

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI BAĞLAMINDA HAVACILIK
SEKTÖRÜNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ: YER HİZMETLERİ ÖRNEĞİ**

Ahmet ERTEK

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2023**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ahmet ERTEK'in "Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Havacılıkta Rekabet Üstünlüğü: Yer Hizmetleri Örneği" başlıklı tezi 02/11/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Unvanı Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Deniz TAŞCI	
Üye :	Prof. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE	
Üye :	Prof. Dr. Nilüfer CANÖZ	
Üye :	Doç. Dr. Vildan DURMAZ	
Üye :	Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA	

ÖZET

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI BAĞLAMINDA HAVACILIKTA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ: YER HİZMETLERİ ÖRNEĞİ

Ahmet ERTEK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2023

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında havacılık sektöründeki rekabet üstünlüğü yer hizmetleri sektörü özelinde ele alınmaktadır. Çalışmanın alanını Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanan veriler MAXQDA2020 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türkiye’deki yer hizmetleri sektörünün maliyetli ve değişken olduğu, sektördeki rekabetin ise dengeli ve düşük olduğu gözlenmektedir. Yer hizmetleri işletmelerinde dışa bağımlı olunan kaynaklardan ekipman, eğitim ve iş gücü-insan kaynağının daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Kaynağın maliyetli olması, mevzuatlara bağlı olunması, denetim sıklığı ve tedarikçi alternatiflerinin bulunmaması nedeniyle zorunlu bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Sektör içerisinde her ne kadar rekabet dengeli ve düşük olsa da işletmelerin arasındaki rekabet göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Yer hizmetleri işletmelerinin verdikleri hizmetlerin genel olarak mevzuatlar gereği standart olduğu, hizmetlerin çok fazla farklılaşmadığı, ancak kargo-antrepo hizmetinde ve platinum hizmetinde rakip işletmelere göre üstünlüklerinin bulunduğu görülmektedir. Yer hizmeti işletmeleri rekabette üstünlük sağlamak amacıyla iş birliği odaklı, kalite odaklı, maliyet odaklı ve müşteri odaklı stratejiler uygulamaktadır. Buna ek olarak yer hizmeti işletmeleri, sürdürülebilirlik, emniyet ve büyüklük konularında üstünlüklere sahiptir. Yer hizmetleri sektöründe kullanılan kaynakların tedarik süreci ve kaynaklara ilişkin bağımlılık ilişkilerinin iyi yönetilmesi işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeler mümkün olan kaynakları kendi bünyelerine katarak bağımlılık ilişkisini yönetmektedir. Ancak uzmanlık alanı, zorunluluk ilişkisi ve maliyetlerin fazla olması nedeniyle gerektiğinde dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık, Kaynak bağımlılığı, Rekabet üstünlüğü, Strateji, Yer hizmetleri

ABSTRACT

COMPETITIVE ADVANTAGE IN AVIATION IN THE CONTEXT OF RESOURCE DEPENDENCE THEORY: THE EXAMPLE OF GROUND SERVICES

Ahmet ERTEK

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, November 2023

Supervisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

In this study, competitive advantage in the aviation sector is discussed specifically in the ground handling sector in the context of resource dependency theory. The field of the study consists of ground handling companies with Group A license operating in Turkey. Qualitative research method was used in the study, and the data collected with the semi-structured interview technique was analyzed with the MAXQDA2020 program. As a result of the analysis, it is observed that the ground handling services sector in Turkey is costly and variable, and the competition in the sector is balanced and low. It is seen that ground handling companies use more equipment, training and labor-human resources from externally dependent resources. A compulsory dependency relationship emerges due to the cost of the resource, adherence to regulations, frequency of inspections and lack of supplier alternatives. Although the competition within the sector is balanced and low, the competition between businesses is at a level that cannot be ignored. It is seen that the services provided by ground handling companies are generally standard in accordance with the legislation, the services do not differ much, but they have advantages over competing companies in cargo-warehouse service and platinum service. Ground handling companies implement cooperation-oriented, quality-oriented, cost-oriented and customer-oriented strategies in order to gain competitive advantage. In addition, ground handling companies have advantages in sustainability, safety and size. Good management of the supply process of the resources used in the ground handling sector and the dependency relationships regarding the resources provide a competitive advantage to the businesses. Businesses manage the dependency relationship by incorporating possible resources into their own structure. However, outsourcing is used when necessary due to the field of expertise, obligation and high costs.

Keywords: Aviation, Resource dependency, Competitive advantage, Ground handling services, Strategy

ÖNSÖZ

“Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Havacılıkta Rekabet Üstünlüğü: Yer Hizmetleri Örneği” başlıklı tez çalışmamın her aşamasında bilgi, öneri ve desteği ile çalışmamı tamamlamama katkıda bulunan, engin bilgi ve tecrübesiyle bana rehberlik eden danışman hocam sayın Prof. Dr. Deniz TAŞCI’ya ve doktora eğitimim süresince üzerimde emeği olan tüm değerli öğretim üyelerine,

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde tavsiye ve önerileriyle bana yol gösteren, Prof. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE’ye, Prof. Dr. Nilüfer CANÖZ’e, Doç. Dr. Vildan DURMAZ’a, Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA’ya ve çalışmamı destekleyen tüm hocalarıma,

Araştırma süresince desteklerini esirgemeyen mesai arkadaşlarıma ve görüşmelerin ayarlanması konusunda yardımcı olan UÇAR ailesine,

Bu süreçte sabır ve destekleriyle yanımda olan sevgili eşime ve anneme, ayrıca eğitim hayatım boyunca çalışmalarımda desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan tüm aile fertlerime sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

AHMET ERTEK

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Kapsamı	3
1.4. Sınır ve Kısıtlılıklar	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Dış Kaynak Kullanımı	5
2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	8
2.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Bileşenleri.....	10
2.4. Kaynak Bağımlılığını Azaltmaya Yönelik Uygulanan Stratejiler	20
2.5. Havacılık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı	22
2.6. Rekabet Üstünlüğü.....	24
2.7. Rekabet Üstünlüğünde Dış Kaynak Kullanımının Yeri	27
2.8. Havaalanı Yer Hizmetleri Faaliyetleri	30
2.8.1. Yer Hizmeti Türleri	31

2.8.2.	Yer Hizmeti Kuruluşlarında Çalışma Ruhsatları.....	36
2.8.3.	Türkiye’de Faaliyet Gösteren A Grubu Yer Hizmeti Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Kuruluşları.....	37
2.8.3.1.	Turkish Ground Services (TGS)	37
2.8.3.2.	Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAS)	37
2.8.3.3.	Çelebi Hava Servisi.....	38
2.8.3.4.	FUGO Yer Hizmetleri A.Ş.....	39
2.9.	Yer Hizmeti Sektöründe Rekabetin İncelenmesi	39
3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	41
3.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	41
3.2.	Araştırmanın Alanı ve Katılımcıları	42
3.3.	Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	43
3.4.	Bulgular ve Yorumlar	44
3.4.1.	Sektörün Mevcut Durumuna Ait Bulgular ve Yorumlar	47
3.4.1.1.	Yer Hizmetlerindeki Sektör Yapısı	48
3.4.1.2.	Sektördeki Rekabet Durumu	50
3.4.2.	Rekabet Üstünlüğüne Ait Bulgular ve Yorumlar	52
3.4.2.1.	Yer Hizmeti Sektöründe Uygulanan Stratejiler	54
3.4.2.	Sahip Olunan Üstünlükler	63
3.4.2.3.	Tercih Edilme Nedenleri	71
3.4.2.4.	Hizmet Farklılıkları.....	75
3.4.3.	Kaynak Bağımlılığına Ait Bulgular ve Yorumlar	78
3.4.3.1.	Yer Hizmetlerinde Kullanılan Kaynaklar	79

3.4.3.2. Bağımlılık İlişkisi	90
3.4.4. Kaynak Bağımlılığı ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki.....	96
3.4.5. Rekabet Üstünlüğü ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki	97
3.4.6. Rekabet Üstünlüğü ve Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki	98
3.4.7. Temalar Arası İlişkiler	100
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA.....	107
EKLER	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Örgütsel politikanın boyutları.....	17
Tablo 2. Havayolu işletmeleri tarafından dışarıdan temin edilen hizmetler	24
Tablo 3. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler	42
Tablo 4. Veri analiz örneği.....	44
Tablo 5. Kod listesi	45
Tablo 6. Temalar arasındaki ilişki.....	101



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri.	8
Şekil 2. Çevre, organizasyon, örgütsel kararlar ve eylemler arasındaki bağlantı.....	12
Şekil 3. Araştırma Süreci.....	44
Şekil 4. Kod Haritası	46
Şekil 5. Sektörün Mevcut Durumuna Ait Hiyerarşik Gösterim	47
Şekil 6. Örnek Alıntılarla Sektörün Mevcut Durumu ile Alt Kodları Arasındaki İlişki	48
Şekil 7. Rekabet Üstünlüğüne Ait Hiyerarşik Gösterim.....	53
Şekil 8. Örnek Alıntılarla Rekabet Üstünlüğü ile Alt Kodları Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 9. Kaynak Bağımlılığına Ait Hiyerarşik Gösterim.....	78
Şekil 10. Örnek Alıntılarla Kaynak Bağımlılığı ile Alt Kodları Arasındaki İlişki.....	79
Şekil 11. Kaynak Bağımlılığı ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki.....	97
Şekil 12. Rekabet Üstünlüğü ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki.....	98
Şekil 13. Rekabet Üstünlüğü ve Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki	100
Şekil 14. Kod Bulutu	100

1. GİRİŞ

Havacılık sektörü kendi içerisinde birçok hizmet kolundan oluşmaktadır. Bu iş kollarından sektör bağlamında faydalanan en temel faaliyetlerden birisi yer hizmetleridir. Yer hizmeti işletmeleri kendi öz yetenekleri olan faaliyetleri havayolu işletmelerine sağlayarak uçuş operasyonlarının hayata geçirilmesinde gereken dış kaynağı sağlamaktadır. Yer hizmetleri, en genel ifadeyle uçağın havalimanına inişinden, kalkışına kadar olan süreçte gerçekleştirilen hizmetleri kapsamaktadır. Yer hizmetleri türleri ise ülkelerin havacılık otoritelerine ve işletmelere bağlı olarak farklı sınıflamalardan oluşabilmektedir.

Dünya genelinde yaşanan gelişmeler ve değişimler işletmeler arasında rekabeti kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Havacılık sektörünün rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olmasına ilişkin olarak yer hizmetleri sektöründe de rekabet ortamının varlığı söz konusudur. Rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler farklı stratejiler uygulayarak rakiplerinden öne çıkma ve kârını artırma amacındadır. Havacılık sektöründe de esnek yapılanma, teknolojik iş birliği, birleşme ve büyüme, pazar geliştirme, çeşitlendirme, ortak girişimler, gizli anlaşmalar gibi birçok farklı stratejilerin uygulandığı söylenebilir. Yer hizmeti işletmeleri de bu stratejilerin var olabileceği hizmet kollarından biridir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı da tercih edilen uygulamalardandır ve havacılık sektörü kaynak bağımlılığı kuramını destekler nitelikte çok fazla örneğe sahiptir. Buradan hareketle gerek çok fazla işletmenin bulunmaması, yer hizmetleri sektörünün oligopol bir sektör olması, işletmelerde farklı stratejilerin uygulanması, gerekse akademik anlamda çok fazla çalışmaya yer verilmemesi gibi nedenlerle Türkiye'deki yer hizmetleri sektörü çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen yer hizmeti işletmelerinin gerçekleştirdiği operasyonları; uçağın geliş hazırlıklarından, kalkışına kadar yerde kaldığı süre içerisinde tüm operasyonel görevlerin gerçekleştirilmesi ve gerekli koordinasyonun sağlanması süreçlerini kapsamaktadır.

Çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren dört yer hizmeti kuruluşu incelenmiş olup kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında yer hizmetlerinde kullanılan kaynakların, bağımlı olunan kaynaklarla birlikte rekabet üstünlüğü sağlayan stratejilerin neler olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda genel olarak uygulanan stratejiler, kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında tercih edilen stratejiler, sektör genelindeki rekabet, rekabette üstünlük

sağlayacak uygulamalar, stratejilerin ve uygulamaların tercih edilme nedenleri kurumsal açıdan değerlendirilmiştir.

Çalışmada nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Nitel araştırma metodu “gözlem, mülakat ve belge analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve hadiselerin doğal ortamda realist ve yekpare bir biçimde ortaya çıkarılmasına yönelik nitel bir sürecin takip edildiği araştırma” şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Bu çalışmada da nitel araştırmalarda kullanılan çoklu durum çalışması tercih edilmiştir. Veri toplama aşamasında işletme kayıtları, faaliyet raporları, işletmeye ait sosyal medya hesapları, işletmenin web sayfası, görsel-işitsel öğelerden yararlanılmış olup konuyu ve bağlantıları detaylıca anlamak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında havacılıkta yaşanan rekabetin incelenmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında kullanılan stratejilerin belirlenmesidir. Havacılık sektöründe gereken kaynaklara doğrudan sahip olmak yerine, bu kaynakları daha çok farklı işletmelerden temin ettikleri ve işletmeler arasında kurulan stratejik ortaklıklar aracılığıyla karşıladıkları gözlenmektedir. Stratejik iş birliği ifadesi havacılık alan yazınında; kaynak bağımlılığı kuramı, kaynak temelli yaklaşım ve işlem maliyeti kuramı gibi kuramlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Havayolu işletmelerine bakıldığında dış kaynak kullanımını en aza indirmek ve kaynak bağımlılığını ortadan kaldırmak amacının var olduğu söylenebilir.

Havacılık sektörü genelinde havayolu işletmelerinin faydalandığı en temel dış kaynaklardan birisi yer hizmetleridir. Türkiye'deki yer hizmetleri sektörü az sayıda oyuncunun var olduğu, oligopol pazar yapısına sahip bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle Türkiye bağlamında yer hizmetleri sektöründe rekabet ortamının varlığı söylenebilir. Bu rekabet ortamına rağmen işletmelerin hizmet süreçlerinde küçük farklılıklar olsa da genel anlamda çok fazla farklılaşamadıkları görülmektedir. Sektör genel itibarıyla ele alındığında rekabete ek olarak sektöre yeni girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdit de söz konusudur. Rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler farklı stratejiler uygulayarak rakiplerinden öne çıkma ve kârını artırma amacındadır. Bu hususta Türkiye'deki yer hizmetleri sektöründe var olan mevcut rekabet analiz edilecek ve

kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında rekabette üstünlük sağlayan stratejiler belirlenecektir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Yer hizmetlerinde de havacılık sektöründe olduğu gibi bir rekabet ortamının varlığından söz edilebilir. Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmeti işletmeleri sayısı azdır ancak buna rağmen son yıllarda havacılık sektörüne giren işletmelerin varlığının rekabeti daha da artırdığı gözlenmektedir. Yer hizmetleri sektörünün yoğun teknoloji içermesi nedeniyle teknolojik bağlamda gelişen ve değişen koşullar rekabeti de etkilemektedir. Yer hizmetlerinde hizmet süreçlerinin dünyanın her yerinde standart bir işleyişe sahip olması nedeniyle ürün ve hizmetler noktasında çok fazla farklılaşma imkânı yoktur. Bu nedenle işletmeleri rekabette öne çıkaran ve üstünlük sağlayan farklı stratejilerin varlığından söz edilebilir. Alan yazın incelendiğinde konuyla ilişkili akademik çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Alan yazına katkı sağlanmasıyla birlikte gerek işletmelere gerekse bu alanda eğitim alan öğrencilere, sektördeki rekabet ve süreçler hakkında öncül bir kaynak olması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, rekabet kavramını havacılık alanında incelemek, bu rekabetin yoğunluğunu ve rekabet üstünlüğünü irdelemek, kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında rekabette üstünlük sağlamak amacıyla uygulanan stratejileri belirlemek, söz konusu stratejileri kuramsal bir perspektifle yorumlamak ve ilgili alan yazındaki kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirerek karşılıklı etkileşimi yorumlamak açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın uygulama alanı, maddi ve zamansal imkânlar gözetilerek ülkemizde faaliyet gösteren A grubu havaalanı yer hizmeti ruhsatına sahip yer hizmeti işletmelerinde görev alan yöneticilerle sınırlı tutulmuştur. Nitel çalışmalar, nicel çalışmalarda olduğu gibi genellemeler yapmak yerine amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılar aracılığıyla derinlemesine bilgi elde etmeyi amaçlamaktadır (Patton, 2014, s. 401). Creswell (2013, s. 156), amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcıların araştırma konusunun anlaşılmasına yönelik bilgi ve deneyimlerini paylaşmakta daha istekli olduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, bu doğrultuda yer hizmeti işletmelerinde karar

verici/uygulayıcı pozisyonlarda yer alan üst ve orta düzey yöneticiler çalışma kapsamına dâhil edilecektir.

1.4. Sınır ve Kısıtlılıklar

Araştırmanın amacına bağlı kalınması açısından konu sadece Türkiye’deki yer hizmeti işletmelerindeki rekabet ve kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında rekabet üstünlüğü sağlayan stratejiler ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirileceği yer hizmetleri sektöründe yapılan çalışmalarla ilgili alan yazında rekabet ve kuram konularının ele alındığı çalışmaya rastlanmaması nedeniyle başvurulacak kaynaklar kısıtlıdır.

Araştırma amacına uygun olarak bu araştırma ülkemizde faaliyette bulunan A grubu havaalanı yer hizmeti ruhsatına sahip yer hizmeti işletmeleriyle sınırlı tutulmaktadır.

Araştırma yer hizmeti işletmelerindeki iş yoğunluğu nedeniyle zaman açısından sınırlanmaktadır. Ayrıca ihtiyaç duyulması durumunda tekrar görüşme ayarlamasının zor olması araştırmayı kısıtlamaktadır.

Araştırmanın veri toplama süreci; işletme kayıtları, faaliyet raporları, işletmeye ait sosyal medya hesapları, işletmenin web sayfası, görsel-işitsel öğeler ve nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından biri olarak kabul edilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile sınırlandırılmıştır. Veri toplama aşamasında yararlanmak ve bağlantıları detaylıca anlamak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilecektir.

Araştırma verileri yalnızca görüşme yapılan yöneticilerin kişisel deneyimleri ile sınırlı olacağından genellemeye yönelik çıkarımlarda bulunmanın zorluğu çalışmanın kısıtlarından biridir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Havacılık endüstrilerinde yoğun rekabetin var olması nedeniyle işletmeler bir takım stratejiler uygulamaktadır. Bu hususta uygulanan stratejiler; karmaşık ve hızlı değişim gösteren bir ortamda işletmenin; olası risklere karşı kendisini muhafaza etmesi, gerekli kaynak veya yeteneklere ulaşması ve rekabet açısından üstünlük elde etmesi amacıyla kullandığı araçlardır. Havacılık sektöründe son derece rekabetçi oyuncular sürekli olarak rekabet avantajı oluşturmak ve sürdürmek için çalışmaktadır. Sektör içerisinde kaynaklara ulaşmak oldukça zorlaşmaktadır. Şöyle ki havayolu işletmelerinin kaynaklarına bakılırsa; ikram hizmetleri, yakıt, yer hizmetleri, teknik ve güvenlik gibi dış kaynaklardan edindikleri hizmetler bulunmaktadır. Söz konusu bu hizmetleri havayolu işletmelerine sunan sayılı işletmeler bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri bu hizmetlerden vazgeçemeyecek durumdadır ve bu hususta işletme sayısının azlığı, hizmetlerin önemi ve havayolu işletmeleri arasındaki rekabet havayolu işletmelerini kaynak bağımlılığını zorlamaktadır.

2.1. Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı dediğimiz şey en basit tabiriyle; işletme içinde üretimi gerçekleştirilen bir ürün ya da hizmetin o alanda uzman bir tedarikçiden temin edilmesidir. Diğer bir ifadeyle işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan ana faaliyetlerini ve karar haklarını, bir sözleşmeye dayanarak, dışarıdaki tedarikçi işletmelere yaptırması şeklinde açıklanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, başa baş noktasında oluşan maliyetleri düşürmekte ve işletmenin üretim tesislerindeki sabit yatırımı azaltmaya katkıda bulunmaktadır. Dış kaynak, bir işletmeye sermayesini artırması noktasında yardımcı olmaktadır. Yöneticiler dış kaynak kullanımından yararlanarak işletmenin performansını artırmaktadır (Aydın, 2016, s. 61).

Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri:

İşletmeler farklı nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Literatürdeki görüşlere bakıldığında, dış kaynak kullanımının en önemli sebebi maliyetlerin en aza indirgenmesinin istenmesi olarak görülse de aksine en önemli ve tek neden bu değildir. Günümüzde yaşanan çeşitli gelişmeler nedeniyle işletmelerin arasındaki rekabet en üst düzeye ulaşmıştır. Artan rekabetle müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri de değişim ve artış göstermeye başlamıştır. Bu yüzden işletmeler bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek amacıyla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.

İşletmeleri stratejik açıdan dış kaynak kullanımına yönelten sebepler aşağıda açıklanmıştır (Erer, 2018, s. 6116):

Maliyetleri Azaltmak: İşletmelerin maliyete yol açan iş alanlarının bazılarında kurtulma isteği dış kaynak kullanımının sebeplerindendir. İşletmeler küçük altyapı ve az çalışan ile verimli ve atik örgüt yapısına sahip olup gerekli olmayan departmanlardan kurtulmaktadır (Kremic vd., 2006, s. 469).

Temel Yeteneklere Odaklanmak: Diğer önemli bir neden temel yeteneklere odaklanmasıdır. İşletmelerin yapmaları gereken esas işlerinin dışında kalan işleri dış kaynak hizmetlerini sunan başka işletmelere devretmesi, işletmenin etkinliğini, zamanını, varlıklarını, bilgisini, emeğini, çalışanını ve diğer bütün kaynaklarını ana faaliyetlere yönlendirilmesini sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı stratejisinin doğru bir şekilde belirlenmesiyle işletmenin kendi bünyesinde gerçekleştiremediği, gerçekleştirse bile verimliliğin yüksek olmadığı, ana faaliyetlerinin dışında kalan işler daha iyi yapılmakta ve işletmenin tüm faaliyetleri artırılmaktadır (Gilley ve Rasheed, 2000, s. 766).

Esnekliği Artırmak: Araştırmalar doğrultusunda esnekliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar işletmeleri dış kaynak kullanımına teşvik eden sebeplerin arasında gösterilmektedir. Örneğin; Quelin ve Duhamel (2003), tarafından hazırlanan bir çalışmada işletmeyi dış kaynak kullanımına yönelten önemli sebeplerin arasında esneklik faktörünün yer aldığı gözlenmiştir. Araştırmacıların görüşlerinden yola çıkarak her işletme büyüme ve gerileme evrelerinde gerçekleştirmekte zorluk yaşayacakları esnekliği dışarıdan temin ederek karşılayacaktır (Quelin ve Duhamel, 2003, s. 655).

Kaliteyi Artırmak: İşletmelerin diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesindeki önemli faktörlerden birisi de sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün yüksek kalitede olmasıdır. İşletmelerin var olan imkânları nedeniyle her zaman bu kaliteye ulaşamamaktadırlar. Bu yüzden dış kaynak kullanımı kalite konusunda etkili bir araçtır (Kılıç ve Koç, 2016, s. 63).

Süreç Yenilemek: İşletmeler ürettikleri hizmetlerin ve ürünlerin kalitesindeki gelişmelerin olumlu olması için iş süreçlerinde esaslı değişimler yapmaktadırlar. Bu değişimler süreç yenileme olarak nitelendirilmektedir. Süreç yenileme sayesinde müşterilerin beklenti ve istekleri kısa zamanda doğru şekilde karşılanabilecek böylece işletmeler rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. İşletmeler esas işleri

dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklara devrederek bu işlerin gerçekleştirilmesi evresinde farklılıklar oluşturulmasına fırsat vermektedirler (Bakan vd., 2012, s. 145).

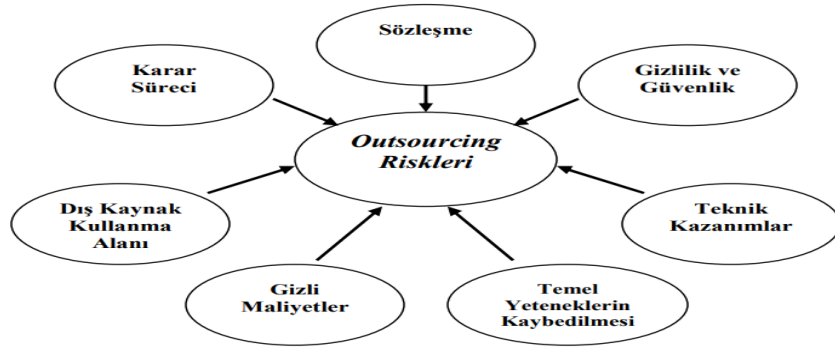
Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları:

Yönetim literatüründe kaynakların dışarıdan temin edilmesi konusunda görüş birliği hâlâ sağlanamamıştır. Fakat dış kaynak kullanımının birçok faydası tanımlanmıştır (Gilley ve Rasheed, 2000, s. 765-767).

Dış kaynak kullanımının avantajları aşağıda sıralanmaktadır:

- İşletmelere kapasite ve üretim planlanması konusunda esneklik sağlamaktadır.
- İşletmenin temel yeteneklerini keşfetmelerinde ve bu yeteneklerin geliştirmesi konusunda yarar sağlamaktadır.
- İşgören ve motivasyon yeteneklerinin bir arada toplanmasını sağlamaktadır.
- Katma değeri düşük başarılı olmayan faaliyet ve fonksiyonların elenmesi yoluyla maliyet tasarrufuna yardımcı olmaktadır.
- Değişik kapasitelere, tecrübelere, teknolojilere ve bilgiye erişim imkânı sunmaktadır.
- Yöneticilere fazladan zaman kazandırarak yönetim ve yatırım konularında odaklanmalarını sağlamaktadır.
- Müşteri ihtiyaçlarının az maliyetle karşılanmasındaki kabiliyetlerin geliştirmesini sağlamaktadır.
- İşin daha kaliteli ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.
- Yeni sektörlerin oluşumuna ve gelişimine fayda sağlamak ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.
- Pazardaki belirsizliklerin yarattığı riski azaltmakta ve ilave maliyetlere katlanmadan hızlıca büyümenin önünü açmaktadır.

Literatürde, dış kaynak kullanımının sıralanan avantajlarına karşın, pazar performansında düşüşe yol açtığına dair eleştiriler de mevcuttur. Aşağıdaki şekilde dış kaynak kullanımındaki olası riskler gösterilmektedir.



Şekil 1. *Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri (Tafti, 2005).*

Kaynakların dışarıdan temini konusunda güven temelli en büyük risk, tedarikçiden yararlanma neticesinde örgütsel öğrenme ve inovasyonda yaşanma ihtimali olan azalıştır. Dış kaynak kullanımına yönelik işletmelerden bazıları Ar-Ge faaliyetlerinde uzun vadede rakiplerine yönelik üstünlük sağlama fırsatını kaçırmaktadırlar (Gilley ve Rasheed, 2000, s. 766; Weidenbaum, 2005, s. 311).

Dış kaynak kullanımına yapılan diğer bir eleştirinin konusu ise maliyettir. Dış kaynak kullanımıyla ilgili maliyet avantajı, görüldüğü gibi değildir. Satış giderleriyle ilişkili yinelenen pazar tabanlı işler, bilhassa denizaşırı gerçekleştirilenler ciddi maliyet zorlukları yaratabilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000, s. 767). Dış kaynakların dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Martinsons, 1993, s. 19):

- Sektöre girişteki maliyetlerin düşmesine yardımcı olarak hem kâr paylarının azalmasına hem de rakiplerin sayısının azalmasına yardımcı olabilmektedir.
- İşletmenin temel yeteneklerini kaybetmesine yol açabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımının hatalı kullanılması, işletmeyi yönetsel ve mali konularda kötü yönde etkileyebilmektedir.
- Yanlış yeteneklere odaklanılmasına yol açmaktadır.
- Kontrolün kaybedilmesine neden olabilmektedir.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları dış çevrelerinden elde edebilmek ve çevreden gelebilecek baskı ve tehditlere karşı koyabilmek için hangi davranışlara neden ve nasıl giriştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Soğuk savaşın yaşandığı yıllarda ortaya çıkan petrol krizi ile birlikte işletmeler çevre hususunda daha özenli ve sağduyulu davranmaya başlamışlardır. Çünkü işletmelerin

hayatını sürdürmelerini sağlayan kaynakların büyük bir kısmı çevrede mevcuttur. İşletmeler sürdürülebilirliklerini korumak adına kendi sınırlarının dışında yaşanan gelişmelere karşı hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında durumsallık yaklaşımın ve çevre faktörünün söz konusu kuram üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Ay, 2015, s. 18).

Kaynak bağımlılığı kuramının ilerleme kaydetmesinde ise birçok isim rol almıştır ancak Thompson'un 1967'de yayınladığı "Organizations In Action" adlı eseri kuramın temellerini oluşturmaktadır. Thompson işletmelerdeki dış kaynak kullanımını ve bu esnada çevrede meydana gelen belirsiz durumları işletmenin eylemleri kapsamında ele almıştır. İşletmelerin tam anlamıyla akılcı davranış sergilemelerini kısıtlayan unsurlar üzerinde fikir yürüten Thompson bir işletmenin kaynak gereksiniminin ve bu gereksinimden doğan bağımlılığın işletme idarecileri için bir sorun oluşturduğunu ifade etmiştir. İşletmeler tam olarak kendilerine yetemedikleri için çevrelerindeki farklı kuruluşlar ve örgütler ile mübadele etmek mecburiyetindedir. İşletme için önem arz eden kaynakların düzensiz bir biçimde dağıtılması asimetrik bir mübadelenin ve işletmeler arasında zorlayıcı ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Johnson, 1995, s. 3,4). Thompson'a göre çevrenin üç ana ölçütü bulunmaktadır. Bunlar sırası ile örgütsel alan, örgütsel çevre ve son olarak güç ve bağımlılıktır. Thompson bu üç ölçütün yanı sıra işletmelerin iş çevresindeki faktörlere olan bağımlılığını güçlendiren iki unsurdan söz etmektedir. Bu unsurlardan birincisi işletmenin gereksinim duyduğu kaynağın ne boyutta olduğu, ikincisi ise başkalarının aynı kaynağı temin edebilme seviyesidir (Aktaş ve Şener, 2012, s. 97,98). Kuramın iskeletini oluşturan şey; işletmelerin karmaşık, engellerle dolu bir çevrede nasıl bir ilişki sürdürdüğü, bu ilişki kapsamında çeşitli bağımlılıklarının da meydana geldiği ve işletmelerin söz konusu bağımlılıkları minimuma indirmek için nasıl bir davranış sergilemesi gerektiğidir. İşletmelerin açık bir sistem niteliğinde değerlendirilmesini takiben kaynak bağımlılığı kuramı konusunda görüşler sunan bir başka isim de Aldrich olmuştur. Aldrich'e göre örgüt-çevre ilişkisi kaynak bağımlılığı modelinin gelişimini sağlamıştır (Mindlin ve Aldrich, 1975, s. 382). Emerson 1962'e göre ise sosyal değişim kuramının da ele aldığı güç modeli işletme bazında değerlendirilmiş, Pfeffer ve Salancik tarafından kaynak bağımlılığı kuramı olarak karşımıza çıkmıştır (Özkoç, 2009, s. 12). Pfeffer ve Salancik, 1978 yılında "Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı" isimli eserleri ile teorinin hipotezlerini ortaya koymuşlardır. İşletmenin uygulamalarında, kaynak kullanımının rolünü, verimlilik

üzerindeki etkilerini ve dışarıdan kaynak temin etmenin ortaya çıkardığı sorunları ele almışlardır. Dışarıdan kaynak sağlama mecburiyetinin işletmeler için bir sorun teşkil etmediğini, asıl sorunun kaynağın temin edildiği ortamın kararsızlığından kaynaklandığını açıklamışlardır. Kaynaklara ulaşmayı engelleyecek düzeyde bir rekabetin baş göstermesi bu duruma bir örnektir (Szymaniec ve Austen, 2011, s. 79,80).

Kaynak bağımlılığı kuramı doğrultusunda bir işletmenin esas amacını oluşturan yaşamını devam ettirebilme ve başarı elde etme konuları, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşabilme becerisi ile mümkündür. Bu durumda işletmenin diğer işletmelerle bağlarını sıkı tutması gerekmektedir. Diğer işletmelerle sıkı bir ilişki içerisinde bulunan işletmeler, kaynak yetersizliği ve belirsizliği gibi durumlarda da sağlam bir duruş sergilemektedir. Tüm bunlardan yola çıkarak işletmelerin tek başına varlığını devam ettirmelerinin zor olduğunu, ilişkilerini koruyarak hammadde ve donanım teminini sağlayabileceklerini söylemek mümkündür. Yine bu kurama göre işletmeler kurmuş oldukları ilişkiler sayesinde diğer işletmeler üzerinde denetim yapabilme şansı elde etmektedirler (Meydan, 2010, s. 22,23). Açık bir sistem üzerine inşa edilen bu kuram, işletmenin karşılamakta zorlandığı ve sürekli ihtiyaç duyduğu çeşitli kaynakların varlığından söz etmektedir. Bu kaynakları karşılamak için de dışarıdan bir desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir (Karadal vd., 2014, s. 15).

2.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Bileşenleri

Örgüt-Çevre İlişkileri: Örgütlerin hayatta kalabilmelerinin dış çevreden kritik kaynaklar tedarik etme kabiliyetlerine bağlı olduğu görülmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005, s. 167). Bu nedenle kaynak bağımlılığı kuramında da örgüt, çevre koşullarından ayrı olarak düşünülememektedir. Kuramda çevre, örgütün yaşamına devam edebilmesi için gerekli girdileri aldığı ortam olarak kabul edilmektedir (Sayılar, 2013, s. 53). Pennings çevreyi, örgütlerin girdi kaynağı ve çıktı havuzu olarak ele almıştır. Diğer bir deyişle, odak örgütün değişim ilişkisi içinde yer aldığı kişi, grup organizasyonların kümesidir (Pennings, 1975, s. 393,394). Kaynak bağımlılığı kuramında çevrenin iktisadi yanı vurgulanmaktadır. Bu kuramda çevre, örgütün kaynaklar açısından bağlı olduğu diğer örgütlerden oluşan ortamdır. Belirsizlik olmasına rağmen kaynağa müdahale edilebilir. Bu ortamda örgütler kaynaklara erişebilmek adına güç mücadelesi içine girmektedirler. Bu yüzden çevre politik bir yapıya sahiptir. Ayrıca kuramda çevrenin belirsizlik kaynağı olduğu kabul edilmektedir ve örgütlerin belirsizlik doğrultusunda

kendilerini adapte etmekle yetinmeyecekleri vurgulanmaktadır (Sargut ve Özen, 2010, s. 23, 24). Çevresel değişkenlik, örgütsel karar vericiler arasındaki belirsizliğe neden olan önemli faktör olarak dikkat çekmektedir (Child, 1972, s. 3). Belirsizlik, örgütler tarafından yönetilmesi zor olan bir süreçtir (Yıldırım, 2018, s. 95). Pfeffer ve Salancik'e göre kaynak bağımlılığı kuramında belirsizlik, gelecekteki koşulların öngörülemez olması ve doğru bir şekilde tahmin edilememesi derecesini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s. 67). Örgütler belirsizlik yaratacak her düzeyden faktörü etkisizleştirme eğilimindedir. Çevresel faktörlerde barınan belirsizlik kaynakları örgüt varlığı için risk taşımaktadır. Bu yüzden örgütler belirsizliği minimum düzeye getirerek bağımlılıklarını kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Bu durumla karşılaşan örgütler bilinçli olarak değişim sürecine girmektedir. Örgütlerin bu arzuyla oluşturdukları eşgüdüm, uygulamaların tekrarını engellemekle birlikte maliyetleri de azaltmaya yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 2018, s. 95).

Örgütlerin çevresiyle olan bağlantısında bağımlılığın iki farklı şekilde gündeme geldiği görülmektedir. Bunlardan birincisi kaynağın örgütlere karşı hangi seviyede etkili olduğudur. İkincisi ise, kaynağı sağlayabilmek için kaynakların sınırlı olduğudur (Yıldırım, 2018, s. 94). Kaynak bağımlılığındaki çevre ile alakalı temel soru ise, örgütlerin çevresindeki belirsizliği ve kaynak bağımlılıklarını nasıl verimli bir şekilde yönettikleri sorusudur (Sargut ve Özen, 2010, s. 26).

Örgüt-çevre ilişkisinde bağımlılık karşılıklı bir özellik taşımaktadır. Ama bu birçok zaman eşitlik durumu taşımamaktadır. Bağımlılıkta farklılaşma, örgütler arasındaki bağların da farklılaşmasına imkan yaratırken güç bağlarının yapılanmasında da önemli bir misyon üstlenir. Bağımlılığa ait eşitsizliğin nedenselliği ile alakalı olarak var olan güç farklılaşması, karşılık içeren dönemlerde örgüt varlıkları açısından problem oluşturacak boyutlara ulaşabilmektedir (Yıldırım, 2018, s. 95).



Şekil 2. Çevre, organizasyon, örgütsel kararlar ve eylemler arasındaki bağlantı (Nienhueser, 2008, s. 11)

Şekil 2’de görülen diyagramı Nienhueser, kaynak bağımlılığı kuramını yakından tasvir etmek amacı ile Pfeffer ve Salancik tarafından yapılan bir diyagrama uyarlayarak, genişletmiştir. Bu sebeple, kaynak bağımlılığı kuramındaki resmin tamamının daha iyi bir şekilde açıklandığını iddia etmektedir.

Bu model, örgüt ve çevre arasındaki bağın rastgele olmamasını, belirsiz olmasını ve örgütlerdeki çevresel tesirin belirsizliğinin potansiyel açıdan açıklanabilirliğini göstermektedir. Model örgütlerdeki yönetici sürekliliğinin örgütsel değişimdeki etkilerini ele almaktadır. Üst yöneticilerin görevden alınması ve seçilmesinin örgüt bağlamında etkilenmesi değerlendirilebilmektedir (Sağbaş ve Aygün, 2021, s. 483).

