

**PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ TEMELİNDE  
HAVALİMANLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ  
MİSYONUNA YÖNELİK DEĞER YARATMA SÜRECİNİN ANALİZİ VE  
KAYSERİ HAVALİMANINDA BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi  
Seyhani KOÇ  
Eskişehir, 2018**

**PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ TEMELİNDE  
HAVALİMANLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ  
MİSYONUNA YÖNELİK DEĞER YARATMA SÜRECİNİN ANALİZİ VE  
KAYSERİ HAVALİMANINDA BİR ARAŞTIRMA**

**Seyhani KOÇ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. Vildan DURMAZ**

**ESKİŞEHİR**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran, 2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Seyhani KOÇ'un "Paydaş Etkileşimi Temelinde Havalimanlarında Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Yönelik Değer Yaratma Sürecinin Analizi ve Kayseri Havalimanında Bir Araştırma" başlıklı tezi 12 Haziran 2018 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) : Doç.Dr.Vildan DURMAZ  
Üye : Prof.Dr.Ali AKDEMİR  
Üye : Doç.Dr.Nesrin ŞALVARI TÜRELİ  
Üye : Doç.Dr.Özlem ATALIK  
Üye : Doç.Dr.Hakan OKTAL

Prof.Dr.Emel SIKLAR  
Anadolu (üniversitesi)  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET**  
**PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ TEMELİNDE**  
**HAVALİMANLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ MİSYONUNA**  
**YÖNELİK DEĞER YARATMA SÜRECİNİN ANALİZİ VE KAYSERİ**  
**HAVALİMANINDA BİR ARAŞTIRMA**

Seyhani KOÇ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2018

Danışman: Doç.Dr. Vildan DURMAZ

Havalimanı yer hizmetleri yönetimini geliştirmek için bir çerçeve yaklaşımı önerildiği bu çalışmada amaç paydaş etkileşimli değer yaratma sürecinin sürdürülebilir havalimanı yer hizmetleri misyonuna katkısını değerlendirmektir. Uçuşlara ilişkin gecikmeleri ve işletme maliyetlerini azaltmak için yer hizmetleri misyonu ile ilgili faaliyetlerle paydaşlar belirlenerek aralarında etkin koordinasyon ve etkileşim kurmaya yönelik olarak değer zinciri yaklaşımı ortaya konmuştur.

Literatür taraması bu konuda herhangi bir çalışmanın gerçekleştirilmediğini göstermiştir. İlk olarak havalimanı yer hizmetleri işletmesinin paydaşları ve yer hizmetleri değer zinciri ortaya konmuştur. Akabinde literatür incelemelerinden faydalanarak ve uzman çalışma grubunun görüşleri ile geliştirilen görüşme formu kullanılarak Kayseri Havalimanı HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonunda görevli yönetici seviyesindeki 20 katılımcıyla görüşme yapılmıştır. Katılımcılara işletmede gerçekleştirdikleri faaliyetler, paydaşlar, etkileşime girme şekilleri ve bu etkileşimler sonucunda sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna ilişkin değer yaratımının ne şekilde katkıda bulduklarına ilişkin sorular sorulmuştur.

Araştırma sonucunda yer hizmetleri misyonunda yer alan paydaşlar bütünsel bir biçimde ortaya konmuş ve havacılık yer hizmetleri değer zincirinde ayrıntılı bir anlayışla değer yaratılması incelenmiştir. Çalışmada yer hizmetleri sektörüne ilişkin değer zincirinin paydaşlar olmadan sürdürülebilir misyonlarını gerçekleştirilemeyeceği yaklaşımını savunan kuramsal çerçeve esas alınarak paydaşlar, yer hizmetleri işletmesinin sürdürülebilir değer zinciriyle bütünleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paydaş Analizi, Havalimanı, Yer Hizmetleri, Değer Zinciri Analizi.

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF VALUE CREATING PROCESS ON STAKEHOLDER INTERACTION BASIS FOR SUSTAINABLE GROUND HANDLING MISSION AT AIRPORTS AND A RESEARCH IN KAYSERİ AIRPORT

Seyhani KOÇ

Department of Civil Aviation Management  
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2018  
Advisor: Associate Prof. Vildan DURMAZ

The purpose of this research is to assess stakeholder interactive value creation process's contribution to the sustainable ground handling mission by proposing a framework to improve airport ground handling management. By identifying the activities and stakeholders of the ground handling mission, a value chain approach has been put forward for effective coordination of activities among stakeholders to reduce flight delays and operating costs to develop sustainable aviation.

Literature review has shown that no academic research has been done about this topic. First, the stakeholders of airport ground handling operations and the value chain of ground handling services are introduced. Subsequently, using the interview form developed via literature review and interviews with working groups, were made with 20 executive level participants at Kayseri Airport HAVAŞ Ground Service Station. The participants were asked about the activities they carried out in the business, their stakeholders, how they interacted, and how these interactions contributed to value creation of sustainable ground services mission.

As a result of the research, the stakeholders involved in the ground handling mission are presented in a holistic manner and the creation of value through a detailed understanding of the aviation ground handling value chain has been examined. The theoretical framework of this study advocates the approach that the value chain for the ground handling sector cannot achieve sustainable missions without stakeholder engagement for this reason it integrates stakeholders into the sustainable value chain of ground handling operations.

**Key Words :** Stakeholder Analysis, Airport, Ground Service, Value Chain Analysis.

## TEŞEKKÜR

Çalışmanın konusunun belirlenmesi, planlaması, uygulanması ve raporlanması süreçlerinde birçok kişinin değerli katkısı olmuştur. Doktora eğitimimle başlayan akademik süreçte her türlü desteğini gördüğüm, akademik hayatıma en büyük katkıyı sunan, motive eden, çalışmamın başından sonuna kadar her aşamada varlığı, anlayışı, yol göstericiliği ile desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç.Dr. Vildan DURMAZ'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Çalışmam boyunca tez konusunun belirlenmesinde son halini oluşturuncaya kadar alanındaki derin birikim ve bilgisiyle yardımlarını ve tavsiyelerini esirgemeyen, tezin şekillenmesinde gözlem becerisiyle yaptığı yönlendirmeler ve değerli katkılar için çok değerli hocam Sayın Prof.Dr.Ali AKDEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim. Tez hazırlama süresince değerli önerilerde bulunarak yönlendirmelerde bulunan, cesaretlendirici tavrı ve esirgemediği yardımları için kıymetli bölüm başkanımız Sayın Doç.Dr. Özlem ATALIK'a verdiği olumlu destek için çok müteşekkirim. Ayrıca Tez İzleme Komitesi üyelerine, çalışmama sundukları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Çalışmamın sonuçlanmasında yoğun bir çalışma gereken uygulama kısmını gerçekleştirdiğim Kayseri Havalimanında görev yapan DHMİ ve Yer Hizmetleri İşletmelerinin yöneticileri ile tanışmama vesile olan Sayın Hava Savunma Albay Kayhan YILDIZ'a, veri toplamanın zor olduğu bir sektör olan havalimanları yer hizmetleri alanında tezin derinlemesine mülakat görüşmelerini gerçekleştirmeme izin veren başta HAVAŞ A.Ş. yetkililerine ve özellikle çalışma imkanı sağlanan Kayseri Havalimanı HAVAŞ İstasyonu Müdürü Sayın Ercan YILMAZ'a ve Müdür Yardımcısı Sayın Akın TOKER'e göstermiş oldukları sabır ve anlayış ve sundukları katkı nedeniyle en içten teşekkürlerimi sunarım. Derinlemesine mülakat sürecinde ellerinden gelen desteği esirgemeyen her seviyedeki HAVAŞ İstasyon personeline şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, her zaman yanımda olan, desteği ve sevgisini hep yanımda hissettiğim hayat arkadaşım Ayça'ya ve hayatımızı anlamlandıran canım kızım Alara'ya katlandıkları bu zorlu süreçten dolayı yürekten teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca sonsuz ilgi, sabır ve şefkatiyle beni destekleyen, yetiştiren ve yanımda olduğunu her zaman hissettiren sevgili annem Fatma KOÇ ve özveriyle bu günlere gelmemde gösterdiği emek için sevgili babam Ali KOÇ'a herşey için minnettarım.

## 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 tarandığımı 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.

Seyhani KOÇ

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	1
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANLARINDA YER HİZMETLERİ MİSYONU.....	4
1.1. Havalimanı Kavramı.....	5
1.2. Havalimanı Unsurları.....	7
1.2.1. Hava tarafı tesisleri.....	7
1.2.2. Kara tarafı tesisleri.....	8
1.3. Havalimanı Sistemi.....	10
1.4. Havalimanı Faaliyetleri.....	12
1.4. 1. Temel havalimanı hizmetleri.....	13
1.4. 2. Yer hizmetleri.....	13
1.4. 3. Ticari faaliyetler.....	13
1.5. Havayolu Taşımacılık Sektöründe Havalimanı Yer Hizmetlerinin Rolü.....	14
1.6. Havalimanı Yer Hizmetleri Misyonu.....	17
1.7. Yer Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	20
1.7.1. Hava tarafı hizmetleri.....	21
1.7.2. Kara tarafı hizmetleri.....	22



1.8. Havalimanı Yer Hizmetleri Türleri.....	24
1.9. Havalimanı Yer Hizmeti Veren İşletmeler.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

2. PAYDAŞ KATEGORİLERİNE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER.....	28
2.1. Paydaş Kavramı ve Gelişimi.....	32
2.2. Paydaş Teorisi.....	39
2.3. Paydaşların Sınıflandırılması.....	41
2.4. Paydaş Yönetimi ve Önemi .....	45
2.5. İşletme-Paydaş Etkileşimi.....	55
2.5.1. İşletmenin paydaşlara etkisi .....	60
2.5.2. Paydaşların işletmeye etkisi.....	61
2.5.3. Paydaşlar arasındaki etkileşimin işletmeye etkisi.....	62
2.6. Yer Hizmetleri İşletmelerinin Paydaşları.....	65

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE HAVALİMANLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ MİSYONUNA YÖNELİK DEĞER YARATMA SÜRECİ.....	70
3.1. Değer Kavramı.....	72
3.2. Değer Yaratma Süreci.....	75
3.2.1. Değer zinciri analizi.....	84
3.2.2. Yenilik teorisi.....	85
3.2.3. Kaynak bağımlılık kuramı.....	85
3.2.4. Stratejik ağlar.....	85
3.3. Değer Zinciri.....	86
3.3.1. Değer zincirlerinin sınıflandırması.....	94
3.3.1.1. İşletme değer zinciri.....	94
3.3.1.2. Sektörel değer zinciri.....	94
3.3.1.3. Küresel değer zincirleri.....	96

3.3.2. Değer Yaratma Faaliyetleri.....	97
3.3.2.1. Değer yaratmada temel faaliyetler.....	97
3.3.2.2. Değer yaratmada destek faaliyetler.....	100
3.4. Yer Hizmetleri İşletmeleri Değer Zinciri.....	101
3.5. Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	114
3.5.1. Temsil Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	115
3.5.2. Yolcu Trafik Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	116
3.5.3. Yük Kontrolü ve Haberleşme Misyonunda Değer Yaratma Süreci .....	117
3.5.4. Ramp Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	117
3.5.5. Kargo ve Posta Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	118
3.5.6. Uçak Hat Bakım Misyonunda Değer Yaratma Süreci ....	119
3.5.7. Uçuş Operasyonu Ve Mürettebat Yönetimi Misyonunda Değer Yaratma Süreci .....	119
3.5.8. Yüzey Ulaşım Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	120
3.5.9. İkram Servisi Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	120
3.5.10. Gözetim Ve Yönetim Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	121
3.5.11. Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi Misyonunda Değer Yaratma Süreci.....	121

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KAYSERİ HAVALİMANI HAVAŞ A.Ş. YER HİZMETLERİ İSTASYONU YÖNETİCİLERİNİN PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE YER HİZMETLERİ DEĞER YARATMA SÜRECİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ MİSYONUNA KATKISINA YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILMASI.....	124
4.1. Araştırma Modeli.....	124
4.2. Örneklem ve Evren.....	127
4.3. Verilerin Toplanması.....	129
4.4. Verilerin Analizi.....	130
4.5. Varsayımlar.....	131
4.6. Sınırlıklar.....	132

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>133</b>
5.1. Giriş.....	133
5.2. HAVAŞ: Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. ....	133
5.3. Bulgulara İlişkin Başlıklar.....	138
5.3.1.Yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular.....	138
5.3.2.Yer hizmetleri faaliyetleri gerçekleştirirken karşılaşılan güçlüklerle ilişkin elde edilen bulgular.....	142
5.3.3.Yer hizmetleri kapsamında değer yaratma faaliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular.....	152
5.3.4.Değer yaratma faaliyetlerini gerçekleştirirken uyulması gereken yasal düzenlemeler ilişkin elde edilen bulgular.....	156
5.3.5.Değer yaratma sürecinde paydaşlara ilişkin elde edilen bulgular (en önemli üç paydaş) ve bunların yaratılan değere katkılarına ilişkin elde edilen bulgular.....	158
5.3.6.Paydaşlarla etkileşim süreçlerine ilişkin elde edilen bulgular.....	169
5.3.7.Paydaşlardan diyalog ve geribildirim yapılma şekline ilişkin elde edilen bulgular.....	173
5.3.8.Paydaşların stratejik hedeflere katkılarına ilişkin elde edilen bulgular.....	179
5.3.9.Yer hizmetleri faaliyetleri değer yaratımına katkı sağlayan faktörlere ilişkin elde edilen bulgular.....	183
5.3.10.Değer yaratma sürecinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna etkisine ilişkin elde edilen bulgular.....	185
5.4. Katılımcıların Görüşme Sorularına Verdikleri Yanıtlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	188
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>193</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>203</b>
<b>EKLER.....</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.1.</b> Havaalanı Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	14
<b>Tablo 1.2.</b> SHGM'lüğüne Göre Yer Hizmet Türleri.....	25
<b>Tablo 1.3.</b> Sektörel Büyüklükler.....	27
<b>Tablo 1.4.</b> Dört Büyük Havaalanında Yer Hizmeti Veren Kuruluş Sayıları	27
<b>Tablo 2.1.</b> 2000 Yılından Beri Çalışmanın Temel Kavramları Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmalar.....	30
<b>Tablo 2.2.</b> Temel Kavramlar Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	31
<b>Tablo 2.3.</b> Havaalanlarında Paydaş Analizi Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	31
<b>Tablo 2.4.</b> Paydaş Tanımlarına Kronolojik Yaklaşım. ....	34
<b>Tablo 2.5.</b> Paydaş Teorisine İlişkin Donaldson ve Preston'ın Sınıflandırması.....	40
<b>Tablo 2.6.</b> Paydaş Sınıflandırmaları.....	41
<b>Tablo 2.7.</b> Havaalanı Faaliyetleri ile Doğrudan ve Dolaylı Olarak İlgili Olan Paydaş Grupları .....	44
<b>Tablo 2.8.</b> Paydaş Yönetiminin Aşamaları.....	48
<b>Tablo 2.9.</b> Paydaşların Sorumlulukları Ve Tepe Yönetiminde Gerekli Unsurlar.....	49
<b>Tablo 2.10.</b> Havaalanı ile Paydaşlarının Ekonomik Çıkar İlişkisi .....	50
<b>Tablo 2.11.</b> Havaalanı Paydaş Grupları Ve Temel İlgileri.....	52
<b>Tablo 2.12.</b> Havaalanı Paydaşları Ve Hedefleri.....	53
<b>Tablo 2.13.</b> İşletmelerin Paydaşları, Beklentileri ve İşletme Üzerindeki Olası Etkileri.....	56
<b>Tablo 2.14.</b> Havaalanı Paydaşlarının İşbirliği Sürecinden Beklentileri.....	59
<b>Tablo 3.1.</b> Havacılıkta Değer Analizi Konusunda Yapılmış Çalışmalar .....	71
<b>Tablo 3.2.</b> Değer Tanımlarına Yönelik Kronolojik Yaklaşım.....	73
<b>Tablo 3.3.</b> İşletme Paydaşlarının Katkıları ve Bu Katkılar Sonucundaki Edinimleri.....	78
<b>Tablo 3.4.</b> Değer Zinciri Tanımlarına Yönelik Kronolojik Yaklaşım.....	88
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırma Soru Grupları.....	126
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Profilleri ve Pozisyonları.....	128
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	129
<b>Tablo 4.4.</b> Paydaş Etkileşimi Çerçevesinde Yer Hizmetleri Değer Yaratma Sürecinin Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Katkısını İnceleme Çerçevesi.....	131
<b>Tablo 5.1.</b> HAVAŞ'ın 2011-2012 Yaratığı Değerin Paydaşlara Dağılımı.....	136
<b>Tablo 5.2.</b> HAVAŞ'ın 2014-2016 Finansal Durumu.....	137
<b>Tablo 5.3.</b> Karşılaşılan Güçlüklere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	143
<b>Tablo 5.4.</b> Değer Yaratmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	153
<b>Tablo 5.5.</b> Uyulması Gereken Yasal Düzenlemeler İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	158
<b>Tablo 5.6.</b> En Önemli Üç Paydaşa İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	161
<b>Tablo 5.7.</b> Katılımcıların Bakış Açısıyla Paydaşların Değer Oluşumuna Katkıları.....	166
<b>Tablo 5.8.</b> Dış Paydaş Etkileşim Matrisi.....	169
<b>Tablo 5.9.</b> HAVAŞ A.Ş.'nin Paydaşlarla Olan Diyalog Platformları.....	173

<b>Tablo 5.10.</b> Paydaşlarla Diyalog Platformlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri...	175
<b>Tablo 5.11.</b> Paydaşların Stratejik Hedeflere Katkılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	180
<b>Tablo 5.12.</b> Değer Yaratımına Katkı Sağlayan Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	183
<b>Tablo 5.13.</b> Yönetim Kademelerinin Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular.....	188
<b>Tablo 5.14.</b> Katılımcıların Tecrübe Süreleri ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular.....	189
<b>Tablo 5.15.</b> Katılımcıların Yaş Grupları ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular.....	190
<b>Tablo 5.16.</b> Katılımcıların Cinsiyetleri ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular.....	191

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Havalimanı Unsurları.....	9
Şekil 1.2. Havalimanı Sistemi.....	12
Şekil 1.3. Yer Hizmetleri Misyonuna Genel Bakış.....	19
Şekil 1.4. Havalimanında Yolcu Uçağına Yönelik Yer Hizmetlerine İlişkin Ana Süreçlerin Gösterimi.....	23
Şekil 2.1. Girdi-Çıktı Yaklaşımı İle Paydaş Yaklaşımı.....	37
Şekil 2.2. Rekabet Stratejisini Belirleyen Altılı Etki Modeli.....	47
Şekil 2.3. Havalimanı İş Ağı.....	58
Şekil 2.4. Havalimanı İlişki Modeli.....	59
Şekil 2.5. Havalimanı Paydaşlar Arasındaki İlişkiler.....	64
Şekil 2.6. Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerinin Karmaşık Paydaş İlişkileri.....	65
Şekil 3.1. Geleneksel Değer Yaratma Yaklaşımı.....	82
Şekil 3.2. Günümüz Değer Yaratma Yaklaşımı.....	83
Şekil 3.3. Paydaşlar İçin Yönetim ve Değer Yaratma.....	83
Şekil 3.4. İşletmeler İçin Jenerik Değer Zinciri Modeli .....	92
Şekil 3.5. Değer Sistemi.....	96
Şekil 3.6. Hava Taşımacılığı Endüstrisi Değer Zinciri.....	102
Şekil 3.7. Havacılık Zinciri.....	104
Şekil 3.8. Ticari Havacılık Değer Zinciri.....	105
Şekil 3.9. Havalimanı Değer Zinciri.....	109
Şekil 3.10. Yer Hizmetleri Misyonunun Açık Sistem Olarak Modellenmesi.....	110
Şekil 3.11. Havalimanı Yer Hizmetleri Değer Zinciri.....	112
Şekil 4.1. Araştırma Süreci.....	124
Şekil 4.2. Çalışma Alanı.....	127
Şekil 5.1. Türkiye’de Hizmet Verilen Havalimanları.....	134
Şekil 5.2. Yurtdışında Hizmet Verilen Havalimanları.....	135
Şekil 6.1. Tezin Yapısı.....	194
Şekil 6.2. Paydaş Etkileşimli Yer Hizmetleri Değer Yaratımının Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Etkisi.....	200

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ACI</b>	: Airport Council International (Uluslararası Havaalanları Konseyi)
<b>AOC</b>	: Airline Operators Committee (Havayolu İşletmecileri Komitesi)
<b>ACRP</b>	: Airport Cooperation Research Programme (Havalimanı İşbirliği Araştırma Programı)
<b>ASA</b>	: Airport Services Association (Havaalanı Hizmetleri Birliği)
<b>ATAG</b>	: Air Transport Action Group (Hava Ulaştırma Faaliyet Grubu)
<b>DHMİ</b>	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
<b>HAVAŞ</b>	: Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
<b>GAO</b>	: U.S. Government Accountability Office (Hükümet Hesap Verebilirlik Ofisi)
<b>GOM</b>	: Ground Operation Manual (Yer Hizmetleri El Kitabı)
<b>IATA</b>	: The International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
<b>ICAO</b>	: International Civil Aviation Organisation (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı)
<b>IGHC</b>	: International Ground Handling Council (Uluslararası Yer Hizmetleri Konseyi)
<b>ISAGO</b>	: IATA Safety Audit for Ground Operations (IATA Yer Hizmetleri Emniyet Denetim Programı)
<b>SHGM</b>	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SHY</b>	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TÖSHİD</b>	: Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği
<b>WTO</b>	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

## GİRİŞ

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda havalimanı yer hizmetleri işletmelerinin paydaş etkileşimi doğrultusunda değer yaratmalarına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatür tarama sonuçları, havalimanı yer hizmetlerinin paydaş katılımlı bir misyon olduğu ve yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin sağlanması için değer zinciri ile bütünleştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada, havalimanı yer hizmetleri endüstrisinde sürdürülebilir değer yaratımını araştırmak için değer zinciri yaklaşımı benimsenmiştir.

Değer zinciri kapsam olarak çok geniş bir konu olup bu çalışmada değer zincirine ilişkin bütün boyutlar ele alınmayacaktır. Çalışmada daha çok değer zincirine etkileri olan paydaşların belirlenerek bunların katkıları konusu ele alınmaktadır. Yer hizmetleri işletmelerinin misyonunun niteliği ve kapsamının daha iyi anlaşılması için tüm havacılık endüstrisi paydaşlarının etkisinin anlaşılması zorunludur, böylece bütün değer zinciri sürecinde sektör aktörleri tarafından uygulamaya yönelik faaliyetler tanımlanabilir ve geliştirilebilir. Değer yaratmaya ilişkin genel literatür çalışması tek aşamalı bakış açısına sahip olup özellikle, havacılık alanındaki değer yaratmaya ilişkin kuramsal alanda değer yaratımının daha çok müşterilerin bakış açısıyla ele alındığı görülmüştür. Yer hizmetleri değer zincirinin paydaş etkileşimi çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik işletme yöneticilerinin görüşlerini dikkate alan kapsamlı hiçbir çalışma bulunmamakta olup çalışmanın bu kapsamda literatüre özgün olması bakımından katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Hem uluslararası hem de ulusal alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde sürdürülebilir yer hizmetleri misyonunu sağlamaya yönelik olarak paydaşların etkin katılımlarının sağlandığı bir değer yaratım sürecine yönelik çalışma eksikliklerinden yola çıkarak çalışma sonucunda bu eksikliklerin tamamlanacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının ulusal alan yazında konuya en geniş çerçeveden bakacak tek araştırma olması kapsamında özgünlük kazandıracağı düşünülmektedir.

Havalimanlarında yer hizmetleri işletmeleri ile etkileşim içerisinde bulunan paydaşların sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle yer hizmetleri işletmelerinin paydaşları ile tatmin edici ilişkiler kurması gerekir. Çalışma, paydaş ve değer zinciri teorilerinin bir yer hizmetleri işletmesinde ne şekilde etkileşime girdiğini araştırmak için bir fırsat sunmaktadır.



Yer hizmetleri işletmelerinin misyonunun niteliği ve kapsamının daha iyi anlaşılması için paydaş etkileşimli değer yaratımının sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısının ne olduğuna ilişkin soruya cevap arandığı bu çalışmanın başlangıç noktası, yer hizmetleri işletmelerinin değer yaratan faaliyetlerinin ne olduğu ve işletmelerin operasyonel verimliliğini ve etkinliğini nasıl geliştirebileceklerini anlamaktır.

Çalışmada amaç havacılık sisteminde daha fazla paydaşla etkileşim içerisinde bulunan yer hizmetleri sektörünü göz önünde bulundurarak, birimler ve örgütlerarası sistemlerin gelişimini ve değer yaratımını etkileyen paydaşların, yer hizmetlerine katkısının anlaşılmasını güçlendirmektir. Bu nedenle, bu çalışmada paydaşlarla entegre yer hizmetleri değer zinciri çerçevesi ortaya konarak, yer hizmetleri işletmelerinin misyonlarını, özellikle değer yaratma faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdikleri ve sürdürülebilirlik için paydaşlarla nasıl etkileşim halinde olduklarını yer hizmetleri yöneticilerinin görüşlerine göre analiz etmek hedeflenmiştir.

Bu kapsamda konuya ilişkin üç spesifik amaç formüle edilmiştir;

1. Paydaş yönetimi ve değer zinciri hakkındaki geçmiş literatür araştırmalarını gözden geçirmek,

1. Paydaş yönetimi ve değer zinciri analizinin yer hizmetleri işletmelerinde nasıl uygulandığını keşfetmek,

2. Paydaş etkileşimli değer zinciri yönetiminin yer hizmetleri faaliyetlerine nasıl dahil edilebileceğini kavramsallaştırmak.

İlk iki amaç, araştırma alanını ortaya koymaları ve genel olarak havalimanı yer hizmetleri endüstrisinin değer analizini nasıl uyguladıklarına odaklanmaları açısından tanımlayıcı niteliktedir. Üçüncü amaç ise açıklayıcı bir nitelik göstermekte ve yer hizmetleri işletmelerinin paydaş teorisine değer zinciri analizi çerçevesinde nasıl tepki verdiklerini açıklamaktır.

Çalışmanın başlangıcında araştırmanın çerçevesi, araştırma problemi ve araştırma için gerekçeler sunulmuştur.

Birinci bölümde havalimanı unsurları, sistemi, faaliyetleri ile yer hizmetleri misyonu ve paydaşları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, paydaş kategorilerine yönelik kavramlar ve sınıflandırılmalarla ilgili literatür özetlenmiş, yer hizmetleri paydaşları ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde paydaş etkileşimi çerçevesinde sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecini ortaya koyabilmek amacıyla değer kavramı, değer yaratma süreçleri ve yaklaşımları, değer yaratmada temel ve destek faaliyetleri bağlamında değer yaratma sürecine ilişkin literatür verilmiştir. Daha sonra yer hizmetleri işletmesine yönelik değer zinciri sunulmuş ve sürdürülebilir yer hizmetleri misyonunda değer yaratım süreci açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, çalışmanın araştırma metodolojisini detaylandırılmakta kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri ortaya konulmakta, derinlemesine görüşme yapılan yer hizmetleri işletmesi tanımlanmaktadır.

Beşinci bölümde derinlemesine görüşme yapılan yer hizmetleri işletmesi yöneticilerinden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Çalışma yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecine ilişkin katkılar, gelecekteki araştırmalar için öneriler ve sonuç kısmı ile sona ermektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. HAVALİMANLARINDA YER HİZMETLERİ MİSYONU

Sistem yaklaşımı birimler arasındaki karşılıklı etkileşimleri ve neden-sonuç ilişkilerini dinamik bir gelişmeyle belirlemeye olanak tanımaktadır (Wittmer, 2011:72). Sistem, aralarında ilişkiler bulunan bir dizi unsurdur (Wittmer, 2011:72). Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu bütünsel bir sistem olan hava ulaştırması; havalimanı yapımı, havalimanı işletmeciliği, havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır (Özenen, 2003:1; DPT,1995'den aktaran Tuncel, Özkul ve Güngör, 2016, s.585). Dünyada yaşanan teknolojik ilerlemeler, sosyo-ekonomik gelişmeler, küreselleşme, ülkeler arası ticari faaliyetlerde artışa yol açmaktadır. Küreselleşme sonucu artan rekabet ile toplumsal refah düzeyine bağlı olarak insanların zaman ve konfora daha fazla önem vermesi ve turizm amaçlı seyahatlerin artması hava ulaştırmasının dinamik ve etkileyici bir şekilde değişip gelişmesi sonucunu doğurmuştur.

Çalışmada yer hizmetleri misyonunun değer yaratma sürecinin paydaşlarla olan etkileşim doğrultusunda incelenerek hava taşımacılığına daha fazla katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Sosyal ve ekonomik gelişme açısından temel etkenlerden biri olan hava taşımacılığına talep yıllara bağlı olarak artmıştır (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:18). Yaşanan ekonomik krizler, savaşlar ve terör olayları gelişmedeki hızı zaman zaman yavaşlatsa da, geçmiş 40 yıl boyunca, dünya ekonomisi üç ile dört kat, yolcu ve yük taşımacılığı on kat artmıştır (Zietsman ve Vanderschuren, 2014: 41). Bu eğilimin gelecek 20 yıl için devam etmesi ve her yıl yolcu trafiğinin (gelir yolcu kilometresine göre) ortalama % 5, hava kargosunun (gelir ton kilometre ile) ise yılda % 5.2 oranında artması beklenmektedir (Boeing, 2016; Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:18). Dünyada 4000 havalimanından hizmet alan yaklaşık 25.000'in üzerinde uçak filosu bulunan 1400 havayolunun küresel ekonomik etkisinin 2.4 trilyon dolar olduğu tahmin edilmektedir (ATAG, 2014:5). Boeing (2012)'in tahminlerine göre önümüzdeki 20 yıl içinde dünya ekonomisinin yıllık ortalama %3,2 büyümesine karşılık, dünya genelinde yolcu trafiğinde yıllık ortalama %5,1 büyüme beklenmektedir. IATA, 2011 yılında 2,8 milyar olan yolcu sayısının 2050 yılında 16 milyar olacağını öngörmektedir (Augustyn

ve Znojek, 2015:369). Hava ulaşımının dinamik gelişimiyle birlikte ileride daha fazla uçuşa (Kunze, 2012:1) ev sahipliği yapmak zorunda kalacak olan havalimanları ve havalimanlarında gerçekleştirilen yer hizmetleri hava ulaşım sisteminde önemli bir darboğaz haline gelecektir (Leeuwn vd., 2007:317; Eckartsberg, 2015:2). Havacılık alanında yayınlanmış olan bu raporlar ve çalışmalardan hava trafiğindeki bu artışın devam edeceği göz önüne alındığında, ana işlevi hava sahası ile kara sahası arasında yolcuların ve eşyaların güvenli ve verimli bir şekilde geçişi sağlamak olan havalimanları, birçok faaliyeti bir arada tutan çok fonksiyonlu ve karmaşık sistemler haline gelerek birçok problem ile birlikte birçok gelişme potansiyelini de bünyesinde barındıracaktır (Tuncer ve Cavcar, 2014:184; Yörükoğlu vd., 2014:2). Etkin, emniyetli ve tam zamanlı uçuş ancak kara tarafında yolcuya, bagaja ve kargoya, hava tarafında ise uçağa verilen etkin yer hizmetleri faaliyetleri ile mümkün olabilecektir (Wilke vd., 2014: 18). Özellikle havalimanlarının maksimum kapasitelerine ulaşacak olmaları sebebiyle mevcut kaynaklarını en etkin kullanabilme ve uçuş faaliyetlerini etkinleştirmek için verimli yer hizmetleri faaliyetlerine olan gereksinimleri de dolaylı olarak artacaktır (Eckartsberg, 2015:2).

Sektördeki bu değişiklikler yer hizmetleri işletmelerinin operasyonel, ticari ve stratejik engellerle mücadele etmesine sebep olmuştur. Bundan dolayı yer hizmetleri değer zincirini optimize etmek ve karşılıklı rekabet edebilirliğe yardımcı olmak için paydaşlarla etkileşimin her zamankinden daha fazla olması gerekmektedir (Bekaert, 2009:107). Bu bağlamda yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilir bir şekilde yönetimi için misyonlarını etkileyen paydaşların ve bu paydaşların süreçlere olan etkilerinin değer yaratımı yönünden (niteliksel verilerin) bilinmesi gerekmektedir. Bu çerçevede havalimanının faaliyetlerini anlamak için, ilk olarak hava taşımacılığının başlangıç ve bitiş noktası olan hava taşımacılığı altyapısının ana parçası havalimanı kavramı ve havalimanı sistemi daha sonra uçuş faaliyetlerini desteklemeye yönelik yer hizmetleri, faaliyet türleri ve paydaşları hakkında tanımsal bilgi verilmiştir.

### **1.1. Havalimanı Kavramı**

Hava taşımacılık zincirinin en önemli halkasını oluşturan Havalimanı (Wittmer, 2011:103) yolcu, yük ve hava aracı trafiğinin düzenlenmesi, uçuşa hazırlanması, hava

ve kara arasındaki değişimin yapılması ile hava aracının iniş ve kalkışını sağlamak için gerekli gerekli altyapı, binalar, teçhizatlar ile hizmetleri (Doganis, 1992:7) kapsayan alandır. Havalimanı kavramı konusunda ulusal ve uluslararası literatürde farklı tanımlamalar görmek mümkündür. Uluslararası düzeyde havalimanları konusunda düzenleyici kuruluş olan ICAO (International Civil Aviation Organization-Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı) (2001:1) tarafından yayımlanan standartlardan Annex 14'e göre havalimanı; karada ve su üzerinde, (içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dâhil) hava araçlarının kısmen veya tamamen iniş, kalkış ve yer hareketlerini yapması için tanımlanmış alanlardır.

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 3'te havalimanı; "karada ve su üzerinde hava araçlarının kalkması ve inmesi için özel olarak hazırlanmış, hava araçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yolcu ve yük alınmasına ve verilmesine elverişli tesisleri bulunan yerler" olarak tanımlanmaktadır.

Sivil trafiğe açık havalimanlarından iç hat ve dış hat trafiğe açık meydanlar "havalimanı", iç hat ve tarifersiz dış hat ile yalnızca iç hat seferlerine açık meydanlar ise "havaalanı" olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2007:4). Uluslararası literatürde kullanılan "airport" terimi ise bütün bunları kapsayan genel bir anlam taşıması (Özenen, 2003:3-4) sebebiyle çalışmada bu anlamdaki "havalimanı" terimi kullanılmıştır.

Ergün vd. (2005:19) havalimanlarını; sahip oldukları geniş fiziksel alanları, büyük yatırımlar gerektiren sabit tesisleri, karmaşık ve çok gelişmiş mekanik, elektrik, elektronik ve güvenlik sistemleri ile hareketli bir yapı gösteren fiziksel bir yapı olarak ifade ederken, Graham (2008:2) havalimanını; yolcu ve yük taşımacılığında, hava ve yer ulaşımı arasındaki değişiminin yaşandığı alanlar olarak tanımlamakta olup pist, taksi yolları, apron, biniş kapıları, yolcu terminalleri, yük terminalleri, yer ulaşım birimlerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Jarach (2001:119)'a göre havalimanları çok yönlü hizmet sağlayıcılarıdır.

Hava ulaştırma sisteminin temel altyapı elemanlarından birisi olan havalimanları günümüzde çok modlu aktarım düğümleri (Janic, 2010: 208) olarak hava ve yer ulaşımı arasındaki değişimi (Kuyucak, 2001:28) kolaylaştırmak için farklı ihtiyaçlardan birçok elemanın, faaliyetin ve farklı disiplinlerin bir araya getirilip bir arada yürütüldüğü (Kaya, 2000: 40'den aktaran Kaya vd., 2007, s.100), uzak noktalardaki farklı ulaşım modlarını (Kaya vd., 2007:100) ve tüm dünyayı birbirine bağlayarak (gerçek World

Wide Web olarak da adlandırılmakta) buldukları bölgenin ve ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel cazibe yerleri olup (AOA, 2014:4), ülkenin dünyaya açılan kapıları bağlamında ülke tanıtımında çok önemli katkısı bulunan hem itibari hem de temsili yüksek yapılarıdır (Arıkan, 1998:49).

## **1.2. Havalimanı Unsurları**

Havalimanları hava tarafı ve kara tarafı olmak üzere iki farklı kısımdan meydana gelen bir sistemdir (Ashford vd., 1997; De Neufville ve Odoni, 2003; GAO, 2013:7; Janic, 2010:208; Wells, 2004:101). Bu ayrım tamamen net olmasa da genel literatür çalışmalarında hava tarafı uçakla ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği alan, kara tarafı da uçaklara ulaşımı sağlayan alanlardır (Trabelsi, Mora-Camino ve Astorga, 2013:302).

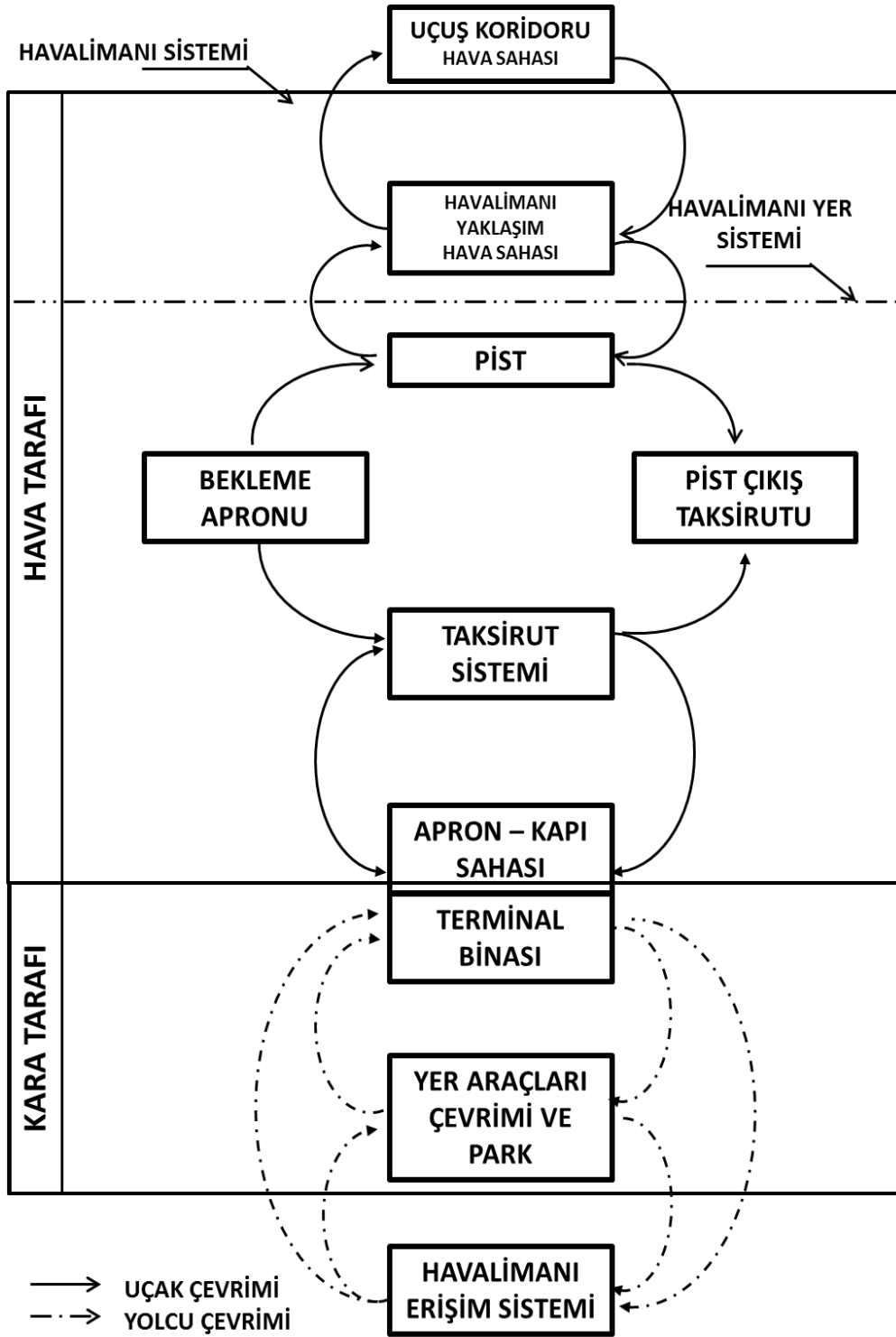
### **1.2.1. Hava tarafı tesisleri**

Hava tarafı tesisleri, uçakların iniş/kalkış, yer hareketleri ve gerekli diğer destekleyici faaliyetlerin yapıldığı alanlardır. Bu kısımda yer hizmetlerinin de (yükleme/indirme, temizleme, yakıt verme vb.) sunulduğu direkt uçuş ve uçuşu destekleyen faaliyetlerin icra edildiği uçuş hattı, uçakların iniş ve kalkışlarını yaptıkları pist, terminal binasından aprona bağlayan kapı sahası, uçak hareketleri için kullanılan taksi yolları, uçak bekleme alanları ve yolcuların uçağa binip indikleri ve uçakların park ettikleri apron ve kapıların yer aldığı tesisleri yer almaktadır. Ülkemizde meydan altyapı tesisleri olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2007:4-5). Bunlara ek olarak, kargo ve posta işlemleri, yangınla mücadele, hangarlar ve diğer tesislerde de hava sahasında bulunabilmektedir.

Uçak yaklaşma ve kalkış yollarını içine alan hava sahasının pist kullanımına olan etkisi nedeniyle havalimanını çevreleyen hava sahası da (hava koridoru) hava tarafının bir bölümü olarak kabul edilmektedir.

### 1.2.2. Kara tarafı tesisleri

Kara tarafı; yolcu ve bagaj işlemleri, kargo yer hizmetleri tesisleri ile havalimanı işletme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği havalimanına erişim yollarını da (yol şebekesi, toplu taşıma vb. unsurlar) içine alan, yolculara, bagajlara ve beraberindeki kişilere hizmet verilen, yolcuların ve yüklerin hareketinin gerçekleşmesi için tasarlanıp işletilen terminal binası (yolcu indirme-bindirme ve bekleme alanları, bilet satış ve kontrol bölümleri, bagaj işlemlerinin yapıldığı alanlar, restoranlar, mağazalar, araba kiralama ofisleri, alışveriş merkezleri, eczaneler, spor merkezleri vb. analar) ve iç bağlantı yollarından oluşmaktadır (Tunç, 2003:195-209). Terminal binası yolcu işlemlerinin yapıldığı herkese açık olan alan ile yolcuların iniş ve biniş gerçekleştirdikleri, bagajlarını aldıkları sınırlı girişe müsaade edilen iki alandan oluşmaktadır. Kara tarafı ayrıca havalimanı içinde araç dolanım yollarını ve araç park alanları ile birlikte kontrol kulesini de içinde barındırmaktadır. Bir havalimanının hava ve kara tarafı arasındaki ilişki Şekil 1.1.'de verilmiştir.



Şekil 1.1. Havalimanı Unsurları (Horonjeff, R. ve McKelvey, F., 1994; Tunç, 2003, Wells, 2004:101).



### 1.3. Havalimanı Sistemi

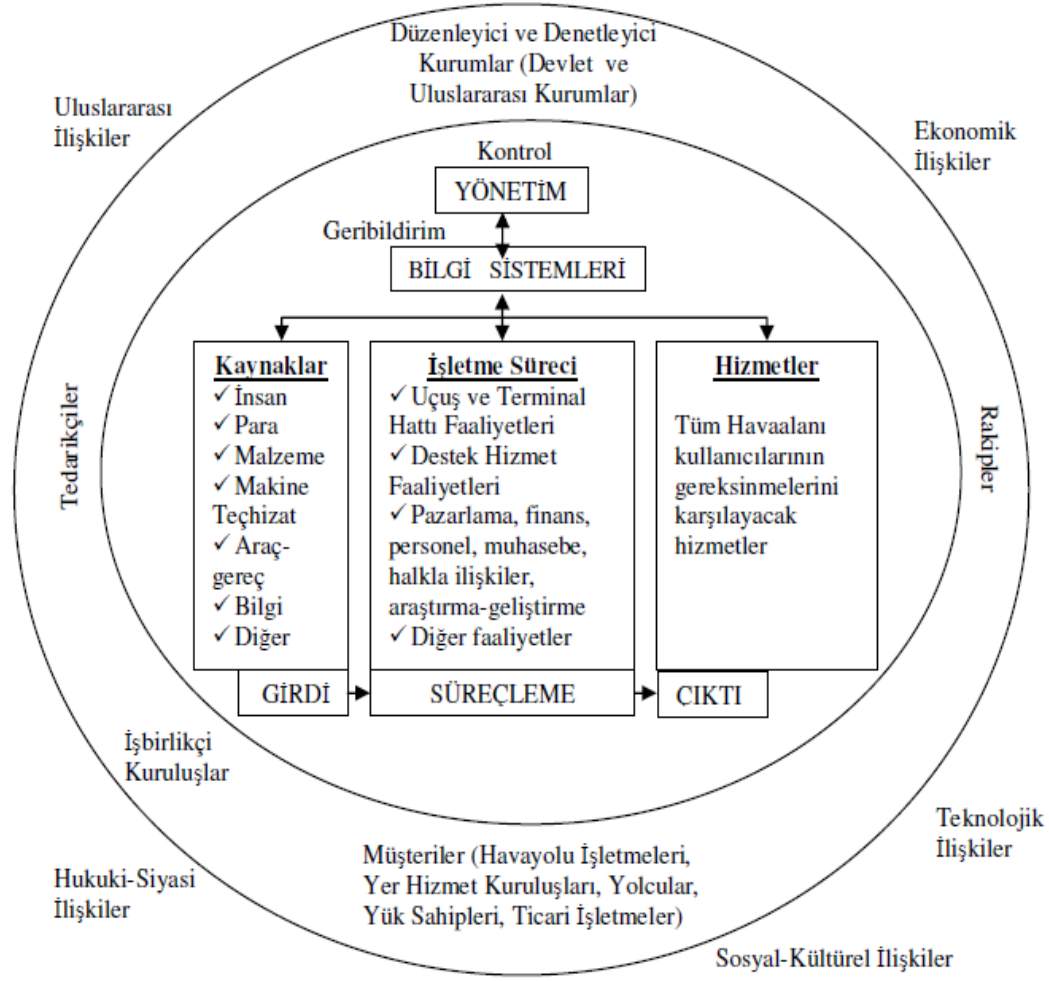
Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu bir sistem olan havacılık sistemi (DPT, 2001:1'den aktaran Oktal ve Gerede, 2002, s.103); havalimanı yapımı, havalimanı işletmeciliği, havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır. Bu bağlamda büyük altyapı ve teknoloji yatırımlarını, nitelikli insan kaynağını, güçlü uluslararası ilişkileri, geniş bir alanda iyi organize edilmiş ve süreklilik gösteren faaliyet süreçlerini gerçekleştirmeyi ve bunların finansmanını sağlamayı gerektirir (Kaya vd., 2007:99). Hava ulaştırma sistemi taşımacılık amacını gerçekleştirmek için çevreden para, bilgi, malzeme, araç-gereç gibi girdileri alıp bunları; rezervasyon, biletleme, uçuş, ikram, güvenlik, yolcu bindirme-indirme, bagaj ve kargo yükleme-boşaltma gibi çeşitli ve birbiriyle etkileşim içerisindeki işlemlerden geçirerek hava taşımacılığı hizmetine dönüştürür (Şekil 3.2.) (Gerede, 2002:16).

Sivil havacılık sistemi ekonomik ve sosyo-politik genel sistemin bir unsuru olup, sivil havacılık operasyonlarını gerçekleştirmek için uyum içerisinde bir araya toplanan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan havayolları, havalimanları, yer hizmetleri, hava trafik ve seyrüsefer hizmetleri, bakım ve eğitim hizmetleri gibi pek çok alt sistemden oluşan bütündür. Havacılık endüstrisini bir ekosistem olarak düşünmek yararlı olacaktır. Havalimanları ve havayolu, bu ekosistemin iki bağımlı unsurudur (Everett Jr., 2014:353). Sivil havacılık sistemi kapsamında havayolu taşımacılığı iki havalimanı arasındaki uçağın yer ve zaman avantajı sağlayarak yolcu, bagaj ve yük taşıma süreçlerini içermektedir.

Shaw (1998:73-75)'a göre havalimanları, havayolu işletmeleri, üreticiler, tüketiciler ve çeşitli toplumsal örgütlerle birlikte sivil havacılık sistemini oluşturan beş temel alt sistemden biridir. Havalimanları, hava ulaştırma sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli altyapı bileşenlerin bir araya getirip uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan alt sistem olup havayollarına ve müşterilerine ihtiyaç duydukları bütün kolaylık ve hizmetleri (Doganis, 1992:7) sunduklarından dolayı paydaşları ile çok fazla ilişki içerisinde ve birbirine bağlı pek çok unsurdan oluşan karmaşık mühendislik

sistemleridir (Skorupski ve Uchronski, 2016: 114). Hareketlilik talebi olan günümüz toplumların (Oto vd., 2012:164) değişen istek ve ihtiyaçlarının etkisiyle, havalimanları ulusal ve uluslararası hava taşımacılığının vazgeçilmez ögesi durumundadırlar. Buldukları bölgenin ekonomik ve sosyo-kültürel gelişmesinde önemli katkıları olan karmaşık ve dağınık yapıdaki (Leeuwn vd., 2007:317) havalimanları belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insan gücü, malzeme, araç-gereç-makine, bilgi ve diğer girdileri alarak bunları uçuş ve uçuşu destekleyen faaliyetler ile diğer havalimanı faaliyetleri olarak çeşitli işlemlerden geçirerek (Kaya, 2005:16-18) hizmet misyonu çerçevesinde, havayolları, yer hizmetleri işletmeleri, yolcular, resmi ve özel kurum ve kuruluşlar ile diğer paydaşların beklenti ve isteklerini karşılayacak şekilde hizmet sunan açık sistemlerdir (Şekil 3.2.) (Kaya, 2000:49-50; ACI, 2004).

Hava ulaşımı ile yer ulaşımının birleşim noktası olan havalimanları uçakların iniş-kalkış yaptıkları pistler, yolcu transferini mümkün kılan terminaller, hava aracı bakım tesisleri ve diğer birçok altyapı elemanlarından oluşur. Havalimanı sisteminin işlerliğini sağlamak için Sekil 1.2.'de görüldüğü üzere havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri, trafik, seyrüsefer ve haberleşme hizmetleri, hava aracı ve parça üreticileri gibi çeşitli altyapı kolaylıkları ve destek hizmetleri ile, diğer ticari işletmeler hem müşteri konumunda hem de hizmet alan sistem elemanları konumundadır. Sistem işleyişinde devlet, ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri daha çok düzenleyici ve/veya denetleyici konumdadır. Havalimanı sisteminin çevre unsurlarından bazıları ise sistemin çıktısını talep edenler, sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlar, çevreci kuruluşlar ile toplumun diğer kesimleridir, son kullanıcılar ise hizmetlerin sunulduğu müşteriler olmaktadır (Kesikbaş, 2006:7).



Şekil 1.2. Havalimanı Sistemi (Kaya, 2000:50; Gerede, 2002:17).

#### 1.4. Havalimanı Faaliyetleri

Havalimanları ulusal ve uluslararası düzenlemelerde belirtilen ve istenilen şekilde işletilebilmesi için birçok farklı faaliyeti gerçekleştirmesi gerekmektedir (Doganis, 1992:164). Bu büyük ve karmaşık faaliyetler ağını daha iyi tanıyabilmek için literatüre bakıldığında havalimanı çatısı altında gerçekleştirilen havalimanı faaliyetlerini kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün olmasa da genel olarak; havacılık hizmetleri olan temel havalimanı hizmetleri ve yer hizmetleri ile havacılık dışı hizmetler olan ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelendiği görülmektedir (Tablo 1.1.) (Ashford vd., 1997; Neufville ve Odoni, 2003; ICAO, 2009; Janic, 2000; Kazda ve Caves, 2000). Havalimanı faaliyetleri genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.4.1. Temel havalimanı hizmetleri**

Bu gruptaki faaliyetler havalimanı kullanıcısının emniyeti ile ilgili olup temel operasyonel hizmetler olarak da adlandırılmaktadır. Uçağın yaklaşma ve inişinde gerekli olan hava trafik, meteoroloji, iletişim, aydınlatma, polis ve özel güvenlik, itfaiye, acil sağlık ve arama kurtarma hizmetleri ile PAT (pist, apron, taksi yolu) sahalarında verilen yönlendirme hizmetleri ve binaların bakım hizmetlerinden oluşmaktadır. Temel havalimanı hizmetleri, emniyet açısından önemlerinden dolayı, çoğu kez ilgili devlet birimlerince ya da doğrudan havalimanı otoritesince sağlanmaktadır (Kuyucak, 2001:30).

#### **1.4.2. Yer hizmetleri**

Bir uçağın havalimanına gelişinden, ayrılışına kadar geçen süre içerisinde, Uluslararası Havacılık Kuralları ve Sivil Havacılık Yönetmeliği'ne göre belirlenmiş standartlar çerçevesinde, uçağa ve yolculara sağlanan hizmetler olarak tanımlanır. Havalimanında verilen yer hizmetlerinin bir kısmı doğrudan uçak ile ilgili olan yakıt ikmali, ramp, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, temizlik, güç kaynağı sağlanması, bagaj ve kargonun yüklenip boşaltılması, uçakların konaklaması, uçak hat bakım gibi hizmetlerden oluşur. Uçuş operasyon, yolcu trafik, temsil, gözetim ve denetim gibi diğer yer hizmeti hizmetleri faaliyetleri ise daha çok trafikle ilgili olup yolcu, bagaj ve kargonun ilgili terminallere ve uçağa gönderilmesi sürecinin çeşitli aşamalarını kapsamaktadır. Havalimanlarında yer hizmetlerinin kim tarafından verileceği, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bazı durumlarda birkaç özel firma ile sınırlı bir rekabete imkân tanınırken, bazı durumlarda da doğrudan havalimanı işletmesi, bayrak taşıyıcı havayolu ya da havalimanı işletmesinin seçtiği özel bir işletme tamamen monopol bir yapıda bu hizmeti sunabilmektedir (WTO, 2006:59).

#### **1.4.3. Ticari hizmetler**

Havacılık dışı hizmetler olarak da adlandırılmakta olup uçuş faaliyetleri dışında yolcuların ve havalimanını kullanan diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulan vergili-vergisiz satış mağazaları, restoran ve kafeler, barlar, kuaför, kuru temizleme, araba kiralama ve otopark, oteller, bankacılık ve sigorta, konaklama ve eğlence, toplantı ve iletişim, sosyal hizmetler, reklam ve diğer hizmet faaliyetlerini kapsayan ticari mal ve hizmetlerdir. Bu hizmetler doğrudan havalimanı yönetimince

sunulabileceği gibi, havalimanı otoritesince imtiyaz ücreti ve kira sağlanmak suretiyle başka işletmecilere de devredilebilmektedir (Doganis, 1992:7-10).

Havalimanı faaliyetleri genel olarak gruplandırılmasına rağmen yönetim açısından hizmet bütünlüğü olarak düşünüldüğünde çok karmaşık yapı içerisinde oldukları görülebilir. Çeşitli yapı ve özellikteki insan, makina-teçhizat ile kaynağın istenilen zamanda ve yerde etkin, emniyetli ve verimli kullanılarak müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu hizmetlere dönüştürülebilmesi kapsamlı bir çalışmayı gerektirmektedir.

**Tablo 1.1.** Havalimanı Hizmetlerinin Sınıflandırılması (Kaya, 2005:21, Kuyucak, 2007:22, SHY-22:5).

Operasyonel Hizmetler	Yer Hizmetleri	Ticari Hizmetler
Hava trafik kontrol Meteoroloji haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri polis ve güvenlik İtfaiye, ambulans ve ilk yardım pist, apron ve taksiyolu bakımı diğer faaliyetler	Temsil, yolcu trafik, Yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, Uçuş operasyon, Ulaşım, ikram servis, Gözetim ve yönetim, Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi.	Vergisiz mağazalar Diğer mağazalar Yiyecek içecek hizmetleri Eğlence hizmetleri Konaklama hizmetleri Bank ve sigorta işlemleri Araba kiralama ve park hizmetleri toplantı ve iletişim kolaylıkları kişisel bakım hizmetleri Reklam etkinlikleri Diğer faaliyetler
Havacılık Hizmetleri		Havacılık Dışı Hizmetler

### 1.5. Havayolu Taşımacılık Sektöründe Havalimanı Yer Hizmetlerinin Rolü

Gündüz ve gece, her tür hava koşulunda uçak operasyonlarına olanak tanıyan, yolcu ve eşyanın havalimanı ile hava sahası arasında güvenli ve etkili bir şekilde geçişini sağlayan, kusursuz ve güvenli yer hizmetleri sunan havalimanları hava taşımacılık ağının kilit altyapı parçasıdır (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:18; Augustyn ve Turzyńska, 2016:15). Gittikçe artan bir büyüme içinde olan havayolu taşımacılığında daha verimli havalimanı hizmetlerine olan talep de artmaktadır

(Manataki ve Zografos, 2009: 428). Havalimanlarında (apron, pist ve taksi yolları vb.) sunulan yüksek emek yoğun olmasına karşın düşük sermaye yoğun faaliyetlerden olan yer hizmetleri faaliyetleri de giderek ihtiyaçları ve beklentileri değişen, farkındalığı artan müşteri profili karşısında günden güne daha da önem kazanmaktadır (Haenecke, 2009:240; Bekaert, 2009:113; Adler vd., 2013:449). Son yıllarda yer hizmetleri sektörü önemli ölçüde değişmiştir. Bir zamanlar havayolları ve havalimanlarının hâkimiyetinde olan sektör günümüzde havalimanlarının ve havayollarının kendi faaliyet alanlarına odaklanmasıyla beraber geniş yelpazede yolcu ve kargo havayollarına eksiksiz hizmette uzmanlaşmış yer hizmetleri işletmelerince gerçekleştirilmektedir (Bekaert, 2009:107-108). Önceleri havayolu taşıma hizmetlerinin yerine getirilmesinde aktif olarak rol alan havalimanları günümüzde ana faaliyeti olarak kabul edilen havalimanını yönetmeye odaklanmaktadır (Bekaert, 2009:108).

Hava taşımacılık hizmeti verdikleri için havayolu taşıyıcıları kalkıştan önce ve inişten sonra yolculara, bagajlara, yüklere ve uçaklara yer hizmetlerini sunmak zorundadır. Yer hizmetleri, bir havalimanında, yolcuların, eşyaların, posta ve yüklerin taşınması için gerekli tüm hizmetleriin yanısıra yakıt ikmali, temizlik, ikram ve gerektiğinde buz çözme açısından uçaklara sunulan hizmetleri kapsamaktadır (Kunze, 2012:10). Diğer bir ifadeyle bir uçağın yükünden (yolcu, bagaj, kargo ve posta) ayrılması ve yükü ile birleştirilmesi için gerekli olan karmaşık bir dizi işlemi kapsayan havalimanı servislerinin uzmanlaşmış bir parçasıdır (Van De Voorde, 2010:29). Yer hizmetleri, havayollarının hava faaliyetlerini destekleyen çok çeşitli hizmetleri (bakım, yakıt yükleme, kargo yükleme gibi teknik hizmetler ile check-in işlemleri, yolcu indirme, bindirme, bagaj taşıma ve kara taşımacılığı, konfor sağlama gibi yolcular ile ilgili hizmetler) sunmaktadır (Patriarca, Gravio ve Costantino, 2016:1). Uluslararası Hava Taşımacılar Birliği (IATA), yer hizmetlerini “havayollarının yolcularına sunduğu genel ürünün önemli bir bölümü” olduğunu belirtmektedir (Lakshmikumaran ve SridharanAttorneys, 2015:2). Avrupa Komisyonu'na göre (2011) yer hizmetleri; havalimanlarında havayolları için yapılan tüm yer hizmetleri faaliyetlerini kapsayan faaliyetler olarak havacılık değer zincirinin temel fonksiyonudur (Tomova vd., 2015: 321). Yer hizmetleri, kendileri için bir altyapı sağlayıcısı olan (Haenecke, 2009:240) havalimanında birbirine doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunan birbiriyle ilişkili çeşitli işletmelerin farklı çalışma adımlarının birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Ateş ve Kağncıoğlu, 2013: 34). Uçaklara yönelik yer hizmetleri misyonu aynı anda farklı

görevlerden oluştuğu için tüm paydaşlarla uyumu gerektirmektedir. Bu görev ve sorumlulukların belirli sürede ve standartlarda gerçekleştirilmesinin gerekliliği bu uyumu belirli bir noktaya kadar geliştirebilmektedir (Pierobon, 2016:33).

Operasyonel bakış açısıyla uçak ve araçların yer hareketlerini kolaylaştırmak ve yüzeydeki çalışma koşullarının devamlılığını sağlamak için havalimanı yer hizmetleri, beş ana paydaşın (havalimanı otoritesi, yer hizmetleri, havayolları, hava trafik kontrolü (ATC), düzenleyiciler) etkin çalışmasını ve etkileşimini gerektirmektedir (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:18).

Dünya üzerindeki tüm havalimanlarında, havayolu taşımacılığı hizmetlerinin verilmesini sağlamak ve aktif pistten ve taksi yollarından uzakta, asfalt üzerinde iken uçak, yolcu ve eşyaları ile kargonun güvenli ve ekonomik hareketlerini kolaylaştırmak için yer hizmetleri gereklidir. Bu nedenle, yer hizmetleri, karmaşık bir operasyonel ağ içinde çok sayıda hizmet içermektedir. Bu sektörün operasyonel karmaşıklığına ek olarak, çok rekabetçi olan piyasalardan çok korunaklı tekellere kadar uzanan piyasa yapıları da mevcuttur (WTO, 2006: 51). Yer hizmetleri işletmeleri, küresel bir sektör olan hava taşımacılığının önemli alt sistemlerinden havayolu işletmelerinin zamanında, emniyetli, güvenli ve verimli hizmet sunmalarını desteklerken kullanıcılara sunulan işletim maliyetini düşürmek, hizmet düzeyini artırmak ve rekabetçi üstünlüğü sağlamak açısından en önemli faktör olarak görülmektedir (Fried, 2015). Havacılık sektöründe A, B ve C grubu çalışma ruhsatlarıyla faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri havalimanı altyapısını kullanarak havacılık endüstrisi için en az havayolu işletmeleri kadar önem taşıyan (Demir, 2012:50; Ateş ve Kağnıcıoğlu, 2013:37) hizmetleri üretmektedirler.

Bir zamanlar havayollarının ve havalimanlarının hâkim olduğu yer hizmetleri endüstrisi, şimdi yolcu ve kargo taşıyan havayollarına eksiksiz hizmet sunan uzman yer hizmetleri işletmelerininindir. Baskıcı faktörlerin etkisiyle yönlendirilen değişimle birlikte havalimanları ile yer hizmetleri işletmeleri arasındaki ilişki gelişmeye devam etmektedir. Artan küreselleşme, uluslararasılaşma ve ucuz hava taşımacılığı ihtiyaçlarından dolayı havacılık sektöründe serbestleştirme girişimleri gerçekleştirilmiştir (Wittmer, 2011:67). Her şeyden önce, havalimanları giderek çok daha fazla ticari hale gelmekte (Bekaert, 2009:107) bakım, kargo ve lojistik gibi hizmetleri dışarıdan satın alarak daha ucuza mâl etme ve kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşma eğilimindedir. Havalimanları ve havayolları, yer hizmetlerini de dışarıdan

bağımsız işletmelerden sağlama yoluna giderek yer hizmetlerini serbestleştirmektedirler. Yer hizmetleri endüstrisi Avrupa'da 96/67 / EC (AB, 1996) numaralı Konsey Direktifi'nin kabul edilmesinden itibaren dinamik bir gelişme ve büyüme yaşamıştır. Hava taşımacılığının serbestleşmesine uygun olarak Direktif ile oyuncular arasında yer hizmetleri faaliyetlerinin verimliliğini artırmak, maliyetleri düşürmek, hizmetlerin kalite seviyelerini artırmak ve havayolları için seçim seçeneklerini artırmak için rekabetin geliştirilmesi amaçlanmıştır (Soames, 1997'den aktaran Patriarca, Gravio ve Costantino, 2016, s.1). Geleneksel olarak havalimanları veya ulusal havayolunun kurumsal bölümlerince sübvansede edilen yer hizmetleri, şimdi serbest rekabet ortamında pazar savaşı veren yer hizmet işletmelerince gerçekleştirilmektedir (Adler vd., 2013: 27; Ahsbahs, 2008:14). Havalimanı yönetimi, yer hizmetleri işletmelerinin bu şartlara uymadığı takdirde ceza, sınırlama veya yasaklama hakkına sahiptir. Havalimanı yönetiminin temel görevi yer hizmetleri işletmelerince gerçekleştirilen faaliyetlerin performansını izlemektir (Bezerra ve Gomes, 2015; Chen ve Chang, 2005; Patriarca, Gravio ve Costantino, 2016:1). Piyasadaki değişiklikler işletmelerin daha fazla operasyonel, ticari ve stratejik baskılarla karşılaşmasına sebep olmakta, havalimanı ve yer hizmet işletmelerinin yer hizmetleri sürecini optimize etmek için karşılıklı işbirliklerini artırmada her zamankinden daha fazla adım atmalarını gerekli kılmaktadır. Yer hizmetleri işletmelerinin öncelikli görevi havalimanı yönetimince konulmuş sıkı koşullara rağmen tüm faaliyetlerde yüksek kalitede hizmet seviyelerinin sağlanmasıdır (Patriarca, Gravio ve Costantino, 2016:1). Bu doğrultuda bağımsız yer hizmeti işletmeleri için kâr marjlarını koruyacak ve değer yaratacak şekilde kendilerini pazarda konumlandırmak önemli hâle gelmiştir (Samur, 2006:38).

## **1.6. Havalimanı Yer Hizmetleri Misyonu**

Yer hizmetleri endüstrisi havalimanlarının damarlarıdır. Havalimanlarının çoğunda her gün iniş ve kalkış yapan uçaklara bağlı olarak yoğun bir uçuş trafiği yaşanmaktadır (Kabongo vd., 2016:2355). Yer hizmetleri de genel olarak bir uçağın kalkış öncesi ve iniş sonrası uçaklara ve yüklere gerçekleştirilmesi gereken bir dizi hizmetleri kapsamaktadır. Hava taşımacılığının büyümesiyle, yer hizmetleri günümüzde dünya çapında hava taşımacılığının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir.



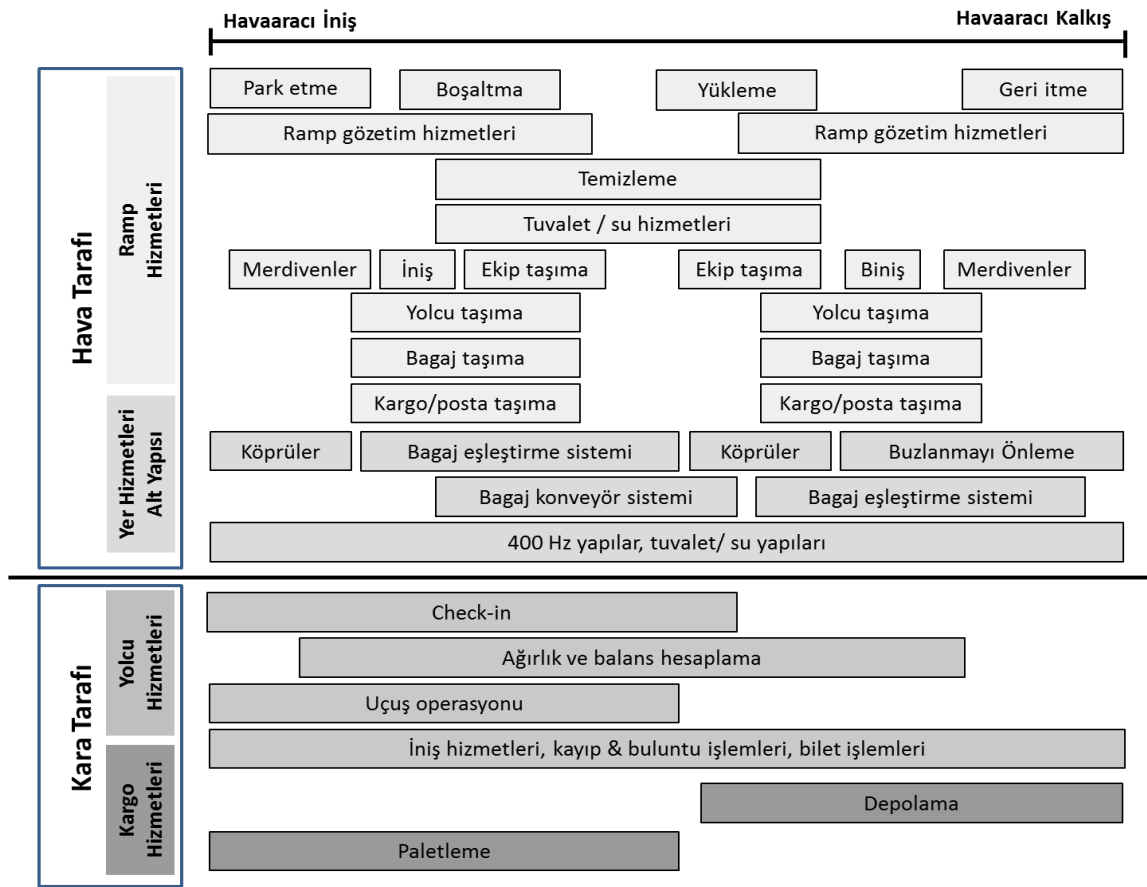
Yer hizmetleri misyonu bir sonraki uçuşa bir uçağı hazırlamak için gerekli işlemleri, operasyon prosedürlerini, ekipman ve teçhizat gereksinimlerini ve uygun nitelikte personeli içermektedir (Padrón vd., 2016:34). Özellikle havalimanı yer hizmetleri, uçaklara uzun, orta ve kısa süreli olarak park pozisyonlarında yardımcı olmak için gerekli olan operasyonların sıralanması, kontrolü ve optimizasyonunu kapsamaktadır (Ansola vd., 2014: 1145). Daha geniş anlamda uçağın yerde, terminal kapısında park halinde veya havalimanının uzak bir noktasında olsa bile gerek duyduğu çeşitli hizmetleri (yolcuların bindirilmesi, indirilmesi, bagajların yüklenmesi-boşaltılması, emniyet kontrollerinin yapılması, yakıt ikmali, temizlik, bakım vb.) kapsamaktadır (Kabongo vd., 2016:2354)

Yer hizmetleri, uçak yerdeyken uçağın varış veya gidişiyle ilgili olarak uçakta veya çevresinde yapılan faaliyetleri tanımlamak için kullanılan ortak bir terimdir. Yer hizmetleri terimine yönelik standart bir tanımla bulunmamakla beraber genellikle, uçağın bir havalimanına inişinde veya kalkışında gerekli olan hava taşımacılık ve hava trafik kontrolüyle sağlanan hizmetler dışındaki tüm hizmetler olarak ifade edilmektedir (ICAO, 2000:1; OECD, 2000:15; Tomowa, 2015:321-322). IATA; yer hizmetlerini havayollarının yolcularına sunduğu bütün ürünün en önemli bölümü olarak ifade etmektedir (Lakshmikumaran & SridharanAttorneys. 2015:2). Bu yakıt ikmali gibi teknik operasyonları veya check-in hizmet odaklı faaliyetleri içerebilir. Bu faaliyetlerin birçoğu uçak ve yolculara yer hizmeti veren işletmeler tarafından yürütülmektedir (Mao vd., 2009:537; Padrón vd., 2015:35; Patriarca vd., 2016:1). Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Hizmet Alımı Ticaret Sözleşmesinde yer hizmetlerini "havalimanında uçak, yolcu ve kargoya verilen hizmetler" olarak tanımlamaktadır (WTO, 2007).

Havalimanı yer hizmetleri misyonu; “bir uçağın havalimanına inişinden kalkışına kadar geçen süre içerisinde uluslararası havacılık kuruluşları ve sivil havacılık yönetmeliğine göre belirlenmiş standartlar çerçevesinde uçağa, yolculara, bagaja ve kargoya sağlanan hizmetler” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle havalimanı yer hizmetleri, donanım, araçlar ve iş gücü becerilerine dayanarak park alanlarında, ulaşım bağlantılarında ve yer hizmetleri araç tesislerinde emniyet düzenlemeleri ve lojistik gereksinimlere dayanarak bazı kısımları eşzamanlı ve ardışık olarak devam eden karmaşık faaliyetlere dayalı bütünsel bir süreçtir (Kunze, 2012:9; Padrón vd., 2015:34; (Marintseva vd., 2015:8; Schultz vd., 2012:2). Dohn vd., yer hizmetleri misyonunun, uçuş sürecinde her bir uçağın farklı becerilere sahip ekiplerin sorumluluğunda olacağı

dinamik bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Kabongo vd., 2016:2355). Şekil 1.3.'de görüldüğü gibi yer hizmetleri çoklu göreve sahip bir süreç olup hızlı, emniyetli ve düşük maliyetli gerçekleştirilmek için personel ve teçhizat ve diğer kaynaklarla birlikte eş zamanlı ve ardışık olarak gerçekleştirilmelidir.

Havalimanı yer hizmetleri, havalimanlarında ve uçuş güzergâhında havayolu uçuş faaliyetlerini destekleyen tüm uçak faaliyetlerinin planlanması, çizelgelenmesi, kontrol edilmesini de kapsayan günlük olağan faaliyetlerinin devamını sağlayacak yönetim, teknik ve harekâtle ilgili pek çok hizmeti kapsamaktadır (Padrón vd., 2015:35; Kaya, 2000:42).



Şekil 1.3. Yer Hizmetleri Misyonuna Genel Bakış (Ahsbahs, 2008:14; Durr, 2008:3; Kunze, 2012:9).

Yer hizmetleri, genel olarak havalimanlarının kendileri tarafından sunulduğu gibi birçok havalimanında havayolu işletmelerine ait yer hizmeti işletmelerince veya bağımsız yer hizmetleri işletmelerince olmak üzere üç şekilde sağlanmaktadır (Doganis, 1992:9; ICAO, 2000:1; Samur, 2006:38, Tomová, Trgiňa ve Sedláčková, 2015:323).

Tarihsel olarak bu misyonlar havalimanları veya havayolları tarafından gerçekleştirilmiştir. Yer hizmetleri pazarının serbestleştirilmesine ilişkin gelişim ile üçüncü parti yer hizmetleri işletmeleri ortaya çıkmıştır (Padrón vd., 2016:34). Havalimanları, havayolları ve bağımsız yer hizmetleri işletmeleri veya işbirlikleri yer hizmetleri faaliyetlerinde tedarikçiler olarak yer almaktadır (Samur, 2006:39; Tomova vd., 2015: 322). Yer hizmetleri misyonları havayollarıyla yapılan ikili sözleşmelerine göre farklı pazar şartlarında sunulabilmektedir (Tomová, Trgiňa ve Sedláčková, 2015:322). Birkaç farklı işletme tek bir uçuş için yer hizmetlerini sağlayabileceği gibi bu hizmetlerin tümü tek bir tedarikçi tarafından sağlanabilmektedir. Havalimanlarının rekabetçi kalmasını sağlamak için yer hizmetlerinin (örneğin bagaj hizmetleri, ramp hizmetleri, yakıt ve yağ hizmetleri) her kategorisi için en az iki tedarikçi (biri havalimanı veya baskın havayolundan bağımsız olmalı) havalimanlarında hizmet sunmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2012; Doganis, 1992:9).

### **1.7. Yer Hizmetlerinin Sınıflandırılması**

Uluslararası ve ulusal düzeyde sivil havacılık otoritelerince ortaya konulmuş çeşitli düzenleyici yapılara tabi yer hizmetleri sektörü, hava taşımacılığının emniyetli ve zamanında işletilmesi için gerekli olan çok sayıda hizmeti kapsamaktadır (WTO, 2006:51). Yer hizmetleri, uçağın terminal kapısına geldiği andan bir sonraki uçuşu için kapıdan ayrıldığı zamana kadar geçen süre içerisinde yapılan birçok faaliyeti kapsamaktadır (Gomez ve Scholz, 2009:1).

Yer hizmetleri faaliyetleri genellikle kara tarafındaki trafik hizmetleri (yolcu, bagaj ve yüklerin terminal binasından uçağa ulaştırılma sürecinde yapılan hizmetlerdir) ve hava tarafındaki ramp hizmetleri (yükleme araçları ve uçaklara yapılan yüklemenin kontrolü, uçak temizliği, harici takat tedariki, gözetim, yolcu ve bagajların yükleme ve boşaltım hizmetleridir) olarak ikiye ayrılmaktadır (Ashford vd., 1997; ICAO Doc 9562, 2000:1; Kaya, 2005:21; Ergün, 2006:32; Kunze, 2012:10). Bu iki kısma ayırma, resmi bir bölünme anlamına gelmemekle birlikte sistemin anlaşılmasına yardımcı olmakta, farklı misyonlar iki taraftan da faaliyetler içerebilmektedir (Padrón vd., 2015:35). Bluth'a (2010:10) göre ciro bazında yer hizmetleri pazar yapısı şu şekildedir: yolcu hizmetleri yüzde 15, yük hizmetleri yüzde 25 ve Ramp hizmetleri yüzde 60.

