

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA
BİÇİMSEL VE İLİŞKİSEL YÖNETİŞİMİN YERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi
DİLEK ERDOĞAN
Eskişehir, 2017**

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİŞ KAYNAK KULLANIMINDA BİÇİMSEL
VE İLİŞKİSEL YÖNETİŞİMİN YERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Dilek ERDOĞAN

DOKTORA TEZİ

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2017

*Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1601E035 no.lu proje
kapsamında desteklenmiştir.*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Dilek ERDOĞAN'ın "Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Bıçimsel ve İlişkisel Yönetişimin Yeri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı tezi 18 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Nuray TOKGÖZ
Üye : Prof.Dr.Senem BESLER
Üye : Prof.Dr.Belkıs ÖZKARA
Üye : Doç.Dr.Ender GEREDE
Üye : Yrd.Doç.Dr.Musa Said DÖVEN

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Atatürk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA BİÇİMSEL VE İLİŞKİSEL YÖNETİŞİMİN YERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilek ERDOĞAN

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2017

Danışman: Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ

Örgütlerin bilgi teknolojileri (BT) konularında dış kaynak kullanmaları, BT ürün/hizmetlerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, modern teknolojilere hızlı bir şekilde ulaşılması, personel artışına gitmeden teknik problemlerin çözülmesi, işletmenin ana işine odaklanması gibi birçok fayda sağlamakla birlikte tedarikçiye olan bağımlılığın artması, iş yapma bilgisinin kaybedilmesi, gizli sahip olma maliyetlerinin oluşması, tedarikçinin fırsatçı davranış göstermesi gibi birçok riski de içinde barındırmaktadır. Bu nedenle bu ilişkilerin yönetilmesinde uygun yönetişimin seçilmesi önem taşımaktadır.

Örgütler arası ilişkilerin yönetilmesinde esas olarak biçimsel (sözleşme) ve ilişkisel (ilişki normları) olmak üzere iki tür yönetim mekanizması bulunmaktadır. Biçimsel yönetim bir ilişkideki beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için yasal bir koruma mekanizması olurken ilişkisel yönetim ise özellikle ilişkide öngörülemeyen durumlar oluştuğunda daha esnek tepki verilmesini sağlamaktadır.

Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı havacılık sektöründe yapılan bu araştırmanın havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından BT tedarikçileriyle olan ilişkilerinin nasıl yönetildiğini açıklamak ve BT dış kaynak kullanımı başarısının açıklanmasında yönetim mekanizmalarının etkisini test etmek üzere iki temel amacı bulunmaktadır.

Karma desen araştırması olarak tasarlanan bu çalışmada birinci araştırma sorusunu cevaplandırmak için nitel, ikinci araştırma sorusunu cevaplandırmak için ise nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Nitel araştırmanın sonuçlarına göre; yöneticiler tarafından bir ilişkinin yönetilmesinde sözleşmeler kadar, güven, güç kullanımının kısıtlanması, karşılıklılık, bilgi paylaşımı, esneklik gibi sosyal mekanizmaların varlığının

önem taşıdığına güçlü bir vurgu yapılmıştır. Nicel araştırmanın sonuçlarına göre ise BT dış kaynak kullanımı başarısını sözleşmeler ve ilişki normları ayrı ayrı istatistiksel olarak anlamlı açıklamaktadır. Bunun yanı sıra iki yönetim mekanizması birlikte kullanıldığında BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü artmaktadır.

Anahtar Sözcükler: BT dış kaynak kullanımı, Biçimsel yönetim, İlişkisel yönetim, İşlem maliyeti teorisi, İlişkisel mübadele teorisi, Havacılık sektörü

ABSTRACT

THE ROLE OF FORMAL AND RELATIONAL GOVERNANCE IN INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING: A STUDY IN AVIATION INDUSTRY

Dilek ERDOĞAN

Department of Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May, 2017

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ

There are many benefits for organizations to use information technology outsourcing such as, lowering the IT product/service costs, accessing modern technologies very fast, solving technical problems without increasing the number of staff, being able to focus on the main duties of the business; however it also contains certain risks like, increasing dependence on the sub-contractor, losing the know-how on IT, existence of hidden cost of ownership and the possibility of an opportunist behaviour of the sub-contractor. Therefore, it is essential for managers to choose the appropriate way of governance when managing the relations with the IT sub-contractors. There are two main types of governance mechanisms namely; formal (contract) and relational (relations norms) in the management of inter-organizational relations. Formal governance is a kind of legal protection mechanism since it indicates in writing the expected results and behaviours regarding the relation whereas associational governance enables more flexible reactions due to unforeseen situations regarding the relations.

This study conducted in the aviation sector where information technologies are intensely used, has two main goals which are to explain how the businesses operating in the aviation sector govern their relations with the IT sub-contractors and to test the effect of governance mechanisms in explaining the success of IT outsourcing. This study which is planned as a mix design research, uses qualitative methods to answer the first research question and quantitative methods to answer the second one.

The results of the qualitative research conducted strongly emphasize that the existence of social mechanisms such as; trust, restrain on the power, sharing knowledge, flexibility are just as important as formal contracts for managers when governing a

relation. The results of the quantitative research indicate that the success of IT outsourcing can be statistically explained separately by both formal contracts and relational norms meaningfully. In addition to that, using these two governance mechanisms together significantly has more impact in explaining the success of IT outsourcing.

Keywords: IT outsourcing, Formal governance, Relational governance, Transaction cost theory, Relational exchange theory, Aviation industry

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında birçok kişinin emeği ve desteği bulunmaktadır. Öncelikle bu tezin hazırlanmasının her aşamasında bana yol gösteren ve destek olan, beni cesaretlendiren sevgili danışman hocam *Sayın Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ'e*,

Tez boyunca beni yönlendiren tez izleme jürimdeki çok kıymetli hocalarım *Sayın Prof. Dr. Senem BESLER'e* ve *Sayın Doç. Dr. Ender GEREDE'ye*,

Alan araştırması aşamasında bana zaman ayırarak çalışmama katılan çok değerli *IT yöneticilerine*,

Tezim boyunca yaşadığım tüm iniş çıkışlarda benimle mutlu olup, benimle kaygılanan desteğini her zaman hissettiğim çalışma arkadaşım ve dostum *Yeşim KURT'a*,

Ve tabi ki sevgisi, ilgisi ve sonsuz sabrı ile bu süreçte hep yanımda olarak bana destek olan hayat arkadaşım *Ahmet Erman ERDOĞAN'a* ve tezimle birlikte büyüyerek bana her zaman güç veren canım oğlum *Erdil ERDOĞAN'a yürekten teşekkür ederim*.

Dilek ERDOĞAN

Mayıs, 2017

18.05.2017

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 aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın 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 sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Dilek ERDOĞAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Deseni.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1. Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı.....	10
2.1.1. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı kavramı	10
2.1.2. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri.....	11
2.1.3. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı riskleri	14
2.1.4. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı aşamaları.....	17
2.2. BT Dış Kaynak Kullanımını Açıklamakta Faydalanılan Teoriler.....	18
2.2.1. İşlem maliyeti teorisi.....	18
2.2.2. Sosyal teoriler	23
2.2.2.1. Sosyal mübadele teorisi.....	24

2.2.2.2. İlişkisel mübadele teorisi	28
2.3. BT Dış Kaynak Kullanımında Örgütler Arası İlişki Formları	30
2.4. BT Dış Kaynak Kullanımı Yönetişim Mekanizmaları	32
2.4.1. Biçimsel yönetim (sözleşme)	33
2.4.2. İlişkisel yönetim	36
2.4.3. Yönetişim mekanizmaları arasındaki ilişki	40
2.5. BT Dış Kaynak Kullanımı Başarısı	41
2.6. İlgili Çalışmalar	44
3. ARAŞTIRMA 1- BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DİŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŞKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA	48
3.1. Araştırmanın Yöntemi	48
3.1.1. Araştırmanın katılımcıları	48
3.1.2. Veri toplama yöntemi	50
3.1.3. Görüşme sorularının hazırlanması	50
3.1.4. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi	52
3.1.5. Verilerin analizi	53
3.1.6. Nitel araştırma süreçlerinde geçerlik ve güvenirliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar	54
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	56
3.2.1. Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi	56
3.2.1.1. Havacılık işletmelerinde BT yönetiminin farklılıkları	57
3.2.1.2. Havacılık sektöründe BT departmanının rolü	62
3.2.1.3. Havacılık işletmelerinde BT DKK alanları	63
3.2.2. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri	66
3.2.2.1. Finansal nedenler	66
3.2.2.2. Operasyonel nedenler	69
3.2.2.3. Stratejik nedenler	73
3.2.3. BT DKK ilişkisinde biçimsel yönetim mekanizmalarının yeri	75
3.2.3.1. Sözleşme hazırlama süreci	76
3.2.3.2. Biçimsel yönetim mekanizmalarının sınırları	87
3.2.3.3. Alıcının sözleşmeye dayalı beklentileri	94
3.2.4. BT DKK ilişkisinde ilişkisel yönetim mekanizmalarının yeri	99

3.2.4.1. Güç ve bağımlılığın tarafların davranışlarına etkisi.....	100
3.2.4.2. Davranışa dayalı beklentiler	104
3.2.4.3. Aktörlerin rolü.....	109
3.3. Araştırmanın Sonucu	113
4. ARAŞTIRMA 2- YÖNETİŞİM MEKANİZMALARININ BT DIŞ KAYNAK KULLANIMI BAŞARISI İLE İLİŞKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA.....	122
4.1. Araştırmanın Modeli.....	122
4.1.1. Araştırmanın değişkenleri	122
4.1.2. Araştırmanın hipotezleri.....	123
4.1.2.1. Sözleşme ve BT DKK başarısı arasındaki ilişki	123
4.1.2.2. İlişki normları ve BT DKK başarısı arasındaki ilişki...	124
4.1.2.3. Sözleşme ve ilişki normları arasındaki ilişkisi	125
4.1.2.4. Çoklu yönetim ve BT DKK arasındaki ilişki	125
4.2. Yöntem.....	127
4.2.1. Analiz düzeyi	127
4.2.2. Çalışma grubu	128
4.2.3. Veri toplama aracının geliştirilmesi.....	133
4.2.3.1. Veri toplama aracının tasarlanması	133
4.2.3.2. Ölçme aracını geliştirmek için veri toplama süreci.....	136
4.2.3.3. Veri setinin hazırlanması.....	137
4.2.3.4. AFA için varsayımların testi	138
4.2.3.5. Ölçme araçlarının geçerliği	140
4.2.3.6. Ölçümlerin güvenirliği.....	149
4.2.4. Veri toplama süreci.....	150
4.2.5. Verilerin analizi.....	152
4.2.5.1. Geçerlik ve güvenirlik çalışması için verilerin analizi ..	152
4.2.5.2. Hipotez testleri için verilerin analizi.....	154
4.3. Araştırmanın Bulguları.....	155
4.3.1. Ölçümlerin geçerliliği ve güvenirliliği.....	155
4.3.1.1. İlişki normları için DFA bulguları.....	155
4.3.1.2. Sözleşme için DFA Bulguları.....	158

4.3.1.3. BT DKK için DFA bulguları	160
4.3.1.4. İlişkiye özgü yatırımlar için DFA bulguları.....	162
4.3.1.5. İN ve BTDKKB, alt boyut toplam puanlarına göre DFA bulguları	164
4.3.2. Hipotezlerin test edilmesi	166
4.3.2.1. Betimsel istatistikler	166
4.3.2.2. H1 hipotezine ait bulgular	167
4.3.2.3. H2 hipotezine ait bulgular	167
4.3.2.4. H3 hipotezine ait bulgular	168
4.3.2.5. H4 hipotezine ait bulgular	169
4.3.2.6. H5 ve H6 hipotezine ait bulgular	169
4.3.2.7. H7 hipotezine ait bulgular	170
4.4. Araştırmanın Sonucu	171
5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	175
KAYNAKÇA.....	180
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. Araştırmanın Katılımcılarının Özellikleri.....	49
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri.....	50
Tablo 3.3. Görüşme Tarihleri, Yerleri ve Süreleri	53
Tablo 3.4. Havacılık İşletmelerinde BT Yönetimi Tema, Alt Tema ve Kodları	57
Tablo 3.5. Havacılık İşletmelerinde BT Dış Kaynak Kullanımı Alanları.....	64
Tablo 3.6. BT DKK Nedenleri Tema ve Kodları.....	66
Tablo 3.7. BT DKK Biçimsel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri	75
Tablo 3.8. Sözleşmede Kritik Görülen Konulara Yapılan Vurgu Sayısı	84
Tablo 3.9. BT DKK İlişkisinde İlişkisel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri	100
Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler (1. Çalışma Grubu).....	129
Tablo 4.2. İlişkiye İlişkin Betimsel İstatistikler (1. Çalışma Grubu).....	130
Tablo 4.3. 2. Çalışma Grubuna Dahil Olan Havacılık İşletmeleri	131
Tablo 4.4. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler (2. Çalışma Grubu).....	132
Tablo 4.5. İlişkiye İlişkin Betimsel İstatistikler (2. Çalışma Grubu).....	132
Tablo 4.6. Sözleşme Değişkeni Maddeleri	135
Tablo 4.7. İlişki Normu Değişkeni Maddeleri	135
Tablo 4.8. İlişkiye Özgü Yatırımlar Değişkeni Maddeleri	136
Tablo 4.9. BT Dış Kaynak Kullanımı Değişkeni Maddeleri	136
Tablo 4.10. Veri Setinden Çıkarılan Uç Değer Sayıları.....	138
Tablo 4.11. AFA'ya KMO Değerleri ve Bartlett Küresellik Testi	138
Tablo 4.12. Harman'ın Tek Faktör Testi Sonuçları	140
Tablo 4.13. İlişki Normları İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	143
Tablo 4.14. Sözleşme İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 4.15. BTDDKB İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	146
Tablo 4.16. İOY İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 4.17. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	148
Tablo 4.18. Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayıları	150
Tablo 4.19. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	154
Tablo 4.20. İlişki Normları Alt Boyutları İçin DFA Uyum İndisleri.....	156
Tablo 4.21. İlişki Normları Alt Boyutları için DFA Parametreleri.....	158

Tablo 4.22. Sözleşme İçin DFA Uyum İndisleri.....	159
Tablo 4.23. Sözleşme İçin DFA Parametreleri	160
Tablo 4.24. BTDKKB Alt Boyutları İçin DFA Uyum İndisleri	161
Tablo 4.25. BTDKKB İçin DFA Parametreleri	162
Tablo 4.26. İOY İçin DFA Uyum İndisleri.....	162
Tablo 4.27. İOY İçin DFA Parametreleri.....	163
Tablo 4.28. İN ve BTDKKB İçin DFA Uyum İndisleri	165
Tablo 4.29. İN ve BTDKKB İçin DFA Parametreleri	165
Tablo 4.30. Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler	166
Tablo 4.31. BT Yönetiminin Önemine İlişkin Betimsel İstatistikler	166
Tablo 4.32. H1 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	167
Tablo 4.33. H2 Hipotezine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 4.34. H3 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 4.35. H4 Hipotezine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	169
Tablo 4.36. H5 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	169
Tablo 4.37. H6 Hipotezine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	171
Tablo 4.38. Araştırmanın Hipotezleri ve Bulgular.....	172

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Araştırmanın Aşamaları	7
Şekil 2.1. Dış Kaynak Kullanımı Aşamaları	17
Şekil 3.1. BT Yönetimi Farklıdır Alt Temasının Kodları.....	58
Şekil 3.2. Havacılık İşletmelerinde BT Departmanının Rolü Temasının Kodları.....	62
Şekil 3.3. BT DKK Finansal Nedenler Temasının Kodları	67
Şekil 3.4. BT DKK Operasyonel Nedenleri Temasının Kodları	69
Şekil 3.5. BT DKK Stratejik Nedenleri Temasının Kodları	73
Şekil 3.6. Sözleşme Hazırlama Süreci Temasının Alt Temaları	77
Şekil 3.7. Sözleşmelerin Hazırlanmasında Etkili Olan Birimler	77
Şekil 3.8. Sözleşme Çerçeve Metnin Hazırlanması Alt Temasının Kodları	79
Şekil 3.9. Sözleşme Müzakerelerinin Zorlukları Alt Temasının Kodları.....	80
Şekil 3.10. Sözleşmelerde Kritik Görülen Konular Alt Temasının Kodları.....	83
Şekil 3.11. Biçimsel Yönetişimin Sınırları Temasının Alt Temaları	87
Şekil 3.12. Sözleşmelerin İşlevleri Alt Temasının Kodları	88
Şekil 3.13. Sözleşmenin Kısıtları Alt Temasının Kodları	91
Şekil 3.14. Sözleşmeye Dayalı Beklentiler Alt Temasının Kodları	95
Şekil 3.15. Güç ve Bağımlılığın Tarafların Davranışlarına Etkisi	101
Şekil 3.16. Davranışa Dayalı Beklentiler Temasının Kodları	105
Şekil 3.17. Aktörlerin Rolü Temasının Kodları	110
Şekil 3.18. Nitel Araştırmayla Keşfedilen Temalar	114
Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli.....	127
Şekil 4.2. İN Ölçeği İçin Elde Edilen İlk Scree Plot Grafiği.....	142
Şekil 4.3. Sözleşme İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği.....	144
Şekil 4.4. BTDDKB İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği.....	145
Şekil 4.5. İOY İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği	147
Şekil 4.6. İlişki Normları Alt Boyutları İçin DFA Modeli	157
Şekil 4.7. Sözleşme İçin DFA Modeli	159
Şekil 4.8. BTDDKB Alt Boyutları İçin DFA Modeli.....	161
Şekil 4.10. İOY İçin DFA Modeli	163
Şekil 4.11. İN ve BTDDKB İçin DFA Modeli.....	164

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
BT	: Bilgi Teknolojileri
BT DKK	: Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı
BTDKKB	: Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı Başarısı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
HSA	: Hizmet Seviyesi Anlaşması
KPI	: Key Perfomance Indicators
RET	: Relational Exchange Theory
SET	: Social Exchange Theory
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SLA	: Service Level Agreement
SÖZ	: Sözleşme
İN	: İlişki Normu
İOY	: İlişkiye Özgü Yatırımlar

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın deseni ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bilgi teknolojileri (BT) alanında dış kaynak kullanımı, 1960'lı yıllardan günümüze kadar uzanan uzun bir geçmişe sahiptir. O yıllarda bilgi işlem yatırımlarının çok pahalı olmasından dolayı, birçok örgüt çoğunlukla büyük BT üreticileri tarafından işletilen bilgisayar bürolarından veri işleme hizmetleri satın almıştır. Daha sonra, bilgi teknolojileri iş süreçlerinde daha fazla yer edinmeye başlamış ve dış kaynak kullanımı oldukça maliyetli hâle gelmiştir. Bu durumda birçok kuruluşun BT alanında kendi yeteneklerini geliştirmesini tetiklemiştir (Dibbern vd., 2004, s. 7). 1989 yılına gelindiğinde Eastman Kodak firmasının tüm veri merkezini IBM'e, mikrobilgisayar operasyonlarını Businessland'a, telekomünikasyon ve veri ağlarını Digital Equipment Corporation'a ve IBM firmalarına devretmesi yönünde vermiş olduğu stratejik karar iş dünyasında önemli bir etki yaratmıştır (Loh ve Venkatraman, 1992, s. 8). Alanyazında "Kodak Etkisi" (Applegate ve Montealegre, 1991, s. 193) olarak bilinen bu kararın Kodak firması için yarattığı olumlu sonuçlardan sonra ABD'de ve diğer ülkelerdeki tanınmış şirketlerin üst düzey yöneticileri Kodak örneğini takip ederek yüz milyonlarca dolarlık BT dış kaynak kullanımı sözleşmeleri imzalamaya başlamışlardır (Dibbern vd., 2004, s. 7). "Dış kaynak kullanımı" olarak adlandırılan sözleşmeye dayalı düzenlemeler uyarınca, şirketler artan bir şekilde BT altyapılarının spesifik bileşenlerini "hijerarşik" bir moddan "pazar" yönetim tarzına kaydırmaya başlamışlardır (Loh ve Venkatraman, 1992, s. 9). Tüm bu BT dış kaynak kullanımı kararlarının olumlu sonuçları sonrasında yöneticiler tarafından bilgi teknolojilerinin artık rakipler tarafından kolay taklit edilebilir bir yetkinlik olduğu ve bundan dolayı rekabet avantajı sağlamakta tek başına yeterli olmayacağı da düşünülerek BT varlık, kaynak ve personelinin tedarikçilere devredilmesi daha kabul edilebilir görünmeye başlanmıştır (Lacity ve Willcocks, 1995, s. 203-204). 1990'lı yıllardan bu yana BT dış kaynak kullanımı örgütlerin BT ihtiyaçlarını karşılamak için yöneticilerin ajandasında stratejik bir seçenek olarak yer almaya başlamıştır (Kern ve Willcocks, 2000, s. 321).

BT dış kaynak kullanımı, örgütlere BT ürün/hizmetlerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, modern teknolojilere hızlı bir şekilde ulaşılması, personel artışına gitmeden teknik problemlerin çözülmesi, işletmenin ana işine odaklanmasını sağlaması gibi birçok fayda sağlamaktadır (Beaumont ve Costa, 2002, s. 196; Gonzalez, Gasco, ve Llopis, 2010, s. 296; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81; Lacity ve Willcocks, 1998, s. 369). BT dış kaynak kullanımının bu faydalarına rağmen tedarikçiye olan bağımlılığın artması, iş yapma bilgisinin kaybedilmesi, gizli sahip olma maliyetlerinin oluşması, içerdeki personelin motivasyonunu kaybetmesi, tedarikçinin fırsatçı davranış göstermesi gibi birçok riski de içinde barındırmaktadır (Barthelemy, 2003b, s. 24; Kern ve Willcocks, 2000, s. 330; Williamson, 1985, s. 388). Bu nedenle yöneticiler için BT tedarikçileriyle olan ilişkilerin doğru yönetilmesi ve uygun yönetişimin seçilmesi önem taşımaktadır (Goo vd., 2009, s. 120; Loh ve Venkatraman, 1992, s. 8).

BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde esas olarak biçimsel ve ilişkisel olmak üzere iki tür yönetim bulunmaktadır. Biçimsel yönetim, sözleşme ve hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA-Service Level Agreement), kritik performans göstergeleri (KPI-Key Performance Indicators) gibi biçimsel (formal) mekanizmaların geliştirilmesini ve bu anlaşmaların yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003a, s. 539; Lioliou vd., 2014, s. 505). İlişkisel yönetim ise örgütler arası ilişkideki faaliyetleri kontrol etmek ve fırsatçı davranış riskini azaltmak için ilişkinin daha soyut ve sosyal boyutunu kapsayan norm ve davranışların geliştirilmesini kapsamaktadır (Carson, Madhok, ve Wu, 2006, s. 1060; Heide, 1994, s. 94; Kern ve Willcocks, 2000, s. 329; Qi ve Chau, 2012, s. 861).

Her iki yönetim mekanizmasının da benzersiz güçlü yönleri bulunmaktadır. Biçimsel yönetim alıcı ve tedarikçi için beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçılığa karşı etkili bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetim ise özellikle ilişkide öngörülemeyen durumlar oluştuğunda daha uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda ilişkisel yönetim daha esnek tepki verilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle bu iki yönetim birlikte kullanıldığında birinin güçlü yanı diğerinin zayıf yanı olduğu için birbirini tamamlayıcı mekanizmalar olduğu düşünülmektedir (Huber vd., 2013, s. 82).

Havacılık sektörü BT teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı ve hatta zaman zaman yeni BT teknolojilerinin de geliştirilmesine öncelik etmekte olan bir sektördür

(Purnell ve Hough, 2012, s. 1). Bilgi teknolojileri yolcudan uçaklara kadar havacılık sektörünü birçok açıdan etkilemektedir. Bilgi teknolojisine bağlı olarak gerçekleşen havacılık sektörüne özel alanlardan bazılarına hava araçları tasarımı, havayolu rezervasyon sistemleri, elektronik biletleme, seyrüsefer sistemleri, simülasyonlar ve eğitim, güvenlik kontrolleri örnek olarak verilebilir. Uçuş faaliyetlerinin yanı sıra havaalanı planlaması ve yönetimi altında gerçekleşen havacılık faturalamaları, kaynak planlama ve yönetimi, uçuş bilgi sistemleri, kaza ve kırım yönetimi, hava trafik kontrolü, hava trafik kontrol faturalama işlemleri, yer hizmetleri gibi faaliyetlerin tamamı bilgi teknolojilerine dayalı olarak gerçekleşen faaliyetlerdir. Bilgi teknolojilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi havacılık işletmelerine hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, yeniliklere hızlıca adapte olmak, rekabetçi üstünlük sağlamak gibi birçok doğrudan ve dolaylı fayda sağlamaktadır (Clemons ve Row, 1991).

Hava taşımacılığı sistemi ve sistemin hava aracı üretimi ve bakımı, havayolu, hava trafik yönetimi gibi alt sistemlerinde bilgi teknolojileri kullanımının emniyete, etkinliğe, kapasiteye, örgütlerin çevresel etkilerine ve finansal performansa önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Hansman, 2005, s.2). Havacılık sektöründe bilgi teknolojilerinde hızlı bir değişim yaşanmakta ve yoğun rekabetin yaşandığı havacılık sektöründe işletmeler için bu değişime uyum sağlamak hayati önem taşımaktadır (Hansman, 2005, s.2). Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurdukları görülmektedir. Örneğin 2015 yılında 200 havayolu taşıyıcısına yapılan anketin sonuçlarına göre bu işletmeler BT bütçesinin %34'ini iç kaynaklar için kullanırken bütçelerinin geri kalan %66'lık kısmını dış kaynak kullanımı için harcamaktadırlar ("Airline IT Survey", 2015, s.4). BT dış kaynak kullanımından maksimum fayda sağlamak için alıcı işletmelerin tedarikçi ile ilişkide en uygun yönetim mekanizmasını kullanmaları gerekmektedir (Loh, 1994, s. 73). BT alanında dış kaynağın yoğun olarak kullanıldığı havacılık sektöründe ilişki risklerini en aza indirmek ve BT dış kaynak kullanımının başarısını artırmak için hangi yönetim mekanizmalarına başvurulduğu ve bu yönetim mekanizmaların ayrı ayrı ve birlikte kullanıldığında BT dış kaynak kullanımı başarısında nasıl bir etkisi olacağı bu çalışmanın merak konusu olmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın iki ana amacı bulunmaktadır. Araştırma amaçlarından birincisi “Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkiler nasıl yönetilmektedir?”. Birinci araştırma sorusunu cevaplamak için aşağıdaki alt araştırma sorularının cevaplandırılmasının uygun olduğu düşünülmüştür:

1. Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi neden önemlidir?
2. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının nedenleri nelerdir?
3. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinde biçimsel yönetişimin (sözleşmelerin) rolü nedir?
4. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişkisel yönetişimin (ilişki normlarının) rolü nedir?

Araştırmanın ikinci amacı ise “Havacılık sektöründe algılanan BT dış kaynak kullanımı başarısının açıklanmasında yönetişim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) etkisi var mıdır?” sorusunu cevaplandırmaktadır. Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezlere nicel araştırmanın anlatıldığı 3. bölümde daha detaylı olarak yer verilmiştir.

1. Biçimsel yönetişim (sözleşmeler), BT dış kaynak kullanımı başarısını etkilemekte midir?
2. İlişkisel yönetişim (ilişki normları), BT dış kaynak kullanımı başarısını etkilemekte midir?
3. Çoklu yönetişimin (sözleşme ve ilişki normları) BT dış kaynak kullanımı başarısı üzerindeki etkisi yönetişim mekanizmalarının tek tek yarattığı etkiden fazla mıdır?

1.3. Araştırmanın Deseni

Öncelikle alanyazında bu araştırmanın konusuna ilişkin olarak kavramlar, kuramlar ve ilgili çalışmalar incelenmiş olup tezin araştırma soruları ve deseni bu temele dayanarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmacıların kullanabileceği nitel ve nicel olmak üzere iki temel araştırma yöntemi bulunmaktadır (Hair, 2007, s. 53). Ancak bazı araştırma sorularının cevaplanması için bu yaklaşımların sadece birinin kullanılması yeterli olmamaktadır, bu nedenle iki yaklaşımın bir arada kullanılması ihtiyacı

doğmaktadır (Creswell vd., 2003: 214). İki yöntemin bir arada kullanıldığı araştırmalara karma araştırmalar denmektedir. Karma yöntem araştırmaları hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinin zayıf yanlarını telafi eden bir güce sahiptir (Creswell, 2015, s. 23). Creswell (2015, s. 71)’e göre karma yöntem kullanılmasının gerekçeleri üçgenleme, tamamlayıcılık, denge, açıklama getirme, güvenilirlik, farklı araştırma sorularının olması ve örnekle açıklama ihtiyacının olmasıdır. Üçgenleme; farklı yöntemin sonuçlarının birbirine yakınsamasını, birbirini doğrulamasını ve birbiriyle uyuşmasını amaçlamaktadır. Tamamlayıcılık; bir yöntemin sonuçlarıyla diğer yöntem sonuçlarını ayrıntılandırmayı, genişletmeyi, örneklemeyi ve açıklamayı amaçlamaktadır. Denge; nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birleştirildiği çalışmaların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu fikrine dayanır. Buna göre iki durumun birleştirilmesi bunların yalnız kullanılması durumundaki zayıf taraflarını dengeler. Farklı araştırma soruları, nicel ve nitel araştırmaların farklı türde araştırma sorularını cevaplayabileceği çıkarımına dayanır. Açıklama (nicel veya nitel), bir yöntemle elde edilen bulguların diğerinden elde edilen bulguların açıklanmasında yardımcı olması anlamına gelir. Güvenirlik, her iki yaklaşımın kullanılmasının, bulguların bütünleştirilmesine katkı sağladığı fikrini ifade eder. Örnekle açıklama, nicel bulguları örneklendirmek amacıyla nitel veri kullanımı anlamına gelir ve sık sık “kuru kuruya” nicel bulguları sunmaktansa “ete kemiğe bürünmüş” daha nitelikli bulgu sunma olarak ifade edilir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmanın iki ana araştırma sorusu bulunmaktadır:

- Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkiler nasıl yönetilmektedir?
- Havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı başarısının açıklanmasında yönetim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) etkisi var mıdır?

Bu ilk araştırma sorusu nitel yöntemlerin kullanılması, ikinci araştırma sorusu ise nicel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra farklı yöntem sonuçlarının birbirini doğrulayıp doğrulamayacağını görmek, nitel araştırmadan toplanan verilerle nicel araştırmanın veri toplama aracını geliştirmek, nicel yöntemle elde edilen bulguları nitel araştırma sonuçları ile örneklendirmek amacıyla bu araştırma bir karma araştırma olarak tasarlanmıştır.

Karma araştırma desenleri çok sayıda farklı desenleme faktörüne bağlı olarak kurulabilmektedir. Creswell (2015, s. 76)'e göre yakınsayan paralel desen, açıklayıcı sıralı desen, keşfedici sıralı desen ve iç içe karma desendir. Bu araştırma bu desenlerden keşfedici sıralı desene uymaktadır. Keşfedici sıralı desen ilk önce nitel verilerin toplanıp çözümlenmesine öncelik verir. Nitel araştırmayla keşfedilen sonuçlar ile nicel araştırma uygulanmaya başlanır (Creswell, 2012, s.539).

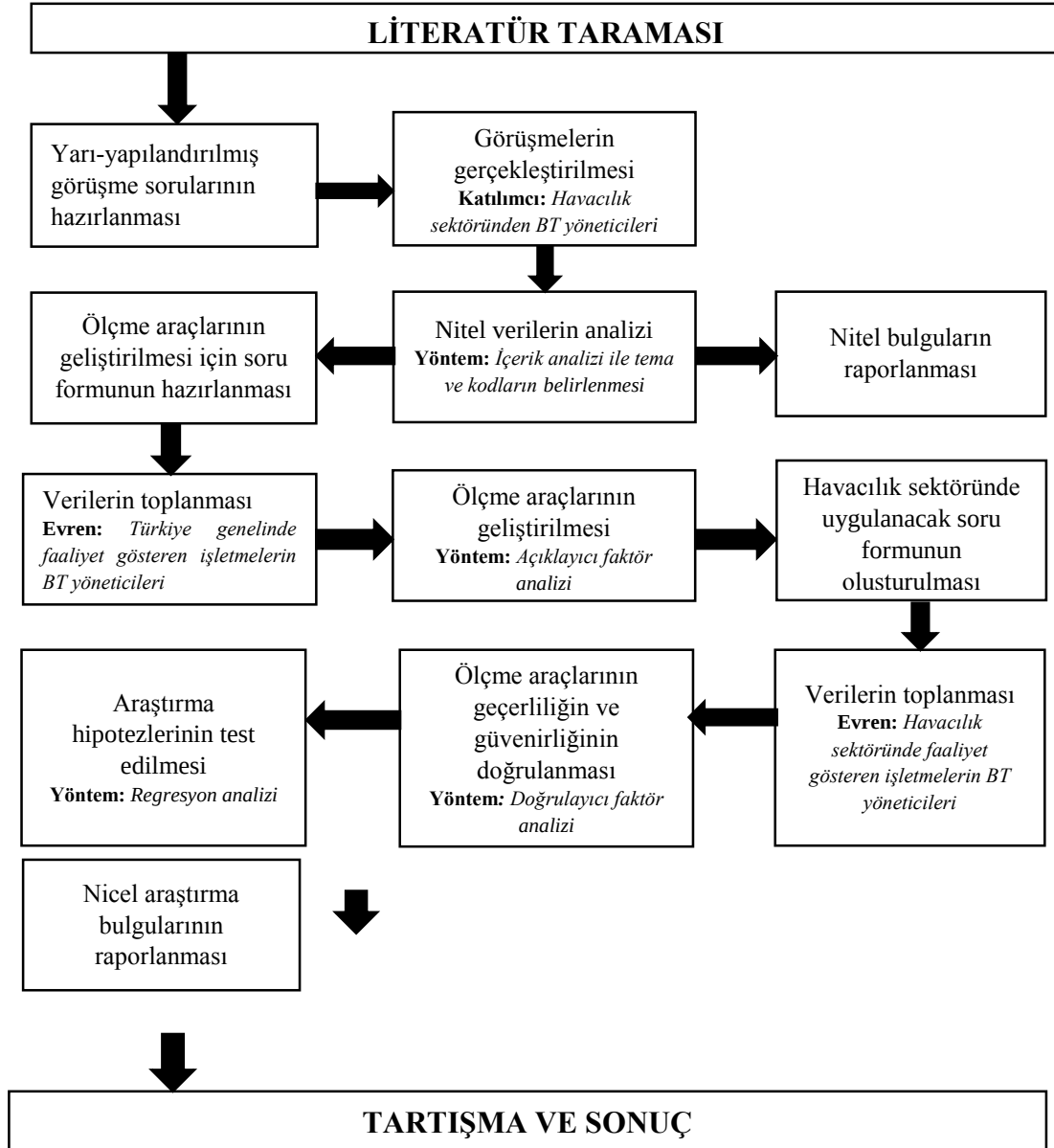
Bu tezde araştırma 1 ve araştırma 2 olmak üzere iki ayrı çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma 1, araştırmanın birinci araştırma sorusuna -“Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkiler nasıl yönetilmektedir?”- cevap aramak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci araştırma sorusunu cevaplandırmak derinlemesine bilgi toplamayı gerektirdiği için araştırma 1’de nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma 1’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticilerinden yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılarak görüşmeler yoluyla veriler toplanmış, verilere içerik analizi yapılarak tema ve kodlara ulaşılmıştır.

Araştırma 1’in sonuçlandırılmasının ardından araştırma 2’ye geçilmiştir. Araştırma 2, ikinci araştırma sorusuna -“Havacılık sektöründe algılanan BT dış kaynak kullanımı başarısının açıklanmasında yönetim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) etkisi var mıdır?”- cevap aramak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 2’de ilk olarak araştırma 1’de ulaşılan tema ve kodlardan faydalanılarak araştırma 2’de kullanılacak ölçme araçlarının maddeleri belirlenmiştir. Ölçme araçlarını geliştirmek için havacılık sektöründeki işletme sayısının (evren olarak) az olmasından dolayı veriler sektör ayrımı gözetmeksizin Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticilerinden toplanmıştır.

Toplanan verilere açıklayıcı faktör analizi yapılarak ölçme araçlarına son hâli verilmiştir. Ölçme araçları geliştirildikten sonra geliştirilen ölçme araçlarının yer aldığı havacılık sektörüne özel yeni bir anket oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni anket ile havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticilerinden veri toplanmıştır. Toplanan verilere ilk önce kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenirliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, daha sonra araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma 1 ve araştırma 2'nin tamamlanmasının ardından iki araştırmanın sonuçları birlikte tartışılmıştır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen aşamalar Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Araştırmanın Aşamaları

1.4. Araştırmanın Önemi

Türkiye alanyazınında BT dış kaynak kullanımı ilişkisine odaklanan akademik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yine uluslararası alanyazında farklı sektörlerde BT dış

kaynak kullanımı ilişkisinde yönetim mekanizmalarının rolü incelenmiştir ancak sadece havacılık sektörüne odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın hem Türkiye’de yapılmış olması hem de spesifik bir alan havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı ilişkilerine odaklanmış olması ileride bu konuda yapılacak olan ülkeler arası veya sektörler arası karşılaştırmaların yapılacağı çalışmalar için kaynak oluşturacaktır. Ayrıca bu alanda Türkiye’de yapılacak araştırmaların artırılmasını teşvik edeceği ve ilerideki araştırmalara ve araştırmacılara yol gösterebileceği düşüncesiyle bu çalışma önemli olarak görülmektedir.

Alanyazında biçimsel yönetim (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000; Rai vd., 2012), ilişki normları (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000; Heide ve John, 1992), BT dış kaynak kullanımı başarısı (Goo, Huang, ve Hart, 2008; Grover, Cheon, ve Teng, 1996; Qi ve Chau, 2015) için geliştirilmiş farklı ölçme araçları bulunmaktadır. Ancak bu araçlar değerlendirildiğinde çoğunluğunun Amerika ve Avrupa’da yürütülen çalışmalar olduğu ve Türkiye bağlamına uygun olup olmadığı test edilmemiştir. Bu nedenle gerek mevcut ölçüm araçlarından gerek nitel araştırma bulgularından faydalananarak Türkiye bağlamına uygun yeni ölçme araçları geliştirilmiştir. Ölçme araçlarını geliştirmek için sektör ayrımı yapılmaksızın Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticilerinden veriler toplanmış olup daha sonra havacılık sektöründe toplanan verilerle ölçme araçlarının güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu nedenle veri toplama araçları sadece havacılık sektöründe yapılacak BT dış kaynak kullanımı çalışmaları için değil, örgütler arası ilişki çalışmalarında (sözleşme, ilişki normları) ve BT dış kaynak kullanımı başarısını araştıran araştırmalarda da kullanılmaya uygundur. Bu nedenle geliştirilen ölçme araçlarının alanyazına ve gelecekteki araştırmalara önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın pratikte beklenen katkısı ise araştırma sonuçlarının havacılık işletmelerinde ve diğer işletmelerde BT dış kaynak kullanımı kararını veren, ilişkilerin kurulmasından ve yürütülmesinden sorumlu olan özellikle BT yöneticileri için derinlikli bir kavramaya yol açabilmesidir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri, karşılıklı bir mübadele olan BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin sadece tek tarafın yani alıcının bakış açısıyla

gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bilgi teknolojisi dış kaynak kullanımı ilişkisi alıcı ve satıcı arasında direk faydaya dayalı gerçekleşen sınırlı, karşılıklı (dyadic) bir sosyal mübadeledir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 117). Bu çalışmada havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı ilişkisi kaynak ve zaman kısıtından dolayı sadece alıcı perspektifinden açıklanmaya çalışılmıştır. Benzer araştırmanın tedarikçi perspektifiyle de yapılarak karşılaştırma yapılması BT dış kaynak kullanımı olgusunun daha derinlemesine anlaşılmasını ve açıklanmasını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın nitel çalışmasında toplanan veriler, yine kaynak ve zaman kısıtından dolayı sadece görüşme yapılan 15 BT yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın nitel bulguları görüşmeler ile elde edilen veriler; nicel araştırmanın bulguları ise anket ile toplanan veriler ile sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı kavramı, bilgi teknolojileri alanına özgü bir kavram olmamakla birlikte bir veya daha fazla organizasyona özgü BT faaliyetinin üçüncü parti taraflara devredilmesidir (Dibbern vd., 2004, s. 6). Bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımı Kodak tarafından başlatılan dış kaynak kullanımı girişimi ile 1992 yılından itibaren büyük ölçüde popülerlik kazanmaya başlamıştır (Loh ve Venkatraman, 1992, s. 8). O zamandan beri alanyazında BT dış kaynak kullanımı çok çalışılan bir konu olmuş olup BT dış kaynak kullanımına özgün ayrı tanımlar geliştirilmiştir.

2.1.1. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı kavramı

Alanyazında BT dış kaynak kullanımı (BT DKK) için yapılan tanımlar birbirine benzemekle birlikte çalışmaların teorik çerçevesine bağlı olarak bu tanımlar bazı küçük farklılıklar göstermektedir. Loh ve Venkatraman (1992, s. 9) göre, bilgi teknolojileri alanyazınında dış kaynak kullanımı moda bir kavram olarak görülmekte ve sıklıkla da yanlış anlaşılmaktadır. Loh and Venkatraman (1992, s.9), BT dış kaynak kullanımını “Kullanıcı işletmenin bilgi teknolojileri altyapısının tamamına veya belli parçalarına ilişkin olarak dış tedarikçiler tarafından yapılan önemli bir katkı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamada kullanılan BT altyapısı kavramı bilgisayar tabanlı sistemlere dayalı kaynaklar ve bu kaynakları yöneten çalışanlar olarak tanımlanmakta ve hem örgütün somut olan donanım, personel ve uygulamalarını hem de sistem hizmetlerini sürdürmelerini sağlayan somut olmayan yöntem ve politikalarını kapsamaktadır. Alanyazında farklı araştırmalarda BT dış kaynak kullanımı için yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır:

“Örgütün BT altyapısının tamamının ya da belli bölümlerinin sorumluluğunun veya karar haklarının dış satıcılara devredilmesidir.” (Loh, 1994, s. 73).

“ Çeşitli bilgi sistemlerinin alt fonksiyonlarının kullanıcılar tarafından bilgi sistemleri tedarikçilerine devredilmesidir.” (Chaudhury, Nam, ve Rao, 1995, s. 132).

“Örgütün BT varlıklarını, çalışanlarını ve/veya faaliyetlerini anlaşılan süre boyunca sağlaması ve/veya yönetmesi için üçüncü parti tedarikçi firmalara yaptırma kararıdır.” (Kern ve Willcocks, 2000, s. 322).

“Bilgi teknolojileri varlıklarının, personelinin ve BT fonksiyonlarına ilişkin yönetim faaliyetlerinin sorumluluğunun üçüncü parti tedarikçilere transfer edilmesidir.”(Lacity ve Willcocks, 2000, s. 356).

“Örgütün BT fonksiyonlarını dış tedarikçiye devretmesidir.” (Kshetri, 2007, s. 39).

“Örgütün BT kaynaklarını, personelini ve/veya faaliyetlerini bir süreliğine belli bir ücret karşılığında yönetmesi için sözleşme ile üçüncü parti tedarikçiye devretme kararını içeren bir süreçtir.”(Lacity ve Willcocks, 2008, s. 146).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının BT varlık ve fonksiyonlarını sağlamak veya yönetmek üzere bir dış kaynak kullanımı sözleşmesiyle tedarikçiye devredilmesi olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.2. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri

Her işletmenin bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımı kararı almasının arkasında farklı nedenler bulunmaktadır. Bu farklılıkların sebebi, işletmelerinin iş stratejilerinin, BT stratejilerinin, BT ihtiyaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeden işletmeye farklılık gösterebilecek olan BT dış kaynak kullanımı nedenlerinden bazıları şunlardır:

BT ürün/hizmetlerinin toplam sahip olma maliyetinin düşürülmesi: BT teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte BT iş süreçlerinin önemli bir parçası hâline gelmiştir ve BT maliyetleri toplam maliyetler içinde büyük yer tutmaya başlamıştır. BT tedarikçi firmaları işletmelere aynı BT hizmetini daha düşük maliyetle sağlayabilmektedirler. Bunun nedeni, aynı hardware ve software ürünlerinden daha fazla alım yaptıkları için aynı ürünlere, alıcı işletmelere göre daha düşük fiyatla sahip olarak ölçek ekonomilerinden yararlanmalarındadır (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 373; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81; Lacity ve Willcocks, 1998, s. 367).

Modern teknolojiye hızlı bir şekilde ulaşım: İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyet göstermekte ve bu dinamik çevrede bilgi teknolojileri çok hızlı değişmekte ve gelişmektedir. İşletmelerin BT departmanlarının bu değişime maliyetlerini düşük tutarak hızlı tepki verebilmeleri kolay olmamaktadır. Aynı zamanda BT departmanlarında çalışan personel, hâlihazırda sistemin yürütülmesi işlerinden sorumlu olduğu için yeni teknolojilerin geliştirilmesine veya öğrenilmesine yeterince vakit ayıramamaktadır. BT tedarikçileri temel yeteneklerinin bu olmasından dolayı ve ölçek ekonomileri

sağlamalarından dolayı alıcı işletmelere modern BT hizmetlerini çok daha hızlı bir şekilde ulaştırabilmektedirler (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s14; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81).

BT teknolojilerine yenilik getirmek: Genellikle BT departmanlarında çalışan sayısı çok azdır ve BT personeli daha çok operasyonun sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için çalışır. Bu nedenle işletmenin iç kaynakları yeni teknoloji geliştirmek için yeterli değildir. Bunun yanı sıra çoğunlukla BT departmanlarının sahip olduğu yıllık bütçe inovasyon geliştirmeyi (yenilik) kapsamaz. BT firmaları ise yenilik geliştirmeye daha çok bütçe ayırabilmekte ve bunu birçok alıcı işletmeye daha düşük fiyatlarla satabilmektedir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 15).

Temel yeteneklere odaklanmak: Birçok örgütte bilgi teknolojileri hizmetlerinin sunulması iş süreçlerine katkı sağlayan destek bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bilgi teknolojilerinin katma değeri sınırlı olduğu için örgütlerde genellikle stratejik bir amaç olarak görülmemekte, daha çok bir araç olarak görülmektedir. Bu nedenle bilgi teknolojilerini dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması, işletmelerin asıl temel yetkinliklerine odaklanmasını sağlamaktadır (Lacity ve Willcocks, 1998, s. 369).

Personel artışı yapmadan teknik problemleri çözmek: BT departmanları genellikle az sayıda personel ile çalışmakta ve bilgi teknolojilerinin her alanında uzmanlaşmış personel bulundurmaları mümkün olmamaktadır. Örgütler özellikle spesifik ve rutin olmayan BT hizmetlerinin sağlanmasında içeride personel bulundurmak yerine dış kaynak kullanımı ile personel artışına gitmeden teknik problemlerini çözebilmektedirler (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 21).

BT dış kaynak kullanımının nedenleri veya avantajları alanyazında sıklıkla tartışılan bir konudur ve BT dış kaynak kullanımı nedenlerini araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. BT dış kaynak kullanımı nedenlerini araştıran önemli çalışmalardan biri, Lacity ve Willcocks (1998, s. 369)'un çalışmasıdır. Bu çalışmada 61 katılımcı tarafından vurgulanan dış kaynak kullanımı nedenleri sırasıyla şunlardır: (1) BT maliyetlerinin düşürülmesi, (2) teknoloji ya da teknik hizmetlerin geliştirilmesi, (3) işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstride dış kaynak kullanımının moda bir konu olması, (4) bilgi teknolojilerinin dışarıdan sağlanabilir bir varlık olarak algılanması, (5) BT bütçesini yatırım bütçesinden sabit faaliyet bütçesine çevirmek, (6) BT yöneticileri tarafından iyi bir kurumsal vatandaş olduklarının kanıtlanması (firmanın genel durumunun iyiliğinin

BT departmanından daha önemli olarak görüldüğünün üst yönetime gösterilmesi), (7) veri merkezi operasyonları gibi daha istikrarlı ve öngörülebilir BT faaliyetlerinin tedarikçiye devredilerek BT personelinin kritik olan BT faaliyetlerine odaklanmasını sağlamak, (8) verimliliği artırmak, (9) problemli BT işlerini tedarikçiye devrederken BT departmanının yükünü hafifletmek, (10) şirket içerisinde personel sayısının azaltılması gerektiğine yönelik baskıların varlığı, (11) BT yöneticilerinin danışmanlar veya tedarikçiler tarafından üst düzey yöneticilere verilen abartılı taleplerini önleme yönündeki önleyici taahhütleri, (12) maliyet kontrolünü geliştirmek, (13) İngiltere hükümeti tarafından BT pazarının denetime zorlanması, (14) Tedarikçilerin bu işi daha ucuza yapamayacağını kanıtlayarak yeni BT kaynaklarının (bütçesinin) onaylanmasını sağlamak, (15) BT tedarikçilerinin veri merkezlerini hızlı bir şekilde birleştirme konusunda daha profesyonel olarak görülmesinden dolayı işletmenin birleşme ve satın alımlarının kolaylaşacağını düşünülmesi. Bu çalışmaya göre, BT dış kaynak kullanımında en öncelikli neden, maliyetleri düşürme olarak görülmektedir ki araştırmanın katılımcılarının %80'i maliyet düşürme umuduyla dış kaynak kullanımı kararı aldıklarını belirtmişlerdir.

Lacity ve Willcocks (1998, s. 408)'a göre, BT dış kaynak kullanımı nedenlerinden en önceliklisi, maliyetleri düşürmek gibi görünse de Beaumont ve Costa (2002, s. 196)'nın çalışmasına göre, Avustralya işletmelerinin yaklaşık %40'ına yakını bir ya da daha fazla BT fonksiyonunu dış kaynak kullanımı ile sağlamaktadır. Bu çalışmaya göre, Avustralya işletmelerinin en önemli 3 dış kaynak kullanımı nedeni, BT alanında yetkin personele ulaşmak, BT kalitesini artırmak ve ana işe odaklanmayı sağlamaktır. Levina ve Ross (2003, s. 360)'un örnek olay çalışması da işletmelerde dış kaynak kullanımının taktiksel veya ekonomik nedenlerinden daha çok stratejik odaklı nedenleri bulunduğunu vurgulamaktadır.

Gonzalez, Gasco ve Llopis (2010, s. 296)'ın çalışması ise büyük ve küçük ölçekli işletmelerde BT dış kaynak kullanımı nedenlerinin farklılaştığını göstermektedir. İspanyol firmaları üzerinde yapılan bu çalışmada büyük firmalarda daha kaliteli BT hizmetlerine ulaşmak, teknoloji alanında gelişme sağlamak gibi nedenler küçük firmalara göre dış kaynak kullanımı için daha önemli bir neden olarak görülmektedir. Bu çalışmaya göre, sadece BT departmanında çok az çalışanı olan küçük firmalar maliyet düşürme avantajını dış kaynak kullanımının temel nedeni olarak görmektedirler. Büyük

firmalarda ise maliyetleri düşürmek temel dış kaynak kullanımı nedeni olarak görülmemektedir.

2.1.3. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı riskleri

BT dış kaynak kullanımı, bir önceki başlıkta açıkladığımız faydalarına rağmen örgütleri her zaman istenilen sonuçlara ulaştıramamaktadır. 116 dış kaynak kullanımı kararının maliyetleri düşürücü etkisi ve alıcının memnuniyet seviyesi açısından incelendiği bir çalışmaya göre, bu iki faktör değerlendirildiğinde dış kaynak kullanımı anlaşmalarının %38'inin başarı ile sonuçlandığı, %35'inin istenilen amaçlara ulaşamadığı, kararların %27'sinin ise hem olumlu hem de olumsuz sonuçları birlikte taşıdığı ortaya çıkmıştır (Willcocks ve Lacity, 1999, s.48).

Örgütlerin BT dış kaynak kullanımından istenilen faydayı sağlayamamalarının nedenlerini veya BT dış kaynak kullanımı projelerinin başlıca risklerini şöyle özetleyebiliriz:

Tedarikçiye olan bağımlılığın artması: Bilgi hizmetlerinin dış kaynak kullanımıyla sağlanması bazı işletmeler için büyük bir adımdır çünkü bu karar işletmeleri aynı zamanda tedarikçiye bağımlı hâle getirir. Dış kaynak kullanan işletmeler artık iç kaynaklarını yönetmek yerine bu hizmetlere ilişkin ihtiyaçları için dış tedarikçilerle işlerini yürütmek zorunda kalırlar ki böyle durumlarda BT fonksiyonları üzerinde kontrolü kaybetme riski her zaman vardır (Barthelemy, 2003b, s. 93; Beulen, Ribbers ve Roos, 2006, s. 22; Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 63; Oh, 2013, s. 30). Dış kaynak kullanımında BT ihtiyaçlarının karşılanması sözleşme şartları dâhilinde olacaktır ve bu alıcı işletmenin karar alanını daraltacaktır. Aynı zamanda tedarikçi firmaya bağımlı olan alıcı işletmeler tedarikçi işletmenin fırsatçı davranışlarına maruz kalabileceklerdir (Barthelemy, 2003a, s. 539).

BT alanında teknik bilginin ve iş yapma bilgisinin (know-how) kaybedilmesi: Alıcı işletmeler özellikle büyük BT dış kaynak kullanımı projelerinde içeride çalışan BT personelinin de tedarikçiye devredebilmektedir. Bu durumda devredilen personelin aynı zamanda teknik bilgisi ve iş yapma bilgisi de tedarikçiye devredilmiş olur ve işletmenin bunu tekrar kazanması çok zordur (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 22) .

Gizli sahip olma maliyetlerinin oluşması: BT dış kaynak kullanımında alınan hizmetin/ürünün maliyetinin dışında alıcı işletme için gizli maliyetlerde

oluşabilmektedir. İşlem maliyeti teorisine göre dış kaynak kullanımında sözleşme öncesi ve sonrası olmak üzere iki tür maliyet oluşabilmektedir (Williamson, 1985, s. 388; 1996, s. 377). Sözleşme öncesi maliyetler tedarikçinin araştırılması, tedarikçinin değerlendirilmesi ve sözleşme müzakere sürecinde ortaya çıkabilecek maliyetleri kapsamaktadır. Sözleşme sonrasında ise yönetim maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetlerde karşı tarafın sözleşme yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin takip edilmesi, sözleşmede öngörülemeyen yeni istekler ortaya çıktığında pazarlık maliyetlerini ve tedarikçilerin sözleşmeye uygun çalışmadıklarında yaptırım maliyetlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003a, s. 93). Sözleşme öncesi ve sonrasında oluşan, yöneticiler tarafından hesaba katılmayan tüm bu gizli maliyetler alıcı işletmenin toplam satın alma maliyetini önemli derecede etkileyebilmektedir.

Bu maliyetlerin dışında yine tedarikçiye yapılan ödeme için verilen vergiler de toplam satın alma maliyetini yükseltmektedir. Toplam satın alma maliyetleri düşünüldüğünde alıcılar için bazı durumlarda dış kaynak kullanımının maliyeti, iç kaynaklarla yapmanın maliyetinden daha yüksek olabilmektedir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 22-24).

Gizlilik riskleri: Birçok kritik, stratejik öneme sahip şirket bilgileri bilgisayarlar ve bilgi sistemleri aracılığıyla saklanmaktadır. BT alanında dış kaynak kullanıldığında şirketin tüm bu gizli bilgileri bazı durumlarda BT tedarikçilerinin kullanımına açık hâle gelebilmektedir. BT tedarikçi firmalar da birçok alıcı firma ile çalıştıkları için bilgi güvenliği konusunda ciddi riskler ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletmeler tarafından gizlilik riski en önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 23-24).

Doğru tedarikçi seçiminin zorluğu: Tedarikçi seçimi dış kaynak kullanımının başarılı olmasında kritik bir karardır. Somut nitelikli olan bilgi teknolojilerinin performansı ve niteliği kolayca değerlendirilebilir. Somut nitelikli BT ürünleri için tedarikçi seçiminde düşük maliyet ve gelişmiş teknoloji, tedarikçinin iş tecrübesi ve finansal gücü önemli olmaktadır. Ancak soyut nitelikli (yazılım gibi) bilgi teknolojileri için tedarikçinin davranışları daha çok önem arz etmektedir. Çünkü bu tarz BT ürün/hizmetlerinin performansının değerlendirilebilmesi zordur ve duruma göre değişiklik gösterebilir. Soyut nitelikteki bilgi teknolojileri için tedarikçi seçiminde kültürel uyum, esneklik ve uzun dönemli ilişki için bağlılık gibi davranışsal kriterler daha

çok önem arz etmektedir (Barthelemy, 2003a, s. 89). Tedarikçi seçiminde doğru kriterleri belirleyebilmek için aynı zamanda hizmet alıcı işletmelerin gelecekte ortaya çıkabilecek BT ihtiyaçlarını ve dış kaynak kullanımının amaçlarını çok net belirlemeleri gerekmektedir. Ancak özellikle gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları öngörebilmek bugünden çok kolay değildir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s.24).

Dış kaynak kullanılacak BT ürün/hizmetine karar verilmesi: Hangi BT ürün/hizmetlerinin iç kaynak yerine dış kaynak ile sağlanmasının daha iyi olacağının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynaklar ve yetkinlikler değerli ve nadirdir. Aynı zamanda bunların kopyalanması zordur. BT fonksiyonları eğer bu kaynak ve yetkinliklere dayalıysa ve işletmenin temel yetkinliklerinden biriye dış kaynaktan sağlanması riskli olacaktır çünkü bu rekabet avantajının kaybedilmesi ve işletmenin içi boş hâle gelmesi riskini doğurabilecektir (Barthelemy, 2003a, s. 88).

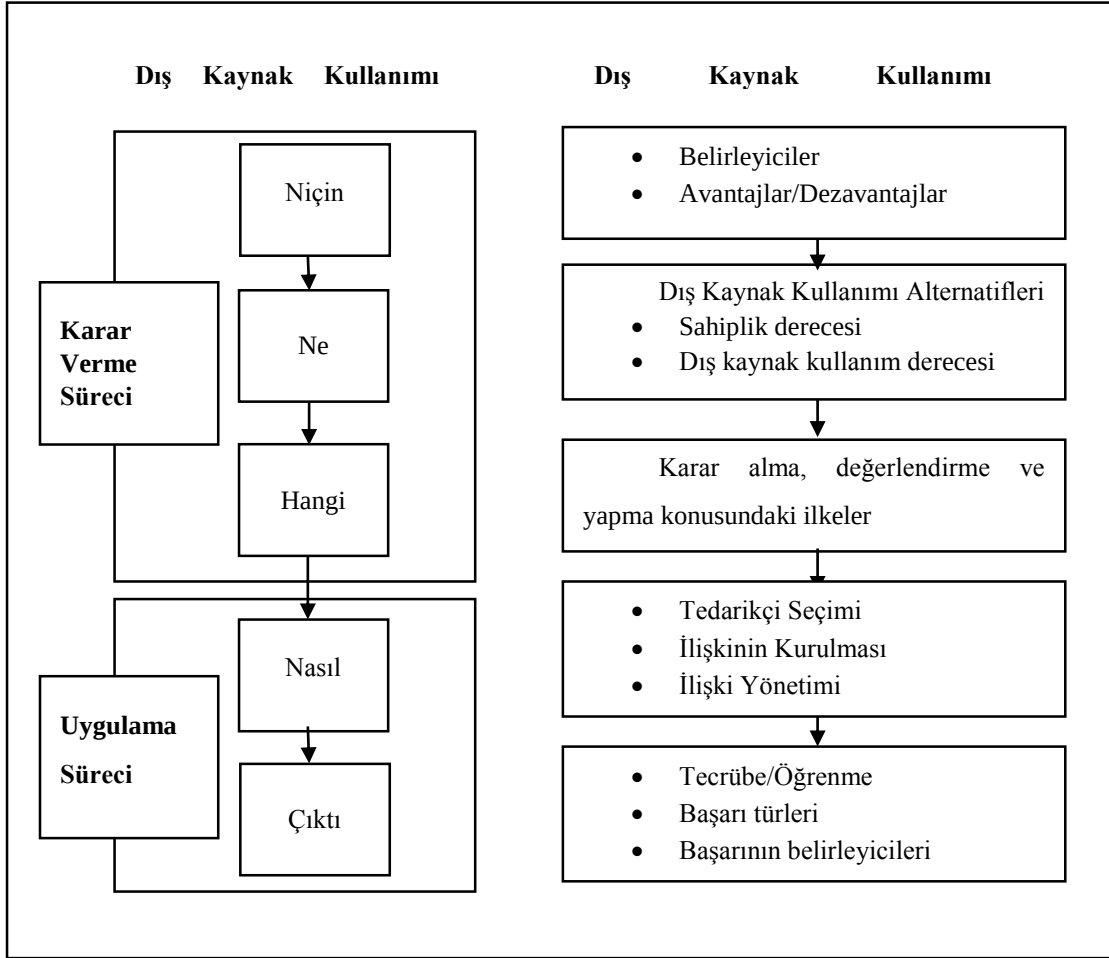
Sözleşmelerin hazırlanması: BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde alıcı- satıcı ilişkileri artık geleneksel rekabetçilik eğiliminden çıkarak daha yakın ve güven odaklı olan partnerlik ilişkilerine dönüşmüştür. Böyle yakın ilişkilerde sözleşmelerin önemi az gibi görünse de iyi hazırlanmış bir sözleşme dış kaynak kullanımının başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Sözleşmeler alıcı-tedarikçi ilişkisinde güç dengelerinin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle tedarikçiyle olan sözleşmelerin müzakere sürecinde titizlikle çalışılması gerekmektedir, aksi takdirde kötü hazırlanmış bir sözleşme dış kaynak kullanımında başarısızlığa neden olabilecektir (Barthelemy, 2003b, s. 89; Kern ve Willcocks, 2000, s. 330).

Personele ilişkin konular: İşletmeler BT dış kaynak kullanımı yoluna gittiklerinde içerideki BT personeli bunu kendi becerilerinin küçümsenmesi gibi algılayabilir. Bu durumda personelin motivasyonunun korunması gereklidir. Bunun dışında dış kaynak kullanımında eğer BT personeli de hizmet sağlayıcıya devredildiyse bu personelin işletmeye olan bağlılığının da korunması gerekmektedir (Barthelemy, 2003b, s. 91).

Yukarıda saydığımız tüm bu risklerden dolayı BT dış kaynak kullanımının kendisinin kötü olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Diğer tüm riskli işlerde olduğu gibi BT dış kaynak kullanımı kararı verilirken ve uygulama sürecinde risk değerlendirmesi ve risk yönetimi yapılması BT dış kaynak kullanımının başarı ile sonuçlanmasına önemli katkı sağlayacaktır.

2.1.4. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı aşamaları

Dış kaynak kullanımı belirli aşamalarda gerçekleşmektedir. Bu aşamalar farklı dış kaynak kullanımı kararları için bir yol haritası oluşturur. Dibbern vd., 'nin (2004, s. 14-16) kapsamlı bir alanyazın çalışmasına dayanan araştırmaları BT dış kaynak kullanımını 5 aşamalı bir modelde açıklamıştır. Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi BT dış kaynak kullanımı karar verme süreci ve uygulama sürecini kapsayan 2 safhadan oluşmaktadır. Şekil 2.1' de dış kaynak kullanımının aşamaları gösterilmiştir:



Şekil 2.1. Dış Kaynak Kullanımı Aşamaları

Kaynak: Dibbern vd., 2004, s. 15.

Karar verme sürecinde BT dış kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları tartışılır, farklı dış kaynak kullanımı alternatifleri araştırılır ve dış kaynak kullanımı kararını etkileyecek işletme politikaları değerlendirilir ve paydaşların fikirleri alınır.

Karar alındıktan sonra ise uygulama safhası başlar. Bu safha tedarikçi seçim sürecini, müzakere süreçlerini, tedarikçilerle ilişkinin kurulmasını ve tedarikçi ilişkisinin yönetilmesi sürecini kapsar. Yine bu safha dış kaynak kullanımı performans sonuçlarının analizini, dış kaynak kullanımından elde edilen öğrenme ve tecrübeleri içerir.

Dibbern (2004) modeli esas alındığında bu araştırma daha çok BT dış kaynak kullanımı aşamalarından 2. safha olan uygulama aşamasına odaklanmaktadır.

2.2. BT Dış Kaynak Kullanımını Açıklamakta Faydalanılan Teoriler

Alanyazında BT dış kaynak kullanımı olgusunu açıklamakta araştırmalarda dayanak olarak kabul edilen birçok teori bulunmaktadır. Solli-Sæther ve Gottschalk (2010, s. 18-35)’a göre, bu teorilerin başlıcaları; neoklasik iktisat teorisi, işlem maliyeti teorisi, sözleşme teorisi, vekâlet teorisi, firma teorisi, temel yetkinlikler teorisi, kaynak temelli teori, partnerlik ve işbirliği teorisi, ilişkisel mübadele teorisi, sosyal mübadele teorisi ve paydaş teorisidir.

İşlem maliyetleri alanyazını örgütler arası ilişkilerde biçimsel mekanizmaların (sözleşmeleri) rolüne odaklanmaktadır, bu nedenle işlem maliyeti teorisi örgütleri sosyal bağlamından kopuk sözleşmeler ve işlemler bütünü olarak gördüğü için eleştirilmektedir. Örgütler arası ilişkilerde biçimsel yönetim mekanizmalarının (sözleşme) kullanımının ilişkisel mekanizmalarla olan pozitif veya negatif etkileşimlerine bağlı olarak çeşitlilik göstereceği savunulmaktadır. BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin tek bir teori ile açıklanması mümkün değildir. O nedenle araştırmalarda çoklu paradigma kullanma ihtiyacı doğmaktadır (Kern, 1997, s. 4). Bu çalışmada da bir örgütler arası ilişki olan BT dış kaynak kullanımı ilişkisini açıklamak için işlem maliyeti teorisinin yanı sıra sosyal teorilerden sosyal mübadele teorisi (social exchange theory) ve ilişkisel mübadele teorisi (relational exchange theory) dayanak olarak kabul edilecektir.

2.2.1. İşlem maliyeti teorisi

Kökleri iktisat ve sözleşme hukukuna dayanan işlem maliyeti teorisi, iktisatçı Ronald Coase tarafından 1937 yılında yayınlanan “The nature of the firm” makalesinde “Örgütler neden vardır?” sorusuyla ortaya atılmıştır (Coase, 1937). Coase, piyasa ve örgüt (hiyerarşi) ayrımı yaparak “Eğer piyasalar bu kadar etkin ise o hâlde neden örgütler var?” sorusunu sorarak örgütlerin varlığını işlem maliyetleriyle açıklamaya çalışmıştır.

Neoklasik iktisat teorisi, firmaları birer üretim mekanizması olarak görürken; işlem maliyeti teorisi, firmaları birer yönetim mekanizması olarak görmektedir. Coase'un önermesi örgüt ve piyasa işlem maliyetlerine göre değişen birbirine alternatif yönetim mekanizmaları olduğu yönündedir. Örgüt ve hiyerarşi mekanizmaları arasında seçim yapılırken işlemlerin yaratacağı maliyetlere göre karar verilir (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 30).

Temelleri Coase tarafından atılan işlem maliyeti kuramı Williamson tarafından geliştirilmiştir (Williamson, 1979, 1985). Williamson (1981, s. 552)'a göre, işlem maliyeti iktisadında mikroanalitik analiz birimi işlemdir. Bir mal veya hizmet, teknolojik olarak ayrılabilir bir arabirim üzerinden aktarıldığında bir işlem gerçekleşir. İşlemlere, yönetim yapıları (pazarlar, melezler, hiyerarşiler) aracılık eder (Williamson, 1996, s. 377). İşlem maliyeti ekonomisi ekonomik organizasyonun sorununun sözleşmelerden kaynaklı olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Sözleşmeye dayalı bir işlemin maliyetinin belirlenmesi, pazar ve hiyerarşi arasında seçim yapmada önemli bir belirleyicidir. Bu bağlamda Williamson, işlem maliyetlerini sözleşme öncesi (ex ante) ve sonrası (ex post) olmak üzere iki şekilde sınıflandırmaktadır. Sözleşme öncesi maliyetler; bir sözleşmenin hazırlanması, müzakere süreçlerini ve sözleşmenin korunması maliyetlerini kapsamaktadır. Sözleşme sonrası maliyetler ise sözleşmelerin yürütülme aşamasında ortaya çıkan performans kontrolü maliyetlerini, uyarılma maliyetlerini, yapılan hataların düzeltilmesi gibi maliyetleri kapsamaktadır (Williamson, 1985, s. 388; 1996, s. 379).

İşlem maliyeti kuramının temel tartışması, işlem maliyetlerini asgariye indiren yönetim mekanizmalarına dayanmaktadır. Buna göre örgütler belirtilen alternatif yönetim mekanizmaları olarak “piyasa” ve “örgüt” arasında seçim yaparken bu seçimi büyük oranda hangisinin işlem maliyetini asgariye indirdiğine göre yapmaktadır (Kalemci, 2013, s. 56). Yönetişim mekanizmaları hiyerarşi, piyasa ve melez olmak üzere 3 farklı formda ortaya çıkmaktadır (Williamson, 1996, s. 27). Piyasa mübadelesi genel olarak fiyat, rekabet ve tarafların sorumluluklarından haberdar olmalarını sağlayan sözleşmelere dayanmaktadır. Piyasa mübadelesinde taraflar birbirinden tamamen bağımsızdır. Yönetişimin diğer ucunda yer alan hiyerarşi mekanizması (dikey bütünleşme) ise piyasa mübadelesinden farklılaşmaktadır. Bu mübadele biçiminde işlem tarafları bağımlıdır ve işlemler örgütün içerisinde gerçekleşmektedir. Bu iki yönetim

biçiminin arasında kalan iki yönetim mekanizmasının da belirli özelliklerini taşıyan melez olarak adlandırılan yönetim biçimi bulunmaktadır (Williamson, 1996, s. 101-109). Melez formlar daha çok uzun vadeli sözleşmeler, karşılıklı ticaret, franchising gibi şekillerde kendini göstermektedir (Williamson, 1985, s. 104). İşlemler tamamlanırken hangi yönetim mekanizmasının seçileceğine karar verilmesi “yap ya da satın al kararı olarak” da bilinmektedir. İşlem maliyeti teorisine göre, yönetim mekanizmaları arasında seçim yapılırken işlem maliyetlerine bakılarak karar verilmelidir (Williamson, 1985, s. 91) .

İşlem maliyeti kuramında işleme özgü üç özellik bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, varlık özgüllüğüdür. Varlık özgüllüğü bir varlığın değerinden kaybetmeden alternatif yatırım kanallarında kullanılabilme derecesidir (Williamson, 1985, s. 96). Williamson (1981, s. 555), çalışmasında varlık özgüllüğünü kuruluş yeri özgüllüğü (site specificity), fiziksel varlık özgüllüğü (physical asset specificity) ve insan kaynağı (human asset specificity) özgüllüğü olarak 3 şekilde ortaya çıktığını söylerken; Williamson (1985, s. 96) çalışmasında bunlara adanmış varlıklar (dedicated assets) ekleyerek dört tür varlık özgüllüğü olduğunu; Williamson (1996, s. 60) çalışmasında marka sermayesi (brand name capital) ve zamansal özgüllüğü (temporal specificity) de ekleyerek varlık özgüllüğünün 6 farklı şekilde ortaya çıktığını savunmuştur. Yer özgüllüğüne örnek olarak envanter ve nakliye masraflarını azaltmak amacıyla durağan varlıkların üretime yakın yerlere konumlandırılması, fiziksel varlık özgüllüğüne ise bir üretim için ihtiyaç duyulan kalıpların bu üretime özel olarak üretilmesi örnek olarak verilebilir. İnsan kaynağı özgüllüğü ise yalnızca o işleme özgü personelin biriktirmiş olduğu bilgiyi, personel tahsisini, eğitim ve öğrenme süreçlerini kapsamaktadır (Rindfleisch ve Heide, 1997,s.35; Williamson, 1981, s. 555).

Bazı işlemlerin varlık özgüllüğünün yüksek olması, o işlemin kendine özgü (idiosynractic) bir özellik taşıdığının göstergesidir. Varlık özgüllüğü, bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde fiziksel varlıklara veya insan kaynaklarına önemli yatırımlar yapılması gerektiğinde ortaya çıkmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002, s. 708). İlgili alanyazında varlık özgüllüğüne eş değer olarak ilişkiye özgü yapılan yatırımlar (relationship-specific investments) kavramı da kullanılmaktadır. İlişkiye özgü yapılan yatırımlar ilişki sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya ilişki sonlandığında değer kaybeden yatırımlardır (Anderson ve Weitz, 1992, s. 20). Bir

işlemim piyasada mı yoksa hiyerarşi yönetim biçimiyle tamamlanacağını kararının verilmesinde işlemlerin varlık özgüllüğü önemli bir belirleyicidir çünkü varlık özgüllüğü tarafları ilişkiye kilitlemektedir. Varlık özgüllüğü olan bir ilişkide tedarikçi ilişkiye yatırım yaptığı için alıcı da böyle bir yatırımı yapacak tedarikçiyi hemen bulamayacağı için ilişkiye kilitlenmektedir ve böyle bir ilişkide tarafların ilişkinin süreklilik göstermesi için fazladan çaba göstermeleri gerekir (Williamson, 1981, s. 555).