Pfeffer ve Salancik (2003) çevrenin öneminin sürekli vurgulandığı ancak birçok kuramın kaynak edinme sorunlarıyla uğraşmak yerine, kaynak kullanma sorunuyla ilgilenmesini eleştirmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 3). Kaynak bağımlılığı kuramı çevrenin örgüt için kritik kaynakları sağladığını varsaymaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı, çevrenin ve kritik kaynaklara bağımlılığın, ilgili aktörlerin arkasındaki örgütsel davranışları doğrudan etkilediğini iddia etmemektedir. Çevre, belirsizliğin ana kaynağıdır. Belirsizliğin boyutu, ortamdaki kritik kaynakların dağılımına bağlı olarak değişmektedir. Bir yandan çevre, eylemleri mevcut kaynakların miktarıyla nesnel bir şekilde sınırlar. Diğer yandan, kaynakların ortamlardaki dağılımı yöneticiler tarafından öznel olarak algılanmalı ve yorumlanmalıdır (Nienhueser, 2008, s. 12).

Nienhüser’in geliştirmiş olduğu örgütsel değişim modeli, örgütler için muhtemel bir model olarak ortaya konulmuştur. Örgütlerin yapıları farklılık gösterebileceğinden bu

modele uygun olmayan örgütler bulunabilir. Çevresel değişkenlerden örgütsel özelliklere neden olabilecek üç nedensel ilişkiyi vurgulamak için kullanılmaktadır. Öncelikle, çevrede oluşan belirsizlik, kısıtlama ve beklenmedik durum kaynağıyla birlikte örgüt içinde ve dışında oluşan güç ve kontrolün dağılımında ilişki bulunmaktadır. İkincisi, örgüt içindeki güç ve kontrolün dağılımı ile yönetim kurulunun seçilmesi ve görevden alınma arasında ve örgüt içindeki güç ve kontrolün dağılımı ile örgütsel eylemler ve yapılar arasında bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak, örgüt yöneticileri ile örgütlerin eylemleri ve yapısı arasında bağlantı söz konusudur (Sağbaş ve Aygün, 2021, s. 484).

Pfeffer ve Salancik diyagramlarında geri bildirim anlamına gelen 5 numaralı oku kullanmamıştır ancak ana argümanlarına göre, örgütlerdeki eylem ve kararların geri bildirim etkisinin bulunduğu aşikârdır. Örgütlerin, geri bildirim etkilerini mükemmel bir şekilde çalışsalar da her seferinde kendilerini tekrar dengeleyemeyecekleri düşünülmektedir. Sürekli bir denge olmamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin içindeki aktörler, kendilerini hem iç hem de dış paydaşlardan olmak üzere çevreden koparmayı başarırlarsa güçlerini garanti altına alabilmektedirler. Bazı durumlarda, kritik kaynakları garanti altına alamayan örgütün varlığı yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Nienhueser, 2008, s. 16, 17).

Güç ve Güç İlişkileri: Bir açık sistemler teorisi olarak, kaynak bağımlılığı kuramı, belirli bir kuruluşun, hem operasyonları için kritik olan hem de sınırlı kontrole sahip olduğu kaynakları kontrol eden ortamındaki kuruluşlara yanıt vereceğini ve bunlara bağımlı hale geleceğini ileri sürmektedir. Bu bağımlılık, kuruluşlar arasında asimetrik değişim ve güç ilişkileri oluşturulduğundan örgütsel davranışın dışsal kısıtlamasını ve kontrolünü mümkün kılmaktadır (Johnson, 1995, s. 1).

Kimi insanların diğer insanlardan daha fazla gücü elinde tutması, insan varoluşunun elle tutulur gerçeklerinden biridir. Bu nedenle, güç kavramı, çok eskiye dayanmakta ve birçok alanda yer almaktadır. Plato ve Aristoteles'den, Pareto ve Weber'e, Machiavelli ve Hobbes'a kadar çoğu sosyal bilimcinin güç kavramı ve güç ile ilgili olgulara büyük önem verdiği görülmektedir (Dahl, 1957, s. 201).

Pfeffer'a göre güç kavramı çeşitli nedenlerden ihmal edilmiştir. Bunun sebebini ise üç noktaya dayandırmaktadır. Birincisi, güç kavramının sosyal bilimler literatüründe genellikle sorunlu olarak ele alınmasıdır. İkincisi, güç bir şey olsa da, her şey değildir. Örgütsel karar vermeyi anlamak için başka karşıt bakış açıları da vardır. Bu bakış açıları,

sosyal olarak tutulan rasyonellik ve etkililik değerlerine daha yakın olmalarından başka bir sebep olmadıkça, genellikle ikna edicidir. Üçüncüsü, güç kavramı, sonuçları ve çağrışımları nedeniyle yöneticilerin sosyalleşmesi ve yönetim pratiği için sorunludur (Pfeffer, 1981, s. 2). En büyük sorunlardan biri, algısal güç göstergelerine aşırı güvenmek ve alınan önlemlerde nesnellik eksikliği olmuştur. Güç, birçok yönetici için hassas bir konudur; kelimenin kendisi ağır bir anlamla doludur (Finkelstein, 1992, s. 511). Weber'e göre örgüt, belli aktörlerin davranışlarında ve amaçlarında ifade bulan ve diğer aktörler aracılığıyla kontrol ve egemenlik yapıları içerdiğinden, güç ilişkisi örgütlerin bir özelliği haline gelmektedir (Yıldırım, 2000, s. 915, 916).

Preffer güç kavramını, olayların durumunu değiştirme, davranışları etkileme, direnişin üstesinden gelme ve insanların başka türlü yapamayacakları şeyleri yapmalarını sağlayabilmesi olarak tanımlamaktadır (Preffer, 1992, s. 45). Emerson'a göre güç, bir tarafın bağımlılığı bir diğerinin gücünün oluşmasına neden oluyorsa, bu güç potansiyel bir etki olarak tanımlanmalıdır (Emerson, 1962, s. 32).

Bununla beraber, güç kavramının sezgisel olarak altında duran anlamının, somut araştırma problemlerinde uygulamasının kolay olmadığı ve zor tanımlanan kavram olduğu görülmektedir (Dahl, 1957, s. 202). Güç kavramı zahmetli bir kavram olmakla birlikte, birçok kavramla çeşitli şekillerde özdeşleşmiştir. Bu kavramlar, prestij, nüfuz, üstünlük, yetkinlik veya yetenek, bilgi, hakimiyet, hak, kuvvet ve otorite şeklinde sayılabilmektedir. Güç bir kişiye, bir gruba veya bir derneğe bağlanır ve sosyolojik alanda odağı vardır (Bierstedt, 1950, s. 730-732).

Perrow gücü, hem organizasyon içinde hem de dışında kullanılan, sıfır toplamı, ilişkiseldir ve değer verilen organize faaliyetin bir çıktısı ve yalnızca belirli bir maliyetle üretilen bir çıktı ile ilgili olarak tanımlamıştır (Perrow, 1986, s. 259).

Örgütlerdeki güç üzerine yapılan çalışmaların çoğu, hiyerarşik güce, denetçilerin astlar üzerindeki gücüne veya patronların çalışanlar üzerindeki gücüne odaklanmıştır. Gücün dikey, hiyerarşik boyutu, toplumsal yaşamı anlamada önemlidir, ancak gücün tek boyutu değildir (Pfeffer, 1981, s. 3). Kişilerarası güçle meşgul olmak, gücün en bariz yönlerinden birinin; yatay güç ilişkilerinin ihmal edilmesine yol açmaktadır (Perrow, 1970, s. 59).

Kaynak bağımlılığı kuramında güç, örgütün gereksinim duyduğu kaynakların sağlanması ve kontrol edilebilmesi için gereken bir şeydir (Dikili, 2014, s. 157).

Örgütsel güç ve bağımlılığa ilişkin işlevsel bakış açıları, örgütleri çevrelerine uyum sağlamaya çalışan sosyal sistemler olarak görülmektedir. Sosyal sistemler olarak örgütler, farklı amaçlara, ilgilere ve yeteneklere sahip, çıkar grupları ve örgütsel alt birimlerin koalisyonlarından oluşmaktadır. İşlevselci bakış açısına göre, bireylerin ve grupların gücü, örgütsel performansları, hayatta kalmaya katkıları ve tanımlanmış örgütsel sorunları çözme yetenekleriyle belirlenmektedir (Ocasio, 2002, s. 364).

Otorite: İki veya daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için planlı ve bilinçli bir şekilde bir araya geldiği yapıya örgüt denilmektedir. Kuruluşların faaliyetlerini gerçekleştirmesinde en önemli faktörden biri güç veya otoritedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde, güç veya otorite eksikliği, örgütleri hareketsiz kılan bir unsur olarak ifade edilebilmektedir (Kızanıklı vd., 2016, s. 502).

Güç kavramı ile özdeşleşmiş bir kavram olan otorite kavramı ile güç arasında ayırım yapmak önemlidir (Pfeffer, 1981, s. 4). Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir (Kızanıklı vd., 2016, s. 503). Bierstedt güç kavramını kuvvet ve otoriteden ayırmak amacıyla üç tanım ortaya koymuştur. Bunlar: güç gizli kuvvettir, kuvvet açık güçtür ve otorite kurumsallaşmış güçtür şeklindedir. Güç, herhangi bir sosyal durumda uygulanabilecek gücü sembolize etmekte ve uygulanan otoriteyi desteklemektedir. Dolayısıyla güç, otorite değildir, ancak bir anlamda sentezidir (Bierstedt, 1950, s. 733).

Otorite, iktidarın özel bir biçimi olan, "meşru iktidarı" ifade etmektedir. Otorite sahipleri iktidar sahipleri gibi emir ve kararlarını anlaşmazlık veya direnmeyle karşılaşmadan uygulatabilmektedir. Ancak bu hususta, emir ve kararların muhatapları bunları ileten nüfuzların yönetme hakkını tanımaktadır (Gönenç, 2001, s. 824).

Duffy'e göre otorite, bir kişi diğerinin yönergesini yetkili olarak kabul ettiğinde, yani yönergeyi alan kişi, onu kabul etmenin sonuçlarını reddetmenin sonuçlarına karşı tartıştığında ve kabul lehine karar verdiğinde kişiler arasında var olan ilişki olarak tanımlanmaktadır (Duffy, 1959, s. 168). Duff (1959)'e göre otoritenin aktörlere atfedilen durum olduğu görülmektedir. Bu yönden, astların karar verme sürecinde ortaya çıkan otorite, astlar üstlerin yetkisini kabul ettiği hususlarda ortaya çıkmaktadır. Mandeville'ye

göre otorite, organizasyonun gerekli bir bileşenidir ve organizasyon kurma sürecinde ortaya çıkmıştır (Mandeville, 1960, s. 108)

Barnard ise otoriteyi; resmi bir organizasyondaki bir iletişimin (düzenin) niteliğidir, bu nedenle organizasyona katkıda bulunan veya organizasyonun "üyesi" tarafından, katkıda bulunduğu eylemi yönettiği kabul edilir; yani, organizasyonla ilgili olarak, ne yapacağını veya yapmayacağını yöneten veya belirleyen faktör olarak tanımlamaktadır (Barnard, 1968, s. 163).

Bu tanıma göre otorite iki yön içermektedir: birincisi, öznel, kişisel, bir iletişimin yetkili olarak kabul edilmesidir, ikincisi ise iletişimdeki karakterin kabul edildiği nesnel yöndür (Barnard, 1968, s. 163).

Sosyal ortamlarda kabul edilen belirli inançlar ve uygulamalar bulunmaktadır. Sosyal ortam içindeki etki dağılımını içerebilen bu uygulamaların ve değerlerin kabulü, ortamdakileri ortak bakış açıları aracılığıyla birbirine bağlamaktadır. Bir bağlam içinde kabul edilen ve beklenen faaliyetler, o bağlamda meşru sayılmaktadır. Bir sosyal ortam içindeki gücün dağılımı da zaman içinde meşrulaştırılabilir, böylece ortamdakiler belirli bir etki kalıbını beklemekte ve buna değer vermektedir. Güç bu kadar meşrulaştırıldığında, otorite olarak ifade edilmektedir. Sosyal durumlarda, güç kullanımının tipik olarak maliyetleri vardır. Öte yandan, meşrulaştırılan güç olan otoritenin kullanılması toplumsal bağlamda beklenen ve istenen bir durumdur (Pfeffer, 1981, s. 4).

Politika: Örgütsel politikanın tanımını yapmak güç tanımını yapmak kadar zordur. Buradaki sorun, siyasi faaliyet ile örgütsel veya idari faaliyetler arasındaki ayrımın yapılmasındaki zorluktur (Pfeffer, 1981, s. 6). Örgütlerde politik davranışların, çalışma ortamında makul derecede veya yüksek derecede belirsizlik olduğunda ortaya çıkması muhtemeldir (Ferris ve Kacmar, 1992, s. 95). Bunchanan ve Badham ise, bu alana hâkim olan pozitivist yaklaşımın sınırlamaları olduğunu ve yapılandırmacı bir bakış açısının teorik anlayış ve pratiğe rehberlik etme konusunda daha fazla umut vadettiğini söylemektedirler. Ayrıca değişimin politik davranışı yoğunlaştırdığını savunmaktadırlar (Buchanan ve Badham, 2008, s. 41). Politika ile ilgili genel ahlaki söylemin altında yatan birtakım temaları ayırt etmek mümkündür. Tartışmalar üç boyutlu yargılara odaklanır: uygun politika derecesi, siyasal araçların kabul edilebilirliği, politik hedeflerin

meşruiyetidir. Derece soruları, politik davranışların ne kadar gerekli ve değerli olduğu ile ilgilidir (Buchanan ve Badham, 1999, s. 151).

Mayes ve Allen’a göre, mevcut literatür yoluyla bir süreklilik dizisi önemli bir etki olarak bilinir. Politik bir hareketi tanımlamada sonuçlar yeterli gelmiyorsa sonuçları etkileyen aşamalar ele alınmalıdır. Yani etki dediğimiz şey, politik bir davranışın çıkarımı konusunda gerek duyulan bir kavramdır fakat yeterli değildir. Buradan yola çıkarak örgütün tasdiklemediği amaçları gerçekleştirmek ya da onaylanmamış etki araçları yoluyla onaylanmış amaçları elde etmek için etkinin yönetimine örgütsel politika denilmektedir (Mayes ve Allen, 1977, s. 675). Pfeffer’a göre bu tanım iki sorunu teşkil etmektedir. Birincisi, bir örgüt içinde neyin izin verildiği veya neyin verilmediği, hem araçlar hem de amaçlar açısından örgüt içindeki gücün ve politik faaliyetin sonuçlarıdır. Bir faaliyetin yaptırıma tabi olmadığını söylemek, faaliyeti yürütenlerin örgütte kendi dünya tanımlarını genel olarak kabul ettirme gücüne sahip olmadıklarını söylemektir. Mayes ve Allen (1977) tarafından önerilen tanıma göre, güçlüler politik faaliyette bulunmaz (çünkü yaptıklarının örgütsel olarak onaylanması muhtemeldir) ve güçsüzler neredeyse kaçınılmaz olarak politik faaliyette bulunur. Bu tanımla ilgili ikinci sorun ise, örgütsel politika kavramına bir suçluluk duygusu vermesidir (Pfeffer, 1981, s. 7,8). Pfeffer örgütsel politikayı; seçimlere dair ortaya çıkan karmaşıklık veya düşünce ayrılığı gibi hallerde, bireylerin istedikleri sonuçları elde etmede güce ve diğer kaynaklara ulaşmak, onları kullanmak ve geliştirmek amacıyla örgüt bünyesinde yapılan faaliyetleri içermesi şeklinde tanımlamıştır (Pfeffer, 1981, s. 6).

Tablo 1. Örgütsel politikanın boyutları (Mayes ve Allen, 1977, s. 675).

Etkileme Araçları	Etkileme Sonuçları	
	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış I	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış II
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	III Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış	IV Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış

Tablo 1’de şematik olarak örgütsel politikanın boyutları temsil edilmektedir. Örgütsel olarak belirlenmiş iş davranışlarıyla karakterize edilen I. kadrant, sınıflandırma sistemindeki politik olmayan tek kadrandır. II. kadrantdaki davranış organizasyon

açısından işlevsizdir, çünkü organizasyonel kaynaklar organizasyon dışı hedefleri iletirmek için kullanılmaktadır. Bürokratik örgütlenme biçimi, bu tür davranışları ortadan kaldırma girişimi olarak görülebilir. Kadran III, meşru örgütsel hedeflere ulaşmak için üstlenilen politik davranışları tanımlamaktadır. Onaylanmış hedeflere ulaşmak için karizmanın kullanılması, bu kadrana atanan davranışlara dâhil edilecektir. İstenmeyen etkiler oluşmadığı takdirde kadran III aktivitesi organizasyon için işlevsel olabilir. Kadran IV davranışı, Kadran II davranışı gibi, örgütsel açıdan işlevsizdir. Hem sonuçlar hem de yöntemler açısından organizasyon normlarından sapmaktadır (Mayes ve Allen, 1977, s. 675).

Güç, durağan sistemin bir özelliğidir, politika ise eylemdeki gücün incelenmesidir. Politika, bir şeyi başarmak için gücün kullanımını ve ayrıca zaten sahip olunan gücü veya bunun uygulanabileceği kapsamı genişletmek için girişilen faaliyetleri içermektedir (Pfeffer, 1981, s. 7).

Örgütlerde politikayı uygulamanın üç yolu vardır. Bunlar: otorite, kültür ve güç-etki kullanımıdır. Resmi otoriterin kullanımı, etkili bir biçimde aktarılan bir vizyon ya da kurum kültürü geliştirmek ve güç ve etki kullanımı (güç ve etkide yapıdan ziyade yönetime vurgu yapılmaktadır) örgütsel politikanın en geleneksel görünümüdür (Pfeffer, 1992, s. 40-44). Söz konusu vizyonu ve kurum kültürünü geliştirmenin bazı zorlukları bulunmaktadır. Tutarsız olan yeni fikirlerin nasıl nüfuz edebileceği gibi bir sorunu vardır. Güçlü bir kültür, olaylara nasıl bakılacağını, sorunları çözmek için uygun yöntem ve tekniklerin neler olduğunu ve önemli konuların ve sorunların neler olduğunu öngören örgütsel bir paradigmayı gerçekten birbirine bağlamaktadır (Pfeffer, 1992, s. 42).

Meşruiyet: Merkezçiliğine rağmen, örgütsel meşruiyet literatürü, şaşırtıcı derecede kırılğan kavramsallık yapısı göstermektedir (Suchman, 1995, s. 571, 572). Yıllar boyunca, sosyal bilimciler, değişen derecelerde özgünlük ile bir dizi meşruiyet tanımı önermişlerdir (Suchman, 1995, s. 573). En eski örgütsel davranışlardan birinde, Maurer meşruiyete hiyerarşik, açıkça değerlendirci bir tanım vermiştir ve meşrulaştırmanın, bir örgütün bir emsal veya üst sisteme var olma hakkını haklı çıkardığı süreç olduğunu ileri sürmüştür (Suchman, 1995, s. 573; Maurer, 1971, s. 361). Meşruiyet, bir algı veya hipotezdir; dolayısıyla meşruiyet olgusu objektif bir şekilde sahiplenilirken, öznel bir şekilde yaratılmaktadır. Herhangi bir örgüt, sosyal normlardan önemli ölçüde uzaklaşabilir, ancak bu farklılık fark edilmeyeceği için meşruiyetini koruyabilmektedir.

Meşruiyet, meşrulaştırılan kişinin eylemleri ile bazı sosyal toplulukların benimsenen inançları arasındaki uyumu yansıtacak şekilde inşa edilmektedir; dolayısıyla meşruiyet, kolektif bir gözlemci topluluğuna bağlıdır (Suchman, 1995, s. 574).

Örgüt kuramları yönünden, meşruiyet olgusuna; tasdik ve kabul edilebilirlik (Brown, 1997, s. 664), uyumluluk ve akla uygunluk (Dowling ve Pfeffer, 1975, s. 123), (Meyer ve Rowan, 1977) ise aksi düşünülemezlik gibi anlamlar atfedilmiştir.

Yeni kurumsalcıların meşruiyeti topluluğa özümseleştirilmiş eğilim olarak ele almaları; güvenilir olması ve örgütün devamlılığı için ön şart olarak saydıkları söylenebilmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2008, s. 405).

Kaynak bağımlılık kuramının asıl argümanı açısından belirtmek gerekirse, örgütler, gereken kaynakları çevrelerinden karşılamak durumunda olduklarından, çevrenin beklenti ve taleplerini dikkate alarak, ortama uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle meşruiyet, kaynak, tedarik ve bağımlılıkların yönetiminden dolayı gereksinimi olan bir durumdur (Koç ve Sayılar, 2016, s. 148).

Kaynak ve Bağımlılık İlişkisi: Bir ilgi grubu veya kuruluş için bir kaynak önemli olsa bile yine de başka bir kuruluş için bağımlılık oluşturmayabilir. Bir kuruluşun diğerine bağımlılığı, kaynak denetlemesinin yoğunlaşmasından, girdi veya çıktı işlemlerinin nispeten az sayıda veya yalnızca önemli bir kuruluş tarafından ne ölçüde yapıldığından da kaynaklanmaktadır (Pfeffer, 1978, s. 50).

Bağımlılık, kaynaklar üstündeki takdir yetkisinin kontrolünün yoğunlaşması ve kaynakların kuruluş için önemi, odak kuruluşun önceden karar verilmiş başka gruba veya kuruluşa bağımlılığını beraberinde getirir. Bağımlılık daha sonra, kayıtlı bir girdi veya çıktının kuruluşa elverişliliğinin ve nispeten az sayıda kuruluş arayıcılığıyla ne ölçüde kullanıldığının bir sonucu belirlenebilir. Kuruluş için önemli olmayan kaynak, kaynak üzerindeki kontrolün ne kadar yoğun olduğuna bakılmaksızın bağımlılık durumu oluşturamaz. Ayrıca, kaynağın ne kadar önemli olduğuna bakılmaksızın, görece az miktarda kuruluş tarafından kontrol edilmediği sürece, merkez kuruluş bunlardan hiçbirine bağımlı olmayacaktır. Birçok kaynak olduğunda potansiyel müşterilerden herhangi birinin gücü buna bağlantılı olduğu için azalır. Bağımlılık, değişim süreçlerinden ve kuruluşların kaynak bulma ve çevreleriyle değişime girme ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır. Bağımlılık, daha sonra verilen kuruluşun ortamındaki

dış kuruluşların veya grupların gücünü ölçer. Bu kuruluşların ne kadar dikkate alınması gerektiğinin ve ayrıca kuruluşun karar vermesinde önemli olarak algılanmasının ve dikkate alınmalarının ne kadar olası olduğunun bir ölçüsüdür (Pfeffer, 1978, s. 51, 52).

2.4. Kaynak Bağımlılığını Azaltmaya Yönelik Uygulanan Stratejiler

Havacılık sektörü sürekli olarak gelişimini ve ilerlemesini sürdürmekte olan bir sektördür. Dolayısıyla en temel özelliklerinden biri olan yoğun rekabet içermesi göz önüne alındığında işletmelerin hem mali açıdan hem de kaynaklara ulaşabilme açısından oldukça dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin kaynak bağımlılıklarını azaltmaya yönelik uyguladıkları stratejiler; ağ yapılarının oluşumu iş birlikleri, satın almalar veya birleşmeler gibi farklı şekiller açısından değerlendirilebilir.

Birleşme ve Satın almalar: Yönetim ve örgüt kuramı çalışmaları incelendiğinde, satın alma ve birleşme stratejisi birçok kuramla ilişkilendirilmektedir. Birleşme ve satın alma stratejisinde makroekonomik şartlar açıklayıcı niteliktedir. İşletmeler, bazı durumlarda ekonomik, finansal ve yönetsel bağlamda satın alma ve birleşme yoluna gitmektedir. Bu durumlar genellikle ölçek ekonomisi elde etmek, rekabetin yıkıcı tesirinden korunmak, varlıklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek artı güç elde etmek, yeni pazara girmede karşılaşılabilecek zorlukların üstesinden gelmek, sıfırdan kalifiye bir yönetim kadrosu oluşturmak şeklinde ifade edilebilir (Sayılar ve Koç, 2016, s. 154-156).

Stratejik İş Birlikleri: İki ya da ikiden fazla işletmenin, sıfırdan yeni bir isim ve kimlik kullanmaksızın, bazı varlık ve becerileri birlikte kullanarak ortak bir hedefe hizmet etmelerine, verilerini ya da kaynaklarını beraber kullanmalarına iş birliği denilmektedir. İş birliği, işletme için önem arz eden kaynakları bünyesinde barındıran işletmelerle bağ kurarak dışarıdan denetlenen kaynaklara yönelik bağımlılıkların yönetilmesi hususunda işletmeye farklı seçenekler sunar. İşletmeler bağımlılıklarını kontrol etme konusunda diğer bir işletmeyi yüksek maliyetle satın almak yerine söz konusu işletme ile iş birliği yapma yoluna gidebilmektedir. İşletmeler iş birliği uygulamasıyla teknolojik anlamda oluşacak bağımlılığın etkilerini de mümkün olduğunca azaltmaktadırlar. İş birliği, işletmelerin satın alma veya birleşme durumlarında karşılaşılabilecek maliyetleri yok etmek, hantal yapıdaki işletmelerden kaynaklı maliyetlerden ve bürokratik maliyetlerden kurtulmak, kolayca değişim gösteren ilişkiler ile etkinliklerini artırmak gibi nedenlerden ötürü başvurulan bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 362-366).

Ortak Girişimler: Ortak girişim, iki veya daha fazla işletmenin stratejik iş birliğinden farklı olarak yeni bir isim ve kimlik yaratarak sıfırdan bir örgütsel varlık oluşturmaktır. Yeni baştan oluşturulan bu örgütte, ortak girişim ve birleşme açısından ele alarak baktığımızda kurucu tarafların sağlamış oldukları katkılar bakımından farklılıklar oluştuğunu gözlemleyebiliriz. Birleşme durumlarında taraflar bütün varlıklarını ortaya koyarlarken ortak girişimde varlıklarının yalnızca bir kısmının ortaya koymaktadırlar (Boyle, 1968, s. 81-92).

Kooptasyon: İşletmeleri varlıkları hususunda ortaya çıkabilecek tehditlerden korumak için önderlik ve siyaset belirleyici yapısına yeni faktörlerin alınması durumudur (Selznick, 1948, s. 34). Kooptasyon, uygulama yönünden işletmenin yönetim kurullarına dominant aktörlerinin alınması şeklinde görülmekteyken bir yandan da iki farklı işletmenin yönetim kurullarında bulunan kişilerin kurmuş oldukları ortak bir bağlantı olarak görülmektedir (Leblebici, 2004, s. 289).

Yönetim kurullarının işletmeler için iki ana işlevinden söz edilmektedir. Bunlardan birincisi işletme ve işletmenin çevresi arasında ortaya çıkan bağlayıcılık görevidir. Diğer ise yönetim görevidir (Pfeffer, 1973, s. 350). Kaynak bağımlılığı teorisi kapsamında yönetim kuruluna alınmış kişilerin kaynakların temin edildiği çevreye dayanarak o çevrede faal kişilerden olması doğrultusunda politika seçilmelidir (Hung 1998, s. 101-109).

Yönetici Değişimi ya da Yetki Devri: Yönetici değişimi görevini terk eden yöneticinin yerine yeni bir yöneticinin atanması şeklinde açıklanırken, yetki devri bazı işlevlerin yapılması bakımından yetkinin başka bir yöneticiye aktarılması şeklinde açıklanmaktadır (Eren, 2003, s. 263). Yöneticinin kendi şahsına seçimler yapma, karar verme, bir davranışta bulunma yahut emir verme gibi yetkilerini farklı bir kişiye aktarması da yetki devrini açıklar niteliktedir (Gerdaneri, 1973, s. 9). Başka bir ifade ile işlevsel veya yönetsel kişilikte görevlerin astlara devredilmesi ve bazı durumlarda söz konusu yetkinin o kişiden devralınmasıdır (Wells, 1993, s. 12; Koçel, 2003, s. 415). Yetki devri durumlarında ast konumundaki kişiye bazı görevlerin devredilmesi, hüküm verme hakkının devredilmesi ve devri alan kişinin tarafına yüklenen sorumlulukla birlikte görevin yerine getirilmesi şeklinde üç önemli özellik ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2002, s. 240). Özellikle kompleks yapıdaki büyük örgütlerde yetki devrinin zorunluluğu alenen görülmektedir (Wells, 1993, s. 12). Yetki devri, modern yönetim için şart olmanın yanı

sıra yönetici konumundaki kişiye esas görevlerle meşgul olabilme şansı da tanıyan bir uygulamadır (Elma, 2003, s. 181).

2.5. Havacılık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

1978’de başlayan serbestleşmenin etkisiyle havayolu endüstrisinde bazı radikal değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak piyasaya yeni girişlerde yaşanan artış, düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre dâhil olması, havayolu işletmelerinin küresel pazarda faaliyet göstermesinin sonucunda uçuş ağlarının artması ve havayolu işletmeleri arasında yaşanan birleşmeler söz konusu gelişmelerden bazılarıdır (Ghobrial, 2005, s. 461). Bu gelişmeler, havayolu işletmeleri arasında var olan rekabeti artırmakla birlikte işletmeleri maliyetlerini minimize etmek adına stratejik çözümler bulmaya sevk etmiştir (Walsh, 2011, s. 101). Bu kapsamda havayolu işletmelerinin yöneldiği stratejilerden biri de dış kaynak kullanımı olmuştur. Bir başka deyişle işletmeler, öz yetkinliklerine (core competence) yoğunlaşarak diğer faaliyet alanlarından çekilme ve bu faaliyetlerin dışında kalan ancak iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları birtakım hizmetleri dış kaynak kullanarak diğer işletmelerden temin etme yoluna gitmiştir (Koçel, 2018, s. 397).

Dış kaynak kullanımı, sektör genelinde bakıldığında diğer işletmelerde olduğu gibi havacılık işletmelerinde de sıklıkla faydalanılan modern bir yönetim yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım havacılık sektörü için yeni bir yönetim anlayışı değildir ve işletmelerde farklı düzeylerde uygulanmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde havacılık işletmeleri ana faaliyetlerine yoğunlaşma imkânı elde etmektedir bunun yanı sıra sürdürülebilir fayda sağlanması ve verimliliğin artırılması gibi önemli bir takım avantajlar sunmaktadır. Örneğin; havayolu işletmeleri dış kaynak kullanımı sayesinde esas faaliyetleri üzerinde yoğunlaşırken aynı zamanda ölçek ekonomisi elde etmekte, maliyetlerini azaltmakta, tedarikçilerin bilgi ve yeteneklerinden faydalanmaktadır (Gluckman, 2013, s. 3).

Havayolu işletmelerinin 1990’lara kadar faaliyetlerinin çoğunu kendi bünyesinde gerçekleştirdiğini görmekteyiz. 1990’lardan sonra ise yolcu, yük veya posta taşımacılığı gibi ana faaliyetleri dışında kalan yan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Tayeb, 2012, s. 39). Sinha (2001, s. 3), havayolu işletmelerinin kendine has bir takım özelliklerinin bu işletmeleri dış kaynak kullanımı konusunda teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Söz konusu özelliklerden biri, havayolu taşımacılığının sermaye ve emek

yoğun bir sektör oluşudur. Havayolu işletmeleri faaliyetlerini yürütmek adına uçak, bakım hangarı, özel ekipmanlar ve personel gibi birçok kaynağa gereksinim duyar. Bu kapsamda saydığımız kaynakların tamamını bünyesinde bulundurması, tüm faaliyetleri doğrudan kendisinin gerçekleştirmesi ve personel ihtiyacının tamamını kendisinin karşılaması işletme için çok yüksek maliyetlere yol açmaktadır (http1, 2018).

Yer ve zaman avantajı havayolu işletmelerinin başka bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yolcu, yük veya postanın bir noktadan başka bir noktaya vaktinde ulaştırılması için birçok faaliyet söz konusudur. Bu faaliyetler esnasında oluşabilecek olası bir sorun, havayolu işletmelerinin maliyetlerinde artışa sebebiyet verecek gecikmelere yol açabilmektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin faaliyetleri açısından etkinlik ve verimlilik büyük önem arz etmektedir (Sinha, 2001, s. 3). Havayolu işletmeleri bilgi teknolojilerinden check-in işlemlerine, kargo hizmetlerinden uçuş operasyona kadar gerçekleştiremediği tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanımı sayesinde gerçekleştirmektedir (Gluckman, 2013, s. 3; http1, 2018). Havayolu işletmesi için bir kaynağın esas yeteneklerden oluşu ve kaynağın ne kadar önem arz ettiği, o kaynağın tedarikçi tarafından karşılanma kararını etkileyen faktörlerdir. Bu açıdan bakıldığında havayolu işletmelerinin uçak içi temizlik, bagaj yükleme/boşaltma, biletleme, uçak kiralama, transfer işlemleri ve ikram gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımından daha çok faydalandıkları görülmektedir (Rutner ve Brown, 1999, s. 24).

Tayeb (2012, s. 42-44) yapmış olduğu bir sınıflandırmada havayolu işletmelerinin yer hizmetleri, kargo, bilet satış, gelir yönetimi, bilgi teknolojileri, ikram ve danışmanlık gibi çeşitli alanlarda dış kaynak kullanımına yoğunlaştığını ifade etmektedir. Saymış olduğumuz hizmetlerin tamamı temel yetenekleri tamamlayıcı hizmetlerdir. Doganis (2001, s. 77), havayolu işletmelerinin maliyetleri minimuma düşürmek için yer hizmetleri, ikram, bakım ve yakıt gibi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelmesinin önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Rezervasyon işlemleri, çağrı merkezleri, catering hizmetleri, finans ve muhasebe işlemleri, bilgi işlem ve insan kaynakları da yine dış kaynaklardan temin edilen hizmetler olarak sayılabilir. Tabloda havayolu işletmelerinin dış kaynaklardan sağladığı hizmetler yer almaktadır.

Tablo 2. Havayolu işletmeleri tarafından dışarıdan temin edilen hizmetler (S. M. Rutner, J. H. Brown, 1999, s.24)

Yüksek Sıklıkta Dışarıdan Temin Edilen Hizmetler Bilet satış ve dağıtım Uçak kiralama Havalimanı çıkış kapıları VIP araç Catering hizmetleri Biletleme Bagaj handling Kabin içi temizlik
Sıklıkla dışarıdan temin edilen hizmetler Motor bakımı Teknik eğitim Bilgi sistemleri ve teknolojileri Pilot eğitimleri Reklam
Orta Seviyede Dışarıdan Temin Edilen Hizmetler Kontuar personeli Gövde bakımı Yedek parça stok Yemek hizmetleri Çıkış kapısı personeli C ve D bakımlar
Nadiren Dışarıdan Temin Edilen Hizmetler Kargo handling ve operasyonu Pazarlama İnsan kaynakları yönetimi ve oryantasyon
Çok Nadiren Dışarıdan Temin Edilen Hizmetler Pilotlar Stratejik yönetim Uçuş ekibi Muhasebe Rutin hangar bakımları

2.6. Rekabet Üstünlüğü

Günümüzde mal/hizmet üretiminde ve bunların ticaretinde yaşanan gelişmeler, teknoloji kullanımındaki artış, küresel bağlamda serbestleşmenin artması ve serbestleşme politikaları; gelişmekte olan işletmeleri, piyasadaki rakipleriyle ürün ve hizmetin tutarı

veya niteliği konusunda büyük bir rekabet içerisinde bırakmıştır (Kesbiç ve Tokathioğlu, 2003, s. 77).

20. yy.'ın ikinci yarısından günümüze dek dünyadaki bütün işletmeler arasında rekabetin etkileri hızla kendini göstermiştir. Bu kapsamda rekabetin yıllar içerisindeki gelişimine bakılırsa (Topal ve Kurt, 2002, s. 73, 74);

-1960'lara dek verimliliğin mümkün olduğunca artırılması ve daha çok üretim yapılması konuları üzerinde durulmaktaydı. Çünkü bu dönem için bakıldığında üretilen malın her türlü satılabileceğine inanılmaktaydı. Kısacası bu dönem içerisinde üretime yönelik bir rekabet söz konusuydu.

- 1970'lere gelindiğinde arz talebi aşarak bambaşka bir dönem başlamasına neden olmuştur. Bu dönemde "küreselleşme" kavramı öne çıkmıştır. Bir malın veya hizmetin fiyatı ya da maliyeti rekabette farklılaşmaya neden olmuştur. Bir malı daha az bir maliyetle üretilip buna bağlı olarak da daha az bir fiyatla pazara sunan rekabet üstünlüğü elde etmiştir.

- 1980'lerde rekabette bir adım öne çıkabilmenin kıstası nitelik ve fiyat olmuştur. Alıcının beğenisine ve tercihinine bağlı olarak nitelik, diğer bir ifade ile tasarım kalitesi ve kusursuzluk belirleyici faktörler olmuştur.

- 1990'lı yıllarda ise rekabet, hız ve esneklik faktörleriyle sağlanmıştır. Globalleşmenin de etkisi ile ürünlerde farklılık artırılarak yeni ürünlerin pazara sunulmasında hızlanma sağlanmıştır.

- Günümüze gelindiğinde yenilikçilik, yaratıcılık ve farklılık ön plana çıkmıştır. Müşteriye özel ürün ve hizmet üretimi ile rekabet üstünlüğü elde edilmeye başlanmıştır.

Porter'a göre rekabet; işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri için, başarı ve başarısızlığına yol açan, işletme performansını artıran ve alıcılarına farklılık ya da daha az maliyet sunmasına bağlı olarak ortaya çıkan üstünlük durumu, bir yarış şeklinde ifade edilmiştir (Akıncı, 2011, s. 5). Diğer bir tanıma göre; alıcıların ihtiyaçlarını giderirken aynı zamanda onların isteklerini, beklentilerini yerine getiren ve onların gözünde değer yaratan çeşitli stratejiler ile piyasada öne çıkma çabalarının toplamına rekabet denilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 255).