Ramp hizmetleri, uçakların yere indiği sırada park edildiği alanlarda gerçekleşir. Bu görevler, uçak geri çekme, güç sağlama vb. gibi uçaklarla ilgili işlemleri kapsamaktadır. Diğer yaygın ramp hizmetleri, uçak temizleme, tuvalet boşaltma ve su yükleme, yemek ve bagaj yükleme ve boşaltma ile nakliye gibi konuları içermektedir. Gelen uçaklar yer hizmetleri misyonuna ilişkin ramp faaliyetleri için aprona girmektedir. Yer hizmetleri misyonu gerçekleştirmek için kullanılan ekipmanın, araçların ve personelin çoğunluğu apron alanında faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, manevra alanına belirli araçların (uçakları çekmek için römorklar, bakım ve inşaat işlerinde kullanılan araçlar veya kışın kar temizleme ekipmanı) girmesine izin verilmektedir (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:19).

Trafik görevleri her bir yolcu için terminale girişte ve varış noktasında yapılmaktadır. Ramp hizmetleri ise uçak yerdeyken yapılmaktadır. Şekil 1.4.'de yer hizmetleri faaliyetleri trafik ve ramp hizmetleri bakış açısından sunulmuştur.

Uçak yer hizmetleri ise uçak çekme / geri gönderme, elektrik temini, yakıt temini, yolcuların/yüklerin yüklenmesi ve boşaltılması, bagaj ve ikram yükleme, içilebilir su hizmetleri, havalandırma hizmeti ve ısıtılmalı havanın sağlanması için azot ve oksijen temini ve nihayetinde uçaklarda buz çözülmesi / buzlanmanın önlenmesi hizmetlerinden oluşmaktadır (Ferenc ve Majan, 2014:1).

Yer hizmetleri kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ülkeler arasında farklılık gösterebileceği gibi bazen havalimanları arasında da farklılık gösterebilmektedir (WTO, 2007). Bu hizmetlerin tümü tek bir tedarikçi tarafından gerçekleştirilebileceği gibi farklı yer hizmet süreçleri farklı tedarikçiler tarafından da sağlanabilmektedir. Bu faaliyetlerin sorumluluğu, havalimanının büyüklüğüne ve havalimanı yönetim felsefesine bağlı olarak, havalimanı otoritesi, havayolları ve yer hizmet işletmelerinin bir karışımı olarak ortaklaşa paylaşılabilir. Ancak havaaracı üreticileri de sınırlı havalimanı sahasında uçaklara bakımlarının yapılması sürecinde hangi donanım, servis aracı ve teçhizatların kullanılacağını belirlemek konusunda yer hizmet süreçlerine etki edebilmektedirler.

### **1.7.1. Hava tarafı hizmetleri;**

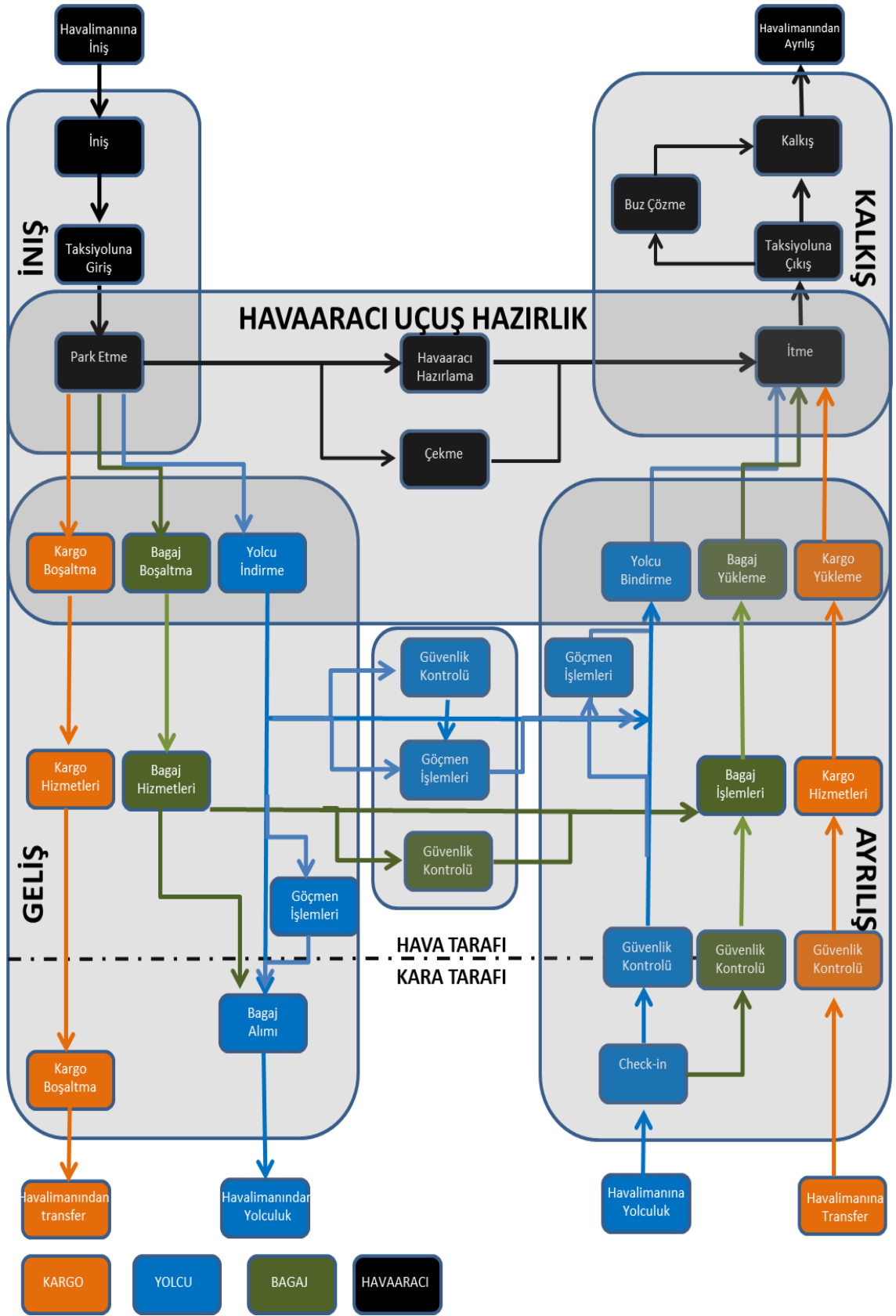
Durr (2008:1)'a göre hava tarafı hizmetleri, havalimanı apronunda güvenlik kontrolünden sonra yapılan hizmetler olup, çoğunlukla ramp hizmetlerini içermektedir.

Ramp kullanımı, insan kaynakları, ekipman alımı, bakımı ve kullanımı, yük hizmetleri, uçak hizmetleri gibi çok görevli bir prosedürdür. Şekil 1.4.'de karmaşık rampa hizmetleri gösterilmektedir. Rampa hizmetlerindeki tüm faaliyetler eş zamanlı olarak yapılmaktadır.

### **1.7.2. Kara tarafı hizmetleri**

Havalimanı kara tarafında, terminal binaları, erişim yolları ve hizmetleri gerçekleştirenler ve kullanıcıları için verilen otopark hizmetleri bulunmaktadır. Kara tarafı hizmetleri bilet işlemleri, yolcu kontrolü ve bagaj taşıma hizmetlerini içeren terminal faaliyetleridir. Yolcu hizmetleri, bilet işlemleri, yolcu ve bagaj check-in işlemleri, uçağa yolcu ve bagajların alınması faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda uçağa yolcu alma ve yük bindirme donanımını, yolcu ve yüklerin dengeli bir biçimde uçağa yüklenmesini, bagajların sınıflandırılmasını ve yerleştirilmesini içermektedir.

Bagaj hizmetleri, kargo ve posta kabulü ve ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, depolama ve kargo yükleme / boşaltma ve gerekli güvenlik önlemlerinin uygulanmasını içermektedir. Genellikle havalimanı işleticisine ait merkezi bir havalimanı altyapısı olup havalimanında faaliyet gösteren tüm yer hizmetleri işletmeleri biniş köprüleri, tuvalet ve su tesisleri ile bagaj konveyör sistemini kapsayan bu altyapıyı kullanmaktadır.



Şekil 1.4. Havalimanında Yolcu Uçağına Yönelik Yer Hizmetlerine İlişkin Ana Süreçlerin Gösterimi.

(Ateş ve Kağnıcıoğlu, 2013; Marintseva vd., 2015:9).

## 1.8. Havalimanı Yer Hizmetleri Türleri

Yer hizmetleri piyasası, havalimanı yer hizmetleri işletmelerinden bağımsız yer hizmetleri işletmelerine kadar farklı aktörlerden oluşan oldukça heterojen bir yapıdadır (Vanelander vd., 2011:128). Bir hava aracı herhangi bir havalimanına varışı ve bu havalimanından ayrılması süreci içerisinde Şekil 3.4.'de özetlendiği gibi, farklı yer hizmetlerine maruz kalmaktadır. Yer hizmetleri işletmeleri faaliyetlerini; Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22), IATA ve ICAO'nun belirlediği standart ve kurallar çerçevesinde yapmaktadırlar. Havalimanı terminal tarafında yolcuya ve bagaja verilen hizmetler ile havalimanı hava tarafında uçağa verilen hizmetler yer hizmetleri kuruluşlarının temel faaliyetleri olarak kabul edilmektedir. 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 44'ncü maddesi "Ulaştırma Bakanlığı, havalimanlarında, yolcu ve yük trafiğinin ve her türlü hizmetlerin çağdaş sivil havacılık ilkelerine ve ülke çıkarlarına uygun bir biçimde yürütülmesi amacı ile gereken önlemleri almaya veya aldirmaya yetkilidir." gereğince Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nin 5'nci maddesinde belirtilen yer hizmet türlerinin detayları ile ilgili uygulama esasları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 22/03/1999 tarihli SHY-150.10A Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları başlıklı Havacılık Talimatında ve 23 Ağustos 2016 tarihli SHY-22 Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur (Tablo 3.2.).

**Tablo 1.2. SHGM'liğüne Göre Yer Hizmet Türleri (SHY-22, SHY-150.10A).**

28/8/1996 tarihli Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY – 22)	22/03/1999 tarihli Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Havacılık Talimatı (SHY-150.10A)	23/8/2016 tarihli Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)
1. Temsil, 2. Yolcu trafik 3. Yük kontrolü ve haberleşme 4. Ramp, 5. Uçak hat bakım, 6. Uçuş operasyon, 7. Ulaşım, 8. İkram servis, 9. Gözetim ve yönetim, 10. Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi	1. Temsil 2. Yolcu trafik 3. Yük kontrolü ve haberleşme 4. Ramp 5. Kargo ve posta 6. Uçak hat bakım 7. Uçuş operasyon 8. Ulaşım 9. İkram servis 10. Gözetim ve yönetim 11. Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi 12. Birim yükleme gereçlerinin kontrolü 13. Uçak temizlik 14. Yakıt ve yağ	1. Temsil, 2. Yolcu hizmetleri, 3. Yük kontrolü ve haberleşme, 4. Ramp, 5. Kargo ve posta, 6. Uçak hat bakım, 7. Uçuş operasyon, 8. Ulaşım, 9. İkram servis, 10. Gözetim ve yönetim, 11. Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi.

### 1.9. Havalimanı Yer Hizmeti Veren İşletmeler

Türkiye’de sivil hava ulaşımına açık 55 havalimanının tümü kamuya ait olup bunların 53’ü Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne ait, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı’na, Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı da Eskişehir Anadolu Üniversitesine ait olup bu kurumlar tarafından işletilmektedirler (Türkiye Cumhuriyeti Ulusal Ulaşım Ana Planı, 2016:481).

Havalimanları yer hizmetlerinin uluslararası seviyede yapılmasını sağlamak için, uygulanacak usul ve esasları düzenlemek ve bu hizmetlerle ilgili ücret tarifelerini belirlemek amacıyla 1983 tarih ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun 44.maddesi gereğince 28.08.1996 tarih ve 22741 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmış olan, “Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği” ile düzenlenmiştir (Çevik, 1996:41). Havalimanı yer hizmet türlerinin verilebilmesi için ulusal sivil havacılık otoritesinden izin alınması gerekmektedir (DDK, 2011: 135). İzinler Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsat şeklinde verilmekte olup 3 gruba ayrılmıştır. Yer hizmetleri kuruluşları, havalimanlarında yukarıda sayılan yer hizmet türlerinin, tamamını veya bir kısmını tarifeli ve tarifesiz olarak yapmaya yetkili kılınmıştır.



Havacılık sektöründe A, B ve C grubu çalışma ruhsatlarıyla faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmeleri de en az havayolu işletmeleri kadar önem taşımaktadır (Demir, 2012:50). Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde istenen koşulları sağlayarak havalimanlarında yer hizmetleri yapmak üzere Ulaştırma Bakanlığı'ndan A, B veya C Grubu Çalışma Ruhsatı alan özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlara yer hizmeti kuruluşları denir (SHGM):

### **1.9.1. A grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı**

Yer hizmet türlerinin tamamı veya en az yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü için en az üç uluslararası trafiğe açık havalimanında teşkilatlanarak hava taşıyıcılarına yer hizmeti yapmak üzere yetkilendirilmiş yetkili işletmelere verilen ruhsat türüdür (SHY-22:5; Havayolu Terimleri:152) (Ör.; TGS Yer Hizmetleri A.Ş., Çelebi Hava Servisi A.Ş., Havalimanları Yer Hizmetleri A.Ş.).

### **1.9.2. B grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı**

Havayolu işletmesinin sadece kendisine yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını vermek üzere aldığı ruhsat türüdür. B grubu ruhsat sadece yerli havayolu işletmelerine verilmektedir (SHY-22:5; Havayolu Terimleri:161) (Ör.; Atlasjet Havacılık A.Ş., Bora Jet Havacılık).

### **1.9.3. C grubu havalimanı yer hizmet ruhsatı**

Yer hizmet türlerinden; ikram servis, uçuş operasyon, temsil, gözetim ve yönetim hizmetlerinin tamamını veya bir kısmını vermeye yetkili işletmelere verilen ruhsat türüdür (SHY-22:5; Havayolu Terimleri:167) (Ör.; Atlasjet Temsil ve Gözetim Hizmetleri A.Ş., Silkway Kargo Taş.ve Tur.Ltd.Şti., THY DO & CO İkram Hizmetleri A.Ş. Sancak Uçak İçi Hizmetleri A.Ş., Gözen Güvenlik Hizmetleri ve Tic. A.Ş., vb. ).

Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde yer alan hükümleri yerine getirmekten DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) Genel Müdürlüğü, yer hizmetleri kuruluşları ve hava taşıyıcıları sorumludur. SHGM'nün yer hizmeti kuruluşları tablosunda (Tablo 14) Türkiye'de yer hizmetleri konusunda faaliyet gösteren A, B ve C grubu ruhsatlı işletmeleri verilmiştir(SHGM, 2015:8).

**Tablo 1.3.** *Sektörel Büyüklükler (SHGM, 2015).*

<b>Havalimanı Toplam:</b>	<b>Yer hizmetleri Toplam:</b>
<b>55</b>	<b>42</b>
Dış-iç hat 39	A Grubu 3
Sadece iç hat 16	B Grubu 16
	C Grubu 27

Aşağıdaki Tablo 1.4.'de 2011 yılında 4 büyük havalimanında yer hizmeti veren kuruluş sayıları yer almaktadır.

**Tablo 1.4.** *Dört Büyük Havalimanında Yer Hizmeti Veren Kuruluş Sayıları (DDK, 2011:136).*

Ruhsat Türü	Atatürk Havalimanı	S.Gökçen Havalimanı	Esenboğa Havalimanı	A.Menderes Havalimanı	Antalya Havalimanı
A Grubu	3	4	3	3	3
B Grubu	10	1	3	5	6
C Grubu	22	17	8	10	19

## 2. PAYDAŞ KATEGORİLERİNE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

İşletmeler; içinde oldukları ve girdi-çıkıtı alışverişinde buldukları parça-bütün ilişkisine dayalı tüm sistemler ile birlikte kendi oluşturdukları bağımlı alt sistemlerle döngüsellik içeren ilişkilerle faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Günümüzde işletmeler sürdürülebilirliklerini bu ilişkilerin iyi yönetilmesine, paydaşlarının ilgi ve beklentilerine öncelikle cevap vererek uzun dönemde artı değer kazanarak var olabileceklerinin bilincindedir (Demirel, 2013:151). Stratejik yönetim kapsamında paydaş yaklaşımına olan ilgi bu bağlamda bütün dünyada artmaktadır (Mills ve Weinstein, 2000; Nielsen ve Thomsen, 2007:39). Nielsen ve Thomsen (2007:39)'a göre işletmeler sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için stratejik yönetim yönüyle paydaş yönetimini bilmeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim; dış çevreyle etkileşimi sağlamak, var olmak ve paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeler dâhil tüm örgütler olağan (rutin) işlere yönelik yönetsel çalışmalar yanında geleceğe ve değişime yönelik faaliyetlerde de bulunmalarıdır (Akdemir, AOY, 2012:1). Stratejik yönetim, geniş bir paydaş grubunu göz önüne almakta bu bağlamda tüm örgütler; tüketiciler, vatandaşlar, tedarikçiler, çalışanlar, işletme sahipleri, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), medya ve en geniş anlamda kamunun ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Bu bakış açısından işletmelerden gittikçe artan geçirgen işletme sınırlarına karşın geniş bir paydaş çıkarları ağı ve sessiz paydaşı (yerel topluluklar ve çevreci kuruluşlar) olduğu gibi geleneksel çıkar gruplarına karşı bakım yükümlülüğü kabul ederek sorumlu biçimde yönetmesi beklenmektedir (Simmons, 2004). Freeman ve Reed (1983:89)'e göre işletme, aralarında pay sahiplerinin de bulunduğu paydaşlar tarafından kurulmuş ve bu paydaş grupları ile varlığını sürdüren girişimlerdir. Bu kapsamda işletmeler kurumsal yönetim aracılığıyla; etkinlik ve verimliliklerini artırmayı, paydaş grupları ile aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Radu, 2012:114). Kurumsal yönetim olarak kullanılan ve iletişim, yönetim ve etkileşim kavramlarının bileşimini oluşturan kurumsal yönetişim kavramı, daha çok paydaşlar ile işletmenin karşılıklı etkileşimini vurgulamaktadır (Akyön, 2013:13). Kurumsal yönetişim içinde paydaş olarak, yönetim kurulu, hissedarlar, maaşlı yöneticiler ve diğer çıkar grupları yer almakta olup (Kayalar ve Özmutaf, 2007:119), kurumsal yönetimin uygulanmasının temel amaçlarından biri işletme ile doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm

paydaşların haklarının korunmasıdır (Dereköy, 2015:33). Bir örgütün ya da bir işletmenin gerçekten gelişmesi için tüm düzeydeki yöneticilerin kararlarının paydaşları nasıl etkilediğini ve etkileyeceğini bilmeleri gereklidir (Akdemir, AOY, 2012:8). Paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak değer yaratmak bir stratejik yönetim amacıdır (Akdemir, AOY, 2012:9). Yüksek işletme performansı sağlamak için her bir paydaşın istek, ihtiyaç ve amaçlarının iyi belirlenmesi ve bu doğrultuda Freeman ve Phillips (2002:333)'e göre farklı amaçlara sahip paydaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dengede tutarak işletme faaliyetleri çerçevesinde paydaşlara ve işletme olarak kendisine değer yaratmaya yönelik desteklerine devam etmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Freeman paydaşları; işletme pay sahipleri ve hissedarlarla sınırlı tutan yaklaşımın tersine paydaş kavramına daha geniş bir tanımlama getirerek paydaşı, “işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen ya da etkilenen grup veya kişiler” (Freeman, 1984:46) olarak tanımlamıştır (Özsoy, 2011:34). Paydaş yaklaşımına göre sermayesi ile işletme faaliyetlerini destekleyen ve bunun karşılığında oluşabilecek riski üstlenerek yapılan faaliyetlerden kâr bekleyen pay sahipleriyle birlikte bu faaliyetlerin yürütülmesi için kendi amaçları doğrultusunda katkıda bulunan çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, tüketiciler, vergi daireleri, resmi makamlar ve diğer toplumsal paydaşlar da kuruluş yapısının parçasıdır (Ülgen ve Mirze, 2007:425). İşletmeler tarafından alınan kararları ya da gerçekleştirilen davranışlar diğer paydaşları da etkilemektedir. Bu bakış açısıyla faaliyetlere dâhil olan tüm paydaşların memnuniyetini sağlamak, karar verme sürecinde en uygun karara ulaşmak bakımından sadece ticari örgütler için değil kar amacı gütmeyen örgütler için de paydaş katılımı sağlanması günümüzde bir gereklilik olmuştur. Bu grup ve kişiler ile işletme arasındaki ilişkiler ne kadar güçlü olursa amaçlara ulaşım o kadar kolaylaşacak aksi takdirde amaçlara ulaşım zorlaşacaktır (Aktan ve Börü, 2007:14). Diğer yandan paydaş yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin sadece sahip, hissedar veya ortaklarının değil, diğer grupların da kısa veya uzun dönemli amaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Pruzan (2001:61)'a göre işletmeler paydaşlarıyla karın ötesinde sosyal ve çevresel ilişkiler içerisinde olup kurumsal sosyal sorumluluklarını da gerçekleştirmelidir.

Bu çalışmada temel alınan kavramların 2000 yılından itibaren geçtiği makale çalışmalarına yönelik Anadolu Üniversitesi Veri tabanında gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 2.1. de verilmiştir.

**Tablo 2.1.** 2000 Yılından Bugüne İlgili Çalışmanın Temel Kavramları Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmalar.

<b>Kavram</b>	<b>Makale Miktarı</b>
Paydaş	4371
Stakeholder	935359
Paydaş Analizi	33
Stakeholder Analysis	12216
Paydaş Yönetimi	22
Stakeholder Management	13295
Değer	308
Value	116517
Değer Zinciri	103
Value Chain	132547
Havalimanı	336
Airport	261866
Yer Hizmetleri	72
Ground Service	2101
Havacılıkta Değer Zinciri	1
Aviation Value Chain	5
Havalimanı Değer Zinciri	--
Airport Value Chain	--
<b>Yer Hizmetleri İşletmeleri Değer Zinciri</b>	--
<b>Value Chain in Ground Service</b>	--

Stratejik yönetimin temel kavramlarından olan paydaş analizi ve yönetimi, değer yaratma süreçlerine ilişkin ulusal ve uluslararası alanyazında birçok çalışmada yer almasına rağmen, Tablo 2.2.'de bu kavramlar konusunda yapılmış temel çalışmalar verilmiştir. Sürdürülebilir değer yaratma sürecine ilişkin çalışmaların azlığı ve paydaşların bu değer yaratma sürecine etkileri konusunda araştırma eksiklikleri söz konusu olup özellikle daha spesifik bir alan olan yer hizmetleri sektörüne odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

**Tablo 2.2.** *Kavramlar Konusunda Yapılmış Temel Çalışmalar*

	<b>Çalışmanın Adı</b>	<b>Yazarı</b>	<b>Yayın Yılı</b>
<b>Paydaş Teorisi</b>	Developing stakeholder theory	Friedman, A.L. ve Miles, S.	2002
	Stakeholder theory and corporate responsibility: some practical questions	Freeman, E. R.	2004
	Paydaş teorisi ve işletmenin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi	Ertuğrul, F.	2008
	Stakeholder theory the state of the art	Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B. ve Colle S. D.	2010
	Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility	Fassin, Y.	2012
	Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance	Harrison, J. S. ve Wicks, A. C.	2013
	Stratejik iletişim yönetimi bağlamında paydaş kuramı'nın eleştirel bir değerlendirmesi	Çınarlı, İ.	2014
<b>Değer Analizi</b>	Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships	Ensign, P.C.	2001
	Value Chain Studies	Srai, J.	2010
	Delivering Tomorrow: Exchange, Engage, Excel: Creating Value Through Stakeholder Engagement,	Ehrhart, C. E.	2014
	Interorganizational shared services: Creating value across organizational boundaries, In Shared Services as a New Organizational Form	Fenema, P.C. V., Keers, B. ve Zijm, H.	2014
	Value Creation Through Stakeholder Synergy	Tantalo, C. ve Priem, R. L.	2016

Havalimanı paydaşlarına ilişkin literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır (Tablo 2.3.) ancak yer hizmetleri işletmelerinin paydaşlarına ilişkin bir literatür çalışmasına rastlanmamıştır. Bunların da etkisiyle paydaş kavramı ile gelişiminin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin bir zorunluluk olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.3.** *Havalimanlarında Paydaş Analizi Konusunda Yapılmış Çalışmalar*

<b>Çalışmanın Adı</b>	<b>Yazarı</b>	<b>Yayın Yılı</b>
Simulation to support the airport stakeholder decision-making process	Hans Offerman	2001
Stakeholder Engagement: A Mechanism for Sustainable Aviation	Kenneth M. Amaeshi ve Andrew Crane	2006
Analysis of airport stakeholders	David Schaar ve Lance Sherry	2010
Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports	Antonis Skouloudis, Konstantinos Evangelinos ve Stavros Moraitis	2012

**Tablo 2.3.** (Devam) *Havalimanlarında Paydaş Analizi Konusunda Yapılmış Çalışmalar*

The importance of stakeholder participation to sustainable airport master planning in the UK	Rebecca Rawson ve Paul D. Hooper	2012
The airport business in a competitive environment	Edgar Jimenez, João Claro ve Jorge Pinho de Sousa	2013
Conceptual provisions of the theory of stakeholders in the system of economic interests of an airport	Olga Katerna	2013
Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney Airport 10 years post-privatisation	Dorothea Bowyer ve Ross L. Chapman	2014

## 2.1. Paydaş Kavramı ve Gelişimi

İşletmeler iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişimle sayesinde faaliyetlerini daha az maliyetle, hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Ancak küreselleşme ve sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte işletmelerin etkileşimde buldukları ve birbirlerine karşı sorumlu oldukları paydaşların miktarı da artmakta ve bu paydaşların faaliyet alanları da çeşitlendiğinden işbirliklerinin gerçekleştirilmesi de bir gereklilik olmaktadır. “Paydaş teorisi” ya da “paydaş düşüncesi” birbiriyle bağlantılı sorunları (değerin nasıl yaratıldığı ve ticaretinin nasıl yapıldığı, etik kavramı ile kapitalizmi birbirine nasıl bağlanacağı ve yöneticilere yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmede yardımcı olma problemi vb.) anlamak ve iyileştirmek için yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Freeman vd., 2010:3; Carlon ve Downs, 2014:138). Hermann (2008:53) “paydaşları” işletmenin değer yaratım faaliyetlerinde önemli olan tüm taraflar olarak görmektedir. Baron (2000:571) ise işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm tarafları paydaş olarak görmektedir. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçileri ile ilgili diğer kişi ve grupları kapsayan paydaşlar işletmenin sürdürülebilirliğinde etkili olmaktadır.

Paydaş ve paydaş yönetimi kavramı, Edward Freeman (1984)’ın “Strategic Management: A Stakeholder Approach” adlı kitabında ortaya konulmuş ve Freeman’ın

yaptığı paydaş tanımlaması literatürde büyük kabul görmüştür. Freeman 1984'te paydaşları, “işletmenin başarısından etkilenen veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar” olarak tanımlamış ve yöneticilerin dikkatini daha önce üzerinde hiç durulmayan gruplara çekmek için paydaş kavramından bahsetmiştir (Jonker ve Foster, 2002:189) ancak Mitchell vd.’nin 1997’de yapmış oldukları paydaş kavramına ilişkin tanımlarının özetlenmesi ve güncellenerek ortaya konmasıyla (Tablo 2.4.) ve Becan (2011:23)’in ifadesi dikkate alındığında paydaş kavramının literatürde pek de netleşmediği görülmektedir.

Paydaş kavramını anlamak için öncelikle pay (stake) kavramını anlamak bu noktada bir gerekliliktir. Bu kapsamda pay bir girişimdeki çıkar, beklenti veya hissedir, bir girişime olan ilgi ve katılımıdır. Carroll (1989) pay kavramını, bir girişime yönelik sahiplik eğilimi ile buna yönelik etik eğilim arasındaki hak şeklinde belirtmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2000; Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008:70). Bir sahip veya hissedarın işletme faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamı üzerinde sahiplik ilgisi vardır. Ertuğrul (2008)’un ifade ettiği gibi basit bir küçük faydadan ibaret olabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren farklı bir değere kadar uzanabilmektedir (Becan, 2011:23).



**Tablo 2.4.** *Paydaş Tanımlarına Kronolojik Yaklaşım* (Mitchell, Agle ve Wood, 1997:853-886; Naipoglu,2002:2; Ertuğrul, 2008:199; Bakoğlu, 2010; Demirel, 2013:151; Tonus ve Tez, 2013:2; Çınarlı, 2014: 26; Öztürk, 2016:477).

Yazar	Yıl	Tanım
Stanford	1963	Paydaşlar, destekleri olmadan organizasyonun var olamayacağı gruplardır
Rhenman	1964	Paydaşları, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için işletmeye bağlı olan ve işletmenin de var olabilmesi için bağlı olduğu gruplardır
Ahlstedt ve Jahnukainen	1971	Paydaşlar işletmelere bağlı olan ve ilgi ve isteklerini bir firmaya katılarak gerçekleştiren gruplardır
Freeman ve Reed	1983	Paydaşları, işletmenin amaçlarının başarılmasından etkilenen ya da işletmenin başarı amacını etkileyen kişi ve gruplardır
Freeman	1984	Paydaşları, işletmenin başarı amacından etkilenen ya da başarı amacını etkileyen kişi ve gruplardır
Freeman ve Gilbert	1987	Paydaşları, bir şirketi etkileyen ya da bir şirketten etkilenen kişi ve gruplardır
Cornell ve Shapiro	1987	Paydaşlar, işletme ile sözleşmesi olan hak sahipleridir
Evan ve Freeman	1988	Paydaşlar, işletme faaliyetlerinden yarar elde eden ya da işletme faaliyetlerinden zarar gören ve örgüt tarafından hakları ihlal edilen veya korunan gruplardır
Bowie	1988	Paydaşlar, destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır.
Alkhafaji	1989	Paydaşları, işletmenin sorumluluğunda olan gruplardır
Freeman ve Evan	1990	Paydaşlar, işletme sahipleri ile sözleşme yapanlardır
Thompson vd.	1991	Paydaşlar, organizasyon ile ilişki içinde olan gruplardır
Savage vd.	1991	Paydaşlar, organizasyonun faaliyetlerine ilgileri ve onları etkileme yetenekleri olan kişi ve gruplardır
Hill ve Jones	1992	Paydaşlar, işletmeler üzerinde yasal hakları olan grup ve kişilerdir
Brenner	1993	Paydaşlar, örgüt ile arasında bazı yasal ve yasal olmayan ilişkiler bulunan gruplardır

**Tablo 2.4.** (Devam) *Paydaş Tanımlarına Kronolojik Yaklaşım.*

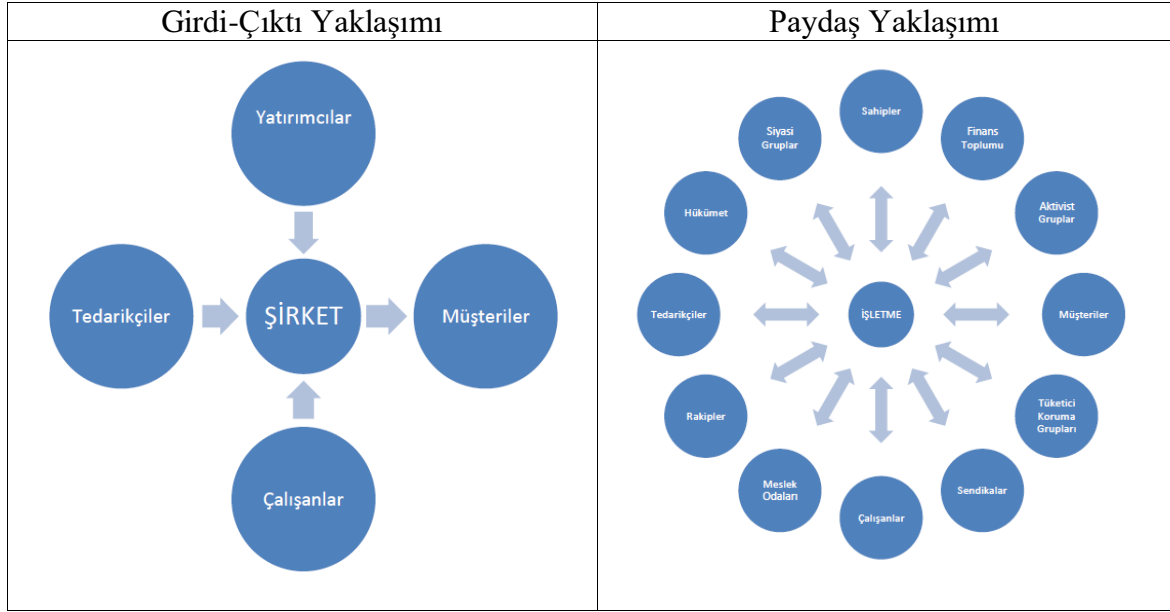
Carroll	1993	Paydaşlar, işletme içerisinde bir ya da daha fazla pay sahibi olan gruplardır
Freeman	1994	Paydaşlar, insan ilişkilerinde ortak değer yaratan katılımcılardır
Wicks vd.	1994	Paydaşlar işletme ile etkileşim halinde olan kişi ve gruplardır
Clarkson vd.	1994	Paydaşlar, bir işletmede ve o işletmenin faaliyetlerinde pay ya da hak sahibi olanlardır
Nasi	1995	Paydaşlar, işletme ile etkileşim içinde olan ve böylece işletme faaliyetini mümkün kılan gruplardır
Brenner	1995	Paydaşlar, işletmeyi etkileyen ya da işletmeden etkilenen gruplardır
Donaldson ve Preston	1995	Paydaşlar, işletme faaliyetlerinde prosedür gereği veya devamlı olarak yasal hakka sahip olan kişiler ya da gruplardır
Mitchell vd.	1997	Paydaşlar, destekleri olmadan işletmenin varlığını devam ettiremeyeceği gruplardır
Baron	2000	Paydaş, işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır
Brugha ve Varvasovsky	2000	Paydaşlar işletmelerin başarılarında etkisi bulunan birey veya gruplardır İşletmenin performansını negatif veya pozitif yönde etkileyebilecek güce sahiptirler
Hillman ve Keim	2001	Paydaşlar, işletmenin finansal performansını arttırmak için ihtiyaç duyduğu gruplardır Paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı kurulması işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye atmaktadır. Tüketiciler, çalışanlar, toplum ve tedarikçiler paydaşların içerisinde yer almaktadır
Jensen	2001	Paydaşlar işletmenin hissedarlarının yanı sıra çalışanlarını, müşterilerini, toplumu, hükümeti yani etkileşimde olduğu bütün kurum ve bireylerdir
Gimbel ve Wellard	2002	Paydaş bireysel ya da grupsal olarak, organize olarak yada olmadan, belirli bir konu yada sistem üzerine ilgisi yada ortaya konmuş parası olan kişilerdir

**Tablo 2.4.** (Devam) *Paydaş Tanımlarına Kronolojik Yaklaşım.*

Johnson ve Scholes	2002	Amaçlarını yerine getirmek için örgüte bağlı olan ve örgütün de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu birey veya gruplardır
Davies	2003	Paydaşlar, o kurumdan fayda sağlayan veya o kurumun uygulamalarından etkilenen birey ya da gruplardır
Morsing ve Schultz	2006	Paydaşlar işletmenin etkileşimde bulunduğu birey veya gruplardır İşletmeler, kâr elde etmeye odaklanmak yerine paydaşlarıyla arasında uzun dönemli ilişki geliştirmeye çalışmalıdır. Paydaşlarla geliştirilecek olan uzun dönemli ilişkiler işletmenin yaşamının devamlılığında ve kâr elde etmesinde etkili olacaktır
Freeman vd.,	2008	İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinden etkilenen veya etkileyen kişi veya gruplardır
Bakoğlu	2010	Örgüt, kurum ya da firmaları doğrudan ya da direkt olarak etkileyen ve etkileme potansiyeli olan ve örgüt/ kurum/ işletmelerin faaliyet, politika ve kararlarından doğrudan ve dolaylı etkilenen her birey, grup, topluluk ve toplumdur

Paydaşlar, işletmenin davranış biçiminden olumlu veya olumsuz etkilenen veya davranış biçimini etkileme kapasitesine sahip hükümet, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve sivil toplum kuruluşları gibi taraflardır (Borsa İstanbul Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi 2014: 33). Donaldson ve Preston (1995:67) paydaşları, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, işletmenin karar sürecinde, politika belirlemede ve yapısal değişim sürecinde dikkate alınması gereken grup olarak ifade etmektedir. Tablo 2.4.'deki paydaş tanımları incelendiğinde, paydaşın işletmenin var olmasında gerekli olduğu, işletmenin başarısından etkilendiği veya işletmenin başarısını etkilediği, işletme ile bir ilişki içinde olduğu ve işletme üzerindeki etkisine dayanan bir hak sahipliği olduğu görülmektedir. Paydaş tanımlarındaki temel noktalar; paydaşlar ile işletmenin ilişkisinin çift yönlü olması ile birlikte paydaş çeşitliliği olup, bu yönleriyle paydaş yaklaşımı klasik girdi-çıkı yaklaşımından farklılaşmaktadır (Şekil 2.1.). Girdi-çıkı yaklaşımında hissedarlar, çalışanlar ve tedarikçiler işletmeye girdi sağlayanlar olup sağlanan girdiler müşterilerin yararına olacak şekilde ürüne veya hizmete dönüştürülmektedir. Girdi-çıkı modelinden sonra işletme ve toplumun “Tamamen birbiri içine girmiş bir sistem” olduğu fikrine dayanan paydaş teorisi ortaya çıkmıştır,

bu yaklaşımda işletme ile meşru ilişki içerisinde olan tüm kişi ve gruplar hem girdi sağlayanlar hem de çıktılardan etkilenenler olup birbirleri ile çift yönlü ilişki içerisinde fayda ya da zarar sağlamaktadırlar (Tak, 2009:54; Dereköy, 2015: 41-43).



**Şekil 2.1.** Girdi-Çıktı Yaklaşımı ile Paydaş Yaklaşımı (Donaldson ve Preston, 1995:68; Freeman, 2008:114; Dereköy, 2015: 41-43).

Paydaş kavramının gelişmesi işletme yönetim sürecinin gelişmesine paralel olarak görülmekte, ilk başta ürünü tüketiciye ulaştırmak en önemli amaç olup işletmeler birkaç paydaş grubunun (çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar) ihtiyaçlarıyla ilgilenirken, vekaleten sorumluluk çerçevesinde hissedarlığın yaygınlaşması ile işletme sahibinin kontrolü zayıflamış ve yöneticilerin kontrolleri artmıştır (Çınarlı, 2014:27). Freeman (2004) paydaş kavramını ortaya koyarken bu sınırlı hissedar kavramından yararlanmış ve hissedarları işletme kararlarında söz hakkı olan, işletmenin faaliyetleri sonucu yarattığı değer ve faydadan hak sahibi olanlar olarak ifade etmiştir. Aktan ve Börü (2010) işletmelerin zamanla ilişkide oldukları tarafların sayısının arttığını ve ilişkilerinin de karmaşık hale geldiğini belirtmişlerdir (Tonus ve Tez, 2013:2). İşletmelerin ekonomik eylemleri büyüdükçe, bu eylemlerin sosyal sonuçları da artmıştır. Büyümelerine paralel olarak paydaşlarıyla etkin bir ilişki içinde olma ihtiyacı da duymuşlardır. Küreselleşme ve teknolojik gelişimle birlikte işletmelerin büyümesi ve çok uluslu firmalar haline gelmesiyle işletmelerin paydaş çevreleri genişlemiş ve kendileri ile maddi ilişki içinde olan, işletmeden kazanç sağlayan ve işletmenin kazanç

sağladığı gruplar olarak görülen kavram yetersiz kalmış, diğer çıkar gruplarını kapsayan paydaşları dikkate alan paydaş yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Post, James E., Frederick, William C., Davis, Keith,1993:84; Özer ve Özer, 2014:143). Karmaşık bir çıkarlar ve etkiler sistemi içinde faaliyet gösteren günümüz işletmeleri, hedefleriyle uyumlu hale getirebilmek amacıyla bu çıkar gruplarını hesap edebilme ve değerlendirebilme de hissedarlar, çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, devlet ve benzeri pek çok paydaş grubunun beklentilerini karşılamaya çalışan modern katılımcı yönetim yaklaşımını uygulamaya başlamıştır (Çınarlı, 2014:27-28). Bu ihtiyacın sonucu olarak günümüzde işletmeleri etkileyen ve etkilenen pek çok paydaş grupları sözkonusu olup işletmelerin faaliyetlerine yönelik karar alma sürecinde sosyal sorumluluk bilinci çerçevesine paydaş gruplarının göz önünde bulundurulması ve bütünsel bir yönetsel bakış açısıyla bakılması gerekmektedir (Carroll, Archie B.,1989:123; Demirel, 2013:150; Tüm, 2013:95). Pay sahiplerini esas alan hissedar yaklaşımında öncelikle pay sahiplerinin çıkarlarının sağlanmasına odaklanılırken, paydaş yaklaşımında bütün paydaşların çıkarlarının aynı oranda sağlanması görüşü benimsenmiştir (Kaymaz, Alp ve Aktaş, 2007:52).

Çalışmanın ana konusu olan havacılık endüstrisinde yer alan havalimanı işletmesinin birçok paydaşı olup, onlar ile ilişkisini ve bilgi alışverişini etkili bir işbirliği içerisinde gerçekleştirmektedir (Bush ve Storey, 2013:48). Jarach (2005) havalimanı paydaşlarını vatandaşlar, kamu paydaşları, lojistik paydaşlar ve destek paydaşları olarak sınıflandırmıştır. Büyük havalimanlarında bu paydaş grupları pek çok farklı alt grupları içerebilmektedir (Malaysia Airport Holdings, 2016:2). ACRP'ye göre havalimanı paydaşları; havalimanına özel bir ilgisi olan bireyler, gruplar veya kuruluşlar olarak ifade edilmektedir. Bu paydaşlar havalimanının stratejik planı ile ilişkili olan çıktıları etkileme gücüne sahip olmaları nedeniyle önemli olmaktadır. Bundan dolayı paydaşlar stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir bileşeni olarak görülmektedir (Airport Cooperation Research Programme (ACRP) Report 20, 2009:36)

## 2.2. Paydaş Teorisi

Freeman (1984) işletmelerin dinamik ve belirsiz çevrede faaliyet gösterdiğini, Moser ile Dilling (2007'den aktaran Doğan ve Karataş, 2012, s. 99) gelişen, değişen teknoloji, küreselleşmenin getirdiği baskılar, artan rekabet ve kıt kaynaklar gibi değişimlere cevap verebilmek için diğer paydaşların ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin etmeden işletme hissedarlarının beklentilerinin karşılanamayacağını, bu kapsamda işletme yöneticilerinin paydaş bakış açısını benimsemeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Carroll (1993)'a göre paydaş yaklaşımı iki ilkeye dayanmaktadır (Tak, 2009:47); birisi paydaşların haklarına zarar vermemek diğeri işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan etkilerin sorumluluğunu üstlenmek gerektiğidir. Benzer şekilde Mitchell vd. (1997)'de paydaş yaklaşımını işletmenin kâr elde etmekten öte sorumlulukları çerçevesinde etkileşimde bulunduğu grupların beklenti ve çıkarlarını kapsayacak bir araç olarak görmektedirler.

Paydaş teorisi, işletmenin tüm paydaşlarının (Fontaine vd., 2006:15) kendi beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda etkileşimlerini analiz ederek işletme hedeflerine ulaşılmasını ortaya koymakta ve çeşitli paydaşlar ile ilişkiler ağının merkezine kendilerini koymaktadırlar (Tonus ve Tez, 2013:3). Paydaş teorisi, örgütler ve paydaşları arasındaki ilişkiyi incelemekte ve bu bağlamda, örgütlere paydaşlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin nasıl kurulması gerektiği konusunda yol göstermekte ve bu ilişki süresince işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında yardımcı olmaktadır (Becan, 2011:24).

Paydaş teorisi, işletmelerle ilişkisi olan, işletmelere etkileyen veya işletmelerden etkilenen, işletmelerden beklentisi olan herkesi işletmenin paydaşı olarak görmekte ve iyi bir yönetimin paydaşların tatmininden geçtiğini savunmaktadır. Paydaş teorisi, sadece işletmenin hissedarları ile ilgilenmek yerine işletmenin tüm paydaşları ile olan ilişkilerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir (Metcalf, 1998:30; Özer ve Özer, 2014:124). Aktan ve Börü (2007:14) işletmenin paydaşları ile ne kadar güçlü ilişkiler kurarsa işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinin kolaylaşacağını, tam tersine ilişkilerin zayıf olduğu ya da ilişkiler zayıfladıkça bu hedeflerin gerçekleştirilmesinin zorlaşacağını ifade eden Freeman'ın aynı zamanda paydaş teorisinin temel felsefesini de öne çıkardığını belirtmektedirler. Paydaş teorisi genel itibariyle, işletme paydaşlarının

beklenti ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması ve yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Goodpaster (1991) paydaşlar ile etkileşimde üç yararlı yaklaşım önermektedir;

1- Stratejik paydaş yaklaşımı: Hissedarların kazancına, diğer paydaşların çıkarlarından daha büyük öncelik vermektedir.

2- Çoklu güven yaklaşımı: Paydaşlara güvene dayalı bir sorumluluk çerçevesinde bakmakta ve tüm paydaşlara eşit hisse dağıtmaktadır.

3- Sentez paydaş yaklaşımı: Paydaşlara ahlaki acıdan yaklaşmakta ancak zorunlu olmayan bir sorumluluk çerçevesinde hareket etmektedir.

Donaldson ve Preston (1995) Tablo 2.5.'de gösterildiği gibi paydaş teorisini betimsel, araçsal ve kuralcı/normatif yaklaşım olmak üzere üç kısma ayırmaktadır (Becan, 2011:25). Uygulamada bu üç yaklaşım birbirini tamamlayıcı bir özellik göstermekte (Becan, 2011:25) olup çoğu zaman birbirleriyle iç içe olup en dışta betimsel, ortada araçsal ve en içte kuralcı/normatif yaklaşım yer almaktadır (Jensen, 2001:8-9).

**Tablo 2.5.** *Paydaş Teorisine İlişkin Donaldson ve Preston'ın Sınıflandırması* (Donaldson ve Preston, 1995:65-91; Jones, 1995:406; Jawahar ve McLaughlin, 2001:397; Pesqueux ve Damak-Ayadi, 2005:21; Becan, 2011: 25; Çınarlı, 2014:24; Dereköy, 2015:43).

<b>Paydaş Teorisi</b>	<b>Açıklama</b>
Betimsel (Descriptive) Yaklaşım	Betimsel paydaş yaklaşımı, işletmelerin belirli özellik ve davranışlarını tanımlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır. İşletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim tarzları, yönetim kurulu üyelerinin işletmeden beklentileri gibi işletme faaliyetlerinin genel işleyişine yönelik bir şema çıkarmakta ve işletmenin paydaşlarını ve paydaşlarıyla olan ilişkisini tanımlamaktadır
Araçsal (Instrumental) Yaklaşım	Araçsal paydaş yaklaşımında, işletmelerin kâr veya büyüme gibi geleneksel amaçlarına ulaşmasında paydaşlarla olan ilişkileri ele alınmaktadır. Dolayısıyla işletmeler istenilen amaç ve sonuçlara ulaşmak için işletmeye finansal destek sağlayan paydaşlarla ilişkilerini iyi tutmaya mecburdur. Araçsal paydaş teorisi, işletme faaliyetleri ile bu faaliyetlerin sonuçları arasında ilişki kurmakta, bu ilişkiyi göz önüne alan işletmeler, paydaşlarının ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde analiz edebilmekte ve ilişkileri daha sağlıklı yönetebilmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletme yöneticilerinin arzu edilen amaçların başarılmasında paydaşları yapıcı katkılar sağlamaya teşvik etmeleri gerekir. Bunu sağlamada yöneticiler için önemli olan üç temel paydaş özelliği; yasallık, güç ve zorunluluk.

**Tablo 2.5.** (Devam) *Paydaş Teorisine İlişkin Donaldson ve Preston'ın Sınıflandırması.*

Kuralcı (Normative) Yaklaşım	Kuralcı paydaş yaklaşımında işletme ve yönetici faaliyetleri ahlaki ve felsefi ilkelere uygun olup olmadığı araştırılmaktadır. Kuralcı yaklaşım işletmenin ve yöneticinin faaliyetlerinin nasıl olması gerektiğini etik ve ahlaki kurallar çerçevesinde açıklamaktadır
------------------------------------	--

### 2.3. Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaş kavramına yönelik çalışmalar incelendiğinde paydaşların grup eğiliminin geleneksel meşruluğuna dayanarak gönüllü, gönülsüz, resmi, resmi olmayan, iç, dış, birincil ve ikincil gibi farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir, pek çok değişik sınıflandırmaya rağmen yapılan gruplandırmaların genelde aynı olduğu görülmektedir (Post, Frederick ve Davis, 2002:86). Sınıflandırmalara ilişkin çalışmalar Tablo 2.6.'da özetlenmiştir. Paydaş gruplarının işletmeden beklentileri, istekleri ve hakları farklı olup, birbirleri ile ve işletme ile olumlu ve olumsuz etkileşim içerisinde bulunabilmektedirler. Paydaş gruplarına ilişkin sınıflandırmalarda bir sınıftaki bir paydaşın kendisini diğer sınıfta görebileceğinden, kesin sınırlamalar yapılamamaktadır.

**Tablo 2.6.** *Paydaş Sınıflandırmaları* (Post., Frederick ve Davis, 2002:86-89; Ertuğrul, 2008:217; Fauzi, Svensson ve Rahman, A., 2010:1353; Henriques ve Sadowsky, 1999:89; Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008:71; Clulow, 2005:982; Podnar ve Jancic, 2006:299; Yentürk ve Aksakoğlu, 2006:20) Tonus ve Tez, 2013:3; Tak, 2009; Çınarlı, 2014:26; Öksüz, 2014:197; Öztürk, 2016:477).

Yazar	Sınıflandırma	
Freeman (1984)	<b>Birincil Paydaşlar</b> Katılımı, ortaklığı olmadan işletmenin istenildiği gibi yaşamını sürdüremeyeceği kişi ya da grupları ifade etmektedir Hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, hükümetler ve tedarikçiler	<b>İkincil Paydaşlar</b> Örgütü etkileyen ya da örgütün faaliyetlerinden etkilenen fakat örgütün yaşamını devam ettirmesi için hayati önem taşımayan birey ve grupları ifade etmektedir Medya ve çeşitli çıkar grupları
Freeman ve Reed (1983)	<b>Dar Kapsamlı Paydaş</b> İşletmenin yaşamsallığını ve başarılarını doğrudan etkileyen grupları ifade etmektedir Hissedarlar, çalışanlar ve işletme sahipleri	<b>Geniş Kapsamlı Paydaş</b> İşletme faaliyetlerini etkileyen veya işletme faaliyetlerinden etkilenen kişi ve grupları ifade etmektedir Müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum ve işletme sahipleri



**Tablo 2.6.(Devam) Paydaş Sınıflandırmaları**

Clarkson (1995)	<b>Birincil Paydaşlar</b> Katkıları olmadığına işletmenin varlığını sürdürmeyeceği kişi ya da grupları ifade etmektedir Yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kamu paydaşları		<b>İkincil Paydaşlar</b> İşletmeyi etkileyen ve işletmeden etkilenen birey ve grupları ifade etmektedir Medya ve çeşitli çıkar grupları	
Wheeler ve Sillanpää (1997)	<b>Birincil sosyal paydaşlar</b> Hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel toplum, tedarikçiler ve ortaklar		<b>İkincil sosyal paydaşlar</b> Hükümet, sosyal baskı grupları, ticari gruplar, kentsel kurumlar, medya ve akademik yorumcular, rakipler	
	<b>Birincil sosyal olmayan paydaşlar</b> Doğal çevre, gelecek nesil, insan olmayan türler		<b>İkincil sosyal olmayan paydaşlar</b> Çevresel baskı grupları, hayvan koruma örgütleridir	
Henriques ve Sadorsky (1999)	<b>Düzenleyici Paydaşlar</b> İşletme ve çevresi ile ilgili düzenlemeleri yapan grupları ifade etmektedir		<b>Toplumsal Paydaşlar</b> Çevresel gruplar ve diğer potansiyel lobi grupları ifade etmektedir	
	<b>Örgütsel Paydaşlar</b> İşletme ile doğrudan ilgili ve işletmenin kârlılığını etkileme yeteneğine sahip grupları ifade etmektedir		<b>Medya</b> Yerel halk, toplumsal paydaş ve kitle iletişim gruplarını ifade etmektedir	
Post vd. (2002)	<b>Birincil Paydaşlar</b> Yönetimle yakın ilişkisi olanlar. Sahipler, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler rakipler, toptancılar ve perakendeciler, şirkete kredi veren finans kuruluşları, sendikalar		<b>İkincil Paydaşlar</b> İşletme yönetimiyle yakın ilişki içinde olmayan, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen ve etkileyenler olarak ifade edilmektedir. Yerel yönetimler, sosyal gruplar, medya, devlet, yabancı ülkeler, bütün toplum	
Davies vd. (2003)	İşletmeden <b>direkt</b> olarak ve çok çabuk etkilenen paydaşlar Müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler	İşletmeden <b>dolaylı</b> olarak, uzun vadede etkilenen paydaşlar Medya, rakipler ve bir bütün olarak kamuoyu	İşletmeden hiç etkilenmeyen paydaşlar	
Özalp ve Tonus (2003)	<b>İç paydaşlar</b> İşletme içinden olan ve yönetim ile yakın ilişkiler içinde bulunan grupları ifade etmektedir Çalışanlar, işletme sahipleri		<b>Dış paydaşlar</b> İşletme fonksiyonlarından doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilenen ve işletme dinamiklerini etkileyen grupları ifade etmektedir <b>Birincil Dış Paydaşlar</b> Müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler <b>İkincil Dış Paydaşlar</b> Rakipler, devlet, çevre baskı grupları, medya kuruluşları	
Clulow (2005)	<b>Birincil toplumsal paydaşlar</b> Hissedarlar, sermaye sahipleri, çalışanlar, müşteriler, yerel halk, tedarikçiler ve diğer işletme ortakları		<b>İkincil toplumsal paydaşlar</b> Hükümet, düzenleyiciler, kent kuruluşları, toplumsal baskı grupları, medya, akademik yorumcular, meslek örgütleri ve rakipler	
	<b>Birincil toplumsal olmayan paydaşlar</b> Doğal çevre, gelecek nesiller ve insan olmayan türler		<b>İkincil toplumsal olmayan paydaşlar</b> Çevresel baskı grupları ve hayvan koruma örgütleri	
Yentürk ve Aksakoğlu (2006)	<b>Birincil Paydaşlar</b> Doğrudan etkilenen grupları ifade etmektedir. Hedef gruplar, doğrudan yararlanıcılar	<b>İkincil Paydaşlar:</b> Dolaylı olarak etkilenecek olan grupları ifade etmektedir. Fon verenler, resmi kuruluşlar, diğer STK'lar	<b>Diğer Paydaşlar</b>	

**Tablo 2.6.(Devam) Paydaş Sınıflandırmaları**

Hermann, (2008)	<b>Örgütsel Sistem</b> Hissedarlar Çalışanlar Yönetim Denetim kurumları	<b>Ekonomik Sistem</b> Rakipler Mevcut/Potansiyel müşteriler Tedarikçiler Dağıtımıcılar Potansiyel çalışanlar Analistler İşletme yöneticileri Bankalar/Kredi sağlayıcıları	<b>Sosyal Sistem</b> Politikacılar Medya Düzenleyiciler Eğitim kurumları Sendikalar Topluluklar STK'lar Genel kamu
Fauzi, Svensson ve Rahman (2010)	<b>Birincil Paydaşlar</b> İşletmeyi doğrudan etkileyebilen ya da işletme kararlarından (faaliyetlerinden) doğrudan etkilenebilen grupları ifade etmektedir Ortaklar, müşteriler, çalışanlar ve satıcılar	<b>İkincil Paydaşlar</b> İşletmeyi dolaylı şekilde etkileyen ya da işletme kararlarından (faaliyetlerinden) dolaylı olarak etkilenen grupları ifade etmektedir Sivil toplum örgütleri, medya, hükümet temsilcileri, yabancı devletler, kamu kuruluşları ve toplum	

Paydaşlara yönelik genel bir sınıflandırma yapılması zor olup, tek bir tanımlı olmamasına rağmen genel olarak paydaşlar; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, yerel toplum, toplum, bankacılar, özel ilgi grupları ile çevresel ve teknolojik süreçleri kapsamaktadır. Freeman paydaş gruplarını; hükümetler, siyasi gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, tüketiciler, çalışanlar, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler olarak ortaya koymuştur (Ertuğrul, 2008:216). Akdemir'e göre bir işletmenin başarısından çıkarı ya da planı olan paydaşlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Akdemir, AOY, 2012:9);

- Sahipler / hisse senedi sahipleri
- Genel anlamda kamu
- Ticari Birlikler, Ticaret ve Sanayi Odaları
- Tüketiciler
- Yerel toplum ve yerel yönetim
- Kredi derecelendirme kuruluşları
- Tedarikçiler
- Medya
- Hükümet
- STK (Sivil Toplum Kuruluşları)
- Çalışanlar.

Temel havalimanı paydaşları; akademik yazarlar ve uygulamacılar tarafından gruplandırılmış ve açıklanmıştır (Tablo 2.7.). Havalimanı süreci kapsamında paydaşları Offerman (2001) tarafından havalimanı işletmecileri, havalimanı otoritesi, (yerel) hava trafik hizmet sağlayıcıları, slot koordinatörleri, havayolları, düzenleyici otoriteler ve genel toplum (havalimanı bölgesinde yaşayanlar) şeklinde; Jarach (2001) tarafından altyapı sağlayıcıları, havalimanı yetkilisi, havayolları, hizmet sağlayıcılar, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve son tüketici şeklinde; Dooms, Macharis and Verbeke (2007) tarafından havalimanı, kullanıcılar, hükümet ve yerel topluluklar şeklinde; Zakrewski (2006) tarafından toplum, yolcular, havayolları, hükümet, yatırımcılar ve kreditorler şeklinde; Schaar ve Sherry (2010) tarafından yolcular, hava taşıyıcıları, genel havacılık kullanıcıları, havalimanı örgütü, yatırımcılar ve hissedarlar, imtiyaz sahipleri, servis sağlayıcıları, çalışanlar, hükümet, yerel yönetim, havalimanı faaliyetlerinden etkilenen topluluklar, STK'ları, iş, ticaret, turizm, sanat, spor ve eğitim örgütleri, park operatörleri ve yer taşıyıcıları, havalimanı tedarikçileri olarak sınıflandırılmıştır. Katerna (2013) ise çalışmasında paydaşlarla havalimanının karşılıklı ilişkisine dayalı sistemi ortaya koyabilmek amacıyla paydaşların örgüte ilişkin etki ve ilgi alanları doğrultusunda iç ve dış paydaş olarak sınıflandırmıştır.

**Tablo 2.7.** *Havalimanı Faaliyetleri İle Doğrudan ve Dolaylı Olarak İlgili Olan Paydaş Grupları* (Malaysia Airports Holdings Berhad, 2016:3).

<b>Paydaş Grubu</b>	<b>Tanım</b>
Yolcular	Temel havalimanı kullanıcıları. Bir taşıyıcının yaşamsallığı ve rota kararlarında etkili olmaları sebebiyle yolcu trafik hacmi havalimanı için önemlidir. Havalimanları yolcular için kara ve hava ulaştırma modları arasında bir geçiş noktası sağlamaktadır. Ayrıca yolcular havalimanı ekonomisine katkıda bulunan unsurlardandırlar
Tedarikçiler	Tedarikçiler de havalimanının bir paydaş parçasıdır. Çeşitli yüklenici, destek hizmeti ve danışmanlık firmaları ve malzeme tedarikçilerini kapsamaktadır. Bazen iş başarısı için tedarikçiler kritik öneme sahip olabilmektedir. Bu genellikle kritik öğelerin yetersiz olması ve havalimanı faaliyetlerini tehlikeye atması durumunda sözkonusudur
Havayolları	En önemli paydaş gruplarından biridir. Havalimanının en büyük son kullanıcılarından (müşteri) biridir. Faaliyetlerin yapılandırılmasında dikkate alınan temel unsurdur
Yerel topluluklar	Havalimanı faaliyetleri ile doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim içinde olan yerel gruplar veya vatandaşlardan oluşmaktadır. Bunlar çevrenin ve yaşam kalitelerinin korunması için çabalamaktadırlar
Çalışanlar	Havalimanında iş sözleşmesi kapsamında çalışan bireylerdir. Çalışan kategorisi doğrudan havalimanı çalışanları ile birlikte havalimanında faaliyet gösteren şirketlerin çalışanlarını da kapsamaktadır

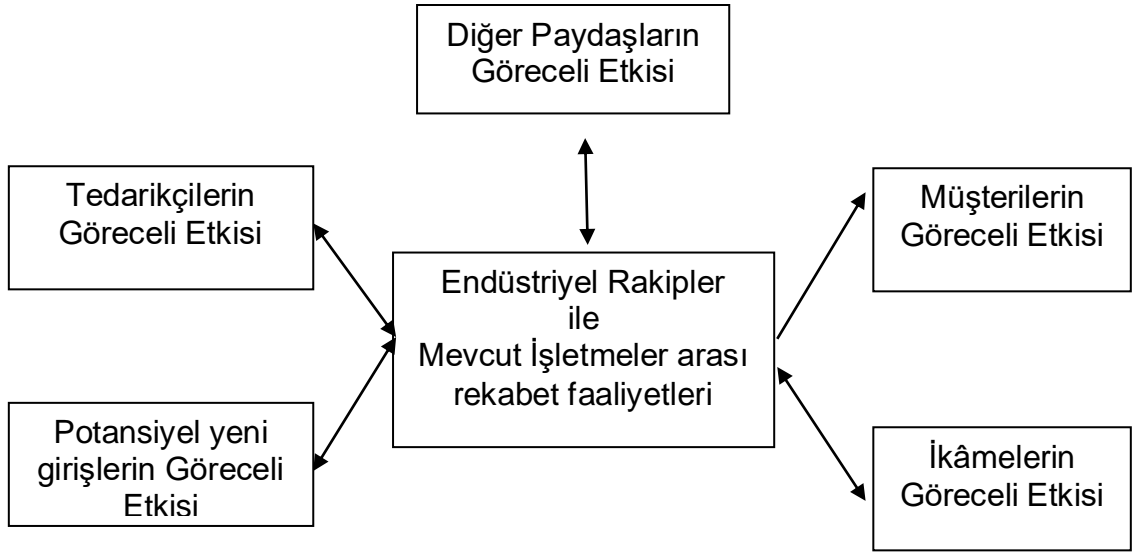
**Tablo 2.7.** (Devam) *Havalimanı Faaliyetleri İle Doğrudan Ve Dolaylı Olarak İlgili Olan Paydaş Grupları*

Hükümet	Hükümet yasalar ve mevzuatlar aracılığıyla havalimanının faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve iş ortamının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda bölgesel ekonomik kalkınmayı sağlamakta ve vergi geliri elde etmektedir
Yatırımcılar	Yatırımcılar bir miktar sermaye koyarken karşılığında geri dönüşler beklemektedir. Gelir havalimanı faaliyetleri sonucu elde edilen gelirler ile desteklenmektedir
Medya	Medyanın örgüte etkisi olumlu ya da olumsuz olabileceğinden dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir
Sendikalar	Bazı çalışanlar sendikalar halinde örgütlenmiştir. Sendikalar havalimanında çalışan insanları temsil eder. Çalışanlardan oluşan bu örgütlü yapı onların da çıkar ve haklarının daha iyi korunmasını sağlayacaktır
Havalimanı toplulukları	Yerel otorite, yerel meclisler, havalimanı çalışanları, havayolları vb unsurların dahil olduğu topluluk temsilcilerinden oluşur
Kiracılar	Havalimanlarında bulunan perakendeciler, mağaza personeli, ofislerden oluşur
Kamuoyu	Belirli bir konuda havalimanı ile ilgili bir kişi veya bir grup insanı kapsar

#### **2.4. Paydaş Yönetimi ve Önemi**

Özalp, Tonus ve Sarıkaya (2008:72)'ya göre paydaş yönetimi; yöneticilerin işletmenin amaçlarını yerine getirmek için nispeten tatmin edilmesi gereken pek çok grup olduğunun farkına vardıklarından beri önem kazanmaktadır. Birden çok grubun işletme üzerinde meşru bir ilgisinin olması ya da bir hisseye sahip olması sebebiyle geçtiğimiz on yıl içerisinde paydaş kavramı geniş yer bulmuştur. İşletmelerin her türlü faaliyetlerinde paydaşların etkisi hissedilmektedir. Paydaşlarla etkileşim; kuruma kaynak sağlama, yöneticilere ahlaki yükümlülüklerini ortaya koyma ve karar verme süreçlerinde etkili olmaktadır. Becan ( 2011:24)'a göre işletmeler farklı şekilde ilişki içindedirler. Bu toplulukların sayısının giderek artması ile ilişkilerinin karmaşıklığı ve önemi de giderek artış göstermektedir. Bu nedenle paydaş yönetimi, işletmeler tarafından son dönemlerde hassasiyetle üzerinde durulan bir konu olmanın yanı sıra varlıklarını devam ettirmenin önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Paydaş teorisi; işletmelerin faaliyet alanlarına, yapısına ve bulunduğu yöreye göre farklı paydaş ağının etkisi altında olduğunu (Sarıkaya, 2011:43), paydaşların; niteliklerine bağlı olarak kendi ilgilerinin mevcut olduğunu ve bu doğrultuda etkilerini oluşturduğunu dikkate alarak

işletmelerin ayakta kalmalarında ve başarılı olmalarında işletmenin yüklendiği ve yüklenmesi gereken sorumlulukların ortaya konularak, sınırlarının ve çevresel yapılarının şematize edilmesi sağlanarak faaliyetlerinin yürütülmesinde çeşitli derecelerde ve şekilde etkili olan tüm kişi ve grupların beklenti ve ihtiyaçların karşılanmasında, işletme yönetim biçiminin yeniden yapılandırılmasında, yöneticilere yol göstermektedir. Özalp, Tonus ve Sarıkaya (2008)'ya göre bu yaklaşım, işletmenin sorumluluklarını belirlemesine ve sınırlarını yeniden çizmesine imkân sağlamaktadır. Bu nedenle kurumsal paydaş yönetimi, geleneksel yönetimin koyduğu sınırların ötesine geçmekte ve tüm paydaşların yönetilebileceğini kabul etmektedir (Besler ve Sarıkaya, 2008: 2). Her bir paydaşın beklentileri, memnuniyet dereceleri ve kuruma etkileri birbirinden farklı olabilmesine rağmen paydaş yönetimi işletmelerin geleneksel işlevlerinin yanında faaliyetlerinden etkilenen, yarar ya da zarar gören tüm çıkar gruplarının beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınması ve kısa dönemli kârlarından ziyade uzun vadede elde edilecek katma değer ile ilgilenilmesi gerektiğini savunmaktadır (Eynullayev ve Özler, 2012:34; Öksüz, 2014:195; Özer ve Özer, 2014:121). Oliver (1990) işletmelerin, paydaşları ile kurdukları ilişkilerden katma değer sağlamaları nedeniyle paydaşları ile olan ilişkilerine önem verdiklerini ifade etmektedir (Dönmez, 2008:94). İşletmelerin etkin yönetiminde ilgili bu paydaşların çıkarlarının ve onlara aktarılan toplam katma değerini maksimize edilmesi gerekmektedir. Bir anlamda işletme ilgili tüm paydaşlar için zenginlik yaratmalıdır (Bakoğlu, 2010; Valor, 2005:196-197; Tüm, 2013:96). Bu kapsamda Özer ve Özer (2014:121)'in belirttiği gibi paydaş yönetiminin önemi günlük işletme faaliyetlerine bağlı olmaması, işletmenin etkili, etkin ve verimli olabilmesi için işletme faaliyetlerinden etkilenen veya etkileyen paydaşlarla olan ilişkileri göz önüne alarak uzun vadeli stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olmasıdır. Freeman (1999) paydaş yönetimini stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir. Demirel (2013:151)'e göre Freeman; Porter'ın jenerik stratejiyi belirlemede 5 güce dayalı sanayi yapılarının temel alındığı iddiasına Porter'ın modeline "paydaş grupları" adlı altıncı bir güç ekleyerek "paydaşlar yapısı" modelini geliştirdiğini öne sürmektedir (Şekil 2.2.).



Şekil 2.2. Rekabet Stratejisini Belirleyen Altılı Etki Modeli (Demirel, 2013:151).

Paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için örgütün iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Aktan ve Börü, 2007:14; Altınay, 2016:52). Paydaşlar, işletmelerin sürdürülebilirliklerine yönelik ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanması ve kontrolü üzerinde yoğun bir etkiye sahip olmalı, işletmeler de kendileri için önem arz eden kaynakları kontrol eden bu paydaşların taleplerini karşılamaya odaklanmaları gerekmektedir. Etkin paydaş yönetimi; çevreyi kullanarak gelir, fayda ve rekabet gücü elde etmeye yönelik işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, amaçların bölünmesine ve engellenmesine engel olarak, kaynakları kontrol eden ve davranışlarından etkilenilen paydaşları, işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, paydaşların beklentileri ve bakış açıları birbirleriyle uyum içinde olmayabilir (AOY, 2012:116). Weiss (2006) paydaş yönetimi yaklaşımının ahlaki, siyasi, teknolojik ve ekonomik çıkarlar gibi pek çok faktörü dikkate aldığını ifade etmektedir. Paydaş yönetiminde temel amaç tüm paydaşların refahının benzer şekilde veya geliştirilmeleri olmayıp, belirli paydaşların işletme amaçları doğrultusunda etkin kullanılarak hissedarların ve ortakların, Carroll ve Bucholtz (2000)'a göre birincil paydaşların refahının artırılmasıdır. Ersoy vd., (2011:72'den aktaran Dereköy, 2011, s. 34)'e göre işletmelerin kârlılık ve etkinlik hedeflerine ulaşmalarında, tüm çıkar gruplarının menfaatlerinin dengelenmeleri, tüm paydaşlarına eşit davranılmaları ve paydaşlarının dışında işletmeyle ilgili diğer tarafların haklarının da korunması önemlidir. Böylelikle ilişkisel konularda örgütsel

yetenek geliştirilir ve olası riskler azaltılır (Chinyio ve Olomolaiye 2010:55). Grunig, hedef kitle ve paydaşları işletmenin stratejik bileşenleri olarak tanımlamaktadır (Çınarlı, 2014:27) aynı zamanda stratejilerden bizzat etkilenecek olmaları sebebiyle paydaşlar işletmenin olası stratejilerine ilgi göstereceklerdir (Eryiğit, 2013:152-172).

Paydaş teorisinin temel unsuru, yöneticilerin ilgili paydaşlarını tanımlayabilmesi ve işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli etkin ve etkili paydaş yönetiminin sağlanmasıdır (Carroll, 1993:66; Reinig ve Tilt, 2009:177). Bu kapsamda paydaşların yönetimi Tablo 2.8.'de verildiği gibi paydaşların tanımlanmasını, paydaşlar ile olan ilişkilerin analiz edilmesini, işletme ve paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesini ve paydaşlarla olan ilişkileri yönetmede izlenecek stratejilerin belirlenmesini içeren sistematik bir süreçtir (Dönmez, 2008:92). Bu bakımdan paydaş teorisi daha çok yönetim bağlamında incelenmekte ve Woodward (1993)'a göre paydaş olarak belirtilen grupta işletmenin çıkar ilişkisi içinde olduğu; insan kaynakları, sahipler, fon sağlayıcılar, mal ve hizmet tedarikçileri, müşteriler, politik çıkarlar, toplum ve fiziksel çevre olmaktadır (Kalemci ve Tüzün, 2008:406).

**Tablo 2.8.** *Paydaş Yönetiminin Aşamaları*

Aşamalar	Açıklama
1. Paydaş analizi	Paydaşların belirlenmesi, tanımlanması, güçleri, talepleri ve ilgilerinin önceliklendirilmesi, işletmeye etkilerinin ortaya konulması, işletmenin beklentileri doğrultusunda ilişki şekillerinin ve stratejilerin ortaya konulması, paydaşlara yönelik sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesi, paydaşları nelerin motive ettiğinin ve paydaşların nasıl kazanılacağıının belirlenmesi
2. Paydaş planlaması	Paydaşların nasıl yönetileceğinin ve desteklerinin nasıl devam ettirileceğine yönelik strateji ve faaliyetlerin ortaya konulması
3. Paydaş ilişkilerinin yürütülmesi	İşletmenin çevresindeki ilgili taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerin işletme amaçları ve sürdürülebilirlik doğrultusunda yönetilmesi ve bütünleştirilmesi

Ertuğrul (2008:2004) paydaş yönetimini üç aşamada değerlendirmektedir:

1) Paydaşların belirlenerek paydaş haritasının hazırlandığı ve işletmeden beklentilerinin analiz edildiği, paydaşlar arası iletişim ve koalisyonların tespit edildiği hazırlık aşaması,

2) İşletme dışı grupların yönetime olan etkilerinin tespit edildiği, paydaş ilişkilerinin yönetiminde uygulanacak organizasyonel süreçlerin belirlendiği ve bu süreçlerin paydaş haritasıyla uyumlaştırıldığı operasyon aşaması,

3) İşletme ile paydaşları arasındaki işlemlerin analiz edildiği, paydaş haritalarıyla uyumunun sınındığı işlemsel aşama.

Karmaşık projelerde başarılı paydaş yönetimi için, Carroll ve Buchholtz (2006) dikkate alınması gereken temel soruları şu şekilde ortaya koymuştur:

- Paydaşlarımız kimlerdir?
- Payları nelerdir?
- Ne gibi fırsatlar sunmaktalar?
- Ne gibi zorluklar veya tehditler mevcuttur?
- Paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımız nelerdir?
- Paydaşlarımızın katılımını sağlamak için hangi stratejileri veya eylemleri uygulamamız gerekir?

Paydaş yönetimi açısından paydaşların sorumlulukları ve tepe yöneticilerine düşen görevler Tablo 2.9. daki gibi ortaya konulmuştur (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008:72; Sarıkaya, 2011:43; Tonus ve Tez, 2013:3).

**Tablo 2.9.** Paydaşların Sorumlulukları ve Tepe Yönetiminde Gerekli Unsurlar (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008:72; Sarıkaya, 2011:43; Tonus ve Tez, 2013:3).

Paydaşlar	Tepe Yöneticiler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beklentileri oluştururlar</li><li>• İşletmenin girdilerini sağlarlar</li><li>• İşletmenin çıktılarını denerler</li><li>• Bu çıktıları değerlendirirler,</li><li>• Bu değerlendirmeler üzerine harekete geçerler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletme misyonunu rekabet açısından tanımlama ve yönlendirmenin yanı sıra sosyal ve etik açıdan da tanımlamak ve yönlendirmek</li><li>• Paydaşlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek</li><li>• İşletmenin başarısı veya başarısızlığında ilgili paydaşları ve onların muhtemel etkilerini belirlemek</li><li>• Her bir paydaş ilişkisinde ulaşılmaya çalışılan amaçları belirlemek (ör: sadakat, etkinlik, işbirliği)</li></ul>



**Tablo 2.9.** (Devam) *Paydaşların Sorumlulukları ve Tepe Yönetiminde Gerekli Unsurlar*

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Karşılıklı fayda için fırsatlar geliştirmek</li><li>• İşletmenin politika ve uygulamalarında paydaşlara karşı duyarlı olmak ve onların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak</li><li>• Karşılıklı paydaş ilişkilerini izlemek ve onları olabildiğince dengelemeye ve uyumlu hale getirmeye çalışmak</li><li>• Paydaşların ihtiyaçlarına yalnızca ekonomik ve faydacı bir boyutta değil bunun da ötesinde bir bakış açısıyla ilgi ve önem gösterildiğini paydaşlara yansıtma</li></ul>
--	---

Bir havalimanı sayısız grup ve birey ile işbirliği içinde çalışmaktadır. Bu işbirliklerinin değerlendirilmesinde ve grupların tanımlanmasında havalimanı ile paydaşlarının ilişkileri doğrultusunda elde edilen ekonomik çıkarların (Tablo 2.9.) yanı sıra grup öncelikleri çerçevesinde havalimanı ile olası ilgilerinin (Tablo 2.10.) de ortaya konulması gerekmektedir (Katerna, 2013:122). Paydaşlarla olan ilişkiler hem maliyet temeli hem de havalimanına sağlanan fayda doğrultusunda olmaktadır (Katerna, 2013:126). Paydaşlar veya paydaş teorisi kavramı havalimanı faaliyet sonuçlarına bağlı olan veya bu sonuçları etkileyebilen havalimanı ile etkileşim halinde olan gruplardır. Bu kavrama göre havalimanı faaliyetleri paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış olması sebebiyle dış ortamdan gerekli kaynaklar veya hizmet almaktadır. Sunulan yaklaşım havalimanının hedeflerinin ortaya konulmasının yanı sıra hayatta kalması ve başarıya ulaşma koşullarının da tanımlanmasını mümkün kılmaktadır. Havalimanı stratejisinin kalitesi bir anlamda paydaşların çıkarlarını (gereksinimlerini) karşılama yeteneğine bağlı olmakta, bir anlamda stratejik yönetimin en önemli bileşeni havalimanı paydaşları ile ilişkilerin yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.10.** *Havalimanı ile Paydaşlarının Ekonomik Çıkar İlişkisi* (Katerna, 2013:127).