İşlemlerin belirleyici özelliklerinden bir diğeri de belirsizliktir. İşlem maliyeti teorisini esas alan çalışmalarda belirsizliğin türleri üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Williamson (1985, s. 58) çalışmasında Koopmans (1957)'ın birinci tür ve ikinci tür belirsizlik kavramına atıfta bulunmuştur. Birinci tür belirsizlik, bir mübadeleyi çevreleyen koşullardaki beklenmeyen değişimlerin meydana gelmesini ifade ederken; ikinci tür belirsizlik ise iletişim eksikliğinden kaynaklı tarafların kararlarını, planlarını bilememekten kaynaklanmaktadır. Cannon, Achrol, ve Gundlach (2000, s. 181) işlem maliyetine dayalı yaptığı çalışmasında çevresel belirsizliği ve işlem belirsizliğini (task ambiguity) esas almıştır. Ona göre çevresel belirsizlik, çevrenin dinamizminden kaynaklanmaktadır, gelecekte olması muhtemel durumları tahmin etmenin zorluğudur. Çevresel belirsizliğe neden olan şeyler; teknolojinin hızlı değişmesi, hızlı fiyat değişimi, pazarda ürünün ve destek servislerinin bulunabilirliği gibi konulardır. İşlem belirsizliği ise mübadeleye konu olan işin performansını belirlemenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Mübadeleye konu olan işin ve fonksiyonlarına ilişkin bilginin üretilmesinin zorluğundan kaynaklanır. İşin performansının değerlendirilmesinin ve ürün/hizmet standartlarının belirlenmesinin zorluğu bu tür belirsizliğe örnek verilebilir (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000, s. 181). Alanyazında sıklıkla geçen işleme özgü olan bir diğer belirsizlik türü de davranışsal belirsizliktir (behavioral uncertainty). Davranışsal belirsizlik, mübadele partnerinin sözleşmeye dayalı performansını izlemeye yönelik zorluklardan kaynaklanmaktadır (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 43). Varlık özgüllüğüne benzer olarak işlemlerin belirsizliğinin artması işlem tehlikeleri yaratan bir işlem özelliğidir. Değişen koşullar fazlaştıkça bunlara uyarlanma da zor olacaktır ve dolayısıyla işlem maliyetleri artacaktır. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu işlemlerde sözleşmelerin uyarlanması problemleri ortaya çıkacaktır (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 49).

İşleme özgü son belirleyici özellik ise işlem sıklığıdır. İşlemlerin sıklığı mübadele tarafları arasında işlemlerin tekrarlanma sıklığını göstermektedir (Williamson, 1985, s. 62). Tekrarlayan maliyetlerin olması nedeniyle işlem sıklığının fazla olduğu durumlarda hiyerarşik yönetim daha tercih edilebilir olmaktadır (Kalemci, 2012, s. 123).

İşlem maliyeti teorisinin sınırlı rasyonellik ve fırsatçı davranış olmak üzere iki tür davranışsal varsayımı vardır. Williamson (1985, s. 45) fırsatçılığı “hileyle kişisel çıkarın peşinde olmak” olarak tanımlamaktadır. Bir mübadele ilişkisinde fırsatçılık daha çok aldatmacanın ince biçimlerini içermektedir. Fıratçılık daha çok taraflar arasında bilginin eksik veya çarpıtılmış bir şekilde aktarılmasını veya karşı tarafı kandırmak, kendi lehine fayda üretmek amacıyla gösterilen çabalar olarak ortaya çıkmaktadır. Kuramın diğer varsayımı sınırlı rasyonelliktir. Simon (1957, s. 198)’a göre, insanlar sınırlı rasyonelliğe sahiptir, sınırlı rasyonelliğe sahip insanın da tüm problemleri görebilmek için yeterli zihinsel kapasitesi yoktur. Bu nedenle karar vericiler rasyonel karar almak isteseler bile sınırlı bilgi işleme ve sınırlı iletişim yetenekleriyle rasyonel karar alabilmeleri mümkün değildir (Williamson, 1985, s. 46).

İşlem maliyeti teorisine göre, istenenin her durumu öngörebilen eksiksiz sözleşmelerin hazırlanması olsa da sınırlı rasyonellikten dolayı sözleşmelerin bütün olası durumları öngörebilmesi mümkün değildir, bu nedenle bütün sözleşmeler eksiktir. Williamson (1988, s. 569-570; 1996, s. 47)’a göre, bireylerin hazırladıkları sözleşmelerin de bütün olası durumları öngörebilmesi mümkün değildir, bu nedenle tüm sözleşmeler eksiktir. Bu da fırsatçı davranışı artıracaktır.

İşlem maliyeti teorisi yukarıda açıkladığımız işlem özelliklerine bağlı olarak ve davranışsal varsayımlara dayanarak işleme özgü, en uygun yönetim mekanizmasının seçilmesi gerektiğini söylemektedir. Örneğin işlemlerin yüksek bir çevresel belirsizlik içinde olduğunda ve az sayıda partner alternatifi olduğunda piyasa yönetişiminin etkisiz veya başarısız olacağını savunmaktadır (Fink vd., 2006, s. 501).

İşlem maliyeti teorisine göre, dış kaynak kullanımı kararı işlemin belirli özelliklerinin (varlık özgüllüğü, belirsizlik, sıklık) değerlendirilerek verildiği rasyonel bir karardır. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde eğer işlemlerin varlık özgüllüğü yüksekse, belirsizlik fazlaysa ve işlem maliyetleri yüksekse, dış kaynak kullanımı anlaşmaları tarafların fırsatçı davranma riskini azaltmak için oldukça detaylı hazırlanmalıdır (Poppo ve Zenger, 2002, s. 708-709; Qi ve Chau, 2015, s. 472). Poppo and Zenger (2002, s.

707)'e göre, detaylı sözleşmeler (complex contract) "öngörülemeyen olasılıklar için çözüm önerileri tanımlayan karmaşık bir sözleşme" veya öngörülemeyen sonuçların çözümlenmesi için süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Lusch and Brown (1996, s. 20)'a göre ise detaylı bir sözleşme, iki tarafın "geleceği görmeye ve bugünkü hâliyle gelecekte çeşitli durumların nasıl ortaya çıkarsa nasıl ele alınacağını" belirten bir belgedir. İşlem maliyeti teorisine göre sözleşmelerin ne kadar detaylandırılacağı işlemin varlık özgüllüğüne, belirsizliğe, işlemlerin ölçülebilir olup olmamasına ve işlemin sıklığına göre farklılık gösterecektir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 235).

İşlem maliyeti teorisine göre ilişkisel yönetim ilişkii kontrol etme mekanizması olarak güvenilirmez ve bu nedenle ilişkilerde fırsatçılık tehlikelerini azaltmak için birtakım resmî kontrol mekanizmalarının (sözleşme gibi) kullanılması gerekmektedir (Williamson, 1985,s. 45).

Örgütler arası ilişkileri incelemede işlem maliyeti teorisi sıklıkla kullanılmaktadır. Ek-1'de alanyazında işlem maliyeti teorisini temel alan örgütler arası ilişkileri inceleyen bazı çalışmalardan örnekler verilmiştir.

2.2.2. Sosyal teoriler

BT dış kaynak kullanımı ilişkisi örgütler arası ilişki olarak incelenmeye başlandığından bu yana sosyal mübadele teorileri BT dış kaynak kullanımı ilişkisini açıklamakta kullanılmaktadır. Bu çalışmada da BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin sosyal boyutunu açıklamak için sosyal mübadele teorisi (Social Exchange Theory-SET) ve ilişkisel mübadele teorisi (Relational Exchange Theory-RET) temel dayanak olarak alınacaktır. Her iki teori de büyük bir olgunun belirli kısımlarını açıklamaktadır. Sosyal mübadele teorisinin de ilişkisel mübadele (ilişkisel sözleşme) teorisinin de özünde tarafların birbirlerinden olan karşılıklı beklentilerinin bireylerin mübadeledeki davranışlarını etkilediği varsayımı yatmaktadır (Kern, 1997, s. 7). Her iki teori de örgütler arası ilişkinin sosyal boyutlarını açıklamaktadır ancak teorilerin başlangıç noktaları birbirinden farklılaşmaktadır. Sosyal mübadele teorisi, mübadelenin sadece davranışsal veya sosyal tarafına odaklanırken, ilişkisel mübadele teorisi ise mübadelenin ilişkisel boyutuyla beraber, daha çok yasal, sözleşmesel ve ekonomik boyutuna odaklanmaktadır (Qi ve Chau, 2012, s. 861). Bu iki teorinin birlikte kullanımı, dış kaynak kullanımı ilişkisini kurmanın muhtemel belirleyicileri, boyutları ve sonuçları hakkında

bilgi verirler (Kern ve Willcocks, 2000, s. 328). Alanyazında sosyal teorileri temel alan örgütler arası ilişki araştırmalarından bazıları Ek-2’de gösterilmiştir.

2.2.2.1. Sosyal mübadele teorisi

Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasında mübadeleye dayalı olan sosyal davranışı açıklamaya çalışan en eski teorilerden biridir. Kuramın temelleri, sosyolog olan araştırmacılar Peter Blau, George Homans, Emerson ve sosyal psikolog olan John Thibaut ve Harold Kelley tarafından atılmıştır (Dibbern vd., 2004, s. 19; Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s. 4). Sosyal davranışı ilk kez bir mübadele olarak ele alan ve bu konuda ilk sistematik teoriyi öne süren Homans (1958)’tır. “Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)” kavramını ilk kez kullanan ise Blau’dur (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s. 4). Homans (1961), bireylerin mübadeledeki davranışını etkileyen psikolojik ilkeleri anlamaya çalışırken; Blau (1964), sosyal mübadele kuramını toplumsal olgular düzeyini kapsayacak şekilde genişletmiştir. Blau, birey-birey alışverişlerinden daha çok bütünlük-birey alışverişlerini anlamaya yönelmiştir (George ve Jeffery, 2014, s. 420). Blau’ya göre, bütün kendisini oluşturan parçalarından daha büyüktür ve parçaların davranışlarından bütünü yani, toplumsal olguları anlamaya yönelik daha etkili bir anlayış geliştirilebilir (Kern, 1997, s. 7). Thibaut ve Kelley’in kurama olan en önemli katkısı ise tarafların ilişkiye olan bağlılığını belirlemek için tarafların birbirlerine sağladıkları faydayı “karşılaştırma düzeyi (CL)” ve “alternatifleri karşılaştırma düzeyi (CLalt)” kavramlarıyla ölçmeye çalışmalarıdır. Emerson’un kurama olan temel katkısı ise mübadele ilişkilerinde güç ve bağımlılık konularını açıklamaya çalışmasıdır. Emerson’a göre, bir ilişkideki güç dengesizlikleri istikrarsız bir ilişkiye neden olur ve bu nedenle bir ilişkinin sürekliliğinin sağlanmasında taraflar arasındaki dayanışmanın varlığı önemli bir unsurdur (Lambe, Wittmann ve Spekman 2001, s. 4).

Homans’ın mübadele kuramının temelleri hem davranış psikolojisinden hem de ekonomi biliminden etkilenmiştir (George ve Jeffery, 2014, s. 411). Homans sosyal davranışı beklenen ödüller ve katlanılan bedeller (maliyetler) açısından değerlendirmiştir. Homans’a göre sosyal davranış "en az iki kişi arasında, elle tutulur veya tutulmaz, az veya çok ödüllendirici veya değerli faaliyet alışverişidir (Akan, 1990,

s. 11). Homans’a göre mübadele kuramının temel önermeleri şunlardır (George ve Jeffery, 2014, s. 412-415):

- Kişilerin gerçekleştirdikleri tüm eylemler açısından bir kişinin belirli bir eylemi ne kadar sık ödüllendirilirse o eylemi yapma olasılığı o kadar artar.

- Belirli bir uyarıcının veya uyarıcı dizisinin geçmişte ortaya çıktığı durumda bir kişinin eylemi ödüllendirilmişse şimdiki uyarıcılar geçmişteki uyarıcılara daha fazla benzedikçe kişinin o eylemi veya benzer bir eylemi gerçekleştirme ihtimali o kadar artar.

- Bir kişinin eyleminin sonucu kendisi için ne kadar değerliyse eylemi gerçekleştirmesi o kadar kolaydır.

- Yakın geçmişte bir kişi, belirli bir ödül ne kadar sık almışsa o ödülün daha fazlası o kişi için o kadar az değerli olur.

- Bir kişinin eylemi, beklediği ödülle karşılaşmadığında veya beklemediği ceza ile karşılaştığında o kişi öfkelenir, saldırgan davranış gösterme ihtimali artar.

- Bir kişi alternatif eylemler arasında seçim yaparken kendi algıladığı kadarıyla sonucu elde etme olasılığının sonuç değeri ile çarpılmasıyla ortaya çıkan daha büyük değerli eylemi seçer.

Blau (1964, s. 91) “sosyal mübadele”yi bireyler arasında kaynakların transferini içeren, fayda beklentisiyle gerçekleşen gönüllü eylemler olarak tanımlamaktadır. Sosyal mübadele kuramı sosyal mübadeleyi ekonomik davranışlara benzetmektedir. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireyler, katlandıkları sosyal maliyetler karşısında bir ödül alma beklentisi taşırlarsa yeni bir mübadele ilişkisine girecek veya eski ilişkilerini sürdüreceklerdir. Sosyal mübadele ekonomik mübadeleye benzer şekilde gerçekleşmektedir ancak aralarındaki temel fark, sosyal mübadelede ilişkiyi yönlendiren kurallar ve anlaşmalar yoktur. Mübadele sonucunda karşı taraf diğer taraftan bir karşılık alabileceğinden her zaman emin olamaz yani, karşı taraftan karşılık geleceğinin bir garantisi yoktur (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 117). Karşı taraftan eğer bir kazanç geleceğine olan inanç yüksekse kişiler mübadele konusunda daha istekli olacak ve ilişkiyi sürdürme eğiliminde olacaklardır. Sosyal mübadelede karşı taraftan beklenen karşılığın zamanlaması ve niteliği, gönüllülük esasına dayanır. Karşı taraftan beklenen karşılıklar pazarlık konusu yapılamaz ve karşı tarafın takdirine bırakılır (Bolat, Bolat, ve Seymen, 2009, s. 219-220).

Sosyal mübadele kuramı, mübadeleyi ekonomik ve sosyal çıktıları olan bir sosyal davranış olarak görmektedir. Kurama göre, bireylerin yeni ilişkilere girmelerinin ve eski ilişkilerini sürdürmelerinin sebebi, ilişkiden elde edecekleri faydanın devam edeceği beklentisidir. Mübadelenin sonucunda tarafların elde edecekleri faydalar ekonomik ve sosyal niteliktedir. Ekonomik faydalar, finansal nitelikli olan para gibi ilişkinin daha somut çıktılarıdır. Sosyal faydalar ise duygusal tatmin, memnuniyet, onur beklentisi, saygı görme ve dikkate alınma gibi insani değerlerdir. Blau'ya göre sosyal mübadeleden sağlanan en önemli fayda maddi değeri olmayan sosyal kabul ve saygı görmedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s. 6).

Lambe, Wittmann ve Spekman (2001, s. 6)'a göre sosyal mübadele teorisinin dört temel varsayımı vardır: Bu varsayımlar, (1) Mübadele ilişkilerinin ekonomik ve sosyal çıktıları oluşur. (2) Bu çıktılar zaman içerisinde diğer mübadele alternatifleriyle karşılaştırılarak ilişkiye olan bağlılık belirlenir. (3) Zaman içinde ilişkinin pozitif çıktıları firmanın partnerine olan güvenini ve mübadele ilişkisine olan bağlılığını artırır (4) İlişkinin pozitif çıktıları zaman içerisinde mübadele ilişkisini yönetmeyi sağlayan ilişki normlarının oluşmasını sağlar.

Sosyal mübadele kuramı, tarafların tatmin edici ödüller almaya devam ettikleri sürece ilişkiyi sürdüreceklerini varsayar. Taraflar sosyal mübadele içinde olmak için aynı zamanda birtakım maliyetlere katlanır, ekonomik ve sosyal kaynaklarını tüketirler. Mübadele tarafları tarafından ilişkide birtakım kaynakların harcanması mübadele ilişkisinin faydalarını azaltıcı niteliktedir. Bir mübadele ilişkisinde tarafların mübadele ilişkisinden elde ettikleri fayda hakkındaki memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri, tarafların beklentilerine göre farklılaşan göreceli bir kavramdır. Taraflardan biri için ekonomik karşılıklar daha önemli olabilirken, diğer taraf için ticari partnerine güvenebilmek daha önemli olabilir. İlişki çıktılarının türünün nasıl olduğuna bakmadan ekonomik ve sosyal çıktılar birlikte değerlendirilir ve alternatifleriyle karşılaştırılır. Thibaut and Kelley (1959) tarafından ilişki çıktılarının karşılaştırılması için iki kavram geliştirilmiştir: Karşılaştırma düzeyi (comparison level-CL) ve alternatifleri karşılaştırma düzeyi (comparison level of alternatives- CLalt). Karşılaştırma düzeyi, beklenen faydalar (sosyal ve ekonomik) için belirlenen bir standartı temsil eder. Bu standart taraflardan birinin bir ilişkiden almayı beklediği faydayla, gerçekte ilişkiden aldığı faydayı karşılaştırması sonucu oluşur. Örneğin bir satın alma yöneticisi tedarikçinin sunduğu

fiyatı, kendi değerlendirmesine göre olması gereken fiyat ile karşılaştırabilir. Satın alma yöneticisinin ürün veya hizmet için hak ettiğini düşündüğü fiyat onun için karşılaştırma düzeyi standarttır. Eğer fiyat, satın alma yöneticisinin o ürün veya hizmet için olması gerektiğini düşündüğü fiyattan fazlaysa bir memnuniyetsizlik, eğer düşükse memnuniyet oluşacaktır. Alternatifleri karşılaştırma seviyesi ise yine tarafların ilişkiyi sürdürme veya ilişkiyi sonlandırmaya karar vermeleri için kullanacakları bir diğer standarttır. Alternatifleri karşılaştırma düzeyi, diğer en iyi alternatif ilişki ile karşılaştırıldığında bu ilişkinin tüm faydasını gösteren bir standart değerdir. Taraflardan biri mübadeleden elde ettiği faydayı alternatif en iyi ilişki ile kıyasladığında alternatifleri karşılaştırma düzeyi standartı değerinden yüksekse bu taraf ilişkiye bağımlı bir düzeydedir çünkü bu ilişki ona alternatif olabilecek en iyi ilişkiden daha fazla fayda sunmaktadır. Böyle bir durumda taraf, ilişki sürdürmeyi isteyecektir ancak alternatif bir tedarikçi daha yüksek bir fayda sunmayı vaat ediyorsa firma tedarikçi değişimine gitmeyi tercih edecektir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 117-118; Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s. 8-9).

Bir mübadele ilişkisinde zaman içinde oluşan pozitif ekonomik ve sosyal çıktılar tarafların birbirine olan güvenini ve var olan ilişkiyi sürdürme isteğini yani, ilişkiye olan bağlılığını artıracaktır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 117-118). Bir mübadele ilişkisinde güven ve bağlılık ilişkinin temel unsurlarıdır ve sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayırt etmede en belirleyici unsurlar olarak görülür (Qi ve Chau, 2012, s. 861).

Mübadelelerin pozitif çıktıları zaman içerisinde ilişki normlarının oluşmasını sağlar (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001, s. 10). İlişki normları bir mübadele ilişkisinde tarafların davranışlarının ne olacağı konusunda açık ve örtük olarak anlaşırları kurallardır. Normlar işbirliği içerisinde çalışan tarafların birbirlerinden bekledikleri davranışları yansıtır (Cannon, Achrol ve Gundlach, 2000, s. 183). Sosyal mübadele ilişki normlarına dayanır çünkü mübadele içindeki zayıf taraf da güçlü taraf da normların varlığından fayda elde eder çünkü bu sayede taraflar sözleşme gibi yasal mekanizmaları kullanmadan karşı tarafın davranışını kontrol etme imkânı elde ederler. İlişki içerisindeki taraflar ilişki normlarına bağlı kalırlar çünkü bu şekilde davrandıklarında ödüllendirileceklerini bilirler. İlişki normları konusu daha detaylı olarak ilişkisel yönetim başlığının altında anlatılmıştır.

Başlangıçta ekonomik boyutu olmayan kişiler arası mübadeleleri açıklamak için geliştirilen sosyal mübadele kuramı, daha sonra örgütler arası mübadele ilişkilerini açıklamak için geliştirilmiştir (Qi ve Chau, 2012, s.861). Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı anlaşmaları da alıcı ve tedarikçi arasında gerçekleşen bir sosyal mübadele olarak düşünülebilir (Amant, 2009, s. 972). Sosyal mübadele sınırlı veya genellenmiş olabilir. İkili (dyadic) veya karşılıklı (mutual) olarak da bilinen sınırlı sosyal mübadele iki taraf direk olarak karşılıklı fayda için ilişkiye girdiklerinde oluşur. Genellenmiş sosyal mübadele de ise en az üç tarafın olduğu bir grup içerisinde gerçekleşir ve aralarında direk bir karşılıklılık bulunmaz. Bu boyutuyla bakıldığında bilgi teknolojisi dış kaynak kullanımı ilişkisi alıcı ve satıcı arasında direk faydaya dayalı gerçekleşen sınırlı yani, karşılıklı bir sosyal mübadeledir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 117). Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkilerinde taraflar arasında bir sosyal mübadele gerçekleşmektedir ancak taraflar arasında var olan yazılı anlaşmalar bu mübadeleye hem yön vermekte hem de kısıtlamaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre, bir tarafın yapacağı davranış, diğerinin yapmış olduğu davranışa bağlıdır ve bu davranış aynı zamanda karşı tarafın bir sonraki davranışını uyarır (Kern, 1997, s. 9). Ancak bir bilgi teknolojisi dış kaynak kullanımı ilişkisinde yazılı anlaşmaların varlığı tarafların yapmış oldukları ve yapacakları davranışları yönlendirir ve anlaşmalar belirli oranda ilişkiyi öngörülebilir hâle getirmektedir. İlişkisel mübadele teorisi (relational exchange theory), içerisinde yazılı anlaşmaların da olduğu mübadele ilişkisine daha derinlemesine bir anlayış getirmektedir.

2.2.2.2. İlişkisel mübadele teorisi

İlişkisel mübadele teorisinin kurucusu olan Macneil, bir mübadele ilişkisini en az iki birey veya örgüt arasında gerçekleşen somut veya soyut, az veya çok ödüllendirici bir faaliyet olarak görmektedir. Macneil'in açıklamasına göre, mübadele bireyler arasında olumlu katkılarından dolayı gerçekleşen gönüllü faaliyetlerdir (Macneil, 1985, s. 485). Bu açıklama sosyal mübadele teorisyenlerinin yaptığı mübadele açıklamasına çok benzemektedir ancak burada devam eden mübadele ilişkisi hukuksal olarak yazılı anlaşmalarla kısıtlanmıştır. Bu teoriye göre, sözleşmelere dayalı yönetimin ne kadar verimli bir şekilde yürütülmekte olduğunu belirlemenin anahtarı, mübadele tarafları arasındaki ilişkisel normlarda yatmaktadır. Örneğin işlem yapan tarafların müşterek

planlamaya ne kadar bağılı kaldıkları ya da taraflar arasındaki bilgi paylaşımının kapsamı müzakere süreçleri ile ilgili maliyetleri belirleyen önemli öğelerdir. Ancak yeniden müzakere sürecini basitleştirecek veya düzeltecek davranışsal normlar benimsemiş olan taraflar anlaşma başladıktan sonraki maliyetlerinin yeniden müzakereye giren taraflara göre daha düşük olması beklenmektedir (Solli-Sæther ve Gottschalk, 2010, s. 221). Macneil bu teoriyle mübadeledeki sözleşmelerin yasal boyutlarının yanı sıra ilişkinin davranışsal ve normatif konularını da katarak modern bir sözleşme teorisi öne sürmüştür (Kern, 1997, s. 7).

İlişkisel mübadele teorisi bir mübadelede oluşan ilişki normlarını temel almaktadır (Macneil, 1977, 1985). İlişkisel mübadele teorisi (Relational Exchange Theory), sözleşme ilişkileri içerisindeki davranışları ve tarafların birbirinden beklenen normları açıklamaya çalışır. İlişkisel mübadele teorisinin temel unsurları normlardır. Normlar ise tarafların birbirinden bekledikleri davranış kalıplarıdır (Qi ve Chau, 2012, s. 861). Lambe, Spekman, ve Hunt (2000, s. 220)'a göre, örgütler arası mübadelede normlar önemlidir çünkü normlar oyunun kurallarını belirler. Bu kurallar bir oyunun uzak (discrete) bir ilişki mi, yoksa ilişkisel (relational) bir mübadele ilişkisi mi olduğuna göre değişir. Uzak mübadelede az da olsa taraflar arasında normlar oluşmaktadır ve bu normlar partnerler arasındaki bireysel beklentileri veya rekabetçi etkileşim hakkındaki beklentileri içerir. Uzak mübadelede taraflar özerk kalma beklentilerini ve kendi bireysel hedeflerine ulaştıracak stratejilerini sürdürürler. Ancak ilişkisel mübadele de normlar karşılıklı faydayı artırmaya ve ilişkinin bütünün yararını artırmaya dayalı olarak gelişmektedir (Ganesan, 1994, s. 5; Joshi ve Stump, 1999, s. 337). İlişkisel mübadele teorisine göre, ilişki normları mübadele ilişkilerindeki bağlılık gibi bazı davranışları artırabilen fırsatçılık gibi olumsuz davranışları da azaltmaya yarayan eşsiz bir yönetim mekanizmasıdır (Morgan ve Hunt, 1994, s. 25).

İlişkisel mübadele teorisinin temel sınırlaması, ilişkisel normların davranışları düzenlemesine rağmen süreç açıklamalarının teoride tam olarak geliştirilmemiş olmasıdır. Bu geleneğe dayanan bazı bilim adamları (ör. Macneil, 1980), ilişkisel normları o kadar geniş bir şekilde tanımlar ki düzenlenen davranışlar, ilişkisel normların tanımlanmasının bir parçası hâline gelmiştir ancak Heide (1994, s. 75)'nin belirttiği gibi ilişkisel mübadele teorisi tahmin edici bir teoriden çok tanımlayıcı bir teoridir (Joshi ve Stump, 1999, s. 337).

2.3. BT Dış Kaynak Kullanımında Örgütler Arası İlişki Formları

Örgütler arasındaki ilişki yapıları hiyerarşi ve piyasa mekanizmaları arasında birçok farklı şekil alabilmektedir. İşlem maliyeti kuramı örgütler arası yönetim yapılarını piyasa (market), hiyerarşi (hierarchy) ve melez (hybrid) yapılar olarak adlandırmaktadır (Williamson, 1996, s. 27). İşlem maliyeti teorisine göre, işlemler piyasa mekanizması, hiyerarşi veya bu iki form arasında kalan melez yönetim mekanizmalarıyla gerçekleşmektedir. Örgütler arasındaki piyasa mübadelesi genel olarak fiyat, rekabet ve tarafların sorumluluklarından haberdar olmalarını sağlayan sözleşmelere dayanmaktadır. Piyasa mekanizmasında tarafların birbirine bağımlılığı yoktur ve işlemler ekonomik değerlendirmelere göre gerçekleşmektedir. Hiyerarşi mekanizmasında ise örgüt işlemleri tamamen kendi içinde gerçekleştirir yani, tam bir dikey entegrasyon vardır. Örgütler arasında bu iki yönetim mekanizması arasında kalan ne tamamıyla piyasa koşullarına uyan ne de hiyerarşi mekanizmasına uyan ara bir form olan melez yönetim yapıları bulunmaktadır. Piyasa ve hiyerarşi arasında kalan ve melez yönetim yapısı olarak adlandırılan bu form işbirliğine dayalı, karşılıklı bağımlı ve uzun süreli iş ilişkilerine dayanmaktadır (Williamson, 1996, s. 101-109). Bu ekonomik örgütlenme biçimi, örgüt iktisadı alanında melez yönetim olarak adlandırılırken; ilişkisel mübadele kuramında ilişkisel mübadeleye denk gelmektedir.

Alanyazında ilişkisel sözleşme teorisi olarak da anılan ilişkisel mübadele teorisi, Macneil tarafından Williamson'ın piyasa ve hiyerarşi örgüt formları tanımının üzerine geliştirilmiştir. Herhangi bir ilişki bir ucunda uzak mübadelenin (discrete exchange), diğer ucunda ise ilişkisel mübadelenin (relational exchange) yer aldığı bir doğru üzerinde herhangi bir yerde yer almaktadır (Macneil, 1977, s. 865). Eğer bir mübadelenin %100'ü planlanabiliyorsa o ilişki mübadele doğrusunun uzak mübadele ucunda yer almakta, bunun dışındaki tüm mübadele ilişkileri doğrunun üzerinde herhangi bir yerde yer almaktadır (Blois ve Ivens, 2006, s.356). Uzak bir mübadele ilişkisi piyasa mekanizmasına benzer şekilde neoklasik iktisat teorisinin temel varsayımlarıyla tutarlıdır (Solli-Sæther ve Gottschalk, 2010, s. 223). Uzak bir mübadele ilişkisinde ekonomik faktörlere dayalı olarak malların transferi gerçekleşir. Uzak bir mübadele ilişkisinde değişim çok az veya hiç sosyal bir etkileşim olmadan tamamlanır (Fink vd., 2006, s. 501).

Macneil'in uzak mübadele formu Williamson'un piyasa yönetim yapısına benzemektedir. Macneil (1977, s. 865-886) uzak mübadele yapısını ilişkisel mübadeleden ayıran temel özellikleri belirlemiştir. Uzak mübadele formuna uyan örgütler arası ilişkiler, görece daha kısa sürelidir ve alıcı-satıcı arasında ürün ve hizmetlerin değişimi ekonomik etkinliğe dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu formda örgütler arasında iletişim çok kısıtlıdır ve örgütler arasında sosyal etkileşim yok denilecek kadar azdır (Heide ve John, 1992, s. 34). Örgütlerin ayrı ayrı kişisel amaçları ön plandadır ve örgütler arasında ortak bir amaç yoktur. İlişkisel mübadelede ise mübadele ilişkisinin geçmişi ve mübadeleden beklentiler önem taşımaktadır. İlişkisel mübadeleye dayalı örgütler arası ilişkiler görece daha uzun süreli ilişkilerdir. Bu uzun süreli ilişkilerde ekonomik değişimler sosyal bağlama gömülü olarak gerçekleşmektedir (Fink vd., 2006) ve ilişkisel mübadele rol bütünlüğü, çatışma çözümü ve ilişkinin korunması, esneklik gibi çeşitli ilişki normlarının varlığına dayanmaktadır (Patrick J. Kaufmann ve Dant, 1992, s. 172). İlişkisel mübadeleye dayalı ilişkiler pazar ve hiyerarşi arasında kalan melez ilişki formlarına benzemektedir. Mübadele süreçlerinin ve yapısının planlanmasına, artan güven ve yükümlülöklere, mübadelenin ölçülebilirlik derecesine, ilişki faydalarının paylaşılmasına, karşılıklı çıkarlara ve örgütler arasında oluşan çatışmaların çözüm yollarına göre bu ilişkiler şekillenmekte ve birbirinden farklılık göstermektedir (Fink vd., 2006, s. 501).

Sözleşmelere dayalı olarak gerçekleşen BT dış kaynak kullanımını anlaşmalarıyla örgütler, BT altyapısının belli parçalarını hiyerarşik yönetim yapısından piyasa yönetim yapısına doğru kaydırmaktadırlar (Loh ve Venkatraman, 1992, s. 8). Kim ve Young-Soo (2003, s. 82)'ya göre, örgütlerin üzerindeki etkinlik, esneklik ve hızlılık gibi baskılar örgütleri melez örgütsel formlara doğru yönlendirmektedir. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisi uzak bir mübadele ilişkisi olarak başlayabilirken zaman içerisinde sosyal değişim süreci yoluyla ilişkisel bir mübadeleye dönüşmektedir (Gainey ve Klaas, 2003, s. 209). Örgütlerin üzerindeki etkinlik, esneklik ve hızlılık gibi baskılar, örgütleri melez örgütsel formlara doğru yönlendirmektedir (Kim ve Young-Soo, 2003, s. 82). Bu çalışmada işlem maliyeti teorisi çerçevesinden baktığımızda uzun süreli BT dış kaynak kullanımı ilişkilerini melez bir yönetim olarak ilişkisel mübadele teorisi çerçevesinden baktığımızda ise uzak mübadele ilişkisinden daha çok içerisinde sosyal ilişkilerin gömülü olduğu ilişkisel bir mübadele ilişkisi olarak değerlendirebiliriz.

2.4. BT Dış Kaynak Kullanımı Yönetişim Mekanizmaları

Örgütler arası ilişkilerde yönetim mekanizmaları taraflar arasındaki mücadelenin formal ve informal kurallarını ifade etmektedir (Vandaele vd., 2007, s. 237). Alanyazındaki çalışmalar, örgütler arası ilişkilerde sözleşmeye dayalı olan ekonomik mekanizmalara ve güven ve sosyal normlara dayalı olan sosyal mekanizmaların rolüne dikkat çekmişlerdir (Griffith ve Myers, 2005, s. 254). BT dış kaynak kullanımı bağlamında da Clark, Zmud ve McCray (1995, s. 221) tedarikçi ile ilişkinin pür ilişki ve resmî sözleşme olmak üzere iki tür mekanizması olduğunu ve herhangi bir BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin bu iki uç arasında bir yerde yer aldığını söylemektedir.

BT dış kaynak kullanımı bağlamında yönetim Kim, Shin, ve Lee (2013, s. 530)'ye göre, “BT hizmet sağlayıcı ile alıcı firma arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkisinde belirsizliği azaltmak ve daha iyi performans sağlamak için kurumsallaşmış bir pratik veya aktiviteler seti.” olarak tanımlanmaktadır. BT Yönetişim Enstitüsü tarafından ise “tedarikçi tarafından sağlanan hizmetlerin performansını, maliyetini, bakımını yönetmek, olası değişiklikleri öngörmek ve tedarikçiyi kontrol etmek için sorumluluklar, roller, amaçlar, kontrol araçları seti olarak tanımlanmaktadır (Simmonds ve Gilmour, 2005, s. 7). Bu tanımlardan BT dış kaynak kullanımı yönetişiminin iki taraf arasında mübadeleyi yönetmek ve kontrol etmek için aktif, sürekli gelişen alıcı ve tedarikçinin uyum göstermesi gereken bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

İlgili alanyazında BT dış kaynak kullanımı yönetişimi ile ilgili ağırlıklı olarak örgütler arası işlemleri yöneten yönetim mekanizmalarının sözleşme ve sosyal mekanizmalar (ilişki normları, güven, bağlılık, memnuniyet) olduğu vurgulanmaktadır. Alanyazında sözleşmeye dayalı ve ilişkiye dayalı yönetim farklı isimler almaktadır. Barthélemy (2003, s. 540)'ye göre, sözleşmeye dayalı yönetim “hard side”, ilişkiye dayalı yönetim “soft side” olarak nitelendirilmektedir. (Lioliou vd., 2014, s. 505) çalışmasında ise “resmi (formal)” ve “ilişkisel (relational)” yönetim olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada alanyazında “formal governance” olarak geçen kavram “biçimsel yönetim”, “relational governance” kavramı “ilişkisel yönetim” olarak adlandırılıp çalışma boyunca yönetim mekanizmalarını ifade etmek için bu kavramlar kullanılacaktır.

Biçimsel yönetim sözleşme ve hizmet anlaşmaları (SLA-Service Level Agreement), kritik performans göstergeleri (KPI-Key Performance Indicators) gibi biçimsel mekanizmaların geliştirilmesini ve bu mekanizmaların yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003, s. 539; Lioliou vd., 2014, s. 505). İlişkisel yönetim ise örgütler arası ilişkideki faaliyetleri kontrol etmek ve fırsatçı davranış riskini azaltmak için ilişkinin daha soyut olan, daha insani ve sosyal boyutunu kapsayan norm ve davranışların geliştirilmesini kapsamaktadır (Carson, Madhok ve Wu, 2006, s. 1060; Heide, 1994, s. 94; T. Kern ve Willcocks, 2000, s. 329; Qi ve Chau, 2012, s. 861) .

Her iki yönetim mekanizmasının da benzersiz güçlü yönleri bulunmaktadır. Biçimsel yönetim alıcı ve tedarikçi için beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçıya karşı etkili bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetim ise ilişkideki öngörülemez durumlar olduğunda özellikle daha uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlar. Birinin güçlü yanı, diğerinin zayıf yanı olduğu için iki yönetim mekanizmasının birbirini tamamladığı görülmektedir (Huber vd., 2013, s. 82).

2.4.1. Biçimsel yönetim (sözleşme)

İlgili alanyazında “contractual governance” (Carson, Madhok ve Wu, 2006), “formal institutions” (Zenger, Lazzarini ve Poppo, 2002), “formal contracts” (Poppo ve Zenger, 2002), “formal control” (Rustagi, King ve Kirsch, 2008) gibi farklı şekillerde isimlendirilen biçimsel yönetim Vandaele vd. (2007, s. 240)’e göre, her iki tarafın bir ilişkide yükümlülüklerini ve rollerini belirten ayrıntılı, bağlayıcı yasal anlaşmalar olan "açık, resmî ve genellikle yazılı sözleşmeleri" ifade etmektedir. Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde biçimsel yönetim sözleşme ve hizmet anlaşmaları gibi biçimsel mekanizmaların geliştirilmesini ve bu anlaşmaların yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003a, s. 539).

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde alıcı ve tedarikçi arasında imzalanan dış kaynak kullanımı sözleşmesi, dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde en temel bileşendir. İşlem maliyeti teorisyenlerine göre sözleşmeler, yasal yaptırım veya yasal olmayan cezai yaptırım tehditleriyle bir ilişkide neyin kabul edilebilir olduğunu ve neyin ilişkide kabul edilir olmadığını belirtir (Williamson, 1985). En genel anlamda yazılı sözleşmeler genellikle tarafların sorumluluklarını ve ortaklığın amaçlarını kapsar. Ancak

sözleşmelerin ve sözleşmelere bağlı hazırlanan hizmet anlaşmalarının içeriği satın alınan hizmetin türüne, büyüklüğüne, projenin süresine ve satın alınan hizmetlerin kritiklik durumuna, sözleşme yapılan tedarikçinin faaliyet gösterdiği ülke gibi birçok faktöre bağlı olarak farklılaşmaktadır (Halvey ve Melby, 2005, s. 137). Sözleşmeler ve sözleşmelere bağlı olarak hazırlanan hizmet anlaşmalarının içeriği yüzlerce maddeyi bulabilmektedir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 232). Ancak Beulen (2002, s. 58-59)'in çalışmasına göre BT çerçeve anlaşmalarının en önemli konuları; BT hizmetlerinin kapsamı ve hizmet performans seviyesi, sözleşme süresi, sözleşme süresince başka tedarikçilerden satın alabilme esnekliği, fiyatlar ve vergiler, hizmet performansının raporlanması, alıcının zararı karşılığında tedarikçinin ödeyeceği cezalar ve sözleşmenin feshi konularıdır.

İyi hazırlanmış bir sözleşme şüphesiz BT dış kaynak kullanımı ilişkisi için kritik olan başarı faktörlerinden biridir (Alborz, Seddon ve Scheepers, 2003, s. 1303; Barthelemy, 2003a, s. 540) ancak bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında alıcı-tedarikçi arasında standart sözleşmelerin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşmelerin yanı sıra sözleşmelere bağlı olarak hazırlanan hizmet seviyesi anlaşmaları (HSA) da ilişkinin yönetilmesinde kritik bir mekanizmadır. HSA, bir servis sağlayıcı ile müşterisi arasındaki destek ilişkisini tanımlar. Sözleşme, müşterinin aldığı ürünleri ve/veya hizmetleri, her bir tarafın sorumluluklarını, mali sözleşmeyi (varsa) ve hizmet sağlayıcının hizmetlerini nasıl ölçüp raporladığını açıklar. HSA'nın amacı ise hizmet sağlayıcıların müşteri için ne yapması gerektiğinin açık, özlü ve ölçülebilir bir tanımını sunmaktır. Örneğin BT dış kaynak kullanımı için bir HSA maddesi; şebeke ve sunucu yanıtları, ekran sorgularının yüzde 98'inin 1,500 milisaniye içerisinde dönüşeceği ve zamanlanmış bakım periyotlarının aylık bazda ölçüleceği ve bu desteğin %99 oranında mevcut olmalıdır, şeklinde olabilmektedir (Simmonds, 2005, s. 24).

Geleneksel olarak alıcı ve tedarikçi arasında yazılı bir anlaşmanın imzalanmasıyla resmî olarak taraflar arasında ilişki kurulmuş ve başlamış sayılmaktadır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 214). Kuşkusuz günümüz ticaret dünyasında her dış kaynak kullanımı ilişkisi de yazılı bir anlaşmaya dayalı olarak kurulmakta ve sözleşme olmadan bu ilişkilerin yürütülmesi mümkün olmamaktadır.

Biçimsel yönetim mekanizması olarak sözleşmelerin ilişkinin yönetilmesinde birçok işlevi bulunmaktadır. Yazılı sözleşmeler sayesinde taraflar varsayılan başarısızlık

durumlarında yasal yollara başvurulacağını açıkça kabul etmiş olurlar ve bu sayede tarafların sözlerini yerine getirmeleri konusunda sözleşmeler zorunlu bir mekanizma oluşturmuş olurlar (Halvey ve Melby, 2005, s. 141). Biçimsel yönetim mekanizmalarının en önemli özelliklerinden biri, taraflar arasında imzalanmış olan yasal belgeler olmasıdır. Bu yazılı anlaşmalar tarafları yasal olarak koruyucu niteliktedir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 231; Solli-Sæther ve Gottschalk, 2010, s. 39).

Sözleşmeler, fırsatçı davranışı önlemek için maliyeti artırarak ödeme yapısını değiştiren cezalar önerebilir. Bu bağlamda, sözleşme yapan örgütler, karmaşık (detaylı) sözleşmeleri yapılandırır ve hukukta ima edilen yasal kurallara, standartlara ve çarelere dayandırarak fırsatçı davranışlara karşı ilişkiyi korur (Achrol ve Gundlach, 1999, s. 109).

Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde detaylı sözleşmelerin varlığı, belirsizlikten kaynaklı ilişki risklerini azaltmaktadır. Sözleşmeler gelecekte beklenmeyen olaylarla karşılaşıldığında tedarikçi işletmenin fırsatçı davranma riskini azaltarak alıcı için bir koruma mekanizması olacaktır (Lioliou vd., 2014, s. 505; Qi ve Chau, 2012, s. 862).

Sözleşmelerin en önemli özelliklerinden biri de tarafların sorumlulukları ve beklentileri konusunda taraflar arasında ortak bir anlayış yaratması ve beklentilerdeki yanlış yorumlamaları ve problemleri çözücü nitelikte olmasıdır (Lioliou vd., 2014, s. 513). Yazılı anlaşmalarda tarafların rolleri net olarak belirlenir ve bu roller sabittir, değişmez. Taraflar bu anlaşmalar sayesinde karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini takip edebilir ki bu nedenle sözleşmelerin uygulanmasına ve yürütülmesine dayanan resmî bir kontrol mekanizması olurlar.

Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinde, yönetim aracı olarak biçimsel mekanizmalarının kullanılmasının yukarıda saydığımız katkılarının yanı sıra birtakım kısıtları da bulunmaktadır.

İşlem maliyetine ilişkin alanyazın sınırlı rasyonellik varsayımından dolayı sözleşmeler ne kadar detaylı hazırlanırsa hazırlansın, taraflar arasında gelecekte oluşabilecek tüm olaylara karşı yanıt vermekte başarısız olacaklardır çünkü bütün olası durumları öngörebilmek mümkün değildir (Williamson, 1988, s. 569-570). Karşı tarafta fırsatçı davranma eğilimi varsa ilerde sözleşmede belirtilmemiş olan bir durum ile karşılaşıldığında bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaya çalışacaktır. Bu nedenden dolayı eksik sözleşmeler dış kaynak kullanımı ilişkisinde taraflar için her zaman bir risk oluşturmaktadır.

Williamson (1991, s. 283)'a göre, yazılı anlaşmalar esnek değildir ve bu nedenle her duruma kolayca uyarlanamazlar. Sözleşmelerin doğası gereği önceden belirtilmemiş olan yeni bir istek veya ihtiyaç ortaya çıktığında sözleşmeyi yeni duruma uyarlamak kolay olmamaktadır. Yeniden müzakere süreci başlayacaktır ki bu da maliyetleri yükseltecektir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 235).

İlişki risklerinden korunmak amacıyla aşırı derecede ayrıntılı sözleşmeler ise esneklikten daha da uzaklaşmakta ve sözleşmeyi izleme sorunları ortaya çıkmaktadır (Luo, 2002, s. 910). Detaylı sözleşmelerin hazırlanması aynı zamanda işlem maliyetlerini de artırıcı bir unsurdur (Popo, 2002, s. 708) çünkü detaylı sözleşmelerin hazırlanması zahmetli bir iştir ve tarafların buna fazladan zaman ayırması, araştırma yapması, uzmanlıklarının yeterli olmadığı konularda ise dışarıdan danışmanlık alması gerekebilmektedir.

Özetle, bir sözleşme taraflara yasal olarak bağlayıcı olan, hak, görev ve sorumlulukların belirlendiği ve bu ilişkinin altında yatan amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlendiği kurumsal bir çerçeve sunmaktadır (Alborz, Seddon ve Scheepers, 2003, s. 1305). Dolayısıyla bir sözleşmenin amacı, mübadeleyi kolaylaştırmak ve fırsatçı davranışı engellemektir. Bununla birlikte, yasalar tarafından tamamen uygulanamayan eksik sözleşmelerin niteliği göz önüne alındığında, bir mübadele ilişkisinde her zaman fırsatçı davranış riski bulunmaktadır. Bu nedenle ilişkisel yönetim örgütler arası ilişkileri yönetmek için tamamlayıcı bir mekanizma olarak önerilmektedir.

2.4.2. İlişkisel yönetim

Bir ilişkideki sosyal normlara dayalı olan ilişkisel yönetim literatürde “informal self-enforcing governance” (Dyer ve Singh, 1998), “relational governance” (Zaheer ve Venkatraman, 1995), “informal institutions” (Macneil, 1977; Zenger, Lazzarini ve Poppo, 2002), “relational contracting” gibi farklı isimler almaktadır.

İlişkisel yönetim bir mübadele ilişkisinin sosyal boyutlarını, taraflar arasında oluşan ilişki normlarını ve beklentileri içerir (Zenger, Lazzarini ve Poppo, 2002, s. 281). İlişkisel yönetim, güven ve sosyal tanımlama yoluyla ortaya çıkan yükümlülüklerin, vaatlerin ve beklentilerin yerine getirilmesinin rolü anlamına gelir (Goo vd., 2009, s. 121).

Piyasa ve hiyerarşiler arasında bir ara yönetim modu olarak ele alınan bu yönetim şekli, fırsatçı davranışı azaltmak veya kontrol altında tutmak için önemli bir mekanizmadır. İlişkisel yönetim, güven, işbirliği, ilişki normları gibi sosyal mekanizmalarla sözleşmelerinin ilişki tehlikelerini önlemede yetersiz kalan sınırlarının artırılmasına yardımcı olur (Goo vd., 2009, s. 121). Bu nedenle yönetimin sosyal boyutunu içeren ilişkisel yönetim detaylı yazılı sözleşmeler oluşturma zorluğu nedeniyle başarılı bir mübadele için çok önemlidir (Lambe, Wittmann ve Spekman 2001, s. 12). İlişkisel yönetim, öngörülemez olaylarla başa çıkmak için özellikle uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen konularda esnek tepkiler verilmesini sağlar (Huber vd., 2013, s. 82).

Biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşmelerin aksine, ilişki normları içsel kaynaklı bir yönetim mekanizmasıdır (Joshi ve Stump, 1999, s. 336). Heide ve John, (1992, s. 35) ve Morgan ve Hunt (1994, s. 30)'a göre, ilişki normları mübadele ilişkisi içerisinde olan taraflar tarafından bu ilişki için uygun davranış şekillerinin ne olması gerektiği hakkında paylaşılan değerlerdir. Eğer bir ilişkide ilişki normları oluştuysa bu normlar mübadele tarafları tarafından içselleştirilmiştir ve bu ilişkideki iyi olan davranışları (dayanışma) teşvik eden, olumsuz davranışları engellemeye yarayan (fırsatçılık gibi) sosyal bir kontrol mekanizması olmuşlardır (Joshi ve Stump, 1999, s. 339). Cannon, Achrol, ve Gundlach (2000, s. 183)'a göre, ilişki normları kişisel ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği içerisinde çalışan tarafların birbirlerinden beklentilerini yansıtır.

Bir ilişkide ilişki normlarının oluşması oldukça zordur ve ilişki normların oluşması zaman almaktadır (Lambe, Spekman ve Hunt, 2000, s. 220). İlişki normların oluşması için taraflar arasında ilişkiye zaman, para ve personel yatırımları yapılması gerekmektedir. Bu nedenle ilişkinin başlangıç safhalarında direk kontrol mekanizmaları (biçimsel sözleşmeler gibi) daha etkili olmaktadır ileri safhalarda ilişki normları bu kontrol mekanizmalarının yerini alabilmektedir. Bu nedenle ilişki normları uzun dönemli ve ilişki doğrusunun ilişkisel mübadele (relational exchange) tarafına yakın olan örgütler arası ilişkilerde daha etkili olmaktadır (Jap ve Ganesan, 2000, s. 231). Taraflar arasında ilişki normları oluşmuş olsa bile, ilişki normları oldukça kırılgandır ve normların sürekli devamlılığının sağlanması için tarafların sürekli çaba göstermesi gerekir (Joshi ve Stump, 1999, s. 339).

Bir mübadele ilişkisinde taraflar birbirlerinin davranışları hakkında bu davranışların sürekliliği konusunda belli beklentilere sahiptirler. Bu beklentiler ilgili tarafların davranışlarındaki özgürlüğü hem kısıtlar hem de kolaylaştırır. Normlar bireysel davranış özgürlüğünü ortadan kaldırmaz ancak beklenen bir davranışın gerçekleşme ihtimalini artırır. Örneğin A işletmesinden piyasada ürün azlığı yaşandığı durumda fiyatları artırarak avantaj elde etmesi beklenmezken veya B işletmesinden böyle bir durumda fiyatları yükselterek bu durumdan bir avantaj elde etmeye çalışması fırsatçı davranması beklenebilir (Ivens ve Blois, 2004, s. 241).

Bir mübadele ilişkisinde ilişki normlarının önemine ilk dikkat çeken Macneil 10 ilişki normundan bahsetmiştir. Macneil 10 normu tanımlamıştır ancak bu normları ölçülebilir bir yapıya dönüştürmemiştir (Blois ve Ivens, 2006, s. 352). Macneil'in normlarının örgütler arası ilişkideki rolünü ilk test eden çalışma ise Kaufmann ve Stern'in 1988 yılındaki çalışmasıdır. Kaufmann ve Dant, Macneil'in 10 normunu 5 norma düşürerek bu normları ölçülebilir soru seti hâline dönüştürmüşlerdir. Ancak araştırmalarda 10 normun tamamının ölçülmesi ve bu normların diğer değişkenlerle olan ilişkisinin ölçülmesi soru fazlalığından dolayı oldukça zordur. Bu nedenle araştırmacılar tarafından normların bir alt kümesi oluşturularak veya ayrı ayrı olan normlar birleştirilerek, norm sayısı azaltılarak veya bu normlardan bazıları seçilerek kullanılması yolu tercih edilmektedir (Ivens ve Blois, 2004, s. 254).

Araştırmacılar tarafından ilişki normlarının birçok farklı seti öne sürülmüştür ancak hiçbirisi alanyazında baskın olarak kabul görmemektedir. Alanyazında en çok test edilen normlar Macneil'in normlarına dayanarak geliştirilmiş olan Kaufmann ve Stern'in geliştirmiş olduğu ilişki normlarıdır (Blois ve Ivens, 2006, s. 357). Kaufmann ve Stern (1988, s. 534-552) tarafından öne sürülen ilişki normları; dayanışma, esneklik, ilişkisel odaklanma, güç kullanımından kaçınma, karşılıklılık ve rol bütünlüğüdür. Örneğin Heide ve John (1992, s. 32-44) ilişki normlarını esneklik, bilgi değişimi ve dayanışmadan oluşan daha üst bir yapı olarak önermiştir. Bu çalışmada özellikle bu üç ilişki normuna odaklanılacaktır.

Heide ve John (1992, s. 35)'a göre esneklik, koşullar değiştikçe uyarlamaların yapılabilmesi için karşılıklı bir beklenti olarak tanımlanır. Joshi ve Stump (1999, s. 339) göre ise esneklik, tarafların sözleşme koşullarındaki değişiklikleri dikkate almak üzere sözleşmenin orijinal şartlarını değiştirmeye istekli olacağı yönündeki ortak beklentileri

ifade eder. Esneklik, tarafların beklenmedik veya değişen koşullar durumunda uygulamalarda ve politikalarda değişiklikler yapabilmesi anlamına gelir. Uzak ilişkilere nazaran yakın ilişkilere tarafların daha esnek davranması beklenir. BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde de ilişkilerin uzun süreli olmasından dolayı esnekliği sürdürmek ilişkinin başarısı için kritik bir faktördür çünkü sözleşmelerde tüm detayların yazılması mümkün olmamaktadır (Kim ve Young-Soo, 2003, s. 82).

Heide ve John (1992, s. 36)'un çalışmasında dayanışma, ilişkide yüksek bir değer bulunduğu yönündeki ikili bir beklentinin olması şeklinde tanımlanmaktadır. Taraflar arasında eğer dayanışma normu (solidarity) oluştuyorsa taraflar kısa vadeli olan kişisel amaçlarını düşünmek yerine, ilişkinin bütününe fayda getirecek davranışlarda bulunurlar. Dayanışma normunun geliştiği bir ilişkide taraflar işbirlikçi davrandıkları takdirde başarının geleceğine inanırlar ve kısa vadeli olan kişisel kazançlarını düşünmek yerine, ilişkinin bütününe fayda getirecek davranışlarda bulunurlar (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000, s. 183).

Dayanışma, karşılıklı uyarlamalar yoluyla ortak eylem için bir taahhüt yaratarak problem çözmeye yönelik ikili bir yaklaşımı teşvik eder. Bir ilişkideki yardımlaşma dayanışmasının geliştirilmesini ve bir tedarikçinin kendi merkezli davranışlarından çok ortak sorumluluk ve çıkarlardan kaynaklanan birliği teşvik eden davranışlara odaklanmasını sağlar (Jap ve Ganesan, 2000, s. 231).

Heide ve John (1992, s.35)'a göre bilgi paylaşımı ilişki için gerekli her türlü kritik bilginin karşı taraftan sağlanacağı konusunda taraflarda oluşan beklentidir. Mohr ve Spekman (1994)'a göre ise bilgi paylaşımı, eleştirel, çoğunlukla mülkiyet hakkı olan bilgilerin karşı tarafa iletme derecesini ifade eder. Cannon ve Perreault (1999, s. 445) ise bilgi paylaşımını her iki taraf için de faydalı olabilecek bilgilerin açık paylaşım beklentileri olarak tanımlamaktadır ve daha açık bilgi paylaşımı, her iki tarafın da önemli, hatta mülkiyetle ilgili bilgileri paylaşma isteğini gösterdiğini ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle bilgi paylaşımı normunun gelişmiş olduğu bir ilişkide tarafların birbiriyle kritik olan bilgileri açık bir şekilde paylaşması beklentisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Taraflar mübadele boyunca karşı taraftan açık bir bilgi paylaşımı beklerler çünkü ilişkide açık bir bilgi paylaşımının olması problem çözme ve uyarlamayı kolaylaştırmaktadır. Taraflar arasındaki açık bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımının kalitesi

ve bilgi paylaşımının sıklığı tarafların birbirlerinin amaçlarını anlayabilmeleri ve koordine şekilde çalışabilmeleri ve sonucunda da ilişki memnuniyetinin oluşması için kritik bir faktördür (Jonsson ve Zineldin, 2003, s. 227).

Bir ilişkideki ilişki normları birbirinden bağımsız olarak oluşmazlar. Örneğin bazı davranışsal beklentilerin gerçekleşmesini diğer ilişki normlarının varlığı kolaylaştırabilmektedir. Taraflar arasında açık bir bilgi paylaşımı olması çatışmaların daha az olmasını veya tarafların çatışmalara uzlaşmacı bir çözümle yaklaşılmasını sağlayacaktır. Dayanışmanın olduğu bir ilişkide açık bilgi paylaşımının beklenmesi kaçınılmazdır (Goo vd., 2009, s. 124).

2.4.3. Yönetişim mekanizmaları arasındaki ilişki

Biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşme, ilişkisel yönetişimin geliştirilmesinin temelidir. Yönetişimde ilişkisel yönetim daha gereklidir çünkü sözleşmeler uygulama aşamasında yeterince esnek değildir. Poppo ve Zenger (2002) resmi sözleşmelerin ve ilişkisel yönetişimin birbirini ikame yerine tamamlayıcı nitelikte olduğunu ileri sürmüş ve ampirik olarak test etmiştir. Biçimsel yönetişimin ilişkisel yönetişime engel olmak yerine, iyi tanımlanmış sözleşmelerin gerçekten daha fazla kooperatif, uzun vadeli, güvene dayalı bir değişim ilişkisi geliştirdiğini savunmuşlardır. İlk kategorideki araştırmalardan bir tanesi Goo ve Nam (2007)'ın çalışmasıdır. Bu ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, bir ilişkideki sözleşmeler ilişkisel yönetişimin (bağlılık, güven) öncüleridir. 479 Çin firması üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları, iyi hazırlanmış bir hizmet anlaşmasının BT dış kaynak kullanımını başarıya götüreceği iyi ilişkiler kurulması konusunda önemli rol oynadığını göstermektedir. İyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelenin maruz kaldığı riskin alanını ve şiddetini daraltır ve böylece işbirliğini ve güvenini teşvik eder. Buna ek olarak, iyi hazırlanmış sözleşmeler, bir mübadele ilişkisinin başarısız olmaması için konular cezaları artırarak mübadelede uzun ömürlülüğünü teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra kapsamlı ve karmaşık bir sözleşmenin geliştirilmesi süreci de tarafların ortak problem çözme sürecine girmesini gerektirir. Her iki taraf da kabul edilebilir hizmet seviyeleri, uyumsuzluk cezaları ve gelecekteki sözleşme değişiklikleri gibi sözleşmenin zor yönlerini de içeren hizmet seviyesi anlaşmalarına dahil edilecek çeşitli hükümleri geliştirmek ve müzakere etmek için bir ekip olarak çalışmak zorunda kalarak aralarında ilişki normları oluşmaya başlar (Goo

vd., 2009, s. 122). Dolayısıyla iyi hazırlanmış bir sözleşmeye dış kaynak kullanımında ilişkisel yönetişimi olumlu yönde etkileyecektir.

İlgili alanyazında iki yönetim mekanizmasının birbirini tamamladığını savunan tamamlayıcı görüşün aksine, birbirinin ikamesi olduğu yönünde de bir ikame görüş bulunmaktadır. Bu görüş yönetim mekanizmalarının birinin kullanımının diğerine olan ihtiyacı azalttığını, hatta diğerinin güçlerini yok ettiği bu nedenle iki yönetim mekanizmasının birlikte kullanılmasının doğru olmadığını iddia eden bir görüş bulunmaktadır (Huber vd., 2013, s. 82).

2.5. BT Dış Kaynak Kullanımı Başarısı

BT dış kaynak kullanımı başarısı, BT dış kaynak kullanımı stratejisinden edinilen genel faydaları ve memnuniyeti ifade etmekte ve örgütler arası değişimin bir performans ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Qi ve Chau, 2015, s. 474). Uygulamada, BT dış kaynak kullanımı başarısı, çoğunlukla sözleşmede öngörülen sözlerin yerine getirilmesinden duyulan tatmindir ve bu nedenle BT dış kaynak kullanımı başarısının ölçüsü bir dış kaynak kullanımından diğerine farklılaşabilecek niyet ve çıktılara dayanmaktadır (Goo vd., 2008, s. 580).

BT dış kaynak kullanımı başarısı alanyazında bağımlı değişken olarak yaygınca kullanılmaktadır. Ancak çalışmalarda BT dış kaynak kullanımı başarısı değişkeninin altında farklı boyutlar ele alınmaktadır. Grover, Cheon, ve Teng (1996) BT dış kaynak başarısının teknolojik, ekonomik ve stratejik fayda olarak 3 boyutu olduğunu öne sürmektedir. Barthelemy (2003) ve Kim vd., (2013) ise BT dış kaynak kullanımı başarısının boyutlarını maliyet etkinliği, etkin performans ve genel memnuniyet olarak özetlemişlerdir. Qi ve Chau (2015) BT dış kaynak kullanımı başarısı altında maliyet etkinliği, BT performans geliştirme ve genel memnuniyet boyutlarını almıştır. Lee ve Kim (1999, s. 39) BT dış kaynak kullanımı başarısını stratejik, ekonomik ve teknolojik faydaları içeren iş perspektifi ve kullanıcı açısından sunulan hizmetlerin kalitesini içeren kullanıcı perspektifi olmak üzere BT dış kaynak kullanımı başarısını iki boyutlu olarak ele almıştır.

Alanyazındaki araştırmalar en temel anlamıyla BT dış kaynak kullanımı başarısının fayda ve memnuniyet boyutuna odaklanmaktadır. Farklı yazarlar tarafından BT dış kaynak kullanımı başarısının fayda ve memnuniyet boyutu ayrı olarak veya birlikte

alınmaktadır. BT dış kaynak kullanımının algılanan faydaları, alıcının dış kaynak kullanımı ile elde edilen avantajlar hakkındaki algısı olarak kabul edilmektedir. Bu faydalar, herhangi bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinin altında yatan dış kaynak kullanımı nedenlerini veya müşterinin beklentilerini de ifade etmekte ve sözü edilen beklentilerin alıcının bakış açısından ne derece karşılandığını ölçmektedir (Gonzalez, Gasco, ve Llopis, 2015, s. 1070).

BT dış kaynak kullanımı başarısının fayda boyutuna odaklanan öncü çalışma (Grover, Cheon, ve Teng, 1996, s. 92)'dır. BT dış kaynak kullanımı başarısını “alıcı firmanın dış kaynak kullanımı faaliyetleri yoluyla elde edebileceği fayda” olarak tanımlamıştır. Yine aynı çalışma kaynak kullanımının başarısı, dış kaynak kullanımı faaliyetinin bir sonucu olarak bir tedarikçi tarafından kazanılmak istenen kazançlardan memnuniyet olarak görmektedir. BT dış kaynak başarısının teknolojik, ekonomik ve stratejik fayda olarak 3 boyutu olduğunu öne sürmektedir.

Alanyazında dış kaynak kullanımından elde edilen faydayı ölçmede özellikle BT dış kaynak kullanımı faydalarının ekonomi boyutuna önemli bir vurgu yapılmaktadır (Loh ve Venkatraman, 1992, s. 14). Ekonomik faydalar, bir firmanın tedarikçinin personel ve teknolojik kaynaklarda elde ettiği ölçek ekonomisinden faydalanarak elde ettiği maliyet avantajını kendisinin de sözleşme düzenlemeleri yoluyla maliyet yapısını yönetmek için kullanabilmesi için gerekli uzmanlığa sahip olma kabiliyetini ifade eder (Grover, Cheon, ve Teng, 1996, s. 93). BT dış kaynak kullanımı oranı arttıkça ve BT işleri daha kompleks hale gelmeye başladıkça işletmeler istenilen performansa ulaşmaya çalışırken maliyetleri de her zaman göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu nedenle BT dış kaynak kullanımının maliyet veya ekonomik fayda yaratması BT dış kaynak kullanımı başarısının ölçülmesinde vazgeçilmez bir boyuttur ancak tek başına yeterli bir gösterge değildir (Goo vd., 2008, s. 580).

BT dış kaynak kullanımından elde edilen faydayı ölçen boyutlardan biri de operasyonel fayda veya teknolojik fayda boyutudur. Teknolojik avantajlar, bir firmanın ileri teknoloji BT'ye erişebilmesi ve teknolojik olarak eskimiş olma riskinden kaçınma kabiliyeti anlamına gelmektedir (Grover, Cheon, ve Teng, 1996, s. 93). Teknolojik faydalar beraberinde operasyonel olarak daha iyi BT hizmetlerinin sunulmasını sağlayacaktır. Çünkü işletmeler BT alanında dış kaynak kullanarak temel BT kaynaklarında daha iyi performansa ulaşmak istemektedirler (DiRomualdo ve

Gurbaxani, 1998, s. 70). Operasyonel faydalar bilgi teknolojilerinin işlevsel olarak geliştirilmesi ve kalitesinin artırılması buna paralel olarak son kullanıcı (müşteri) memnuniyetinin artırılması ile ilişkilidir. Alıcı firmalar, şirket operasyonlarını kolaylaştırmak ve desteklemek ve yönetim kararlarının alınması için gerekli kaliteli bilgi veya bilgi üretmek amacıyla sistem operasyonları ve son kullanıcılar tarafından iç kullanıcılara destek gibi etkin ve verimli BT işlevleri sunmak için BT hizmet sağlayıcıların uzmanlığından faydalanmak isterler (Goo vd., 2008, s. 581).

BT dış kaynak kullanımı faydalarının altında incelenen boyutlardan biri de stratejik faydalardır. Stratejik faydalar işletmenin iş hedeflerine ulaşması ve/veya stratejilerini yürütmesi için işletmenin dış kaynak kullanımını kullanma kabiliyetidir (DiRomualdo ve Gurbaxani, 1998, s. 72). Stratejik faydalar, bir firmanın temel işine odaklanabilmesi, BT'nin stratejik kullanımlarına odaklanabilmesi için rutin BT faaliyetlerini dışa aktarma ve bir işverenle sözleşmeye dayalı düzenlemeler yoluyla BT yeterliliğini ve uzmanlığını geliştirme kabiliyetini ifade eder (Grover, Cheon, ve Teng, 1996, s. 93). BT dış kaynak kullanımının stratejik avantajı, şirketin rutin BT faaliyetlerini dışarıya aktararak, içerideki BT kaynaklarını iş performansını geliştirmeye ve yenilikler yaratmaya ayırması, diğer bir deyişle ana işine odaklanmayı sağlamasıdır (Goo vd., 2009, s. 581).

Alanyazında BT dış kaynak kullanımı başarısını göstermek için kullanılan boyutlardan bir diğeri memnuniyet boyutudur. Memnuniyet boyutuna odaklanan öncü çalışmalardan bazıları (Saunders, Gebelt, ve Hu, 1997), (Lee ve Kim, 1999) ve (Koh, Ang, ve Straub, 2004)'dür. Memnuniyet, değerlendirilen konunun bütün yönlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak yorumlanır. BT dış kaynak kullanımı başarısının memnuniyet boyutu bireysel olarak yöneticilerin, dış kaynak kullanım düzenlemelerini, her birinin en alakalı olduğunu düşündüğü kriterlere dayanarak yargılamasına olanak tanıyan yararlı genel bir ölçüttür (Goles, 2003, s. 202). BT dış kaynak kullanımı başarısının memnuniyet boyutu gelecekteki eylemleri de öngören ve tarafların mevcut sözleşmede veya daha sonraki satın almada ilişkiye devam etme niyeti ile yakından ilgili olan bir ölçüttür (Koh vd., 2004, s. 366).

Bu çalışmada da bağımlı olarak BT dış kaynak kullanımı başarısı alınmıştır ve alandan toplanan verilere açıklayıcı faktör analizi yapılarak BT dış kaynak kullanımı başarısının altındaki boyutlara karar verilmiştir.

2.6. İlgili Çalışmalar

BT dış kaynak kullanımı ilişkisini araştıran çalışmalar genel olarak sözleşmelerin kendisine ve sözleşme yönetimine odaklanan çalışmalar, ilişkinin yönetilmesinde sadece ilişki normlarına odaklanan çalışmalar, biçimsel ve ilişkisel yönetim arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu konuların dışında BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde muhakkak ki çok daha spesifik konulara odaklanan çalışmalar bulunmaktadır ancak bu bölümde sadece genel argümanları tartışan çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

Alanyazında BT dış kaynak kullanımı ilişkisini araştıran çalışmalardan sözleşmelere odaklanan çalışmalar; sözleşmelerin kendisine ve sözleşme yönetimine odaklanan çalışmalar olmak üzere genel olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Beulen ve Ribbers (2002)'ın çalışmasına göre, BT çerçeve anlaşmalarının en önemli konuları; BT hizmetlerinin kapsamı ve hizmet performans seviyesi, sözleşme süresi, sözleşme süresince başka tedarikçilerden satın alabilme esnekliği, fiyatlar ve vergiler, hizmet performansının raporlanması, alıcının zararı karşılığında tedarikçinin ödeyeceği cezalar ve sözleşmenin feshi konularıdır. Chen ve Bharadwaj (2009, s. 484-586)'a göre, iyi bir sözleşme yapısı dört ana boyut içermektedir: Bu boyutlar; tedarikçiyi izleme, uyuşmazlıkların çözümü, mülkiye haklarının korunması ve ihtiyadi tedbir hükümleridir. Goo vd. (2009, s. 119-145)'nin çalışmasında BT dış kaynak kullanımı sözleşmelerine dayalı olarak hazırlanan hizmet anlaşmalarının özelliklerini ve içermesi gereken hükümleri detaylıca tanımlamıştır.

Sözleşmelerin yönetim aracı olarak rolüne odaklanan çalışmalardan birini gerçekleştiren Rai vd. (2012, s.213-256) sözleşmeleri amaca dayalı beklentiler, faaliyete dayalı beklentiler ve sözleşmeye dayalı esneklik olarak 3 boyutlu olarak ele almıştır. Onlara göre, sözleşmenin bu unsurları hedeflere ve faaliyetlere dayalı performans hedeflerini ve sözleşmelerin değişen durumlara göre uyarlanabilme becerisini göstermektedir.

Barthelemy (2003b, s.87-98)'ye göre kötü hazırlanmış bir sözleşme dış kaynak kullanımını başarısızlığa sürükleyen yedi günahın biri olarak görülmektedir. Onlara göre iyi bir sözleşme kesin, eksiksiz, teşvik temelli, dengeli ve esnek olmalıdır. Aynı yazarın (Barthélemy, 2003a, s. 439-548) çalışmasına göre ise taraflar arasındaki bir sözleşme BT dış kaynak kullanımı yönetiminin somut tarafı (hard side) olarak

görülmektedir ve bir sözleşme eğer kesinlik gösteriyorsa, eksiksizse iyi bir sözleşme olarak kabul edilir.

Gainey ve Klaas (2003, s. 207-229) tatminkâr bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin oluşması için detaylı sözleşmelerin önemine dikkat çekmiştir. Onlara göre, sözleşmelerin detayı artırılarak eksik sözleşmeler en aza indirilecek ve tedarikçinin fırsatçı davranması daha zor olacaktır. Barthélemy ve Quélin (2006, s. 1775-1797)'in çalışması da detaylı ve karmaşık sözleşmeler üzerine yapılmış bir araştırmadır. İşlem maliyeti teorisini temel alan bu çalışmaya göre, bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin daha karmaşık hâle gelmesi beklenmektedir. İyi hazırlanmış detaylı sözleşmelerin önemine dikkat çeken bir diğer çalışmayı gerçekleştiren Kim vd. (2013, s. 850-860)'e göre, detaylı sözleşmeler kaynak dağılımının önceliğini belirleyerek muhtemel riskleri ve beklenen sonuçları tanımlayarak alıcı firmalara etkili bir yönetişimin kurulması için yardımcı olurlar.

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmenin kendisinden ziyade sözleşme yönetimine odaklanan çalışmalardan biri olan Currie ve Willcocks (1998, s. 119-143)'a göre, bir ilişkinin kurulmasının ve yönetilmesinin ötesinde alıcı firmalar sözleşme yönetimi yetkinliğine de sahip olmalıdırlar. Lacity ve Willcocks (2000, s. 355-384) sözleşmelerin uygulanması ve izlenmesi problemleriyle başa çıkılması için alıcı ve tedarikçi personelinin oluşan merkezi bir ekibin kurulmasını önermiştir. Benzer şekilde Feeny ve Willcocks (1998, s. 9) sözleşmelerin uygulanmasını ve izlenmesini örgütler arası bir ilişkide iki temel yetkinlik olarak kabul etmektedir.

BT dış kaynak kullanımı başarısında sadece ilişki normlarının etkisine odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır. İlişkisel mübadele teorisini temel alan Goles ve Chin (2005, s. 47-67)'in çalışmasında ilişki normları tartışılmış ve özellikler ve süreç olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada normların özellikleri ve süreç, etkileşim içerisindedir ve bu iki kategorinin birleşiminin dış kaynak kullanımı projelerinin kalitesini ve başarısını belirlediğini öne süren bir model öne sürülmüştür.

İlgili alanyazında sözleşme ve ilişkisel yönetişim arasındaki ilişkinin ne olduğu tartışılan bir konudur. Bu konuda yapılan çalışmalarda iki argüman bulunmaktadır. Birinci argümana göre, resmî sözleşmeler örgütler arasındaki ilişkinin gelişimi için temel oluşturmaktadır. İkinci argümana göre ise iyi bir ilişki gereklidir çünkü sözleşmeler ilişkiyi yürütmek için yeterince esnek değildir. İlk kategorideki araştırmalardan biri Goo

ve Nam (2007)'ın çalışmasıdır. Bu ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, bir ilişkideki sözleşmeler ilişkisel yönetişimin (bağlılık, güven, esneklik gibi) öncüleridir. 479 Çin firması üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları iyi hazırlanmış bir hizmet anlaşmasının BT dış kaynak kullanımını başarıya götürecek iyi ilişkiler kurulması konusunda önemli rol oynadığını göstermektedir. Araştırmaya göre, iyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelenin maruz kaldığı riskin alanını ve şiddetini daraltır ve böylece işbirliğini ve güvenini teşvik eder. Fitzgerald ve Willcocks (1994)'un çalışmasının sonuçlarına göre ise taraflar arasındaki iyi bir sözleşme sonraki ilişkiler için kritik bir temel oluşturmaktadır. Saunders vd. (1997, s. 63-79)'e göre, resmî bir sözleşmenin varlığı ilişki için çok kritiktir çünkü sözleşmeler taraflar arasındaki etkileşimi yönlendiren yönetişim ve yapının temel kurallarını ortaya koyarlar. Clark vd., (1995, s. 221-237) örgütler arası ilişkide resmî sözleşme ve saf ilişki olmak üzere iki tür yönetişimin olduğunu savunmuştur ve herhangi bir BT dış kaynak kullanımı ilişkisi bu iki uç arasında yer almaktadır. Bu çalışmaya göre, sözleşmelerin mübadele ilişkisini yönetmek için esnek bir mekanizma olmamasından dolayı ilişkisel yönetişime ihtiyaç vardır. Litetarürde oldukça dikkat çeken çalışmalardan biri olan (Poppo ve Zenger, 2002, s. 707-725) çalışmada sözleşmeler ve ilişkisel yönetişimin birbirine ikame olmadığını ileri sürülmüş ve bu ampirik olarak test edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, sözleşmelerin varlığı ilişkisel yönetişime engel olmak yerine iyi hazırlanmış sözleşmeler taraflar arasında işbirlikçi, uzun vadeli, güvene dayalı ilişkileri geliştirir. Aynı zamanda ilişkisel yönetişim sözleşmeye dayalı iyileştirmeler önerebilir. Güven ve işbirliğinin varlığının sözleşmenin eksik yanlarından kaynaklı oluşan ilişki tehlikelerine karşı tarafları koruyabileceğini savunmuşlardır. 151 alıcı firma üzerinde yapılan ampirik araştırmanın sonuçlarına göre detaylı sözleşmelerin fazla ve ilişkisel yönetişimin fazla olduğu durumda BT dış kaynak kullanımı başarısı artmaktadır. İlişkisel mübadele teorisini temel alan Goo vd. (2009, s.119-145)'nin çalışmasının sonuçlarına göre, hizmet seviyesi anlaşmalarının belirgin özellikleri bir ilişkideki güven ve bağlılığın temel öncülleridir. Bir mübadelenin ilişkisel özellikleri olan güven ve bağlılık da BT dış kaynak kullanımının başarılı sonuçlanmasını sağlar. Bu çalışmanın da ampirik sonuçları resmi sözleşmelerin ve ilişkisel yönetişimin birbirine ikame olmaktan ziyade tamamlayıcı işlevi olduğunu göstermektedir.