İşletmelerin rekabette üstünlük kazanmak, bunu geliştirmek ve elde tutmak için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet stratejilerini daha iyi

oluşturabilmeleri için önem arz eden bazı rekabet unsurları şöyledir (Tanyeri ve Fırat, 2005, s. 269-272):

Stratejik etkinlik: İşletmelerin hızla gelişen ve değişen piyasada rekabet stratejilerini devamlı şekilde güncellemeleri gerekmektedir. Rekabet ortamında kalıcı olmak ve süreklilik elde etmek, bir işi rakiplerden daha farklı ve kaliteli yapmaya bağlıdır.

Ortaklaşa rekabet: Sistemin tamamını denetim altında tutmak için ihtiyaç duyulan güç ve sermayeye sahip olmak işletmeler için gün geçtikçe zorlaşmıştır. Böylelikle işletmeler rakipleri ile bir araya gelerek iş birliği yapmaya ve birbirlerinin tamamlayıcıları konumuna gelmeye başlamışlardır.

Mal ve hizmet kalitesi: İşletmeler ürettikleri ürünlerde ve hizmetlerde çeşitlilik kapsamında tüketicilerin hızla değişen isteklerine cevap verebilmek durumundadır. Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda teknolojiye de yararlanarak üretim yapıp hizmet sunan, pazardaki farklılaşmalara ayak uydurabilen işletmeler; daha nitelikli ve uygun fiyata mal ve hizmet sunarak rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedir.

Maliyet azaltma: Rekabet gücü elde etmede önem arz eden unsurlardan bir diğeri ise maliyetleri düşürmektir. Maliyetlerin düşürülmesi, işletmenin fiyat konusunda avantaj elde ederek pazardaki yerini güçlendirmesini sağlamaktadır.

Süreklilik ve istikrar: Siyasi, teknolojik ve ekonomik anlamda yaşanan gelişmeler ve yenilikler, insanlara sayıca fazla ve çeşitli mal ve hizmetler sunmaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası bağlamda pazar payı elde etmeyi ve bunu sürdürmeyi amaç edinen işletmeler sürekli olarak hizmet üretmek ve sunmak durumundadır.

Yenilik yaratma: Günümüzde en önemli rekabet faktörlerinden olan yenilik kavramına dair farklı tanımlar söz konusudur. Yenilik (inovasyon), bilimsel tetkikten ticarileştirmeye varıncaya dek yeni bir ürün veya hizmet ortaya koymada rol alan faaliyetler bütünüdür ve rekabet üstünlüğü açısından önem arz etmektedir (Yılmaz, 2003, s. 4).

Küreselleşme, uluslararası lojistik ve dağıtım kanallarının gelişmesi işletmeleri yoğun rekabet ortamına sürüklemiştir. Havacılık sektörü de oldukça fazla iş kolunun bulunduğu ve kendi içerisinde yoğun rekabet ortamının var olduğu bir sektör durumundadır. Bu nedenle varlığını sürdürmek isteyen ve rekabette üstünlük sağlamak

isteyen işletmeler farklı stratejiler uygulamaktadır. Strateji, işletmelerin davranışlarını yönlendirerek varlıklarını ve becerilerini etkili ve ayırt edici bir biçimde kullanmasını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasını amaçlamaktadır (Marşap, 2017, s.42). Stratejik bakış açısına göre rekabet avantajına sahip olmayan ve rakiplerine kıyasla etkinliklerini ve verimliliklerini gün geçtikçe kaybeden işletmeler pazardan ayrılmak durumunda kalacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s.32). Strateji yaklaşımında iki anlayış söz konusudur. Bunlar pazar tabanlı ve kaynak tabanlı yaklaşımlardır. Pazar tabanlı görüşte, rekabet üstünlüğü uzun zaman dilimini kapsamaktadır. Kaynak tabanlı görüşte ise rekabet üstünlüğü varlıkları ve yetenekleri durmaksızın iyileştirip geliştirerek, sürekliliğin ve taklit edilemezliğin sağlanması ile mümkündür (Wheelen ve Hunger, 2010, s.188).

Kaynak tabanlı görüşe göre işletmeler pazardaki üstünlüklerini koruyabilmek amacıyla ürettikleri mal ve hizmetlerde dört faktöre ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler doğrultusunda işletmenin yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikamesi olmayan yetenekler olması işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Hitt vd., 1995, s.81). Rekabet üstünlüğü işletmeden işletmeye değişen bir kavramdır. Bir işletmenin rekabetteki üstünlük durumunu ölçebilmek için işletme ile aynı pazarda faaliyet gösteren diğer bir işletme ile kıyaslanması gerekmektedir (Rothaermel, 2017, s.8).

2.7. Rekabet Üstünlüğünde Dış Kaynak Kullanımının Yeri

Globalleşme, teknolojik yenilikler, ülkeler arası ticaretin hızla artışı gibi işletmelerin işleyiş tarzlarını değiştiren faktörler işletmeler arasında var olan rekabeti gün geçtikçe daha da ileri seviyelere taşımaktadır. Artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerinden bir adım öne çıkabilmek amacıyla, diğerlerine kıyasla üstünlük kazanabilecekleri farklı stratejiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Dursun, 2021, s. 2). Bu hususta işletmelerin başvurduğu stratejiler arasında dış kaynak kullanımından da faydalandığı görülmektedir.

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) kavramı, ilk kez 1970'lerin sonlarına doğru Oxford English Dictionary'de, 1980'lerin başlarında ise Business Week adlı dergideki bir makalede kullanılmıştır (Ofloğlu ve Doğan, 2009, s. 141). Genellikle dış kaynaklardan faydalanma, hizmet satın alma, dış kaynak tedariki şeklinde ifade edilen bu kavram, günümüz çağdaş yönetim anlayışının bir uygulamasıdır (Karahana, 2009, s. 186). Dış kaynak kullanımı konusunda yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Koçel (1998)'e göre dış kaynak kullanımı, işletmelerin planlama, koordine etme ve kontrol işlevlerini

uygulayıp diğer faaliyetlerinde de alanında uzman olan başka işletmelerden faydalanması şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir başka tanıma göre dış kaynak kullanımı, işletmenin sektörde kendisini öne çıkaracak olan ana faaliyetlerine odaklanarak dışarda kalan yan faaliyetlerini de kaliteden taviz vermeden alanında uzman olan bir işletmeye devretmesidir (Özbay, 2004, s. 6). Bu tanımlardan yola çıkarak dış kaynak kullanımında vurgulanan ortak noktaların; piyasadaki rekabeti korumak, üstünlük avantajı elde etmek, ana yeteneklere yoğunlaşım bunlar haricindeki işleri karşılıklı anlaşma yoluyla başka bir uzman işletmeye yaptırmak olduğunu söyleyebiliriz (Çapan ve Aydın, 2018, s. 733). Ayrıca işletmeler dış kaynak kullanımına sektörde rekabet avantajı elde etmek, maliyetleri minimuma indirmek, kaliteli bir hizmet ve ürün sunmak, işletmeye esneklik kazandırmak gibi nedenlerden ötürü başvurumaktadırlar (Byrce ve Useem, 1998, s. 635). İşletmelerin dış kaynaklara yönelme nedenleri stratejik düşünmenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Küresel çaptaki gelişmeler, sektörün esnek yapısı, teknolojik yenilikler ve potansiyel rakip sayısındaki artışlar işletmeleri stratejik düşünmeye itmektir (Çakırlar, 2009, s. 56-59). Bu kapsamda işletmeler, temel faaliyetlerine odaklanıp ayrıntılarla daha az vakit kaybetmek ve nihayetinde rakiplerine karşı üstünlük elde etmek amacıyla dış kaynak kullanılmaktadırlar (Uçkun ve Yüksel, 2007, s. 25). İşletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda üstünlük sağladıkları diğer bir konu ise değişen çevre koşullarında gerekli esnekliğe sahip olup müşterilerin çeşitli ve değişken taleplerine cevap verebilmeleridir (Ireland vd., 2009, s. 13,14).

1980'lerden günümüze kadar dünyanın küreselleşmesi ve bununla birlikte teknolojinin hayatımızın her alanına girmesi işletmeleri diğerlerinden farklı ve üstün kılacak arayışlara yönlendirmiştir (Manzin ve Kodric, 2010, s. 45; Dinçer, 2007, s. 326). Bu doğrultuda işletmeler stratejik bir hamle olarak dış kaynak kullanımını belli alanlarda uygulamaya başlamışlardır. İşletmeleri rekabet üstünlüğü kazanmak adına dış kaynak kullanımına yönlendiren bazı stratejik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; temel yeteneklere odaklanma, risk paylaşımı, hizmet kalitesini artırma, tedarikçinin teknik bilgi ve becerilerine erişim, esneklik kazanma, maliyetleri düşürme, ekonomik dalgalanmalardan korunma ve değişken maliyetleri sabit maliyetlere çevirme şeklinde sıralanabilir. Temel yetenekler, bir işletmeyi diğer işletmelerden daha üstün ve müşterisi için daha değerli kılan becerilerdir (Quinn, 1999, s. 12). Diğer bir ifade ile rakiplerine

kıyasla daha üstün olduğu, taklit edilmesi zor olan, uzun vadede başarıya götüren beceriler temel yetenek olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2014, s. 449). İşletmeler dış kaynak kullanımı sayesinde söz konusu temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşma imkânı elde ederek stratejik üstünlük sağlamaktadır (Dekkers, 2000, s. 4086).

Risk paylaşımı konusunda da işletmeler dış kaynaklara yönelerek gerekli yatırımları kendileri adına tedarikçilerine yaptırırlar ve olası riskleri paylaşma imkânı elde ederler (Quinn, 1999, s. 15). İşletmelerin hizmetlerinde kaliteyi artırarak üstünlük elde etmesi bağlamında temel yetenekleri olmayan faaliyetleri tedarikçilerden temin etmesi ve tedarikçinin bilgi becerilerinden faydalanması bir başka önemli konudur (Anderson, 1997, s.37; Campbell, 1995, s. 19).

Günümüzde bütün sektörlerde rekabet üstünlüğünü etkileyen ve dış kaynak kullanımını önemli hâle getiren en temel etken maliyetlerdir (Rutner ve Brown, 1999, s. 25). Bu kapsamda tedarikçiler işletmelere, uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi sayesinde aynı hizmeti daha az maliyetlerle sunma imkânı sağlamakta, böylelikle işletme iş gücü ve operasyon maliyetlerinde %15-40 arası tasarruf elde edebilmektedir (Kremic vd., 2006, s. 468; Djavanshir, 2005, s. 33). Dış kaynak kullanımı sayesinde tedarikçilerin işletme adına yapmış oldukları yatırımlar, işletmelerin sabit maliyetlerini düşürür ve rakiplerine kıyasla maliyet avantajı sağlar. İşletmeler yapacakları yatırımları ana faaliyetlerine yaparak üstünlük elde ederler (Quinn, 1999, s. 15). Yeni kurulan işletmeler için de aynı durum söz konusudur. Yeni kurulan bir işletme, gerçekleştirmek istediği faaliyet için dış kaynaklara başvurarak o hizmet alanında rakiplerine kıyasla ön plana çıkma imkânı elde edebilmektedir (Rutner ve Brown, 1999, s. 26).

Sonuç olarak dış kaynak kullanımının rekabet üstünlüğü açısından işletmelere sağlayacağı faydalar; maliyetleri minimize etmesi, işletmenin esas faaliyetlerinde uzmanlaşması için fırsat sunması, personel motivasyonunu ve verimliliğini artırması, işletmenin imajını olumlu yönde etkilemesi, pazarda esneklik sağlaması, teknoloji için gerekli yatırımların sebep olacağı maliyetlerden kurtarması, ölçek ekonomisinden faydalanılması, envanter maliyetlerinin azaltılması, eğitim vb. durumlar için ayrılan zamanı başka işlerde değerlendirme imkânı sağlaması, personel istihdamına yönelik maliyetlerden kurtarması şeklinde sıralanabilir (Lankford ve Parsa, 1999, s. 312; Kliem, 1999, s. 91; Kakabadse ve Kakabadse, 2005, s. 185; Rochester ve Rochester, 1995, s. 79,80).

Söz konusu bu üstünlük avantajlarının yanı sıra dış kaynak kullanımının bazı olası riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler, işletmenin bazı alanlardaki becerilerinin zaman içerisinde yok olması, tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi olasılığı (Koçel, 2018, s. 400; Quinn ve Hilmer, 1994, s. 52), beklenen maliyet avantajının istenilen düzeyde elde edilememesi güvenlik açısından ortaya çıkabilecek riskler, mevcut tedarikçiye bağlılığın oluşması ve ihtiyaç duyulduğu durumda yeni bir tedarikçiyle ortaya çıkabilecek uyuşmazlıklar, işletmenin tedarikçiye devrettiği konulardaki bilgi düzeyinin zamanla azalması şeklinde sıralanabilir (Quelin ve Duhamel, 2003, s. 657; Kliem, 1999, s. 91; Rochester ve Rochester, 1995, s. 80).

2.8. Havaalanı Yer Hizmetleri Faaliyetleri

Havaalanı işletmeleri, havaalanı terminal işletmeleri, havayolu işletmeleri, havaalanı güvenlik kuruluşları, gümrük yetkilileri vb. havaalanı yer hizmeti işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken birlikte çalıştığı kuruluşlardır. Bir uçağın havaalanına iniş yaptıktan sonra tekrar kalkışına kadar geçen zaman diliminde; hem uluslararası havacılık kuruluşlarının hem de sivil havacılık yönetmeliğinin belirlemiş olduğu standartlar dahilinde uçaklara, yolculara bagaj ve kargoya sunulan hizmetlerin tamamına yer hizmetleri denilmektedir (Durmaz vd., 2019, s. 4). Uçuş öncesi, uçuş sırası ve uçuş sonrası olmak üzere tüm safhalarda günlük yapılması gereken işlerin yapılmasıyla ilgili hizmetlerin tamamı yer hizmetleri tarafından temin edilmektedir (Kaya, 2000, s. 42).

Önde gelen hizmet sektörlerinden birisi olan taşımacılık sektöründe, hava taşımacılığı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Hava taşımacılığında sunulan hizmetlerin memnuniyet yaratması insanlar için karar verme aşamasında önemli bir faktör haline gelmiştir. Havayolu işletmeleri temel faaliyetleri olan taşımacılığa yoğunlaşıp hem maliyetlerini minimuma indirmek hem de var olan kalitede artış sağlamak amacıyla bir takım hizmetlerini o alanda uzmanlaşmış farklı işletmelerden alma yoluna başvurmuştur. Havayolu işletmelerinin dışarıdan almış olduğu hizmetlere bakıldığında yer hizmetlerinden sıkça faydalandığı gözlenmektedir (Durmuş, 2020, s. 15).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan veya temin eden her türlü nesneye mal ya da hizmet denilmektedir. Günlük hayatımızda ihtiyaçlarımızı yalnızca mallarla karşılamamız söz konusu olmadığı için hizmet olarak adlandırdığımız soyut fiillerle de karşıladığımız birçok durum bulunmaktadır (Göker, 1998, s. 2-4).

Hizmet, karşılıklı olarak iki tarafın birbirine sundukları, elle tutulmayan, gözle görülemeyen, sadece belli bir fiyat ödeyerek elde edilen faaliyetler olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir havayolu işletmesi için hizmet; yolcunun biletini satın aldığı an itibarıyla başlayıp uçağa binmesi, uçuş sırasında kendisine sunulan hizmetlerle devam eden ve en sonunda uçuş sonrası yolcunun gitmek istediği yere ulaştırılmasıyla sonlanmaktadır (Özsavaner, 2019, s. 33; Göker, 1998, s.2-4). Örnekten de yola çıkarak yer hizmetleri bir hava aracının havalimanına gelişinden havalimanını terk edişine kadar, belli standartlar dâhilinde, gereken hizmetlerin uçağa ve yolculara sunulması şeklinde tanımlanabilir (WTO, 2006, s. 59).

Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde ifade edildiği gibi, yer hizmetlerinin temelde kapsamakta olduğu faaliyetler şunlardır: “ *Temsil etme, yük denetimi, iletişim ile ilgili hizmetler, ramp, kargo ve posta hizmetleri, uçağın genel temizliği, yolcu trafik, birim yükleme materyallerinin denetimi, uçak hat bakım, yakıtla ilgili hizmetler, uçuş hareket, ulaşım hizmetleri, ikram, servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmeti ve kontrolü.*”(SHY-22, madde 5).

Havalimanını kullanan her müşterinin memniyeti bakımından yer hizmetleri faaliyetlerinin belli ölçütlere uygun formatta hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Havalimanındaki yolcuların ve havayolu işletmelerinin gereksinimleri doğrultusunda yer hizmetleri, uçağa bineceği ana kadar yolcuya, uçağın kalkış anına kadar uçağa sağlanan hizmetleri içerisinde barındırmaktadır. Tüm bu hizmetlerin havalimanlarının hepsinde IATA tarafınca belirlenen Standart Yer Hizmetleri Sözleşmesi'nin koşullarıyla aynı doğrultuda uygulanması istenmektedir (Narendra, 2014, s. 38).

2.8.1. Yer Hizmeti Türleri

Havacılık sektöründe uluslararası standardı yakalamak adına süreçlerin işleyişi, kapsamı ve ilgili detaylar havacılık otoriteleri tarafından belirlenmektedir. Ancak yer hizmetlerinde ülkelere göre farklılıklar görülebilmektedir. Bu doğrultuda ülkemizde havalimanlarının yer hizmet türleri ile ilgili detaylar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün çıkardığı talimatlar doğrultusunda tayin edilmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yer hizmetleri konusunda ülkemizdeki yetkili otoritedir. Yer hizmetleri hususunda gerekli bütün düzenlemeler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafınca gerçekleştirilmekte ve bu kapsamda yayımlanmış olduğu SHY-22 tüm süreçlerde kullanılmaktadır.

Havalimanı yer hizmetleri temelde iki bölümde incelenmektedir. Havalimanlarında verilen yer hizmetlerinin belli bir bölümü doğrudan uçak ile ilgilidir. Bu hizmetler; birim yükleme materyallerinin denetimi, ramp hizmetleri, uçağın genel temizliği, güç kaynağının sağlanması, bagaj ya da kargo ile ilgili yükleme ve boşaltma aşamaları şeklinde sıralanabilir. Yolcu trafik, temsil, uçuş operasyon, gözetim ve denetim gibi hizmetler ise uçakla ilgili olmayıp daha çok trafik kapsamına girmektedir (Kaya, 2005, s. 21).

Söz konusu hizmet türleri hakkında genel bilgilere aşağıda yer verilmektedir:

Temsil, ihtiyaç duyulan hallerde havayolu işletmesinin yapmış olduğu işleri temsil etmek, yapılan işlerin maliyetini havayolu işletmesinden geri almak kaydıyla finanse etmek, yerel otoriteler ile birlikte hareket etmek ve havayolu işletmelerinin yapmış oldukları tüm işleri ilgili birimlere aktarmak şeklinde birçok hizmeti içerisinde barındırmaktadır (Kaya, 2000, s.43).

Yolcu hizmetlerinde gelen ve giden yolcu olmak üzere iki kısımda hizmet verilmektedir. Giden yolcu için yolcuların check-in ve boarding işlemlerine yer verilirken gelen yolcu işlemlerinde karşılama ve kayıp eşya gibi hizmetlere yer verilmektedir.

Yük kontrolü ve haberleşme hizmetinde havayolu ile taşınan yük ve eşyaların hava araçlarına yüklenmesi ve hava araçlarından boşaltılması işlemleriyle birlikte operasyonların hızlı ve emniyetli olması için gereken haberleşme işlemleri yer almaktadır (SHY-22).

Ramp hizmetleri; uçağın havalimanına varış ve ayrılış süreçlerinde alana yanaştırılması, bagaj veya kargonun yükleme boşaltma işlemlerinin yapılması, körüğün uçağa yanaştırılması, push-back işlemleri, uçak için ihtiyaç duyulan ısıtıcı-soğutucu veya diğer cihazların sağlanması uçağın genel temizliğinin yapılması, de/anti-icing işlemlerinin yapılması gibi birçok hizmeti içerisinde barındırmaktadır (DHMI, 2011, s.111; Kaya, 2000, s. 43).

Kargo hizmeti; kargonun uçağa yüklenmesi için gerekli onayın alınması, ULD denetiminin gerçekleştirilmesi ve uçağa yükleme-boşaltma aşamalarından oluşmaktadır. Posta hizmetleri ise gerekli denetimlerin yapılması, koruma kaplarında alınan postanın uçağa bindirilmesi-indirilmesi ve ilgili ülke posta kuruluşuna verilmesi gibi hizmetleri içerisinde barındırmaktadır (Durmaz vd., 2019, s. 195-196).

Uçak hat bakım hizmetleri; uçağın gerekli kontrollerinin ve bakımının yapılması, yakıt aktarımı, yağ değişimi gibi hizmetleri kapsamaktadır. Gerekli tüm hizmetler sunulduktan sonra denetim sonucu yetkili birimlere bildirilmektedir (Güngör, 2013, s. 45).

Uçuş operasyonu; uçuş planlarının düzenlenmesi, kalkış öncesi gerekli hazırlıkların yapılması, özel taşıma olanakların kullanıma hazır hâle getirilmesi, uçuşa yönelik gerekli bilgilendirmelerin yapılması, yol boyunca ve yedek havalimanına inilmesi durumlarında karşılaşılabilecek meteorolojik olaylarla ilgili raporların gözden geçirilmesi gibi birçok hizmeti kapsamaktadır (Güngör, 2013, s. 46).

İkram servisi, havayolu işletmesinin ikram işletmeleri ile irtibat kurarak, ihtiyaç duyduğu ikram malzemelerini temin etmesi, bazı durumlarda bu malzemeleri tarafların yapacakları anlaşmaya dayanarak önceden belirlenmiş adreslere ulaştırması gibi hizmetler sunmaktadır (Durmaz vd., 2019, s. 212).

Gözetim ve yönetim hizmetleri; bir havayolu işletmesinin uçaklarına sunulan yer hizmetlerinin izlemesi ve bu hizmetlerin düzenlemesi, uçak işleticisinin gereksinimlerine bağlı olarak yabancı tescilli havayollarının o ülkenin usullerine uygun bir biçimde yönetim işlevlerinin tamamının ya da birkaçının uygulaması gibi hizmetleri kapsamaktadır (Durmaz vd., 2019, s. 210).

Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetleri, doğrudan uçağın korunması için gerekli hizmetlerden oluşmaktadır. Bu uçağa kabulü gerçekleştirilecek olan yolcuyu, ikram malzemelerini, bagaj ya da kargoyu uçağa almadan önce yapılması gereken güvenlik kontrollerini kapsamaktadır (SHGM, 2017, s. 22).

Havayolu işletmeleri gerçekleştirdikleri her uçuşta uçaklarının inişinden kalkışına kadar geçen zaman diliminde çeşitli hizmetlerden faydalanırlar (Çalıyurt, 2012, s. 27). Yer hizmetleri türlerini ve verilen hizmetleri işletmelerin genel departmanları kapsamında ele almak gerekirse; uçuş hareket hizmetleri, kargo ve posta hizmetleri, yolcu hizmetleri ve ramp hizmetleri olarak dört başlıkta incelemek mümkündür.

Yolcu Hizmetleri: Yolcunun havalimanına girişinden uçağa geçişine kadarki süreçte ulusal ve uluslararası kurallar ve belli standartlar çerçevesinde sunulan pasaport denetimi, biletle ilgili işlemler, bagaj ve hizmetlerinin tamamı, aynı zamanda uçak varış noktasına ulaştıktan sonra yolcuların pasaport kontrolüne yönlendirilmesi, bagajı ile ilgili

oluşabilecek herhangi bir sorunda yolcuya yardım edilmesi gibi hizmetlerin tümü yolcu hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir (SHGM, 2013, s. 41). Genel çerçevede yolcuları kalkış ve varış saatleriyle ilgili bilgilendirmek, yürüme zorluğu gibi çeşitli problemleri olan özel durumlu yolculara yardımcı olmak, check-in işlemlerini yapmak, boarding olarak ifade edilen yolcunun uçağa kabulünü gerçekleştirmek ve gelen yolcular için de arrival olarak adlandırılan varış hizmetlerini sunmak yolcu hizmetleri tarafından gerçekleştirilmektedir (SHT, 2017, madde 4).

Yolcu hizmetleri, havayolu işletmeleri ile yolcu arasında havayolunun tanınmasına ve imajının artmasına katkıda bulunan bir köprü görevi görmektedir. Yolcuların havalimanına girdikleri anda ilk iletişime geçecekleri kişi bir yolcu hizmetleri memuru olacaktır. Bu nedenle yolcu hizmetleri personeli tarafından sunulacak olan hizmet ne kadar kaliteli olursa havayolunun prestiji de o ölçüde artacaktır (Türkoğlu, 2018, s. 19). Bir yolcu hizmetleri personelinin temelde görevleri check-in, boarding ve kayıp eşya olmak üzere üç ayrı kategoride ele alınmaktadır (Türkoğlu, 2018, s. 20).

Check-in; Havalimanına giriş yapıldıktan sonra yolcunun bagajını teslim etmesi ve bilet kontrolünü gerçekleştirmesi süreçlerini kapsamaktadır. Check-in işlemi doğrudan havayolu tarafından veya yetkili yer hizmeti işletmesi tarafından yapılır. Yolcu havalimanına girdiğinde personel tarafından karşılanır, bilet ve pasaport kontrolü gerçekleştirilir, bagajı varsa bagaj işlemleri yapılır, yolcuya koltuk tayin edilir ve biniş kartı teslim edilerek yolcu uçağa yönlendirilir.

Boarding; Check-in işlemi gerçekleştirilen yolcu güvenlik ve pasaport işlemlerinden sonra biniş salonuna geçiş yapar ve uçağa kabulünü ifade eden boarding işlemleri gerçekleştirilir. Biniş işlemi havalimanına göre köprü ya da körük dediğimiz köprüler veya açık kapılar vasıtasıyla yapılır. Yolcular binişlerini körükten yapacakları zaman hiçbir ek vasıtaya gerek kalmadan doğrudan uçağa binerler. Boarding işlemi yakıt, temizlik, ikram vb. hizmetlerin sonlanması ve uçuş yetkilisinin onay vermesi halinde gerçekleştirilir.

Kayıp bagaj; iç hat ve dış hat seferlerinde yolcuların bagaj veya kişisel eşyalarıyla ilgili ortaya çıkan problemlerle ilgilenen birimdir. Yolcunun bagajını kaybetmesi, bagajında herhangi bir hasar oluşması veya bir eşyasını unutması gibi olumsuz durumlarda işlem gerçekleştirir.

Ramp Hizmetleri: Yer hizmetlerinde uçak için sunulan hizmetlerin büyük bir kısmı bu kapsamda gerçekleştirilmektedir. Süreç, uçağın inmesine yakın uçak park yerinin ayarlanmasıyla başlar, gerekli tüm emniyet tedbirleri alınıp iniş için marshalling hizmeti verilmesiyle devam eder. Uçak park pozisyonuna geldikten sonra ise gerçekleştirilen birçok ramp hizmeti bulunmaktadır. Ramp hizmetleri şu şekilde sıralanabilir:

- Uçağa destek sağlayacak gerekli ekipmanlar temin edilir.
- Yolcuların uçaktan iniş sürecinde gerekirse yolcu aktarımı için araç temini yapılır.
- Sıradaki uçuş için uçağın iç ve dış temizliği yapılarak hazır hale getirilir.
- Bagaj, kargo, posta vb. yüklerin indirilmesi veya yüklenmesi süreci tamamlanır.
- Yeni bir uçuş gerçekleştirmek üzere yolcuların uçağa binmesi sağlanır ve uçak kalkış için hazır hale getirilir.
- Atık suyun çekilmesi ve temiz su yüklemesinin yapılması gerçekleştirilir.
- Son olarak push-back olarak ifade ettiğimiz geri itme işlemi gerçekleştirilir.

Saydığımız bu ramp hizmetlerine ek olarak uçağın motorunun çalıştırılması için yardımcı güç ekipmanına ihtiyaç duyulduğu hallerde ya da uçağı ısıtma/soğutma durumlarında, kış mevsiminde buzlanmayı önlemek veya var olan buzu çözmek amaçlı anti-icing/de-icing işlemleri de yapılmaktadır (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, madde 6; Özsavaner, 2019, s. 36).

Uçuş Operasyon Hizmetleri: Uçuş operasyon hizmetinde temelde ulaşılmak istenen hedef uçuşun emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Uçuş emniyetinin ve güvenliğinin ön planda tutulduğu bir uçuşta yolcu konforu da büyük öneme sahiptir. Uçuş operasyondaki görevler; uçuştan evvel, uçuş esnasında ve uçuştan sonra olmak kaydıyla üç kategoride incelenmektedir. Uçuşu gerçekleştirecek olan kaptan pilot, co-pilot ve kabin ekibi uçuş operasyonunda görev alan kişilerdir (SHGM, 2023).

Uçuş operasyon hizmetleri, uçuş öncesinde ihtiyaç duyulan evrakların, hava durumunun ve uçuş planının detaylarını içeren dosyanın düzenlenmesi ve uçaktaki ilgili kişiye ulaştırılmasını, hava trafik kontrolörüne uçuş planının bulunduğu belgelerin iletilmesi, güncelleme veya iptal işlemleri, uçağın ağırlık ve yakıt durumlarının yer hizmeti çalışanlarına bildirilmesi, uçuş süresi boyunca uçağın takip edilmesi ve olası bir durumda kaptan pilota tavsiyede bulunmak gibi hizmetleri içermektedir (SHT-Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, 2017, madde 10).

Uçuş operasyon hizmetleri sürecinde görev alacak personellerin sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı SHT-YHT, 2017, madde 18):

- İşletmelerin hava aracına sağlamış oldukları hizmetler ve buna bağlı olarak farklı işlere ve projelere dair veri sunmak,
- Havayolu taşıyıcısının oluşturduğu yönergeleri güncel formatıyla taşımak ve ihtiyaç halinde bunları dikkate almak,
- Oluşabilecek olası bir arıza ve aksaklık halinde taşıyıcının prensiplerini gözden geçirerek bir karara varmak,
- Uçağa dair hizmet fırsatları ve oluşan ihtiyaçların pilota iletilmesini ve gerekli tavsiyelerin sunulmasını sağlamak,
- Bitmiş bir uçuşa yönelik mesaj alım ya da iletim işlemlerini izlemek,
- Taşıyıcının belirttiği evrakları toplayıp taşıyıcının isteği üzerine bunları ortadan kaldırmak.

Kargo ve Posta Hizmetleri: Havalimanları yer hizmetlerinin kargo ve posta hizmetleri; karşılıklı anlaşmalara dayanarak genel kargoların, özelliği olan gönderimlerin, özel niteliğe sahip ürünlerin, anlaşma esaslarına ve planlanan vakte göre depolanması, uçağa yüklenmesi ve uçaktan indirilmesi için ihtiyaç duyulan hizmet, uygun donanım ve deponun sağlanması; ihraç, ithal ve transfer kargoların tüm belgelerinin ve gümrük işlemlerinin yapılması olarak açıklanabilir (SHT, 2017, madde 5).

2.8.2. Yer Hizmeti Kuruluşlarında Çalışma Ruhsatları

Yer hizmeti kuruluşları hizmet türleri açısından farklılaşabilmekte ve verilen hizmet türlerine göre Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatlandırılarak sınıflandırılmaktadır. Havalimanında verilen yer hizmeti türlerine bağlı olarak yer hizmeti veren kuruluşlar A, B ve C olarak üç ruhsat grubuna ayrılmıştır. Bir kuruluş havalimanlarında SHY-22 5. maddede ifade edilen hizmet çeşitlerinin tamamını sağlaması, yolcu trafik, haberleşme, yük kontrolü, ramp hizmetlerini vermesi ve en az üç uluslararası trafiğe açık havalimanında teşkilatlanması şartları ile A grubu ruhsata sahip olabilmektedir. B grubu ruhsat da yine 5.maddedeki hizmet çeşitlerinin tümünü veya belli bir kısmını kendisi için sağlayacak olan taşıyıcılara sunacakları hizmet çeşidine bağlı olarak tahsis edilecek olan belgedir yani bu ruhsata sahip olan kuruluş doğrudan hava taşıyıcısının kendisine aittir ve ait olduğu kuruluş için hizmet sağlayabilir. C grubu ruhsat

sahibi kuruluş ise 5. maddedeki hizmetlerden belli sahalarda uzmanlık gerektiren gözetim ve yönetimle ilgili hizmetler, temsil ile ilgili hizmetler, hava aracı özel güvenlik hizmet ve kontrolü, catering hizmeti ve uçuş hareket hizmetlerini verme yetkisine sahiptir (SHY-22, madde 5).

2.8.3. Türkiye’de Faaliyet Gösteren A Grubu Yer Hizmeti Ruhsatına Sahip Yer Hizmeti Kuruluşları

Çalışmada A grubu içerisinde değerlendirilen havaalanı yer hizmet ruhsatına sahip yer hizmeti işletmeleri ele alınmaktadır. A grubu havaalanı yer hizmet ruhsatına sahip işletmelerin seçilme nedeni ise en kapsamlı hizmet türüne sahip ve yer hizmeti sektöründe faaliyet gösteren aktörlerin sahip olduğu bir ruhsat türü olmasıdır. Türkiye’de bu ruhsata sahip olan yer hizmeti işletmeleri; TGS Yer Hizmetleri A.Ş., Çelebi Hava Servisi A.Ş., Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) ve FUGO Yer Hizmetleri A.Ş. şeklindedir. Araştırmanın kapsamını da bu dört işletme oluşturmaktadır.

2.8.3.1. Turkish Ground Services (TGS)

Turkish Ground Services (TGS), THY’nin ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerini başka bir şirket çatısı altında gerçekleştirmek amacıyla 2008 yılında kurulan bir yer hizmeti işletmesidir. Havaş, TGS’nin kurulmasından bir sene sonra THY ile bir anlaşma yaparak işletmenin %50’sine ortak olmuştur. TGS, 2010 yılında sektörde yerini aldıktan sonra Atatürk, İstanbul, Adnan Menderes ve Antalya Havalimanları başta olmak üzere toplamda dokuz havalimanında 200’den fazla havayoluna hizmet vermektedir. TGS bir yılda düzenlemiş olduğu 709 bin sefer ile 104 milyonun üzerinde yolcuya hizmet vermiştir. Bunun yanı sıra 15 binden fazla istihdam eden personeli ve bünyesinde bulunan 8 binin üzerindeki ekipmanı ile bütün faaliyetlerini uluslararası nitelikte, kaliteden ödün vermeksizin gerçekleştirmektedir (<https://tgs.aero/>).

2.8.3.2. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ)

Havaş; 8 Nisan 1958 tarihinde ilk olarak Usaş ismi ile sektöre dâhil olmuştur. Sermayesinin çok büyük bir kısmını THY’den temin eden Havaş, ilk faaliyetlerini 1933’te THY çatısı altında yer hizmetleri sunarak gerçekleştirmiştir. 1958’e kadar bu şekilde hizmet sunan Havaş, Usaş ismi ile yeniden yapılandırıldıktan hemen sonra ülkemize sefer düzenleyen yabancı havayollarına da hizmet vermeye başlamıştır. Usaş bünyesinde sürdürülen yer ve ikram hizmetleri; yer hizmetlerinden Havaş, ikram hizmetlerinden de Usaş sorumlu olmak üzere 1987’de ikiye ayrılmıştır. Ülkemizde yer

hizmetleri kapsamında faaliyet gösteren ve hâlâ faal olan ilk işletme Havaş'tır. 1995'te hisselerinin hepsini Ciner Grubu, 1998'de %40'ını Swissport, 2005'te Ciner Grubundaki %60'lık payı TAV Havalimanları Holding, yine aynı yıl Swissport'a ait %40'lık payı Ciner Grubu satın almıştır. 2007 yılına gelindiğinde Ciner Grubuna ait payın tamamını Tav Havalimanları Holding almış ve böylece Havaş'ın tamamına ortak olmuştur. Havaş'ın %35'lik payının 24 Mart 2010'da HSBC Investment Bank Holdings PLC ve İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı'na satılması sonucu yeni ortaklık yapısı; TAV Havalimanları Holding'in ortaklığında, İş Girişim ve HSBC Principal Investments şeklinde gerçekleşmiştir. TAV Havalimanları Holding 2012 yılında Havaş'ın hisselerinin tamamını satın almıştır. Yer Hizmetleri sektörü kapsamında sağlam bir duruşa sahip olan Havaş, sunduğu hizmetin niteliği açısından ve ileri düzey teknolojisi ile küresel bağlamda varlığını öne süren bir yer hizmeti işletmesi olarak faaliyetlerine devam etmektedir (<https://havas.net/>).

Havaş; ülkemizde İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya gibi büyük havalimanları başta olmak üzere 28 havalimanına hizmet sunmaktadır. Bunun yanı sıra yurt dışında da faaliyet gösterdiği havalimanları bulunmaktadır. Havaş, bir havayolu işletmesinin hizmet sunum esnasında gereksinim duyacağı bütün hizmetleri temin edecek biçimde kurulmuştur. Havaş'ın sunmuş olduğu hizmetler, IATA'nın da tanımladığı haliyle; yolcu, kargo ve posta hizmetleri, ramp hizmetleri, uçuş hareket hizmetleri, temsil hizmetleri, iletişim hizmetleri ve daha birçok hizmetten oluşmaktadır (<https://havas.net/>).