<b>Paydaş Sınıflandırması</b>	<b>Artış (Gelirlerde)</b>	<b>Azalış (Ödemelerde)</b>
Çalışanlar	Çalışanların verimliliklerindeki artış nedeniyle ek gelir	Bordro, ikramiye
Üst düzey yöneticiler	Etkin yönetim nedeniyle ek gelir	İş sonuçları doğrultusunda günlük ve anlık teşvikler Yöneticilerin faaliyetleri üzerinde kontrol

**Tablo 2.10.** (Devam) *Havalimanı İle Paydaşlarının Ekonomik Çıkar İlişkisi*

Taşıma ve catering firmaları, POL tedarikçileri	Satış gelirinde artışı sağlayan fiyat indirimleri, ödeme sevkî, yüksek kaliteli ürün tedarik edilmesi	Gelir ve kâr azalması nedeniyle likidite desteğinde zorlanma (tedarikçinin borç yükümlülüklerini zamanında ödeme kabiliyeti)
Hissedarlar	Hisse satışından elde edilen gelir	Temettü ödemesi, hisse kurtarma, iç denetim ve kontrol masrafları
Yatırımcılar	Sermaye geliri	Borç faizi ödemeleri, sermaye borçlarında kısıtlamalar
Hükümet otoritesi	İşe yönelik yasal destekler, teminatlardan elde edilen ek gelir	Vergi, harçlar, aidat ödemeleri
Havacılık şirketleri, yolcular, kargo müşterileri	Satış artışı nedeniyle ek gelir	Fiyat indirimleri, ödeme havaleleri, kalite geliştirme maliyetleri, hizmet artırma, güvenlik koruması verilmesi
Rakipler	-	Rakiplerin faaliyetleri doğrultusunda havalimanının parasal gelirin azalması, rekabet avantajı sağlama maliyetleri

Paydaş katılımı havalimanlarının; doğru iş kararlarını vermek ve en iyi etki sağlayacak kararları yönlendirecek sonuçların yönetimi için paydaş ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını ve karşılanmasını sağlamaktadır (Paydaş katılımı - 2014 Yılı Hong Kong Uluslararası Havalimanı Sürdürülebilirlik Raporu). Havalimanı işletmeciliğinin yüzyüze kaldığı modern koşullar (özellikle pistlerin modern uçaklara uygun donanması, yer altyapısının geliştirilmesi, yolcu ve kargo trafiğinde servis yöntemlerinin geliştirilmesi, modern bilgi teknolojilerinin kullanılması vb. etkin havalimanı faaliyetleri ile ilgili tüm tarafların ihtiyaçlarının (Tablo 2.11.) karşılanmasında yüksek memnuniyetin sağlanması gibi) yönetime ağır şartları sunmaktadır (Katerna, 2013: 123).

**Tablo 2.11.** Havalimanı paydaş grupları ve temel ilgileri.

<b>Paydaş grupları</b>	<b>İlgileri</b>
Hükümet	Politika oluşumu, bölgesel kalkınma
Havalimanı düzenleyicileri	Güvenlik ve ekonomik düzenleme
Havalimanı yönetimi	Büyüme ve gelişme
Çalışanlar	Kararlı istihdam ve fırsat sağlama
Havalimanı yatırımcıları ve hissedarları	Ticari gelişim
Yerel hükümet	Sosyal ve ekonomik kalkınma, çevresel koruma
Yolcular, Hava taşıyıcıları	Havalimanı hizmetleri, rota geliştirme
Havalimanı faaliyetlerinden etkilenen topluluklar	Gürültü sıkıntı ve diğer yerel etkiler, istihdam ve havalimanına erişim
STK'lar (Çevresel baskı grupları)	Küresel ve yerel çevresel etkiler
İş, ticaret, turizm, sanat, spor ve eğitim örgütleri	Rota geliştirme, yolcu miktarında artış, ticaret ve dahili yatırım
Havalimanı tedarikçileri	Pazar büyümesi
Diğer yerel ulaşım hizmeti sağlayıcıları	Büyüme ve hizmetlerde artış ve bütünleşme

Havalimanı faaliyetleri ve yönetimi karmaşık bir süreç olup, başarısı sadece havalimanı yönetiminin kendi çabalarına dayanmamaktadır. Havalimanı yönetimi; havayolları, havacılık hizmet sağlayıcıları, iş ortakları ve hükümet otoritesi gibi havalimanında çalışan çok sayıda kuruluşla yakın etkileşim ve işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. IATA (2013)'ya göre hava sahası kullanıcıları, havalimanları, düzenleyiciler, imalat sanayi, bölgesel ve küresel örgütler arasındaki başarılı işbirliği ve gelişim, hava taşımacılığının sağlam gelişimi için büyük önem taşımaktadır (Kilburn ve Lee, 2016:5). Tüm bu gruplar aynı yönde hareket etmeye çalıştığında ise daha fazla paydaş işbirliği gerekmektedir. Schaar ve Sherry (2010:111)'ye göre havalimanı paydaşlarının rolünü incelemek için kesin bir paydaş tanımını yapmak ve havalimanı için hedeflerini ortaya koymak gereklidir. Bu kapsamda Schaar ve Sherry (2010) her paydaş grubu açısından havalimanı hedeflerini Tablo 2.12.'de ortaya koymuşlardır.

**Tablo 2.12. Havalimanı Paydaşları ve Hedefleri (Schaar ve Sherry, 2010:117).**

<b>Paydaş grubu</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Havalimanı için hedefleri</b>
Yolcular	Gelen, giden ve transfer olan yolcular	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hızlı ve uygun yolcu hareketliliğini sağlamak</li><li>- Zamanında performans göstermek</li><li>- Düşük ücretle erişim sağlamak</li></ul>
İş, ticaret, turizm, sanat, spor ve eğitim örgütleri,	Bölgedeki kuruluşlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yolcu ve trafik hacimlerini artırmak</li><li>- Hizmet sunulan noktaların artırılmasını ve hizmet edilenlerin sıklığını artırmak</li></ul>
Hava taşıyıcıları	Yolcu ve kargo taşıyıcıları	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zamanında performans sağlamak</li><li>- Faaliyetleri düşük maliyetle sağlamak</li><li>- Faaliyet güvenliğini sağlamak</li><li>- Yüksek verimliliği sağlamak</li></ul>
Genel havacılık kullanıcıları,	Hava taksi, kurumsal taşımacılık, işletme havacılığı vb.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ulaşılabilirlik ve yüksek ekipman kabiliyeti ile havacılık sisteminde erişim noktası olarak hizmet sağlamak</li></ul>
Havalimanı örgütü	Havalimanı altyapısı ve faaliyetlerinden sorumlu personel ve yönetim	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yüksek güvenlik ve emniyete ulaşmak</li><li>- Gelirde büyümek ve maliyetleri yönetmek</li><li>- Ekonomik büyümeyi sürdürmek</li><li>- Yolcu sayısını artırmak</li><li>- Yeni ulaşım noktaları bulmak ve hizmet sıklığını artırmak için fırsatlar oluşturmak</li><li>- Yeterli altyapı kapasitesini sağlamak</li><li>- Havacılık dışı gelirleri yükseltmek</li><li>- Müşteri memnuniyetini artırmak</li><li>- Çevresel sürdürülebilirliğe ulaşmak</li><li>- Gürültüyü azaltmak</li><li>- Çalışanları geliştirmek</li><li>- Rekabet avantajını geliştirmek</li></ul>
Yatırımcılar ve hissedarlar	Hisse sahibi bireyler, kuruluşlar ve kredi derecelendirme kuruluşları	<ul style="list-style-type: none"><li>- Değerlendirme kriterleri çerçevesinde havalimanı performansını iyileştirmek</li></ul>
İmtiyaz sahipleri	Yiyecek, içecek vb. hizmetler sunanlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yolcu hacmini artırmak</li><li>- Ödenen ücretleri azaltmak</li></ul>
Servis Sağlayıcılar	Hava taşıyıcılarına servis sunanlar (yakıt, bagaj, temizlik, bakım vb.)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yolcu hacmini artırmak</li><li>- Ödenen ücretleri azaltmak</li></ul>
Çalışanlar	Havalimanı çalışanları ile birlikte havalimanında faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları	<ul style="list-style-type: none"><li>- Güvenli iş, ücret ve faydalar sağlamak</li></ul>
Hükümet	Altyapı sağlayıcısı, hava trafik kontrol işleticisi, güvenlik sağlayıcısı ve sistem düzenleyicisi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Havalimanlarındaki büyümeyi sağlamak için desteklemek</li><li>- Havalimanlarının standartların üzerinde çalışmasını sağlamak</li><li>- Faaliyetlerin emniyetini, güvenliğini ve verimliliğini sağlamak</li></ul>

**Tablo 2.12.** (Devam) *Havalimanı Paydaşları ve Hedefleri.*

Yerel hükümet	Havalimanına sahip şehirlerin yerel kurumları	- Ekonomik etkisini en üst düzeye çıkarmak - Ulaşım noktası miktarını ve hizmete bulunanların sıklığını artırmak - Gürültü ve emisyonları azaltmak
Havalimanı faaliyetlerinden etkilenen topluluklar	Bölge ve havalimanı yakınındaki sakinler	- Ekonomik etkiyi artırmak - Hizmet sunulan noktaların artırılmasını ve hizmet edilenlerin sıklığını artırmak - Gürültü ve emisyonları azaltmak
Sivil Toplum Kuruluşları ve benzer kurumlar	Havalimanı ilgi grupları	- İlgili gruplara bağlı olarak değişmekte
Park operatörleri ve yer taşıyıcıları	Tren servisi, taksiler, otobüsler, tramvaylar, kiralık arabalar, limuzinler, ve açık/kapalı park hizmetleri	- Yolcu hacmini artırmak - Ödenen ücretleri azaltmak
Havalimanı tedarikçiler	Danışmanlık hizmeti, kontratçı ve malzeme tedarikçileri	- Trafik hacimlerini artırmak

Paydaşların havacılık endüstrisine olan etkileri (yerel toplum gruplarının, müşterilerin, iş ortaklıklarının, yatırımcıların ve sigortacıların çevresel sorumlulukları kurumsal gündemlerinde en önde tutmaları gibi) sürekli artmaktadır (Hooper vd., 2003:128). Havalimanlarında karşılaşılan baskılar (iklim değişikliği, hava kalitesi, gürültü ve özellikle buldukları alandaki trafik tıkanıklığına etkileri vb.) önemli olup bu zorluklardan ve karşılaşılabilecek daha büyük buhranlardan zarar almadan faaliyetlerini devam ettirmek için havalimanı yönetimi kısa ve uzun vadeli beklentilerini ve paydaşların taleplerini dengede tutmalıdır (Malaysia Airports Holdings Berhad, 2016:4). Bu nedenle, havalimanları gelecekteki gelişmelerin yaşamsallıkları üzerine paydaşlarının etkileri konusunda farkındalığa sahip olup, daha fazla paydaş katılımının sağlanmasına ve paydaşlarca havalimanı faaliyetlerine ilişkin görüş ve fikir paylaşımına doğru gitmektedirler. Havalimanları paydaş katılımı sağlamak için tanıtım broşürleri, internet siteleri, sergiler, komşu ziyaretleri, görüşmeler, anketler, yerel basın, çevresel ve finansal raporlama, özel telefon yardım hatları gibi katılımcı teknikler kullanmaktadır (Hooper ve Mills, 2003; Rawson ve Hooper, 2012:40).

## 2.5. İşletme-Paydaş Etkileşimi

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin sahip olduğu paydaş sayısının artmasıyla birlikte, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkinin boyutu değişmiş, beklentileri karşılanmayan bir işletme ile ilişkilerini sürdürmeyeceklerinden işletmelerin tüm paydaşlarını dikkate alması gerekli hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin paydaşlarına daha fazla odaklanmasını ve paydaşları ile karşılıklı etkileşime geçmesini gerektirmektedir (Lorca ve Garcia-Diez, 2004:93). Karşılıklı etkileşim işletme ve paydaşları arasındaki iletişim sürecini kuvvetlendirmektedir ve tarafların birbirleri ile daha sistemli bir meşguliyet kurması ve daha etkin bir anlayış sistemi için zemin hazırlamaktadır (Burchell ve Cook, 2006, Dönmez ve Çevik, 2010:190). Freeman'ın (1984), paydaşı “bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen ya da bu hedeflerden etkilenen herhangi bir grup ya da kişi” olarak tanımlamış olup bu tanımdan hareketle paydaşların etkilenebilecek veya etkileyebilecek konumlarından dolayı işletme ile ilişkileri tek ya da çift yönlü olabileceği ifade edilmektedir (Tablo 2.13.) (Becan, 2011:23; Tak, 2009:61). İşletmelerin başarı kazanmalarında ve hedeflerine ulaşmalarında sadece kendi iç uyumunun yeterli olmadığı, aynı zamanda bulunduğu çevreyle ve tüm paydaş ağıyla sürekli ve uyumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesiyle gerektiği anlaşılmaktadır (Özüpek 2008; Özalp, Tonus ve Geylan, 2010:101; Becan, 2011:25).

Değişen piyasa şartlarından dolayı paydaşların işletmelerin üzerindeki baskıları gittikçe daha fazla olurken işletmeler de sürdürülebilirliklerini sağlamak için stratejik kararlarını alırken tüm paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını (Saydam, Mesci ve Kılınç, 2014:163) dikkate almaktadırlar (Becan, 2011:23). Becan (2011:23)'a göre bu durum, işletmelerin buldukları çevrede faaliyet gösterme ve varlıklarını sürdürmelerinde paydaşların önemini ortaya koymaktadır. Neville vd. (2005:4)'e göre bireylerle örgütler arasındaki ikili ilişkiler paydaşlar açısından hem karşılıklı yarar ve zararlara, hem de hak ve görevlere dayanmaktadır. Tonus ve Tez (2013:3) hükümetlerin işletmelere altyapı ve diğer hizmetleri sağlarken, tüketicilerin de finansal getiriler sağladığı örneğini vermektedirler. Öksüz (2014:202)'e göre işletmenin, tüm faaliyetlerinde etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi ve sorumlu davranması, paydaşlarla uzun süreli ve sağlam ilişkiler kurabilmesini sağlamaktadır. Öksüz, (2014:198) aynı zamanda kurumsal iletişim aracılığıyla paydaşlarla ilişkilerin yürütülmesinde ve işletmenin çevresiyle devamlılık sağlayan bir bağlantı kurmasının

desteklendiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede işletmenin paydaşlar üzerindeki, paydaşların işletme üzerindeki ve paydaşların kendi aralarındaki etkileşiminin işletme üzerindeki etkisini analiz etmek gerekmektedir (Sarıkaya, 2011:44).

**Tablo 2.13.** İşletmelerin Paydaşları, Beklentileri ve İşletme Üzerindeki Olası Etkileri (Frederick vd. 1988'den uyarlayan Tak, 2009:61).

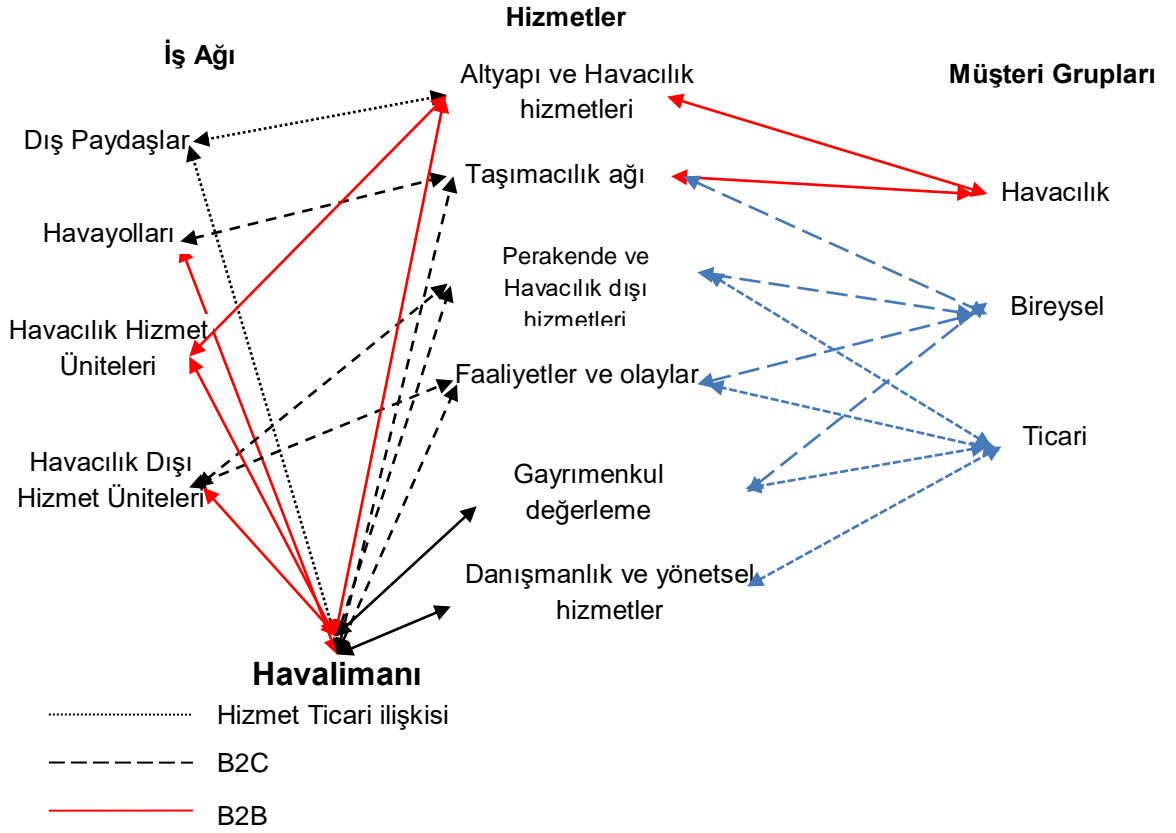
<b>Paydaş</b>	<b>İlgisi:</b> İşletmelerden ne yapmalarını beklediği	<b>Gücü:</b> İşletme üzerindeki etkisi
<b>Birincil Paydaşlar</b>		
Çalışanlar	-İstikrarlı bir istihdam fırsatı sağlanması -İş güvenliği, sağlıklı ve rahat çalışma ortamı -Adil ücret politikası -Ayrımcılık yapmama	-Sendikal baskı -Grev ve iş yavaşlatma vb. eylemler -Şirketin uygulamalarını kamuoyuna duyurma -Baskı gruplarını eyleme geçirme
Sahipler-Hissedarlar	-Tatmin edici kâr payı -Zaman içinde ellerindeki portföyün (hisse senedi) değerinin artması	-Genel kurulda yönetime karşı oy kullanma -Şirket defterlerini inceleme-inceletme hakkını kullanması
Müşteriler	-Üründen elde ettiği değer ile ödediği ücret arasında denge -Tüketici sağlığı ve güvenliğini tehdit etmeyen, çevreye zarar vermeyen ürünler üretilmesi -Ürün sorumluluğunun yerine getirilmesi	-Rakiplere yönelme -Boykot -Tüketici hakları savunucusu, çevreci vb. örgütleri harekete geçirme, -Tüketici hakları konusunda yasal süreç başlatma
Tedarikçiler	-Firmanın düzenli olarak malzeme, yarı mamul vb. sipariş vermesi -Teslimat bedellerinin ödenmesi -Yan sanayi kuruluşlarına teknik ve yönetsel destek sağlanması	-Siparişleri reddetme -Rakiplerle çalışmaya yönelme
Rakipler	-Karlı çalışma -Daha fazla pazar payı elde etme -Endüstrilerdeki büyümeyi izleme -Patent ve know-how haklarına saygı gösterme, taklitçilik yapmama -Adil ve dürüst rekabet	-Rakiplerin yetişmesini zorlaştıracak teknolojik yenilikler yapma -Fiyat temelinde rekabet ederek rakibi baskı altına alma -Rekabet kurulu gibi yasal güze sahip kuruluşları harekete geçirme
Perakendeci ve toptancılar	-Makul bir maliyetle, zamanında kaliteli mal teslimatı yapılması -Müşterilerin güveneceği ve değer sağlayabileceği ürünler temin edilmesi	-Diğer satıcılara yönelme -Şirketi boykot etme -İşletmenin ürünlerini dağıtmama
Kredi kurumları	-Kredilerin geri ödenmesi -Kullandırılan kredilerin ve faizlerin tahsil edilmesi	-Yasal takibat başlatma -Ödenmeyen borçları geri isteme -Yeni kredi taleplerini reddetme

**Tablo 2.13.** (Devam) *İşletmelerin Paydaşları, Beklentileri ve İşletme Üzerindeki Olası Etkileri.*

<b>İkincil Paydaşlar</b>		
Yerel Toplum	-Bölgede yaşayan kişilerin istihdam edilmesi -Yerel çevrenin korunması -Bölgenin kalkınması ve gelişimine katkıda bulunması	-İşletme izninin kısıtlanması ve tartışmaya açılması -İşletme yerleşim alanı ve atıkların zarar vermemesi konusunda resmi kuruluşlara örneğin belediye gibi, lobi faaliyetleri yürütme
Baskı grupları sosyal amaçlı sivil toplum örgütleri	-Yasal ve etik standartlara uygun politika ve faaliyetlerin işletme tarafından uygulanıp uygulanmadığını izlemek -Kamu sağlığını tehdit etmeyecek şekilde çalışmalarını izlemek	-İşletme izninin kısıtlanması veya tartışmaya açılması -Fabrikanın yerleşim alanı ve atıkların zarar vermesi konusunda resmi kuruluşlara örneğin belediye, çevre müdürlüğü gibi, yönelik lobi faaliyetlerinin yürütülmesi
Medya	-İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan sağlık, refah ve ekonomik vb. konularda halkı etkileyebilecek önlem ve tehlikeler konusunda kamuoyunun bilgilendirilmesi	-Halkı olumsuz şekilde etkileyebilecek olayları kamuoyuna duyurma ve baskı oluşturma -Yasal takibi için resmi kuruluşları harekete geçirme -Sivil toplum örgütlerini harekete geçirme, destekleme
Ticari birlikler, meslek odaları gibi kurumlar (Ulusal ve uluslararası)	-Değişen koşulları izleyerek sektörü veya şirketi ilgilendiren konularda araştırma yapma ve gerekli bilgiyi sağlama	-Bir işletmenin tek başına sağlayabileceğinden daha büyük yasal veya politik destek yaratma -Güç odağı olarak resmi kuruluşları ve kamuoyunu etkileme
Yabancı ülke hükümetleri (Çokuluslu işletmeler açısından)	-Ekonomik gelişimi destekleme -Toplumsal gelişime katkıda bulunma -Çevreyi koruma	-Yabancı bir şirkete faaliyet izni verme/izni iptal etme -Yasal düzenlemeler oluşturarak işletme üzerinde baskı oluşturma
Kamu kuruluşları ve yerel yönetimler	-Vergi gelirlerini artırma -Ekonomik gelişim düzeyini yükseltme	-Yasal düzenlemeler, faaliyet izni ve lisanslar konusunda kısıtlama yapma -Bazı işletme faaliyetlerine izin verme veya yasaklama
Genel olarak toplum	-Toplum tehdit edebilecek risklerin minimize edilmesi -Toplumsal gelişimin sağlanması -Toplumsal değerlerin korunması	-Sosyal amaçlı kuruluşları, baskı gruplarını destekleme -Resmi kuruluşlara işletmeye karşı eyleme geçmeleri için baskı yapma

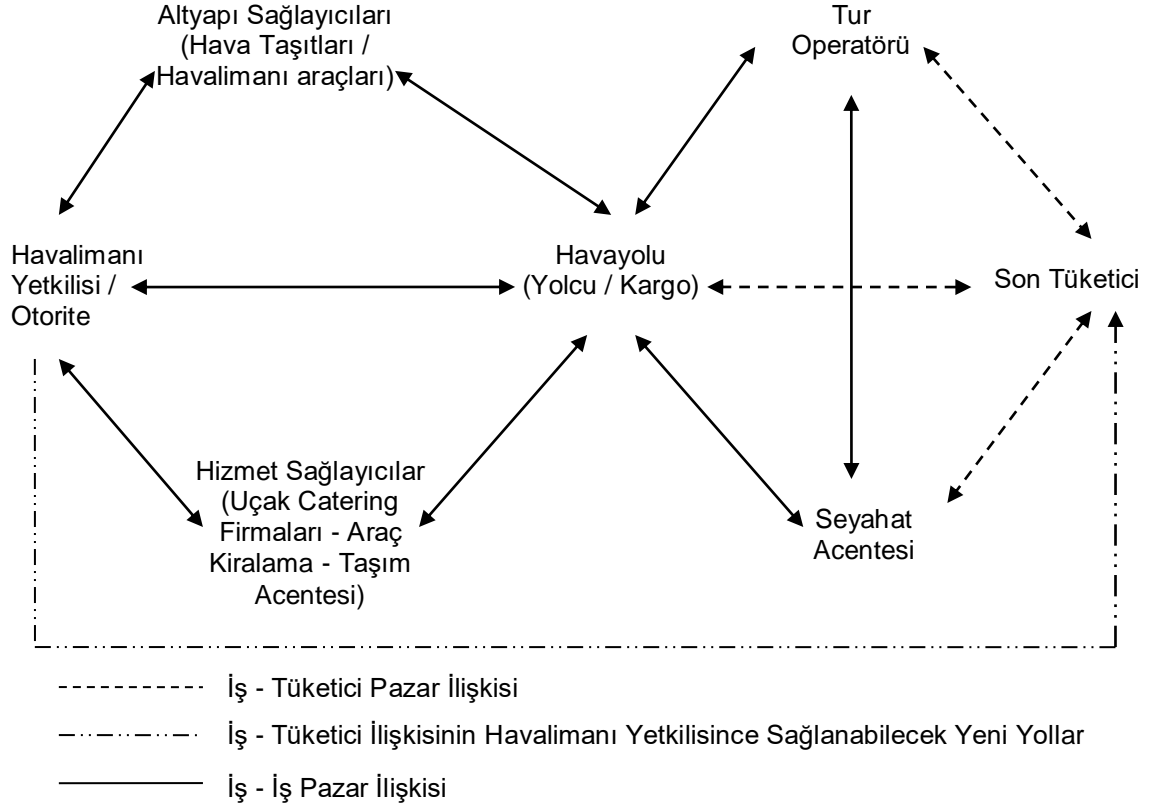


Jimenez, Claro ve Pinho de Sousa, 2013 yılında yaptıkları çalışmada havalimanı hizmetleri ile paydaşlar arasındaki ilişkileri Şekil 2.3. deki gibi ortaya koymuşlardır.



Şekil 2.3. Havalimanı İş Ağı ( Jimenez, Claro ve Pinho de Sousa, 2013).

Jarach (2001) yaptığı çalışmada havayolu taşımacılığı çerçevesinde havalimanının çevresindeki bütün aktörler arasındaki iş ilişkilerini Şekil 2.4.'teki gibi oluşturmuştur. Katerna (2013), Tablo 2.14.'de paydaşlarla havalimanı arasındaki ilişkinin bütünsel modellenmesini ortaya koymuştur. Burada katkı karşılıklı bir özelliğe sahip olup havalimanı ile paydaşı arasındaki karşılıklı değişimi mümkün kılmıştır. Ayrıca taraflarca alınan sorumluluk da karşılıklı olmaktadır (Katerna, 2013: 126). Operasyonel dakikliğini arttırmak ve öngörülemeyen rahatsızlıkların ve engellerin etkisini azaltmak için paydaşlar arasında daha iyi iletişim kurulması gerekmektedir (Kazda ve Hromádka, 2011:119).



Şekil 2.4. Havalimanı İlişki Modeli (Jarach, 2001).

Tablo 2.14. Havalimanı Paydaşlarının İşbirliği Sürecinden Beklentileri (Katerna, 2013:126).

Dış Paydaşlar				
Yolcular	İş Ortakları	Kamu	Uluslararası ve ulusal örgütler	Yatırımcılar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenlik</li> <li>Makul fiyatlar</li> <li>Servis kalitesi</li> <li>Ek hizmetler sağlama</li> <li>Zorunlu prosedürler de zamanı azaltma</li> <li>Geçiş ve transfer noktalarında geçen zamanı azaltma</li> <li>Bagaj güvenliğini sağlama</li> <li>Havalimanı-şehir bağlantısını sağlama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmet kalitesi</li> <li>Ek hizmetlerin sağlanması</li> <li>Güvenliğin sağlanması ve korunması</li> <li>Fiyat indirimleri verilmesi</li> <li>Uzun vadeli iş ilişkileri sağlama</li> <li>Bilgilendirme desteği sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaştırma altyapısının geliştirilmesi</li> <li>Vergi ödemesi</li> <li>İtibarın geliştirilmesi</li> <li>İstihdam sağlanması</li> <li>Ekolojinin korunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havacılık sektöründe düzgün bir politika yürütülmesi</li> <li>Uluslararası standartlara ve kurallara uygun çalışma ortamı oluşturulması</li> <li>Güvenliğin sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sermaye yatırımlarında güvenlik</li> <li>Faiz geri ödemesi</li> <li>Temiz kalkınma politikası</li> </ul>
İç Paydaşlar				
Çalışan	Yöneticiler	Hissedarlar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli çalışma koşulları</li> <li>Maaş bordrosu</li> <li>Çalışma memnuniyeti</li> <li>Sosyal güvenlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkili yönetim faaliyetlerine teşvik ikramiyesi</li> <li>İtibar</li> <li>Otorite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sermaye büyümesi</li> <li>Temettü ödemesi</li> <li>Yatırım güvenliği</li> </ul>		

### 2.5.1. İşletmenin paydaşlara etkisi

Değişen ve evrimleşen toplumların etkisiyle işletmelerin görevleri ve sosyal rolleri de değişmekte işletmelerin yönetim ve etki alanlarındaki paydaşlarının (çalışan, müşteri, hissedar, toplum, tedarikçi, devlet vb.) miktar ve çeşitliliği artmakta, işletmelere paydaşlarını etkileyen bu rollerinden dolayı daha fazla görev ve sorumluluk yüklenmektedir.

İşletmelerin paydaşlar üzerinde etkilerini ekonomik, çevresel (ekolojik), sosyal ve psikolojik yönden ele almak mümkündür. Bu etkiler işletmenin gücü, paydaşının örgüt yapısı, beklenti ve ihtiyaçları ve bulunulan koşullar doğrultusunda şimdi ve geleceğe odaklı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Sarıkaya, (2011:44) bu çerçevede paydaş yaklaşımı ile işletmelerin paydaşları üzerindeki etkilerinin bu koşul ve durumları kapsayacak şekilde değerlendirilmesini ve işletmelerin rollerinin belirlenmesinde bu yönetim ve etki alanlarının dikkate alınmasını önermektedir. İşletmelerin, paydaşları üzerindeki etkisi, faaliyet alanlarına ve büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Bu etkilerden bazıları (Özkalp ve Kirel, 2001:587; Sarıkaya, 2011:44):

- Mal ve hizmetlerin tür, kalite, fiyat ve satış koşullarını belirleme,
- Toplumdaki kültürel değer, yaşam tarzı ve politik yaşamı oluşturan karar süreçleri üzerindeki etkisi,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle teknolojik ilerleme ve dönüşüm üzerindeki etkisi,
- Doğrudan ya da dolaylı olarak etki alanı içinde bulunan bireylerin tercihleri, düşünce ve davranışları üzerindeki etkisidir.

İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında paydaşlara katma değer yaratımını sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkilerini şöyle sıralamak mümkündür (Tek ve Reyhanoğlu, 2004: 211–214'den aktaran Sarıkaya, 2011, s.45):

- İşletmelerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile medyanın ilgisinin çekilmesi ve toplum üzerinde olumlu imaj ve itibarın yaratılması sağlanabilir. Kamuoyu önündeki bu imajı ile işletmenin çeşitli paydaşlarla ilişkiler kurması, reklam veya benzeri kampanyalarla sağlanacak olumlu izlenimlerden daha uzun ve kalıcı etkiler bırakabilmektedir.

- Tüketicilere güvenli ürünler sunarak müşteri sadakatinin ve marka bağlılığının artırılması sağlanabilir.
- Çalışanlara olumlu ve güvenli çalışma koşulları sunarak devamsızlık oranı ve işgören devir hızını azaltma, verimliliği yükseltme ve işletmenin nitelikli iş gücü için cazip kılınması sağlanabilir.
- Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle paydaşların işletmeye güven duyması ve paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi sağlanabilir.
- Sivil toplum örgütlerinin hukuksal açıdan işletmeye zarar verebilecek girişimleri önlenir.

### **2.5.2. Paydaşların işletmeye etkisi**

İşletmeler çeşitli paydaş gruplarının etkisi altında faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Sarıkaya (2011:46)'ya göre hükümetler kanunlar ve kulis faaliyetleriyle; müşteriler, gelişmiş ürün ve hizmet standartları beklentileriyle; çalışanlar, adil muamele ve ödüllendirme talepleriyle; baskı grupları, dürüst ticaret ve çevre koruma gibi konulara yönelik kampanyalarıyla, tedarikçiler doğru kaynakları zamanında istenen kalitede ve maliyette sağlayarak işletmeleri etkileyebilmektedir. İşletmenin karar alma ve stratejilerini yönlendirebilen bu etkiler, paydaş yönetimini gerekli kılmaktadır (Simmons ve Lovegrove, 2005: 497; Sarıkaya, 2011:46). Frooman, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini ele aldığı çalışmasında alıkoyma ve kullanma şeklinde iki strateji kullandıklarını belirtmektedir (Sarıkaya, 2011:46).

Alıkoyma stratejisi, paydaşın kaynaklarını paylaşmama tehdidinde bulunmasıdır. Paydaşlar işletmeden belirli davranış değişikliğinde bulunması amacıyla işletmeye sağladığı kaynağı durdurarak alıkoyma stratejisini uygulayabilmektedir. Kullanma stratejisi ise, paydaşın bir kaynağı tedarik etmeyi ancak belirli şartlar altında sürdürdüğünde gerçekleşmektedir. Böylece kullanma stratejileri tedarikin sürdürülmesinde ilgili şartları araştırırken, alıkoyma stratejileri işletmenin kaynağı elde edip etmeyeceğini belirlemektedir (Frooman, 1999:196–197'den aktaran Sarıkaya, 2011, s. 46).

Sarıkaya (2011:46)'ya göre Frooman, paydaşların bu stratejileri iki türlü gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Paydaşlar işletme üzerindeki güçlerine göre ya doğrudan kendileri bu stratejileri gerçekleştirmekte ya da işletmenin bağımlı olduğu bir

başka paydaş grubuyla bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Burada işletme ve paydaş arasındaki kaynak bağımlılığının ve etki düzeylerinin önemli bir rolü vardır.

### **2.5.3. Paydaşlar arasındaki etkileşimin işletmeye etkisi**

İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken etkileşimde buldukları çeşitli paydaş gruplarının taleplerini, beklenti ve ihtiyaçlarını analiz ederek paydaşların işletmeye olası etkilerinin ölçülerek olabilecek gelecek öngörülerıyla paydaş etkileşimin daha etkin yönetilmesi mümkün kılınabilir. Bu bakımdan Neville ve Mengüç (2006:387'den aktaran Sarıkaya, 2011, s. 47)'e göre yöneticiler bir paydaş grubunun belirginliğini ve örgüt üzerindeki etkisini tespit ederken diğer paydaşlardan bağımsız, ikili ilişkilerini, diğer paydaşlarla olan etkileşim düzeyini ve oluşturdukları sinerjiyi de dikkate almalıdır.

Paydaş yaklaşımı, paydaşlar arasındaki etkileşimin işletmeye etkisine yönelik aşağıdaki konuları kavramsallaştırmaktadır (Neville ve Mengüç, 2006:377–378'den aktaran Sarıkaya, 2011, s. 47):

1- Paydaş grupları bazen birbiriyle rekabet etmekte, bazen de birbirini tamamlamaktadır.

2- Paydaşlar, müşterek taleplerinin ikna edebilme gücünü arttırmak için stratejik ittifaklar veya işbirliği yapabilmektedir.

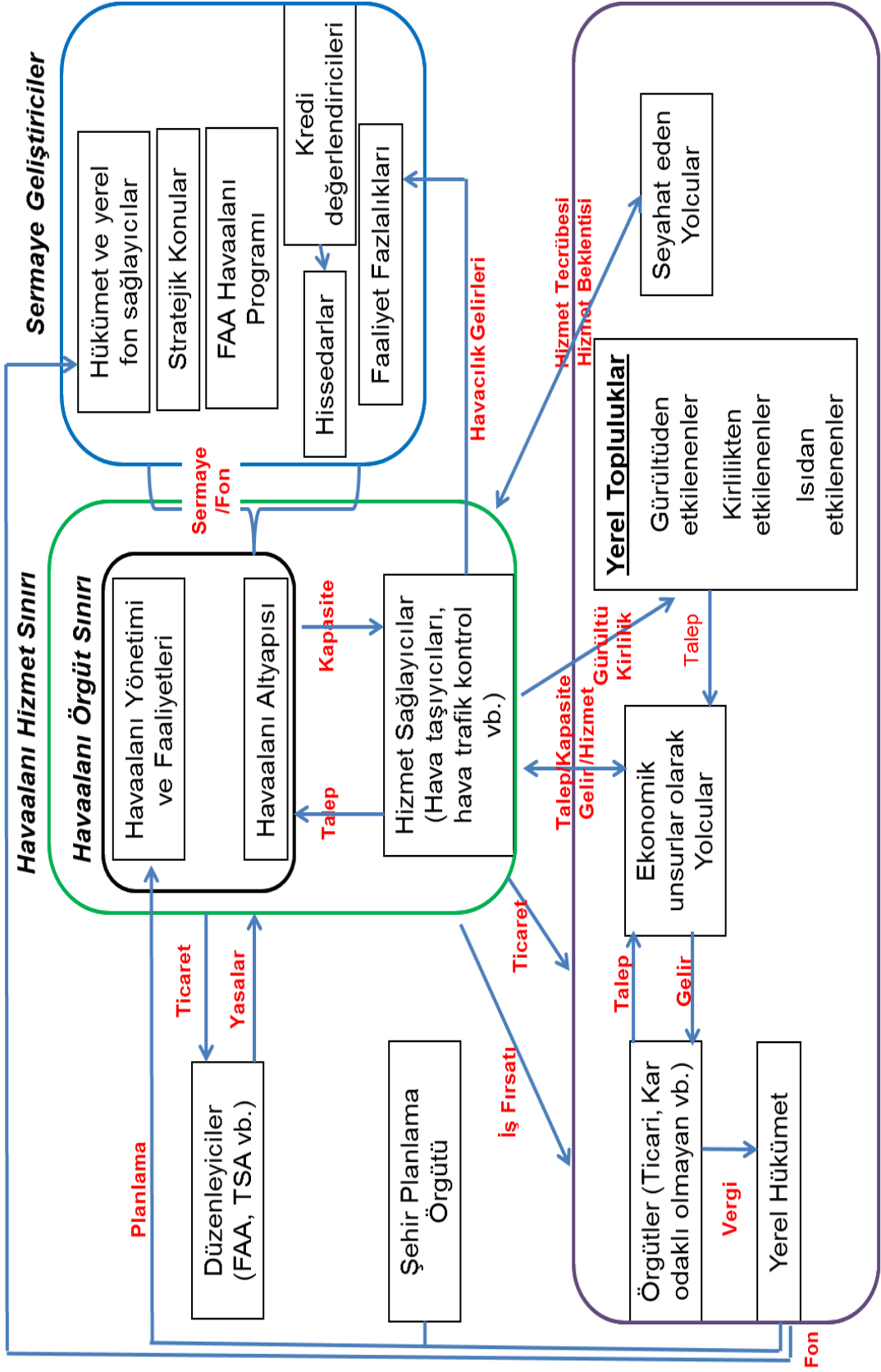
3- Paydaşların, diğer paydaşlara ve örgüte potansiyel etkisi çoğu zaman belirli rollerinin yapısıyla biçimlenmektedir.

Schaar ve Sherry (2010:118) tarafından her paydaşın sorumlulukları ve ihtiyaçları ile paydaşların havalimanı ile etkileşimlerinin temel noktaları doğrultusunda havalimanı paydaşları ve ilişkilerine ilişkin model oluşturulmuştur. Bunu Şekil 2.5.'de verilen model ile ortaya koymuşlardır. Bu modelin merkezinde havalimanı organizasyonu ve fiziki altyapı bulunmaktadır. Hizmet sağlayıcılar havalimanı altyapısı ile etkileşimde olan temel birimler olarak gösterilirken, yolcular da son kullanıcı olarak hizmet sağlayıcılar ile etkileşim içerisinde. Havalimanı ile paydaşları arasındaki finansal, müşteri ve diğer ilişkiler bu şekilde gösterilmiştir. Şekilde havalimanı örgütü; havalimanı yönetimi, faaliyetleri ve havalimanı altyapısından oluşmaktadır. Hizmet sağlayıcılar havalimanı altyapısı ile ilişkide olan temel unsur iken, yolcular bu altyapıyı kullanarak hizmet sağlayıcılar ile etkileşime geçmektedir. Model havalimanını iki ana

bölümde incelenmesini sağlamaktadır: havalimanı örgütsel sınırı ve havalimanı hizmet sınırı, bunlara ilave olarak yerel ekonomi ve toplumsal sınır da modelde yer almaktadır. Havalimanın örgütsel sınırı; havalimanı yönetimi tarafından havalimanı faaliyetlerinin kontrol edildiği kısım olarak gösterilmektedir. Bu sınır havalimanı yönetiminin veya havalimanı yönetim kurulunun; havalimanı altyapısının tasarımı ve yapılandırılması ile birlikte kendi örgütünün operasyonel prosedürleri ve verimlilik ile ilgili hususları kontrol etmesine ilişkin usulleri kapsamaktadır. Buna karşılık, havalimanı tarafından sağlanan hizmetler üzerinde havada sağlanan hizmetlerin tipi ve sıklığı ile hizmet kalitesi gibi konularda sınırlı bir kontrol gücüne sahiptir. Havalimanı hizmeti sınırı, örgütsel sorumluluğa bakılmaksızın hizmeti sağlama fonksiyonuna ilişkin faaliyetleri göstermektedir (Schaar ve Sherry, 2010:118).

Bu model ülkeden ülkeye değişse bile genel olarak karmaşık bir iş ağı içerisinde yer alan havalimanı paydaşlar arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Bazı ülkelerde havalimanları devlete ait iken bazı ülkelerde özel sektör işletmeciliğini yapmaktadır. Bu nedenle, paydaş ilişkisi her durumda değişebilmektedir.

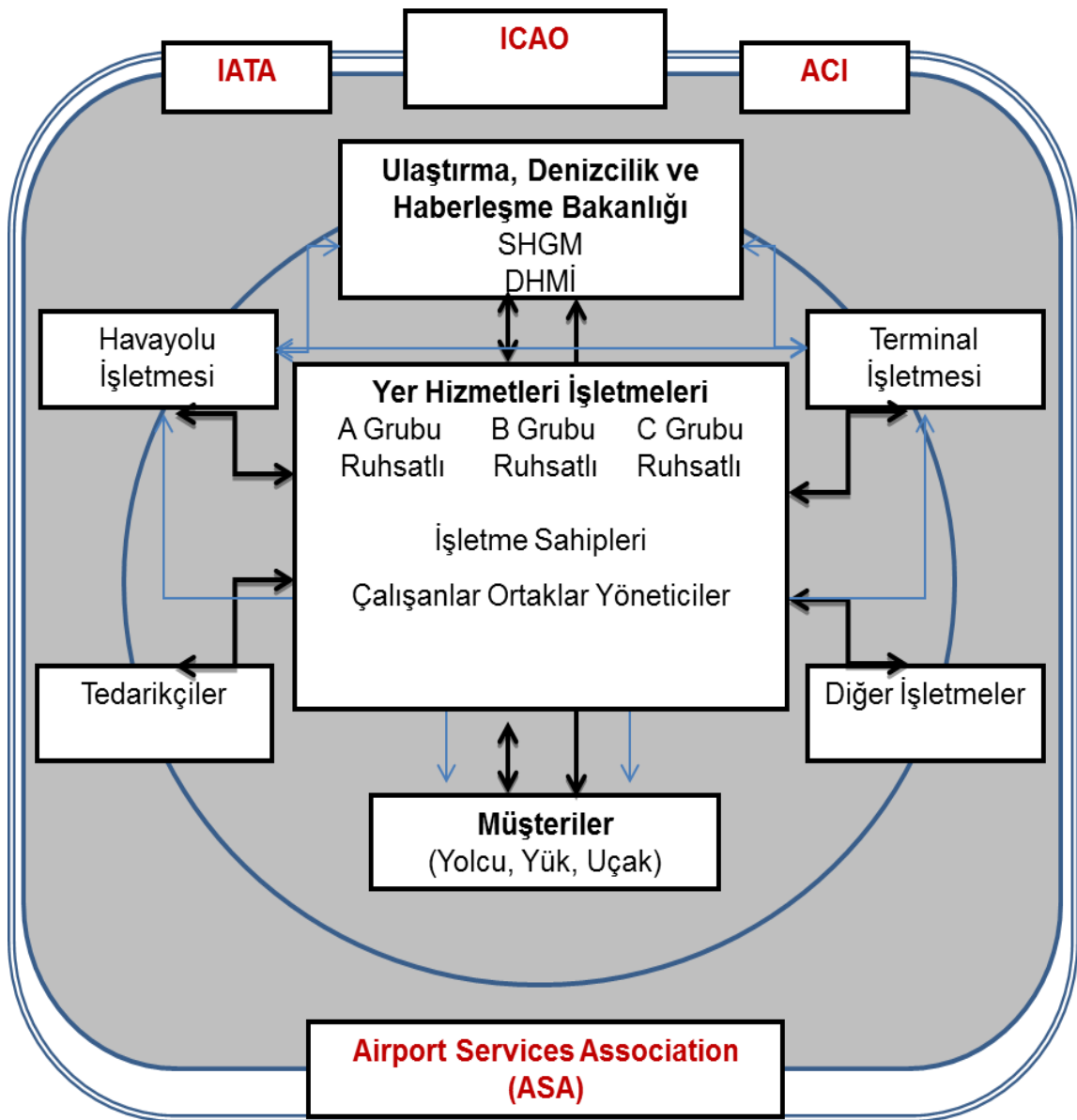
Değer yaratma süreci havalimanı altyapısını, faaliyet prosedürlerini ve örgüt tarafından kontrol edilen diğer unsurları kapsamaktadır. Buna karşılık Schaar ve Sherry (2010) tarafından belirtildiği üzere havalimanı yönetimi sunulan bütün hizmetler üzerinde sınırlı kontrole sahiptir. Bunlar hava hizmetlerinin tipleri ve büyüklüğü ile birlikte havalimanı tarafından taviz edilen kalitedir. Havalimanı hizmet sınırına ilişkin sınırlı kontrole rağmen havalimanı örgütsel sorumluluğunun gereği olarak hizmeti sağlama fonksiyonunu temsil ettiği görülmektedir. Bu açıdan sürece dahil olan havalimanı dışındaki paydaşlar, havalimanının performansını havalimanı hizmet sınırı kapsamında değerlendirmektedirler.



Şekil 2.5. Havalimanı Paydaşlar Arasındaki İlişkiler (Schaar ve Sherry, 2010:118).

## 2.6. Yer Hizmetleri İşletmelerinin Paydaşları

Havalimanlarında uçakların çalışabilirliğini sağlamak için tasarlanmış faaliyetleri içeren yer hizmetleri (Ferenc ve Majan, 2014:1) birçok aktörün entegre olduğu teknoloji ve emek yoğun, dinamik ve karmaşık bir işbirliği ağı içinde gerçekleşmektedir (Şekil 2.5.). Yer hizmetleri kuruluşlarının iç çevresinde işletme misyonunu gerçekleştirmeye yönelik işletme sahipleri, ortaklar/hissedarlar, üst düzey yöneticiler ile çalışanlar bulunurken; dış çevresinde sektörel, ulusal ve uluslararası işletmeler /kurumlar yer almaktadır.



Şekil 2.6. Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerinin Karmaşık Paydaş İlişkileri (Smith,2001:5; Ahsbabs, 2008:17; Yörükoğlu vd., 2014:4).



Havacılık değer zincirindeki tüm aktörler ile en çok temas eden ve hizmetleri son müşteriye etkileyen, hizmet sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlere birçok farklı aktörün entegre olduğu sektör “yer hizmetleri”dir. Havalimanı yer hizmeti misyonu sağlayan işletmeler sundukları hizmetler ölçüsünde doğrudan çalışarak veya dolaylı etkileşim içerisinde bulunarak çevrelerindeki paydaşları belirlemektedir. Bunlara ilaveten paydaşlar kendi çevreleri ile de etkileşim halindedirler (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:19). Yer hizmetleri aktörleri özellikle verimlilik, kârlılık ve yatırımın getirisini yükseltmekle ilgilenmekte, diğer paydaşların faaliyetlerini en kısa zamanda, en düşük maliyetle, verimli ve emniyet içerisinde gerçekleşmesini sağlamaya çalışmaktadırlar (Şekil 2.6.) (Yörükoğlu ve Kayakutlu, 2010; Varışlı, 2016:2). Gelirin azalması, sürdürülemez kâr marjı, düşük verimlilik, düşük müşteri memnuniyeti ve sadakatsizlik kavramları hissedarların ve yöneticilerin duymak istemedikleri olgular olup birbiriyle örtüşen karmaşık ağlar ve birbirine bağlı aktörlerin bulunması yönetim sürecini hassas kılmakta sürdürülebilirlik uygulamaları müşteri sadakati ve işletme başarısı için önemli olmaktadır.

Kutoonen, Salm, Schipper ve Kurz (2010: 300-320)'a göre, yer hizmetleri ile ilgili paydaşlar; hükümet, sivil havacılık otoriteleri, havayolları, havalimanları, bağımsız yer hizmetleri işletmeleri, malzeme ve ekipman tedarikçileri, yolcu, yük ve nakliye şirketleri, çalışanlar ve uluslararası sivil havacılık örgütleridir. Tüm paydaşlar yer hizmetleri konusunda çeşitli ilgi ve beklentilere sahiplerken yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştiren çeşitli yer hizmetleri aktörlerinin (temizleme operatörü, yakıt ikmal operatörü) kendi ticari çıkarları, kaynakları ve planlama kısıtları vardır (Leeuwn vd., 2007: 318). Bu paydaşların faaliyetleri birbirleriyle bağlantılıdır. Örneğin, yer hizmetleri uçağın iniş sonrası bakımından (yükleme, temizleme, yakıt alma) sorumludur. Ancak bu hizmetler tamamlandıktan sonra uçak taksi yoluna geçebilir bu nedenle, başarılı yüzey işlemleri için birçok farklı paydaşın etkileşimi gerekmektedir. Bu etkileşimler direkt (Örneğin havayolları yer hizmetleri işletmesi ile uçaktaki yüklerin boşaltılması, yolcuların indirilmesi, uçak yakıtının doldurulması vb. hususlarında direkt etkileşim içerisinde) Benzer şekilde havayolları hava trafik birimi ile pistlerin açık olması ve uçuş izni alımı konusunda direkt iletişim halindedir) veya dolaylı (yer hizmetleri dolaylı olarak hava trafik birimi ile etkileşim içerisinde) Örneğin havayolları hava trafik biriminden kalkış izni aldıktan sonra Tug driver'a bildirerek uçağın pistten çekilmesini sağlayabilmektedir) olabilmektedir (Wilke,

Majumdar ve Ochieng, 2014:19). Uçuş faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için yer hizmetleri işletmeleri müşteri taleplerini tatmin ederek yolcuların ve yüklerin zamanında taşınmasını sağlamak için (GAO, 2013:1) paydaşlarını kalkınma çabalarının merkezi olarak görmeleri gerekmektedir.

Yer hizmetleri işletmelerinin paydaşları sektörel, ulusal ve uluslararası çevre kapsamında üç alt başlık altında incelenmektedir.

Yer hizmetleri kuruluşlarının sektörel çevresinde yer hizmetleri faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden yararlanan havayolu işletmeleri, tedarikçiler (yakıt ikmal, yiyecek-içecek, bakım, temizlik hizmetleri ile ekipman ve yedek parça sağlayıcıları, freight forwarders ve acentalar), rakipler ve havalimanı işletmecisi yer almaktadır.

Yer hizmetleri kuruluşlarının ulusal çevresinde yer hizmetleri kuruluşlarının faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak yasal düzenlemeler çerçevesinde etkileyen Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve bu alandaki faaliyetlerin yürütülmesi için Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) bulunmaktadır.

Yer hizmetleri kuruluşlarının uluslararası çevresinde bulunan paydaşlar, yer hizmetleri misyonunu doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedirler. Yer hizmetleri misyonunu önemli ölçüde etkileyen uluslararası otoriteler ve kurumlar Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO, International Civil Aviation Organization); Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA, International Air Transport Association); Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI, Airports Council International); Havalimanı Hizmetleri Birliği (ASA, Airport Services Association) yer almaktadır.

Havalimanı yer hizmetlerine katılan ana aktörlerin işbirliği ağı Şekil 2.6.'da verilmiştir. Bu hizmetlere yönelik herhangi bir düzenleme bu ana paydaşları doğrudan etkilemektedir.

### **Devlet**

Devlet, Ulaştırma, Haberleşme ve Denizcilik Bakanlığı vasıtasıyla havacılık mevzuatını belirlemekten sorumludur. Yer hizmetleri işletmelerinin faaliyet gösterdiği ortamı belirlemeye yönelik güvenliğin sağlanması ve kanunların yasalaştırılması konuları ile ilgilidirler.

### **Sivil Havacılık Otoritesi**

ICAO (2006) üye devletlerin hava sahasında uçakların güvenli ve etkin bir şekilde operasyona sunmalarını talep etmektedir. Chicago Sözleşmesini imzalayan her devlet,

yeterli havalimanı seyrüsefer yardımcısı, aletle iniş kontrolü, meteorolojik bilgi paylaşımı, hava trafik hizmetleri, yangınla mücadele, arama ve kurtarma, havacılık güvenliği ve bu yükümlülükler ile ilgili emniyetsizliklerin zamanında düzeltilmesi konularında sorumludur. Havacılık faaliyetlerinin proaktif denetimi ve düzenlenmesi Sivil Havacılık Otoritesi tarafından yerine getirilmelidir (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:29).

Türkiye'deki havalimanı yer hizmetleri konusunda tek yetkili otorite, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü olup yer hizmetleri ile ilgili düzenlemeleri ICAO doğrultusunda yapmaktan sorumludur. Düzenleyici kurumlar, kuralları ve düzenlemeleri içeren çerçeveyi sunarak farklı havacılık paydaşlarının bunlara uyumunu sağlamak suretiyle havacılık sisteminin denetimini gerçekleştirirler (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:19).

### **Havalimanları**

Havalimanı, uçakların inip kalkış yaptığı yerdir. Yer hizmetleri işletmeleri tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler havalimanı altyapısı kullanılarak yapılır ve havalimanı yer hizmetleri işletmeleri için önemli bir paydaştır. Havalimanı işletmesi, havalimanında gerçekleştirilen bu faaliyetlerin (havalimanı yüzeyinin yönetimi, bakımı, altyapının çalışma işlerliğinin sağlanması) yönetimi ve gözetiminden sorumludur (Wilke, Majumdar ve Ochieng, 2014:19). Yolcuların, uçakların ve yüklerin hareketini kolaylaştırmaya yönelik havalimanı altyapısını oluşturmak için çok büyük yatırım gerekmektedir.

### **Bağımsız Yer Hizmetleri İşletmeleri**

Bağımsız yer hizmetleri işletmeleri SHGM tarafından havalimanlarında yer hizmetleri sunmak üzere atanmış özel şirketlerdir.

### **Nakliye İşletmeleri**

Nakliye işletmeleri yük taşımacılığında hava taşımacılığını kullanan ithalat ve ihracat kuruluşlarıdır. Yer hizmetleri işletmeleri yüklerin depolanması ve taşıma ücretlerinden gelir elde ederler.

### **Donanım ve Teçhizat Tedarikçileri**

Yer hizmetleri işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için destek donanım ve teçhizatlara ihtiyaç duymaktadır. Uçakların uçuşa hazırlanması için gereken traktör, forklift, su ve tuvalet boşaltma araçları, buz çözme ekipmanı, merdiven ve körükler,

yükleyiciler, hava basma üniteleri, yerden elektrik üniteleri, çekiciler gibi birçok özel ekipmanlara ihtiyaç duyan yer hizmetleri işletmeleri için en masraflı yatırımdır.

### **Çalışanlar**

Yer hizmet işletmeleri havalimanında 7/24 saat esasında vardiyalı olarak çalışmakta ve çalışanlar havayolu müşterisinin ihtiyaç duyduğu uçakların yerdeki çevrim süresini en aza indirmeye yönelik baskı altında çalışmaktadırlar.

### **Yolcular**

Yolcular, hava taşımacılığı endüstrisinin en önemli unsurudur. Yolcuların bir noktadan diğerine hareketi hava taşımacılığı ile gerçekleştirilmekte ve bu süreçte yer hizmetleri işletmelerinin rolü, yolcuların kontrolünü ve uçağa binişini kolaylaştırmaktır.

### **Toplum**

Yerel topluluklar havalimanı yer hizmetleriyle direkt temas halinde olmasa da bu hizmetleri etkilemektedir.

### 3. PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE HAVALİMANLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ MİSYONUNA YÖNELİK DEĞER YARATMA SÜRECİ

Normann ve Ramirez (1993:65)'e göre “strateji” değer yaratma sanatıdır. Özellikle Porter tarafından işletme müşterileri için değer üreten faaliyetler zincirini analiz etme fikrini ortaya koyduğu “değer zinciri” yaklaşımından sonra değer kavramı akademisyenlerce stratejik yönetim alanında ve girişimciler tarafından işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Freeman vd., 2010:6; Lopdrup-Hjorth, 2013). Stratejik yönetim literatürüne göre işletmelerde değer yaratma daha çok yaratıcılık, değişim yönetimi, temel yeteneklere odaklanma ve benzeri iş modelleri ile sağlanmakta olup, işletmeler için esas zorluk; varlıklarının ve kaynaklarının potansiyel kullanımını ve faydalarını belirleyerek olabilecek en büyük değeri oluşturacak şekilde kullanılmasını sağlamak olmaktadır (Andersen LLP, 2001:6). Küresel iş ortamı birbirine hem daha bağlı hem de daha fazla karmaşık hale dönüşmeye devam ettikçe işletmeler daha kapsamlı değer yaratma süreçlerini yapılarına uyarlamalıdır. Mäkelä ve Pirhonen (2012:1)'e göre faaliyetleri itibariyle karmaşık özel hizmet işletmelerinin faaliyetlerini geliştirme sürecinde, değer yaratımı giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir.

Havacılık değer zincirine yönelik uluslararası çalışmalar; Wittmer, Bieger ve Müller'in 2011 yılında havacılık sistemini kapsayan bütünsel değer zincirinin analizine yönelik “Aviation Systems” adlı çalışmaları, Tretheway ve Markhvida'nın 2014 yılında daha çok havayolları ekonomik değer yaratımını kapsayan tedarik zincir analizine yönelik gerçekleştirmiş oldukları “The aviation value chain: Economic returns and policy issues” isimli çalışmaları, Knieps tarafından 2014 yılında gerçekleştirilmiş olan ve değer zinciri analizinden çok havacılık pazar yapısının incelendiği “Market versus state in building the aviation value chain” isimli çalışma, Üçler ve Martin-Domingo'nun 2015 yılında gerçekleştirmiş oldukları havalimanı kapasite sıkışıklığını ortaya koymaya yönelik “Traveler's idle time and the value chain at airports” çalışmaları ile Chen, Batchuluun ve Batnasan'ın 2015 yılında gerçekleştirmiş oldukları “Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport” isimli çalışmalarıdır. Ulusal alanyazında ise havacılıkta değer yaratımı konusunda tek çalışma Kuyucak ve Şengür (2009)'e ait “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin

Genel Bir Çerçeve” isimli çalışma olup havayolları değer zinciri analizini kavramsal olarak ele almışlardır (Tablo 3.1.).

**Tablo 3.1.** *Havacılıkta Değer Analizi Konusunda Yapılmış Çalışmalar*

Çalışmanın Adı	Yazarı	Yayın Yılı
Değer Zinciri Analizi-Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve	Ferhan Kuyucak ve Yusuf Şengür	2009
Aviation Systems.	Wittmer, Bieger ve Müller	2011
Market versus state in building the aviation value chain.	Knieps	2012
The aviation value chain: Economic returns and policy issues.	Tretheway ve Markhvida	2014
Travelers’s idle time and the value chain at airports.	Cağlar UCLER ve Luis Martin-Domingo	2015
Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport.	Chen, Batchuluun ve Batnasan	2015

Notarnicola vd. (2012) bir sektörün sürdürülebilir gelişiminin analizinin paydaşlarla etkileşimden dolayı karmaşık olduğunu belirtmektedir. Yer hizmetleri sektörü de çeşitli paydaşlarla etkileşim içerisinde sürekli hizmet verilen dinamik ve karmaşık bir sektör olup, rekabetin olduğu bu sektörde paydaş etkileşimi ile değer yaratımını analiz etmek önemlidir. Yer hizmetleri sektörünün değer yaratımına ilişkin tarihsel geçmişi daha çok kriz öncesi ve sonrasında mali dengesini sağlayabilmiş ulaşım sektöründeki başarılı işletmelerden elde edilen dersler yolu ile belirlenmektedir (Hausmann vd., 2014:5). Zorlu bir sektörde faaliyetlerini sürdüren yer hizmetleri işletmeleri büyümeyi ve kârlılığını devam ettirmek için her zamankinden daha cesur ve daha akıllı stratejik tercihlerde bulunmaları gerekmektedir. Dolayısıyla yer hizmetleri işletmeleri değer yaratma odaklı olarak kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde kullanarak mevcut ve gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılayacak stratejiler üzerinde karar vermeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda değer yaratma tüm paydaşlarla ortak bir yaklaşımla ele alınması gereken faaliyetlerdir.

Havacılık alanındaki araştırmalarda daha çok müşteriler açısından değer yaratımı konusuna değinilirken çalışmada çok taraflı olarak paydaşların etkileşimi ile yer hizmetleri misyonuna ilişkin değer yaratma konusuna değinilecektir.

İşletmelerde değer yaratmanın karmaşıklığını çok aşamalı ve çok taraflı bir yaklaşımla yönetmek için daha kapsamlı çalışmalara gereksinim duyulmaktadır (O'Cass ve Sok, 2015:186-187). Bu kapsamda çalışmada ilk olarak değer kavramı ve değer yaratma süreci, akabinde yer hizmetleri işletmelerinde değer yaratmaya yönelik değer zinciri ortaya konulacaktır.

### 3.1. Değer Kavramı

Değer, çalışmada işlenen başka bir konu olup işletmeler misyonları itibariyle müşterilerine mal ve hizmet sunmak suretiyle değer sunumunu gerçekleştirmektedir. Değer kavram olarak; ekonomik, sosyal, çevresel, duygusal, kültürel veya tarihsel değer gibi birçok şekli almaktadır (Hindle, 2010:610). Ertuğrul (2008:143) değer kavramının literatürde bazı durumlarda fayda, bazı durumlarda ise fiyat kavramının eşanlamlısı olarak kullanıldığını belirtmektedir. Genel olarak bedel, fayda ve karşılık gibi anlamlar yüklenen “değer” esasında ekonomik bir kavram olup farklı bilimsel alanlara ilişkin literatür çalışmalarında değişik anlamlar yüklenmiş olup çalışmada stratejik yönetim bilimi açısından ele alınmaktadır.

Değer kavramı yeni olmamakla beraber tarihsel bakış acısıyla mal ve hizmetlerin mübadele değeri olarak kabul edilmiştir (Tablo 3.1.). Akademik literatürde ilk defa Adam Smith (1776) tarafından “Milletlerin Zenginliği” adlı çalışmasında müşteriler açısından kullanım değeri olarak ifade edilmiştir. “Değer” kavramı genel olarak bir müşterinin ödeme karşılığında elde ettiği fayda/faydaların parasal karşılığı olarak ifade edilmektedir. Günümüz küresel, dijital ve ağ toplumunda üretici ile müşteri değerleri arasında farklılık olduğunu söylemek gittikçe zorlaşmaktadır.

Değer, satın alınan ürünün faydası ile maliyetinin birbirine oranı olup işletmenin kârlı olabilmesi için işletmenin yarattığı değerin, maliyetinden daha fazla olması gerekmektedir (Porter, 1985:38; Kuyucak ve şengür, 2009:133; Ülgen ve Mirze, 2010:121-122). Değer bazı çalışmalarda, kullanışlı veya cazip olan ve karşılığında bedel ödenmesini sağlayan varlıklar şeklinde belirtilmektedir (Allee, 2000'den aktaran Valentina ve Passiante, 2012, s.102). İlişkisel bakış açısıyla işletme değeri yalnızca

işletmenin kendi kaynaklarından değil aynı zamanda işletmenin çevresiyle olan şebeke ilişkileri kapsamındaki kabiliyetler aracılığıyla meydana getirildiği öne sürülmektedir (Valentina ve Passiante, 2012:102). Hailemariam (2001:56) bir işletmenin değerini, sahip olunan varlıkların değeri ile büyüme olanaklarının değerinin toplamı olarak ifade etmektedir. Değer, bir kaynağın fiili kullanımından, gelecekteki muhtemel kullanımından ve kullanım dışı düşüncelerden de oluşabilmektedir (Lankoski, 2013:6). Bu bağlamda günümüzde sadece müşteri odaklı yaklaşım çerçevesinde değil değer in işletmenin bütün paydaşlarının ve bütün koşulları gözetip, kapsayacak bir bakış açısını ifade edecek bir tanımına ihtiyaç duyulmaktadır.

**Tablo 3.1.** Değer Tanımlarına Yönelik Kronolojik Yaklaşım (Haksever, Chaganti, ve Cook, 2004; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008; Kraaijenbrink, 2011; Grönroos, 2011; Karabulut ve Karabulut, 2011; Yörükoğlu vd., 2014).

Yazar	Yıl	Tanım
Baier Haksever, Chaganti ve Cook Kraaijenbrink	1966:40 2004:292 2011:6	Bir şahıs veya tüzel kişinin ihtiyacını karşılamak veya fayda sağlamak için mal, hizmet veya faaliyetin kapasitesidir
Porter	1985: 38	Müşterilerin kendilerine sunulan mal veya hizmete karşılık ödemeye razı oldukları tutardır
Slater ve Narver  Pitta ve Laric  Özevren	2000:122  2004:319  2008:112	Ödenen karşılığında, beklenenden daha fazlasının elde edilmesidir
Eraslan, Kuyucu ve Bakan	2008:315	Hizmet veya mal için müşterinin ödemek isteyeceği fiyattır
Grönroos	2011:279  2011:82	Bedel karşılığı elde edilen faydaların bir çeşit değerlendirmesidir. İş ortakları tarafından karşılıklı olarak yaratılan parasal kazançtır
Bekçi ve Doğru	2011:173	Bir varlığın para ile ölçülebilen karşılığı, kıymetidir
Karabulut ve Karabulut	2011:24	Elde edilen yararın katlanılan bedele (para, zaman, çaba vb.) eşit hatta daha büyük olduğu durumdur
Altuntaş	2013	Müşterilerin ürün/hizmet aldığı bir alışveriş çerçevesinde işletme ve işletme hissedarlarına ödemeye razı oldukları bedeldir
Yörükoğlu vd.	2014:3	Bir şeyin gerekliliğini, önemini belirlemeye yarayan bir ölçüdür



Değer; ürünün veya hizmetin maliyeti, gereksinim düzeyi ve zamanı, faaliyet fonksiyonu ve kalitesini dengeleyerek oluşmaktadır. Porter (1985) değeri, "müşterilerin kendilerine sunulan mal veya hizmete karşılık ödemeye razı oldukları tutar" olarak tanımlamakta ve bundan dolayı değer, rekabetçi bakış açısıyla toplam gelir ifadesiyle ölçülmektedir (Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011:16). İşletmenin kârlı olabilmesi için yaratılan değerın katlanılan maliyetlerden büyük olması gerekmektedir (Akbaşı, 2009:89).

Subramanian ve Sun (2016:329)'a göre tanımlamadaki zorluk, değerin öznelliğinden dolayı farklı durumlarda farklı müşterilere göre ortaya çıkmasıdır. Morin ve Jarell'e (2001:220) göre değer; stratejik, finansal ve kurumsal olmak üzere üç geniş karar verme alanından oluşmaktadır. *Stratejik alan*, üretim ve pazarlama stratejileri ile portföy planlamasını; *finansal alan*, sermaye yapısının optimizasyonu ve risk yönetimini; *kurumsal alan*, yönetim, yöneticiler ile işletmenin değerlendirmesini içermektedir (Bukvič, 2014:196). Finans literatüründe değer müşterilerin almış oldukları faydaların algılanışı ve gerçekleşen fedakârlıklar karşılığında tazminat olarak da tanımlanmaktadır (Subramanian ve Sun, 2016:329). Fayolle (2007:46) değerin pazarda yer alan oyuncular arasında pazar tarafından belirlenen fiyatlarla yapılan alışverişler ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Koller, Goedhart ve Wessels (2010:3) 'e göre bu değer, pazar ekonomisini ölçmenin tanımlayıcı boyutudur.

Ertuğrul (2008:144) tarihsel süreç içerisinde değer konusunda çalışma yapanları üç teorik yaklaşım etrafında incelemiştir; üretilen malın değerinin onun kullanım alanına bağlı olduğuna dayanan "genel kullanım teorileri", değerin üretim maliyetine bağlı olduğuna dayanan "emek - değer teorileri" ve malın değerinin arz ve talepte ufak miktarda yapılan artışların doğurduğu faydaya bağlı olduğuna dayanan "marjinal fayda teorileridir".

Allee (2009) işletme değerinin; paydaşlar arasındaki ilişkiler, değişimler ve etkileşimler doğrultusunda somut ve maddi olmayan değer akışlarını kapsamasını göz önüne alındığında, daha büyük işbirliği sağlayarak karşılıklı yarara dayalı değer yaratma fırsatlarını içerdiğini ifade etmektedir. Paydaş etkileşimi kapsamında işletme süreçlerinden akan varlıklar değer olarak ifade edilmektedir. Porter ve Kramer (2011) bu gelişmiş yaklaşımı "paylaşılan değer yaratımı" olarak tanımlamaktadırlar (Bocken vd., 2013: 485).

Çalışmadaki değer kavramı, amaca bağlı kalmak için yer hizmetleri işletmelerinin misyonları sonucunda sundukları hizmetlerin faydalı özellikleri ve bunların yer hizmetleri değer akışındaki varlıklarına ilişkin kıymetidir.

### 3.2. Değer Yaratma Süreci

Birçok yazara göre (Parsons, 1951; Pies, Beckmann, ve Hielscher, 2010) işletmelerin amacı, mülkiyeti ister kamu isterse özel olsun toplumun ihtiyaç duyduğu veya arzulanacağı ürünler ve hizmetleri sağlayarak değer yaratmaktır (Smith, 2015:80; Kraaijenbrink, 2011:12). Değer yaratma kavramına ilişkin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım olmamasına rağmen (Ernst ve Young LLP, 2013:3) yönetim ve organizasyon literatüründe hem mikro düzeyde (bireysel, grup) hem de makro düzeyde (yönetim teorisi, stratejik yönetim) gerçekleştirilen araştırmalarda temel kavramdır. Stratejik yönetim literatürüne ilişkin işletme düzeyindeki çalışmaların çoğu, yalnızca işletmenin elde ettiği değerle ilgili gerçekleştirilmiştir (Lepak, Smith ve Taylor, 2007:180). Stratejik yönetim literatürü kapsamında değer nereden kaynaklandığını araştırmaya yönelik çalışmalarda işletmelerin değer yaratma kapasitesini belirleyen temel faktörler; faaliyetler (Porter, 1985), kaynaklar (Wernerfelt, 1984), temel yetenekler, dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) ve entelektüel sermayedir (Stewart, 1991) (Şahin ve Kaplan, 2017:106-109; Yereli ve Gerşil, 2005:18).

İşletmeler pek çok nedenden dolayı var olmakla birlikte, ekonomik misyonu diğerlerine nispeten daha önceliklidir. “Değer yaratma” terimi de, işletmeleri kolayca ekonomi alanına taşımaktadır. İşletmelerde değer; iş modeli aracılığıyla sermayedar ve tedarikçilerden alınan girdilerin kısa, orta ve uzun vadede üretim/hizmet faaliyetleri ve etkileşimler yoluyla işletme, paydaşlar, toplum ve çevre için çıktı oluşturarak veya yok ederek yaratılmaktadır (Ernst ve Young LLP, 2013:1). Değer yaratmaya adanmış işletmeler daha dayanıklıdırlar ve daha güçlü ekonomi yaratmaktadırlar, bireyler için daha yüksek yaşam standartları ve daha fazla fırsat sunmaktadırlar (Koller, Goedhart ve Wessels, 2010:11). Klasik yönetim dönemi sonrasında işletmelerin misyonlarının etkinliğini arttırmada ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmede “değer yaratma” daha çok önem kazanmıştır. Ülgen ve Mirze (2007:121)’ye göre işletmeler misyonları doğrultusunda rakiplerine kıyasla daha fazla değer yarattıkları sürece rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. İşletmelerin müşterilerine üstün değer sunmak suretiyle rakiplerinden

daha üstün performans sergilediklerini ortaya koyabilmek için akademisyenler tarafından değer yaratma kavramı giderek daha çok incelenmektedir (O'Cass ve Sok, 2015:187).

Bir işletme misyonlarını organize etme ve koordine etmedeki üstün yetenekleri sayesinde tüketicinin mal veya hizmet için ödemek istediğinden daha düşük bir maliyetle toplum tarafından değer verilen mal veya hizmeti üretip sunarak değer yaratmaktadır (Lieberman ve Balasubramanian, 2007:7; Kraaijenbrink, 2011:1). Subramanian ve Sun (2016:328)'a göre değer yaratma, teknolojinin malzeme ve işgücü girdileri ile birleştirildiği ve daha sonra işlenmiş girdilerin bütünleştirildiği, pazarlandığı ve dağıtıldığı bir süreçtir. Prahalad ve Ramaswamy (2004), değerın tüketici-işletme etkileşiminde yaratıldığını savunmaktadır (Carlson ve Alexis Downs, 2014:142) ve iş ortaklarının etkileşimlerinin güçlendiği ve genişlediği ölçüde daha büyük değer elde edilmektedir. Paydaşlar arasındaki güçlü bütünleşme ve derin işbirliğine dayalı ilişkiler, ortaklar arasında misyon ve stratejileri konusunda daha fazla örgütsel uyum sağlamasına yardımcı olmakta ve paydaşlarla yenilikçi yollar bulma ve müşterek problem çözümü konusunda yardımcı olmaktadır (Kindornay, Tissot ve Şeybân, 2014:13). Başarı, işletmelerin diğer işletmelerle yeni değer biçimleri sunmaya yönelik iş modelleri geliştirme yeteneklerine bağlıdır (Sallet, 2013:190).

İşletmeler tarafından değer, bir veya daha fazla işletme (müşterileri, tedarikçileri, stratejik ortakları ve toplum) arasında çeşitli karmaşık, dinamik etkileşimler, etkinlikler, ilişkiler, sebep ve sonuçlar ve değişimler yoluyla yaratılmaktadır (Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011:17; Ernst ve Young LLP, 2013:4). Bu çerçevede değer yaratma müşteri ve paydaşlarla ilgili olup değer yaratan faaliyetler, işletmelerin bugün ve gelecekte paydaşlarla etkileşim doğrultusunda ihtiyaç duyduğu müşteri memnuniyetine katkı sağlayacak faaliyetlerdir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmeleri değer yaratma güçleriyle alakalı olup değer yaratma, kaynakların paydaşlar arasındaki işbirliği ile işletme içindeki kullanımına ilişkin potansiyel verimliliği artırmak için yeni yollarla birleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Husted ve Allen, 2007:597; Valentina ve Passiante, 2012:102). Genellikle, değer yaratma teorisi olarak paydaş teorisi, bir işletme için en uygun değeri, tüm paydaşlar için toplam değer yaratılırken gerçekleşmektedir. Böylece, amaç işletme ve paydaşları için ortak değer yaratmak olmaktadır (Vidal, Berman ve Van Buren, 2015:913). Burke ve Lodgson (1996), işletmelerin karşılaştığı

zorluklardan birinin paydaşlar için sürekli değer yaratmak olduğunu belirtmektedirler. Hillman ve Keim (2001), işletmelerin değer yaratma sürecinde yer alan farklı paydaşları ile misyonlarını gerçekleştirmek için iyi ilişkiler kurmalarının gerekli olduğunu ifade etmektedirler.