İkinci kategorideki çalışmalar ise çoğunlukla BT dış kaynak kullanımı başarısında ilişkinin önemini vurgulamaktadırlar. Grover, Cheon, ve Teng (1996, s. 89-116) dış kaynak kullanımının derecesi ile dış kaynak kullanımı başarısı arasındaki ilişkide aracı değişken olarak ortaklık kalitesini tanımlayarak dış kaynak kullanımının başarısında güven ve iletişim gibi ortaklık unsurlarının önemini göstermişlerdir. Yakın zamanda yapılan çalışmalardan Qi ve Chau (2015, s. 466-499)'nun Çin firmaları üzerine yapılan çalışması, BT dış kaynak kullanımı başarısında sözleşmeler ve norma dayalı yönetişimin ikisinin de önemli olduğunu göstermektedir ancak ilişkisel yönetişimin sözleşmeye dayalı yönetişimden daha etkili olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma yine ilişki boyutu ve sözleşme boyutu arasında nedensel bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Alanyazında ampirik araştırmaların yanı sıra vaka analizleri ve mülakat yöntemiyle çalışılmış nitel araştırmalar da bulunmaktadır. Kern (1997) çalışmasında sözleşmelerin uygulanabilirliğini ve sözleşme dışındaki mübadele davranışlarının ortaya çıkışı ile ilgili BT dış kaynak kullanımı ilişki modeli geliştirmiştir. Vaka incelemeleri aracılığıyla yaptığı bu çalışmanın güçlü vurgusu, BT dış kaynak kullanımının başarısının sadece alınan hizmetin seviyesine bağlı olmadığı, aynı zamanda tarafların birbirleri arasında oluşacak tatminkâr ilişkiye bağlı olduğu yönündedir. Yine nitel araştırma yöntemiyle yapılan bir çalışma da Kern ve Blois (2002, s. 33-42)'in çalışmasıdır. BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişki normlarının rolünü araştırmışlardır. Bu çalışmada alıcı firmanın bir değerlendirmesine göre BT dış kaynak kullanımı başarısızlığının nedenlerinden biri olarak alıcı ve satıcı arasında davranış normlarının oluşmamış olmasını öne sürmektedir. Çalışmanın yaptığı vurgu ilişki sürecinde geliştirilen normların dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarısı için kritik önem taşıdığı yönündedir. Uzak Doğu firmalarının araştırıldığı örnek olaylar üzerine kurulmuş olan Qi ve Chau (2012, s. 859-869)'nun çalışmasının yaptığı vurgu ise hem ilişkisel yönetişimin hem sözleşmelerin BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinin yönetilmesinde etkili ve gerekli mekanizmalar olduğu yönündedir. Bu çalışmanın nitel bulguları ilişki ve sözleşme boyutlarının oluşturulması ile ilgili olarak güven, bağlılık, bilgi paylaşımı, ilişki kalitesi gibi faktörlerin ilişkinin başarısında önemli olduğunu desteklemektedir. Aynı zamanda bu çalışmada detaylı sözleşmelerin ve sözleşme yönetiminin sözleşme boyutunun iki önemli bileşeni olduğunu vurgulanmıştır.

3. ARAŞTIRMA 1- BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLİŞKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırma, araştırmanın birinci araştırma sorusuna -“Havacılık sektöründeki işletmeler tarafından bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkiler nasıl yönetilmektedir?” - cevap aramak ve araştırma 2’de kullanılacak olan ölçme araçlarının maddelerini geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması tercih edilmiştir çünkü nitel çalışmada amaç sayısal genellemelere varmak değil, araştırmanın amacına ilişkin olarak konuya ilişkin derinlemesine bilgi toplamaktır (Creswell, 2015, s. 48). Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen alt araştırma soruları şunlardır:

- a) Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi neden önemlidir?
- b) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının nedenleri nelerdir?
- c) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel yönetişimin (sözleşmelerin) rolü nedir?
- d) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde ilişkisel yönetişimin (ilişki normlarının) rolü nedir?

3.1. Çalışmanın Yöntemi

3.1.1. Çalışmanın katılımcıları

Nitel çalışmanın doğası gereği, herkesle görüşme yapmak her şeyi gözlemleyebilmek mümkün değildir. Derinlemesine bilgi alınabilecek kişileri ve olayları seçmekte fayda vardır. Amaca yönelik, bilgi yönünden zengin durum ve kişilerin seçilmesi ve derinlemesine veri toplanması nitel çalışmalarda sıkça rastlanan örneklem yöntemidir (Hays ve Singh, 2012, s. 8; Patton, 2002, s. 243). Bu çalışmada da katılımcılarının seçiminde amaçlı örneklem yöntemi benimsenmiş, çalışma amacına uygun bir şekilde, Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri tedarikçi ilişkilerini yönetmekten sorumlu olan bilgi teknolojileri yöneticileri, yardımcıları ve BT proje yöneticileriyle görüşülmesine karar verilmiştir. Katılımcıların seçilmesinde, veri çeşitliliği sağlamak amacıyla havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu, havaalanı, hava aracı bakım kuruluşları gibi farklı türden işletmelerde çalışan yöneticilerin olmasına özen gösterilmiştir. 15 farklı işletmenin BT yöneticisinden e-posta

aracılığıyla görüşme talep edilmiştir. Katılımcılardan görüşme talep edilirken araştırmanın amacını, önemi ve gizliliğine ilişkin unsurları anlatan Ek 3'te verilen görüşme bilgilendirme formu katılımcılara gönderilmiştir. Sonuç olarak 12 farklı havacılık işletmesinden 15 BT yöneticisi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla katılımcılara K1, K2 gibi kod isimler verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin ve çalıştıkları firmaların tek bir tablo hâlinde sunulmasının katılımcıların gizliliğini ortadan kaldıracabileceği endişesiyle 2 ayrı tablo hâlinde Tablo 3.1.'de katılımcıların demografik bilgileri, Tablo 3.2.'de katılımcıların çalıştıkları havacılık firmalarının özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Katılımcılarının Özellikleri

Katılımcı	Eğitim	Mezuniyet Alanı	Tecrübe	Pozisyon
K1	Yüksek Lisans	Bilgisayar Mühendisliği ve İşletme Yüksek Lisans	9	IT Proje Yönetim Ofis Müdürü
K2	Lisans	Bilgisayar Mühendisliği	16	IT Direktörü
K3	Lisans	Bilgisayar Mühendisliği	4	Bilgi İşlem Sorumlusu
K4	Yüksek Lisans	Elektronik Mühendisliği ve İşletme Yüksek Lisansı	20	IT Direktörü
K5	Yüksek Lisans	Bilgisayar Mühendisliği ve İşletme Yüksek Lisans	25	IT Müdürü
K6	Lise	Teknik Lise-Bilgisayar Programcılığı	24	Sistem ve Network Müdürü
K7	Lise	Teknik Lise-Bilgisayar Programcılığı	14	Sistem ve Network Şefi
K8	Lisans	Astronomi ve Uzay Bilimleri	10	Yazılım Geliştirme Şefi
K9	Lisans	Endüstri Mühendisliği	9	Proje Takım Lideri
K10	Lisans	Yönetim Bilişim Sistemleri	12	Proje Müdürü
K11	Lisans	Matematik	11	Teknik Ofis Müdürü
K12	Yüksek Lisans	Bilgisayar Mühendisliği ve İşletme Yüksek Lisans	17	IT Müdürü
K13	Yüksek Lisans	Bilgisayar Mühendisliği ve İşletme Yüksek Lisans	17	Sistem Geliştirme Şefi
K14	Lisans	İşletme	16	Bilgi Sistemleri Yöneticisi
K15	Lisans	Endüstri Mühendisliği	2	Satın Alma Uzmanı

Katılımcılardan 8'i lisans mezunu, 5'i yüksek lisans mezunu, 2'si lise mezunudur. Katılımcıların çoğu bilgi teknolojileri alanında ağırlıklı eğitim almış olup yüksek lisans yapanlar, işletme alanında yüksek lisans derecesine sahiptirler. Katılımcıların çoğunun tecrübesi 10 yıldan fazladır. Katılımcıların tamamı BT tedarikçisini değerlendirebilecek

BT ile ilgili yönetici ve yönetici pozisyonuna eş değer pozisyonlarda görev yapmaktadırlar.

Tablo 3.2. *Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri*

Firma Kodu	Firma Türü	BT Çalışan Sayısı
F1	Havaalanı İşletmeciliği	40
F2	Hava Aracı Üretim ve Bakım	42
F3	Hava Kargo	3
F4	Havaalanı İşletmeciliği	34
F5	Havayolu	3
F6	Yer Hizmetleri	25
F7	Havayolu	15
F8	Havayolu	400
F9	Yer Hizmetleri/ İkram	20
F10	Yer Hizmetleri	34
F11	Havaalanı İşletmeciliği	22
F12	Hava Kargo	6

3.1.2. Veri toplama yöntemi

Nitel araştırmalarda görüşme, gözlem, odak grup gibi farklı veri toplama yöntemleri mevcuttur. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda veri toplamak için görüşme tekniğinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Görüşme, araştırma amacına uygun olarak hazırlanan soruların, görüşüne ihtiyaç duyulan kişi/kişilere araştırmacı tarafından sorularak tamamlanan bir veri toplama sürecidir (Saunders ve Lewis, 2012, s. 374). Bu araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmeden önce açık uçlu soruların hazırlandığı ama görüşme başladığında, tümüyle sıralı ve değişmez şekilde soruların katılımcılara yöneltilmediği, görüşmenin gidişatına göre bazı soruların sorulmadığı, kimi zaman farklı şekillerde sorulabildiği ya da ek sorular ilave edilebilen, araştırmacıya esneklik kazandıran görüşme türüdür (Hays ve Singh, 2012, s. 239).

3.1.3. Görüşme sorularının hazırlanması

Araştırmacı tarafından görüşmede kullanılacak sorular için ilgili alanyazın okumaları yapılırken bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu soruların açık uçlu olarak yazılmasına özen gösterilmiştir çünkü açık uçlu sorularla yapılan görüşmeler, kişilerin

tecrübelerine ve algılarına yönelik bilgilerin daha derinlemesine alınabilmesine katkı sağlamaktadır (Patton, 2002, s. 17). Soru havuzundan seçilen sorularla görüşmede kullanılacak görüşme formunun 1. taslağı oluşturulmuştur. 1. taslak nitel araştırma yöntemleri konusunda 1 alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Alınan öneriler sonrasında görüşmede kullanılacak soruların sayısı azaltılmış ve sorular daha açık uçlu hâle getirilerek pilot görüşmede kullanılacak olan görüşme formu son hâline getirilmiştir. Nitel araştırmada asıl görüşmelere başlamadan önce pilot görüşme yapmak, konu hakkında fikir edinebilmek, araştırma yöntemini değerlendirebilmek, görüşme ve araştırma sorularının araştırma amacına uygunluğunu anlamak ve araştırmacının gözlem ve görüşme yapabilme kabiliyetini değerlendirebilmesi için önemli bir yöntemdir (Glesne, 2012a, s. 74-75). Pilot görüşmede kullanılan görüşme formu Ek 4'te verilmiştir. Araştırmanın pilot görüşmesi, bilgisayar mühendisliği alanında lisans derecesine sahip, havacılık sektöründe bilgi teknolojileri alanında yaklaşık 20 yıl tecrübesi olan ve bir havacılık işletmesinde BT yöneticisi pozisyonunda çalışan bir katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme 23.03.2016 tarihinde gerçekleştirilmiş ve görüşme 45 dakika sürmüştür. Pilot görüşme sonrasında katılımcıya soruların anlaşılır olup olmadığı, nasıl sorulursa daha iyi anlaşılabilceği gibi sorular sorulmuş ve katılımcının bu konudaki önerileri alınmıştır. Pilot görüşme sonrasında bazı soruların görüşmeciyi zorladığı, bazı soruların tekrar olduğu ve bazı konularda ise ek sorulara ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacının bu eksiklikleri fark etmesinden sonra araştırmacı, danışmanı ve 1 nitel araştırma konusunda 1 alan uzmanı ile bir değerlendirme toplantısı yapılmış ve sorular üzerinde tartışılarak bazı değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca tez izleme komitesinin görüşleriyle yeni düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son hâli verilmiştir. Ancak nitel araştırmaların doğası gereği görüşmelerde kullanılacak sorular, araştırma süresi boyunca değişime açık hâldedir. Yeni sorular, görüşme planına eklenebilir ve değişiklikler yapıldıkça her yeni görüşmede ortaya yeni sorular çıkabilir. Araştırmada hangi soruların sorulacağı katılımcılar dinlenirken öğrenilir (Glesne, 2012b, s. 141-143). Bu araştırmada da bazı görüşmeler esnasında görüşmenin akışına göre bazı sorular üzerinde uyarlamalar yapılması ve ek sorular sorulması gereği duyulmuştur. Görüşme formu Ek-5'te verilmiştir.

3.1.4. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi

Görüşmelerin tamamı araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı kısaca anlatılarak katılımcılarla etkili bir iletişim kurulması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 136). Katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, araştırmanın verilerinin üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağı, görüşme esnasında istedikleri takdirde görüşmeyi sonlandırabilecekleri ve araştırmadan çekilebilecekleri bilgisi verilmiştir. Ardından katılımcılardan araştırmaya gönüllü olarak katılım gösterdiklerinin sesli bir onayı alınarak görüşmeye başlanmıştır. Görüşmeler esnasında, görüşme formunda yer alan sorular katılımcıya sorulmuş ancak soruların katılımcı tarafından anlaşılmadığı hissedildiği durumlarda katılımcıya alternatif sonda sorular yöneltilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 132-133). Katılımcılardan ses kayıt cihazı kullanılmasına yönelik izin alınmış ve yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştiği tarih, saat, yer ve süreleri Tablo 3.3.'te gösterilmiştir. Katılımcılardan K4 ile K11, K7 ile K8 aynı işletmede çalışmaktadır ve kendi istekleri doğrultusunda görüşmeye birlikte katılmışlardır. K9 ve K15 de aynı işletmede çalışmaktadır önce K15 ile görüşülmüş ardından K9 ile görüşülmüştür ancak K9'un çalıştığı pozisyonun araştırma sorularını cevaplamaya uygun olmadığı düşünülmüş ve bu katılımcıdan toplanan veriler analize dâhil edilmemiştir. Katılımcı K2 pilot görüşmenin gerçekleştirildiği yöneticidir, veri kaybı yaşamamak için pilot görüşmenin de analize dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 3.3. *Görüşme Tarihleri, Yerleri ve Süreleri*

Kod İsim	Tarih	Saat	Yer	Şehir	Süre
K1	26.04.2016	14.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	32 dk.
K2	23.03.2016	19.00	Katılımcının Evi	Eskişehir	45 dk.
K3	20.04.2016	13.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	31 dk.
K4	21.04.2015	15.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	83 dk.
K5	21.04.2016	11.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	40 dk.
K6	28.04.2016	14.00	Toplantı Salonu	İstanbul	64 dk.
K7	18.04.2016	10.30	Toplantı Salonu	İstanbul	57 dk.
K8	18.04.2016	10.00	Toplantı Salonu	İstanbul	57 dk.
K9	26.04.2016	10.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	10 dk.
K10	19.04.2016	14.00	Toplantı Salonu	İstanbul	62 dk.
K11	21.04.2016	15.00	K4'ün Ofisi	İstanbul	83 dk.
K12	20.04.2016	10.30	Katılımcı Ofisi	İstanbul	53 dk.
K13	28.04.2016	10.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	60 dk.
K14	27.04.2016	14.00	Katılımcı Ofisi	İstanbul	72 dk.
K15	26.04.2016	08.15	Toplantı Salonu	İstanbul	43 dk.

3.1.5. Verilerin analizi

Verilerin analizine geçilmeden önce görüşmelerden elde edilen ses kayıtları metne dökülmüş ve nitel veri analizi programına aktarılmıştır. Bu araştırmada verilerin analizi Nvivo11 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel veri analizi süresince bir bilgisayar programı kullanılması verilerin basit bir şekilde depolanmasını ve araştırmacı tarafından elde edilen kodlara kolayca erişmeyi sağlamaktadır (Creswell, 2015, s. 201).

Bu araştırmada görüşmeler aracılığıyla toplanan verilerin analiz edilmesinde nitel analiz tekniklerinden kategorik (tematik) içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 227).

Nitel araştırmalarda veri analizi tümevarımsal ve tümdengelimsel olarak iki şekilde yapılabilir. Bu araştırmanın analizinde tümevarımsal bir yaklaşımla içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel dayanak ve hareket noktasını oluşturan kuramlar

bulunmaktadır ve bu kuramlara bağılı olarak araştırmacının zihninde sahip olduğu kod ve temalar vardır. Ancak verinin içindeki gerçekliği keşfetmek için sadece bu kod ve temalara bağılı kalınmamış, veriler satır satır kodlanarak yeni kod ve temaların keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle veri analizinin tümevarımcı bir yaklaşımla yapıldığı söylenebilir.

Veri analizi transkriptlerin tekrar tekrar okunarak veriye aşına olunmasıyla başlamıştır. Daha sonra veriler satır satır okunarak her satır kodlanmış ve kodlamanın 1. turu bitirilmiştir. 1. tur sonucunda, kodlar olduğu gibi bırakılmış herhangi bir tema oluştırmaya gidilmemiştir. Tanımsal kayma sorunuyla karşılaşmamak için 1. tur kodlama yapıldıktan sonra kod listesinin yanına kodların kısa açıklaması yapılmıştır. Tanımsal kayma, önceden kodlanan verinin anlamının farklı bir zamanda aynı kodla kodlanan veriden anlam olarak farklılık taşımasıdır (Glesne,2012, s. 268). 2. tur kodlamada da aynı şekilde ham veri satır satır okunarak yapılmıştır. 2. tur yeni kodlara ulaşılmış, ilk turda ulaşılan bazı kodlar silinmiş veya birleştirilmiş ve temalar oluşturulmuştur. 3. tur kodlama ise ham metinlerden değil, var olan kodların içine atılan referanslar okunarak kodların belli temalar altına toplanması ve değiştirilmesiyle gerçekteştirilmiştir. 3. tur kodlama sonrasında yapılan kodlamaların tamamı tez danışmanı tarafından okunmuş ve araştırmacı ve danışmanı arasında kodlar üzerinde görüş birliği sağlananlar ve görüş ayrılığı olanlar karşılaştırılmış, uyumsuzluk olan konularda fikir birliğine varılmış ve nihai kod/tema tablosu çıkarılmıştır. Bu tablo Ek-6'da verilmiştir.

3.1.6. Nitel araştırma süreçlerinde geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar

Araştırmanın nitel süreçlerinin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması kapsamında iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik), iç güvenilirlik (tutarlık) ve dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) çalışmaları (Yıldırım ve şimşek, 2008, s. 255-274) yapılmıştır. Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak, araştırmayı inanılır kılmak adına uygulanabilecek çeşitli stratejiler vardır. Bunlar; dış denetim, veri çeşitilmesi, araştırmacı çeşitilmesi, araştırmacının rolünün tanımlanması, araştırma alanının betimlenmesi, zengin ve ayrıntılı betimleme, katılımcı teyidi, alanda uzun zaman

geçirilmesi, akran incelmesi gibi adımlardır (Creswell, 2008, s. 219-223; Glesne, 2012a, s. 66; Miles, Huberman, ve Saldana, 2014, s. 293-310).

Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığı) artırmak için başvurulacak yöntemlerden biri, uzman incelemesidir. Araştırmada kullanılan sorular tez danışmanı, tez komitesi üyeleri ve dışarıdan 3 uzman tarafından incelenmiştir. Tez danışmanının kodlamayı okumuş olması ve kod/temalar üzerinde araştırmacı ile bir fikir birliğine varması bir uzman incelemesidir. Tez danışmanı dışında ayrıca bir alan uzmanına da kod ve temalar gösterilerek bu uzman ile de kod ve temalar üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için görüşmeler mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılarak daha sağlıklı veri toplanmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilen verilerin dökümü ve düzenlemesi yapıldıktan sonra katılımcılara e-posta yoluyla ulaştırılmış, ilave etmek veya değiştirmek istedikleri bilgiler olup olmadığı sorulmuştur.

Araştırmanın dış geçerliliğini (aktarılabirlik) sağlamak için araştırma bulguları verilirken sıkça doğrudan alıntılara yer verilerek ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır.

Araştırmanın tutarlılığını (iç güvenilirliğini) artırmak için başvurulacak yöntemlerden biri, kodlayıcılar arası tutarlılığın sağlanmasıdır. Yapılan kodlamalar tez danışmanı tarafından okunmuş ve araştırmacı ve tez danışmanı arasında kodlar üzerinde görüş birliği sağlananlar ve görüş ayrılığı olanlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalarda görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilerek araştırmanın güvenilirliği, Miles ve Huberman (1994, s. 64) tarafından geliştirilen formül ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{görüş birliği}}{\text{görüş birliği} + \text{görüş ayrılığı}}$) kullanılarak hesaplanmış ve %92 oranında bir uyum sağlandığı görülmüştür. Miles ve Huberman (1994, s. 64)'na göre hesaplanan sonucun %90'ı geçmesi hâlinde veri toplama aracı güvenilir olarak kabul edilir. Kodlayıcılar arası tutarlılığın yanı sıra kodlayıcı güvenilirliğini sağlamak için araştırmacı tarafından NVivo 11 programı kullanılarak aynı metin 3 farklı zamanda aynı şekilde kodlanarak tekrarlı bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın teyit edilebilirliği (dış güvenilirlik) artırmak için araştırmadaki bireysel görüşmelerin nasıl yapıldığına, verilerin nasıl kaydedildiğine, görüşme takvimi ve sürelerine, veri analizi aşamalarına ve bulguların raporlaştırılmasına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma sürecinde toplanan nitel verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın bulguları aşağıda belirtilen dört başlık altında özetlenecektir:

- Havacılık İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Yönetimi
- Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri
- Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinde Biçimsel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri
- Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinde İlişkisel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri

3.2.1. Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi

Bu araştırma, bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında yönetim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) rolünü özellikli bir alan olan havacılık sektöründe incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkilerinde yönetim mekanizmalarının rolüne geçmeden önce havacılık işletmelerinde BT yönetiminin belirgin özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan havacılık işletmelerinde BT yönetiminin farklılıkları, havacılık işletmelerinde BT departmanının rolü ve havacılık işletmelerinde BT dış kaynak kullanımı alanları temaları “Havacılık sektöründe bilgi teknolojileri yönetimi” başlığı altında toplanmıştır. Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi başlığının altında Tablo 3.4.’te gösterilen 3 tema ve 9 koda ulaşılmıştır.

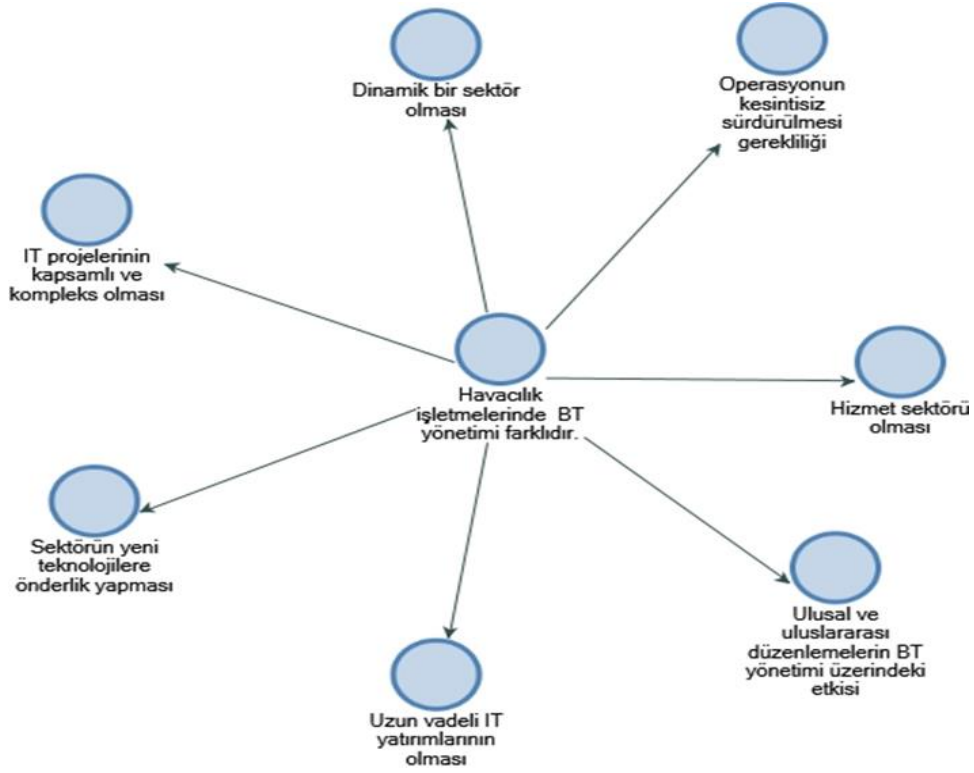
Tablo 3.4. *Havacılık İşletmelerinde BT Yönetimi Tema, Alt Tema ve Kodları*

1. Havacılık İşletmelerinde BT Yönetiminin Farklılıkları
-Hizmet sektörü
-Kapsamlı ve kompleks projeler
-Operasyonun kesintisiz sürdürülmesi gerekliliği
-Regülasyonların etkisi
-Sektörün dinamikliği
-Uzun vadeli yatırımlar
-Yeni teknolojilere önderlik yapmak
2. Havacılık İşletmelerinde BT Departmanlarının Rolü
-BT departmanı bir gider merkezi olarak görülmektedir.
-BT departmanı bir gelir merkezi olarak görülmektedir.
3. Havacılık İşletmelerinde BT Dış Kaynak Kullanımı Alanları

3.2.1.1. Havacılık işletmelerinde BT yönetiminin farklılıkları

Havacılık işletmelerinde BT yönetimi başlığının altında ulaşılan temalardan biri havacılık işletmelerinde BT yönetiminin farklılıkları temasıdır.

Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimin farklı olduğunu düşünen katılımcılar, bu farklılıkların havacılık sektöründe operasyonların kesintisiz sürdürülmesi gerekliliğinden, yapılan BT projelerinin kapsamlı ve kompleks olmasından, BT yatırımlarının uzun vadeli olmasından, sektördeki regülasyonların BT yönetimini etkilemesinden, dinamik bir sektör olmasından, sektörün yeni teknolojilere önderlik etmesinden ve sektörün bir hizmet sektörü olmasından kaynaklandığını düşünmektedir. “Havacılık işletmelerinde BT yönetimi farklıdır.” temasının altında ulaşılan kodlar Şekil 3.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. *BT Yönetimi Farklıdır Alt Temasının Kodları*

Katılımcılar tarafından “Havacılık yönetimi farklıdır.” temasının altında en fazla vurgu yapılan konu havacılıkta operasyonların kesintisiz sürdürülmesi gerekliliğidir. Katılımcı K13’e göre, havacılık sektöründe bilgi teknolojileri yönetiminin ana varoluş amacı, operasyonların kesintisiz devam etmesini sağlamaktır. Bu nedenle bilgi teknolojileri sistemlerinin operasyonun sürekliliğini sağlayacak şekilde kesintisiz bir şekilde çalışıyor olması beklenmektedir. Katılımcı K13 bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“İşin kritikliği açısından şöyle diyebiliriz hizmet sektörü diyelim aslında biz buraya. Burası bir hizmet sektörü aslında baktığınızda. Hizmet sektöründe şöyle bir fark var tepkiyi direk müşteriden alıyorsun, müşteriden aldığınız içinde biraz sert olabiliyor. Yürüyen bir operasyonda sizde yukarıda (terminal sahası) yaşıyorsunuzdur. Yukarıda kavgalara varan şeyler çıkabiliyor. Hani insanların psikolojisi çok farklı olabiliyor işte cenazesi vardır, acil bir yere yetişmesi gerekiyordu, hastası vardır orada bir sıkıntı yaşadığında çok sert tepkiler verebiliyor insanlar. Bu da yukarıya yansıyor dolayısıyla operasyonun durmaması bizim buradaki temel varoluş sebebimiz zaten ...” (K13)

Katılımcı K14 ve K12’nin aşağıdaki ifadeleri de havacılık sektöründe operasyonların kesintisiz sürdürülmesi gerekliliği görüşünü desteklemektedir:

“Sistemlerin a dan z ye 7/24 çalışması beklenmekte ve hiçbir excuse kabul edilmiyor, hani bayram seyran tatil şey hiç biri önemli değil. Doğal olarak siz sistemi kurgularken bunun üzerine kurguluyorsunuz buna yönelik cihazlar ekipmanlar yazılımlar elde ediyorsunuz satın alıyorsunuz ve buna göre personel bulunduruyorsunuz. Örnek olarak tatil zamanında şey önemli değil hangisi olduğu önemli değil. Tatil zamanında mutlaka bizden birisinin İstanbul’da bulunma zorunluluğu var. Ofiste değil İstanbul’da bulunma bununda nedeni ciddi bir problem çıktığında uzaktan sisteme biz erişemediğimizde en kötü ihtimal yarım saat içerisinde ofise gelip bizden birinin bizim ekibimizden birinin sisteme fiziksel olarak müdahale edilebilir olma garantimiz var.” (K14)

“... sonuçta havacılık sistemleri dediğiniz sistemler 7/24 çalışması gereken sistemler öyle kritik bir arıza olabilir ki sizin artık belki 5 dakika şeye bile tahammülünüz olmayabilir.” (K13)

Havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmeler ulusal ve uluslararası otoritelerin getirmiş oldukları düzenlemelere uymak zorundadırlar (Hirst, 2008, s. 47; Wensveen, 2012, s. 92-95). Katılımcılar tarafından sektördeki bu düzenlemelerin bilgi teknolojileri yönetimi üzerinde de etkisi olduğuna dikkat çekilmiştir. Katılımcı K4 aşağıdaki sözleriyle uluslararası düzenlemelerin BT yönetimi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır:

“Şöyle mesela uluslararası havacılık otoritesi ICAO’nun (International Civil Aviation Authority) yayınlamış olduğu ve bizim de uymamız gereken Anex 10 ve 14 dökümanları bizim alt yapı dizaynımızı etkiler. Yani orada havalimanlarının işte 2 tane odağının olması, birbirleri ile haberleşmesi gerektiği ile ilgili bir takım orada talimatlar vardır.” (K4)

Hava taşımacılığı sektöründe, hava taşımacılığındaki güvenlik risklerinin en aza indirilmesi önceliklidir (Gerede, 2006, s. 26). Havacılık işletmelerinde bilgi güvenliği konusundaki boşluklar hava taşımacılığında önemli bir güvenlik riski oluşturmaktadır. Bu nedenle havacılık otoriteleri tarafından hava taşımacılığı sektöründe bilgi güvenliğini sağlamak amacıyla getirilmiş olan ve sektördeki işletmelerin uymaları zorunlu olan birtakım düzenlemeler bulunmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün bilgi paylaşımı ve güvenliği konularında tedbir almak, bilginin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik kapsamında değerlendirilerek içeriden veya dışarıdan gelebilecek kasıtlı veya kazayla oluşabilecek tüm tehditlerden korunmasını sağlamak (Bilgi Güvenliği Politikaları Yönergesi, 2015) amacıyla havacılık işletmelerini uygulamak zorunda bıraktığı uygulamalardan biri için katılımcı K12’nin görüşü şudur:

“Mesela şimdi bilgi güvenliği ve 27001 ve sivil olaylara müdahale ekipleri süreçleri var. SHGM’nin bize publish ettiği zorlayarak genelge ile yapmamıza vesile olacağı bir iş var ki bizimde işimize geliyor. IT yöneticisi olarak hani 27001 süreçleri siber olaylara müdahale ekipleri için bilgi güvenliğidir.

Bu ekipleri kurmak neticede ekipleri yönetmek bir bütçesel sıkıntıdır. Bizim de tabi üst yönetime karşı bunu savunabilmemiz için bu tür genelgeler bizim aslında işimize gelen süreçler oluyor. ” (K12)

Havacılık işletmelerinde BT yönetimi farklıdır temasının altında ulaşılan kodlardan bir diğeri de BT projelerinin kapsamlı ve kompleks olduğudur.

Katılımcılardan birinin havalimanı BT projelerinin kapsamlı olduğuna ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Havacılık IT’si özeldir ya sevdiğimiz için devam ediyoruz. Çok komplekstir işte şurada gördüğünüz altyapı projesini K11 Bey ile 3 ayda çıkardık. 134 tane yazılım birbiri ile konuştuğu başka bir yer göremezsiniz havalimanlarından başka. ” (K14)

“Yok ama şöyle entegrasyon kapsamında, yazılım entegrasyonları kapsamında havalimanları dünyanın en kompleks binalarıdır. 134 tane yazılım yani interface birbiri ile konuşacak bu havalimanında ve dünyanın en büyüğü olacak yani siz istediğiniz bir endüstriyel binaya gidin bu sayı 20-30’u geçmez. 100’lü sayılar ancak havalimanında görülür.” (K4)

Katılımcı K6 havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri alanında uygulamaların çok çeşitli olduğunu ve bunun BT yönetimi işini karmaşık hâle getirdiğini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Havacılık sektöründe müşteri çok fazla, her bir müşterinin kendi check-in sistemi olabiliyor. Mesela Pegasus PDKS denen bir sistem kullanıyor, X bilmem ne kullanıyor, Y başka birşey. Dolayısıyla uygulamalar envayi çeşit uygulama var, uygulamacıklar diyorum. Ufacık bir excel de olabiliyor, ufacak bir web servisi de olabiliyor, her şey. Dolayısıyla bunların tamamı entegrasyon yada işte kullanılabilmesi için altyapıyı veriyor olmanız gerekiyor. İşte diyor ki bilmem ne servisinin çalışması için internette bilmem ne yetkisi olması lazım. Senin standardında onun yetkisinin olmuyor olması gerekiyor falan. Hani böyle çözümler ürettiğiniz zaman iş baya bir kompleks hale gelmiş oluyor, çorba oluyor tabiri caizse, neden? Çünkü çok fazla değişken var.” (K6)

Katılımcılar tarafından havacılık sektöründe BT projelerinin kapsamlı ve kompleks işler olarak görülmesinin yanında BT yönetimini farklılaştıran diğer nedenlerden biri olarak BT alanında uzun vadeli yatırımların olduğu belirtilmiştir. Katılımcı K4 BT yatırımlarının uzun vadeli olduğunu aşağıdaki sözleriyle vurgulamıştır:

“Ama siz havacılık tarafında IT’de bir alım yapıyorsanız minimum yaptığınız yatırım 5 yıllık oluyor. Yani server (sunucu) alsanız bile 2-3 yıl sonra değiştirmeniz lazım, notebook bile alsanız 2-3 yıl sonra değiştirmeniz lazım. Yani yaptığınız yatırımlar hep uzun soluklu.” (K4)

Havacılık sektörü teknolojik açıdan en gelişmiş endüstrilerden biridir ve zaman zaman yeni teknolojilerin de önderliğini yapan bir sektördür (Purnell ve Hough, 2012, s. 18). Araştırmanın katılımcıları tarafından havacılık işletmelerinde BT yönetimini farklı

kılan nedenlerden biri olarak sektörün yeni teknolojilerin önderliğini yapıyor olmasına dikkat çekilmiştir. Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşü aşağıda verilmiştir:

“Dolayısıyla havacılık sektörü düşünüldüğünde havacılık sektörü BT alanında kullanılan bütün yeni teknolojilerin de önderliğini yapmakta dolayısıyla havacılık sektöründe spektler daha kesin ve çok dar alanda çalıştığınız için BT teknolojisine çok daha fazla ihtiyaç var. Bu da çok daha fazla kontrol noktaları koyuyor olmanızı gerektiriyor.” sözleriyle dile getirmiştir.” (K4)

Havacılık işletmeleri dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu çevrede ülkelerin politikaları, otoritelerin düzenlemeleri, müşterilerin tercihleri ve teknolojiler sürekli değişmektedir (Echevarne, 2008, s. 45-52). Havacılık sektörünün dinamikliği araştırmanın katılımcıları tarafından havacılık sektöründe BT yönetimini farklı kılan diğer bir neden olarak belirtilmiştir. Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“Bir kere sektör çok hızlı, çok hızlı kararlar değişiyor, çok hızlı temayüller değişiyor. Terör giriyor devreye, kurallar değişiyor. Bilmem ne giriyor, bilmem ne değişiyor. Şu oluyor, bu oluyor bir kere live sistem olması çok önemli. Yani ben bir paketi aldım, getirdim buraya koydum, burda çalışıyor. Ha bitti benim işim demeniz imkânsız. Sürekli olarak elinizin üstünde olması lazım. Çok kolay bir operasyon değil.” sözleriyle bu görüşü desteklemektedir.” (K5)

Katılımcılardan bazılarının görüşlerine göre, havacılık işletmelerinde BT yönetimini farklı kılan nedenlerden biri de hizmet sektörü olmasıdır. Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“Birde firmalar bacağından bakarsak hizmet verdiğimiz firmalar bacağından bakarsak orada da bu sefer şey hani cezalara düşebiliyor bazı işler dolayısıyla işin o tarafı var. Bir müşteriyi memnun etme tarafı var psikolojik anlamda iyi hissetmeleri anlamında, bir de cezai uygulamalar var ikisi de söz konusu hizmet sektöründe. Diğer sektörlerde bakarsak, öncesinde çalıştığım otomotiv sektöründe orda iş sürekliliği tabi ki önemli orda da önemli ama bazı toleranslar koyabiliyorsunuz sınırlar birazcık daha net orda. Kalkıp birebir hayatın içinden kişilerle muhatap olmuyorsunuz. Sonuçta otomotiv sektöründe bir yan sanayi firma bir fren satıyorsa bir arabaya, freni düzgün yapamadığında veya yanlış yaptığında bir sıkıntı yaşadığında, üretim programı yetişemediğinde en fazla freni sattığı firma ile sıkıntı yaşar, tartışır veya bir sorun oluşur ama gidip arabayı kullanan bir kişi ile bir problem yaşamaz. Burada hizmet sektöründe ne yazık ki o ikisini de yaşayabiliyorsunuz.” (K13)

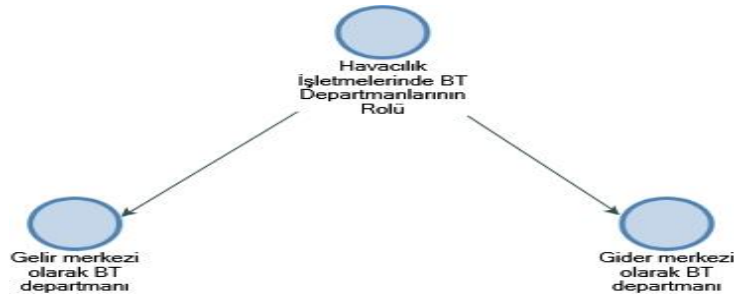
Araştırmaya katılan iki katılımcı ise havacılık işletmelerinde BT yönetiminin farklı olmadığı konusunda görüş bildirmiştir. Bu iki katılımcı havayolu işletmelerine destek hizmeti veren yer işletmesi firmalarının BT yöneticileridir. Bir yer hizmeti ikram firmasının yöneticisi olan K10 özellikle havayolu işletmelerinde BT’nin büyük farklılıklar içerdiğini ancak bir yer hizmeti firması olarak kabul edilen ikram firması için

BT sistemlerinin önemli farklılıkları olmadığı konusundaki düşüncesini şu şekilde dile getirmiştir:

“Aslında havayollarında kullanılan IT sistemleri daha çok farklı sistemler, yani direk havacılığın içerisindeyseniz belli farklılıkları var. Ama operasyonel olarak X firması üzerinde bakarsanız yada herhangi üretim yapan bir firma üzerinde bakarsanız çok ciddi farklılıklar yok. Nihayetinde hemen hemen bütün şirketler belli bir order sistemi üzerinden yani bir sipariş yapısı üzerinden çalışmaktadır. Makinada üretseniz, gıda da üretseniz bir reçeteniz var yani bir üretim saykılınız var. Bunun içerisine girip sonuç olarak bir ürün ortaya çıkartıyorsunuz ve bütün kullanılan ERP'lerin (Enterprise Resource Planning) üretim tarafıyla alakalı güçlü olan bütün ERP'lerin aslında bu tarz şirketlerin hepsinde ortak çalışabilme yöntemi var. Biz bir gıda şirketi değil de başka bir şey üreten bir firma olsaydık aşağı yukarı gene çok çok ERP' nin temel özelliklerini kullanıyor olacaktık. Çok ciddi bir fark yok arada.” (K10)

3.2.1.2. Havacılık sektöründe BT departmanının rolü

Havacılık sektöründe bilgi teknolojileri yönetimi başlığı altında ortaya çıkan temalardan bir diğeri de havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri departmanlarının rolüdür. Bu tema altında Şekil 3.2’de görüldüğü gibi BT departmanlarının gider merkezi ve gelir merkezi olarak görülmesi şeklinde iki farklı koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.2. Havacılık İşletmelerinde BT Departmanının Rolü Temasının Kodları

Havacılık işletmelerinde, bilgi teknolojileri işletmenin neredeyse bütün faaliyetleri içerisine girmekte ve işletme içinde her alana dokunmaktadır. Katılımcılardan K2 ve K10 bu bulguyu şu şekilde özetlemektedir:

“Aslında daha öncede söylediğim gibi BT işletmenin bütün aktiviteleri içerisine girmekte. En temel olarak baktığımızda insan kaynaklarındaki bütün süreçler BT üzerinde yürütülmekte. İnsan kaynakları sadece işe alım, normal personel özlük işlemlerinin değil hedeflerin performansının da bu sistemler üzerinden takip edildiği bir şey haline geldi artık, alan haline geldi. Daha sonra üretim tarafında

aklınıza gelebilecek bütün süreçler bir ürünün tanımlanmasından o ürünün üretilmesine kadar olan tüm süreçler tamamen BT üzerinden yürütülebilmekte.” (K2)

“Biz burada IT olarak şirketin aslında en göbeğinde olan departmanız. Muhtemelen şirketten başka biriyle konuşsanız buna çok fazla katılmayabilir. Bilmediği için bilenler buna yüzde yüz şey yapar. Ama biz bu işlerin göbeğinde olduğumuz için yaptığımız her iş şirketin her yerine dokunuyor. Ben bu proje esnasında yaklaşık 300'den fazla personelle birebir ilişki içerisindeydim. 200 civarındaki personele birebir eğitim verdim. Toplantı odasına gittim, yanına oturdum, osuna busuna her şeyine birebir ucundan dokundum.” (K10)

Bilgi teknolojilerinin işletmelerin neredeyse tüm faaliyetlerinin içerisinde yer almasına rağmen katılımcıların çoğu, üst yönetimin BT departmanlarını stratejik önemde bir departman veya bir kâr merkezi olarak değil, bir destek departmanı ve bir maliyet merkezi olarak gördüklerine dikkat çekmişlerdir. Katılımcı K6 ve K14'ün BT departmanlarının bir gider merkezi veya destek ekibi olarak görülmektedir bulgusunu destekleyen görüşleri şu şekildedir:

“IT departmanları için sistem odasına yakın yerler tercih edilir, artı atıl bölgeler. Çünkü destek ekibi olarak görülür IT departmanları genel olarak. Core business olan banka vs. gibi bir takım yerlerde belki farklı oluyor olabilir ama havacılıkta genellikle biz destek ekibi olarak görünürüz. ” (K6)

“IT işini nedense yani şöyle hangi firmaya giderseniz gidin hepsi IT işinin çok kritik olduğunu hepsi söyleyecektir size fakat hiçbirisi yani üst yönetim seviyesinde görüştüğünüz insanların biri bunu böyle görmeyeceklerdir. Ne yazık ki hangi şirkete giderseniz gidin hani IT departmanı işte bilgisayar, bilgisayarın alım satımı gibi görülür.” (K14)

Araştırmaya katılan işletmelerden sadece birinde BT departmanı bir gider merkezi olarak değil, bir kâr merkezi olarak görülmektedir. Bu işletme bağlı olduğu terminal işletmesinin donanım konuları dışında kalan tüm BT ihtiyaçlarını kendi karşıladığı gibi aynı zamanda dışarıdaki havacılık işletmelerine de uzmanlaşmış olduğu BT hizmetlerini satmaktadır. İç kaynaklarının yeterli olmasından dolayı bu havacılık işletmesi BT alanında dış kaynak kullanımına da çok az ihtiyaç duymaktadır. Araştırmaya bu işletmeden katılan yönetici K1 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle dile getirmiştir:

“Evet bizim outsource ettiğimiz iş çok nadirdir çok azdır yani X firması gerçekten IT işini kendi yapar kendi ekipleri ile yapar.” (K1)

3.2.1.3. Havacılık işletmelerinde BT DKK alanları

Katılımcıların “İşletmenizinde hangi BT konularında dış kaynak kullanımına gidiyorsunuz? sorusuna verdikleri cevaplar bu tema altında birleştirilmiştir. Araştırmaya katılan havacılık işletmelerinin her biri farklı düzeylerde ve farklı BT alanlarında dış

kaynak kullanımına gitmektedirler. Tablo 3.5.'te araştırmaya katılan işletmelerin hangi BT ürün veya hizmetlerini dış kaynak ile sağladıkları gösterilmiştir:

Tablo 3.5. *Havacılık İşletmelerinde BT Dış Kaynak Kullanımı Alanları*

Firma	Firma Türü	Dış Kaynak Kullanımı Alanları
F1	Havaalanı İşletmeciliği	-Sadece donanım (Aktif networklerdeki switchler ve bunlarla bağlantılı konuşlanacak olan serverlar, storagelar ve ekranlar, bilgisayarlar gibi)
F2	Hava Aracı Bakım ve Onarım	-Donanım -Bütün entegre kurumsal yazılımlar
F3	Hava Kargo	-Yazılım ve donanımın nerdeyse tamamı
F4	Havaalanı İşletmeciliği	-Yazılım ve donanımın tamamı
F5	Havayolu	-Donanım ve havacılık yazılımların tamamı
F6	Yer Hizmetleri	-Firmaya özel olarak geliştirilmiş uygulamaların (yazılımların) dışında, network, sistem güvenlik, alt yapı, çağrı merkezinin tamamı -Donanım
F7	Havayolu	-Donanım -Yazılımlar: bilet satış rezervasyon sistemi, DCS sistemi -Çağrı merkezi
F9	Yer Hizmetleri/İkram	-Donanım -Havayolu ikram yazılımları dışında kalan yazılımların tamamı
F10	Yer Hizmetleri	-Donanım -Yazılımların çoğu
F11	Havaalanı İşletmeciliği	-Donanım -Yazılımların çoğu
F12	Hava Kargo	-Donanım -Havacılık yazılımlarının çoğu

Araştırmaya katılan firmaların tamamı BT donanım konularında tamamıyla dışarıya bağlıdır çünkü havacılık işletmelerinin esas işi BT üretmek değildir. Katılımcı K12 bu bulguyu şu sözleriyle desteklemektedir:

“Çünkü benim üretebileceğim bir hizmet değil yada donanımda değil. O donanımı üretebilecek bir yapıda keşke olabilsek daha önce dediğimiz gibi teknoloji donanım üretmek teknolojinin işi.” (K12)

Araştırmaya katılan işletmelerden sadece ikisinde (F1 ve F6) yazılımların çoğu iç kaynak yoluyla sağlanırken bu iki işletme dışında kalan işletmelerde havacılık yazılımlarının tamamı dış kaynak yoluyla sağlamaktadır. Havacılık uygulamalarını iç kaynakla sağlayan işletmelerden biri bir havaalanı işletmesidir. Katılımcı iç kaynaklarla yazılımların yazıldığını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Havacılık özelinde zaten kendi ürünlerimizi kendi ekiplerimizle geliştiriyoruz, entegrasyonların tamamı bizim teknik ekip ve mühendislerimiz tarafından yapılıyor. Dışardan aldığımız ürünler genellikle aktif networklerdeki switchler veya bunlarla bağlantılı üzerinde konuşlanacak olan serverlar, storagelar gibi donanımları aslında alıyoruz.”(K1)

Mobil uygulamalar dışında havacılık tarafındaki yazılımları kendi iç kaynaklarıyla sağlayan bir diğer firma ise bir yer işletmesi firmasıdır. Bu firma aynı zamanda 2015 yılında stratejik bir kararla havacılık yazılımları dışında kalan diğer tüm BT altyapı ve hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaya karar vererek bu hizmetlerin tamamını tek bir tedarikçi firmaya devretmiştir. Bu firma yazılım ekipleri ve üst düzey yöneticiler dışında kalan tüm BT personelini de tedarikçi firmaya geçirmiştir. Katılımcı K6 bu dış kaynak kullanımı kararını aşağıdaki sözleriyle özetlemiştir:

“Yani sektör özelinde in-house geliştirilmiş uygulama, yazılım dışındaki, çünkü yazılım geniş bir kavram. Network, sistem güvenlik, alt yapı, infrastructuredan tutun, IT’de sadece kalan in-house geliştirmiş olduğumuz uygulamanın bakımı ve desteği, tüm bunları bir firmaya outsource etmeye karar verdik”. (K6)

Yukarıda bahsedilen iki işletme dışında araştırmaya katılan işletmelerin tamamında özellikle havacılık yazılımları dış kaynak yoluyla sağlanmaktadır. Katılımcılardan bazılarının havacılık sistemlerini veya yazılımlarını dış kaynak kullanımı ile sağladıklarını destekleyen görüşleri şunlardır:

“Havacılık yazılımlarını kimse kendisi iç kaynak kullanarak yapmaz. Pegasus bile belli bir çatının üstünde çözüyor işlemini. Dolayısıyla THY dahil aynı şekilde, THY’nin inanılmaz boyutta IT kadrosu olmasına rağmen 400 küsur kişiler ben size öyle söyleyeyim. O bile pek çok şeyi outsource eder çünkü takip etmeleri mümkün değil. Dünya standartları, sivil havacılık kuralları, ıvır-zıvır içerde takip etmesi çok kolay değil. THY’nin loyalty programı kendine aitti. Onu bile sonunda outsource etti. Dışarıya verdi, dış kaynak kullanıyor, yazılım kullanıyor şuanda.” (K5)

“Şöyle havacılık sistemlerinin çoğunu biz dışardan alıyoruz orda da SITA firmasıyla bir sözleşmemiz var ağırlıklı olarak işte bagaj sistemlerinde var gibi diyebiliriz. Genelde onlarda hatta burda bir de SITA admini var direk bize dedike (dedicate) olarak çalışan support veren bir arkadaşımız var sürekli bizde çalışıyor bizim kadromuzda gibi çalışıyor. (K13)

Nitel verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular bize havacılık işletmelerinin BT alanında gerek donanım gerek yazılım konularında yoğun olarak dış kaynak kullanımına başvurduklarını göstermektedir. İşletmelerin BT alanında dış kaynak kullanımına gitmesinin maliyetleri düşürme, yetersiz kaynaklar, yönetsel sıkıntılar gibi birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Bir sonraki başlıkta havacılık işletmelerinin neden dış kaynak kullanımına gittiklerinin nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2.2. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri

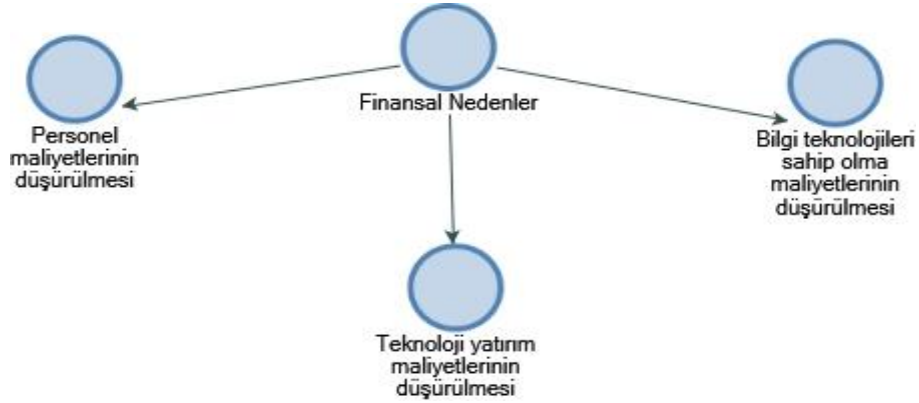
Bu başlık altında “Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri nelerdir?” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. “Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı nedenleri” başlığının altında finansal, operasyonel ve stratejik olmak üzere 3 tema ve 13 koda ulaşılmıştır. Bu kod ve temaların listesi ve katılımcılar tarafından bu kodlara yapılan vurgu sayısı Tablo 3.6.’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. *BT DKK Nedenleri Tema ve Kodları*

BT Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	Vurgu Sayısı
1.Finansal	
Bilgi teknolojileri sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi	13
Personel maliyetlerinin düşürülmesi	7
Teknoloji yatırım maliyetlerinin düşürülmesi	4
2.Operasyonel	
Modern teknolojiye kısa sürede ulaşmak	9
Teknolojideki değişime uyum sağlamak	8
Hizmet kalitesini artırmak	8
BT ürün veya hizmetinin spesifik olması	3
BT sistemlerinin entegrasyonunu sağlamak	1
BT ofisinin yazılım geliştirmeye uygun olmaması	1
3.Stratejik	
Temel yeteneklere odaklanmak	5
Tepe yönetimin isteği	3
Tedarikçinin farklı bakışından faydalanmak	2
Çalışanlara bağımlı olma riskini azaltmak	1

3.2.2.1. Finansal nedenler

BT teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte BT iş süreçlerinin önemli bir parçası hâline gelmiştir ve BT maliyetleri toplam maliyetler içinde büyük yer tutmaya başlamıştır. Bu nedenle alıcıların BT dış kaynak kullanımına başvurmalarının başlıca nedenleri arasında finansal nedenler yer almaktadır. Araştırmanın nitel verilerinin analizi sonucunda BT sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, personel maliyetlerinin düşürülmesi ve teknoloji yatırım maliyetlerinin düşürülmesi olmak üzere Şekil 3.3.’te görülen 3 koda ulaşılmıştır.



Şekil 3.3. BT DKK Finansal Nedenler Temasının Kodları

Bilgi teknolojilerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, “finansal nedenler” temasının altında ulaşılan kodlardan birincisidir. Tüm veriler dikkate alındığında katılımcılar tarafından en fazla vurgu yapılan dış kaynak kullanımı nedeni, bilgi teknolojilerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar için aynı veya benzer BT ürün/hizmetlerini iç kaynaklarla sağlayabileceklerinden daha düşük maliyetlerle dışarıdan satın alabilmek temel dış kaynak kullanımı motivasyon nedenidir. Tedarikçiden daha düşük fiyata alabilmelerinin temel nedeni ise BT tedarikçilerinin ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanarak BT ürün/hizmetlerini daha düşük maliyetlerle üretebilmeleri ve bu sayede de alıcı firmalara aynı ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle satabilmeleridir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 173; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81).

Katılımcılardan bazılarının dış kaynak kullanarak bilgi teknolojilerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesine ilişkin görüşleri şunlardır:

“Şimdi bu şöyle; depo yönetim sistemi için bu yazılımı yaptırmak sıfırdan, bizim yaptığımızı varsayalım ve var olan ERP' nin üzerine yapmadığımızı varsayalım. Bizim en az buraya 10 kişilik bir yazılım kadrosunu oturtmamız lazım. Az önce bahsettiğim konu ve bu adamlarla en az 2 yıl boyunca bu yazılımı geliştirmemiz lazım. Bunun total maliyetine baktığınız zaman şu anki benim yazılım tarafında oluşan maliyetin (dış kaynak maliyetinin) en az 5-6 katından, 10 katından bahsediyorum. Bunu bu şekilde iç kaynakla yapmak doğru bir yöntem değil.”

“Şöyle yani orda da ürünü geliştirmek bir yöntem içerde de yazabilirsiniz ama Amerika'yı tekrardan keşfetmek bazen daha maliyetli olabiliyor. Dolayısıyla hani hem maliyet hem de sürecin sonrası yönetim anlamında sıkıntı yaşamamak için dışardan almak daha mantıklı oluyor.” (K13)

Personel maliyetlerinin düşürülmesi, “finansal nedenler” temasının altında ulaşılan kodlardan ikincisidir. BT departmanlarının işletmenin tüm BT ihtiyaçlarını iç kaynaklarla sağlayabilmesi için donanımlı ve sayıca fazla personele ihtiyacı vardır. Aynı zamanda var olan personelin sürekli eğitimler ile güncel de tutulması gerekmektedir (Gonzalez vd., 2010, s. 286). Bu nedenlerden dolayı işletmeler kadrolarında fazla sayıda personel barındırmak yerine dış kaynak ile BT ihtiyaçlarını sağlamaktadırlar.

Proje dönemlerinde veya yoğun dönemlerde sayıca fazla BT personeline ihtiyaç duyulurken rutin zamanlarda daha az sayıda personele ihtiyaç duyulacağından dış kaynak kullanımı yoluyla BT hizmeti alındığında firmada fazladan personel çalıştırılmasına ihtiyaç olmadığına katılımcılar tarafından dikkat çekilmiştir. Katılımcı K6 aşağıdaki sözleriyle bu bulguyu desteklemektedir:

“Spesifik konularda veya proje dönemlerinde BT personel sayısının fazla olması gerekirken, operasyonun rutin devam ettiği dönemlerde daha az sayıda personele ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle projeleri ve spesifik konularda dışardan hizmet alınarak bu iş için çalışacak personelin sürekli firmada çalıştırılması gerekmeyeceği için personel maliyetlerinde düşüş olacaktır.” (K6)

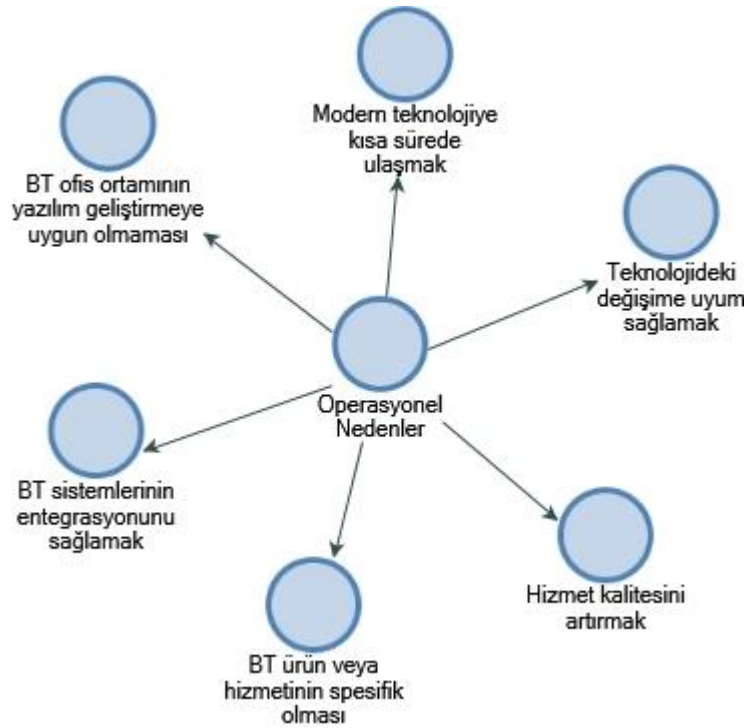
Bir başka katılımcı da sık olmayan ve özellikli olan işler için içeride kadrolu personel bulundurmamak için dış kaynak kullanımına gittiklerini aşağıdaki sözleriyle ifade etmişlerdir:

“Outsource gitme nedeni aslında şu oluyor; birincisi bir kadroyu barındırmak istememe durumu. İkincisi şöyle bir şey oluyor SAP’ nin (kurumsal kaynak planlama programı) basic tarafı için teknik tarafı için konuşursak yılda iki üç defa yapılan bazı operasyon işler var orda veya çok sık çıkmayan problemler var. Şimdi orda bu tip işler için burada bir adam barındırdığınız da birincisi maliyetler anlamında dediğim gibi şey barındırmak istemeye biliyorsunuz.” (K13)

Teknolojiye daha az yatırım yapmak, “finansal nedenler” temasının altında ulaşılan kodlardan üçüncüsüdür. İşletmeler dış kaynak kullanarak BT sahip olma maliyetlerini ve personel maliyetlerini düşürebilecekleri gibi aynı zamanda dış kaynak kullanımı ile bilgi teknolojilerine altyapı ve geliştirme gibi yatırımlar yapmak zorunda kalmayacaklardır. İşletmeler yatırım yapmadan bilgi teknolojilerine sahip olduklarında BT bütçesini sermaye bütçesinden sabit işletme maliyetine dönüştüreceklerdir (Lacity ve Willcocks, 1998, s. 369). Katılımcı K2 yatırım yapmadan tedarikçi yönetim sistemine nasıl sahip olduklarını “Süreci tamamen bir donanım almadan ve yatırım yapmadan tamamen onların sistemi üzerinden kurguladık. ” sözleriyle ifade etmiştir.

3.2.2.2. Operasyonel nedenler

Nitel verilerin analizi sonucunda ulaşılan “BT dış kaynak kullanımı operasyonel nedenleri” temasının altında modern teknolojiye kısa sürede ulaşmak, teknolojideki değişime uyum sağlamak, BT hizmet kalitesini artırmak, BT ürün veya hizmetinin spesifik olması, BT sistemlerinin entegrasyonunu sağlamak, BT ofis ortamının yazılım geliştirmeye uygun olmaması olmak üzere Şekil 3.4.’te görülen 6 koda ulaşılmıştır.



Şekil 3.4. BT DKK Operasyonel Nedenleri Temasının Kodları

BT dış kaynak kullanımı nedenlerinin tamamı içerisinde BT toplam sahip olma maliyetlerinin düşürülmesinden sonra katılımcılar tarafından en çok vurgulanan BT dış kaynak kullanımı nedeni *modern bilgi teknolojilerine kısa sürede ulaşmaktır*. Alıcı işletmeler BT departmanlarında sınırlı sayıda bilgi teknoloji personeli çalıştırmaktadırlar ve bu içerideki personel hâlihazırda sistemin yürütülmesi işinden sorumlu olduğu için yeni teknolojilerin geliştirilmesine veya öğrenilmesine yeterince vakit ayıramamaktadır. Oysa BT tedarikçilerinin temel yeteneklerinin teknoloji üretmek olmasından dolayı ve

ölçek ekonomilerinin avantajını kullanmalarından dolayı alıcı işletmelere modern BT hizmetlerini çok daha kısa bir sürede sağlayabilmektedirler (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 14; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81). Katılımcılardan bazılarının BT geliştirmek için yeterli zaman olmamasından ve teknolojiye kısa sürede ulaşmak istemelerinden dolayı dış kaynak kullanımına gittiklerini vurgulayan ifadeleri şunlardır:

“Ben zaten önceden X bilişim firmasında genel müdür yardımcısıydım K11 Bey de orada satın alma ve sözleşme ve iş geliştirmeye bakıyordu. Orda havacılık yazılımlarının geliştirilmesinde büyük katkılarımız oldu biz zaten yönettik ama burada bu kadar zamanımız yok. Yani bizim 1-2 yılımız daha olsaydı bütün yazılımları biz kendimiz geliştirebilirdik.” (K4)

“Biraz önceki soruyu aslında sorunun bir kısmını yarım bıraktığımı fark ettim hani uygulamayı satın alabiliyoruz kendimiz geliştirebiliyoruz bazen de kendimizin geliştirmesi için zamanımız olmuyor.” (K2)

Sadece yazılım ürünlerinde değil, BT tedarikçileri donanım ürünlerini de alıcıya alıcının piyasadan bulabileceği süreden daha hızlı bir şekilde ulaştırabilmektedir. Katılımcı K6 aşağıdaki sözleriyle bu bulguyu desteklemektedir:

“Tedarikçiyle çalışmaya başladığım zaman yarın öbür gün hem ölçek ekonomisi anlamında, sistem upgrade istediğim zaman ben kendi sistemimde aynı yaşadığım sorunları bir daha yaşayacağım öbür türlü. Niye ram istiyorum, üç yıl evvel aldığım server için ram bulamıyorum mesela; piyasadan alacak olsam altı hafta diyorlar. İşte altı hafta mı bekleyeceğim. Ama öbür türlü outsource ettiğinizde tedarikçi bunu çözebiliyor.” (K6)

Havacılık sektöründe BT teknolojileri çok hızlı gelişmektedir. Teknoloji hızla ilerledikçe BT sistemlerinin yetkinlikleri artmakta, buna bağlı olarak kullanıcıların da beklentileri artmakta ve buna paralel olarak iş süreçleri de değişmektedir. BT sistemlerinin yaşam ömrü mekanik sistemlere göre çok kısa olmaktadır (Purnell ve Hough, 2012, s. 18). BT teknolojisindeki bu hızlı değişime işletmelerin kısıtlı kaynaklarıyla aynı zamanda maliyetlerini de düşük tutarak uyum sağlayabilmeleri kolay olmamaktadır (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 14; Kim ve Young-Soo, 2003, s. 81). “BT dış kaynak kullanımı operasyonel nedenleri” temasının altında ulaşılan kodlardan biri de *değişime hızlı uyum sağlamaktır*. Katılımcı K2 tedarikçiden sağladıkları hazır paket programlarla dünyadaki değişimlere nasıl hızlıca adapte olabildiklerini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Dünyada birçok alanda iş yapma yöntemleri değişiyor işte üretim yöntemleri değişiyor yeni yaklaşımlar geliyor teknolojiler değişiyor bunları IT ekipleriyle yönetiyor olmak çok zor. Dolayısıyla bir hazır programla bunları götürüyor olmak son derece önemli. Örnek verecek olursak bir çok eski

dönemlerde bir 2000 yılı problemi vardı iki bin yılı sendromu diye geçer daha sonra Türkiye'nin başına gelen işte TL'den sıfır atma problemleri bütün bunlar aslında yada işte hemen aklıma gelen saat değişimleri yaz saati uygulamalarındaki değişiklikler. Eğer bunları kendi uygulamalarımızla yapıyor olsak çok zor ama eğer böyle hazır programlar kullandığınızda dünyanın çeşitli yerlerinde bunlarla ilgili çözümler hazır olduğu için bunlara çok kısa sürede refleks gösterip adaptasyon sağlayabiliyorsunuz.” (K2)

Katılımcı K8 ise değişen ve aynı zamanda sürekli olarak gelişen bilet satış/rezervasyon sistemlerine iç kaynaklarla uyum sağlamanın zor olmasından dolayı bu alanda dış kaynak kullanımına gittiklerini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Bilet satmaya çalışan bir firmayız orda da havacılık ve bilet satış teknikleri teknolojileri geliyor, değişiyor. Bir işin dışardan yapılması ya da kendi içimizde mi yapılmasında ki önemli kritik noktalardan bir tanesi de şey o işi biz içerde yapabilecek bilgiye sahip miyiz yani yazılım bilgisi değil bu know-how dedikleri o fonksiyonel süreçlerin ortaya çıkartılması analizlerinin yapılmasındaki şirketteki bilgi birikimi, buna sahip miyiz değil miyiz? Mesela bilet satışla ilgili sahip değildik. Çünkü dediğim gibi çok gelişen bir bilet satış altyapıları söz konusu dünyada, işte farklı satış kanalları aynı sistem üzerinde birçok farklı satış kanalından bilet alıyor şu an insanlar dolayısıyla o nokta da yönetim tabi ki doğru karar vererek bundan iki sene önce outsource etti bu biletleme sistemini dayanak buydu ve doğrudu.” (K8)

Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı BT hizmetlerinin kalitesini artırmaktadır çünkü BT tedarikçilerinin temel yetkinliği BT üretmek olduğu için bu işletmeler BT alanında ileri teknolojilere, daha donanımlı personele ve daha fazla bilgi birikimine ve daha iyi yönetim kapasitesine sahiptirler (Gonzalez vd., 2010, s. 285). Alıcı işletmeler BT tedarikçilerinin bu yetkinliğinden faydalanarak personel artışına gitmeden teknik problemlerini çözeabilmekte ve hizmet kalitesini artırabilmektedirler (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 21). Katılımcı K6 aşağıdaki sözleriyle iç kaynaklarla hizmet kalitesini artırmanın zor olduğunu dile getirmektedir:

“Onun dışında belirli sayıda personel ile belirli bilgi seviyesindeki personel ile bir hizmet sunmaya çalışıyorum son kullanıcıya. Dolayısıyla orda sunmuş olduğum hizmetin kalitesi belirli seviyede. Arkadaş izne çıktığı zaman mesela yok. Varsayalım 3 kişi çalışıyor. Üç kişiden bir tanesi izinli olduğunda %30 kaynak eksikliğim var. Gelen talep standart bir talep değil. Bir gün bakıyorsunuz 30 tane geliyor, bir gün bakıyorsunuz 100 tane geliyor. Yani bunu karşılayabilecek kapasitede bir kaynağım yok. Patlamalı trafikte onu kurtarabilecek, sübvansedecek kapasitem de yok. Hizmet kalitesini tabii ki kendi in-house kaynaklarınla tutturabilmen çok kolay olamayabiliyor.” (K6).

Başka bir katılımcı da “İşin performans tarafına baktığımızda hani değerlendirdiğimizde gerçekten tüm sistemlerin performansı benim yönetebileceğimden çok daha iyi hâlde. (K2)” sözleriyle dış kaynak kullanarak BT sistemlerinin performansını daha iyi hâle getirdiklerini ifade etmiştir.

Verilerin analizi sonucunda bilgi teknolojilerinin dış kaynak ile sağlanmasının arkasında yatan bir diğer operasyonel neden ise BT dış kaynak kullanımına neden olan şeyin *spesifik bir konu olmasıdır*. BT departmanları genellikle az sayıda personel ile çalışmakta ve her konuda uzmanlaşmış personel bulunduramamaktadır. Bu nedenle katılımcılardan bazıları, rutin operasyonların dışında kalan spesifik bir BT ürün/veya hizmetine ihtiyaç duyulduğunda dış kaynak kullanımı yoluyla bunu sağlamayı tercih ettiklerini aşağıdaki sözleriyle ifade etmişlerdir:

“Tabi şimdi kimi yazılımları bizim yapmamız gerekiyor kimi yazılımları da gerek kaynak sıkıntısından kaynaklı gerekte konunun çok spesifik olmasından kaynaklı dışarıya outsource edebiliyoruz.” (K8)

“Bizim sıkıntımız burada başlıyor bizim uzmanlık dalımız tamamen sistem yönetilmesi üzerine fakat hizmet aldığımız antrepo sistemlerinin yönetilmesi üzerine bir uzmanımız bulunmamakta veyahut işte havacılık sektöründe kullanılan bir uygulama SITA ile ilgili bir uzmanlığımız bulunmamakta. Burada bu noktalarda işte dışarıdan hizmetler almaya başlıyoruz. Konuya özel konuya spesifik olup hani genel olmayan noktalarda bu işin uzmanlarını kendi içimizde barındırmak yerine bunu hizmet olarak almayı tercih ediyoruz.” (K14)

“Operasyonel nedenler” temasının altında ulaşılan kodlardan bir diğeri de *sistemlerin entegrasyonunu sağlamaktır*. Bazı BT sistemlerinin yapısı gereği birbirleriyle entegre olması gerekmektedir. Entegrasyon gerektiren BT işlerinde ihtiyaç duyulan diğer BT ürün/hizmetlerinin aynı tedarikçiden alınması gerekebilmektedir. Katılımcılardan sadece bu dış kaynak kullanımı nedenine dikkat çekilmiştir. Katılımcı K8 yolcu rezervasyon sisteminin bir modülünü kendileri yazabilecek iç kaynak kapasitesine sahip olmalarına rağmen sistemin diğer modülleri ile uyumlu çalışması için bu modülü de diğer modüllerle birlikte aynı tedarikçiden aldıklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

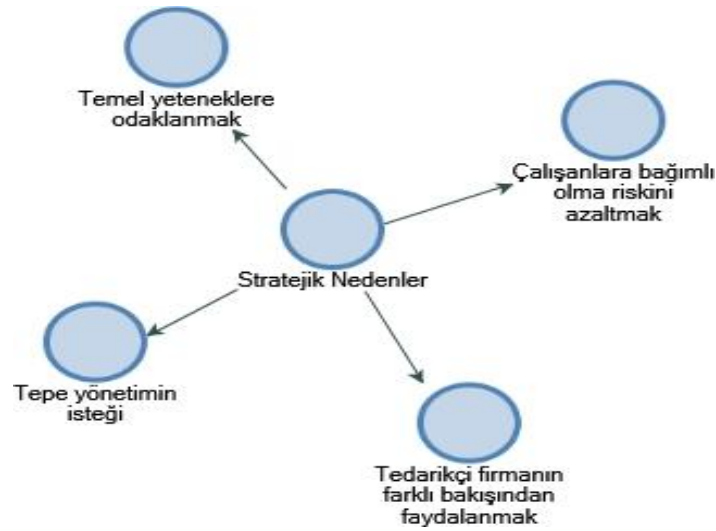
“Bizim bildiğimiz konularla ilgili biz operasyona schedule planning, crew planning dediğimiz şeyler sistemler var onları daha önce kendimiz yazıyorduk, normalde yine biz yazıyor olacaktık ama ticari anlaşma gereği outsource ettiğimiz firma aynı zamanda o ürünlere de sahip olduğu için kendi yaptığımız projeyi durdurduk. Dedik ki bir sistem bütünlüğü olsun bunları da aynı yerden satın alalım. Bilet sattığımız sistemle öncesinde uçuş yarattığımız ekiplerini planladığımız OCC’de (Operation Control Center) uçuşları yönettiğimiz bu core base dedikleri fonksiyonları da diğer firma sağlayabildiği için onlardan bir bütün olarak aldık.” (K8)

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan diğer bir operasyonel kaynaklı dış kaynak kullanımı nedeni ise *BT ofis ortamının yazılım geliştirmeye uygun olmamasıdır*. Katılımcı K14 bu bulguyu “Artı işin yazılım tarafı ofisten uzakta daha rahat yapılabilen

bir iş. Ofisin içerisinde olduğu zaman istenilen proje planına göre yürümek daha zor olabiliyor.” sözleriyle ifade etmiştir.