2.8.3.3. Çelebi Hava Servisi

1958'de Esenboğa Havalimanında faaliyet göstermeye başlayan Çelebi Hava Servisi, ülkemizdeki ilk özel yer hizmeti işletmesidir. Lounge işletmeciliği, premium hizmetler, yolcu ve kargo hizmetleri, genel havacılıkla ilgili hizmetler gibi birçok seçeneği yolcularına sunan Çelebi, bugün Türkiye'deki Sivil Havacılık adına çok önemli bir konuma sahiptir. Çelebi; üç kıta, beş ülke ve kırktan fazla havalimanında on binin üzerindeki personeli ile faaliyet göstermektedir. Ülkemizdeki sivil havacılık kapsamında bütünleşik hizmet sunumunda önemli isimlerden biri haline gelen Çelebi, yolcularına uluslararası standartlarda hizmet sunmaktadır. Hizmet portföyü, antrepo operasyonu ve terminal binası yapımı ve idaresi sonucu daha da büyütülerek ilk yurtdışı faaliyeti olarak 2006'da Budapeşte'de hizmet sunmuştur. Uluslararası faaliyetlerini sürdürerek 2009'dan beri Hindistan'daki yedi havalimanında hizmeti vermektedir. Uluslararası çerçevede

faaliyet gösteren Çelebi, 2010'dan itibaren Hindistan ve 2011'den beri Macaristan ve Almanya olmak üzere farklı bir iş bölümü olan kargo ve antrepo idaresine hizmet vermeye devam etmektedir (<https://www.celebiaviation.com/tr/>).

2.8.3.4. FUGO Yer Hizmetleri A.Ş.

FUGO Yer Hizmetleri A.Ş. Kürşat ULUTAŞ ve Tansen KOÇBOĞAN tarafından nitelikli insan kaynakları ve teknolojik alt yapısı ile müşterilerine dinamik bir seçenek yaratarak beklentilerini karşılamak, girişimci ruhu ile Türk Sivil Havacılık sektörünün yeni nefesi olmak misyonuyla 28.11.2019 yılında kurulmuştur. İşletme ismi “to put to flight chase” latince de FUGO anlamına gelen ifadeden yola çıkılarak belirlenmiştir. Sadece anlaşmalı yabancı havayolu işletmelerine yolcu hizmetleri, ramp hizmetleri ve yük kontrol haberleşme hizmetleri verilmektedir. FUGO yer hizmetleri mevcut durumda İstanbul, Ankara, Denizli, Antalya, Bodrum ve Dalaman havalimanlarında faaliyetlerine devam etmektedir (<https://www.fugoaviation.com/>).

2.9. Yer Hizmeti Sektöründe Rekabetin İncelenmesi

Dünya genelinde varlığını sürdüren sektörlerde yaşanmakta olan yenilikler ve gelişmeler işletmeleri rekabete sürüklemektedir. Havacılık sektörü de bu sektörler arasında rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olarak değerlendirilmektedir. 1978'de ortaya çıkan serbestleşme ile birlikte pazara giriş engelleri azalmaya başlamış, devlet denetimindeki havayolu işletmelerine rakip olarak özel girişimcilerin kurmuş olduğu yeni havayolu işletmelerinin pazara girişi ile rekabet daha da artmıştır (SHGM, 2015, s. 186). 90'lardan sonra Avrupa'da artan serbestleşme süreci, 2003'te iç hatlarda serbestleşme konusunda yapılan düzenlemeler neticesinde Türkiye'de de görülmeye başlamıştır. Serbestleşme ve pazara girişin önündeki engellerin azalmasıyla birlikte mevcut havayolu işletmesi sayısında gözlemlenen artış, rekabetin şiddetlenmesine yol açmıştır. Rekabetin böylesine arttığı bir ortamda havacılık sektöründe rakipleri ile birçok alanda rekabeti devam ettiren havayolu işletmeleri, giderlerini denetleyebilmek adına ana faaliyet alanları dışında kalan faaliyetleri, gerekli donanımına sahip ve alanında uzman tedarikçilere devretmiştir. Bu açıdan bakıldığında yer hizmetleri faaliyetlerinin havayolu işletmeleri bağlamında dış kaynak kullanımının en fazla olduğu alanlardan biri olduğu görülmüştür. 96/67/EC sayılı AB talimatıyla, birliğe üye ülkelerdeki havalimanlarında serbest pazar yapısının oluşturulmasını öngören çeşitli düzenlemeler oluşturulmuştur (ACI, ASA ve EFT, 2018, s. 15). Yapılan düzenlemeler neticesinde, yer hizmetleri işletmelerinin

sayısında artış yaşanmış ve böylece rekabetin yoğun olduğu bir pazar ortamıyla karşı karşıya kalınmıştır (ACI, ASA ve EFT, 2018, s. 15).

Türkiye'deki yer hizmetleri sektörüne bakıldığında rakipler ve havayolu işletmeleri sayısının az olması sonucunda rekabetin varlığı söz konusudur. Havalimanı yer hizmetleri faaliyetleri Türkiye'de, 1933 yılında Türk Havayolları öncülüğünde başlamıştır. Türk Hava Yolları'na ve Türkiye'ye sefer düzenleyen uluslararası havayolu işletmelerine yer hizmeti vermek üzere 1958'de Usaş AŞ (Uçak Servisi AŞ) kurulmuştur (Havaş, 2022). Aynı yıl Ali Cavit Çelebioğlu tarafından, Esenboğa Havalimanı'nda Çelebi Hava Servisi kurulmuştur (Çelebi, 2022). 1983'e gelindiğinde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu doğrultusunda devlet bünyesindeki yer hizmeti işletmelerinde birtakım değişimler yaşanmıştır. 1987'de Usaş AŞ bünyesinde sunulan ikram ve yer hizmetleri faaliyetleri farklı iki faaliyet olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Bu kapsamda yer hizmetleri Havaş tarafından yürütülmeye başlamıştır. İkram ile ilgili hizmetler ise yine Usaş tarafından verilmiştir (Havaş, 2022). 2012 yılında revize edilerek uygulamaya sunulan Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği doğrultusunda havalimanı yer hizmeti kuruluşlarının yapılarında düzenlemeler yapılmıştır (SHGM, 2012). Böylelikle havalimanı yer hizmet çeşitleri tanımlanmış aynı zamanda farklı sınıflandırılmalara tabi olmuşlardır. Bunun sonucunda yer hizmeti işletmelerinin bugünkü şekli ortaya çıkmıştır. 2010 yılı içerisinde THY ve Havaş ortaklığı neticesinde TGS Yer Hizmetleri AŞ kurulmuştur. 2019 yılında ise FUGO Yer Hizmetleri A.Ş. kurularak sektöre dâhil olmuştur. Türkiye'de A grubu çalışma ruhsatına sahip ve tüm hizmetleri vermeye yetkili olan dört yer hizmeti işletmesi (TGS, Havaş, Çelebi ve FUGO) bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, veri toplama yöntemi, katılımcılar, örneklem, bulgular ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Sektördeki üst düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin sayısı dikkate alındığında nicel bir yönteme kıyasla nitel bir yöntemin kullanılması derinlemesine veri elde edilmesi hususunda daha etkin bir rol oynayacaktır. Ayrıca nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen uygulamalarda araştırmanın amacına uygun yeterli verinin toplanamayacağı ve toplanan verilerin geçerliliği ve ölçülebilmesine ilişkin kaygılar nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşmeler, araştırmacıya gözlemleyerek edinemeyeceği bilgileri edinme ve elde edilen bilgileri farklı yaklaşımlarla açıklayabilme noktalarında geniş olanaklar sağlayan bir nitel veri toplama yöntemidir (Glesne, 2013, s. 143). Bununla beraber yarı yapılandırılmış görüşmeler, açık uçlu soruların yer aldığı ve görüşme sırasında araştırmacıya çalışmaya yönelik farklı soruların sorulabilmesine imkân tanımaktadır (Merriam, 2009, s. 90). Bu düşünceden hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu yer hizmeti ruhsatına sahip işletmelerdeki yöneticilerle yapılan görüşmeler doğrultusunda katılımcıların bilgi, deneyim ve yer hizmetlerindeki uygulamalar konusunda elde edilen verilerden yola çıkarak; yer hizmetleri sektöründeki rekabet incelenecek olup, kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında rekabet üstünlüğü sağlamadaki unsurların neler olduğu ve uygulanan stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın tüm süreçlerinde olduğu gibi veri toplama sürecinde de etik ilkeler dikkate alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce ve görüşme esnasında katılımcılardan sözlü ve yazılı onaylar alınmıştır. Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınacağı ve kullanılmasını istemedikleri ifadelerin çıkarılacağı bilgisi paylaşılmış ve onay alınmıştır. Ayrıca çalışmanın herhangi bir bölümünde kişisel bilgilere yer verilmeyeceği, işletme ve kendi isimlerine karşılık olarak kodların kullanılacağı taahhüt edilmiş ve çalışmada da bu hususlara dikkat edilmiştir.

Veri toplama yöntemine uygun olarak çalışmanın amacına uygun literatürde konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar araştırılmış, literatürden elde edilen bilgilerle ve bu konuda uzman kişilerle yapılan görüşmeler ışığında konuya ilişkin yarı yapılandırılmış

görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formuna söz konusu sorular eklenerek katılımcılar bilgilendirilmiştir. Görüşmeler esnasında konunun daha net anlaşılması açısından araştırmacı tarafından yönlendirilen ek sorularla veriler toplanmıştır.

3.2. Araştırmanın Alanı ve Katılımcıları

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında havacılık sektöründeki rekabet üstünlüğü yer hizmetleri sektörü özelinde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmelerinde fiilen göreve devam eden, araştırmanın amacına uygun katılımcı adaylarıyla görüşülerek çalışmanın içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonrasında görüşmeler devam etmiş ve katılımcılarla görüşmek için anlaşılmıştır. Olumlu sonuç alınan katılımcılarla görüşme yer ve zamanı belirlenmiştir. Belirlenen tarihlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle planlanan 4 yer hizmeti işletmesinde görev yapan 8 yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ardından otoritelerin ilgili departmanlarında görev yapan 2 yönetici çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcıların görev aldıkları işletmeler A işletmesi, B işletmesi, C işletmesi ve D işletmesi şeklinde kodlanacak olup katılımcılar ise K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10 şeklinde kodlanacaktır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Kod İsmi	Cinsiyeti	Mevcut Pozisyonu	Sektör Tecrübesi	Unvan Tecrübesi
K1	Erkek	Bölge Direktörü	19 Yıl	3 yıl
K2	Erkek	Genel Müdür Yardımcısı	35 yıl	4 yıl
K3	Erkek	İstasyon Müdürü	24 yıl	11 yıl
K4	Erkek	Pazarlama Müdürü	23 yıl	12 yıl
K5	Kadın	Bölge Direktörü	25 yıl	2 yıl
K6	Erkek	Genel Müdür	33 Yıl	4 yıl
K7	Erkek	Genel Müdür Yardımcısı	13 yıl	10 yıl
K8	Erkek	İstasyon Müdürü	15 yıl	2 yıl
K9	Erkek	Yer Hizmetleri Müdür Vekili	13 yıl	2 yıl
K10	Erkek	Yer Hizmetleri Müdür	25 yıl	6 yıl

Çalışma kapsamında havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde görev yapan 8 yöneticiyle planlanan görüşmelere, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından yer hizmeti işletmelerinde görev almayan ancak sektörle doğrudan ilgili olan, uygulama ve

esasların belirlenmesinde rol oynayan, otoritelerin yer hizmetleri departmanlarında müdürlük görevini üstlenen yöneticilerden katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmanın katılımcıları arasında 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı, 2 bölge direktörü, 1 pazarlama müdürü, 1 Yer hizmetleri müdürü, 1 Yer hizmetleri müdür vekili ve 2 istasyon müdürü yer almaktadır.

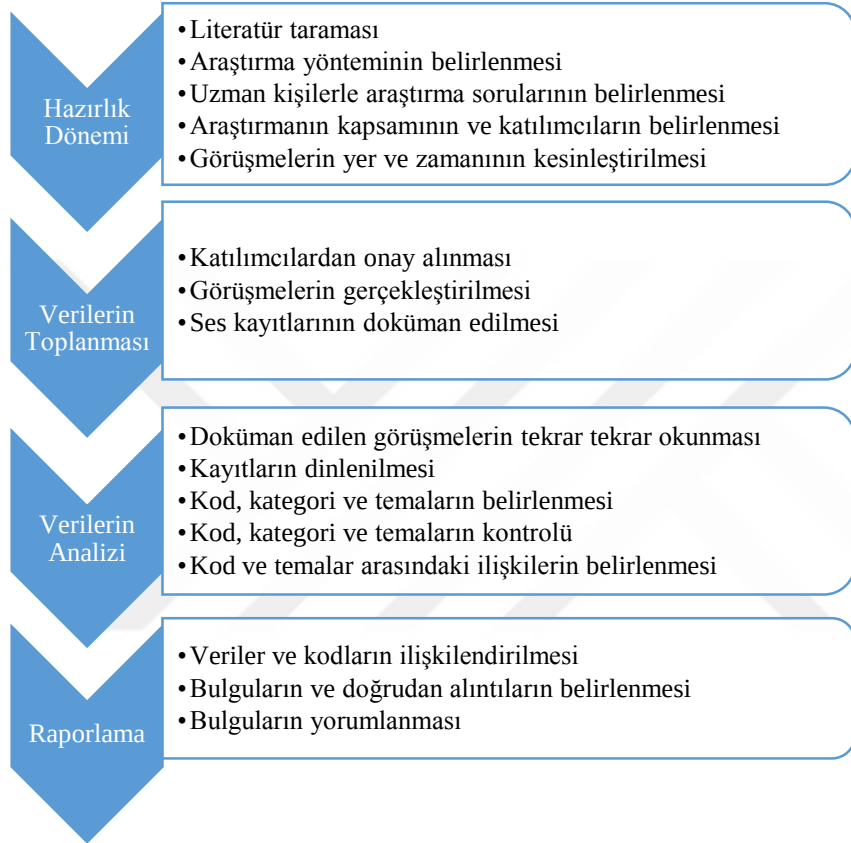
3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Katılımcıların yazılı ve sözlü onayları ile ses kayıtları alınan görüşmeler transkript edilmiş, ardından metne dönüştürülmüş olan verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde MAXQDA2020 programından yararlanılmıştır. Transkripti yapılan görüşmeler danışman ve araştırmacıya ek olarak alanında uzman 2 kişi tarafından okunarak; analize ilişkin kodlar, kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Bu süreçte görüşmeye ilişkin dokümanlara ek olarak alınan ses kayıtları birkaç kez dinlenerek kontroller gerçekleştirilmiştir.

Nicel araştırma yöntemlerinde nesnellik söz konusuysa nitel araştırma yöntemlerinde daha çok nesnellik söz konusudur. Çalışmanın tekrarlanması halinde bulgulara ilişkin aynı sonuçların ulaşılabilirliği mümkünken, nitel araştırma yöntemlerinde bunun aksi bir durum mümkün olabilmektedir (Beuving ve De Vries, 2015, s. 42). Bu nedenle nitel araştırma yöntemlerinde geçerlilik kavramının yerine inandırıcılık, güvenilirlik ve onaylanabilirlik kavramlarının kullanılmasının daha uygun olacağı ifade edilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985, s. 43). Görüşmeler sonucunda toplanan veriler katılımcıların kişisel bilgi, tecrübe ve gözlemleriyle sınırlı olacağı için araştırma kapsamına Türkiye’de faaliyet gösteren tüm A grubu ruhsata sahip yer işletmeleri dâhil edilmiştir. Buna ek olarak; araştırmanın güvenilirliğinin artırılması amacıyla konuyla ilgili kural koyucu ve denetleyici konumundaki otoritelerde görevli yöneticiler de araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Görüşmeler sonucunda belirlenen kodlamalar, kategoriler ve temalara ilişkin bulgulara, katılımcıların ifadelerinden yapılan doğrudan alıntılarla birlikte ilgili tema ve kategoriler altında araştırmacı yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma süreci Şekil 3’de gösterilmiş olup verilerin analizinde kodlamaların nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin veri analizi örneği ise Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. *Veri analiz örneği*

Metin	Kod	Kategori	Tema
“Şöyle yani şu sıralar zaten hani bizi tercih etme nedenleri. Yani bir kere maliyet yani diğerlerine göre daha az bir maliyet.”	Maliyet	Strateji	Rekabet üstünlüğü



Şekil 3. *Araştırma Süreci*

3.4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Araştırmanın veri toplama sürecinde gerçekleştirilen görüşmelerin belirlenen kodlar, kategoriler ve temalarla ilişkilendirilmesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular MAXQDA2020 programı kullanılarak analiz edilmiş ve analize ilişkin sonuçlar kategoriler ve temalar altında okuyucuya sunulmuştur. Bu doğrultuda A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmelerine ilişkin elde edilen bulgular sektörün mevcut durumu, rekabet üstünlüğü ve kaynak bağımlılığı açısından üç ayrı başlıkta ele alınmıştır. Yapılan analizde 3 ana tema, 8 kategori ve 43 kod kullanılmış olup temalara, kategorilere ve kodlara ilişkin bilgiler Tablo 5’de gösterilmiştir. Ayrıca üç ana tema üzerinden gerçekleştirilen analize ilişkin kod haritası Şekil 4’de gösterilmektedir.

Veri toplama sonucunda elde edilen bulgular tümevarım yöntemiyle analiz edilerek araştırmacı yorumlarına yer verilmektedir.

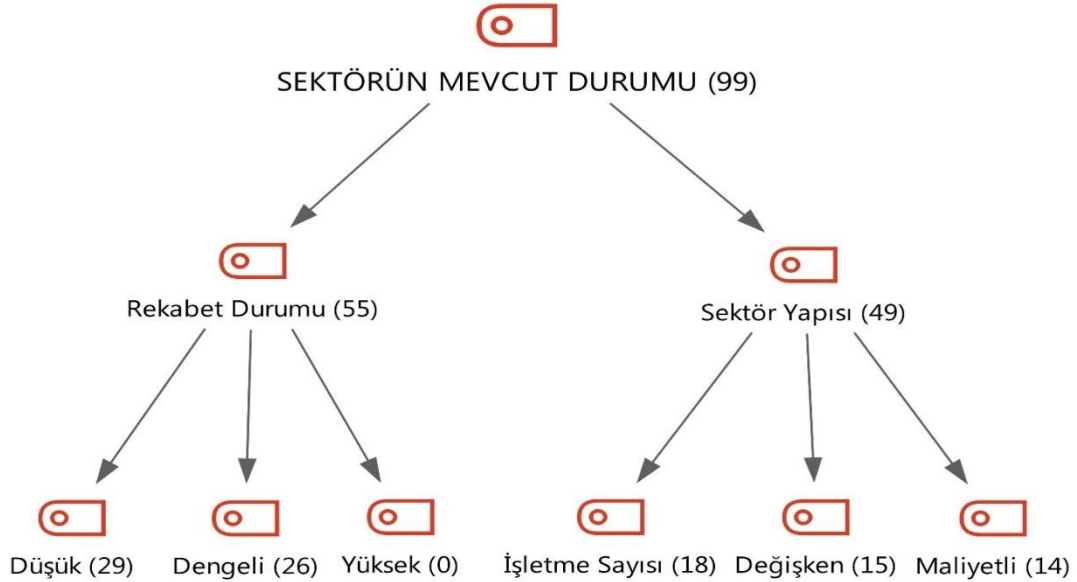
Tablo 5. Kod listesi

KOD	KATEGORİ	TEMA
Maliyetli	Sektör Yapısı	SEKTÖRÜN MEVCUT DURUMU
Değişken		
İşletme Sayısı		
Yüksek	Rekabet Durumu	
Düşük		
Dengeli		
Kargo-Antrepo	Hizmet Farklılıkları	REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
CIP-VIP Hizmeti(Platinum Hizmetler)		
Uçak İçi İlaçlama		
Ulaşım		
Köprü İşletmeciliği		
Kurumsallık	Tercih Edilme Nedenleri	
Kaza Oranları		
Bilinirlik		
Tek Hizmet Sağlayıcı		
İştirakler		
Esneklik	Üstünlükler	
Sürdürülebilirlik		
Büyüklük		
Köklü Olmak		
Hızlılık		
Emniyetli Hizmet Sunumu		
Bütüncül Hizmet Sunumu		
Yenilikçi Olmak	Stratejiler	
Müşteri Odaklı Olmak		
Küresellik		
Hizmet Kalitesi		
Maliyet Odaklı Olmak		
Kaliteli Hizmet		
İş birliği		
Ekipman	Kaynaklar	KAYNAK BAĞIMLILIĞI
Teknik Bakım-Onarım		
Yazılım-Sistem		
Sermaye		
Standart Hizmetler		
İş Gücü- İnsan Kaynağı		
Havalimanı Hizmeti		
Tedarikçi İlişkisi		
Eğitim		
Kaynağın Maliyeti	Bağımlılık İlişkisi	
Zorunluluk İlişkisi		
Denetim		
Yönetim İşlevi		
Uzmanlık Alanı		

Üstünlükler açısından sırasıyla; sürdürülebilirlik (57) ve emniyet (38) kodlarının rekabet üstünlüğü açısından daha fazla kümелendiği görülmektedir. Tercih edilme nedenleri açısından; iştirakler (42) ve kaza oranları (23) kodlarının rekabet üstünlüğü açısından daha fazla kümелendiği görülmektedir. Son olarak hizmet farklılıkları açısından; kargo-antrepo (9) ve VIP-CIP hizmeti (8) kodlarının rekabet üstünlüğü açısından daha fazla kümелendiği görülmektedir.

3.4.1. Sektörün Mevcut Durumuna Ait Bulgular ve Yorumlar

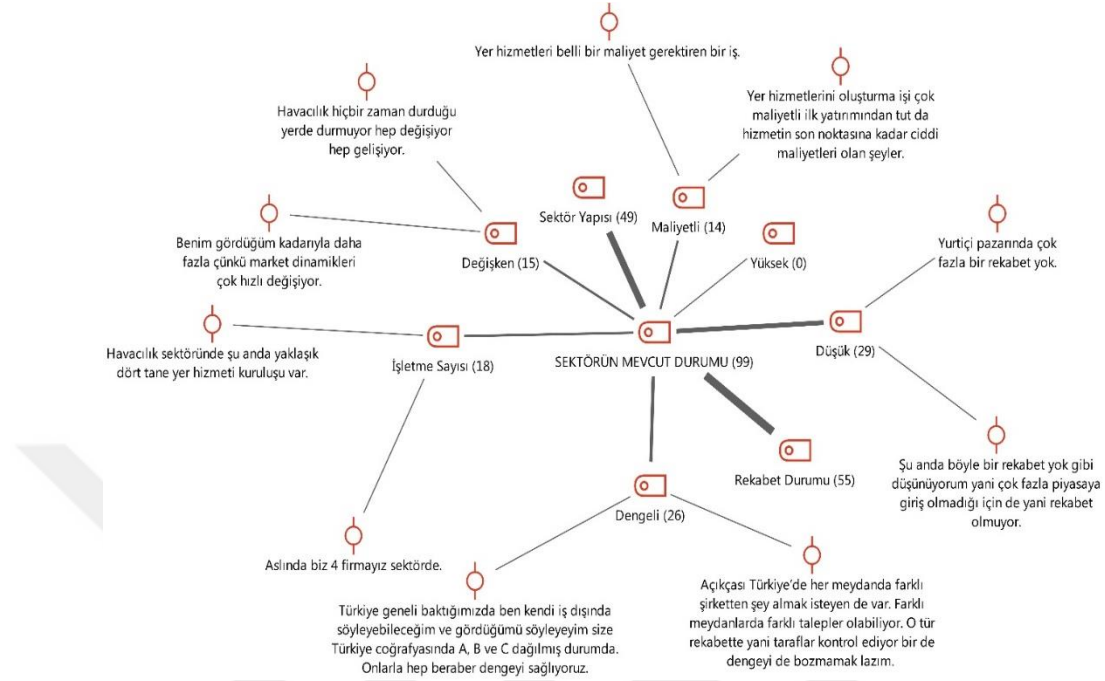
Sektörün mevcut durumuna ilişkin bulgulara yer vermeden önce belirlenen tema ve kodlara ilişkin bilgi vermek faydalı olacaktır. Bu bölümde sektörün mevcut durumu sektör yapısı ve rekabet durumu kategorilerinin altında incelenmiş olup analiz sektör yapısı altında; sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı, sektörün değişkenliği ve sektörün maliyetli oluşuna yönelik kodlar üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Rekabet durumuna ilişkin ise rekabetin düşük, yüksek ve dengeli olmasına ilişkin kodlar üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Sektörün mevcut durumuna ait hiyerarşik gösterim Şekil 5’de ve sektörün mevcut durumu ile alt kodları arasındaki ilişki, temaya ilişkin örnek alıntılarla Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 5. Sektörün Mevcut Durumuna Ait Hiyerarşik Gösterim

Sektörün mevcut durumu teması altındaki kodların hiyerarşik olarak dağılımı şekilde gösterilmiştir. Bu dağılıma göre sektör yapısı ve rekabet durumu açısından incelendiğinde kod dağılımı; sırasıyla sektör yapısı açısından; işletme sayısı (18),

değişken (15) ve maliyetli (14) şeklindedir. Rekabet durumu açısından; düşük (29), dengeli (26) ve yüksek (0) şeklindedir.



Şekil 6. Örnek Alıntılarla Sektörün Mevcut Durumu ile Alt Kodları Arasındaki İlişki

Sektörün mevcut durumu ile alt kodları arasındaki ilişki incelendiğinde şekilden de anlaşılacağı üzere rekabet durumunun sektör yapısına oranla daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca genel çerçevede rekabetin düşük ve dengeli olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut durumda sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı, sektörün değişkenliği ve maliyetli oluşu dikkat çekmektedir.

3.4.1.1. Yer Hizmetlerindeki Sektör Yapısı

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda sektör yapısı; işletme sayısı, sektörün değişkenlik durumu ve maliyetli oluşuna yönelik kodlar açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda sektörde dört işletmenin faaliyet gösterdiği ve sektörün oldukça maliyetli ve değişken bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda elde edilen kodlara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Sektörde Faaliyet Gösteren İşletme Sayısı:

İlgili literatür tarandığında ve sektör yapısı incelendiğinde katılımcılardan elde edilen bilgilerin örtüştüğü görülmektedir. Sektörde söz konusu ruhsata sahip olan dört yer hizmeti işletmesi bulunmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren işletme sayısının ve sektörün oturmuş bir yapıda olmasının sektördeki rekabeti etkilediği gözlenmektedir. Bu hususta

iki yer hizmeti işletmesinin varlığının daha geçmişe dayandığı bilinmektedir. Sonrasında iki işletme daha dâhil olmuştur. Toplamda faaliyet gösteren dört işletmenin de belirli standart hizmetlerle birlikte daha az rekabetçi bir ortamda faaliyetlerine devam ettiği gözlenmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “A grubu olarak biz dâhil olmak üzere dört şirket var.”, “Sektörde tabii bu havacılık sektöründe şu anda yaklaşık dört tane yer hizmeti kuruluşu var.”

K9: “Türkiye’de bu hizmeti veren üç büyük kuruluş var.”

K10: “Yer hizmetlerinde bugün 3 tane majör işletme var. A işletmesi, B işletmesi ve C işletmesi bildiğin gibi ama birçok da B ve C ruhsata sahip işletmeler de var.”, “Uluslararası anlamda toplantılara katılan yer hizmeti işletmeleri bu üç büyük şirket zaten A işletmesi, B işletmesi ve C işletmesi.”

ifadelerini kullanmıştır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere sektörde A grubu ruhsata sahip dört işletme bulunmaktadır. Ancak daha sonra katılan işletmelerin hedef kitlesinin farklılaşmasından kaynaklı sektör içerisinde henüz tam anlamıyla rekabete etki etmediği görülmektedir. Yani işletme sayısından ziyade işletmenin köklü olması, büyüklüğü ve kuruluş zamanı ile birlikte hedef kitlesinin öneminin dikkat çektiği ve katılımcılar tarafından üç majör işletmenin var olduğu anlaşılmaktadır.

Sektörün Değişken Olması:

Analiz sonucunda yer hizmeti sektörünün değişken bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekonomik, siyasal, toplumsal, teknolojik değişikliklerden ve krizlerden etkilenen bir sektör olduğu görülmektedir. Yer hizmeti sektörünün değişken olması ve bu nedenle sürekli değişim ve yenilenme ihtiyacının doğduğu gözlenmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Havacılık sektörü zaten hep böyle büyüme ile geçen bir süreç.”, “Havacılık hiçbir zaman durduğu yerde durmuyor hep değişiyor hep gelişiyor.”,

K2: “Aslında pandemiden sonra biraz değişti.”, “Havayolları eskiden 5 yıllık daha uzun sözleşmeler yapıyordu şimdi pek onu yapmak istemiyorlar.”

K3: “Bu kadar hızlı değişen krizlerden etkilenen bir sektörde bu güce sahip olmak pazarlık aşamasında tercih edilme aşamasında da fark yaratıyor diye düşünüyorum.”, “Benim gördüğüm kadarıyla daha fazla çünkü market dinamikleri çok hızlı değişiyor.”

K7: “Bununla ilgili sadece biz değil dünyada bir gelişim ve değişim var.”

ifadelerini kullanmışlardır. Katılımcıların ifadelerinden de anlaşıldığı üzere yer hizmeti sektörünün sadece Türkiye’de değil dünya genelinde bir gelişme ve değişme gösterdiği, özellikle market dinamiklerinin çok fazla değiştiği, krizlerden oldukça fazla etkilendiği görülmektedir. Bu değişimlerle birlikte havayolu işletmelerinin uygulamalarında ve yapılan anlaşmaların süresinde de bir değişimin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Sektörün Maliyetli Olması:

Analiz sonucunda yer hizmeti sektörünün oldukça maliyetli bir sektör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “...yer hizmetleri belli bir maliyet gerektiren bir iş.”

K2: “Şimdi sektörün içerisinde özellikle yer hizmetleri sektörü içerisinde yürüdüğümüz her yolda bir para yatırılması gerekiyor maalesef.”

K3: “Pandemi ile beraber bütün ekipmanların üretimi yok bir de Euro-TL arasındaki makas açılınca çok işimize de gelmiyor büyük yatırımlar gerekiyor.”

K4: “Bizim yaptığımız iş çok maliyetli işler.”, “Yer hizmetlerini oluşturma işi çok maliyetli ilk yatırımından tut da hizmetin son noktasına kadar ciddi maliyetleri olan şeyler.”

K5: “A işletmesinin oraya gelebilmesi için de belli yatırım yapabiliyor olması lazım.”

ifadelerini kullanmışlardır. Katılımcıların vermiş olduğu bilgilerden anlaşılaacağı üzere yer hizmeti sektörü oldukça maliyetli bir sektördür. Yer hizmeti işletmesinin kurulumundan devamlılığının sürdürülebilmesine kadar bir çok konuda yatırımların var olduğu, özellikle ekipman temini konusunda oldukça büyük maliyetlerle karşı karşıya kalındığı ve döviz kurlarının maliyetlere olan etkisinin var olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.1.2. Sektördeki Rekabet Durumu

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda sektördeki rekabet durumu; rekabetin düşük, dengeli ve yüksek oluşuna ilişkin kodlar açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda sektördeki rekabetin düşük ve dengeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Sektördeki Rekabetin Düşük Olması:

Analiz sonucunda sektördeki rekabetin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: "...yurt içi pazarında çok fazla bir rekabet yok.", "Şu anda böyle bir şey, rekabet yok gibi düşünüyorum.", "...çok fazla piyasaya giriş olmadığı için de yani rekabet olmuyor.", "Türkiye'de çok fazla yeni havayolu girmiyor ya da yeni uçuş olmadığından dolayı bir rekabet yok.", "Yurt dışında rekabet daha fazla."

K4: "Yani aslında bizim operasyonel açıdan baktığında çok büyük bir rekabet yok aslında.", "Böyle çok agresif bir rekabet olduğunu söyleyemem.", "Rekabet anlamında bir yarış içerisinde değiliz açıkçası..."

K5: "Kaldı ki diğer paydaşlarımız A ve B'yi rakip olarak görmüyoruz kaldı ki C %50'si de yine B'nin.", "Çok yoğun rekabet olduğunu zannetmiyorum...", "Müşterisi artık havayollarını tanıyor havayolları da müşterisini tanıyor dolayısıyla biraz oturmuş bir pazar var diyebiliriz."

K7: "Sıkıştığımız anda birbirimize destek oluyoruz destek oluyoruz.", "Ben eksik kaldığımda onlar destek oluyor yani kazan kazan ilkesi her zaman var birbirimize."

K10: "Tek bir hizmete de A grubu ruhsat verilirse o zaman hizmetlerin bölünerek farklı şirketler tarafından verilmesi daha kolay olur ama bugün imkânsız. O rekabetin ister istemez önüne geçiyor."

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yurt içi pazarında rekabetin olmadığı, rekabetin sektöre yeni girecek işletmelerin ve hizmet sağlayıcı havayollarının arttığı takdirde hareketleneceği, pazarın oturmuş bir yapıda olduğu, işletmelerin kendi aralarında bir rekabet içerisinde olmadıkları ve bununla beraber zaman zaman birbirlerine destek oldukları görülmektedir.

Sektördeki Rekabetin Dengeli Olması:

Türkiye'de ki yer hizmeti sektörü incelendiğinde A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmeleri arasındaki rekabetin dengeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: "Kendi aralarında bir paylaşım var yani..."

K2: "O tür rekabette yani taraflar kontrol ediyor bir de dengeyi de bozmamak lazım.", "Burada rekabeti doğru yürütecek bir sistem de var rekabet kurumu da var biliyorsun.", "Belli şeyin altına da düşmemek lazım Türkiye'de %15, %20 civarında bir pazar payı varsa şirketlerin, onu düşürmemeye taraflar birazda gayret ediyor çok tekelleşmemesi lazım."

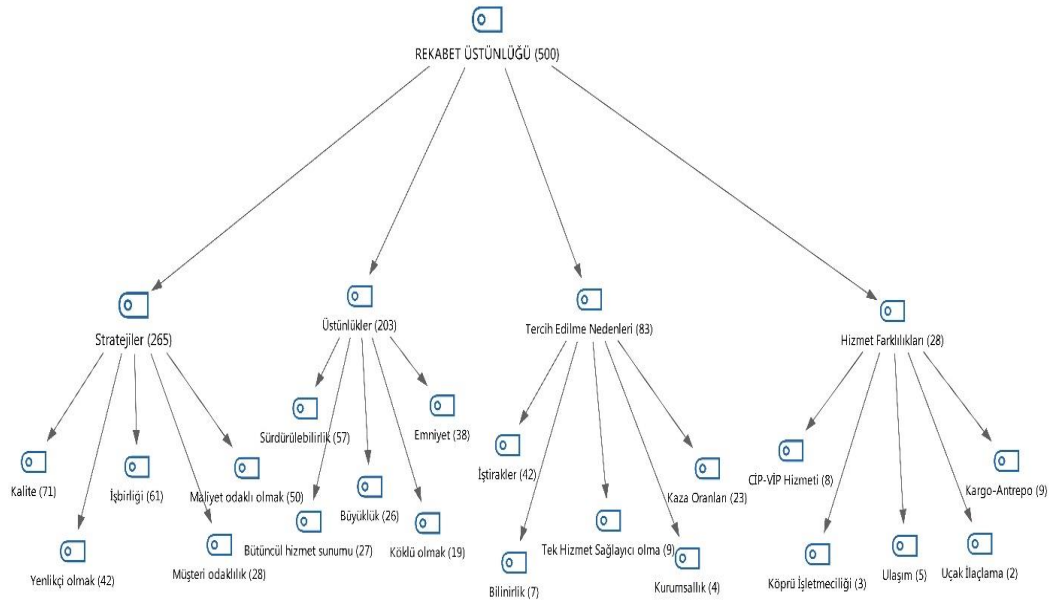
K4: "Haklısın bazı meydanlarda sadece işte B işletmesi var bazı meydanlarda sadece biz varız. Sonuçta zaten içerideki kaynağı yatırım ve alacağın gelir gider dengesini ancak o şekilde sağlayabilirsin diye düşünüyorum."

K7: “Evet baktığımızda Türkiye geneli baktığımızda ben kendi iş dışında söyleyebileceğim ve gördüğümü söyleyeyim size Türkiye coğrafyasında A, B ve C dağılmış durumda. Onlarla hep beraber dengeyi sağlıyoruz.”, “Yer hizmetleri Ağrı'da bir tanesi oluyor Van'da diğeri var Muş'ta diğeri var işte diğeri meydanlarda böyle bir dağılım söz konusu olmuş.”, “Kimseyi zarara sokmayacak şekilde devlet aynı zamanda dengeyi de sağlamış sanki orada kimse zarar etmesin, sen bunu aldın ama Ağrı'yı da o alsın gibi şeklinde bir yapılanma söz konusu oralarda.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere tarafların rekabeti kontrol ettiği, belirli bir dengenin sağlandığı, sektörün tekelleşmesinin önüne geçildiği ve işletmelerin belirli bölgelere dağıldığı anlaşılmaktadır.