Geleneksel değer yaratma; tüketicilerin işletmenin ürün ve hizmetleri için bedel ödemeye istekli olduğu süreçte işletmeler ve tüketiciler somut roller üstlenmişlerdir (Skaržauskaitė, 2013:118) ve ekonomik / finansal bakış açısı işletmelerin başarısının ana değer ölçüsüdür (Harrison ve Wicks, 2013; Rojas, Liu ve Taborda, 2015:1264). Stratejik yönetim disiplininde ekonomik değer yaratma sorusunu cevaplamaya yönelik kavramsal ve deneysel çalışmalar geniş paydaş bakış açısından daha çok hissedar bakış açısına odaklanmaktadır (Mahoney, 2012:4). “Hissedar değerini” en üst düzeye çıkarmak kabul gören kurumsal paradigma iken (Nthoesane, 2012:5363) gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda Freeman gibi (1998) bazı araştırmacılar, değer yaratmada hissedarlardan ziyade günümüzde değer yaratma sürecinde örgütlerin rolünün değişip ve artık değeri “paydaşlar”ın belirlemekte olduğunu ve paydaş memnuniyeti yoluyla değer maksimizasyonu uzun vadede işletme gelirlerini artırdığını ifade etmekte (Harrison ve Wicks, 2013) ve bu çerçevede paydaşlara odaklanması gerektiğini savunmaktadırlar. (Rojas, Liu ve Taborda, 2015:1264). Jensen, müşteriler, çalışanlar, finansal destekçiler, tedarikçiler, düzenleyiciler, toplum vb. unsurlar ile iyi ilişkiler olmadan değer yaratılamayacağını belirtmektedir (Ernst ve Young LLP, 2013:7). Bu değer; hizmetin üretiminde, kullanımında veya kullanırken elde edilen deneyimler ile algılamalardan kaynaklanmaktadır (Skaržauskaitė, 2013:119). Değer ancak müşterilere yönelik maliyetleri azaltacak ya da etkinliklerini artıracak ürün veya hizmetler sunulması halinde yaratılabilecektir (Porter, 1985, 52-53; Akbaş, 2009:112). Bununla birlikte, her paydaş için amaç, fayda ve değer belirlenmesi zor olmaktadır (Hailemariam, 2001:63). Parmar vd. (2010:6) çalışmalarında; paydaş ilişkilerinin etkili yönetimi ile işletmelerin kapitalist sistemlerde ayakta kalacağını ve işletmelerin gelişmesine yardımcı olacağını belirtmektedirler. Paydaş modellerini kullanan çoğu çalışmada paydaş yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif ilişkinin olduğuna yönelik hipotez desteklemektedir (Harrison, Bosse ve Phillips, 2010:59). Paydaş teorisi kapsamında değer yaratmada esas; farklı özellik ve beklentilere sahip paydaşlar (Maignan vd. 2005:961) için en çok değer yaratılırken işletme için de en uygun değer yaratılabileceği kabul edilmektedir (Mitchell, Greenwood ve Van Buren III, 2013:1).

Sutthirak ve Gonjanar'a (2012:165) göre işletmeler; işletme değeri yaratarak fakirliği önlemek için hissedarlarına sundukları değeri artırırken faaliyet kârlılıklarını da artırmaları gerekmektedir.

Paydaş teorisi, paydaş ilişkileri çerçevesinde faydaların maksimize edilmesi için paydaşların katılımı ve işbirliğiyle değer yaratma sürecine yoğunlaşmaktadır (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ve De Colle, 2010). Paydaşlar için yönetim, kârların maksimize edilmesine ilişkin yöneticiler ve paydaşlar arasındaki iletişimi içeren ortak bir süreç olup paydaşlarla yaratılan değer ayrı ayrı alınan her ilişkinin bireysel etkisinden daha büyüktür (Hasnas, 2011:14; Harrison ve Wicks, 2013:105). Değer yaratma konusundaki geleneksel yaklaşımda odak işletmenin misyonları çerçevesinde gerçekleştirdiği faaliyetlere dayansa da (Harrison ve Wicks, 2013; Jensen, 2001) büyüme fırsatlarının algılanması ve ele geçirilmesi ile ilgili bilgi, sosyal sermaye ve ilişkili diğer kaynaklara sahip olduklarından paydaş yönlendirmesi ile operasyonların geliştirilmesi ve değer yaratımı arasındaki ilişkiyi etkileyerek paydaşlarla karşılıklı işbirliğine dayalı ortaklaşa değer yaratmak mümkün olmaktadır (Tablo 3.2.) (Rojas, Liu ve Tabora, 2015: 1260). Bu bağlamda ilerlemeye açık tüm işletmeler için paydaşların katılımını sağlamak, operasyonelliği ve sürdürülebilirliği geliştirmek için paydaşların ihtiyaçlarını ve katma değer potansiyellerini bütünleştirerek kullanıcıların ihtiyaç ve kısıtlamalarının belirlenmesi tüm değer yaratma sürecinin kritik bir unsurudur (Ernst ve Young LLP, 2013:8; Harrison ve Wicks, 2013:103; Rojas, Liu ve Tabora, 2015:1263; Smith, 2015:79). Post, Preston ve Sachs (2002)'a göre karşılıklı yarar sağlayan paydaş ilişkileri, işletmenin değer yaratma kapasitesini artırabilir; ancak ilişkilerdeki başarısızlıklar işletmenin gelecekteki değer yaratma kapasitesini sınırlayabilmektedir (Parmar vd., 2010:20).

**Tablo 3.2.** *İşletme Paydaşlarının Katkıları Ve Bu Katkılar Sonucundaki Edinimleri (Harrison ve Wicks, 2013:103).*

Paydaş	İşletmeye Katkıları	Katkı karşılığı elde edilenler
<b>İç</b>		
Hissedarlar	Para ve sermaye	Kâr payı ve hisse senedi değerlemesi
Yöneticiler	Beceriler ve uzmanlık	Maaşlar, ikramiyeler, statü ve güç
Çalışanlar	Beceriler ve uzmanlık	Ücretler, ikramiyeler, istikrarlı istihdam ve teşvik

**Tablo 3.2.** (Devam) *İşletme Paydaşlarının Katkıları Ve Bu Katkılar Sonucundaki Edinimleri*

Dış		
Müşteriler	Ürünler ve hizmetlerin satın alınımından elde edilen gelir	Mal ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatı
Tedarikçiler	Yüksek kaliteli girdiler	Girdilerin alınımından elde edilen gelir
Hükümet	Ticari uygulamaları düzenleyen kurallar	Adil ve serbest rekabet, vergi
Sendikalar	Serbest ve adil e toplu pazarlık	Edinimlerin eşit paylaşımı
Toplum	Sosyal ve ekonomik altyapı	Gelir, vergiler, istihdam, yaşam kalitesi ve çevre için endişe
Kamuoyu	Müşteri sadakati ve itibarı	Milli gurur

Harrison ve Wicks (2013:103) paydaş temelli bir bakış açısıyla değer yaratma sürecini Tablo 3.2.'de ortaya koymaktadır. Hissedarlar işletmeye sermaye sağlarken büyüme fırsatlarını değerlendirmekte ve uygulamaya geçirmektedir. Müşteriler; yeni ürün ve hizmetleri düşük maliyet, yüksek kalite ve tam olarak talep etmektedir. Çalışanlar; yüksek ücret, iyi kalitede çalışma koşulları, tatiller, sağlık destekleri ve emeklilik aylıkları gibi faydalar beklerken müşterilerden ve tedarikçilerden gelen bilgileri bütünleştirmekte ve büyüme faaliyetlerini uygulamaktadır. Tedarikçiler düşük risk ve yüksek getiri istemekte bunun karşılığında sağladığı girdilerle işletmenin değer yaratımında ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamaktadır. Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları; topluma katkı sağlamakta, toplum yararına sosyal harcamalar gerçekleştirmekte, artan yerel yatırımların sağlanması ve istikrarlı bir istihdam istemekte bunun karşılığında işletmenin büyümesine siyasi destek veya muhalefet sağlayabilmektedir.

Değer temelli yönetim, hissedarlara uzun vadeli üstün değer yaratıldığı organizasyonel sistemi geliştirmek ve korumak için işletmenin faaliyetlerini ve bu faaliyetler doğrultusunda yaratılan değer izlendiği, ölçüldüğü, desteklendiği bütünleşik bir yönetim kontrol sistemi (Ittner ve Larcker, 2001:375) olarak yönetsel hesap verilebilirliği amaçlayan bir yaklaşımdır. Walters (2007)'a göre değer yönetimde birçok işletmenin odağında işletme değerinin artırılabilmesi için kendi kaynak ve varlıklarını kullanarak hissedarlarının çıkarlarına odaklanmak suretiyle maliyet etkin olmak esastır. Günümüz işletmeleri bunu paydaşların kaynakları ve varlıklarını

yönetmek suretiyle paydaş kârlılığı (Grönroos, 2011:282) odağında gerçekleştirilmektedir.

Edward Freeman, “değer yaratma sürecinde hiçbir paydaş tek başına duramaz” demiştir (Ernst ve Young LLP, 2013:7). Başarılı değer yaratma; işletme ile paydaşlar arasındaki derin etkileşimlerden ve kaynak bütünleştirmesinden kaynaklanmakta ve değer yaratma sürecinde bu etkileşimler yoluyla işletme paydaşlarından etkilenme fırsatı bulmaktadır. Freeman (2010:9)’a göre, paydaş teorisinin bir sonraki adımı, değer yaratımının nasıl yapılacağına belirlenmesidir (Tantalo ve Priem, 2016:314). Paydaş teorisi, paydaşların belirli değer ve menfaatleri olduğunu ve işletmelerin asıl görevinin, değer yaratımı yoluyla paydaşların olabildiğince memnuniyetini sağlamaktır (Kraaijenbrink, 2011:3).

Cantone ve Abbate (2006:23)’ye göre bir işletmenin başarısı, değer yaratma kapasitesine bağlı olup, değer de paydaşlardan kaynaklanmaktadır. Bu doğrudan etkileşim (sosyal teknolojiler ortamında) esnasında her bir değer yaratma süreci (paydaş süreçleri ve örgütsel süreç) bütünleşik bir diyalog sürecinde kaynaşmaktadır (Hauser, Gerard ve Griffin, 2006:123).

İşletme değeri; işletmenin rekabet gücü ve performansı ile faaliyetlerini etkileyen ve etkilenen paydaşlar arasındaki bağımlılık, tamamlayıcılık, işin doğası, yönlendirme ve kaynakların kullanımı ile elde edilmektedir (Ernst ve Young LLP, 2013:1; Kindornay, Tissot ve Sheiban, 2014:8). Bu bağlamda kurumsal bakış açısıyla değer yaratılmakta olup Drucker (1994)’a göre tüm işletmeler “iş teorisi” ne sahiptir. Porter (1980) iş teorisini endüstriyel ekonominin “yapı-davranış-performans” (Cantürk ve Çiçek, 2016:98) (etkili strateji “davranış” içinde bulunan endüstri yapısının bir fonksiyonu olup sonunda belirli bir performans gerçekleşmesi beklenmekte) paradigmasına dayandırmaktadır (Freeman vd., 2010:14). İş modellerinde esas işletme tarafından müşterilerine sunulan değer karşılığında buna müşteri tarafından biçilen bedel ile gerçekleştirilen ödemeye işletmenin kârlılığının sağlanmasıdır, (Teece, 2010:172). Değer, iş modeli aracılığıyla yaratılır, değiştirilir veya yok edilir. İş modelleri, işletmenin ekonomik değeri nasıl oluşturduğu konusunda faaliyet sistemine odaklanmaktadır. İşletme modeli kavramı girdi, faaliyetler, çıktılar ve bu çıktılardan kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı amaçlayan seçilmiş bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ernst ve Young LLP, 2013:1). Seddon vd. (2004:429) göre bir işletme modeli, o işletmenin müşterilerine değer yaratması ve sunması için paydaşları

ile değer paylaşımı ve kullandığı faaliyet sistemi için ihtiyaç duyulan çerçeveyi ortaya koymaktadır (Mkel ve Pirhonen, 2012:3). Değerin yaratılması, aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin doğasından etkilenmektedir. İş ilişkilerinde esas; aktörler arasındaki değişimler ve etkileşimlerdir (Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011:19). Casadesus-Masanell ve Ricart (2009:17)'a göre işletme modellerinin çalışma şekli işletme faaliyetlerini gerçekleştirme ile paydaşlara değer yaratma arasındaki işbirliğine dayanmaktadır. Bir işletmeyi anlamak için bu ilişkilerin nasıl işlediğini ve zaman içinde nasıl değiştiğini bilmek gerekmektedir. Heredia-Rojas ve Taborda (2015:1261) tarafından gerçekleştirilen on beş yıllık stratejik yönetim literatürü incelemesinde değer yaratmanın farklı yaklaşımlarla alakalı olduğu ve işletmecilik alanındaki kritik rolü vurgulanmıştır. Stratejik yönetim çalışmalarının hedeflerinden biri de bazı işletmelerin neden daha geniş bir paydaş grubu ile işbirliği gerçekleştirerek diğer işletmelerden daha iyi nasıl performans gösterdiğini açıklamaktır (Harrison, Bosse ve Phillips, 2010:58).

Mirowski'ye (1991:143) göre Marx (1867), Smith (1776) ve Ricardo (1817) gibi klasik ekonomistler değerin oluşumuna ilişkin üç aşamalı bir ereve etrafında fikir birliğindedirler; üretim (ya da yaratma), dolaşım (ya da ticaret / değişim) ve tkretim (ya da kullanım / yıkım). Bu nedenle, "değer yaratma" terimi kullanıldığında, fiili veya potansiyel olarak değer yok etme veya tkretmeyi de içermesi gerektiği yorumlanabilmektedir (Ernst ve Young LLP, 2013:1). Buna ilave olarak işletmeler kullanamadıkları ya da yaratılan değerler soncunda zarar oluşumuna sebep olan varlıkların satılmasıyla da değer sağlayabilmektedirler (zevren, 2008:41; Bekçi ve Doğru, 2011:175).

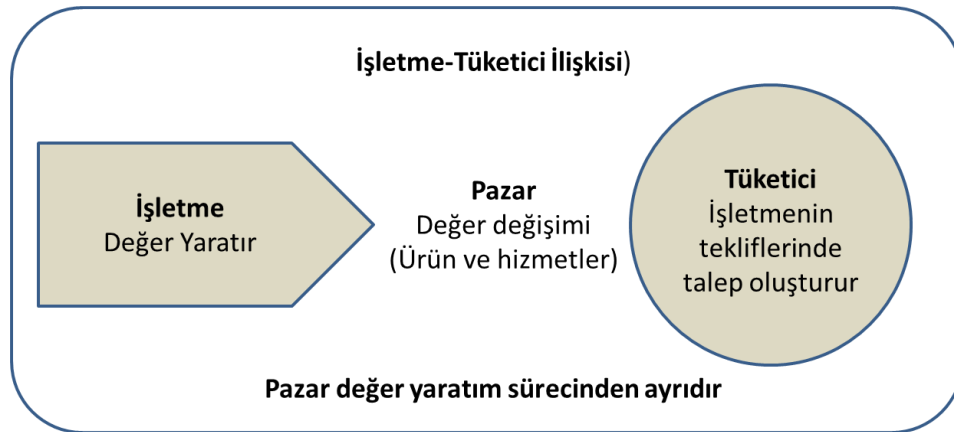
İşletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler toplam ekonomik değerin herhangi bir bileşenini olumlu (olumsuz) etkilerse değer yaratır (yok eder) yani verimliliği artırarak, krl bir büyüme elde ederek veya kazanç getirmeyen işlerden çıkılarak değer yaratılmaktadır (Hailemariam, 2001:55). Sutthirak ve Gonjanar (2012:169)'a göre değer yaratma, işletme yönetimince ekonomik maliyetlerin üzerinde gelir elde edilmesi ve Laszlo (2008:120)'ya göre paydaşların zenginliklerinin (sermaye veya refahına katkıda bulunulması) artırılması demektir (Lankoski, 2013). Bu sürece işletme içindeki herkesin katılımı esas olup mühendislik, satın alma, üretim, lojistik, finans ve muhasebe alanlarındaki becerileri de içerecek şekilde değer zincirindeki tüm unsurların anlaşılmasını sağlayacak çok yönlü bir yönlendirmeyi gerektirmektedir (Roll, 2006: 26). Paydaş teorisi paydaşlarla ilişkiler yoluyla onlardan elde edilecek faydaların



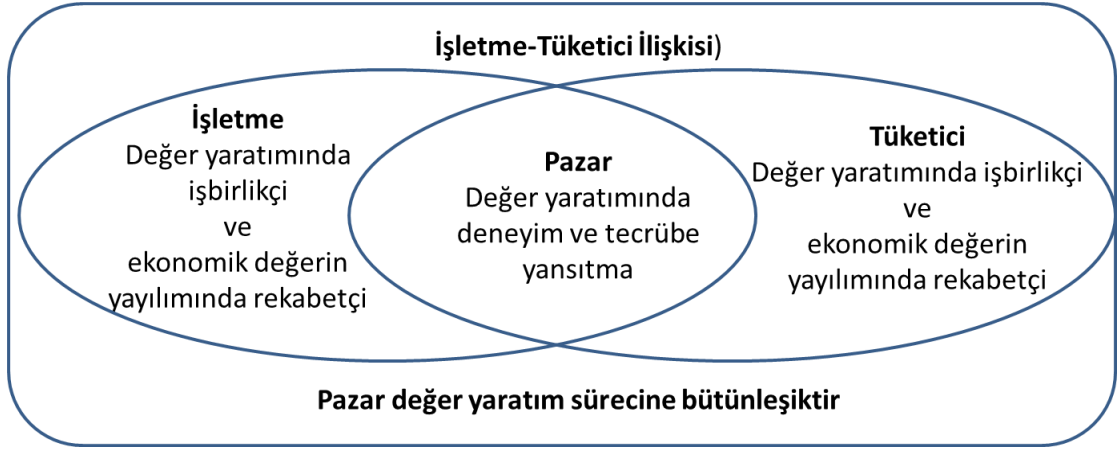
maksimize edilmesine odaklanmaktadır (Freeman vd., 2010). İşletme; paydaşlarının sermayelerini azalttığına ya da varlıklarını zayıflattığında ise değer yok olmaktadır (Lankoski, 2013:7).

Değer yaratmanın bir yolu işletmenin potansiyel değer süreçlerini ortaya koyarak, stratejik ve işletme fırsatlarından yararlanarak içsel gelişme sağlamasıdır (Hailemariam, 2001:56). Değer yaratmanın başka bir yolu da, işletmenin dışsal fırsatlardan kaynaklanan değer yaratma potansiyelinin geliştirilmesidir (Hailemariam, 2001:57). Hailemariam (2001:73)'a göre Porter, işletmenin alıcıları için rekabet avantajı yarattığında, alıcıların maliyetini düşürdüğünde veya alıcıların performansını yükselttiğinde değer yarattığını savunmaktadır.

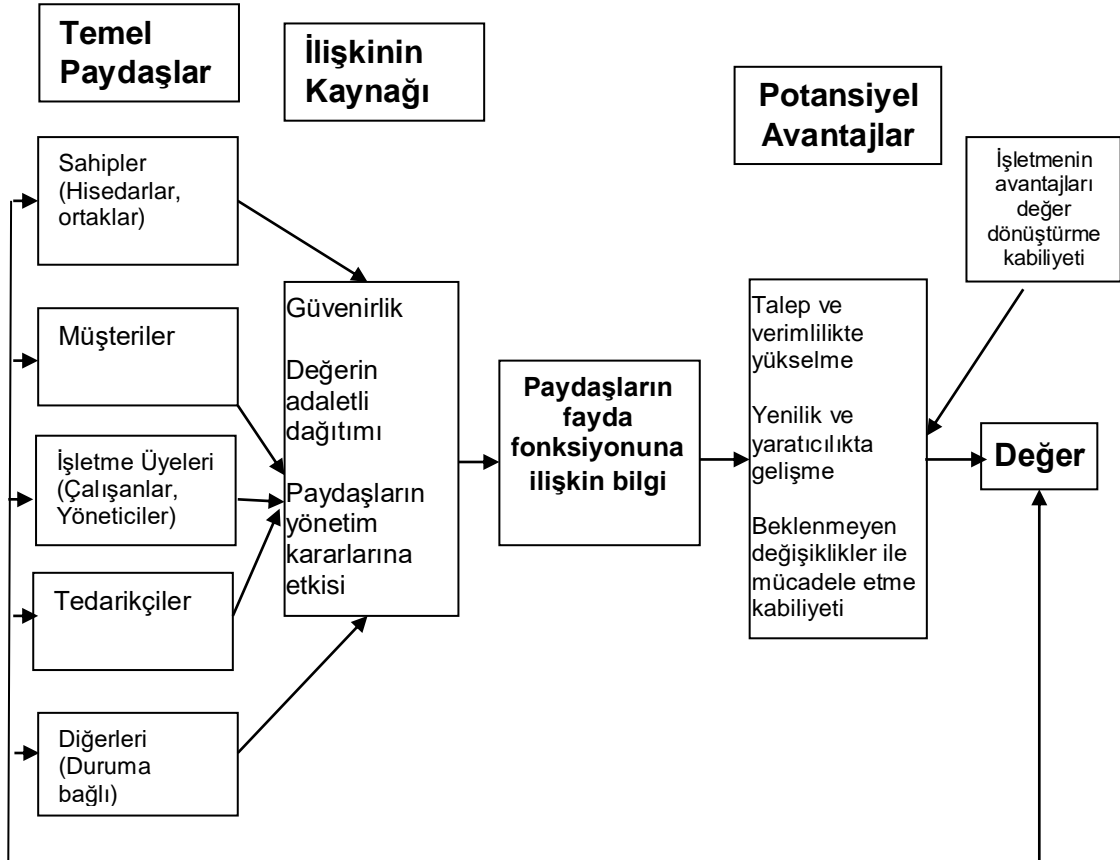
Porter tarafından geliştirilen ve işletme merkezli paradigmaya dayanan geleneksel değer yaratma sisteminde “değer” işletme tarafından üretilen ve pazara sunulan “değer değişimli” yaklaşımdır, ürün pazarda mübadele edilerek değiştirildiğinde değer oluşmaktadır (Delgado vd., 2016:10). Bazı araştırmacılar işletmeler ile pazar arasındaki sınırların aşamalı olarak kaybolduğunu ve ekonomideki değer yaratmanın işletme merkezli bakıştan (Şekil 3.1.) pazar ve tüketici merkezli bir yapıya (Şekil 3.2.) geçtiğini savunmaktadır (Pralhad ve Ramaswamy, 2004; Kraaijenbrink, 2011:12; Delgado vd., 2016:9).



Şekil 3.1. Geleneksel Değer Yaratma Yaklaşımı (Delgado vd., 2016:9).



Şekil 3.2. Günümüz Değer Yaratma Yaklaşımı (Delgado vd., 2016:10).



Şekil 3.3. Paydaşlar İçin Yönetim ve Değer Yaratma (Harrison, Bosse ve Phillips, 2010:62).

Değer bütünsel bir özellikte (Karabulut ve Karabulut, 2011:28) olup işletmeler, değer sisteminin bir parçası olarak misyonları doğrultusunda “değeri” etkileşimli ve ilişkisel bir şekilde teknolojik ve stratejik bakımdan birbirlerinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı ve sıralı faaliyetler gerçekleştirerek ortaya çıkarmaktadırlar (Şekil 3.3.) (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:310; Akbaş, 2009:89; Harrison, Bosse ve Phillips, 2010:62; Bekçi ve Doğru, 2011:173). Değer yaratmada faydalanılan yönetsel araçlar aşağıda verilmiştir (Amit ve Zott, 2010; Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011).

### **3.2.1. Değer zinciri analizi**

Değer zinciri kavramı, stratejik yönetimin gurularından Micheal E. Porter (1985:33)’ın işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü kazanmalarına yönelik teorisine dayanmakta olup işletmenin tedarikçilerinden alınan ham malzemelerden son müşteriye nihai ürünün ulaşmasına kadar maliyetlerini azaltılırken işletmenin sunmuş olduğu değerın yükseltilmesi amacıyla farklılaşma ve odaklanma esasları çerçevesinde bütün işletme faaliyetlerinin tanımlanmasına ve daha geniş bir bakış açısıyla işletme faaliyetlerini sistematik olarak incelenmesine yönelik stratejik yönetim araçlarındandır (Blocker vd., 2002:45; Akbaş, 2009:87).

Değer zinciri analizi, işletmenin gerçekleştirdiği tüm ilişkili faaliyetleri tanımlamakta ve bunları temel faaliyetler (ürünün oluşturulması, pazarlanması ve alıcılara teslimatı ve satıştan sonraki hizmet ve dolayısıyla değer yaratmayı doğrudan etkileyen faaliyetler) ve destek faaliyetler (temel faaliyetlerin performansı üzerinde etkisi olan faaliyetler) şeklinde işletmenin mevcut rekabet gücünün analiziyle ilişkilendirmekte ve faaliyetlerin etkinliklerine değer katacak şekilde işleri yürütmektedir. Bu nedenle değer zinciri analizi, işletmenin her bir faaliyetinin ürünlere veya hizmetlere sağladığı katkıyı değerlendirerek rekabet avantajı sağlamak için faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ve bu faaliyetler arasındaki bağlantıların ve ilişkilerin yönetilmesini sağlamaktadır.

### **3.2.2. Yenilik teorisi**

Schumpeter'in teknolojinin ve araştırma-geliştirmenin önemini vurgulayan yenilik teorisine göre yenilik değer yaratmanın kaynağıdır. Bu teoriye göre; ekonomik gelişme ile sonuçlanan yeniliklerle (Amit ve Zott, 2001) yeni malların, yeni üretim yöntemlerinin, yeni pazarların, yeni tedarik kaynaklarının ve sanayilerin yeniden düzenlenmesiyle değer yaratılabilmektedir (Moran ve Goshal, 1997; Karol, 2013).

Schumpeter'e göre mevcut ürünler, hizmetler ve teknolojiler birleştirilmesiyle yeni ürün veya hizmetler yaratılabilmekte; bu da başka bir ürünün veya hizmetin yaratılmasının başlangıcı olabilmektedir. Bu döngü, yeni pazarların gelişmesinin temelini oluşturmakta ve dolayısıyla eski pazarların yok edilmesi anlamına gelmektedir (Karol, 2013).

### **3.2.3. Kaynak bağımlılık kuramı**

Kaynak Bağımlılık Kuramına (Pfeffer ve Salancik, 1978) göre işletmeler kendi kendilerine yetemediklerinden faaliyetlerini gerçekleştirmek için gereksinim duydukları kaynakları elde edebilmek için çevre işletmelere bağımlıdırlar (Valentina ve Passiante, 2012:99).

Bu kuramda kaynaklar; işletmenin güç veya zayıflığı olarak (Wernerfelt, 1984) ifade edilmekte ve işletme de kaynakların ve yeteneklerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Amit ve Zott, 2001). İşletme, maliyetleri düşürmek veya gelirini artırmak için kaynaklarını ve yeteneklerini belli bir sırada birleştirerek değer yaratmaktadır (Amit ve Zott, 2001). Hitt vd., (2012:7)'e göre işletmelerdeki sinerji güdüsü kaynak bağımlılık kuramında hayat bulmaktadır.

### **3.2.4. Stratejik ağlar**

Stratejik ağlar ilk olarak Jarillo (1988) tarafından ortaya konulmuş stratejik ittifaklar, ortak girişimler, uzun vadeli alıcı-tedarikçi ortaklıklara benzer bir bölgede veya uzmanlık alanında bulunan işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarını veya sürdürmelerini sağlayan uzun vadeli, ortak stratejik amaçlara ulaşmaya yönelik

ekonomik olarak birbirlerine bağımlı ancak hukuki yapı olarak bağımsız düzenlemelerdir

Rekabetçi konumlarını sağlayabilmeleri için stratejik ağlardaki işletmeler arasındaki ortaklık ilişkisi zorunludur. İşletmeler mevcut işlevlerini stratejik ağlarda, diğer işletmelerden dış kaynak halinde elde edebilirler. Pazar merkezli bir yaklaşım olan stratejik ağlar teorisi, değer yaratımının ağlar aracılığıyla kaynaklara erişerek (bilgi, pazarlar, teknolojiler, faaliyetler, vb.) sağlanacağını savunmaktadır. Ayrıca stratejik ağlar, risk paylaşımı, ölçeklendirme ve kapsamı kolaylaştırma, bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Amit ve Zott, 2001; Lin vd., 2008:17).

### **3.3. Değer Zinciri**

İlk defa Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter tarafından işletmenin temel kaynak dönüşüm süreçlerini ve bu süreçleri destekleyen faaliyetleri anlatan bir model olarak literatüre kazandırılan “Değer Zinciri Modeli” şimdiye kadar hem teorik hem de pratik alanda kendisine uygulama alanı bulmuştur (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:310-328; Freeman vd., 2010:14). Porter (1985) değer zincirini; maliyetlerin davranışları ve farklılaşmanın potansiyel kaynaklarını anlamak için işletmeyi, ilgili faaliyetler bağlamında parçalara ayırmak şeklinde tanımlamıştır (Türk, 2004:234). Pek çok işletme tarafından birbirine bağlı farklı faaliyetleri değer yaratma sürecine dâhil eden bu karmaşık modelin çerçevesini, işletme faaliyetlerinin tespit edilmesinde ve faaliyetler arasındaki kritik bağlantıların belirlenmesinde kullanmış ve yaklaşık yirmi yıldır stratejik yönetim alanında işletmelerin stratejik planlamasında güçlü bir analiz aracı olarak başvurulmuştur. Teknolojik, politik, küresel, örgütsel vb. farklılıklardan dolayı değişen iş ortamında işletmelerin kendilerini uyarlayabilmeleri ve sürdürülebilir kılmaları için değer zinciri yöntemini kullanmaktadırlar. Bu bağlamda değer zinciri yaklaşımı sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmak için başarılı ve etkili bir yöntem olarak hızla kabul görmektedir. Değer zinciri modeli, işletmenin ayrı ancak ilgili faaliyetlerin bir bütünü olarak (Hailemariam, 2001:59) entegre, organize ve yapılandırılmış bir süreç olup model ile temel işletme faaliyetlerinin tespit edilmesinden sonra, yöneticiler ana rekabet güçlerine odaklanabilmekte ve endüstri içerisindeki konumlarını belirleyebilmektedirler (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:311).

İşletmeler rekabet edebilmek için mal üretiminde veya hizmet gerçekleştirmesinde katlandığı maliyetin ürünlerine veya sunduğu hizmetlere maliyet azaltımı ya da ürün çeşitliliği sağlanarak değer katmasını ve oluşturulan bu değer katlandığı maliyetin üstünde olmasını beklemektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:123-124; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:317; Bekçi ve Doğru, 2011:176). Porter'ın değer zinciri yaklaşımı işletme tarafından yürütülen farklı faaliyetlere bağlı olarak oluşan değer rekabet stratejileri arasında yer alan düşük maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine potansiyel katkılarını ortaya koymaya yönelik stratejik yönetim aracı olarak görülmektedir (Porter, 1985:33-36; Bekker vd., 2003:86; Ülgen ve Mirze, 2006:23; Akbaş, 2009:88; Bekçi ve Doğru, 2011:176). Rekabette üstünlük sağlamak için bir işletme rakiplerinden çok daha düşük maliyetle onlardan daha etkili olmalı ya da kendine özgü ve diğerlerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmelidir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:317; Bekçi ve Doğru, 2011:175). Roszak ve Szewieczek (2007:559)'a göre değer analizi sayesinde işletmeler üretim veya hizmet gerçekleştirme sürecinde faaliyetleri ve bunların maliyetleri ile daha çok ilgilenmektedirler. Porter'a göre farklılaşma ve maliyet liderliği, karşılıklı olarak, değer zinciri boyunca farklı türde yatırımlar gerektirdiği için bir birlerinden bağımsız olmalıdırlar (Heracleous ve Wirtz, 2009: 274). Farklılaşma stratejisinin başarısı büyük ölçüde işletmenin müşterilerin hangi değeri aradıklarını incelerken aynı zamanda değer, müşteri gereksinimlerini karşılamak için geliştirilmesine bağlı olduğu görüşüne dayanmaktadır (O'Cass ve Sok, 2015:187).

Porter işletmenin ve çevrenin zamanla değişmesi nedeniyle dinamik bir rekabet teorisi geliştirme ihtiyacını savunmakta bu kapsamda dinamik teoride (Cantone ve Abbate, 2006:9):

- 1) Nedensellik zincirini açıklamak,
- 2) Çevresel koşulları ve işletme davranışını pazar sonuçlarına bağlamak,
- 3) İşletmeye sadece iyi belirlenmiş seçenekler arasından seçim yapmayı değil, aynı zamanda yenilerini yaratmayı da sağlamak gerekmektedir.

Bu kapsamda değer zincirinde esas amaç; maliyeti düşürmek değil zaman, maliyet ve kalite kısıtlamaları dâhilinde işletme değerini artırmaktır. Shafer vd. (2005) değer yaratmanın ve bu değerden getiri yakalamamanın işletmenin temel işlevleri olduğunu belirtmektedirler. Değer yaratmak ve yakalamak, tüm işletmelerin iki temel değer artırımı unsurunu göstermektedir; işletmeyi pazardaki rekabetten ayıran değerler

yaratmak ve rakiplerinden farklı temel yetkinlikleri geliştirmektir (Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011:7).

Değer zinciri yaklaşımı işletmelerin faaliyet odaklı örgüt yapısı çerçevesinde içsel süreçlerine odaklanarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaya dönük Porter'ın modeli doğrultusunda birçok araştırmacı tarafından şekillenmiştir (Tablo 3.3.). Kaplinsky ve Morris (2000:4)'e göre "değer zinciri" (value chain) bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek (fiziksel değişim ve birçok değişik üretici hizmetlerinin katkısını da içermek üzere) nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan, aynı zamanda, bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik bir modeldir. Kısaca değer zinciri analizi, işletmenin ürünlerinin üretilmesi ya da hizmetlerin sunulması sürecindeki çok sayıda farklı faaliyetlerinin ve iş süreçlerinin bir başka deyişle değer kaynaklarının analiz edilerek bunlar arasındaki uyumluluğun ve sinerjinin ortaya konulmasıdır (Şahin, 2008:191; Kuyucak ve Şengür, 2009:134; Yörükoğlu vd., 2014:3).

Stonehouse ve Snowdon (2007) değer zincirini, bir işletmenin iç ve dış bağlantıları ve faaliyetleri aracılığıyla değer katma yeteneğini anlamaya yönelik Porter'ın tekniği olarak belirtmektedirler. Lynch ve Baul (2004) değer zinciri ile değer yaratıldığı faaliyetlerin tanımlandığı ve değer yaratma sürecini işletmenin temel işlevsel bölümleriyle ilişkilendirdiğini belirtmektedir (Khudair ve Abdalla, 2016:87). Yörükoğlu vd. (2014:2)'e göre değer zinciri yönetimi; sistem içindeki değer farkına varılıp kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşım yöneticilere, değer sistem içerisinde nerede yaratıldığını anlamalarına, yeniden yapılandırma ve faaliyetlerin daha iyi eşgüdümüyle gelecekte daha fazla değer yaratma potansiyeli olan faaliyetleri belirlenmelerine yardımcı olmaktadır (Khudair ve Abdalla, 2016:87). Şengür ve Kuyucak'a (2009:134) göre değer zinciri yaklaşımı, işletme faaliyetlerinin zayıf ve güçlü yönlerinin tanımlanarak rekabette ne derece avantaj veya dezavantaja sahip olduğunun belirlenmesine hizmet etmektedir. Bu anlamda değer zinciri, bir işletmeye bütün olarak bakıldığında rekabet avantajı görülmediği işle ilgili doğrudan, dolaylı ya da kalite faaliyetleri hakkında stratejik düşünmeye yönelik göreceli maliyetleri ve farklılaşmadaki rolü ortaya koyan genel bir çerçevedir (Üçler ve Martin- Domingo, 2015:28).

**Tablo 3.3.** Değer Zinciri Tanımlarına Yönelik Kronolojik Yaklaşım.

Yazar	Yıl	Tanım
Porter	1985:33-34	İşletmenin rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü tüm faaliyetlerin sistematik olarak incelemenin en temel aracıdır
Kaplinsky ve Morris	2000:4	Ürünün veya hizmetin düşünsel tasarım aşamasından, ürün veya hizmetin oluşturulması, üretilmesi aşamaları sonrasında son
Khudair ve Abdalla	2016:87	tüketicilere ulaştırılması ve kullanımdan sonra elden çıkarılması için gerekli tüm faaliyetler
Kaplinsky	2000:121	Ürünün veya hizmetin tasarımdan, üretime ilişkin ara geçiş safhaları (fiziksel dönüşüm ve çeşitli üreticilerin hizmetlerinin girdisini içeren) son tüketicilere teslim ve kullanımdan sonra nihai elden çıkarılmasını içeren tüm faaliyetler
Hobbs vd.	2000:9	Bir tedarik zinciri içindeki bir dizi bağımsız işletme arasındaki dikey ittifak veya stratejik ağ
Blocker vd.	2002:44	İşletmenin rekabet etmesini ve pazardaki konumunu devamını sağlaması için paydaşlarıyla olan ilişkilerini ve karar verme sürecini daha iyi anlamada kullanılan stratejik analiz yöntemi
Özdemir	2003:28	Bir ürün ya da hizmetin üretilmesine yönelik düşünce aşamasıyla ilişkili tasarım aşamasından başlayarak o ürün veya hizmetin satış sonrası tüketim faaliyetlerini de kapsayan birbirleriyle bütünlük faaliyetler
Best ve Mamic	2008:9	Ürün ve hizmetin yaratılmasına ilişkin girdilerin tedarikinden, tasarımından, arzından ve tüketicinin nihai bertarafına kadar tüm işlevsel faaliyetler ve işletmeler
Eraslan, Kuyucu ve Bakan	2008:310	Bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonlar (üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim vb.)
Chastain vd.	2009:193	Bir ürünün pazara sunumunu sağlayan tüm katma değerli faaliyetlerin toplamı
Trienekens	2011:59	Pazara ürün veya hizmet sunmak için ortaklaşa çalışan yatay ve dikey olarak bağlantılı işletmeler ağı
Wang ve Wu	2011:2	Ürüne, tüm faaliyetlerin katma değerlerinin toplamından daha fazla katma değer sağlayan faaliyetler zinciri
IATA	2011:41	Farklı aşamaları gerçekleştirmek için gerekli tüm faaliyetler
Chang ve Hwang	2002:123	İşletmenin ürünlerine ekonomik değer katan ve art arda gelen faaliyetler zinciri
Tandoğan	2015:2	
Sallet	2013:186	Bir işletmenin tüketicilerine doğrudan bitmiş ürün sunma yeteneği ile sonuçlanan girdilerin art arda düzenlenmesi
Yörükoğlu vd.	2014:3	Temel hammadde kaynaklarından en son ürünün teslim edildiği nihai müşteriye kadar geçen süreçteki bütün değer yaratan faaliyetler ağı



Değer zinciri işletmede değer yaratan tüm faaliyetlerin kümesidir. Bu yaklaşımda işletme içerisindeki faaliyetler birbirine sırayla bağlı olduğu “zincir” benzeşimiyle ifade edilmekte ve bu bağlantılar aracılığıyla bütünleşik ve etkileşim içerisinde (Yörükoğlu vd., 2014:3) olduğu işletme faaliyetleri aracılığıyla değer aktarmakta, yaratmakta veya değeri artırmaktadır (Dekker, 2002; Henderson vd., 2002:439). Bu faaliyetler dizisi bakış açısı, işletme değeri zinciri olarak adlandırılmaktadır (Akbaş, 2009:86). Değer zincirinin gücünü bu bağlantılardan en zayıfı ortaya koymaktadır (Yörükoğlu vd., 2014:3).

Değer zinciri analizi, tasarımdan başlayarak, tedarikçilerden mal alımı, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar olan değer zincirindeki bütün faaliyetler arasındaki bağımsızlığa odaklanarak faaliyetler arasındaki bağlantıları analiz etmek, koordine etmek, değer yaratan faaliyetlerin etkinliğini artırmak ve değer yaratmayanları elemek suretiyle işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmesi için işletme sürecini optimize etmek için kullanılmaktadır (Kaplinsky, 2000:9; Hansen ve Mowen 2000:495-496; Dekker, 2002; Sağmanlı 2002:132; Akbaş, 2009:107). Değer zinciri boyunca değer oluşturulması üç şekilde incelenmektedir (Henderson vd., 2002:448-449):

- Değer yaratma (value creation): Zincir içerisinde yeni faaliyetlerin yaratılmasıyla oluşan değer.
- Değerin yayılması (value expansion): Zincirde trafiğin artması gibi mevcut güçlü yanların artması.
- Değerin tutulması (value retention): Değişimlere rağmen değer yaratan faaliyetlerin elde tutulması.

Değer zinciri, rekabet avantajı elde ederek tüketicilerin memnuniyetini sağlamak için paydaşlarla karşılıklı işbirliğine dayalı değer yaratmaya dönük faaliyetler dizisidir (Sallet, 2013:191). Ürün ve hizmetleri tasarlarlarken, üretirken, pazarlarlarken ve sunarken birçok ayrı faaliyetten oluşan işletmeyi rekabetçi avantaj sağlamak için paydaşlarından izole etmemek gerekmektedir. Rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürdürülmesi yalnızca işletmenin değerine değil, aynı zamanda işletme değeri zincirinde değer yaratan faaliyetlere (değer sistemi) nasıl uyulduğunun ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanma derecesine bağlı olmaktadır (Hastings, Howieson ve Lawley, 2016:1385). Porter, "sanayi" ve "rekabetçi strateji" konularına paydaş teorisinden daha fazla önem vermiştir, ancak değeri zincirini daha geniş bir görüş acısıyla bakıldığında paydaşlar bu zincirin

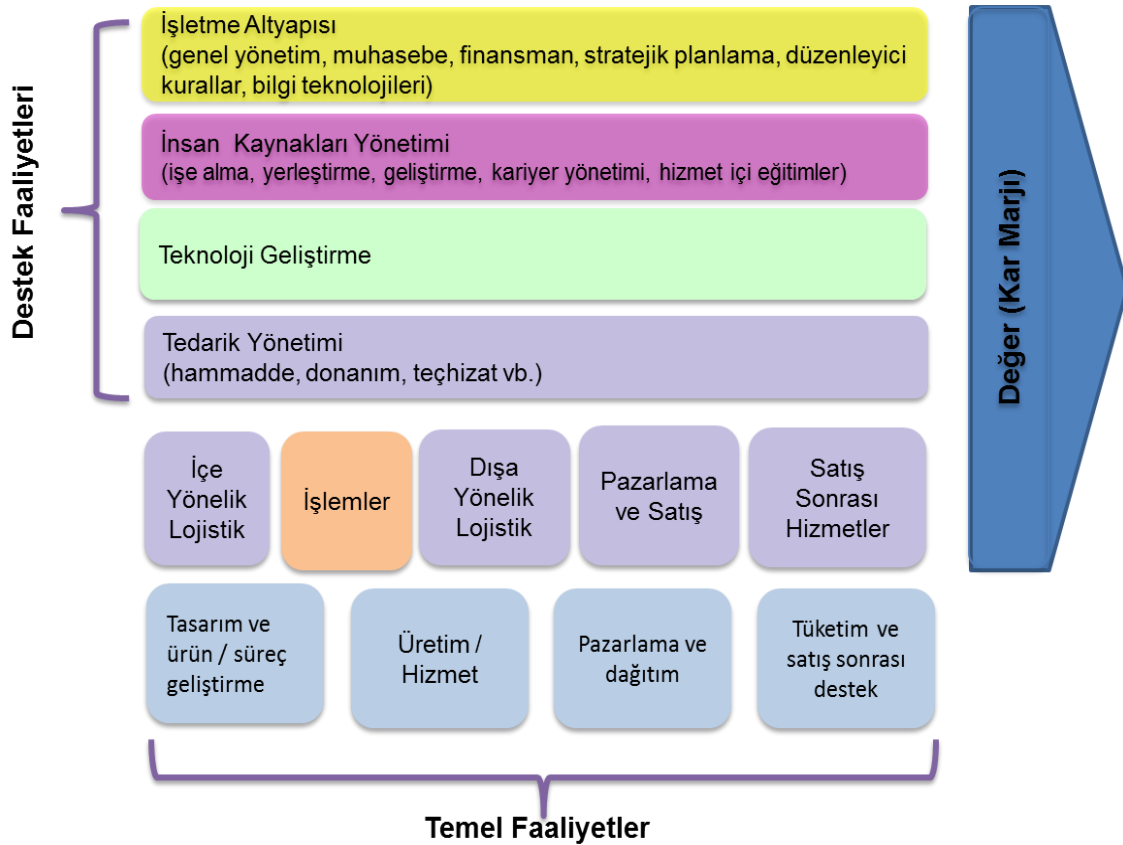
esas parçaları olmaktadır. Porter, bu gerçeği gördüğünden "müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü" oluşturmada kritik bir güç olarak ortaya koymuştur (Freeman vd., 2010: 15). İşletmeler kendi faaliyet alanlarında birincil paydaşları ile birlikte değer yaratmakta veya yok etmektedirler (Mitchell, Greenwood ve Van Buren III, 2013:3). Bu bağlamda değer zincirlerinde uyum sağlamayı kolaylaştıracak örgütler arası ilişkileri, değer yaratım faaliyetlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri, paydaşlarla etkileşimleri ortaya koymak gerekmektedir. Değer zinciri de özünde bir işletmenin değer yaratma şekli olup başarılı değer zincirleri tüketicilere daha fazla değer yaratmak için paydaşlarla daha yakın işbirliğini içerisinde paydaş katılımı ile tüm paydaşlara ilgili değerleri üretmeyi ve sunmayı kapsamaktadır (Karabulut ve Karabulut, 2011:25; Rojas, Liu ve Taborda, 2015:1266; Smith, 2015:76; Hastings, Howieson ve Lawley, 2016:1385). Gittikçe artan rekabetçi küresel ortamda paydaşları işletmenin değer zincirine bağlamak, işletmelerin rekabetçiliğini geliştirmek anlamında önemlidir. Paydaşların, özellikle de değer zinciri ortaklarının ihtiyaçlarını bütünleştirmek, değer üretmek için gereklidir (Smith, 2015:76). Bu bağlantılar sadece işletme içindeki değer faaliyetlerini bütünleştirmek için değil aynı zamanda değer zincirleri bağlantısını işletmeler arasında da sağlamaktadır. Bu işletmenin değerinin stratejik ortakları tarafından da etkilenebileceği anlamına gelmektedir. Bu mümkün olduğu kadar daha verimli ve etkin bir şekilde ürünleri üretme, işleme, sunma ve pazarlama kabiliyetine yol açmakta aynı zamanda işletmelerin değişen pazarlara daha etkili bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

Değer zinciri yaklaşımı; işletmenin paydaşlarıyla koordinasyon ve paylaşımaya yönelik etkileşim içerisinde sunmakta olduğu ürün veya hizmetlere belirli bir sırada uygulamakta olduğu sistematik olarak bütün süreçleri inceleyerek maliyetleri faaliyetlerle ilişkilendirerek işletmeye değer katma işlemleri olarak ifade edilmektedir. Değer zinciri analizi ile rekabet avantajı kazanabilmek için bu sıralı işlemlerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. İşletme misyonlarına odaklanarak her bir işleme ilişkin değer nasıl oluşturulacağı ve artırabileceğinin maliyet liderliği için düşük maliyet ve faaliyetleri farklılaştırma stratejileri çerçevesinde ayrıştırılabilmek için işletme misyonlarını tanımak, ölçmek, analiz etmek ve geliştirmek gerekmektedir.

Değer zinciri analizinin amacı malzemeleri satıcılardan, üretime ve müşteriye aktarımını en düşük maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirerek rekabet üstü olabilmektir. Değer zinciri formülasyonu, bu faaliyetlerin nasıl değer yarattığına

bakmakta ve bu faaliyetlerden maliyetlerini belirleyen faktörlere odaklanmakta ve faaliyetlerin ne şekilde bütünleştirileceğini ortaya koymaktadır.

Porter işletmelerde yapılan değer yaratmaya yönelik faaliyetleri bir bütünün ayrılmaz parçası şeklinde birbirleriyle ilişkili temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki grupta toplamış (Hailemariam, 2001:59) ve tüm işletmeler için geçerli jenerik değer zincirini Şekil 3.4.'deki gibi ortaya koymuştur. Bu farklı faaliyetler arasındaki bağlantıların yönetimi, işletmelerin çoğu için zor olan organizasyonel hatlar ve süreçler arasındaki dengenin çözülmesine olanak tanıdığı için rekabet avantajı sağlamakta bundan dolayı iyi bir koordinasyon ve son kullanıcıya veya müşteriye gitmeden önce ürüne veya hizmete bağımsız olarak değer katan tüm bu faaliyetlerin gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Dess, Lumpkin, ve Taylor, 2004:75). Şekil 4.4. de verildiği üzere tedarik yönetimi, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimi süreçleri işletmenin temel faaliyetleri ile ilişkilendirilmekte ve bu faaliyetler tüm değer zincirini desteklemektedir (Porter, 1985: 38).



Şekil 3.4. İşletmeler için Jenerik Değer Zinciri Modeli (Kaplinsky ve Morris,2001:4; Kuyucak ve Şengür, 2009:135; Yörükoğlu vd., 2014:4; Khudair ve Abdalla, 2016:87).

Kaplinsky ve Morris (2000:9)'e göre hızlı küreselleşme döneminde değer zinciri analizinin neden önemli olduğunu gösteren üç ana neden vardır:

1. Büyüme ve küresel yaygınlaşma ile sistematik rekabet daha da önem kazanmıştır
2. Verimlilik, başarı için gerekli bir koşuldur.
3. Sürekli gelir artışı sağlayan küresel pazara girmek tüm değer zincirindeki dinamik faktörleri anlamayı gerektirir.

Değer zinciri analizinin işletmeye sağlayacağı faydalar şunlardır (Kaplinsky ve Morris, 2000:11; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:328; Akbaş, 2009:115-116):

1. Bir endüstride faaliyet gösteren işletmeyi, konumunu, çevresini, yapı ve diğer kilit paydaşları anlama konusunda yardımcı olur. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, için işletmenin ve rakiplerinin birbirleriyle bağlı oldukları endüstri değer zincirinin anlaşılmasını gerektirmektedir.

2. Girdi sürecinden ürünün nihai tüketiciye ulaşımına kadar bir zincir boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin anlaşılmasını kolaylaştırarak geliştirilmelerini sağlar.

3. Değer zincirinde paydaşlar tarafından gerçekleştirilen bir dizi faaliyet sonucunda değer yaratma sürecinin belirlenmesini sağlandığından kritik stratejik kararların oluşturulması kolaylaşacaktır.

4. Değer zincirinde faaliyet gösteren paydaşlar arasındaki ilişkileri inceler. Paydaşlarla olan ilişkilerden karşılıklı işbirliği şekillerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.

5. Her faaliyet ile ilgili etkenler ve ilişkiler hakkında ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşma imkânı sunduğundan bilgi paylaşımı sağlama, değer katma, maliyetleri düşürme, israfı azaltma ve paydaş odaklı iş stratejileri ve taktiklerin geliştirilmesiyle faaliyetlerin verimliliğinin ve etkililiğinin iyileştirilmesinde stratejik kararların alınmasında karar vericilere yardımcı olur.

### 3.3.1. Değer zincirlerinin sınıflandırması

Zamanla değer zinciri düşüncesi Porter (1985)'in işletmenin iç faaliyetlerini ve etkileşimlerini ağa dayalı sistematik bir yaklaşımı analiz etmeye özgün fikrinin ötesine geçmiştir (Bovet ve Martha, 2000; Herralta, Pakkala ve Haapasalo, 2011:5). Bu kapsamda yıllar boyunca değer zinciri yaklaşımı,

- İşletme merkezli (İşletme değer zinciri)
- İşletmelerle bütünleşik (Sektörel değer zinciri)
- Ağ-yönlendirmeye dayalı küresel yaklaşım (küresel değer zinciri) etrafında evrilerek şekillenmiştir.

#### 3.3.1.1. İşletme değer zinciri

İşletme, “değer zinciri” kavramı kapsamında değer yaratmada tek taraflı rodedir (Delgado vd., 2016:9). İşletme; değer zinciri yaklaşımını entegre etmek suretiyle iş süreçlerini daha verimli hale getirebilmekte ve hem iş süreçleri hem de kilit operasyonel sistemler arasında daha fazla bağlantı oluşturmak suretiyle müşteriye sunulan değeri artırabilmektedir (Subramanian ve Sun, 2016:328). Bu bağlamda bir işletmenin değer zinciri analizi; işletme değerinin ne şekilde arttırabileceğini ya da maliyetlerinin ne şekilde düşürebileceğini açıklamada faaliyetlere ilişkin maliyet-değer ilişkisini ortaya koyarak rakiplere kıyasla rekabet avantajının sağlanacağını belirlenmesinde kullanılan stratejik bir analiz aracıdır. Bu kapsamda değer zinciri, bir dizi girdiyi müşteriler için faydalı çıktıya (ürün/hizmet) dönüştüren tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbiriyle bağlı bütünsel faaliyetler dizisidir (Blocker vd., 2002:44; Chang ve Hwang, 2002:124). İşletmenin değer zincirinde; mevcut olan ilişki ya da bağlantılar; işletme faaliyetlerinin birbirini takip eden ilişkileri, işletme birimlerinin karşılıklı ilişkileri ve işletmenin diğer işletmeler ile olan ilişkiler ağı şeklinde ortaya konulmuştur (Dekker, 2003:4).

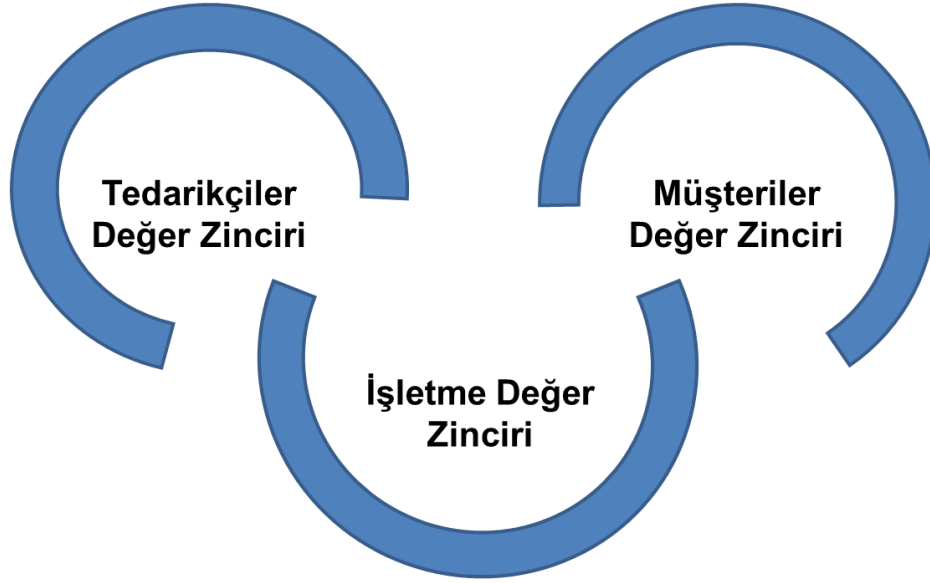
#### 3.3.1.2. Sektörel değer zinciri

Shank ve Govindarajan, Porter tarafından geliştirilen değer zinciri yaklaşımına paydaşları da ekleyerek sektörel değer zinciri kavramını ortaya koymuşlardır (Akbaş, 2009:87). Değer zinciri; farklı kaynaklar ve varlıklara sahip paydaşlar arasında ortak bir

iletişim sürecinin oluşumu ile şekillenmektedir. Her endüstride; diğer paydaşlarla etkileşimlerinin kapsam ve biçimini şekillendiren farklı değer zinciri yapısına, farklı rekabet biçimlerine ve farklı paydaş beklentilerine sahiptir (Sutthirak ve Gonjanar, 2012:168). Al-Mudimigh vd. (2004:319) paydaşlarla işbirlikleri gerçekleştirerek beraber çalışmaya odaklanılması gerektiğini belirtmektedirler. Eren (2005:179)'e göre işletmeler kendi içsel faaliyetlerini geliştirmeye çalışırken, diğer taraftan değer zincirindeki diğeri işletmelerle olan çevresel bağlarını geliştirmeye çalışarak daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulamaktadır. Sektörel değer zincirindeki değer; finansal muhasebe, kâr ve maliyet kontrolünün yanı sıra değer temelli yönetim araştırmalarının sonucunda elde edilmektedir. Değer zincirine yönelik bu geniş yaklaşım, tek bir işletme tarafından yürütülen faaliyetlere değil işletme faaliyetleri çerçevesinde hammaddelerin nihai ürün haline getirilerek satışına ve akabinde müşteri ilişkilerine kadar işletmenin gelişimine yardımcı olan çeşitli paydaşların zincire katılımına dikkati çekmektedir. Porter tarafından geliştirilen değer zinciri sistemini (tedarikçi değer zinciri, işletme değer zinciri, dağıtıcı değer zinciri ve alıcı değer zinciri) içeren her işletmenin bir değer zincirinde konumlandırıldığı bu geniş anlamdaki yaklaşıma benzemektedir.

Porter'ın değer zinciri yaklaşımı, süreç davranışını anlamak için sistematik bir yol sağlamaktadır. Aynı endüstriyel değer zincirindeki işletmeler birbirleriyle rekabet eden işletmeler olmayıp rekabet üstünlüğü kazanmak ve elde tutmak için farklı gruplarla birlikte iş görmeleri bu bağlamda rekabetçi yapının oluşturulup sürdürülebilmesi için değer zincirinin bütün aşamalarının anlaşılması gerekmektedir (Hansen ve Mowen, 2000:491; Akbaş, 2009:93). Ancak çeşitli faaliyetler icra eden işletmeler geniş bir kapsama sahip olup aynı zamanda birçok farklı endüstrinin ana kolunada hizmet etmekte ve faaliyet göstermektedir (Hailemariam, 2001: 60). Porter (2001:4-51) birbiriyle ilişkili bütün stratejik faaliyetler ve bunların iş yapma sürecini ortaya koyan bütünleşik değer zincirlerine ilişkin şemayı değer sistemi olarak ortaya koymakta ve işletmenin farklı tarafları içeren bu büyük faaliyetler ağı ile uyumlu bir şekilde değer yaratmalarının başarı kazanmalarına yardımcı olacağını ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:66). Porter (1998:33-35)'ın belirttiği gibi daha büyük bir değerler zincirinin bir başka adlandırma ile "değerler sisteminin" parçası olan işletmenin maliyetleri azaltılırken müşteriye sunulan değer artırılması ile rekabet avantajı elde etmesi (Ülgen ve Mirze, 2010:23) ve bunu sürdürebilmesi için bu değerler sisteminin aktörleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:310). Bu

bağlamda değer zinciri düşüncesi, işletmeyi, herbiri kendi girdisine, değişim süreçlerine ve çıktıklarına sahip alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak görmektedir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:320). Hailemariam (2001:60)'a göre değer sistemi, tedarikçilerin değer zincirini, işletme değer zincirini, kanal değer zincirlerini ve müşterilerin değer zincirlerini içermektedir (Şekil 3.5.).



Şekil 3.5. Değer Sistemi (Hailemariam, 2001:60).

### 3.3.1.3. Küresel değer zincirleri

Kogut değer zincirinin dikey ilişkilerini daha iyi yansıtabilecek şekilde işletmeler arası işbölümünü çalışma mekanizması olarak ortaya koymuştur (Yin, Dong ve Liz, 2017:92). Kogut uluslararası iş stratejisinin, işletmenin rekabet gücü ile ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğü arasındaki etkileşimin sonucu olduğunu savunmaktadır (Yin, Dong ve Liz, 2017:92). Bu çerçevede küresel değer zinciri işletmenin değer yaratımına farklı ülkelerdeki aktörlerin katkıda bulunması süreci olarak belirtilmektedir.

Porter, bölgesel kalkınmayı destekleyen, etkinlik, etkililik ve verimlilik sağlamak amacıyla değer yaratma faaliyetlerinde değer sisteminin yatay ve dikey bütünleşmesine dâhil bütün paydaşlarını kapsayan uluslararası küme yapılarına ilişkin ağ yapısını ortaya koymuştur. Bu değer yaratma ağı, işletmelerin ulusal sınırlarının ötesini geçerek

işbirliği ve eşgüdüm yoluyla verimliliklerini artırmayı mümkün kılmaktadır (Herrala, Pakkala ve Haapasalo, 2011:5).

### **3.3.2. Değer yaratma faaliyetleri**

Değer zinciri, müşterilerine değer yaratmak için ürünü tasarlamak, üretmek, pazarlamak, sunmak gibi değer yaratan faaliyetler ile bu faaliyetleri desteklemek için gerçekleştirilen değer yaratmayan bir dizi fiziksel ve teknolojik yönden farklı ama doğrusal olarak temel faaliyetlerle bağlantısı olan destekleyici faaliyetleri kapsamaktadır. Porter (1985:36) işletmeler için değer etkinliği çerçevesinde birbirleriyle bağlantılı dokuz jenerik faaliyet kategorisinden oluşan değer yaratma faaliyetlerini Şekil 4.4.'de görüldüğü gibi iki ana kategoriye ayırmıştır (Porter, 1985:39): temel (birincil) faaliyetler ve destek (yardımcı) faaliyetleri (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:307; Koç ve Bozdağ, 2017:561).

Üretim ile ilişkili olan hammaddenin elde edilmesi, mal veya hizmetin üretilmesi ve müşteriye teslim edilmesi ve bu şekilde gelir yaratımını sağlayan *temel faaliyetler*, içe yönelik lojistik (alma, depolama, malzeme taşıma, stok kontrolü ve diğerleri), işlemler (girdileri nihai ürüne dönüştürme), dışa yönelik lojistik (alıcılar için ürünleri depolamak ve dağıtmak), pazarlama ve satış (reklam, tanıtım, satış gücü, kanal seçimi, kanal ilişkileri ve fiyatlandırma) ile satış sonrası (kurulum, onarım, eğitim, parça tedarik ve ürün uyarlama)yardımı içeren hizmet faaliyetlerini kapsamaktadır. Temel faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan ve bu faaliyetlerin etkinliği ve etkisi için gerekli olan altyapıya yönelik faaliyetler olan *destek faaliyetler* tedarik ve satın alma, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve altyapı (muhasabe, hukuk, finans vb.) ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Hailemariam, 2001:60; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:310-312; Bekçi ve Doğru, 2011:176; Khudair ve Abdalla, 2016:87).

#### **3.3.2.1. Değer yaratmada temel faaliyetler**

Temel faaliyetler, işletme tarafından rekabetçi avantajın anlaşılması, elde edilmesi ve geliştirilmesi için ürünün ve hizmetin fiziksel olarak oluşturulması ve müşterilere ulaştırılmasını ve onların memnuniyetinin devamını sağlamayı içeren değer yaratmaya yönelik faaliyetler silsilesidir (Stabell ve Fjeldstad 1998:417). Porter, işletmenin temel



faaliyetlerini değer faaliyetlerinin tanımlanması yönünde üstlendiği rol itibariyle birincil faaliyetler olarak tanımlamaktadır. İe yönelik lojistik (girdileri alma, sınıflandırma, depolama, araç çizelgeleme, malzeme taşıma, stok kontrolü, ürün ve servis süreçlerine dağıtım ve diğerleri), operasyonlar (farklı girdileri nihai ürüne veya hizmete dönüştürme, işleme, montaj ve test etme), dışa yönelik lojistiği (müşteriler ve alıcılar için ürünleri toplama, depolama ve dağıtma), işletmenin ürettiği ürün ve sağladığı hizmetin müşterilerle tanıştırılması için pazarlama ve satış (reklam, iletişim kurma, tanıtım, tutundurma, fiyatlandırma ve satış) faaliyetleri ile satış sonrası yardımı içeren servis faaliyetlerini (ürünlerin değerinin artırılması ve sürdürülmesine ilişkin olarak tamir ve bakım, kullanma eğitimi ve yedek parça tedariki faaliyetleri) kapsamaktadır (Pearce ve Robinson 2003:139; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:312; Akbaş, 2009:90).

### **İe Yönelik Lojistik**

Değer zinciri analizinin ilk adımı olan ie yönelik lojistik; planlı, verimli ve hızlı bir şekilde tedarikçilerden malzemenin teslim alınması taşınması, üretim veya hizmet sürecinde ihtiyaç duyulduğu vakte kadar depolanması, stok kontrolü, araç çizelgelenmesi ve tedarikçilere geri dönüş gibi girdi alma, depolama ve girdilerin saklanması ürüne dönüştürme sürecinde istenilen noktalara istenildiği şekilde dağıtım ile ilişkili faaliyetlerdir (Porter, 1985:39; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:312; Akbaş, 2009:90; evik ve Kaya, 2010:23; Başıkol, 2011:15). İe yönelik lojistik, tedarikçilerden işletme için gerekli işlenmiş – yarı işlenmiş hammadde veya hizmetlerin istenilen kalitede, istenilen yer ve zamanda istendiği kadar ve en düşük maliyetle elde edilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2010:290).

### **Operasyonlar**

İşletmenin gerçekleştirdiği operasyonlar ile müşterilerin istekleri ve işletme misyonu doğrultusunda; ürün veya hizmetin ne olduğu, işlemlerin gerçekleştirileceği yer, süreç, kullanılacak tezgah, teçhizat, ihtiyaç duyulan girdiler (hammadde, malzeme, tezgah, işgücü, bilgi vb.), çalışanların nitelikleri vb. unsurlardan faydalanarak ürün veya hizmete dönüştürülmek suretiyle değer yaratılmasıdır (Porter, 1985:39; Pitts ve Lei, 2000:60; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:312; Üner, 2008:115; Akbaş, 2009:90; Ülgen ve Mirze, 2010:285).

### **Dışa Yönelik Lojistik**

Ürün ve hizmetlerin son kullanıcı olan müşteriye ulaştırılmasını sağlayan dışa yönelik lojistikte; operasyon sürecinden sonra biten ürünler ve hizmetlerin müşteri ve alıcılara ulaştırılması için toplanması, depolanması, sipariş işlemlerinin tamamlanması, dağıtım kanalları kullanılarak dağıtılması, faturalanması ve iadelerin değerlendirilmesi ile ilgili yönetsel ve fiziksel faaliyetlerdir (Porter, 1985:40; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:313; Akbaş, 2009:90; Ülgen ve Mirze, 2010:292-293).

### **Pazarlama ve Satış**

Müşterilerin ve alıcıların işletme ürünlerini ve hizmetlerini devamlı olarak satın almalarını sağlayacak pazarlama ve satış faaliyetleri ile müşterilerin ihtiyaçlarının ve taleplerinin analizinin yapılmasının, işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında müşterilerin ve alıcıların bilgilendirilmesinin, ürün ve hizmetlerin pazarda tutundurulmasının, fiyatlandırılmasının, promosyon uygulamalarının, satış süreçlerinin yönetimini kapsamaktadır (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:313; Ürkmez, 2014:5, Akbaş, 2009:91; İslamoğlu, 2013:15). İşletme değerinin oluşumu sadece mal üretim veya hizmet sunum esnasında değil bunların müşteriye aktarım sürecinde de devam etmektedir bu anlamda pazarlama ve satış faaliyetleri ile ürün ve hizmetlerin müşterilere ve alıcılara daha değerli bir şekilde aktarımının mümkün kılınması sağlanmaktadır (Terkan, 2011:297; İslamoğlu, 2013:7).

### **Hizmetler (Servis)**

Hizmetler; müşteri tatminini sağlamak ve sürdürmek amacıyla ürünün veya hizmetin değerinin kurulum, eğitim, parça temini, şikâyetlerin toplanması ve değerlendirilmesi, tamir, satış sonrası destek ve servis hizmetleri ile artırılması veya korunmasına ilişkin faaliyetlerdir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:313; Akbaş, 2009:91; Kuyucak ve Şengür, 2009:135). Müşterilerin desteklenmesi faaliyetleri olan hizmetler işletme değerinin ömür devri sürecinde sürekliliğinin sağlanmasında bir zorunluluktur.

### 3.3.2.2. Değer yaratmada destek faaliyetler

Destek faaliyetleri, işletmenin temel faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değer yaratımını kolaylaştırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Stabell ve Fjeldstad 1998:417). Porter (1985:38) destek faaliyetlerini dört ana kategoride şekillendirmiştir: *tedarik yönetimi* (girdilerin, makine, teçhizat ve bina gibi değer zincirinde kullanılan varlıkların tedariki), *teknoloji geliştirme* (ürün ve süreçleri geliştirmek için uygulanan faaliyetler, Ar-Ge, yazılım teknolojileri, ürün tasarımları vb.), *insan kaynakları yönetimi* (işletme içinde çalışan kişileri yönetmek, işe almak, denetlemek, eğitmek, geliştirmek, motive etmek, ücretlendirme vb. faaliyetler) ve *işletme altyapısı* (işletmenin genel yönetimi, planlama, finansman, kalite temin etme, yasal faaliyetler, bilgi yönetimi vb.) (Hailemariam, 2001:60; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:313; Akbaş, 2009:91).

#### **İşletme Altyapısı**

İşletme altyapısı, yönetim, planlama, organize etme gibi işletmenin tüm değer zincirinin etkinliğini artıran, düzenleyen ve amaçlara ulaşmada yönetimi destekleyen faaliyetlerdir (Başaran, 2000:14; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:313; Ülgen ve Mirze, 2010:124).

#### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

İşletme çalışanların yetenek ve motivasyonlarının ortaya konulduğu hem temel hem de destek faaliyetlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini; işletmeye personel seçilmesi, işe alınması, kiralanması, eğitimi, kariyerlerinin geliştirilmesi, ödül ve ceza uygulamaları, ücretlendirme ile ilgili faaliyetler kapsamaktadır (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:314; Üner, 2008:307; Akbaş, 2009:92).

#### **Teknoloji Geliştirme**

İşletmenin teknoloji altyapısıyla ilgili Ar-Ge, bilgi sistemleri vb. teknoloji geliştirme faaliyetleri; ürünleri, hizmetleri ve işlem süreçlerinin tasarlanması, araştırılıp geliştirilmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, işletme bağlantılarının geliştirilmesine bağlı olarak maliyet azaltımı ya da farklılaşma sağlayarak değer yaratım

sürecini desteklemektedir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:314; Akbaş, 2009:91; Koçak, 2009:396; Kuyucak ve Şengür, 2009:136; Doğru, 2010:51).

### **Tedarik Yönetimi**

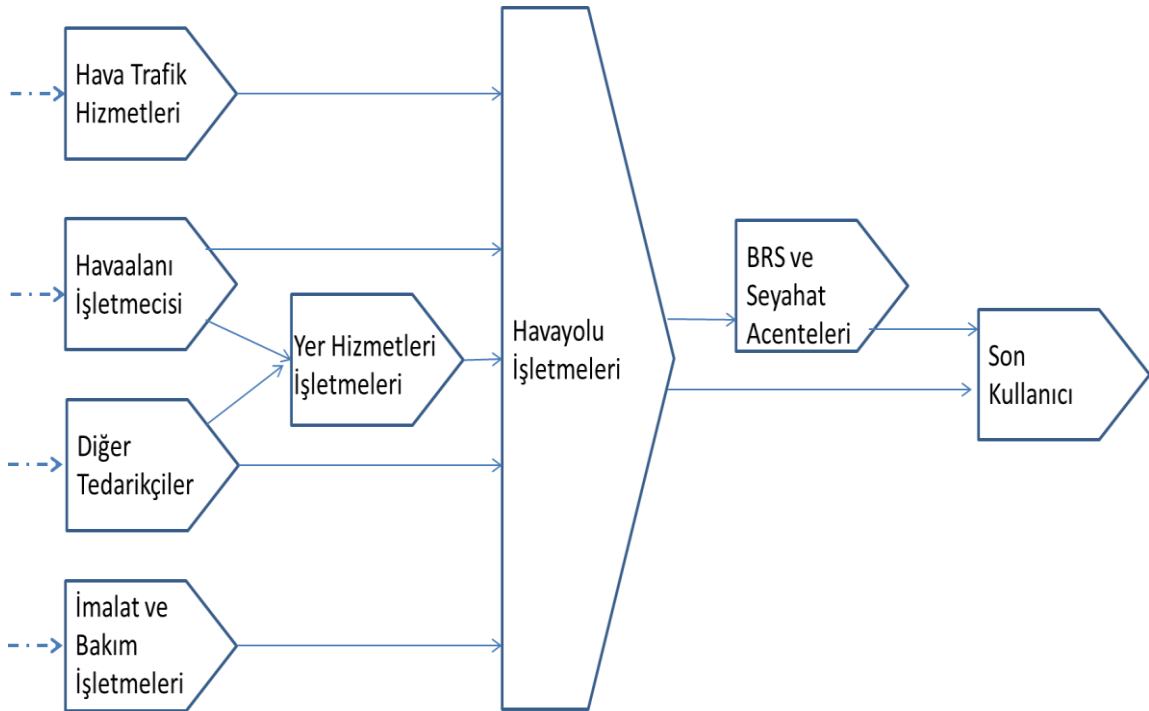
İşletme faaliyetlerinin sürekliliğini desteklemeye yönelik Tedarik Yönetim faaliyetleri tüm değer zinciri faaliyetleri ile uyumlu olacak şekilde işletmenin misyonu çerçevesinde kullanılan veya ihtiyaç duyulan bina, makine, hammadde ve malzeme gibi girdilerin gerektiği zamanda, miktarda ve istenilen yerde hazır bulundurulması işlevini ifade etmektedir (Eren, 2002:112; Ülgen ve Mirze, 2004:124-125; Kağncıoğlu, 2007:35; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008:315; Akbaş, 2009:91).

### **3.4. Yer Hizmetleri İşletmeleri Değer Zinciri**

Havacılık sektörü çevrimsel değişimlerden (sıkı güvenlik ihtiyacı ve havalimanı kapasitesinin sınırdan olması gibi) ve dış şoklardan (ekonomik patlama, durgunluk, yakıt fiyatlarının yükselmesi) kolayca etkilenen, küresel refahın ve yaşam standartlarının geliştirilmesinde doğrudan, dolaylı ve katalitik etkilere sahip karmaşık, dinamik ve hızlı iş ortamına sahip bir sektördür (Doganis, 2001, 2002; Wittmer, Bieger ve Müller, 2011:299). IATA'ya göre hava taşımacılığı değer zincirindeki endüstriler yeterli miktarda kâr üretmektedir. Son 40 yılda, dünya çapında gerçekleşen hava taşımacılığının hacmi on kat artmıştır (IATA, 2011:2). Hava trafiğindeki artış, havacılık sektörüne büyük baskı uygulamaktadır. Havalimanları, hali hazırdakinden daha yüksek hizmet seviyelerinde ve daha düşük maliyetle daha fazla hava taşımacılığını idare etmek zorundadır. Havalimanları içinde buldukları topluluklar için gittikçe artan düzeyde ekonomik gelişim merkezleri olmakta, hava yoluyla dünya şehirleri arasında hızlı bağlantılar kurmak, modern işletmeciliği ve bireysel tecrübeleri şekillendiren küreselleşmeyi mümkün kılmaktadır. Hava taşımacılığı değer zinciri, tüketiciler ve daha geniş bir ekonomi için değer yaratmaktadır (Pearce, 2013:5). Bu bağlamda farklı ve çelişkili amaçlarına ulaşmak isteyen küresel aktörlerin (havalimanları, havayolları, hava trafik kontrolü (ATC), hava trafik yönetimi (ATM) ve yerel aktörlerin (yer hizmetleri, tedarikçiler vb.) işbirliği ve koordinasyonunu gerektirmektedir (Trabelsi, Mora-Camino ve Astorga, 2013:302). Bu ortamdaki değişiklikler sürdürülebilirliğe ilişkin problemlerin oluşmasına (Weersink, Meyers, Hatton ve Breejen, 2007:2; Kapetanović,

2016:286) yol açabiliyorken bir dizi birbiriyle bağlantılı unsurdan oluşan hava taşımacılığı değer zincirindeki tüm aktörleri etkilemektedir (Schmidberger vd., 2009:104; Tretheway ve Markhvida, 2014:5). Diğer yandan havacılık sektöründeki mevcut ve gelecekteki gelişmeler; sektördeki aktörler ve yapılar, kısacası havacılık sistemi, tarafından şekillendirilmekte (Wittmer, 2011:1; Pearce, 2013:5) ve etkin operasyonlara olan ihtiyaç da geçmişe göre artmaktadır (Kazda ve Hromádka, 2011:118).

Havacılık değer zinciri karmaşık yapılara ve çeşitli hizmetlere, işlevlere ve paydaşlara sahip bir sistem olup, düopol (uçak imalatı), oligopol (havalimanı) ve rekabetçi (havayolları, yer hizmetleri) işletmelerin bir karışımı olup (Wittmer, Bieger ve Müller, 2011:299) uçak üreticileri, finansal kiralama şirketleri, havalimanları, havayolu işletmeleri, yer hizmetleri, teknik destek, seyahat acenteleri ve havayollarını kapsayan alt endüstrilerden oluşmaktadır (Wittmer, 2011:63). Havacılık işletmeleri birbirleriyle, havacılık otoriteleri, yasal kuruluşlar ve diğer karar odakları ile etkileşim halinde olmak durumundadır (Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan, 2014:7). Değer yaratma, bulma, elde etme, kullanma ve paylaşmaya yönelik süreçler bütünü olan değer zinciri havalimanı değer sistemi içindeki “değer”in farkına varılıp kullanılabilmesine (Değer Zinciri Yönetimi) olanak sağlar.