3.2.2.3. Stratejik nedenler

Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının finansal ve teknik nedenlerinin dışında stratejik nitelikte de nedenleri bulunmaktadır. Hatta bu nedenler, bazı durumlarda maliyet düşürmeye dayalı nedenlerden daha öncelikli bile olabilmektedir. Verilerin analizi sonucunda “stratejik nedenler” temasının altında Şekil 3.5.’te görülen temel yeteneklere odaklanmak, tepe yönetimin isteği, tedarikçi firmanın farklı bakış açısından faydalanmak, çalışanlara bağımlı olma riskini azaltmak olmak üzere 4 koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.5. BT DKK Stratejik Nedenleri Temasının Kodları

“BT dış kaynak kullanımı stratejik nedenleri” temasının altında ulaşılan kodlardan biri, *temel yeteneklere odaklanmaktır*. Bilgi teknolojilerinin işletmelere sağladığı katma değer sınırlıdır, bu nedenle BT örgütlerde genellikle stratejik bir amaç olarak değil, bir araç veya yardımcı bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bu nedenle bilgi teknolojileri fonksiyonlarının dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması işletmelerin asıl işine odaklanmasını sağlamaktadır (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 21; Gonzalez vd., 2010, s. 285; Lacity ve Willcocks, 1998, s. 369). BT rutin işlerinin dış kaynak kullanımı ile

sağlanması aynı zamanda BT departmanında çalışan personelin de işletme için daha kritik olan konulara odaklanmasını sağlamaktadır. Katılımcılardan bazılarının bu bulguyu destekleyici görüşleri şunlardır:

“Bunları hazır olarak almak ve mümkün olduğunca operasyonel süreçlerden uzaklaşarak şirketin ana business konularına hedeflenmesi IT’nin yada BT’ nin son derece önemli olarak görüyoruz.” (K2)

“Ama bizim dediğim gibi uzmanlaşmamız gereken asıl işimiz core business ve airline catering. Bu tarafı da arkadaşlar çok iyi biliyor. Bunun yazılım gelişmesini zaten bizim arkadaşlar burada yapacaklar. Ama depo yönetimi, workflow çözümleri, iş zekası, bunlar hep dışarda sizin kaynak bulabileceğiniz ve maliyet olarak da çok daha avantajlı işler.” (K10)

“Aslında bunu profesyonel yapan firmalar var. Dolayısıyla asli işimize çok fazla focus olamıyorduk. Yani bunlar bize katma değer sağlayan işler değil o nedenle outsource ettik”. (K6)

“BT dış kaynak kullanımı stratejik nedenleri” temasının altında ulaşılan bir diğer kod da *tepe yönetimin isteği* üzerine dış kaynak kullanımına gidilmesidir. Katılımcı K5 bazen nedenini bilmeden tepe yönetimin isteği ile dış kaynak kullanımına gittiklerini “Yönetim çok baskıcı ve ağırlıklıdır. Ticaretten, oradan buradan giden talepler konuşulup IT'ye talimat gelir, şunu yaptır. Nedenini niçinini sebep-sonuç ilişkisi bilmez bile IT'ci.” sözleriyle ifade etmiştir.

Katılımcı K8 bazen tepeden gelen bir kararla dış kaynak kullanımına gidildiğini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Ya da bazen çok büyük sistemlerde mesela sistemin değişiminde yönetim hani bu stratejik bir durum orda da yönetim karar veriyor. Ben diyor dışarda bir ürün beğendim diyor ve işte piyasa sisteminden bahsediyorum o ürüne geçmek istiyorum diyor orada da mesela tepeden böyle bir outsource’a geçiş söz konusu olabiliyor.” (K8)

Tedarikçi firmanın farklı bakış açısından faydalanmak ve BT çalışanlarına bağımlı olma riskini azaltmak, “stratejik nedenler” temasının altında ulaşılan diğer kodlardır. Katılımcı K10’a göre tedarikçi firma ile çalışmak firmaya yeni bir enerji, yeni bir bakış açısı getirmektedir. Katılımcı bu konudaki görüşünü aşağıdaki sözleriyle belirtmiştir:

“Dahası da şu, bir süre sonra çalıştığımız şirkette bir mesleki körlük oluşmaya başlar. Siz buradaki bazı şeyleri kabullenirsiniz, bazı hataları-eksikleri. Ama danışman firma geldiği zaman hem yeni bir enerjiyle geliyorlar hem sizi doğru yönlendirebiliyorlar ve dahası buna benzer birçok proje yaptıkları için sizi doğru yönlendirebiliyorlar bu konuda. Sizin öğrenilmiş çaresizliğinizi aslında kıran bir şey bu. Bu noktada danışman firmalarla çalışmak aslında iyi bir şey.” (K10)

“Stratejik nedenler” temasının altında ulaşılan kodlardan biri de çalışanlara bağımlılığı azaltmaktır. BT departmanında çalışan personelin işten ayrılması BT

hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. Personel şirketten ayrıldığında bilgi birikimini de beraberinde götürecektir ki bu işletme için ciddi bir problem oluşturabilmektedir (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 21). Bu nedenden dolayı işletmeler uzman BT personelini kaybetmek istemezler ki bu da işletmenin BT çalışanlarına bağımlılığı artırır. Bu dış kaynak kullanımı nedenine sadece bir katılımcı tarafından vurgu yapılmıştır.

“Riskleri olabiliyor içerdeki bunu yapan kadro giderse sıkıntı yaşayabiliyorsunuz, büyük problemler yaşayabiliyorsunuz. Hani kişiye bağımlılığı arttırıyor aslında dolayısıyla hani hem maliyet hem de sürecin sonrası yönetim anlamında sıkıntı yaşamamak için dışardan almak daha mantıklı oluyor.” (K13)

3.2.3. BT DKK ilişkisinde biçimsel yönetim mekanizmalarının yeri

Bu başlık altında “Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel yönetim mekanizmaları nasıl rol oynamaktadır?” sorusuna cevap aranacaktır. Alıcı tedarikçi arasındaki biçimsel yönetim sözleşme ve hizmet seviyesi anlaşmaları gibi biçimsel mekanizmaların geliştirilmesini ve bu anlaşmaların yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003, s. 539). Sözleşmeler ve sözleşmelere dayalı olarak hazırlanan hizmet anlaşmaları biçimsel yönetim mekanizmalarının kendisini oluşturmaktadır. Bu araştırma sorusu altında sözleşme hazırlama süreci, biçimsel yönetim mekanizmalarının sınırları ve sözleşmeye dayalı beklentiler olmak üzere 3 temaya ulaşılmıştır. Bu üç tema altında 6 alt tema ve 30 koda ulaşılmıştır. İlgili kod ve temaların listesi Tablo 3.7.’de verilmiştir.

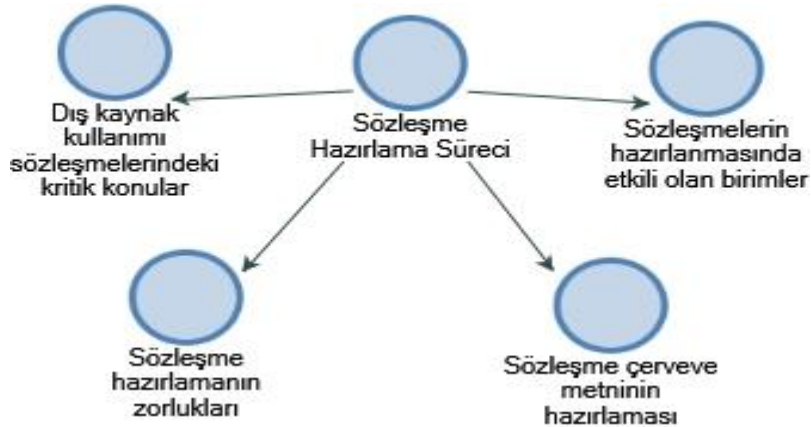
Tablo 3.7. BT DKK Biçimsel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri

1.Sözleşme Hazırlama Süreci
1.1.Sözleşmelerin Hazırlanmasında Etkili Olan Birimler
-BT departmanının rolü
-Hukuk departmanının rolü
-Satın alma departmanının rolü
1.2.Sözleşme Çerçeve Metninin Hazırlanması
-Alıcı tarafından hazırlanması
-Tedarikçi tarafından hazırlanması
1.3.Sözleşme Müzakerelerinin Zorlukları
-Sözleşme maddeleri üzerinde uzlaşmak
-Taraflar arasında bilgi asimetrisi olması
1.4.Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerindeki Kritik Konular
-Cezai şartlar
-İşin kapsamı
-Gizlilik maddesi
-Sorunların çözümü için bekleme süreleri
-Ürün veya hizmetin teslim tarihi

-Ortakların da aynı şartlardan faydalanması
-İş güvenliğine ilişkin konular
-Ödeme koşulları
-Sözleşmenin yenilenmesine ilişkin konular
2.Biçimsel Yönetişim Mekanizmalarının Sınırları
2.1. Sözleşmelerin İşlevleri
-İlişkiyi kurucu mekanizma olması
-Detaylı sözleşmelerin ilişki risklerini azaltması
-Tarafların rollerini ve sorumluluklarını belirlemesi
-Taraflara yasal bir koruma sağlaması
2.2. Sözleşmelerin Kısıtları
-Detaylı sözleşme hazırlamanın maliyetinin yüksek olması
-Detaylı sözleşmelerin günlük işlerde uygulanmasının zorluğu
-Sözleşmelerin eksik olması
-Sözleşmelerin esnek olmaması
-Sözleşmenin ilişkinin yönetilmesinde tek başına yeterli bir mekanizma olmaması
3.Alıcının Tedarikçiden Sözleşmeye Dayalı Beklentileri
-Taahhüt edilen hizmet kalitesini sağlaması
-Proje takvimine uygun olarak teslimat yapması
-Satış sonrası destek hizmeti sağlaması
-İlişkiye özgü yatırım yapması
-Etkin bir personel yönetimine sahip olması
-Düzenli iletişim kurması

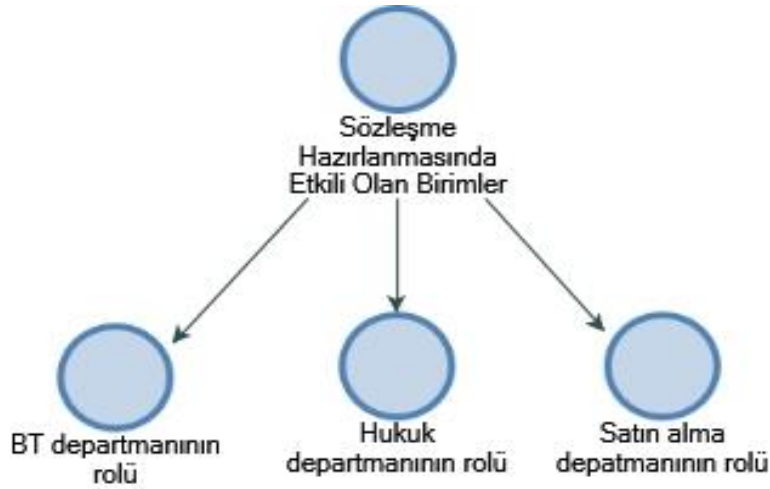
3.2.3.1. Sözleşme hazırlama süreci

“Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel yönetişimin rolü nedir?” araştırma sorusunu cevaplamak için ulaşılan temalardan biri “Sözleşme hazırlama süreci” olmuştur. Bu tema altında Şekil 3.6.’da görülen sözleşmelerin hazırlanmasında etkili olan birimler, sözleşme çerçeve metninin hazırlanması, sözleşme hazırlama sürecinin zorlukları ve dış kaynak kullanımı sözleşmelerindeki kritik konular olmak üzere 4 alt temaya ulaşılmıştır:



Şekil 3.6. Sözleşme Hazırlama Süreci Temasının Alt Temaları

“Sözleşme hazırlama süreci” temasının altında ulaşılan alt temalardan biri **sözleşmelerin hazırlanmasında etkili olan birimlerdir**. Araştırma verilerinin sonucunda ulaşılan bulgular bize havacılık işletmelerinde özellikle büyük BT projelerinde sözleşmelerinin hazırlanmasında etkili olan birimlerin BT departmanı, hukuk müşavirleri ve satın alma departmanı olduğunu göstermektedir. Bazı işletmelerde sözleşme departmanı ismiyle ayrı bir birim de bulunmaktadır. Bu birimin içerisinde sözleşmelerin hukuksal boyutunu inceleyen hukuk uzmanları çalışmaktadır. Şekil 3.7.’de sözleşmelerin hazırlanmasında etkili olan birimler gösterilmektedir:



Şekil 3.7. Sözleşmelerin Hazırlanmasında Etkili Olan Birimler

Katılımcı K12 sözleşme hazırlama sürecinde etkili olan bu üç birim için “üçleme” metaforunu kullanmıştır:

“Bizde şöyle bir şey var şöyle bir üçleme var. Bir iş birimi olarak ihtisas birimi olarak biz bu konuda varız. İkincisi satın alma birimi var. Üçüncüsü avukatlık birimi var hukuk bürosu var.” (K12)

Sözleşme hazırlama sürecinde BT departmanlarının rolünün daha çok işin teknik tarafını inceleme konusunda ortaya çıktığına, katılımcılar tarafından dikkat çekilmiştir. Katılımcı K11 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

“Ya biz sadece teknik manada yorumlar yapıyoruz sözleşmeler departmanımız var. Artı bir müşavirimiz var burada baş hukuk müşavirimiz onlar zaten bu taslakları hazırlıyorlar. Biz sadece onlara

neler alacağımızı ve nasıl alacağımızı tarifliyoruz. Sadece malzeme mi, işçilik mi yoksa malzeme artı işçilik mi teknik detayları verdikten sonra onlar bizim IT'ye uydurarak bu sözleşmeleri düzenliyorlar. Taslağı bize gönderiyorlar ki dün geldi ben şu an mesela işçilik tarafının kontrolünü yapıyorum. Firmalardan bir tanesi için yorumlarımızı yazıyoruz şu anda her ne kadar sözleşme tarafında çok iyi olsalar da IT tarafında bazen eksik kalıyorlar. Biz orayı teknik manada tamamlıyoruz.” (K11)

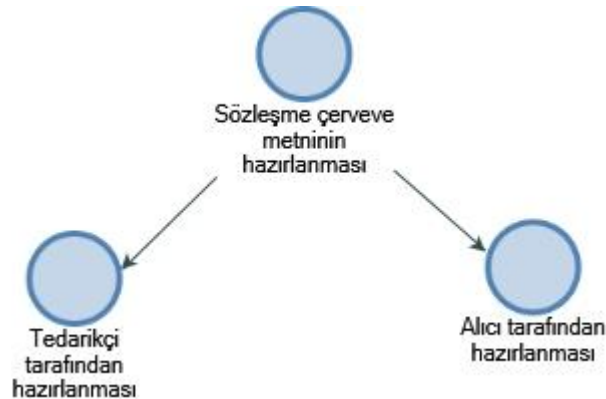
Sözleşmelerin en önemli işlevlerinden biri tarafların haklarını korumaya yarayan yasal bir koruma mekanizması sağlıyor olmasıdır. Sözleşme hazırlama sürecinde hukuk birimlerinin rolü de bu aşamada önemli arz etmektedir. Katılımcı K6 aşağıdaki sözleriyle hukuk departmanlarının sözleşme hazırlama sürecindeki rolünü vurgulamıştır:

“Sözleşmeyi biz karşılıklı oluşturduk. Tabii ki ağırlıklı olarak hukuk var işin içinde. Hukukların anlaşıyor olması, hukuk birimlerinin daha doğrusu anlaşıyor olması çok kolay olmuyor. Bizim her türlü projede hukuki konularda, projenin yapılması sürecini en çok uzatan şey süreç, hukuk süreçleri olabiliyor. Çünkü karşı taraf, belli matbu sözleşmeleri var. Mesela, global firma global bir operasyon hizmeti ile ilgili sözleşme alıyorsanız, global firma yurt dışının standart politikalarını uygulamak durumunda olabiliyor. Ama Türkiye'desin sen, Türkiye'deki standartlarım da bu diyorsun. Dolayısıyla hani bir hukuk mücadelesi oluyor işin içinde.” (K6)

Bazı firmalarda sözleşme hazırlama sürecinin tamamı satın alma departmanı tarafından yönetilirken bazı firmalarda ise satın alma departmanı sadece fiyat, ödeme, teslimat gibi konularda devreye girmektedir. Katılımcılardan bazılarının satın alma departmanının rolüne ilişkin görüşleri şunlardır:

“Sözleşmeyi zaten satın alma tarafı yönetiyor oluyor, teknik olarak biz ihtiyaçlarımızı veya taraf olarak beklentilerimizi veya birtakım yasalar yönetmelikler gereği ihtiyacımız olan ilave istekleri koyuyoruz.” (K2)

“Sözleşme hazırlama süreci” temasının altında ulaşılan alt temalardan bir diğeri ise **sözleşme çerçeve metninin hazırlanmasıdır**. Sözleşme çerçeve metninin hazırlanması alt temasının altında Şekil 3.8.'de görülen iki koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.8. Sözleşme Çerçeve Metninin Hazırlanması Alt Temasının Kodları

Tedarikçi tarafından hazırlanmış olan sözleşme metinleri daha çok tedarikçinin lehine maddeler içerebilmektedir (Lacity ve Hirschheim, 1993, s. 75). Bu nedenle genellikle alıcı firmalar tedarikçiden çerçeve metni alır ancak standart bir sözleşmeden kaçınmak için özellikle fiyat, sorumluluklar, fikir hakları gibi konularda uyarlama yaparak sözleşmeyi tedarikçinin onayına sunarlar (Beulen ve Ribbers, 2007, s. 139). Araştırmanın katılımcılarının bazıları, tedarikçi işletmenin sözleşmesini alıp üzerinde birtakım değişiklikler yaparak kendilerine uyarlamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Alıcı tarafından özellikle ilk defa alınacak bir hizmet için sözleşmenin tüm boyutlarıyla baştan hazırlanması uzun bir zaman alacaktır ve alıcı bu konuda uzman olmadığı için gerekirse dışarıdan danışmanlık alacaktır (Lacity ve Hirschheim, 1993, s. 76). Bu da toplam sahip olma maliyetlerini artıracaktır. Tüm bunlar düşünüldüğünde karşı taraftan hazır sözleşmenin alınarak uyarlanması alıcı işletmelere daha cazip gelmektedir. Tedarikçiden sözleşme metnini alarak uyarlamayı tercih eden katılımcılardan bazılarının bu konudaki ifadeleri şu şekildedir:

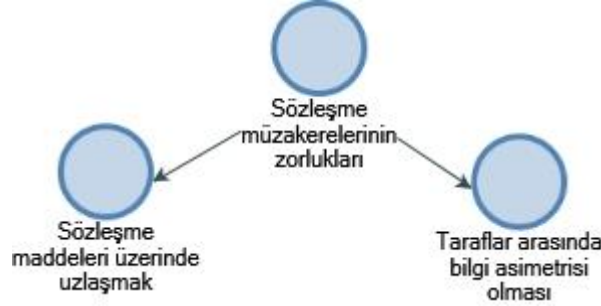
“Sözleşmeyi onlar hazırlıyor. Tabi bize göre uyarlanıyor. Biz isteklerimizi belirtiyoruz. Onlar olup olmayacağını söylüyor. Tartışıyoruz, sözleşmeye yazılıyor, sözleşme bize iletiliyor, şirket avukatlarına gönderiyoruz, inceliyorlar herhangi hukuki süreçte bizim aleyhimize olacak bir şey varsa bunu engellemeye çalışıyoruz. Kendimizi korumaya, onlarda kendilerini korumaya çalışıyorlar.” (K3)

“Firmanın bize bir sözleşme metni yollamasını istiyoruz. Bu sözleşme metni geldikten sonra hukuk departmanına gidiyor bizde. Hukuk departmanı bize geri dönüşlerini bildiriyor, biz bu konuda yorumumuzu yapıyoruz, eğer olmazsa olmaz şeyler varsa firmaya geri dönüyoruz bu maddeleri bu şekilde istiyoruz diye. Orta noktayı bulmaya çalışıyoruz.” (K10)

Bazı alıcılar ise özellikle büyük ve ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu BT projelerinde sözleşme metnini baştan kendileri hazırlamayı tercih etmektedirler. Bir havalimanı BT alt yapı projesi için sözleşme metninin kendileri tarafından hazırlandığını katılımcı K11 “Biz ihale dosyasını yollarken firmalara taslak sözleşme ile yolladık. Dolayısıyla çok büyük sürpriz ile karşılaşmayacağız.” sözleriyle ifade etmiştir:

“Sözleşme hazırlama süreci” temasının altında ulaşılan alt temalardan bir diğeri **sözleşme müzakerelerinin zorluklarıdır**. Sözleşme müzakerelerinin zorlukları alt temasının altında Şekil 3.9’da görülen iki koda ulaşılmıştır. Katılımcılara göre, sözleşme hazırlama sürecinde karşı tarafla sözleşme maddeleri üzerinde uzlaşmaya varmak oldukça zor bir süreçtir. Tedarikçinin sözleşme hazırlama konusunda daha tecrübeli

olması taraflar arasında ayrıca bilgi asimetrisinin oluşmasına yol açmaktadır. Bu da alıcı işletmelerin sözleşme hazırlama sürecinde zorlandıkları bir diğer husustur.



Şekil 3.9. Sözleşme Müzakerelerinin Zorlukları Alt Temasının Kodları

Sözleşme içeriğinin hazırlanması için yapılan müzakereler ve buna bağlı olarak hazırlanan sözleşmeler, dış kullanımı anlaşmalarının başarısını belirleyici ana etmenlerden biri olarak bilinmektedir. Sözleşme müzakereleri boyunca taraflar arasında tansiyon yüksektir ve alıcı-tedarikçi arasında sıkı bir pazarlık söz konusudur. Alıcılar her zaman en üstün kalitedeki hizmeti en düşük maliyetlerle almayı amaçlarken tedarikçiler ise vereceği hizmet karşılığında maksimum kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Eğer sözleşme tek taraflı olarak sadece alıcıya fayda sağlayacak şekilde hazırlanmışsa bu uzun vadede alıcının zararına olabilecektir çünkü sonrasında tedarikçi belki ekstra ücretler uygulamaya çalışarak zararını telafi etmeye çalışacaktır. Taraflar arasında karşılıklı çıkar çatışmalarının olduğu bu müzakere sürecinde tarafların bazı menfaatlerinden vazgeçerek iki tarafa da fayda sağlayacak sözleşme şartlarında uzlaşmaya varmaları gerekmektedir çünkü sadece tek tarafa fayda sağlayacak bir anlaşmanın uzun süre sürmesi mümkün olmayacaktır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 158).

Araştırmanın katılımcılarından biri, tedarikçi ile müzakere sürecini “çetin bir çatışma ortamı” olarak nitelendirmiştir. Bu katılımcı tedarikçi ile müzakere sürecini aşağıdaki sözleriyle özetlemiştir:

“Danışmanmış gibi katıldım toplantılara, tabi orası çetin bir çatışmanın sürdüğü bir ortam. Biz hani olması gerekenleri söylüyoruz ilave eklenmesi şirket menfaatleri doğrultusunda eklenmesi gerekenleri söylüyoruz, o noktada 2 tarafın yöneticileri bunun oluru için orda bir mücadeleye giriyor bunlardan kimisi oluyor kimisi olamıyor hani net olarak bir şey söyleyemem o noktada hani kim galip geldi diye bir şey söz konusu değil.” (K8)

Bir başka katılımcı da sözleşme hazırlama sürecinin zorluklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Bunları oluşturmak çok kolay olmadı. O yüzden baya bir zaman aldı tabiki sözleşmenin oluşturulması, bütün maddelerin üzerinden geçilmesi. Outsource firma kendince bir şeyler söylüyor, sizde kendinizce bir şeyler söylüyorsunuz. Orta noktayı bulmak anlaşmak, uzlaşmak diyelim baya bir uzun sürüyor. Her konu tek tek ele alındı. Help desk operasyonundan tutun, yani bizim network operasyonlarının yönetiminde kaç kişinin ne iş yapacağı, ne şekilde yapacağı, neyi nasıl yapacağına kadar, SLA’ lerdeki maddeler, cezai durumlar, SLA’ in tutturulmaması durumundaki konulara kadar... Hani bu baya bir yıpratıcı açıkçası, zaman aldı.” (K6)

Alıcılar tarafından sözleşme müzakereleri sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluk ise taraflar arasında bilgi asimetrisinin olmasıdır. Taraflar arasında bilgi asimetrisi olması taraflardan birinin mübadelenin bazı yönleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklanır ki bu durum daha fazla bilgiye sahip tarafın fırsatçı davranışına olanak sağlayacak bir unsurdur (Heide, 2003, s. 19). Eğer örgüt yönetimi tedarikçinin belli bir işlem veya işlemlerle ilgili konular hakkında çok daha geniş bir bilgisi olduğuna inanıyorsa tedarikçinin kendisini yanıltabileceği kaygısını taşıyabilir (Taşcı ve Erdemir, 2013, s. 108). Alıcı ve tedarikçi arasında sözleşme hazırlama sürecinde de alıcı tarafından tedarikçinin sözleşmeye daha hâkim olmasından dolayı tedarikçinin bu durumu kendi lehine kullanabileceği kaygısı oluşmaktadır. Çünkü alıcı işletme bu hizmet alımı için belki ilk defa sözleşme hazırlıyorken tedarikçi benzer sözleşmeyi farklı alıcılar için defalarca hazırladığı için alıcıdan kasıtlı olarak bilgi gizleyebilir, gelecekte oluşabilecek durumları öngörüyor olabilir ve bunu kendi lehine kullanabilir. Katılımcılardan bazılarının tedarikçinin sözleşme hazırlama konusunda daha tecrübeli olduğuna ilişkin görüşleri şunlardır:

“Onlar sözleşmeleri ezberlemiş durumda. Biz o aşamaya gelene kadar burada çalışıyoruz hani 2 gün belki sözleşmeyi okuyoruz notlar alıyoruz kendi içimizde tartışıyoruz. İşin kötüsü tartıştığınız gibi de olmayabiliyor hani diyorsunuz ki şu madde şöyle olması lazım kesin böyle olması lazım ama iş bitince bakıyorsunuz o madde öyle olmamış yani çünkü neden kozlar var tedarikçinin elinde o kozları kullanabiliyor.” (K8)

“Atıyorum biz bir kere alıyoruz o binlerce müşteriye aynı ürünü farklı sözleşmelerle satmış olup tecrübesi var görmüş geçirmişliği var orada biraz daha şey olabiliyor.” (K3)

Bilgi asimetrisinin olduğu ilişkilerde alıcı işletmeler tedarikçi işletmenin bilgi asimetrisinden kaynaklı fırsatçı davranışını önlemek için kendilerini korumak adına birtakım önlemler alabilmektedir. Alıcının sözleşme hazırlama konusunda tecrübesini

artıracak iki temel yöntemden biri, dışarıdan yasal veya teknik konularda danışmanlık hizmeti alınması, diğeri ise şirket içinden veya şirket dışından daha önce benzer projelerde çalışmış kişilerin projeye dâhil edilmesidir (Barthelemy, 2003, s. 545).

Katılımcıların bazıları özellikle tecrübeli oldukları konularda dışarıdan danışmanlık almaya ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşü aşağıda verilmiştir:

“Yo danışmanlık almadık. O konuda baya tecrübeliyiz yani, özellikle direktörümüz X Bey baya bir tecrübeliydi. Daha evvelden de yapmış zaten aynı operasyonu. O yüzden bu konuda danışmanlığa ihtiyaç duymadık.” (K6)

Katılımcı K2 her BT projesi için değil ama bazı özel uzmanlık gerektiren BT ürün ve hizmetlerin alımında danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Bu tür projelerde açıkçası danışmanlığa gerek duyulmuyor çünkü bunlar kapsamı çok belli olan projelerden. Ama böyle bir danışmanlık hizmeti almadık mı bazı şeylerde aldık çünkü işin uzmanı olmadığımız konular vardı başka alanlarda faaliyet göstermemiz gerekiyordu. Hiç alışkın olmadığımız projelerdi o zaman danışmanlıklar alındı ama bu tür sözleşme için danışmanlık almadık.” (K2)

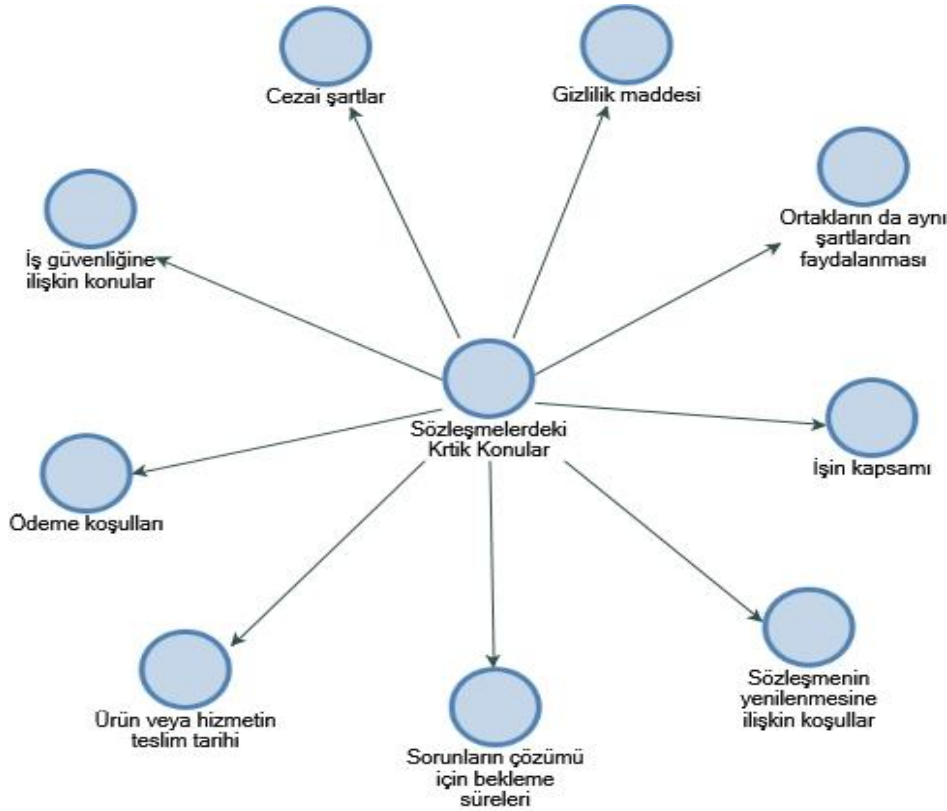
Katılımcı K4 de BT projelerinde teknik tarafta ihtiyaç olmasa bile iş güvenliği konusunda uzman olmadıkları için sözleşme hazırlama sürecinde danışmanlık aldıklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Öyle bir durumumuz var genel yani hukuksal iş güvenliği ve health and safety yani ne o kısımlarla ilgili aldığımız bir danışmanlık var. IT ve teknik özellik için almıyoruz. Orada bir o kısımlar hukuksal süreçte değerlendirilmesi ile ilgili kısımlarda birkaç danışmanımız var bir hukuk bürosu. IT ve teknik tarafla ilgili danışmanlık yok.” (K4)

Sözleşme hazırlama sürecinde alıcı işletmenin bilgi asimetrisinden kaynaklı tedarikçinin fırsatçı davranma ihtimaline karşı kendisini korumak için alacağı bir diğer önlem ise sözleşme hazırlama konusunda tecrübeli kişilerin projeye dâhil edilmesidir. Bu kişiler işletme içerisinden veya dışından olabilir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemi gibi büyük bir BT projesinin hayata geçirilmesinde böyle bir yola başvurdıklarını katılımcı K8 “Daha önce X havayolunda benzer geçişlerde bulunmuş çok tecrübeli bir bayan, Y Hanım bize o noktada danışmanlık yaptı.” sözleriyle dile getirmiştir.

“Sözleşme hazırlama süreci” temasının altında ulaşılan alt temalardan bir diğeri de *sözleşmelerde kritik olarak görülen konulardır*. İyi hazırlanmış bir sözleşme şüphesiz BT dış kaynak kullanımı başarısını etkileyen faktörlerden biridir (Alborz, Seddon ve Scheepers, 2003, s. 1303; Barthelemy, 2003, s. 540). Alıcı ve tedarikçi arasındaki yazılı

sözleşmelerin ve sözleşmelere bağlı hazırlanan hizmet anlaşmalarının içeriği satın alınan hizmetin türüne, büyüklüğüne, projenin süresine ve satın alınan hizmetlerin kritiklik durumuna, sözleşme yapılan tedarikçinin faaliyet gösterdiği ülke gibi birçok faktöre bağlı olarak farklılaşmaktadır (Halvey ve Melby, 2005, s. 137). Bu nedenle bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında alıcı-tedarikçi arasında standart sözleşmelerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Verilerin analizi sonucunda BT dış kaynak kullanımı sözleşmelerindeki kritik konular alt temasının altında cezai şartlar, işin kapsamı, gizlilik maddesi, ürün veya hizmetin teslim tarihi, sorunların çözümü için bekleme süreleri, iş güvenliğine ilişkin konular, ödeme koşulları, ortakların da aynı şartlardan faydalanması, sözleşmenin yenilenmesine ilişkin koşullar olmak üzere Şekil 3.10.'da gösterilen 9 koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.10. Sözleşmelerde Kritik Görülen Konular Alt Temasının Kodları

Tablo 3.8.'de katılımcılar tarafından kodlara yapılan vurgu sayısı gösterilmektedir. Tabloya göre, katılımcılar tarafından sözleşme içeriği konusunda en çok vurgu yapılan konu, cezai şartlardır. Sözleşmenin en çok bu maddesine vurgu yapılmış olması, havacılık işletmelerinde yaşanacak operasyonel aksaklıkların işletme maliyetlerini doğrudan artırmasından ve aynı zamanda işletmelerin operasyonların durmasına bağlı olarak havacılık otoriteleri tarafından maddi cezalarla karşı karşıya kalabilmelerinden kaynaklanabilir. Yazılı sözleşmeler sayesinde taraflar varsayılan başarısızlık durumlarında yasal yollara başvurulacağını açıkça kabul etmiş olurlar ve bu sayede tarafların sözlerini yerine getirmeleri konusunda sözleşmeler zorunlu bir mekanizma oluşturur (Halvey ve Melby, 2005, s. 141). Katılımcıların görüşlerine göre, karşı tarafa uygulanacak cezai şartlar satın alınan hizmetin kritikliği, faaliyet gösterilen sektördeki yasal denetimlerin yoğunluğu gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Tablo 3.8. Sözleşmede Kritik Görülen Konulara Yapılan Vurgu Sayısı

<i>Kodun Adı</i>	<i>Vurgu Sayısı</i>
Cezai şartlar	12
İşin kapsamı	11
Gizlilik maddesi	6
Sorunların çözümü için bekleme süresi	4
Ürün veya hizmetin teslim tarihi	4
Ortakların da aynı şartlardan yararlanması	3
İş güvenliğine ilişkin konular	3
Ödeme koşulları	3
Sözleşmenin yenilenmesine ilişkin konular	1

Müzakere sürecinde karşı tarafa cezai şartları kabul ettirmek her zaman kolay olmamaktadır ve bazı durumlarda cezai şartların varlığı alınacak hizmetin fiyatını da etkilemektedir. Katılımcı K13 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemiştir:

“Artı penaltıları (cezaları) koydurmaya çalışıyoruz ağırlıklı olarak fiyata çok yansımayacak ise orda da biraz bağlayıcı olması anlamında tarif ettikleri şeyi yerine getirmedilerse uygulanacak cezai müeyyideler yazılabilir.” (K13)

Katılımcı K6 işin kritiklik seviyesine göre, farklı cezai şartlarının uygulanabileceğini “İşte ceza katsayıları, şunları-bunları; orda işte bir sınıflandırma yaptık işte sistemlerin kritiklik seviyesine göre cezai kat sayıları belirledik.” sözleriyle ifade etmiştir.

Havacılık sistemleri için cezai şartların önemini bir diğer katılımcı K7 aşağıdaki sözleriyle vurgulamıştır:

“Cezai yaptırımlarının mutlaka olması gerekiyor sözleşmelerde yani gerçekten o hani bilet satış sisteminden bahsediyoruz bunun 24 saat çalışması gerekiyor ki satış sekteye uğramasın uzun sürede kesintilerde mutlaka bir cezai yaptırımı olması gerekiyor.” (K7)

Araştırmacılar tarafından sözleşme içeriğinde olması gereken diğer bir kritik sözleşme maddesi konusu ise işin kapsamıdır. Sözleşme içeriğinin hazırlanması konusunda tarafları en çok zorlayacak konulardan biri, işin kapsamını net olarak belirlemektir. Çünkü özellikle yazılım projelerinde işin kapsamını tüm boyutlarıyla net olarak belirlemek oldukça zaman alıcı ve uğraştırıcı bir süreçtir. İşin kapsamı sadece tedarikçinin değil, aynı zamanda alıcının da yapması gerekenleri ve her iki tarafın sorumluluklarını tanımlayıcı olmalıdır (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 180; Halvey ve Melby, 2005, s. 213). Katılımcılardan bazılarının işin kapsamının net olarak belirlenmesinin önemine yaptıkları vurgular aşağıda verilmiştir:

“Aynen taşeronlarım için konuşuyorum ben dolayısıyla bizim için en önemli konulardan bir tanesi buradaki sorumlulukların çok iyi tariflenmesi gerekiyor. Hem işveren olarak benim sorumluluklarım hem de taşeronun yapacakları bu sorumluluklar ne kadar net olursa aylık hak edişlerde sözleşme bitimimde en kolay şekilde uzlaşırız.” (K11)

“Öncelikli olarak hizmetin kapsamının tanımının sözleşmede iyi olmasını istiyoruz. Sonrasında kapsam problemleri çıkabiliyor. Özel bir şeyse o tarz şeylerde en büyük problem kapsamda çıkıyor zaten tartışma bu kapsam içindeydi bu kapsam dışındaydı bu konularda oluyor.” (K13)

“En önemlisi proje planının bir kere net bir şekilde tanımlanması gerekli, proje içeriğinin. Kapsam ve plan çok önemli. Kapsamı doğru tanımlamazsanız ne öğrendik projelere dönüşüyor bu işler, yani hiç bir zaman bitmeyecek projeler ortaya çıkabiliyor.” (K10)

Katılımcılar tarafından sözleşmelerin içeriğinde önemli görülen konulardan bir diğeri de verilerin gizliliği konusudur. Şüphesiz hiçbir işletme kritik işletme verilerinin başkalarının eline geçmesini istemez ki (Beulen, Ribbers, ve Roos, 2006, s. 70) bu konu güvenlik tehditlerinin yüksek olduğu havacılık işletmeleri için de oldukça önemlidir (Airline IT Survey, 2016, s. 8). Havacılık işletmelerindeki bilgi sistemleri kritik işletme bilgilerini sakladığı gibi aynı zamanda milyonlarca yolcunun kişisel bilgilerini de saklamaktadır. Katılımcılardan bazıları bu konuyla ilgili olarak tedarikçilerle yaptıkları sözleşmelere gizlilik maddesi konulmasının veya ayrı bir gizlilik anlaşması imzalanmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Gizlilik konusu sözleşme maddesi olarak sözleşme içeriğinde yer alabildiği gibi alıcı-tedarikçi arasında ayrı bir gizlilik anlaşması

da imzalanabilmektedir. Katılımcı K14 “Şimdi bu sözleşme işleri şu şekilde; bir kere bütün firmalarla ilk yaptığımız şey gizlilik sözleşmesi. Olmazsa olmaz, çalışsak da çalışmasak da gizlilik sözleşmesi en önemli ve olmazsa olmazımız. ” sözleriyle gizlilik anlaşmasının önemine vurgu yapmıştır.

Bazı durumlarda ise alıcı firmalar için tedarikçilerin sadece gizlilik anlaşması imzalaması yeterli olmamakta, aynı zamanda sattıkları BT sisteminin gizlilik konusunda güvenilirliğinin bağımsız kuruluşlarca da denetlenip alıcı firmaya raporlanması gerekmektedir. Katılımcı K2 bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemiştir:

“Diğer bir madde işte karşılıklı gizlilik anlaşması çünkü bu noktada şirket size ait birtakım bilgileri kullanıyor paylaşıyor diğer tedarikçilerinizin arasında bir interface kuruyor. Bu tür şeyleri garanti altına alıyorsunuz. Nasıl garanti altına alıyorsunuz? İşte o sistemin güvenliğinin bağımsız kişiler tarafından düzenlenmesi ve denetlenmesi ve raporlarının bizlere sunulması gibi. Bunları sözleşmelere zaten otomatik olarak ekliyorsunuz.” (K2)

Katılımcıların sözleşme içeriğinde önemli gördükleri bir başka konu ise teknik aksaklıkların çözümü için bekleme sürelerinin ne kadar olacağıdır. Katılımcıların bu konuya vurgu yapmasının nedeni şüphesiz havacılık sistemlerinin 7/24 çalışması gerekliliğidir. Katılımcılardan biri sözleşmedeki bu maddenin önemini aşağıdaki sözleriyle özetlemiştir:

“Burada işte her türlü problemi bana dört saatte çözeceksin dört saat sistemlerime en fazla kesinti yapabiliyorum. Bunların hepsi sözleşmelere konuyor çünkü işin gereklilikleri bunlar, neden? İşin durmaması lazım. En fazla ne kadar dayanabilirim dört saat dayanabilirim ya da sekiz saat ya da bir gün işte bunlar aşıyorsa ne olacağı işte bu sözleşmelerde çok net tarifleniyor.” (K2)

Bazı katılımcılar tarafından bağlı oldukları ortaklık veya holding içerisindeki diğer işletmelerin de özellikle fiyat konusunda aynı sözleşme şartlarından faydalanabilir maddesinin sözleşmelere eklenmesinin önemli bir husus olarak gördüklerine dikkat çekilmiştir. Bunun temel sebebi de ölçek ekonomisinden faydalanarak aynı ürün veya hizmeti kendisi ve grubundaki diğer işletmeler için daha düşük fiyatlara alabilmektir. Katılımcı K12 ve K14 böyle bir maddenin sözleşmeye eklenmesinin kendileri ve grubundaki diğer işletmeler için nasıl fayda sağladığını aşağıdaki sözleriyle özetlemektedirler:

“Ama evet bizim X firması olarak çok önemli bir maddemiz vardır. Benim aldığım ürünlerden iş ortaklarımda aynı şartlardan yararlanacaktır yazdırıyorum. Mesela bu benim için çok önemli bir şey ortağım Y havayolunun da bunu yapması çok önemli bir şey çünkü Y havayolu bazen benim çok adetli aldığım bir ürünü benden daha az adetli alabiliyor. Ama ben çok daha avantajlı almış olabiliyorum.

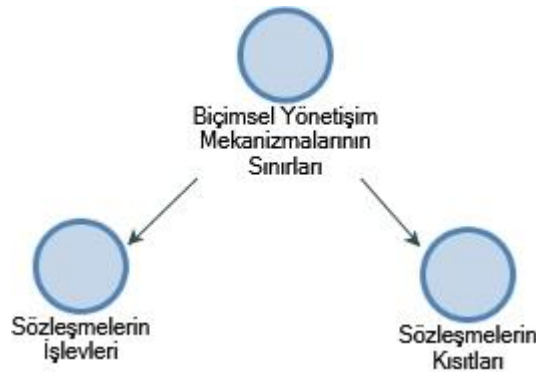
Ben bu sefer gidiyorum tedarikçiye diyorum ki Y havayoluna da bu fiyattan vereceksin diyorum. Bunları yakın vakitte çok sıklıkla yaşadık. Ben tablet aldım onlar benim aldığım fiyattan aldı. Onlar telsiz aldılar bizim aldığımız fiyattan aldılar. Onlar tablet aldı biz onların aldığı fiyattan aldık. Yani böyle çok güzel bir yapıya girdik o maddeler bizi çok güzel koruyor.” (K12)

“Ben bir hizmet alıyorsam sözleşmemde derim benim grubum içerisindeki herkes o fiyattan alabilir. Bu başımıza da geldi zaten bizim X JET diye bir firmamız daha var. Benim mesela satın aldığım bir uygulama vardı bu uygulamayı onlarda havacılıkta olduğu için aynı uygulama mutlaka onlara da gerekiyor. Benden bir sene sonra onlar da almak istediler işte örnek olarak bana 3 liraya satılan bir ürünü onlara 9 liraya satmak istemişler. Birim fiyatlardan kaynaklı ben almışım 100 tane onlar 10 tane doğal olarak birim fiyatı da değişiyor. İşte benimle konuştular bu da bizim firmamız dedim aynı rakamı vereceksiniz o zaman kabul ediyorlar.”(K14)

Yukarıda anlatılan maddeler dışında katılımcılar ödeme koşullarına, iş güvenliğine, ürün veya hizmetlerin teslim tarihine ve sözleşmelerin yenilenmesine ilişkin konuların sözleşme içeriğinde olmasının önemli olduğuna dair görüş bildirmişlerdir.

3.2.3.2. *Bişimsel yönetim mekanizmalarının sınırları*

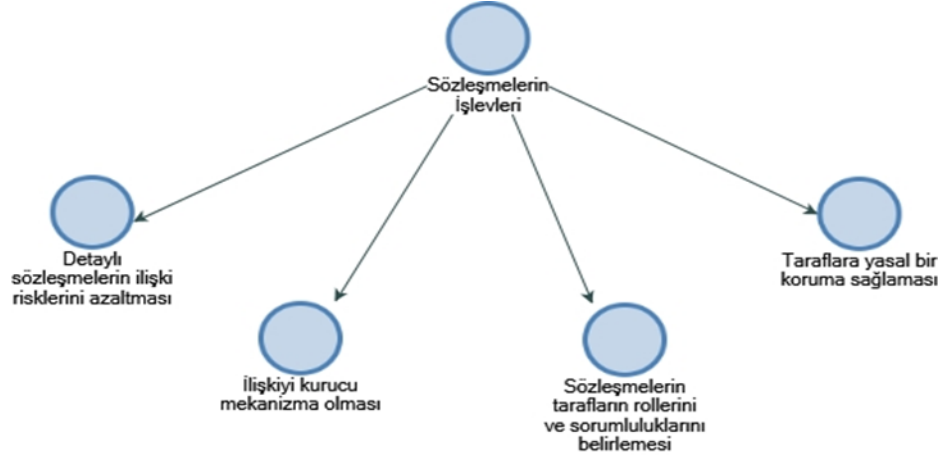
Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda ulaşılan temalardan biri, “Bişimsel yönetim mekanizmalarının sınırları” olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar tarafından BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde biçimsel yönetim mekanizmalarının (sözleşmelerin) gerekliliği vurgulanmıştır ancak aynı zamanda sözleşmelerin ilişkiyi yönetirken her durumda yeterli olmayacağına dair de görüş bildirilmiştir. Bu doğrultuda biçimsel yönetim mekanizmalarının sınırları temasının altında Şekil 3.11.’de görülen sözleşmelerin işlevleri ve sözleşmelerin kısıtları olmak üzere iki alt temaya ulaşılmıştır:



Şekil 3.11. *Bişimsel Yönetişimin Sınırları Temasının Alt Temaları*

Sözleşmelerin işlevleri

Sözleşmelerin işlevleri alt temasının altında, sözleşmelerin ilişkiyi kurucu mekanizma olması, detaylı sözleşmelerin ilişki risklerini azaltması, sözleşmelerin tarafların rol ve sorumluluklarını belirlemesi, sözleşmelerin taraflara yasal bir koruma sağlaması olmak üzere Şekil 3.12.'de görülen 4 koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.12. *Sözleşmelerin İşlevleri Alt Temasının Kodları*

Sözleşmenin işlevleri alt temasının altında ulaşılan kodlardan biri *sözleşmenin ilişkiyi kurucu mekanizma olmasıdır*. Geleneksel olarak alıcı ve tedarikçi arasında yazılı bir anlaşmanın imzalanmasıyla resmî olarak taraflar arasında ilişki kurulmuş ve başlamış sayılmaktadır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 214). Kuşkusuz günümüz ticaret dünyasında her dış kaynak kullanımı ilişkisi yazılı bir anlaşmaya dayalı olarak kurulmaktadır.

Katılımcıların tamamı tarafından dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmelerin önemli olduğuna dair vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan bazılarının sözleşmelerin ve sözleşmeye dayalı olarak hazırlanan hizmet anlaşmalarının (SLA) önemine yaptıkları vurgular aşağıda verilmiştir:

“Türk firmalarla ya hani biz hep yurt dışında çalışmaya alıştık Türk firmalar çok kolay değil ama sonunda herkes dönüp kontrata bakıyor. Kontrat çok önemli yani kontrata koyduğunuz şartlar, kontratı hiçbir şekilde unutmamanız lazım”. (K4)

“SLA çok önemli, SLA'in üzerinde çok ciddi durmak lazım. Bence anlaşmanın ana çatısı bu SLA' in üstünde kurulu. İhtilafa yol açan taraf da her zaman o'dur. Önceden bunu tahmin etmelisiniz. Yani nerede ben konflikte (çatışmaya) düşerim karşı tarafla. İşte gönderdiğim iş geliştirme midir? Bir bak,

problemi çözmek midir? Bunun tanımının çok net konması lazım. Çünkü o zaman iş korkunç yerlere gidiyor.” (K5)

Detaylı sözleşmelerin ilişki risklerini azaltması sözleşmenin işlevleri alt temasının altında ulaşılan kodlardan bir diğeridir. Detaylı hazırlanmış sözleşmeler gelecekte karşılaşılabilecek tüm olası durumlar düşünülerek tarafların sorumluluklarının, ceza maddelerinin, çatışma durumunda çözüm yolları gibi tüm konularda oldukça ayrıntılı olarak hazırlanmış kompleks sözleşmeler olarak nitelendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde böyle detaylı sözleşmelerin varlığı alıcıyı tedarikçi karşısında güçlü kılacaktır ve alıcıyı gelecekte beklenmeyen olaylarla karşılaşıldığında tedarikçi işletmenin fırsatçı davranma riskini azaltarak alıcı için bir koruma mekanizması olacaktır (Lioliou vd., 2014, s. 505; Qi ve Chau, 2012, s. 862). Katılımcı K4 sözleşmelerde detaylandırmanın önemini şu sözleriyle ifade etmiştir:

“O sizin kutsal kitabınız devamlı dönüp baktığınız bir şey kontratın ekleri sizin şartnameleriniz, ne kadar detaylı şartname yazarsanız o kadar güçlü olursunuz. O yüzden bizim şartnamede hiçbir şey unutmamamız lazım. Her şeyi düşünmeniz lazım. İşte proje ölebilir firma bataabilir malzeme üreticisi dükkanı kapatabilir tüm bunları tahmin etmelisiniz.” (K4)

Spesifik veya varlık özgüllüğü düşük ürünlerde işlem maliyetleri daha yüksek olmakta ve sözleşme risklerinden korunmak için daha detaylı sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Williamson, 1991, s. 282). Bilgi teknolojileri özelinde baktığımızda varlık özgüllüğü firmanın yazılım ve donanımlarının eşsizliği ve/veya özel bir uzmanlık bilgisi gerektiren ürün veya hizmetler olmasıdır (Barthelemy, 2003, s. 542). Varlık özgüllüğü yüksek olan BT ürün/ hizmetlerinin dış kaynak kullanımında detaylı sözleşmelerin varlığı alıcı işletmeler için daha fazla önem arz etmektedir çünkü böyle işler alıcıya özgü birtakım özellikler taşıdığı için tedarikçi işletmenin fırsatçı davranma riski de fazla olmaktadır. Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında daha çok yazılım tarafında yapılan işlerin varlık özgüllüğü daha yüksek olmaktadır. Katılımcı K12 detaylı sözleşmelerin özellikle yazılım tarafında daha önemli olduğunu şu sözleriyle dile getirmiştir:

“...yazılım tarafında eğer şartnameniz ve yazılım süreçleriniz, yönetim şekliniz düzgün değilse yazılım tarafında daha büyük kaoslara sebep olabiliyorsunuz yani donanım tarafında işi çözebiliyorsunuz e neticede Allah'ın donanımı adam yapmış iki tane ürünü koymuş tak tak ama yazılımlar tarafında yapılan işler size özgü oluyor. Kurumunuzu korumadıysanız yazdığınız şartnamelerde sıkıntı yaşayabiliyorsunuz.” (K12)

Sözleşmenin işlevleri alt temasının altında ulaşılan kodlardan üçüncüsü, *sözleşmelerin tarafların rollerini ve sorumluluklarını belirlemesidir*. Biçimsel yönetim mekanizmalarının en önemli özelliklerinden biri tarafların sorumlulukları ve beklentileri konusunda taraflar arasında ortak bir anlayış yaratması ve beklentilerdeki yanlış yorumlamaları ve problemleri çözücü nitelikte olmasıdır (Lioliou vd., 2014, s. 513). Yazılı anlaşmalarda tarafların rolleri net olarak belirlenir ve bu roller sabittir değişmez. Taraflar bu anlaşmalar sayesinde karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini takip edebilir. Katılımcılardan birinin bu bulguyu destekleyici görüşü şu şekildedir:

“Bir firmanın 7/24 hizmet verebilmesi gerçekten çok kolay bir şey değil. İnsanlar hani bu görüşmeler sırasında bunu yapabileceklerini iddia etseler de ve bunu yazılı olarak da verseler gerçek hayata döndürdüğünüzde bunu karşılayamadıklarını görebiliyoruz. İşte bu noktada da mevcut olan sözleşmeniz çok önemli bir noktaya geliyor.” (K14)

Sözleşmenin işlevleri alt temasının altında ulaşılan kodlardan sonuncusu, *sözleşmelerin taraflara yasal bir koruma sağlamasıdır*. Yazılı anlaşmalar tarafları yasal olarak koruyucu niteliktedir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 231; Solli-Sæther ve Gottschalk, 2010, s. 39). Alıcılar tedarikçi ile uyuşmazlık yaşadıkları durumlarda sözleşmede belirttikleri cezai maddeleri uygulayarak veya hukuk yoluna başvurarak kendilerini korumaktadırlar. Katılımcı K11 tedarikçinin sorumluluğunu yerine getirmediği bir durumda sözleşmede belirlenen cezalarla karşılaşacağını “Mesela yaşadığımız olaylar oldu bir tane öyle bir spesifik ürün arızalanıyor ki tedarikçi o ürünü bulamıyor. Sonra cezalar cezalar anlatabiliyor muyum?” sözleriyle ifade etmiştir.

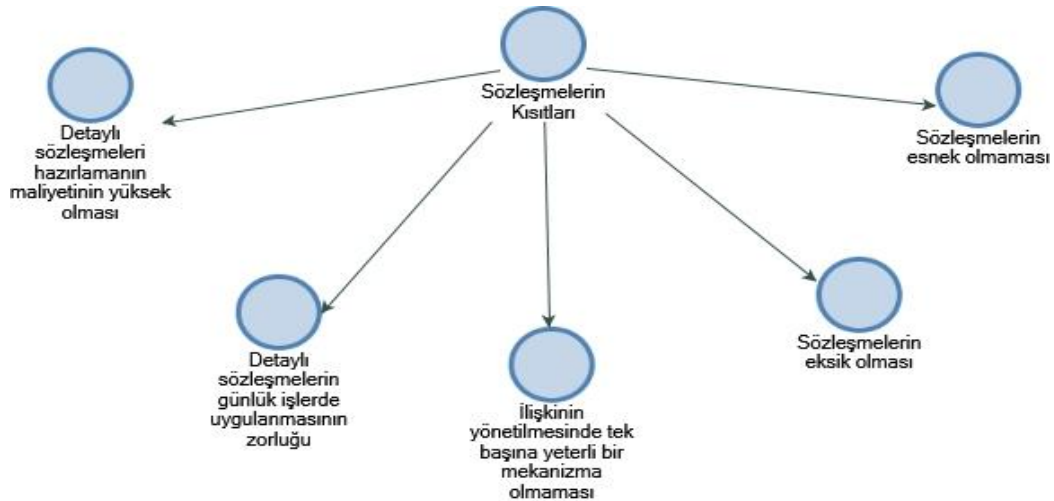
Katılımcıların bazıları cezai maddelerin çalıştırılmasının veya yasal yola başvurulmasının istenmedik bir durum olduğu ve iyi niyet gibi sosyal mekanizmalarla problemlerin çözülemediği durumlarda son çare olarak bu yollara başvurdıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan bazılarının bu konudaki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

“Az önce söylediğim stresi yüksek çok çok yüksek bir iş olsa hani biz burada yarı profesyonel çalışıyoruz tam profesyonellik Türkiye piyasasında hiçbir sektörde yok. Benim alacağım ürün 10 milyon dolarlık olmuş olsaydı yada 20 milyon dolar yada 100 milyon dolarlık bir ürünü sipariş versem bana 1 hafta geç gelse ve benim alıp onu kullanacağım alanda onu kullanmadığım her bir gün 1 milyon dolar zarara giriyorsam ben burada evet sözleşmedeki maddemi işletirim ama benim oradaki günlük hesapladığım rakam 10-20 dolara geliyorsa benim kaybım yönetici inisiyatifi ile bu durumu çözerim.” (K12)

“Aslında bizim en son istediğimiz şey sözleşmeye bakmaktır benim buradaki kültürden de gördüğüm işin yapılması teslim edilmesi önceliklidir. Herkesin mutlu olması tabi şart değil, her zaman olmuyor bu. Öncelikle sorunu belirleyip, onu gerçekten halledebiliyor muyuz, iki tarafında adım atması gerekiyorsa işi aksatmadan. Mesela bizim havalimanını geç açmak gibi bir lüksümüz yok, devletlerle çalışıyoruz, otoriterlerle çalışıyoruz dolayısıyla onu bir şekilde halletmek zorundayız ve dolayısıyla biz iyi ilişkilerle birlikte işi en az tedarikçi kadar takip ederek o işin aslında başarısız olmasına engel olmaya çalışıyoruz ama iyi niyet dışına çıktığı takdirde artık bir yerden sonra bizimde hukuk departmanlarımız var, avukatlarımız var sözleşme ile veya yasal yollarla gerekirse hakkımızı aramaya çalışırız.” (K1)

Sözleşmelerin kısıtları

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda, “Sözleşmelerin sınırları” temasının altında ulaşılan alt temalardan birisi sözleşmenin kısıtları olarak ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde kuşkusuz biçimsel yönetim (sözleşmeler) önemli bir mekanizmadır ancak bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmelerin bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu doğrultuda Şekil 3.13.’te gösterilen kodlara ulaşılmıştır:



Şekil 3.13. Sözleşmenin Kısıtları Alt Temasının Kodları

Sözleşmenin kısıtları alt temasının altında ulaşılan kodlardan birincisi, *detaylı sözleşmeleri hazırlamanın maliyetinin yüksek olması*dır. Bir alıcı-tedarikçi ilişkisinde detaylı sözleşmelerin hazırlanması satın alma maliyetlerini artıracaktır (Popo, 2002, s. 708) çünkü detaylı sözleşmelerin hazırlanması zahmetli bir iştir ve tarafların buna fazladan zaman ayırması, uzmanlıklarının yeterli olmadığı konularda ise dışarıdan

danışmanlık alması gerekebilmektedir. Katılımcılardan biri aşağıdaki cümleleriyle detaylı sözleşme hazırlamanın zorluklarını vurgulamıştır:

“Ama bizde her şey işin içinde olduğu için sözleşme sayfalarca, yüzlerce sayfa ve her hizmet için ayrı ayrı hizmetin tanımları var. Şimdi bunlar olunca hani ortak sürekli yazan şeyler, ben bir şey değiştirdiğim zaman ona dokunan bir sürü hizmet var alt tarafta. Dolayısıyla hani bayağı bir tedarikçinin sözleşmesini manipule ettik kendimize göre, bir şekilde düzenledik. Çünkü hani belli bir yerlerde bir tane şeyi değiştirdiğin zaman yüz tane şeye dokunuyor.” (K6)

Sözleşmenin kısıtları alt temasının altında ulaşılan kodlardan ikincisi ise *sözleşmelerin günlük işlerde uygulanmasının zorluğudur*. Sözleşmeler ve buna bağlı olarak hazırlanan hizmet anlaşmaları üst düzey BT yöneticileri, satın alma, hukuk gibi birimler tarafından hazırlanmakta ancak operasyonel işleri yürütenler çoğunlukla yöneticiler değil, BT çalışanları olmaktadır. Hem alıcı hem de tedarikçi tarafında günlük işlerin yürütülmesinde bazı durumlarda yüzlerce sayfadan oluşan hizmet anlaşmalarının anlaşılıp uygulanması zor olmaktadır. Ayrıca günlük operasyonel problemlerin çözümünde sözleşme şartlarını uygulamak hızlı bir çözüm olmamaktadır. Katılımcı K4 bir altyapı BT projesi için yüzlerce sayfadan oluşan bir şartname hazırladıklarını “Bizim her paketimiz 100 sayfadan fazla şartname olacaktır. Sadece security paketimiz güvenlik SSTV kart access, çevre güvenliği paketimiz 400 sayfalık bir şartnameden oluşuyor.” sözleriyle ifade etmiştir. Bu kapsamda hazırlanan detaylı sözleşmeler muhakkak ki dış kaynak kullanımı risklerine karşı işletmeyi koruyacaktır ancak çalışanlar tarafından da anlaşılması ve günlük işlere uyarlanması zor olacaktır.

Katılımcı K11 sözleşmelerin günlük problemlerin çözümünde yeterli olmadığını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Sözleşmeler en son aşamada devreye giriyor ama o da pek bir işe yaramıyor sonuçta havacılık sistemleri dediğiniz sistemlerin 7/24 çalışması gereken sistemler öyle kritik bir arıza olabilir ki sizin artık belki 5 dakika şeye bile tahammülünüz olmayabilir.” (K11)

Sözleşmenin kısıtları alt temasının altında ulaşılan kodlardan üçüncüsü, *sözleşmelerin eksik olmasıdır*. Sözleşmeler ne kadar detaylı hazırlanırsa hazırlansın taraflar arasında gelecekte oluşabilecek tüm olaylara karşı yanıt vermekte başarısız olabilir. Simon (1957, s. 198)’a göre, insanlar sınırlı rasyonelliğe sahiptir, sınırlığı rasyonelliğe sahip insanın da tüm problemleri görebilmek için yeterli zihinsel kapasitesi yoktur. Bu nedenden dolayı Williamson (1988, s. 569-570)’a göre, bireylerin hazırladıkları sözleşmelerin de bütün olası durumları öngörebilmesi mümkün değildir,

bundan dolayı tüm sözleşmeler eksik olacaktır. Karşı tarafta fırsatçı davranma eğilimi varsa ileride sözleşmede belirtilmemiş olan bir durum ile karşılaşıldığında bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaya çalışacaktır. Bu nedenden dolayı eksik sözleşmeler dış kaynak kullanımı ilişkisinde taraflar için her zaman bir risk oluşturmaktadır. Katılımcı K3 bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmelerde yazmadıkları durumlarla da karşılaşabildiklerini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Yani yarın öbür gün olabilecek kusurlar ne bileyim önümüze çıkabilecek engelleri göz önünde bulundurarak bazı şeyleri ekliyoruz, öğörebildiğimiz şeylerin hepsini eklemeye çalışıyoruz sözleşmelere. Yani her şeyle karşılaşabiliyoruz sözleşmede yazan yazmayan.” (K3)

Katılımcı K11 de “Zaten bu ekibin proje tecrübeleri var inşallah bir sıkıntı olmayacak ama %100 mükemmel bir sözleşme yapmak hiçbir zaman mümkün değil.” diyerek sözleşmelerin eksiksiz olamayacağı bulgusunu desteklemiştir.

Sözleşmenin kısıtları alt temasının altında ulaşılan kodlardan üçüncüsü, *sözleşmelerin yeterince esnek olmamasıdır*. Williamson (1991, s. 283)’a göre, yazılı anlaşmalar esnek değildir ve bu nedenle her duruma kolayca uyarlanamazlar. Sözleşmelerin doğası gereği önceden belirtilmemiş olan yeni bir istek veya ihtiyaç ortaya çıktığında sözleşmeyi yeni duruma uyarlamak kolay olmamaktadır. Taraflar arasında tekrar müzakereler yapılması, ek sözleşme veya protokol hazırlanması gerekebilmektedir. Katılımcı K13 aşağıdaki sözleriyle sözleşmelerin esnek olmamasının getirdiği sıkıntıyı özetlemiştir:

“Örnek vereyim mesela SAP Projesi yapıyoruz muhasebe tarafında veya bütçeye gideyim bütçe tarafında bir gelir tablosu raporunun diyelim ki kapsamda yapılması var ama yapılırken ondan sonra iki gün sonra bir kanun değişikliği oluyor tam proje aşamasında işte IFRS süreci giriyor işin işine. Orda raporda bazı değişiklikler yapılması isteniyor orda tedarikçi firma diyor ki kapsamda bu yoktu yani bu kadarlık biz konuşmuştuk ve ekstra şu rapora girer şöyle olur böyle olur gibi durumlar olabiliyor. Yeniden müzakereler başlıyor.” (K1)

Sözleşmenin kısıtları alt temasının altında ulaşılan kodlardan sonuncusu ise sözleşmelerin *mübadele ilişkisinin yönetilmesinde tek başına yeterli bir mekanizma olmamasıdır*. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmelerin kritik bir önemi vardır (Alborz, Seddon ve Scheepers, 2003, s. 1305) ancak bu ilişkinin yönetilmesinde sözleşmeler tek başına yeterli olamamaktadır. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisi süresince taraflar arasında bilgi paylaşımı, esneklik, dayanışma, karşılıklılık, güven, bağlılık gibi birtakım ilişkiyel yönetim mekanizmaları da ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizmalar ilişkinin başarısını belirlemekte önemli rol oynamaktadır. Bu ilişkiyel veya sosyal

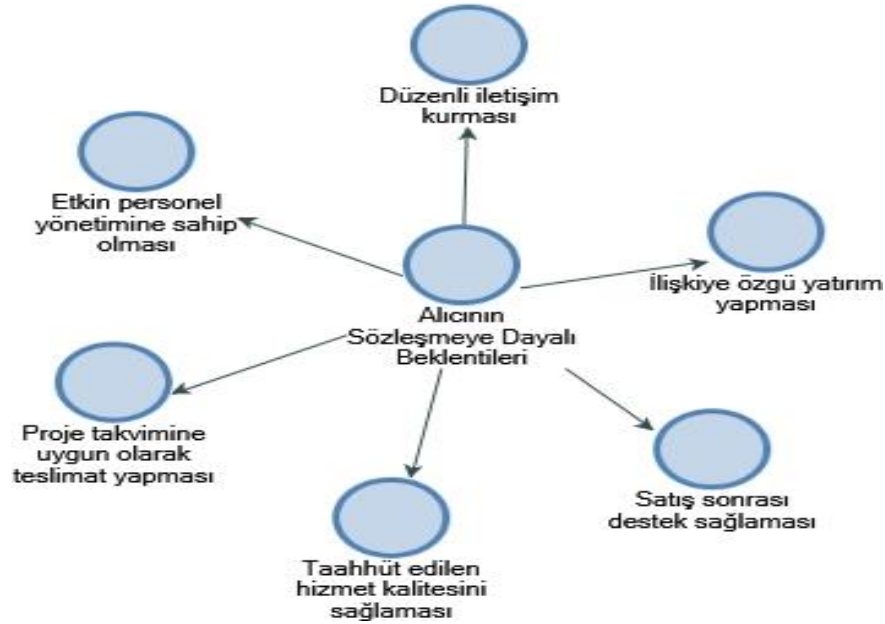
mekanizmalar biçimsel mekanizmaları tamamlayıcı bir rol oynamaktadır (Goo vd., 2009, s.120; Poppo ve Zenger, 2002, s. 721). Katılımcı K5, bir ilişkide sözleşmelerin yanı sıra sosyal yönetim mekanizmalarının da var olduğunu “Ne yaparsanız yapın yazılı olanların dışında yazılı olmayan bazı etkileşimlerde var. Her şeyi kâğıda dökmek mümkün değil.” sözleriyle vurgulamıştır.

Bir başka katılımcının aşağıdaki sözleri bir ilişkinin başarısı için sözleşmelerin tek başına yeterli olmadığını desteklemektedir:

“En büyük sıkıntı bu ama sizde o firmaya güvenmek zorundasınız çünkü taahhütte bulunuyor. Diyor ki ben bunu yapacağım diyor bu işi bu fiyata yapacağım diyor. Sözleşmeye de bunu da yazıyorsunuz. Yapamadığı zaman yapacağınız tek bir şey var ceza kesmek. Oda bir yere kadar.” (K11)

3.2.3.3. Alıcının sözleşmeye dayalı beklentileri

Bu araştırma sorusu altında ulaşılan bir diğer tema da “Alıcının sözleşmeye dayalı beklentileri”dir. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarılı olması için alıcıların sözleşmeye dayalı olarak tedarikçiden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler sözleşmelerde net olarak belirtilir ve sözleşme maddeleri ile koruma altına alınır. Tedarikçinin bu beklentileri aynı zamanda tedarikçi performansını değerlendirmede kullanılan performans kriterleridir. Tedarikçi tarafından bu beklentilerin karşılanması alıcının memnuniyetini artıracak ve ilişkinin devamlılığını sağlayacaktır. Bu tema altında Şekil 3.14.’te gösterilen tedarikçinin taahhüt edilen hizmet kalitesini sağlaması, proje takvimine uygun olarak teslimat yapması, satış sonrası destek sağlaması, ilişkiye özgü yatırım yapması, etkin personel yönetimine sahip olması ve düzenli iletişim kurması olmak üzere 6 koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.14. Sözleşmeye Dayalı Beklentiler Alt Temasının Kodları

Tüm veriler dikkate alındığında sözleşmeye dayalı beklentiler konusunda katılımcılar tarafından en çok vurgu yapılan konulardan biri, *tedarikçi tarafından taahhüt edilen hizmet kalitesinin sağlanması*dır. İşletmelerin BT alanında dış kaynak kullanımına gitmelerinin en temel nedenlerinden biri iç kaynaklarıyla ulaşamayacakları teknik yetkinliklere tedarikçi sayesinde ulaşarak daha kaliteli BT ürün ve hizmetlerine sahip olmaktır. Bu nedenle alıcı için tedarikçinin ürün veya hizmetleri alıcıya taahhüt ettiği gibi teslim etmesi önemlidir (Swinarski, Kishore, ve Rao, 2006, s.4). Eğer alıcı hizmet kalitesinde beklediği performansı tedarikçiden alamıyorsa bu alıcıda memnuniyetsizliğe neden olacaktır (Grover, Cheon, ve Teng, 1996, s.; Hirschheim, Heinzl, ve Dibbern, 2006, s.355) ve bu durum dış kaynak kullanımı ilişkisinin sonlandırılmasına kadar gidecektir. Katılımcı K2 beklenen hizmet kalitesini tedarikçiden alamadıkları durumlarda sözleşmeyi feshedebildiklerini “Her şeyden önce en temel fesih maddelerden bir tanesi benim belirlediğim hizmet kalitesinin alınmıyor olması demektir.” sözleriyle ifade etmiştir. Katılımcı K1 ise tedarikçi firma ile çalışmaya devam edip etmeme kararlarında ürünün ellerine taahhüt edildiği gibi gelmesinin önemini aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Aslında o firma ile tekrar çalışıp çalışmamaya karar verdiğimiz an o dur çünkü orada bize kötü bir tecrübe yaşattılarsa örneğin bir ürünün datasheetini (veri sayfası görünümü) yolladıklarında sahaya aynı ürün gelmiyorsa, bir farklılık varsa bir sorun varsa, teslimat gecikiyorsa.” (K1)

Alıcıların sözleşmelere dayalı olarak tedarikçiden beklentilerinin bir diğeri *de ürün veya hizmetlerin proje planında belirtildiği tarihte kendilerine teslim edilmesidir*. Ürün veya hizmetlerin zamanında teslim edilmesi alıcı için tedarikçiyi değerlendirmede bir performans kriteridir ve tedarikçinin hizmet anlaşmalarında belirlenen teslimat sürelerine uymaması direk olarak müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Kern ve Willcocks, 2000, s. 338). Katılımcılardan biri, özellikle Türk tedarikçilerle tedarik süreçlerine uyum sağlama konusunda sıkıntı yaşadıklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Bizim Türk firmalarının en büyük sıkıntıları bir projeyi aldıklarında vermiş oldukları taahhüt etmiş oldukları sürele uymamak üzerine oluyor. Özellikle yazılım tarafında bizim kontrolümüz yine tamamen bunun üzerinde, kodun kendisi istenilen gibi mi çalışıyor tarafında da kontrollerimiz var.” (K14)

Katılımcı K11 de tedarikçilerden hizmet sözleşmelerinde belirtilen sürelerde işi teslim etmesini beklediklerini bir yazılım projesi üzerinden vurgulamıştır:

“Tabi ki o işle alakalı mutlaka bir proje planı olması lazım ortada. O proje planına uygun bir şekilde bu hizmet sözleşmesiyle işte onun analiz süreci geliştirme süreci yazım tarafında bunun işte mile stonelarına göre hangi tarihler de neyi tedarik edecekse bunları temini bekliyoruz.” (K11)

“Sözleşmeye dayalı beklentiler” temasının altında ulaşılan bir diğer kod ise tedarikçinin *satış sonrası destek sağlamasıdır*. BT dış kaynak kullanımında gerek yazılım ürünlerinde olsun gerek donanım ürünlerinde olsun alınan ürün/hizmet ile beraberinde veya ayrı olarak destek hizmeti alınması çok yaygındır (Lacity ve Willcocks, 2008, s.101). Bazı ürünler için ürünün satın alınmasıyla direk destek hizmeti de alınmış olurken bazı ürün veya hizmetler için destek hizmeti ayrıca alınmakta ve bunun karşılığında tedarikçiye aylık ödeme yapılmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre tedarikçi tarafından destek hizmeti satmak önemlidir çünkü ürün veya hizmet bir kere satılmakta ancak destek anlaşmaları daha uzun süre devam etmekte ve tedarikçiye sürekli bir gelir getirmektedir. Katılımcı K10 bilgi teknolojileri sektöründe tedarikçiler için danışmanlık hizmeti satmanın önemini aşağıdaki sözleriyle vurgulamıştır:

“Ben buraya gelen yazılım firmalarıyla hep şunun pazarlığını yaparım; derim ki, bana ilk satışta inebildiğiniz fiyatın en altına inin çünkü burası büyüyen bir şirket. X Havayolları uçtuğu sürece bu şirket büyümeye devam edecek ve siz burada bulunduğunuz sürece danışmanlık alacağız sizden, ek

geliştirmeler olacak, talepler hep artacak bu konuda. Böyle şeyler olduğu zaman nihayetinde burada yani satış sonrası bir geliriniz olur burada. Danışmanlık satarsınız bize. Çünkü önemli olan şirketi hayatta tutan şey danışmanlık parasıdır. Her ne kadar çok danışmanlık ürünü satarsa o şirketin o kadar satış sonrası sağlıklıdır. Kriz anında herkes yazılım almayı bırakır ama danışmanlık devam eder. ” (K10)

Firmaların destek hizmeti almasının temel nedenlerinden biri, o donanım veya yazılımda bir sıkıntı yaşandığında tedarikçinin buna hızlıca müdahale ederek problemi çözmesidir. Yapılan sözleşmelerde de destek anlaşmalarının kapsamı, problemlere müdahale süreleri açıkça belirtilmekte ve bu tedarikçi hizmet kalitesini değerlendirmede kritik bir performans göstergesi olarak görülmektedir (Cullen ve Willcocks, 2003, s. 82).