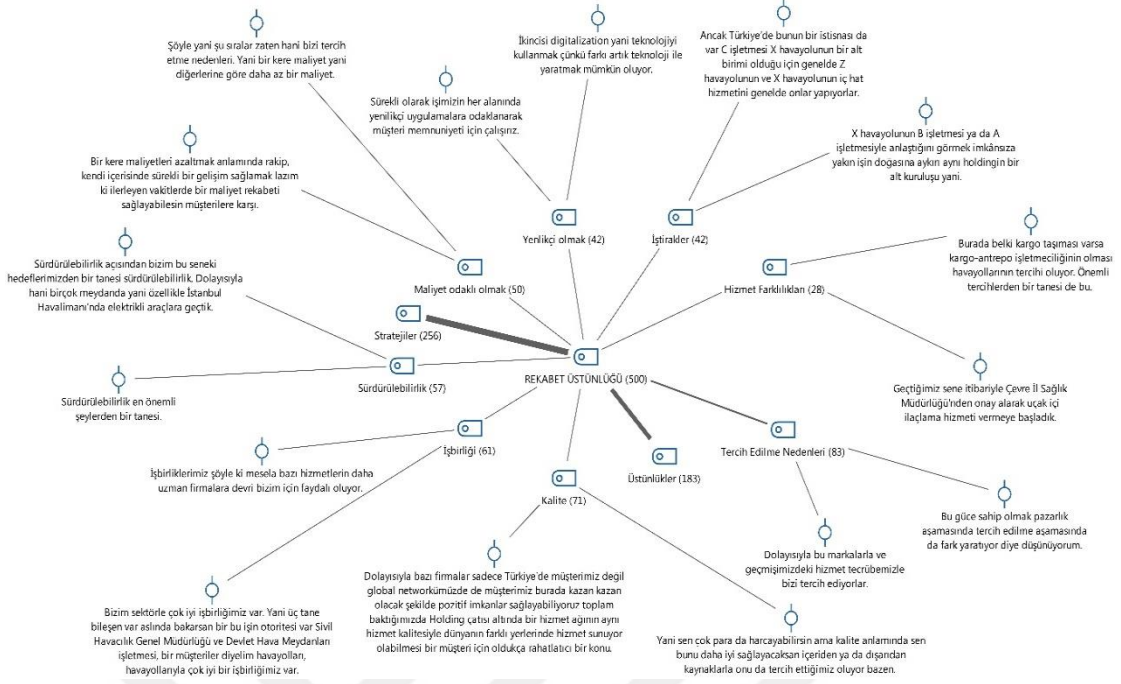
3.4.2. Rekabet Üstünlüğüne Ait Bulgular ve Yorumlar

Rekabet üstünlüğüne ilişkin bulgulara yer vermeden önce belirlenen temalara, kategorilere ve kodlara ilişkin bilgi vermek faydalı olacaktır. Bu bölümde rekabet üstünlüğü; stratejiler, üstünlükler, hizmet farklılıkları ve tercih edilme nedenleri kategorilerinin altında incelenmiş olup stratejiler altında; iş birliği, kalite, maliyet odaklı olmak, küresellik, müşteri odaklılık ve yenilikçi olmak kodları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Üstünlükler kategorisi altında; bütüncül hizmet sunumu, esneklik, hızlilik, köklü olmak, büyüklük, sürdürülebilirlik ve emniyet kodları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Tercih edilme nedenleri kategorisi altında; kurumsallık, iştirakler, tek hizmet sağlayıcı olma, bilinirlik ve kaza oranları kodları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Son olarak hizmet farklılıkları kategorisi açısından ise köprü işletmeciliği, ulaşım hizmeti, uçak içi ilaçlama, CIP-VIP hizmeti ve kargo-antrepo kodları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Rekabet üstünlüğüne ait hiyerarşik gösterim Şekil 7’de ve rekabet üstünlüğü ile alt kodları arasındaki ilişki temaya ilişkin örnek alıntılarla Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Rekabet Üstünlüğüne Ait Hiyerarşik Gösterim

Rekabet üstünlüğü teması altındaki kodların hiyerarşik olarak dağılımı Şekil 7’de gösterilmiştir. Bu dağılıma göre stratejiler, üstünlükler, tercih edilme nedenleri ve hizmet farklılıkları açısından incelendiğinde kod dağılımı; sırasıyla stratejiler açısından; kalite (71), iş birliği (61), maliyet odaklı olmak (50), yenilikçi olmak (42), müşteri odaklılık (28) şeklindedir. Üstünlükler açısından; sürdürülebilirlik (57), emniyet (38), bütüncül hizmet sunumu (27), büyüklük (26) ve köklü olmak (19) şeklindedir. Tercih edilme nedenleri açısından; iştirakler (42), kaza oranları (23), tek hizmet sağlayıcı olma (9), bilinirlik (7) ve kurumsallık (4) şeklindedir. Hizmet farklılıkları açısından; kargo-antrepo (9), CIP-VIP hizmeti (8), ulaşım (5), köprü işletmeciliği (3) ve uçak içi ilaçlama (2) şeklindedir.



Şekil 8. Örnek Alıntılarla Rekabet Üstünlüğü ile Alt Kodları Arasındaki İlişki

Rekabet üstünlüğü ile alt kodları arasındaki ilişki incelendiğinde şekilden de anlaşılacağı üzere uygulanan stratejilerin ve üstünlüklerin tercih edilme nedenleri ve hizmet farklılıklarına oranla daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca genel çerçevede kaliteli hizmet sunumu, iş birliklerine sahip olma ve maliyet odaklı olmanın işletmelere rekabette üstünlük sağlayacağı anlaşılmaktadır. Sektörde verilen hizmetler hususunda çok fazla alternatifin bulunmadığı ve tercih edilme noktasında iştiraklerin etkili olması dikkat çeken bir konudur.

3.4.2.1. Yer Hizmeti Sektöründe Uygulanan Stratejiler

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda rekabet üstünlüğü kapsamında uygulanan stratejiler iş birliği, kalite, maliyet odaklı olmak, küresellik, müşteri odaklılık ve yenilikçi olmak kodları açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda uygulanan stratejilerden sırasıyla; kalite, iş birliği, maliyet odaklı olmak ve yenilikçi olmak yönündeki stratejilerin daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Kalite;

Rekabette öne geçmek adına uygulanan stratejilerden birisi de kalite odaklı yaklaşımdır. Bu hususta yer hizmeti işletmeleri sektöründe de işletmeler hizmet kalitesi üzerine yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Yer hizmetlerinde standart hizmetler verilmesi nedeniyle işletmeler hizmet kalitesiyle fark yaratmaktadır. Verilen hizmetin kalitesinin rekabet üstünlüğünde önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Dolayısıyla verdiğimiz hizmetleri belli bir standartta vermeye gayret ediyoruz.”

K2: “Dediğim gibi yani kaliteye yönelik tabii ki çok ağırlık düşüyor.”

K3: “Dolayısıyla bazı firmalar sadece Türkiye’de müşterimiz değil global networkümüzde de müşterimiz burada kazan kazan olacak şekilde pozitif imkanlar sağlayabiliyoruz toplam baktığımızda Holding çatısı altında bir hizmet ağının aynı hizmet kalitesiyle dünyanın farklı yerlerinde hizmet sunuyor olabilmesi bir müşteri için oldukça rahatlatıcı bir konu.”

K4: “Müşterilere güven vermek amacındayız dolayısıyla en kaliteli ve en güvenli hizmeti en emniyetli diyeyim güvenli demeyim de en emniyetli hizmeti sağlamak...”, “...yani sıfır uçak kazası işte hem yolcusuna hem uçağına özel şey gösterip hizmet verip dolayısıyla bu anlamda kaliteli hizmet sunmak bizim amacımız.”, “Yani sen çok para da harcayabilirsin ama kalite anlamında sen bunu daha iyi sağlayacaksan içeriden ya da dışarıdan kaynaklarla onu da tercih ettiğimiz oluyor bazen.”, “Bizim şirkette yani daha doğrusu uluslararası sektörde konumlandığımız bizim kendimizi emniyetli operasyon ve hizmet kalitesi. Dolayısıyla biz şuanda hep bütün stratejilerimiz bunun üzerine kurulu. Bütün bütçelerimizi bunun üzerine yapıyoruz. Bütün çalışmalarımızı bunun üzerine yapıyoruz. Hali hazırda da bu sene içerisinde girdiğimiz bir algı çalışması da var kendi içerimizde girdiğimiz. Dolayısıyla bizim hizmet kalitesini en iyi şekilde sağlamak operasyonel mükemmelliği sağlamak ve müşterilere en iyi hizmeti vermek bizim için şuanda pazarlama stratejimiz.”

K5: “Yani sorunuzun cevabı koşullar öncelikle, sonrasında da insan kalitesi daha doğrusu insanın yarattığı o hizmetin kalitesi, sorunsuzluğu.”

K6: “A işletmesi olarak amacımız hizmet verilen alanlarda güvenli, kaliteli ve yenilikçi hizmet anlayışı ile küresel pazarda müşterimiz olan havayollarına üstün hizmet sunmak ve tüm paydaşlarımıza katma değer yaratmak. 7/24 çalışarak müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitesini korumaya kararlıyız.”, “Hizmet kalitemiz ile müşterilerimizin, “çözüm ortağı” olmayı çok önemsiyoruz.”

K7: “Hastayı taşıırken kolundan tutulmaması gereken bir hastayı bir kontuar işçimiz yanlışlıkla tutmasın ve ona zarar vermesin ya da bir hastanın bakımı nasıl olması gerekiyor taşınırken uçağı

yerleştirilirken daha böyle güzel hizmet verebilelim adı altında hizmeti dış kaynağa aktardığımız oldu ve dışa verdik. Biraz da şeyden daha kaliteli hizmet vermek adına yapmış olduğumuz bir şeydi.”

K8: “Hizmet kalitesi birinci etmendir, dolayısıyla markalarla ve geçmişimizdeki hizmet tecrübemizle bizi tercih ediyorlar.”, “Ama bunun dışında Türkiye’ye uçacak bir havayolunun bizi tercih etmesi için biraz önce saydığım etmenler tabii ki en önemli etmenler oluyor. Her geçen gün de hizmet kalitemizi artırmak için çalışıyoruz.”, “Tüm genel firmaların yani sadece Türkiye için söylemeyeyim uluslararası olarak bu konuda iyileştirme ve daha dijital çalışmalar olsun, daha hizmet kalitesini arttıran çalışmalar olsun tamamının üzerinde belirli çalışmalar yapacağı ve önümüzdeki süreçte bu çalışmaların daha da hızlanacağı tarafımızdan gözlemlenen bir husustur.”, “Genel olarak biz tüm pazarlama faaliyetlerimiz dışında ayrıca hizmetimizin kalitesini de yükseltecek tüm departmanlarımızla çalışmaya devam ediyoruz.”

K9: “Genel anlamıyla ücret, kalite, ekipman sayısına yönelik stratejiler oluyor.”

K10: “Fiyat öncelikli ama hemen arkasından da hizmet kalitesi geliyor çünkü hizmet kalitesi çok önemli havayolu işletmesi indiğinde turnaround zamanları var uçağın doldurulması boşaltılması, yolcuların alınması temizlik gibi hizmetlerinde optimum zamanda yapılması gerekiyor. Bu da kalite sonucu oluşan bir şey. Yani fiyat bir hizmet kalitesi iki benim gözlemim bu yönde.”, “Hizmet kalitesi ve maliyetin dışında en önemli şey teknoloji kullanımı olabilir ki bu zaten ilk ikisini destekleyici olacaktır. Teknolojiyi kim daha hızlı daha etkin daha verimli kullanırsa ister istemez maliyetlerini azaltacak, hizmet kalitesini artıracak, bilinilirliğini artıracak belki bundan başka yol göremiyorum ben yer hizmetleri açısından.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde kaliteye büyük ağırlık düştüğü ve hizmetin her yerde belirli bir standartta verilmesi gerektiği görülmektedir. Ayrıca kazaların önüne geçerek hem yolcuya hem de havayoluna yönelik kaliteli hizmet sunulduğu anlaşılmaktadır. Ekipmanlarda iyileştirmelerin yapıldığı, gerektiğinde hizmetin dış kaynak kullanımı ile uzman işletmelere devrinin yapıldığı ve hizmet kalitesiyle üstünlük sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sahip Olunan İş birlikleri;

İlgili literatür incelendiğinde rekabet üstünlüğü sağlamada ve kaynak bağımlılığını yönetmek konusunda iş birliklerinin yapıldığı görülmektedir. Analiz sonucunda da bu durumla örtüşen bir sonuca ulaşılmıştır. Yer hizmeti işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak konusunda iş birliklerine başvurduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K2: “Türkiye’de aşağı yukarı birbirine çok yakın maliyetleri öne sürerek müşteri değişimi de çok fazla ortaya çıkmıyor. Bu sadece şunda olabiliyor belli gruplar kendi içinde bazı grup şirketler oluyor işte Lufthansa, Swiss vs. onlar belki yer değiştirebiliyor. Eğer Lufthansa B işletmesindeyse Swiss de oraya gelmek istiyor.”

K3: “Dolayısıyla bazı firmalar sadece Türkiye’de müşterimiz değil global networkümüzde de müşterimiz burada kazan kazan olacak şekilde pozitif imkanlar sağlayabiliyoruz.”, “Bir ikincisi çok uzun süreden biri hizmet sağlayıcısı olduğumuz ve artık birbirimizi paydaş gördüğümüz dünyanın ileri gelen Havayolları var. Bunlar bizim büyük referanslarımız.”, “X işletmesini almayan hiçbir firma gidip orada istasyon kuruyorum bunun da maliyetine katlanacağım diyemez.”, “Yani bir yeri kurmadan önce ne derler X havayolu ile anlaşıyor olmak ana şart.”

K4: “Ha şöyle bir şey var tabii ortak ekipman kullanımımız demeyelim de kiralama protokollerimiz var aramızda.”

K5: “Bizim sektörle çok iyi iş birliğimiz var. Yani üç tane bileşen var aslında bakarsan bir bu işin otoritesi var. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanlar İşletmesi, bir müşteriler diyelim müşteriden kastım havayolları, havayollarıyla çok iyi bir iş birliğimiz var.”, “Samsun Havalimanı kapanıyor işte diyoruz ki Samsun’daki arkadaşları geçici olarak biz istihdam edelim yani bu tip şeyler olabilir kurallar kanunlar çerçevesinde.”

K6: “İş birliği, karşılıklı bağlılık, uzmanlık ve bilgi paylaşımının başarının temeli olduğunun bilinciyle, ekip çalışmasını kişisel başarının da garantisi olarak görür ve tüm çalışmalarda ekip çalışmasını destekleriz.”

K7: “A işletmesinin de yetmiyor B işletmesinin de yetmiyor biz ne yapıyoruz orada mesela yetişmediğimiz noktalarda B ve C’den destek alıyoruz.”, “A ve C ile yıllardır süregelen bir iş birliğimiz var.”, “Aslında böyle tatlı bir iş birliği devam ediyor bu şekilde kazan kazan ilkesi ile bir şey yürütüyoruz operasyonu yürütüyoruz.”, “Yani onların yarım kaldığı eksik kaldığı yerlerde ben teçhizatım müsaitse işte ben destek oluyorum.”, “Bunun dışında iş birliklerimiz devam ediyor onlar da iyi gördüğümüz konularla ilgili gidip bilgi alabiliyoruz.”

K8: “Ayrıca hizmet verdiğimiz havayollarının bağlantılı olduğu kardeş firmalar vesaire olursa hedef pazarlarımızın özel çalışmaları olursa bunlarla ilgili pazarlama faaliyetleri gerçekleştiriyoruz.”, “İş birliklerimiz şöyle ki mesela bazı hizmetlerin daha uzman firmalara devri bizim için faydalı oluyor.”, “Bu Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yaptığı ve Devlet Hava Meydanlar İşletmesi’nin yaptığı değerlendirmelerde ya da diyeyim onların kuralları çerçevesinde onlara da bildirilerek otoritelerin izinleriyle böyle anlaşmalar yapıp birlikte karşılıklı kiralamalar yapılabilir.”

K10: “Finansal anlamda ortaklıkları olan şirketler dış kaynak da kullanıyorlar mesela Y işletmesi ile A işletmesinin bir ortaklığı var.”, “Tabii ki onlar arasında da bir çıkar ilişkisi var. Y işletmesi

bir havalimanını işletiyor. O anlamda ofis kiralamalarında olur veya işte park yeri ücretlerinde olur birbirlerine kolaylık sağlıyor olabilirler.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere iş birlikleri sayesinde yeni müşterilerle anlaşmaların yapılabilirdiği, referans noktasında işletmelere avantaj sağladığı, ortak ekipman kullanımı ve personel takviyesi gibi konularda belirli iş birliklerinin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca uzman devri konusunda da iş birliklerinin rekabet üstünlüğünde fayda sağladığı ayrıca uygulamalarla ilgili gelişim ve iyileştirmeler konusunda da kendi aralarında bir iş birliğinin olduğu anlaşılmaktadır.

Maliyet Odaklı Olmak;

Analiz sonucunda yer hizmeti işletmelerinin maliyet stratejisi uyguladığı görülmektedir. Bu doğrultuda maliyetleri kontrol edilir seviyede tutarak rekabette üstünlük sağlamak amacıyla maliyetleri düşürerek belirli bir fiyat politikası uygulamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “...o dönem içerisinde biz de artık hani daha fazla beklemenin bizi oluşturacağı maliyeti bildiğimiz için bir an evvel havayolları ile anlaşma yapmaya çalıştık.”, “Şöyle yani şu sıralar zaten hani bizi tercih etme nedenleri yani bir kere maliyet yani diğerlerine göre daha az bir maliyet.”, “Ama biz tabii bizi tercih etmek zorunda oldukları için ondan sonra yani örnek veriyorum; A’nın ya da B’nin ya da C’nin verdiği maliyetlerden çok daha yüksek bir maliyetler değil olması gereken maliyetler çerçevesinde olduğumuz için.”, “Bir paket fiyatımız var o paket fiyatımızın içinde tabii bu yazılım için ya da bakımlar için diğer konular için yani bir yılın başında yönetim olarak oturuyoruz.”, “Diyoruz ki bize bir uçağın maliyeti ne kadar yakıt olarak şu kadar bir yakıt harcamışsın uçak başına harcadığımız yakıtı hesap ediyoruz. Ondan sonra böyle bir maliyet oluşturuyoruz paket oluşturuyoruz.”, “Biz bütün bunların hepsini bir paket fiyatta ya da bir uçakta düşürmeye çalışıyoruz.”, “İster istemez tabii dört taneye verdiğiniz paket ücreti ile yüz taneye verdiğiniz ücret farklı, ne kadar çok size havayolu getirirse o zaman tabii o biraz daha onların şeyine göre daha düşüyor zaten onların da beklentileri bu yer hizmetlerinden.”

K2: “Maliyeti etkileyecek ve güvenliği etkileyecek konular üzerinde daha fazla duruyorlar.”, “Maliyetleri kontrol edilebilir seviyede tutup...”

K3: “Dolayısıyla biz cost based fiyatlar verdiğimizden dolayı bizim vereceğimiz fiyat onların yapılmış fiyatının her zaman üzerinde olacaktır.”, “Aynı şey bizim için de geçerli yatırım yaptığımız yeri biri gelip girmeye çalışırsa hani her halükarda bizim vereceğimiz fiyatlar onlardan avantajlı olacağından dolayı yazılı olmasa da kendini daha rahat hissettiklerini düşünüyorum.”

K4: “Ya şimdi şöyle tabii ki rekabet anlamında şunu söyleyebilirim. Bir kere maliyetleri azaltmak anlamında rakip, kendi içerisinde sürekli bir gelişim sağlamak lazım ki ilerleyen vakitlerde bir

maliyet rekabeti sağlayabilesin müşterilere karşı. Dolayısıyla sonuçta senin sağladığın hizmetin maliyeti bir birimse diğer firmanın iki birimse sonuçta sen daha avantajlısın bu anlamda. Hani bu açıdan baktığında tabii ki bunu rekabet avantajına çevirmek için elimizden geleni yapıyoruz.”, “...ama müşteri pazar payları, rakiplerin pazar payları tabii hepsi ölçülüyor ve bakılıyor.”

K5: “Maliyet önemli bir kriter. Her ne kadar havayollarının en düşük kalemlerinden biri yer hizmetleri olsa da anlamlı bir kalem. Buralarda maliyet odaklı düşünürler genel anlamda.”, “O uçuş sayısını kârlılığa dönüştürebilecek anlamlı bir fiyat politikasına kavuşması lazım.”, “Aynı şeyler mesela bizim kardeş şirketimiz var Y güvenlik onunla da çalışmak zorunda değilim fiyat avantajı sağlamazsa giderim Z ile çalışırım başka birisiyle çalışırım.”

K7: “Bu uzun vadeli hesaplamada eğer ki faydalı gözüktüyorsa evet biz bu meydana hizmete başlamalıyız noktasında bir girişimimiz oluyor.”, “Hepimiz sonuçta birbirimizin bir yerden sonra havayoluna karşı karşıya geldiğimizde bir rekabetimiz var hizmeti satın almak istiyoruz para kazanmak istiyoruz.”

K8: “Buna yapılacak yatırımlarımız bu doğrultuda karar verilecek diye çalışıyoruz.”

K9: “Özellikle dediğim gibi ilk etapta esas tercihi ücret konusunda hangisi daha maliyetsizse ona bakılır.”

K10: “A grubu ruhsata sahip işletmeler arasındaki rekabet diğerlerine göre daha farklı işliyor. Bu rekabetin de doğurduğu farklı şeyler de olabiliyor. Fiyat politikası olabiliyor, hizmet politikası, personel politikası olabiliyor. Bu gibi değişkenler var.”, “İlk tercih sebebi tabii ki bu iş ekonomik bir iş olduğu için fiyat politikası.”, “Yani bir havayolu kuruluşu X havayolu kuruluşu A, B ve C’den Esenboğa Havalimanı için örnek olarak veriyorum yer hizmetlerini almak için ilk olarak öncelik olarak tercih sebebi fiyattır.”, “Tabii ki havayolu şirketi ilk gördüğü fiyatı kabul etmiyor diğer şirketlerle de görüşüyor ve optimum en uygun fiyatı bulduğu yerle anlaşıyor.”, “Maliyetleri düşürdüğü için bu teknolojileri kullanan şirketler muhtemelen çok daha ucuza hizmet vermeye başlayacaklar havayolu kuruluşlarına tercih sebebi olacak.”, “Ki bu bir örnek otonom araçların kullanılması, bagaj otomasyonlarının robotize edilmesi şut altında çalışan insan faktörünün azaltılmasıyla beraber hepsi maliyete yansıyor ve tercih sebebi olacak benim öngörüm bu.”

ifadelerini kullanmışlardır. Rekabette öne geçiren stratejilerden birisi de maliyet odaklı yaklaşımdır. Yer hizmeti işletmeleri de ifadelerden anlaşılacağı üzere maliyet odaklı yaklaşarak rakiplere daha fazla müşteri kazanma ve rekabet üstünlüğü elde etme yoluna başvurumaktadırlar. Yer hizmeti işletmeleri de anlaşma yapabilmek amacıyla maliyetleri düşürerek müşteriye düşük fiyat sunmak için çabalarlar. Havayolları tarafından tercih edilme nedenleri arasında da maliyet büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazen havayolu işletmeleri belirli bir işletmeyle anlaşmak zorunda olsa dahi yer hizmeti işletmelerinin yine de belirli bir fiyat üzerinden anlaşma sağladığı görülmektedir.

Buradan da işletmelerin sadece tercih edilme aşamasında değil genel olarak maliyet odaklı bir strateji izlediği yorumu yapılabilmektedir. Maliyetle ilgili konular üzerine daha çok düşüldüğü, maliyetlerin azaltılması konusunda çalışmaların yapıldığı böylelikle de maliyet rekabeti sağlandığı anlaşılmaktadır.

Yenilikçi Olmak;

Yer hizmetleri sektörü havacılık sektörüne paralel olarak değişim gösteren ve sürekli iyileştirmelerin yapılması gereken bir sektördür. İşletmeler yeni teknolojiler ve uygulamalarla yenilikçi bir yaklaşımı benimsemektedirler. Rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla uyguladıkları stratejilerden birisinin de yenilikçi yaklaşım olduğu görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K2: “Bu tür bilinçli şeyler var yine aynı zamanda kâğıt tüketimi ile ilgili dijitalleşme ile ilgili servis formları gibi evrakların ağırlıklı dijital ortamda toparlanması ile ilgili çalışmalarımız var.”

K3: “Gelecek yatırımlarımızın tamamı yani büyük ekipmanlar da dâhil elektrikli olarak sipariş veriliyor.”, “İkincisi digitalization yani teknolojiyi kullanmak çünkü farkı artık teknoloji ile yaratmak mümkün oluyor.”

K5: “Eğitim tarafında da işte aplikasyonlarla bunu daha modernize edip daha kısa sürede öz farkındalığı yükseltecek şekle getirmek.”, “Bataryalı araçlara doğru dönüşüm var ve binaların biraz daha akıllı binalara güneş enerjisiyle beslenecek planlarımız var.”

K6: “Sürekli olarak işimizin her alanında yenilikçi uygulamalara odaklanarak müşteri memnuniyeti için çalışırız.”, “...yenilikçi bir firmayız.”, “İnovasyona yönelik yatırımlarımız kapsamında geliştirdiğimiz kurum içi iletişim platformu A uygulaması ile çalışanlarımızın iş süreçlerini gelenekselden dijitale taşıdık.”, “Türkiye’de sektörümüzde bir ilk olan iletişim platformu A uygulaması ile tüm çalışanlarımız; seyahat, izin, avans, bordro ve nakil işlemlerini mobil uygulamadan gerçekleştirerek şirkete ilişkin tüm gelişmeleri, etkinlik ve duyuruları bildirimlerle anlık olarak takip ediyor.”, “Gıda ve ilaç gibi soğuk zincirin korunmasını gerektiren özel nitelikli kargolar için tasarladığımız frigorifik araçlarımızla Türkiye’de sektörümüzde bir ilke imza atarak müşterilerimize ayrıcalıklı hizmetler sunuyoruz.”, “Eğitim yatırımlarımız kapsamında kendi alanımızda bir ilke imza atarak kullanıma aldığımız; pushback, bagaj traktörü ve de-icing ekipman simülatörleriyle, çalışanlarımızın apron koşullarına hızlı adaptasyonunu sağlayarak operasyonel verimliliği arttırıyoruz.”, “Yenilikçi projeler. Sonuçta; Geriye gitmenin en kolay yolu, yerinde durmaktır.”

K7: “Örnek veriyorum eskiden bizim konveyörlerde çok fazla kaza vardı temasta sıkıntı yaşadık temasta uçağa temasında uçağa zarar vermesin diye kenarlara konvoyörlerin kenarlarına lastikler,

lastik tekerler koyup yanaşırken ilk önce plastik yanaşsın dokunduğu zaman dursun gibi bir mekanizma. Mekanizma ile beraber işte uçağa sıfır yanaşmaması için çünkü uçak yükleme ile beraber aşağı indiğinde o metalle buluşmaması noktasında nasıl söyleyeyim bir engel oluşturması için bir teçhizatlarla iyileştirme.”, “Onun dışında merdivenlerde mesela yine aynı şekilde uçak kapısı yolcu bindiği zaman aşağıda değdiğinde uçak kapısına uçak kapısı ile merdivenin buluşmasını engellemek için oraya bir mekanizma yerleştirdik, elektronik bir mekanizma bu mekanizma ile beraber direkt ikaz yanyor ses ikazı veriyor merdiveni çekiyorsunuz alçaltıyorsunuz o tarz işlerimiz var.”, “Şimdi oraya bir mekanizma yaptık kapı açıkken araç hareket etmiyor onu engelliyor yani onu engelliyor çıkmasın diye.”, “Öncelikli olarak buralara giren çıkan araçların artık mazotla değil onun yerine elektrikli araçlar olmasına yönelik bir çalışma ve değişim başladı.”, “İkincisi teknoloji değişime ayak uydurabilmek değişime ayak uydurabilmek...”, “Yani bazı şeyler de gerçekten öncü olup örnek olmamız gerekiyor.”

K8: “Çalışmalarımızın içerisinde yakın projelerimizden birinden bahsetmek gerekirse tüm araçlarımızın elektrikliye çevrilmesi, havalimanlarımızdaki atıklarımız vesairenin zaten bütün sertifikasyonlarla gerekli şekilde tahliyesi sağlanıyor.”, “Türkiye için söylemeyeyim uluslararası olarak bu konuda iyileştirme ve daha dijital çalışmalar olsun...”

K10: “Teknoloji kullanımı rekabet açısından bugün değil ama belki yakın gelecekte rekabete etkisi çok büyük olacaktır.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinde teknoloji kullanımı, yatırımların bu doğrultuda yapılması ve dijitalleşme çalışmaları yapılmaktadır. Elektrikli araçların kullanımı, yer kazalarının önlenmesi noktasında yenilikçi iyileştirmelerin yapıldığı, sadece havayolları açısından değil iç müşteriler içinde yenilikçi uygulamaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle yakın gelecekte çok daha büyük öneme sahip olacak olan teknolojik yeniliklerin zemininin oluşturulduğu ve yenilikçi yaklaşımla rekabet üstünlüğü sağlandığı anlaşılmaktadır.

Müşteri Odaklı Olmak;

Rekabet üstünlüğü sağlayan stratejilerden birisi de müşteri odaklı olmaktır. Bu hususta yer hizmeti işletmeleri müşteri istek ve taleplerini dikkate almaktadır. Analiz sonucunda da yer hizmeti işletmelerinde müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsendiği ve rekabette üstünlük sağlandığı görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Biz özellikle M Havayolunun uçtuğu istasyonları tercih ederek başladık yani bunun bir iyi İGA’ydı biri Ankara’ydı bir diğeri de Denizli’ydi.”, “Havayolları birinci kaynağımız yani herkes kendi elindeki havayoluna bakarak planlamasını yapıyor.”

K4: “Dolayısıyla CIP işletecek bir firma aranıyordu. Biz de gerekli çalışmaları yaptık ve analizlerimizle beraber orada başlamayı uygun gördük.”, “Bu da bize hem esneklik anlamında hem de müşterinin ihtiyaçlarını cevaplamak anlamında bir esneklik sağlıyor.”, “Hizmet vereceğimiz havayolunun standartlarını, anlaşmalardaki standartlarını içeriyor...”, “Operasyonel mükemmelliği sağlamak ve müşterilere en iyi hizmeti vermek bizim için şuanda pazarlama stratejimiz.”, “Zaman zaman aslında biz de havayoluyla proaktif yaklaşarak görüşerek bazen böyle çok pik zamanımıza girdiğimizde bu konuşmaları yapabiliyoruz ama biz ülke olarak biraz esnek olmaya kültürümüzden kaynaklı dolayısıyla yani en iyi hizmeti vermeye çalışıyoruz açıkçası.”

K5: “Biz o anlamda A işletmesi olarak web sayfamızda da mottomuz en güvenilir çözüm ortağı olmak.”, “Havayollarının çözüm ortağı olmak hani ne istiyorlar ise kendi isteğimiz kendi şirketleri kendi yer hizmetlerini yapsalardı ne yapabilirlerdiyse biz onları yapabilir hale gelmek isteriz.”, “Tamamen ihtiyaca binaen bunların da maliyetlerini çıkartarak openbook her şeyi herkese açıkça gösterebilecek şekilde bu işi en iyi yapılabilecek ve verimli yapılabilecek şekilde sunarız.”, “Bir de rekabette öne geçeceğimiz şey en iyi çözüm ortağınız dediğiniz şeyin havada kalmamasını sağlayan sahada muhatap oldukları insanlar.”, “Gerçekten ne kadar çözüm odaklısınız kriz anlarında ortaya çıkıyor ya da en iyi müşteri memnuniyeti memnuniyetsizlik sonrası yaratılır.”

K6: “Hizmet kalitemiz ile müşterilerimizin, “çözüm ortağı” olmayı çok önemsiyoruz.”

K8: “Biz kendimizi tanıtmak adına birçok şeye katılıyoruz nasıl diyeyim, konferanslara vesaire bu tarz handling firmalarının bulunduğu birçok firmaya ve birçok toplantıya ve fuarlara vesaire katılıyoruz.”, “Sonra oraya uçan veya uçmayı planlayan havayolları değerlendiriliyor.”, “Dolayısıyla bu firmalarda bu tür sertifikasyonlar birinci tercihimiz oluyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinin müşterilerine göre hareket edebildiği, onların uçuş yaptıkları meydanlarda hizmet verme kararının verildiği görülmektedir. Müşterilerin beklentileri doğrultusunda platinum hizmetlere yönelik girişimlerin yapıldığı, müşteri ihtiyaçlarını karşılama noktasında esnek davrandıkları, en iyi hizmetin sağlanması hususunda proaktif görüşmelerin yapıldığı ve müşterilere çözüm ortağı olarak yaklaşım sergilendiği görülmektedir. Yer hizmetleri sektöründe de işletmelerin müşteri odaklı yaklaşım sergileyerek rekabet üstünlüğü sağladığı anlaşılmaktadır.

Küresellik;

Havacılık sektörüne paralel olarak yer hizmetleri sektörü de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir sektördür. İşletmelerin belirli standartları sağlayarak dünyanın farklı yerlerinde de hizmet vermesi yer hizmeti işletmelerinin anlaşma yapabilmeleri noktasında avantaj sağladığı görülmektedir. Küresel boyutta hizmet sağlayıcı olmak

müşterilere güven vermekte ve rekabette de üstünlük sağlamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: “Macaristan'da operasyonlara başlamıştık sonrasında global bir oyuncu olacak şekilde hizmet ağıımızı büyüttük.”, “Dünyanın farklı yerlerinde hizmet sunuyor olabilmesi bir müşteri için oldukça rahatlatıcı bir konu.”

K6: “Küresel pazarda müşterimiz olan havayollarına üstün hizmet sunmak ve tüm paydaşlarımıza katma değer yaratmak.”

K7: “Bugün diğer yer hizmetleri kuruluşları Avrupa'ya açıldılar hizmet veriyorlar.”, “Arabistan’a açılan ekibimiz de var onlar da Medine’de A işletmesi hizmet veriyor, B işletmesi Hindistan’da ciddi anlamda bir hizmet veriyor.”

K8: “Artık dünya standartlarında bir hizmet vermemiz ve öncü olmamız gerekiyor. Bu doğrultuda başka ekleyebileceğim hem yurt içi hem yurt dışı faaliyetlerimiz var bunlarla ilgili çalışmalarımız devam ediyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmeleri global bir işletme olmak amacındadırlar. Yer hizmetlerinin küresel boyutta farklı ülkelerde hizmet sağladığı anlaşılmaktadır.

3.4.2. Sahip Olunan Üstünlükler

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda rekabet üstünlüğü kapsamında uygulanan üstünlükler bütüncül hizmet sunumu, esneklik, hızlilik, köklü olmak, büyüklük, sürdürülebilirlik ve emniyet kodları açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda sahip olunan üstünlüklerden sürdürülebilirlik, emniyet, bütüncül hizmet sunumu, büyüklük ve köklü olmak daha fazla gözlenmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Sürdürülebilirlik;

Sürdürülebilirlik ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik olarak üç grupta ele alınabilmektedir. Yer hizmeti işletmelerinin de sürdürülebilirlik konusunda yoğunlaştıkları, bu konuya daha fazla ağırlık verdikleri özellikle çevresel sürdürülebilirlik konusunda ciddi çalışmaların ve yatırımların yapıldığı görülmektedir. Sürdürülebilirliği önemseyen ve kendisini bu şekilde konumlandıran işletmelerin rekabette üstünlük sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Biz bu kalite belgelerimizi tüm istasyonlar için aldık hala devam ediyor ISO 9001, çevre ondan sonra hizmet kalitesi ile ilgili olan bunları aldık.”, “Çevre ile ilgili çalışmalarımız devam ediyor...”, “Atıklarımızı Çevre Bakanlığı ile paylaşarak ama üç ama beş neyse bir şekilde çevreye duyarlı bir şirket olmak zorundayız yani.”

K2: “Bu tür bilinçli şeyler var yine aynı zamanda kâğıt tüketimi ile ilgili dijitalleşme ile ilgili servis formları gibi evrakların ağırlıklı dijital ortamda toparlanması ile ilgili çalışmalarımız var.”

K3: “Şöyle sürdürülebilirlik de bizim öncelikli konularımızdan bir tanesi.”, “Bunun haricinde ama biz mesela ekosisteme değer verdiğimizden dolayı yatırımlarımızın tamamını elektrikli ekipmanlara döndürdük.”, “İkincil olarak sıfır kâğıt projelerimiz var dijitalleşmeyi de bunu desteklemeye hedefliyoruz.”, “Kâğıt tüketimini kırtasiye malzemesinin çok oluşumunu minimuma indirecek projelerimiz her sene mevcut.”, “Yani total bir bakış açısıyla hem mevcut da kullanılan iş yapış şekillerimizle ilgili değiştirmekle nasıl çevresel faktörlerle devamlılık sağlarız hem de yatırımlarımızı bu uğurda şey yaparak değiştiriyoruz.”, “...sürdürülebilirlik üçüncüsü de sürdürülebilirliği hem hizmet kalitesinin sürdürülebilmesi hem de environmental yani çevresel faktörler olarak iki alt başlıkta kısaca özetlemiş olayım.”

K4: “...çevre yönetim sertifikasına sahibiz.”, “Online sınavlar yapılıyor şu an onlinea geçtik biz de kâğıt tasarrufu açısından fayda sağlasın diye.”, “Kendimizin var. 31 meydanda şuan çevre yönetim sertifikamız var.”, “Çevre yönetim sistemimiz var, atık yönetim sistemimiz var.”, “Güzel faaliyetlerimiz var çevre açısından bu arada tabii sürdürülebilirlik açısından bizim bu seneki hedeflerimizden bir tanesi sürdürülebilirlik. Dolayısıyla hani birçok meydanda yani şeyde özellikle İstanbul Havalimanı’nda elektrikli araçlara geçtik.”, “Highloader, pushback vs. gibi. Çekerli merdivenler, konveyörler hepsi elektrikliye döndürülmek üzere yani öyle bir projemiz var. Dolayısıyla aslında çevreye duyarlılık anlamında ve minimuma indirmek kaynağı ve çevreye zararı engellemek açısından çok çalışmalarımız var.”

K5: “Sürdürülebilir bir kârlılığı garanti ederseniz...”, “Sürdürülebilir olması açısından kendimiz liderlik 1.0 diye bir eğitim tasarladık.”, “...de-icing sıvıları ve benzeri atıkların hani o atıkların geri dönüşümüyle alakalı çok ciddi çalışmalar yapılıyor.”, “Onun dışında yenilenebilir enerjiyle ilgili çalışmalar var şimdi ekipmanlarımızı elektrikliye yavaş yavaş dönüştürüyoruz. Bataryalı araçlara doğru dönüşüm var ve binaların biraz daha akıllı binalara güneş enerjisiyle beslenecek planlarımız var.”

K6: “Çevre bilinçlendirme eğitimleri her personele verilir ve el kitapları dağıtılır. Kaynağında ayırıştırma için atık kutuları ve atık istasyonlarımız mevcut.”

K7: “Hizmet verdiğimiz havalimanlarında kapalı alanlara elektrikli araçlarla giriyoruz kapalı alanlara kesinlikle motorlu yani mazotlu araçlarda giriş yapmıyoruz.”, “Pushbacklerle ilgili mesela elektrikli pushbacklerin kullanımıyla ilgili mevcut istasyonlarda artış söz konusu oldu.”, “Sadece havalimanı değil bizim kendimizin de çevre yönetim ve artık yönetimi ile ilgili şefliğimiz var.