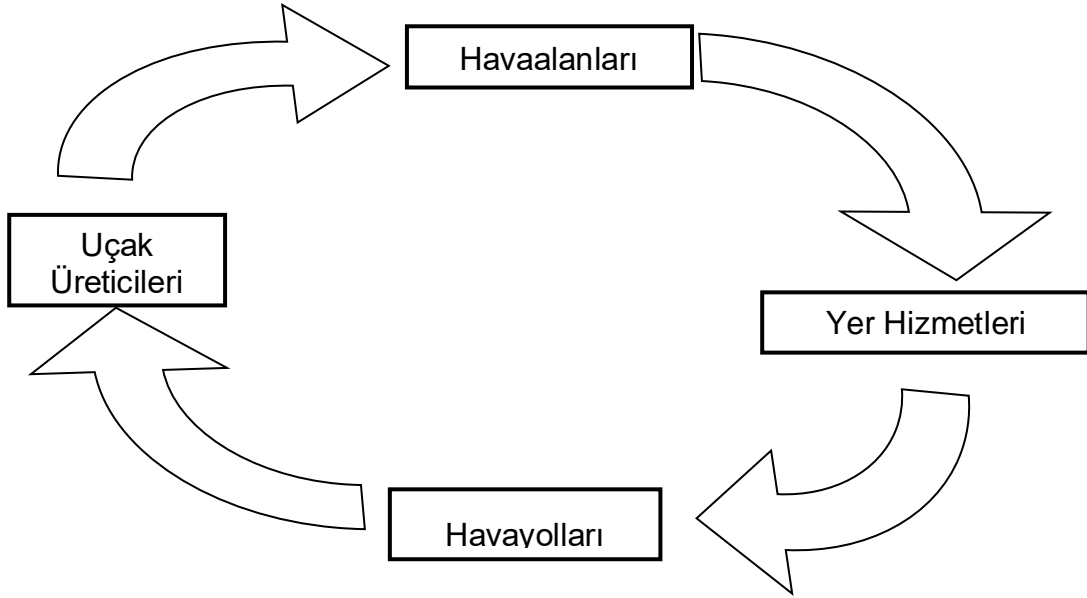


Şekil 3.6. Hava Taşımacılığı Endüstrisi Değer Zinciri (Kuyucak ve Şengür, 2009:138).

Küresel ve çok bileşenli bir yapıda olan havacılık değer zincirinde hizmetin sağlanmasında her bir alt sistem (uçak üreticileri, havalimanları, hava trafik ve seyrüsefer sağlayıcıları, havayolları, yer hizmetleri işletmeleri, yolcular ve destek hizmeti sunanlar) birbiriyle uyumlu ve bütünleşik bir şekilde çalışıp yolcuların ve yüklerin havadan taşınmasını sağlayarak elde edilen yer ve zaman faydası ile hem kendi içinde hem de diğer havacılık alt değer sistemleri kapsamında "değer" yaratmaktadırlar (Jorge-Calderón, 2013:257; Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan, 2014:6). Bu bağlamda havacılık değer sistemi, süreç merkezli analiz yöntemini kapsayan bütünsel bir yönetim disiplini (Schaltegger, Lüdeke-Freund ve Hansen, 2011). Bu değer zinciri faaliyetleri arasında çekme ve itme etkileşimi vardır. Örneğin, teknik itme etkileri hava aracı üreticileri tarafından, talep çekme etkisi müşteri gereksinimleri doğrultusunda oluşturulmaktadır. Jarach (2005) hava taşımacılığı endüstrisinde değer zinciri kavramını uygulamak için temel aktörleri havalimanı işletmecisi, havayolları, tedarikçiler (üreticiler, mühendislik şirketleri, tur operatörleri, yemek işletmeleri, araba kiralama, hava taşıtı kiralayıcıları, taşıma acenteleri) ve yer hizmetleri işletmeleri şeklinde sunmaktadır (Şekil 3.6.). Bu farklı aktörler arasındaki bağımlılıklar ve etkileşimler yüzünden havacılık sektörü havacılık değer sistemi olarak modellenebilir (Şekil 3.7.) (Wittmer, 2011:61). Hava taşımacılığı değer zincirindeki işletmelerden birinin yetersiz performansı, sistemin tamamının sürdürülebilirliğini etkilemektedir (Tretheway ve Markhvida, 2014:5). Paydaşların hepsi havalimanı merkezli değer yaratmaya genel bir şekilde odaklanırken kendi istek, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda havalimanı merkezli kalkınmanın farklı yönlerine odaklanmakta ve farklı şekillerde çalışmaktalar (GOA, 2013:30). Bu aktörler daha sonra sürdürülebilirliklerini sağlamak için kendi hedeflerini ve değer zincirlerini ihtiyaçları ve gereksinimlerine göre şekillendirmektedirler (Curran, Smulders ve Zwan, 2011:2). Jarach (2005) havalimanının değer zincirindeki diğer aktörler ile arasındaki bütünleşmenin havalimanına rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir. Bu değer zinciri sonucunda yaratılan değer, son kullanıcıya emniyetli ve etkin hava taşımacılığı faaliyeti sunulmasıdır (Kuyucak ve Şengür, 2009:136; Yörükoğlu vd., 2014:6-7).

Dinamik ve hızlı bir yapıya sahip havacılık pazarında değer yaratımı temel fonksiyon olup (Sallet, 2013:186-187), havacılık değer zinciri büyümenin ve rekabetin de etkisiyle son yıllarda yapısal olarak değişmiştir (Herrmann ve Hazel, 2012:6).

Havacılık değer zinciri büyüklüğünden ve yapısından dolayı heterojen ve karmaşık olup çok sayıda farklı işletmeden oluşmaktadır ve zamanla bu zincirdeki diğer birimler kendi zincirlerini şekillendirmişlerdir.



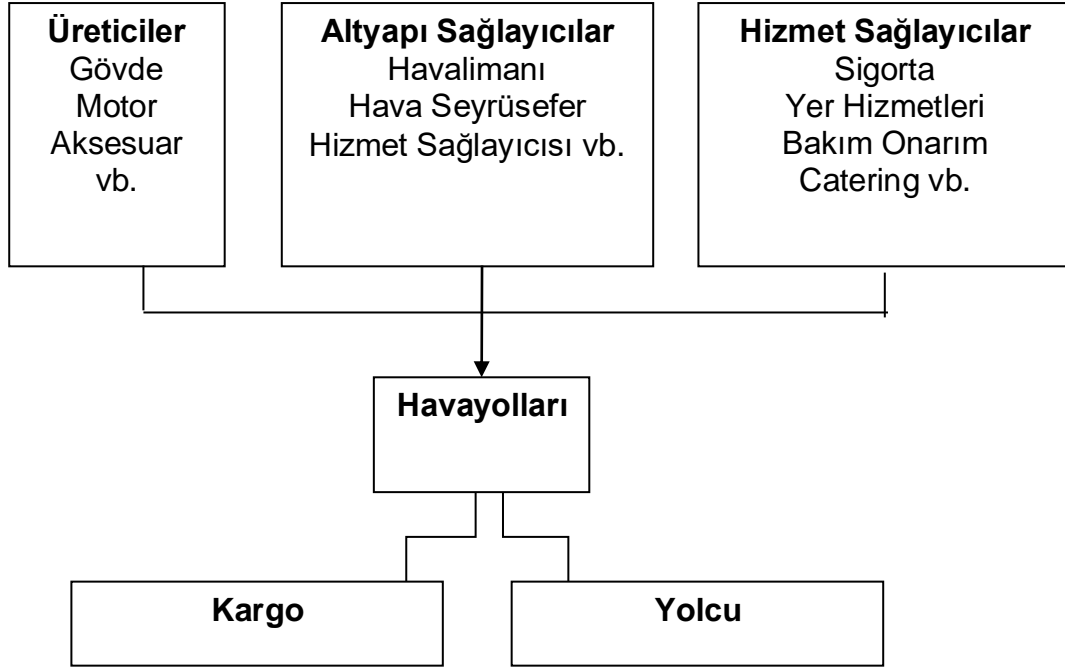
Şekil 3.7. Havacılık Zinciri (Wittmer, 2011:64).

Vargo ve Akaka (2009:39) hizmet sistemlerinin amacını, diğer hizmet sistemlerinin değer yaratma süreçlerine girdi sağlamak ve böylece karşılıklı girdiler elde etmek olduğunu belirtmektedirler. Ancak havacılık birimleri arasındaki bağımlılıktan dolayı havacılık değer zincirleri diğer sektörlerdeki değer zincirlerinden ayrılmaktadır. Bu karakteristiği itibariyle havacılık değer zinciri parçalara ayrılmış bir yapıya sahip olup sürdürülebilir bir temelde yer hizmetleri işletmelerinin gelişimini zorlamaktadır (Şekil 3.8.).

Değer zincirinin merkezi unsurunun, yolcu ya da kargo taşıma şeklinde müşterilere nihai taşımacılık ürününü sağlayan havayollarıdır. Havayolu, havacılık değer zincirindeki çeşitli aktörler arasında tüm hizmetleri bütünleştirici unsur olarak faaliyet göstermektedir (Wittmer, 2011:64). Genelde havayolları, yer hizmetleri işletmeleri tarafından sağlanan hizmetlerin esas veya tek alıcılarıdır (IATA, 2011:41).

Havayolları hava taşıma hizmetleri sağlayabilmek için; yolculara, bagajlara, kargo ve uçaklara yer hizmetleri sağlamak zorundadır. Bir uçak uçuş çevrim sürecinde, indirme / bindirme, bagajların boşaltılması / yüklenmesi, yakıt ikmali, ikram, temizlik,

su ve atıkların atılması işlemleri gibi bir dizi temel yer hizmetleri misyonunu kapsayan karmaşık faaliyetler dizisinde işlem görmektedir (Trabelsi, Mora-Camino ve Astorga, 2013:302).



Şekil 3.8. Ticari Havacılık Değer Zinciri (Tretheway ve Kate Markhvida, 2014:5).

Kompleks ve ekonomik olarak sermaye yoğun altyapıya sahip ve özel uzmanlık ve yetkinlik gerektiren havalimanları tekeli güçlerinden dolayı rekabetin sınırlı olduğu bir ortamda yüksek kâr elde etmesine rağmen havacılık sistemi entegre bir yapı olarak değerlendirilmekte ve genel havacılık ilgi alanında ulaşım altyapısı olarak görülmekte ve hava taşımacılığını sağlayabilmek için farklı hizmetleri gerçekleştirmektedir (Haenecke, 2009:240; Vogel, 2011:3). Geleneksel olarak havalimanları rekabetçi olmayan yapıya sahipken, 1990'lı yıllardan itibaren (Mancuso vd., 2013: 68) topluma fayda sağlamak için havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleştirilmesi, kamuya ait birçok havalimanının ticarileştirilmesi ve özelleştirilmesi (D 'Alfonso vd., 2015: 20) şeklinde kurumsal yapıya da etki eden değişimler havalimanlarını ticari yönelimli kuruluşlar gibi daha verimli çalışmaya teşvik etmiştir. Havalimanları yılın 365 günü yüksek kullanıma sahip varlıklar olup müşterilerine eksiksiz bir dizi kapsamlı hizmet sunan büyük işletmeler (Vogel, 2011:4) olmalarından dolayı rekabetçi pazar oluşturmaları, müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilmeli ve katma değer

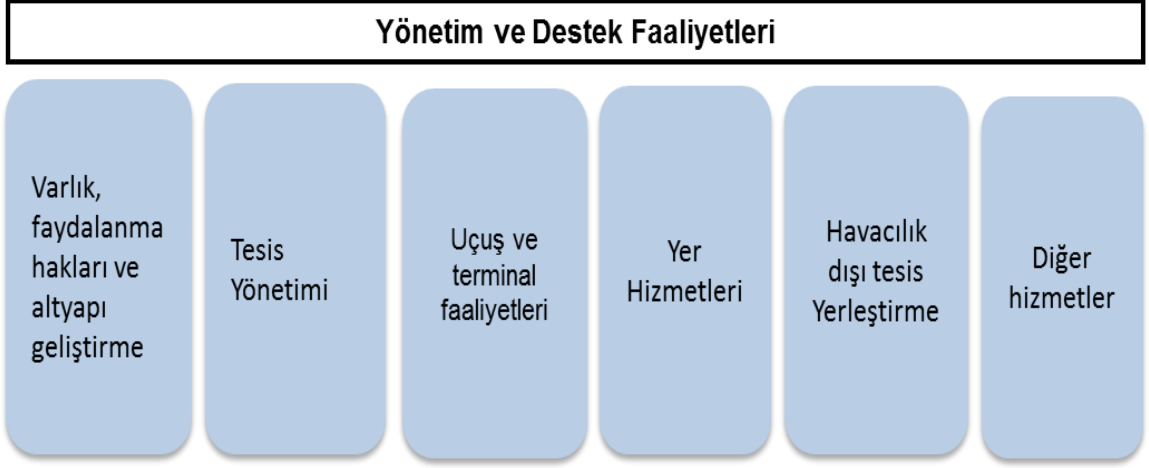


sağlamalıdır. Yalnızca değişime uyumlu çevik havalimanları gelecekte sürdürülebilir olabilmektedir (Everett Jr., 2014:351). Oto vd. (2012:171)'e göre havalimanı sürdürülebilirliği çok disiplinli bir yapıya sahip olup, değişimlerin etkisiyle oluşan rekabetçi baskılar sadece havalimanı değer zincirinin hava tarafında değil, aynı zamanda kara tarafında da artmaktadır (Albers vd., 2005). Bu bağlamda, yer hizmetleri havacılık değer zincirinde sürdürülebilir başarıyı belirleyen esas unsur olmaktadır (Schmidberger vd., 2009:104).

Yer hizmetleri değer zincirindeki süreçler ve faaliyetler, havayolları ve diğer tüketicilerin ihtiyaçlarını tamamıyla karşılayabilmek, maliyetleri azaltmak, hizmet kalitesini geliştirmek ve değer yaratmak/geliştirmek için tamamen farklı paydaşların kaynaklarına bağımlıdır. Yer hizmetleri işletmeleri karmaşık ve sürekli değişen bu dinamik ortamda hareket etmektedirler. Bu bağlamda dinamik bir yapıya sahip olan yer hizmetleri işletmeleri, durağan bir dengenin mevcut olmadığı sadece havayolu işletmelerine yer hizmetleri sunmaktan çok, çeşitli paydaşların farklı gereksinimlerini karşılamaya dönük olarak birçok paydaşı kapsayan çoklu görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Sonuç olarak, yer hizmetleri misyonunun düzgün bir şekilde çalışmasını ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmek ve zincirdeki diğer paydaşlarla etkin işbirliği yapmak zor olmasına rağmen bir gerekliliktir. Bu nedenle faaliyetler arasında eşgüdümü sağlayarak doğru zamanlamayı gerçekleştirebilmek için paydaşlarla daha büyük bir koordinasyon içerisinde olmak ve onlara gerekli olan sorumlulukları vermek gerekmektedir. Herrmann ve Hazel (2012:2-3) yaptıkları çalışmada hava taşımacılık faaliyeti gerçekleştiren havayolları, yer hizmetleri işletmeleri ve havalimanlarının işbirliği ile operasyonel performansları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koydular. Bekaert (2009:110)'a göre yer hizmetleri misyonundaki zorluklar ve bunlarla mücadele edememe durumunda, havalimanı ve havayolları taşımacılığı kalitesinde düşüş yaşanacaktır. Havalimanı yer hizmetleri işletmelerinin yöneticilerinin tüm paydaşlarla yakın etkileşim içinde bulunmasının hava taşımacılığının kilit süreçlerinin sorunsuz çalışmasına katkıda bulunacağından dolayı havalimanı yer hizmetleri misyonunun değer zincirinin analizinin yapılması çok önemlidir. Sonuçta hizmetin yaratılmasında düşük maliyet, tüketicilere daha düşük fiyatlar, tüketici talebinde eş zamanlı bir artış ve yer hizmetleri işletmeleri için daha büyük maddi kazanç sağlamaktadır (Sallet, 2013:1).

Avrupa Komisyonu (2011)'na göre havalimanlarında havayolları için yapılan tüm faaliyetleri kapsayan yer hizmetleri merkez rolleri nedeniyle (İnsanların ve kargonun bir noktadan diğerine hareket etmesini kolaylaştırdığı için) yer hizmetleri havacılık değer zincirinin önemli fonksiyonudur (Tomová, Trgiňa ve Sedláčková, 2015:321-322). Prensip olarak yer hizmetleri sektöründe havalimanları, havayolları ve bağımsız yer hizmetleri işletmeleri tedarikçiler olarak yer almaktadır (Tomová, Trgiňa ve Sedláčková, 2015:322). Havacılık değer zincirindeki tüm aktörler ile en çok temas eden ve hizmetleri son müşteriye etkileyen aktör yer hizmetleri işletmeleri (Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan, 2014:5) olup Ateş (2008)'e göre havacılık faaliyetlerinin % 90'ı yerde yani havalimanlarında gerçekleşirken sadece % 10'u havada gerçekleşmektedir (Oto ve Çobanoğlu, 2011:110). Hemen hemen tüm paydaşlar, yer hizmetlerinin hizmet kalitesini korumak için sivil havacılık otoritesince ortaya konulan düzenlemeleri de yerine getirmelidir (Burghouwt, Poort ve Ritsema, 2014:57). Yer hizmetleri işletmeleri, dinamik ancak emniyet açısından sınırlandırılmış bir ortamda çalışırken, gelen /giden uçaklara, havayollarına, yolculara, kargoya vb. havacılık unsurlarına farklı türde ve seviyelerde hizmet sunmak zorundadırlar (Ansola vd., 2012:544). Yer hizmetleri konusunda havalimanı ve havayollarının farklı gereksinimleri ve istekleri bulunmaktadır (Bradley, 2017:17). Hem havayolları hem de havalimanları, yer hizmetlerini yüksek hizmet kalitesinde ancak düşük maliyetlerde almayı hedeflemektedir. Bu da işletmeler için artan rekabet ve maliyet baskısı yaratmaktadır (Haenecke, 2009:240). Havacılık sektöründeki rekabet, küreselleşme ve teknolojiye gelişmeler, yolcular ve diğer müşterilerin beklentilerindeki değişimler, sundukları hizmetlerin teknik açıdan homojen, yetkinlik ve uzmanlık seviyesi nispeten düşük ama daha çok emek yoğun ve az sermaye gerektiren ve sektörün dışında gerekli becerilere sahip birçok potansiyel tedarikçi bulunan (IATA, 2011:41) yer hizmetleri sektörü rekabetin daha yüksek olduğu havacılık değer zinciri içerisinde nispeten zayıf bir konuma sahip olmalarına rağmen son zamanlarda havacılık değer zincirinin ayrılmaz bir parçası olarak kendilerini yeniden konumlandırıdılar. Yer hizmetleri işletmelerini misyonlarını gerçekleştirmede performanslarını arttırmaları gerekmektedir (Patriarca, Gravio ve Costantino 2016:1; Kapetanović, 2016:283). Bu bağlamda, havalimanlarında gerçekleştirilen entegre ve eşgüdümlü yer hizmetleri hava taşımacılığının sürdürülebilir başarısını belirleyen en büyük faktörlerden biri olmaktadır (Schmidberger vd., 2009:104; Haenecke, 2009:240; Weiszer vd., 2015:580).

Kuyucak ve Şengür (2009:138)'e göre havacılık endüstrisinde önemli bir büyüklüğe ve uçuş operasyonları için önemli bir işleve sahip olan yer hizmeti işletmeleri havalimanı ve havayolu değer zinciri arasında bir yerde bulunmaktadır. Her faaliyet kendisine özgü farklı araç kullanılarak çeşitli işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Her bir uçak için tahsis edilen süre içerisinde uçuş çevrim sürecini gerçekleştirebilmek için bu farklı işletmeler birbirleri arasında koordinasyon kurarak görev planlama kısıtlamalarına ve ihtiyaç duyulan araçların kullanımıyla ilgili kısıtlamalara uymaları gerekmektedir (Trabelsi, Mora-Camino ve Astorga, 2013:302). Yer hizmetleri misyonu genellikle iki kategoriye ayrılmaktadır; terminal faaliyetleri ve ramp faaliyetleri. Terminal binalarında yolcu hizmetleri ile ilgili terminal faaliyetleri yapılırken ve uçak park yerinde iken ramp faaliyetleri gerçekleştirilir (Padrón vd., 2016:35). Bütün bu hizmetler son yıllarda havayolları tarafından büyük oranda dış kaynak kullanılarak elde edilmiştir (Pearce, 2013:20). Bu misyon havayolu işletmesi tarafından yerine getiriliyorsa havayolu işletmesinin değer zinciri içerisinde; havalimanı işletmeleri tarafından yerine getiriliyorsa havalimanı işletmesinin değer zinciri içerisinde (Şekil 3.9.) yer alabileceğini ifade etmektedirler. Meteoroloji, ikram, yakıt sağlayıcıları ile gümrük, göçmenlik, güvenlik gibi hizmetleri sunan otoriteler gibi diğer tedarikçiler de yer hizmetleri işletmelerinin değer zincirine bağlı hizmetler meydana getirmektedirler. Yer hizmetleri işletmelerinin değer zinciri, havacılık değer zincirindeki diğer aktörlerin (rakipler dâhil) değer zincirleri ile bütünleşik (Şekil 3.8.), eşzamanlı ve etkileşimli olarak hizmet ürettiklerinden aralarında karşılıklı değer aktarımı da olabilmektedir (Buhalis, 2003:38'den aktaran Kuyucak ve Şengür, 2009, s. 137). Hava taşımacılığı sisteminin operasyonel verimliliğini artırmak için havalimanları, havayolları, hava trafik yönetimi, yer hizmetleri vb. havacılık aktörleri arasında işbirliğine dayalı bir koordinasyon ve daha iyi bir kaynak planlanması yapılması çok önemlidir (Padrón vd., 2016:34). Dahası, tamamlayıcı yer hizmetleri misyonunu gerçekleştirmek (örneğin yolcu hizmetleri, bagaj, ramp hizmetleri ve uçak bakımı vb.) veya tedarik etmek için havalimanlarında ek havacılık altyapı sistemlerine (örneğin, bagaj ayırma, yakıt dağıtım sistemleri vb.) ihtiyaç duyulmaktadır (Knieps, 2014:33). Bu bakımdan değer zinciri analizi, tüm bu süreçleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyarak yaratılan değerın anlaşılması ve rekabet avantajının kaynaklarının belirlenmesinde yararlı bir araç olarak görülmektedir.



**Şekil 3.9.** Havalimanı Değer Zinciri (Wittmer, 2011:123).

Serbestleşme nedeniyle havacılık piyasasındaki yüksek rekabet ve yer hizmetleri işletmelerinin miktarındaki artış (Tomova vd., 2015:332), yer hizmetleri imtiyazlarından kendi gelirini artırmak isteyen havalimanı yetkilileri, taşımacılıktaki rekabet sebebiyle havayollarının maliyet düşürme çabaları vb. sebeplerden dolayı baskı altındadır (Vanelslander vd., 2011:131). Günümüzde birçok havayolu havalimanlarından sadece en düşük maliyetle hizmet elde etmek değil aynı zamanda daha yüksek hizmet değer elde etmek istemektedirler. Rekabet, havayollarını diğer rakiplerinden farklılaşmalarını teşvik etmektedir. Farklılaşmalar arttıkça havayolları da farklı ve çeşitli hizmet seviyeleri aramaktadırlar. Düşük maliyetli havayolları, havalimanlarında hızlı iniş- kalkış süresi elde edebilmek için yüksek ekipman kullanım stratejilerine yardımcı olan yer hizmetleri talep etmektedirler (Carney ve Mew, 2003:223). Daha düşük bir fiyata daha iyi kalite için hem havalimanı yetkililerinin hemde havayollarının sürekli talepte bulunmaları yer hizmetleri işletmeleri için baskılar yaratmaktadır. Bu hızlı uçuş döngüsünde yer hizmetleri işletmelerinin iş performansı bu bağlamda önemli rol oynamaktadır (Ek ve Akselsson, 2007: 59).

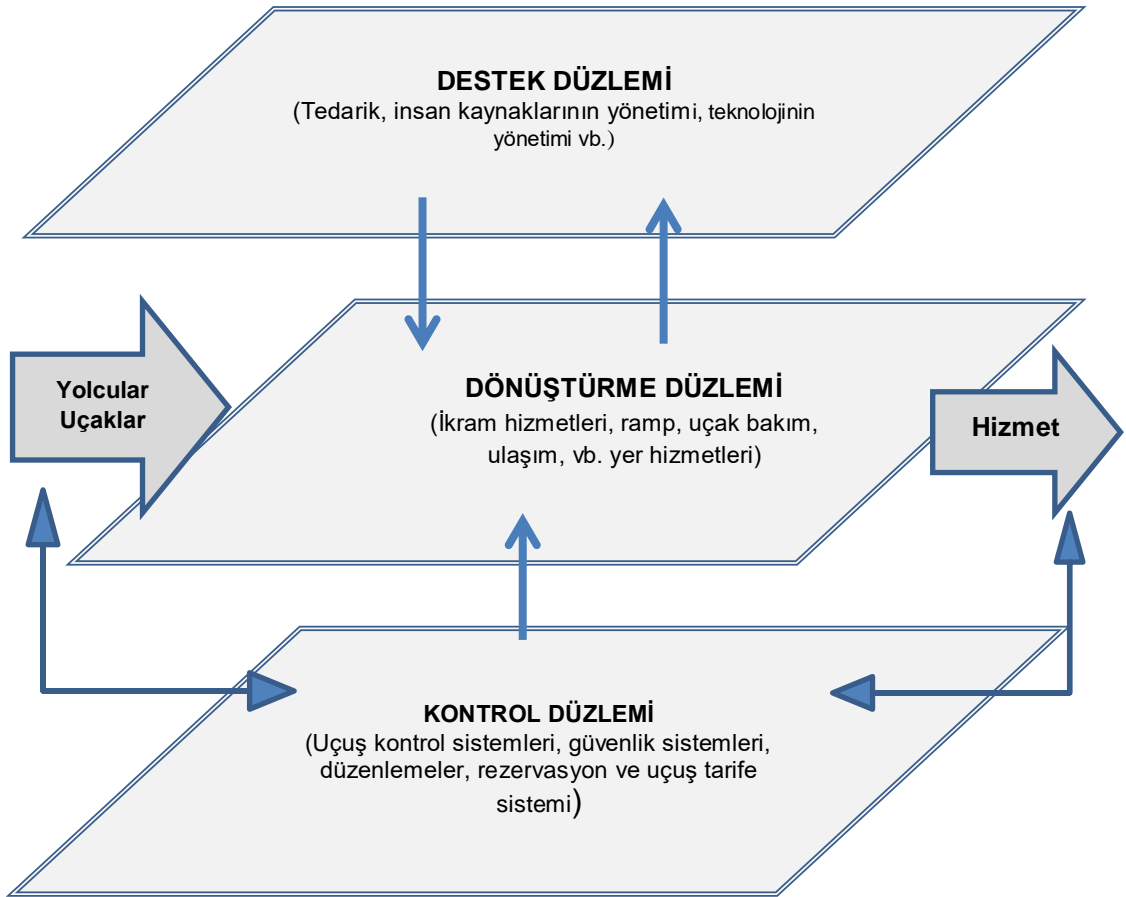
Gittikçe daha rekabetçi bir yapı kazanan sektörde başarılarını sürdürmek ve yeni eğilimlerle mücadele ederek rekabet güçlerini artırmak için yer hizmetleri işletmeleri kaynaklarını (rampa ve terminalde yer hizmetleri ile ilgili personel ve teçhizatın yanı sıra altyapı ve diğer yapılar) mümkün olan en iyi şekilde kullanmaları ve hizmetlerini daha etkin hale getirerek katma değer yaratmaları, hizmet kalitelerini daha da artırmaları, maliyetlerini de düşürmeleri gerekmektedir (Haenecke, 2009:241; Mao vd., 2009:537; Kazda ve Hromádka, 2011:119; Ansola vd., 2012:544). Günümüzde geçerli

hizmet sunumu süreçlerinin stratejik anlamda iyileştirilmesi için her zaman hizmet kalitesini kesintisiz yükseltmek ve hizmet maliyetini düşürmek gerekmektedir (Betz, 2010:401-402).

Bu çerçevede yer hizmetleri misyonu sistemi genel olarak birbiriyle ilişkili üç alandan oluşmaktadır;

- Yer hizmetleri misyonunu destekleyen faaliyetler,
- Dönüştürme faaliyetleri çerçevesinde yer hizmetleri misyonu,
- Dönüştürücü faaliyetleri kontrol eden faaliyetler.

Bunlar açık sistemde destek, dönüştürme ve kontrol düzlemleri şeklinde gösterilmektedir (Şekil 3.10).



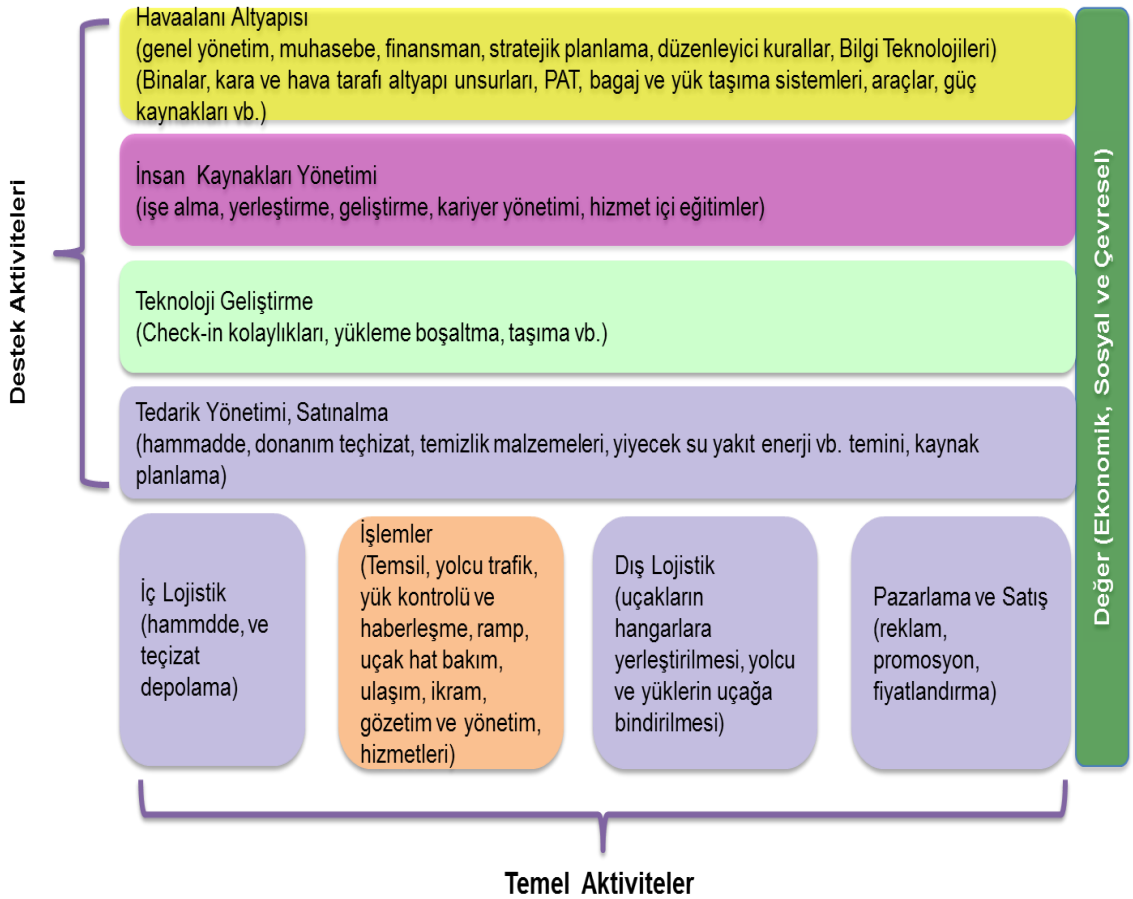
Şekil 3.10. Yer Hizmetleri Misyonunun Açık Sistem Olarak Modellenmesi

Yer hizmetleri işletmelerinin miktarının gitgide artması ve bunların sunmuş oldukları hizmetlerin yıllar ve tecrübeler ışığında standartlaşması nedeniyle birbirine benzeşmiştir. Bu sebeplerden ötürü yeni pazarlar bulmak veya pazar konumlarını koruyabilmek için müşterileri olan havayollarının ilgisini maliyet ve hizmet kalitesi açısından hizmet uygulamalarında yüksek kalitede, farkındalık gerektiren değişiklikler yapmalarını gerektirmiştir. Bu bağlamda değeri yönetmek için maliyet ve risk ile ilişkili olarak optimum fayda dengesinde doğru seçimleri yapmak gerekmektedir. Literatür çalışmaları değerlendirildiğinde, açık sistem olan yer hizmetleri işletmeleri farklı paydaşların nihai tüketicilere değer katmada yer aldığı havacılık kümesinin bir parçası olup diğer havacılık zincirleriyle etkileşime girerek değer yaratmaktadır. Değer zinciri, yer hizmetleri işletmelerinin misyonlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için yapılandırılmış bir yaklaşım sağlamaktadır. Çalışmada paydaş katılımı kapsamında yer hizmetleri misyonunu belirlemek için değer zinciri yaklaşımını kullanmaktayız. Yer hizmetleri misyonu, zincirdeki paydaşlar ile birlikte iş süreçlerinin çapraz fonksiyonel entegrasyonu ile gerçekleştirilmektedir.

Havacılıkta yaratılan değer daha çok belirli bir süre ve koşullar dâhilinde iki nokta arasındaki transferinin sağlanmasından kaynaklanmakta olup değer yaratmak gittikçe zorlaşmaktadır. Günümüzde hızla değişen, karmaşıklaşan ve birbiriyle etkileşimli aktörlerin oluşturduğu bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştiren yer hizmetleri işletmeleri, operasyonel etkinliklerini artırmak için içsel faaliyetlerinin en iyilenmesine odaklanarak rekabetçi üstünlük sağlayamayacaklarından dolayı değişen havacılık sisteminde paydaşlarıyla etkileşim içerisinde değer yaratmaları veyahut değeri yakalamaları bir gerekliliktir. Yer hizmetleri işletmeleri faaliyetlerini bütünleştirerek veya operasyonel verimliliklerini artırarak, havalimanları ve havayolu sistemleri gibi yatay değer zincirleri ile veya bakım, bagaj işlemleri gibi dikey değer zincirleri ile etkileşerek değer üretmektedirler. Yer hizmetleri işletmeleri bu değer yaratılması veya yakalanmasını havalimanındaki uçakların ve yolcuların çevrim süresini azaltarak en düşük zarar ve emniyetli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirerek başarabilmektedir. Bu bağlamda yer hizmetleri işletmeleri değeri sektördeki paydaşlarının isteklerini ve algılarını analiz ederek onların ihtiyaçlarını anlama ve bu doğrultuda bunları karşılayacak hizmetleri sağlayarak gerçekleştirebileceklerdir.

Havacılık değer zincirinde önemli bir pozisyonda olan yer hizmetleri işletmeleri dinamik havalimanı sınırları içerisinde tek bir paydaş ile etkileşim içerisinde

olmamaktadır. Değer yaratım sürecindeki temel veya destek faaliyetleri esnasında birçok paydaşla etkileşim içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu çerçevede yer hizmetleri işletmeleri; gerek içsel faaliyetlerini bütünleştirerek etkinliğin artırılması ile kendisi, gerekse alt unsuru olduğu havacılık değer zincirindeki diğer paydaşlarla karşılıklı bağıllık içerisinde (Rojas, Liu ve Taborda, 2015:1262) gerçekleştireceği etkileşim doğrultusunda ortak stratejiye dayanarak bütünleşik değer yaratmaktadır. Müşterileri olan havayolu işletmelerine değer sunan havalimanı yer hizmetleri misyonuna yönelik değer zinciri faaliyetleri Şekil 3.11.'de sunulmuştur. Modern altyapı ile donanmış havalimanlarında, tamamlayıcı ve emniyetli hizmetler sunmak odaklı yer hizmetleri işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Taşıyıcının taleplerini maliyet, esneklik, hız ve kalite odaklı karşılamak için ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarla bütünleşik ve paydaşlarla etkileşime dayalı bir bütün şeklinde değer yaratılmalıdır.



Şekil 3.11. Havalimanı Yer Hizmetleri Değer Zinciri

Yer hizmetleri değer zincirinin temel faaliyetleri, tedarikçilerden hammadde tedarik etme (yağ, buz çözmeye, temizleme vb.), malzemeleri kullanmak üzere depolama ve stokların kullanım noktalarına dağıtımını sağlamayı kapsayan lojistik sistemi içermektedir. Ayrıca faaliyetlerin yönetimi, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri, gerektiğinde havayolu işletmesini ikili sözleşme hükümleri doğrultusunda temsil etmek, yerel, bölgesel, ulusal ve havacılık otoriteleriyle iş birliğini gerçekleştirmek, havayolu işletmesinin ilgili faaliyetlerini, uçuşla ilgili (yolcu bilgileri, kalkış ve iniş bilgilerini vb.) form ve belgeleri hazırlamak, ilgili kurumlara bildirmek, gerektiğinde yolcuların bilet, pasaport ve bagaj işlemlerini yapmak, yolcuların ve yüklerin kontrollerini gerçekleştirmek, bagaj hareketlerini organize etmek, haberleşmeyi sağlamak, hava aracını kalkışında ve inişinde alana çekmek, körüğü yanaştırmak, itme ve çekme işlemlerini yapmak, yolcuları, bagajı ve kargoyu yüklemek veya boşaltmak, hava aracı için gerekli her türlü teçhizatı temin etmek, hava aracını temizlemek, birim yükleme gereçlerinin kontrolünü yapmak, su, yakıt ve yağ kontrolünü yapmak, uçağın bakımını yapmak ve sonuçları raporlamak, uçuş programlarının hazırlanmasına yardımcı olmak, uçuş öncesi ve sonrası hazırlıkları gerçekleştirmek, hava aracına yol göstermek, uçuşla ilgili bilgilendirme yapmak, uçuş güzergâhı ile ilgili meteorolojik raporları kontrol etmek ve raporlamak, uçuşları izlemek, havalimanı ile şehir merkezi arasındaki yolcu taşımacılığı, otopark hizmetlerini sunmak, havalimanında yeme-içme vb. hizmetleri sağlamak, hava aracındaki ikram hizmetlerinin yönetim ve koordinasyonunu, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetim (Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan, 2014:5) faaliyetleri ve müşteri hizmetleri / müşteri ilişkilerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler yolcuya, kargoya ve havayollarına sunulan hizmetler ile ve yolcular ve havayollarıyla devam eden ilişkinin devamlılığının sağlanması için yer hizmetleri teçhizatlarının tedariki, kurulması, onarılması ve yenilenmesi gibi yer hizmetleri misyonunun devamlılığını sağlayacak malzemelerinin sürekli arzını sağlamakta gerekmektedir. Bunların hepsi, yolculara ve havayollarına hizmet sunmak ve marka imajını / itibarını geliştirmek için yapılması gereken fiziksel aktiviteleri içermektedir.

Yer hizmetleri değer zinciri destek faaliyetleri, temel faaliyetleri desteklemek ve girdi sağlamak için gerekli yer hizmetleri işlemleri ile havalimanı altyapısını içermektedir. Bunlar kurumsal yönetim faaliyetleri (kalite yönetimi, planlama ve denetim vb.), muhasebe ve hukuki konulardır. Ayrıca, destek faaliyetleri; insan kaynakları yönetimi (personel temin, görevlendirme, geliştirme ve eğitim gibi),



çalışanların maaşlarının belirlenmesi ve ödenmesi, diğer sosyal yardımlar vb. konular, muhasebe işlemler ile teknoloji geliştirme (araştırma ve geliştirme faaliyetleri, tasarım vb.) faaliyetleridir.

### **3.5. Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri misyonu; bir uçağı bir sonraki uçuşa hazırlamak için gerekli işlemleri, operasyon prosedürlerini, ekipman ve teçhizat gereksinimlerini ve uygun nitelikte personeli içermektedir (Padrón vd., 2016:34). Avrupa Komisyonu (2011) 'na göre havayolları için havalimanlarında yapılan tüm yer hizmetleri misyonları havacılık değer zincirinin temel faaliyetleri ve (Tomová, Trgiņa ve Sedláčková, 2015:321) yer hizmetleri misyonunun performansı sivil havacılık uçuş döngüsünün önemli bir parçasıdır (Ek ve Akselsson, 2007:59). Check-in ile başlayan yer hizmetleri misyonu yolcunun havalimanından çıkması ile sona eren kompleks bir süreç olup günümüzde giderek daha basitleştirilmiş hizmet prosedürlerinde yüksek hacimli hizmetler vermeleri gerekmektedir (Haenecke, 2009:240; Augustyn ve Turzyńska, 2016:15).

Yer hizmetleri değer zincirindeki faaliyetler güvenlik, alan gereksinimi veya havayolu politikasına ilişkin kısıtlamalara rağmen birbirleriyle bütünlük ve silsile ile takip etmektedir (örneğin uçağı bindirme işlemi başladığında temizleme ve catering işlemleri tamamlanmış olmalıdır ya da uçaktan yolcuların indirme işlemi bittiğinde temizleme ve catering işlemlerine başlanmalıdır). Yer hizmetleri faaliyetleri genelde birbirlerinden bağımsız (Örneğin güvenlik sebebiyle uçağı yakıt doldurma misyonu, yolcuların uçağı bindirilmesi veya indirilmesi esnasında gerçekleştirilmez veya hijyenik sebeplerden ötürü tuvalete ilişkin atıkların toplanması sürecinde temiz su ile tanklar doldurulamaz) gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı durumlarda ve şartlarda eş zamanlı olarak da yapılabilmektedir (örneğin yangın söndürücü bulunması durumunda yolcuların uçağı bindirilmesi veya indirilmesi esnasında uçağı yakıt doldurma misyonu gerçekleştirilebilir) (Padrón vd., 2016:35). Her yer hizmetleri misyonu, belirli bir piyasa yapısına sahip belirli bir pazarı temsil etmektedir (Tomová, Trgiņa ve Sedláčková, 2015:322).

Geniş anlamda değer zinciri işletmenin bir dizi etkinliğini temsil etmektedir. Hava taşımacılığı kullanıcıları, yolcuları, taşıyıcıları ve zincirdeki diğer aktörler için değer

zincirinde muazzam değer yaratmaya devam etmektedir (Pearce, 2013:8). Yer hizmetleri misyonu çerçevesinde uçak rampaya gelip park ettiğinde güç ünitelerine ve jetwey'lere bağlanır, çeşitli kargo ve bagajlar boşaltılır veya yüklenir, uçağın yakıtı ve suyu doldurulur, tuvalet hizmetleri gerçekleştirilir. Kış aylarında ise uçak üzerinde gerektiğinde buz çözme işlemi yapılır. Kalkışta uçak pistte itilir ve pilot ve ramp operatörü arasındaki iletişim vasıtasıyla motorlar çalıştırılır (Ek ve Akselsson, 2007: 60). Bu etkinlikler farklı hiyerarşik seviyelerde farklı paydaşları, faaliyetleri, etkileşimleri ve bilgi akışlarını gerektirmektedir.

Çalışmanın bu kısmında genel olarak Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Yönetmelięi (SHY-150.10A) ve Ashford vd. (2013:153-180)'nin çalışmasından faydalanılarak ilgili tüm paydaşların işlevleri yer hizmetleri misyonu değer zinciri bağlamında birleştirilerek bütünsel bir çerçeve ortaya konmuştur (SHGM SHY-150.10A; Ashford vd., 2013:153-180; Padrón vd., 2016:34-53; Tomová, Trgna ve Sedláčková, 2015:321-335). Bu kapsamda aşıağıda yer hizmetleri değer yaratma süreçleri, paydaşlarla olan etkileşim doğrultusunda ele alınmıştır.

### **3.5.1. Temsil Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri hava taşıyıcısıyla yapmış oldukları standart yer hizmetleri anlaşmasına göre hava taşıyıcısının temsilcisi olarak uçuş faaliyetini kolaylaştırmak için teminat veya kefalet (havalimanı, gümrük, polis ve diğer verilen hizmetlerle ilgili ücretler, teminat ve kefalet masrafları, yerleşme, ulaşım vb. günlük masraflar ve taşıyıcı temsilcisine büro temin etmek vb.) gibi ödemeler ile birlikte SHGM, havalimanı işleticileri ve yerel makamların belirlemiş olduğu prosedürler çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Ayrıca talep edilmesi halinde, ilgili taraflarla iletişime geçmekte ve gerekli bilgileri aktarmaktadır. Çalışma ruhsatı alınan havalimanından havayolu işletmesi adına Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Hava Ulaşım Dairesi'nden uçuş izni (permi) almakta ve slot ile ilgili takip işlemlerini DHMİ Slot Koordinasyon Merkeziyle gerçekleştirmekte ve uçuş trafiğine ilişkin haklarının incelemesini SHGM düzenlemeleri çerçevesinde yürütmekte, kurumlararası (SHGM, DHMİ, Dışişleri Bakanlığı vb.) iletişime geçerek temsil faaliyetlerini yerine getirmek suretiyle uçuş faaliyetini kolaylaştırarak, müşteri memnuniyetini artırarak bağlılık yaratmaktadır.

### 3.5.2. Yolcu Trafik Misyonunda Değer Yaratma Süreci

Yer hizmetleri işletmeleri müşteri memnuniyeti sağlamak ve operasyonel verimliliğe katkıda bulunmak amacıyla uçağın kalkış veya iniş vakti hakkında havalimanı işleticilerini, yolcuları ve ilgili diğer paydaşları bilgilendirmektedir. Kesinti, iptal ve gecikme gibi uçuş durumlarında ilgili uçuşa yönelik yolcularla etkileşime girerek sorunların bütün tarafların memnuniyetini ve hak kaybını engelleyecek şekilde ilgilenmektedirler. Yolcu ve bagaj kabul işlem (check-in) yerleri, diğer amaçlar için hizmet bankoları, özel oturma salonu tesislerini SHGM'lüğü gerekleri ve havalimanı işleticilerinin yatırımları doğrultusunda yolculara sağlamaktadır. Taşıyıcı ile karşılıklı anlaşmaya göre yolcu ve bagaj işlem gereçlerini sağlamakta, kullanmakta, bakımını yapmaktadır.

Uçuşla ilgili olarak yolcuların seyahat belgelerini (pasaport, vize, aşı belgesi ve diğer vesikaları), biletlerini kontrol etmekte, koltuk tahsisi veya seçimini taşıyıcının sistemi doğrultusunda uygulamakta ve yolcuların biniş kartını (boarding pass) oluşturmaktadır.

Taşıyıcı adına uçuşlar ile ilgili tartılmış bagaj ağırlıklarını yolcunun biletine işlemekte, fazla bagaj (excess baggage) bileti düzenlemekte ücretleri toplamaktadır. Havalimanında teslim alınan (checked) veya yolcu beraberinde bırakılan (unchecked) bagajları yolcu ve bagaj kabul işlem (check-in) yerinden bagaj tasnif sahasına taşınmasını sağlamaktadır. Havalimanı işleticilerince kendilerine ayrılmış olan bagaj ayırım sahasında bagajlarla ilgilenmekte, taşıyıcının belirlemiş olduğu usuller doğrultusunda uçuşlara dağıtılmak üzere yığma bagajı (Bulk baggage) ve birim yükleme gereçlerini hazırlamakta, yükleme gereçlerinin yüklenmiş ağırlıklarını saptamaktadır.

Gelen yolcular ve bagajlara yönelik faaliyetleri havalimanı işleticileri ile birlikte yapmakta ve havalimanındaki hizmetler hakkında ilgili paydaşları bilgilendirmekte, yolcuların talepleri üzerine bagajların uygun koşullarda ve depolarda muhafazasını sağlamakta, kayıp, bulunmuş ve hasarlı eşyalarla ilgili işlemleri havalimanı işleticisi ve SHGM'lüğü düzenlemeleri çerçevesinde yapmakta, yolcu ve bagaj işlemlerinde görülen aksaklıkları taşıyıcıya ve havalimanı işleticilerine rapor etmektedir. Havalimanındaki sahipsiz bagajlara yönelik kolaylıklar sağlayarak yolcuların bagajlarına ulaşmasını sağlamaktadırlar.

Yolcuları kontrol noktalarından geçirerek uçağa yönlendirmekte, taşıyıcı tarafından istendiğinde şayet varsa özel ekipman, özel tesis ve özel eğitilmiş personel ile; refakatsiz çocuklar, engelli yolcular, önemli kişiler (VIP), vizesiz transit yolcular (TWOVs), sınırdışı edilenler gibi SHGM'lüğü düzenlenmelerinde belirtilen yolculara yardımcı olmaktadır.

Taşıyıcının düzenlemeleri doğrultusunda yolcuları ve bagajları kabul etmekte, SHGM'lüğü düzenlemeleri doğrultusunda yolcu ve bagaj hizmetlerini yerine getirmektedir. Taşıyıcıya yönelik şikâyet ve tazminat taleplerine ilişkin işlemleri SHGM'lüğü düzenlemeleri çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen işlemler ile müşteri memnuniyeti artırılarak işletmeye olan güvenin artırılması sağlanmakta, işletmenin imajı geliştirilmektedir.

### **3.5.3. Yük Kontrolü ve Haberleşme Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

SHGM düzenlemeleri ile uçuş ve yer misyonu çerçevesinde havaaracı ve ilgili uçuş evraklarının havalimanı işletmelerine ve taşıyıcıya dağıtımını yapmakta, uygun haberleşme araçlarının kullanılmasını sağlamaktadır.

SHGM düzenlemeleri sonucu yükleme talimatları, yükleme formları, balans kartları, kaptan pilota verilen yük bilgileri, manifestolar ve ilgili diğer belgeleri, yerel ve uluslararası kurallar veya taşıyıcının talepleri kapsamında gerekli olan işlemlerini yapmakta ve koordine etmektedir.

SHGM'lüğü düzenlemeleri istenen istatistikleri, cevapları ve raporları taşıyıcı ve havalimanı işletmelerinden toplamakta ve ilgili birimlere göndermektedir.

Yer hizmetleri işletmesi misyonu çerçevesinde taşıyıcının yerdeki risklerinin bertarafını önlemeye yönelik iletişim sağlamakta, müşteri memnuniyetini artırmakta ve sorunların çözümü konusunda gerekli koordinasyonu sağlamaktadır.

### **3.5.4. Ramp Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri operasyonların verimliliği için havaaraçlarının havalimanına gelişi veya kalkışı esnasında yer göstermekte (marshalling), havalimanına park ettikten sonra taşıyıcı adına SHGM'lüğü düzenlemeleri doğrultusunda havaaracı

emniyete alma işlemlerini (iniş takımını kilitleme, motor emniyetini sağlama, güvenlik kordonu ve takozları yerleştirme) gerçekleştirmektedir.

Havaaraçlarına gerekli elektrik enerjisini temin etmek için uygun yer güç kaynağını (GPU) kullanmakta, çekme (Tow-in) veya itme (Push-back) sürecinde, motor çalıştırma esnasında ve diğer amaçlar için ramp ile pilot mahalli arasında haberleşmeyi operasyonel verimliliği etkin bir şekilde sağlamak için hava trafik hizmeti aracılığıyla yürütmekte, havalimanı işleticileri ile taşıyıcının karşılıklı anlaşmaları noktalar arasında taşıyıcıya ait havaaracını çekmekte veya itmektedir.

SHGM'lüğü düzenlemeleri doğrultusunda havaaracına uygun yolcu merdivenleri, yükleme köprülerini (körüklü tüneller) yerleştirerek yolcuların inmesine ve akabinde havaaracı ile havalimanı terminalleri arasında yolcu ve mürettebat naklini sağlayarak hem müşteri memnuniyetini hem de operasyonel etkinliği artırmaktadır.

Yolcuların uçağa bindirilmesi ve indirilmesi ile bagaj ve kargoların yüklenmesi veya boşaltılması için hava aracı üreticilerinin standartları çerçevesinde SHGM'lüğünce ortaya konulmuş düzenlemelere uygun ekipman ve teçhizatı istasyonlardaki ekipman ve teçhizatın etkin kullanımı için tedarikçilerden veya havalimanı işleticisinden sağlayarak kullanmaktadır.

Havalimanında havalimanı işleticileri ile mutabık kalınan noktalar arasında yükün havaaracına naklinde operasyonel verimliliği sağlamak için SHGM'lüğü düzenlemeleri doğrultusunda uygun ekipmanı hazır bulundurarak ekipman kullanımında verimliliği sağlamakta, taşıyıcıyla koordineli bir şekilde havaaracına emniyet içerisinde yüklemektedir. Benzer şekilde bozulabilir maddeler, canlı hayvan, değerli maddeler, haber filmleri, tehlikeli maddeler ve diğer özellik arz eden yüklemeleri SHGM'lüğü direktiflerine uygun olarak yüklemekte, yükü havaaracı içerisine uygun olarak yerleştirmekte ve emniyete almaktadır.

### **3.5.5. Kargo ve Posta Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri istasyon alanında verimliliği sağlamak için kargo, özelliği olan sevkiyatlar ve ürünler ihtiyaca göre depolanmakta, uygun depo ve hizmet kolaylıkları havalimanı işleticisinden sağlanmakta, uygun hizmet ekipmanlarını kargo işletmesine sağlamaktadır. Tehlikeli maddeler ve diğer özel kargo sevkiyatlarındaki düzensizlikler, hasar veya yanlış muameleler konusunda havalimanı işleticilerinin,

taşıyıcının ve/veya yerel yetkililerin talimatlarına uygun olarak acil tedbirleri kargo işletmesi adına almaktadır.

Yasal düzenlemeler doğrultusunda gerekmesi halinde kargonun gümrük kontrolü ve fiziki denetimi için kargoyu gümrüğe göstermekte, gümrük evraklarını hazırlamakta ve yerel yönetmeliklerle olan uyumsuzluklarını kargo işletmesi adına gidermektedir.

SHGM'lüğünce ortaya konan taşıma kurallarına (IATA tehlikeli maddeler kuralları, canlı hayvan kuralları ve diğer kurallara) göre kargolara uygun işlemleri taşıyıcı adına yapmakta, kargo hizmetlerinde görülen herhangi bir düzensizliği taşıyıcıya rapor etmekte, kayıp, bulunmuş ve hasarlı kargonun işlemini kargo işletmesi adına yapmakta benzer şekilde kargo işletmelerinden gelen şikâyet ve tazminat talepleri hakkında taşıyıcıya açıklayıcı bilgi vererek haberdar etmekte ve taşıyıcı adına işleme koymaktadır.

### **3.5.6. Uçak Hat Bakım Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri istasyon alanının verimli kullanımına yönelik olarak havalimanı işletmelerinden uygun park/hangar/depolama sahasını taşıyıcının talepleri doğrultusunda sağlamak ve düzenlemekte, operasyonel verimliliği sağlamak için hat bakım kontrollerini (line inspection) uçak üreticilerinin teknik dokümanlarına uygun olarak yapmakta ve hava aracının uçuş öncesi kontrollerini, tekerlek, lastik ve buzlanma kontrollerini üretici teknik dokümanlarına uygun olarak taşıyıcı adına yapmakta ve aksaklıkları taşıyıcının talebi ölçüsünde gidermektedir.

Kaynakların etkin kullanımı ve ekipmanların verimli kullanımı kapsamında SHGM'lüğü düzenlemelerinde, uçak üreticilerinin teknik dokümanlarında ve taşıyıcı prosedürlerinde belirtilen ihtiyaçlardan, teknik kolaylıklardan, tamir takımlarından ve özel donanımlardan temin edilebildiği kadarını havalimanı işletmelerinden veya tedarikçilerden temin etmektedir.

### **3.5.7. Uçuş Operasyonu ve Mürettebat Yönetimi Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri operasyonel verimliliği sağlayabilmek için uçuş harekâtıyla ilgili taşıyıcının talimatları doğrultusunda, meteorolojiden alınan hava şartları, mevcut yer hizmetleri ve kolaylıkları, hava aracı servisi olanakları ve hava trafik

servisinden alınan hava seyrüsefer bilgileri doğrultusunda elde edilen uçuş harekâtına yönelik tüm bilgileri düzenlemekte, gereksinimleri dikkate alarak kaptan pilota hareket tarzı hakkında uygun öneride bulunmaktadır. Uçuş koşullarını analiz etmekte ve taşıyıcının talimatlarına ve sağladığı verilere uygun olarak taşıyıcı ile uçuş hareket planını düzenlemekte, uçuş planını düzenlemekte ve Hava Trafik Servisine teslim etmektedir. Hava Trafik Servisinden, taşıyıcının slot zaman tahsisini alım sürecini yönetmektedir

Hava Trafik Servisinden alınan veriler doğrultusunda uçuşların emniyetli ve sağlıklı bir şekilde yönetilmelerini sağlamak için uçuşun uçuş planına uygun olarak ilerleyişini takip etmektedir. Meteoroloji Genel Müdürlüğünden meteorolojik bilgileri ve Hava Trafik Servisi'nden uçuş harekât koşullarına ilişkin verileri analiz etmekte, uçuş esnasında havaaracıdan verilen bilgilere göre hesaplayıp planlamakta ve varılan sonuçları taşıyıcıya bildirmektedir.

Müşteri memnuniyetini sağlamak ve operasyonel verimliliği desteklemek için mürettebattan yatıya kalacaklar için otel rezervasyonu yapmakta, havalimanı işleticilerince havalimanı tesislerinden mürettebatı geçirmekte ve durum brifingi vermektedir.

### **3.5.8. Yüzey Ulaşımı Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimliliği sağlamak için yerel idareler, taşıyıcılarla koordineli olarak yolcular, bagaj, kargo ve/veya postanın; havalimanı ile şehir terminali, havalimanı ile diğer noktalar arasında taşınmasını sağlamaktadır.

### **3.5.9. İkrâm Servisi Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri müşteri memnuniyeti sağlamaya dönük olarak taşıyıcının ikram hizmetlerini veren kuruluşu ile bağlantı kurarak taşıyıcı tarafından yapılan isteklerle ilgilenmekte, tedarikçilerden elde edilen ikram malzemelerini havaaracına yüklemekte/boşaltmakta ve istif etmekte, havaaracı içinde bir yerden başka bir yere taşımaktadır.

### **3.5.10. Gözetim ve Yönetim Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri misyonunu etkin bir şekilde yapabilmek için gerekli personel, teçhizat, malzemenin hazır bulundurulmasını, gerekli planlamaları ve hizmet hazırlıklarını kontrol etmektedirler.

Yer hizmetleri işletmeleri misyonlarını gerçekleştirmek ve koordine etmek böylelikle müşteri memnuniyeti sağlamak ve operasyonel verimliliği desteklemek için taşıyıcıya sunulan hizmetlere ilişkin tüm bilgilerden yer hizmetleri işletmelerinin ve taşıyıcıların haberdar edilmelerini sağlamaktadır.

Havaaracında veya havalimanında bagaj, kargo, posta ve kaybolmuş veya bulunmuş eşyaların takibini kontrol etmekte, gerekirse havalimanı işleticileri ve taşıyıcılarla araştırarak müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

Operasyonel verimliliği desteklemek, istasyon kapasitesinden ve ekipmanlardan en üst düzeyde faydalanabilmek ve ihtiyaçlara uygun olarak, SHGM'lüğü, DHMİ'leri, havalimanı işleticisi, taşıyıcılar, hava trafik servisi ve yerel idare ile birlikte havalimanındaki yer hizmetleri uygulamalarına yönelik yerel usuller geliştirmekte ve sürdürmektedir. Taşıyıcı adına düzenlenen fatura, sipariş, iş emirleri vb. belgeleri kontrol etmekte ve havalimanı işleticisine, SHGM'lüğü birimlerine ve yerel idarelere iletmektedir.

### **3.5.11. Uçak Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi Misyonunda Değer Yaratma Süreci**

Yer hizmetleri işletmeleri operasyonel etkinliği ve emniyeti sağlamak için yolcuların bagajlarını taşıyıcının gereklilikleri ve SHGM'lüğü düzenlemelerine uygun olarak kontrol etmekte, yolcuların belgelerini (pasaport, bilet, diğer doküman) taşıyıcının talepleri doğrultusunda incelemekte, şüpheli durumlarda yolcu ve bagaj taramalarını yapmakta ve gerek görüldüğünde emniyete bildirmektedir. Yolcuların beraberindeki bagajların taşıyıcının gereklilikleri ve SHGM'lüğü düzenlemeleri çerçevesinde X-Ray cihazından geçirilmesini sağlamakta, gerektiğinde yolcuların bagajlarını güvenlik cihazları ile taramasını yapmakta ve kontrol edilmiş bagajları gözetim altında tutmaktadır. Yolcu adına kayıtlı bagajların yolcusu ile birlikte hava taşıtına yüklenmesini sağlamakta, yolcusu ile ilişkisi olmayan bagajın hava taşıtına



yüklenmemesini sağlamakta, sahipsiz bagajların fiziki olarak kontrolünü sağlamaktadır. Hava aracının güvenliğini taşıyıcının talepleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir.

SHGM'lüğü direktifleri doğrultusunda hava aracı içine herhangi bir patlayıcı ve silahın bırakılmasını veya gizlenmesini önlemek için ön giriş kapısı, kapılar, merdiven altları, tahliye yuvaları, oksijen maskelerinin bulunduğu yer, KOKPİT pilot masası, koltuk arkaları, oksijen maskelerinin bulunduğu yerler, raflar, kaideler, can kurtarma yelekleri, bagaj bölümü, seyrüsefer mahalli ve gardıroplar, kitap rafı, koltuğu, ön ve arka gardırop içleri, mühürlü değil ise ilkyardım çantası, palto ve bagaj bölümü, pilot mahallinin arkasındaki bölüm, lavabo, bardak dağıtım yerleri, çöp kutuları, musluk mekanizmaları, tavan ve yerler, bagaj ve palto bölümü, ön ve arka mutfaklar, hostes koltuğu, mutfaktaki kuytu yerler, maske yerleri, gazete ve mecmuaların bulunduğu bölüm, servis kapısı, sigorta yeri, ön ve arka tuvaletler, çöp kutuları, gözler, musluk çevresi, yolcu kabini koltuk altları, koltuk kolları, kül tabla yerleri, oksijen maske yuvaları, pencere, perde ve yan bölmeden can yelekleri, kurtarma şalının bulunduğu bölüm, can kurtarma yeleklerinin bulunduğu yer, yolcu rafları, kargo bağlama halkalarının depolama yeri, kirli ve temiz bardakların bulunduğu bölüm, ilkyardım çanta yuvaları, bar, buzdolabı, mutfak bölümleri, lamba yuvaları, uçağın dışı, uçağın kargo ve bagaj bölümleri, görülebilen motor içleri, sağ, sol ve ön dikmeler, teker yuvaları, sağ ve sol kanallarını taşıyıcı adına kontrol etmektedir (SHY-150.10A).

Temizlik işçilerinin hava alanına giriş kartlarını havalimanı işleticisinin ve SHGM'lüğü düzenlemeleri çerçevesinde kontrol etmekte, hava aracına girecek personeli tek tek aramakta, uçak üreticisinin teknik dokümanlarında belirtilen gereklilikler ve taşıyıcının ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçilerden sağlanan temizlik malzemelerini kontrol etmekte, temizlik faaliyetlerini gözlemekte, bittikten sonra hava taşıtını terk etmeleri sağlamakta, aranması yapılmış ve temizlenmiş uçağı uçak mürettebatına teslim etmektedir.

Tedarikçilerden veya üreticilerden sağlanan ikram ürünlerinin imalat noktasında taşıyıcının talepleri doğrultusunda denetimlerini sağlamakta, paketlenmesine nezaret etmekte, hava taşıtına götürülecek şekilde muhafaza edilmelerini hava taşıtına nakliyesini sağlamakta ve uçak personeline teslim etmekte, uçağa almadan öncede kontrol etmektedir.

Aprona çıkıştan önce havalimanı işleticisinin gereklilikleri ve SHGM'lüğü düzenlemeleri çerçevesinde kargonun X-Ray'dan geçişini ve kargo alanının genel

güvenliğini sağlamakta, güvenlik kontrolü yapılmış kargoyu konteynırlara yüklemekte ve uçağa kadar nezaret ederek ulaşımını sağlamakta, taşıyıcının direktifleri doğrultusunda uçağa yüklenmesini gözetmektedir.

#### 4. KAYSERİ HAVALİMANI HAVAŞ A.Ş. YER HİZMETLERİ İSTASYONU YÖNETİCİLERİNİN PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE YER HİZMETLERİ DEĞER YARATMA SÜRECİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR YER HİZMETLERİ MİSYONUNA KATKISINA YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Çalışmada değeri üreten yer hizmetleri işletmesinin sürdürülebilir misyonlarını gerçekleştirirken yer hizmetleri endüstrisinde faaliyet gösteren farklı zincir aktörleriyle nasıl geliştirdiğini belirlemek için paydaşlarla etkileşimli değer zinciri yaklaşımı benimsenmiştir. Yer hizmetleri değer zinciri; fonksiyonel yapısı itibarıyla çeşitli paydaşlardan farklı bilgi ve kaynak gereksinimi duymakta ve çeşitli etkileşimlerle misyonlarını gerçekleştirmektedir. Çalışma alanı olarak paydaş etkileşimli değer yaratımının havalimanı yer hizmetlerinin sürdürülebilirliğe katkısını belirlemeye yönelik olduğundan amaç havalimanı yer hizmetleri işletme yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda paydaşların yer hizmetleri işletmesinin değer yaratma sürecine ve dolayısıyla yer hizmetleri işletme misyonuna katkılarının ne şekilde gerçekleştirdiğini açıklamaya yöneliktir. Bu kapsamda Şekil 4.1.'de gösterilen araştırma aşamaları çalışmanın araştırma sürecini yansıtmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Süreci

#### 4.1. Araştırma Modeli

Yönetim bilimlerinde, soruların ve yaklaşımların araştırılması için çeşitli araştırma metodolojileri bulunmaktadır. Nitel araştırmalar yıllarca yönetsel ve örgütsel akademik çalışmalarda birincil veri kaynağı olarak yer almaktadır (Styško-

Kunkowska, 2014:7-8). En geniş ve en genel olarak Cassell vd., (2006) tarafından nitel yöntemler “sayısal olmayan verilere dayanan veri toplama ve analiz teknikleri” olarak tanımlanmaktadır (Styśko-Kunkowska, 2014:10). Tek bir veri kaynağına güvenmek yerine, nitel çalışmalarda çeşitli kaynaklardan verileri toplamak ve analiz etmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Her araştırma da keşfedici, betimleyici ve açıklayıcı araştırma metodolojilerinden biri veya karma metodolojiler kullanılabilir. Her metodolojinin kendine özgü özellikleri olup araştırmalarda asıl amaç en avantajlı yöntemi seçmektir (Yin, 2009). Guest vd.. (2013) niteliksel araştırma yönteminin genellikle nicel yöntemlerle veri toplamanın zor olduğu, konuyu daha iyi anlamak gerektiği zaman kullanıldığını belirtmektedirler. Yıldırım ve Şimşek’e (2013:76) göre nitel araştırmalar; verilerin betimlenmesi, analizi ile yorumlanması aşamalarını kapsamaktadır. Alanyazında vaka çalışmaları, anketler, simülasyonlar, saha araştırmaları ve eylem araştırmaları gibi pek çok araştırma metodolojisi önerilmektedir. Mack vd. (2005:29)’ne göre derinlemesine görüşme insanları araştırma sürecine etkin bir şekilde koyması sebebiyle en çok kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden biridir. Bu yöntem görüşülen uzmanların görüşleri ve deneyimlerini etkin bir şekilde ortaya koyan bir yöntemdir (Mack vd., 2005:30. Thorpe ve Holt (2008)’a göre niteliksel görüşme, görüşmeyi yürüten kişi ile çalışmanın katılımcıları arasındaki görüşmeye dayalı etkileşimin türüdür (Styśko-Kunkowska, 2014:10). Çalışmanın keşif amacına uygun olarak birçok veriyi etkin bir şekilde (Eisehardt ve Graebner, 2007:2) elde edilmesine yönelik “derinlemesine görüşme” yaklaşımını birincil araştırma yöntemi olarak seçilmiştir. Hazırlanan derinlemesine görüşme soruları açık uçlu sorular olup, “ne” ve “nasıl” sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır, bu nedenle kullanılan araştırma yöntemi nitelikselidir.

Paydaş etkileşimli değer zincirlerinin sınırlı araştırma alanına sahip olması, paydaş etkileşimli havalimanı sürdürülebilir yer hizmetleri değer zinciri hakkında bilgi birikiminin sınırlı olması, uygulama alanında pratik faaliyetleri tanımlayan ve derinlemesine araştırma gerektiren çok boyutlu ve karmaşık bir konu olması nedeniyle bu tez için araştırma stratejisi olarak faaliyetlerin daha iyi tanımlanarak derinlemesine incelemeyi mümkün kılan ve ilişkilerin daha kolay belirlenmesine yönelik üstünlük sağlayan pilot çalışmaya dayalı derinlemesine görüşme metodolojisi seçilmiştir. Bu çalışma önemli ölçüde zaman ve kaynak gerektirdiğinden, emek yoğun bir araştırma metodolojisidir. Yin (2009) pilot çalışmada amaçların ve araştırma sorularının doğru bir

şekilde belirlenmesi için ilgili literatürün kapsamlı bir şekilde araştırılması gerektiğini belirtmiştir.

Kayseri HAVAŞ Yer Hizmetleri İşletmesinde paydaşlarla değer yaratımı süreci çerçevesinde etkileşim içerisinde olan yöneticilerle gerçekleştirilen pilot çalışmayla yer hizmetleri işletmesinin paydaşlarının kimler olduğu, değer yaratımının ne şekilde gerçekleştirildiğini, paydaşların değer zincirine katkılarının ne olduğu ve bu kapsamda etkileşimi ne şekilde gerçekleştirdikleri ve değer yaratımının sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısının ne şekilde olduğunu araştırmak için aşağıdaki sorular oluşturulmuştur (Tablo 4.1.).

**Tablo 4.1. Araştırma Soru Grupları**

<b>Araştırma Soru Grupları</b>	<b>Alt Araştırma Soruları</b>
Soru Grubu 1. Yer hizmetleri işletmesinin paydaşlarının değer zincirine katkıları nelerdir?	SG 1.1. Yer hizmetleri işletmelerinin paydaşları kimlerdir? SG 1.2. Değer yaratma ne şekilde gerçekleştirilmektedir? SG 1.2. Yer hizmetleri işletmelerinin misyonlarını gerçekleştirirken karşılaştıkları zorluklar nelerdir? SG 1.3. Yer hizmetleri işletmelerinin paydaşlarının değer zincirine katkıları nelerdir?
Soru Grubu 2. Paydaş etkileşimli havalimanı yer hizmetleri işletmesinin değer yaratma süreci ne şekilde gerçekleşmektedir?	SG 2.1. Paydaşlarla etkileşim ne şekilde gerçekleştirilmektedir? SG 2.2. Değer yaratımına hangi faktörler katkıda bulunmaktadır?
Soru Grubu 3. Paydaş etkileşimli değer yaratımının sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısı ne şekildedir?	SG 3.1. Değer yaratma sürecinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna etkisi nedir? SG 3.2. Paydaşların stratejik hedeflere katkısı nedir?

Çalışmanın anlamlılığını araştırmada katılımcıların demografik verileri ile sorulara verdikleri yanıtları arasındaki farklılıkların incelenmesi amacıyla aşağıda verilen hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Yönetim kademelerinin sorulara verdikleri yanıtlar arasında fark yoktur.

H2: Katılımcıların tecrübe süreleri ile yanıtlar arasında fark yoktur.

H3: Katılımcıların yaş grupları ile yanıtlar arasında fark yoktur.

H4: Katılımcıların cinsiyetleri ile yanıtlar arasında fark yoktur.

#### 4.2. Örneklem ve Evren

Çalışma, havalimanlarında emniyetli ve güvenli uçuşların zamanında gerçekleşmesini sağlayan, bu kapsamda çok sayıda hizmeti içeren ve çeşitli paydaşların katılımı nedeniyle heterojen bir yapıya sahip yer hizmetleri sektörüne odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında yapılacak olan derinlemesine görüşme çalışması Kayseri Havalimanında yer hizmetleri sunan HAVAŞ İstasyonu'nda paydaşlar ile ilişkiler ve sürdürülebilir değer yaratma süreci hakkında değerlendirme yapabilecek düzeyde farklı seviyelerde ve farklı birimlerde görevli yöneticilere ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama Aralık 2017 – Nisan 2018 tarihleri arasında Kayseri HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonu'nda (Şekil 4.2.) gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.2. Çalışma Alanı (Kayseri Havalimanı)  
(<https://www.google.com.tr/maps/@38.7664835,35.4859071,2441m/data=!3m1!1e3>)

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda evreni temsil niteliği olan en iyi örneklemin tespitinde farklı usuller kullanılmaktadır. Araştırma metodolojisine

göre değişmekle birlikte genelleyebilmek için anlamlı bir büyüklük olması gerekmektedir (Miller ve Brewer, 2003:23; Gürbüz ve Şahin, 2015:128). Nitel araştırma yöntemlerinde yaklaşık 20 ile 50 kişi arasında oluşan küçük örneklem büyüklüğünden, nicel araştırma yöntemleri de yaklaşık 200 ile 1000 kişi arasında oluşan daha büyük örneklemeleri kapsamaktadır (Styško-Kunkowska, 2014:26). Bu anlamda bütün Kayseri HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonu yöneticilerini kapsayan 20 derinlemesine görüşme gerçekleştirdik.

Görüşme gerçekleştirilen 20 HAVAŞ yer hizmetleri istasyon yöneticilerinin yer hizmetleri işletmesindeki tecrübeleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve işletmedeki pozisyonlarını içeren demografik bilgileri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Profilleri ve Pozisyonları.

Katılımcı (Kodlama)	Yaş	Tecrübe (Yıl)	Eğitim	Cinsiyet	İşletmedeki Pozisyon
EY	48	23 yıl	Ön Lisans	Erkek	İstasyon Müdürü
AT	41	16 yıl	Lisans	Erkek	Harekât ve Ramp Müdür Yardımcısı
TK	39	15 yıl	Lisans	Erkek	İnsan Kaynakları Şefi
AD	37	11 yıl	Lisans	Erkek	Lojistik Sorumlusu
HE	34	12 yıl	Lisans	Erkek	Atölye Sorumlusu
GAK	35	13 yıl	Lisans	Kadın	Muhasebe ve Otobüs İşletmesi Servisi Sorumlusu
GS	36	14 yıl	Lisans	Kadın	Entegre Yönetim Sistemi Sorumlusu
GB	27	3 Yıl	Ön Lisans	Erkek	Teknoloji Sorumlusu
MK	32	8 yıl	Lisans	Erkek	Ramp Şefi
DA	34	10 yıl	Lisans	Erkek	Ramp Şefi
ÖD	31	8 yıl	Lisans	Erkek	Ramp Sorumlusu
İK	33	9 yıl	Lisans	Erkek	Ramp Sorumlusu
HT	42	16 yıl	Ön Lisans	Erkek	Harekât Şefi
Eİ	35	9 yıl	Ön Lisans	Erkek	Harekât Sorumlusu
EG	29	6 yıl	Lisans	Erkek	Harekât Sorumlusu
ÖA	30	10 yıl	Lisans	Kadın	Yolcu Hizmetleri Şefi
SS	34	17 yıl	Ön Lisans	Kadın	Yolcu Hizmetleri Şefi
MU	32	9 Yıl	Lisans	Erkek	Yolcu Hizmetleri Sorumlusu
AÇ	37	5 yıl	Lisans	Kadın	Yolcu Hizmetleri Sorumlusu
SÖ	26	5 yıl	Lisans	Kadın	Yolcu Hizmetleri Sorumlusu

Katılımcıların cinsiyet dağılımını incelediğinde 6 kadın, 14 erkek yöneticiden oluştuğunu, yaşlarının 25 ile 50 yaş aralığında olduğunu ve yer hizmetlerindeki tecrübelerinin 1 ile 10 yıl arasında 11, 11 ile 20 yıl arasında 8, 20 yıl üzeri 1 kişinin bulunduğu görülmektedir (Tablo 4.3.).

**Tablo 4.3.** *Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

Özellik	Alt Gruplar	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	14	70
	Kadın	6	30
Yaş Grupları	25 – 30	4	20
	31 – 35	9	45
	36 – 40	4	20
	41 – 45	2	10
	46 – 50	1	5
Tecrübe Durumu	1 – 10	11	55
	11 – 20	8	40
	21 – 30	1	5
Yönetim Kademeleri	Üst Yönetici	2	10
	Şef	6	30
	Sorumlu	12	60

#### 4.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada araştırma tekniği olarak kullanılacak olan derinlemesine görüşme formunda, alan yazından elde edilen sonuçlar neticesinde paydaş etkileşimi çerçevesinde yer hizmetleri değer yaratma sürecinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu soruların cevaplanmasında kullanılan yöntem, ardışık planlama ve yüz yüze görüşmelere dayalı pilot çalışmadır. Veri toplamada kullanılan görüşme formu önce literatür araştırmalarında elde edilen veriler ve benzer konularda yapılmış olan çalışmalardan uyarlanmıştır, akabinde çalışma amacı, araştırma soruları ve araştırma yapılan sektöre göre uygunluk değerlendirmesi hem konunun uzmanı akademisyenlerle hem de sektöründe uzman personelin önerileriyle geliştirilmiştir. İşletmenin yöneticilerinden biriyle gerçekleştirilen görüşme ile test edilerek 12 sorulu görüşme formu (EK-3) şekline getirilmiştir.