Katılımcılardan bazılarının havacılık sektöründe destek hizmetlerine her an ulaşabilmenin önemine yaptıkları vurgular aşağıda verilmiştir:

“Bu anlamda erişilebilirlik bizim için çok önemli oluyor en azından sizin altından kalkmadığınız bir işte tedarikçinize ulaşıp problemi aktardığınızda onunda bir gözlemine bakmasına hatta çözüm oluşturmasını sağlayabiliyorsanız o zaman o tedarikçi ile mutlu bir şekilde devam edebiliyorsunuz. Ama buralarda bir aksaklık yaşarsanız o tedarikçi ile olan ilişkinizde ciddi sıkıntıya giriyor çünkü sizin destek hizmeti almanızın ana nedeni bu noktaya gelindiğinde sizi bu noktadan kurtarabilmeleri eğer o noktada sizi oradan kurtaramıyorlarsa o zaman hani niye ben bir destek hizmeti alıyorum niye onlarla çalışıyorum gibi sorgulamalara başlıyorsunuz. ” (K14)

“Birincisi dediğim gibi aradığımda bir telefon numarasının olması karşılıklı, birine ulaşıyor olmak. Çünkü biz 24 saat çalışan bir şirketiz. Bir problem olduğu zaman, benim excuse'um yok, bir kaç saat idare ederim. Ama benim operasyonu durduracak seviyeye geldi; sözleşmede aslında bu maddeler açık ve net tanımlanmış durumda. O SLA denilen hizmet anlaşmalarında şeyi belirtiyoruz, şu kadar saat içerisinde ona müdahale etmek zorundasın diye.” (K10)

Alıcıların sözleşmelere dayalı olarak tedarikçiden bazı BT projeleri için *ilişkiye özgü birtakım yatırımlar da yapmaları* konusunda beklentileri olmaktadır. Bu da bu tema altında ulaşılan kodlardan biridir. İşlem maliyeti teorisi perspektifinden varlık özgüllüğü fiziksel varlık özgüllüğü, kuruluş yeri özgüllüğü ve insan varlığı özgüllüğü olmak üzere üç temel şekil almaktadır (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 41) . Fiziksel varlık özgüllüğü işleme özgü yapılan sermaye yatırımlarıdır. Katılımcı K6 BT dış kaynak kullanımı projeleri için tedarikçilerinden sözleşmede belirttikleri şekilde ilişkiye özgü olarak fiziksel birtakım yatırım yapmalarını da beklediklerini aşağıdaki sözleriyle dile getirmiştir:

“Her şey bizim istediğimiz gibi hazır onlarda bulunmayabiliyor. O yüzden o tip şeyleri sağlayabilmek anlamında kendilerince bir takım yatırımlar yapmaları gerekli. Bunların hepsini konuştuk baştan. ” (K6)

İnsan kaynakları varlık özgüllüğü ise o işleme özgü personel tahsisini, eğitim ve öğrenme süreçlerini içermektedir (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 42). Özellikle büyük kapsamlı bilgi teknolojileri projelerinde tedarikçiden alıcıya personel transferi yapılabilmektedir. Tedarikçi tarafından alıcı işletme için tahsis edilmiş bu personel, tedarikçi işletmede çalışıp sadece alıcı işletmenin işlerine bakabildiği gibi, tedarikçi işletmeye bağlı olarak alıcı işletmenin ofisinde de çalışabilmektedir (Amant, 2009, s. 260). Alıcı adına tahsis edilmiş bu BT personeli sadece alıcı firma için çalışıp ona özel çözümler üretmekte ve çıkan problemlere hızlıca müdahale edebilmektedir (Miozzo ve Grimshaw, 2011, s. 2). Katılımcılardan biri, BT projelerinde tedarikçiden personel transferinin nasıl olduğunu aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

“Böyle bir noktada bir kaç tercihiniz var ya hani firmalar önümüze şey sunuyorlar; ben sana bir kadromu oraya direk barındırırım orda çalışır senin kadronmuş gibi kullanabilirsiniz çalışır yada senin için yine bir adam dedike (dedicate-adanmış) ederim ama benim ofisimde çalışır. Yada ben sana işle ilgili support vermeye çalışırım ama dedike bir adamın olmaz işte bir gün içinde çözerim bir saat içinde çözerim farklı SLA anlaşmaları yapabiliyorlar veya ihtiyaç olduğunda ne kadarlık adam günlük bir ihtiyacın varsa otururuz konuşuruz ona göre ben sana destek olurum gibi modeller sunuyorlar.” (K13)

Katılımcı K13 bir BT projesi için tedarikçi firma tarafından kendilerine bir personel tahsis edilmesinin nedenlerini aşağıdaki sözleriyle açıklamıştır:

“Burada bir de SITA (havacılık yazılımı) admini var direk bize dedike (dedicate) olarak çalışan support veren bir arkadaşımız var. Sürekli bizde çalışıyor bizim kadromuzda gibi çalışıyor aslında. O kişiyle şöyle; tedarikçi firmayla yapılan anlaşma gereği sistemlerine dokundurmak istemiyorlar. Hani siz dokunmayın biz bakacağız diyorlar yapılan anlaşma o şekilde. Ondandır dolayı onlarda buraya bir kişi konumlandırıyorlar ve hani olması da gerekiyor çünkü çok kritik sistemler az önce de bahsettiğimiz gibi durmaması gerekiyor.” (K13)

Alıcıların sözleşmelere dayalı olarak tedarikçiden beklentilerinden bir diğeri de tedarikçinin kendi içinde *etkin bir personel yönetimine sahip olmasıdır*. Bu bağlamda tedarikçiden projelere uygun yetkinliklere sahip BT personeli çalıştırmalarını ve proje boyunca personel devir oranının düşük olmasını beklemektedirler (Cullen ve Willcocks, 2003, s. 173; Koh vd., 2004, s. 362). Katılımcı K8 tedarikçi firmadan yaptıkları BT projesi için tecrübeli BT personeli tahsis etmeleri konusundaki beklentilerini aşağıdaki sözleriyle özetlemiştir:

“Dolayısıyla da karşı firmada o işi yapacak olan elemanını doğru seçiyor olması lazım hani biz nasıl seçiyorsak havacılık tecrübesi var mı, yok mu? K7 14 yıldır ben 10 yıldır buradayım niye bu kadar

zamandır buradayım belki bu tecrübeyi kullanmak istiyor şirket X tedarikçisinin de bu tarz şeyleri önem veriyor olması her noktada gerekiyor.” (K8)

Örgütler arası iletişim günlük, taktiksel veya stratejik konularda taraflar arasında bilgi paylaşımının gerçekleştiği bir süreçtir (Leonidou, 2004, s. 734). Örgütler arası iletişim resmî veya resmî olmayan bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Taraflar arasında sözleşmeye dayalı olarak düzenli aralıklarla gerçekleşen iletişim resmî iletişime girmektedir ve bu iletişim türünde taraflar arasında daha çok teknik, yasal ve ticari bilgiler paylaşılmaktadır (Kern ve Willcocks, 2000, s. 329). Alıcının sözleşmeye dayalı beklentileri alt temasının altında ulaşılan kodlardan biri, *tedarikçinin düzenli iletişim kurması* olmuştur. Katılımcı K2 BT projelerinde tedarikçi ile resmî iletişim sürecinin önemini aşağıdaki cümleleriyle özetlemiştir:

“Yani şöyle genelde bu tür projeler aralarının boş bırakılmaması gerekli olan projeler. Çünkü belli bir dönemde tamamlanması ve biran önce hayata geçirilmesi gereken projeler olarak değerlendiriyoruz. Yaklaşımımız şöyle oluyor haftanın belirli günlerinde proje ekibi toplanıyor haftalık raporlarla proje aktivasyonlarını belirliyorlar. Belirli periyodlarla bizim belirlediğimiz miles stonelerde da çok üst düzey executive komitenin de katıldığı toplantılarla proje ilerleme toplantılarını yapıyoruz. Burada amaç şudur; hani proje yetişecek yetişecek deriz işte iki hafta kalmıştır bir hafta kalmıştır üç gün kalmıştır bir gün kala proje yetişmiyor demek şeklinde olunmasını diye. İlerleme adımları sık sık bu ekip içerisinde belli planlar dahilinde şey yapılır zaten bunun hepsi. Tekrar sözleşmeye dönüyoruz belki de atlamış oluyorum ama nasıl toplanılacağı nasıl planın implemente edileceği kimlerin bilgilendirileceği bunların hepsi sözleşmelerde çok iyi tariflendiği için de zaten hiçbir sıkıntı çıkmıyor.” (K2)

3.2.4. BT DKK ilişkisinde ilişkisel yönetim mekanizmalarının yeri

Bu başlık altında “BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde ilişkisel yönetişimin rolü nedir?” alt araştırma sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda, bu araştırma sorusunu cevaplamak için güç ve bağımlılığın tarafların davranışlarına etkisi, davranışa dayalı beklentiler ve aktörlerin rolü olmak üzere 3 temaya ve 11 koda ulaşılmıştır. Bu başlık altında ulaşılan tema ve kodların listesi Tablo 3.9.’da verilmiştir:

Tablo 3.9. *BT DKK İlişkisinde İlişkisel Yönetişim Mekanizmalarının Yeri*

1. Güç ve Bağımlılığın Tarafların Davranışlarına Etkisi
-Alıcının gücü
-Tedarikçinin gücü
2. Davranışa Dayalı Beklentiler
-Çatışmalara uzlaşmacı çözüm
-Dayanışma
-Esneklik
-Bilgi paylaşımı ve sürekli iletişim
-Karşılıklılık
-Güç kullanımının kısıtlanması
3. Aktörlerin Rolü
-Kilit müşteri yöneticisinin rolü
-Kilit müşteri yöneticisinin değişimi
-Satış elemanının rolü

3.2.4.1. Güç ve bağımlılığın tarafların davranışlarına etkisi

İlişkisel bir mübade (relational exchange) özelliği taşıyan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde taraflar arasında oluşan güç simetrisi veya dengesizliği önemlidir çünkü özellikle uzun dönemli yakın ilişkiler karşılıklı bir güç ilişkisi üzerine kuruludur. Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde güç, tarafların birbirine bağımlılığı ile sonuçlanır. Aktör A'nın ilişkideki B karşısındaki gücü B'nin A'ya bağımlılığını gösterir. Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde dış kaynak kullanımı türüne göre, alıcının tedarikçiye bağımlı olma durumu farklılık gösterecektir. Örneğin bütün dış kaynak kullanımı (total outsourcing) durumunda tedarikçi ilişkide baskın taraf olacakken seçmeli dış kaynak kullanımı (selective outsourcing) güç taraflar arasında daha dengeli olacaktır. Bunun yanı sıra dış kaynak kullanımı yapılan BT varlıklarının miktarı veya kritikliği de taraflar arasındaki güç dengesini etkileyecektir (Kern ve Willcocks, 2000, s. 333). Bir ilişkide güçlü olan taraf gücünü karar kontrolleri, fiyat, kalite, hizmet standartları gibi konularda baskıcı olarak farklı şekillerde kullanabilmektedir (Rokkan ve Haugland, 2002, s. 217).

Alıcı ve tedarikçi ilişkileri, taraflar arasında güç asimetrisinin olduğu bir çevrede gerçekleşir (Cox, 2001, s. 9). Taraflar arasındaki bu güç asimetrisinin varlığı ve bu gücün kullanılması bir ilişkideki ilişkisel yönetim mekanizmalarının oluşumunu ve gelişimini etkileyecektir. Verilerin analizi sonucunda, güç ve bağımlılığın tarafların davranışına etkisi temasının altında alıcının gücü ve tedarikçinin gücü olmak üzere Şekil 3.15.'te görülen iki koda ulaşılmıştır:



Şekil 3.15. Güç ve Bağımlılığın Tarafların Davranışlarına Etkisi

Alıcının gücü

Alıcı firmanın büyük ve piyasada itibarı olan bir firma olması tedarikçi karşısında alıcıyı güçlü kılmaktadır. Katılımcı K10 aşağıdaki cümleleri alıcı firmanın tedarikçiye karşı bir güç kullanımına işaret etmektedir:

“Daha ötesinde adamlar için de bu iş kaybetmeyi göze alabilecekleri bir iş değil. Ama sözleşmede yok, hukuksal olarak sizi zor duruma düşürecek o zamanda artık ek bir şeye geçiyoruz burada; diyorum ki ben X firmasıyım, sen projeni burada fail edersen rezil kepaze olursun diyorum. Yani gerekirse bunu söylüyorum. Bunu dedikten sonra zaten hani bu kadar büyük bir şirketi kaybetmek kolay kolay göze alamaz hiç kimse. Yani siz kişiliğinizle evet firmayla tartışıyorsunuz, konuşuyorsunuz ama yeri geldiği zaman firmanın ismini çok net bir şekilde kullanmanız, telaffuz etmeniz gerekli. Çünkü firmanın selameti için yapılması gereken bir şey bu.” (K10)

Alıcı firma eğer dış kaynak kullanılan işi kendisi de yapabilecek kaynaklara sahipse bu durumda tedarikçiye bağımlılığı daha az olacak veya bağımlılığı olmayacaktır (Cox, 2001, s. 65). Katılımcı K1 iç kaynaklarının yeterliliğine dayanarak BT tedarikçi firmasını kolaylıkla değiştirebileceklerini tedarikçi firmaya bağımlılığının olmadığını şu cümleleriyle ifade etmiştir:

“Açıkkası çok uzun zamandır farklı farklı tedarikçilerle çalışmanın verdiği bir güven ve güç var. Bir tedarikçiden istediğimizi alamadığımızda gerekirse projenin ortasında onu değiştirme şansımız var ve kendi teknik kaynaklarımız çoğu tedarikçinin bize sağlayamadığı hizmetleri sağlayabilecek seviyedeler.” (K1)

Sektörde aynı BT hizmetini sağlayan alternatif tedarikçilerin olduğu durumlarda da alıcının tedarikçiye bağımlılığı azalmakta ve tedarikçiyi değiştirmesi kolay olmaktadır (Cox, 2001, s. 65). Katılımcı K6 “Dolayısıyla bizim memnun olmadığımız bir firmayla süreci devam ettirmemiz mümkün değil. Alternatifler illaki olabiliyor bu sektörde,

kaçınılmaz. O yüzden alternatiflere bakıp eliyoruz firmayı hemen.” sözleriyle alternatiflerin olduğu durumlarda başka tedarikçiye geçtiklerini ifade etmiştir.

Sonuç olarak alıcının büyük ve itibarı olan bir firma olması, iç kaynaklarının yeterli olması, piyasada aynı hizmeti veren alternatif tedarikçilerin bulunması alıcıları tedarikçi karşısında güçlü kılmaktadır. Alıcı-tedarikçi arasındaki bu güç asimetrisi zaman zaman aktörlerin davranışlarını kısıtlamakta veya etkilemektedir (Rokkan ve Haugland, 2002, s. 235). Alıcı firma tedarikçi karşısında güçlü olduğu durumda tedarikçiye karşı baskıcı olabilmektedir. Katılımcılardan bazılarının aşağıdaki ifadeleri alıcı firmanın güçlü konumda olduğunda tedarikçi üzerinde baskı kurabileceği ve tedarikçiden kolaylıkla vazgeçebileceği bulgusunu desteklemektedir:

“Ya biz genelde benim yöneticilik tarzım biz genelde tehdit ederiz firmayı seni buradan çıkarırız deriz. Çıkardığımızda olmuştur.” (K4)

“Bu problemlerde biz kendimizin bir güç olduğunu önemli de bir güç olduğunu bilerek o kendisi dünyada önemli bir üretici olabilir ama bizde Türkiye’de önemli birer faktörüz. Bizde kendi gücümüzü kullanarak protesto ettiğimiz bakın net söylüyorum protesto ettiğimiz ve ürün almadığımız ülkede ve dünya çapında üreticiler var. Ürünü aldığımız daha önceden daha sonraki tavırlarından kaynaklı bıraktığımız üreticiler var.” (K12)

Alıcı firmanın sahip olduğu güç, alıcı firmanın tedarikçiden beklentilerini ve tedarikçiye karşı davranışlarını etkileyeceği gibi aynı şekilde tedarikçinin de alıcıya karşı olan davranışlarını etkileyecektir. Katılımcı K13 tedarikçi karşısında güçlü oldukları durumda tedarikçilerin kendilerine karşı nasıl davrandıklarını aşağıdaki cümleleriyle ifade etmiştir:

“Hani açıkça konuşmak gerekirse şirketlerin en büyük silahı para yani parası varsa güçlü oluyor şirketler tedarikçiler üzerinde. Tedarikçilerin bakış açısı da ona göre değişiyor tabi. Baktığınız da yüksek ciro yaptıkları bir şirketle farklı çalışıyorlar. Tedarikçilerin dediğim gibi o oluşan top on listelerine girerseniz orada aldığınız hizmet çok farklı oluyor. Onun dışında adam en iyi adamlarını göndermeyebiliyor veya siz orda çok iyi şeyler kullanıp çok değişik fiyatlar alabiliyorsunuz.” (K13)

Tedarikçinin gücü

Tedarikçinin alıcı karşısında güçlü olduğu durumlarda da alıcının davranışları bu güç asimetrisine göre şekil almaktadır. Özellikle o endüstriye özgü spesifik BT ürünlerini pazarlayan tedarikçi firmalar alıcı karşısında daha güçlü olmakta ve bu durum alıcının tedarikçiye bağımlılığını artırmaktadır (Vasylchenko, 2005, s. 42). Havacılık sektöründe de benzer durum söz konusudur. Havacılık sektöründe tekel konumunda olan ve

uluslararası düzenlemeler gereği firmaların zorunlu olarak kullanmaları gereken havacılık sektörüne özel BT yazılımları bulunmaktadır. Katılımcılardan biri, böyle bir havacılık BT ürününü iç piyasada sağlayacak alternatif tedarikçi firma olmamasından dolayı bu tedarikçiye mecbur olduklarına aşağıdaki sözleriyle dikkat çekmiştir:

“Elimde bir alternatif olmadığı için bu tedarikçinin nasıl olduğunu çok da fazla değerlendiremiyorum. O yüzden de çok açık gene kaba tabirle konuşacağım tam işte dereyi geçene kadar ayıya dayı demek gibi bir tabire geliyor iş.” (K5)

Katılımcı K13’ün aşağıdaki ifadesi pazarda tekel konumunda olan tedarikçilerin alıcı firmanın davranışlarını şekillendirdiği konusunda ipucu vermektedir:

“Tedarikçi anlamında direk ürün satan, ürün geliştiren sektör liderlerine baktığımız zaman ise bu seferde şey problemi var ben tekelim alternatif yaratamıyorsanız belli noktalarda mecburen onun dediğini yapmak zorunda kalıyorsunuz.” (K13)

Bazı durumlarda da piyasada aynı hizmeti sağlayan alternatif tedarikçiler olmasına rağmen BT ürünlerinin değiştirme maliyetinin yüksek olmasından dolayı alıcı firma tedarikçisini kolay değiştirememektedir bu da tedarikçiye bağımlılığı artırmaktadır. Katılımcı K13 değiştirme maliyetinin yüksek olmasından dolayı tedarikçiye karşı bir bağımlılığın oluştuğunu aşağıdaki sözleriyle dikkat çekmiştir:

“Tedarikçiler sonrasını düşünerekten onları değiştiremeyeceğimizi bildiklerinden çok fahiş fiyatlar verebiliyorlar, belli noktalarda tekelleşme durumu var. Firma tamam diyor artık beni kullanmak zorunda diyor.” (K13)

Tedarikçinin gücü tedarikçinin alıcıya karşı ilişkideki davranışlarını etkileyebilmektedir. Örneğin uzun dönemli BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde alıcı firma için değişen durumlara uyum sağlayabilmek için tedarikçinin esnek davranması önemlidir ancak tedarikçi güçlü olduğunda esnek davranmaktan kaçınabilmektedir. Katılımcı K10, bu bulguyu aşağıdaki sözleriyle desteklemektedir:

“Şöyle söyleyeyim işte Oracle var, SAP var vs.. (lider firmalar) var. Kurallar onların tarafında çok net çizilmiştir. Yani bir satın alma döngüsünün, siparişten faturalamaya kadar, ya da ödemeye kadarki bütün her şey bellidir. O tedarikçiyi çok fazla esnetemezsiniz.”(K10)

BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde gerek biçimsel gerek ilişkisel yönetim mekanizmalarının ana amacı, tarafları karşı tarafın fırsatçı davranışından korumaktır. Eğer tedarikçi ilişkide güçlü olan tarafsa bu tedarikçinin fırsatçı davranma ihtimalini de artıracaktır (Vasylchenko, 2005, s, 42). Katılımcı K12, sektörde güçlü olan bir tedarikçinin BT ek ürün hizmet alımında nasıl fırsatçı davranışa yöneldiğini aşağıdaki sözleriyle özetlemiştir:

“Şimdi teknik işlerde şöyle söyleyeyim; İşte elimdeki bu defter içindeki yaprak çizgili değil mi, şimdi bu defterin yaprağı kopsa bu defterdeki bütünlük benim için önemliyse bu defterin yaprağı için aynı bu şekilde yaprak bulmak isterim değil mi? Çünkü bu bütünlüğü sağlamam lazım benim. Ama defteri ben nerden almışım A markasından almışım. Defterim benim A marka, defter içindekilerde A marka defterin bileşenleri. Şimdi ben bunun içerisine başka bileşende koyamayacağım için başka bir sayfa koyarsam bu sırtacak. Biz gidiyoruz o tedarikçiye diyoruz ki benim bunum var zaten ben senden bunu aldım bana bunun bir yaprağını ver. Benim bir yaprağım koptu ya da bana bu kadar yaprak yetmiyor ben bunun arkasına da aynı adette aynı tomarda bana yaprak ver. Tamam, vereyim diyor. Kaç para? Piyasa bedeli biliyorum 1 lira, bana 3 lira fiyat veriyor. Bak diyorum ben senin bu ürününü almasam bundan aynı parkurdan bunun yerine başka bir harita metot yaprağı koysam hatta daha güzel harita metot yaprağı koysam daha da şekilli ben 1 lira vereceğim. Sen niye bana burada bu fiyatı veriyorsun, ister al ister alma diyor.” (K12)

Bir mübadele ilişkisindeki güç asimetrisinin tarafların davranışlarına yansımaları alıcı-tedarikçi ilişkilerini olumsuz etkilemektedir çünkü uzun dönemli yakın ilişkilerde taraflar iki tarafın da kazanacağı karşılıklılığa dayalı bir ilişki beklemektedirler (Rokkan ve Haugland, 2002, s. 212). Eğer taraflardan biri diğer tarafın ona olan bağımlılığından fayda elde ediyorsa ve diğer taraf üzerinde baskıcı oluyorsa bu durum taraflar arasında yakın bir ilişkinin (relational exchange) gelişmesini zorlaştıracaktır. Bir ilişkideki simetrik bağımlılık durumu güvene dayalı uzun dönemli ilişkiyi teşvik ederken, asimetrik bağımlılık durumu ilişkinin sürdürülebilirliğini azaltmakta ve taraflar arasında çatışmalara neden olmaktadır.

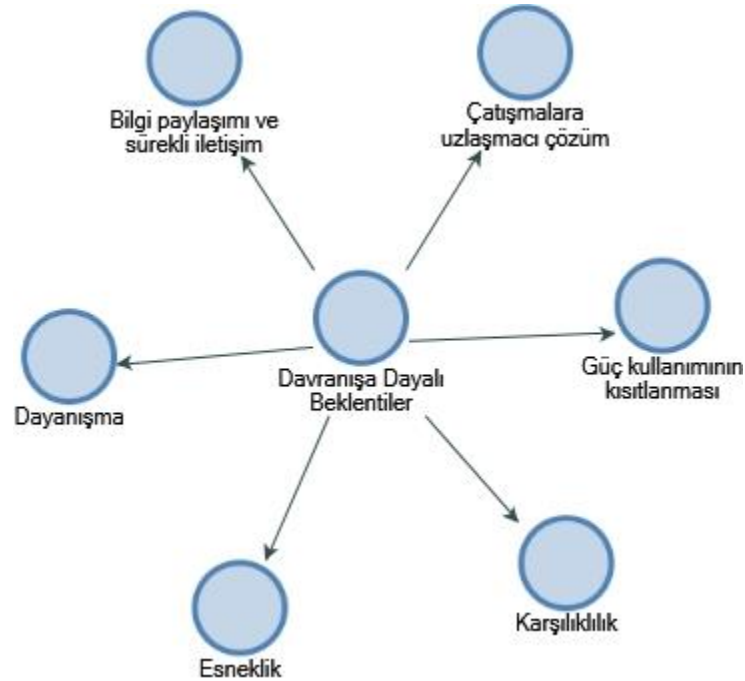
Ancak dış kaynak kullanımı ilişkilerinde taraflar arasında çoğu zaman asimetrik bir bağımlılık olması kaçınılmazdır ancak uzak ilişkilerden (discrete exchange) farklı olarak ilişkisel mübadelenin (relational exchange) olduğu BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde dayanışma ve işbirlikçi davranış esastır ve böyle ilişkilerde taraflar ilişkinin uzun süreli olması ve başarılı olması için güç kullanımını kısıtlamayı tercih etmektedirler.

3.2.4.2. Davranışa dayalı beklentiler

İlişkisel bir yönetim mekanizması olan ilişki normları bir mübadele ilişkisinde tarafların davranışlarının ne olacağı konusunda tarafların açık ve örtük olarak anlaştıkları kurallardır. Bir mübadele ilişkisinde ilişkinin pozitif çıktıları zaman içerisinde bir ilişkide ilişki normlarının oluşmasını sağlamaktadır (Lambe, Spekman ve Hunt, 2000, s. 220). Eğer bir ilişkide ilişki normları oluştuysa bu normlar mübadele tarafları tarafından içselleştirilmiştir ve işbirliği gibi iyi olan davranışları teşvik eden ve fırsatçılık gibi

olumsuz davranışları engellemeye yarayan sosyal bir kontrol mekanizması olmuşlardır (Joshi ve Stump, 1999, s. 339). Bir mübadele ilişkisinde taraflar birbirlerinin davranışları ve bu davranışların sürekliliği konusunda belli beklentilere sahiptirler. İlişki normları tarafların bireysel davranış özgürlüğünü ortadan kaldırmaz ancak beklenen bir davranışın gerçekleşme ihtimalini artırır (Ivens ve Blois, 2004, s. 241). Yakın ilişkilerin olduğu ilişki bir mübadelede (relational exchange) ilişki normlarının varlığı yüksektir çünkü mübadele içinde olan güçlü taraf da zayıf taraf da bu normların varlığından fayda sağlamaktadır.

Bir ilişkideki davranışa dayalı beklentiler tek taraflı değil, karşılıklılık esasına dayanmaktadır ancak bu çalışma, alıcı bakış açısıyla yapıldığı için daha çok alıcı tarafından tedarikçiden beklenen davranışlara odaklanılmıştır. Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda, “Davranışa dayalı beklentiler” temasının altında Şekil 3.16.’da görülen çatışmalara uzlaşmacı çözüm, dayanışma, esneklik, bilgi paylaşımı ve sürekli iletişim, karşılıklılık, güç kullanımının kısıtlanması olmak üzere 6 koda ulaşılmıştır.



Şekil 3.16. Davranışa Dayalı Beklentiler Temasının Kodları

“Davranışa dayalı beklentiler” temasının altında ulaşılan kodlardan biri, tarafların *çatışma durumunda uzlaşmacı yaklaşım sergilemesidir*. Her örgütler arası ilişkide taraflar arasında belli oranda çatışmanın olması beklenen bir durumdur ancak bu çatışmaların nasıl çözüldüğü önemlidir. Çatışmaların çözümünde kullanılan yaklaşımların ilişki üzerinde yapıcı veya yıkıcı bir etkisi olabilir. Tarafların çatışmaların çözümündeki davranışları ilişkinin başarısını da belirleyici bir faktördür (Mohr ve Spekman, 1994, s. 139). Katılımcı K14, tedarikçiden çatışma durumunda uzlaşmacı bir yaklaşım beklediklerine aşağıdaki sözleriyle dikkat çekmiştir:

“İş yapmaya başladınız ve problem çıkmaya başladı ve o problemler nasıl çözümlenmeye başlayacak işte orada gerçek firmaları gerçek kişileri işte orada görmeye başlıyorsunuz eğer direk problem bende değil de sende ile başlıyorsa yaklaşıyorsa olaya o iş yürümüyor zaten.” (K14)

Bir başka katılımcı da çatışma durumunda iki tarafın da çözüme odaklanması gerekliliğini aşağıdaki sözleriyle vurgulamıştır:

“Onun dışında anlayışlı olmak lazım herhalde; o da karşılıklı aynı zamanda. Biraz karşı tarafı da dinliyor olmak lazım bence. Yani bir şey olduysa, bir sorun olduysa bir sebebi vardır; sebebi nasıl çözeriz, biraz çözüme focus oluyor olmak gerekir diye düşünüyorum. Her konuda, ben biraz da iyimserim bu konularda. Ama bazı firmalar bunu yapmıyorlar.” (K6)

“Davranışa dayalı beklentiler” temasının altında ulaşılan kodlardan bir diğeri de *dayanışmadır*. Taraflar arasında eğer dayanışma normu (solidarity) oluştuysa taraflar kısa vadeli olan kişisel amaçlarını düşünmek yerine, ilişkinin bütününe fayda getirecek davranışlarda bulunurlar. Dayanışma normunun varlığının olduğu bir ilişkide tedarikçiden işbirlikçi davranış göstermesi beklenecektir (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000, s. 183). Dayanışma ve buna bağlı olarak gelişen işbirlikçi davranış karşılıklı bir ilişki normudur. Alıcı firmanın böyle bir beklenti içerisine girebilmesi için kendisinin de benzer davranışları gösteriyor olması gerekmektedir. Katılımcılardan bazılarının tedarikçiden işbirlikçi davranış beklentisi içerisinde olduklarına dair ifadeleri şunlardır:

“Aynı zamanda satışı yaptıktan sonrada biz onlarla el sıkıştıysak devamında projenin bitimine kadar bizlerle projenin başarısı için çalışmalarını bekleriz.” (K1)

“ Onlar bizim artık iş ortağımız. Partneri demeyim de sonuçta bu projenin başarılı olması gerekiyor. Sıfırdan yapılan bir şey beraber yürümemiz gereken firmalar bunlar.” (K11)

Alıcıların tedarikçilerden bir diğer beklentisi de *esnek davranmalarıdır*. Esneklik bir ilişkide daha önceden öngörülemez durumlar oluştuğunda tarafların bu yeni duruma göre ilişkide uyarılama yapabilmesidir. BT ilişkilerinin uzun soluklu yapısı düşünüldüğünde her ayrıntıyı, oluşabilecek her durumu önceden öngörebilmek mümkün

değildir, bu nedenle ilişkinin esnek olması BT dış kaynak kullanımının başarısında önem arz etmektedir (Kim ve Young-Soo, 2003, s. 82). Katılımcı K6, tedarikçisinin esnek olmasından duyduğu memnuniyetini “Artı her istediğimiz konuda butik çözümler üretebilecek firma. Belli uluslararası standartları; hani ben burda şu yazıyor bunu uygulamam gibi değil biraz daha esnek olabiliyorlar.” sözleriyle ifade etmiştir.

Katılımcı K10 ise tedarikçinin esnek davranmadığı durumlarda sıkıntı yaşadıklarını aşağıdaki sözleriyle dikkat çekmiştir:

“Çünkü öbür türlü bir firmayı çağırıyorsunuz, geliştirme bitiyor, biz bunu yapamayız diyor. Aslında yapılabilecek bir şey, yapamayız dedikleri zaman bütün akan su duruyor, sizin iş sürecinizi bu sefer düzeltmeniz gerekiyor.” (K10)

Davranışa dayalı beklentiler temasının altında ulaşılan kodlardan biri de *bilgi paylaşımı ve sürekli iletişim*dir. Bilgi paylaşımı ilişki için gerekli her türlü kritik bilginin karşı taraftan sağlanacağı konusunda taraflarda oluşan karşılıklı beklentidir (Heide ve John, 1992, s. 35). Taraflar mübadele boyunca karşı taraftan açık bir bilgi paylaşımı beklerler. Bilgi paylaşımının kalitesi ve bilgi paylaşımının sıklığı tarafların birbirlerinin amaçlarını anlayabilmeleri ve koordine şekilde çalışabilmeleri ve sonucunda da ilişki memnuniyetinin oluşması için kritik bir faktördür (Jonsson ve Zineldin, 2003, s. 227). Katılımcı K2, tedarikçinin bilgi paylaşımı konusunda şeffaf davranmadığı durumda bu tedarikçiyle ilişkiyi devam ettirme niyetinde olmayacaklarını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Eğer bizim atladığımız öngöremediğimiz bir şey varsa ve firma buna sahipse bize söylemiyorsa ve bu gerçekleşirse ve biz bunu fark ettiysek o firma ile ilgili bütün süreçlerimizi tekrar gözden geçirmek durumundayız.” (K2)

Katılımcı K5 de “Şeffaflık, çok açık şeffaflık... Şöyle ki yapılamayacak ya da gerçekten içeride var olan daha bizim fark etmediğimiz sıkıntıları bile bizimle paylaşmasını bekleriz.” sözleriyle tedarikçi ile ilişkilerinde açık iletişimin önemine dikkat etmiştir.

Bilgi paylaşımı karşılıklı bir davranış normudur, katılımcı K6 bilgi paylaşımının karşılıklı olması gerektiğini “Öncelikle dürüst olmak lazım, karşılıklı bence bu, tek taraflı değil açıkçası. Bilgi gizlememek lazım. Yapıyı olduğu gibi aktarıyor olmak lazım.” sözleriyle vurgulamıştır.

Bilgi paylaşımı konusunda açık bilgi paylaşımından kastedilen tarafların her türlü bilgiyi karşı tarafla paylaşmaları değil, ilişkiyi destekleyici bilgileri paylaşmalarıdır. Katılımcı K8 bu durumu aşağıdaki sözleriyle desteklemiştir:

“Yani X tedarikçisi gerçekten profesyonel bir firmaydı neyi paylaşması neyi paylaşmaması gerektiğini de bilen bir firma dolayısıyla bende aynı şekilde onlarla paylaştığım her konuda sonuçta her şeyi süzerek paylaşıyorum. Benim bilmem gereken kadarını bana paylaşsın yeter bana iç sırrını vermesine gerek yok. Karşısı öbür taraf içinde geçerli ve bu süre boyunca. Bence bu dengeyi çok iyi yakaladı iki firma.” (K8)

Alıcılar tedarikçiden bilgi paylaşımı konusunda açık olmalarını beklемelerinin yanı sıra resmî iletişimin dışında da kendileriyle sık sık iletişim hâlinde olmalarını beklemektedirler. Katılımcılardan bazılarının sürekli iletişimin önemine yaptıkları vurgular aşağıda verilmiştir:

“Aslında temelde bizimle sürekli iletişim halinde olmalarını bekliyoruz yani en önemlisi bu.” (K1)

“Bazen çok uzun süre görüşmediğimiz firmalar oluyor sorun çıkmadıkça pek görüşmüyoruz ama kimi firmanın müşteri temsilcileri ayda bir uğrayanlarda var ondan da aslında biz memnun oluyoruz. Bizim için büyük bir kriter oluyor var mı bir sıkıntı bir problemimiz var mı yardımcı olabileceğimiz bir şey var mı yeni bir şeyler var mı diye gelip gezenlerde var sürekli uğramayanlarda var.”(K13)

Davranışa dayalı beklentiler temasının altında ulaşılan kodlardan biri de *karşılıklılıktır*. Taraflar bir mübadele ilişkisine verdiklerinin karşılığında bir kazanç elde edeceklerini düşünerek başlarlar (Ivens ve Blois, 2004, s. 243). Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarılı olması için tarafların ilişkiden karşılıklı bir kazanç elde etmeleri gerekmektedir. Sadece güçlü olan tarafın kazandığı bir alıcı-tedarikçi ilişkisinin sürdürülebilir olması mümkün değildir. İki tarafın da kazanç elde ettiği kazan-kazan ilişkisinin olduğu bir durumda ancak bir ilişkide karşılıklılık normunun varlığından söz edilebilir. Katılımcılardan bazılarının kazan-kazan ilişkisi beklediklerine dair görüşleri şunlardır:

“Bir win win olmalı biz firma batmasın ayakta kalsın, bu proje ile büyüsün gözüyle bakıyoruz. Firmalara taşeron yerine hep partner deriz partner gibi bakmaya çalışıyoruz. Buraya gelip ölü fiyat verip batmamalı. Çünkü bizimde işimize gelmez onun da işine gelmez.” (K4)

“Biz win-win istiyoruz. Biz bir tedarikçiden çok çok ucuza bir hizmet alıp onu batırıp ortadan kalkmasını istemiyoruz çünkü belki o kadar inanılmaz bir fiyata alırım ki firma belki bir sene idare edecek ama üçüncü sene de dayanamayıp batarsa firma eğer bu sefer ben sil baştan tekrar alıma çık tekrar firmaları değerlendir gibi yaptığım bir işi tekrar etmek ve bunu hani kazançtan ziyade zarara dönüştürmüş olacağım.

Evet, iki sene kazandın belki iki sene sonra ama diğer firmayla çalışmaya başladığında daha fazlasına mecburen katlanacaksın.” (K14)

Güç kullanımının kısıtlanması davranışa dayalı beklentiler temasının altında ulaşılan bir diğer koddur. Güç kullanımının kısıtlanması ilişkisel yönetim mekanizması olan ilişki normlarından biridir (Kaufmann ve Dant, 1992, s. 174). Bir mübadele ilişkisinde taraflar arasında güç asimetrisinin varlığı kaçınılmazdır. Bu güç farklılığı uzak mesafeli ilişkilerde (discrete exchange) taraflar arasında sınırlar daha belirgin ve kısa dönemli performansa dayalı bir ilişki olduğu için fazla önem arz etmezken yakın ilişkilerin olduğu ilişkisel mübadele (relational exchange) de taraflar arasındaki güç asimetrisinin varlığı sorun olabilmektedir. Bu nedenle bir ilişki uzak mesafeli ilişkilerden ne kadar yakın bir ilişkiye doğru giderse tarafların diğer tarafa güç kullanımı o kadar kısıtlı olacaktır (Blois ve Ivens, 2006, s. 355; Ivens ve Blois, 2004, s. 204).

Tarafların bir ilişkideki güç kullanımı işbirlikçi davranış, karşılıklılık, dayanışma gibi ilişki normlarının oluşmasını engelleyecektir. Katılımcılarından birinin ilişkide güç kullanımının kısıtlanması gerektiğine ilişkin düşüncesi şu şekildedir:

“Bunu kurmak en ana madde aslında. Yani karşı tarafı sürekli döverek, sürekli ona baskı kurarak bir yere gidemezsiniz. Beklentiler karşılıklı olmalı. Bence işbirliği böyledir. Ben tabii ki kendi işimi düzgün yapmaya çalışacağım öncelik kendimdir. Ama karşı tarafı da doğru yöne sevkedip ondan doğru feedbackler aldığım sürece ben işimde ilerlerim.” (K5)

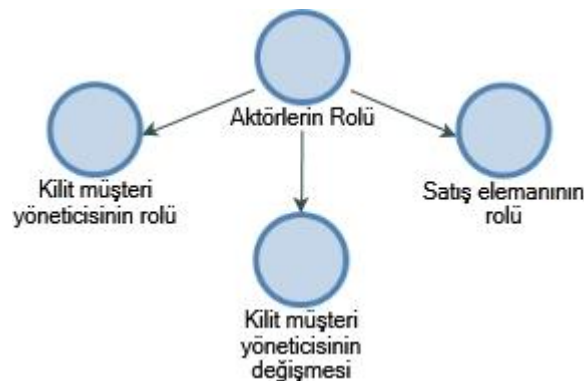
İlişkisel yönetim mekanizmaları veya ilişki normları birbirinden bağımsız olarak oluşmazlar. Örneğin bazı davranışsal beklentilerin gerçekleşmesini diğer ilişki normlarının varlığı kolaylaştırabilmektedir. Taraflar arasında açık bir bilgi paylaşımı olması çatışmaların daha az olmasını veya tarafların çatışmalara uzlaşmacı bir çözümle yaklaşılmasını sağlayacaktır (Goo vd., 2009, s. 124). Yine taraflar karşı tarafa güç kullanımında kısıtlamaya gittiği takdirde ilişkide işbirlikçi davranışın gelişmesi mümkün olacaktır (Cannon, Achrol, ve Gundlach, 2000, s. 143).

3.2.4.3. Aktörlerin rolü

Granovetter (1985) tarafından geliştirilen “sosyal yerleşiklik (embeddedness)” kavramı ekonomik alışverişlerin sosyal ilişkilerin altında gerçekleştiğini savunmaktadır. Bir alıcı tedarikçi ilişkisindeki sosyal bağlar örgütlerden ziyade bireyler arasında oluşan ilişkilerin varlığını göstermektedir. Kişilerarası ilişkiler mübadele içerisinde bulunan örgütlerin birbirleriyle etkileşim içerisinde olan personelinin arasındaki ilişkinin

derecesini göstermektedir (Wathne, Biong, ve Heide, 2001, s. 55). Bir ilişkideki sosyal bağların varlığı alıcının tedarikçi hakkındaki algısını ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Chang, vd., 2012, s. 943). Aynı zamanda bir ilişkideki aktörler arasında güçlü kişisel bağların oluşması, yakın bir ilişkinin gelişmesini ve çatışmaların azalmasını sağlamakta ve buna paralel olarak ilişkinin başarısını da etkilemektedir (Kern ve Willcocks, 2000, s. 33).

Alıcı-tedarikçi ilişkisi bağlamında, kişilerarası bağlar her iki taraftan sosyal etkileşim içerisinde olan personel arasında oluşmaktadır. İlişkinin her bir tarafında pek çok kişi vardır ancak daha karmaşık sosyal etkileşim yapısını iki kişi sürdürür (Ersoy, 2015, s. 217). BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde bu kişiler alıcı tarafından genellikle proje yöneticisi ve BT müdürü, BT uzmanı olurken tedarikçi tarafında ise kilit müşteri temsilcisi veya satış elemanıdır. Bu kişiler arasındaki etkileşim ilişkiyi yönlendiricidir. Araştırmanın verilerinin analizi sonucunda katılımcıların tedarikçi tarafında daha çok kilit müşteri yöneticileri (key account manager) ve satış temsilcileri ile aralarındaki ilişkiye odaklandıkları görülmüştür. Bu nedenle “aktörlerin rolü” temasının altında Şekil 3.17.’de gösterilen kilit müşteri yöneticisinin rolü, kilit müşteri yöneticisinin değişmesi ve satış temsilcisinin rolü kodlarına ulaşılmıştır:



Şekil 3.17. Aktörlerin Rolü Temasının Kodları

Bu tema altında ulaşılan kodlardan biri *kilit müşteri yöneticisinin rolü*dür. “Key account manager” olarak adlandırılan kilit müşteri yöneticisi tedarikçi tarafında alıcı firma ile ilişkilerin yönetilmesinden sorumlu olan kişidir (Beulen, Ribbers ve Roos, 2006,

s. 43-44). Bu kişi hizmetlerin alıcıya ulaştırılmasından ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasından sorumludur. Kilit müşteri yöneticileri satışını yaptıkları firmaların yüzü olurlar ve alıcı karşısında firmasını temsil ederler. Kilit müşteri yöneticilerinin yanlış davranışları firmasına ve dolaylı olarak alıcı-satıcı ilişkilerine zarar verebilmektedir. Katılımcılardan bazılarının kilit müşteri temsilcilerinin yanlış davranışlarının firmasını etkilediğine ilişkin görüşleri şunlardır:

“Mesela bizdeki az önce bahsettiğim tedarikçinin donanım işindeki işi kaybetmesinin, bizim o firmayı bırakmamızdaki sebebin yegane temeli o firmadaki bize atanmış account managerdir. Çünkü bize o tavrı gösteren odur ama o yetkiyi ona veren de üreticidir diye düşünüyoruz. Neticede adam kendi başına böyle yapıyor olabilir yapıyorsa da o onun kabahati değil kurumunun kabahatidir yine acısını kurumu çeker o benim kabahatim değildir yani onu oraya getiren adamın onu oraya koyan yöneticinin kabahatidir.”(K12)

“Size bir örnek vereyim dünya markası firmalardan bir tanesi buraya geldi. X beyle bizim güvenlik sistemleri ve alt yapı güvenlik grup müdürü arkadaşımızla toplantıya girdik. 3 kişi geldiler gerçekten dünya devi bir firma. 2 kişi toplantı boyunca yaklaşık iki, iki buçuk saat boyunca sadece laptop ve cep telefonu ile oynadı ve bunlardan bir tanesi de key account manager’dı. O kişi o toplantıdan sonra artık buraya giremiyor. Çünkü biz firmayı aradık onları üst düzey yöneticilerini aradık biz böyle bir şey istemiyoruz böyle bir davranış istemiyoruz. Lütfen bu arkadaşlar tekrar buraya gelmesin dedik çünkü firmaya da zarar veriyor anlatabiliyor muyum? O günden beride o arkadaş buraya gelemiyor. Başka birini atadılar artık o geliyor.” (K11)

Katılımcı K3 de anlaşımadıkları müşteri temsilcisi ile çalışmanın sorun olduğunu “Mesela anlaşımadığımız temsilciyle biz yapamayız, bunu da bildiririz zaten. Olmaz çünkü anlaşıyorsunuz, problem yaşıyorsunuz, derdinizi anlatamıyorsunuz.” sözleriyle ifade etmiştir.

Kilit müşteri yöneticisinin değişmesi aktörlerin rolü temasının altında ulaşılan diğer bir koddur. Müşteri temsilcisinin işten ayrılması veya pozisyon değiştirmesi alıcı tedarikçi ilişkisini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur (Pillai ve Sharma, 2003,s. 649). Alıcı tarafında BT yöneticisi veya çalışanları ile tedarikçi tarafında kilit müşteri yöneticisi diye adlandırılan kişiler arasında eğer zamanla oluşan bir sosyal bağ varsa bu bağ yeni gelen kilit müşteri yöneticisiyle kurmak, zaman alacağı ve zor olacağı için alıcılar tarafından kilit müşteri yöneticisinin değişimi istenmeyen bir durumdur. Ancak BT tedarikçi firmalarında personel değişim oranının yüksek olduğunu katılımcılardan biri şu cümleleriyle ifade etmiştir:

“Yani buna benzer şeyler yaşadık, bazı firmalar çok büyük firmalar olabiliyor, çok büyük olduğu halde sektöre özel, yani firma çok büyük ama sektör o sektördeki çalışan turnover çok yüksek olabiliyor. Projeye başlarken x birisiyle başlayıp, projeyi sonlandırırken y birisiyle sonlandırabiliyorsunuz.” (K6)

Katılımcı K5, kilit müşteri yöneticileriyle aralarında birtakım yazılı olmayan etkileşimlerin de olmasından ve bu etkileşimi yeni gelen temsilciyle baştan kurmanın zorluğundan dolayı müşteri yöneticisini değiştirmeyi istemediklerini aşağıdaki cümleleriyle vurgulamıştır:

“Çok sıkıntı çıkar, size haber vermeden değiştirdilerse zaten facia. Haber verdikleri zaman bile zor bir yönetim şekli. Neden? Ne yaparsanız yapın yazılı olanların dışında yazılı olmayan bazı etkileşimlerde var. Herşeyi kâğıda dökmek mümkün değil. Nasılsınız iyi misiniz? Valla öyle bir halt yediki sizinkiler böyle böyle bir şey oldu. Nasıl temizleyeceğiz şimdi beraberce bunu. Bu konuşmayı yeni gelenle yapamazsınız. Çünkü o sizin art niyetli olmadığınızı biliyor. Mesela X tedarikçisinde bir müşteri temsilcimiz vardı, onun görevi değişmesine rağmen hala o bizimle ilgileniyor. Ben özel gittim genel müdürleriyle konuşup, ben bunu kaldıramam dedim.” (K5)

Kilit müşteri yöneticisinin değişiminin ilişkiden memnuniyetsizliğe neden olduğunu katılımcılardan biri şu şekilde vurgulamıştır:

“Baştan bir müşteri yöneticisiyle konuşuyorsunuz, anlaşıyorsunuz, size de zamansal anlamda her türlü desteği veriyorken örneğin ben aradığım zaman saniyesinde telefonu açıyor, bir problem yaşıyorum dediğimde hemen eskale ediyorum diyor, çözüyorken, şimdi o aslında firma değil ordaki temsilcinizin performansı bu. Şimdi benim başka bir temsilcim geliyor aynı pozisyona, o başka bir yere gidiyor diyelim. Bakıyorsunuz yeni gelen kişiyi aradığınızda ulaşamıyorsunuz, aynı verimliliği gösteremeyebiliyor. Şirket aynı şirket ama müşteri temsilcisinden dolayı sizin memnuniyetiniz azalabiliyor. Olabiliyor maalesef.” (K6)

Aktörlerin rolü temasının altında ulaşılan diğer bir kod *satış elemanının rolüdür*. Satış elemanı kilit müşteri yöneticisinden farklı olarak tedarikçi firmanın ürününü alıcı firmaya pazarlamaktan sorumlu olan kişidir. Katılımcı K11 satış elemanının ilişkideki rolünün önemli olduğuna aşağıdaki sözleriyle dikkat çekmiştir:

“O kişinin o firmanın ürünlerini hizmetlerini size ne kadar aktardığına göre değişir bu konu anlatabiliyor muyum. O kişi başarılıysa hem insan ilişkilerinde hem teknik manada ilişkilerde hiçbir sorun yok devam edersiniz. Ama kimi satışı ne ürüne hakim, ürünle ilgili sizin daha çok bilgiye sahip olduğunuzu görüyorsunuz, toplantı sırasında soru soruyorsunuz cevap veremiyor. Hem o yönü hem insan ilişkileri daha zayıf işte o zaman orada sıkıntı çıkıyor. O kişi o firmanın yüzü burada. Buraya sürekli CEO’ları getirtemezsin. Genelde satışı gelir satış direktörü gelir. İşte o kişide sıkıntı varsa..” (K11).

Bir ilişkide kişiler arasındaki sosyal bağlar, kişiler arası güvenin, kişiler arası yakınlığın, kişiler arası dayanışmanın varlığını gösterir (Moran, 2005, s. 1132). Ancak

katılımcıların bazıları tarafından satış elemanlarına güven duymadıklarına dikkat çekilmiştir. Satış elemanlarının sık sık firma değiştirmesinin ve değiştirdiği firmayı kötülemesinin kendisinde satış elemanına karşı güvensizlik oluşturduğunu katılımcı K4 aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

“Yani bugün X firmasında gördüğümüz öyle adamlar var ki bende 5 tane kartı var. Yani 10 yılda 5 tane kart getirmiş. Oradan oraya oradan oraya çok güven vermiyor ve eski övdüğü ürünü kötülemeye başlıyor.” (K4)

Katılımcı K13 de satış elemanlarına verdiği taahhütleri yerine getirmediikleri için güven duymadığını aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir:

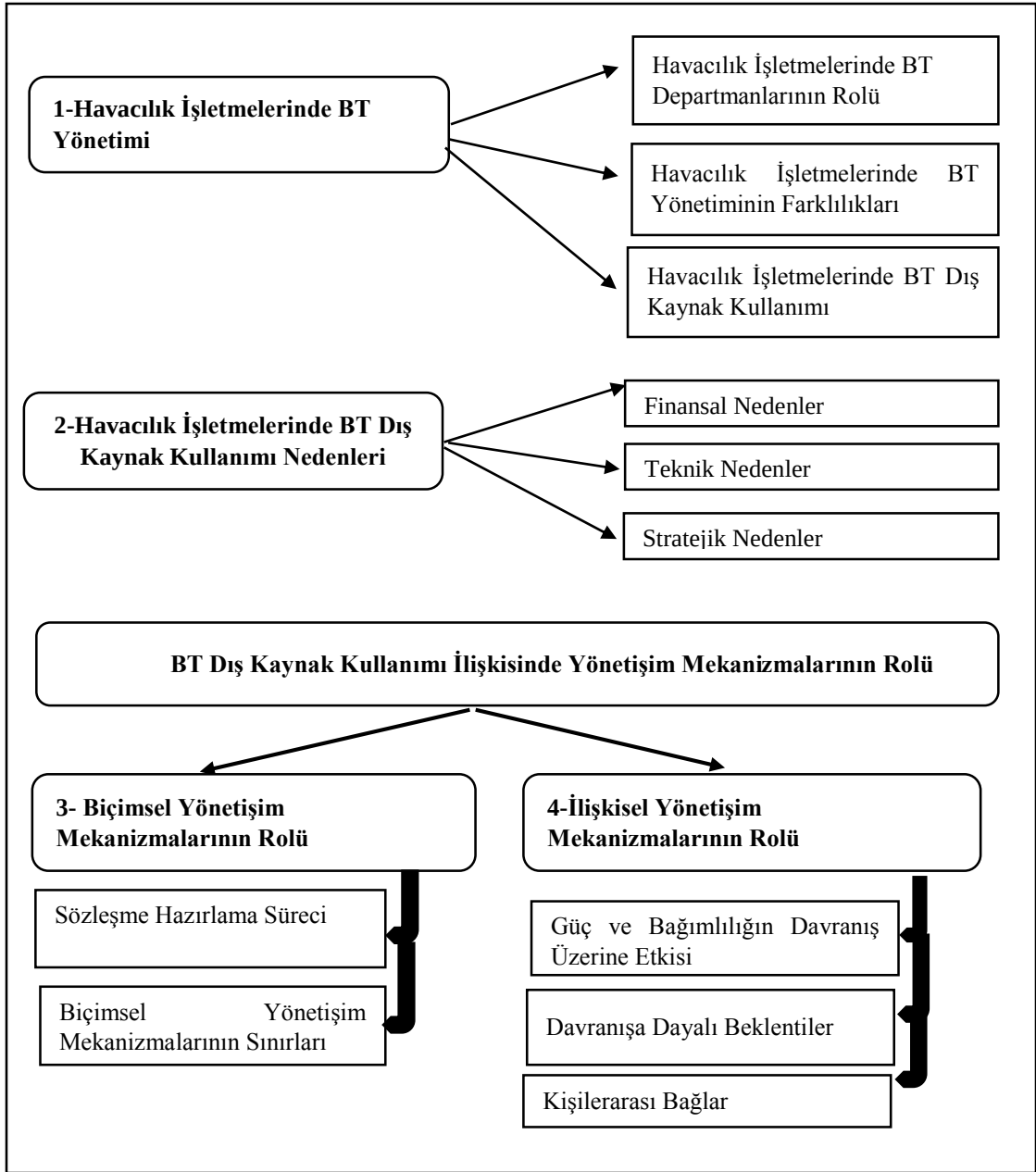
“Satışçı geliyor onu da yaparız bunu da yaparız atıyor da atıyor. Ondan sonra ya abi satmak için dedim beni idare edin diyor. Nasıl idare edeyim bundan sonra kontak ben oluyorum adamların karşısına ben çıkıyorum yapacak bir şey yok ürünün yetkinliği yok.” (K13)

3.3. Araştırmanın Sonucu

Bu çalışmanın amacı, “Havacılık sektöründeki işletmeler tarafından bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkiler nasıl yönetilmektedir?” “sorusuna cevap bulmaktır. Bu nedenle bu çalışma havacılık sektöründe bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkilerinin yönetilmesinde formal ve informal yönetim mekanizmalarının rolünü açıklamaya odaklanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmıştır:

- a) Havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri yönetimi neden önemlidir?
- b) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının nedenleri nelerdir?
- c) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel yönetişimin (sözleşmelerin) rolü nedir?
- d) Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde ilişkisel yönetim mekanizmalarının (ilişki normlarının) rolü nedir?

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan ana temaların özeti şekil 3.18’de gösterilmiştir:



Şekil 3.18. Nitel Araştırmayla Keşfedilen Temalar

Araştırmanın katılımcıları tarafından havacılık sektöründe operasyonların kesintisiz sürdürülmesi gerekliliğinden, ulusal ve uluslararası otoritelerin düzenlemelerinden, havacılık sektörünün dinamik bir sektör olmasından, BT projelerinin kapsamlı ve kompleks olmasından, BT yatırımlarının uzun vadeli olmasından, sektörün yeni teknolojilere önderlik yapmasından, hizmet sektörü olması gibi nedenlerden dolayı

havacılık sektöründe BT yönetimi işini yapmanın farklı ve önemli olduğu yönünde görüşler bildirilmiştir.

Bilgi teknolojilerinin havacılık işletmelerinin neredeyse tüm faaliyetlerinin içerisinde yer almasına rağmen nitel araştırmaya katılan BT yöneticileri işletmelerinin temel yeteneği, teknoloji üretmek veya geliştirmek olmadığı için üst yönetimin BT departmanlarını stratejik önemde bir departman veya bir gelir merkezi olarak değil, bir destek departmanı ve bir maliyet merkezi olarak gördüklerine dikkat çekmişlerdir. BT departmanının bir gelir veya kâr merkezi olarak görülmemesi; havacılık işletmelerinin neden birçok BT hizmetini dış kaynak ile sağladığının da bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Katılımcılardan sadece biri tarafından işletmesinde BT departmanının bir gelir merkezi olarak görüldüğü görüşü bildirilmiştir ki bu işletmede donanım hariç çok az BT ürün/ hizmetinde dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.

Araştırmaya katılan havacılık işletmelerinin esas işinin bilgi teknolojisi üretmek olmamasından dolayı bu işletmelerde BT donanımlarının tamamı ya satın alma ya da dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerden sadece ikisinde (F1 ve F6) BT yazılımlarının çoğu iç kaynak yoluyla sağlanırken bu işletmeler dışında kalan diğer tüm işletmelerde havacılık yazılımları dış kaynak yoluyla sağlanmaktadır. Nitel araştırmaya katılan işletmelerde gerek donanım gerek yazılım konularında yoğun olarak dış kaynak kullanımına başvurulduğu görülmüştür.

Verilerin analizi sonucunda havacılık işletmelerinin finansal, teknik ve stratejik olmak üzere farklı BT dış kaynak kullanımı motivasyon nedenleri olduğu görülmüştür. Ekonomik nedenlerin içerisinde; bilgi teknolojilerine sahip olma maliyetlerinin, personel maliyetlerinin, teknoloji yatırım maliyetlerinin düşürülmesi bulunmaktadır. Operasyonel nedenlerin içerisinde; modern teknolojiye kısa sürede ulaşmak, teknolojideki değişime uyum sağlamak, hizmet kalitesini artırmak, BT ürün veya hizmetlerinin spesifik olması, BT sistemlerinin entegrasyonunu sağlamak, BT ofis ortamının yazılım geliştirmeye uygun olmaması nedenleri bulunmaktadır. Stratejik nedenlerin içerisinde; temel yeteneklere odaklanmak, dış kaynak kullanımının tepe yönetimin isteği olması, tedarikçinin farklı bakış açılarından faydalanmak ve çalışanlara bağımlılığı azaltmak nedenleri yer almaktadır. Her işletmenin gerek iş stratejisine gerek ihtiyaçlarına göre farklı dış kaynak kullanımı nedenleri olmaktadır. Alıcının dış kaynak kullanımı nedenleri aynı zamanda alıcının tedarikçiden beklentilerini de yansıtmaktadır ve tedarikçi

performansını değerlendirmede bu nedenler performans kriteri olmaktadır. Alıcının BT dış kaynak kullanımı nedenlerine bağlı olarak tedarikçiden beklentileri alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkiyi şekillendirici bir rol oynamaktadır.

Alıcı ve BT tedarikçisi arasında eğer daha önceden bir ilişki yoksa bu ilişki alıcının tedarikçi seçim sürecinde başlar. Alıcı işletme BT ürün/veya hizmetini hangi tedarikçiden alacağına karar verdikten sonra alıcı ve tedarikçi arasında sözleşme hazırlama süreci başlar. Araştırmanın bulgularına göre, alıcı tarafında sözleşme hazırlama sürecinde bilgi teknolojileri, hukuk ve satın alma departmanları koordineli bir şekilde çalışmaktadır. BT departmanı sözleşmenin daha çok teknik tarafında rol alırken hukuk departmanı sözleşmenin yasal boyutuyla ilgilenmektedir. Satın alma departmanı ise daha çok işin koordinasyonu, fiyat, ödeme gibi konularıyla ilgilidir.

Sözleşmenin hazırlanmasında önemli olan konulardan başka biri ise sözleşme çerçeve metninin kimin tarafından hazırlandığıdır. Nitel araştırmanın bulgularına göre, sözleşmenin tedarikçi tarafından hazırlanması ve alıcı tarafından hazırlanması şeklinde iki yöntem söz konusudur. Alıcı firma için baştan bir sözleşme metni hazırlamak uzun zaman alacağı ve işlem maliyetlerini yükselteceği için tedarikçiden sözleşme metninin alınması daha cazip olmaktadır ancak bu durumda tedarikçinin hazırladığı sözleşmeler tedarikçi lehine maddeler içerebilmektedir (Lacity ve Hirschheim, 1993, s. 75).

Araştırmanın sonuçlarına göre, alıcı ve tedarikçi arasında sözleşme müzakereleri zorlu bir süreçtir. Bu süreçte alıcılar, her zaman en üstün kalitedeki hizmeti en düşük maliyetlerle almayı amaçlarken tedarikçiler ise vereceği hizmet karşılığında maksimum kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle taraflar arasında tansiyon yüksektir ve sıkı bir pazarlık mevcuttur. Tarafların bu süreçte bazı menfaatlerinden vazgeçerek iki tarafa da fayda sağlayacak şekilde uzlaşmaya varmaları gerekmektedir ki aksi takdirde anlaşmanın uzun süreli olması mümkün olmayacaktır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s.158).

Sözleşme hazırlama sürecindeki zorluklardan bir diğeri de sözleşme hazırlama konusunda tedarikçinin daha tecrübeli olmasından dolayı alıcı-tedarikçi arasında bilgi asimetrisinin olmasıdır. Alıcılarda tedarikçinin bu durumu kendi lehine kullanabileceği kaygısı oluşabilmektedir. Nitel araştırmaya katılan yöneticiler, tedarikçi firmanın bilgi asimetrisinden kaynaklı fırsatçı davranışından kendilerini korumak için bu süreçte dışarıdan danışmanlık hizmeti alabildiklerini veya bu konuda tecrübeli kişileri BT

projelerine dâhil ettiklerini dair görüş bildirmişlerdir. Ancak tüm bu koruma mekanizmalarının geliştirilmesi işlem maliyetlerinin de artmasına neden olmaktadır.

İçeriği iyi hazırlanmış bir sözleşme BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarısını belirleyici faktörlerden biridir. Alıcı ve tedarikçi arasında imzalanan sözleşmelerin ve sözleşmelere bağlı hazırlanan hizmet anlaşmalarının içeriği; satın alınan hizmetin türüne, büyüklüğüne, projenin süresine ve satın alınan hizmetlerin kritiklik durumuna, sözleşme yapılan tedarikçinin faaliyet gösterdiği ülke gibi birçok faktöre bağlı olarak farklılaşmaktadır (Halvey ve Melby, 2005, s. 137). Bu nedenle bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında alıcı-tedarikçi arasında standart sözleşmelerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Sözleşme ve hizmet anlaşmalarındaki maddeler yüzlerce olabilir ancak nitel araştırmanın katılımcıları tarafından belirtilen sözleşmelerde olması kritik olarak görülen sözleşme maddeleri; cezai şartlar, işin kapsamı, gizlilik maddesi, sorunların çözümü için bekleme süreleri, ürün veya hizmetin teslim tarihi, ortakların da aynı sözleşme şartlarından yararlanması, iş güvenliğine ilişkin konular, ödeme koşulları ve sözleşmenin yenilenmesine ilişkin konular olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların tamamı tarafından dış kaynak kullanımı ilişkilerinde formal yönetim mekanizmalarının (sözleşme ve hizmet anlaşması) gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde sözleşmeler gereklidir çünkü sözleşmenin imzalanmasıyla alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki resmen başlamış olur. Formal yönetim mekanizmaları tarafların rol ve sorumluluklarını net olarak belirler ve taraflar bu mekanizmalar aracılığıyla karşı tarafı kontrol edebilir. Detaylı hazırlanmış sözleşmeler tedarikçinin fırsatçı davranma riskini azaltacaktır ve sözleşmelerin belki de en önemli özelliği taraflara yasal bir koruma sağlıyor olmasıdır. Ancak katılımcılar tarafından sözleşmedeki cezai maddelerin uygulanması veya yasal yollara başvurulması sorunlar iyi niyetle (sosyal mekanizmalar) çözülemediği durumlarda son çare olarak başvurulacak bir yöntem olarak görülmektedir.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde kuşkusuz sözleşmeler önemli bir mekanizmadır ancak sözleşmelerin bazı kısıtları da bulunmaktadır. Verilerin analizi sonucunda detaylı sözleşmeleri hazırlamanın maliyetinin yüksek olması, detaylı sözleşmelerin günlük işlerde uygulanmasının zorluğu, sözleşmelerin eksik olması, sözleşmelerin esnek olmaması ve sözleşmelerin ilişki yönetiminde tek başına yeterli bir mekanizma olmaması sözleşmelerin kısıtları olarak ortaya çıkmıştır.

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarılı olması için alıcıların sözleşmeye dayalı olarak tedarikçiden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler sözleşmelerde net olarak belirtilir ve sözleşme maddeleri ile koruma altına alınır. Verilerin analizi sonucunda katılımcıların sözleşmeye dayalı beklentilerinin başında tedarikçinin taahhüt edilen hizmet kalitesini sağlaması, proje takvimine uygun olarak teslimat yapması, ilişkiye özgü birtakım yatırımlar yapması, etkin personel yönetimine sahip olması, düzenli iletişim kurması gelmektedir.

Bir ilişkide güç asimetrisinin olması taraflar arasında ilişki normlarının oluşmasını ve tarafların ilişkideki davranışlarını şekillendirmektedir (Cox, 2001, s. 9). BT dış kaynak kullanımında da alıcı ve tedarikçi ilişkileri taraflar arasında güç asimetrisinin olduğu bir çevrede gerçekleşmektedir. Alıcının büyük ve itibarı olan bir firma olması, iç kaynaklarının yeterli olması, piyasada aynı hizmeti veren alternatif tedarikçilerin bulunması alıcıları tedarikçi karşısında güçlü kılmaktadır. Alıcı-tedarikçi arasındaki bu güç asimetrisi zaman zaman aktörlerin davranışlarını kısıtlamakta veya etkilemektedir (Rokkan ve Haugland, 2002, s. 235). Alıcı firma tedarikçi karşısında güçlü olduğu durumda tedarikçiye karşı baskıcı olabilmektedir. Alıcı firmanın sahip olduğu güç, tedarikçiden beklentilerini ve tedarikçiye karşı davranışlarını etkileyeceği gibi aynı şekilde tedarikçinin de alıcıya karşı olan davranışlarını etkileyecektir. Özellikle faaliyet gösterilen endüstriye özgü spesifik BT ürünlerinin olduğu durumlarda tedarikçi firmalar alıcı karşısında daha güçlü olmakta ve bu durum alıcının tedarikçiye bağımlılığını artırmaktadır (Vasylchenko, 2005, s. 42). Araştırmanın katılımcıları tarafından havacılık sektöründe tekel konumunda olan tedarikçilerin ve uluslararası düzenlemeler gereği firmaların zorunlu olarak kullanmaları gereken havacılık sektörüne özel BT yazılımlarının olduğu belirtilmiştir. Böyle ürünleri pazarlayan tedarikçilere karşı havacılık işletmelerinin bağımlılığı artmaktadır. Bazen de alternatif tedarikçiler olsa bile BT ürünlerinin değiştirme maliyetinin yüksek olmasından dolayı alıcı işletmeler bu nedenden dolayı tedarikçiye bağımlı olmaktadır. Böyle durumlarda tedarikçi alıcıya karşı güçlü olmakta ve bu durum tedarikçinin ilişkideki davranışlarına yansımaktadır. Örneğin tedarikçi firma fırsatçı davranışa yönelebilmekte veya alıcıya karşı esnek davranış göstermeyebilmektedir.

Bir ilişkideki güç asimetrisinin tarafların davranışlarına yansımaları alıcı-tedarikçi ilişkilerini olumsuz etkilemektedir çünkü uzun dönemli yakın ilişkilerden taraflar iki

tarafın da kazanacağı karşılıklılığa dayalı bir ilişki beklemektedirler (Rokkan ve Haugland, 2002, s. 212). Ancak dış kaynak kullanımı ilişkilerinde taraflar arasında çoğu zaman asimetrik bir bağımlılık olması kaçınılmazdır. Mesafeli ilişkilerden farklı olarak yakın ilişkilerin olduğu BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde işbirlikçi davranış normu gelişmekte ve taraflar ilişkinin uzun süreli ve başarılı olması için güç kullanımını kısıtlamayı tercih etmektedirler aksi hâlde ilişkinin uzun süreli ve karşılıklılığa dayalı olması mümkün olmamaktadır.

Bir alıcı tedarikçi ilişkisinde ilişki normları tarafların ilişkideki davranışlarının ne olacağı konusunda açık ve örtük olarak anlaştıkları kurallardır (Lambe vd., 2000, s. 220). Bu ilişki normları ilişkiyel yönetişim mekanizmalarının kendisini oluşturur. Bir ilişkideki davranışa dayalı beklentiler sözleşmeye dayalı beklentilerden farklı olarak gönüllülük esasına dayanır ve tek taraflı değil, karşılıklıdır. Ancak bu çalışma, alıcı bakış açısıyla yapıldığı için daha çok alıcı tarafından rapor edilen karşılıklı beklentileri içeren davranışlara odaklanılmıştır. Nitel araştırmanın sonuçlarına göre, BT yöneticilerinin tedarikçiden çatışmaların çözümünde uzlaşmacı davranması, işbirlikçi davranış göstermesi, önceden öngörüleemeyen durumlar oluştuğunda esnek davranması, açık bilgi paylaşımında ve sürekli iletişimde bulunması, ilişkide karşılıklılığın (win-win) gözetilmesi, güç kullanımında kısıtlamaya gitmesi gibi davranışsal beklentileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu ilişki normları birbirinden bağımsız değil, birbiriyle etkileşim içerisinde. Örneğin eğer taraflar arasında bir dayanışma normu oluştuysa taraflar birbirlerinden bilgi paylaşımı konusunda açık olmalarını bekleyeceklerdir. Açık bilgi paylaşımının olması da taraflar arasında çatışmaların daha az oluşmasını sağlayacaktır (Goo vd., 2009, s. 124). Tarafların güç kullanımında kısıtlamaya gitmesi de ilişkide karşılıklılığı ve dayanışmayı artıracaktır. Eğer bir ilişkide karşılıklılık ve dayanışma normu oluştuysa tarafların ilişkide işbirlikçi bir davranış göstermesi beklenir (Cannon vd., 2000, s. 143). Nitel araştırmaya katılan BT yöneticilerinin, BT tedarikçi ilişkilerinde ilişki normlarının varlığından bahsetmesi bize havacılık işletmelerinde BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde biçimsel yönetişim mekanizmalarının yanı sıra ilişkiyel yönetişim mekanizmalarının da yoğun olarak kullanıldığını ve BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinin uzak mesafeli ilişkilerden (arm's lenght) ziyade yakın bir ilişki (relational contracting) özelliği taşıdığına dair bir ipucu vermektedir.

Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde alıcı ve tedarikçi firmanın personeli arasında kişisel bir etkileşim gerçekleşmekte ve bu tarafların davranışlarını etkilemekte ve ilişkiye yön vermektedir. İlişkinin her bir tarafında pek çok kişi vardır ancak daha karmaşık olan sosyal etkileşim yapısını daha çok iki kişi sürdürmektedir (Ersoy, 2015, s. 217). BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde bu kişiler alıcı tarafında genellikle proje yöneticisi, BT yöneticisi, uzmanı; tedarikçi tarafında ise kilit müşteri temsilcisi veya satış elemanıdır. Araştırmanın nitel verilerinin analizi sonucunda BT yöneticilerinin, tedarikçi tarafında daha çok kilit müşteri yöneticileri (key account manager) ve satış temsilcileri ile aralarındaki ilişkiye odaklandıkları görülmüştür. BT yöneticileri tarafından kilit müşteri yöneticisi, tedarikçi firmanın yüzü olarak görülmekte ve bu kişilerin yanlış davranışlarının temsil ettiği firmaya zarar verdiğine dikkat çekilmiştir. BT yöneticileri kilit müşteri yöneticisi ile aralarında zamanla bir bağ oluştuğu ve kilit müşteri yöneticisi değiştiğinde yeni gelen kişiyle bunu kurmanın zor olacağına bu nedenle kilit müşteri yöneticisinin değişmesinin istenmeyen bir durum olduğuna dikkat çekmişlerdir. Kilit müşteri yöneticileri, tüm ilişki süresince tedarikçi firmanın alıcı firmayla ilişkiyi yürütmesi için atadığı kişilerdir. Ancak ürünün pazarlanmasında bu kişilerden ayrı olarak tedarikçi firmada satış elemanları da rol oynamaktadır ki BT yöneticileri tarafından çeşitli nedenlerden dolayı (eski çalıştığı firmayı kötüleme, verilen taahhütlerin yerine getirilmemesi gibi) satış elemanına karşı güven duyamadıklarına ilişkin önemli vurgular yapılmıştır.