Bunlar her sene hem normal hem teçhizatlarımızın çıkardığı hem de dışarıya yaydığı karbonmonoksit oranlarının ölçümlemesi işte sera gazına yönelik olan çalışmalar iyileştirme çalışmaları bunların kayıt altına alınması verilerin toplanması iyileştirmelerinin yapılması hususunda çalışmaları devam ediyor.”, “Bence sürdürülebilirlik. Sürdürülebilirlik en önemli şeylerden bir tanesi.”, “Bir de bir şeyi iyileştirme yapıyorsanız o iyileştirmenin de sürdürülebilir olması gerekiyor.”, “Özellikle bu sertifikasyon ve sürdürülebilirlik çalışmaları onun üzerinden yürüyor.”

K8: “Bütün yeşil havalimanı vesaire sertifikalarına ayrıca sahibiz.”, “Çalışmalarımızın içerisinde yakın projelerimizden birinden bahsetmek gerekirse tüm araçlarımızın elektrikliye çevrilmesi, havalimanlarımızdaki atıklarımız vesairenin zaten bütün sertifikasyonlarla gerekli şekilde tahliyesi sağlanıyor.”, “Ayrıca önemli bazı hizmetlerimizdeki atıklarımız uluslararası standartlarda havalimanlarıyla da iş birliği içerisinde kesinlikle doğaya karışmayacak ve sürdürülebilirlik adına da fayda sağlayacak şekilde geri dönüştürülüyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden anlaşılabacağı üzere kalite belgelerine ve sertifikalarına sahip olunması, çevre ile ilgili çalışmaların varlığı, gerek havalimanının gerekse işletmenin kendi atık yönetim sistemini kullandığı, kullanılan araçlarda ve ekipmanlarda elektrikli olanlara yönelik değişimin gerçekleştiği, kâğıt tüketimini minimuma indirmeyi amaçlayan yeni projelerin uygulandığı, sürdürülebilir bir kârlılığın hedeflendiği sonuç olarak sürdürülebilirliğin rekabet avantajı sağladığı anlaşılmaktadır.

Emniyet;

Havacılıkta her şeyin başında emniyetin geldiği ve çok fazla gündeme gelmese de yer kazalarının yaşandığı bilinmektedir. Çalışanlara yönelik ve uçaklara verilen hasarların önlenmesi amacıyla işletmeler emniyete oldukça önem vermekte ve bu doğrultuda çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Havayolları açısından da dikkat edilen konulardan birisi olan emniyetli hizmet sunumu yer hizmeti işletmelerinin sahip olduğu üstünlüklerden birisidir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Dolayısıyla hani bu anlamda yer hizmetleri için de aynı şey geçerli bize verilen en önemli talimat yer hizmetlerinde emniyet, emniyet, emniyet. Emniyet için ne gerekli sivil havacılık bacağında söylüyorum yani kesinlikle eğitimler tam olacak kesinlikle araçların bakımları tam olacak gibi gibi.”

K2: “Şimdi bir ekip kuruyoruz. Bu ekipte daha çok bunu çalışacak. Güvenli hizmet verme üzerine kuracağız.”, “Güvenliği ön planda tutacak ekipman iyileştirmeyeyle ilgili bir çalışmamız başlayacak.”, “Tabii güvenlik dediğim daha emniyet. Güvenlik dediğim aslında daha emniyetli.”, “Emniyetli operasyon ön planda.”

K3: “İş kazaları ve ekipman kazaları bizim yönetim ekibi olarak önceliğimizde olan bir konu.”, “Güvenli çalışma ortamı yaratmak her yılın öncelikleri arasında olan bir konu, çalışma arkadaşlarımızın sağlığı güvenliği bizler için birincil öncelik.”, “Ne yapıldığı soruluyor ama kapsamlı bir veri incelemesi havayolu tarafından yapılmaz bu yapılmamasına rağmen bizim önceliğimizde olan bir konu.”, “Birincisi emniyet. Havacılıkta her şey emniyet emniyetten geçiyor.”, “Emniyetle operasyonda yani insan emniyeti de, uçuş emniyeti de, yolcu emniyeti de, tesis emniyeti de gibi tüm kapsamlarda düşünebilirsiniz her şeyin başında emniyet geliyor.”

K4: “Bizim pazarlama stratejimiz biraz da kendimizi konumlandığımız noktada en emniyetli hizmeti sağlamak noktası.”, “Aslında sıfır kaza mottomuzla biz sektörde en emniyetli hizmeti sağlayan firma olarak konumlandırıp kendimizi müşterilere güven vermek amacındayız dolayısıyla en kaliteli ve en güvenli hizmeti en emniyetli diyeyim güvenli demeyim de en emniyetli hizmeti sağlamak.”, “Bizim şirkette yani daha doğrusu uluslararası sektörde konumlandığımız bizim kendimizi emniyetli operasyon...”

K5: “İş kazalarını azaltmak bizim için çok kritik A işletmesin de en büyük kaslarından bir tanesi sahalardeki entegre yönetim sistemleri hatta şimdi hepsi sahada harıl harıl denetim yaparız.”

K6: “Operasyonlarımıza taşıdığımız Merkezi Yük Kontrolü (CLC) çözümüyle, uçuş operasyonlarında yük-denge ölçümlemesinin tek bir merkezden yönetilerek uçuş emniyetinin maksimize edilmesi ve operasyonel verimliliğimizi artırmayı hedefledik.”

K7: “Havayolunun aslında buradan beklentisi şu hizmetin zamanında verilmesi, hizmetin emniyetli bir şekilde verilmesi.”, “Emniyetli bir şekilde çalışmamız noktasında hem emniyet hem zamanı aktif kullanan bizden daha iyisi yok.”, “Bizim güçlü yönlerimiz gerçekten her işi emniyetli ve zamanında hızlı şey yapıyoruz.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerin de en önemli talimatın emniyet olduğu, havacılıkta her şeyin emniyetten geçtiği, verilen eğitimlerde bunun çok fazla vurgulandığı, ekipman iyileştirmeleriyle, yenilikçi uygulamalarla, uçuş emniyeti, yolcu emniyeti ve tesis emniyetinin sağlanması gerekliliği anlaşılmaktadır. İşletmelerin kendilerini en emniyetli hizmet sağlayıcı olarak konumlandığı ve rekabette avantaj sağladıkları görülmektedir. Yer hizmeti işletmelerinin sahip olduğu önemli üstünlüklerden birinin emniyet olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bütüncül Hizmet Sunumu;

Yer hizmetleri sektöründe farklı ruhsat tipleri mevcuttur. Bu ruhsatlar doğrultusunda verilen hizmetlerde değişmektedir. En kapsamlı olan A grubu ruhsat birçok hizmeti de içerisinde barındırmaktadır. Buradan hareketle havayolu işletmeleri

için hizmet bütünlüğü önemli bir konudur. Yurt dışında yer hizmetlerinin yolcu hizmetleri, yük kontrol & uçuş operasyonu ve ramp hizmetleri olarak farklı işletmeler tarafından verildiği bilinmektedir. Hatta ramp hizmetleri bile kendi içerisinde ayrılabilir. Bu hususta bir işletmenin tüm hizmetleri veriyor olması bütüncül bir hizmet sunumuna sahip olması işletmeler için üstünlük sağlayan hususlardan birisidir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Ondan sonra ikinci kaynak diğer yer hizmetleri kuruluşlar için söyleyeceğim onlar kendi bünyeleri içerisinde aynı zamanda mesela bilet satışta ya da serviste ya da artı değerler katıyorlar kendilerine.”, “Mesela temsilcilik hem A işletmesi hem B işletmesi temsilcilik de verebiliyor henüz hani bizim böyle bir şeyimiz yok biz temsilcilik vermiyoruz.”, “Evet yetkimiz var ama şu anda vermiyoruz şu an için gerekmiyor. Ondan sonra dolayısıyla hani diğerleri için bunların hepsi bir artı değer yani.”, “Aslında bu çok güzel bir bakış açısı yani a'dan z'ye bütün hizmetleri verebiliyor olmak.”, “Yani kimi yer hizmetleri global olarak tam bir hizmetin tamamını sağlıyor...”

K2: “Eğer tarifeli bir uçuşun var ve kargo taşıman varsa antrepo işleten biliyorsun Türkiye’de A, B ve C var biraz tercih sebepleri de oradan oluyor.”

K4: “Çünkü tek bir firma tarafından yönetildiği için bütünsel bir şey var bu biliyorsun zaten hani zincirin halkaları gibi bu operasyon o 50 dakikalık süreçte bir tanesi koptuğu noktada zaten bütün şeyler kopuyor ve o bir sarmal şeklinde havayoluna müşteriye kalitesiz hizmet sağlıyor oluyorsun.”

K5: “Buralarda da seçme şansı olmuyor tabii havayollarının. Ama bütünleşik bir hizmet alıyorlar. A işletmesiyle yaptıkları kontrat Adıyaman için ayrı Ankara için ayrı olmuyor.”, “Baştan aşağı yapıyor olmanız bir hizmeti tamamen size bir verimlilik de kazandırıyor.”, “Bence hem verimlilik anlamında faydası oluyor hem sunduğumuz teklifin karşı tarafa havayoluna daha anlamlı gelmesini de sağlıyor bence bu bir avantaj.”

K9: “Bunlar arasında tercihte ise paket program olarak alım yapıyorlar orada da ücret devreye giriyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere bilet satışı, temsilcilik hizmeti, kargo ve antrepo hizmeti gibi hizmetleri de kendilerine katarak bütüncül hizmet sunumunun gerçekleştiği görülmektedir. Global olarak yer hizmetlerinin tamamını veriyor olmanın havayolları açısından da önemli olduğu, gerek verilen hizmetin kalitesindeki bütünlüğün sağlanmasında gerekse zaman olarak daha kısa sürede operasyonların gerçekleştirilmesinde avantaj sağladığı anlaşılmaktadır.

Büyüklik;

İşletmelerin büyüklüğü yönetim güçlüğünü beraberinde getirirse de uygun yönetim yaklaşımıyla ve kontrol mekanizmalarının oluşturulmasıyla işletmelere üstünlük sağladığı görülmektedir. Bu hususta hizmet verilen havayolu sayısı, var olunan havalimanı sayısı, ekipman sayısı, personel sayısı, park sahalarının büyüklüğü gibi konularda işletmelerin sahip olduğu varlıkların önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin söz konusu varlıklarda büyüklüğe sahip olması üstünlük sağlamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Ne bir A işletmesi ne bir B işletmesi ne de bir C işletmesi kadar büyük bir yapıda değiliz.”, “Diğer yer hizmeti kuruluşları önümüzde bizden oldukça güçlü oldukları için onların seviyesine ileriki zaman diliminde gelebilmeyi çok arzu ediyoruz.”, “Araç park sahamızı dediğim gibi 1000 metrekareden 3000 metrekareye çıkarttık bizim orada iki tane cobusumuz vardı 9 cobusa çıktı merdiven deseniz 15 tane merdivene çıktı.”

K3: “Bu güce sahip olmak pazarlık aşamasında tercih edilme aşamasında da fark yaratıyor diye düşünüyorum.”, “Normalde D işletmesinin bizimle rekabet edebilecek bir gücünün olduğunu düşünmüyorum.”

K4: “Türkiye’de 31 meydanda olmamız ve yurt dışında çeşitli meydanlarda olmamız kendi açımızdan bir iş birliği sağlıyor.”

K7: “Türkiye’de de yer hizmetleri kuruluşları arasında sektörün en büyüğü haline gelmiş durumda şu anda. Bu yüzden de hem yerli havayolları hem de yabancı havayolları tarafından tercih edilen bir firma haline geldik.”, “Burada da dediğim gibi bizim şu anda 50’nin üzerinde havayoluna hizmet vermeye devam ediyoruz.”, “Hizmet verdiğimiz uçak sayısına baktığımızda yani yüz binlerce uçağa hizmet veriyoruz milyonlarca uçağa hizmet veriyoruz.”, “Bugün dünyanın en iyileri arasındayız diyebilirim yani hizmet veren herkesin teçhizat yapısı olarak hem de insan kaynağı olarak hem de hizmet verdiğimiz uçak sayısı olarak.”, “Yani bir sınıflandırma yapacak olursak biz şu anda ciddi anlamda hani 1 milyonda bir milyonun üzerinde uçağa hizmet vermiş bir handling firması olarak dünyada en iyilerin arasındayız rekabet edecek seviyedeyiz eksiklerimiz yok fazlamız da var.”

K8: “Aslına bakarsanız Avrupa’daki bölünmenin nedeni oradaki firmaların bunların tamamını çevirebilecek kapasitede olmamaları.”

K9: “Bir de daha fazla meydanda hizmet veriyor olması da bir kriter.”, “Bunların araç envanterleri de daha geniş, insan gücü daha fazla olabilir.”

K10: “Ama bugün itibariyle bütçe ve insan kaynağı anlamında en güçlüsünün C işletmesi olduğunu düşünüyorum.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere işletmenin büyüklüğünün güç haline geldiği, rekabet konusunda bu güce sahip olunamadığı durumların var olduğu, iş birliklerinin oluşması konusunda avantaj sağladığı görülmektedir. Sermaye olarak, park sahalarının ve ekipmanların sayısının ve hizmet verilen meydan sayısının büyüklük kapsamında değerlendirildiği ve işletmelerin sahip oldukları üstünlüklerden birisinin de büyüklük olduğu anlaşılmaktadır.

Köklü Olmak;

Yer hizmeti işletmelerinin köklü olması rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu hususta hizmetin verilişinde, yönetsel kararlarda ve anlaşmaların sürekliliğinde oldukça büyük öneme sahip olduğu bilinmektedir. İşletmelerin belirli bir geçmişinin olmasının yani köklü bir işletme olmasının yer hizmetlerinde rekabet avantajı sağlayan üstünlüklerden olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “A işletmesi tabii 58-60 yıllık bir kurum yani hatta holding şeklinde holdinge dönmüş bir şekilde.”, “B işletmesine baktığımız zaman daha yeni biliyorsunuz 98 yıllık bir kuruluş.”, “...geçmişteki sergilediğimiz ya da yaptığımız işleri çok iyi bildikleri için onlara bu ayrı bir güven veriyor yani.”

K3: “ Üç ana grubu dediğiniz esasında bizim şuan rakip olarak B işletmesi ve C işletmesi. B işletmesi uzun yıllardır sektörde...”

K5: “B işletmesi 90 yıllık bir yer hizmetleri şirketi.”, “Önemli bir know-how ı var, 90 yıllık bir geçmişi var. Hem Türk havacılığındaki sektörün kuruluşunda domine edişinde ciddi bir yeri var.”, “Türk yer hizmeti şirketlerinin en köklüsü.”, “Deneyimli bir şirketiz köklü bir şirketiz ben rahatlıkla söyleyebiliyorum.”

K6: “Köklü, öncü ve yenilikçi bir firmayız.”

K9: “Mesela A işletmesi daha köklü bir işletme buna da bakabiliyorlar.”, “Kurumsal kimliği, deneyimi ve geçmişi olmasına bakıyorlardır.”

K10: “Yani hikâyesine bakacak olursanız köklü olanları A işletmesi ve B işletmesi.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde işletmenin kaç yıldır var olduğu, uzun yıllardır sektörde faaliyet göstermenin rekabet açısından avantaj sağladığı, köklü olmakla birlikte belirli bir deneyimi de beraberinde taşıdıkları görülmektedir. İşletmelerin köklü olmasının müşteriler açısından güven duygusu yarattığı ve sahip olunan üstünlükler arasında değerlendirildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Hızlılık;

Rekabet üstünlüğü sağlamak konusunda yer hizmeti işletmelerinin sahip olduğu üstünlüklerden birisi de hızlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri istek ve taleplerine hızlı yanıt verme, değişikliklere hızlı adaptasyonun gerçekleştirilmesi işletmelere üstünlük sağlamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: “Evet A işletmesinin yapısı diğer sektör oyuncularına göre kıyaslandığında daha lean managementi benimseyen daha çok katmandan değil sorumluluk alanlarında odaklanabilen ihtiyaç kadar katmandan oluşan kendi bünyesinde hızlı karar verip aksiyona dönebilen sorumluluğu taşıyan bir yapıya sahip.”, “Gerek kişilere gerek müşterilerimize gerekse oradaki iş alanlarına hem de hızlı karar verip...”, “...pandemi de başarılı geçmemizin etkilerinden birisinin bu olduğunu düşünüyorum.”, “Biz çok hızlı diğer firmalara göre çok hızlı karar alıp çok hızlı yön değiştirebiliyoruz.”, “Bu kadar hızlı değişen krizlerden etkilenen bir sektörde bu güce sahip olmak pazarlık aşamasında tercih edilme aşamasında da fark yaratıyor diye düşünüyorum.”

K6: “Değişen uluslararası mevzuatlara daha hızlı ulaşmada kolaylık sağlamaktadır.”

K7: “Ramp'teki o pratik gücümüz hizmeti hızlı veriğimiz ve tamamen gerçekten zaman odaklı çalışmamız ve emniyetli bir şekilde çalışmamız noktasında hem emniyet hem zamanı aktif kullanan bizden daha iyisi yok.”, “Bizim güçlü yönlerimiz gerçekten her işi emniyetli ve zamanında hızlı şey yapıyoruz.”

K10: “Havayolu işletmesi indiğinde turnaround zamanları var uçağın doldurulması boşaltılması, yolcuların alınması temizlik gibi hizmetlerinde optimum zamanda yapılması gerekiyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere bazı işletmelerin daha hızlı karar verip uygulamaya dönüşebilen bir yapıya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Bunun yanında hızlı karar verip yön değiştirebilmeleri, mevzuat anlamında da değişikliklerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, hizmetin sunumunda da süre olarak hızlılığın sağlanması daha pratik uygulamalarla uçakların yerde kaldıkları süreyi minimuma indirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Sahip olunan üstünlüklerden birisinin de gerek yönetim olarak gerekse operasyon olarak hızlılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Esneklik;

Yer hizmetleri sektörünün değişken bir yapıda olmasının işletmelerin esnek bir yönetimi benimsemesinde ve verilen hizmetlerde esnek olunmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu doğrultuda yönetsel konularda daha esnek bir yapıya ulaşmak adına

işletmelerin organizasyon yapısında değişikliğe gittiği görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: “Bu sayede büyük alanlara hem ulaşılabilirliğimizi artırdık çevirerek gerek kişilere gerek müşterilerimize gerekse oradaki iş alanlarına hem de hızlı karar verip daha dönemin  okta popüler olan esnek yönetimi yapısına sahip olduğumuzu düşünüyorum.”, “Buradan söylemek istediğimde ihtiya a göre şekillenebilen esnek bir yapı olduğunu dile getirebilirim.”

K4: “Bu da bize hem esneklik anlamında hem de müşterinin ihtiyaçlarını cevaplamak anlamında bir esneklik sağlıyor açıkçası.”

K5: “...O anlamda da esnek bir yapımız var.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere sahip olunan üstünlüklerden birisinin de esneklik olduğu görülmektedir. Bu hususta büyük alanlara ulaşılabilirliğin artması, esnek yönetim yapısıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılama noktasında esneklik sağlandığı anlaşılmaktadır.

3.4.2.3. Tercih Edilme Nedenleri

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda rekabet üstünlüğü kapsamında tercih edilme nedenleri; kurumsallık, iştirakler, tek hizmet sağlayıcı olma, bilinirlik ve kaza oranları kodları açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda tercih edilme nedenleri arasında sahip olunan iştiraklerin ve kaza oranlarının büyük öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

İştirakler;

İşletmeler rekabette  ne geçmek adına iştirakler oluşturabilmektedir. Aynı hizmeti sunan işletmelerle, hizmet sağlayıcılarla ve müşterilerle oluşturulan iştirakler söz konusudur. Yer hizmeti işletmelerinde bu tarz iştiraklerin varlığı bilinmektedir. İştirakler havayolu işletmelerinin tercihlerinde de önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Sahip olunan iştiraklerle maliyet açısından, yeni anlaşmaların yapılabilmesi açısından ve bir havayolunun doğrudan tek hizmet sağlayıcısı olabilme açısından avantaj sağlamaktadır. Buna ek olarak iştirakler sayesinde büyük referanslara sahip olunması da havayollarının tercihinde etkili olmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Dolayısıyla gittiği yerlere tam olarak gittiği meydanlara mutlaka bunu sadece yurt içi değil yurt dışı içinde taşıyor”, “X havayolunun yaklaşık benim bildiğim kadarıyla 300'e yakın uçakları

var yani pastayı böyle ortadan yarıya böldüğü zaman bir tarafı zaten A işletmesinde tamam mı?”, “Y işletmesi olarak hizmet veriyorum. Benim alt kuruluşum sadece B işletmesi için söylemiyorum ondan sonra alt kuruluşlarında bunlar paket olarak götürüyor servisi oraya ve dolayısıyla havayolu diyor ki aa ne kadar güzel ben İstanbul’da bunlarla bu anlaşmayı yaparsam Makedonya’da da Y işletmesi var orada da bu hizmeti ondan alabilirim ya da örnek veriyorum.”, “A işletmesi belki yeni ama aslında onların arkasında biliyorsunuz kurucu ortakları X havayolu ve B işletmesi olduğu için belki 10 senelik ya da 15 senelik gibi gözükseler bile sonuçta arkasında oldukça büyük bir tecrübeyi de beraberinde götürüyorlar.”, “Onun dışında örnek veriyorum B işletmesi için konuşuyorum yani B işletmesinin aynı zamanda Y işletmesiyle olan biliyorsunuz bir entegrasyonu söz konusu.”

K3: “C işletmesi ağırlıklı X havayoluna hizmet vermek adına kuruldu. Sonrasında portföyüne bazı yabancı havayollarını ekledi ama ana hizmet odağı X havayolu ve Z havayolu çevresinde toparlanmakta ve bir kısım Y işletmesinde bunların birbirleriyle dirsek temasında olan oyuncular olduğunu biliyoruz.”, “C işletmesinden hizmet alacak bir firma X havayoluna rakip olarak ya da onun yanındaki Z havayolunu ya da Y havayolunu rakip olarak görmemesi lazım çünkü C işletmesi bir X havayolu ve B işletmesi.”, “X havayolu, Z havayolu ve Y havayolu birden fazla firmanın olduğu yerlerde şuanda bizimle değil C işletmesi ile çalışmayı tercih ediyorlar.”

K7: “İlk kurulduğumuzda X havayoluna hizmet vermek adına kurulmuş olan bir yer hizmeti olmamıza rağmen daha sonra verimlilik esasına bağlı olarak diğer havayollarına da hizmet vermeye başladık.”

K9: “Ancak Türkiye’de bunun bir istisnası da var C işletmesi X havayolunun bir alt birimi olduğu için genelde Z havayolunun ve X havayolunun iç hat hizmetini genelde onlar yapıyorlar.”

K10: “Büyük meydanların çoğunda X havayolu C işletmesi ile anlaşmalarını yapıyorlar.”, “X havayolunun B işletmesi ya da A işletmesiyle anlaştığını görmek imkânsıza yakın işin doğasına aykırı aynı holdingin bir alt kuruluşu yani.”, “Ama tabii ki C işletmesinin X havayolu ve Z havayoluyla birebir çalışmasından kaynaklanan bir avantajı var.”, “Elinde belirli bir pasta payı var. Bu pasta payını kolay kolay kaybedecek gibi görünmüyor.”, “Ama orada da yine C işletmesinin bir avantajı olabilir o da X havayolundan kaynaklanan bilinirlik tanınırlık açısından bir avantajı olabiliyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinin sahip oldukları iştirakler tercih edilme konusunda oldukça etkilidir. Sahip olunan bir iştirak sayesinde doğrudan hizmet sunumunun gerçekleşmesi ve pazar payının artırılması mümkündür. Birden çok meydana söz konusu iştirak aracılığıyla faaliyet gösterilmesi mümkündür. Ayrıca örneğin; yer hizmeti işletmesinin bir havayolu ile iştirakinin olması sonucunda o havayolunun uçaklarına var olunan tüm meydanlarda hizmet verilmesi, havalimanı işletmecisi olan bir işletmeyle olan iştirakin havalimanı kullanımlarında

belirli avantajlar sağlayabildiği, rakip bir firmayla yapılan iştirakin müşteri paylaşımında ve ortak kullanım alanlarında avantaj sağladığı görülmektedir. Ayrıca sahip olunan iştirak neticesinde söz konusu havayolunun kendi anlaşmaları bulunan havayolu işletmeleriyle de anlaşma yapması kolaylaşmaktadır. Sonuç olarak yer hizmeti işletmelerinin tercih edilmesinde en önemli kriterlerden birinin iştirakler olduğu anlaşılmaktadır.

Kaza Oranları;

Yer hizmetlerinde emniyetin önemli bir konu olduğu bilinmektedir. Bunun bir sonucu olarak da kaza oranlarının havayolu işletmeleri açısından önemli bir kriter olduğu anlaşılmaktadır. Havayolu işletmeleri anlaşmaları yaparken yer hizmeti işletmesinin geçmiş kaza kayıtlarını isteyebilmekte ve bu doğrultuda bir tercihte bulunabilmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K2: “Havayolları bizle ilk anlaşırken bize o konuda da şey yapıyor takip ediyor. Haftalık yaptığımız koordinasyon toplantısında bu iş kazaları ve ekipman kazaları mutlaka değerlendirilir.”

K3: “İş kazaları ve ekipman kazaları bizim yönetim ekibi olarak önceliğimizde olan bir konu.”

K4: “Hem iş kazaları hem ekipman kazaları hem uçak kazaları kayıtları alınıyor. Yani bu verileri bizlerden isteyebilirler kalite birimlerimizde bunların kayıtları var.”

K5: “Bizim mesela kazasızlık oranımız dünya normlarının çok altında. Rekabette öne geçmemizi sağlıyor olduğunu umut ediyorum.”

K7: “Kendimize bir hedef koyuyoruz kaza olmaması riski sıfıra indirmek indirgemek adına. Bunun da gerçekten istatistiksel olarak faydalarını gördük.”, “...kesinlikle, kesinlikle dikkate alıyorlar.”, “Şunu söyleyeyim yani tekrar yeniden tercih etmekten ziyade bir mesela bir havayolu bize hizmet veriyor ve biz havayoluna çok fazla kazadan dolayı zarar verdikçe önümüzdeki sene bizle çalışmıyor.”

K8: “Şöyle ki kaza önleme çalışmalarımız için ayrı birimlerimiz var. Tabii ki havayollarının bu konuya dikkat ettiği aşikârdır. Bununla ilgili uluslararası standartlarda kazaların değerlendirilme oranları var.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinde yaşanan tüm kazalar kayıt altına alınmaktadır. Havayolu işletmesinin talepleri doğrultusunda da bu istatistikler sunulabilmektedir. Hizmet sunumu esnasında uçağa verilen herhangi bir hasar sonucunda havayolu işletmesinin anlaşmayı tekrar yenilemediği durumların olması söz konusudur. Bu hususta iş kazalarının ve ekipman

kazalarının sıfıra indirgenmesi konusunda çalışmaların varlığı ve bu konuya önem verildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tek Hizmet Sağlayıcı Olma;

Yer hizmetleri sektörüne bakıldığında Türkiye’de bir dağılımın söz konusu olduğu ve küçük meydanlarda yalnızca bir yer hizmeti işletmesinin faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bu durumlarda havayolu işletmelerinin tercihlerinde alternatif bir seçeneğin olmaması tercih edilme noktasında bir zorunluluk durumunu doğurmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “...ikincisi de bazı nedenlerden dolayı bizden başkasının bu hizmeti verememesinden dolayı bizi tercih etmek zorunda kalıyorlar.”

K3: “Yani şu anda yerli firmaların bizimle çalışmaları tercih ettikleri yerler bir kısım zorunlu oldukları yerler.”

K4: “Öyle bir fırsat oldu orada biz tek firmayız orada.”

K5: “Tabii bir diğer konu da verimli olabilmesi için her havalimanında üç oyuncu da yok. Küçük istasyonlarda sadece bir hizmet sağlayıcı var.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de bir meydana tek hizmet sağlayıcı olmak ya da belirli nedenlerle hizmet verilemeyecek bir istisnai durumun söz konusu olması tercih edilme noktasında havayolu işletmelerini zorunlu bırakmaktadır.

Bilinirlik;

Tercih edilme nedenleri arasındaki bir diğer kriter ise yer hizmeti işletmesinin bilinirliğidir. Gerek işletmelerin gerekse işletmelerin yönetiminde yer alan yöneticilerin tanınırlığı ve bilinirliği tercih edilme konusunda işletmeye avantaj sağlamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Ondan sonra inanın hani bankalar bile teminat mektubuna ilk başlangıçta sizi tanımadıkları için vermiyorlar.”, “C işletmesinin baktığı kendi uçaklarının haricinde olan uçaklar da var yani X havayolunun alt ortaklığı diye mesela Z havayolu gibi ya da işte yabancı havayolları tabii uluslararası hani bayrak taşıyıcıya baktığı için C işletmesini daha çok tercih ediyorlar yani.”, “Geçmişteki sergilediğimiz ya da yaptığımız işleri çok iyi bildikleri için onlara bu ayrı bir güven veriyor yani.”

K3: “Bir kere yurt dışında da oldukça fazla bilinen bir firmayız .”

K10: “Ama orada da yine C işletmesinin bir avantajı olabilir o da X havayolundan kaynaklanan bilinirlik tanınırlık açısından bir avantajı olabiliyor.”, “Teknolojiyi kim daha hızlı daha etkin daha verimli kullanırsa ister istemez maliyetlerini azaltacak, hizmet kalitesini artıracak, bilinirliğini artıracak belki bundan başka yol göremiyorum ben yer hizmetleri açısından.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere bilinir bir işletme olmanın destek alınacak yatırımlarda, tercih edilirken referans olunması hususunda, özellikle uluslararası pazarda tercih sebebi olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumsallık;

Yer hizmeti işletmelerinin kurumsal bir yapıda olmaları havayolları açısından tercih edilme noktasında etkili olan kriterlerden birisidir. İşletmelerin kurumsal olmaları çalışanlar açısından da önem arz etmekte olup sadakati artıran unsurlardandır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “...biliyoruz yani A işletmesinin de, B işletmesinin de C işletmesinin de bu sektörde oldukça kurumsal olduklarını.”

K3: “Holding çatısı altında bir hizmet ağının aynı hizmet kalitesiyle dünyanın farklı yerlerinde hizmet sunuyor olabilmesi bir müşteri için oldukça rahatlatıcı bir konu.”, “Kurumsal bir kimliğe bürünmüş olmaları da önemli.”

K9: “Kurumsal kimliği, deneyimi ve geçmişi olmasına bakıyorlardır.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinin kurumsal olmaları ve holding çatısı altında hizmet ağını genişletmesi müşterileri rahatlatan bir konudur. Sonuç olarak havayollarının tercihleri noktasında yer hizmeti işletmesinde kurumsallığının önemli bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.2.4. Hizmet Farklılıkları

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda rekabet üstünlüğü kapsamında sunulan hizmet farklılıkları köprü işletmeciliği, ulaşım hizmeti, VIP-CIP hizmeti (platinum hizmetler) ve kargo-antrepo hizmeti şeklinde belirlenmiştir. Analiz sonucunda yer hizmetlerinde verilen hizmetlerin standart olduğu çok fazla farklılaşmadığı farklı hizmetler konusunda da kargo-antrepo hizmeti ve genel havacılık kapsamında platinum hizmetler yani VIP-CIP hizmetler daha fazla gözlenmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Kargo-Antrepo Hizmeti;

Yer hizmetlerinde farklı verilen ve müşteriler açısından avantaj sağlayan hizmetlerin başında kargo-antrepo hizmeti gelmektedir. Burada havayolu işletmeleri için kargo hizmeti alınırken farklı bir kargo işletmesine ihtiyaç duyulmaması işletmelerin anlaşma yapma konusunda dikkat ettikleri bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K2: “Burada belki kargo taşıması varsa kargo-antrepo işletmeciliğinin olması havayollarının tercihi oluyor.”, “Eğer tarifeli bir uçuşun var ve kargo taşıman varsa antrepo işleten biliyorsun Türkiye’de A işletmesi, B işletmesi ve C işletmesi var biraz tercih sebepleri de oradan oluyor.”

K3: “Bunun haricinde bulunduğumuz bazı yerlerde örnek antrepodur...”

K6: “Online Araç Randevu Sistemi sayesinde Cool Truck hizmeti veriyoruz.”, “Genel ve bozulabilir kargo taşımacılığını kapsayan “Tarifeli Gümrüklü Kargo Taşımacılığı” hizmeti ile faaliyet gösterdiğimiz antrepolar arasında hizmet sağlamaktadır.”, “Tarifeli, Gümrüklü Taşıma Hizmetimizi genel kargolar için uluslararası standartlara uygun araçlarımız ile soğuk hava gerektiren kargolar için ise +2 / + 25 C ısı ayarlı frigorifik kamyonlarımız ile hizmet vermekteyiz.”

ifadelerini kullanmışlardır.

Platinum Hizmetler (CIP-VIP Hizmeti);

Yer hizmeti işletmeleri tarafından verilen farklı hizmetlerden yoğun olarak gözlenen hizmetlerin başında platinum hizmetler gelmektedir. Bu konuda genel havacılık kapsamında VIP-CIP hizmetlerin verilmesi, lounge kullanım imkânının sağlanması görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K2: “Yolcu hizmetleri tarafından genel havacılık olan yerlerde CIP terminalleri kullanımıyla ilgili bir şeyimiz oldu.”

K4: “Platinum hizmetlerimiz var platinum gibi hizmetleri özel şöyle söyleyeyim bireysel hizmeti almak isteyen karşılama ve asist edilme hizmeti diyelim tüm Türkiye genelinde bu hizmeti verebiliyoruz başka CIP başladık Macaristan ve Diyarbakır’da Türkiye’de ilk defa Diyarbakır’da açtık CIP hizmeti işletmesi daha doğrusu bir de Macaristan’da var şu an bir de Adana’da var ihalesini aldık şu an inşaat aşamasında Adana Çukurova havalimanında diyelim.”

K7: “X havayolu CIP hizmetleri CIP salon hizmetlerinin verilmesi hususunda tekiz aslında.”, “Şuanda CIP salonlarının bulunduğu havalimanların da sadece C işletmesi hizmet veriyor. Artı business jet hizmetleri, artı VIP hizmetleri diyebilirim bununla ilgili.”

ifadelerini kullanmışlardır.

Ulaşım;

Yer hizmeti işletmelerinde farklı olarak verilen hizmetlerden biri de ulaşım hizmetidir. Havalimanı ile şehir arasındaki ulaşımın sağlandığı, bununla birlikte işletmenin ismini daha fazla duyurduğu görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K5: “Var. Otobüs hizmetimiz var. A işletmesi deyince akla ilk gelen budur.”, “Tek vermedikleri hizmet bunun bir parçası olan ulaşım hizmeti, havalimanına ulaşım hizmeti. Onun dışında hepsi aynı şeyleri yapıyorlar.”

K6: “Otobüs hizmetlerimizde mobil erişim çözümü sunuyoruz.”

ifadelerini kullanmışlardır.

Köprü İşletmeciliği;

Yer hizmetleri sektöründe hizmetler konusunda çok fazla farklılık söz konusu değildir ancak farklı olarak verilen hizmetler de bulunmaktadır. Bu hususta yer hizmeti işletmeleri tarafından verilen farklı hizmetlerden birisi köprü işletmeciliğidir. Katılımcı 4 konuya ilişkin olarak;

K4: “Var. İstanbul havalimanında köprü hizmetlerini, köprü İşletmesi tüm köprünün uçağa yanaşması uçaktan ayrılma süreçlerini biz yapıyoruz havalimanı adına yalnız İstanbul Havalimanı yönetimi adına...”

ifadesini kullanmıştır.

Uçak İçi İlaçlama;

Yer hizmetleri işletmeleri tarafından çok fazla tercih edilmese de farklı verilen hizmetlerden birisi de uçak içi ilaçlama hizmetidir. Özellikle salgın hastalıkların görüldüğü dönemlerde öneminin daha fazla anlaşıldığı bir konu olan uçak içi ilaçlama hizmeti aynı zamanda haşerelerle mücadele konusunda da hijyenik bir ortam sağlamaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

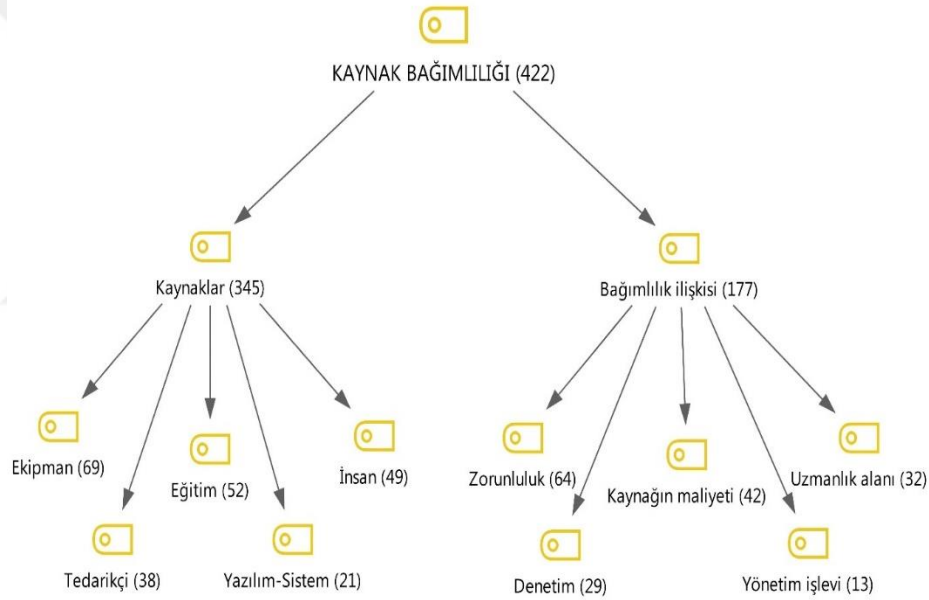
K7: “Geçtiğimiz sene itibarıyla Çevre İl Sağlık Müdürlüğü'nden onay alarak uçak içi ilaçlama hizmeti vermeye başladık.”