Yer hizmetleri yöneticileri ile kendi ortamlarında görüşmelerin planlaması, yönetimi ve paydaş etkileşimli değer yaratımına ilişkin deneyimleri hakkında görüşmeler yapmak suretiyle diğer nitel araştırma yöntemlerine göre daha zengin ve anlamlı veriler elde edileceği düşünülmüştür. Başlangıçta İstasyon Müdürü ile Ramp ve Harekât Müdür Yardımcısı ile birebir görüşülerek çalışmanın amacı anlatılmış, gerçekleştirilmek istenen görüşme içeriği konusunda bilgi verilmiş ve görüşmeye yönelik müsaadenin alınması amacıyla EK-1 de verilen görüşme iznine ilişkin istek yazısı gönderilmiştir. Akabinde olası katılımcıların iş yoğunluklarına bağlı olarak randevu almak suretiyle belirlenen günlerde 20-30 dakikalık süreleri kapsayan görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelere katılan kişilerin paydaşlarla etkileşim içerisinde değer yaratımını nasıl gerçekleştirdiklerine ilişkin kanaatlerini belirlemeye yönelik görüşme yapılmasına yönelik izin HAVAŞ Genel Müdürlü'ğünden Kayseri HAVAŞ İstasyonu'na onay (EK-2) geldikten sonra veri kayıplarını azaltmak ve katılımcıların zamanlarını almamak amacıyla görüşmelerde ses kaydının yapılması için izin istenmiş, katılımcı 7 yöneticinin ses kayıtları ses kaydedicisiyle kayıt altına alınmış daha sonra bu ses kayıtları çözülerek Word ortamına aktarılmıştır, ses kaydı yapılmasına izin vermeyen 13 yönetici ile yapılan görüşmeler görüşme formuna el ile yazılarak gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Paydaş etkileşimi doğrultusunda havalimanı sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin analiz edilmesinde ve bulguların ortaya konulmasında öncelikle her başlık kendi içinde içerik analizine tabi tutularak çalışma çerçevesinde yinelenen konu ve önemli temalar belirlenmiştir. Bu temalara yönelik katılımcıların görüşleri (katılımcıların ad ve soyadlarının ilk iki harfi verilerek) doğrudan alıntı şeklinde konularak çalışma çerçevesi (Tablo 4.4.) güçlendirilmek amaçlanmıştır.

Hipotezlerin sınanması için Tablo 4.3. de verilen tanımlayıcı istatistik gruplarından (dörtlü grup) faydalanarak yanıtlara ilişkin farklılıklar parametrik olmayan analizler ile test edilmesi planlanmıştır. Çalışmaya ilişkin kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, tecrübe süresi ve bulunulan yönetim kademeler olarak belirlenmiş bu kontrol değişkenlerinin araştırma modeline ilişkin değişkenler ile altboyutları arasında

farklılığın bulunup bulunmadığına ilişkin tespiti yapılabilmesi amacıyla non-parametrik analiz tekniklerinden Kruskal-Wallis Testi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla çalışmaya ilişkin temel istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 20 (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programından faydalanılmıştır.

**Tablo 4.4.** *Paydaş Etkileşimi Çerçevesinde Yer Hizmetleri Değer Yaratma Sürecinin Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Katkısını İnceleme Çerçevesi*

<b>Veri Toplama</b> Kayseri HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonu Müdür, Müdür Yardımcısı ve Şefleri ile (20 kişi) Derinlemesine Görüşme
<b>Verilerin Analizi ve Bulgular</b> Tematik İçerik analizi ile verilerin analiz edilmesi <ul style="list-style-type: none"><li>- Paydaşların (Dış Paydaşlar ve İç Paydaşlar ) belirlenmesi</li><li>- Paydaşlar ile diyalog usullerinin ortaya konulması</li><li>- Paydaşlarla değer yaratma sürecinin açıklanması</li><li>- Paydaşlarla değer yaratımının sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısının belirlenmesi</li><li>- SPSS 20 ile İstatistiksel analizleri gerçekleştirilmesi</li></ul>

#### 4.5. Varsayımlar

Havalimanı yer hizmetleri değer zinciri aşağıdaki varsayımlar doğrultusunda ortaya konmuştur;

Yer hizmetleri misyonunu yerine getirmek için gerekli havacılık altyapısı havalimanı işletmecisince sağlanmaktadır.

Paydaşlar yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli ve yeterli eğitime sahiptir.

Araştırmaya derinlemesine görüşme gerçekleştirilen yer hizmetleri işletmesinin yöneticileri görüşme sorularına samimi yanıtlar vermişlerdir.

Katılımcılar, araştırmanın önemini anlamışlar, bilgi ve deneyimlerine göre yeterli ve doğru cevaplar vermişlerdir.

#### 4.6. Sınırlıklar

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılan alanyazınla sınırlıdır.

Araştırma, değer yaratma yaklaşımlarından Porter'ın Değer Zinciri analizi ile sınırlıdır.

Araştırma, nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemiyle sınırlıdır.

Araştırma, ortamı bakımından tek bir sektör (yer hizmetleri) ile sınırlıdır.

Paydaş örnekleme sadece Kayseri Havalimanı Yer Hizmetleri faaliyeti gerçekleştirilen HAVAŞ İstasyonunun paydaşlarını kapsamakta, tüm havalimanları yer hizmetleri işletmelerini kapsamamaktadır.

Araştırma, tarih olarak Aralık 2017 - Nisan 2018 tarihlerinde Kayseri Havalimanında görev yapan yer hizmetleri yöneticileriyle sınırlıdır. Diğer yer hizmetleri işletmeleri yöneticilerini kapsamamaktadır.

Araştırma, paydaş etkileşimini sağlama ve değer üretme konusunda sorumlu olan ve karar veren yer hizmetleri yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

## 5. BULGULAR VE YORUM

### 5.1. Giriş

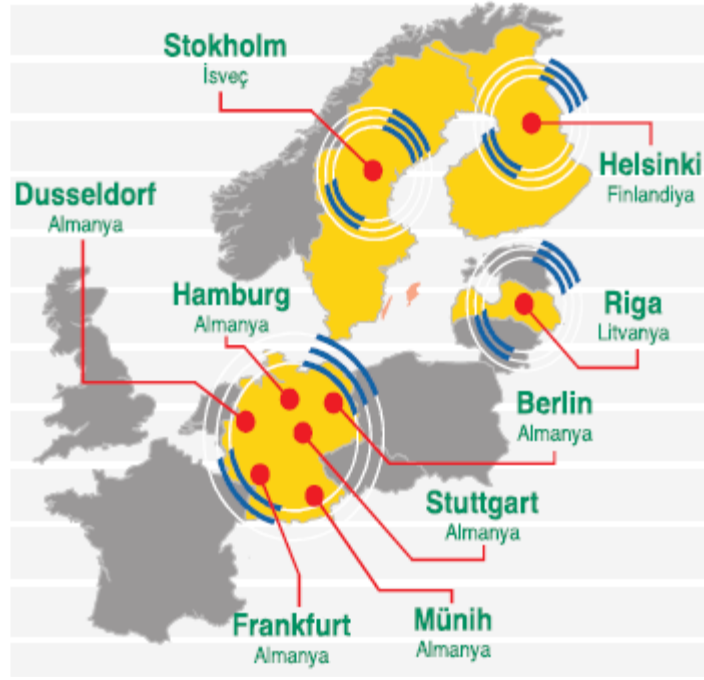
Çalışmanın bu bölümünde çalışma amaçları doğrultusunda Aralık 2017 – Nisan 2018 tarih aralığında Kayseri HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonu'nda görev yapan bütün yöneticileri kapsayan, alanında yetkin ve tecrübeli 20 kişiyle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

### 5.2. HAVAŞ: Havalimanları Yer Hizmetleri A.Ş.

HAVAŞ, Türkiye'de yer hizmetlerinde faaliyette bulunmak üzere 1933 yılında Türk Hava Yolları'nın (o zamanki adıyla Devlet Hava Yolları) bünyesinde başlamış ve günümüzde de bu faaliyetlerini sürdüren ilk kuruluştur (<http://www.vector-tr.com/projeler/havas>). 1958 yılına kadar Türk Hava Yolları çatısı altında hizmet veren Havaş sektördeki hızlı gelişmelere de paralel olarak Türk Hava Yolları'nın yanı sıra ülkemize uçuş yapan yabancı havayollarına da yer ve ikram hizmetleri sunabilmek için 1987 tarihinde HAVAŞ (Havalimanları Yer Hizmetleri A.Ş.) ve Uçak İkram hizmetleri USAŞ bünyesinde yürütülmek üzere ikiye ayrılmıştır (<http://www.havas.net/tr/>). Özelleştirme kapsamına alınan HAVAŞ'ın hisselerinin tamamını 1995 yılı Nisan ayında Ciner Grubu, 1998 yılı Mart ayında %40 hissesini Swissport, 2005 yılı Mayıs ayında Ciner Grubu'nun %60'lık hissesini TAV Havalimanları Holding, 2005 yılı Temmuz ayında Swissport'un %40'lık hissesini Ciner Grubu, 2007 yılı Kasım ayında da Ciner Grubu'nun tüm hisselerini TAV Havalimanları Holding satın almış ve TAV Havalimanları Holding, HAVAŞ'ın %100 ortağı olmuştur (<http://www.havas.net/tr/>, <http://www.vector-tr.com/projeler/havas>). 24 Mart 2010 tarihinde HAVAŞ'ın %35 hissesinin HSBC Investment Bank Holdings PLC ve İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı'na satılması ile yeni ortaklık yapısı; TAV Havalimanları Holding'in büyük ortaklığında, İş Girişim ve HSBC Principal Investments olarak şekillenmiştir. 03 Ekim 2012 tarihinde ise TAV Havalimanları Holding A.Ş. tarafından HAVAŞ'ın %100 hissesi satın alınmıştır (<http://www.havas.net/tr/>).

Havayollarının, havalimanlarında gereksinim duyduğu bütün yer hizmetleri faaliyetlerini karşılayacak şekilde teşkilatlanmış olan HAVAŞ'ın başlıca hizmetleri





Şekil 5.2. Yurtdışında Hizmet Verilen Havalimanları (HAVAŞ Sürdürülebilirlik Raporu 2011-2012:13).

Airport Services Association (ASA) ve IATA Ground Handling Council (IGHC) üyesi olan HAVAŞ'ın 2000 yılında “hizmette etkinlik ve verimlilik” prensibiyle oluşturduğu Kalite Yönetim Sistemi, uluslararası akreditasyona sahip BSI (British Standards Institution) tarafından sertifikalandırılmıştır (<http://www.havas.net/tr/>). OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 10002:2004 Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyet Yönetimi sertifikalandırmalarının ardından bugün performansı sürekli iyileştirilen süreçleri ile kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini tasarlamış ve hayata geçirmeye başlamış olup, bu alandaki çalışmaları sonrasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından 7 havalimanında “Yeşil Kuruluş” unvanı almış (Bodrum, Dalaman, Antalya, İzmir, Adana, İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa Havalimanları) ayrıca, İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Dalaman, Kütahya, Sivas, Nevşehir, Gazipaşa-Alanya, Konya, Gaziantep, Kayseri, Trabzon, Elazığ ve Bodrum olmak üzere toplam 16 istasyonda da SHGM tarafından verilen “Engelsiz Havalimanı Kuruluş” sertifikası almış bulunmaktadır (<http://www.havas.net/tr/>).

**HAVAŞ Yer Hizmetleri A.Ş'nin Kurumsal Değerleri**  
(<http://www.havas.net/tr/>).

**Vizyonu;** Yer hizmetleri sektöründe Türkiye’de lider, küresel pazarda ise ana oyuncularından biri olmak.

**Misyonu;** Hizmet verilen alanlarda güvenli, kaliteli, yenilikçi hizmet anlayışı ile küresel pazarda müşterileri olan havayollarına üstün hizmet sunmak ve tüm paydaşlarına katma değer yaratmak.

**Değerleri;** Adil yaklaşım, çıkar çatışmaları, çıkar dengeleri, bilginin kullanımı ve gizlilik, mesleki sorumluluk, sürdürülebilir çevre olarak belirlenmiştir.

Yer hizmetleri sektörünün ülkemizde öncüsü olan HAVAŞ misyonunu gerçekleştirmek ve hizmet kalitesini korumak için Tablo 5.1.’de görüldüğü gibi ekipmanlara, çalışanlara ve taşıtlara yatırım yapmaktadır. Ekipmana yapılan yatırımlar toplam yatırımlar içinde en büyük paya sahiptir. HAVAŞ’ın yatırımlarının büyük kısmı tedarikçilere ekonomik değer olarak aktarılmaktadır. Yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısının az olmasından dolayı nitelikli işgücü de kısıtlı olmaktadır.

**Tablo 5.1. HAVAŞ’ın 2011-2012 Yaratığı Değerin Paydaşlara Dağılımı** (HAVAŞ Sürdürülebilirlik Raporu, 2011-2012:20).

Yaratılan ve Dağıtılan Ekonomik Değer (Bin TL)	2012	2011
<b>Üretilen Ekonomik Değer</b>		
Gelirler	483.793	455.724
<b>Paydaşlara aktarılan ekonomik değer</b>		
Tedarikçiler	181.616	177.322
Çalışanlar	274.311	222.895
Hissedarlar	8.563	37.871
Kreditörler	14.272	5.924
Devlet	5.031	11.667

Faaliyet gösterilen sektör sebebiyle HAVAŞ çalışanları yer hizmetleri misyonun temelini oluşturmaktadır. Ağırlıklı olarak insan gücüne, yetenek ve becerisine dayanan hizmet alanlarında doğru işe doğru kişilerin atanması, çalışanların yüksek müşteri

memnuniyetini sağlayacak gerekli bilgi ve becerilere sahip olması önem arz etmekte ve bu faaliyetler doğrultusunda oluşturulan katma değer Tablo 5.2. de verilmiştir.

**Tablo 5.2.** HAVAŞ'ın 2014-2016 Finansal Durumu (TAV 2017 Faaliyet Raporu:81).

HAVAŞ	2014	2015	2016
Ciro (milyon avro)	145	148	132
Çalışan sayısı	3.842	4.032	3.853

**HAVAŞ'ın üye olduğu kurumlar,**

Airport Services Association (ASA), Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği (TÖSHİD), Airport-Airline Operating Committee (AOC), International Ground Handling Council (IGHC) (<http://www.havas.net/tr/>).

**Gönüllü olarak katılan girişimler;**

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından 4 yılda bir düzenlenen “Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası”ndaki çalışma gruplarına aktif katılım, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Yeşil Havalimanı projesi, Uluslararası Hava Taşımacılık Birliğinin (IATA) Yer Hizmetleri Emniyet Denetimi Programı (ISAGO ile IGHC tarafından düzenlenen konferanslara katılım sağlanmaktadır (<http://www.havas.net/tr/>).



### **5.3. Bulgulara İlişkin Başlıklar**

Çalışmanın bu bölümde gerçekleştirilmiş olan literatür taraması sonucunda belirlenen boşluklardan biri olan “Havalimanı yer hizmetleri işletmeleri paydaş etkileşimli değer yaratımının sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısını” belirlemeye yönelik olarak yer hizmetleri yöneticileriyle görüşme formunda yer alan sorular doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin, yer hizmetleri faaliyetleri gerçekleştirilirken karşılaşılan güçlüklerle ilişkin, yer hizmetleri kapsamında değer yaratma faaliyetlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular, uyulması gereken yasal düzenlemeler ile değer yaratma sürecinde en önemli üç paydaşa ilişkin elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

#### **5.3.1. Yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 1)**

HAVAŞ yer hizmetlerini doğrudan ya da iştirakleri aracılığıyla sağlamaktadır. HAVAŞ Kayseri İstasyonu’nda deneyimli personel eşliğinde ve son teknoloji ekipman kullanılmaktadır. HAVAŞ; Ramp Hizmetleri, Yolcu Hizmetleri, Kargo ve Posta Hizmetleri, Yük Kontrolü, Haberleşme ve Uçuş Operasyon Hizmetleri, Temsil ve Gözetim Hizmetleri olarak beş farklı alanda temel yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Katılımcı AT genel olarak yer hizmetleri faaliyetlerini “Uçak havalimanı’na inmeden 20 dk önce yapılan planlamalarla süreç başlar, uçak kalktıktan sonra yapılan yazışmalarla ve ekipman ve araçların yerlerine yerleştirilmesi ile süreç biter. Yolcu hizmetleri biraz daha farklıdır, onlar uçak kalkış saatine göre 2-3 saat önce operasyonlarına (check-in açarlar) başlar ve uçak boarding tamamlanıncaya kadar devam ederler” şeklinde özetlemiştir. Katılımcı DA ise konuyu “Biz burada bütün faaliyetlere tek gövde uçuş hizmet operasyonu olarak bakmaktayız” olarak özetlemiştir. İstasyon’daki her birim yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kendi biriminin esas faaliyeti gerçekleştirdiğini ve bu kapsamda paydaşlara en fazla değeri kendilerinin yarattığını ifade etmektedir.

Birimler arasındaki iletişim ve koordinenin Harekât birimince gerçekleştirilmesi sebebiyle Harekât biriminden katılımcı HT “Yer hizmetleri mutfağının arkası Harekât birimidir” şeklinde vurgu yaptıktan sonra faaliyetlerini “uçuş planlarının hazırlanması,

ilk etap AFTO formların çoğaltılması ve yetkililere dağıtılması ile başlıyor, sonra bu uçakta personel planlamasının yapılması, üç aşamada uçak gelmeden, uçak geldikten sonra ve uçak gittikten sonra yapılan işlemler ile bu süreç tamamlanmaktadır. İlki uçak gelmeden önce uçağın gideceği destinasyona göre yük ve gerekli ağırlık denge hesabının yapılması, uçak geldikten sonra uçağı palet ederek, yolcuyu bagajlarının poşetlendiğini check etmek, uçağın denge ağırlık balansını yapmak ve kaptana rapor vermek, uçağın yakıt, catering ve yolcu alımını koordine etmek, akabinde uçağı sefere vermek sonra da merdiven ve diğer teçhizatın çekilmesini sağlamak, bunları yaptıktan sonra DHMİ işletme birimlerine uçak ile ilgili bilgileri haftalık ve yıllık olarak bildirilmektedir” olarak özetlemiştir. Paralel olarak katılımcı AT, Harekât birimini yer hizmetleri operasyonlarının beyni olarak nitelemiştir. Katılımcı Eİ ise “Yer hizmetlerinde Harekât beyindir, kollar ve bacaklar DHMİ’dir” şeklinde vurgulamıştır akabinde Harekât faaliyetlerini “Yük Kontrol ve Haberleşme Hizmetleri (Uçak hizmetlerinin yapılması, ilgili belge işlemlerinin gerçekleştirilmesi, yük kontrolü ile ağırlık ve denge hesaplarının yapılması) ile Uçuş Operasyon Hizmetleri (Uçuş permi ve havalimanı slot başvuruları ile yakıt ve ikram hizmetlerinin yapılması)” olarak ikiye ayırdığını belirtmiştir.

Ramp biriminden katılımcı ÖD “Ramp olarak biz bu sürecin mutfak kısmındayız, vitrinde yolcu hizmetleri birimi bulunmaktadır” şeklinde vurgu yapmıştır, Katılımcı DA ise Ramp Hizmetlerinin özetle uçağı apron’da sağlanan yükleme, boşaltma ve temizlik hizmetleri olarak belirtmiştir. Katılımcı AT’de Ramp hizmetleri biriminin doğru hizmeti sağlayabilmek için bütün diğer birimlerle etkin işbirliği ve koordinasyon halinde çalışılmakta olduğunu ifade etmiştir.

Yolcu Hizmetleri biriminden katılımcı ÖA “Yolcu Hizmetleri olmazsa Ramp ve Harekât birimlerinin yapacağı bir şey kalmamaktadır” şeklinde kendi biriminin önemine ilişkin vurgu yaptıktan sonra katılımcı SS ile birlikte yolcu hizmetleri birimi olarak yolculara yönelik operasyonel süreçlerinin üçe ayrılığını ifade etmişlerdir. Check-in (yolcu işlemlerini yapma), boarding (yolcuyu gönderme), ve arrival (yolcuyu karşılama). Benzer şekilde katılımcı AÇ de yolcuları (VIP, refakatsiz çocuk ve özel durumlu yolcular dâhil) karşılama ve terminal çıkışına yönlendirme, bagaj işlemlerine yardımcı olma faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bu kapsamda katılımcı AT “Yolcu hizmetlerinin öncelliği özellikli yolculara hizmet vermek” olarak hassasiyetlerini vurgulamıştır.

Destek birimlerinin faaliyetleri çerçevesinde;

Yer hizmetleri kapsamında İnsan Kaynakları Şefliği'nce, yetkin, uygun ve kendini geliştirmiş adayların seçilmesi, aday temini ve eğitimi, personelin kariyer gelişimini programlanması ve ihtiyaç durumunda başka istasyonlara görevlendirilmesini sağlanmaktadır.

Lojistik ve mali anlamda, mali disiplin ve bütçe disiplini sağlanarak uygun maliyet ile belli bütçenin altında faaliyetlerin yürütülmesini desteklenmekte ve kaynakların etkin kullanımını sağlanmaktadır. Katılımcı TK "Bir anlamda yıllık bütçemizi disipline etmeye çalışmaktayız" şeklinde konuyu vurgulamıştır. Atölye Teknik Lojistik Şefliği'nin faaliyetleri kapsamında, genel periyodik bakımlarla arıza onarımı ve iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Katılımcı AD'ye göre "Birimim dört temel amacı bulunmakta: Araçların genel bakımları, periyodik bakımları, arıza olması durumunda arıza bakımlar ve operasyonların daha da iyileştirilmesine yönelik öneriler doğrultusunda geliştirme veya yapılandırma faaliyetleri".

Entegre yönetim birimi, HAVAŞ'ın sahip olduğu bazı standartların (Kalite Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre Yönetim Sistemi, Emniyet Yönetim Sistemi) istasyonda yürütülmesi, eğitimlerin planlanması, verilmesi ile denetimler yapmak suretiyle istasyonun genel durumunun ölçümünü sağlamakta, ayrıca İç Denetçi rolünden dolayı bu standartların istasyon genelinde yürütülmesine yönelik kontrolleri de sağlamaktadır.

HAVAŞ'ta gerçekleştirilen yer hizmetleri faaliyetleri genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (<http://www.havas.net/tr/>;

• **Yük kontrolü, haberleşme ve uçuş operasyon hizmetleri**

a. Yük Kontrol ve Haberleşme Hizmetleri

- 1) Uçaklara gerçekleştirilecek hizmetlerin yerdeki koordinasyon faaliyetleri,
- 2) Uçuşa ilişkin uçuş planları, gümrük beyanı, yükleme formu vb. belgelerin oluşturulması ve dağıtılması faaliyetleri

3) Uçağa yüklenecek yüklerin kontrol edilerek uçaktaki ağırlık ve denge kontrolü faaliyetleri bulunmaktadır.

b. Uçuş Operasyon Hizmetleri

- 1) Uçuş permi ve havalimanı slot başvuruları
- 2) Yakıt ve ikram işletmeleri ile koordinasyon sağlanması bulunmaktadır.

- **Yolcu hizmetleri**

- a. Gelen yolcuların karşılanması ve bagaj alım sahasına, oradan da terminal çıkışına yönlendirilmesi
- b. Gelen yolcuların (varsa) kayıp, hasarlı veya transfer bagaj işlemlerinin yapılması
- c. Giden yolcuların uçuşa kabul ve bagaj işlemlerinin yapılması
- d. Gelen ve giden VIP, refakatsiz çocuk ve özel durumlu yolcu hizmetinin yapılması
- e. Engelli yolculara özel eğitim alan personel tarafından hizmet verilmesi bulunmaktadır.

- **Ramp hizmetleri**

- a. Uçağın karşılanması ve park ettirilmesi
- b. Uçağın boşaltılması ve yüklenmesi
- c. Ekipman temini
- d. Jeneratör, ısıtma, soğutma ve uçağı itme araçlarının hizmetinin verilmesi,
- e. Kabin temizliği yapılması
- f. Uçağa tuvalet ve su servisinin verilmesi
- g. Uçağın kötü hava koşullarında buzdan arındırılması ve buzlanmayı önleyici tedbirlerin alınması
- h. Uçak ve yolcu terminali arasında yolcu ve mürettebat taşımacılığı yapılması
- i. Palet, konteyner ve diğer birim yükleme ekipmanlarının muhafazası bulunmaktadır.

- **Temsil ve gözetim hizmetleri**

Yer hizmeti kuruluşu olarak karşılıklı anlaşmaya varıldığı üzere taşıyıcı adına üçüncü taraf hizmetleri ile ilgili havalimanı, gümrük, emniyet vb. kurum kuruluşlara ücretleri ödemek ve / veya teminat verme işlemleri takip edilmektedir.

- **Genel havacılık terminali hizmetleri**

- a. Yolcuların ve mürettebatların terminal ile uçak arasında konforlu ulaşımı için VIP servis aracı ile hizmet gerçekleştirilmesi
- b. Uçaklarda gereksinim duyulacak yer hizmetlerini karşılayacak ramp araçları bulundurulması

c. Yolcuların ve mürettebatların terminal alanındaki geçişlerini hızlandıracak ve kolaylaştıracak destekleyici yolcu hizmet personelinin bulundurulması

d. Uçaklara emniyetli ve güvenli hizmet sunumu gerçekleştirmek için havayolu işletmesi ve temsilci firmalar ile koordinasyon sağlayacak ramp, yük kontrolü, haberleşme ve uçuş operasyon personelinin bulundurulmaktadır.

• **Kargo ve posta hizmetleri**

a. İhraç edilecek kargo, posta ve evrakların kabul edilmesi

b. Kargo ve postaların kontrolü ve yükleme öncesi hazırlık işlemlerinin yapılması

c. Uçağa yükleme esnasında kontrol edilmeleri

d. Gümrük işlemlerinde yardımcı olunması

e. Gelen kargoların ithalat ambarlarına ve postaların da PTT'ye teslim edilmesi

f. İthal kargo ve posta aksaklıklarının belirlenerek mevzuatsal işlemlerin gerçekleştirilmesi

g. İthal kargoların gümrük işlemlerinin tamamlanıp alıcıya teslim edilecek hale getirilmesi

h. Alıcıların bilgilendirilmesi hizmetleri

i. Transfer kargo hizmetlerinin yapılması bulunmaktadır.

**5.3.2. Yer hizmetleri faaliyetleri gerçekleştirilirken karşılaşılan güçlüklerle ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 2)**

Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların görüşleri neticesinde yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılan güçlüklerle ilişkin ulaşılan bulgularının sınıflandırmasının yapılmasında Özgener (2003), Erçetin vd. (2012) ile Bilen ve Solmaz'ın (2014) çalışmalarından derlenen ana temalardan (planlama sorunları, kurumsallaşamama sorunları, karar ve yetki devri süreçleri ile ilgili sorunlar, insan kaynakları ve eğitim sorunları, malzeme, tedarik ve dağıtım sorunları, finansman sorunları, koordinasyon eksikliği ve aşırı denetim, mevzuat konusundaki bilgi eksikliği ve bürokratik engeller, paydaşlarla ilgili sorunlar) faydalanılmış bu kapsamda bulgular bu başlıklar altında toplanarak (Tablo 5.3.) detaylı bir şekilde ortaya konmuştur.

**Tablo 5.3. Karşılaşılan Güçlüklere İlişkin Katılımcı Görüşleri**

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler						Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi			
	EY	AT	TK	AD	HE	GAK	GS	GB	MK	DA	ÖD	İK	ÖA	SS	MU	AÇ	ÖS	HT	Eİ	EG
Planlama sorunları	√	√		√	√				√	√		√	√	√				√		√
Kurumsallaşma sorunları							√													
Karar ve Yetki Devri Süreçleri ile ilgili Sorunlar	√	√												√			√			
İnsan Kaynakları ve Eğitim Sorunları	√						√						√	√	√	√				
Malzeme, Tedarik ve Dağıtım Sorunları													√			√				
Finansman sorunları																				
Birimler arası koordinasyon eksikliği		√			√						√	√				√	√	√		√
Aşırı Denetim		√				√														
Mevzuat Konusundaki Bilgi Eksikliği ve Bürokratik Engeller	√	√	√			√			√	√		√	√					√	√	√
Fiziksel Yapı ile ilgili Sorunlar	√	√	√					√	√		√		√	√		√		√	√	√

### Planlama Sorunları

Katılımcı EY, uçuş trafiğindeki karmaşıklık sebebiyle uzun vadeli planlamalar yapılamadığını gelen anlık uçuşlara yönelik yer hizmetlerinin verilebilmesi için anlık planlamalar gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Diğer yandan katılımcı AD planlamalara ilişkin ellerinde pek çok verinin bulunduğunu genel müdürlükten bu konuda teknik destek alındığını, yazılımlar kullanıldığını, tecrübeli personelin ise konuya katılım sağlayarak planların oluşturulmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir, ancak planlamaların hayatta geçirilmesinde problem yaşadıklarını “harekete geçmekte sıkıntı yaşamakta” şeklinde vurgulamıştır.

Katılımcı AT “Uçakların güvenli bir şekilde gidip dönmesi için belirli bir süre yerde kalıp (turnaround time 20-25 dakika arası) servis görmeleri gereken durumlar

bulunmakta, uçakların groundtime'ları (emniyet süresinin tam ucunda) zaten minimize edilmiş olup, yer hizmetleri kapsamında biz uçuş faaliyetlerinin güvenli halde korumasına yönelik işlemler (sahada gözlemler, uyarılar, kural ihlal formları vb.) yapmaktayız. Groundtime süresini zaten havayolları sınırlamaktadır (Karşılıklı anlaşmalar doğrultusunda büyük gövdeliler için 1 saat 20 dk iken havayolu geç geldiğinde bu 60 dakikaya inebilmektedir), biz de gecikmeli uçağı mümkün mertebede zamanında yetiştirebilmek için en erken sürede faaliyetleri gerçekleştirmek” amacıyla personel, malzeme ve teçhizat planlarımızı anında yapmaya çalışmaktayız.” şeklinde açıklamada bulunmuştur

Katılımcı DA, havalimanı işletmesinin altyapı eksiklikleri nedeniyle operasyonda yaşanan aksamalar bulunduğunu ve bu aksaklıkları yer hizmetleri işletmesi olarak kendilerinin tamamlamaya çalıştıklarını “dişlilerden oluşan bütünün dönüp çark sistemini çalıştırması gerekirken bu sistemdeki eksik dişlileri biz tamamlamaya çalışıyoruz” şeklinde belirterek bunun da kendi planlamalarını ve operasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Buna yönelik de dış hatlar gelen yolcu işlemleri çerçevesinde bagaj bantlarının 2 adet olduğunu “biri giriş kapısı arka tarafında diğeri de giriş kapısına yakın” yeterli alan olmadığından boşaltma esnasında arka alandaki bagaj bandını kullanamamakta olduklarını, sistemle çalışmak yerine ilave araç planlayıp ona aktarma yaparak bu aksaklığı çözmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. “Normal şartlarda bu iki bagaj bandına aynı anda erişerek etkin bir şekilde faydalanabilmemiz gerekmektedir” şeklinde açıklamada bulunmuştur. Diğeri bir katılımcı MK planlarında bu aksaklıkları öngörerek işlem yaptıklarını belirtmekte ve bu kapsamda “ başka bir yer hizmetleri işletmesi bizim uçak indiğinde halen bagaj bantlarını kullanmaya devam ediyorsa biz işgücü takviyesi yaparak onlara destek sağlayıp onarın sürecinin hızlı bir şekilde tamamlanmasına ve bagaj bandını kendi operasyonumuzda kullanabilmeyi sağlamaktayız” açıklamasında bulunmuştur.

Yolcu hizmetleri biriminden ÖA ise konuya eleştirel yaklaşmış ve ”Biz işleri yetiştiriyoruz ancak zamanla yarışmaktayız ve bu aksaklıkları kamufle ettiğimizden ne havayolları bunun farkında ne de DHMİ çözüm bulmaktadır. Bu aksaklıkları çözmek için ramp ve yolcu hizmetleri kapsamında insanüstü çaba sarf edilmektedir” ifadesinde bulunmuştur. Bir diğeri katılımcı SS’de “Mevcut kontuarımız 4 olup aynı anda 4 uçağı da kalkış verilmekte (normal şartlarda aynı anda 4 uçamaz) ve bizim bu 4 uçağı da aynı anda işlem yapmamız istenmektedir” şeklinde üzerlerindeki zaman baskını aktarmıştır.

Katılımcı AT ile HT özellikle Kayseri Havalimanı işleticisinin planlamalarda yetersiz kalığını belirtmekte hem stratejik planlama sürecinde kamu kurumu olunması sebebiyle hantal bir iş modeline sahip oldukları (bu konuda katılımcı HT “DHMİ bir devlet kurumu olduğundan dolayı herhangi bir sorunu onlara bildirdiğimizde önce ilgili birimine havale etmekte onlarda bütçeleri yeterliyse iyileştirme faaliyeti için planlamaya almakta” olunduğunu vurgulamakta) hem de operasyonel planlama sürecinde de yer hizmetleri işletmesinin faaliyetlerini dikkate almadan, onlarla eşgüdüm kurmadan bakım işlemlerini planladığını (katılımcı AT ise bu konuda “check-in işlemleri devam ederken havalimanı işleticisi arıza giderme işlemleri yapmaktadır, bu da yolcuların gözünde imaj zedelenmesine sebep olmaktadır. Operasyon olmaması gereken zamanda yapılması gereken arıza bakım-onarım faaliyetlerini yer hizmetleri olarak biz faaliyet gösterirken gerçekleştirilmekte olduğu” örneğini vermektedir) ifade etmişlerdir.

#### Kurumsallaşamama Sorunları

Entegre Yönetim Sistemi Sorumlusu GS yaptığı işin özel niteliğinden dolayı Genel Müdürlük bağlamında bir yöneticiye bağlıyız, SMS tarafından ayrı bir yöneticiye, İstasyon olarak Kayseri Havalimanına, diğer istasyonlarda da ayrı şeflere bağlı olarak Emniyet yönetim sistemi faaliyetlerini koordine ettiğini ifade etmiştir.

#### Karar ve Yetki Devri Süreçleri ile ilgili Sorunlar

Yer hizmetleri misyonu iş yoğunluğu yüksek bir sektör olunması sebebiyle anlık karar verme gereken bir süreç bu sebepten ötürü mevzuatlara (mevzuatlar güncel olarak Genel Müdürlük tarafından takip edilse de) uyumlulukta sıkıntılar olabilmektedir. Bu kapsamda hizmet kalitesinin belirlenmesinde yolcularla etkileşimde bulunan ana birim yolcu hizmetlerinde özellikle yolcu kaynaklı ekstrem sorunların fazla olması sebebiyle check-in süreçlerinde durma noktasına gelmeden anlık kararlarla sürecin devamlılığı sağlanmaktadır. Katılımcı SS örnek olarak “Personelden biri rahatsızlandığında onun yerine çok hızlı bir şekilde görev dağılımı değişiklikleri yapıldığını” belirtmiştir.

Hızlı karar verme yapısını katılımcı MK “Kurumsal yapımızda görev ve yetkiler belirlenmiş olduğundan müdahale edebileceğimiz noktalarda inisiyatif alarak görevlerimizi yerine getirmekteyiz, bizim yetkimizi aşan noktalarda hızlı bir şekilde devreye girerek üst amire konuyu bildirip onun görev ve yetkisi çerçevesinde işlem yapmaktayız. Benzer şekilde ast personelde işlemlerini bu hiyerarşik yapıya göre yapmaktadır” şeklinde açıklamıştır.



### İnsan Kaynakları ve Eğitim Sorunları

Hizmet sektörü itibariyle kışın çekirdek personel ile hizmetler gerçekleştirilmektedir ancak uçuşların yoğunlaştığı yaz döneminde sözleşmeli personel ile bu çekirdek kadrolar desteklenmeye çalışılmaktadır. Ancak sözleşmeli personelin İŞKUR üzerinden sağlanması ve bu personelin Sivil Havacılık Bölümü mezunu olması gibi kriterler olması sebebiyle personel yeterliliğini karşılanmasında zorluk çekilmekte ve yeni işbaşı yapan personelin asgari 1,5 aylık bir eğitimden sonra çalışacak olmaları verimlilik zafiyeti yaratmaktadır.

Yolcu hizmetleri biriminden katılımcı ÖA müşteri memnuniyetinin temelinde insan kaynaklarının yattığını bu kapsamda istihdam sonrasında alınan personelin çalışacağı pozisyonun gerektirdiği uzmanlığa ve deneyime sahip olmaması nedeniyle istihdam edilen personelin yetiştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda “Doğru personeli seçip almazsanız doğru bir şekilde yetiştirmesiniz bu hizmet kalitesini sağlayamazsınız, yarım saatlik bir görüşme ile doğru insanı tanımak mümkün değildir, 2 aylık deneme sürecimiz var, bu süreçte iyi bir kontrol ve takip gerekmektedir. Ancak personel bulmak, eğitim sürelerimizin uzun olması, bizi tekrar en başa çevirmekte ve bizde bu riski özellikle yoğun dönemde alamamaktayız” şeklinde konuya vurgu yapmıştır.

### Malzeme, Tedarik ve Dağıtım Sorunları

Yer hizmetleri havacılığın ekipman ve emek ağırlıklı bir hizmet kolu olup, kullanılacak teçhizat ve donanımlar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün mevzuatlarında belirlenmiştir. Katılımcı AD bu teçhizat ve donanımlara ilişkin tedarik süreçleri ve bu kapsamda uyguladıkları belli isteklilerden malzeme tedarikine ilişkin süreçte herhangi bir problem yaşamadıklarını belirtmiştir. “Genel Müdürlük Lojistik süreç bağlamında oturmuş bir sürecimiz bulunmakta, belli tedarikçilerle (büyük tedarikçiler) anlaşmalıyız, bunlardan bulamadığımız malzemeleri Kayseri de lokal olarak anlaşmalı olduğumuz firmalardan sağlamaktayız. Birçok ürünü çok hızlı bir şekilde temin edebilmekteyiz. Planlanmalar, ihtiyaçlar, operasyona binaen anlık havayolu talepleri doğrultusunda veya zamanın geçmesiyle oluşan yeni talepler doğrultusunda revize ederek temin etmekteyiz. Ağırkanlı bir işletme değildir. Birimlerin ihtiyaçlarına anında cevap verebiliyoruz. Yıllık planlamamız var. Tedarikçilerimiz de bizim paydaşımız bu anlamda tedarikçileri değerlendirme kriterlerimiz (bunların en önemlisi kalite) bulunmakta bunlarla tedarikçileri de bir anlamda doğruluyoruz,

değerlendiriyoruz, burada bir puan limitimiz var bunun altındakileri uyarıyoruz onun akabinde alternatif firmalarla görüşmeye başlıyoruz. Bu anlamda paydaşlarımızı bir anlamda kendimizce eğitiyoruz, geliştiriyoruz, bazı şeyleri mecbur bırakıyoruz, zorluyoruz. Bazen sistemle bazen taleplerimizle örneğin belli iş kanunlarında, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu kanun ve yönetmeliklere uymaları için tedarikçileri zorluyoruz, bir anlamda onları yükseltmeye çalışıyoruz ama bunlara rağmen yeterli desteği sağlayamadıklarını değerlendirdiğimizde onları değiştiriyoruz ama bu süreci hızlı bir şekilde gerçekleştiriyoruz. Reaksiyonu yüksek bir sistem oturttuk ve bu sistem etkin bir şekilde devam ettirmekteyiz” açıklamasıyla ifade etmiştir. Ancak hem havayolları hem de istasyon kapsamında faaliyetleri gerçekleştiren yolcu hizmetleri birimi tedarik ile ilgili birimlerden fazla destek alamadıklarını, tedarik ile ilgili sorunlarını kendilerinin çözdüğünü (Örneğin katılımcı ÖA bu konuyu “check-in sürecinde ihtiyaç olan belgeleri biz daha çok havayollarından tedarik etmekteyiz mesela boarding kartı, bagaj etiketleri, check-in de kullanılan yardımcı etiketler vb. unsurları biz havayolundan tedarik edemediğimizde HAVAŞ aracılığıyla temin etmekteyiz” şeklinde ifade etmiştir.)

#### Finansman Sorunları

Finansman konusunda sorunlarının bulunmadığını malzeme ve ihtiyaçlarının bir yıl öncesinde yıllık olarak ortaya koyduklarını bu çerçevede bunlara ilişkin bütçenin de Genel Müdürlük tarafından yapılarak istasyonun ihtiyaçlarının alınmasında kullanıldığını belirtmişlerdir. Diğer yandan istasyon olarak havalimanı alanı kullanıldığından dolayı onlara kira ödenirken, ihtiyaç duyulup da kullanılan her fazla havalimanı özelliğinden DHMİ tarafından faturalandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı ÖA bu konuya “ Bir makine prize takıldığında bile DHMİ tarafından faturalandırılmaktayız” örneğini vermiştir. Ancak diğer yandan katılımcı TK ve DA'da fazladan havayolları adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerden de havayollarını faturalandırdıklarını ifade etmişlerdir.

#### Birimler Arası Koordinasyon Eksikliği

Katılımcı ÖA, bütün havalimanı paydaşlarınca bilinen altyapısal sorunları çözmeye yönelik olarak havalimanı işleticisinin imkânı olduğunu ancak bunun gerçekleşmesine yönelik desteği ve müsaadesi bulunmadığını ifade etmiştir. Benzer şekilde güvenlikten sorumlu birimlerinde emniyeti ve güvenliği sağlamaya yönelik

harekette bulunmadıklarını ve bu konudaki zafiyeti katılımcı ÖA “Biz fiziksel darbe almadan güvenlik tepkide bulunmamaktadır” şeklinde dile getirmektedir.

FOD olarak apron aşınmasından dolayı havalimanı yüzeyinde kalkmalar (çakıl taşları vb.) bulunmakta, onarım yapılsa da bunlara çözüm olmamaktadır. Ayrıca, shut altındaki sıkıntılarda bagajlara geç işlem yapılmasına neden olmaktadır bu kapsamda birimler arası koordinasyon ve uyum etkin olursa paydaşların memnuniyeti de artacaktır.

Daha önce özel bir işletme tarafından yönetilen bir havalimanındaki istasyonda görev yapmış olan AT, “DHMI tarafından işletilen havalimanlarında işler yavaş yürümekte, ancak özel işletilen havalimanlarınca daha hızlı şekilde çözüme gidilebilmekte, verilen geribildirimlere anında işlem yapılmaktadır” şeklinde DHMI’nin birimler arası koordinasyon kurma sürecindeki başarısızlığını vurgulamıştır.

#### Aşırı Denetim

Kontrol mekanizması çok sıkı olup kurum dâhilinde iç denetim (istasyonun kendi içinde görevli iç denetçi tarafından, Genel Müdürlük İç Denetim Birimi tarafından ayrıca TAV Holding İç Denetim Birimi tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir), kurum haricinde ise dış denetim mekanizmaları bulunmaktadır. Hem operasyonel alanda hem de kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği vb. operasyon harici alanlarda denetimler söz konusudur. İMKB’ye de dâhil olunması sebebiyle oluşturulan mali sistem açık, şeffaf ve hesap verilebilir bir sistemdir. Bu sisteme kayıt edilen herhangi bir satın alma dokümanı (fatura, proforma vb.) Genel Müdürlük veya Holding’teki herhangi bir birimde bilgi sistemi üzerinde görebilmekte veya iç denetçiler doğrudan gelip doğrulamasını gerçekleştirebilmektedir. Katılımcı GAK, Genel Müdürlük bağlamında bağımsız denetçilerin de görev yaptığını ifade etmiştir. Bu mali denetlemeler haricinde dış paydaşlar olan havayollarının havuz denetlemeleri, IATA, SHGM, DHMI denetlemeleri, müşteri denetlemeleri de söz konusudur. Bu dış denetlemelerin 6 ayda bir olduğunu ifade eden katılımcı DA bunların yeterli düzeyde olduğunu ifade ederken katılımcı ÖA “çok yoğun sezonda aksaklık olmazken, sezon sonunda ve başında daha çok hata yaptıklarını” keşfetmiş ve bunu da denetlemelerin azlığına bir anlamda kontrol mekanizmasının zayıflamasına bağlamıştır.

Katılımcı AT operasyonel bazda çok fazla denetleme gerçekleşmediğini ancak “süreç bazlı ve kalite yönünde üç ayda bir (ruhsat dönemlerine bağlı olarak mesela gözetim ve temsil ruhsatı Mart ve Eylül aylarında, lot kontrol ve flight operation

ruhsatları Haziran ve Aralık aylarında denetlenir) DHMİ tarafından SHY-22 kapsamında eğitim kayıtları, arıza kayıtları, araç ruhsat durumları, sigortaları, araç ekipman yeterliliği, arıza durumu, vb. kayıtlar üzerinden denetlemeler ayrıca DHMİ havalimanı ileticisi olduklarından sürekli olarak yapılan faaliyetleri kontrol etmektedir. Ayrıca altı ayda bir Genel Müdürlük koordinesinde gerçekleştirilen iç denetimlere (bu denetimlere genel müdürlük ile birlikte diğer istasyonların iç denetçileri katılmakta) maruz kalınmaktadır. Bunlar haricinde T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı çalışanlara ilişkin kayıtları ve işlemleri iş kanunu kapsamında gelip kontrol etmekte, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile ilgili birim gelip çevre konusunda denetlemekte, ayrıca Kalite, Çevre denetlemeleri yapılmakta ayrıca IATA tarafından ISAGO (IATA's Safety Audit of Ground Operations Programme), de-icing denetlemelerinin” gerçekleştirildiğini ifade etmiştir

#### Mevzuat Konusundaki Bilgi Eksikliği ve Bürokratik Engeller

Havalimanlarında emniyetli ve güvenli uçuş için bütün tarafların mevzuatları ve kuralları bilmesi ve uygulamak zorunda olduğunu belirten katılımcı ÖA asıl sorulması gereken sorunun “birimlerin bu mevzuatlara ne kadar uyduğunun, hangi birimin ne kadar uyum sağladığı ve kuralların kişiden kişiye ne şekilde esnetildiğinin araştırılması” olduğunu belirtmiştir. Benzer bir eleştiriyi de katılımcı AÇ “Biz havayolunun talimatlarını yerine getirmeye çalışmaktayız, esnetmemekteyiz ancak esnetilmesini isteyen yolcu ve paydaşlardan dolayı zorlanmaktayız, bu kapsamda havalimanı güvenlik ile ilgili paydaşların daha aktif görev almaları gerekmektedir” şeklinde belirtmiştir. Katılımcı TK’ya göre de mevzuatın uygulanmasında sorunlar yaşanmakta, özellikle mevzuatlarda yer alan uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik karar verme sürecinde ve bunların sağlanmasına yönelik olarak DHMİ kanadında da sıkıntılar yaşanmakta olduğunu belirtmiştir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü güvenlik faaliyetleri çerçevesinde havalimanına giriş yapan yolcuların yanlarında veya bagajlarında taşıdıkları tehlikeli maddelere yönelik havayollarının kuralları (Katılımcı ÖA bunların IATA ve SHGM’lüğü uygulamaları doğrultusunda oluşturulmakta olduğunu ancak yine de havayolları arasında uygulamada çelişen hususlar olduğunu bir havayolu ben taşıyım derken bir havayolu ben bu tür malzemeleri taşımam dediğini belirtmektedir) esastır. Bu kapsamda katılımcı SS “uçığa alınmaması gereken maddelere yönelik güvenlik birimince X-Ray cihazı veya diğer kontrol süreçleri sonunda herhangi bir yaptırım uygulanmadıysa ve

yolcu hizmetlerine kadar bu malzemeler gelebildiyse ve bunu uçak altına vereceksiniz dendiğinde yer hizmetleri işletmesi olarak risk altına girmiş bulunmaktayız” şeklinde ifade etmiştir. Bu açıklamaya paralel olarak katılımcı Eİ’de “Yeterli güvenlik elemanı olmadığından özel güvenlik işletmesi görevlerini yeterli seviyede gerçekleştirmemektedir. Sadece patlayıcı madde araması yapılmakta ancak güvenlik kapsamında diğer tehlikeli maddelerinde (biber gazı, boya vb. kimyasal) önlenmesi gerekmekte ancak bizim gördüğümüz bu sorunlu malzemeler X-rayden çıkarak kontuara kadar gelmektedir, yolcularda biz güvenlikten geçtik siz neden engel oluyorsunuz diye şikâyet etmektedirler aslında bizde X-rayden çıktıktan sonra yolcunun beyanı esastır.” Açıklamasında bulunmuş ve konuya ilişkin “İstanbul uçuşunu yapan bir uçakta bagaj kısmındaki boya patlaması sebebiyle uçak görev dışı olmuştur” örneğini vermiştir.

Katılımcı TK politik düzlemin yer hizmetleri faaliyetlerinde etkili olduğunu örnek olarak da eskiden taleplerine 2 ay içerisinde cevap alırken artık 5-6 ayda ancak yanıt aldıklarını ve “taleplerimizi bildirirken DHMİ Genel Müdürlüğü’ne kadar gitmekten artık Başbakan’a kadar iletilmekte” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca TK, aprona giriş kartlarını başvuru yaptıktan sonra 1 ay içerisinde Emniyet Genel Müdürlüğü’nden gelirken şu anda OHAL kapsamında güvenlik soruşturması ile birlikte 7 ay içerisinde ancak tamamlanabildiğini belirtmiştir. Katılımcı AT de konuya paralel olarak yer tahsisi konusunda yeni bir alan açılması için izinlerin alınması sürecinde hiyerarşiden dolayı uzadığını eskiden 1 ayda çözülecek yapısal çözümlerin artık 4-5 ayda ancak netleştiğini vurgulamıştır.

#### Fiziksel Yapı ile ilgili Sorunlar

Katılımcı AT’nin de belirttiği gibi operasyonel verimlilik kapsamında uyulması gereken mevzuatsal sorunlar var ancak altyapı konuları bunların önüne geçmiş durumda, fiziksel yapıya ilişkin sorunlarda bütün katılımcılarında ortak olarak hemfikir oldukları konu havalimanı altyapı yetersizliği ve bu konuda DHMİ’nin imkânları olsa bile pek uygulamaya dönük etkileşime girmedikleri değerlendirilmektedir.

Bu altyapıya yönelik sorunlar konusunda katılımcı TK “Özellikle bina, tesis ve yerleşim planı açısından havalimanı altyapı sorunları mevcut olup uçuş kapasitesini karşılamamakta, park pozisyonları, taksi yolu, terminal yapısı uygun olmayıp havalimanı kapasitesi özellikle yoğun olan yaz dönemlerinde yetersiz kalmaktadır” şeklinde açıklamada bulunmuştur. Benzer şekilde katılımcı SS “yolcu potansiyeli

artmasına rağmen halen küçük bir istasyon olarak hizmet vermeye devam etmekteyiz. Tek bir gate bulunmakta ve aynı anda 3 uçak olmasına rağmen bütün bagajlar tek bir banttan gitmekte ve o bantta bütün uçaklardaki bagaj kapasitesini kaldırmadığından dolayı 10 dk da bir arıza vermektedir. Ya da gate geçiş yapacak yolcu sayısı fazla olduğundan giriş kapısından başlayıp kontuarın sonuna kadar S şeklinde bir hat üzerinde sıralanmaktadır. Havalimanında uçaklar park halinde termin alırken DHMİ tarafından 7 tane uçağa izin verilebilmekte ancak bizdeki süreçler bunu kaldıramamakta ve sürekli sıkıntılar yaşanmaktadır” ifadesinde bulunmuştur.

Katılımcı AT konuya “Kayseri Havalimanı’nın teknik ve yapısal altyapısı sıkıntılıdır. Örneğin bu havalimanının check-in sistemi ile bagaj sistemi manuel olup diğer büyük havalimanlarında bu sistemler elektronik sistem üzerinden birbiriyle iletişim halinde gerçekleşir, check-in esnasında teslim alınan bagajlar üzerine yapıştırılan tanıtıcı barkod etiketi vasıtasıyla otomatik taşıma sistemler üzerinden PR alanına gidip ilgili Ramp personeli tarafından tablet üzerinden barkodlarının okutulması ile doğru uçağa yönlendirilir, bundan dolayı hatalı bagajın uçağa aktarılma riski sıfırlanmış olur. İnsan faktörünün (insan hatası) elimine edildiği bu sistemler THY gibi havayollarınca (el terminali üzerinden bu işlem kullanılmakta) kullanılmasına rağmen Pegasus Havayolu tarafından kullanılmamakta, elektronik sistem yerine manuel bir yaklaşım uygulanmaktadır. Tabi buradaki süreç havayolunun aksaklığı veya eksikliği değil havalimanı işleticisinin sağlaması gereken altyapı olanaklarıdır. Buradaki aksaklıkların çözümü Havalimanı işletmecisinde düzeltilmesi gereken hususlar olup, bu eksiklikleri bizde manuel olarak çözmemiz gerekmektedir. Ayrıca uçağın yaklaşması veya push back sırasında kanat kontrolörleri devreye girmekte işaretlerle uçakların nizami olmayan park sahalarına yerleşmesi sağlanmaktadır aynı sebepten dolayı uçağa hizmet verecek teçhizatlar yandan uçağa yaklaştırmak yerine uçağın arkasından yanaştırmak suretiyle operasyonlar gerçekleştirilmektedir. Ayrıca uçakların arkasında emniyet şeridi bulunmakta ancak Kayseri Havalimanı’nda bu çizgi haddinden fazla yakın bulunmaktadır. Apron kısmında iklim şartlarından dolayı (kışın kar yağışından dolayı, yazın da sıcakların etkisiyle) zemin deformasyonları çok fazla, bunlara yönelik DHMİ’nin çözümleri genelde günü kurtarmak şeklinde olmaktadır. Bu bozulmalarda FOD (Foreign object damage)’ye sebep olmaktadır.” şeklinde fiziksel yapıdan kaynaklı sorunları daha ayrıntılı ortaya koymuştur. Katılımcı HT ilave olarak manevra sahası ve apron sahasının dar olduğunu ve normalde araçların uçağa belli mesafelerde durması

gerekirken havalimanının geleceğe ilişkin bir öngöründe bulunularak tasarım yapılıp inşa edilmediğinde, yoğunluk olduğunda bu mesafeleri emniyet sınırının altında çektiklerini, benzer şekilde uçakların park pozisyonlarına ilişkin mesafelerinde yeterli emniyet alanları gözetilerek inşa edilmediğinden uçakları çok yakın mesafelerde park ettirdiklerini ve emniyetsiz alana park eden bu uçakların altında yakıtçılar, traktörler, konveyörler, catering firmaları ve diğer yer hizmet araçları bütünleşik bir şekilde çalışmakta olduğunu ve bu karmaşıklığı etkin yönetimi için çok dikkat gösterdiklerini belirtmiştir. Dış hatlarda konveyörlerin yetersiz, iç hatlarda ise giriş çıkış kapılarının ve güvenlik unsurlarının çok yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Yolcu Hizmetleri biriminde görevli katılımcı ÖA, boarding kısmında THY'nın 1 bilgisayarı ve Pegasus Havayolları'nın 2 adet bilgisayarı olduğunu, THY için 2 eş sefer olduğunda tek bir bilgisayarda 2 uçuşa ilişkin işlem yapmaya çalıştıklarını ve katılımcı SS'de benzer bir ifadeyle hizmet verdikleri bütün havayolları (THY, Pegasus, Freebird vb.) için ayrı bilgisayar ve operasyon sistemleri bulunduğunu bu ayrık sistemden dolayı da personel eğitimi, sistem kullanımı, bakım ve adaptasyonları konusunda problem yaşadıklarını belirtmiştir.

Genel olarak karşılaşılan bu problemler apron alanında, uçuş planlamasında, emniyet süreci kapsamında daha çok altyapı kaynaklı, check-in esnasında yolcu profili kaynaklı veya check-in gişelerinin yetersizliğinden, birden fazla uçak havalimanına planlandıktan sonra yeterli giriş çıkış kapılarının olamaması vb. konulardan dolayı havalimanının bütününde yoğunluğa ve dolaylı olarak sıkıntılara neden olduğu görülmektedir.

### **5.3.3.Yer hizmetleri kapsamında değer yaratma faaliyetlerine ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 1 ve 3)**

HAVAŞ yer hizmetleri işletmesi faaliyetlerinden etkilenen ve etkiledikleri müşterileri, çalışanları, mal ve hizmet aldıkları kuruluşları, içinde buldukları toplumu ve yasal otoriteleri ile açık, dürüst ve tutarlı işbirliği sağlamaktadır. Bu kapsamda HAVAŞ'ın müşterilere ve yolculara değer katan hizmetleri dört fonksiyonel alanda (Tablo 5.4.) sınıflandırılabilir. Bu fonksiyonel alanlar (operasyon anlamında verimlilik sağlama, etkin kaynak ve ekipman kullanımı) arasında eşgüdümü sağlamak amacıyla SAP tabanlı yazılım sistemi kullanılmaktadır

**Tablo 5.4.** Değer Yaratmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler					Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi				
	EY	AT	TK	AD	HE	GAK	GS	GB	MK	DA	ÖD	İK	ÖA	SS	MU	AÇ	SÖ	HT	Eİ	EG
Müşteri memnuniyeti yönetimi	√	√					√	√		√					√	√				
Operasyonel verimlilik	√	√	√	√	√	√			√	√	√	√		√		√	√	√	√	√
Kaynakların etkin kullanımı		√	√	√				√		√			√					√	√	
İstasyonlarda ve ekipmanlarda verimlilik			√	√				√	√	√	√					√				√

#### Müşteri memnuniyeti sağlama

Paydaşların memnuniyet, şikâyet, bilgi, talep, öneri ve başvurularını HAVAŞ'a iletebilecekleri iletişim kanalları mevcut olup, tanımlanan prosedürler çerçevesinde alınan geri bildirimler aracılığıyla hizmet süreçlerine ilişkin müşteri memnuniyetsizliği yaratan noktaları bulma ve ortadan kaldırmak hedeflenmektedir. Şikâyetlerin kök nedenlerinin araştırılması ve düzetici faaliyetlerin başlatılması "Düzeltilici Önleyici Faaliyet Prosedürüne" uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Katılımcı DA "Kurumsal yapımız çerçevesinde hizmet sözleşmemiz müşterinin talep ettiği hizmetlerin sağlanmasına yönelik olduğundan bir anlamda memnuniyete dayalı bir anlaşmadır" şeklinde karşılıklı yapılan sözleşmelerde memnuniyetin olması sebebiyle devamlılığının sağlandığını belirtmiştir.

#### Operasyonel verimlilik

Kalite Yönetim Sistemi kapsamında hizmet süreçlerinin tanımlanması, ilişkilerin ve etkileşimlerin belirlenmesi, risklerin analiz edilerek doğal risk seviyesinde hizmetleri gerçekleştirmek üzere sürekli iyileştirmelerin yapılması ve performansın ölçülmesini kapsayan süreç yönetim yaklaşımı ile müşteri beklentileri karşılanmakta, insan ve ekipman planlaması ile kayıplar azaltılmakta ve paydaşlarla paydaşlara değer yaratılmaktadır.

Katılımcı EY operasyonel verimliliği sağlamak amacıyla sahada DHMİ ile, destek faaliyetleri kapsamında da tedarikçilerle etkin işbirliği gerçekleştirdiklerini



vurgulamıştır. Katılımcı AD “Atölye Lojistik ve Teknik Şeflik olarak operasyon birimlerine uygun bir şekilde çözüm sunmaktayız bunun için güncel ortamı takip etmekteyiz, dinamik olmaktayız, 20 dk içinde uçağı uçurması gereken yer hizmetleri operasyon birimlerine her türlü desteğı (doğru personel sağlama, doğru malzeme ve teçhizatı faal olarak zamanında tedarik etme vb.) sağlamaktayız” şeklinde operasyonel değer yaratmaya ilişkin görüşlerini belirtmiştir. Katılımcı TK de idari birimler olarak “bu anlamda yer hizmetlerinin görünmeyen kahramanlarıyız” vurgusunda bulunduktan sonra “Operasyon harici birimler kapsamında, değer yaratan birimlere destek sağlamaktayız” açıklamasında bulunmuştur.

#### Kaynakların etkin kullanımı

Kaynak Planlama Yazılım sistemi ile yolcu hizmetleri, Harekât ve ramp operasyonlarında görevli personelin vardiyaları boyunca takibi, çalışma verimliliklerinin kontrolü, operasyon standartlarına uygunluğu ve koordinasyonu sağlanmaktadır, sistemin Nu.D.03 Uçuş Bilgi Sistemiyle bağlantısı sağlanarak operasyonunun ve operasyondaki değişikliklerin gerçek zamanlı takibini ve gerekmesi durumunda önlemlerin alınmasını mümkün kılmaktadır. Apronda kullanılan ve özel eğitim gerektiren uçak itme-çekme ve bagaj traktörü gibi ekipmanların verimli kullanımını sağlamak için operatör şoför ve işçi şoförlerin eğitime yönelik araç simülâtör sistemi kullanılmaktadır. Çalışanların eşzamanlı ve proaktif olarak bilinçlendirilmelerine yönelik bilgilendirme ekranları kurum içi iletişimi sağlamakta ve önemli olaylar, uyarı yazıları ve teknik bilgi aktarımını mümkün kılmaktadır. Havacılık sektöründeki kaynakların en verimli şekilde kullanılabilmesi ve artan hava trafik talebinin karşılanması için DHMİ ile koordineli olarak hava trafik alanındaki tüm paydaşların “DHMİ ve Eurocontrol işbirliğinde, Terminal operatörü, havayolları ve yer hizmet kuruluşları” bir araya geldiğı birlikte karar alma “Collaborative Decision Making” projesi ile havalimanındaki operasyonel durumun eşzamanlı olarak paydaşların izlemesinin mümkün kılınmasıyla havalimanındaki gecikmelerin azaltılması, kalkış sırlamasının daha etkin yapılması, slot uyumunun artırılması, yolcuların daha doğru ve hassas bilgilendirilmesi, havayollarının dakikliğinin artırılması, yakıt tasarrufu sağlanması suretiyle operasyonların tahmin edilebilirliğı artırılmış, zaman ve insan gücü kaybı engellenerek kapasite geliştirilmiş, hava sahasının verimli kullanımı sağlanmıştır.

Yakıt tüketiminden, aracın faal durumuna ilişkin birçok verilerin değerlendirilip kararların verilebildiği, stok maliyetlerini azaltmak anlamında kullanılan farklı programlardan da faydalanılmaktadır. Örneğin Detaysoft danışmanlığı altında birçok istasyon arasında koordine kurarak tüm paydaşları kapsayacak şekilde bütçe süreçlerini yönetmede ve mevcut SAP Sistemi ile entegre olacak şekilde SAP BPC (Business Planning and Consolidation) programını uyarlamıştır. HAVAŞ'ın kullandığı yönetim bilgi sistemlerinde temel sistem SAP tabanlı ERP sistemidir. Ancak katılımcı TK “her türlü koşulda faaliyetlerin etkinliğini devam ettirebilmek adına minimum stok yönetimine ilişkin geçmiş tecrübeler, bölümler arası bilgi alışverişi veya havayollarının yapmış olduğu anlaşmaya dayanarak istasyon olarak takip edilen tablolar da bulunduğunu” ifade etmiştir. Katılımcı ÖA ise “Biz mevcut yapıyı ve kaynakları olabildiğince verimli kullanmaktayız” ifadesi ile istasyonda kaynak yönetiminin asgari şartlarda yerine getirildiğini ifade etmektedir.

#### İstasyonlarda ve ekipmanlarda verimlilik

Apron'da kullanılan otobüs, uçak itme-çekme traktörü ve bagaj traktörlerine cihaz monte edilerek apron haritaları üzerinde yer, hız, yön bilgisi, operasyonda aktif olma durumu ve kullanım süreleri, motor ve yakıt durumu ve bakım ihtiyacının takibini sağlamak için Araç Takip ve Yönetim Sisteminin kullanılması, yer hizmetlerinin ayrılmaz parçası olan ekipmanların hizmete daima hazır olması için teknik birimlerce güvenli, eksiksiz ve verimli hizmet sağlamalarının desteklenmesidir. Tüm istasyonlara ilişkin planlı önleyici ve koruyucu bakımlar SAP sisteminden takip edilmekte ve planlanan saatlerde bakımları yapılmaktadır. Katılımcı DA mevcut planlarının haftalık oluşturulduğunu ve bir gün öncesinde ilave edilen uçuşlar ve iptal edilenler çerçevesinde gerekli kontroller yapılarak işgücü, malzeme ve teçhizat planlarının gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

Diğer bir katılımcı MK kontrol unsurunun önemini ifade edip, operasyonel verimliliği ve etkin kaynak kullanımını, denetim ve kontroller aracılığıyla sağladıklarını ifade etmiştir. Belirli araçları kullanan belirli personel olduğunu ve araçların onlara zimmetlendiğini ve kişilerin eşgüdümlü olarak birbirlerini ve araçları kontrol ettiklerini belirtmiştir.

#### **5.3.4. Değer yaratma faaliyetlerini gerçekleştirirken uyulması gereken yasal düzenlemelere ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 4)**

HAVAŞ; Ulaştırma Bakanlığı ve DHMİ idarelerince yayınlanan 22 sayılı Sivil Havacılık Yönetmeliği (SHY 22) doğrultusunda Havalimanlarında; temsil, iç ve dış hat uçuşlarına Yolcu Trafik, Yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta uçak temizlik birim yükleme gereçlerinin kontrolü, uçak hat bakımı; yakıt ve yağ Uçuş Operasyonu, Ulaşım, İkram Servisi, Gözetim, Yönetim Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi ve diğer tüm yer hizmetleri faaliyetlerinde bulunmaktadır. DHMİ lisansı ile bu faaliyetler sağlanabilmektedir. DHMİ ile tahsis alanlarına yönelik olarak havalimanlarındaki otopark alanları, arazi, bina ile ofisler imzalanan kira anlaşması gereği kullanılmaktadır. HAVAŞ, ayrıca yurtdışındaki Uluslararası Havalimanlarında IATA Havalimanı Hizmetleri Kılavuzu 810'a uygun olarak hizmet vermektedir.

HAVAŞ stratejik yönetimi kapsamında belirlenmiş olan misyonların gerçekleştirilmesi sürecine yönelik yönetmelikler ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır. Yasa ve yönetmelikler çerçevesinde sorumlu olunan mevzuatlar resmi gazete aracılığıyla takip edilmekte ve mevcut işletme prosedürleri bu mevzuatlar doğrultusunda güncellenmektedir. Uyulması gereken mevzuatlara ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 5.5. de özetlenmiştir.

Katılımcı EY mevzuat yönetimine ilişkin olarak şu sözleri söylemiştir: “Bütün mevzuatlar Entegre yönetim birim koordinatörümüzce Genel Müdürlük sistemi üzerinde takip edilerek güncellenmektedir.” Benzer bir açıklamayı da Katılımcı GS “Her standardın ayrı bir mevzuatı bulunmakta olup bunlar Genel Müdürlük tarafından değerlendirilmekte ve istasyon kapsamında bu mevzuatlara yönelik prosedürler bulunmaktadır” şeklinde vurgulamıştır

Katılımcı HT “SHY-22 kapsamındaki bütün tüm konu başlıkları bizi ilgilendirmektedir. Taşıyıcıya karşı sorunluluğumuz var bu kapsamda onların manuellere uymak zorundayız. Kendi personelimize karşı sorumluluğumuz var ve DHMİ'ne karşı sorumluluğumuz var. Bu kapsamda bütün ilgili mevzuatlardan sorumluyuz.” şeklinde cevaplamıştır. Benzer şekilde katılımcı TK'da “Mevzuatlara mecburen uymak zorundayız” ifadesini kullanmıştır.

Katılımcı AT bu açıklamalara benzer şekilde “IATA kuralları, Havayolunun kısıtlamaları, DHMİ'nin yönergeleri, kanunlar vb. usuller kullanılmaktadır. Atık

yönetim, çevre yönetim usulleri, bu çerçevede resmi kurumlarda gelip habersiz olarak bizi denetlemektedir” şeklinde cevaplamıştır. Benzer bir açıklamayı da katılımcı DA “Öncelikle iş sağlığı ve güvenliği kanunu, iş kanunu, diğer yandan hizmet verilen havayollarının manuelleleri (GOM) çünkü onların kurallarına göre hizmet vermemiz gerekmektedir, IATA, ICAO Kuralları, Sivil Havacılık Kuralları da yer hizmetleri faaliyetlerinde uygulanması gereken diğer unsurlardır” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı AÇ, ÖD ile MK’nın değerlendirmelerine bakıldığında ise tümevarımsal bir yaklaşımla bütün mevzuatlardan sorumlu olduğu görülmektedir. Katılımcı AÇ, “SHGM’lüğü talimatları ile Havayolu manuellelerini yerine getirmekteyiz”, katılımcı ÖD “Havayollarının manuelleleri (GOM) ve HAVAŞ prosedürlerine bağlı olarak çalışmaktayız” ve katılımcı MK “Faaliyetlerimizde kendi prosedürlerimiz uygulanmakta ancak bir havayolu temizlik hizmetini almak istemeyebilir yada hizmetin bir kısmını isteyebilir bu durumda biz onların kurallarına göre kendi prosedürlerimizi işletmekteyiz” şeklinde kullanılan mevzuatlar hususunda açıklamada bulunmuşlardır.

Katılımcı TK, GAK ve AD kendi birimleri çerçevesinde soruyu yanıtlamışlardır. Katılımcı TK “İK yönünde T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iş kanunu ve konuyla ilgili mevzuat ve prosedürler kapsamında çalışılmaktadır”, Katılımcı GAK “Mali yönden; ilgili ticari kanunlar, borçlar kanun, vergi kanunu vb. kanun ve yasal mevzuata göre faaliyetler icra edilmektedir. TAV Holding kapsamında borsaya kote olunmuş olması sebebiyle İMKB ve SPK tarafından da kontrol edilmektedir, bu kapsamda Kamu kurumlarına ilişkin mevzuat haricindeki bütün yasal mevzuatlara tabi olmaktadır” ve Katılımcı AD’de “Teknoloji ve bilgi sistemleri acısında ayrıca Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BBDK) ile ilgili prosedürlere tabiyiz. Holding ve Genel Müdürlük kapsamında bilişim üzerinde denetlenmektedir. Bilgi güvenliği, siber güvenli konusunda yasal düzenlemelere uymaktayız. Senaryo yada siber tatbikatlarla bilgi güvenliğine uyma durumumuz takip edilmektedir” şeklinde soruyu cevaplamışlardır.

Katılımcı Eİ bunlara ilaveten “Eurocontrol ile diğer havacılık birimlerinin mevzuatlarına da tabi” olduklarını eklemiştir.

**Tablo 5.5. Uyulması Gereken Yasal Düzenlemeler İlişkin Katılımcı Görüşleri**

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler					Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi				
	E Y	A T	T K	A D	H E	G A K	G S	G B	M K	D A	Ö D	İ K	Ö A	S S	M U	A Ç	S Ö	H T	E İ	E G
Uluslararası Havacılık Kuralları		√			√					√									√	√
Kanun vb. yasal mevzuat	√	√	√	√		√				√										
SHGM yönergeleri	√	√								√						√		√	√	√
Havayollarının manüelleri	√	√							√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√
Yönetim Standartları							√	√												
Prosedürler	√				√		√	√	√		√	√		√			√			

**5.3.5. Değer yaratma sürecinde paydaşlara ilişkin elde edilen bulgular (En önemli üç paydaş) (Anket Soru 5) ve bunların yaratılan değere katkılarına ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 10)**

Havacılık sektöründe hizmet sağlayan bir işletme olarak HAVAŞ A.Ş. yoğun şekilde etkileşimde olduğu çalışanlar, havayolu işletmeleri, otobüs yolcuları ile havalimanındaki güvenlik ve genel uygulamalara yönelik düzenleyici kamu kurumları öncelikli paydaşlarıdır. % 100 hissedarı olan TAV Havalimanları Holding, hizmet verilen bölgelerdeki yerel halk ve idareciler de önemli paydaşları arasındadır. Sivil toplum kuruluşları, medya mensupları ve toplum da karşılıklı iletişimde olunan paydaşlar arasındadır. Katılımcı GS’de bu kapsamda “Tek başımıza biz bu süreci işletemeyiz, paydaşlarla bu süreci yürütmekteyiz bu bağlamda yer hizmetleri misyonunun yerine getirilmesinde en önemli etken paydaşlar olmaktadır” şeklinde konuyu vurgulamıştır.

**Genel olarak HAVAŞ A.Ş.’nin paydaşları;**

**Hükümet ve kamu kurumları** (Ulaştırma Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, DHMİ “Hava Meydanı Kurtarma ve Yangın Söndürme, Havacılık Bilgi Yönetim Birimi –AIM vb.”, İŞKUR “HAVAŞ ile İŞKUR arasında yapılan anlaşmanın bir sonucu olarak öğrencilerin bir kısmı HAVAŞ A.Ş. bünyesinde Konya

Havalimanında yer hizmet personeli olarak fiilen ücretli olarak çalışmaktadır”, Gümrük Hizmetleri, Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü).

**Uluslararası Havacılık Kuruluşları** (ICAO, IATA, ECAC, EASA, EUROCONTROL vb.)

**Havacılık Okulları**, Yüksekokulları, Meslek Yüksekokulları (Havacılık sektörüne yönelik nitelikli işgücü yetiştirmek için öğrencilere staj olanağı sağlanmaktadır).

### **Müşteriler**

**Havayolları:** (THY, Pegasus, British Havayolları, Mısır Havayolları, Tunus Havayolları, Middle East Havayolları, Ürdün Havayolları, Libya Havayolları, LOT Polonya Havayolları, Belavia, Cezayir Havayolları, Monarch Havayolları, Danish Air Transport ve Ural Havayolları il, Air One, AirBaltic, Air France, KLM Cityhopper, Belavia, Air Moldova, KLM Alitalia, Atlas Global, Iberia Express, SunExpress, TNT Airways, Transaero, Riga, FBO, Estonian Air, Monarch, Czech Airlines, Corendon Airlines, Tair Aviation, Uzbekistan Airways Lufthansa, LOT Polish Airlines, Gulf Air, Corendon, Tailwind, Freebird, Azerbaijan Havayolları ve Badr Havayolları)

**Kargo:** Uls Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş., Ukraine Int. Airlines, Tajikistan Airlines, Tarom Air Transport, Tatarstan Airlines, Tunus Air, Sas, Small Planet Airlines, Somon Air, Syrian Air, Singapur Air Red Wings Airlines, Rossiya Russian Airlines, Royal Jordanian, Qatar Airways, Pakistan International Airlines, Middle East Airlines, Mahan Air, Lot Polish Airlines, Libyan Arab Airlines, KLM, İberia Airlines, Hainan Airlines, Gulf Air, Finnair O.Y., Egypt Air, Epsilon Aviation SA, Delta Airlines, Dnieproavia Aviation, Donavia, Donbass-Eastern Ukrainian Airlines Belavia-Belarusian Airlines, Bh Airlines, British Airways, Air France, Act Airlines, Adria Airways, Aeroflot Russian Airlines, Air Canada, Ariana Afghan Airlines, Albanian Airlines, Air Transat A.T Inc, Air Moldova, Air Malta Company Ltd., Air Bishkek, Air Baltic Corporation A/S, Air Algeria, Eva Air).

**Kargo ve Posta şirketleri** (PTT, MNG, Yurtiçi Kargo, Aras Kargo)

**Yolcular** (İş için seyahat edenler “büyük firmalar”, Turistik yolcular, Uçak kiralayan şirketler, Türk Silahlı Kuvvetleri, Diyanet İşleri Başkanlığı, Seyahat acenteleri “TURSAB”).

**Havalimanları İşletmeleri** (TAV, ISG, DHMİ, YDA, IC-Fraport-IGA vb.).

**Yer İşletme Hizmeti Şirketleri** (TGS, HAVAŞ, Çelebi, Portekiz menşeli yer hizmetleri firması Ground Force, Pakistan menşeli yer hizmetleri firması RoyalAirport Services)

**İkram Şirketleri** (Sancak İkram, THY DO&CO İkram Hizmetleri A.Ş., LSG)

**Yakıt Şirketleri** (PO Air, Shell, Turkish-Opet )

**Uçak Üreticileri** (Boeing ve Airbus)

**Bakım ve Onarım Şirketleri** (THY Teknik, Goodrich THY Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti. Şirket, TEC Uçak Koltuk Üretim San. Ve Tic. A.Ş., Pratt&Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti.)

**Uçak Kiralama Şirketleri** (Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.)

**Güvenlik Birimleri** (Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma, Özel Güvenlik (PARS, SECURİTİM vb.)

### **Oteller**

**Sivil Toplum Kuruluşları** (Bağış ve sponsorluklar çerçevesinde Türk Eğitim vakfı, TEMA vakfı, engelsiz havalimanı projesi kapsamında eğitimler için işitme engelliler federasyonu, Türkiye Omurilik Felçliler Derneği ile işbirliği yapılmaktadır. Ağaçlandırma faaliyetleri için Orman işletme müdürlükleri ile koordineli olarak çalışılarak çevresel iyileştirmeler yapılmaktadır. Gaziantep Havalimanı istasyonunca DHMİ tarafından tahsis edilen alana TEMA vakfı ile işbirliği ile HAVAŞ Hatıra Ormanı oluşturulmuştur. Engelli yolcuların ihtiyaç duydukları özel hizmeti alabilmeleri için Türkiye Omurilik Felçliler Derneği ile bilgilendirme ve bilinçlendirme eğitimleri verilmekte. İşitme engelli yolcularla daha etkin iletişim kurabilmek için istasyonlarda, terminalde görev yapan belli sayıda çalışana İşitme Engelliler Federasyonunca işaret dili eğitimi verilmektedir.)