Alanyazındaki önemli tartışmalardan biri, biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmalarının birbirini tamamlayıcı mı yoksa birbiri yerine kullanılabilecek mekanizmalar mı olduğudur. Goo ve Nam (2007, s. 239)'ın ampirik çalışmasının sonuçlarına göre, bir ilişkideki sözleşmeler ilişkisel yönetişimin öncüleridir. İyi hazırlanmış bir hizmet anlaşması (sözleşmenin) BT dış kaynak kullanımını başarıya götürecek iyi ilişkiler kurulması konusunda önemli rol oynamaktadır. İyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelenin maruz kaldığı riskin alanını ve şiddetini daraltmakta ve böylece işbirliğini ve güveni teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra detaylı ve karmaşık bir sözleşmenin geliştirilme süreci tarafların ortak problem çözme sürecine girmesini gerektirmektedir. Her iki taraf, kabul edilebilir hizmet seviyeleri, uyumsuzluk cezaları ve gelecekte sözleşmede yapılabilecek değişiklikler gibi sözleşmenin zor yönlerini de içeren hizmet seviyesi anlaşmalarına dâhil edilecek çeşitli hükümleri geliştirmek ve müzakere

etmek için bir ekip olarak çalışmak zorunda kalırlar. Bu da taraflar arasında ilişki normlarının oluşmaya başlamasını sağlayacaktır (Goo vd., 2009, s. 122). Dolayısıyla iyi hazırlanmış bir sözleşme dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişki normlarının oluşmasını olumlu yönde etkileyecektir.

4. ARAŞTIRMA 2- YÖNETİŞİM MEKANİZMALARININ BT DIŞ KAYNAK KULLANIMI BAŞARISI İLE İLİŞKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “Havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı (BT DKK) başarısının açıklanmasında yönetim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) etkisi var mıdır?” sorusu etrafında belirlenmiştir.

4.1.1. Araştırmanın değişkenleri

Bu araştırmada biçimsel yönetimi ölçmek için sözleşme değişkeninden faydalanılmıştır. İşlem maliyeti teorisyenlerine göre sözleşmeler, yasal yaptırım veya yasal olmayan cezai yaptırım tehditleriyle bir ilişkide neyin kabul edilebilir olduğunu ve neyin ilişkide kabul edilebilir olmadığını belirtir (Williamson, 1985). En genel anlamda yazılı sözleşmeler genellikle tarafların sorumluluklarını ve ortaklığın amaçlarını kapsayan yazılı belgelerdir. Bu değişkenden alınan toplam puanın artması bir ilişkideki sözleşmenin daha detaylı olduğunu gösterir.

İlişkisel yönetimi ilişki normu değişkeni temsil etmektedir. İlişki normları mübadele ilişkisi içerisinde olan taraflar tarafından bu ilişki için uygun davranış şekillerinin ne olması gerektiği hakkında paylaşılan değerlerdir (Heide ve John, 1992, s. 35; Morgan ve Hunt, 1994, s. 30). İlişki normu değişkeni; bilgi paylaşımı, esneklik ve dayanışma normları olmak üzere 3 alt boyut ile sınırlı tutulmuştur. Bu değişkenden alınan toplam puanın artması bir ilişkideki ilişki normlarının varlığının daha fazla hissedildiğini gösterir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı başarısıdır. BT dış kaynak kullanımı başarısı, BT dış kaynak kullanımı stratejisinden edinilen genel faydaları ve memnuniyeti ifade eden örgütler arası değişimin bir performans ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Qi ve Chau, 2015, s. 474). BT dış kaynak kullanımı başarısı, algılanan faydalar ve memnuniyet alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu değişkenden alınan toplam puanın artması, BT dış kaynak kullanımının katılımcı tarafından algılanan başarısının arttığını gösterir.

İlişkiye özgü yatırımlar, bu araştırmada düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. İlişkiye özgü yapılan yatırımlar ilişki sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya ilişki sonlandığında değer kaybeden yatırımlardır (Anderson ve Weitz, 1992, s. 20). Bu değişkenden alınan toplam puanın artması ilişkiye özgü yatırımların arttığını gösterir.

4.1.2. Araştırmanın hipotezleri

4.1.2.1. Sözleşme ve BT DKK başarısı arasındaki ilişki

Bir BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde iyi hazırlanmış bir sözleşme şüphesiz BT dış kaynak kullanımı ilişkisi için kritik olan başarı faktörlerinden biridir (Alborz vd., 2003, s. 1303; Barthelemy, 2003, s. 540). Yazılı bir sözleşmesinin detaylı veya karmaşık olması demek sözleşmenin veya ona bağlı hizmet anlaşmalarının ne kadar ayrıntılı hükümlerden oluştuğunu göstermektedir. Ayrıntılı ve karmaşık bir sözleşmenin varlığı, BT dış kaynak kullanımı ilişkisinde daha etkili olmaktadır çünkü fırsatçı davranışları kontrol etmek için bir kesinlik oluşturur (Barthelemy, 2003, s. 540). Dolayısıyla sözleşmelerin detayı arttıkça BT dış kaynak kullanımı başarısının artması beklenmektedir.

H1: Sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İlişkiye özgü yapılan yatırımlar (IOY) ilişki sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya ilişki sonlandığında değer kaybeden yatırımlardır (Anderson ve Weitz, 1992, s. 20). Bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin giderek daha detaylı hâle gelmesi gerekmektedir çünkü sözleşmeler tedarikçinin olası fırsatçı davranışlarını en aza indirecektir. Dolayısıyla detaylı bir sözleşme ilişkideki öngörülemeyen olaylar karşısında fırsatçı davranış için daha dar bir alan bırakarak BT dış kaynak kullanımının başarısını artıracaktır (Barthélemy ve Quélin, 2006, s. 1777; Qi ve Chau, 2015, s. 479).

H2: İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin, BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.

4.1.2.2. İlişki normları ve BT DKK başarısı arasındaki ilişki

İlişkisel yönetim bir mübadele ilişkisinin sosyal boyutlarını; taraflar arasında oluşan ilişki normlarını ve beklentileri içermektedir (Zenger vd., 2002, s. 281). İlişkisel yönetimin güven, bağlılık, çatışmaların çözümü, ilişki normları gibi birçok sosyal mekanizması bulunmaktadır ancak bu çalışmada ilişkisel yönetimi ölçmede sadece ilişki normları kullanılacaktır. Normlar, tarafların birbirinden bekledikleri davranış kalıplarıdır (Qi ve Chau, 2012, s. 861). Lambe vd. (2000, s. 220)'e göre, örgütler arası mübadelede normlar önemlidir çünkü normlar oyunun kurallarını belirlemektedir. Kaufmann ve Stern (1988, s. 534-552) tarafından öne sürülen ilişki normları; dayanışma, esneklik, ilişkisel odaklanma, güç kullanımından kaçınma, karşılıklılık ve rol bütünlüğüdür. Bu çalışmada ilişki normları altında katılımcılara sorulacak soru sayısını optimumda tutmak amacıyla Heide ve John (1992, s. 32-44)'un çalışmasında bir üst yapı olarak önerilen esneklik, bilgi paylaşımı ve dayanışma normları, ilişki normları değişkeninin altına dâhil edilmiştir ve ilişki normu ölçeğini geliştirmek için sadece bu 3 norma ilişkin maddeler yazılmıştır.

Alanyazındaki çalışmalar ilişkisel yönetim mekanizmalarının varlığının genel olarak örgütler arası mübadelenin performansını artırdığını (Poppo ve Zenger, 2002; Zaheer ve Venkatraman, 1995) ve BT dış kaynak kullanımı bağlamında da (Goo vd., 2007; Kim vd., 2013) performansını artırdığı göstermektedir. Dolayısıyla bir ilişkide ilişki normları (IO) ne kadar etkili olursa BT dış kaynak kullanımı başarısı artacaktır.

H3: İlişki normları ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki daha karmaşık hâle geleceğinden sözleşmeler tek başına bir kontrol mekanizması olarak yeterli olmayacaktır ve ilişki risklerinden korunmak için sosyal mekanizmalara olan ihtiyaç artacaktır. Bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişkinin başarısında ilişki normlarının daha çok etkili olacağı düşünülmektedir.

H4: İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki normlarının BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.

4.1.2.3. Sözleşme ve ilişki normları arasındaki ilişkisi

Poppo ve Zenger (2002), resmî sözleşmelerin ve ilişkisel yönetişimin birbirini ikame yerine tamamlayıcı nitelikte olduğunu ileri sürmüş ve ampirik olarak test etmiştir. Araştırmanın sonuçları biçimsel yönetişimin ilişkisel yönetişime engel olmak yerine, iyi tanımlanmış sözleşmelerin gerçekten daha fazla kooperatif, uzun vadeli, güvene dayalı bir değişim ilişkisi geliştirdiğini ortaya koymuşlardır. (Goo ve Nam, 2007, s. 239) ampirik çalışmanın sonuçlarına göre de bir ilişkideki sözleşmeler ilişkisel yönetişimin öncüleridir. Bu araştırmanın sonuçları iyi hazırlanmış bir hizmet anlaşmasının (sözleşmenin) BT dış kaynak kullanımını başarıya götürecek iyi ilişkiler kurulması konusunda önemli rol oynadığını göstermektedir. İyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelenin ortaya çıkarabileceği riskin alanını ve şiddetini daraltır ve böylece işbirliğini ve güveni teşvik eder. Buna ek olarak, iyi hazırlanmış sözleşmeler, bir mübadele ilişkisinin başarısız olmaması için konulan cezaları artırarak mübadelede uzun ömürlülüğünü teşvik etmektedir. Uzun süreli ilişkilerde de ilişki normlarının varlığı daha çok hissedilir. Bunun yanı sıra detaylı ve karmaşık bir sözleşmenin geliştirilmesi süreci tarafların ortak problem çözme sürecine girmesini gerektirir. Her iki taraf, kabul edilebilir hizmet seviyeleri, uyumsuzluk cezaları ve gelecekte sözleşmede yapılabilecek değişiklikler gibi sözleşmenin zor yönlerini de içeren hizmet seviyesi anlaşmalarına dâhil edilecek çeşitli hükümleri geliştirmek ve müzakere etmek için bir ekip olarak çalışmak zorunda kalırlar. Bu da taraflar arasında ilişki normlarının oluşmaya başlamasını sağlar (Goo vd., 2009, s. 122). Dolayısıyla iyi hazırlanmış bir sözleşme dış kaynak kullanımı ilişkisinde ilişki normlarının oluşmasını olumlu yönde etkileyecektir.

H5: Sözleşme ve ilişki normları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Sözleşmelerinin, BT dış kaynak kullanımı başarısını etkilemekte ilişki normlarının aracı etkisi vardır.

4.1.2.4. Çoklu yönetişim ve BT DKK arasındaki ilişki

Her iki yönetişim mekanizmasının benzersiz güçlü yönleri bulunmaktadır. Biçimsel yönetişim alıcı ve tedarikçi için beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçıya karşı etkili bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetişim ise ilişkideki öngörülemez durumlar oluştuğunda daha uygundur çünkü sözleşme

kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlar. Birinin güçlü yanı diğerinin zayıf yanı, olduğu için iki yönetim mekanizmasının birbirini tamamladığı görülmektedir (Huber vd., 2013, s. 82).

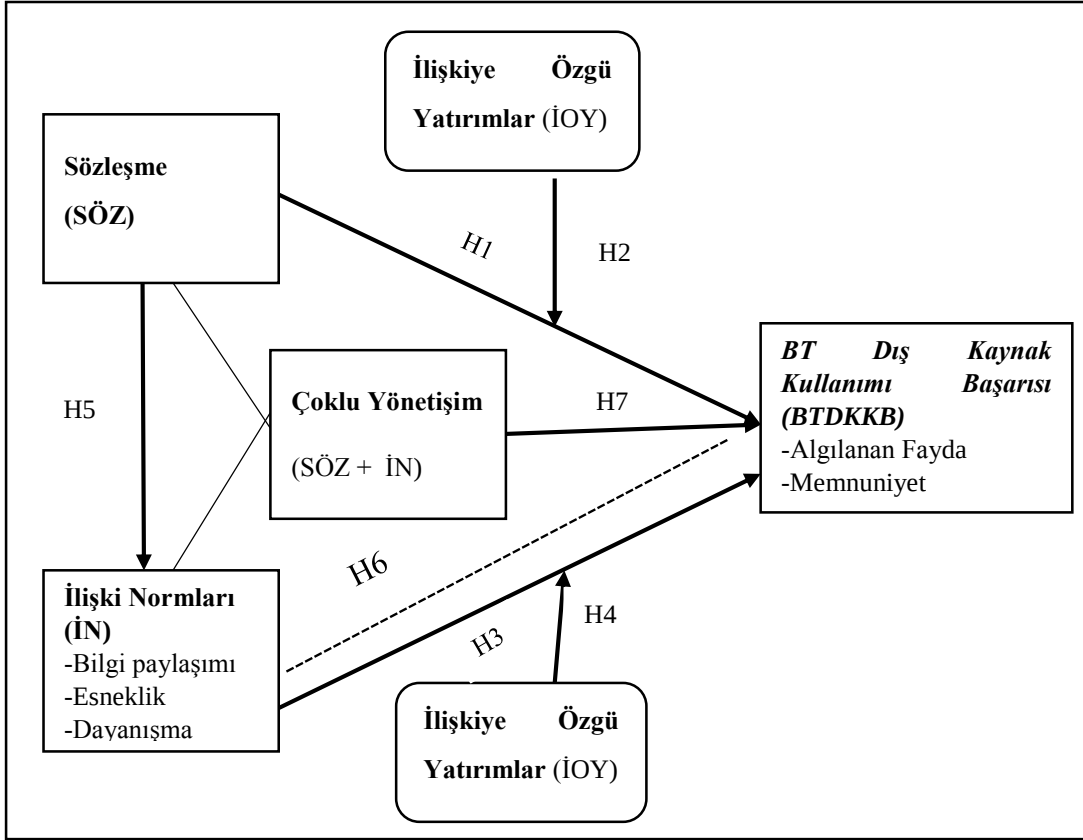
İlgili alanyazında iki yönetim mekanizmasının birbirini tamamladığını savunan tamamlayıcı görüşün aksine mekanizmaların birbirinin ikamesi olduğu yönünde de bir görüş bulunmaktadır. Bu görüş, yönetim mekanizmalarının birinin kullanımının diğerine olan ihtiyacı azalttığını, hatta diğerinin güçlerini yok ettiği bu nedenle iki yönetim mekanizmasının birlikte kullanılmasının doğru olmadığını savunmaktadır (Huber vd., 2013, s. 82).

Poppo ve Zenger (2002 s. 707-725) çalışmalarında mübadele performansını açıklamakta biçimsel yönetimin (sözleşmelerin) ve ilişkisel yönetimin ikame mi yoksa tamamlayıcı mekanizma mı olduğunu test etmişlerdir. Yönetim mekanizmalarının birbirini tamamlayıcı mekanizma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da yönetim mekanizmalarının bir arada kullanılmasının BT dış kaynak kullanım başarısını açıklamakta etkisinin ayrı ayrı kullanılmasından daha fazla olacağı öne sürülmektedir. Cannon vd. (2000, s. 184), bu iki mekanizmanın birlikte kullanılmasını “çoğul form” (plural form) olarak nitelendirmiştir. Bu çalışmada iki yönetim mekanizmasının bir arada kullanılması çoklu yönetim olarak adlandırılacaktır.

H7: Çoklu yönetimin, BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü sözleşmelerin ve ilişki normlarının ayrı ayrı açıkladığından daha büyük olacaktır.

Bu araştırmada sözleşme (SÖZ), ilişki normu (İN) ve çoklu yönetim (SÖZ x İN) değişkenleri bağımsız değişken, BT dış kaynak kullanımı başarısı (BTDKKB) bağımlı değişken olarak ilişkiye özgü yatırımlar (İÖY) ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Yukarıda anlatılan hipotezleri içeren araştırmanın teorik modeli Şekil 4.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli

4.2. Yöntem

4.2.1. Analiz düzeyi

Örgütler arası ilişkileri inceleyen bu araştırmanın analiz düzeyi örgüt değil alıcı ve tedarikçi arasındaki ikili ilişkidir. Analiz düzeyinin tutarlı olması verilerin toplanması ve sonuçların yorumlanması açısından oldukça önemlidir. Bir çalışmada veri toplama ve teori geliştirme için analiz birimindeki farklılık sonuçların yanlış yorumlanmasına neden olacaktır (Boyer ve Pagell, 2000, s. 368). Bu çalışmada da analiz düzeyi sorunuyla karşılaşmamak için soru formunda katılımcılar “Lütfen aşağıdaki soruların tamamını ilişki içerisinde olduğunuz bir X tedarikçisini düşünerek cevaplandırınız.” şeklinde yönlendirilmiştir (Bkz. Ek.7 ve Ek. 12).

4.2.2. Çalışma grubu

Bu araştırmada 2 çalışma grubu bulunmaktadır. Bu araştırma havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı başarısında yönetim mekanizmalarının etkisini araştırmaktadır ancak ölçme araçlarını geliştirmek için havacılık sektöründe sınırlı sayıda firma ve BT yöneticisi olmasından dolayı Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticileri, araştırmanın 1. çalışma grubu olarak kabul edilmiştir. Ölçme aracının soruları, havacılık sektörüne özgü ifadeler içermemesinden dolayı ölçme aracının farklı sektörlerdeki işletmelerin BT yöneticilerinden toplanmasının bir sorun teşkil etmeyeceği düşünülmüştür (Bkz. Ek-7).

Tablo 4.1.'de 1. çalışma grubuna dâhil olan katılımcıların kendisine ve çalıştıkları firmanın faaliyet gösterdiği sektöre ve BT çalışan sayısına ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. Tabloya göre, araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcıların %51,1'i BT alanında, 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Bu tespit, araştırmaya katılmaya gönüllü olan katılımcıların yarısının BT alanında yeterince tecrübeli olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %58,9'unun lisans derecesine sahip iken %39,6 gibi önemli bir oranda katılımcının lisansüstü derecesi olması, bize BT alanında sektörde lisansüstü eğitime önem verildiğini göstermektedir. Katılımcıların %30.7'si imalat ve perakende sektöründe çalışmaktadır. BT çalışan sayısı firmaların büyüklüğü ile ilgili ipucu vermektedir. Katılımcıların firmalarındaki BT çalışan sayılarının farklılık göstermesi farklı büyüklükteki işletmelerden veri toplandığını söyleyebiliriz. Betimsel istatistikler 280 katılımcı üzerinden yapılmıştır ancak katılımcıların tamamı her soruya yanıt vermediği için soru bazında katılımcı sayısı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler (1. Çalışma Grubu)

	f	%		f	%
İş Tecrübesi			Faaliyet Sektörü		
1 yıldan az	1	.4	İmalat ve perakende	86	30.7
1-3 yıl	10	3.6	Turizm	19	6.8
4-5 yıl	14	5.0	Teknoloji/Bilişim	51	18.2
6-10 yıl	51	18.2	E-ticaret	4	1.4
11-15 yıl	60	21.4	Ulaştırma/Lojistik	17	6.1
15 yıl ve üzeri	143	51.1	Bankacılık/Sigorta	36	12.9
Eğitim Durumu			Gıda	14	5.0
Lise	4	1.4	Hizmet	43	15.4
Lisans	165	58.9	BT Çalışan Sayısı		
Lisansüstü	111	39.6	1-3	59	21.1
			4-10	64	22.9
			11-20	38	13.6
			21-30	23	8.2
			31-50	39	13.9
			50 ve üzeri	54	19.3

Tablo 4.2.'de 1. çalışma grubunun değerlendirmeyi seçtikleri tedarikçi ile çalışma sürelerine, aralarında yapmış oldukları sözleşmenin süresine, almış oldukları BT ürün/hizmetlerinin neler olduğuna ve almış oldukları ürünün karmaşıklığını ve önemini nasıl değerlendirdiklerine ve seçtikleri tedarikçiye alternatif tedarikçinin olup olmadığına ilişkin sorulara verdikleri cevaplara ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 4.2.'de katılımcıların seçilen tedarikçilerle çalışma süresine verilen cevaplarının %31.8'i 1-3 ve %32.5'inin 4-6 yıl olduğu görülmektedir. Sadece % 4.3'ü çalışma sürelerinin 1 yıldan az olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, bize BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinin uzun süreli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %61.8'i tarafından sözleşme süresi 1-2 yıl olarak belirtilmiştir ki bu durum uzun süreli sözleşmelerden ziyade daha kısa süreli BT dış kaynak kullanımı sözleşmeleri imzaladıklarını göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu, mübadeleye konu olan BT ürün hizmetini karmaşık ve önemli olarak değerlendirmiştir. Katılımcılar tarafından seçilen tedarikçilerden alınan hizmetin türü olarak %20.4 uygulama hizmeti, %18.2 şirkete özel uygulama hizmeti aldığını belirtmiştir. Toplamda katılımcıların %38.6'sının uygulama hizmeti aldıkları tedarikçiye değerlendirmeyi tercih etmişlerdir. Bu bulgu da BT dış kaynak kullanımında uygulama hizmetlerinin önemli bir yer tuttuğunu bize göstermektedir. Bunun yanı sıra istemci ve sunucu yönetimi bakımı da en çok dış kaynak kullanılan BT hizmetlerindendir.

Tablo 4.2. İlişkiye İlişkin Betimsel İstatistikler (1. Çalışma Grubu)

	f	%		f	%
Çalışma süresi			Hizmetin Türü		
1 yıldan az	12	4.3	Uygulama hizmetleri	57	20.4
1-3 yıl	89	31.8	Sistem entegrasyonu	47	16.8
4-6 yıl	91	32.5	Veri merkezi yönetimi	20	7.1
7-9 yıl	39	13.9	Eğitim ve danışmanlık	10	3.6
10 yıldan fazla	44	15.7	Ağ yönetimi	18	6.4
Sözleşme süresi			Felaketten kurtarma	6	2.1
1 yıldan az	24	8.6	İstemci ve sunucu yönetimi ve bakımı	44	15.7
1-2 yıl	173	61.8	Şirkete özel uygulama geliştirme	51	18.2
3-4 yıl	43	15.4	Son kullanıcı desteği	17	6.1
5-6 yıl	16	5.7	Bulut hizmetleri	9	3.2
6 yıldan fazla	21	7.5	Hizmetin Önemi		
Hizmetin Karmaşıklığı			Çok önemli	148	52.9
Basit	61	21.8	Önemli	122	43.6
Karmaşık	217	77.5	Kayda değer	9	3.2

Araştırmanın 2. çalışma grubunu Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından onaylanmış havacılık işletmelerinin BT yöneticileri oluşturmaktadır. SHGM tarafından havacılık işletmesi olarak kabul edilen işletmeler Tablo 4.3.'te gösterilmiştir. Bu işletme türlerinden yetkili sağlık kuruluşları, yetkili kargo acentaları ve yetkili sınav kuruluşlarının faaliyet alanı sadece havacılık olmadığı için araştırmaya dâhil edilmemişlerdir. Bu işletmeler dışında kalan hava taşıma işletmeleri, yetkili bakım kuruluşları, yetkili havacılık eğitim kuruluşları ve havaalanı ve terminal işletmelerinin tamamı 2. çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen bu işletmelerin listesi Ek. 12'de verilmiştir. İşletmelerin listesine SHGM' nin resmî web sayfasından ulaşılmıştır. Tüm havacılık işletmelerinin BT yöneticileri araştırmaya dâhil edilmiş olup ayrıca bir örneklem belirlenmemiştir. 2. Çalışma grubuna dâhil olan katılımcı sayısı 89'dur ancak verilerin temizlenmesi sonucunda analizler 79 katılımcı verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.3. 2. Çalışma Grubuna Dahil Olan Havacılık İşletmeleri

Hava Taşıma İşletmeleri	Havayolu İşletmeleri
	Hava Taksi İşletmeleri
	Genel Havacılık İşletmeleri
	Balon İşletmeleri
Yetkili Bakım Kuruluşları	SHY 145 Onaylı Bakım Kuruluşları
Yetkili Havacılık Eğitim Kuruluşları	Uçuş Eğitim Organizasyonları
	Uçuş Harekat Eğitim Kuruluşları
	Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitim Kuruluşları
	Kabin Acil Durum Eğitim Merkezleri
	Havacılık Güvenliği Eğitim Kuruluşları
	SHY 147 Bakım Teknisyeni Eğitim Kuruluşları
Havaalanı ve Terminal İşletmeleri	Terminal İşletmeleri
	Heliport İşletmeleri
	Yer Hizmeti Kuruluşları
Yetkili Sağlık Kuruluşları*	*Bu işletmeler örnekleme dahil edilmeyecektir.
Havaalanlarında Yetkili Kargo Acenteleri*	
Yetkili Sınav Kuruluşları*	

Tablo 4.4.'te 2. çalışma grubuna dâhil olan katılımcıların kendisine, çalıştıkları firmanın faaliyet gösterdiği sektöre, çalıştıkları firmadaki BT çalışan sayısına ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. 43 katılımcının 10 yıldan fazla 28 katılımcının ise 15 yıldan fazla BT alanında iş tecrübesi bulunmaktadır. Bu bulgu katılımcıların BT alanında yeterince uzman olduklarını göstermektedir. 1. çalışma grubuna benzer olarak katılımcıların çoğunluğunun (50 katılımcı) lisans mezunu olduğu ancak önemli bir oranda yüksek lisans derecesine (25 katılımcı) sahip olan katılımcı olduğu görülmektedir. Havacılık sektöründe de BT yöneticileri arasında yüksek lisans eğitimine önem verildiği görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan 55 katılımcının havacılık sektörünün havayolu, havaalanı ve yer hizmetleri alt sektörlerinde çalıştığı görülmektedir. Bunun nedeni ise bu firmaların görece daha büyük ve BT çalışan sayısının daha çok olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmalarda BT çalışan sayısı farklılıklar göstermektedir bu bulgu bize havacılık sektöründen farklı büyüklüklerdeki işletmelerden veri toplandığını göstermektedir.

Tablo 4.4. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler (2. Çalışma Grubu)

	f	%		f	%
İş Tecrübesi			Faaliyet Sektörü		
1 yıldan az	13	16.5	Havayolu	25	31.6
1-3 yıl	3	3.8	Havaalanı	24	30.4
4-5 yıl	9	11.4	Yer hizmetleri	16	20.3
6-10 yıl	11	13.9	Bakım ve onarım	3	3.8
11-15 yıl	15	19.0	Eğitim	2	2.5
16-20 yıl	16	20.3	Genel havacılık	7	8.9
21-25 yıl	7	8.9	BT Çalışan Sayısı		
26-30 yıl	5	6.3	1-3	18	22.8
Eğitim Durumu			4-10	12	15.2
Lise	2	2.5	11-20	17	21.5
Lisans	50	63.3	21-30	9	11.4
Lisansüstü	25	31.6	31-40	3	3.8
			41-50	4	5.1
			51-60	0	0.0
			60 üzeri	15	19.0

Tablo 4.5.'te 2. çalışma grubunun değerlendirmeyi seçtikleri tedarikçi ile ilişkisine ve mübadeleye konu olan BT ürün/hizmetine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir:

Tablo 4.5. İlişkiye İlişkin Betimsel İstatistikler (2. Çalışma Grubu)

	f	%		f	%
Çalışma süresi			Hizmetin Türü		
1 yıldan az	6	7.6	Uygulama hizmetleri	46	58.2
1-3 yıl	27	34.2	Sistem entegrasyonu	41	51.9
4-6 yıl	22	27.8	Veri merkezi yönetimi	19	24.1
7-9 yıl	7	8.9	Eğitim ve danışmanlık	23	29.1
10 yıldan fazla	13	16.5	Ağ yönetimi	19	24.1
Sözleşme süresi			Felaketten kurtarma	7	8.9
1 yıldan az	11	13.9	İstemci ve sunucu yönetimi ve bakımı	22	27.8
1-2 yıl	26	32.9	Şirkete özel uygulama geliştirme	30	38.0
3-4 yıl	16	20.3	Son kullanıcı desteği	19	24.1
5-6 yıl	9	11.4	Bulut hizmetleri	10	12.7
6 yıldan fazla	14	17.7	Hizmetin Önemi		
Alternatif			Çok önemli	51	64.6
Var	72	91.1	Önemli	15	19.0
Yok	7	8.9	Kayda değer	13	16.5
Hizmetin Karmaşıklığı					
Basit	17	21.5			
Karmaşık	62	78.5			

Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere 1. çalışma grubundakine benzer şekilde katılımcıların tedarikçi ile çalışma sürelerinin %34,2'sinde 1-3 ve %27,8'inde 4-6 yıl olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece % 7.6'sı çalışma sürelerinin 1 yıldan az olduğunu belirtmiştir. Bu durum bize havacılık sektöründe de BT tedarikçileriyle ilişkilerin uzun süreli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %32'9'u 1-2 yıl aralığında sözleşme imzaladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, ilişkiler uzun süreli olsa bile gerek aldıkları hizmetin sürekli değişen yenilenen özelliklerinin olmasından gerekse belirsizlik durumundan dolayı katılımcıların kısa süreli sözleşmeler imzaladıklarını göstermektedir. Yine 1. çalışma grubuna benzer şekilde katılımcıların çoğunluğu (%91.1'i) aldıkları BT ürün/hizmetini verebilecek piyasada alternatif tedarikçi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu mübadeleye konu olan BT ürün hizmetini karmaşık (%78.5) ve çok önemli (%64.6) olarak değerlendirmiştir.

1. çalışma grubundan “Dış kaynağa konu olan BT ürün/hizmet türü nedir?” sorusuna tek seçenek seçmeleri istenmiştir ancak katılımcılardan BT dış kaynak kullanımında tedarikçiden genelde birden fazla hizmet türünün birlikte alındığı sorunun düzeltilmesi gerektiği yönünde geri dönütler alınmıştır. Bu nedenle 2. çalışma grubuna aynı soru birden fazla seçenek işaretlenebilir opsiyonuyla sorulmuştur. 2. çalışma grubunu tarafından da 1. gruba benzer şekilde uygulama hizmetlerinin (%58.2) en çok dış kaynak kullanımına konu olan hizmet türü olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %51'9'u da sistem entegrasyonu hizmetini aldıklarını belirtmiştir. Bu bulgu da havacılık sektöründeki sistemlerin kompleks olduğuna yönelik bir ipucu vermektedir.

4.2.3. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesi; veri toplama aracının tasarlanması, verilerin toplanma sürecini, veri setinin analize hazırlanmasını, çoklu bağlantılık probleminin olup olmadığının kontrol edilmesi, ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenirlik çalışmasının yapılmasını ve ortak yöntem yanılığının olup olmadığının test edilmesine ilişkin süreçleri içermektedir.

4.2.3.1. Veri toplama aracının tasarlanması

Araştırmanın ölçme araçlarını geliştirmek için hazırlanan anket, 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların seçtikleri X tedarikçisi ile ilişkinin

özelliklerini anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Veri toplama aracının 2. bölümünde 5’li likert ölçeği ile hazırlanmış ölçme araçlarını geliştirmeye yönelik sorular yer almaktadır. 3. bölümde ise katılımcının kendisinin ve çalıştığı işletmenin özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Soru formunun nihai şekli Ek 7’de verilmiştir. Soru formu Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu tarafından incelenmiş olup etik açıdan kullanılmasının sorun olmayacağı konusunda olumlu görüş bildirilen etik kurul kararı Ek-8’de verilmiştir.

Veri toplama aracı tasarlanırken tümevarım yöntemi ile nitel araştırma ile ulaşılan kod ve temalar tekrar incelenmiş ve ulaşılan bu sonuçlara paralel olarak veri toplama aracı için maddeler oluşturulmuştur. Veri toplama aracında yer alan 2. bölüm ölçme araçları için soruların belirlenmesinde ise önceki çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerin bazı maddelerinden ve nitel araştırma bulgularından yararlanarak ölçme aracının maddeleri belirlenmiştir.

Bilgi paylaşımı için ölçme aracı geliştirilirken (Heide ve John, 2000; Cannon, 1992; Park, 1995) esneklik için ölçme geliştirilirken (Heide ve John, 2000; Gürçaylılar, 2011), dayanışma ölçeği geliştirilirken (Cannon vd., 2000; Heide ve John, 1992), sözleşme için ölçme aracı geliştirilirken (Cannon vd., 2000; Rai vd., 2012), BT dış kaynak kullanımı başarısı için ölçme aracı geliştirilirken (Goo vd., 2008; Grover vd., 1996; Qi ve Chau, 2015) ilişkiye özgü yatırımlar için ölçme aracı geliştirilirken (Carson vd., 2006) çalışmalarda kullanılmış olan ölçme araçlarının maddelerinden faydalanılmıştır.

Anket uygulanmaya başlanmadan ilgili ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının belirlenmesi amacıyla Eskişehir’de faaliyet gösteren bir işletmenin 5 BT yöneticisi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma aracılığıyla katılımcıların hangi soruları anlamakta zorlandıkları ve anketin doldurulma süresi tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonrasında sorular üzerinde anlaşılabilirliklerini artırmak amacıyla tekrardan düzenlemeler yapılmıştır.

Aşağıdaki Tablo 4.6.’da sözleşme değişkenin maddeleri, Tablo 4.7.’de ilişki normu değişkenin alt boyutlarının maddeleri, Tablo 4.8.’de ilişkiye özgü yatırımlar değişkenin maddeleri, Tablo 4.9.’da dış kaynak kullanımı başarısı değişkenlerinin maddeleri gösterilmektedir:

Tablo 4.6. Sözleşme Değişkeni Maddeleri

SÖZLEŞME	
SOZ1	Aramızdaki sözleşmede tarafların rol ve sorumlulukları ana hatlarıyla belirlenmiştir.
SOZ2	Aramızdaki sözleşmede tarafların sorumluluklarını yerine getirmediğinde karşılaşılabilecek cezai şartlar net olarak belirlenmiştir.
SOZ3	Aramızdaki sözleşmede yapılacak işin kapsamı net olarak belirlenmiştir.
SOZ4	Aramızdaki sözleşmede işin teslim tarihi net olarak belirlenmiştir.
SOZ5	Aramızdaki sözleşmede tedarikçinin sorunlara müdahale etme süresi net olarak belirlenmiştir.
SOZ6	Aramızdaki sözleşmede destek hizmeti varsa bunun kapsamı net olarak belirlenmiştir.
SOZ7	Aramızdaki sözleşmede iletişim prosedürleri net olarak belirlenmiştir.
SOZ8	Aramızdaki sözleşmede gizlilik içeren konular net olarak belirlenmiştir.
SOZ9	Aramızdaki sözleşmede sözleşmenin yenilenmesine ilişkin koşullar net olarak belirlenmiştir.
SOZ10	Aramızdaki sözleşmede tedarikçiden beklentilerimiz net olarak belirlenmiştir.
SOZ11	X tedarikçisi ile aramızda iyi detaylandırılmış anlaşmalar bulunmaktadır.
SOZ12	Aramızda son derece ayrıntılı ve kesin olarak tanımlanmış Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.

Tablo 4.7. İlişki Normu Değişkeni Maddeleri

BİLGİ PAYLAŞIMI	
BP1	Bu ilişkide, taraflardan birbirine yardımcı olabilecek her türlü bilgiyi vermesi beklenir.
BP2	Bu ilişkide, taraflardan diğer tarafa yardımcı olabilecekse şirkete özgü bilgileri paylaşması beklenir.
BP3	Bu ilişkide taraflar, kritik bir problem olduğunda kendilerine zamanında bilgi verilmesini bekler.
BP4	Bu ilişkide taraflar, kendilerini etkileyebilecek bir değişiklik olduğunda bilgi verilmesini bekler.
BP5	Bu ilişkide taraflar, birbirleri hakkında sahip oldukları firmaya/kişiyeye ait özel bilgilerin kendileri aleyhine kullanılmayacağı konusunda hemfikirlerdir.
BP6	Bu ilişkide, bilgi paylaşımı yalnızca sözleşmede belirtilen şekilde değil daha sık olarak gerçekleşir.
ESNEKLİK	
ES1	Bu ilişkide taraflar, koşullarda değişimler olduğunda süregiden ilişkinin de yeni koşullara göre uyarlanacağını bilir.
ES2	Bu ilişkide taraflar, beklenmedik bir durum ortaya çıktığında, var olan anlaşmaya bağlı kalmak yerine yeni bir anlaşma düzenlemeyi tercih eder.
ES3	Bu ilişkide taraflar, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında birbirini mevcut anlaşma koşullarına zorlamaktan ziyade anlaşmada uyarlamalar yapar.
ES4	Bu ilişkide taraflar, değişimin gerektirdiklerine yanıt vermekte esnek davranır.
ES5	Değişiklik taleplerine çözüm üretmede esneklik, bu ilişkinin belirleyici bir özelliğidir.
DAYANIŞMA	
DAY1	Bu ilişkide ortaya çıkan sorunlar, tek bir tarafın sorumluluğu olarak değil ortak sorumluluklar olarak ele alınır.
DAY2	Bu ilişkide taraflar, sadece tek tarafın yararına değil, bir bütün olarak ilişkiye fayda sağlayabilecek gelişmelere odaklanır.
DAY3	Bu ilişkide taraflar birbirine iyilik yapmaktan kaçınmaz.
DAY4	Bu ilişkide taraflar birbirinin kârlılığını düşünür.
DAY5	Bu ilişkide taraflardan hiçbiri güçlü pazarlık konumundan yararlanmaz.
DAY6	Bu ilişkide taraflar, başarının birlikte çalışarak geleceğine inanır.
DAY7	Bu ilişkide taraflar, değişim yapmak gerektiğinde işbirliği içinde davranır.
DAY8	Ortak hareket etmek, bu ilişkinin belirgin bir özelliğidir.

Tablo 4.8. İlişkiye Özgü Yatırımlar Değişkeni Maddeleri

İLİŞKİYE ÖZGÜ YATIRIMLAR	
IOY1	Eğer X tedarikçisini değiştirmemiz gerekirse bu iş için yaptığımız yatırımların büyük bir bölümünün tekrar yapılması gerekir.
IOY2	Yeni bir tedarikçiyle çalışmak zorunda kalırsak bu tedarikçinin teknolojik alt yapımıza uyum sağlaması bizim için vakit alacaktır.
IOY3	X tedarikçisiyle verimli bir ilişkiye ulaşmadan önce bu tedarikçiyle etkili bir şekilde çalışmayı öğrenmek için çok zaman ve çaba harcadık.
IOY4	Bu IT ürün/hizmetinin tamamlanma süreci tedarikçinin çalışanları ile bizim çalışanlarımız arasında sıkı çalışma ilişkileri kurmayı gerektirdi.
IOY5	Bu tedarikçi ile ilişkimiz bozulursa bu işi kolaylıkla şirket içinde tamamlayabiliriz.

Tablo 4.9. BT Dış Kaynak Kullanımı Değişkeni Maddeleri

BT DIŞ KAYNAK KULLANIMI BAŞARISI	
BTDKKB1	IT yetkinliklerimizi geliştirdik.
BTDKKB2	IT alanında kalifiye personele erişimimizi artırdık.
BTDKKB3	En son teknolojiye erişimimizi artırdık.
BTDKKB4	Modern teknolojiye kısa sürede ulaştık.
BTDKKB5	IT teknolojisindeki değişime hızlıca uyum sağladık.
BTDKKB6	IT alanındaki hizmet kalitesini artırdık.
BTDKKB7	IT teknolojisine daha düşük maliyetle sahip olduk.
BTDKKB8	IT personel maliyetlerini düşürdük.
BTDKKB9	IT harcamalarının kontrolünü artırdık.
BTDKKB10	Teknolojik eskime riskini azalttık.
BTDKKB11	IT departmanındaki personele bağımlılığımızı azalttık.
BTDKKB12	Ana işimize yeniden odaklanabildik.
BTDKKB13	IT alanında yaptığımız bu dış kaynak kullanımı genel olarak başlangıçtaki beklentilerimizi karşıladı.
BTDKKB14	X tedarikçisinin performansından genel olarak memnunuz.
BTDKKB15	Genel olarak X tedarikçisi ile ilişkimizden memnunuz.
BTDKKB16	IT dış kaynak kullanımından sağladığımız faydalardan genel olarak memnunuz.

4.2.3.2. Ölçme aracını geliştirmek için veri toplama süreci

Ölçme aracının geliştirmek için yapılan bu çalışmada verileri toplamak amacıyla web tabanlı anket kullanılmıştır. Anket formu (www.surveymonkey.com/bilgiteknolojileri) web sayfası üzerinde tasarlanmıştır. Web sayfası üzerinden IP sınırlaması getirilerek katılımcıların aynı bilgisayardan birden fazla anket doldurmaları engellenmiştir. Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmelerde ulaşılan BT yöneticilerine ise anket basılı form olarak gönderilmiştir.

Web tabanlı hazırlanan anketin katılımcılara ulaştırılmasında birden fazla yöntem denenmiştir. İlk olarak profesyonel sosyal iletişim sayfası olan www.linkedin.com

aracılığıyla “IT Manager”, “IT Director”, “CIO”, “IT Assistant Manager”, “IT Project Manager”, “IT Project Leader” gibi kavramlarla bu pozisyonlardaki yöneticiler aratılmıştır. Buradan ulaşılan profiller incelenerek uygun görülen 600 yöneticiye ismiyle hitap edilerek linkedin mesajlaşması aracılığıyla web tabanlı anket formu ulaştırılmıştır. Ek-9’da linkedin aracılığıyla yapılan mesajlardan örnekler verilmiştir. LinkedIn mesajı gönderilen yöneticilerin 194’ü anketi doldurduğuna dair geri dönüş bildirmiştir. Bu yöntemin yanı sıra “Bilgisayar Mühendisleri Odası” ve üst düzey BT yöneticilerinin üye olduğu “CIOTurkey” grubu üst yönetimi tarafından, grubun üyelerine e-posta aracılığıyla web tabanlı anket formu ulaştırılmıştır. Veriler 13.02.2017-27.02.2017 tarih aralığında toplanmıştır. 257 adet web üzerinden, 22 adet de basılı olmak üzere toplamda 279 adet anket toplanmıştır.

4.2.3.3. Veri setinin hazırlanması

Verilerin toplanmasının ardından veri setinin analize hazırlanması için öncelikle uygulamayı yarım bırakan veya maddelerin çoğuna yanıt vermeyen 9 kişiye ait veriler veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra kayıp değerler (missing values) incelenmiş ve her bir madde için kayıp değer yüzdesinin %0 ile %.7 arasında değiştiği bulunmuştur. Kayıp değerlerin rastgele (Missing Completely at Random – MCAR) olup olmadığını araştırmak için Little’ın MCAR testi (Little, 1988) yapılmış ve buna göre kayıp değerlerin rastgele olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi^2 = 976.134$; $sd = 914$; $p = .075$). Kayıp değerlerin rastgele dağıldığının anlaşılmasının ardından, madde ortalamaları hesaplanarak kayıp değerler yerine bu ortalama değerler atanmıştır. Alpar (2011, s.148) kayıp değerler yerine gözlem ortalamalarının atanmasının kayıp değerlerin rastgele dağılmasını gerektirdiğini ve yaygın olarak kullanılan bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Kayıp değerlere atama yapılmasının ardından uçdeğerler incelenmiştir. Veriler açımlayıcı faktör analizine (AFA) hazırlandığı için çok değişkenli uçdeğerler belirlenmiş ve bunun için Mahalanobis uzaklığından yararlanılmıştır. Buna göre öncelikle Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmış ve daha sonra bu değerler için madde sayısı – 1 serbestlik derecesine göre ki-kare anlamlılık değerleri belirlenmiştir. Anlamlılık değeri.001’ den küçük olan veriler uçdeğer olarak kabul edilmiş (Mertler ve Reinhart, 2016 s.31) ve veri setinden çıkarılmıştır. Buna göre her bir ölçek için veri setinden çıkarılan uçdeğer sayıları Tablo 4.10.’da verilmiştir:

Tablo 4.10. *Veri Setinden Çıkarılan Uç Değer Sayıları*

Ölçek	Madde Sayısı	sd	Uçdeğer sayısı	Kalan veri
İlişkisel yönetim	19	18	18	262
Biçimsel yönetim	23	11	23	257
BT dış kaynak kullanım başarısı	16	15	7	273
İlişkiye özgü yatırımlar	5	4	3	277

4.2.3.4. AFA için varsayımların testi

İlişki normları, sözleşme, BT dış kaynak kullanım başarısı ve ilişkiye özgü yatırımlar değişkenleri için yapılacak açımlayıcı faktör analizi öncesinde, verilerin AFA için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri hesaplanmış ve Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Bartlett küresellik testi AFA'nın çoklu doğrusallık ve çoklu normallik varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı konusunda bilgi verir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.208 -210). .70 üzerindeki KMO katsayıları örneklem büyüklüğünün AFA için uygun olduğunu göstermektedir (Field, 2009; s.647). Buna göre, her bir ölçüm için ilk AFA ve maddeler atıldıktan sonra yapılan son AFA için KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. *AFA'ya KMO Değerleri ve Bartlett Küresellik Testi*

Değişken	İlk Etap AFA		Son Etap AFA	
	KMO	p _{Bartlett}	KMO	p _{Bartlett}
İlişki normları	.857	.000	.847	.000
Sözleşme	.942	.000	.942	.000
BT dış kaynak kullanım başarısı	.908	.000	.893	.000
İlişkiye özgü yatırımlar	.743	.000	.746	.000

Çoklu bağlantılılık (multicollinearity), değişkenler arasında çok yüksek korelasyon katsayısı elde edilmesi durumudur. Genellikle regresyon analizindeki bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyon bulunmaması yönünde test edilen bu varsayımın sağlanamadığı durumlarda, çoklu bağlantılılık problemi olan maddelerin tek bir faktör ya da bileşen altında toplanarak regresyon analizinin yeniden yapılabileceği ifade edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 1.00 elde edilmesi durumunda ise tekillikten söz edilmekte ve iki değişkenin aynı özelliği ölçtüğü yönünde yorumlanmaktadır (Field, 2009, s.636, s.648).

Buna göre, maddeler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını belirlemek için maddelerin ikili çiftler hâlinde korelasyon katsayıları hesaplanmış ve her bir değişken için maddeler arası korelasyonlar Ek 10'da verilmiştir.

İlgili tablolar incelendiğinde, ilişki normları, sözleşme ve ilişkiye özgü yatırımlar değişkenleri için çoklu bağlantılılık sorununa yol açabilecek korelasyon katsayıları bulunamamıştır. Ancak BT dış kaynak kullanımı başarısı değişkeni için 14 ve 15. maddeler arasında .915 büyüklüğünde bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Field (2009, s.648), çoklu bağlantılığın temel bileşenler analizi için problem yaratmadığını hatta çoklu doğrusal regresyon analizinde çoklu bağlantılılık problemi oluşturan değişkenlerin temel bileşenler analizi ile tek bir bileşen altında birleştirilebildiğini ifade etmiştir. Ayrıca Tabachnick ve Fidell (2012, s.619) de temel bileşenler analizinde matris çevirmeye (invert) gerek olmadığından çoklu bağlantılığın bir sorun oluşturmadığını belirtmektedir. Bunun yanında 14 ve 15. maddeler arasındaki korelasyon katsayısının yüksek oluşu, bu maddelerin ölçme aracında kontrol maddesi olarak kullanılmasına olanak sağlayabileceğini düşündürmüş ve her iki madde de ölçme aracında bırakılmış ancak 15. madde analizlere dâhil edilmemiştir.

Ortak yöntem yanılığı (common method bias), ortak bir yöntemle elde edilen ölçümler arasındaki korelasyonun, bu ortak yöntemden etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Ortak yöntem yanılığının başlıca nedenleri arasında puanlayıcıların ortak olması, ortak ölçek formatı kullanılması, sosyal beğenirliğin etkisi, ölçme aracının uzunluğu gibi her iki ölçümü etkileyebilecek ortak özellikler gösterilmektedir. Ortak yöntem yanılığının olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan başlıca yöntemlerden biri Harman'ın tek faktör testidir. Bu testte tek bir faktör ya da bileşenin ölçümlerdeki varyansın büyük bölümünü açıklayıp açıklamadığı test edilir (Podsakoff vd., 2003, s. 879- 890).

Bu araştırmada ortak yöntem yanılığı olup olmadığının belirlenmesi için elde edilen ölçümler Harman'ın tek faktör testi ile test edilmiş ve tek bir bileşenin toplam varyansın büyük bir kısmını açıklayıp açıklamadığı incelenmiştir. Buna göre, her bir değişkene ait ölçümler için tek bileşenle açıklanan varyans miktarları Tablo 4.12.'de verilmiştir. AFA sonucunda tek bileşenli olduğu ortaya çıkan değişkenler içinse Harman'ın testi yapılmamıştır.

Tablo 4.12. *Harman'ın Tek Faktör Testi Sonuçları*

Değişken	Tek bileşenle açıklanan varyans
İlişki normları	%35.168
Sözleşme	-
BT dış kaynak kullanımı başarısı	%49.311
İlişkiye özgü yatırımlar	-
Tüm değişkenler için	%25.042

Tablo 4.12.'de verilen değerler incelendiğinde, ilişkisel yönetim ve BT dış kaynak kullanımı başarısı için tek bileşenin toplam varyansın büyük bölümünü açıklamadığı görülmektedir. Ayrıca tüm değişkenler için maddelerin tek bileşen altında toplanıp toplanmadığı incelendiğinde ise toplam varyansın yalnızca %25.042'si açıklanmaktadır. Bu durum ölçümlerin elde edilmesinde ortak yöntem yanılığının bulunmadığına işaret etmektedir.

4.2.3.5. Ölçme araçlarının geçerliği

Geçerlik bir ölçme aracının amacına hizmet etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turgut ve Baykul, 2010, s.133). Kapsam geçerliği, ölçüt geçerliği, yapı geçerliği ve görünüş geçerliği olmak üzere dört tür geçerlik türü bulunmaktadır.

Kapsam geçerliği, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı yapıya ait davranışlar kümesini temsil etme derecesidir (Büyüköztürk vd., 2013, s.117). Bir aracın kapsam geçerliğini sağlamanın en temel yolu, ölçülmek istenilen yapıya ait göstergelerin belirlenerek bir belirtke tablosundan yararlanarak maddelerin hangi davranışlara yönelik olacağının belirlenmesidir. Hazırlanan maddelerin uzmanlara sunularak ölçülmek istenilen yapıyı temsil edip etmediği konusunda görüş alınması kapsam geçerliği kanıtı elde etmede kullanılan yollardan biridir (Tekin, 2010; s.47). Bu çalışmada da 3 alan uzmanına ve 2 BT yöneticisinden maddeler ilgili yapıyı temsil edip etmediğine ilişkin görüş alınmıştır.

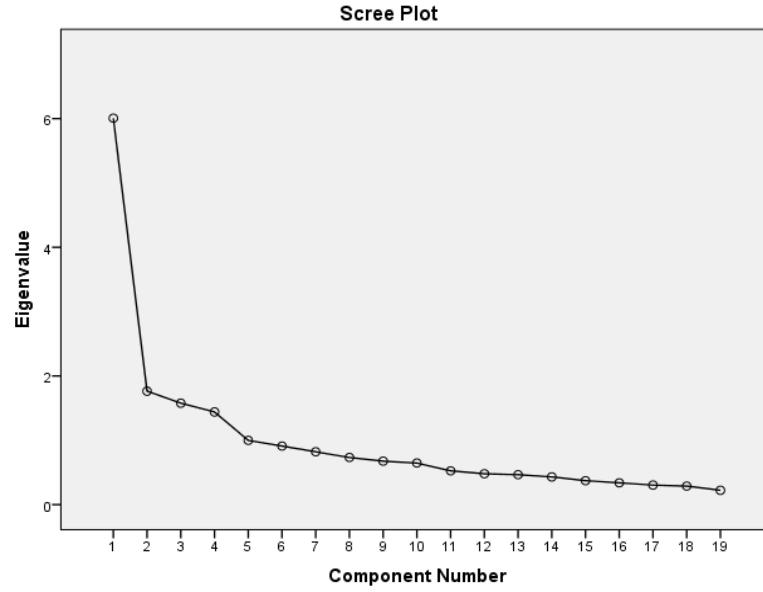
Ölçüt geçerliği (Turgut ve Baykul, 2010; s.136), ölçme aracının geçerliğinin ölçülmek istenilen özellik ile ilişkili olduğu düşünülen başka bir ölçme sonucu ile arasındaki korelasyonun incelenmesi yardımıyla belirlenmesidir. Ölçüt geçerliği kanıtı elde etmek için önceden var olan, geçerlik ve güvenirlik kanıtları elde edilmiş bir ölçek ile birlikte geliştirilmek istenilen ölçek de uygulanır. Eğer iki ölçekten elde edilen puanlar arasındaki korelasyonlar yüksekse bu durum geliştirilmek istenilen ölçeğin de var olan

ölçek gibi geçerli olduğunu gösterecektir. Benzer bir ölçek bulunmadığı için ölçüt geçerliliğine bakılamamıştır.

Yapı geçerliği (Büyüköztürk vd, 2013, s. 119) ise ölçme aracındaki tüm maddelerin belirli bir yapıyı ölçmek için bir araya gelip gelmediğinin incelenmesidir. Faktör analizi tekniği yapı geçerliğinin belirlenmesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Faktör analizinde “Bu ölçme aracıyla toplanan puanlar, testin ölçtüğünü varsaydığı şeyi ölçüyor mu?” sorusuna yanıt aranır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Geçerliği belirlenmeye çalışılan yapı henüz belli değilse açımlayıcı faktör analizi teknikleri ile bu yapı ortaya çıkarılmaya çalışılır. Doğrulayıcı faktör analizi ise ölçme aracıyla toplanan puanların daha önceden belli olan bir yapıyla uyum gösterip göstermediğini test etmede kullanılır. Bu çalışmada da yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Görünüş geçerliği (Tekin, 2010, s.53), ölçme aracının ölçmeye çalıştığı özelliği ölçüyor gibi görünüp görünmediği ile ilgilidir. Uzman kanısına dayalı olarak belirlenen bu geçerlik türünün her zaman yüksek olması istenmeyebilir. Örneğin bir başarı testinin ne ölçtüğünün okuyucu tarafından anlaşılması istenirken kişilikle ilgili özelliklerin ölçüldüğü bir araçta görünüş geçerliğinin düşük olması arzu edilebilir.

Bunun yanında ilk analiz olarak herhangi bir faktör / bileşen sınırlaması yapılmamış ve bu şekilde bileşen yapısının nasıl oluşacağı gözlenmek ve bileşen sayısına karar verilmek istenmiştir. Eksen döndürme yöntemi olaraksa dik döndürme yöntemlerinden varimax kullanılmıştır. Buna göre ilişkisel normları ölçeği için elde edilen ilk scree plot grafiği Şekil 4.2.’de verilmiştir:



Şekil 4.2. *İN Ölçeği İçin Elde Edilen İlk Scree Plot Grafiği*

Şekil 4.2.'ye göre, bu ölçeğin tek bir baskın bileşen altında toplanabileceği ya da üç veya dört bileşenli bir yapı gösterebileceği görülmektedir. Özdeğeri 1'in üzerinde olan tüm bileşenlerin, toplam varyansın yaklaşık olarak %56.778'ini açıkladığı görülmüş, daha sonra sırasıyla dört ve üç bileşenli yapı test edilmiştir.

Dört bileşenli yapı test edildiğinde, dört bileşenin toplam varyansın %56.778'ini açıkladığı ve bileşen yapısı incelendiğinde ise dördüncü bileşen altında 1, 2, 6 ve 7. maddelerin yer aldığı görülmüştür. Araştırmacı bu maddelerin ayrı bir bileşen oluşturması yerine analizden çıkarılmasının daha uygun olacağına karar vermiş ve daha sonra ilk olarak herhangi bir madde çıkarılma işlemi yapılmadan üç bileşenli yapı test edilmiştir.

Üç bileşenli yapı için AFA sonuçları, maddelerin toplam varyansının %49.195'ini açıklayan üç bileşen altında toplanabildiğini göstermiştir. Maddelerin bileşenler altındaki dağılımları incelendiğinde ise 7. maddenin (ES1) her üç bileşen altında birbirine çok yakın yük değerleri verdiği (.272, .396 ve .445) görülmüş ve analizden çıkarılarak AFA tekrarlanmıştır.

Tekrarlanan AFA sonuçları incelendiğinde ise 1, 2 ve 6. (BP1, BP2, BP6) maddelerin, altında yer aldıkları bileşenler ile ilişkisi olmadığına karar verilmiş ve bu maddeler analizden çıkarılarak AFA tekrarlanmıştır.

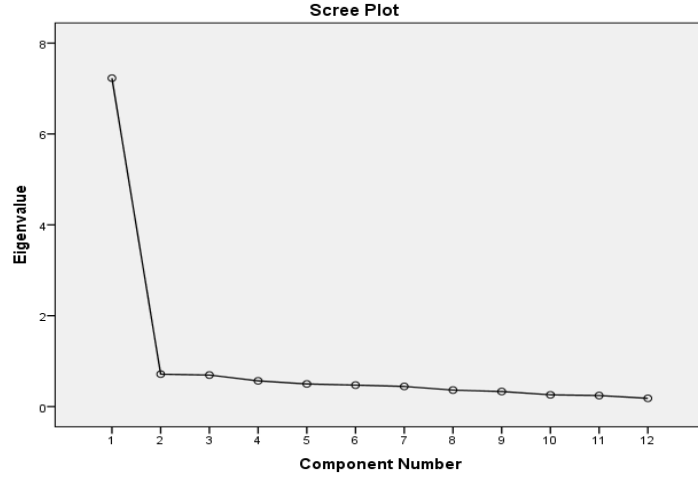
AFA'nın tekrarlanmasının ardından, toplam varyansın %56.967'sini açıklayan üç bileşenli bir yapı ortaya çıkmıştır. Bileşenler altında yer alan maddelerin içerikleri incelendiğinde, bileşenlere sırasıyla bilgi paylaşımı, esneklik ve dayanışma isimlerinin verilmesi uygun görülmüştür. Buna göre maddeler, maddelerin ortak varyansa katkıları ve bileşen yükleri Tablo 4.13.'te verilmiştir:

Tablo 4.13. *İlişki Normları İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Madde	Ortak Varyansa Katkı	Bilgi Paylaşımı	Esneklik	Dayanışma
BP3	.671	.816	.041	.052
BP4	.745	.862	-.012	.036
BP5	.257	.486	.066	.127
ES2	.399	-.124	.619	-.024
ES3	.694	.003	.805	.214
ES4	.664	.218	.761	.194
ES5	.519	.239	.561	.384
DAY1	.461	.129	.305	.593
DAY2	.583	.070	.240	.721
DAY3	.567	.095	.065	.744
DAY4	.508	-.045	.118	.702
DAY5	.455	-.179	.009	.650
DAY6	.683	.193	.146	.790
DAY7	.664	.273	.160	.751
DAY8	.677	.360	.073	.736
Açıklanan varyans:		%13.821	%14.337	%28.809
Açıklanan toplam varyans:		%56.967		
KMO = .847				
$\chi^2=1523.145$; sd=105; p<.05				

Ölçekteki beşinci madde (BP5) için ortak varyansa katkı .257 olarak elde edilmiş ancak hem bu maddenin bileşen yükünün .40'ın üzerinde olması hem de aynı bileşende diğer maddelerle olan uyumu nedeniyle analizden çıkarılmamasına karar verilmiştir.

Biçimsel yönetim değişkeni için elde edilen ölçümlerin geçerliliği için de benzer şekilde AFA yapılmış ve ilk etapta bileşen sayısına karar vermek için Şekil 4.3.'te yer alan scree plot grafiğinden yararlanılmıştır:



Şekil 4.3. Sözleşme İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği

Şekil 4.3. sözleşme değişkeni için hazırlanan 12 maddenin tek bir bileşen altında toplanabildiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu tek bileşenin toplam varyansın %60.240'ını açıkladığı bulunmuştur. Maddelerin ortak varyansa katkıları incelendiğinde tüm maddeler için .50'nin üzerinde; bileşen yüklerininse tüm maddeler için .70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre sözleşme değişkeni için hazırlanan maddelerin ortak varyansa katkı ve bileşen yük değerleri Tablo 4.14.'te verilmiştir:

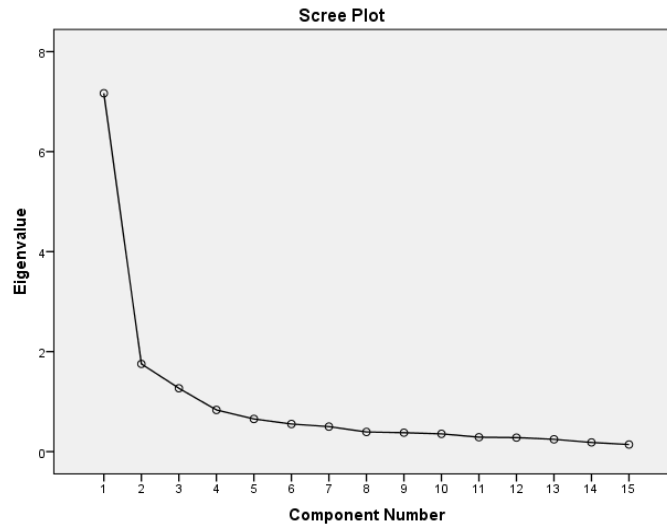
Tablo 4.14. Sözleşme İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Ortak Varyansa Katkı	Sözleşme
SOZ1	.583	.764
SOZ2	.562	.750
SOZ3	.660	.812
SOZ4	.610	.781
SOZ5	.719	.848
SOZ6	.722	.850
SOZ7	.557	.747
SOZ8	.503	.709
SOZ9	.534	.731
SOZ10	.621	.788
SOZ11	.651	.807
SOZ12	.507	.712
Açıklanan varyans:		%60.240
Açıklanan toplam varyans:		%60.240
KMO = .942		
$\chi^2=2041.553$; sd=105; p<.05		

Tabloya göre, sözleşme için tek bileşenli (sözleşme) ve toplam varyansın %60.240'ını açıklayan bir yapı ortaya çıkmıştır.

BT dış kaynak kullanımı başarısı değişkeni için yapılan ölçümlerin yapı geçerliğini belirlemek için yapılan başlangıç AFA'da bileşen sayısı belirlenmeye çalışılmış ve bu yüzden özdeğeri 1'in üzerinde olan tüm faktörler dikkate alınmıştır. Buna göre elde edilen scree plot grafiği Şekil 4.4.'te verilmiştir. Başlangıçta yapılan AFA sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan üç bileşen ortaya çıkmıştır. Bu üç bileşen toplam varyansın %67.933'ünü açıklamaktadır. Bileşen yükleri incelendiğinde ise 10. maddenin hem ikinci hem de üçüncü bileşen altında verdiği faktör yük değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu madde binişik madde olarak değerlendirilmiştir. Binişik maddelerin (cross-loading item) belirlenmesinde bir maddenin en büyük faktör yükü ile ikinci büyük faktör yükü arasındaki farkın .15'ten az olması ölçütü kullanılmıştır (Di Iorio, 2005; s.272). Bunun yanında Bay-Cheng, Fitz, Alizaga ve Zucker (2015), Akbulut (2010, s.93) ve Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2009, s.235) tarafından bu ölçüt .10 olarak da kullanılmaktadır.

Tekrarlanan AFA sonucuna göre üç bileşenin toplam varyansın %68.907'sini açıkladığı görülmüştür. Bileşen yükleri incelendiğinde ise 11. ve 12. maddelerin kendisi ile ilgisi olmayan maddeler ile aynı bileşen altında yer aldığı bulunmuş ve bu nedenle bu maddeler de analizden çıkarılarak AFA tekrarlanmıştır.



Şekil 4.4. BTDKKB İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği

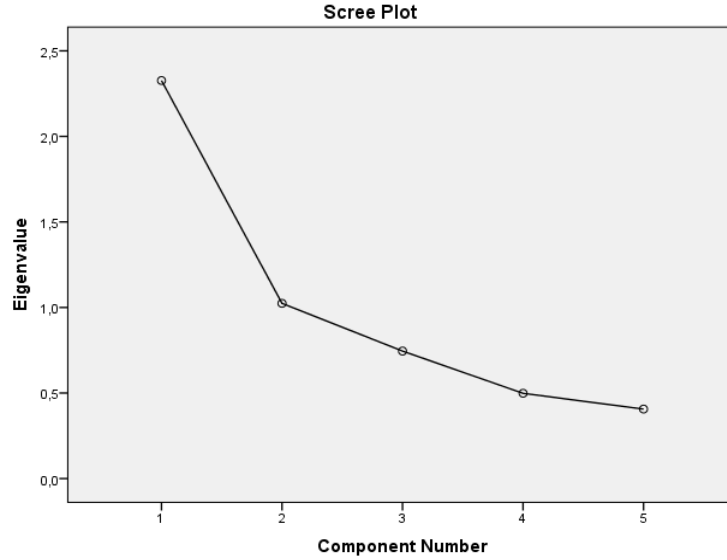
11. ve 12. maddelerin çıkarılmasının ardından, toplam varyansın %72.495'i açıklanmış ve maddeler üç bileşen altında toplanmıştır. Bileşenler altında yer alan maddelerin içerikleri incelendiğinde bileşenlere sırasıyla operasyonel fayda, ekonomik fayda ve memnuniyet adlarının verilmesi uygun görülmüştür. Buna göre her bir bileşenin açıkladığı varyans, maddelerin ortak varyansa katkıları ve bileşen yük değerleri Tablo 4.15.'te verilmiştir:

Tablo 4.15. BTDKKB İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Ortak Varyansa Katkı	Operasyonel fayda	Ekonomik fayda	Memnuniyet
BT1	.526	.614	.042	.384
BT2	.543	.592	.103	.427
BT3	.813	.872	.197	.117
BT4	.818	.872	.208	.120
BT5	.824	.883	.178	.117
BT6	.701	.715	.297	.319
BT7	.713	.285	.768	.204
BT8	.782	.032	.866	.177
BT9	.686	.368	.699	.249
BT13	.716	.155	.232	.799
BT14	.792	.197	.225	.838
BT16	.786	.259	.185	.827
Açıklanan varyans:		%32.381	%18.170	%21.944
Açıklanan toplam varyans:		%72.495		
KMO = .893				
$\chi^2=2022.329$; sd=66; p<.05				

Buna göre, BT dış kaynak kullanımı başarısı değişkeni; operasyonel fayda, ekonomik fayda ve memnuniyet bileşenleri olmak üzere üç bileşenli bir yapı ile ölçülmüştür. Başlangıçta öngörülen stratejik faydaya ilişkin maddeler ayrı bir bileşen altında toplanmamıştır.

İlişkiye özgü yatırımlar değişkenine ait ölçümlerin yapı geçerliği için öncelikle herhangi bir bileşen sınırlamasına gidilmeksizin AFA yapılmıştır. Buna göre, elde edilen scree plot grafiği Şekil 4.5.'te verilmiştir:



Şekil 4.5. İOY İçin Elde Edilen Scree Plot Grafiği

Scree plot grafiği ölçümlerin iki bileşen altında toplanabildiğini gösterse de bileşen yükleri incelendiğinde 5. maddenin kendi başına bir bileşen oluşturduğu görülmüştür. Bir bileşen altında en az üç maddenin bulunması önerildiğinden bu madde analizden çıkarılarak AFA tekrarlanmıştır.

5. maddenin çıkarılmasıyla birlikte tek bileşenle açıklanan toplam varyans miktarı %58.113 olmuştur. Bileşen yükleri ve maddelerin ortak varyansa katkı değerleri ise Tablo 4.16.'da verilmiştir. Buna göre, ilişkiye özgü yatırımlar için hazırlanan maddelerin tek boyut altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır:

Tablo 4.16. İOY İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Ortak Varyansa Katkı	İlişkiye Özgü Yatırımlar
IOY1	.642	.801
IOY2	.677	.823
IOY3	.636	.798
IOY4	.370	.608
Açıklanan varyans:		%58.113
Açıklanan toplam varyans:		%58.113
KMO = .746		
$\chi^2=276.859$; sd=6; p<.05		

Ayrışma geçerliği (discriminant validity) farklı özellikleri ölçmeyi amaçlayan ölçme araçlarının / boyutların yüksek korelasyon göstermemesi olarak tanımlanabilir (Kline, 2000, s.25). Dolayısıyla ölçümlerin ayrışma geçerliğinin sağlandığı yönünde yorum yapabilmek için değişkenler ve değişkenlere ait bileşenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesi gerekmektedir. Buna göre, hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 4.17.'de verilmiştir:

Tablo 4.17. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişken	1	1.1.	1.2.	1.3.	2.	3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.
1.İlişki Normları	-									
1.1.Bilgi paylaşımı	.371**	-								
1.2.Esneklik	.699**	.196**	-							
1.3.Dayanışma	.911**	.169**	.386**	-						
2.Sözleşme	.295**	.211**	.104	.297**	-					
3.BT dış kaynak kullanımı başarısı	.416**	.100	.262**	.406**	.407**	-				
3.1.Operasyonel fayda	.350**	.131*	.199**	.343**	.365**	.881**	-			
3.2.Ekonomik fayda	.290**	.003	.223**	.278**	.347**	.768**	.484**	-		
3.3.Memnuniyet	.380**	.080	.236**	.376**	.272**	.779**	.506**	.510**	-	
4.İlişkiye özgü yatırımlar	.085	.005	.050	.089	-.063	.094	.120*	.039	.046	-

*p<.05; **p<.01

Korelasyon katsayıları incelendiğinde dayanışma boyutu ile ilişkisel yönetim değişkeninin ayrıca BT dış kaynak kullanım başarısı ile sırasıyla operasyonel fayda, ekonomik fayda ve memnuniyet boyutlarının yüksek korelasyonlar gösterdiği görülmektedir. Ancak bu katsayıların büyük olması doğaldır. Çünkü bu yüksek korelasyonlar değişken ile değişkene ait alt boyutlar, dolayısıyla benzer özelliğin ölçülmesinin amaçlandığı ölçümler arasında elde edilmiştir. Farklı özelliklerin ölçülmesinin amaçlandığı ölçümler arasında ise yüksek düzeyde korelasyon bulunamamıştır.

Yakınsama geçerliği ise aynı özelliğin farklı yöntemlerle ölçülmesinin ardından, elde edilen ölçümler arasındaki korelasyonun yüksek olmasıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.183). Bu araştırmada elde edilen ölçümler, tek bir ölçme aracı ile elde edildiği için yakınsama geçerliği için herhangi bir korelasyon katsayısı hesaplanmamıştır.

4.2.3.6. Ölçümlerin güvenilirliği

Güvenilirlik ölçümlerin tesadüfi hatalardan arınıklığı, aynı araçla yapılan ölçümlerin tekrar edilebilirliği veya tutarlılığı şeklinde tanımlanabilmektedir (Geisinger, 2013, s.21-22). Dolayısıyla bir ölçümün güvenilir olup olmadığı bu tanımlamalardan yola çıkarak belirlenebilir. Test-tekrar test, eş değer formlar, iki yarıya bölme yöntemleri ile hesaplanan korelasyon katsayıları ve KR-20, KR-21 ve Cronbach alfa katsayılarının hesaplanması ölçümlerin güvenilirliğini belirlemede en sık kullanılan yöntemlerdir (Turgut ve Baykul, 2010, s.125-128).

Test-tekrar test yönteminde bireylere aynı test iki farklı zamanda uygulanır ve bu uygulamalardan elde edilen ölçümler arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanır. Güvenirliğin belirlenmesi için aynı araçla ölçüm yapıldığından dolayı, bireyler önceki uygulamada verdikleri yanıtları hatırlayarak yineleyebilirler ya da iki uygulama arasında geçen zamanda ölçülmek istenilen özellikte değişiklik meydana gelebilir. Bu durumlar korelasyon katsayısının düşmesine neden olacaktır (Kline, 2000, s.7).

Eş değer formlar yöntemi de iki uygulamaya dayanan bir yöntemdir. Geliştirilen testteki her bir madde için eş değer alternatif bir madde yazılır ve bu şekilde eş değer bir form oluşturulur. Daha sonra hem geliştirilen test hem de eş değer formu gruba uygulanarak iki uygulama arasındaki korelasyon katsayısı incelenir. Formların eş değer olması için madde güçlükleri, ayırt edicilikleri gibi birçok psikometrik özelliğinin denk olması gerekmektedir. Bu durum, eş değer formlar yönteminin kullanılabilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Geisinger, 2013, s.24).

İki yarıya bölme yöntemi bir iç tutarlılık yöntemidir. İç tutarlılık yöntemleri maddelerin ölçme aracındaki homojenliğini test eder (DeVellis, 2000, s.27). Bu yöntemde test iki yarıya ayrılır ve testin iki yarısı arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanır. Testin iki yarıya ayrılmasında tek ve çift maddeler olarak ayırım yapılması kullanılabileceği gibi ölçülen özelliğin benzerliği bakımından da maddeler iki gruba ayrılabilir. Ancak bu yöntemle hesaplanan korelasyon katsayısı testin yarı hakkında güvenilirlik bilgisi vereceğinden, Spearman-Brown düzeltmesi kullanılarak testin tamamı için güvenilirlik katsayısı hesaplanır (Tekin, 2010, s.61).

KR-20, KR-21 ve Cronbach alfa katsayıları da birer iç tutarlılık katsayısıdır. KR-20 ve KR-21 katsayıları 1-0 olarak puanlanan maddeler için kullanılırken Cronbach alfa katsayısı çoklu puanlanan (örneğin Likert tipi) maddeler için kullanılmaktadır. KR-20 ve

KR-21 katsayıları Cronbach alfa katsayısının özelleştirilmiş hâlidir (DeVellis, 2000, s.28).