K8: “Uçak içi ilaçlama örnek verebileceğim hizmetler işte biz de yapıyoruz.”

ifadelerini kullanmışlardır.

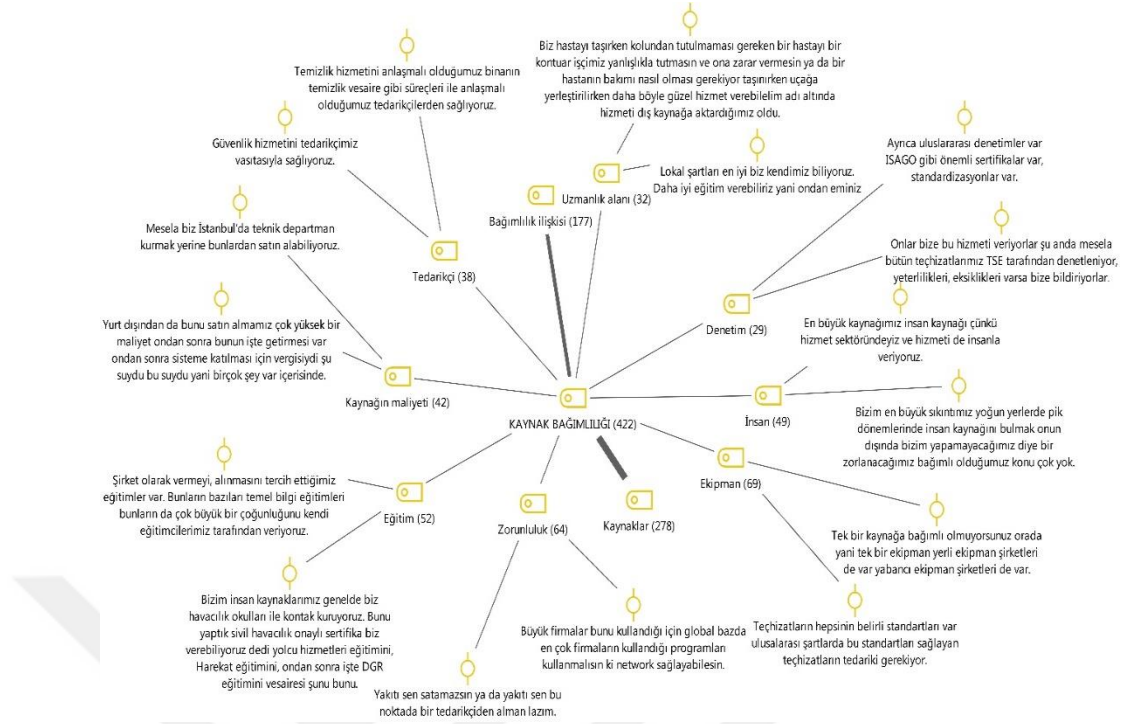
3.4.3. Kaynak Bağımlılığına Ait Bulgular ve Yorumlar

Kaynak bağımlılığına ilişkin bulgulara yer vermeden önce belirlenen tema ve kodlara ilişkin bilgi vermek faydalı olacaktır. Bu bölümde kaynak bağımlılığı; bağımlılık ilişkisi ve kaynaklar kategorilerinin altında incelenmiş olup analiz bağımlılık ilişkisi altında; denetim kaynaklı, yönetim işlevi, uzmanlık alanı, zorunluluk ve kaynağın maliyetine yönelik kodlar üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Kaynaklara ilişkin ise kaynakların standart olması, tedarikçi kullanımı, havalimanı kullanımı, eğitim, sermaye, teknik bakım-onarım, yazılım sistem, insan kaynağı ve ekipmana ilişkin kodlar üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Kaynak bağımlılığına ait hiyerarşik gösterim Şekil 9’da ve kaynak bağımlılığı ile alt kodları arasındaki ilişki temaya ilişkin örnek alıntılarla Şekil 10’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Kaynak Bağımlılığına Ait Hiyerarşik Gösterim

Kaynak bağımlılığı teması altındaki kodların hiyerarşik olarak dağılımı şekilde gösterilmiştir. Bu dağılıma göre kaynaklar ve bağımlılık ilişkileri açısından incelendiğinde kod dağılımı; ekipman (69), eğitim (52), insan kaynağı (49), tedarikçi ilişkisi (38), Yazılım- sistem (21), zorunluluk (64), kaynağın maliyeti (62), uzmanlık alanı (32), denetim (29) ve yönetim işlevi (13) şeklindedir.



Şekil 10. Örnek Alıntılarla Kaynak Bağımlılığı ile Alt Kodları Arasındaki İlişki

Kaynak bağımlılığı ile alt kodları arasındaki ilişki incelendiğinde şekilden de anlaşılacağı üzere kullanılan kaynakların bağımlılık ilişkisine oranla daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca genel çerçevede ekipman, eğitim ve insan gücünün kullanılan kaynaklar arasında daha fazla öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bağımlılık ilişkisi hususunda ise zorunluluktan kaynaklanan bağımlılık ilişkileri ile kaynağın maliyetli olması nedeniyle bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

3.4.3.1. Yer Hizmetlerinde Kullanılan Kaynaklar

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda kaynak bağımlılığı kapsamında uygulanan kaynakların standart olması, tedarikçi ilişkisi, havalimanı kullanımı, eğitim, sermaye, teknik bakım-onarım, yazılım sistem, insan kaynağı ve ekipman kodları açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda kullanılan kaynaklardan ekipman, eğitim, insan kaynağı ve tedarikçi ilişkisi daha fazla gözlenmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Ekipman;

Yer hizmetlerinde kullanılan kaynaklardan en önemlisi ekipman kaynağıdır. Bu hususta mevzuat gereği minimum teçhizat listesinin sağlanması zorunludur. Ayrıca

hizmetlerde kullanılan kaynaklar uluslararası standartlarda olduğu için bazı ekipmanların kullanımının zorunlu olduğu görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “O dönem içerisinde tabii henüz daha yeni kurulan bir şirket olduğumuz için tüm araç tesisat vesaire ilk başlangıçta kiralık olarak başladık.”, “Teçhizat listesi gereklilikleri yerine getirmek gerekiyor tabii ki ondan sonra en az teçhizat listesi.”, “GPU dediğiniz şey kolay da bulunan bir şey değil ama en azından 3- 4 tane GPU’ya çıktı.”, “Biz de değerlendiriyoruz oradan satın alıyoruz ve şu anda bütün bizim hani şu an bütün kullandığımız araçların hepsi bizim kendi öz malımız yani.”

K2: “En çok problemi ekipman tedarikinde çekiyoruz.”, “O yüzden tercih genelde kendi ekipmanınız oluyor.”, “Birincisi zaten ekipman tedariki çok uzun sürüyor.”

K3: “Yani koşullar bir yere ekipman alalım dediğinizde zaman anlamında da sizi sıkıştırabiliyor...”, “Yeni bir ekipman siparişi verdiğinizde de artık lead timelar çok uzadı.”, “Bizim baktığımızda iki tane ana kalemimiz vardır. Bunlardan biri insan iş gücü kaynağı yani çalışma arkadaşlarımız ikincisi de ekipman.”, “Ekipmanla ilgili bağımlılığımız iş hacmimizle alakalıdır.”, “Kendi ekipmanımızla yapıyoruz.”, “Yani şu an gelip en büyük müşterimi hiçbir yer hizmetleri gelip alamaz kapasitesi olarak yeterli değil çünkü ekipman, insan gücü ve fiziki alan anlamında söylüyorum.”

K4: “Mantık çerçevesinde baktığımda da dışarıdan baktığımda da her meydana herkesin girmesi bir anlam ifade etmiyor çünkü ekipmanlar çok yani bizim yaptığımız iş çok maliyetli işler.”, “Kaynak çok fazla maliyetli işte ekipman...” , “Bir ekipman ihtiyacımız olduğunda eğer kaynak anlamında yeterliyse başka bir meydana transfer edebiliyoruz.”, “Aslında çok şeye ihtiyacımız var tabii elle tutulan gözle görülen bir iş olmadığı için biz hizmet sağlıyoruz. Bu insan ve ekipman iki önemli kaynak; insan ve ekipman.”, “Çünkü hizmet üretiyorsun bir kere ekipmanlar özel ekipmanlar dolayısıyla piyasada bulabileceğin değil özel ekipmanlar oluyor.”, “Kendi ekipmanlarımızı kullanıyoruz. Ekipman temini özel üretim ekipmanlar bunlar piyasadaki bulabileceğiniz ekipmanlar değil dolayısıyla maliyeti yüksek ekipmanlar.”, “Dolayısıyla hani elimizdeki ekipmanları kaynağı, kaynak çok kıymetli bir süreç.”, “A işletmesi, B işletmesi yani diğer firmalar diyeyim işte onlarla protokollerimiz var satış pazarlama direktörlüklerimizin yaptığı birimlerimizin yaptığı ve bunlarla beraber şey yapabiliyoruz kiralama şeyiyle dokümanıyla beraber servis formuyla beraber ekipmanlarımızı kullanıyoruz.”

K5: “Çünkü ekipmanlar aşağı yukarı aynı ekipman üreticilerinden alınır.”, “Tek bir kaynağa bağımlı olmuyorsunuz orada yani tek bir ekipman yerli ekipman şirketleri de var yabancı ekipman şirketleri de var.”, “Dışarıdan ekipman taşıdığımız oluyor takviye gönderdiğimiz oluyor.”

K7: “Örnek veriyorum bir teçhizat ihtiyacına girdiğimiz zaman bu teçhizatların tamamını tabii ki buradan temin edemiyoruz, yurt dışında almak zorunda kalıyoruz.”, “Sen bir yer hizmeti vermek

istiyorsan bir meydanda minimum teçhizat sayısına sahip olman gerekiyor.”, “Teçhizatlar gerçekten çok pahalı teçhizatlar yani maliyetleri çok yüksek.”

K8: “Teçhizat bunların en önemli kalemleri oluyor.”, “Ciddi bir teçhizat yatırımı gerektiriyor bir handling firmasının kurulumu.”, “Teçhizatların hepsinin belirli standartları var uluslararası şartlarda bu standartları sağlayan teçhizatların tedariki gerekiyor.”

K9: “Yani şimdi şöyle dediğim gibi kullanılan ekipmanlar çok maliyetli dolayısıyla bazı şirketler bu araçlara sahip olma noktasında sıkıntı çekiyorlar.”, “Ekipman dediğim gibi özellikli araçlar bunlar.”

K10: “Çünkü bu ekipmanların maliyetleri çok yüksek yani her şirketin sınırsız ekipman alacak sınırsız kaynağı da yok.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde kullanılan ekipmanların kiralık olarak alınıp belirli süre sonunda da işletme bünyesine dahil edildiği görülmektedir. Ekipmanların piyasadan bulunabilecek ekipmanlar olmaması, özellikli ve sadece söz konusu hizmet için kullanılabilen ekipmanlar olması işletmeleri kısıtlayan bir konudur. Ayrıca ekipmanların oldukça maliyetli olması ve yurt dışından temin edilmesi yer hizmeti işletmelerini kısıtlayan bir diğer konudur. Ekipmanlar ve teçhizatlar her ne kadar işletmelerin öz malı olsalar da bunların tedarik edilmesi, teslim sürelerinin uzaması söz konusudur. Bu hususta zaman zaman işletmelerin birbirleriyle iş birlikleri kurdukları ve kurallar çerçevesinde ortak kullanıma başvurulduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim;

Havalimanı yer hizmetlerinde sertifikalar ve eğitimler oldukça önemlidir. Bu hususta mevzuatlar gereği bazı eğitimlerin alınması zorunlu olmakla birlikte işletmelerin alınması tercih ettiği eğitimler de söz konusudur. Bu konuda bazı eğitimlerin işletme bünyesinde; işletmelerin insan kaynakları departmanındaki eğitimcileri tarafından verildiği bazı eğitimlerin ise dışarıdan satın alındığı görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Emniyet için ne gerekli sivil havacılık bacağında söylüyorum yani kesinlikle eğitimler tam olacak kesinlikle araçların bakımları tam olacak gibi gibi.”, “Birden bire 400 personele çıkmak ve onların eğitimlerini tamamlanması ve bunların sahaya entegre edilmesi aynı zamanda tabii bu sadece personel anlamında değil araç tesisat anlamında da bizi çok zorladı.”, “Bizim insan kaynaklarımız genelde biz havacılık okulları ile kontak kuruyoruz.”, “Oradaki personeller eğitildi şu anda hizmet veriyorlar yani.”, “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları bize de şu şartı koştı bütün bu arkadaşları eğitip öyle sahaya atacağız.”, “Bunu yaptık Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü onaylı sertifika biz verebiliyoruz dedi yolcu hizmetleri eğitimini, hareket eğitimini, ondan sonra işte DGR eğitimini vesairesi şunu bunu.”, “Hakikaten eğitim işi gerçekten zor.”, “Arkadaşlarımıza dışarıdan ücretini ödeyerek bu 70-80 kişiye bu eğitimleri aldırдық.”, “... ve özellikle mesela örnek veriyorum eğitmen olan ve daha önce sektör içinde eğitim vermiş olan arkadaşları seçtik kendi eğitmenlerimizi oluşturduk.”, “Tehlikeli madde eğitmenimiz var, kendi ramp eğitmenimiz var, kendi SMS eğitmenimiz var ondan sonra yolcu hizmetleri eğitmenimiz var hatta şu anda onu da yeni aldık zaten hareket eğitmenimiz var.”, “Tabii ki var veriyoruz şöyle iş sağlığı güvenliği uzmanları bütün personellerimize bu eğitimleri veriyor.”

K3: “Sonrasında alınması gereken zorunlu eğitimler var.”, “Şirket olarak vermeyi, alınmasını tercih ettiğimiz eğitimler var.”, “Bunların bazıları temel bilgi eğitimleri bunların da çok büyük bir çoğunluğunu kendi eğitimcilerimiz tarafından veriyoruz.”, “Diğer benzer eğitimleri eğer ki yetiştirebilecek eğitlimiz varsa kendi bünyemizde vermeyi tercih ederiz.”

K4: “Mesela eğitim diyorsan eğitimin %90’dan fazlasını biz kendi içimizde sağlıyoruz kendi bünyemizde eğitim departmanımız var, akademi departmanımız var. Dolayısıyla bu noktada eğitimi biz sağlıyoruz.”

K5: “228 tane eğitmenim var aslında bildiğin akademi gibiyiz biz.”, “Mesleki eğitimlerin tamamını biz kendimiz veriyoruz. Kişisel gelişim eğitimlerinde de dış firmalarla çalışabiliyoruz.”, “...zorunlu eğitimler var.”

K7: “Kendi içimizde yeniden kaynak planlamasına gittik ve kendi eğitim müdürlüğümüzün eğitim şefliğimiz eğitim müdürlüğü oldu önce daha sonra orada yeniden yapılanmayla beraber kendi eğitmenlerimiz oldu.”, “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne gidip burada bir yetkilendirme bir yeterlilik alarak da kendi eğitimlerimizi vermeye başladık.”, “Harekat eğitimlerini sistem eğitimleri hariç yani X havayolunun kendi sistemleri hariç diğer eğitimleri tamamen bizim kendi yetkili eğitmenlerimiz verebiliyor.”, “On the job training dediğimiz eğitimlerimiz oluyor orada bir eğitim sürecinden geçiyorlar akabinde işe başlıyorlar.”

K9: “Bunlar için de eğitimler önemli sertifikalar alıyorlar.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde kullanılan kaynaklardan en önemlilerden birisi eğitim alanındadır. Bazı eğitimlerde yetki belgesine ve sertifikalara sahip olunması gerektiği için dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda yetkili kurum ve okullardan destek alındığı anlaşılmaktadır. Mesleki eğitimlerin genelde işletme bünyesinde verildiği, işletmede yetkili eğitmen olmaması durumunda emniyete yönelik eğitimler, güvenlik eğitimleri ve DGR (Dangerous Goods Regulations-Tehlikeli Maddeler) eğitimleri dışarıdan karşılanabilmektedir. Ancak köklü işletmelerde birçok eğitimi verebilecek düzeyde akademi birimlerinin olduğu ve eğitimlerin yer hizmeti işletmesi bünyesinde verilebildiği anlaşılmaktadır.

İş Gücü-İnsan Kaynağı;

Bazı kaynaklarda iş gücü bir kaynak olarak değerlendirilmese de yer hizmetlerindeki önemli kaynaklardan birisi insan kaynağıdır. Özellikle dünya genelinde yaşanan personel temininde sıkıntıların bulunması ve belirli meydanlarda özellikle pik dönemlerinde personel teminine ilişkin işletmeleri sınırlandığı görülmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: "...başka onun dışında insan kaynağı mesela personel alımında." "Bu sefer aldığımız personelleri birazcık daha kontrollü almaya başladık."

K2: "Bizde kendi insan kaynaklarımız İŞKUR'la ya da belediyelerle çalışıyor."

K3: "En büyük farkı çalışma arkadaşlarımızla personelimizle yaratıyoruz.", "Bunlardan biri insan iş gücü kaynağı yani çalışma arkadaşlarımız.", "Doğru insan gücünü, iş gücünü sahaya alıyor olmak iş sonuçlarımıza da ciddi etki eden bir fonksiyon." "Yani şu an gelip en büyük müşterimi hiçbir yer hizmetleri gelip alamaz kapasitesi olarak yeterli değil çünkü ekipman, insan gücü ve fiziki alan anlamında söylüyorum."

K4: "Kaynak çok fazla maliyetli işte ekipman, insan işte bina inşaat vs.", "Bir personel ihtiyacı olduğunda kendi aramızda transfer edebiliyoruz.", "Elle tutulan gözle görülen bir iş olmadığı için biz hizmet sağlıyoruz. Bu insan ve ekipman iki önemli kaynak insan ve ekipman."

K5: "Az önce dediğim gibi hizmet sektöründe farkı yaratan insan faktörü." "Bu anlamda da gücümüz insan kaynağımız.", "İşte teknik taraftaki assetler bir de insan kaynağı. İnsan kaynağındaki bağımlı olduğumuz şey bir bağımlılık mı bilmiyorum ama özellikle sezonluk yerlerde.", "Bizim en büyük sıkıntımız yoğun yerlerde pik dönemlerinde insan kaynağını bulmak onun dışında bizim yapamayacağımız diye bir zorlanacağımız bağımlı olduğumuz konu çok yok."

K7: "Kaç tane uçağa hizmet verebiliriz, kaç personelle bu hizmeti verebiliriz, bu hizmetin tabii personel maliyetleri...", "Personel biliyorsunuz insan kaynakları bizim için büyük bir kaynak.", "En büyük kaynağımız insan kaynağı çünkü hizmet sektöründeyiz ve hizmeti de insanla veriyoruz."

K8: "Çalışan tedariki çalışanlarımızın oradaki portföyü hem beyaz yaka hem mavi yaka olarak personel tedariki nasıl olacak bunun maliyeti vesairesi üzerine.", "Artı personel tedarikimiz kalifiye olmak zorunda bu mavi yakadan beyaz yakaya en üst yöneticiye kadar mutlaka uluslararası bazı kalifikasyonlar gerekiyor. Buna göre personel tedariki sağlıyoruz.", "Bu doğrultuda özellikle Avrupa'da yaşanan mavi ve beyaz yaka personel yetersizliği bizim sektörümüzdeki genel dengelerin de değişmesine neden oluyor.", "Biraz önce bahsettiğiniz gibi orada bir rampa firması büyük bir rampa yatırımı yapıyor ama personel konusunda sıkıntı yaşıyor."

K9: "İnsan gücü var. Bunlar için de eğitimler önemli sertifikalar alıyorlar."

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde personel temininin önemli ve dikkat edilen bir konu olduğu, personel alımlarında daha seçici davranıldığı, nitelikli personellerin tercih edildiği, İŞKUR ve belediyelerden bu konuda destek alınabildiği ve gerektiğinde işletmeler arasında personel transferlerinin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca en alt düzeyden en üst yönetici pozisyonlarına kadar bazı kalifikasyonların gerektiği, Avrupa’da yaşanan mavi ve beyaz yaka personel yetersizliğinin sektör dengelerini bozduğu anlaşılmaktadır. Veriler doğrultusunda yer hizmeti işletmelerindeki önemli kaynaklardan birisinin insan gücü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tedarikçi İlişkisi;

Yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı çok yaygın olarak gözlenmemektedir. Genel olarak ruhsat kapsamında verilebilecek tüm hizmetlerin işletmeler tarafından verildiği görülmektedir. Buna ek olarak kullanılan kaynaklardan; ekipmanların teknik bakım-onarımı, hasta taşıma hizmeti, eğitim, güvenlik, yemek ve ulaşım hizmetleri konusunda dış kaynak kullanımının tercih edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “X işletmesi bunun bir örneği olabilir. Sonra Lidya sisteminden bahsettim ya o sistemi aldığımız firma mesela bunun için olabilir.”, “Kesinlikle okullardan destek aldık arkadaşlarımıza dışarıdan ücretini ödeyerek bu 70-80 kişiyi bu eğitimleri aldırдық.”

K2: “Orada da yine kargo maliyetleriyle ilgili bir çıkar söz konusu biz tabii bu hizmeti veremediğimiz için hizmet satın alıyoruz.”, “Bizim kargonun elleçleme dediğimiz paletlenmesi vesaire işleri genellikle kiralama usulü yürütüyoruz.”, “Diğer konu kargo antrepo lazım bu satın alınabilir.”

K3: “Ekipmanın çalışacağı elektriği de benzini de tedarik etmek durumundayız.”, “Güvenlik hizmetini tedarikçimiz vasıtasıyla sağlıyoruz.”, “Temizlik hizmetine anlaşmalı olduğumuz binanın temizlik vesaire gibi süreçleri ile anlaşmalı olduğumuz tedarikçilerden sağlıyoruz.”, “Kategori 6 tehlikeli maddeler eğitiminin yetkilendirilmiş kurumları var. O kurumlar üzerinden kategori altı yani DGR kabulü yapacak arkadaşlarımıza eğitimler aldırabiliyoruz.”, “Ama bazen eğitimcilerimiz yeterli kalamayabiliyor onlar da insan, onların da rahatsızlığı oluyor, doğumu oluyor, düğünü oluyor dışarıdan da tedarik sürecini ilerletebiliyoruz.”

K4: “Bunları sağlarken ki diğer şeyler yakıt, malzeme, yemek vesaire tabii personele sağladığımız yemek gibi şeyler vesaire için dışarıdan alıyoruz biz.”, “Tabii dışarıdan aldığımız şeyler de var

denetimler de var.”, “Çeşitli kalite sertifikalarımız var bunların denetimlerini oradan alıyoruz dışarıdan alıyoruz yani yedek parça ya da büyük revizyonlar gibi konularda yurt dışından ve yurt içinden destek alıyoruz.”, “Ha evet kendi birebir kendi oluşturduğumuz bir sistem yok açıkçası yine onu da dışarıdan alıyoruz.”, “Online sınavdan sonra bir de bir firmadan yine farklı bir firmadan İngilizce mülakat desteği alıyoruz.”

K5: “De-icing sıvısı özel bir sıvı o yurt dışından geliyor şimdi yurt içi tedarikçiler de çıktı.”, “Kişisel gelişim eğitimlerinde de dış firmalarla çalışabiliyoruz.”, “Nedir benim core bussinessım değilse temizlik güvenlik mesela antrepo güvenliğimizi kendimiz yapmıyoruz.”, “Core bussinessımızı kendimiz side businesslarımızı taşere etme olasılığımız var.”

K7: “Biz bir dönem tehlikeli maddeleri dahi X havayolundan alamazsak dışarıdan tedarik ediyorduk.”, “Tekrar dışarıdan iş sağlığı güvenliği hizmeti almaya başladık.”, “Doktor hizmeti almaya başladık, hekim hizmeti almaya başladık hasta taşımayla ilgili bazı sorunlarımız olmuştu hasta taşıma işi daha önceden bizdeydi.”, “Bunu bizim iç bünyede bunu kendi çalışan teknisyenlerimizle yapmamız uygun olmayacağı için mesela bunun için TSE'den dışarıdan kaynak planlamasıyla dışarıdan bir denetleme istedik ve onlar bizi denetliyorlar.”, “Onlar bize bu hizmeti veriyorlar şu anda mesela bütün teçhizatlarımız TSE tarafından denetleniyor, yeterlilikleri, eksiklikleri varsa bize bildiriyorlar.”

K8: “Hasta taşıma hizmetini o meydana yapan bir firma var ise bir detaylı sağlık hizmeti olduğundan bunu iş birliği yaparak onlar üzerinden yönetmemiz belki daha faydalı oluyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinde ekipmanlar için zorunlu olan teknik hizmetlerde, personellere verilen eğitimlerde, kargo ve antrepo hizmetinde, ekipmanların yakıtında, yolcu hizmetlerinde ve insan kaynaklarında kullanılan yazılım ve sistemlerde, personellerin yemek ve ulaşım servislerinde, personel alımlarında, iş sağlığı ve güvenliği konusunda, hekim hizmetinde ve hasta taşıma hizmetlerinde tedarikçi ilişkilerinin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu hizmetlerde dış kaynak kullanımına başvurulsa da bunların çok fazla tercih edilmediği genellikle işletmenin kendisi tarafından sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yazılım Sistem;

Yer hizmeti işletmelerinde personel işlemlerinin gerçekleştirildiği yazımların kullanıldığı, yolcu hizmetlerinde yolcuların check-in ve boarding işlemleri için yazılım ve sistemlerin kullanıldığı, operasyon kısmında loadsheet hazırlanması vb. işlemlerde yazılım ve sistemlerin kullanıldığı ayrıca tüm birimlerde iletişim ve haberleşme amacıyla

kullanılan yazılım ve sistemlerin olduğu bilinmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Şu anda bir Lidya diye bir sistem kullanıyoruz. Bu sistem dünya tarafından öngörülen kullanılan bir sistem.”

K4: “Genelde genele baktığımda birçok havayolu yani %50-50 diyebilirim aslında bunu birçok havayolu geçmişte daha fazlaydı kendi sistemini getiriyor ve bizim onu kullanmamızı istiyordu.”, “İletişimle ilgili SITA diye bir yazılımımız var kullandığımız biliyorsun işte.”, “Mesela bir İkarus sistemi var bizim kullandığımız.”

K5: “Yazılım taraflarında işte operasyondaki kullanılan programlarda da alternatifler var.”, “X diye bir proje yaptık tamam her şeyi içeriye aldık elektronik bir hale getirdik kendi yazılımımızı yaptık.”, “Yazılım-Sistem olarak SAP kullanıyoruz, lisansına para ödüyoruz. Çözüm Mimarlarımız var.”

K7: “Hizmetin sisteme kaydedilmesi noktasında SAP dediğimiz bir yazılım sistemi kullanılıyor.”, “Dışarıdan destek alıyoruz. Bunun dışında QDMS dediğimiz connection management system şuanda kalite sistemi şu an orada dışarıdan yine bu yazılımlar, yazılımın satın alması yapılıyor ve sonradan yönetimi yapılıyor.”, “Aslında dış kaynak sadece yazılım tarafından bahsettik...”, “Sistem eğitimleri olduğunda da şöyle sistem eğitimlerini biz verebiliriz ama güvenlik gerekçesi ile havayolları sistemine erişim noktasında bazı engeller var.”

K10: “Bunların kullandıkları kaynaklar yazılım anlamında mesela belli başlı bilinen geçerliliği olan yazılımlar.”, “Amadeus’un yazılımlarını kullanıyorlar, SITA’nın yazılımlarını kullanıyorlar.”, “Emsalleriyle rekabet edebilmeleri için ve yurt dışından gelen yabancı havayollarının da tercihi zaten bu.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetiminde satın alınan yazılım ve sistemlerin kullanıldığı, iletişimin sağlandığı yazılım ve sistemlerin bulunduğu, hizmetin sisteme kaydedilmesi esnasında tercih edilen sistemlerin olduğu, yolcu kabulü ile birlikte rezervasyon ve bilet satışı işlemlerinde kullanılan sistem ve yazılımların olduğu görülmektedir. Bu hususta işletmelerin bazılarının kendi yazılım ve sistemlerini kullandıkları ancak havayolunun talebi doğrultusunda da bu sistemlerin dışarıdan alındığı anlaşılmaktadır. Yazılım ve sistem anlamında çok fazla alternatifin bulunmadığı ve bazı sistem ve yazılımlara zorunlu olarak bağlı kalındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sermaye;

Yer hizmetlerinde kullanılan kaynaklardan birisi de finansal açıdan sermaye gerekliliğidir. Bu konuda özellikle kurulum aşamasındaki işletmelerde başvuru kaynaklarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Dolayısıyla bu maliyeti karşılayabilmek için tabii ki bankalardan ya da yabancı ortaklardan bir takım destek almaya çalışıyoruz.”, “Bu anlamda arkamızda tabii ki bir destek aldık almasak zaten yürüyemeyiz.”, “Onlar da tabii yatırımcı oldukları için hani paralarını bu sektör içerisinde biz ne yapıyoruz hani işte bu şirket acaba olacak mı olmayacak mı?”, “Hem birazcık bankalardan destek alarak hem de bir başka kendimiz de tabii yatırımımızı da koyarak biz bu işe yürüyeceğiz dedik yani nereye kadar giderse.”

K2: “Pandemi ile beraber bütün ekipman üretimi yok bir de Euro-TL arasındaki makas açılınca çok işimize de gelmiyor büyük yatırımlar gerekiyor.”

K3: “Rize’yi mesela biz kazandık çünkü bu süreçler birazcık da yatırım yapabilme becerisi ile alakalı.”, “Şöyle yani onlar o kadar yatırım yapmışken orada bizim oraya girmemiz aynı yatırımları sıfırdan yapmamız anlamına gelir.”

K5: “Çok ciddi anlamda yatırım yapıp batı tarafındaki alana ciddi bir yatırım yaptık.”

K6: “Finansal açıdan uzmanlarımız var. Kredi gerektiğinde ise de anlaşmalı bankalarımıza başvururuz.”

K7: “Finansal olarak hizmetlerin ihtiyaçlarımız da oluyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde faaliyete başlamadan önce ciddi bir sermaye gerekmektedir. Bu hususta yatırımcılardan ve bankalardan destek alınmaktadır. Ayrıca bir meydana hizmet verme kararında da etkili olan finansal kaynaklar o meydana yatırım yapabilme becerisini doğrudan etkilemekte ve bir takım riskleri de barındırmaktadır.

Hizmetin Standart Olması;

Yer hizmetleri sektöründe verilen hizmetler ve kullanılan kaynaklar genel olarak standarttır. Hizmetlerde çok fazla çeşitlilik söz konusu olmamakta kullanılan ekipmanlar, operasyon süreçleri ve kullanılan jargon bile standarttır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: “Yer hizmetleri zaten ruhsata tabii bir işletme alanı olduğu için birbirinden çok farklı hizmetler yok.”

K4: “Bunlar hep aslında standart uluslararası standartlarda şeylerin oluşturduğu yazılımlar.”, “Odaklandığın ülkeye bağlı biraz da ama hani standart bütün kurallar standart, kişiler, kullandığın jargon bile standart olduğu için.”

K5: “Biliyorsunuz SHY 22’ye göre A grubu, B grubu, C grubu ruhsatlar vardır. O ruhsatlar çerçevesinde A işletmesi de B işletmesi de C işletmesi de iş yapar.”, “Diğer rakiplerimiz de aynı hizmeti veriyor...”

K7: “Yer hizmetleri standart aslında yer hizmetleri normal Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün bize müsaade ettiği yetkiler dâhilinde A işletmesi, B işletmesi ve C işletmesi ile aynı hizmetleri veriyoruz.”, “Diğer hizmetlerimiz genel olarak yer hizmetleri hem trafik hem de ramp hizmeti olarak standart hizmeti diğerleriyle ortak veriyoruz.”

K9: “Yani şunu söyleyeyim yer hizmetleri uçağa kargoya, postaya ve yolcuya verilen bir hizmettir yani yer hizmetleri olarak standart.”, “Ama hizmet olarak kendi içlerinde bu hizmetler standart hizmetler.”

K10: “Diğer bir yer hizmetleri için ramp neyse diğer bir şirket için de aynıdır yani standarttır içeriği de değişmez.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde birbirinden farklı hizmetlerin olmadığı, uluslararası standartların uygulandığı, verilen hizmetlerin yönetmelikler kapsamında ve sahip olunan ruhsatlar çerçevesinde; yolcu hizmetleri, yük kontrol & uçuş operasyonu ve ramp hizmetleri olarak standart verildiği görülmektedir. Sonuç olarak yer hizmetlerinde verilen hizmetlerin ve kullanılan kaynakların genel olarak standart olduğu anlaşılmaktadır.

Havalimanı Hizmeti;

Yer hizmetlerinde kullanılan kaynaklardan birisi ilişkili olduğu hizmet verilen havalimanıdır. Havalimanlarındaki park sahalarının kullanımı, tesis kullanımı ve elektrik kullanımı gibi konularda havalimanı kaynaklarının kullanıldığı gözlenmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K3: “Ama zaten bu ekosistemler havalimanları içerisinde oluşturulmuş sistemlerdir.”

K4: “Ama önce öncelikle pazar araştırması tabii o havalimanının potansiyeli nedir?”, “Özellikle orta ve uzun vadede kriterler bu üç beş yıl on yıl olarak alınabilir bu havalimanının potansiyeli nedir buradaki rakipler kimlerdir burada nasıl bir faaliyet göstereceğiz.”, “Havalimanında bir

pozisyonundan bir pozisyona ne kadar mesafe olduğuna kadar süre anlamında bütün dataları girmiş durumda onlardan bir kaynak planlaması yapılıyor.”

K6: “Havalimanının PAT alanları, Araç/uçak trafiği bakımından kapasitesi, (minimum teçhizat sayısının/yatırımının belirlenmesi için), Atölyeler ve araç parklandırma için yer tahsisi imkânları, Havalimanının fiziki yapısı ile mevcut ve gelecekteki öngörülen pazar durumu, İlave kapasite ihtiyacı...”

K7: “Bu pazar araştırmasını da neye göre yapıyoruz oradaki uçuş verilen hizmetler kaç tane uçağa hizmet verebiliriz...”

K8: “Havalimanının öncelikle havalimanının koşulları ve fizibilitesi yapılıyor.”

K9: “Özellikle havalimanının uçak trafiği, yolcu kapasitesi baz alınarak karar veriyorlar.”

K10: “Burada bir kriter var tabii o meydana kaç tane şirket var, o meydana ne kadar uçuş yapılıyor, kapasitesi nedir yeni bir şirkete ihtiyaç var mıdır yok mudur gibi bazı eleme yöntemleriyle bu SHY-22’de de açık bir şekilde belirtiliyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere bir meydana hizmet verirken o meydanın potansiyeline yönelik fizibilite çalışmaları yapılmaktadır. Havalimanı içerisindeki sistemlerin kullanımı, havalimanı kapasitesi, meydana uçuş sayısı ve uçuş yapan havayolu işletmeleri dikkate alınarak havalimanında hizmet verme kararının verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Teknik Bakım-Onarım;

Yer hizmetlerinde kullanılan ekipman ve teçhizatların teknik bakım ve onarımı genellikle farklı işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar işletmelerin kendi kontrol mekanizmaları bulunsa da denetlemelerde sorun yaşanmaması ve sigortaların karşılanması konusunda dışarıdan bu hizmetin satın alındığı gözlenmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Araç tesisat bakımı vesaire gibi demin söylediğiniz gibi bunun için de şu anda bizim kendi tabii ki araç bakım vesaire kontrol mekanizmamız var ama aynı zamanda dışarıdan bu hizmeti satın aldığımız ya da anlaşmalı olduğumuz bir firma var İGA da X Teknik diye.”, “X teknik, araçların bakımı şusu busu zamanı geldiğinde onlar tarafından yapılıyor.”

K2: “Ekipmanların teknik desteklerini dışarıdan alabilirsiniz.”, “Biz Türkiye’de X diye bir firma var özellikle İstanbul’da araçların bakımını üstlenmiş bir firma yetkilendirilmiş. Mesela biz İstanbul’da teknik departman kurmak yerine bunlardan satın alabiliyoruz.”

K4: “Teknik anlamda ekipmanların bakımı periyodik bakımları revizyonları vesaireler kendi bünyemizden sağlıyoruz.”

K6: “Teknik açıdan kendi teknisyenlerimiz ekipman faal oranını %99 hedefinde tutar. Parça temininde dışardan destek alırız.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmeti işletmelerinin genellikle kendi bakım tesisini kurmak yerine dış kaynak kullandıkları, kendi bakım tesisi olan işletmelerinde yedek parça gibi zorunlu ihtiyaçlarında yine farklı işletmelerden satın alma yaptıkları görülmektedir. Bu konuda uzman işletmeler ve bilinen belirli işletmelerin tercih edildiği anlaşılmaktadır.

3.4.3.2. Bağımlılık İlişkisi

A grubu ruhsata sahip yer hizmetlerinden elde edilen veriler doğrultusunda kaynak bağımlılığı kapsamında uygulanan bağımlılık ilişkisinde denetim kaynaklı, yönetim işlevi, uzmanlık alanı, zorunluluk ve kaynağın maliyeti kodları açısından incelenmiştir. Analiz sonucunda kaynak bağımlılığına ilişkin zorunlulukların bulunması, kaynağın maliyeti ve uzmanlık alanı daha fazla gözlenmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgulara ve kodlara ilişkin yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Zorunluluk;

Yer hizmetlerinde kullanılan kaynakların belirli standartlarda olması ve alternatif tedarikçilerin bulunmaması işletmeleri bağımlılık ilişkisine zorunlu tutmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerinin talepleri, denetleyici ve kural koyucu kurum ve kuruluşların gereklilikleri ve bazı hizmetlerin işletme tarafından verilemeyecek olması gibi nedenlerle bağımlılık ilişkisinin zorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün aynı zamanda Devlet Hava meydanlarının gerekliliklerini yani işte eğitim süreçlerini ondan sonra ne bileyim onlarla ilgili olarak kıyafet vesaire şu gibi o süreçleri bu bekleme sürecinde koordine ettik.”, “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nden alınabilmesi sürecinde tabii birtakım prosedürleri yerine getirmek gerek.”, “Yani işte teknik anlamda ondan sonra yapılması gereken şeyler var onlara ait belgeler olması gerekiyor.”, “Bütün bunları bütün bu gereklilikleri yerine getirerek sahaya girebildik.”, “Bunu eğer gereklilikleri yerine getirmeseydik bu izni vermezlerdi zaten.”, “Teçhizat listesi gereklilikleri yerine getirmek gerekiyor tabii ki ondan sonra en az teçhizat listesi.”, “Bunlar iş yeri hekimi devletin bazı kanunları var malum biliyorsunuz.”, “Kanuna göre 50 kişinin olduğu yerde 50’den az olduğu yerlere de şart koyuyor.”, “Başka bir alternatif de yok işte problem orada zaten sonuçta

bu sistemin içerisinde kim var A işletmesi var, B işletmesi var, C işletmesi var yani biz onlardan ya da Y havayolu onlardan satacağınız araçlar varsa biz talibiz diyoruz.”