**Toplum** (Ev kadınlarının yarı zamanlı istihdam olanağı yaratmaya yönelik olarak Dalaman Havalimanında 41 kadına uçak temizleme faaliyeti için görevlendirilmiştir. İlkokulların boya, bakım ve onarım çalışmalarına destek verilmekte, öğrencilerin sınavlara hazırlanmalarına katkıda bulunmak için açılan kurslara destek verilmektedir. Gıda yardımlarında bulunmaktadır. Anlamlı tiyatro gösterilerine sponsor olunmaktadır.)

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda havalimanı yer hizmetleri işletmesinin misyonlarının gerçekleştirilmesinde çeşitli paydaşların katılımı söz konusu

olduğu ortaya konmuştur. Katılımcıların bu paydaşlardan en önemli üçüne ilişkin görüşleri Tablo 5.6.'da ortaya konmuştur.

**Tablo 5.6. En Önemli Üç Paydaşa İlişkin Katılımcı Görüşleri**

Temalar		Katılımcılar																			
		Üst Yönetim		İdari Şeflikler					Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi					Harekât Birimi			
		E	A	T	A	H	G	G	G	D	M	Ö	İ	Ö	S	M	A	S	H	E	E
Y	T	K	D	E	A	A	S	B	A	K	D	K	A	S	U	Ç	Ö	T	İ	G	
İç Paydaşlar	Çalışanlar	√		√			√	√													
	Yöneticiler			√			√														
	Ramp Birimi		√		√	√								√	√	√	√	√	√	√	√
	Harekât Birimi		√		√	√			√	√	√	√	√	√	√	√		√			
	Yolcu Hizmetleri Birimi				√	√				√	√		√						√	√	√
	İnsan Kaynakları Şefliği							√				√		√					√		
	Genel Müdürlük							√	√												
	Bağlı İstasyonlar																				
	Atölye Teknik Lojistik Şefliği		√				√		√	√	√	√	√			√	√	√			√
	Muhasebe ve Otobüs Şefliği																√				
Dış Paydaşlar	Uluslararası İşletmeler																				
	SHGM									√	√										
	DHMİ	√	√		√				√	√	√	√	√	√					√	√	√
	TAV	√			√																
	Havayolları	√	√		√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	Yolcular		√										√	√	√	√	√	√			
	Kamu Kurumları			√																	
	Üniversiteler			√																	
	Akademik kuruluşlar																				
	Dışarıdan Hizmet Alan İşletmeler					√		√	√												
Diğer Havalimanı İstasyonları							√														
Genel Müdürlük			√			√		√													



<b>Tablo 5.6. (Devam) En Önemli Üç Paydaşa İlişkin Katılımcı Görüşleri</b>																
Tedarikçiler				√	√	√		√	√							
Yakıt İşletmeleri																
Catering İşletmeleri																
Güvenlik İşletmesi											√	√	√			
Gümrük Birimi																√
Kule										√					√	√

## DIŞ PAYDAŞLAR

### Havayolları

Havayolları; denetlemelerde bulunarak yer hizmetlerince gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin majör ve minör aksaklıkları tespit ederek, yer hizmetlerinin aksaksız bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamakta, operasyonlara ilişkin geri beslemeleri veya yolcuların eleştirilerini, önerilerini dolaylı olarak iletimini sağlayarak yer hizmetleri faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca katılımcı GAK'ın belirttiği gibi “gelir sağlamaktadır”.

### DHMİ

DHMİ, operasyonel bağlamda harekât etkinliğinin oluşturulmasına etkin yer tahsis sağlamakta, yönlendirme hususunda yer hizmetleri harekât ekibine katkıda bulunmakta, teknolojik gelişmeleri ICAO bünyesinde takip ederek mevcut altyapının güncelliğini sağlamaktadır. Bunun karşılığında da kira, ısıtma, elektrik vb. ödemeler almaktadır. Katılımcı AT “DHMİ, teşviklerle (ücretlendirme veya havalimanı uçuş sayısını artırmak, dönemsel teşvikler havayollarının buraya gelmeleri için bazı ücretlerde kışın indirimine gitmeleri, ruhsat anlamında çevre, gümrük faaliyetleri çerçevesinde teşvikler var, engelsiz havalimanı kapsamında bizde yeşil kuruluş belgesi alırsak indirimler var ancak burada havalimanının altyapısının da bu niteliklere sahip olması gerekir yani paydaşın da bu koşulları sağlaması gerekir) faaliyetlerimizin ekonomik ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır” şeklinde DHMİ'nin yer hizmetlerine olan katkısını açıklamıştır. Konuyu yönelik katılımcı HT “Kapasite ve saat dilimlerine göre DHMİ'nin işletme birimi gerekli planlamayı yapmaz ise uçakların hava'da hold seviyesinde gezinmekte, park yerlerinin dolmakta, taksi yolunda bile uçakların beklemektedir. Bu planlamada altyapı dikkate alınarak belli

saatlere yoğunlaşmak yerine, saat dilimleri halinde uçuşları güne bölerek havalimanı kapasitesinden daha iyi faydalanılmış olunacaktır” önerisinde bulunmuştur.

Özetle DHMİ fiziksel yapıya ilişkin uygunsuzlukların giderilmesinde, kontrol görevlerini gerçekleştirerek *yer hizmetleri üstün hizmet sağlama misyonunu* desteklemektedir. Ayrıca uçuş planlarının, terminlerin vaktinde işlenmesinde “AİM (Havacılık Bilgi Yönetimi) Ofisi” operasyonel verimliliğe katkı sağlamaktadır

### **Yolcular**

Yolcular, DHMİ'nin yolcu öneri kutuları aracılığıyla HAVAŞ hizmetlerinin gelişimine katkıda bulunabilmektedirler. Aynı şekilde HAVAŞ'ın da yolcuların kullanabileceği öneri sistemi mevcuttur. Katılımcı ÖA; yolcuların bu sistemi kullanarak bagaj kaybı, yer belirleme, yönlendirme vb. hususlarında destek isterken, aynı zamanda hizmetinden memnun kaldıkları personelle teşekkür de ettiklerini bununda hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca otobüs işletmesiyle direkt temasta bulunan yolcular yer hizmetlerine doğrudan gelir sağlamaktadır.

### **Tedarikçiler**

Malzeme alımı konusunda merkezi alımdan daha çok lokasyon temelli tedarikçilerle çalışılmaktadır. Alımları, belli isteklilere dayalı tedarikçi grubu oluşturulmuş bu tedarikçiler üzerinden gerçekleştirmektedirler. HAVAŞ tedarikçiler konusunda genel olarak ikameli bir sisteme sahiptir. Bir tedarikçi ile sıkıntı yaşandığında onun alternatifinden faydalanma yoluna gitmektedir. Bu kapsamda tedarikçilerin doğru ürünü zamanında ve istenilen kalitede getirmeleri bir anlamda yer hizmetleri operasyonlarının kalitesini ve hizmet düzeyini de belirleyeceğinden kontrol, puanlama vb. derecelendirme sistemleri uygulamaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı AD “Tedarik faaliyetleri kapsamında çok fazla paydaşımız var, benim sanayide cıvata aldığım işletme bile benim paydaşımdır. Bunların takibini yapmak zor olması sebebiyle belli gruplarla çalışmayı ilke edinmiş durumdayız.” açıklamasında bulunmuştur.

### **Genel Müdürlük**

Genel Müdürlük; istasyon kapsamında çözülemeyen konuları (istasyon görev ve sorumlukları ile yetkileri dışındaki faaliyetleri ) çözmektedir, ayrıca prosedürlerin ve mevzuatların güncellenip sistemlerin oturtulması anlamında istasyon faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Emniyetli ve güvenilir faaliyetlerin devamlılığında etkin görev

almaktadır. İstasyondaki atölye birimi doğrudan Genel Müdürlük Atölye Koordinatörlüğüne bağlı çalışarak, onlardan destek almaktadır.

### **Kule**

Eskiden kuleyle iletişim telefon ile gerçekleştirilmekte, slot check işlemleri yapılmakta, kulenin anlık verileri alınıp kaptana iletilmekteydi. Günümüzde iletişim kurulma hususlarında teknolojiye faydalanılmaktadır. Kule, havalimanında araçların hareketlerini yönlendirerek, etkin, hızlı, güvenli ve düzenli trafik akışını sağlayarak yer hizmetleri misyonuna katkıda bulunmaktadır.

### **Uluslararası İşletmeler**

IATA gibi uluslararası işletmeler; yer hizmetleri misyonlarına ilişkin performansı ve hizmet kalitesini süreç esaslı denetleyip, kontrol ederek ilgili istasyon ile hem kendi tecrübelerini paylaşmakta, hem de mevzuatlara göre aksaklıkları düzelterek sistemin işleyişini uluslararası normlara göre gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Katılımcı AT bu konu da ISAGO ve de-icing denetlemelerini örnek olarak vermiştir.

### **SHGM**

Düzenleyici kurum olarak yer hizmetleri misyonuna doğrudan etki etmektedir.

### **TAV**

Holding olarak HAVAŞ'ın genel işleyişini, yeni stratejik hedeflerin konumlandırılması, mali yönden desteklenmesi hususlarında yer hizmetleri misyonlarına katkıda bulunmaktadır.

### **Kamu Kuruluşları**

Kamu kurumlarının (Bakanlıklar, SPK, IMKB ve benzer kurumlar), düzenleyici, disipline edici ve denetleyici kurum olmaları sebebiyle HAVAŞ'ın mali, hukuki, mevzuatsal kontrollünü sağlayarak görevlerini riske girmeden devam etmesini sağlamaktadır. Bu konuda katılımcı TK “ benim uyduğum bir düzenlemeye rakibim uymayabilmektedir. Bu kapsamda resmi kurumlar denetleyicilik unsurunu kullanarak gerekli yaptırım uygulamaları gerekmektedir” ifadesinde bulunmuştur.

### **Eğitim Kuruluşları**

Personelin gelişimi konusunda üniversiteler ve diğer akademik kuruluşlar katkıda bulunmaktadır

### **Diğer Havalimanı İstasyonları**

Malzeme, teçhizat veya personel ihtiyacı olması durumunda bunları diğer istasyonlardan alarak misyonlarını yerine getirmelerine katkıda bulunmaktadırlar.

## **Dışarıdan Hizmet Alınan İşletmeler**

Yönetimsel sertifikaların alınması hususunda BSI (British Standards Institution) işletmesiyle eğitim, danışmanlık, denetim ve sertifikalandırılması faaliyet konularında birlikte çalışılmaktadır. Hizmet alımı yapılarak gerçekleştirilen işyeri hekimliği konusunda TezMed işletmesi ile çalışılmaktadır. İşyeri sağlığı ve güvenliği konusunda yapılacak işlemlerin belirlenmesi, planlanması ve takibi konusundaki süreç bu işletme tarafından işletilmektedirler.

## **İÇ PAYDAŞLAR**

### **Ramp Birimi**

Ramp hizmetleri faaliyetleri uçağa verilen yer hizmetleri faaliyetlerinin birçoğunu kapsamaktadır. Bu anlamda uçağa yönelik yer hizmetleri misyonunun etkinliğinin artırılmasına katkısı çok yüksektir.

### **Harekât Birimi**

Harekât birimi özellikle bütün ramp hizmetlerinin güvenilir ve verimli gerçekleşmesi için apron alanındaki faaliyetleri koordine ederek yer hizmetlerine katkıda bulunmaktadır.

### **Yolcu Hizmetleri Birimi**

Yolcu Hizmetleri birimi yolcu ve bagajların uçuşa yönelik hazırlıklarını (bilet, pasaport, bagaj işlemleri) yaparak, uçağa doğru yükleme yapılması sağlanmaktadır. Böylelikle müşteri memnuniyeti artırılmak suretiyle yer hizmetleri misyonuna katkıda bulunmaktadır.

### **Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği**

Atölye, Teknoloji ve Lojistik şefliği; hava tarafındaki faaliyetleri icra eden Ramp, bütün birimlerle koordinasyona sağlayarak sürecin sağlıklı işleyişi anlamında katkıda bulunan Harekât ve yolculara anında birebir hizmet veren Yolcu Hizmetleri birimlerince kullanılan teçhizatların ve ekipmanların bakımlarını yapmak suretiyle faaliyetlerini sağlayarak yer hizmetleri misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

### **Çalışanlar**

Performans sistemi ile hem çalışanların işletmeye hem işletmenin çalışanlara sağladığı gelişim katkıları oraya konmaktadır. Çalışanlar sahayı ve işi bilmeleri, tecrübe, donanım ve yetkinlikleriyle tanımlanmış prosedürleri uygulamak suretiyle yer hizmetlerine katkıda bulunmaktalar.

### İnsan Kaynakları Şefliği,

İnsan Kaynakları şefliği uygun personel alımını yaparak ve eğitimlerini sağlayarak yer hizmetleri misyonuna katkıda bulunmaktadır.

### Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği

İstasyona ilişkin finansal yapının ve kaynak planlamasının yapılmasını sağlayarak mevzuatlara uygun hesap verebilir ve şeffaflık içerisinde faaliyetlerin yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

### Yöneticiler

Yöneticiler, kaynak paylaşımını mümkün kılarak, planlamaları gerçekleştirerek değer yaratımı kolaylaştırmaktadır. Paydaşların yer hizmetlerine olası katkıları açıklamak amacıyla yer hizmetleri yöneticilerinin görüşlerinden faydalanılarak oluşturulan özet bilgi Tablo 5.7. de gösterildiği gibi derlenmiştir.

**Tablo 5.7. Katılımcıların Bakış Açısıyla Paydaşların Değer Oluşumuna Katkıları**

İç Paydaş	Yer Hizmetleri Birimi	Değer Yaratımı
Yöneticiler	Diğer Birimler	Kaynak ve görev paylaşımı yapmakta, sağlıklı kararlar ile hizmetlerin devamını sağlamakta
Çalışanlar	İstasyon Müdürlüğü	Bilgi, yetenek ve kabiliyetleri ile faaliyetlere etkin ve verimli katılım sağlamakta
	İnsan Kaynakları Şefliği	Tecrübe, donanım ve bilgileri ile destek sağlamakta
	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Bakım, onarım ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmekte
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Faaliyetleri mevzuata, prosedürlere göre gerçekleştirmekte
Ramp Birimi	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	İhtiyaçlarını ve aksaklıkları belirleyip iletmekte
	Harekât Birimi	Taşıyıcıyla karşılıklı ikili sözleşmeye bağlı hizmetleri gerçekleştirmekte
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Bagajları almakta ve refakatsiz çocuk ve özel durumlu yolculara destek sağlamakta
Harekât Birimi	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	İhtiyaçlarını ve aksaklıkları belirleyip iletmekte
	Ramp Birimi	Hizmetlerin güvenilir ve verimli gerçekleşmesini sağlamakta, yükleme bilgilerini iletmekte
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Bagajları almakta ve refakatsiz çocuk ve özel durumlu yolculara destek sağlamakta
Yolcu Hizmetleri Birimi	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	İhtiyaçların belirleyip iletmekte
	Ramp Birimi	Kayıp eşya faaliyetlerini koordine etmekte
	Harekât Birimi	Terminal içi faaliyetleri gerçekleştirmekte

**Tablo 5.7.** (Devam) *Katılımcıların Bakış Açısıyla Paydaşların Değer Oluşumuna Katkıları*

<b>İnsan Kaynakları Şefliği</b>	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Çalışanların çalışma zamanlarını bildirmekte
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Eğitimleri planlamakta ve gerçekleştirmekte
	Ramp Birimi	Uygun personel sağlamakta, gelişimlerini desteklemekte
	Harekât Birimi	Uygun personel sağlamakta, gelişimlerini desteklemekte
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Uygun personel sağlamakta, gelişimlerini desteklemekte
<b>Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği</b>	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Donanımsal ve malzeme yönünden desteklemekte
	Ramp Birimi	Donanım ve teknik bilgileri ile destek sağlamakta,
	Harekât Birimi	Malzeme ve teçhizat sağlamakta
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Malzeme ve teçhizat sağlamakta
<b>Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği</b>	İnsan Kaynakları Şefliği	Çalışanların maaş ödemesini yapmakta
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Yolcuların taşınmasını sağlamakta
<b>Dış Paydaş</b>	<b>Yer Hizmetleri Birimi</b>	<b>Değer Yaratımı</b>
<b>Havayolları</b>	İstasyon Müdürlüğü	Gelir sağlamakta, aksaklıkların düzeltilmesini sağlamakta
	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Danışmanlık ve teknik destek sağlamakta
	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Gelir sağlamakta
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Donanım sağlamakta
	Harekât Birimi	Uygulanacak hizmetleri belirlemekte ve sonuçlarını kontrol etmekte
	Ramp Birimi	Personelin gelişimini sağlamakta, teknik destek sağlamakta
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Prosedürlerin oluşumuna destek sağlamakta, denetlemelerle aksaklıkların düzeltilmesini sağlamakta, eğitimler vermekte
<b>Yolcular</b>	İstasyon Müdürlüğü	Gelir, öneri, şikâyetler ile gelişim fırsatı yaratmakta
	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Gelir sağlamakta
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Motivasyon sağlamakta, öneri ve şikâyetleri ile gelişim sağlamakta
	Ramp Birimi	Bagaj kaybetmeyerek destek sağlamakta, önerileri ile gelişim sağlamakta
<b>TAV</b>	İstasyon Müdürlüğü	Yönetimsel ve finansal destek sağlamakta

**Tablo 5.7.** (Devam) *Katılımcıların Bakış Açısıyla Paydaşların Değer Oluşumuna Katkıları*

<b>DHMI</b>	İstasyon Müdürlüğü	Altyapı, donanım ve yönlendirme desteği
	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Altyapı sağlamakta,
	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Giderlere sebep olmakta, kira, ısıtma, elektrik vb. ödemeler veya teşvikler sağlamakta
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Düzenlemelere yönelik uyarlamaları sunmakta, altyapı sağlamakta ve hizmetleri denetlemekte
	Harekât Birimi	Altyapı sağlamakta, yönlendirme hususunda katkıda bulunmakta, bilgi aktarımı sağlamakta, slot permisi vermekte
	Ramp Birimi	Apron makinistliği, bakım ve onarım hizmetleri ile destek vermekte, teçhizat ve ekipman sağlamakta
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Yönetimsel aksaklıklar veya fiziksel uygunsuzlukların düzeltimine katkıda bulunmakta, işleyişin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakta
<b>Genel Müdürlük</b>	İnsan Kaynakları Şefliği	Eğitim ve personel desteği sağlamakta
	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Sermaye sağlamakta, teknik destek sağlamakta
	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Finansal destek sağlamakta
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Mevzuatları güncellemekte ve yaygınlaştırmakta
<b>Kamu Kurumları (SHGM vb.)</b>	İnsan Kaynakları Şefliği	Düzenleyici, disipline edici ve denetleme faaliyetleri icra etmekte
	Yolcu Hizmetleri Birimi	Misyona yönelik düzenlemeler ortaya koymakta
	Harekât Birimi	Denetleme, güncel bakım dokümanları sağlanmakta
	Ramp Birimi	Sivil Havacılık Kuralları ile düzenleyici, disipline edici ve denetleme faaliyetleri icra etmekte
<b>Tedarikçiler</b>	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Malzeme ve teçhizat sağlamakta
	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Giderlere sebep olmakta
<b>Üniversiteler Akademik kuruluşlar</b>	İnsan Kaynakları Şefliği	Personelin gelişimini sağlamakta
<b>SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu)</b>	İnsan Kaynakları Şefliği	Personel katkısı sağlamakta
<b>Güvenlik İşletmesi</b>	Yolcu Hizmetleri Birimi	Bagaj ve yolcu kontrolünü sağlamakta
<b>Yakıt İşletmeleri (POAŞ, THY OPET)</b>	Harekât Birimi	Yakıt sağlamakta
<b>Catering İşletmeleri</b>	Harekât Birimi	Yiyecek sağlamakta
<b>Kule</b>	Harekât Birimi	Slot işlemleri ile kalkış / iniş izinlerini vermekte
<b>Diğer Yer Hizmetleri İşletmeleri</b>	Ramp Birimi	Personel ve ekipman katkısı sağlamakta
	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Aksaklıkların bildirilmesi, düzeltici işlemlerin gerçekleştirilmesi ve koordinasyonu gerçekleştirmekte
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği İşletmesi (TezMedikal)</b>	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Sistemin kurulmasının ve yürütülmesini sağlamakta
<b>The British Standards Institution (BSI)</b>	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Standartların eğitimini, yaygınlaştırılmasını ve sertifikalandırmasını yapmakta

### 5.3.6. Paydaşlarla Etkileşim Süreçlerine İlişkin Elde Edilen Bulgular (Anket Soru 6)

Sahada aktif olarak çalışan ve operasyonel departmanlar olarak nitelendirilen (yer hizmetleri operasyonlarının üç bacağına oluşturan birimer) yolcu hizmetleri, ramp ve harekât birimleri birbirlerinden bağımsız çalışmamaktadırlar. Üçü bir birleriyle bağlantılı olarak doğrudan işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. Diğer yandan dış paydaşlarla temas eden istasyon birimleri ve onların etkileşimleri, değer yaratım sürecinde yer hizmetleri misyonunu etkilemektedir. Bu kapsamda Tablo 5.8.'de dış paydaşlarla iç paydaşlar arasındaki etkileşimler incelenmiştir.

Tablo 5.8. Dış Paydaş Etkileşim Matrisi

	İnsan Kaynakları Şefliği	Atölye, Teknoloji ve Lojistik Şefliği	Muhasebe ve Otobüs Servis Şefliği	Entegre Yönetim Sistemi Birimi	Ramp Birimi	Harekât Birimi	Yolcu Hizmetleri Birimi
Uluslararası İşletmeler				√			
SHGM	√			√			
Kamu Kuruluşları	√			√			
DHMI	√			√	√	√	√
Havayolları			√	√	√	√	√
TAV	√						
Genel Müdürlük	√	√	√	√			
Yolcular			√	√			√
Tedarikçiler		√	√		√		
Kule					√	√	
Eğitim Kuruluşları	√						
Dışarıdan Hizmet Alan İşletmeler			√	√			
Diğer Havalimanı İstasyonları		√		√			
Gümrük Birimi					√	√	
Yakıt İşletmeleri					√	√	
Catering İşletmeleri					√	√	
Güvenlik İşletmeleri							√



### **Havayolları**

Ramp birimi, havayolları ile etkileşime girerek uçağa hizmet koordinasyonu sağlamakta, “Ramak Kala Olay” bildirimini ile havayolu tarafından da aksaklık bildirimleri gerçekleştirilmektedir. Harekât birimi, havayollarının uçuş izni ile ve slot başvurularını ilgili kamu birimlerine yapmaktadır.

### **DHMİ**

Harekât birimine etkin yer tahsisi, slot permisi ve yönlendirme konularında desteklemekte, altyapı ihtiyaçlarını SHGM gerekleri bağlamında karşılamakta, teşviklerle uçuş sayısının artırılması kapsamında destek vermektedir. Ramp birim daha çok DHMİ bağlı apron memurları ile (follow me aracı ile gezen makinistlerle) muhatap olmakta, onlara bildirilen taleplerin işleme görebilmesi için üst makamlarına yazılı olarak bildirimlerde bulunmaktadır.

Katılımcı SS’in de belirttiği gibi “Yanlış yolcuyla yanlış uçağa aldığımızda anlaşmalar çerçevesinde DHMİ tarafından ceza alınmaktadır” bu kapsamda kontrollerin daha hassas olarak yapılması gerekmektedir. Emniyet yönetim sisteminin havalimanındaki uygulamalarına SHGM kapsamında DHMİ işletmesinin de katılımı gerekmektedir. Yer hizmetlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin uygulanmasında altyapı sağlayıcısı olarak DHMİ’de katılım sağlamaktadır.

### **Yolcular**

Yolcular, öneri kutuları aracılığıyla HAVAŞ hizmetlerinin gelişimine doğrudan katkıda bulunabilmektedirler. Katılımcı ÖA “Bodrum vb. havalimanlarında yolcular ile etkileşim kurmak kolay çünkü onlar tatile gidiyorlar yada dinlenmiş olarak geri dönüyorlar, her hâlükârda mutlular ancak Kayseri Havalimanı yolcu profili için bunu söylemek zor çünkü burası farklı bir lokasyon yolcular iç hat yolculuk yapıyor gibi gözükseler de genelde memleketlerinden yurtdışına giden yolcular olup, yeri geliyor turşusunu, salçaların bırakıyorlar, ailelerini bırakıyorlar ve bu bağlamda genelde mutsuz profile sahiptirler, bundan dolayı check-in de bu sıkıntılarında beraberine taşıyarak daha agresif olmaktadır. İşin doğru sonuçlanması için yolcu hizmetlerinin daha dikkatli, daha çok çaba sarf etmesi, çok sabırlı olması, çok anlatması gerekmektedir” ifadesinde bulunmaktadır. Ayrıca “yolcu hizmetlerinin, insanlarla birebir çalıştığından farklı yolcuların farklı beklentilerini karşılaması gereken bir noktada, onları küstürmeden, üzmeden ve havayollarının yerde kalış süresini etkilemeden hizmet sunması gerektiğini” eklemiştir. Katılımcı SS’de konuyu “Kayseri bölgesi yolcu profili’nden

dolayı Kayseri Havalimanında bu iletişim daha zayıf olmaktadır” şeklinde vurgulmuştur. Katılımcı GAK yolcuların otobüs işletmesi ile doğrudan etkileşim halinde bulduklarını belirtmiştir.

### **Tedarikçiler**

Zamanında, doğru ve ihtiyaca uygun malzeme alımı konusunda güvenilir tedarikçilerle etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Katılımcı AD “Aylık, üç aylık ve yıllık denetimler ile alım faaliyetlerine ilişkin geribildirimler almaktayız, ayrıca tedarikçiler (lokal tedarikçilere ilişkin değerlendirme istasyon bazında, ulusal çapta tedarikçi değerlendirmeleride Genel Müdürlük bazında yapılmakta) hakkında da dönemsel performans değerlendirmeleri yapmaktayız” ifadesiyle bu konuya ilişkin hassasiyetlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir.

### **Genel Müdürlük**

Havayolları ile yapılan hizmet sözleşmesinde yer hizmetlerince havayollarına verilebilecek hizmetler ve verilemeyecekler belirtilmektedir. Yerine getirilecek hizmetlerde Genel Müdürlük tarafından ilgili hizmeti sağlayacak istasyona bildirilmektedir. Atölye Teknik Lojistik Şefliği olarak HAVAŞ Genel Müdürlük Atölye Koordinatörlüğüne bağlı çalışılmakta çözülemeyen bazı problemlerde merkezden destek alınarak faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve emniyet yönetim sistemlerinin işletilmesine ve sistemlerin oturtulması anlamında Genel Müdürlük prosedürleri ve mevzuatları güncelleyerek katkıda bulunmaktadır. Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi 10002 standardı kapsamında Genel Müdürlüğün kendi sayfasında Müşteri İlişkileri Müdürlüğüne takip edilen ve paydaşların bildirimlerini (teşekkür, şikâyet, bilgi edinme vb.) yapmalarını mümkün kılan sistem aracılığıyla teklif, öneri ve şikâyetleri iletmek suretiyle aksaklıkların düzeltilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi anlamında katkıda bulunmaktadır.

### **Kule**

Harekât birimi olarak kuleyle slot check işlemleri yapılmakta, trafik akışının düzgün ve emniyetli olması için anlık veriler kaptana iletilmektedir.

### **Uluslararası İşletmeler**

Uluslararası işletmeler ile denetlemeler aracılığıyla etkileşime girilebilmekte ve standartlara uyum ve uygunluk anlamında yer hizmetleri misyonuna katkıda bulunmaktadır.

## **SHGM**

SHGM dolaylı olarak havalimanının her yerinde bulunmaktadır. Merkezi otorite ve yerinde yönetim olarak havalimanının altyapısının oluşturulmasından, süreçlerin yönetimine kadar, her yerde etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda DHMİ anımsatıcı olarak kuralları hatırlatıcı ve ihlallerde cezai işlemlerin gerçekleştirilmesinde yer hizmetleri misyonunun kalitesine ilişkin standartların muhafazasına yönelik katkıda bulunmaktadır.

## **TAV**

Finansal destek sağlamaktadır.

## **Kamu Kuruluşları**

Resmi kurumlar denetleyicilik unsurunu kullanarak mali, hukuki, mevzuatsal kontrollü sağlayarak, düzenleyici ve disipline edici etkide bulunmaktadır.

## **Eğitim Kuruluşları**

Personel gelişimi konusunda üniversiteler ve akademik kuruluşlarla etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca istasyon olarak eğitim kadrosu, donanım ve dokümanlar güncel tutulmakta, üniversiteler ile etkileşimli bir şekilde çalışılmaktadır. Bu etkileşime yönelik olarak katılımcı TK “Üniversiteler ve çalışanlar kendilerini geliştirdikçe, bizde kendimizi geliştirmek zorundayız” ifadesinde bulunmuştur.

## **Dışarıdan Hizmet Alınan İşletmeler**

Beraber iş yapılan Çelebi Yer Hizmetleri de RAMAK kala uygulaması ile emniyet yönetim sistemine katkıda bulunmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda dışarıda hizmet alınarak, işin daha uzman personel tarafında yapılması ve kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Yönetim sistemleri kapsamında BSI ile etkileşim halinde olunarak yönetim standartları çerçevesinde uygunluk, düzenlilik ve kalite sertifikasyonu husularında destek alınmaktadır.

## **Diğer Havalimanı İstasyonları**

Genel Müdürlük vasıtasıyla diğer havalimanı yer hizmetleri istasyonları ile iletişim kurarak, ihtiyaç durumuna göre kaynak değişimi mümkün kılınmaktadır

## **Gümrük Birimi**

Harekât birimince uçuş ile ilgili gümrük beyanı ve yükleme formu ile ilgili dokümanları teslim etme sürecinde iletişim kurmaktadır. Gümrük Müdürlüğü

temsilcisine uçak gelmeden ve ayrılmadan önce gerekli bütün bilgiler verilerek gümrük kontrolü için gerek duyulan hazırlıkların yapılmasını sağlamaktadır.

### **Yakıt İşletmeleri**

Harekât birimi havayollarının talebi doğrultusunda yakıt işletmeleri ile de gerekli koordinasyonu sağlamaktadır.

### **Catering İşletmeleri**

Harekât birimi havayollarının başvurusunu üzerine ikram işletmeleri ile de gerekli koordinasyonu sağlamaktadır.

### **Güvenlik İşletmeleri**

Gelen yolcu ve bagajların kontrolü ile diğer güvenlik faaliyetlerini “Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetimi ve Organizasyonu Talimatı” çerçevesinde ilgili taraflarla etkileşim içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

### **5.3.7. Paydaşlardan diyalog ve geribildirim yapıma şekline ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 7 ve 11)**

Paydaşların HAVAŞ’tan beklentilerini öğrenmek için kullanılan diyalog platformları (Tablo 5.9.): anketler, çalıştaylar ve toplantılar yer almaktadır. Bilgi paylaşımı için ise web sitesi, sürekli yayınlar ve tanıtım broşürleri kullanılmaktadır.

**Tablo 5.9. HAVAŞ A.Ş. ’nin Paydaşlarla Olan Diyalog Platformları**

<b>Paydaşlar</b>	<b>Diyalog Platformları</b>
<b>Çalışanlar</b>	Çalışanların hedefleri ile şirket hedeflerini aynı doğrultuda yönlendirmek için performans değerlendirme sistemi, çalışan memnuniyeti anketi, çalışanlara yönelik elektronik iletişim platformu olan HAVAŞ portalı, e-öğrenme eğitim portalı ve e-öğrenim alınan HAVAŞ eğitim merkezi, çalışanlara medyana gelen iş kazaları hakkında bilgilendirme sağlayan iş emniyeti bülteni, operasyonlar sırasında oluşan araç ve uçak kazaları ile bilgilendirme sağlayan SMS bülteni, İSG faaliyetleri, yeşil istasyon ve tasarruf uygulamaları vb. konuların yer aldığı kurum içi iletişim amaçlı HAVAŞ Express dergisi, istasyonlarda yılda bir kez motivasyon artırmaya dönük personel yemekleri, kurumsal konuların müdürler düzeyinde görüşüldüğü koordinasyon toplantıları, tüm istasyon yöneticileri, genel müdürlük yöneticileri ve yurtdışı paydaşlarında katıldığı yenilikler, gelişmeleri hedefler ve önerilerin gündeme getirildiği kurumsal çalıştaylar yapılması, iş ortamı, eğitim, iletişim, kariyer ve çalışma koşullarını değerlendirme üzere periyodik olarak çalışan memnuniyeti anketi yapılması

**Tablo 5.9.** (Devam) *HAVAŞ A.Ş.’nin Paydaşlarla Olan Diyalog Platformları*

<b>Müşteriler</b>	Yılsonunda müşteriler olan havayolu şirketlerine yapılan müşteri memnuniyeti anketleri, otobüs yolcularına yönelik gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketleri, müşterilerin memnuniyetini artıracak konuların görüşüldüğü düzenli müşteri ziyaretleri, istasyon müşterileri ile operasyonel ve performans konularının görüşüldüğü müşteri toplantıları paydaşlardan süreçlere yönelik müşteri memnuniyetsizliği yaratan noktalara ilişkin geribildirim almak için “Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyet Yönetim Sistemi” kurulmuştur
<b>TAV Havalimanları Holding</b>	Yöneticilerin katıldığı ve şirket yönetimi ile doğrudan etkileşim kurulabilen TAV liderler zirvesi, yıllık faaliyet raporu, insan kaynakları hedeflerini belirlemek için gerçekleştirilen TAV İK buluşmalarının gerçekleştirilmesi
<b>Düzenleyici Kamu Kurumları</b>	DHMI ve SHGM’nin geliştirdiği taslak yönetmeliklere geribildirim sağlama, kamu kuruluşlarının yetkilileri ile operasyonel konular, yönetmelik-talimat uygulamaları, iyi niyet ziyaretlerini içeren toplantılar yapılması
<b>Yerel Halk ve yerel idareciler</b>	İstasyonların bulunduğu şehir idarecileri ile bilgi paylaşımı ve gelişmeler hakkında bilgilendirmelerin yapıldığı toplantılar düzenlenmesi
<b>Sivil Toplum Kuruluşları</b>	STK’lar ile işbirliği içerisinde engelsiz havalimanı, yeşil havalimanı vb. projelerde birlikte geliştirilmesi, eğitimler düzenlenmesi
<b>Toplum</b>	HAVAŞ ile ilgilenen paydaşların kurumsal web sitesinin ve basın bültenleri ile bilgilendirilmelerinin sağlanması
<b>Medya</b>	Sürdürülebilirlik, finansal durum, performans bilgiler vb. güncel bililerin basın bültenleri ile paylaşımı, yeni projeleri tanımak üzere basın mensuplarının ağırlandığı medya toplantıları yapılması
<b>Eğitim Kurumları</b>	Şirket bünyesindeki eğitmenlerin üniversitelerde derslere katılması. Sivil havacılık okulları (Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Fakültesi, Muğla Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, Beykoz Lojistik MYO, vb. ) ile staj ve istihdama yönelik etkin işbirliği ile sektöre nitelikli iş gücü sağlanmaktadır (Örneğin Kapadokya Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu ile yapılan protokol ile okul SHGM mevzuatından zorunlu tutulan eğitimleri vermekte ve öğrencileri hem HAVAŞ’ta staj hem de istihdamı sağlanabilmektedir).
<b>Üniversite Öğrencileri</b>	Öğrencilerle bilgi alışverişi ve tanıtım yapılmak üzere üniversitelerin kariyer günlerine katılım ayrıca sivil havacılık okulları öğrencilerine staj olanakları sağlanması.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde verilen diyalog platformları Tablo 5.10.'da vurgulanmıştır.

**Tablo 5.10. Paydaşlarla Diyalog Platformlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri**

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler						Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi			
	EY	AT	TK	AD	HE	GAK	GS	GB	MK	DA	ÖD	İK	ÖA	SS	MU	AÇ	SÖ	HT	Eİ	EG
Bilgi sistemleri ve raporlama	√	√	√				√							√	√		√			
Yazışma	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√
Yüz yüze, işaret diliyle veya telefonla iletişim	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Elektronik haberleşme ve sosyal medya	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				√	√	√	√	√
Yönetmelikler, el kitapları ve prosedürler	√	√					√													
Toplantı Çalıştay	/	√		√	√		√	√		√						√				
Eğitimler ve tanıtım etkinlikleri	√	√	√																	
Anketler			√			√	√										√			
Performans Değerleme	√		√																	
Performans Yönetimi	√						√													
Denetimler							√													

Gerçekleştirilen görüşmelerde üst yöneticiler (katılımcı EY, katılımcı AT ve katılımcı TK) diyalog ve geribildirimler için güncel her türlü iletişim cihazını (yazılı, e-posta, telefon, mobil araçlar, whatsapp, tavface, bilgi sistemi, marshalling yaparken ki el işaretleri, push back esnasında operatör ile kaptan pilot arasında head set ile iletişim vb.) kullandıklarını belirtmektedirler. Benzer bir şekilde personelin çoğu paydaşlarla diyalog kurmada yüz yüze, telefon, elektronik haberleşme ve sosyal medya ile yazışmaları kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuya katılımcı HT “Biz bir zinciriz ve zincirin her halkası bizim için değerlidir. Biz daha çok yüz yüze ve mobil araçlarla ve mail aracılığıyla iletişim kurmaktayız. Operasyon sürecinin her aşamasında bilgi paylaşımı

anlık yapılmaktadır” şeklinde vurguda bulunmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda katılımcılara göre diyalog ve geribildirim şekilleri aşağıda sınıflandırılmıştır;

**Bilgi sistemleri ve raporlama** (Tüm TAV Holding çalışanları tarafından kullanılan ve bir iç iletişim portalından da öteye giderek şirket içi tüm haberlere ve bilgilere, aynı platform üzerinden, bilgisayar ve mobil cihazlarla ulaşımı sağlayan TAVFACE projesi, kurumsal kaynak planlaması yazılımı (ERP), ortak muhasebe sistemi, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları)

Katılımcı AT “şirket içi paylaşımlar konusunda TAVFACE programının yoğun bir şekilde kullanılmakta” olduğunu ancak bunun çok zaman aldığını ifade etmiştir.

### **Yazışmalar**

Katılımcı DA “Havacılıkta çoğunlukla yazılı olarak iletişim kurduklarını, bazı şeyler sözlü ifade edilemez, sözle sadece muhabbet olur, söz uçar yazı kalır” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı ÖD ise “birimler arası koordinasyonu sağlayan planlamaları” ve “DHMI” ile yazılı olarak iletişim kurduklarını belirtmiştir. Katılımcı AT genelde yazılı bildirimler gerçekleştirdiklerini, ancak aciliyet durumunda diğer iletişim yöntemleriyle de etkileşime geçtiklerini ifade etmiştir. Katılımcı MK ise konuya hem operasyonel hem iletişim açısından “Biz ramp birimi olarak apron memurları ile (follow me aracı ile gezen makinistlerle) muhatap olmaktadır, onlara söylediğimiz taleplerin işleme görebilmesi için onların bir üst makamına yazılı olarak bildirimlerde bulunmaktayız.” şeklinde yaklaşmıştır. Katılımcı DA havayollarının ilişkin sözleşmesel bildirimlerin genel müdürlük tarafından yazılı olarak bildirildiğini vurgulamıştır.

### **Yüz yüze, işaret diliyle veya telefonla iletişim**

Katılımcı DA, “Ramp birimi olarak operasyonel sahada paydaşlarla birlikte olduğumuzdan anlık olarak geribildirimleri almaktayız” demiştir. Konuya katılımcı EI ile HT’de ilgili birimler ve yöneticileriyle etkileşimlerin daha çok yüz yüze ve mobil olarak gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı ÖD “havayolu ile iletişimin headset veya online olarak gerçekleştirildiğini” vurgulamıştır.

### **Elektronik haberleşme ve sosyal medya** (video konferanslar, e-mail)

Katılımcı DA “Online olarak daha çok aksaklıklar konusunda bildirim almakta” olduklarını vurgulamıştır. Benzer şekilde katılımcı SS “BİMER’den de şikâyetler geldiğini” ve katılımcı ÖD’de “şikâyetlerin mail veya yüz yüze bildirildiğini” vurgulamıştır. Katılımcı MK “Düzeltilici önleyici faaliyetler mailler ile de bildirilebildiğini” belirtmiştir. Katılımcı ÖD ve HT “İstasyon birimleri arasında e-mail”

ile diyalog kurduklarını belirtmiştir. Katılımcı AT ayrı çalışmalar istendiğinde mail ile diyalog kurulduğunu belirtmiştir. Katılımcı GS’de mail ile yaptıkları iletişimde paydaşlarıyla daha hızlı etkileşime girdiklerini belirtmiştir.

### **Yönetmelikler, el kitapları ve prosedürler**

Katılımcı GS ve AT, mevzuat ve prosedürlerin anlaşılıp, yorumlanması ve kurum içinde hızlı bir şekilde adapte edilmesi için Genel Müdürlük Yönetim Hizmetleri birimi bazında çok hızlı bir şekilde istasyonlara iletildiğini ve bu kapsamda dahili network alanında buna yönelik bir klasör olduğunu, bütün dokümanların orada güncel olarak takip edildiğini belirtmiştir. Katılımcı AT “Prosedürler ve mevzuatların işlerini düzgün, hızlı ve emniyetli yerine getirmelerine katkıda bulunduğunu” belirtmiştir.

### **Toplantı/Çalıştay ile bilgilendirmeleri ve tutanaklar** (yapılan toplantıların sonucunda alınan kararlar kayda geçirilir ve takip edilmekte)

Entegre Yönetim Sistem Sorumlusu olan katılımcı GS “Emniyet yönetim sistemi kapsamında istasyon yöneticileri, iş yeri hekimi ve iş sağlığı ve güvenliği uzmanların görüşlerini alındığı ve ilgili birimlere bildirimlerin yapıldığı 3 ayda bir gerçekleştirilen Emniyet Yönetim Sistemi toplantıları ile Genel Müdürlük düzeyinde istasyon yöneticileri kapsamında yıllık toplantılar yapılarak değerlendirmelerde bulduklarını” ifade etmiştir, Ayrıca “DHMİ tarafından gerçekleştirilen emniyet yönetim sistemine ilişkin toplantılara da katıldıklarını ve görüşlerini bildirdiklerini” ifade etmiştir. Bunlara ilaveten katılımcı GS “Aylık İş Sağlığı ve Güvenlik toplantılarında DHMİ ve diğer paydaşlardan aldıkları sorunları yönetsel düzeyde işlem yaptıktan sonra, ilgili birimlere geri bildirim yaptıklarını” belirtmiştir. Katılımcı GS Entegre yönetim sorumluları olarak 2 yılda bir Genel Müdürlük çapında hem lokasyon hem diğer istasyonlardaki uygulamalar, genel değerlendirmeler, iç ve dış paydaşlarda görülen hususlar, öneriler, değişiklik teklifleri ve örnekler değerlendirilerek yol haritası oluşturuldukları bir çalıştay gerçekleştirdiklerini vurgulamıştır.

### **Eğitimler ve tanıtım etkinlikleri**

Katılımcı GS ve ÖA “Müşteri memnuniyeti yönetim sistemi 10002 standardının içeriği ile uyumlu olacak şekilde, çalışanlar işe başlamadan önce davranışlar, lokal olarak Kayseri yolcu profili, iş süreçleri hakkında eğitim verilmekte olduğunu, müşteri memnuniyeti geri bildirimleri ne şekilde yapılacağı, havayolları ve diğer paydaşlar ile ilişkiler konusunda” eğitim verildiğini belirtmiştir. Katılımcı TK “eğitim anlamında bizde prosedürler, eğitimler, kitapçıklar sürekli güncellenmekte, eğitmen kadrolarımızı



güncel tutulmakta ve eğitimlerde benzer şekilde yeni gelişmeleri öğrenmeleri ve mevcut bilgilerinin kaybına sebebiyet vermemek için TAV ve HAVAŞ Genel Müdürlük eğitimlerine periyodik olarak gönderildiğini” ifade etmiştir.

**Anketler ve öneri Sistemleri** (DHMİ Anket, Havayolları Anket, Yolcu hizmetleri anket vb.)

Katılımcı SS yolcuların ve çalışanların öneri sistemini de diyalog aracı olarak kullandığını belirtmiştir. Katılımcı DA “Emniyet Yönetim Sistemi kapsamında RAMAK Kala Olay bildiriminin hem istasyon kapsamında, hem DHMİ ile işbirliği şeklinde, hem de havayolu ile aramızda aksaklık bildirimleri gerçekleştirildiğini” vurgulamıştır. Katılımcı GS ise memnuniyet anketleri çerçevesinde “yıllık olarak Genel Müdürlük tarafından o dönemde çalışılmış havayolları ve bunların lokal temsilcileriyle müşteri memnuniyet ölçümü gerçekleştirildiğini ve bu ölçüm sonuçlarının istasyon yöneticilerine bildirildiğini” belirtmiştir.

**Performans Değerleme** (Yöneticiler ve çalışanları için ayrı performans hedefleri belirlenir ve takip edilir.)

Katılımcı EY, performans değerlendirmelerini yetkinlik ve hedef temeli olarak yıllık gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Katılımcı AD tedarikçilerin performansının değerlendirilmesi hususunu “Hizmet ya da malzeme alınan tedarikçilere aksaklık konuları anında bildirilmekte ve bunlar tedarikçi değerlendirme sistemine kaydedilmekte, akabinde gerçekleştirilen dönemsel toplantılar ile sıkıntı yaşanan birimler ve tedarikçiler derecelendirilmektedir” şeklinde belirtmiştir.

### **Kurumsal Performans Yönetimi**

Katılımcı EY birimlerin yıllık değerlemesini hedef temeli olarak gerçekleştirdiklerini vurgulamıştır.

### **Denetimler**

Katılımcı Eİ geribildirimlerin yıl boyunca yapılan denetlemeler ile elde edildiğini ifade etmiştir. Katılımcı MK “denetlemeler çerçevesinde SHGM ile iletişim içerisinde” olduklarını belirtmiştir. Katılımcı GS’de “karşılaşılan aksaklıkların çözümleri ya da denetlemelerde karşılaşılan örnek uygulamalar Emniyet yönetim sistemi personeline ivedi olarak Genel Müdürlük Yönetim Hizmetleri birimine iletilmekte ve Genel Müdürlüğünde bu konuda son kararı vererek, çok hızlı bir şekilde istasyonlara bildirim gerçekleştirerek çözümlere yönelik düzenlemelerin çabucak ve düzgün bir şekilde istasyonlarda uygulanmasının sağlandığını” ifade etmiştir.

Genel olarak bakıldığında iç paydaşlarla etkileşimlerin daha çok kurumsal mail sistemiyle ya da şefler ve müdürler aracılığıyla anlık olarak gerçekleştirilmektedir. Paydaşlar ile kurum içi diyalog oluşturmada gerçekleştirilen toplantılardan da faydalanılmaktadır. Yıllık olarak bütün yönetim sistem standartları kapsamında birim yöneticileri düzeyinde gerçekleştirilen toplantılar ile çalışanlar, paydaşlar, havayolları değerlendirilmekte, uygunsuzluklar vb. ortaya konulmakta ve bu toplantılarda bütün birimlere geribildirimler sağlanarak yer hizmetleri misyonları iyileştirilmektedir. Dış paydaşlarla etkileşimde ise daha çok formal yönden yazışmaların kullanıldığı görülmektedir.

### **5.3.8. Paydaşların stratejik hedeflere katkılarına ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 8)**

Yer hizmetleri misyonlarının gerçekleştirilmesinde donanımlar, prosedürler ve sistemler aracılığıyla birimler arasındayüksek düzeyli etkileşimlerle değer yaratılması paydaşlarla yapılan işbirliği ile mümkün olmaktadır. Şefler kendi birimlerinin misyonları gereği yer hizmetlerin yürütülmesi ve paydaşlar arasındaki eşgüdümün sağlanmasında sorumludurlar. Sorumluluklar en küçük birim olan personelden başlayarak tüm istasyon bütününü kapsamaktadır. Bu bağlamda süreç yönetimi yaklaşımı doğrultusunda paydaşlarla dinamik ve aktif bir etkileşim içerisinde yer hizmetleri misyonu gerçekleştirilerek yer hizmetleri değerinin yaratılması mümkün olmaktadır. İşletme olarak hedeflerle yönetim yaklaşımına dayalı iş modellerini oluşturduklarını ifade eden katılımcı GS, standart hedeflerinin paydaşlarla birlikte yapılabilecek olanlar olduğunu ifade ederken “ilk hedeflerimiz Genel Müdürlük tarafında bize bildirilmekte, akabinde kırılım olarak istasyon birimlerine yansıtılmaktadır” şeklinde hedeflerle yönetim yaklaşımının işletme bünyesinde yukarıdan aşağıya aktarıldığını ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı SS’de “Genel performans yönetim sisteminde yer alan etkenlerin (uçanın yerde kalma süresi (ground time), 1 sene içerisinde karşılaşılan pasaport ve doküman aksaklıkları, müşteri şikâyetleri) belirli yüzdeleri ve etkileri bulunmaktadır. Departman kırılımları ile bu hedeflere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bir anlamda HAVAŞ’ın hedeflerini sağlarsak kendi hedefimizide sağlamış oluyoruz” ifadesinde bulunmuştur. Ayrıca yolcu hizmetleri

birimi olarak kendi hedeflerinin bir anlamda havayollarının hedefleri gibi görüldüğünü de ifade etmiştir.

Çalışmada paydaşların etkileri Tablo 5.11.'de gösterildiği gibi dört alanda sınıflandırılmıştır.

**Tablo 5.11.** Paydaşların Stratejik Hedeflere Katkılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler						Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi			
	E Y	A T	T K	A D	H E	G A K	G S	G B	M K	D A	Ö D	İ K	Ö A	S S	M U	A Ç	S Ö	H T	E İ	E G
Stratejik	√	√	√							√		√								
Operasyonel		√	√	√	√			√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√
Finansal		√	√	√		√						√			√					
Risk			√	√	√		√			√								√	√	√

**Stratejik:** (Pazar payı artırma (fazla taşıyıcıyla anlaşma), rekabet gücünü artırma vb.)

SHGM'lüğü sektörel gelişimi sağlamak için oluşturduğu düzenlemeler ve teşviklerle stratejik büyümeyi etkilemektedir. Katılımcı DA, havayollarının uçuş miktarlarının faaliyetlerinde artışa ve azalışa sebebiyet verdiğini ifade ederken "havayollarının uçuşlarının olması bizim büyümemize, paydaş ilişkilerinin gelişmesine, birimlerin daha kurumsallaşmasına sebebiyet vermektedir" şeklinde konuyu vurgulamıştır.

**Operasyonel:** (Verimlilik artışı, teknolojik gelişim sağlama vb.)

Katılımcı TK; **çalışanların** yetenek ve kabiliyetleri ile yer hizmetleri faaliyetlerini prosedürlere uygun olarak gerçekleştirerek, işletme hedeflerine ulaşılmasını sağladığını, böylelikle işletmenin operasyonel verimliliğini ve kârlılığını artırdıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı DA; **yolcuların** son anda uçuştan vazgeçmeleri nedeniyle bagajların kontrol edilip teslim edildiğin, bu kapsamda yolcunun bagajının indirilmesi sürecinde operasyonel olarak zaman kaybına ve doğal olarak groundtime'ın artmasına neden olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı TK; **tedarikçilerin** doğru zamanda, doğru yerde, ihtiyaç duyulan miktarda malzeme ve teçhizatı sağlayarak, operasyonel verimliliğe katkıda bulduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı AD'de "Tedarikçiler doğru mal ve teçhizatı zamanında karşılamakta" olduklarını böylelikle operasyonel hedeflere katkıda bulduklarını belirtmiştir.

Katılımcı AD; **atölye teknik ve lojistik biriminin** diğer birimlerle işbirliği içerisinde teçhizatların faaliyet oranını en üst seviyede tutarak operasyonları desteklediklerini belirtmiştir. Benzer bir ifadeyi katılımcı AT'de "Atölyenin ekipman ve teçhizatların faaliyetini sağlayarak, bakımlı ve faal olmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda ramp birimince operasyonda ihtiyaç duyulan ekipmanlarsağlıklı iş görmektedir. Bu ekipmanların bakımsız olması durumunda (örneğin hidrolik cihazların yağ akıtarak apronu kirletmesi, freni çalışmayan bir araç kullanılması, uçağa yanaştırılan merdivenin düğmelerinin basılıp çalışmaması ve dengesiz konulduğunda çalışıp uçağa vurması, yolcuları düşürmesi, personele zarar vermesi vb. durumlarda emniyetsiz iş ortamı yaratabilir) güvensiz iş ortamı sağlanabileceğinden DHMİ devreye girerek ceza unsurunu kullanmaktadır. Bir anlamda atölye teknik destek birimi, ramp hizmetlerinin eli ayağı olmaktadır. Ancak bu süreçte bütün birim personellerinin uyanık olup, kontrolü elden bırakmamaları da gerekmektedir" şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı MK'da lojistik destek birimince ihtiyaç duyulan malzemelerin getirilmesi, atölye teknik destek birimi olarak gelen arıza bildirimlerine anında tepki verilmesini ve faaliyet oranlarının artırılarak, operasyonların etkinliğinin artırılacağını belirtmektedir.

Katılımcı AT, ramp birimi için **harekât** birimince sağlıklı yük yükleme programları hazırlanarak operasyonların etkin bir şekilde desteklendiğini belirtmiştir. Benzer bir ifadeyi katılımcı DA'da "Harekât birimi tarafından doğru yükleme planlarına ilişkin bilgilerinin gelmesi, bizim işlerimizi daha hızlı gerçekleştirmemize yardımcı olmaktadır. Harekât birimince geç bildirimler yapması durumunda, yer hizmetleri operasyonlarının gecikmesine neden olunabilecektir" şeklinde etkin bilgi aktarımının önemini vurgulamıştır.

Katılımcı AT, ramp hizmetleri bağlamında **DHMİ**'yle etkin bir iletişim sağlanarak, uygun park pozisyonlarının alınmasının apronda gerçekleştirilen yer hizmetleri faaliyetlerini doğrudan desteklediğini belirtmektedir. Ayrıca DHMİ'ne bağlı AIM ofisinin; haberleşme acısında bilgi paylaşımı yapmak suretiyle, uçuş planlarının ve permilerin kontrol edilmesine katkıda bulduklarını, ya da havalimanında slot olup

olmadığı hususunda destek verdiklerini belirtmiştir. Katılımcı HT’de paydaşların faaliyetlerine katkısının % 50 dolayında olduğunu ifade ederken “Onların tökezlemesi bizim tökezleyeceğimiz anlamına gelmektedir. DHMİ’deki bir aksaklık otomatik olarak bize rücu etmektedir” şeklinde konuyu vurgulamıştır. Katılımcı AÇ operasyonel anlamda verimlilik artışı konusunda “DHMİ ihtiyaç olduğunda gate’leri açsa yolcu işlemleri daha hızlı olacak” şeklinde öneride bulunmuştur.

Katılımcı AT **havayollarının** (uçuş ekibi olarak); uçak içi güvenlik işlemlerini hızlı gerçekleştirerek ve yakıt alım sürecinde itfaiye ekibini çağırarak operasyonel misyonlarının (boarding yükleme, yolcu bindirme vb.) daha hızlı gerçekleştirilmesine katkıda bulduklarını ifade etmiştir.

**Finansal:** (Kârlılık, gelir vb.)

Bazı ürünlerin belirli tedarikçilerden alınması maliyetleri düşürmektedir. Katılımcı AD tedarik faaliyetlerinde “En uygun mal ve hizmeti, en uygun fiyat ile sağlayarak maliyet avantajı sağlanmakta” olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı TK trafiğin düşük olduğu havalimanlarında, diğer yer hizmetleri işletmeleri ile işbirlikleri gerçekleştirilerek, maliyet avantajı sağlandığını ifade etmiştir.

**Risk:** (Geleceğe yönelik riskleri ve belirsizlikleri azaltma vb.)

Katılımcı AD tedarikçilerin bir anlamda stratejik ortakları olduğunu ve onlardan kaynaklı aksaklıkların istasyon olarak stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebileceğini ifade etmiştir. Bunu engellemek için denetleme, değerlendirme ve planlamayı etkin işbirliği içerisinde gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca hedeflere ulaşmama riskinin oluşumunu engellemek için “Tecrübe / planlama / takip unsurlarının önemli olduğunu” belirtmiştir. Katılımcı DA “DHMİ’nin bize denetleme mekanizması aracılığıyla takiplerimizi kolaylaştırmakta, anımsatıcı olmaktadır” ifadesinde bulunmuştur. Katılımcı GS ise “araç, uçakve iş kaza sayılarının ve bunlara ilişkin bildirimlerin istatistiksel olarak geçmiş yıllarla kıyaslanmak suretiyle analiz edildiğini ve Genel Müdürlüğe iletilildiğini” ifade etmiştir. Ayrıca “Genel Müdürlüğün bunlara ilişkin genel değerlendirmeleri yaparak, toplantılar ve çalıştaylar düzenleyerek istasyonlara raporladıklarını, bir anlamda gelecekte de benzer aksaklıkları önlemek amaçlı olarak önleyici davranış sergilediklerini” ifade etmiştir.

### 7.3.9. Yer hizmetleri faaliyetleri değer yaratımına katkı sağlayan faktörlere ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 9)

Değer yaratımına katkı sağlayan faktörler Bekçi ve Doğru'nun (2011) çalışmasından derlenmiştir (Yönetim, teknoloji, prosedürler, takım çalışması, paydaş ilişkilerine önem vermek, uzman personel, yenilikçilik, yaratıcılık, sürekli iyileştirme, kaliteli hizmet, etkin tedarik faaliyetleri vb.).

Katılımcı EY ile AT “hizmet sağlanan bir sektör olunmasından dolayı çalışan personelinde kendi iş kollarında uzmanlaşmış olması, etkin iletişim, takım çalışması, paydaş ilişkilerine önem verilmesi ve teknolojik teçhizat kullanımının kaliteli hizmet sunumunda etkili olduğunu” belirtmişlerdir. Hizmet sektöründe bulunulan bir işletme olunması sebebiyle Tablo 5.12.’de görüldüğü üzere hizmeti sağlayacak personelin uzman olmasının, personel arasında etkin iletişimin, yüksek teknoloji bir araca hizmette bulunulduğundan kullanılan teçhizatların ve faydalanılan altyapının da bu teknolojiyi takip edebilmesinin yer hizmetleri faaliyetlerinde değer yaratımına katkı veren temel faktörler olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.12. Değer Yaratımına Katkı Sağlayan Faktörlere İlişkin Katılımcı Görüşleri**

Temalar	Katılımcılar																			
	Üst Yönetim		İdari Şeflikler					Ramp Birimi				Yolcu Hizmetleri Birimi				Harekât Birimi				
	E Y	A T	T K	A D	H E	G A K	G S	G B	M K	D A	Ö D	İ K	Ö A	S S	M U	A Ç	S Ö	H T	E İ	E G
Yönetim			√																	
Altyapı	√	√	√	√					√	√		√					√	√	√	√
Teknoloji	√	√		√	√	√	√	√		√	√	√		√		√		√		√
Prosedür ve Yönetmelikler									√											
İletişim	√					√	√		√		√		√				√	√		√
Takım Çalışması	√	√	√		√							√		√		√			√	√
Eğitim							√						√							
Paydaş İlişkileri	√	√																		
Uzman Personel	√	√	√	√		√	√	√	√		√		√	√		√		√	√	
Kaliteli Hizmet	√	√															√			
Tedarik Faaliyetleri					√			√		√										

Katılımcı ÖD'ün de belirttiği gibi harekât birimi ve havayolları ile gerçekleştirilen **etkin iletişimin** memnuniyet bağlamında yer hizmetleri faaliyetlerine katkı sağlamaktadır.

Yeni **teknolojik** ekipman/teçhizat kullanımının, hızlı ve aksaksız hizmet avantajı sağlamaktadır. Katılımcı AT, teknolojinin yer hizmetleri faaliyetlerine hız kattığını “Harekât biriminden eskiden her şey manuel olarak hesaplanıp yazılırken, havayollarının teknoloji ile uyumlu çalışmalarının etkisiyle kâğıt üretmeden, tek bir aşamada dispatcherin yaptığı işleri mobil sistem aracılığıyla ilgili birimlere bildirmekte ve kaptan mobil sistem üzerinden tripinfo (uçuş programı ve ona bağlı olarak kaptanın ismi, ekip sayısı, yolcu sayısı ve yerleşim planı, ikram durumu ağırlığı, uçağın yakıt, gideceği yer, tarih saat, uçuş süresi) bilgisini göndermesi sonrasında hareket birimince de loading (bagaj yükü, yakıt yüklendi, lastik değişti, yolcu indi vb.) yapılmaktadır. İş bittikten sonrada sistem üzerinden uçak kaptanı tarafından imzalanıp, onaylanarak süreç tamamlanmaktadır. Bizde bu süreci, sistem üzerinde anında takip etmekteyiz (Örneğin THY Akar Sistemi, yer hizmetleri kapsamında yapılan işlemler direkt uçağın sistemine yansıtılmakta, aynı zamanda bu bilgiler senkronize olarak terminal sistemine yansıtılmakta böylelikle turnaround süresini azaltmamıza katkıda bulunmaktadır)” ifadesiyle belirtmiştir. Katılımcı DA; istasyon ve HAVAŞ A.Ş. olarak kendilerini güncelleyen bir birim olduklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede teçhizat ve ekipmanların çok önemli olduğunu, işlerini görmeyenleri kal ettiklerini belirtmiştir. Hizmet görmek için yolcuların, havayollarının, uçakların sürekli havalimanına geldiklerini ve bunlara yolcu hizmetleri biriminin check-in işlemleri ile bagaj kabullerini yaptığını, harekât birimince yükleme planlarını hazırladığını ancak “traktörünüz yok ise bagajları uçağa taşıyamazsınız, konveyör yok ise uçağa yükleme yapamazsınız, merdiven yok ise yolcuları uçağa bindiremezsiniz bunlar hizmeti sağlayan araçlar ve bunların ihtiyacı karşılayacak şekilde takip edilmeleri ve planlamalarının yapılması Genel Müdürlükçe aktif olarak yapılan faaliyetler” olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan katılımcı ÖA konuya eleştirel yaklaşmış ve sistemsel olarak teknolojinin önemli olmasına rağmen bulunmadığında manuel olarak da (yolcu biniş kartı, bagaj etiketi, yolcu manifestosu vb.) operasyonlarını gerçekleştirebildiklerini ifade etmiştir.

**Kabiliyetli ve tecrübeli** personel ile etkin ve kaliteli hizmetler sunulmaktadır. Çalışanlarının kurumdan ve iş ortamından dolayı motivasyonlarının yüksek olması yer hizmetleri misyonuna yönelik hizmet kalitesini de artırmaktadır.

**Etkin tedarik faaliyetleri** yer hizmetleri işletmesinin faaliyetlerini aksatmadan yürütmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda katılımcı AT “tedarik hizmetlerinde öngörüler ve emniyet stoku çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirilmekte, eğer ihtiyaç duyulan mal veya teçhizatlar (de-icing cihazı, airstarter vb.) kendilerinde bulunmuyor ise karşılıklı iyi ilişkiler çerçevesinde havalimanında görev yapan diğer yer hizmetleri işletmesinden veya diğer kurumlardan tedarik edilebileceğini” ifade etmiştir.

Değer yaratımında **takım çalışmasının** önemli olduğunu ifade eden katılımcı SS “ekip halinde çalışılması gereken bir faaliyetler zinciri icra ettiklerinden dolayı takım çalışmasının önemli olduğunu” vurgulamıştır.

### **5.3.10. Değer yaratma sürecinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna etkisine ilişkin elde edilen bulgular (Anket Soru 12)**

HAVAŞ’ın misyonu “Hizmet verilen alanlarda güvenli, kaliteli ve yenilikçi hizmet anlayışı ile küresel pazarda müşterimiz olan havayollarına üstün hizmet sunmak ve tüm paydaşlarımıza katma değer yaratmak” olup bu kapsamda HAVAŞ Kayseri İstasyonunun misyonları;

- Güvenli, kaliteli ve yenilikçi hizmet anlayışı ile üstün hizmet sunma,
- Paydaşlara katma değer yaratmadır.

Yer hizmetleri değer yaratma süreçleri üstün hizmet sunumu ile paydaşlara katma değer sağlamaya yönelik bu iki misyon çerçevesinde şekillendirilmiştir.

#### **Üstün hizmet sunumu**

Katılımcı EY “hizmetlerimize katkıda bulunan paydaşlar (çalışanlar, havayolları, tedarikçiler ve DHMİ) sayesinde havayollarının belirledikleri standartları doğrultusunda kaliteli hizmet sunulduğunu” ifade etmektedir. Katılımcı AT üstün hizmet sunumunun “HAVAŞ yer hizmetleri işletmesinin olmazsa olmazı” olduğunu ifade ederken faaliyetlerini güvenli, kaliteli ve yenilikçi bir şekilde sağlayarak büyümelerine devam ettiklerini ve bunu “her zaman, her yerde yer hizmetlerine ve havayollarına katkımız var. Düzgün ve zamanında kapatılan uçaklar, gerçekleştirilen emniyetli operasyonlar (uçak, araç kazası yapmadan, yolcu ve çalışan güvenliğini sağlayarak vb.) ile hizmet kalitesi artırıldığında HAVAŞ’ın sürekliliği de sağlanmaktadır” şeklinde konuyu vurgulamıştır.



Harekât biriminden katılımcı HT “yer hizmetlerinin kalitesini sağlayan, bağlantılar arasındaki etkileşimi sağlayan birim” olduklarını ifade etmiştir. Diğer bir harekât birim katılımcısı Eİ’de “biz direkt değer üretmiyoruz, ancak biz havalimanındaki operanın düzgün çalışmasından ve herkesin faaliyetini aksaksız olarak gerçekleştirilmesinden sorumluyuz, bir anlamda yer hizmetleri değerinin oluşumunun her aşamasında görev yapıyoruz” şeklinde konuyu vurgulamıştır. Diğer yer hizmetleri temel birimlerden biri olan ramp biriminden katılımcı MK’de “Ramp birimi olarak aslında asıl katkıyı kendilerinin yaptığını ifade etmiş ve konuyu “işlerin % 60-70’i bizim tarafımızda gerçekleştirilmekte, bir anlamda bizim faaliyetlerimiz yer hizmetlerin misyonunun sürdürülebilirliğine % 70 oranında katkıda bulunduğunu” şeklinde vurgulamıştır. Aynı birimden katılımcı OD; ramp birimi olarak, uçağa yer hizmetleri kapsamında yerde yapılan bütün faaliyetlerin (karşılama, park etme, boşaltma ve yükleme, temizlik, de-icing faaliyetleri vb.) kendileri tarafından yapıldığını ve bunların iyi yapılmasının yer hizmetleri misyonuna doğrudan etki ettiğini belirtmiştir.

Yolcu hizmetleri biriminden katılımcı SS ile ÖA ise yolcu hizmetleri biriminin HAVAŞ’ın kalitesini ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı SS “en büyük etkiyi bence yolcu hizmetleri vermektedir. Hizmet kalitesini belirleyen müşterilerin, memnun olarak uçağa binmesini ve ayrılmasını sağlayan birimiz” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı AÇ ise “güvenlik işletmesi, mevzuatlara ve havayollarının talimatlarına göre işlem yapsa, yolcu hizmetleri olarak yolcuların mutluluğunu sağlamalarının daha kolay olacağını” ifade etmiştir.

Katılımcı GS ise istasyon çerçevesinde yürütülen bütün faaliyetlerin mevzuatlar, ikili antlaşmalar ve HAVAŞ prosedürleri çerçevesinde yürütüldüğünü ve bunların etkinliklerinin de denetlemelerle sürekli kontrol altında tutularak, en iyi hizmetin sunulmasının sistemsal bir biçimde takip edildiğini, aksaklıkların oluşmaması için her şeyin normlar çerçevesinde gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

### **Paydaşlara katma değer sağlama**

Katılımcı AT anlaşmalarla bağlı oldukları paydaşların beklentilerini tam anlamıyla yerine getirmek zorunda olduklarını ifade etmiştir. Harekât biriminden katılımcı Eİ “yer hizmetleri işinin bütün paydaşlarla istenildiği gibi olmasını sağlayarak misyonunun gerçekleşmesine doğrudan etki ettiklerini” ifade etmiştir.

Katılımcı DA, havayollarının taleplerini zamanında, hızlı ve emniyetli bir şekilde sağlanarak groundtime'ın azalmasına ve havayollarının turnaround zamanına katkıda bulduklarını ifade etmektedir.

Katılımcı MK'de havayollarının daha iyi değer yaratmak için çaba harcadığını, yer hizmetleri olarak kendilerinin müşteri memnuniyeti yaratarak bu değer yaratımına destek verdiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı GS; etkin emniyet yönetim sistemi uygulamaları ile uçuşların güvenilir bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı TK, akademik çevrelerle gerçekleştirilen iletişimin, hem onlara hem de akademik kurumlara fayda sağladığını ifade etmiştir. Katılımcı AÇ, SS ve ÖA; yolcu hizmetleri birimi kapsamında insan ile uğraşıldığını, ancak Kayseri Havalimanı giden ve gelen yolcu profilinin değerlendirilerek, onlara göre reaksiyon verilebilmesi için personelin eğitilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı ÖA “yolculara ilk etkiyi yolcu hizmetlerince gerçekleştirildiğini, bunun içinde yolcu hizmetleri çalışanlarının işlerini içselleştirmeleri gerektiğini, sevmedikleri işi yapan çalışanların kimseyi memnun edememekte olduğunu, kendisini ve karşısındakini de mutsuz ettiğini, alınan şikâyetlere bakıldığında yolcuların yarım saatlik check-in'den daha çok yolcu hizmetleri personelinin düzgün olmayan davranışı, tavrı, bakışından rahatsız oldukları” şeklinde endişelerini vurgulamıştır.

Katılımcı TK yöneticilerin daha etkin seçilmesi, yetiştirilmesi, elde tutulması sağlanmak amacıyla çalışanlara uygulanan “Gelecek Yönetimi” programı ile çalışanların kariyer gelişimi ve planlamaları oluşturabilmesine bir fırsat sunduğunu ifade etmiştir. Katılımcı TK bu sürece bütün personelin (şef- teknisyen-işçi vb.) eşitlik ve şeffaflık şartları altında girebildiğini, yabancı dil ve yetkinlik performansının bu programa başvurmak için yeterli olduğunu ve akabinde sınavlara girerek performans durumlarına göre bu programa dâhil olunduğunu ifade etmiştir. Programa dahil olduktan sonra rol oyunları, görüşme, senaryo çalışmaları çerçevesinde çalışanların farklı yönleri ortaya konulmaktadır. Programdan sonra bu personel hakkında merkezde tutulan raporlar (notları, kişinin yapısı, bilgi düzeyi vb.) değerlendirilmesi sonucundan uygun pozisyondaki işlere görevlendirildiklerini ifade etmiştir.

Hizmet verilen istasyonlarda çalışanların önemli bir bölümü bölge halkı arasında seçilmekte, böylelikle bölgesel kalkınmaya destek sağlanmakta ve bölge insanın meslek edinmesine katkıda bulunmaktadır.

#### 5.4. Katılımcıların Görüşme Sorularına Verdikleri Yanıtlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Araştırma modeline ilişkin değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik cinsiyet, yaş, tecrübe süresi ve bulunulan yönetim kademeleri olarak belirlenmiş kontrol değişkenleri temelinde katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında farklılığın bulunup, bulunmadığına ilişkin hipotezlerin sınanmasında, parametrik olmayan analiz tekniklerinden Kruskal-Wallis Testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 5.13.** Yönetim Kademelerinin Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular

	GRUP	N	Mean Rank
ÜSTYÖNETİCİ	Karşılaşılan Güçlükler	9	19,44
	Değer Yaratma	4	20,00
	Diyalog Platformları	11	21,36
	Stratejik Hedefler Katkı	4	16,25
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	20,45
	Total	39	
ŞEF	Karşılaşılan Güçlükler	9	18,61
	Değer Yaratma	4	24,50
	Diyalog Platformları	11	18,82
	Stratejik Hedefler Katkı	4	25,13
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,82
	Total	39	
SORUMLU	Karşılaşılan Güçlükler	9	19,11
	Değer Yaratma	4	27,75
	Diyalog Platformları	11	18,55
	Stratejik Hedefler Katkı	4	23,00
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,27
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	ÜSTYÖNETİCİ	ŞEF	SORUMLU
Chi-Square	,740	1,872	2,712
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,946	,759	,607

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: GRUP

Değer yaratmaya ilişkin görüşme verileri ile yönetim kademesi kontrol değişkeni arasında farklılık olup olmadığını araştırmaya yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.13.'de verilmiştir. % 5 anlamlılık seviyesinde elde edilen anlamlılık değeri; üst yöneticiler için 0,946 olarak, şefler için 0,759 ve sorumlular için 0,607 çıkmıştır. Bu değişkenlerin test olasılık değerlerinin 0,05 değerinde büyük olması sebebiyle yönetim kademeleri ile verilen yanıtlar arasında farklılık olup/olmadığının araştırıldığı H1 hipotezi ret edilmemektedir. Yönetim kademelerinin sorulara vermiş oldukları yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır, yanıtları birbirine yakındır.

**Tablo 5.14.** Katılımcıların Tecrübe Süreleri ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular

	GRUP	N	Mean Rank
TECGRBBİR 1 – 10	Karşılaşılan Güçlükler	9	19,89
	Değer Yaratma	4	28,88
	Diyalog Platformları	11	17,00
	Stratejik Hedefler Katkı	4	23,25
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,68
	Total	39	
TECGRBİKİ 11 – 20	Karşılaşılan Güçlükler	9	17,22
	Değer Yaratma	4	23,50
	Diyalog Platformları	11	20,82
	Stratejik Hedefler Katkı	4	26,75
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	17,73
	Total	39	
TECGRBÜÇ 21 – 30	Karşılaşılan Güçlükler	9	18,83
	Değer Yaratma	4	17,75
	Diyalog Platformları	11	23,95
	Stratejik Hedefler Katkı	4	12,88
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	20,41
	Total	39	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	TECGRBBİR 1 – 10	TECGRBİKİ 11 – 20	TECGRBÜÇ 21 – 30
Chi-Square	3,727	2,904	4,433
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,444	,574	,351

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: GRUP

Değer yaratmaya ilişkin görüşme verileri ile katılımcıların tecrübe sürelerine ilişkin tecrübe sürelerine ilişkin kontrol değişkeni arasında farklılık olup/olmadığını araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.14.'de verilmiştir. % 5 anlamlılık seviyesinde elde edilen anlamlılık değeri; 1-10 yıllık tecrübe süresi grubu için 0,444 olarak, 11-20 yıllık tecrübe süresi grubu için 0,574 ve 21-30 yıllık tecrübe süresi grubu için 0,351 çıkmıştır. Bu değişkenlerin test olasılık değerlerinin 0,05 değerinde büyük olması sebebiyle, katılımcıların tecrübeleri ile verilen yanıtlar arasında farklılık olup/olmadığının araştırıldığı H2 hipotezi ret edilmemektedir. Tecrübe sürelerinin sorulara vermiş oldukları yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır, yanıtları birbirine yakındır.

**Tablo 5.15.** Katılımcıların Yaş Grupları ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular

	GRUP	N	Mean Rank
YASGBİR 25 – 30	Karşılaşılan Güçlükler	9	21,44
	Değer Yaratma	4	26,75
	Diyalog Platformları	11	18,05
	Stratejik Hedefler Katkı	4	17,50
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	19,23
	Total	39	
YASGİKİ 31 – 35	Karşılaşılan Güçlükler	9	19,72
	Değer Yaratma	4	27,25
	Diyalog Platformları	11	17,09
	Stratejik Hedefler Katkı	4	26,13
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,27
	Total	39	
YAŞGÜÇ 36 – 40	Karşılaşılan Güçlükler	9	13,94
	Değer Yaratma	4	24,63
	Diyalog Platformları	11	23,45
	Stratejik Hedefler Katkı	4	26,38
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	17,50
	Total	39	
YAŞGDÖRT 41 – 45	Karşılaşılan Güçlükler	9	20,28
	Değer Yaratma	4	23,63
	Diyalog Platformları	11	16,73
	Stratejik Hedefler Katkı	4	23,75
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	20,36
	Total	39	
YAŞGBEŞ	Karşılaşılan Güçlükler	9	18,83

46 – 50	Değer Yaratma	4	17,75
	Diyalog Platformları	11	23,95
	Stratejik Hedefler Katkı	4	12,88
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	20,41
	Total	39	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	YASGBİR 25 – 30	YASGİKİ 31 – 35	YAŞGÜÇ 36 – 40	YAŞGDÖRT 41 – 45	YAŞGBEŞ 46 – 50
Chi-Square	2,284	3,870	6,549	1,981	4,433
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,684	,424	,162	,739	,351

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: GRUP

Değer yaratmaya ilişkin görüşme verileri ile yaş grupları kontrol değişkeni arasında farklılık olup olmadığını araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.15.'de verilmiştir. % 5 anlamlılık seviyesinde elde edilen anlamlılık değeri; 25-30 yaş grubu için 0,684 olarak, 31-35 yaş grubu için 0,424 olarak, 36-40 yaş grubu için 0,162 olarak, 41-45 yaş grubu için 0,739 olarak ve 46-50 yaş grubu için 0,351 çıkmıştır. Bu değişkenlerin test olasılık değerlerinin 0,05 değerinde büyük olması sebebiyle; yaş grupları ile verilen yanıtlar arasında farklılık olup/olmadığının araştırıldığı H3 hipotezi ret edilmemektedir. Yaş grupları kapsamında katılımcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır, yanıtları birbirine yakındır.