Bu araştırmadaki ölçümler Likert tipi maddeler ile elde edildiği için ölçümlerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, her bir değişken ve alt boyutları için Cronbach alfa katsayıları Tablo 4.18.'de verilmiştir:

Tablo 4.18. *Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayıları*

Değişken / Boyut	Cronbach alfa
İlişki normları	.85
Bilgi paylaşımı	.61
Esneklik	.69
Dayanışma	.87
Sözleşme	.94
BT dış kaynak kullanımı başarısı	.90
Operasyonel fayda	.90
Ekonomik fayda	.79
Memnuniyet	.86
İlişkiye özgü yatırımlar	.76

Her bir değişken için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve bilgi paylaşımı ile esneklik boyutları dışındaki tüm boyutlar için .70'in üzerinde güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Alpar (2011, s. 815) Cronbach alfa katsayısı için .80 – 1.00 aralığını yüksek güvenir, .60-.79 aralığını ise oldukça güvenilir olarak nitelemiştir. Ayrıca Schmitt (1996, s. 351), Cronbach alfa katsayısının araştırmacılar tarafından en az .70 olmasının arzu edildiğini ancak güvenirlik katsayısının karekökünün geçerliğin üst sınırını vermesinden dolayı, daha düşük katsayılarla bile (Ör. .49), tek boyutluluk, kapsam geçerliği gibi özelliklerin sağlanması durumunda Cronbach alfa katsayısının .70'ten düşük olmasının bir sorun oluşturmayacağını ifade etmiştir. Bilgi paylaşımı ve esneklik boyutları ele alındığında, bilgi paylaşımı için geçerliğin üst sınırı .78; esneklik boyutu içinse .83 olarak elde edilmektedir. Bu boyutlara ait maddelerin oldukça yüksek faktör yüklerine sahip olmaları da göz önüne alındığında .70'in altındaki Cronbach alfa katsayıları kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir.

4.2.4. Veri toplama süreci

Araştırmanın verileri dört bölümden oluşan bir anket formu ile toplanmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların seçtikleri X tedarikçisi ile ilişkisinin özelliklerini anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde, birinci

araştırmada sözleşme, ilişki normları, ilişkiye özgü yatırımlar ve BT dış kaynak kullanımı başarısı için geliştirilmiş olan ölçme araçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise katılımcının kendisinin ve çalıştığı işletmenin özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise havacılık sektöründe BT yönetiminin neden önemli olduğu sorusuna yer verilmiştir. Bu araştırmada kullanılan anket Ek- 12’de verilmiştir.

Araştırmanın verileri havacılık sektöründeki BT yöneticilerinin oluşturduğu 2. çalışma grubundan toplanmıştır. Bu araştırmada işletmelerin tamamına anketlerin posta (kargo) aracılığıyla gönderilmesi tercih edilmiştir. Kargo ile gönderilen zarfların içerisine anket formları, yönetici mektubu ve üzerinde araştırmacının adresini yer aldığı geri yollama zarfı ve katılımcılara teşekkür amacıyla kitap ayraçları ile araştırmacının kartviziti konulmuştur. Yönetici mektubunda anketin doldurulma süresi, araştırmanın amacı, kimler tarafından doldurulması gerektiği, anketin ulaştırılma tarihi belirtilmiş ve arzu ederlerse web üzerinden de doldurabilecekleri (www.surveymonkey/aviationIT) web sayfasının linki konulmuştur. Zarfların içerisine anket formları, BT departmanının tedarikçi ilişkilerini değerlendirebilecek kaç kişi olduğu bilinmediğinden işletmelerin büyüklüklerine göre farklı sayılarda konulmuştur. Yönetici mektubunda BT tedarikçisini değerlendirebilecek BT yöneticisi, yardımcısı ve uzmanları tarafından doldurulması gerektiği özellikle bildirilmiştir. Araştırmacı ve danışmanın iletişim bilgileri yönetici mektubunda yer almaktadır. Yönetici mektubu Ek-11’de verilmiştir.

Zarflar 50 işletmeye 16 Mart 2017 ve kalan 85 işletmeye ise 21 Mart 2017 tarihlerinde gönderilmiştir. Anket gönderilen havacılık işletmelerinin listesi Ek-15’te verilmiştir. Kargo yoluyla gönderilen zarflardan 15 tanesi gönderilen kişinin işten ayrılması, adresin yanlış olması, firmanın o adresten taşınmış olması veya firmanın kapanmış olması gibi nedenlerden dolayı geri gelmiştir. Bu zarflardan 3’ü yeniden firmaya gönderilmiştir. Veri toplama işlemi 16 Nisan’da bitirilmiştir. Sonuç olarak farklı işletmeden 54 anket posta yoluyla gönderilmiş, 35 anket de web üzerinden doldurularak gönderilmiştir. Toplamda 89 anket doldurularak elimize ulaşmıştır.

4.2.5. Verilerin analizi

4.2.5.1. Geçerlik ve güvenilirlik çalışması için verilerin analizi

Araştırma için geliştirilen ölçme araçları ile havacılık sektöründen toplanan verilerin geçerlik ve güvenilirlik kanıtlarını elde etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyumları incelendikten sonra açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanarak ölçümlere ait yakınsak ve ayırt edici geçerlik ile güvenilirlik kanıtları elde edilmiştir. Aşağıda DFA için veri setinin hazırlanması ve varsayımların test edilmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir:

Veri setinin hazırlanması

İkinci çalışma grubundan toplanan veriler ile analizler yapılmadan önce kayıp değerler incelenmiştir. Buna göre, her bir madde için kayıp değer oranları %0 ile %2.2 arasında değişmektedir. Kayıp değerlerin rastgele olup olmadığını belirlemek için yapılan Little'ın MCAR testi sonucunda kayıp değerlerin rastgele dağıldığı anlaşılmıştır ($\chi^2 = 314.585$; $sd = 321$; $p = .590$). Kayıp değerler rastgele dağıldığı için kayıp değerlere madde ortalamaları atanmıştır.

89 kişiden elde edilen verilerde uç değer olup olmadığını belirlemek için Mahalanobis uzaklık ölçüsü kullanılmıştır. Mahalanobis değerine ait anlamlılık düzeyi .001'den küçük olan 10 adet veri uç değer olarak kabul edilmiş ve analizler öncesi veri setinden çıkarılmıştır. Buna göre, analizler 79 kişiden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

DFA için varsayımların testi

Elde edilen verilerin DFA için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle maddeler arasında çoklu bağlantılılık sorunu olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için her bir ölçme aracı için maddeler arası korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen en yüksek korelasyon katsayısının .81 olduğu bulunmuştur. Elde edilen tüm korelasyon katsayıları ise Ek-13'te verilmiştir.

Çoklu bağlantılılık sorunu olmadığı anlaşıldıktan sonra çok değişkenli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığı test edilmiş ve ilişki normları, sözleşmeler, BT dış kaynak kullanım başarısı ve ilişkiye özgü yatırımlar değişkenleri için çok değişkenli

normallik varsayımının karşılanamadığı bulunmuştur ($p < .05$). Bunun için LISREL yazılımı ile çok değişkenli normallik testi yapılmış ve hem çarpıklık hem de basıklık katsayıları için anlamlılık düzeyinin .05'ten küçük olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm boyutlar için basıklık değerleri Ek-14'te yer almaktadır. Bu nedenle DFA için kestirim yöntemi olarak en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılamamıştır.

Brown (2006, s. 379), çok değişkenli normallik varsayımının sağlanamadığı durumlarda ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemi ya da robust en çok olabilirlik (robust maximum likelihood) yöntemlerinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Ancak ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemi; n , gözlenen değişken sayısı olmak üzere, örneklem büyüklüğünün $n.(n+1) / 2$ olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle robust en çok olabilirlik yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

DFA için model uyumunun test edilmesi

DFA için model uyumunun test edilmesinde öncelikle modele ait χ^2/sd değeri dikkate alınmıştır. χ^2 değeri örneklem büyüklüğüne bağlı olduğu için tek başına kullanılmamakta, bunun yerine model serbestlik derecesine bölünerek düzeltme yapılmaktadır. RMSEA ise gözlenen ve kestirilen değerler arasındaki hatanın göstergesi olup 0 – 1 arasında değer almaktadır. Bu değer sıfıra yaklaştıkça model uyumu artmaktadır. Kenny, Kaniskan ve McCoach (2015, s.503), RMSEA'nın küçük örneklemelerde ve serbestlik derecelerinde hatalı sonuçlar ürettiğini ifade etmektedir. SRMR standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü olup bu değer de sıfıra yakın olması daha iyi bir uyumu göstermektedir. CFI, Bentler karşılaştırma indisi olarak da geçmektedir. Bu değer bir e yaklaştıkça iyi uyuma işaret etmektedir. GFI ise gözlenen kovaryans matrisindeki varyans ve kovaryansların bir ölçüsü olup bir e yaklaştıkça iyi bir uyumu göstermektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009, s.44). Bu indisler dışında TLI, AGFI, ECVI gibi indisler de yer almaktadır. Birçok uyum indisi arasından hangilerinin tercih edileceği ile ilgili olarak Hu ve Bentler'in ikili indis stratejisi izlenmiştir (1999, s. 23). Buna göre CFI ve SRMR değerleri temel alınmak üzere, χ^2/sd , RMSEA ve GFI değerleri kullanılmıştır. Dolayısıyla hem RMSEA ve SRMR gibi mutlak uyum indisleri hem de GFI ve CFI gibi karşılaştırmalı uyum indisleri kullanılmıştır.

4.2.5.2. Hipotez testleri için verilerin analizi

Hipotez testlerinde basit doğrusal regresyon, çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik doğrusal regresyon tekniklerinden yararlanılmıştır. H1 ve H3 hipotezleri için bir bağımsız ve bir bağımlı değişken olduğu için basit doğrusal regresyon tercih edilmiştir. H6 hipotezi için çoklu doğrusal regresyon, H2 ve H4 hipotezleri içinse hiyerarşik doğrusal regresyon kullanılmış ve moderatör değişkenin açıklanan varyansı anlamlı olarak farklılaştırıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi kullanıldığı durumlarda değişkenler enter yöntemi ile analize dâhil edilmiştir.

Hipotez testi yapılmadan önce veri setindeki uçdeğerler çıkarılmış ve daha sonra sırasıyla ilişki normları, sözleşme, BT dış kaynak kullanım başarısı ve ilişkiye özgü yatırımlar değişkenleri için toplam puanlar alınmıştır. Daha sonra değişkenler sırasıyla çok değişkenli normallik, çoklu bağlantılılık, otokorelasyon, hataların normal dağılımı ve eş varyanslık (homoscedasticity) için test edilmiştir (Field, 2009, s.242). Buna göre, değişkenler arasında çoklu bağlantılılık olup olmadığını belirlemek için öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen en büyük korelasyon katsayısının $r = .627$ ($p < .05$) olduğu bulunmuştur. Değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 4.19’da gösterilmiştir. Bunun yanında, çoklu doğrusal regresyon kullanıldığı durumlarda VIF, Condition Index (CI) ve tolerance değerleri incelenmiş ve VIF’in 10’dan büyük, CI değerinin 30’dan küçük; tolerance değerininse .10’dan küçük olmamasına dikkat edilmiştir.

Tablo 4.19. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4
1. İlişki Normları	-			
2. Sözleşme	.503**	-		
3. BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı	.627**	.527**	-	
4. İlişkiye Özgü Yatırımlar	.229*	.023	.088	-

Otokorelasyon için Durbin-Watson değeri incelenmiş ve bu değerin 1.00 – 3.00 aralığında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Hataların normal dağılımı için grafiksel yöntem izlenmiş ve hatalara ait histogram grafiği ve normal dağılım eğrileri incelenmiştir. Eş varyanslılık için de grafiksel yöntem kullanılmıştır (Field, 2009; s.248). Çok değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek içinse çok değişkenli normallik testi yapılmış ve basıklık katsayısına ait çok değişkenli basıklık

değerlerinin hem basit hem de çoklu doğrusal regresyon analizi için 1.00'dan küçük olduğu, dolayısıyla çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı bulunmuştur. Buna göre, tüm hipotezler için regresyon analizine ait varsayımların karşılandığı görülmüş ve planlandığı şekilde analizler yapılmıştır. Regresyon analizi için varsayım testlerinin tüm bulguları Ek-14'te verilmiştir.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, ilk önce kullanılan ölçme araçları ile toplanan verilerin geçerliği ve güvenilirliğine ilişkin açıklamalar yapılmış, daha sonra hipotez testlerinin sonuçları verilmiştir.

4.3.1. Ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği

AFA ile pilot çalışma sonuçları incelenmiş ve ölçme araçlarından hangi maddelerin dâhil edilip hangilerinin çıkarılması gerektiği belirlenmiştir. Buna göre, ölçme araçlarına son hâli verilmiş ve bu veri toplama araçları ile araştırmanın ikinci çalışma grubunu oluşturan 89 BT yöneticisinden veri toplanmıştır. Bu çalışma grubundan elde edilen ölçümlerin geçerliği içinse uç değerlerin çıkarılmasının ardından 79 kişiye ait veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA aracılığıyla elde edilen ölçümlerin daha önceden belli olan bir yapıya uygun olup olmadığı test edilmektedir (Kline, 2005, s.71).

4.3.1.1. İlişki normları için DFA bulguları

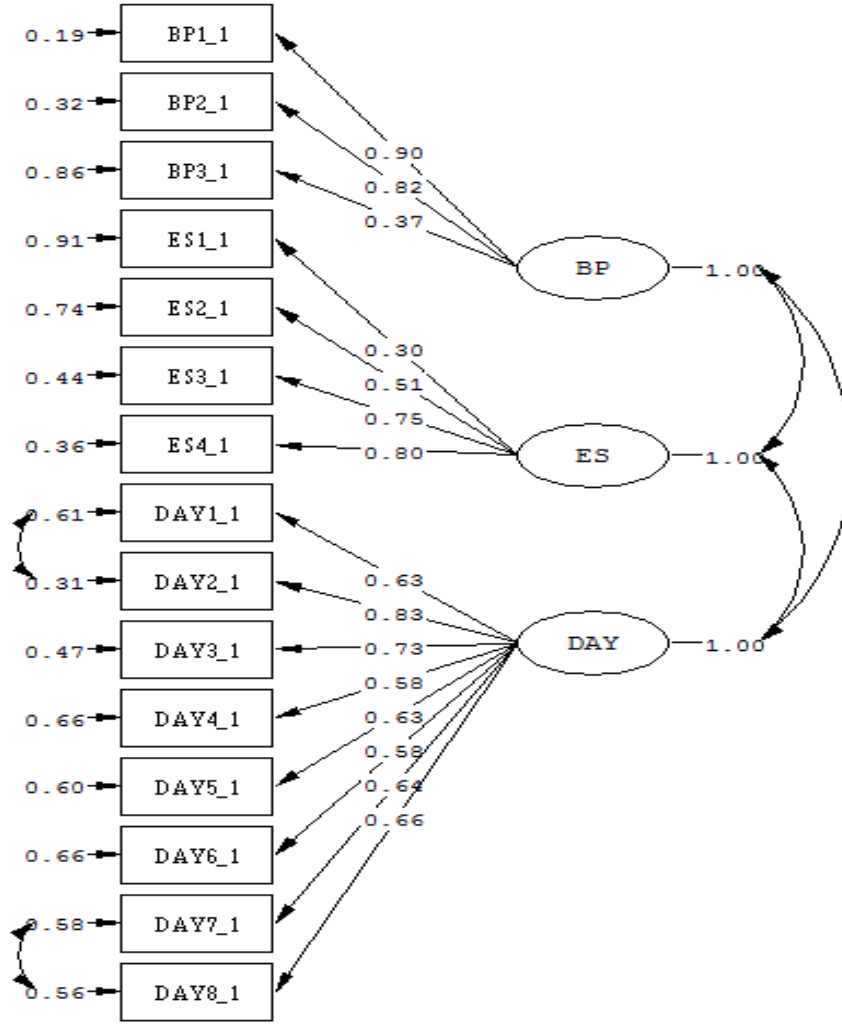
İlişki normlarını ölçmek üzere kullanılan ölçme aracı ile toplanan verilerin üç faktörlü yapı ile uyum gösterip göstermediğini belirlemek için önce birinci düzey, daha sonra ikinci düzey DFA yapılmak istenmiştir. Ancak ikinci düzey DFA sırasında negatif matris hatası ortaya çıktığı için ikinci düzey DFA yapılamamıştır. Bunun yerine alt boyut toplam puanları ile DFA yapılmak istenmiş fakat bu defa da üç gözlenen değişken ve bir gizil değişkenle model kurulmaya çalışıldığı için belirleme hatası ortaya çıkmıştır. Bu hatanın önüne geçmek için BT dış kaynak kullanım başarısı ve ilişki normları için alt boyut toplam puanları aynı anda analiz edilmiş ve bu analize ilişkin bulgular ayrı bir başlıkta sunulmuştur.

Buna göre, maddelerin ölçmeyi amaçladıkları boyutlar altında yer alıp almadığını belirlemek için DFA yapılmış ve önerilen modifikasyonlardan bazıları uygulanmıştır. Uygulanan modifikasyonlar, yalnızca aynı boyut altındaki maddelere karışan hataların ilişkilendirilmesini öngören modifikasyonlardır. DFA modeli ve modelde hangi modifikasyonların yapıldığı Şekil 4.6.'da, bu modele ait uyum indisleri Tablo 4.20.'de ve modele ait parametreler Tablo 4.21.'de verilmiştir:

Tablo 4.20. *İlişki Normları Alt Boyutları İçin DFA Uyum Indisleri*

Uyum indisi	Kabul edilebilir sınırlar	Model
χ^2/sd	≤ 3	1.40
RMSEA	$\leq .08$	.071
SRMR	$\leq .10$	.088
CFI	$\geq .95$	.96
GFI	$\geq .90$	.82

Modele ait uyum indisleri incelendiğinde GFI dışındaki tüm indislerin kabul edilebilir sınırlar (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s.52) arasında yer aldığı görülmektedir. GFI ise kabul edilebilir sınırlara yakın olmakla birlikte örneklem büyüklüğüne bağlı bir indistir (Kline, 2005, s.207). GFI dışındaki tüm indislerin kabul edilebilir sınırlar arasında yer almasından dolayı, verinin faktör yapısı ile uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4.6. İlişki Normları Alt Boyutları İçin DFA Modeli

Tablo 4.21. İlişki Normları Alt Boyutları için DFA Parametreleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Std Faktör Yükleri	SH	T	Cronbach alfa	CR	AVE
BP					.730	.949	.872
BP1	.42	.90	.082	5.09**			
BP2	.43	.82	.097	4.41**			
BP3	.14	.37	.058	2.42*			
ES					.671	.928	.782
ES1	.31	.30	.140	2.25*			
ES2	.45	.51	.094	4.81**			
ES3	.76	.75	.110	6.68**			
ES4	.70	.80	.088	7.93**			
DAY					.857	.979	.853
DAY1	.53	.63	.090	5.86**			
DAY2	.57	.83	.054	10.55**			
DAY3	.67	.73	.074	9.06**			
DAY4	.61	.58	.095	6.38**			
DAY5	.63	.63	.093	6.85**			
DAY6	.41	.58	.080	5.21**			
DAY7	.44	.64	.055	7.95**			
DAY8	.48	.66	.070	6.93**			

**p < .01, *p < .05; CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik); AVE: Average Variance Explained (Açıklanan ortalama varyans)

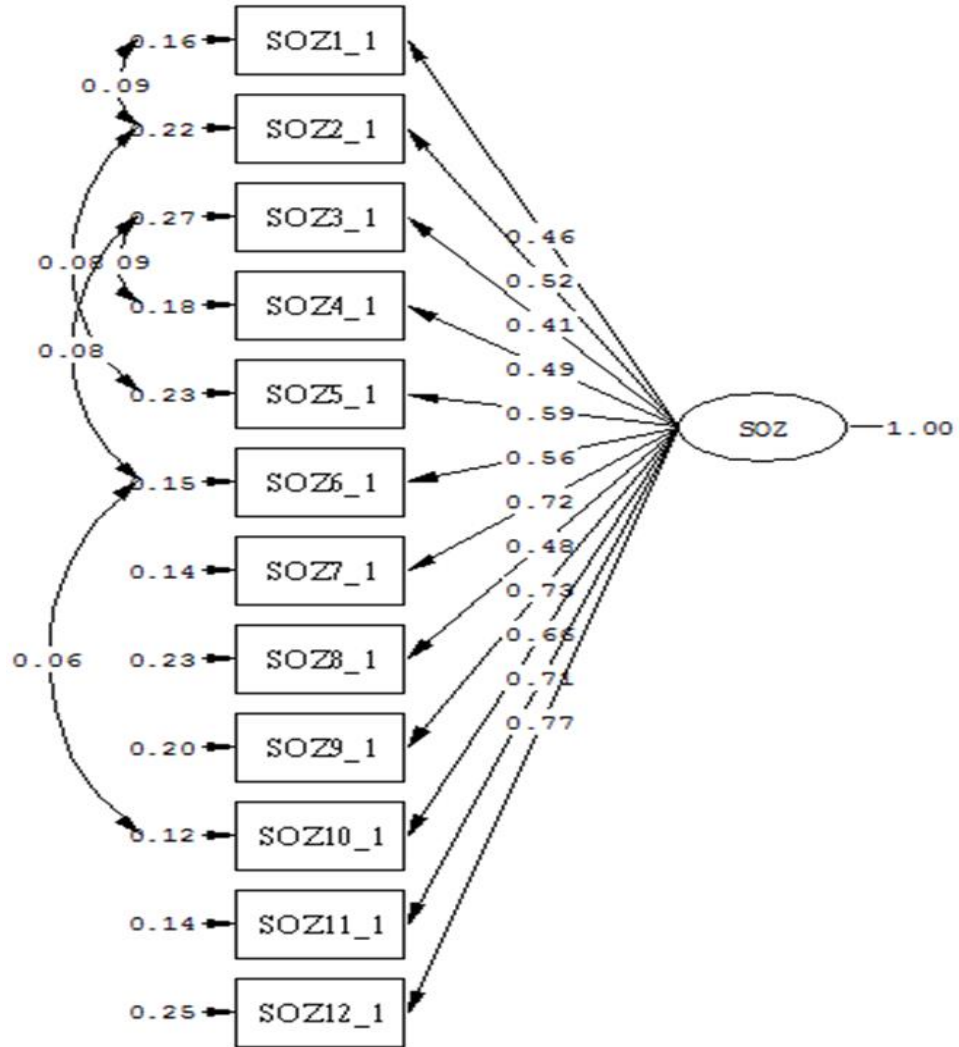
DFA parametreleri incelendiğinde, tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin .30'un üzerinde olduğu, ayrıca her bir madde için hesaplanan t değerlerinin de 1.96'dan büyük olduğu yani, t değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı bulunduğu görülmektedir. Boyutlar için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir sınırın üstünde olması (Schmitt, 1996, s. 351), ayrıca bileşik güvenilirlik (composite reliability) katsayılarının .90'ın üzerinde olması nedeniyle ölçümlerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Bileşik güvenilirlik, DFA modellerini temel alan bir katsayıdır. Bu nedenle yapı güvenirliliği (construct reliability) olarak da anılmaktadır (Widhiarso ve Ravand, 2014, s.118).

Açıklanan ortalama varyans (Average Variance Explained) ise yakınsak ve ayırt edici geçerlik (convergent and discriminant validity) için bir kanıt oluşturmaktadır. Bu değer .50'nin üzerinde olması yapının yakınsak ve ayırt edici geçerliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s.46).

4.3.1.2. Sözleşme için DFA Bulguları

Sözleşme için toplanan verilerin AFA'da olduğu gibi tek bir boyut altında toplanıp toplanmadığını belirlemek için birinci düzey DFA yapılmıştır. Bununla birlikte DFA

modelinde hataların ilişkilerindirilmesini öngören modifikasyonlar da yapılmıştır. Bu modifikasyonların yapılmasının nedeni, maddelerin aynı yapıyı ölçmek üzere bir araya gelmiş olması, dolayısıyla madde yanıtlarına karışabilecek hataların birbiri ile ilişkili olabileceğinin düşünülmesidir. DFA modeli ve modelde hangi modifikasyonların yapıldığı Şekil 4.7.'de gösterilmiş, uyum indisleri ve modele ait parametreler ise sırasıyla Tablo 4.22. ve Tablo 4.23.'de verilmiştir:



Şekil 4.7. Sözleşme İçin DFA Modeli

Tablo 4.22. Sözleşme İçin DFA Uyum İndisleri

Uyum indisi	Kabul edilebilir sınırlar	Model
χ^2/sd	≤ 3	1.29
RMSEA	$\leq .08$	.061
SRMR	$\leq .10$	.045
CFI	$\geq .95$	.99
GFI	$\geq .90$	.83

Tablo 4.23. Sözleşme İçin DFA Parametreleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Std Faktör Yükleri	SH	t	Cronbah alfa	CR	AVE
Sözleşme					.956	.992	.909
SOZ1	.46	.75	.053	8.60**			
SOZ2	.52	.74	.071	7.28**			
SOZ3	.41	.62	.057	7.17**			
SOZ4	.49	.75	.055	8.89**			
SOZ5	.59	.77	.065	9.08**			
SOZ6	.56	.82	.065	8.68**			
SOZ7	.72	.89	.052	13.79**			
SOZ8	.48	.71	.058	8.39**			
SOZ9	.73	.86	.067	10.89**			
SOZ10	.66	.88	.067	9.79**			
SOZ11	.71	.89	.062	11.34**			
SOZ12	.77	.84	.096	8.07**			

**p < .01, *p < .05; CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik); AVE: Average Variance Explained (Açıklanan ortalama varyans)

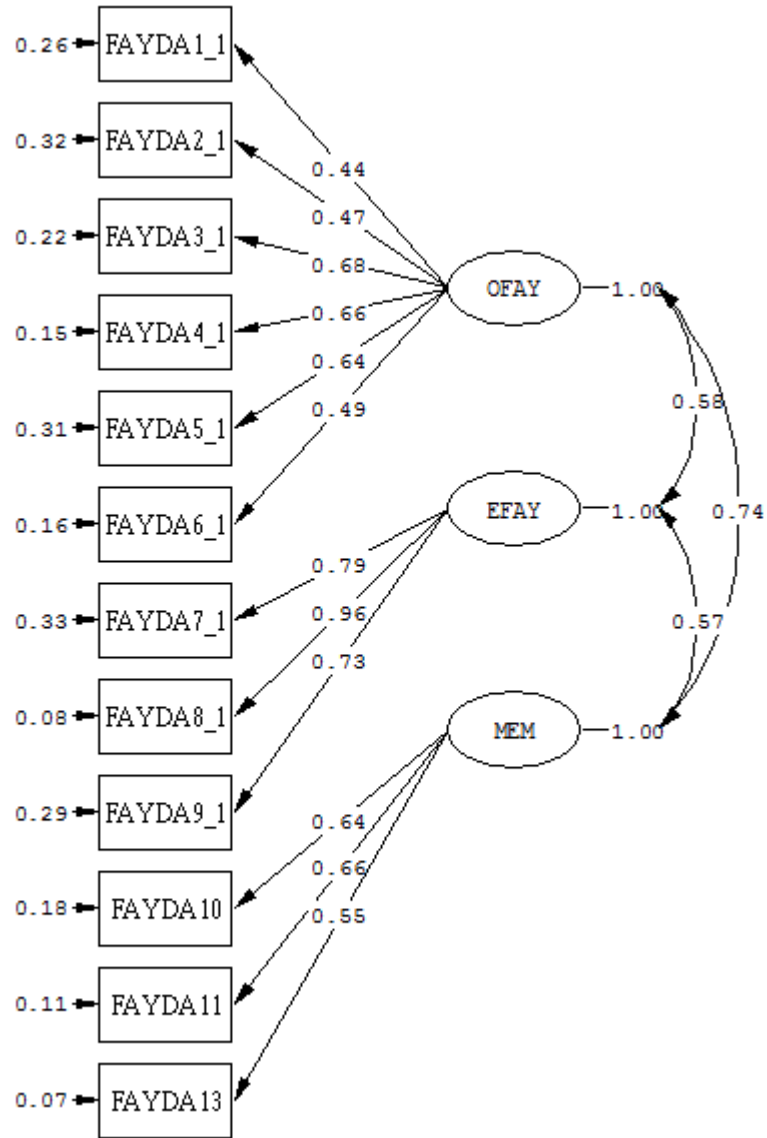
Sözleşme aracı ile toplanan veriler için yapılan DFA sonuçları incelendiğinde, verilerin tek boyutlu model ile uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. GFI dışındaki tüm indisler kabul edilebilir sınırlar arasında yer almaktadır. Bunun yanında maddeler için hesaplanan Cronbach alfa katsayısının .96, bileşik güvenilirlik katsayısının ise .99 olarak elde edilmesi toplanan verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. AVE değerinin .909 olarak bulunması ise ölçümlerin yakınsak ve ayırt edici geçerliğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

4.3.1.3. BT DKK için DFA bulguları

BT dış kaynak kullanımı başarısı için toplanan verilerin AFA’da elde edilen üç boyutlu yapı ile uyum gösterip göstermediğini belirlemek için DFA yapılmıştır. DFA modeli herhangi bir modifikasyon yapılmadan veri ile uyum sağlamış, dolayısıyla modelde herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. Buna göre DFA modeli Şekil 4.8’de, modele ait uyum indisleri ve parametreler ise sırasıyla Tablo 4.24. ve Tablo 4.25.’te verilmiştir:

Tablo 4.24. BTDKKB Alt Boyutları İçin DFA Uyum İndisleri

Uyum indisi	Kabul edilebilir sınırlar	Model
χ^2/sd	≤ 3	1.43
RMSEA	$\leq .08$	.074
SRMR	$\leq .10$	.062
CFI	$\geq .95$	.98
GFI	$\geq .90$	.84



Şekil 4.8. BTDKKB Alt Boyutları İçin DFA Modeli

Tablo 4.25. BTDKKB İçin DFA Parametreleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Std Faktör Yükleri	SH	t	Cronbach alfa	CR	AVE
Operasyonel Fayda					.884	.980	.893
Fayda1	.44	.65	.058	7.65**			
Fayda2	.47	.64	.071	6.64**			
Fayda3	.68	.82	.076	8.96**			
Fayda4	.66	.86	.059	11.07**			
Fayda5	.64	.75	.081	7.89**			
Fayda6	.49	.77	.065	7.64**			
Ekonomik Fayda					.885	.961	.893
Fayda7	.79	.81	.100	7.95**			
Fayda8	.96	.96	.073	13.14**			
Fayda9	.73	.81	.095	7.62**			
Memnuniyet					.904	.969	.913
Fayda10	.64	.84	.082	7.76**			
Fayda11	.66	.90	.081	8.18**			
Fayda13	.55	.90	.058	9.43**			

**p < .01, *p < .05; CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik); AVE: Average Variance Explained (Açıklanan ortalama varyans)

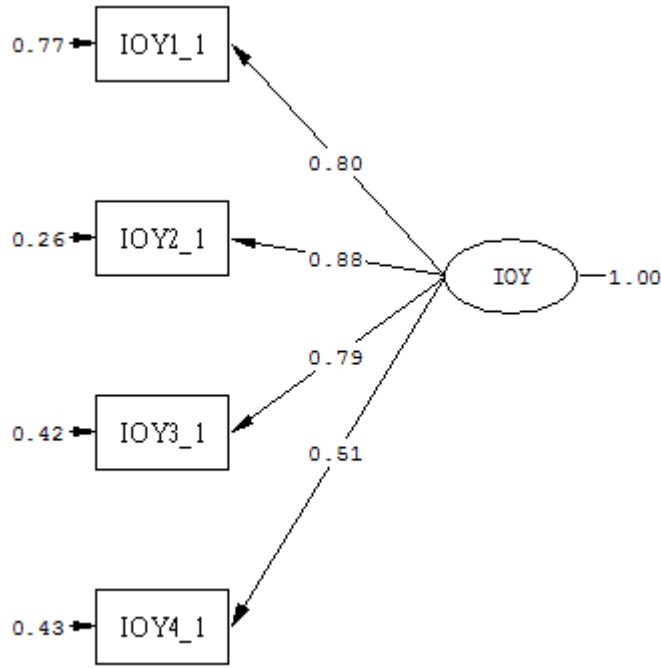
DFA modeline ait uyum indisleri incelendiğinde, GFI dışındaki tüm indislerin kabul edilebilir sınırlar arasında yer aldığı görülmektedir. Bunun yanında güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek bulunmuş ve AVE değeri .50'den büyük elde edilmiştir. Bütün bu bulgular, elde edilen verilerin AFA ile ortaya çıkan yapı ile uyum gösterdiğini göstermektedir.

4.3.1.4. İlişkiye özgü yatırımlar için DFA bulguları

İlişkiye özgü yatırımlar için toplanan verilerin AFA ile elde edilen yapı ile uyum gösterip göstermediğini belirlemek için DFA yapılmış ve DFA modeli Şekil 4.9.'da, uyum indisleri ve parametreler ise Tablo 4.26. ve Tablo 4.27.'de verilmiştir:

Tablo 4.26. İOY İçin DFA Uyum İndisleri

Uyum indisi	Kabul edilebilir sınırlar	Model
χ^2/sd	≤ 3	2.93
RMSEA	$\leq .08$	.157
SRMR	$\leq .10$	.042
CFI	$\geq .95$	.97
GFI	$\geq .90$	.96



Şekil 4.10. IOY İçin DFA Modeli

Tablo 4.27. IOY İçin DFA Parametreleri

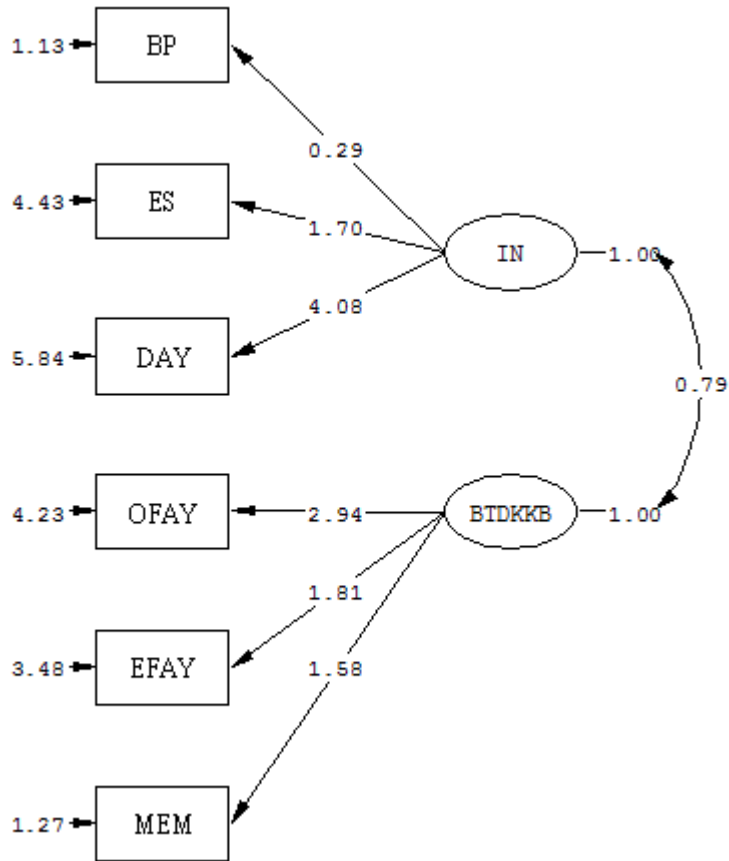
Değişkenler	Faktör Yükleri	Std Faktör Yükleri	SH	t	Cronbach alfa	CR	AVE
İlişkiye Özgü Yatırımlar					.815	.953	.837
IOY1	.80	.67	.120	6.39**			
IOY2	.88	.87	.110	8.37**			
IOY3	.79	.77	.100	7.87**			
IOY4	.51	.62	.095	5.45**			

**p < .01, *p < .05; CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik); AVE: Average Variance Explained (Açıklanan ortalama varyans)

DFA modeline ait uyum indisleri incelendiğinde, yalnızca RMSEA indisinin kabul edilebilir sınırların dışında yer aldığı görülmektedir. Kenny, Kaniskan ve McCoach (2015, s.503) RMSEA indisinin küçük serbestlik dereceli modellerde yanlış sonuç üretebildiğini ifade etmiştir. Bu nedenle ilişkiye özgü yatırımlar için serbestlik derecesinin iki olması yani, RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında yer alması olağan karşılanmıştır. Diğer indislerin kabul edilebilir sınırlar arasında yer alması, ayrıca güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek oluşu ve AVE değerinin .50'den büyük olması; ilişkiye özgü yatırımlar için toplanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.1.5. İN ve BTDKKB, alt boyut toplam puanlarına göre DFA bulguları

Regresyon analizinde kullanılmak üzere, ilişki normları ve BT dış kaynak kullanım başarısı için toplam bir puan alınmak istenildiğinde, maddelerin tek bir faktör altında toplanıp toplanamayacağının bilinmesi gerekmektedir. Bunun için ilişki normları ve BT dış kaynak kullanım başarısı değişkenleri için iki faktörlü DFA yapılmak istenmiş, fakat negatif varyans hatası alınmıştır. Bu nedenle alt boyut toplam puanları ile DFA yapılmak istenmiş, bu defa değişkenlerin üçer alt boyuttan oluşması nedeniyle DFA modeli belirleme hatası ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ilişki normları ve BT dış kaynak kullanım başarısı değişkenleri için modellerin ayrı ayrı kurulması yerine, her ikisi için alt boyut toplam puanları ile tek bir DFA modeli test edilmiştir. Bu model Şekil 4.11.'de sunulmuş ve modele ait uyum indisleri Tablo 4.28.'de, parametreler ise Tablo 4.29.'da verilmiştir:



Şekil 4.11. İN ve BTDKKB İçin DFA Modeli

Tablo 4.28. *İN ve BTDKKB İçin DFA Uyum İndisleri*

Uyum indisi	Kabul edilebilir sınırlar	Model
χ^2/sd	≤ 3	.69
RMSEA	$\leq .08$	.00
SRMR	$\leq .10$	.038
CFI	$\geq .95$	1.00
GFI	$\geq .90$	.97

Tablo 4.29. *İN ve BTDKKB İçin DFA Parametreleri*

Değişkenler	Faktör Yükleri	Std Faktör Yükleri	SH	t	Cronbach alfa	CR	AVE
İlişki Normları					.533	.786	.592
BP	.29	.26	.100	2.80**			
ES	1.70	.63	.350	4.82**			
DAY	4.08	.86	.380	10.80**			
BTDKKB					.785	.870	.692
OFAY	2.94	.82	.320	9.12**			
EFAY	1.81	.70	.270	6.67**			
MEM	1.58	.81	.220	7.20**			

**p < .01, *p < .05; CR: Composite Reliability (Bileşik güvenilirlik); AVE: Average Variance Explained (Açıklanan ortalama varyans)

Uyum indisleri incelendiğinde DFA modelinin veri ile uyum gösterdiği görülmektedir. İlişki normları için Cronbach alfa değerinin .533 olduğu bulunmuştur. Bu değer düşük bir güvenilirlik değeri olsa da DFA için daha uygun olan bileşik güvenilirlik katsayısı incelendiğinde ölçümlerin oldukça güvenilir olduğu görülebilir. Ayrıca alt boyut toplam puanları yerine maddeler kullanılarak Cronbach alfa katsayısı hesaplandığında ilişki normları için .853 katsayısı elde edilmektedir. BT dış kaynak kullanım başarısı içinse hem Cronbach alfa hem de bileşik güvenilirlik katsayıları ölçümlerin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca hem ilişki normları hem de BT dış kaynak kullanım başarısı için AVE değerinin .50'den büyük olması yakınsak ve ayırt edicilik geçerliğin sağlandığı yönünde kanıt sunmaktadır.

Bütün ölçümler için yapılan DFA bulguları incelendiğinde, regresyon analizinde kullanılacak verilerin yapı geçerliği, yakınsak ve ayırt edicilik geçerliğini sağladığını ve güvenilir olduğu kararı verilmiştir.

4.3.2. Hipotezlerin test edilmesi

4.3.2.1. Betimsel istatistikler

Hipotez testlerinin sonuçlarının verilmesinden önce havacılık sektöründe çalışan BT yöneticilerinin ölçme araçlarına verdikleri yanıtlara göre elde edilen ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değerler gibi betimsel istatistikler Tablo 4.30.'da verilmiştir:

Tablo 4.30. *Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler*

Değişken	n	En küçük	En büyük	Ranj	SS	$\bar{X}$	$Sh_{\bar{X}}$
İlişki normları	79	47	75	28	6.94	61.09	.78
Bilgi paylaşımı	79	10	15	5	1.10	14.38	.12
ES	79	7	20	13	2.71	14.63	.30
Dayanışma	79	22	40	18	4.74	32.08	.53
Sözleşme	79	36	60	24	7.34	51.49	.83
BT dış kaynak kullanımı başarısı	79	31	60	29	7.00	45.73	.79
Operasyonel fayda	79	17	30	13	3.59	23.50	.40
Ekonomik fayda	79	3	15	12	2.60	10.59	.29
Memnuniyet	79	6	15	9	1.94	11.63	.22
İlişkiye özgü yatırımlar	79	5	20	15	3.28	13.96	.37

Araştırmanın hipotez testlerine geçilmeden önce “Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT yöneticilerinin BT yönetimi neden önemlidir?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.31.'de verilmiştir. Katılımcıların havacılık sektöründe BT yönetimini önemli görmelerinin öncelikli sebebi havacılık operasyonlarının 7/24 sürdürülebilir olmasıdır, katılımcıların %85.9'u bu nedeni işaretlemiştir. Bunu takip eden ikinci neden ise katılımcıların %70.5'i tarafından işaretlenen havacılık sektörünün dinamikliğidir:

Tablo 4.31. *BT Yönetiminin Önemine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	f	%
Havacılık operasyonlarının 7/24 sürdürülmesi gerekliliği	67	85.9
Havacılık sektörünün dinamikliği	55	70.5
BT projelerinin kompleks olması	45	57.7
Havacılık kurallarının BT yönetimi üzerindeki etkisi	39	50.0
Hizmet sektörü olması	38	48.7
BT projelerinin kapsamlı olması	36	46.2
Uzun vadeli BT yatırımlarının olması	34	43.6

4.3.2.2. H1 hipotezine ait bulgular

Araştırmada, sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanım başarısı arasında ilişki olduğuna yönelik ilk hipotezin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.32.'de verilmiştir:

Tablo 4.32. H1 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	19.850	4.806		4.131	.000
Sözleşmeler	.503	.092	.527	5.439	.000
R = .527; R ² = .278					
F(1, 77) = 29.588; p = .000					

Sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanım başarısı arasındaki regresyon modeline ilişkin bulgular incelendiğinde, sözleşmelerin BT dış kaynak kullanım başarısını anlamlı olarak yordadığı görülmektedir (F1,77=29.588; p<.05). Ayrıca sözleşmeler, BT dış kaynak kullanım başarısının %27.8'ini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulara göre sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında aşağıdaki gibi bir regresyon eşitliğinin kurulması mümkündür:

$$BT \text{ dış kaynak kullanım başarısı} = 19.850 + 0.503x\text{Sözleşmeler} + \text{hata}$$

Bu eşitlik, sözleşmelerdeki bir birimlik artışla BT dış kaynak kullanım başarısında .503 birimlik artış olacağını göstermektedir. Buna göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.2.3. H2 hipotezine ait bulgular

“İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin BT dış kaynak kullanımı başarısı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı şekilde artacaktır.” şeklindeki H2 hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.33.'te verilmiştir:

Tablo 4.33. H2 Hipotezine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	B	SH _B	β	t	p
1	Sabit	17.678	5.563		3.178	.002
	Sözleşmeler	.501	.093	.525	5.406	.000
	İÖY	.162	.207	.076	.780	.780
	R = .532; R ² = .283 F(2, 76) = 15.023; p = .000					
2	Sabit	89.626	23.223		3.859	.000
	Sözleşmeler	-.900	.449	-.944	-2.004	.049
	İÖY	-4.616	1.515	-2.164	-3.047	.003
	Sözleşmeler x İÖY	.093	.029	2.722	3.181	.002
R = .607; R ² = .369 ($\Delta R^2 = .085$; $\Delta F_{1,75} = 10.117$; p<.05) F(3, 75) = 14.589; p = .000						
İÖY: İlişkiye Özgü Yatırımlar						

Elde edilen bulgular, ilişkiye özgü yatırımların sözleşmelerin BT dış kaynak kullanım başarısını etkilemesinde moderatör bir değişken olduğunu göstermektedir ($\Delta R^2 = .085$; p<.05). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.2.4. H3 hipotezine ait bulgular

Araştırmada, ilişki normlarının BT dış kaynak kullanım başarısını etkilediğine yönelik ilk hipotezin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.34.'te verilmiştir:

Tablo 4.34. H3 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	7.116	5.509		1.292	.200
İlişki normları	.632	.090	.627	7.054	.000
R = .627; R ² = .393 F(1, 77) = 1502.089; p = .000					

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, ilişki normlarının BT dış kaynak kullanımı başarısını etkilediğini göstermektedir ($F_{1,77} = 1502.089$; p < .05). Ayrıca ilişki normları, BT dış kaynak kullanımı başarısının %39.3'ünü açıklamaktadır. Sabit değere ait t değeri incelendiğinde bu değer .05 düzeyine göre anlamlı olmadığı görülmektedir (t = 1.292; p > .05). Dolayısıyla regresyon eşitliği kurulurken sabit değer dikkate alınmamasına karar verilmiştir. Buna göre, elde edilen regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$BT \text{ Dış Kaynak Kullanımı Başarısı} = 0.632 \times \text{İlişki Normları} + \text{hata}$$

Buna göre, ilişki normlarındaki bir birimlik artışta, BT dış kaynak kullanımı başarısında .632 birimlik artış ortaya çıkmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.2.5. H4 hipotezine ait bulgular

“İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki normlarının BT dış kaynak kullanımı başarısı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı şekilde artacaktır.” şeklindeki H4 hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.35.’te verilmiştir.

Tablo 4.35. H4 Hipotezine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	B	SH _B	β	t	p
1	Sabit	8.034	5.713		1.406	.164
	İlişki normları	.646	.092	.640	6.987	.000
	İÖY	-.125	.195	-.059	-.640	.524
	R = .629; R ² = .396 F(2, 76) = 24.896; p = .000					
2	Sabit	61.133	24.303		2.515	.014
	İlişki normları	-.241	.405	-.239	-.595	.553
	İÖY	-3.598	1.559	-1.687	-2.308	.024
	İlişki normları x İÖY	.058	.026	2.029	2.245	.028
	R = .659; R ² = .434 ($\Delta R^2 = .038$; $\Delta F_{1,75} = 5.038$; p<.05) F(3, 75) = 19.159; p = .000					

Elde edilen bulgular, ilişkiye özgü yatırımların, ilişki normlarının BT dış kaynak kullanım başarısını etkilemesinde moderatör bir değişken olduğunu göstermektedir ($\Delta R^2 = .038$; p<.05). Dolayısıyla araştırmanın H4 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.2.6. H5 ve H6 hipotezine ait bulgular

Sözleşme ve ilişki normları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik H5 hipotezin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.36.’da verilmiştir:

Tablo 4.36. H5 Hipotezine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	36.601	4.844		7.556	.000
Sözleşme	.476	.093	.503	5.106	.000
R = .503; R ² = .253 F(1, 77) = 26.073; p = .000					

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, sözleşmenin ilişki normlarını etkilediğini göstermektedir ($F_{1,77} = 26.073$; $p < .05$). Sözleşmeler, ilişki normlarının %25.3'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki regresyon eşitliğinin kurulması mümkündür:

$$\text{İlişki Normları} = 36.601 + 0.476 \times \text{Sözleşme} + \text{hata}$$

Buna göre, sözleşmedeki bir puanlık artışla, ilişki normlarında .476 puanlık artış olmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Sözleşmenin ve ilişki normları değişkenlerinin BT dış kaynak başarısını etkiliyor olması ayrıca sözleşmenin de ilişki normlarını etkiliyor oluşu, ilişki normlarının sözleşmenin BT dış kaynak başarısına etkisi üzerinde aracılık etkisine sahip olup olmadığının test edilmesi gerekliliğini doğurmuştur. İlişki normlarının aracılık etkisinin test edilmesi için Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS için PROCESS makrosu kullanılmıştır.

Buna göre, H5 hipotezinde gösterildiği üzere, sözleşmeler aracı değişken olan ilişki normlarını anlamlı olarak etkilemektedir ($b = .476$; $SH = .09$; $p < .05$). H3 hipotezinde ise ilişki normları da BT dış kaynak kullanım başarısını anlamlı olarak etkilediği gösterilmiştir ($b = .632$; $SH = .09$; $p < .05$). Bununla birlikte aracı değişken olan ilişki normları kontrol edildiğinde sözleşmelerin BT dış kaynak kullanım başarısını hâlâ etkilediği görülmüştür ($b = .270$; $SH = .09$; $p < .05$). H1 hipotezinde sözleşmenin BT dış kaynak kullanım başarısını etkilediği ($b = .503$; $SH = .09$; $p < .05$) göz önüne alındığında, sözleşmenin BT dış kaynak kullanım başarısı üzerinde .232 puanlık dolaylı etkisinden söz edilebilir ($b = .232$; $Z = 3.10$; $p < .05$). Bu bulgular aynı zamanda Sobel testi sonuçlarını da oluşturmaktadır. Dolayısıyla ilişki normlarının aracılık etkisine sahip olduğuna karar verilmiştir. Başka bir deyişle, sözleşmeler BT dış kaynak kullanım başarısını doğrudan etkilediği gibi, ilişki normları üzerinden de etkilemektedir. Bu durum, H6 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

4.3.2.7. H7 hipotezine ait bulgular

İlişki normları ve sözleşmelerin birlikte BT dış kaynak kullanım başarısını ne derece açıkladığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.37.'de verilmiştir.

Tablo 4.37. H6 Hipotezine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	5.556	5.556		.356	.723
Sözleşme	.270	.094	.283	2.887	.005
İlişki normları	.488	.099	.484	4.929	.000
R = .673; R ² = .453					
F(2, 76) = 31.418; p = .000					

İlişki normları ve sözleşmeler birlikte ele alındığında, BT dış kaynak kullanım başarısının %45.3'ünü açıklamaktadır. Regresyon sabitine ait t değerinin anlamlı olmaması (p>.05) nedeniyle regresyon modeline dahil edilmemiştir. Buna göre, regresyon eşitliği aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$\text{BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı} = 0.488 \times \text{İlişki Normları} + 0.270 \times \text{Sözleşme} + \text{hata}$$

Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, BT dış kaynak kullanım başarısını açıklamada ilişki normlarının daha önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle regresyon eşitliğinde öncelikle bu değişkene yer verilmiştir. Regresyon eşitliğine göre, ilişki normlarındaki bir puanlık artışla BT dış kaynak kullanım başarısında .488 puanlık bir artış, sözleşmedeki bir puanlık artışla .270 puanlık bir artış beklenmektedir.

Dolayısıyla çoklu yönetim, yani ilişki normları ve sözleşmeler birlikte kullanıldığında, sözleşme ve ilişki normlarının tek başına BT dış kaynak kullanım başarısını açıkladığından daha çok varyansın açıklandığı görülmektedir. Bu bulguların ardından sonuç olarak, elde edilen bulgular göz önüne alındığında tüm hipotezlerin kabul edildiğine karar verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Sonucu

Bu araştırma “Havacılık sektöründe BT dış kaynak kullanımı (BT DKK) başarısının açıklanmasında yönetim mekanizmalarının (biçimsel ve ilişkisel) etkisi var mıdır?” sorusu etrafında belirlenmiştir. Bu araştırma sorusunu cevaplandırmak amacıyla aşağıdaki Tablo 4.38.’de gösterilen hipotezler öne sürülmüş ve hipotez testlerinin sonucuna dayanarak hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir:

Tablo 4.38. *Araştırmanın Hipotezleri ve Bulgular*

No	Test Edilen İlişkiler	Bulgular
H1	Sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2	İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin, BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.	Kabul
H3	İlişki normları ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4	İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki normlarının, BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.	Kabul
H5	Sözleşme ve ilişki normları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H6	Sözleşmelerinin, BT dış kaynak kullanımı başarısını etkilemesinde ilişki normlarının aracı etkisi vardır.	Kabul
H7	Çoklu yönetişimin, BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücü sözleşmelerin ve ilişki normlarının ayrı ayrı açıkladığından daha büyük olacaktır.	Kabul

Günümüz ticaret hayatında taraflara yasal koruma sağlayan sözleşmeler olmadan bir mübadele ilişkisinin olması mümkün değildir. Sözleşmeler ile BT dış kaynak kullanımı başarısı arasında ilişki olduğuna yönelik olarak nicel araştırmanın ilk hipotezinin test edilmesi sonucunda sözleşmelerin BT dış kaynak kullanım başarısını %27.8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlişkiye özgü yapılan yatırımlar ilişki sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya ilişki sonlandığında değer kaybeden yatırımlardır (Anderson ve Weitz, 1992, s. 20). Bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin giderek daha detaylı hâle gelmesi gerekmektedir çünkü sözleşmeler tedarikçinin olası fırsatçı davranışlarını en aza indirecektir. Dolayısıyla detaylı bir sözleşme ilişkideki öngörülemeyen olaylar karşısında fırsatçı davranış için daha dar bir alan bırakarak BT dış kaynak kullanımının başarısını artıracaktır. Nicel araştırmanın 2. hipotezi, ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacağı yönündedir. Bu hipotezin test edilmesi sonucunda ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça BT dış kaynak kullanımı başarısında da istatistiksel olarak anlamlı bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazındaki çalışmalar ilişkiyel yönetim mekanizmalarının varlığının genel olarak örgütler arası mübadelenin performansını artırdığını (Poppo ve Zenger, 2002; Zaheer ve Venkatraman, 1995) ve BT dış kaynak kullanımı bağlamında da (Goo vd., 2007; Kim vd., 2013) performansını artırdığı göstermektedir. Bu çalışmada da alanyazındaki çalışmaları destekleyici olarak 3. hipotez testi sonucunda ilişki normlarının

BT dış kaynak kullanımı başarısındaki %39.3' ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişki normlarının tek başına BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklamaktaki gücü sözleşmelerin açıklama gücünden (%27,8) daha fazla olduğu görülmektedir.

Bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki daha karmaşık hâle geleceğinden sözleşmelerin tek başına bir kontrol mekanizması görülmesi yeterli olmayacaktır ve ilişki risklerinden korunmak için sosyal mekanizmalara (ilişki normlarına) olan ihtiyaç artacaktır. Araştırmanın 4. hipotezi ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki normlarının, BT dış kaynak kullanımı başarısı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır yönündedir. Hipotez testi sonucunda elde edilen bulgular, ilişkiye özgü yatırımların, ilişki normlarının BT dış kaynak kullanım başarısını anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir.

Alanyazındaki önemli tartışmalardan biri, biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmalarının birbirini tamamlayıcı mı, yoksa birbiri yerine kullanılabilecek mekanizmalar mı olduğudur. Goo ve Nam (2007, s. 239)'ın ampirik çalışmasının sonuçlarına göre, bir ilişkideki sözleşmeler ilişkisel yönetimin öncüleridir. İyi hazırlanmış bir hizmet anlaşması (sözleşmenin) BT dış kaynak kullanımını başarıya götürecek iyi ilişkiler kurulması konusunda önemli rol oynamaktadır. İyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelenin maruz kaldığı riskin alanını ve şiddetini daraltmakta ve böylece işbirliğini ve güveni teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra detaylı ve karmaşık bir sözleşmenin geliştirilme süreci tarafların ortak problem çözme sürecine girmesini gerektirmektedir. Her iki taraf, kabul edilebilir hizmet seviyeleri, uyumsuzluk cezaları ve gelecekte sözleşmede yapılabilecek değişiklikler gibi sözleşmenin zor yönlerini de içeren hizmet seviyesi anlaşmalarına dâhil edilecek çeşitli hükümleri geliştirmek ve müzakere etmek için bir ekip olarak çalışmak zorunda kalırlar. Bu da taraflar arasında ilişki normlarının oluşmaya başlamasını sağlayacaktır (Goo vd., 2009, s. 122). Araştırmanın 5. hipotezin test edilmesi sonucunda Goo (2007; 2009) çalışmalarını destekleyeci olarak sözleşmelerin ilişki normlarının %25.3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sözleşmenin ve ilişki normları değişkenlerinin BT dış kaynak başarısını etkiliyor olması ayrıca sözleşmenin de ilişki normlarını etkiliyor oluşu, ilişki normlarının sözleşmenin BT dış kaynak başarısına etkisi üzerinde aracılık etkisine sahip olup olmadığının test edilmesi gerekliliğini doğurmuştur ve bu nedenle H6 hipotezi test edilmiştir. Hipotez testi sonucunda, ilişki normlarının sözleşme ve BT dış kaynak

kullanımı başarısı arasında aracı bir rol oynadığı görülmüştür. Sözleşmeler BT dış kaynak kullanım başarısını doğrudan etkilediği gibi, ilişki normları üzerinden de BT dış kaynak kullanım başarısını etkilemektedir.

İlgili alanyazında dikkat çeken çalışmalardan birisi olan Poppo ve Zenger (2002, s. 707-725)'in çalışmasında mübadele performansını açıklamakta biçimsel yönetişimin (sözleşmelerin) ve ilişkisel yönetişimin birbirine ikame mi yoksa birbirini tamamlayıcı mekanizmalar mı olduğunu test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, yönetim mekanizmalarının birbirini tamamlayıcı mekanizma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da nicel araştırmanın 7. hipotezi, yönetim mekanizmalarının bir arada kullanılmasının BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklamakta etkisinin ayrı ayrı kullanılmasından daha fazla olacağı yönündedir. Başka bir deyişle, bu mekanizmaların birbirine ikame değil, tamamlayıcı olduğu savunulmaktadır. Hipotez testi sonucunda ilişki normları ve sözleşmeler birlikte kullanıldığında (çoklu yönetişim), (sözleşme (%27,8) ve ilişki normlarının (%39,3) tek başına BT dış kaynak kullanım başarısını açıkladığından) BT dış kaynak kullanımının başarısını daha fazla açıklama gücüne (%45,3) sahip olduğu sonucuna ulaşılarak bu mekanizmaların birbirini destekleyici olduğu yönündeki görüş desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Havacılık sektörü BT teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı ve hatta zaman zaman yeni BT teknolojilerinin de geliştirilmesine öncelik etmekte olan bir sektördür (Purnell ve Hough, 2012, s. 1). Bilgi teknolojileri yolcudan uçaklara kadar havacılık sektörünü birçok açıdan etkilemektedir. Bilgi teknolojilerine bağlı olarak gerçekleşen havacılık sektörüne özel alanlardan bazılarına hava araçları tasarımı, havayolu rezervasyon sistemleri, elektronik biletleme, seyrüsefer sistemleri, simülasyonlar ve eğitim, güvenlik kontrolleri örnek olarak verilebilir. Uçuş faaliyetlerinin yanı sıra havaalanı planlaması ve yönetimi altında gerçekleşen havacılık faturalamaları, kaynak planlama ve yönetimi, uçuş bilgi sistemleri, kaza ve kırım yönetimi, hava trafik kontrolü, hava trafik kontrol faturalama işlemleri, yer hizmetleri gibi faaliyetlerin tamamı bilgi teknolojilerine dayalı olarak gerçekleşen faaliyetlerdir. Bilgi teknolojilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi havacılık işletmelerine hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, yeniliklere hızlıca adapte olmak, rekabetçi üstünlük sağlamak gibi birçok doğrudan ve dolaylı fayda sağlamaktadır (Clemons ve Row, 1991).

Bilgi teknolojilerinin yönetilmesinde başvurulan araçlardan biri, dış kaynak kullanımıdır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurulduğu görülmektedir. Örneğin 2015 yılında 200 havayolu taşıyıcısına yapılan araştırmanın sonuçları, havayolu işletmelerinin BT bütçesinin %34'ünü iç departmanda kullanırken bütçelerinin geri kalan %66'lık kısmını dış kaynak kullanımı için kullandıklarını göstermektedir (Airline IT Survey, 2016, s. 4). Dış kaynak kullanımı işletmelere ekonomik, teknik ve stratejik konularda birçok fayda sağladığı gibi iyi planlanıp yönetilmediği durumlarda da dış kaynak kullanımının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek kadar büyük riskler taşımaktadır. Bu risklerden bazıları bilgi güvenliği açıklarının ortaya çıkması, BT fonksiyonları üzerinde kontrolün kaybedilmesi, BT konusunda iş yapma bilgisinin kaybedilmesi, BT tedarikçisine bağımlılığın artması, gizli maliyetlerin oluşmasıyla birlikte toplam sahip olma maliyetlerinin beklenenden yüksek olmasıdır. BT dış kaynak kullanımının riskleri en aza indirmek için uygun yönetişimin (biçimsel ve ilişkisel) seçilmesi ve yönetişim araçları arasında bir denge kurulması gereklidir.

Bu çalışmada BT alanında dış kaynak kullanımı ilişkilerinin piyasa ve hiyerarşi arasında kalan melez bir yapı (Williamson, 1996, s. 101) gösterdiği ve uzak (discrete) bir

mübadele ilişkisinden daha çok içerisinde sosyal ilişkilerin gömülü olduğu uzun süreli ilişkisel (relational) bir mübadele ilişkisi (Gainey ve Klaas, 2003, s. 209) olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma dayanarak bu çalışmada havacılık sektöründe alıcılar tarafından BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinin nasıl yönetildiği açıklamak ve BT dış kaynak kullanımının başarısında yönetim mekanizmalarının etkisini açıklamak olmak üzere iki temel amacı bulunmaktadır.

Bu araştırmada, BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinin nasıl yönetildiğini derinlemesine açıklayabilmek amacıyla ilk olarak nitel bir araştırma yapılmıştır. Yapılan nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak nicel araştırmada kullanılacak olan ölçme araçları geliştirilmiş ve ardından nicel bir araştırma gerçekleştirilerek BT dış kaynak kullanımı başarısında biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmalarının etkisi araştırılmıştır.

Havacılık sektörü özelinde yapılan hem nitel araştırmanın hem de nicel araştırmanın sonuçları havacılık sektöründe operasyonların kesintisiz sürdürülmesi gerekliliğinden, ulusal ve uluslararası otoritelerin düzenlemelerinden, havacılık sektörünün dinamik bir sektör olmasından, BT projelerinin kapsamlı ve kompleks olmasından, BT yatırımlarının uzun vadeli olmasından, sektörün yeni teknolojilere önderlik yapmasından, hizmet sektörü olması gibi nedenlerden dolayı havacılık sektöründe BT yönetimi işini yapmanın önemini desteklemektedir. Yapılan bu iki araştırmanın sonuçlarına dayanarak dolayı havacılık sektöründe BT yönetiminin özel bir önem gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bilgi teknolojilerinin birçok alanında dış kaynak kullanımına başvurmaktadırlar. Nicel araştırmanın sonuçlarına göre özellikle yazılım ve uygulama hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurulmaktadır. Ulusal ve uluslararası otoritelerin düzenleyici etkisinin yoğun olarak hissedildiği ve bilgi güvenliğinin özel bir önem arz ettiği, tekel konumunda olan BT tedarikçilerinin olduğu, kullanılan teknolojilerin çok hızlı değiştiği havacılık sektöründe yöneticiler için amaçlanan hedeflere ulaşılması için BT tedarikçileriyle ilişkilerin nasıl yönetildiği oldukça önem arz etmektedir.

Bilgi teknolojileri tedarikçileriyle ilişkilerin yönetilmesinde biçimsel ve ilişkisel yönetim iki mekanizma bulunmaktadır. Her iki yönetim mekanizmasının da

benzersiz güçlü yönleri bulunmaktadır. Biçimsel yönetim alıcı ve tedarikçi için beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçıya karşı etkili bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetim ise ilişkideki öngörülemeyen durumlar olduğunda özellikle daha uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlar. Birinin güçlü yanı diğerinin zayıf yanı olduğu için iki yönetim mekanizmasının birbirini tamamladığı görülmektedir (Huber vd., 2013, s. 82).

Biçimsel yönetim sözleşme hazırlama ve sözleşmenin yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu çalışmadaki nitel araştırmanın bulguları alıcı ve tedarikçi arasında sözleşme müzakerelerinin zorlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu süreçte alıcılar her zaman en üstün kalitedeki hizmeti en düşük maliyetlerle almayı amaçlarken tedarikçiler ise vereceği hizmet karşılığında maksimum kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Tarafların bu süreçte bazı menfaatlerinden vazgeçerek iki tarafa da fayda sağlayacak şekilde uzlaşmaya varmaları gerekmektedir ki aksi takdirde anlaşmanın uzun süreli olması mümkün olmayacaktır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006, s. 158). Sözleşme hazırlama sürecindeki zorluklardan bir diğeri de sözleşme hazırlama konusunda tedarikçinin daha tecrübeli olmasından dolayı alıcı-tedarikçi arasında bilgi asimetrisinin olmasıdır. Alıcılarda tedarikçinin bu durumu kendi lehine kullanabileceği kaygısı oluşabilmektedir. Nitel araştırmaya katılan yöneticiler, tedarikçi firmanın bilgi asimetrisinden kaynaklı fırsatçı davranışından kendilerini korumak için bu süreçte dışarıdan danışmanlık hizmeti alabildiklerini veya bu konuda tecrübeli kişileri BT projelerine dâhil ettiklerine dair görüş bildirilmiştir. Ancak tüm bu koruma mekanizmalarının geliştirilmesi işlem maliyetlerinin de artmasına neden olmaktadır.

Günümüz ticaret hayatında taraflara yasal koruma sağlayan sözleşmeler olmadan bir mübadele ilişkisinin olması mümkün değildir ki nitel araştırmaya katılan BT yöneticilerin tamamı tarafından sözleşmelerin bir ilişki için kritik önem taşıdığına dikkat çekilmiştir. Nicel araştırmanın sonuçları da bize BT dış kaynak kullanımı başarısı ile sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde kuşkusuz sözleşmeler önemli bir mekanizmadır ancak detaylı sözleşme hazırlama maliyetinin yüksek olması, detaylı sözleşmelerin günlük işlerde uygulanmasının zorluğu, sözleşmelerin eksik olması, sözleşmelerin esnek olmaması ve sözleşmelerin ilişki yönetiminde tek başına yeterli bir mekanizma olmaması

gibi birtakım kısıtları bulunmaktadır. Biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşmelerin bu eksik yanlarını ilişkisel yönetim araçları tamamlamaktadır.

Bir alıcı tedarikçi ilişkisinde ilişki normları tarafların ilişkideki davranışlarının ne olacağı konusunda açık ve örtük olarak anlaştıkları kurallardır (Lambe vd., 2000, s. 220). Bu ilişki normları ilişkisel yönetim mekanizmalarının kendisini oluşturur. Bu çalışmada yapılan nitel araştırmanın sonuçlarına göre, BT yöneticilerinin tedarikçiden çatışmaların çözümünde uzlaşmacı davranması, işbirlikçi davranış göstermesi, önceden öngörülemeyen durumlar oluştuğunda esnek davranması, açık bilgi paylaşımında ve sürekli iletişimde bulunması, ilişkide karşılıklılığın (win-win) gözetilmesi, güç kullanımında kısıtlamaya gitmesi gibi davranışsal beklentileri olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan nicel araştırmanın sonuçları da BT dış kaynak kullanımı başarısı ile ilişki normları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hatta ilişki normlarının BT dış kaynak kullanımı başarısını açıklamadaki gücünün sözleşmelerin açıklama gücünden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili alanyazında dikkat çeken tartışmalardan biri Poppo ve Zenger (2002, s. 707-725)'in çalışmasında ele alınan mübadele performansını açıklamakta biçimsel yönetimin ve ilişkisel yönetimin birbirine ikame mi, yoksa birbirini tamamlayıcı mekanizmalar mı olduğudur. Bu çalışmada ilişki normları ve sözleşmeler bir araya geldiğinde (çoklu yönetim), ayrı ayrı BT dış kaynak kullanım başarısını açıklama gücünden BT dış kaynak kullanımının başarısını daha fazla açıklama gücüne (%45,3) sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, BT dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel ve ilişkisel yönetimin birbirine ikame olmaktan ziyade birbirini tamamlayıcı mekanizmalar olduğu görüşü desteklenmektedir.

Bu çalışmada yapılan nitel ve nicel araştırmanın sonuçlarına dayanarak şunu söyleyebiliriz ki BT dış kaynak kullanımı ilişkilerinde biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmaları birbirini tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Bir ilişkinin kurulmasında ve yürütülmesinde sözleşmenin varlığı çok önemlidir ancak yöneticiler tarafından sosyal mekanizmaların gücünün de dikkate alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz: Biçimsel yönetimin olmadığı yerde sadece ilişkisel yönetim mekanizmalarıyla dış kaynak kullanımı ilişkilerinin yürütülmesinin mümkün olamayacağı gibi ilişkisel mekanizmaların olmadığı durumlarda da sözleşmeler ilişkiyi yürütmekte tek başına yeterli olmayacaktır. BT yöneticilerinin dış kaynak

kullanımı ilişkisinin ve mübadeleye konu olan işlemin özelliklerine bağı olarak biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmaları arasında dengeyi kurmaları önemlidir.

KAYNAKÇA

- Achrol, R. S., and Gundlach, G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Akan, V. (1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram: "sosyal alışveriş". *Eğitim ve Bilim*, 14(76).
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı SPSS çözümleri*. Ankara: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Alborz, S., Seddon, P., and Scheepers, R. (2003). A model for studying IT outsourcing relationships. *PACIS 2003*, s.1297-1312.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayınları.
- Anderson, E., and Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 70 (2), 18-34.
- Applegate, L., and Montealegre, R. (1991). Eastman Kodak Company: Managing information systems through strategic alliances. *Harvard Business School Case*, 9, 192-230.
- Barthelemy, J. (2003a). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Barthelemy, J. (2003b). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Barthélemy, J., and Quélin, B. V. (2006). Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.
- Bay-Cheng, L. Y., Fitz, C. C., Alizaga, N. M., and Zucker, A. N. (2015). Tracking homo oeconomicus: Development of the neoliberal beliefs inventory. *Journal of Social and Political Psychology*, 3(1), 71-88.
- Beaumont, N., and Costa, C. (2002). Information technology outsourcing in Australia. *Advanced Topics in Information Resources Management*, 2, 192-215.

- Bennett, R., and Gabriel, H. (2001). Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- Beulen, E., and Ribbers, D. P. (2007). Control in outsourcing relationships: governance in action. *40th Annual Hawaii International Conference*'da sunulan bildiri. Hawaaii.
- Beulen, E., and Ribbers, P. (2002). Managing complex IT outsourcing-partnerships. *35th Annual Hawaii International Conference*'da sunulan bildiri. Hawaaii.
- Beulen, E., Ribbers, P., and Roos, J. (2006). *Managing IT outsourcing*. London and New York: Routledge.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Transaction Publishers*.
- Blois, K. J., and Ivens, B. S. (2006). Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 352-365.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-238.
- Boyer, K. K., and Pagell, M. (2000). Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology. *Journal of Operations Management*, 18(3), 361-374.
- Buvik, A., and John, G. (2000). When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? *Journal of Marketing*, 64(4), 52-64.
- Buvik, A. (2002). Manufacturer-specific asset investments and inter-firm governance forms: An empirical test of the contingent effect of exchange frequency. *Journal of Business to Business Marketing*, 9(4), 3-26.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırmanın temelleri. Nicel Araştırmalar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., and Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Cannon, J. P., and Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 439-460.

- Carson, S. J., Madhok, A., and Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting, *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1058-1077.
- Chang, S. H., Wang, K.Y., Chih, W-H., Tsai, W.H. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 940-950.
- Chaudhury, A., Nam, K., and Rao, H. R. (1995). Management of information systems outsourcing: A bidding perspective. *Journal of Management Information Systems*, 12(2), 131-159.
- Chen, Y., and Bharadwaj, A. (2009). An empirical analysis of contract structures in IT outsourcing. *Information Systems Research*, 20(4), 484-506.
- Clark, T. D., Zmud, R. W., and McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10(4), 221-237.
- Clemons, E. and Row, M. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS Quarterly*, 15 (3), 275-292.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 8-15.
- Creswell, J., Plano Clark, V., and Gutmann, M. (2003). *Advanced mixed methods research. Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. United State: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approachs* (3 ed.): Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cullen, S., and Willcocks, L. (2003). *Intelligent IT outsourcing*. Burlington: Butterworth.
- Currie, W. L., and Willcocks, L. P. (1998). Analysing four types of IT sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation. *Information Systems Journal*, 8(2), 119-143.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahlstrom, R., Dwyer, F. R., and Chandrashekar, M. (1995). Environment, structure and performance in interfirm exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(2), 37-58.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development, theory and applications*. Londra: Sage Pub.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., and Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM Sigmis Database*, 35(4), 6-102.
- Di Iorio, C.K. (2005). *Measurement in health behavior. Methods for research and education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DiRomualdo, A., and Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4), 67-80.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Echevarne, R. (2008). *Aviation and tourism*. Hampshire: Ashgate.
- Ersoy, N. F. (2015). *B2B/ endüstriyel müşteri davranışları ve satın alma merkezi analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Feeny, D. F., and Willcocks, L. P. (1998). Core IS capabilities for exploiting information technology. *Sloan Management Review*, 39(3), 9.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londra: Sage Pub.
- Fink, C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529.
- Fitzgerald, G., and Willcocks, L. (1994). Contracts and partnerships in the outsourcing of IT. *ICIS 1994 Proceedings*, 8.

- Gainey, T. W., and Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- George, R., and Jeffery, S. (2014). *Sosyoloji kuramları*. Ankara: De Ki Basım Yayın.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Yönetim*, 17(54), 26-37.
- Geisinger, K. F. (2013). *Reliability*. American Psychological Association.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goles, T. (2003). Vendor capabilities and outsourcing success: A resource-based view. *Wirtschaftsinformatik*, 45(2), 199-206.
- Goles, T., and Chin, W. W. (2005). Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence. *ACM Sigmis Database*, 36(4), 47-67.
- Gonzalez, R., Gasco, J., and Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 284-303.
- Gonzalez, R., Gasco, J. L., and Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*, 115(6), 1067.
- Goo, J., Huang, C. D., and Hart, P. (2008). A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction Between Service-Level Agreements and Commitment. *Decision Sciences*, 39(3), 469-506.
- Goo, J., Kishore, R., Nam, K., Rao, H. R., and Song, Y. (2007). An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships. *Decision Support Systems*, 42(4), 2107-2125.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., and 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.
- Goo, J., and Nam, K. (2007). Contract as a source of trust--commitment in successful IT outsourcing relationship: an empirical study. *40th Annual Hawaii International Conference'da sunulan bildiri*. Hawai.