**Tablo 5.16.** Katılımcıların Cinsiyetleri ile Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular

	GRUP	N	Mean Rank
ERKEK	Karşılaşılan Güçlükler	9	16,78
	Değer Yaratma	4	27,75
	Diyalog Platformları	11	18,91
	Stratejik Hedeflere Katkı	4	26,00
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,73
	Total	39	
KADIN	Karşılaşılan Güçlükler	9	22,50
	Değer Yaratma	4	20,38
	Diyalog Platformları	11	21,36
	Stratejik Hedefler Katkı	4	15,50
	Değere Katkı Sağlayan Faktörleri	11	18,09
	Total	39	

Test Statistics <sup>a,b</sup>		
	ERKEK	KADIN
Chi-Square	3,959	1,604
df	4	4
Asymp. Sig.	,412	,808

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: GRUP

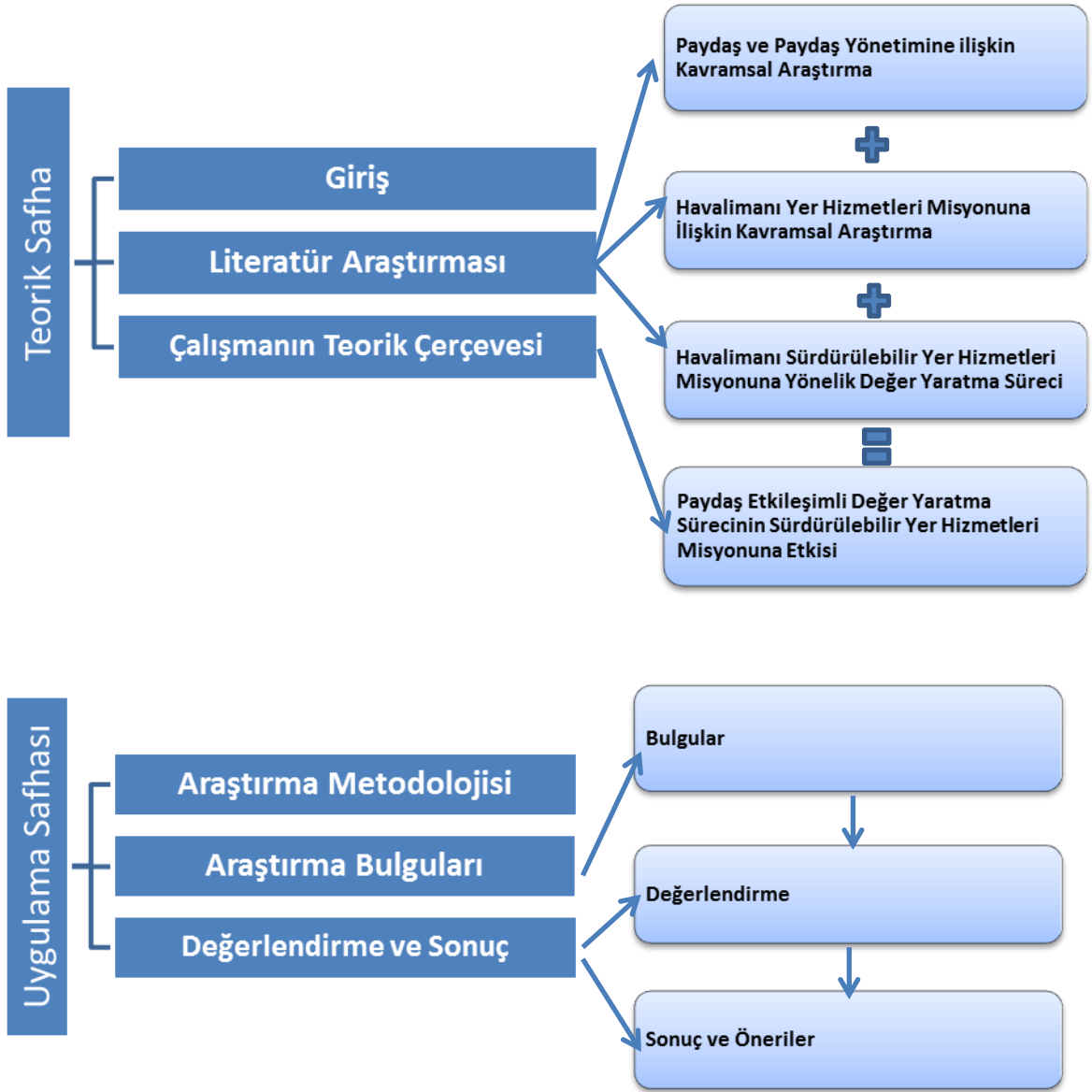
Değer yaratmaya ilişkin görüşme verileri ile cinsiyet gruplarına ilişkin kontrol değişkeni arasında farklılık olup/olmadığını araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5.16.'da verilmiştir. % 5 anlamlılık seviyesinde elde edilen anlamlılık değeri; erkek grubu için 0,412 olarak ve kadın grubu için 0,808 çıkmıştır. Bu değişkenlerin test olasılık değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması sebebiyle, cinsiyet grupları ile verilen yanıtlar arasında farklılık olup/olmadığının araştırıldığı H4 hipotezi ret edilmemektedir. Yaş grupları kapsamında katılımcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır, yanıtları birbirine yakındır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile konumu ve içinde bulunduğu endüstri nedeniyle kendi dinamikleri olan yer hizmetleri işletmelerinin, paydaşlarla değer yaratma süreçlerine yönelik yeni alanların belirlenmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Faaliyetlerini tek başına gerçekleştiren işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayamamakta olup günümüzde paydaşların etkileşimi ile değer yaratmak artık işletmelerin her kesimi için temel hedeftir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için paydaş katılımı kritik olup, işletmelerin paydaş etkileşimli değer yaratmaya olan ihtiyaçları da gittikçe artmaktadır. Çalışmada amaç paydaş katılımının havalimanı yer hizmetlerinin sürdürülebilirliğine değer zinciri çerçevesinde nasıl katkıda bulunduğunu incelemektir. Bu doğrultuda çalışmada “Değer zinciri açısından paydaşlar nasıl etkileşim kurmaktadır?” ve “Bu etkileşim nasıl değer yaratmaktadır?” sorularına yanıt aranmaktadır.

Yer hizmetleri işletmesinin paydaşlarıyla etkileşimlerini analiz ederek değer yaratma sürecinin araştırıldığı çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Şekil 6.1.'de gösterildiği gibi birinci bölüm olan teorik safhada; paydaş kavramı ve paydaş yönetim teorisinin tanıtımıyla başlanacak, havalimanı kavramı ile yer hizmetleri misyonu ve değer yaratma süreci açıklanacak, son olarak da bu sürecin yer hizmetleri misyonuna etkileri ortaya konacaktır. İkinci bölüm paydaş etkileşimli sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecinin bir yer hizmetleri işletmesine yönelik araştırmanın gerçekleştirileceği uygulama safhası kısmından oluşmaktadır.





Şekil 6.1. Tezin Yapısı

İlk aşamada; konulara ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üç ayrı literatür taraması yer almaktadır. Literatür taraması Haziran 2016 tarihinde <http://eds.b.ebscohost.com/> üzerindeki veri tabanları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk literatür taraması; paydaş kavramı ve gelişimi, paydaş teorisi, paydaş yönetimi, işletme paydaş etkileşimi ve havalimanı paydaşları ile yönetimi üzerinden gerçekleştirilmiştir. İkinci literatür taraması; havalimanları ve unsurları, havalimanı sistemi, havalimanı faaliyetleri, havalimanı yer hizmetleri ve sınıflandırılması, yer hizmetleri işletmelerinin

paydaşlarını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Üçüncü literatür taraması ise yer hizmetleri işletmeleri değer zincirinin nasıl olması gerektiğine ilişkin olarak; değer kavramı, değer yaratma ve değer zinciri analizi, yer hizmetleri işletmelerinin paydaşları ve yer hizmetleri misyonuna ilişkin değer zinciri ortaya konmuştur. Çalışmanın başlangıcında daha genel ve tanımlayıcı incelemeler gerçekleştirilmiş, ancak çalışma ilerledikçe daha derin ve spesifik olarak yer hizmetleri faaliyetlerine odaklanılmıştır.

Krucken ve Meroni (2006)'ye göre karmaşık hizmet sistemlerinin oluşturulmasında paydaş ağlarının kurulması önemli bir unsurdur (Parmar vd., 2010:40). Allee (2009) işletme süreçleri çerçevesinde paydaş ilişkileri, etkileşimleri doğrultusunda karşılıklı değer akışına dayalı değer yaratımının işletmeler için sinerjik değer artışı sağladığını ifade etmektedir. İşletmelerin misyonlarının etkinliğini arttırmada ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmede “değer yaratma” önem kazanmıştır. İşletmelerde değer; iş modelleri aracılığıyla hissedar ve tedarikçilerden alınan girdilerin kısa, orta ve uzun vadede üretim/hizmet faaliyetleri gerçekleştirerek veya etkileşimler yoluyla paydaşlar, toplum ve çevre için çıktı oluşturarak veya yok ederek yaratılmaktadır. Değer yönetimi yaklaşımı ile işletme değerini artırmak için geçmişte işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kullanarak hissedarlarının çıkarlarını arttırmaya yönelik maliyet odaklı bir yaklaşım çerçevesinde hareket edilirken, günümüzde sadece işletmenin kendi kaynak ve varlıklarını değil paydaşların kaynak ve varlıklarını da yönetmek suretiyle paydaş kârlılığı hedefine ulaşma yoluna gitmektedirler. Yer hizmetleri değer zincirindeki süreçler ve faaliyetler, havayolları ve diğer tüketicilerin ihtiyaçlarını tamamiyle karşılayabilmek maliyetleri azaltmak, hizmet kalitesini geliştirmek ve değer yaratmak/geliştirmek için tamamen farklı paydaşların kaynaklarına bağımlıdır. Yer hizmetleri işletmeleri karmaşık ve sürekli değişen bu dinamik ortamda hareket etmektedir. Bu bağlamda dinamik bir yapıya sahip olan yer hizmetleri işletmeleri, durağan bir dengenin mevcut olmadığı sadece havayolu işletmelerine yer hizmetleri sunmak yerine çeşitli paydaşların farklı gereksinimlerini karşılamaya dönük birçok paydaşı kapsayan çoklu görevleri gerçekleştirmektedir. İhtiyaçlarından dolayı sıklıkla çatışan paydaş gereksinimleri karşılamaya yönelik en uygun hareket tarzını sağlamak için yer hizmetleri işletmelerinin tüm paydaş taleplerini dengelemeleri gerekmektedir. Havacılık değer zincirinde önemli yer tutan yer hizmetleri işletmeleri dinamik havalimanı sınırları içerisinde tek bir paydaş ile etkileşim içerisinde olmayıp temel veya destek faaliyetleri esnasında birçok paydaşla etkileşim içerisinde

faaliyet gösterdiği bir örgütler kümesi yapısına sahip havacılık sistemi içinde yer hizmetleri değer zincirini oluşturmaktadır. Yer hizmetleri işletmeleri faaliyetlerini bütünleştirerek veya operasyonel verimliliklerini artırarak, havalimanları ve havayolu sistemleri gibi yatay değer zincirleri ile veya bakım, bagaj işlemleri gibi dikey değer zincirleri ile etkileşerek değer üretmektedirler. Yer hizmetleri işletmeleri bu değer yaratılması veya yakalanmasını havalimanındaki uçakların ve yolcuların çevrim süresini azaltarak en düşük zarar ve emniyetli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirerek başarabilir. Bu bağlamda yer hizmetleri işletmeleri değeri sektördeki paydaşlarının isteklerini ve algılarını analiz ederek onların ihtiyaçlarını anlama ve bu doğrultuda bunları karşılayacak hizmetleri sağlayarak gerçekleştirebileceklerdir. Bu çerçevede yer hizmetleri işletmeleri; gerek içsel faaliyetlerinin bütünleştirerek etkinliğin artırılması ile kendisi gerekse alt unsuru olduğu havacılık değer zincirindeki diğer paydaşlarla karşılıklı bağlılık içerisinde (Rojas, Liu ve Taborda, 2015:1262) gerçekleştireceği etkileşim doğrultusunda ortak stratejiye dayanarak bütünlük ve işbirliği ile değer yaratmaktadır. Bunların hepsi, yolculara ve havayollarına hizmet sunmak ve marka imajını / itibarını geliştirmek için yapılması gereken fiziksel aktiviteleri içermektedir.

Havalimanları yılın 365 günü yüksek kullanıma sahip varlıklar olup müşterilerine eksiksiz bir dizi kapsamlı hizmet sunan büyük işletmeler (Vogel, 2011:4) olmalarından dolayı rekabetçi pazar oluşturmaları, müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilmeli ve katma değer sağlamalıdır; yalnızca değişime uyumlu çevik havalimanları gelecekte sürdürülebilir olabilmektedir (Everett Jr., 2014:351). Oto vd. (2012:171)'e göre havalimanı sürdürülebilirliği çok disiplinli bir yapıya sahip olup değişimlerin etkisiyle oluşan rekabetçi baskılar sadece havalimanı değer zincirinin hava tarafında değil, aynı zamanda kara tarafında da artmaktadır (Albers vd., 2005). Bu bağlamda, yer hizmetleri işletmeleri havacılık değer zincirinde sürdürülebilir başarıyı belirleyen esas unsur olmaktadır (Schmidberger vd., 2009:104). Avrupa Komisyonu (2011)'na göre havalimanlarında havayolları için yapılan tüm faaliyetleri kapsayan yer hizmetleri merkez rolleri nedeniyle (İnsanların ve kargonun bir noktadan diğerine hareket etmesini kolaylaştırdığı için) yer hizmetleri havacılık değer zincirinin önemli bir fonksiyonudur (Tomová, Trgüna ve Sedláčková, 2015:321-322). Konuya yönelik ulusal alan yazı araştırmasında Kuyucak ve Şengür (2009) havayollarında değer zinciri analizini kavramsal olarak ele aldıkları çalışmanın dışında Türkiye'de havacılık ve havalimanlarının sürdürülebilir değer yaratma sürecine yönelik bir araştırmaya

rastlanmamaktadır. Bu belirsizliklerden ve eksikliklerden yola çıkarak havalimanı yer hizmetlerinde sürdürülebilir büyümeyi sağlamaya yönelik olarak paydaşların beklentilerini sağlamak, uzun dönemde ekonomik yapıyı güçlendirmek ve negatif çevresel etkileri en aza indirmek için paydaş bütünleşmesini sağlayan bir değer yaratım sürecine dayalı sürdürülebilir havalimanı değer sisteminin oluşturulması önem kazanmaktadır. Havacılık değer zincirindeki tüm aktörler ile en çok temas eden ve hizmetleri son müşteriye etkileyen aktör yer hizmetleri işletmelerinin (Yörükoğlu, Kayakutlu ve Ercan, 2014:5) yöneticilerinin tüm paydaşlarla yakın etkileşim içinde bulunmasının hava taşımacılığının kilit süreçlerinin sorunsuz çalışmasına katkıda bulunacağından dolayı havalimanı yer hizmetleri misyonunun değer zincirinin analizinin yapılması çok önemlidir.

Araştırmanın ikinci aşamasında gerçekleştirilen literatür incelenmesine yönelik saptama çerçevesinde paydaş etkileşimi ile değer yaratmanın sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna etkilerine ilişkin bütünsel bir araştırma metodolojisi ortaya konmuştur. Çalışmada yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren farklı aktörlerle nasıl değeri üreteceğini belirlemek için Porter değer zinciri yaklaşımı benimsenmiştir. Yer hizmetleri değer zinciri; fonksiyonel yapısı itibarıyla çeşitli paydaşlardan farklı bilgi ve kaynak gereksinimi duymakta ve çeşitli etkileşimlerle misyonlarını gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda Kayseri Havalimanı HAVAŞ Yer Hizmetleri İstasyonu yöneticilerinin farklı istek ve beklentilere sahip paydaşlarla nasıl değer yaratıklarını anlamak ve paydaş etkileşimli değer zinciri ile ilgili görüşlerini almaya yönelik gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeyle verilerin ne şekilde toplanacağı ve analizinin nasıl yapılacağına ilişkin araştırma tasarımı ortaya konulmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda paydaş etkileşimi doğrultusunda yer hizmetleri değer yaratma sürecinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna katkısını belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma soruları ve bu sorulara verilen yanıtlar arasında farklılık durumunun araştırılması için geliştirilen hipotezlerin sınanması amacıyla, Ek-2’de verilen görüşme soruları esas alınarak Aralık 2017 – Nisan 2018 tarih aralığında yer hizmetleri yöneticilerinden oluşan 20 kişiyle yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Saha araştırmasının yapılacağı HAVAŞ Yer Hizmetleri A.Ş. hem iç hatlara hem de dış hatlara uçuş gerçekleştirilen bir lokasyonda faaliyet göstermesi sebebiyle havalimanındaki yer hizmetleri faaliyetlerinin bütününe görülebileceği ve bütün süreçlerle ilgili yöneticilere erişim sağlanabileceği öz bir yapıya sahip olup kısa

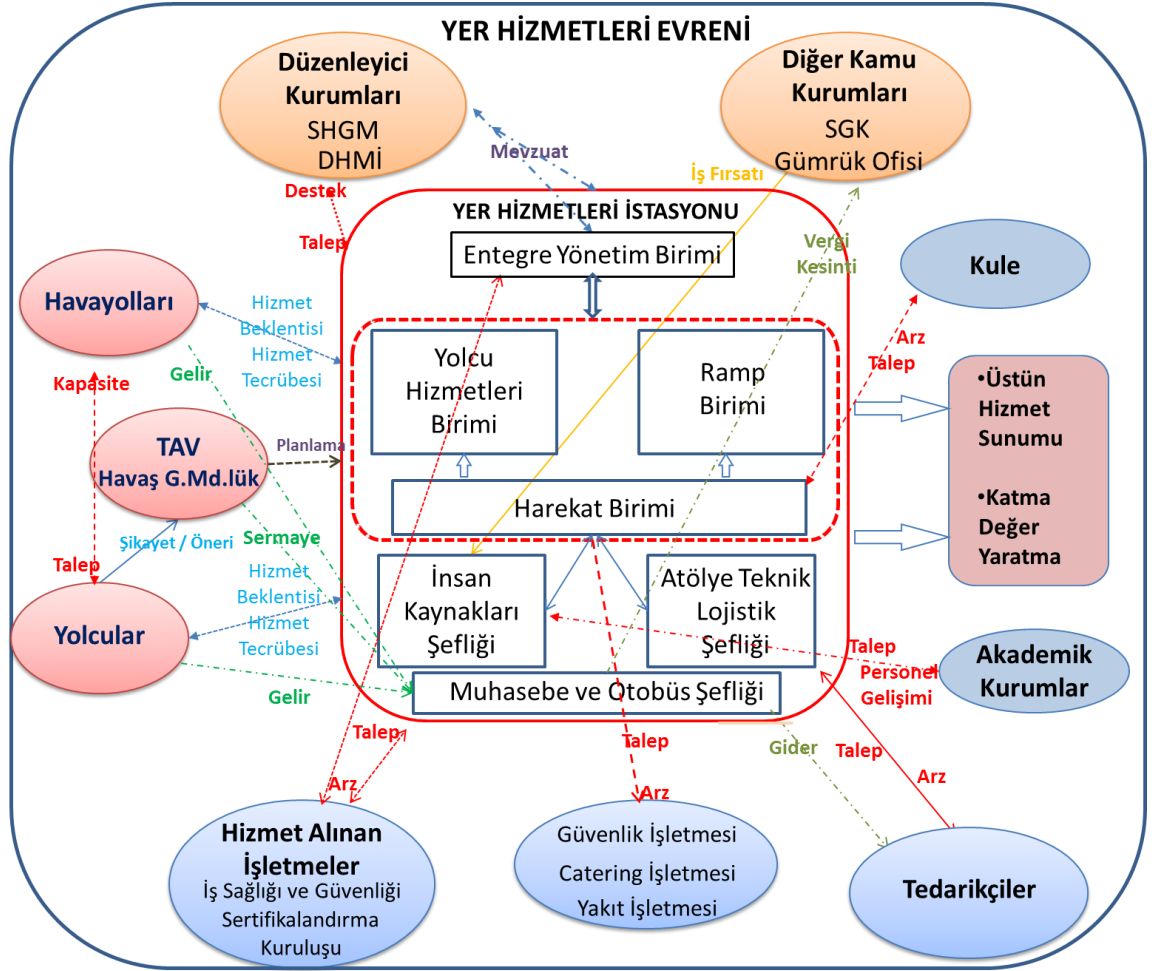
bir tanıtımı gerçekleştirilmiş, daha sonra araştırma sorularının paydaş ilişkileri konusunda bağlantılı olan farklı pozisyonlar ve görevlerde olan katılımcıların cevapları ortaya konularak değerlendirilmiştir.

Literatür taraması safhasından desteklenerek oluşturulan açık uçlu sorularla derinlemesine görüşme gerçekleştirilen 20 katılımcının tecrübelerinden ve deneyimlerinden elde edilen bulguların çözümlenmesinde görüşme sorularının çerçevesinde oluşturulan 12 adet alt başlıkta veriler ortaya konulan temaları altında içerik analizi kullanılarak bütünsel değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşme verilerinden elde edilen bulgular doğrultusunda kuramsal çalışma çerçevesinin desteklediği görülmüştür. Sınanan araştırma hipotezleri ile de derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Havacılık sektöründe, birçok değer zincirinin (düzenleyici kurumlar, havayollarını, havalimanı işleticilerini, tedarikçiler, yolcular, yer hizmetleri işletmeleri vb. değer zincirleri) aynı anda eşzamanlı olarak çalıştığı ve hem yatay hem de dikey paydaş etkileşim ile bağlantılara sahip olup paydaş etkileşimi doğrultusunda havalimanı sürdürülebilir yer hizmetleri misyonuna yönelik değer yaratma sürecini değerlendirmede bütünsel bir çerçevenin geliştirilmesinde ön koşul endüstrinin belirli özelliklerini anlamak için paydaşları ve onlarla etkileşimli değer yaratma sürecini ortaya koymaktır. Literatür çalışmalarının değerlendirildiğinde açık sistem olan yer hizmetleri işletmeleri farklı paydaşların nihai tüketicilere değer katmada yer aldığı havacılık kümesinin bir parçası olup diğer havacılık zincirleriyle etkileşime girerek değer yaratmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmada havalimanı işleticileri, havayolları, tedarikçiler, DHMİ, SHGM'lüğü gibi paydaşlar yer hizmetleri işletmelerinin faaliyetlerine etkin bir şekilde katılımı sağlanmasının yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilirliklerinin de temeli olacağı görülmüştür. Çalışmada paydaşlarla bütünleşik yer hizmetleri değer zinciri çerçevesi ortaya konurken, bir taraftan yer hizmetleri işletmelerinin paydaşlarının belirlenmesi, diğer taraftan da yer hizmetleri misyonuna ilişkin değer süreci verildikten sonra bu paydaşların yer hizmetleri değer zinciriyle bütünleşik değer yaratmalarına ilişkin çerçeve ortaya konmuştur. Bu çerçevenin, havalimanı yer hizmetleri işletmelerinin misyonlarını gerçekleştirmede ilgili paydaşların görevlerini ve havalimanı yer hizmetleri misyonuna yönelik etkileşimlerin anlaşılmasına yardımcı olması ve değer yaratım sürecine katkıda

bulunması ve daha sonraki çalışmalar için temel bir model olarak hizmet etmesi amaçlanmaktadır.

Gelişen teknolojik ve iletişimsel alt yapı ile hızlı etkileşime girerek etkin hizmet sunulması gereken bir sektör olan yer hizmetleri sektöründe ağ temelli paydaş yönetimi bir gereklilik olmasına rağmen günümüzde işleyiş olarak bütün sektörel paydaşları altyapı ve iletişim alanlarında kapsamak bakımından sınırlı bir yapıya sahiptir. Çalışma sonucunda yer hizmetleri işletmesinin sürdürülebilir yer hizmetleri misyonunu sağlamak bağlamında çalışanların, yöneticilerin ve paydaşların dinamik katkılarını artırmanın önemli olduğu, bu bütünleşik yapının (Şekil 6.2.) dinamikliğini sağlamak için yöneticiler tarafından süreçler ve operasyonlar hakkında paydaşlarla etkin iletişim sağlanması, diyalogda bulunulması, birimler arası koordinasyonun etkin kurulmasının yapılacak düzenlemelerin daha anlamlı ve işe yarar olacağı değerlendirilmektedir. Yer hizmetleri işletmeleri, misyonlarını gerçekleştirirken havalimanı işleticisi, havayolları, tedarikçileri ve hava trafik kontrolü gibi paydaşlarıyla arasında gerçek zamanlı bilgi paylaşımı gerçekleştirmeli ve oluşan sorunları anında diyalog kurarak çözmelidir. Katılımcı GAK'ın "Paydaşlarımızı da yetiştirmeliyiz" ifadesiyle vurguladığı gibi paydaşlarla işlevsel iletişim kurulması (Katılımcı AT "Özellikle DHMİ ile bu etkileşimin daha iyi yapılması işleyişlerin de hızlı olmasını sağlayacaktır" ifadesinde bulunmuştur) çok taraflı karmaşık iş modeline sahip yer hizmetleri sürecinde birbirleriyle entegre olan birimlerin gelişimini de sağlayacaktır.



Şekil 6.2. Paydaş Etkileşimli Yer Hizmetleri Değer Yaratımının Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Etkisi.

Çalışmada paydaş katılımı kapsamında yer hizmetleri misyonunu belirlemek için değer zinciri yaklaşımını kullanmaktayız. Yer hizmetleri işletmelerinin değer zincirinin sürdürülebilirliğinin yönetime, havalimanı altyapısına, kullandığı teknolojiye, takım çalışmasına, etkin paydaş ilişkilerine, iletişime ve alanında yetkin uzman personel çalıştırılmasına bağlı olduğu görülmektedir. Hem işletme faaliyetleri hem de paydaş etkileşimleri gibi yer hizmetleri değer zincirinin dinamiklerini anlamak için işletmenin fiziksel altyapı ile ilgili sorunları, planlama sorunları, paydaşlar arası koordinasyon eksikliği, mevzuatsal ve bürokratik engeller gibi temel sorunlarının analizini ve benzeri örgütsel sorunların çözümü ve değer yaratımı için daha çok operasyonel verimliliğe odaklanılması, ekipmanların verimli kullanımı ve kaynakların etkin kullanılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada paydaşların yer hizmetleri işletmelerine ilişkin değer zincirinin itici gücü olduğu bu kapsamda müşteri memnuniyeti sağlamak

amacıyla tüm değer zinciri boyunca değer yaratmak için paydaşlardan geri bildirim almanın şart olduğu görülmüştür. Bu amaçla değer yaratım sürecinde paydaş etkileşimi ve diyalog kurabilmek için yazışma, yüz yüze, işaret dili veya telefonla iletişim, elektronik haberleşme ve sosyal medya, toplantı ve çalıştaylar ile bilgi sistemleri ve raporlaşma gibi araçların etkin bir şekilde kullanılarak bu geribildirimlerin alınarak stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşılabileceği ortaya konmuştur. Yapılan yer hizmetleri değer analizi ile paydaşların beklentileri karşılaması, bütünsel bir anlayışla havalimanı yer hizmetleri sürecinin baştan sona analiz edilmesi sağlanarak tek bir çerçevede faaliyetlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır.

Herrmann ve Hazel (2012:2-3) yaptıkları çalışmada hava taşımacılık faaliyeti gerçekleştiren havayolları, yer hizmetleri işletmeleri ve havalimanlarının işbirliği ile operasyonel performansları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışma, paydaşların değer yaratma sürecinde yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilirliğine olan katkıları ortaya konularak yer hizmetleri işletme yöneticilerinin değer yaratma yönelimlerini hangi faktörleri gözeterek gerçekleştirdiklerini anlamak için bir fikir sunmaktadır. Böylelikle yer hizmetleri işletmelerinin sürdürülebilirliğini desteklemeye ve kurumsal değeri artırmaya çalışan yöneticilerin paydaşlarıyla dinamik bir etkileşim içerisinde değer yaratım sürecinin etkinliğinin geliştirilmesine katkı sağlanması umulmaktadır.

Bu çalışma yer hizmetleri işletme yöneticilerine bir bakış açısı sunması bakımından tek taraflı olup, bütün paydaşların bakış açısını sunan genele yönelik bir resim ortaya koymamaktadır. Sadece yer hizmetleri işletmesinin görüşlerini ortaya koyması sebebiyle yer hizmetleri işletmesinin paydaşlarının görüşleri çalışmada bulunmamaktadır. Bu sınırlılıktan faydalanarak benzer bir çalışma yer hizmetleri paydaşları arasında yapılırsa onların görüşleri alınmak suretiyle havalimanı yer hizmetleri faaliyetlerine yönelik değer yaratma sürecine ilişkin bütün paydaş etkileşimlerinin belirlenebileceği bütünsel bir yapı ortaya konabilecektir. Bu nedenle faaliyetler arasında eşgüdümü sağlayarak doğru zamanlamayı gerçekleştirebilmek için paydaşlarla daha büyük bir koordinasyon içerisinde olarak ve onlara gerekli olan sorumlulukları vererek;

- Yer hizmetlerinde paydaş etkileşimine dayalı risk yönetimini kapsayacak bütünlük bir değer yönetim sistemi oluşturulması,



- Paydaşların yönetimindeki gerekliliklerin hesaplanacağı, paydaş etkileşimi ile yenilikçiliği destekleyecek kültürel yapının kurulmasına yönelik uyum ve dönüşüm süreçlerini de kapsayacak stratejik planlama sürecinin ortaya konulması,

- Paydaşlarla olan bütünleşik ihtiyaçların ve fırsatların proaktif olarak belirlenmesi için pazar analizi yapılarak olası değerlerin belirlenmesi,

- İş mükemmelliğinin sağlanmasında bütün paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik operasyonel misyonların ortaya konulması ve havacılık kümelenmeleri içerisinde aktif görev alarak kolektif değer yaratımının sağlanması,

- Çalışanların, toplumun ve gelecekte olabilecek personelin yeteneklerinin ve tecrübelerinin geliştirilmesi ve yenilerinin oluşturulması için akademik kurumlarla bütünleşik bir eğitim modeli oluşturulması mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Açıköğretim Fakültesi Yayınları (2012). *Stratejik Yönetim*, No: 2681 Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Adler, N., Ülkü, T. ve Yazhensky, E. (2013). Small Regional Airport Sustainability: Lessons From Benchmarking, *Journal of Air Transport Management* 33, 22-31.
- Ahsbahs, S.(2008). Deregulation of ground handling market at European airports. *Economics and Organization of Enterprise*,1(1), 12–18.
- Akbaş, H. E. (2009). Endüstri İşletmelerinde Maliyet Yönetimine Dışsal Bir Bakış Açısı: Değer Zinciri Analizi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 85-122.
- Aktan, Ç. C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler ve sosyal sorumluluk*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Akyön, F. V. (2013). Stratejik yönetim aracı olarak kurumsal yönetim, *Tekirdağ SMMM Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 1-16.
- Al-Mudimigh, A. S., Zairi, M. ve Ahmed. A. M. M. (2004). International The effective management of value chains. *Journal of Production Economics*. Vol. 87, issue 3, 309-320.
- Albers, S., Koch, B. ve Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports—Theoretical assessment and practical evidence, *Journal of Air Transport Management*, 11(2), 49-58.
- Altınay, A.T., 2016, Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 47-64.
- Amaeshi, K. M. ve Crane, A. (2006). Stakeholder engagement: A mechanism for sustainable aviation, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 13, 245–260.
- Amit, R., ve Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Andersen LLP. 2001, *Business aviation in today's economy: A guide to the analysis of business aircraft use, benefits and effects on shareholder value*, The White Paper series Number 9.
- Ansola, P. G., Higuera, A. G., Otamendi, F. J. ve Morenas, J.de L. (2014). Agent-Based Distributed Control for Improving Complex Resource Scheduling: Application to Airport Ground Handling Operations, *IEEE Systems Journal*, Vol. 8, No. 4, 1145-1157.

- Ansola, P. G., Morenas, J.d. I. , Higuera, A. G., ve Otamendi, F. J. (2012). Distributed decision support system for airport ground handling management using WSN and MAS, *Engineering Applications of Artificial Intelligence* 25, 544–553.
- Arıkan, İ. (1998). Havayolu Ulaşımı ile Turizm İlişkisi ve Havaalanları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eskişehir, 46-54.
- Ashford, N., Moore, C. A. ve Stanton, H. P. M. (1997). *Airport operations*, McGraw-Hill, New York, London.
- Ashford, N., Stanton, H.P. M., Moore, C.A., Coutu, P. ve Beasley, J.R. (2013). *Airport Operations*, Third edition, N.J.:McGraw Hill.
- Ateş, S. S. ve Kağncıoğlu, C. H. (2013). Airline Service Process at Ataturk Airport: An Analysis of the Current Situation, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 3 No. 6, 34-43.
- Augustyn, S. ve Turzyńska, H. (2016). The Airport Tracing & Handling In The Near Future, *Scientific Research And Education In The Air Force-AFASES 2016*, 15-20, Canada Air Force Academy.
- Augustyn, S. ve Znojek, B. (2015). The New Vision In Designing Of Airport, Brasov, *International Conference Of Scientific Paper Afases*, Brasov, Romania, 369-372.
- Baron, D. P. (2000). *Business And Its Environment*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Başkol, M. (2011). *Tedarik zincirinde bilgi ve talep yönetimi OLAP veri analizi modeli ile uygulaması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bekaert, K. (2009). The evolving dynamic between airports and ground handlers in Europe: A handler's perspective, *Airport Management*. Vol. 3, No. 2, 107–115.
- Becan, C. (2011), Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: bankaların basın bültenlerine yönelik bir içerik analizi, *Selçuk İletişim*, Vol 7, Sayı 1, 16-35.
- Bekçi, İ. ve Doğru, E. (2011). Değer Yaratıcı Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı: Çimento Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* sayı 13, 169-192.
- Besler, S. ve Sarıkaya, M. (2008). Kurumsal itibarı yaratmada kurumsal paydaş yönetimi ve medya ile ilişkilerin önemi, *Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı*:

- İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar*, ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, K.K.T.C.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi - Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*. (Çev: Ü. Şensoy) Ankara: Tübitak Yayınları.
- Bezerra, G.C.L., ve Gomes, C.F. (2015). The effects of service quality dimensions and passenger characteristics on passenger's overall satisfaction with an airport, *J. Air Transp. Manag.*, 44-45, 77-81.
- Bilen, A. ve Solmaz, H. (2014). Kobi'lerin karşılaştıkları yapısal sorunlar ve çözüm önerileri (Diyarbakır Örneği), *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C:4 S:7, 60-79.
- Blocker, Ed. J., Chen, K. H. ve Lin, T. W. (2002). *Cost management, A strategic emphasis*, Boston: Mc Graw Hill.
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P. ve Evans, S., (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling, *Corporate Governance*, Vol. 13 Iss: 5, 482 – 497.
- Borsa İstanbul. (2014). *Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi*. İstanbul.
- Bovet, D. ve Martha, J. (2000). From Supply Chain to Value Net. *Journal of Business Strategy*, Vol 21, 24-28.
- Bowyer, D. ve Chapman, R. L. (2014). Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney Airport 10 years postprivatisation. *Journal of Management & Organization*, 20, 365-386.
- Bradley, J. (2017). When is it Best to Outsource Ground Handling?, *Ground Support Worldwide*, 14-17.
- Bukvič, V. (2014). Value Based Management With A Practical Example, *Management, Knowledge and Learning International Conference Slovenia*, 195-205.
- Burchell, J. ve Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen”: Shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 26 Issue: 3/4, 121-137.
- Burghouwt, G., Poort, J. ve Ritsema, H. (2014). Lessons Learnt From The Market For Air Freight Ground Handling At Amsterdam Airport Schiphol. *Journal of Air Transport Management* 41, 56-63.
- Burke, L. ve Lodgson, J. M. (1996), How corporate social responsibility pays off, *Long Range Planning*, Volume 29, Issue 4. 495-502.

- Calderón, D. J. (2013). Airport valuation: Using passenger generalised cost to measure competitive advantage and pricing power, *HENRY Stewart Publications 1750-1938 Airport Management* vol. 7, no. 3, 255–264.
- Cantone, L. ve Abbate, A. (2006). Linking shareholder value creation to marketing equity: the virtuous circle of marketing investments, *congresso internazionale “le tendenze del marketing*, Università Ca’ Foscari Venezia, 1-27.
- Cantürk, N. Ve Çiçek, H. (2006). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, sayı 13, 96-121.
- Carlson, D. M. ve Downs, A. (2014). Stakeholder valuing: a process for identifying the interrelationships between firm and stakeholder attributes, *Administrative Sciences*, Vol.4, 137–154.
- Carney, M. ve Mew, K. (2003). Airport governance reform: a strategic management perspective, *Journal of Air Transport Management* Vol.9, 221–232.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*, Cincinnati: South-Western Publishing.
- Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management*, Fourth Edition, Australia: South-Western College Publishing.
- Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J.E.(2009). From Strategy to Business Models and to Tactics, *Working Paper 10-036*, Harvard Business School.
- Chen, F.Y. ve Chang, Y.H. (2005). Examining airline service quality from a process perspective, *J. Air Transp. Manag.* 11, 79-87.
- Chen, J. K.C., Batchuluun, A. ve Batnasan, J. (2015). Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport, *Technology in Society* 43, 219:230.
- Chinyio, E. ve Olomolaiye, P. (2010). *Introducing stakeholder management in construction stakeholder management*. Wiley-Blackwell. 1- 12
- Çınarlı, İ. (2014). Stratejik iletişim yönetimi bağlamında paydaş kuramı’nın eleştirel bir değerlendirmesi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, I 46, 23-36.
- Clarkson, M. B.E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 92-117.

- Clulow, V. (2005). *Futures dilemmas for marketers: Can stakeholder analysis add value?. Stakeholder Thinking in Marketing*. (Ed: M. J. Polonsky). Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Limited.
- Curran, R., Smulders, F. ve Van Der Zwan, F. (2011). Evaluation of Airport System of Systems from a Human Stakeholder Perspective using a Value Operations Methodology (VOM) Assessment Framework, *11th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations (ATIO) Conference*, including the AIA 20 - 22 September 2011, Virginia Beach, VA.
- D'Alfonso, T., Daraio, C. ve Nastasi, A. (2015). Competition and efficiency in the Italian airport system: new insights from a conditional nonparametric frontier analysis, *Transportation Research Part E* 80, 20–38.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. D. ve Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*, London: Routledge Publications.
- DDK (T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu). (2011). *Araştırma ve İnceleme Raporu*.
- Delgado, M.T., Osella, M., Pastrone, C., Spirito, M., Tringale, A., Vermesan, O., Bahr, R., Gluhak, A., Clari, F., Hoeer, A., Bösenberg, F., Senigalliesi, M. ve Barchetti, V. (2016). Value co-creation mechanisms, *H2020 Work Programme 2014-2015*.
- Demir, M. (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İŞ, GÜÇ, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Vol: 14 - Sayı/Num: 1, 49-64.
- Demirel, A. G. (2013). Stratejik yönetimde paydaşlar yönetimi kuramına giriş: Aracı yaklaşımlar, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, 149-154.
- Dekker, H.C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14, 1–23.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 31-51.
- Dess, G. D., Lumpkin, G.T. ve Taylor, M.L. (2004). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw Hill Professional.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etiğin önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, 93-109.
- Doganis, R. (1992). *The Airport Business*. London: Routledge.

- Donaldson, T. ve Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: concepts, evidence, implications, *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dooms, M., Macharis, C. ve Verbeke, A. (2007). *An application of stakeholder analysis to infrastructure development: the case of the 'DHL super-hub location choice.* In: *Haezendonck, E. (editor):Transport Project Evaluation: Extending the Social Cost-benefit Approach*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Dönmez, D. (2008). Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61, 91-112.
- Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010), İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, s:189-202.
- Eckartsberg, A.V. (2015). Integrating Airports with the Network, Connect. *Network Manager User-Forum 2015*, The European Commission.
- Ehrhart, C. E. (2014). Delivering Tomorrow: Exchange, Engage, Excel: Creating Value Through Stakeholder Engagement, *Deutsche Post AG*.
- Ensign, P.C. (2001) Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*. 27(1), 18-42.
- Eisehardt, K.M. ve Graebner, M.E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.1. 25-32.
- Ek, Å. ve Akselsson, R. (2007). Aviation on the Ground: Safety Culture in a Ground Handling Company, *The International Journal Of Aviation Psychology*, 17(1), 59-76.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E. (2017). Theory building from cases: Opportunities And Challenges, *Academy of Management Journal* Vol. 50, No. 1, 25-32.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H. ve Bakan, İ. (2008). Değer zinciri (value chain) yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.X ,S II*, 307-332.
- Erçetin, Ş., Yılmaz, M., Potas, N., Hamedoğlu, M. A., Açıkalin, Ş. N., Özel, Y. ve Olcay, M.(2012). *Belediyelerin alan araştırma raporu*, Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.

- Ergün, M. (2006). *Havaalanı sertifikalandırma süreci ve Türkiye uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmenin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 199-223.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A. ve Şamiloğlu, F. (2011). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve firma Performansı ( Tobin-Q ve Anormal Getiri) Arasındaki İlişkinin Analizi, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 48, Sayı: 554.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S.9, 152-172.
- Everett, Jr. C.R. (2014). Reconsidering the airport business model, *Airport Management* Vol 8, No. 4, 351-359.
- Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 4, 31-64.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96.
- Fauzi, H., Svensson, G. ve Rahman, A. A. (2010). Triple bottom line as a sustainable corporate performance: A preposition for the future, *Sustainability*, Sayı: 2, 1345 – 1360.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process*, Cambridge University Press.
- Fenema, P.C. V., Keers, B. ve Zijm, H. (2014). Interorganizational shared services: Creating value across organizational boundaries, In Shared Services as a New Organizational Form, *Emerald Group Publishing Limited*, 175-217.
- Ferenc, J. ve Majan, S. (2014). *The Ground Handling Of The High Capacity Wide-Body Aircrafts*, Volume XVI, Number 30, 1-7. <https://acta-avionica.leteckafakulta.sk/ojs/index.php/aavionica/article/download/28/28> (Erişim tarihi : 07:11.2017)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing.



- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent stakeholder theory, *The Academy of Management Review*, Vol: 24, No:2, 233-236.
- Freeman, E. R. (2004). Stakeholder theory and corporate responsibility: some practical questions. *Paper presented at the 3rd Annual Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS)*.
- Freeman, E. R. (2008) *Stakeholder Management: Framework and Philosophy. Corporate Social Responsibility Readings and Cases in A Global Context* (Ed. C.Andrew, D. Matten ve L. J. Spence) New York : Routledge, 111-139.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B. ve Colle S. D. (2010). *Stakeholder theory the state of the art*, Cambridge, UK: Cambridge University Press The Edinburgh Building.
- Freeman, R. E. ve Phillips, R. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-350.
- Freeman, R. E. ve Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, 25, 88-106.
- Friedman, A.L. ve Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fried, B. (2015). Ground to a halt: The third-party groun handling problem, *Air Cargo World*.
- GAO (United States Government Accountability Office). (2013). *GAO-13-261 Airport-Centric Development Document*.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri: THY AO'da Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gomez, F. ve Scholz, D. (2009). Improvements To Ground Handling Operations And Their Benefits To Direct Operating Costs, *Deutscher Luft- und Raumfahrtkongress*, 1-11.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1, No. 1, 53-73.

- Graham, A. (2008). *Managing Airports*, 3rd Edition. Butterwoth-Heinemann, Burlington.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis, *Marketing Theory* 11(3), 279–301.
- Guest, G., Namey, E. E., ve Mitchell, M. L. (2013). *Participant observation. In Collecting qualitative data. A field manual for applied research*, Sage.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Bir Rekabet Aracı, Ankara :Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haenecke, H. (2009). When To Sell An Airport's Shares In Its Ground-Handling Company, *Airport Management*. vol. 3, NO. 3, 238–245.
- Haksever, C., Chaganti, R. ve Cook, R.G. (2004). A Model of Value Creation: Strategic View, *Journal of Business Ethics*, Vol. 49. Issue 3, 295-307.
- Hailemariam, S. (2001). Corporate value creation, governance and privatisation, chapter 4 *Corporate Restructuring and Value Creation*, Groningen, 51-73.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A. ve Phillips, R. A. (2010). Managing for Stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
- Harrison, J. S. ve Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly* 23:1, 97-124.
- Hasnas, J. (2011). Whither Stakeholder Theory?: A Guide for the Perplexed Revisited. *Journal of Business Ethics*, Volume 112, Issue 1, 47–57.
- Hastings, K., Howieson, J. ve Lawley, M. (2016). Creating value chains: the role of relationship development, *British Food Journal*, Vol. 118 Issue: 6, 1384-1406.
- Hauser J., Gerard, J.T. ve Griffin, A. (2006). Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*. 25: 686-717.
- Hausmann, L., Nangia, I., Netzer, T., Rehm, W. ve Rothkopf, M. (2015). Pathway to value creation, Travel, *Transport & Logistics*, McKinsey & Company.
- Henriques, I. ve Sadorsky, P. (1999). The relationships between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.

- Heracleous, L. ve Wirtz, J. (2009). Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy, *Journal of Air Transport Management* 15, 274–279.
- Heredia-Rojas, B., Liu, L. ve Taborda, L. (2015). Relational approach of value creation for construction project delivery: A conceptual framework, Procs 31st Annual ARCOM Conference, UK, *Association of Researchers in Construction Management*, 1259-1268.
- Hermann, S. P. (2008). Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation, (Editörler), Margit Huber ve Susanne O’Gorman. *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System*, Berlin: Springer–Verlag, 51–61.
- Herrala, M., Pakkala, P. ve Haapasalo, H. ( 2011). *Value-creating networks –. A conceptual model and analysis*, Research reports in Department of Industrial Engineering and Management, University Of Oulu.
- Herrmann, N. ve Hazel, B. (2012). Part 2 – Eight Ways Airports can differentiate themselves from competitors, Aviation, Aerospace & Defense, *Oliver Wyman Consulting*, 1-6.
- Hillman, A. ve Keim, G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What’s the Bottom Line?, *Strategic Management Journal*, Sayı: 22, 125–139.
- Hindle, K. (2010). How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship and regional development*, 22(7-8), 599-647.
- Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K. ve Zhu, H. (2012). *Creating value through mergers and acquisitions*, Oxford University Press.
- Horonjeff, R. ve McKelvey, F. X. (1994). *Planning & Design of Airports*, 4th Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Husted, B. W. ve Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms, *Long Range Planning* 40, 594-610.
- IATA. (2011). Vision 2050 Report 2011, *International Air Transport Association*, Montreal — Geneva.

- ICAO. (2000). Ground handling at airports, conference on the economics of airports and air navigation services, *International Civil Aviation Organization*, 1-4.
- ICAO (2009). ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services. 8th ed. Canada: *International Civil Aviation Organization*.
- Janic, M. (2010). Developing an Indicator System for Monitoring, Analyzing, and Assessing Airport Sustainability, *EJTIR Issue 10(3)*, 206-229.
- Jarach, D. (2001). The evaluation of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm. *Journal of Air Transport Management*, 7(2), 119-125.
- Jarach, D. (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the new millennium environment*. Aldershot: Ashgate.
- Jawahar, I. M., ve McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Harvard Business School Research Paper*, 1(1).
- Jimenez, E., Claro, J. ve Sousa, P. d. J. (2013). The airport business in a competitive environment, *EJTR* 13 (4), 315-335.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics And Economics, *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jonker, J. ve Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, Vol 9 (4), 187-195.
- Kabongo, P. C., Mendonc, T., Ramos, F., Leite, A. F., Ralha, C. G. ve Weigang, L. (2016). A Multi-Agent Planning Model for Airport Ground Handling Management, *2016 IEEE 19th International Conference on Intelligent Transportation Systems (ITSC)*, 2354-2369.
- Kağmıçoğlu, D. (2007), *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kalemci, R. A. ve Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel alanda meşruiyet kavramının açılımı: kurumsal ve stratejik meşruiyet, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 403-413.
- Kaplinsky, R. ve Morris, M. (2000). *A Handbook For Value Chain Research*, IDRC.

- Karabulut, A. T.ve Karabulut, M. (2011). Paydaşlar odaklı değer zinciri ve türkiye'deki en büyük sanayi kuruluşlarının paydaşlarına yönelik yaklaşımları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:10 Sayı:19, 23-39.
- Katerna, O. (2013). Conceptual provisions of the theory of stakeholders in the system of economic interests of an airport, *Proceedings of the National Aviation University*. N 1 (54), 122–128.
- Kaya, E. (2000) *Havaalanlarında Fiyatlandırma Acısından Muhasebe Bilgi Sistemi*, No: 1204. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kaya, E., Başar, M., Gerece, E., Kuyucak, F. ve Sürmeli, A. (2005). Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, *Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1649*.
- Kaya, E., Gerece, E., Başar, M., Kuyucak, F. ve Sürmeli, A. (2007). Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları, *Amme idaresi Dergisi*, Cilt 40 Say: 1, 99-119.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, N. M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültürü Bağlamında Etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2).
- Kaymaz, Ö., Alp, A. ve Aktaş, R. (2007). İyi Kurumsal Yönetim Yapıları ve Üç Temel Ayağı: İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları, *İMKB Dergisi*, 40, 39-67.
- Kazda, A. ve Caves, R. E. (2000). *Airport Design and Operations*. Pergamon, Oxford.
- Kazda, A. ve Hromádka, M. (2011). How To Improve Airport Operation. *Centre of Excellence for Air Transport Number 5, Volume VI*, 118-122.
- Knieps, G. (2014). Market versus state in building the aviation value chain, *Journal of Air Transport Management* Vol. 41, 30-37.
- Kesikbaş, E., (2006).Havaalanı Terminal İşletmeciliği Ve Konya Havaalanı Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Khudair, S. A. B. ve Abdalla, A. K. (2016). Value chain, stakeholders analysis and technology: A holistic and integrated approach for determining the cumulative added value of education. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* Vol. 8 (7), 85-96.

- Kilburn, M. ve Lee, C. (2016). Accelerating environmental footprint reductions at Hong Kong International Airport through multi-stakeholder engagement, *Henry Stewart Publications 1750-1938 Airport Management*, Vol 10, No. 1, 5-13.
- Kindornay, S., Tissot, S.ve Sheiban, N. (2014). *The value of cross-sector development partnerships*, Canada: The North-South Institute.
- Koç, T. ve Bozdağ, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach, *European Journal of Operational Research* 257, 559–567.
- Koller, T., Goedhart, M. ve Wessels, D. (2010). *Valuation measuring and managing the value of companies* (5nci Basım), New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc.
- Kuyucak, F. (2001).*Havaalanlarında Performans Analizi İçin Bir Model Önerisi Ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kuyucak, F. (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kuyucak, F. ve Sengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi: Havayolu işletmeleri için Genel Bir Çerçeve, *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16, 132-147.
- Leeuwen, P. V., Oei, L. L., Buzing, P. ve Witteveen, C. (2007). Adaptive Temporal Planning at Airports, *Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology*, 317–326.
- Lepak, D.P., Smith, K.G. ve Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective, *Academy of Management Review* ,vol. 32, No. 1, 180–194.
- Lieberman, M.B. ve Balasubramanian, N. (2007). Measuring value creation and its distribution among stakeholders of the firm.
- Lin J., Lin, S, Fang, C. ve Lu, I. P. (2008). Competition or Cooperation? An Exploratory Study of Cross-border Industry Network, *Academy of International Business (AIB) 2008 Annual Conference*, Milan, Italy June 30- July 3.
- Lopdrup-Hjorth, T.(2013), *The Value of Co-Creation*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hollanda: Copenhagen Business School.
- Lorca, P. ve Gracia-Diez, J. (2004). The Relation Between Firm Survival and the Achievement of Balance Among Its Stakeholders: An Analysis, *International Journal of Management*, Vol.21, No.1, 93-99.

- Mack, N., Woodson, C., Macqueen, K., Guest, G. ve Namey, E. (2005) Qualitative Research methods: A data collector's field guide, *USAID Family Health International*, USA.
- Malaysia Airports Holdings Berhad. (2016). Effective collaboration and cooperation among airport stakeholders, 1-16.
- Manataki, I. E. ve Zografos, K. G. (2009). A Generic System Dynamics Based Tool For Airport Terminal Performance Analysis. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies. Malaysia Airports Holdings* .17, 4, 428-443.
- Mancuso , P., Nicola, A. D. ve Gitto, S. (2013). Airport quality and productivity changes: A Malmquist index decomposition assessment, *Transportation Research Part E* 58, 67–75.
- Mao, X., Roos, N. ve Salden, A. (2009). Stable Multi-project Scheduling of Airport Ground Handling Services by Heterogeneous Agents, *Procedia of 8 th International Conference, Aoutonomus agents and Multiagent Systems*, 537-544.
- Marintseva, K., Yun, G. ve Kachur, S. (2015). Resource allocation improvement in the tasks of airport ground handling operations, *Aviation*, 19:1, 7-13.
- Mäkelä, O. ve Pirhonen, V. (2012). The business model as a tool of improving value creation in complex private service system - case: value network of electric mobility, *Aalto University School of Science and Technology*, BIT Research Centre.
- Metcalf, C. E. (1998). The Stakeholder Corporation. *A European Review Business Ethics*, 7(1), 30-36.
- Mills, R. ve Weinstein B. (2000). Beyond Shareholder Value ñ Reconciling the Shareholder and Stakeholder Perspectives, *Journal of General Management*, vol. 25, no. 3, Spring, 79-93.
- Miller, R. ve Brewer, J. (2003). *The A–Z of Social Research*, London: Sage Publication.
- Mirowski, P. (1991). *More heat than light: Economics as social physics, physics as nature's economics*, Cambridge University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Mitchell, R. K., Greenwood, M. ve Buren III, H. J. V. (2013). Accounting for Stakeholders, *EURAM 2013*, Istanbul, Turkey.

- Moran, P. ve Ghoshal, S. (1997). Value creation by firms, *INSEAD Working Paper Series*, Fontainebleau, France.
- Morin, R. A., ve Jarrell, S.L. (2001). *Driving shareholder value, value-building techniques for creating shareholder wealth*, New York: McGraw-Hill.
- Moser, S. C. ve Dilling, L. (2007). *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change*, Cambridge University Press, USA.
- Naipoglu, S. (2002). *Kurumsal Yönetim*, Westminster Üniversitesi.
- Neufville R. De ve Odoni A. (2003). *Airport Systems Planning, Design, and Management*. New York, McGraw-Hill.
- Neville, B., Bell, S. J. ve Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The SocialPerformans- Financial Performance Relationship. *European Journal Of Marketing*, Cilt: 39, No, 9/10, 1184-1198.
- Neville, B., ve Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics* 66, 377–391.
- Nielsen, A.E. ve Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – what and how to say it?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 1, 25-40.
- Normann, R. ve Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Notarnicola, B., Tassielli, G. ve Renzulli, P.A. (2012). *Modeling the agri-food industry with life cycle assessment*, M.A. Curran (Ed.), *Life Cycle Assessment Handbook*, Wiley, New York, 159-184.
- Nthoesane, M. G. (2012). The development of a value creating competencies index: The economic value added (EVA) approach, *African Journal of Business Management* Vol. 6(10), 3562-3569.
- O'Cass, A. ve Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers, *Tourism Management* 51, 186-200.
- Offerman, H. (2001). Simulation to support the airport stakeholder decision-making process, *Air & Space Europe* 1 vol. 3 - No 1/2, 60-67.
- Oktal, H. ve Gerece, E. (2002). Türk Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35 Sayı 4, 103-120.



- Oto, N., Çobanoğlu, N., ve Geray, C. (2012). Education for Sustainable Airports, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47, 164 – 173.
- Oto, N. ve Çobanoğlu, N. (2011). *Çevresel Biyoetik* Acısından. Sürdürülebilir Havaalanları, *Mülkiye* Cilt: XXXV Sayı:273, 109-141.
- Öksüz, B. (2014). Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt2, Sayı 4, 181-210.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z.ve Geylan, A. (2010). Paydaşları açısından akademik organizasyonlarda itibar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1. 99-106.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z. ve Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt:8- Sayı: 1, 69–84.
- Özenen, C. G. (2003). Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme, Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezleri. Ankara: DPT.
- Özer, A. ve Özer, N. (2014), Kaynak temelli yaklaşım ve paydaş yaklaşımı açısından entelektüel sermayenin bıst'deki çokuluslu işletmelerin finansal performansına etkisi, *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, Cilt: 8, Sayı: 2, 119:149.
- Özevren, M.(2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme sürecindeki kobi'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir Un Sanayii örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 137-161.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001).Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özüpek, M. N. (2008). Sosyal Sorumluluk, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.), *Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları*, Konya, 251–289.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, C. (2016). Gökyüzünün hâkimleri: bazı avrupa hava yolu şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çevresel açıdan incelenmesi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* Vol. 18 (Özel Sayı-1), 475-509.
- Padrón, S., Guimarans, D., Ramo, J. J. ve Trabelsi, S.F. (2016). A bi-objective approach for scheduling ground-handling vehicles in airports, *Computers & Operations Research*, Vol 71, 34–53.

- Patriarca, R., Gravio, G. D. ve Costantino, F. (2016). Assessing performance variability of ground handlers to comply with airport quality standards, *Journal of Air Transport Management* 57, 1-6.
- Pearce, B. (2013). IATA Profitability And The Air Transport Value Chain, *IATA Economics Briefing* No:10.
- Pesqueux, Y. ve Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective, *Corporate governance*, Volume 5, Number 2, 5-21
- Pierobon, M. (2016). Leaning The Aircraft Ground Handling Process, *Ground Support Worldwide*.
- Podnar, K. ve Jancic, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: An empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications*, 12/4, 297-308.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NewYork: The Free Press.
- Porter, M. (2001). *Value Chain and Competitive Advantage, Understanding Businesses: Processes*, Ed. David Barnes, Britain.
- Post, J. E., Frederick, W. C. ve Davis, K. (1993). *Business and society corporate strategy*, Public Policy, Ethics, Sixth Edition.
- Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, 4-9.
- Pruzan, P. (2001), Corporate reputation: Image and identity, *Corporate Reputation Review*, Cilt 4, Sayı 1, 50-61.
- Radu, M. (2012). Corporate governance, internal audit and environmental audit - The performance tools in Romanian companies, *Accounting and Management Information Systems*, 11 (1), 112–130.
- Rawson, R. ve Hooper, P. D. (2012). The importance of stakeholder participation to sustainable airport master planning in the UK, *Environmental Development* 2, 36–47.
- Reinig, C. J. ve Tilt, C. A. (2009). Corporate social responsibility issues in media Releases: A stakeholder analysis of Australian Banks, *Issues in social and environmental accounting*, 2 (2), 176–197.
- Roll, M. (2006). *Asian Brand Strategy How Asia Builds Strong Brands*, New York, USA:Palgrave Macmillan.

- Sallet, J. (2013). The creation of value: The value circle and evolving market structures, *Journal on Telecommunications & High Technology Law* Vol:11, 185-242.
- Samur, Y. (2006), *Yer Hizmetleri*, Celebi Hava Servisi, 38-40.
- Sarikaya, M. (2011). *Paydaş yaklaşımı bağlamında işletme-paydaş etkileşimi ve stratejik paydaş analizi*. Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Schaar, D. ve Sherry, L. (2010). Analysis of airport stakeholders, *Integrated Communications Navigation and Surveillance Conference (ICNS)*, Herndon, Va. 109-124.
- Saydam, R., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2014). Bilgi teknolojilerinin işletme performansına etkileri: Konya otelleri örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, 151-169.
- Schaltegger, S., Freund, L. ve Hansen F. (2011). *Business cases for sustainability and the role of business model innovation developing a conceptual framework*, Lueneburg: Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University of Lueneburg, Lueneburg.
- Schmidberger, S., Bals, L., Hartmann, E. ve Jahns, C. (2009). Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking, *International Journal of Production Economics* 117(1). 104-116.
- Schultz, M., Kunze, T., Oreschko, B. ve Fricke, H. (2012). Dynamic Turnaround Management In A Highly Automated Airport Environment, *28th International Congress Of The Aeronautical Sciences*, 1-10.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era / towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, Vol.42, No.3/4, 601-611.
- Simmons, J. ve Lovegrove, I. (2005). Bridging the Conceptual Divide: Lessons from Stakeholder Analysis. *Journal of Organizational Change* 18(5), 495–513.
- Skorupski, J. ve Uchronski, P. (2016). A fuzzy system to support the configuration of baggage screening devices at an airport, *Expert Systems With Applications* 44, 114–125.
- Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring and managing value co-creation process: overview of existing theoretical models, *Social Technologies*, 3 (1), 115–129.

- Skouloudis, A., Evangelinos, K. ve Moraitis, S. (2012). Accountability and stakeholder engagement in the airport industry: An assessment of airports' CSR reports, *Journal of Air Transport Management* 18, 16-20.
- Śledzik, K. K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship, *Management Trends in Theory and Practice*, 89-95.
- Smith, S. S. (2015). Accounting, governance and stakeholder reporting, and economic value creation, *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 17(2), 76-80.
- Srai, J. (2010). *Value Chain Studies*, University of Cambridge, Center for International Manufacturing, Cambridge.
- Stabell, C.B. ve Fjeldstad, Ø. D., (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon, *Fortune*, Vol. 123 Issue 11, 44.
- Styśko-Kunkowska, M. (2014). *Interviews as a qualitative research method in management and economics sciences*, Warsaw School of Economics, Polonya.
- Subramanian, A. ve Sun, H. (2016). A Model for Value Chain Integration in a Vertically Integrated Design and Manufacturing Firm, Proceedings of the 26th DAAAM International Symposium, *26TH DAAAM International Symposium On Intelligent Manufacturing and Automation*, Published by DAAAM International, Vienna, Austria, 327-335.
- Sutthirak, S. ve Gonjanar, P. (2012). Value creation through stakeholders – A tool for reducing poverty in developing economies, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 15, 165-176.
- Svendsen, A. C. ve Laberge, M. (2005). Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging, *The Journal of Corporate Citizenship*, 19, 91-104.
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131.
- Tandoğan, U. (2015). Stratejik maliyet yönetiminde başabaş noktası ve değer zinciri analizi ile işletme fonksiyonlarının performans ölçümü: Yemek Fabrikası Örneği, *AKÜ İİBF Dergisi* Cilt XVII Sayı:1, 1-18.

- Tantalo, C. ve Priem, R. L. (2016). Value Creation Through Stakeholder Synergy, *Strategic Management Journal*, 37, 314–329.
- Tak, B. (2009). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve paydaş grupları ile ilişkilerinin yönetimi*, İstanbul: BETA.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning* 43, 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Tek, M. ve Reyhanoğlu, M. (2004). Etikten Etikete İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem-Eylem Farklılaşması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Vol 6.Sayı 3, 205–229.
- Tomová, A., Trgüna, L. ve Sedláčková, A. N. (2015). Ground handling business at non – European biggest world airports as a problem of market structures, *Business, Management and Education*, Vol. 13 (2), 321–335.
- Tonus, H.Z. ve Tez, H. Ö. (2013). Farklı paydaşların kurumsal itibarı değerlendirmelerindeki farklılığın sosyal ve finansal performans algılarıyla ilişkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 35, 1-12.
- Trabelsi, S.F., Mora-Camino F. ve Astorga, S.P. (2013). A decentralized approach for ground handling fleet management at airports, *International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT)*, 302-307.
- Tretheway, M. W. ve Markhvida, K. (2014). The aviation value chain: Economic returns and policy issues, *Journal of Air Transport Management* 41, 3-16.
- Tuncel, A., Özkul, E. ve Güngör, A. (2016). Havayolu Yolcu Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemelerin Yolcular Tarafından Değerlendirilmesi: İstanbul Atatürk Havalimanında Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, 584-613.
- Tuncer, B. Ve Gavcar, E. (2014). Havalimanı Terminal Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 6, 183-211.
- Tüm, K. (2013). Kurumsal yönetim, iç denetim ve iç denetimin kalitesi: kalite güvence ve geliştirme programı, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:17.Sayı:2, 93-112.

- Türk, Z. (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59-3, 231-253.
- Upham, P.J. ve Mills, J. N. (2005). Environmental and operational sustainability of airports Core indicators and stakeholder communication, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, 166-179.
- Üçler, Ç. ve Domingo, L. M. (2015). Traveler's idle time and the value chain at airports, *Journal of Aeronautics and Space Technologies (Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi)* Vol 8 No 2, 25-33.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Arkan.
- Valentina, N. ve Passiante, G. (2012). Özümseme Kabiliyetinin Değer Yaratma Üzerindeki Etkileri, (Çev: Engin Bayraktaroğlu), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Bahar: 99-111.
- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, *Business and Society Review*, 10(2), s:191-213.
- Vanelslender, T., Meersman, H., Pauwels, T., Struyf, E. ve Van de Voorde, E. (2011). Ground handling in a changing market. The case of Brussels Airport, *Research in Transportation Business & Management* 1, 128–135.
- Vargo, S. L. ve Akaka, M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
- Varışlı, A. (2016). Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Recreation and Tourism Research* 3 (1), 1-9.
- Vidal, N. G., Berman, S. ve Buren, H. V. (2015). Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms, *Review of Business Management*, São Paulo, Vol. 17, No. 55, 911-931.
- Vogel, H.A. (2011). Shareholder Value In Natural Monopolies – The Case Of Airports, Fourth Annual Conference on Competition and Regulation in Network Industries, Residence Palace, Brussels, Belgium.
- Weersink, T., Meyers, W., Hatton, C. ve Breejen, R. D. (2007). *Airport, mainport, greenport*. Backcasting sustainable air transit in the EU.

- Weiszer, M., Chen, J. ve Locatelli, G. (2015). An integrated optimisation approach to airport ground operations to foster sustainability in the aviation sector, *Applied Energy* 157, 567–582.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Wheeler, D. ve Davies, R. (2008). İtibar kazanmak: Kurumsal yönetim için paydaş yaklaşımları geliştirmek, (Çev: Duygu YALÇIN) , *Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 179-200.
- Wilke, S., Majumdar, A., ve Ochieng, W. (2014). Airport surface operations: A holistic framework for operations modeling and risk management, *Safety Science* 63, 18–33.
- Wittmer, A., Bieger, T. ve Müller, R. (2011), Aviation Systems: Management of the Integrated Aviation Value Chain, *Springer Texts in Business and Economics*, Springer-Verlag Berlin.
- Xiaoqin, Y., Chenchen, D. ve Chuang, L. (2017). *Global value chain restructuring in the trade of knocked down products, transactions of faculty of mechanical engineering and naval architecture*, University of Zegreb, XLI-1, 91-98.
- Yentürk, N. ve Aksakoğlu Y. (2006). *Proje döngüsü yönetimi*, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Yereli A. N. ve Gerşil, G. (2005). Entellektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 17-30.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yörükoğlu, M. ve Kayakutlu. G. (2010). An integrated approach on the aviation supply chain, *International Conference on Value Chain Sustainability*, 15-17 November 2010, Valencia, Spain.
- Yörükoğlu, M., Kayakutlu, G. ve Ercan, S. (2014). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemleri: Havacılık yer hizmetlerinde uçuş zamanlaması için bilgi paylaşım modeli, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 1-23.

Zakrzewski, D. (2006). Airport Privatisation – Success or Failure. The Airport Performance Scorecard a Theoretical Assessment Tool; *Airlines Magazine*, Issue 34.

Zietsman D., ve Vanderschuren, M. (2014). Analytic Hierarchy Process assessment for potential multi-airport systems e The case of Cape Town, *Journal of Air Transport Management* 36, 41-49.

### **İnternet Kaynakları**

ACRP Report 20: Strategic Planning in the Airport Industry, (2009). [http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/acrp/acrp\\_rpt\\_020.pdf](http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/acrp/acrp_rpt_020.pdf) (Erişim Tarihi : 09.11.2016)

Allee, V. (2009). Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.384&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi : 08.05.2017)

Airport Operators Association (AOA) (2014). Sustainable Airports Improving The Environmental Impact Of The Uk’s Global Gateways, [www.aoa.org.uk](http://www.aoa.org.uk)

ATAG, (2005). *The Economic & Social Benefits of Air Transport*. Air Transport Action Group, Geneva. Available at: [www.atag.org/our-publications/archived-publications.htm](http://www.atag.org/our-publications/archived-publications.htm) (Erişim Tarihi: 12.11.2016)

ATAG. (2014). Aviation benefits beyond borders, The Air Transport Action Group. [https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG\\_AviationBenefits2014\\_FULL\\_LowRes.pdf](https://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf) (Erişim Tarihi: 25.09.2016)

Boeing. (2016). Current market outlook 2016–2035. Boeing Commercial Airplanes. [https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/cmo\\_print\\_2016\\_final\\_updated.pdf](https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/cmo_print_2016_final_updated.pdf) (Erişim Tarihi: 06.06.2017)

Bush, H. ve Storey, D. (2013). The Economics and Regulation of On-board Carriage of European Airport Retail Sales, The European Travel Retail Confederation. <http://www.etcrc.org/uploaded/downloads/the-economics-and-regulation-of-on-board-carriage-of-european-airport-retail-sales--september-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 14.03.2017)

Ernst & Young LLP. (2013). Value Creation Background Paper, Executive Summary. [www.theirc.org](http://www.theirc.org) (Erişim tarihi: 04.07.2017)

Fontaine, C., Haarman, A. ve Schmid, S. (2006) The stakeholder theory. <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf> (Erişim Tarihi: 06.12.2016)

Google Maps, <https://www.google.com.tr/maps/@38.7664835,35.4859071,2441m/data=!3m1!1e3> (Erişim tarihi: 22.01.2018)

<http://eds.b.ebscohost.com/> (Erişim tarihi: Başlangı. 12.06.2016)

<http://www.havas.net/tr/>, (Erişim tarihi: 27.09.2017)

[http://www.vector-tr.com/projeler/havas\\_](http://www.vector-tr.com/projeler/havas_), (Erişim tarihi: 27.09.2017)

Kapetanović, A. (2016). Opening Of Airport Services’ Market: Regulatory Framework And Problems With Its Application, 269-288. <http://hrcak.srce.hr/file/232296> (Erişim tarihi: 08.05.2017)



- Kaplinsky, R. ve Morris, M. (2000). Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html> (Erişim tarihi: 08.05.2017)
- Kraaijenbrink, J. (2011). A Value-Oriented View of Strategy, Working paper <http://kraaijenbrink.com/wp-content/uploads/2012/06/A-value-oriented-view-of-strategy-Kraaijenbrink-15-04-2011.pdf> (Erişim tarihi: 08.05.2017)
- Lankoski, L. (2013). Stakeholder Judgments Of Value Advancing Stakeholder Theory Through Prospect Theory, [http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-sustainability-and-corporation/Documents/Stakeholder\\_judgments\\_of\\_value\\_0513FV.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-sustainability-and-corporation/Documents/Stakeholder_judgments_of_value_0513FV.pdf). (Erişim tarihi: 12.05.2017)
- Lakshmikumaran & Sridharan Attorneys. (2015). Aviation/ Aerospace Roundup. [https://www.lakshmisri.com/Uploads/MediaTypes/Documents/L&S\\_Aviation\\_Update\\_October\\_2015.pdf](https://www.lakshmisri.com/Uploads/MediaTypes/Documents/L&S_Aviation_Update_October_2015.pdf) (Erişim Tarihi: 14.03.2017)
- Mahoney, J. T. (2012). Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management, [https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/161563/mahoney\\_stakeholder\\_paper.pdf](https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/161563/mahoney_stakeholder_paper.pdf) (Erişim tarihi: 08.12.2016)
- SHGM, (2014). Havacılık işletmeleri güvenlik yönetimi ve organizasyonu talimatı, <http://web.shgm.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15.02.2018.)
- WTO (World Trade Organization) (2006). Air transport review under the general agreement on trade in services- 1995/2000 in Review. (Erişim Tarihi: 06.11.2017)

## **EKLER**

**Ek 1. Araştırma İzin İstek Yazısı**

**Ek 2. Araştırma İzin Yazısı**

**Ek 3. Yönetici Görüşme Formu**

**Ek 1. Araştırma İzin İstek Yazısı**



**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**

Sayın Yetkili,

Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalında **Yrd.Doç.Dr. Vildan DURMAZ**'ın danışmanlığında yürütmekte olduğum “**Paydaş Etkileşimi Temelinde Havaalanlarında Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Yönelik Değer Yaratma Sürecinin Analizi**” başlıklı doktora tezimin uygulama kısmında kullanmak amacıyla Yer hizmetleri işletmenizde Ek’te verilen görüşme soruları kapsamında saha çalışması yapmak istemekteyiz. Araştırmada toplanacak bilgiler doktora tez çalışmasında kullanılacak olup, bilgiler bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır ve gizli tutulacaktır.

Saha çalışması için;

- Kayseri ilinde ikamet etmem sebebiyle Kayseri Havalimanında konuşlu İstasyonunuzda ilgili yöneticilerle yüz yüze derinlemesine görüşme yapılabilmesi için gerekli müsaadenin verilmesini arz ederiz.

Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**ADRES:**

**Seyhani KOÇ**  
Milli Savunma Bakanlığı  
2 nci Hava Bakım Fabrika Müdürlüğü  
İhale Komisyon Başkanlığı  
**KAYSERİ**

**Yrd.Doç.Dr. Vildan DURMAZ**  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Sivil Havacılık Yönetimi ABD  
**ESKİŞEHİR**

**Ek 2. Araştırma İzin Yazısı**

RE: Yer Hizmetleri Değer Zincirine Yönelik Anket Uygulaması Hakkında  
Ercan Yılmaz <eyilmaz@havas.net>  
Wed 1/3, 6:06 AM You; Akın Toker (atoker@havas.net)

Seyhani bey günaydın,

Anketinizin istasyonumuz yöneticileri ile yapılması hususunda GMD tarafından olumlu bildirim yapılmış olup, önümüzdeki haftalarda Akın bey ile belirleyeceğiniz bir tarihte

Anket için istasyonumuzu ziyaret edebilirsiniz.

Saygılarımla,

**Ercan Yılmaz**

**İstasyon Müdürü**

**Havaalanları Yer Hizmetleri A.ř.**

Kayseri Havalimanı

İç Hatlar Terminali 38090 Kocasinan-KAYSERİ

T:+90 352 339 6870

F:+90 352 339 6887

E-posta: [eyilmaz@havas.net](mailto:eyilmaz@havas.net)

[www.havas.net](http://www.havas.net)

### Ek 3. Yönetici Görüşme Formu

#### **GÖRÜŞME SORU FORMU**

Çalışmayı oluşturan araştırma soruları “Paydaş odaklı yer hizmetleri değer zincirinde değer nasıl oluşturulur? ana araştırma sorusundan alınmıştır: “Yer hizmetlerinde paydaşlar aracılığıyla en uygun değer nasıl yaratılır?”

Görüşmelerin her aşamasında görüşülen kişilere aşağıdaki sorular sorulmuştur.

#### **GENELBİLGİLER**

**Kurumunuzun/Kuruluşunuzun Adı:**

**Çalıştığınız Birim:**

**İşletmede Çalışma Süreniz:**

1. **Unvanınız:**  MÜDÜR  MÜDÜR YARDIMCISI  ŞEF

2. **Eğitiminiz:**  LİSE  ÖN LİSANS  
 LİSANS  YÜKSEK LİSANS VE ÜSTÜ  
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

3. **Cinsiyet:**  ERKEK  KADIN

4. **Yaşınız:**  25 – 34  35 – 44  45 - 54  
 55 – 64  65 ve üzeri  Cevap yok

Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız birimi düşünerek cevaplayınız.

#### **YER HİZMETLERİ DEĞER YARATIMI**

1. Gerçekleştirdiğiniz yer hizmetleri misyonunuz / faaliyetleriniz hakkında özet bilgi verebilir misiniz?

2. Görevinizi gerçekleştirirken karşılaştığımız güçlükler nelerdir?

3. Değer yaratma sürecinizi açıklarmısınız?

4. Faaliyetlerinizi gerçekleştirirken uyulması gereken yasal düzenlemeler nelerdir?

5. Paydaşlarınız kimlerdir? (Bunlar arasında en önemli üç paydaşınız kimdir ?)

**6. Paydaşlarınızla etkileşim sũreciniz hakkında genel bilgi verir misiniz?**

**7. Paydaşlarınız ile geribildirimi nasıl yapmaktasınız?**

**8. Paydaşların stratejik hedeflerinize katkısı nedir?**

**9. Yer hizmetleri faaliyetlerinde değer yaratımına hangi faktörler katkı sağlamaktadır?**

**10. En önemli üç paydaşın yaratmış olduğunuz değere katkısı ne şekilde olmaktadır?**

**11. Paydaşlarınızla birlikte yaratmış olduğunuz değere yönelik paydaş görüşlerini nasıl temin etmektesiniz?**

**12. Değer yaratma sũreciniz ile sürdürülebilir yer hizmetleri misyonunuza etkiniz nedir?**

### **Kapanış**

**13. Değer yaratımına yönelik başka bir yorumunuz var mıdır?**

İşbirliğiniz ve ayırmış olduğunuz zaman için teřekkũr ederiz.