- Gottschalk, P., and Solli-Sæther, H. (2006). *Managing successful IT outsourcing relationship*. Hershey: IIRM Press.
- Gundlach, G. T., and Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3) 481-510.
- Griffith, D. A., and Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254-269.
- Grover, V., Cheon, M. J., and Teng, J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Grover, V., Myun Joong, C., and Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Gürçaylılar, F. (2011). *Tedarik şebekelerinde biçimsel ve ilişkisel yönetim: Türk otomotiv endüstrisinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Hair, J., F., Samouel, P., Money, A., and Pag. (2007). *Research methods for business*. The UK: John Wiley and Son Ltd.
- Hallen, L., Johanson, J., and Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *The Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Halvey, J. K., and Melby, B. M. (2005). *Information technology outsourcing transactions: process, strategies, and contracts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hansman, R. J. (2005). The impact of information technologies on air transportation. *AIAA Aerospace Sciences Conference*'da sunulan bildiri. Reno, Nevada.
- Hayes, A. F. (2017). PROCESS macro for SPSS and SAS. <http://www.processmacro.org/> (Erişim tarihi: 20.04. 2017)
- Hays, D. G., and Singh, A. A. (2012). *Qualitative inquiry in clinical and educational settings*. New York,: The Guilford Press.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.

- Heide, J. B., and John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Heide, J. B., (2003). Plural governance in industrial purchasing. *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
- Hewett, K., Money, R. B., and Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229-239.
- Hirschheim, R., Heinzl, A., and Dibbern, J. (2006). *Information System Outsourcing*. Berlin: Springer.
- Hirst, M. (2008). *The air transport system*. Cambridge: Woodhead Publishing Limited.
- Hu, L. T., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., and Hirschheim, R. (2013). A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing. *Journal of Management information systems*, 30(3), 81-114.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. P., and Kiedaisch, I. (2002). Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships. *Journal of International Marketing*, 10(4), 1-29.
- Houston, M. B., and Johnson, S. A. (2000). Buyer-supplier contracts versus joint ventures: Determinants and consequences of transaction structure. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 1-15.
- Ivens, B. S., and Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing Theory*, 4(3), 239-263.
- Jap, S. D., and Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Jap, S. D., and Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jonsson, P., and Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224-240.

- Joshi, A. W., and Stump, R. L. (1999). The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 291-305.
- Kalemci, R. A. (2013). İşlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımlarında güvenin yeri tartışması. *İş Ahlakı Dergisi*, 6(2), 55-83.
- Kaufmann, P. J., and Dant, R. P. (1992). The Dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
- Kaufmann, P. J., and Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., and McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507.
- Kern, T. (1997). The Gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis. *Proceedings of the eighteenth international conference on Information systems*.
- Kern, T., and Blois, K. (2002). Norm development in outsourcing relationships. *Journal of Information Technology*, 17(1), 33-42.
- Kern, T., and Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321-350.
- Kline, P. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kim, H. J., Shin, B., and Lee, H. (2013). The mediating role of psychological contract breach in IS outsourcing: inter-firm governance perspective. *European Journal of Information Systems*, 22(5), 529-547.
- Kim, S., and Young-Soo, C. (2003). Critical success factors for IS outsourcing implementation from an interorganizational relationship perspective. *The journal of computer information systems*, 43(4), 81-90.
- Kim, Y. J., Lee, J. M., Koo, C., and Nam, K. (2013). The role of governance effectiveness in explaining IT outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, 33(5), 850-860.

- Koh, C., Ang, S., and Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.
- Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1), 38-56.
- Lacity, M. C., and Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73.
- Lacity, M. C., and Willcocks, L. P. (1995). Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: findings and critique. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(3), 203-244.
- Lacity, M. C., and Willcocks, L. P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience. *Mis Quarterly*, 363-408.
- Lacity, M. C., and Willcocks, L. P. (2000). *Relationships in IT outsourcing: A stakeholder perspective. Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*. Pinnaflex: Cincinnati, OH.
- Lacity, M., and Willcocks, L. P. (2008). *Information systems and outsourcing: studies in theory and practice*. New York: Palgrave.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., and Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., and Hunt, S. O. (2000). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 212-225.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., and Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lee, J., and Kim, Y. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- Leonidou, L. C. (2004). Industrial manufacturer–customer relationships: The discriminating role of the buying situation. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 731-742.
- Levina, N., and Ross, J. W. (2003). From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*, 331-364.

- Lioliou, E., Zimmermann, A., Willcocks, L., and Gao, L. (2014). Formal and relational governance in IT outsourcing: substitution, complementarity and the role of the psychological contract. *Information Systems Journal*, 24(6), 503-535.
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
- Liu, J. Y. C., and Yuliani, A. R. (2016). Differences between clients' and vendors' perceptions of IT outsourcing risks: Project partnering as the mitigation approach. *Project Management Journal*, 47(1), 45-58.
- Loh, L. (1994). An organizational-economic blueprint for information technology outsourcing: concepts and evidence. *ICIS 1994 Conference*'da sunulan bildiri.
- Loh, L., and Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. *Journal of Management information systems*, 9(2), 7-24.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- Lusch, R. F., and Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 19-38.
- Macneil, I. R. (1977). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Nw. UL Rev.*, 72, 854-904.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483-525.
- Mertler, C. A., and Reinhart, R. V. (2016). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. New York: Routledge.
- Metcalf, L. E., Frear, C. R., and Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27-46.
- Metcalf, L. E., and Frear, C. R. (1993). The role of perceived product importance in organizational busyer-seller relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(3), 63-85.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., and Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3 ed.). USA: Sager Publication.
- Miozzo, M., and Grimshaw, D. (2011). Capabilities of large services outsourcing firms: the “outsourcing plus staff transfer model” in EDS and IBM. *Industrial and Corporate Change*, 1-32.
- Mohr, J., and Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G., and Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *The Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- O'Donnell, E. (2009). Where are we now and where do we go from here? A review of the transaction cost-based buyer-seller relationship literature. *Marketing Management Journal*, 19(2), 18-37.
- Oh, J. (2013). *Relational versus structural embeddedness: The roles of uncertainty in information technology outsourcing*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. London: Brunel University.
- Park, B. K. (1995). *An emprical study of partnership success between just in time manufacturers and suppliers*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Lincoln: University of Nebreska.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and evaluation methods*. California: Sage Publication.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem.
- Pena, S. (2012). *IT outsourcing governance: A conceptual framework for theory and practice*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Louisiana: Louisiana State University.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y. , Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88 (5), 879-903.

- Poppo, L., and Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Purnell, J., and Hough, R. (2012). Information technology systems at Airports: A Primer *Transportation Research Board Report*, 59.
- Pillai, K. G., and Sharma, A. (2003). Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, 32(8), 643-651.
- Qi, C., and Chau, P. Y. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.
- Qi, C., and Chau, P. Y. (2015). Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*, 28(3), 466-499.
- Rai, A., Keil, M., Hornyak, R., and WüLlenweber, K. (2012). Hybrid relational-contractual governance for business process outsourcing. *Journal of Management information systems*, 29(2), 213-256.
- Rindfleisch, A., and Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rokkan, A. I., and Haugland, S. A. (2002). Developing relational exchange: effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 211-230.
- Rustagi, S., King, W. R., and Kirsch, L. J. (2008). Predictors of formal control usage in IT outsourcing partnerships. *Information Systems Research*, 19(2), 126.
- Saunders, C., Gebelt, M., and Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Saunders, M., and Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. India: Pearson Education India.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350.

- Simmonds, A., and Gilmour, D. (2005). *Governance of outsourcing: IT governance domain, practices and competencies*. IT Governance Institute Publication. http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Governance-of-Outsourcing_res_Eng_0105.pdf (Erişim tarihi: 20.02.2015).
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- Stump, R. L., and Joshi, A. W. (1999). To be or not to be [locked in]: An investigation of buyers' commitments of dedicated investments to support new transactions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 33-63.
- Solli-Sæther, H., and Gottschalk, P. (2010). *Managing IT outsourcing performance*. New York: Business Science Reference.
- St Amant, K. (2009). *IT outsourcing: Concepts, methodologies, tools, and applications*. New York: IGI Global.
- Swinarski, M., Kishore, R., and Rao, H. R. (2006). Impact of IT service provider process capabilities on service provider performance: An empirical study. *Hawaii International Conference on System Sciences* sunulan bildiri. Hawaii.
- şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. New York: Pearson.
- Tekin, H. (2010). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turgut, M. F. ve Baykul, Y. (2010). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşcı, D., ve Erdemir, E. (2013). *Örgüt kuramı*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., and Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258.
- Vasylchenko, O. (2005). *Relationship governance mechanism of the IT outsourcing deals: Transaction cost and relational exchange perspectives*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Montreal: Concordia University.
- Yılmaz, V. ve Çelik, E.H. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi - I*. Ankara: Pegem Akademi.

- Wathne, K. H., Biong, H., and Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: Relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54-66.
- Wensveen, J. G. (2012). *Air transportation*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Widhiarso, W., and Ravand, H. (2014). Estimating reliability coefficient for multidimensional measures: A pedagogical illustration. *Review of Psychology*, 21(2), 111-121.
- Willcocks, L., and Lacity, M. (1999). *Information technology outsourcing: Practices, lessons and Prospects*. Research Paper. Oxford: Templeton College.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Simon&Schuster Inc.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance*, 43(3), 567-591.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 269-296.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanism of governance*. New York: Oxford University Press Inc.
- Wilson, E. J., and Nielson, C. C. (2001). Cooperation and continuity in strategic business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(1), 1-24.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Zaheer, A., and Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16(5), 373-392.
- Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., and Poppo, L. (2002). Informal and formal organization in new institutional economics. *Advances in strategic management*, 19(3), 277-306.
- ...(2015). *Airline IT survey*. SITA and Airline Business. <https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveys--reports/airline-it-trends-survey>

...(2016). *Bilgi güvenliği politikası yönergesi*, 2016.
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/kurumsal/talimatlar/SHGM-IT.pdf>

Ek 1: İşlem Maliyeti Kuramı Çerçevesinde Örgütler Arası İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Yazar/Yıl	Analiz Birimi	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Temel Bulgular
Noordewier, John, ve Nevin (1990)	140 alıcı işletme	İlişkisel yönetim Çevresel belirsizlik	Alıcının işlem performansı	Eğer belirsizlik yüksekse endüstriyel alıcı satıcı ilişkisinde artan ilişkisel yönetim alıcının satın alma performansını artırır. Belirsizlik düşük olduğu durumlarda ilişkisel yönetimin alıcının performansında etkisi yoktur.
Heide ve John (1992)	155 alıcı firma ve bu firmaların 60 tedarikçi işletmesi (SIC 35,36,37)	Alıcının varlık özgüllüğü, ilişki normları; varlık özgüllüğü X ilişki normları; alıcının kendi üretim kapasitesi ve yetenekleri	Alıcı firmanın tedarikçi firmanın kararları üzerindeki etkisi	Alıcılar ilişkiye özgü yaptıkları yatırımları tedarikçinin kararları üzerinde bir kontrol mekanizması kurarak koruma altına almaktadırlar. İlişki normları alıcıya tedarikçi üzerinde kontrol kurabilme yeteneği kazandırır.
Heide (1994)	155 alıcı firma ve bu firmaların 60 tedarikçi işletmesi (SIC 35,36,37)	Alıcı bağımlılığı Satıcı bağımlılığı	Esnek uyarlanma süreçleri	Alıcı ve satıcı arasındaki tek taraflı bağımlılık (asimetri) örgütler arasındaki esnekliği artırırken karşılıklı bağımlılık örgütler arasındaki esnekliği azaltmaktadır.
Dahlstrom, Dwyer, ve Chandrashekaran (1995)	94 bilgisayar sektöründen işletme	Karar verme yapısı (formal veya katılımcı). Aracı değişken: işlem karakteristikleri (işlem belirsizliği ve varlık özgüllüğü)	Verimlilik ve fırsatçılık	Alıcı satıcı ilişkilerinde partnerlerin kararlara sınırlı katılımı örgütlerin verimliliğini artırmaktadır. İlişki uzunluğu örgütler arasındaki fırsatçı davranışı etkilemektedir.
Stump ve Joshi (1999)	Kimya sektöründeki üretici firmalardan satın alımı yapan 161 alıcı firma	Durumsal faktörler (tedarikçinin ilişkiye adanmış yatırımları); bağlamsal faktörler (teknoloji belirsizliği, tedarik belirsizliği,pazar belirsizliği, alım stratejisi)	Alıcının ilişkiye adanmış yatırımları	Alıcının ilişkiye özgü yatırımları tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımlarıyla pozitif ilişkilidir. Alıcının ilişkiye özgü yatırımları tedarikçi ile olan ilişki geçmişiyile ve satın alım büyüklüğüyle pozitif ilişkilidir. Ancak alıcı çok kaynaklı bir satın alma stratejisi izliyorsa alıcının ilişkiye özgü yatırımları düşüktür.

Joshi ve Stump (1999)	Elektronik ve ulaştırma ekipmanları endüstrisi	Üreticinin işleme özgü yatırımları. Aracı değişkenler: tedarikçinin varlık özgüllüğü, karar verme belirsizliği, üreticinin tedarikçiye olan güveni	Ortak eylem	Karar verme belirsizliği ve güven, alıcı ve satıcı arasındaki oytak eylemlerde alıcının varlık özgüllüğünü artırır.
Houston ve Johnson (2000)	107 tedarikçi (89 sözleşme, 18 ortak girişim)	Tedarikçinin varlık özgüllüğü, tedarikçinin performans, tedarikçinin performans belirsizliği, tedarikçinin bilinirliği.	Biçimsel sözleşmeler, ortak girişim	Eğer tedarikçi yüksek oranda ilişkiye özgü yatırımlara sahipse, tedarikçinin performans belirsizliği fazlaysa, tedarikçinin bilinirliği azsa alıcı ve tedarikçi arasında biçimsel sözleşmeler ziyade ortak girişimler oluşur.
Buvik ve John (2000)	Üretim sektöründen alım yapan 160 alıcı firma	Dikey birleşme, çevresel belirsizlik, tedarikçi varlık özgüllüğü	Sözleşme sonrası işlem maliyetleri	Tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımları düşük olduğu ve çevresel belirsizliğin fazla olduğu durumlarda dikey entegrasyon işlem maliyetini azaltır.
Jap ve Ganesan (2000)	Kimyasal ürün üreticilerinin 1457 perakendeci firması	Perakendecilerin işleme özgü yatırımları, kontrol mekanizmaları (tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımları, ilişki normları, biçimsel sözleşmeler). Kontrol mekanizmaları ve ilişki safhası kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.	Tedarikçinin performansının değerlendirilmesi, çatışma seviyesi, ilişki memnuniyeti	Tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımları ve ilişki normları perakendecinin tedarikçinin bağlılığı (commitment) algısını artırır. Biçimsel sözleşmeler ise perakendecinin tedarikçinin bağlılığı üzerindeki algısını azaltır. Perakendecinin tedarikçinin bağlılığı üzerindeki algısı tedarikçinin performansıyla pozitif ilişkili, memnuniyet ile negatif ilişkilidir.
Cannon, Achrol, ve Gundlach (2000)	429 alıcı işletme	İşlem belirsizliği X ilişkiye özgü uyarlanma, işbirlikçi normlar	Tedarikçi performansı, fiyat, ürün kalitesi, satış sonrası hizmet	Eğer işlem belirsizliği yüksekse, biçimsel sözleşmeler performansın düşmesine neden olacaktır ancak belirsizliğin düşük olduğu durumlarda biçimsel sözleşmeler yüksek performans seviyesi sağlanacaktır. İlişkisel normlar belirsizlik yüksekte düşükte olsa performans artışı sağlayacaktır.
Wathne, Biong, ve Heide (2001)	114 alıcı ve 37 satıcı işletme ticari bankacılık sektörü	Kişiler arası ilişki, mübadele maliyetleri, alternatif tedarikçileri fiyatları, alternatif tedarikçinin ürün genişliği	Alıcının tedarikçiyi değiştirme davranışı ve değiştirme eğilimi	Alıcı firma var olan bir tedarikçiyle ilişkiyi devam ettirip ettirmeme kararında değişim maliyetlerine kişiler arası ilişkilerden daha çok odaklanır. Aynı zamanda alıcının tedarikçiyi

				değiştirme davranışı üzerinde alternatif tedarikçinin ürün fiyatı ve ürün yelpazesinin pozitif etkisi mübadele maliyetlerini yükseltir.
Buvik (2002)	Kimyasal ürün alımı yapan 160 endüstriyel alıcı firma	Mübadele sıklığı, üretime özgü varlıklar	Biçimsel satın alma sözleşmeleri; alıcının hiyerarşik kontrolü	İşlem sıklığı fazlalaştıkça hiyerarşik kontrole ihtiyaç artmaktadır (piyasa yönetişimi yerine hiyerarşi).
Jap ve Anderson (2003)	Fortune 50'deki üretim işletmelerinden (bilgisayar, fotoğraf makinası, kimyasal ve bira sektörü) 374 alıcı firma	Sözleşme sonrası fırsatçılık. Kontrol değişkenleri: Karşılıklı yatırımlar, amaç birliği, kişiler arası güven	Tedarikçinin performansı, rekabet avantajı, ortak kar performansı, ilişkiyi sürdürme isteği	Kişiler arası güven yani partnerlerin birbirinden emin olması ilişkinin performansını olumlu yönde etkiler ancak bu etki fırsatçılık arttıkça azalır. Ancak karşılıklı yapılan ilişkiye özgü yatırımlar fırsatçılık olsun veya olmasın ilişkinin performansını artırır.
Rokkan, Heide, ve Wathne (2003)	198 alıcı satıcı ilişkisi, inşaat malzemesi sektörü	Alıcının ilişkiye özgü yatırımları, ilişkinin sürdürülmesi, dayanışma normu	Alıcının kendi fırsatçılığı hakkında tedarikçinin algısı, alıcının tedarikçinin fırsatçılığı hakkındaki algısı	İlişkinin devam ettirilme algısı tedarikçinin fırsatçı davranma eğilimini azaltmaz ancak dayanışma normu fırsatçılık eğilimini azaltır. Yatırım yapan tarafın ilişkiyi sürdürme eğiliminin etkisinin karşı tarafın fırsatçılık cesaretini kıracağı konusunda algısı büyüktür.

Kaynak: (O'Donnell, 2009; Rindfleisch ve Heide, 1997)

Ek 2. Sosyal Mübadele Kuramı Çerçevesinde Örgütler Arası İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Hallen, Johanson ve Seyed-Mohamed (1991)	Alıcı ve satıcı arasındaki 237 iş ilişkisi	Tedarikçi bağımlılığı (tedarikçi için alıcının önemi) Alıcı bağımlılığı (alıcı için tedarikçinin önemi, pazar payı)	Alıcının uyumu, tedarikçinin uyumu	Alıcı ve satıcının birbirine uyumu alıcı ve satıcı arasındaki firmalar arası güç ilişkilerinin ve ilişkideki bağlılık (commitment) ve güven ilişkilerinin sonucu oluşur. Güç ilişkileri için, uyum davranışı üzerinde iki faktör etkilidir. Pazar bağımlılığı ve firmalardan birinin diğerinin işlerini yönlendirme gücü.
Metcalf, Frear ve Krishnan (1992)	68 alıcı ve 48 satıcı işletme, uçak motor parçaları endüstrisi	Sosyal mübadele, bilgi değişimi, ürünlerin önemi	İşbirliği, uyarlanma	Bilgi ve sosyal mübadele alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin genel tahmin edicileridir. Firmaların birbirine uyarlanmasında işbirliği öncü bir faktördür. Aynı zamanda mübadeleye söz konusu olan ürünlerin önem algısı uyarlanma istediğinin bir öncüsü olarak bulunmuştur.
Metcalf ve Frear (1993)	18 alıcı satıcı ilişkisi, uçak motor parçaları endüstrisi	Ürün önem algısı	İşlemlerin karmaşıklığı (bilgi değişimi, sosyal mübadele, iletişim ağı, işbirliği, karşılıklı uyarlanma)	Algılanan ürün önemi yüksek seviyede işbirliğinin oluşmasını, bilgi değişimini, birçok fonksiyonel alan içeren örgütlerarası ağların artmasını sağlar.
Gundlach ve Cadotte (1994)	179 dağıtıcı firma, bilgisayar parçaları sektörü	Bağımlılığın büyüklüğü; göreceli bağımlılık asimetrisi	Zorlayıcı stratejiler, zorlayıcı olmayan stratejiler, çatışma ve performans	Tarafların karşılıklı bağımlılığının artışı zorlayıcı olmayan stratejilerin kullanım sıklığıyla, çatışma seviyesiyle, partnerin performansını daha ılımlı değerlendirmeyele ilişkilidir. Mübadele tarafları arasındaki artan bağımlılık tarafları çatışmadan çok işbirliğine yönlendirir.
Ganesan (1994)	124 bayi ve 52 tedarikçi işletme	Çevresel değişkenlik, Bayiler tarafından ilişkiye özgü yapılan yatırımlar, tedarikçinin ilişkiye özgü yatırım algısı, tedarikçinin tanınırlığı, bayinin tedarikçi ile ilişki	Bayinin uzun dönemli uyumu	Bağımlılık ve güven uzun dönemli uyum süreci için önemlidir. Çevresel değişkenliğin tarafların bağımlılığı üzerinde etkisi yoktur.

		süreci, ilişkinin çıktılarından duyulan memnuniyet. Aracı değişkenler; bayinin tedarikçiye olan bağımlılığı, tedarikçinin bayiye olan bağımlılık algısı		
Morgan ve Hunt (1994)	204 bayi,araba lastiği sektörü	İlişkiyi bitirmenin maliyeti, ilişkinin faydaları, paylaşılan değerler, iletişim, fırsatçı davranış. Aracı değişkenler: Güven ve bağlılık (commitment)	İşbirliği, fonskiyonel çatışma, belirsizlik, ilişkiden ayrılma eğilimi	İlişkiye bağlılık ve güven alıcı-satıcı ilişkisinin kilit aracı değişkenleridir. “İlişkinin faydaları” dışında bütün öncü değişkenler alıcı satıcı arasındaki işbirliğini önemli şekilde etkiler. Aynı zamanda güven ve bağlılık üzerinde en büyük etkisi olan değişken fırsatçı davranıştır.
Doney ve Cannon (1997)	ABD Ulusal Satınalma Yönetimi Derneği’nin 210 üyesi	Alıcı firmanın tedarikçi firmaya güveni, alıcı firmanın satış personeline güveni. Bu iki değişkenin satın alma tercihini etkileme gücü.	Gelecekte beklenen karşılıklı ilişki (etkileşim)	Tedarikçi seçiminde temel kriter tedarikçi performansı ve göreceli fiyatdır. Tedarikçi firmaya ve satış personeline olan güven muhtemelen alıcın gelecekte de bu tedarikçiyle iş yapma ihtimalini artırır.
Wilson ve Nielson (2001)	163 tedarikçi, endüstriyel ürün pazarı	Bilgi paylaşımı, ortak çalışma, esneklik ve küresel işbirliği	İlişkinin sürdürülebilirliği	Küresel işbirliği dolaylı olarak ilişkinin sürdürülebilirliğini ve direk olarak partnerlerin birbirine güvenini etkiler. Küresel işbirliği ve güven pozitif ve yüksek oranda birbiriyle ilişkilidir.
Bennett ve Gabriel (2001)	3 UK limanından 144 hizmet alıcı firma yöneticisi	Tanınırlık, tecrübe, mübadele maliyetleri, performans memnuniyeti	Güven, yakınlık, bağlılık (commitment), ilişkiye özgü yatırımlar ve uyarlanma	Arzulanan yakınlık tedarikçinin bilinirliğinden pozitif yönde etkilenmektedir. Tedarikçinin bilinirliği taraflar arasındaki güvenin, bağlılığın ve alıcının ilişkiye özgü yatırım yapma isteği üzerinde pozitif ve önemli bir kontrol değişkenidir.
Homburg, Krohmer, Cannon ve Kiedaisch (2002)	Kimya, mekanik ve elektrik endüstrisinden 511 Amerikalı ve Alman alıcı işletme	Algılanan kalite, algılanan esneklik ve algılanan bilgi paylaşımı. Kontrol değişkeni : Uluslararasılaşma	Alıcı memnuniyeti	Ulusal alıcı satıcı ilişkilerine göre uluslararası ilişkilerde göreceli olarak daha düşük alıcı memnuniyetinin oluşması algılanan kalitenin düşük olması, algılanan esnekliğin düşük olması

				ve algılanan bilgi paylaşımının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.
Hewett, Money ve Sharma (2002)	166 satıcı ve 81 alıcının işletmenin pazarlama müdürleri	Alıcının ilişki kalitesi algısı	Tekrar satın alma eğilimi	Alıcının ilişki kalitesi algısı, alıcının satın almayı tekrar yapma isteğiyle pozitif ilişkilidir.

Kaynak: (Lambe ve diğ., 2001)



GÖRÜŞME BİLGİLENDİRME FORMU



Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilimdalı'nda yürütmekte olduğumuz doktora tezi kapsamında, *Türkiye'de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde, bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımında tedarikçi ile ilişkilerin nasıl yönetildiğini* ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yürütmekteyiz.

Araştırma kapsamında, Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bu ilişkilerin yönetilmesinde etkili olan yöneticilerin görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Görüşlerinizi alabilmek adına siz değerli katılımcılarla yanı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Sizden elde edeceğimiz veriler Bilgi Teknolojileri alanında dış kaynak kullanımı (outsourcing) ilişkilerinin yönetilmesinde etkili olan yönetim mekanizmalarının ortaya konması açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda bize yaklaşık olarak 60 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara cevap vermenizdir. Görüşme esnasında görüşmenin metne dökülmesini kolaylaştırmak amacıyla 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 bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Sektör temsilcileriniz ve meslektaşlarınızla da paylaşılmayacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir. Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkürü borç biliriz.

Doktora Tez Öğrencisi:

Araştırma Görevlisi Dilek ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
dilekc@anadolu.edu.tr

Tel: 0222 335 05 80/7036

05349566044

Doktora Tez Danışmanı:

Doçent Doktor Nuray TOKGÖZ

Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

nuzkesic@anadolu.edu.tr

Tel: 0 222 335 05 80 / 4533



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ek-4-Yarı-Yapılandırılmış Pilot Görüşme Soruları

1- Sizce bilgi teknolojileri kullanımının havacılık sektörü için önemi nedir?

2-İşletmenizde bilgi teknolojileri kapsamına giren şeyler nelerdir? Bu ürün veya hizmetler işletmenizin hangi alanlarında kullanılmaktadır?

3-Bilgi teknolojilerinin hangilerini daha çok işletme bünyesinde hangilerini dışarıdan temin etmeyi tercih ediyorsunuz, neden?

Lütfen bundan sonra soracağım tüm soruları bilgi teknolojileri konusunda size hizmet veya ürün sağlayan tek bir tedarikçinizi düşünerek cevaplayabilir misiniz? Bu tedarikçi ile ilişkiniz devam ediyor veya bitmiş olabilir.

Tedarikçiden alım yaptığınız ürün veya hizmet:

İş ilişkinin süresi:

Faaliyet gösterdiği ülke:

4-Bu tedarikçi ile çalışmayı neden seçtiniz, çalışmaya başlarken bu tedarikçiden beklentileriniz nelerdi?

5-Bu tedarikçi ile aranızda olan sözleşme hazırlanması sürecinden bahseder misiniz?

6-Bu yazılı sözleşme hangi durumlarda işinize yaradı? Örnekler verebilir misiniz?

7-Böyle bir tedarikçi ilişkisinde sizce eksiksiz(mükemmel) bir yazılı sözleşmenin özellikleri neler olmalıdır?

8- Bu tedarikçi ile bir anlaşmazlık yaşadığınızda bu sorunu nasıl çözmeye çalışıyorsunuz? Yaşadığınız durumlara örnek verebilir misiniz?

9- Karşı tarafta en sık görüştüğünüz kişi başka bir bölüme geçse veya işten ayrılrsa bu durum ilişkinizi nasıl etkiler?

10- Bu tedarikçi ile aranızda bilgi paylaşımı nasıl gerçekleşiyor?

11- Bu tedarikçi size nasıl faydalar sağladı?

12- Bu tedarikçiyle ilişkinizi normal süresinden önce sonlandırmayı isterseniz ne gibi zorluklarla karşılaşırırsınız?

13- Bir tedarikçi ilişkisi nasıl daha etkili yönetilebilir, şimdiye kadar tecrübelerinizden öğrendiklerinizi paylaşabilir misiniz?

Ek-5 Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1-Biraz kendinizden bahseder misiniz?

-Hangi alandan mezun oldunuz?

-Bu sektördeki tecrübeniz, nedir, nerelerde çalıştınız?

-Neden bu mesleği seçtiniz?

2- İşletmenizde bilgi teknolojileri kapsamına giren şeyler nelerdir? Bu ürün veya hizmetler işletmenizde hangi alanlarında kullanılmaktadır?

Lütfen bundan sonra soracağım tüm soruları bilgi teknolojileri konusunda size hizmet veya ürün sağlayan tek bir tedarikçinizi düşünerek cevaplayabilir misiniz? Bu tedarikçi ile ilişkiniz devam ediyor veya bitmiş olabilir.

3- Bu tedarikçinizin ismi bizim için önemli değil ancak tedarikçiye ilişkin bazı şeyleri öğrenmek istiyoruz...

Tedarikçiden alım yaptığınız ürün veya hizmet türü nedir?

Bu tedarikçi ile ilişkiniz ne kadar süredir devam etmekte?

Hangi ülkede faaliyet göstermekte?

Pazarda bu ürün veya hizmeti alabileceğiniz alternatif tedarikçiler de var mı?

4- Bu ürünü neden dışardan almayı tercih ettiniz, işletme içerisinden neden sağlamadınız?

5- Bu tedarikçi ile çalışmayı neden seçtiniz, çalışmaya başlarken bu tedarikçiden beklentileriniz nelerdi?

-Daha önce bu işletmeyi tanıyor muydunuz? Hakkında ne düşünüyordunuz?

6- Bu iş ilişkisinde sizin rolünüzden bahseder misiniz?

7-Bu iş ilişkisi için ne gibi yatırımlar yaptınız veya neleri değiştirdiniz? Bu işletme size uyum sağlamak için neler yaptı? (İlişkiye özgü yatırımları öğrenmeye yönelik soru)

İnsan kaynakları, sermaye yatırımı gibi..

8-Bu tedarikçi ile aranızda olan sözleşmenin hazırlanması sürecinden bahseder misiniz?

-Kimler etkili oldu?

-Sözleşme üzerinde sonradan bir değişiklik yapıldı mı, neden?

-Dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı, aldıysanız neden?

9-Böyle bir tedarikçi ilişkisinde sizce eksiksiz(mükemmel) bir yazılı sözleşmenin özellikleri neler olmalıdır?

10-Sözleşmelerde öngöremediğiniz durumlar oluştuğunda ne yapıyorsunuz?

-Örneğin sözleşmede yazmadığınız yeni bir ihtiyaç çıktı..

11-Bu tedarikçi ile bir anlaşmazlık yaşadığınızda bu sorunu nasıl çözmeye çalışıyorsunuz?

12-Karşı tarafta en sık görüştüğünüz kişi başka bir bölüme geçse veya işten ayrılrsa bu durum bu tedarikçiyle olan ilişkinizi nasıl etkiler?

13-Bu tedarikçi ile nasıl iletişim kuruyorsunuz? Aranızda işe ilişkin bilgi paylaşımı nasıl gerçekleşiyor bahseder misiniz?

-Sizi olumsuz etkileyebilecek dahi olsa sizinle her türlü bilgiyi paylaşırlar mı?

14-Bu tedarikçi size nasıl faydalar sağladı?

15- Bu tedarikçi ilişkisinin sizin için anlamı nedir, bu tedarikçi sizin için ne ifade ediyor?

16- Peki bana neden bu tedarikçiyi anlatmayı tercih ettiniz?

17- Bir tedarikçi ilişkisi sizce nasıl daha etkili yönetilebilir? Şimdiye kadar tecrübelerinizden öğrendiklerinizi paylaşabilir misiniz?

Ek7- Araştırmanın Kod ve Tema Listesi

ARAŞTIRMA SORUSU 1
4. Havacılık İşletmelerinde BT Yönetiminin Farklılıkları
-Hizmet sektörü
-Kapsamlı ve kompleks projeler
-Operasyonun kesintisiz sürdürülmesi gerekliliği
-Regülasyonların etkisi
-Sektörün dinamikliği
-Uzun vadeli yatırımlar
-Yeni teknolojilere önderlik yapmak
5. Havacılık İşletmelerinde BT Departmanlarının Rolü
-BT departmanı bir gider merkezi olarak görülmektedir.
-BT departmanı bir gelir merkezi olarak görülmektedir.
6. Havacılık İşletmelerinde BT Dış Kaynak Kullanımı Alanları
ARAŞTIRMA SORUSU 2
1.Finansal
Bilgi teknolojileri sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi
Personel maliyetlerinin düşürülmesi
Teknoloji yatırım maliyetlerinin düşürülmesi
2.Operasyonel
Modern teknolojiye kısa sürede ulaşmak
Teknolojideki değişime uyum sağlamak
Hizmet kalitesini artırmak
BT ürün veya hizmetinin spesifik olması
BT sistemlerinin entegrasyonunu sağlamak
BT ofisinin yazılım geliştirmeye uygun olmaması
3.Stratejik
Temel yeteneklere odaklanmak
Tepe yönetimin isteği
Tedarikçinin farklı bakışından faydalanmak
Çalışanlara bağımlı olma riskini azaltmak
ARAŞTIRMA SORUSU 3
1.Sözleşme Hazırlama Süreci
Sözleşmelerin Hazırlanmasında Etkili Olan Birimler
-BT departmanının rolü
-Hukuk departmanının rolü
-Satın alma departmanının rolü
Sözleşme Çerçeve Metninin Hazırlanması
-Alıcı tarafından hazırlanması
-Tedarikçi tarafından hazırlanması
Sözleşme Müzakerelerinin Zorlukları
-Sözleşme maddeleri üzerinde uzlaşmak
-Taraflar arasında bilgi asimetrisi olması
Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerindeki Kritik Konular
-Cezai şartlar
-İşin kapsamı
-Gizlilik maddesi
-Sorunların çözümü için bekleme süreleri
-Ürün veya hizmetin teslim tarihi
-Ortakların da aynı şartlardan faydalanması
-İş güvenliğine ilişkin konular

-Ödeme koşulları
-Sözleşmenin yenilenmesine ilişkin konular
2.Biçimsel Yönetişim Mekanizmalarının Sınırları
Sözleşmelerin İşlevleri
-İlişkiyi kurucu mekanizma olması
-Detaylı sözleşmelerin ilişki risklerini azaltması
-Tarafların rollerini ve sorumluluklarını belirlemesi
-Taraflara yasal bir koruma sağlaması
Sözleşmelerin Kısıtları
-Detaylı sözleşme hazırlamanın maliyetinin yüksek olması
-Detaylı sözleşmelerin günlük işlerde uygulanmasının zorluğu
-Sözleşmelerin eksik olması
-Sözleşmelerin esnek olmaması
-Sözleşmenin ilişkinin yönetilmesinde tek başına yeterli bir mekanizma olmaması
Alıcının Tedarikçiden Sözleşmeye Dayalı Beklentileri
-Taahhüt edilen hizmet kalitesini sağlaması
-Proje takvimine uygun olarak teslimat yapması
-Satış sonrası destek hizmeti sağlaması
-İlişkiye özgü yatırım yapması
-Etkin bir personel yönetimine sahip olması
-Düzenli iletişim kurması
ARAŞTIRMA SORUSU 4
1.Güç ve Bağımlılığın Tarafların Davranışlarına Etkisi
-Alıcının gücü
-Tedarikçinin gücü
2.Davranışa Dayalı Beklentiler
-Çatışmalara uzlaşmacı çözüm
-Dayanışma
-Esneklik
-Bilgi paylaşımı ve sürekli iletişim
-Karşılıklılık
-Güç kullanımının kısıtlanması
3.Aktörlerin Rolü
-Kilit müşteri yöneticisinin rolü
-Kilit müşteri yöneticisinin değişimi
-Satış elemanının rolü

Ek-8 Etik Kurul Kararı

Kayıt Tarihi: 17.05.2016		Protokol No: 55807	
			
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARARI			
ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	BAP Projesi-Doktora Tez Çalışması		
KONU:	Sosyal Bilimler		
BAŞLIK:	Havacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi İlişkilerinin Yönetilmesinde Yönetişim Mekanizmalarının Yeri		
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ		
TEZ YAZARI:	Dilek ERDOĞAN		
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	—		
KARAR:	Olumlu		

ETİK KURUL ÜYELERİ	İMZA/ TARİH
Prof. Dr. Aydın AYBAR <i>Rektör Yardımcısı / Etik Kurul Başkanı</i>	28.06.2016
Prof. Dr. Hayrettin TÜRK <i>Fen Bil.(Fen Fak.)</i>	
Prof. Dr. Yusuf ÖZTÜRK <i>Sağlık Bil.(Ecz. Fak.)</i>	
Prof. Dr. Esra CEYHAN <i>Eğitim Bil. (Eğitim Bil. Ens.)</i>	
Prof. Dr. Bülent GÜNSOY <i>Sos. Bil.(İkt. Fak.)</i>	
Prof. Dr. Münevver ÇAKI <i>Güz. San. (Güz. San. Fak.)</i>	

Ek- 9- Linkedin Mesajlarına Örnekler

Özmen Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyim. Doktora tezim kapsamında IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunu çalışıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formunu aşağı linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmamıza çok değer katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Ank süresi bilgisayardan yapıldığında daha kısa sürmektedir. Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Dilek ERDOĞAN

20 Şub

Mesut Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunda doktora tezi hazırlıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formunu aşağıdaki linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmamıza çok değerli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Anketin süresi PC ekranından yapıldığında mobil telefon uygulamasına göre daha kısa sürecektir. Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

07:59

26 Şub

Merhaba Dilek hanım,
Anketi doldurdum.
Selamlar,
Mesut

13:25

Mesut Bey, çok teşekkür ediyorum çalışmamıza destek verdiğiniz için. İyi günler dilerim

13:26
Okundu

12:51

Merhaba Dilek,
Anketi tamamladım. Umarım yardımım dokunmuştur. Saygılar,

Özmen Bey, çok teşekkür katılımınız için emin ol çok değerli bir katkı oldu çalışmam için. İyi pazar dilerim

16:14

2 Mar

Coşkun Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunda doktora tezi hazırlıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formunu aşağıdaki linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmamıza çok değerli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Anketin süresi PC ekranından yapıldığında mobil telefon uygulamasına göre daha kısa sürecektir. Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

17 Şub

Buğra Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyim. Doktora tezim kapsamında IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunu çalışıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formunu aşağıdaki linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmamıza çok değerli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Dilek ERDOĞAN

20:11

7 Mar

Hayırlısıyla bitirmek nasip etsin. Teziniz onaylandıktan sonra tezinizi paylaşırsanız okumak isterim....

16:30

20:19

Dilek Hanım Merhaba,
Anketinize katılacağım.
Başarılar.

Çok teşekkür ederim Buğra Bey, iyi geceler dilerim

20:21

20 Şub

Hüseyin Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunda doktora tezi hazırlıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formumu aşağıdaki linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmama çok değerli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Anketin süresi PC ekranından yapıldığında mobil telefon uygulamasına göre daha kısa sürecektir.
Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

26 Şub

Çağlar Bey Merhaba,
Ben Anadolu Üniversitesi'nde IT alanında tedarikçi ilişkileri yönetimi konusunda doktora tezi hazırlıyorum. Bu kapsamda hazırlamış olduğum anket formumu aşağıdaki linkten 5 dakikanızı ayırarak doldurabilirseniz çalışmama çok değerli bir katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket soruları kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir kişisel ve firma bilgisini içermemektedir. Anketin süresi PC ekranından yapıldığında mobil telefon uygulamasına göre daha kısa sürecektir.
Şimdiden çok teşekkür ederim.
<https://tr.surveymonkey.com/r/Bilgiteknoloji>

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

21 Şub

Dilek hnm. Merhabalar, doktora tezinizde başarılar dilerim. Anketi doldurdum

10:38

Hüseyin Bey, çok teşekkür ederim vaktinizi ayırdığınız ve destek olduğunuz için. İyi günler dilerim

15:44

Merhaba Dilek Hanım,
anketinizi tamamladım, doktora çalışmalarınızda başarılar dilerim

15:44

Çağlar Bey, çalışmama katıldığınız için ve güzel dilekleriniz için çok teşekkür ederim. İyi günler dilerim

15:44

Anketinize yanıtlarken, ortalama bir X vendor'ı düşünerek yanıtlarımı verdim, daha kısa ya da daha uzun süredir ilişkilerimizin bulunduğu vendorlarda var tabii ki...

15:46

bilgilerinize sunarım, iyi çalışmalar dilerim

Ek 10- AFA için Korelasyon Tabloları (1. Çalışma grubu)

İlişkisel yönetim için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.BP1	-																		
2.BP2	.402**	-																	
3.BP3	.239**	.065	-																
4.BP4	.193**	.008	.581**	-															
5.BP5	.124*	.153*	.232**	.318**	-														
6.BP6	.268**	.324**	.133*	.102	.135*	-													
7.ES1	.321**	.318**	.135*	.174**	.275**	.314**	-												
8.ES2	.097	.181**	-.023	-.039	.064	.101	.162**	-											
9.ES3	.111	.156*	.071	.030	.082	.207**	.261**	.380**	-										
10.ES4	.209**	.158*	.175**	.154*	.119	.234**	.347**	.204**	.532**	-									
11.ES5	.164**	.054	.197**	.150*	.184**	.255**	.337**	.104	.403**	.581**	-								
12.DAY 1	.201**	.141*	.164**	.128*	.092	.146*	.379**	.127*	.338**	.334**	.322**	-							
13.DAY 2	.139*	.075	.138*	.101	.101	.226**	.397**	.103	.336**	.284**	.382**	.606**	-						
14.DAY 3	.338**	.137*	.172**	.119	.036	.206**	.338**	.027	.230**	.205**	.365**	.435**	.521**	-					
15.DAY 4	.191**	.132*	.019	.075	.153*	.134*	.295**	.103	.214**	.244**	.361**	.297**	.451**	.497**	-				
16.DAY 5	.255**	.248**	-.018	-.094	.192**	.213**	.209**	.077	.179**	.103	.198**	.280**	.354**	.333**	.492**	-			
17.DAY 6	.257**	.167**	.153*	.177**	.196**	.289**	.369**	.063	.291**	.317**	.419**	.442**	.529**	.547**	.493**	.403**	-		
18.DAY 7	.298**	.239**	.228**	.215**	.193**	.284**	.408**	.078	.319**	.331**	.346**	.472**	.555**	.515**	.400**	.349**	.712**	-	
19.DAY 8	.309**	.220**	.278**	.303**	.201**	.230**	.433**	.064	.209**	.262**	.394**	.479**	.480**	.519**	.419**	.345**	.656**	.708**	-

*p<.05; **p<.01

Biçimsel yönetim için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	SOZ1	SOZ2	SOZ3	SOZ4	SOZ5	SOZ6	SOZ7	SOZ8	SOZ9	SOZ10	SOZ11	SOZ12
SOZ1	-											
SOZ2	.651**	-										
SOZ3	.616**	.619**	-									
SOZ4	.547**	.581**	.658**	-								
SOZ5	.590**	.583**	.655**	.670**	-							
SOZ6	.642**	.565**	.688**	.615**	.767**	-						
SOZ7	.492**	.497**	.494**	.505**	.621**	.707**	-					
SOZ8	.503**	.486**	.520**	.472**	.565**	.574**	.511**	-				
SOZ9	.525**	.450**	.522**	.453**	.582**	.601**	.515**	.559**	-			
SOZ10	.548**	.532**	.597**	.616**	.579**	.579**	.578**	.530**	.584**	-		
SOZ11	.512**	.581**	.617**	.607**	.642**	.592**	.561**	.493**	.562**	.664**	-	
SOZ12	.481**	.438**	.540**	.514**	.594**	.535**	.466**	.428**	.472**	.521**	.666**	-

*p<.05; **p<.01

BT dış kaynak kullanımı başarısı için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.BT1	-															
2.BT2	.567**	-														
3.BT3	.484**	.511**	-													
4.BT4	.486**	.493**	.831**	-												
5.BT5	.504**	.500**	.781**	.827**	-											
6.BT6	.554**	.537**	.663**	.642**	.686**	-										
7.BT7	.312**	.327**	.414**	.425**	.387**	.488**	-									
8.BT8	.202**	.221**	.218**	.250**	.218**	.305**	.567**	-								
9.BT9	.346**	.452**	.462**	.438**	.458**	.540**	.569**	.549**	-							
10.BT10	.388**	.395**	.484**	.514**	.537**	.546**	.525**	.413**	.595**	-						
11.BT11	.228**	.270**	.276**	.317**	.330**	.311**	.388**	.551**	.415**	.455**	-					
12.BT12	.330**	.309**	.410**	.388**	.375**	.407**	.364**	.371**	.392**	.440**	.573**	-				
13.BT13	.359**	.336**	.317**	.322**	.290**	.467**	.387**	.319**	.394**	.409**	.434**	.614**	-			
14.BT14	.382**	.478**	.352**	.349**	.331**	.441**	.390**	.355**	.423**	.324**	.374**	.501**	.635**	-		
15.BT15	.400**	.441**	.305**	.335**	.318**	.441**	.346**	.317**	.402**	.303**	.352**	.481**	.613**	.915**	-	
16.BT16	.397**	.444**	.376**	.406**	.413**	.464**	.391**	.309**	.420**	.413**	.382**	.559**	.660**	.737**	.742**	-

*p<.05; **p<.01

İlişkiye özgü yatırımlar için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	İÖ1	İÖ2	İÖ3	İÖ4	İÖ5
İÖ1	-				
İÖ2	.586**	-			
İÖ3	.512**	.512**	-		
İÖ4	.280**	.348**	.370**	-	
İÖ5	-.082	-.044	.003	.038	-

*p<.05; **p<.01

Sayın Yönetici,

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Havacılık Yönetimi bilim dalında yürüttüğümüz doktora tezi kapsamında havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde **“Bilgi teknolojileri (IT) alanında tedarikçi ilişkilerinin yönetilmesinde sözleşmelerin ve ilişki normlarının etkisi”ni** araştırmaktayız. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olarak bu çalışmaya katılmanız, araştırmamıza çok değerli bir katkı sağlayacaktır.

Eğer çalışmaya katılmayı kabul ederseniz, zarfta gönderdiğimiz anket formlarının IT alanında ürün/hizmet aldığınız herhangi bir tedarikçi ile ilişki sürecinde yer alan IT yöneticileri, yardımcıları, uzmanları, proje yöneticileri ve diğer pozisyonlardaki çalışanlar tarafından doldurulmasını rica ediyoruz. Zarf içerisindeki form sayısı yetersiz olursa çoğaltılarak kullanılabilir. Dilerseniz <https://tr.surveymonkey.com/r/aviationIT> linkinden de ankete ulaşip katılım sağlayabilirsiniz.

Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla anket formu kişilerin ve firmaların kimliğiyle ilgili sorular içermemektedir. Anket aracılığıyla toplanan veriler sadece bilimsel amaçlı çalışmalarda kullanılacaktır. Katılımcılar tarafından doldurulmuş anketleri zarf üzerinde alıcı kısmına yazılmış olan adrese 12 Nisan 2017 tarihine kadar geri postalayabilirsiniz.

Zarf içerisindeki kitap ayraçları katılımcılara küçük bir teşekkür amacıyla gönderilmiştir. Desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

Tel: 05349566044

Mail: dilekc@anadolu.edu.tr

Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ

Anadolu Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Tel: 02223350580/2546

Mail: nuzkesic@anadolu.edu.tr

Ek 12- Soru Formu 2

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde *bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının (IT outsourcing) başarısında alıcı-tedarikçi arasındaki sözleşmelerin ve ilişki normlarının etkisini* araştırmaktır. Anket formunda kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik kişisel sorulara yer verilmemiştir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle 3. kişilerle paylaşılmayacaktır. Soruları cevaplamanız yaklaşık 5-6 dakikanızı alacaktır. Araştırmaya yaptığınız değerli katkıdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Dilek ERDOĞAN (dilekc@anadolu.edu.tr)

Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ (nuzkesic@anadolu.tr)

DİKKAT:

Lütfen aşağıdaki soruların tamamını bilgi teknolojileri (IT) alanında bir proje veya sürekli satın alma yaptığınız bir X tedarikçisi ile ilişkinizi düşünerek cevaplayınız.

X tedarikçisi ile kaç yıldır çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla

X tedarikçisinden sağladığınız IT ürün/hizmetlerini lütfen işaretleyiniz.

☐ Uygulama/yazılım hizmetleri ☐ Sistem entegrasyonu ☐ Veri merkezi yönetimi	☐ Eğitim ve danışmanlık ☐ Ağ yönetimi ☐ Felaketten kurtarma	☐ İstemci ve sunucu yönetimi ve bakımı ☐ Şirkete özel uygulama/yazılım geliştirme ☐ Son kullanıcı desteği/yardım masası ☐ Bulut hizmetleri
--	--	---

X tedarikçisinden satın aldığınız IT ürün/hizmetinin firmanız için önemi nedir?

☐ Çok önemli ☐ Önemli ☐ Kayda değer

X tedarikçisinden satın aldığınız IT ürün/hizmetinin karmaşıklık derecesini nasıl değerlendirirsiniz?

☐ Basit ☐ Komplike (karmaşık)

X tedarikçisi ile yaptığınız sözleşmenin süresi ne kadardır? ☐ 1 yıldan az ☐ 1 yıl ☐ 2 yıl ☐ 3 yıl ☐ 4 yıl ☐ 5 yıl ☐ 5 yıldan fazla

X tedarikçi firmasının alternatifi var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Lütfen aşağıdaki ifadelerin tamamını yukarıdaki soruları cevaplarken düşündüğünüz aynı X tedarikçisi ile ilişkinizi düşünerek yandaki ölçek üzerinde değerlendiriniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
BİLGİ PAYLAŞIMI					
Bu ilişkide taraflar, kritik problemler olduğunda kendilerine zamanında bilgi verilmesini bekler.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, kendilerini etkileyebilecek bir değişiklik olduğunda bilgi verilmesini bekler.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, birbirleri hakkında sahip oldukları firmaya/kişiyeye ait özel bilgilerin kendileri aleyhine kullanılmayacağı konusunda hemfikirlerdir.	5	4	3	2	1
ESNEKLİK					
Bu ilişkide taraflar, beklenmedik bir durum ortaya çıktığında, var olan anlaşmaya bağlı kalmak yerine yeni bir anlaşma düzenlemeyi tercih eder.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında birbirini mevcut anlaşma koşullarına zorlamaktan ziyade anlaşmada uyarlamalar yapar.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, değişimin gerektirdiklerine yanıt vermekte esnek davranır.	5	4	3	2	1
Değişiklik taleplerine çözüm üretmede esneklik, bu ilişkinin belirleyici bir özelliğidir.	5	4	3	2	1
DAYANIŞMA					
Bu ilişkide ortaya çıkan sorunlar, tek bir tarafın sorumluluğu olarak değil ortak sorumluluklar olarak ele alınır.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, sadece tek tarafın yararına değil, bir bütün olarak ilişkiye fayda sağlayabilecek gelişmelere odaklanırlar.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar birbirine iyilik yapmaktan kaçınmaz.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar birbirinin kârlılığını düşünür.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflardan hiçbiri güçlü pazarlık konumundan yararlanmaz.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, başarının birlikte çalışarak geleceğine inanır.	5	4	3	2	1
Bu ilişkide taraflar, değişim yapmak gerektiğinde işbirliği içinde davranır.	5	4	3	2	1
Ortak hareket etmek, bu ilişkinin belirgin bir özelliğidir.	5	4	3	2	1

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.



Lütfen aşağıdaki ifadelerin tamamını X tedarikçisi ile aranızdaki ilişkiyi düşünerek değerlendiriniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
SÖZLEŞME					
Aramızdaki sözleşmede tarafların rol ve sorumlulukları ana hatlarıyla belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede tarafların sorumluluklarını yerine getirmediğinde karşılaşılabilecek cezai şartlar net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede yapılacak işin kapsamı net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede işin teslim tarihi net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede tedarikçinin sorunlara müdahale etme süresi net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede destek hizmeti varsa bunun kapsamı net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede iletişim prosedürleri net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede gizlilik içeren konular net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede sözleşmenin yenilenmesine ilişkin koşullar net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
Aramızdaki sözleşmede tedarikçiden beklentilerimiz net olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
X tedarikçisi ile aramızda iyi detaylandırılmış anlaşmalar bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
Aramızda son derece ayrıntılı ve kesin olarak tanımlanmış Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
ELDE EDİLEN FAYDALAR					
IT yetkinliklerimizi geliştirdik.	5	4	3	2	1
IT alanında kalifiye personele erişimimizi artırdık.	5	4	3	2	1
En son teknolojiye erişimimizi artırdık.	5	4	3	2	1
Modern teknolojiye kısa sürede ulaştık.	5	4	3	2	1
IT teknolojisindeki değişime hızlıca uyum sağladık.	5	4	3	2	1
IT alanındaki hizmet kalitesini artırdık.	5	4	3	2	1
IT teknolojisine daha düşük maliyetle sahip olduk.	5	4	3	2	1
IT personel maliyetlerini düşürdük.	5	4	3	2	1
IT harcamalarının kontrolünü artırdık.	5	4	3	2	1
IT alanında yaptığımız bu dış kaynak kullanımı genel olarak başlangıçtaki beklentilerimizi karşıladı.	5	4	3	2	1
X tedarikçisinin performansından genel olarak memnunuz.	5	4	3	2	1
Genel olarak X tedarikçisi ile ilişkimizden memnunuz.	5	4	3	2	1
IT dış kaynak kullanımından sağladığımız faydalardan genel olarak memnunuz.	5	4	3	2	1
İLİŞKİYE ÖZGÜ YATIRIMLAR					
Eğer X tedarikçisini değiştirmemiz gerekirse bu iş için yaptığımız yatırımların büyük bir bölümünün tekrar yapılması gerekir.	5	4	3	2	1
Yeni bir tedarikçiyle çalışmak zorunda kalırsak bu tedarikçinin teknolojik alt yapımıza uyum sağlaması bizim için vakit alacaktır.	5	4	3	2	1
X tedarikçisiyle verimli bir ilişkiye ulaşmadan önce bu tedarikçiyle etkili bir şekilde çalışmayı öğrenmek için çok zaman ve çaba harcadık.	5	4	3	2	1
Bu IT ürün/hizmetinin tamamlanma süreci tedarikçinin çalışanları ile bizim çalışanlarımız arasında sıkı çalışma ilişkileri kurmayı gerektirdi.	5	4	3	2	1

IT alanındaki iş tecrübeniz (yıl) : ☐ 1-3 ☐ 4-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 30 üzeri

Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Şu anda çalıştığınız firmanın faaliyet gösterdiği sektör:

☐ Hava yolu ☐ Havaalanı ☐ Yer Hizmetleri ☐ Bakım ve Onarım ☐ Eğitim ☐ Genel Havacılık ☐ Diğer.....

Firmanızda IT/Bilgi İşlem departmanı varsa çalışan sayısı : ☐ 1-3 ☐ 4-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60 üzeri

Size göre havacılık sektöründe bilgi teknolojileri yönetiminin önemi aşağıdaki hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır?

- | | |
|---|---|
| ☐ IT işleri/projelerinin kapsamlı olması | ☐ Havacılık düzenlemelerinin IT yönetimi üzerindeki etkisi |
| ☐ IT işleri/projelerinin kompleks olması | ☐ Havacılık sektörünün dinamikliği |
| ☐ Uzun vadeli IT yatırımlarının olması | ☐ Hizmet sektörü olması |
| ☐ Havacılık operasyonlarının 7/24 sürdürülmesi gerekliliği | ☐ Diğer |

ANKET SONA ERMİŞTİR ☺

Ek 13- DFA İçin Korelasyon Tabloları

İlişkisel yönetişim için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.BP1	-													
2.BP2	.745**	-												
3.BP3	.324**	.312**	-											
4.ES1	.017	-.106	-.101	-										
5.ES2	.023	-.009	.176	.290**	-									
6.ES3	.091	.102	.041	.234*	.354**	-								
7.ES4	.140	.092	.178	.209	.353**	.627**	-							
8.DAY1	.146	.097	-.008	.178	.300**	.479**	.519**	-						
9.DAY2	.203	.182	.314**	.044	.448**	.419**	.552**	.701**	-					
10.DAY3	.142	.106	.162	.196	.246*	.305**	.357**	.435**	.625**	-				
11.DAY4	.060	.091	.210	.164	.332**	.387**	.349**	.334**	.488**	.471**	-			
12.DAY5	.092	-.051	.063	.093	.442**	.253*	.194	.357**	.465**	.576**	.438**	-		
13.DAY6	.321**	.255*	.360**	.073	.113	.144	.266*	.267*	.411**	.395**	.316**	.413**	-	
14.DAY7	.320**	.285*	.210	.086	.275*	.363**	.300**	.446**	.495**	.422**	.303**	.445**	.529**	-
15.DAY8	.313**	.214	.210	.072	.269*	.227*	.360**	.407**	.606**	.385**	.247**	.385**	.580**	.667**

*p<.05; **p<.01

Biçimsel yönetim için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	SOZ1	SOZ2	SOZ3	SOZ4	SOZ5	SOZ6	SOZ7	SOZ8	SOZ9	SOZ10	SOZ11	SOZ12
SOZ1	-											
SOZ2	.763**	-										
SOZ3	.587**	.577**	-									
SOZ4	.617**	.564**	.682**	-								
SOZ5	.592**	.734**	.609**	.666**	-							
SOZ6	.630**	.703**	.677**	.638**	.779**	-						
SOZ7	.662**	.656**	.507**	.596**	.605**	.697**	-					
SOZ8	.599**	.594**	.480**	.551**	.556**	.555**	.697**	-				
SOZ9	.675**	.578**	.502**	.633**	.690**	.681**	.781**	.615**	-			
SOZ10	.650**	.591**	.506**	.643**	.694**	.836**	.775**	.581**	.794**	-		
SOZ11	.649**	.669**	.517**	.707**	.638**	.711**	.822**	.592**	.722**	.790**	-	
SOZ12	.551**	.671**	.482**	.603**	.675**	.730**	.759**	.567**	.686**	.754**	.775**	-

*p<.05; **p<.01

BT dış kaynak kullanımı başarısı için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.BT1	-												
2.BT2	.589**	-											
3.BT3	.529**	.557**	-										
4.BT4	.451**	.504**	.789**	-									
5.BT5	.419**	.439**	.537**	.703**	-								
6.BT6	.645**	.424**	.575**	.646**	.651**	-							
7.BT7	.299**	.454**	.415**	.377**	.360**	.443**	-						
8.BT8	.348**	.467**	.518**	.437**	.335**	.346**	.781**	-					
9.BT9	.373**	.442**	.525**	.449**	.434**	.396**	.600**	.774**	-				
10.BT10	.424**	.401**	.416**	.501**	.483**	.518**	.468**	.494**	.513**	-			
11.BT11	.481**	.499**	.486**	.556**	.549**	.529**	.423**	.426**	.431**	.753**	-		
12.BT12	.509**	.408**	.454**	.472**	.517**	.534**	.324**	.305**	.325**	.664**	.792**	-	
13.BT13	.513**	.404**	.513**	.534**	.535**	.604**	.431**	.472**	.485**	.750**	.810**	.792**	-

*p<.05; **p<.01

İlişkiye özgü yatırımlar için maddeler arası korelasyon katsayıları

Madde	İÖ1	İÖ2	İÖ3	İÖ4
İÖ1	-			
İÖ2	.553**	-		
İÖ3	.602**	.660**	-	
İÖ4	.360**	.590**	.412**	-

*p<.05; **p<.01

Ek-14 DFA ve Regresyon Analizi İçin Varsayım Testlerinin Sonuçları

Doğrulamalı Faktör Analizleri için Çok Değişkenli Normallik Varsayımı Kanıtları

	İN	SÖZ	BTDKKB	İÖY
Basıklık	1.124	1.432	1.176	1.076

SÖZ: Sözleşme; İN: İlişki Normları; BTDKKB: BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı

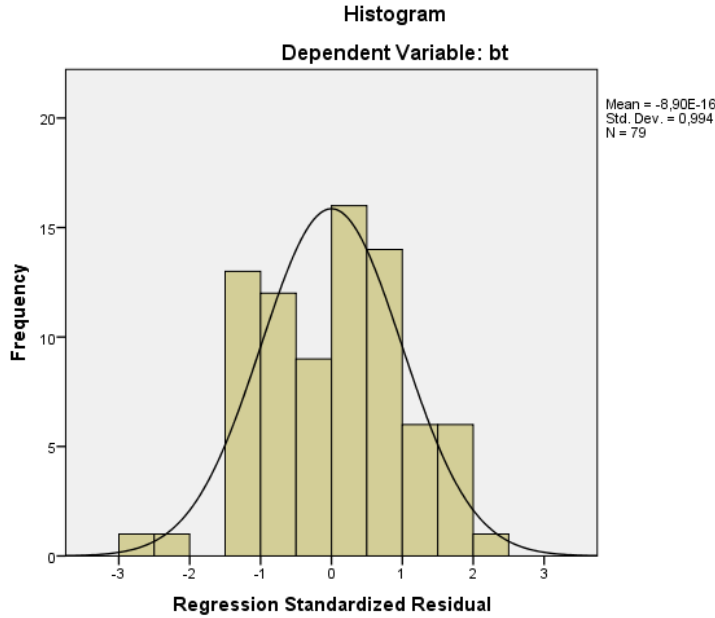
Basit Doğrusal ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi için Tek Değişkenli ve Çok Değişkenli Normallik Varsayımı Kanıtları

	SÖZ	İN	BTDKKB	SÖZ+BTDKKB	İN+BTDKKB	SÖZ+İN+BTDKKB
Basıklık	-.672	-.400	-.203	-.902	-.549	.876
Çarpıklık	-.477	.150	.072			

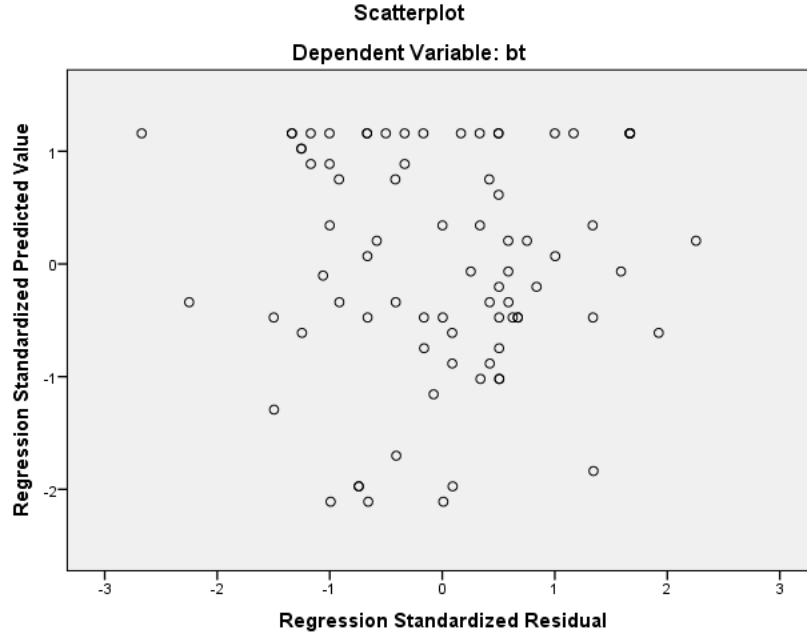
SÖZ: Sözleşme; İN: İlişki Normları; BTDKKB: BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı

Çok Değişkenli Regresyon için Otokorelasyon ve Çoklu Bağlantılılık Testleri

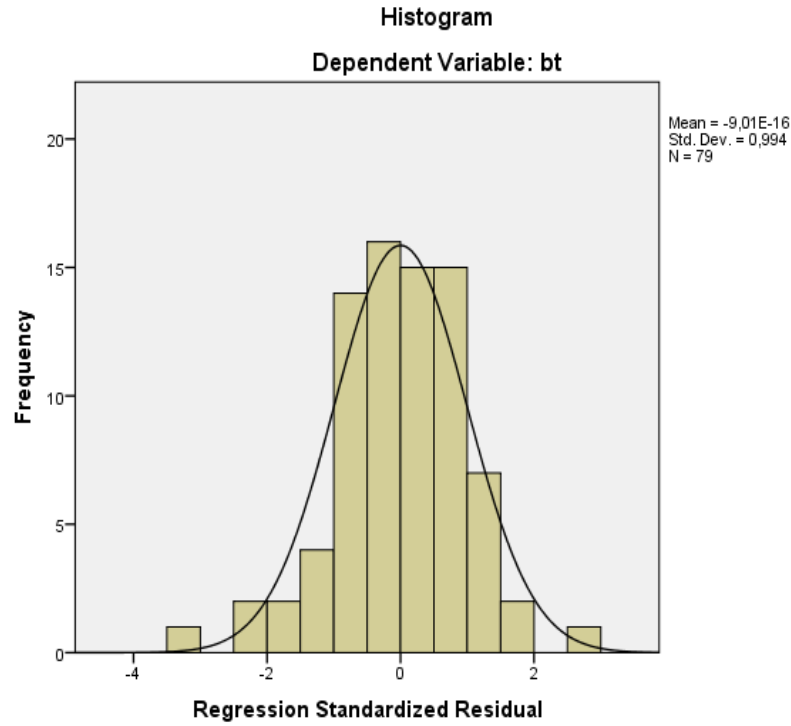
Modeldeki Değişkenler	VIF	CI	Tolerance	Durbin-Watson
BTDKKB, SÖZ, İN	1.339	22.156	.747	1.760



Sözleşme ve BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı için Hata Terimlerine ait Histogram Grafiği



Sözleşme ve BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı için Eş Varyanslılık Grafiği



İlişki Normları ve BT Dış Kaynak Kullanım Başarısı için Hata Terimlerine ait Histogram Grafiği

EK 15- Anket Gönderilen Havacılık İşletmeleri Listesi

THY A.O
TÜRK HAVA YOLLARI TEKNİK A.Ş.
GÜNEŞ EKSPRES HAVACILIK A.Ş.
(SUNEKSPRESS)
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
ONUR AIR TAŞIMACILIK A.Ş.
MNG HAVAYOLLARI VE TAŞIMACILIK A.Ş.
HÜRKUŞ HAVAYOLU TAŞIMACILIK VE
TİCARET A.Ş.
ATLASJET HAVACILIK A.Ş.
ULS HAVA YOLLARI KARGO TAŞIMACILIK
A.Ş.
CORRENDON TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK
A.Ş.
ACT HAVA YOLLARI A.Ş.
İHY İZMİR HAVAYOLLARI A.Ş.
TAILWIND HAVAYOLLARI A.Ş.
BORAJET HAVACILIK TAŞIMACILIK UÇAK
BAKIM ONARIM VE TİCARET A.Ş.
MNG JET HAVACILIK A.Ş.
MRO TEKNİK SERVİS VETİCARET A.Ş.
PRATT & WHITNEY THY TEKNİK UÇAK
MOTORU BAKIM MERKEZİ
KALE HAVACILIK SANAYİ
AYJET ANADOLU YILDIZLARI HAVA
TAŞIMACILIĞI
IGA (İSTANBUL 3. HAVALİMANI İNŞAATI)
YDA DALAMAN HAVALİMANI
TAV BİLİŞİM HİZMETLERİ
İSTANBUL SABİHA GÖKÇEN HAVALİMANI
YATIRIM YAPIM VE İŞLETME A.
TAV ESENBOĞA YATIRIM YAPIM VE
İŞLETME A.Ş.
TAV İZMİR TERMİNAL İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
TGS YER HİZMETLERİ A.Ş.
HAVAŞ
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ
GÖZEN HAVACILIK VE TİC. A.Ş.
THY DO& CO İKRAM HİZMETLERİ A.Ş.
TAV ÖZEL GÜVENLİK HİZMETLERİ A.Ş.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ UZAYTEM
GENEL HAVACILIK İŞLETMESİ
FRAPORT IC İÇTAŞ ANTALYA HAVALİMANI
TERMİNAL YATIRIM VE İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.
THY HAVACILIK AKADEMİSİ
EM AIR HAVACILIK VE TİC. A.Ş.
SANCAK HAVAYOLLARI A.Ş.

ATLANTİK UÇUŞ OKULU A.Ş.
MARMARA SİNAİ VE TİCARİ
YATIRIMLAR A.Ş.
S.O.S HAVACILIK SANAYİ VE TİCARET
A.Ş.
KUANTA HAVACILIK SANAYİ VE
TİCARET A.Ş.
ÖZEK HAVA TAKSİ İŞLETMECİLİĞİ VE
TİCARET A.Ş.
HAVACILIK TEKNİK A.Ş.
TOP SERVİS HAVACILIK SAN. VE
TİCARET A.Ş.
THY HAVACILIK AKADEMİSİ
PRIMA HAVACILIK
SKYLINE ULAŞIM
GÜNEYDOĞU HAVACILIK
"TDT HAVACILIK BAKIM VE
TİC. A.Ş."
AMAC AEROSPACE TURKEY
HAVAARACI BAKIM ONARIM VE
MODİFİKASYON HİZMETLERİ
"GOODRICH THY TEKNİK
SERVİS MERKEZİ LTD.ŞTİ"
TOTAL HAVACILIK
ASAL HAVACILIK VE TEKNOLOJİ
MERKEZ
MGA HAVACILIK
TAŞIMACILIK TURİZM
OFAS HAVACILIK TİCARET A.Ş.
ER-AH HAVACILIK TİC. LTD. ŞTİ
HEM EĞİTİM DANIŞMANLIK
TARKİM UÇUŞ EĞİTİM
ER-AH HAVACILIK TİCARET LTD.ŞTİ.
ER-AH HAVACILIK TİCARET LTD.ŞTİ.
AFA - ATLANTİK UÇUŞ OKULU A.Ş.
TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
TOP AIR HAVACILIK LTD. ŞTİ.
DUHA HAVACILIK VE EĞİTİM
HİZMETLERİ TİC. LTD. ŞTİ.
AFSC UÇUŞ SİMÜLATÖR ÖZEL EĞİTİM
HİZ. VE TİC. A.Ş.
SİSTEM GÜVENLİK HİZMETLERİ LTD
ŞTİ.
KUĞU HAVACILIK VE TURİZM A.Ş.
ZONGULDAK ÖZEL SİVİL HAVACILIK
SANAYİ VE TİCARET

THK GÖKÇEN HAVACILIK İKTİSADİ
İŞLETMESİ
GENEL HAVACILIK A.Ş.
SETAİR HAVA TAŞIMACILIĞI VE HİZMETLERİ
A.Ş.
BONAİR HAVACILIK TİC. VE SAN. A.Ş.
RED STAR HAVACILIK HİZ. A.Ş.
SKY LINE ULAŞIM TİC. A.Ş.
ZORLU AİR HAVACILIK A.Ş.
NUROL HAVACILIK A.Ş.
ARKASAİR HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.
SÜPER AİR HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
SPORTİF HAVACILIK VE TURİZM A.Ş.
MİLTA TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.
AIRENKA HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
KAAN HAVACILIK SANAYİ VE TİC. A. Ş
AK HAVACILIK VE ULAŞTIRMA HİZMETLERİ
A.Ş.
PAN HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.
CENGİZ HAVACILIK A.Ş.
SARP HAVACILIK LOJİSTİK TURİZM SANAYİ
VE TİC. A.Ş.
FİBA AİR HAVA TAŞIMACILIK VE
HİZMETLERİ A.Ş.
ADO HAVACILIK A.Ş.
TAHE HAVACILIK DANIŞMANLIK YATIRIM
TAAHHÜT TİCARET LTD. ŞTİ.
DÖYSA VİP HAVACILIK A.Ş.
LİMAK HAVACILIK İLETİŞİM EĞİTİM
TİCARET A.Ş.
KUĞU HAVACILIK VE TURİZM LTD. ŞTİ.
KÖRFEZ HAVACILIK TURİZM VE TİCARET
A.Ş.
BURHANETTİN KAYA HAVACILIK VE
TİCARET A.Ş.
TÜRKMEN HAVACILIK TAŞIMACILIK VE
TİCARET A.Ş.
ATP HAVACILIK TİCARET A.Ş.
PORT SİVİL HAVACILIK A.Ş.
CİNER HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
OMSAN HAVACILIK A.Ş.
REC HAVACILIK TAŞIMACILIK TURİZM VE
TİCARET A.Ş.
PALMALI HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
BOYDAK HAVACILIK TAŞIMACILIK VE
TİCARET A.Ş.

HEZARFEN HAVACILIK HAVAALANI
İŞLETME VE HAVACILIK
ENDÜSTRİLERİ A.Ş.
ÇUKUROVA HAVACILIK A.Ş.
ADA HAVACILIK VE TUR. SERVİSLERİ
LTD.ŞTİ.
AİR KARGO TURİZM SANAYİ
TURİSTİK TESİSLER MERKEZİ DIŞ
TİCARET A.Ş.
AKUA TRANS TURİZM HAVACILIK
LTD.ŞTİ.
CRESTA TUR. VE HAVACILIK HİZ.
SAN. TİC. A.Ş.
SİLKWAY KARGO TAŞ. VE TUR.
LTD.ŞTİ
FLY HAVA KARGO SERVİS
GOLD AİR HAV. TUR. TİC. LTD. ŞTİ
MERKÜR ULUSLARARASI TAŞ. TUR.
VE HAV.A.Ş.
MİADTUR TUR. DAN. ORG. HİZM. LTD.
ŞTİ.
OLİMPİK TURİZM VE ORGANİZASYON
OTELCİLİK SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.
SBA HAVACILIK TUR. VE TİC.LTD.ŞTİ
SÜHA HİÇYORULMAZ TUR. TİC. NAK.
VE GIDA LTD.ŞTİ.
İC İÇTAŞ ZAFER ULUSLARARASI
HAVALİMANI
TAV GAZİPAŞA HAVALİMANI
TAV BODRUM TERMİNAL
İŞLETMECİLİĞİ
ACM AIR CHARTER MARKET UÇAK
SER. VE TUR.HİZ.LTD.ŞTİ.
ADRIYATİK TAŞIMACILIK DIŞ TİC.
LTD. ŞTİ.
AIR MARK HAVACILIK TURİZM VE
TAŞIMACILIK LTD. ŞTİ.
CASİO AİR SERVİS HİZMETLERİ DIŞ
TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
LSG SKY CHEFS HAVACILIK
HİZMETLERİ A.Ş.
GÖZEN GÜVENLİK HİZMETLERİ VE
TİC. A.Ş.
THY TEKNİK A.Ş.
MARMARA SİNAİ VE TİCARİ
YATIRIMLAR A.Ş.