K2: “Ürün iyileştirmeyle ilgili birkaç konu var ama o da yine tabii SHY 22’ye bağlı olan şeyler aslında.”, “Kendi atık yönetim sistemimiz de var o zaten zorunlu.”

K3: “SITA üzerinden gidersek SITA havacılıkta kabul edilmiş en azından benim bildiğim tek iletişim yöntemi.”, “Dolayısıyla bu mesajlaşmayı yapacak herkes SITA’yla anlaşma yapıyor havayolları da, bu ortak oluşturulmuş bir zemin.”, “Onun haricinde havayolunun hangi sistemi kullanacağım havayolunun tercihidir.”, “SITA zaten alternatif olmayan herkesin kullandığı bir sistem.”, “Sonrasında alınması gereken zorunlu eğitimler var.”

K4: “Büyük firmalar bunu kullandığı için global bazda en çok firmaların kullandığı programları kullanmalısın ki network sağlayabilesin.”, “Bunun bazılarını kendi bünyenden sağlayabilirsin bazılarını da bağımlısın yani yasal olarak bağımlısın mesela yakıt.”, “Yakıtı sen satamazsın ya da yakıtı sen bu noktada bir tedarikçiden alman lazım.”

K5: “Çevre belgesi sebebiyle zaten atık yönetimi belirli regülasyonlara bağlı ciddi cezaları var bir de-icing sıvıları ve benzeri atıkların hani o atıkların geri dönüşümüyle alakalı çok ciddi çalışmalar yapılıyor.”, “Ben bir şey yapmaya kalktığım zaman güneş paneli İGA’dan izin almam gerekiyor. Çünkü bana elektriği de o satıyor binayı da o veriyor ya da Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nden izin almam gerekiyor.”

K7: “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün bize orada da zorunlu kıldığı minimum sayıda ekipman listesi var.”, “Fakat mesela teçhizatlarla ilgili denetlemeyi makine mühendislerinin yapması gerekiyor.”, “Yani o havayollarından gelen bir durum olduğu için izinlerden dolayı olduğu için aslında veremeyeceğimizden değil vermeye yetkili olmamıza rağmen güvenlik gerekçesiyle kısıtlamalar var yani erişim problemi yaşanabiliyor bazen.”, “Sen bir yer hizmeti vermek istiyorsan bir meydana minimum teçhizat sayısına sahip olman gerekiyor.”

K8: “Teçhizatların hepsinin belirli standartları var uluslararası şartlarda bu standartları sağlayan teçhizatların tedariki gerekiyor.”, “Uluslararası her yapılan hizmetin havacılıkta mutlaka uluslararası sertifikasyonu vardır. Bizim uçakları temizleyecek bir ilacı bile kullanırken bunun uluslararası bir sertifikasyonuna dikkat ediyoruz.”

K10: “Türkiye’de gerek Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin yönergeleri gerek Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yönlendirmesiyle beraber en aktif kullanan mesela şut altında bagaj manipülasyon sahasında biz hem çalışanların güvenliği hem de sağlık hem sürdürülebilir çevre hem de egzoz emisyon salınımının azaltılması için elektrikli bagaj taşıma traktörlerinin, araçların kullanılmasını zorunlu kılıyoruz.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde kurallar gereği eğitimlerde, kıyafet ve hizmet sunumlarında, teknik anlamda, ekipman ve teçhizat

yeterliliği hususunda, yazılım ve sistemsel kaynaklarda, yakıt tedarikinde, atık yönetiminde, iş sağlığı ve güvenliği konularında belirli standartların ve prosedürlerin sağlanması gerektiği için yer hizmeti işletmeleri hizmet alımlarına ve kullanılan kaynaklara zorunluktan ötürü bağımlı kaldığı sonucuna ulaşmaktadır.

Kaynağın Maliyeti;

Yer hizmetleri sektörü genel olarak maliyetli bir sektördür ve buna paralel olarak kullanılan kaynakların ve hizmet alımlarının maliyetleri de oldukça yüksektir. Bu nedenle bazı hizmetlerin işletme bünyesinde verilmesi işletmelere maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Ancak genellikle bir hizmetin işletme içerisinde sağlanması dış kaynak kullanımından daha maliyetli olabilmektedir. Bu nedenle yer hizmeti işletmeleri bir takım hizmetleri kendileri vermek yerine dışarıdan satın almayı tercih etmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Şöyle daha az maliyetli olduğu için tabii ki birinci plandaki şey o.”, “Yurt dışından da bunu satın almamız çok yüksek bir maliyet ondan sonra bunun işte getirmesi var ondan sonra sisteme katılması için vergisiydi şu suyu bu suyu yani birçok şey var içerisinde.”

K2: “Orada da yine kargo maliyetleriyle ilgili bir çıkar söz konusu.”, “Şimdi açıkçası maliyetlere bakıyoruz.”, “Küçük meydanlarda maliyetler düşük biliyorsun müşteriye bu maliyetlerin karşılığında ne fiyat verebiliyoruz biz bunu değerlendirip istasyon kuruluşuna açılışına bu şekilde karar veriyoruz.”, “Mesela biz İstanbul’da teknik departman kurmak yerine bunlardan satın alabiliyoruz.”, “Yeni yatırım yapılarak yeni müşteri alma istekleri herkes de azaldı.”, “Maliyetleri kontrol edilebilir seviyede tutup hem de kaliteyi artıracak bir sürü yaklaşımlar ortaya koyacaktır diye düşünüyorum.”

K3: “Yani koşullar bir yere ekipman alalım dediğinizde zaman anlamında da sizi sıkıştırabiliyor, finansal anlamda da sizi sıkıştırabilir.”

K4: “Bu faaliyeti göstermek için nasıl kaynaklara ihtiyacımız var. Bu kaynakların maliyeti nelerdir, gelir gider dengesi ve sonuç yani iş geliştirmeye beraber tabii sosyal ekonomik birçok kritere de bakıyorsunuz.”, “Kaynak çok fazla maliyetli.”, “Ekipman temini özel üretim ekipmanlar bunlar piyasadan bulabileceğiniz ekipmanlar değil dolayısıyla maliyeti yüksek ekipmanlar.”

K5: “Oralarda çok büyük sıkıntı çekiyoruz. Antalya’nın şimdi maliyetlerinin artmış olması, kiralardan artmış olması, otellerin rekabetçi olması havayollarının rekabetçi olması dolayısıyla oradaki pazar talebe yetmiyor.”, “Bir de 5500 kişiye sahibim. 5500 kişiye envanter yaptır onları değerlendir böyle bir maliyet yok.”

K6: “Komplike bir sistem. Üretmek, üretebilmek, ortaya çıkarmak çok daha maliyetli ve riskli.”

K7: “Kaç personelle bu hizmeti verebiliriz, bu hizmetin tabii personel maliyetleri ve hizmetten alacağımız gelir maliyetleri bizim uzman ekipler tarafından genellikle ilgili müdürlükler tarafından hesaplanıp yönetime sunuluyor.”, “Teçhizatlar gerçekten çok pahalı teçhizatlar yani maliyetleri çok yüksek.”, “Traktörden örnek vereyim size bizim traktör deriz yani normalde baktığımız zaman çok önemsemediğimiz sahadaki traktör aslında dışarıdaki bir mercedesle fiyat olarak aynı fiyat.”

K8: “Buradaki koşullarımız, her havalimanının maliyeti farklı oluyor işletme maliyetleri, hem bizim ödeyeceğimiz rakamlar hem de havayollarının ödeyeceği rakamlar burada önem teşkil ediyor.”, “Personel tedariki nasıl olacak bunun maliyeti vesairesi üzerine...”, “Ciddi bir teçhizat yatırımı gerektiriyor bir handling firmasının kuruluşu. Teçhizatların hepsinin belirli standartları var uluslararası şartlarda bu standartları sağlayan teçhizatların tedariki gerekiyor. Bunlar ciddi bir maliyet oluşturuyor.”

K9: “Orada kullanılan araçlar hep yurt dışından geldiği için çok büyük maliyetler.”, “Geçmişte Uşak Havalimanı Siirt ve Tokat Havalimanı’nda bu hizmeti vermek istemediler. Çünkü oraya sefer düzenleyen uçak sayısı çok azdı maliyetleri kurtarmadıkları için.”, “Yani şimdi şöyle dediğim gibi kullanılan ekipmanlar çok maliyetli dolayısıyla bazı şirketler bu araçlara sahip olma noktasında sıkıntı çekiyorlar.”

K10: “Tabii ki onlar arasında da bir çıkar ilişkisi var. Y işletmesi bir havalimanını işletiyor. O anlamda ofis kiralamalarında olur veya işte park yeri ücretlerinde olur birbirlerine kolaylık sağlıyor olabilirler.”, “Çünkü bu ekipmanların maliyetleri çok yüksek yani her şirketin sınırsız ekipman alacak sınırsız kaynağı da yok.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılabacağı üzere yer hizmetlerinde kullanılan kaynakların ve hizmetlerin işletme içerisinden veya dışarıdan sağlanması kararında kaynağın maliyeti etkili olmaktadır. Bir hizmetin işletme içerisinden verilmesi, onun sisteme dâhil edilmesi, vergisi gibi giderler nedeniyle maliyetler yükselmektedir. Bir havayoluna hizmet vermek ya da yeni bir meydana hizmete başlamak hususunda bile kullanılacak kaynakların maliyetleri hesap edilerek karar verilmektedir. Yer hizmeti işletmelerinin maliyetleri belirli seviyede tutarak hizmet kalitesini artıracak yaklaşımlar sergilediği ve bu doğrultuda gerektiğinde kaynağın dışarıya aktarılma kararının verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uzmanlık Alanı;

Yer hizmetleri sektöründe kaynak bağımlılığı ilişkisinin oluşmasında hizmetin uzmanlık alanı kapsamında değerlendirilip değerlendirilmediği önemli bir unsurdur. Verilecek hizmete yönelik yeterli uzmanlığa sahip olunmaması işletmeleri farklı işletmelerden destek almaya itmektir. Özellikle teknik konularda ve sağlık

hizmetlerinde uzman kişilerin gerekliliği dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bunun yanı sıra yer hizmeti işletmeleri personel alımında ve eğitim alanında dış kaynak kullanmak yerine süreci kendileri yönetmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Kendi eğitmenlerimiz artık kendi personelimize eğitim verebiliyor yani.”, “Tehlikeli madde eğitmenimiz var, kendi ramp eğitmenimiz var, kendi SMS eğitmenimiz var ondan sonra yolcu hizmetleri eğitmenimiz var hatta şu anda onu da yeni aldık zaten hareket eğitmenimiz var.”, “X teknik şu anda İGA havalimanında şu anda bulunan bir firma havacılık sektörünü biliyor.”, “Havacılık sektöründe başka firmalara da aynı şekilde iş sağlığı güvenliği ve şeyi veriyor yani şeyi biliyor sisteme yabancı değiller yani.”

K4: “Bizim için dışarıdan bir firmanın eğitim vermesi bize çok da bizim tabii ki aldığımız eğitimler var dışarıdan aldığımız eğitimler var ama işi öğretme eğitimi yani pratik ve teorik eğitimleri kendimiz sağlıyoruz.”

K5: “Lokal şartları en iyi biz kendimiz biliyoruz.” “Daha iyi eğitim verebiliriz yani ondan eminiz.”, “...ama bu ciddi bir know-how çok ciddi bir sorumluluk, derinlemesine bir uzmanlık bu.”, “Dolayısıyla kendilerinin yapabildiği bizim iddiamız şu biz sizden iyi yaparız.”, “Nedir benim core bussinessım değilse temizlik güvenlik mesela antrepo güvenliğini kendimiz yapmıyoruz.”, “...biz ana iş kolumuzda kendimiz yapıyoruz.”

K7: “Biz hastayı taşıırken kolundan tutulmaması gereken bir hastayı bir kontuar işçimiz yanlışlıkla tutmasın ve ona zarar vermesin ya da bir hastanın bakımı nasıl olması gerekiyor taşınırken uçağa yerleştirilirken daha böyle güzel hizmet verebilelim adı altında hizmeti dış kaynağa aktardığımız oldu.”, “Bu engellerden dolayı eğitimleri havayolunun kendi personeli tarafından verilmesi sistem eğitimlerinin daha doğru olduğu kanısındalar.”

K8: “Hasta taşıma hizmetini o meydana yapan bir firma var ise bir detaylı sağlık hizmeti olduğundan bunu iş birliği yaparak onlar üzerinden yönetmemiz belki daha faydalı oluyor.”, “Daha uzman daha başarılı bir firma veya nasıl diyeyim ana işi o olan bir firma bu tarz bir şey de olursa iş birliği yapma düzenimiz olabiliyor.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerindeki belirli hizmetlerde uzmanlık alanı kapsamı dışında olması nedeniyle dış kaynak kullanımının tercih edildiği, uzman olunan konularda ise hizmeti işletmelerin kendilerinin sağladığı anlaşılmaktadır. Bu hususta teknik bakım-onarım konusunda, eğitim alanında ve hasta taşıma hizmetinde daha uzman işletmelere hizmetin devri söz konusudur.

Denetim;

Türkiye’de yer hizmetlerindeki hizmet süreçleri, personel gereklilikleri, sertifikalar, yetkiler, kullanılan ekipmanlar ve teçhizatlar sürekli olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından denetlenmektedir. Ayrıca uluslararası kuruluşlarla ve organizasyonlarla birlikte havayollarının kendi denetimleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla yer hizmeti işletmeleri belirli standartlarda hizmet vermektedir, denetimlerin sorunsuz geçmesi amacıyla kendi denetimlerini yapmaktadır ayrıca gerekli görüldüğünde bu hizmeti dışarıdan sağlayabilmektedir. Buna ek olarak yer hizmeti işletmelerinin kendi bünyesinde iş sağlığı ve güvenliği denetimlerinin yapıldığı da bilinmektedir. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Yani ondan sonra dolayısıyla biz tabii bütün bunları bütün bu gereklilikleri yerine getirerek sahaya girebildik yani yoksa zaten biliyorsunuz denetleniyoruz da. Bunu, eğer gereklilikleri yerine getirmeseydik bu izni vermezlerdi zaten o süreç biraz sancılı demeyeyim ama zor olan bir süreçti yani.”, “Daha sonrasında kendi bünyesi içerisindeki denetlemelerle de bunu kontrol ediyor.

K3: “Biz regülasyonu yüksek bir sektöüz ve kontrol regülasyonları sıklığı da yüksek.”, “Bunlar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından tebliğ edilmiş ve takip edilen denetlenen konular.”

K4: “Bunların hepsini dışarıdan sağladığımız gibi çeşitli kalite sertifikalarımız var bunların denetimlerini oradan alıyoruz dışarıdan alıyoruz.”, “Denetim yapacak olan kişi oradaki teknisyen ya da oradaki teknisyenin başındaki şey...”

K6: “Her türlü denetim; Yönetim Sistemleri Uzmanlarımız ve Emniyet koordinatörlerimiz var.”, “Standartlar evrensel. IATA ve ICAO Ground Operational Manual üzerinden faaliyet yürütülür ve denetlenir.”

K7: “Denetleme noktasında da şöyle biz kendi uzmanlık alanımızla ilgili denetlemelerimizi biz kendimiz yapıyoruz burada bir problem yok.”, “Yer hizmetleri denetlemesini operasyon denetlemesini kalite ekiplerimiz kalite denetleme yani entegrasyonu müdürlüğümüz adı altındaki ekiplerimiz gelip bizi denetliyorlar.”, “Onlar bize bu hizmeti veriyorlar şu anda mesela bütün teçhizatlarımız TSE tarafından denetleniyor, yeterlilikleri, eksiklikleri varsa bize bildiriyorlar.”, “Ayrıca İç Denetim Müdürlüğü tarafından da ayrıca bir denetlememiz söz konusu oluyor bunlarla ilgili ve iş sağlığı genel müdürlüğü tarafından da kazalarımız iş kazalarımız da ayrıca inceleniyor.”, “Onu şuradan görüyoruz bizim sadece kendimiz değil diğer havayolları yabancı havayolları bizi denetlemeye geliyor.”

K8: “Ayrıca uluslararası denetimler var ISAGO gibi önemli sertifikalar var, standardizasyonlar var.”

ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere işletmelerin belirli koşulları sağladıkları takdirde hizmet verebildikleri, denetim sıklığının fazla olduğu ve yetkili kuruluşlar tarafından tebliğ edilen ve takip edilen konuların bulunduğu görülmektedir. Ayrıca teknik denetimler için teknisyen bulundurma zorunluluğu gibi nedenlerle ve denetlemelerin objektif yapılabilmesi amacıyla bazı denetimlerde dışarıdan destek alındığı anlaşılmaktadır.

Yönetim İşlevi;

Dış kaynak kullanımında işletmelerin yönetim işlevinde kontrol mekanizmalarının yeterli olmaması ve iş süreçleriyle ilgili kararlarda gereken hızlılığa ulaşamaması gibi nedenlerle işletmeler bazı hizmetleri ve kullanılan kaynakları kendi bünyesinden sağlamaktadır. Böylelikle iş süreçlerinin ve verilen hizmetlerin daha iyi yönetilmesi mümkündür. Katılımcılar konuya ilişkin olarak;

K1: “Demin bahsettiğim şeyler var ya mesela söylediğiniz şeyler eğer siz bu konuda tecrübeliyseniz ve düzgün insanlarla çalışıyorsanız bunu çok iyi kaynağınızı iyi yönetebiliyorsanız tamam mı?”, “Bütün eğitimlerimizi hepsini kendimiz verebilecek durumdayız şu anda.”, “Dolayısıyla bu kaynağı iyi yönetemesek ya uçaklarda gecikme olması lazım Allah korusun ya da bir aksaklık olması lazım ya da başka bir şey.”, “O zaman öyleyse yani demek ki biz bu kaynağı iyi yönetebiliyoruz.”

K4: “Onlara bakarken o da bizim bir bakım kriterimiz zaten dolayısıyla o da bizim yönetsel fonksiyonumuza girer.”, “Dolayısıyla onu dışarıdan alalım da bir firma bize bu eğitimleri tamamen versin hazır getirsin noktasında değiliz.”

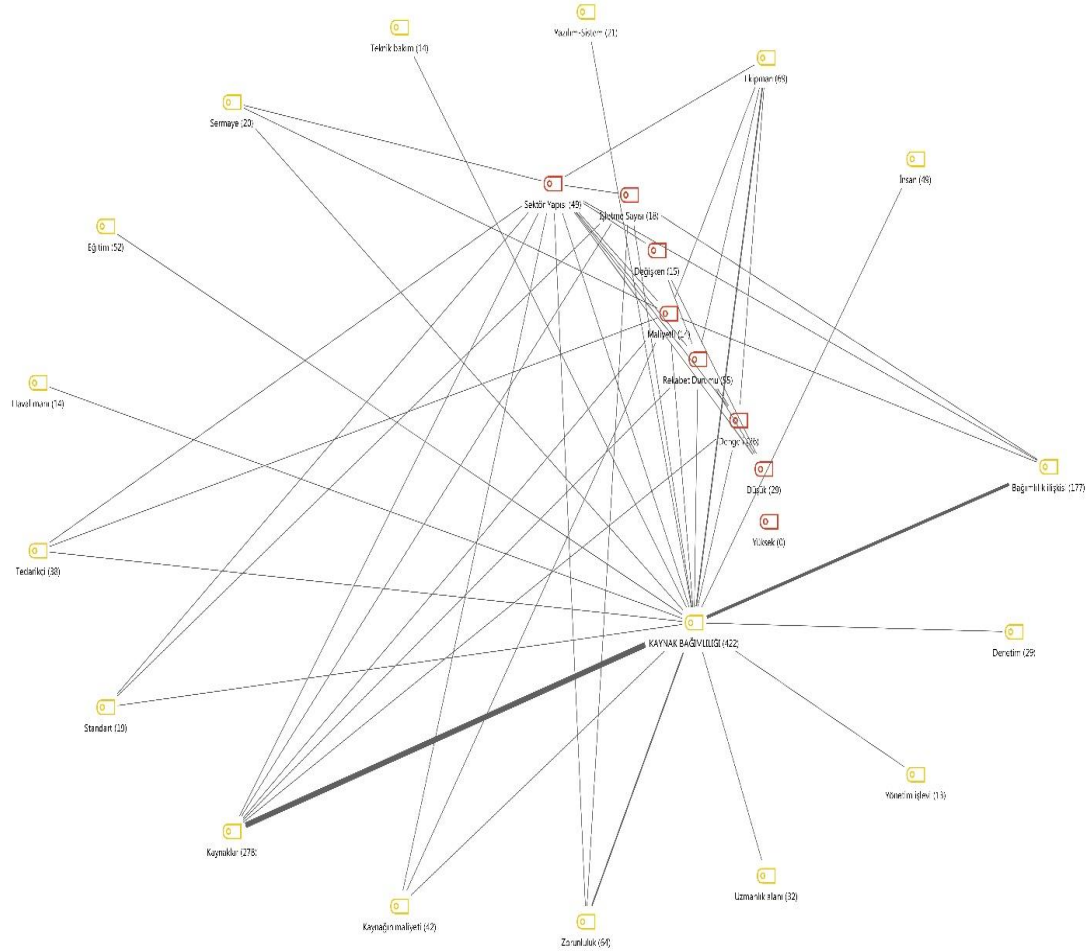
ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden de anlaşılacağı üzere yer hizmetlerinde kaynağın iyi yönetilmesinin gerektiği, eğitim alanlarında gereken yetkinliğe sahip olunması, yönetsel fonksiyon kapsamındaki konularda daha hâkim ve yönetimin daha etkin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

3.4.4. Kaynak Bağımlılığı ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında belirlenen temalardan kaynak bağımlılığı ve sektörün mevcut durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 11’de gösterilmiştir.

Şekil incelendiğinde yüzdesel olarak kaynak bağımlılığı ile alt kodları arasındaki ilişkide bağımlılık ilişkisi %38,901 iken kaynaklar %61,098’lik bir yüzdeye sahiptir. Bağımlılık ilişkisi kategorisi altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları

incelendiğinde; zorunluluk %35,55, kaynağın maliyeti %23,33, uzmanlık alanı %17,77, denetim %16,11 ve yönetim işlevi %7,22 şeklindedir. Oranlar esas alındığında kodlar arasında kaynağın zorunlu olması ve kaynağın maliyetli olması nedeniyle bağımlılık ilişkisinin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Kaynaklar kategorisi altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları incelendiğinde; ekipman %23,31, eğitim %17,56, insan kaynağı %16,55 tedarikçi %12,83, yazılım-sistem %7,09, sermaye %6,75, kaynakların standart oluşu %6,41, havalimanı %4,72 ve teknik bakım %4,72 şeklindedir. Oranlar esas alındığında kodlar arasında en yüksek yüzdelere sahip olan ekipman, eğitim ve insan kaynağının diğer kaynaklara oranla daha fazla kullanıldığı ve işletme açısından kaynak bağımlılığı noktasında bir unsur olarak ele alındığı anlaşılmaktadır.

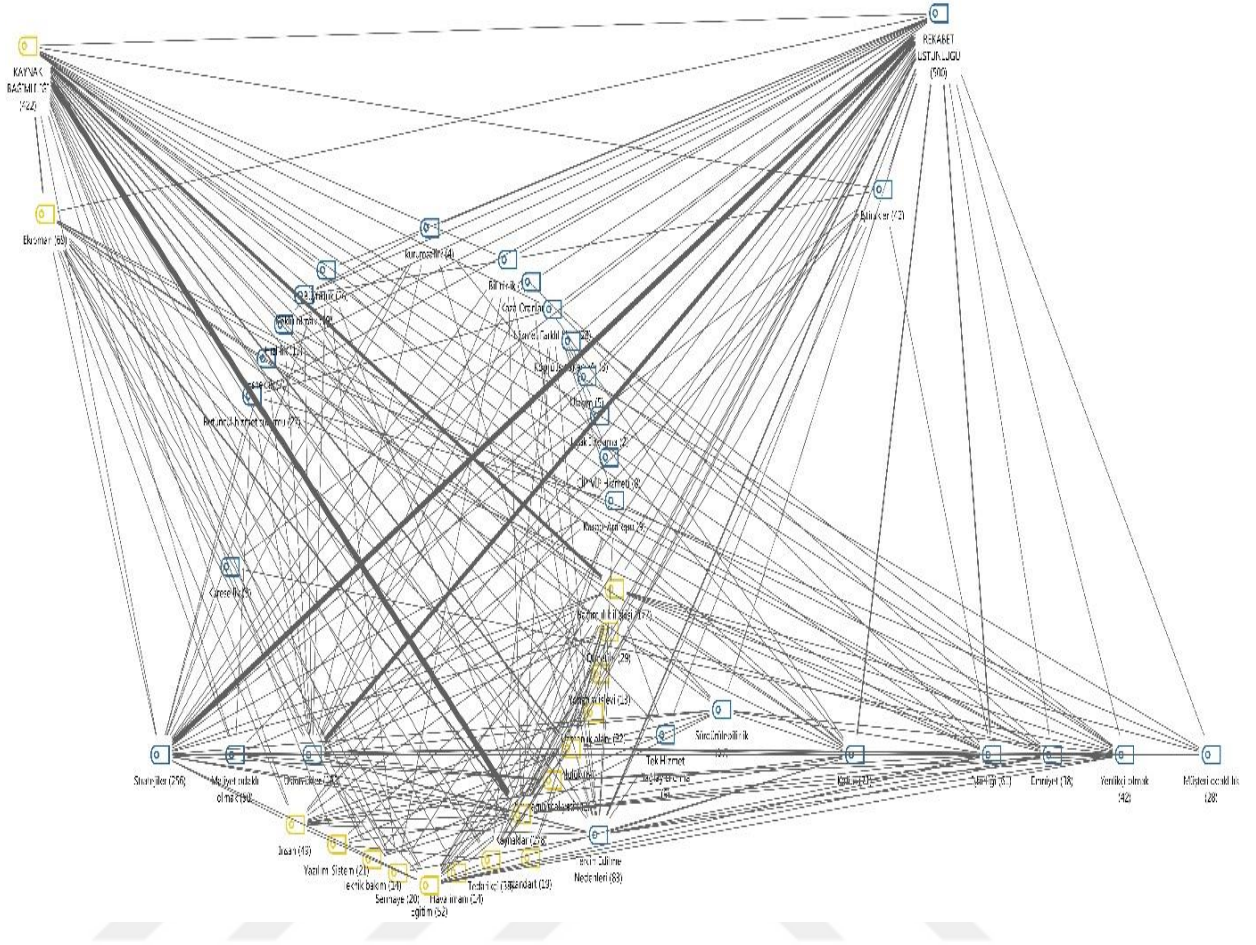


Şekil 11. Kaynak Bağımlılığı ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki

3.4.5. Rekabet Üstünlüğü ve Sektörün Mevcut Durumu Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında belirlenen temalardan rekabet üstünlüğü ve sektörün mevcut durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 12’de gösterilmiştir.

Rekabet üstünlüğü ile kaynak bağımlılığı arasındaki ilişki şekilde gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde yüzdesel olarak rekabet üstünlüğü ile alt kodları arasındaki ilişkide stratejiler %46,54, üstünlükler %33,27, tercih edilme nedenleri %15,09 ve hizmet farklılıkları %5,09'luk bir yüzdeye sahiptir. Stratejiler kategorisi altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları incelendiğinde; kalite %27,20, iş birliği %23,37, maliyet odaklı olmak %19,15, yenilikçi olmak %16,09, müşteri odaklılık %10,72 ve küresellik %3,44 şeklindedir. Oranlara esas alındığında kodlar arasında uygulanan stratejilerden kalite, iş birliği ve maliyet odaklı olmak diğer kodlara göre daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Üstünlükler kategorisi altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları incelendiğinde; sürdürülebilirlik %30,48, emniyet %20,32, bütüncül hizmet sunumu %14,43, büyüklük %13,90, köklü olmak %10,16, hızlilik %6,95 ve esneklik %3,74 şeklindedir. Oranlara esas alındığında kodlar arasında sahip olunan üstünlüklerde sürdürülebilir olmak ve emniyetli hizmet sunumu diğer kodlara göre daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Tercih edilme nedenleri altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları incelendiğinde; iştirakler %49,41, kaza oranları %27,05, tek hizmet sağlayıcı olma %10,58, bilinirlik %8,23 ve kurumsallık %4,70 şeklindedir. Oranlara esas alındığında kodlar arasında havayolları tarafından tercih edilme nedenlerinde iştiraklerin ve kaza oranlarının diğer kodlara göre daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak hizmet farklılıkları altındaki kodların kendi aralarındaki yüzdesel oranları incelendiğinde; kargo-antrepo %33,33, CIP-VIP hizmeti %29,62, ulaşım %18,51, köprü işletmeciliği %11,11 ve uçak içi ilaçlama %7,40 şeklindedir. Oranlara esas alındığında kodlar arasında farklı verilen hizmetler hususunda kargo-antrepo hizmeti ve CIP-VIP hizmeti oranlarının diğer kodlara göre daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 13. Rekabet Üstünlüğü ve Kaynak Bağımlılığı Arasındaki İlişki

3.4.7. Temalar Arası İlişkiler

Araştırma kapsamında belirlenen temalar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’da analiz sonucunda temalar, kategoriler ve kodlara ilişkin elde edilen kod bulutu ise Şekil 14’de gösterilmiştir.



Şekil 14. Kod Bulutu

Tablo 6. Temalar arasındaki ilişki

Kod Sistemi	KAYNAK BAĞIMLILIĞI	DAĞILIM İŞLEVİ	Denetim Yönetim İşlevi	Uzmanlık Alanı	Zorunluluk	Kaynak Maliyeti	Kaynaklar	Standart Tedavisi	Hesaplama	Ölçüm	Sermaye	Teknik Bakım	Tecrübe	Söyleşim	İnsan	Sektörün	MEVCUT DURUM	Sektörün	İşletme	Saya	Dağılım	Maliyetli	Teknoloji	Durum	Değerli	Yüksek
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	22	22	0	0	0	9	10	10	0	1	0	0	0	0	0	2	12	7	4	2	1	0	0	2	4	0
Stratejiler	22	12	2	0	0	2	0	10	0	0	0	0	0	0	0	8	1	2	0	1	1	0	0	2	1	0
İşbirliği	7	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Kalite	6	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maliyet edilebilirlik	6	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Kurumsallık	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Müşteri edilebilirlik	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yenilikçi olmak	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Üstünlükler	11	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
Bütünsel Homojenite	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Bendilik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kalite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Kalite olmak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Boyutluk	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	1	0
Sürdürülebilirlik	4	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deneyim	0	2	1	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ticari Bilimsel Yönelim	0	4	0	0	0	4	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	1	0	1	0
Kurumsallık	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
İşbirliği	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0
Tek Homojenite olmak	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Bilimsellik	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kasa Çıkarımı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Homojenite	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kısa Süreli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uzmanlık	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uzmanlık	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ÖZGÜÇLÜK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kaynaklar	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEKTÖRÜN MEVCUT DURUMU	10	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sektörün	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İşbirliği	0	2	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dağılım	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Maliyet	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	2	0	14	14	0	0	0	0	0	0	0
Rekabet Durumu	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Değerli	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dağılım	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yüksek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Katılımcılardan toplanan veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda elde edilen kod bulutuna ait şekil incelendiğinde, en fazla eşleştirilen temalar rekabet üstünlüğü ve kaynak bağımlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kategorilere ilişkin stratejiler, üstünlükler ve bağımlılık ilişkisine yönelik eşleştirmelerin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Bunların ardından ise kullanılan kaynaklar, sektörün mevcut durumu, tercih edilme nedenleri ve ekipman en çok eşleştirilen ifadeler olarak değerlendirilmektedir.

Rekabet üstünlüğü ve kaynak bağımlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde; kaynak bağımlılığı açısından en fazla ilişkilendirilen kodlar sırasıyla bağımlılık ilişkisi (22) ve kaynaklardır (18). Bağımlılık ilişkisi oluşturması açısından ise en fazla ilişkilendirilen üç kod sırasıyla; kaynağın maliyeti (10), zorunluluk (9) ve denetimdir (3). Yönetim işlevi ve Uzmanlık alanı kodları ile herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Kaynakların önemi açısından ise en fazla ilişkiye sahip olan 3 kod sırasıyla; ekipman (8), eğitim (6), İnsan kaynağı(2) ve sermaye (2) şeklindedir.

Rekabet üstünlüğü teması altındaki kodların kaynak bağımlılığı ile ilişkilendirilmesi incelendiğinde; stratejiler (22), üstünlükler (11), tercih edilme nedenleri (6) ve hizmet farklılıkları (1) şeklindedir. Her bir kod ayrı ayrı ele alındığında stratejiler kategorisi altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı arasında; iş birliği (7), kalite (6) ve

maliyet odaklı olmak (6) ilişkisi, Üstünlükler altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı arasında; emniyet (6) ve sürdürülebilirlik (5) ilişkisi, tercih edilme nedenleri altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı arasında; tek hizmet sağlayıcı olma (4) ilişkisi, hizmet farklılıkları altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı arasında; kargo-antrepo (1) ilişkisi kodlar altındaki en çok ilişkilendirilen kodlar olarak gözlenmektedir.

Sektörün mevcut durumu teması altındaki kodların kaynak bağımlılığı ile ilişkilendirilmesi incelendiğinde; sektör yapısı (9) ve rekabet durumu (1) şeklindedir. Bu kodların alt kodları ile kaynak bağımlılığı arasında; sektörün maliyetli olması (6) ve işletme sayısı (3) ve rekabetin dengeli olması (1) ilişkisi gözlenmektedir.

Rekabet üstünlüğü teması altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı teması altındaki kodlar arasındaki ilişki ayrı ayrı incelendiğinde; bağımlılık ilişkisi açısından; stratejiler (13), üstünlükler (5), tercih edilme nedenleri (4) şeklindedir. Kaynaklar açısından; stratejiler (10), üstünlükler (6), tercih edilme nedenleri (4) hizmet farklılıkları (1) şeklindedir.

Sektörün mevcut durumu teması altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı teması altındaki kodlar arasındaki ilişki ayrı ayrı incelendiğinde; bağımlılık ilişkisi açısından; sektör yapısı (5) şeklindedir. Kaynaklar açısından; sektör yapısı (5) ve rekabet durumu (1) şeklindedir.

Rekabet üstünlüğü teması altındaki kodların sektörün mevcut durumu ile ilişkilendirilmesi incelendiğinde; stratejiler (5), üstünlükler (5), tercih edilme nedenleri (3) şeklindedir.

Her bir kod ayrı ayrı ele alındığında stratejiler altındaki kodlar ile kaynak bağımlılığı arasında; iş birliği (3), küresellik (1), maliyet odaklı olmak (1), büyüklük (2), köklü olmak (1), hızlilik (1), kurumsallık (1), iştirakler (1), tek hizmet sağlayıcı olma (1) ilişkisi kodlar altındaki en çok ilişkilendirilen kodlar olarak gözlenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında Türkiye’deki yer hizmetleri sektöründe rekabet üstünlüğü incelenmiştir. Verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup toplanan veriler MAXQDA2020 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın kapsamı Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu yer hizmeti ruhsatına sahip işletmelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda havalimanı yer hizmeti işletmelerinde görev yapan 8 yöneticiyle planlanan görüşmelere, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından yer hizmeti işletmelerinde görev almayan ancak sektörle doğrudan ilgili olan, uygulama ve esasların belirlenmesinde rol oynayan, otoritelerin yer hizmetleri departmanlarında müdürlük görevini üstlenen yöneticilerden katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmanın katılımcıları arasında 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı, 2 bölge direktörü, 1 pazarlama müdürü, 1 yer hizmetleri müdürü, 1 yer hizmetleri müdür vekili ve 2 istasyon müdürü yer almaktadır. Araştırmanın yöntemine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmelerine ilişkin elde edilen bulgular sektörün mevcut durumu, rekabet üstünlüğü ve kaynak bağımlılığı açısından üç ayrı temada ele alınmıştır. Yapılan analizde 3 ana tema, 8 kategori ve 43 kod kullanılmıştır.

Sektörün mevcut durumuna ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; yer hizmeti sektörünün ekonomik, siyasal, toplumsal, teknolojik değişikliklerden ve krizlerden etkilenen bir sektör olduğu görülmektedir. Yer hizmeti sektörünün değişken olması ve bu nedenle sürekli değişim ve yenilenme ihtiyacının doğduğu anlaşılmaktadır. Sektörün yalnızca Türkiye’de değil dünya genelinde bir gelişme ve değişme gösterdiği, özellikle market dinamiklerinin çok fazla değiştiği, krizlerden oldukça fazla etkilendiği görülmektedir. Bu değişimlerle birlikte havayolu işletmelerinin uygulamalarında ve yapılan anlaşmaların süresinde de bir değişimin olduğu anlaşılmaktadır. Yer hizmetleri sektörü oldukça maliyetli bir sektördür. Yer hizmeti işletmesinin kurulumundan devamlılığının sürdürülebilmesine kadar bir çok konuda yatırımların gerektiği, özellikle ekipman temini konusunda oldukça büyük maliyetlerle karşılaşıldığı ve döviz kurlarının maliyetlere olan etkisi gözlenmektedir. A grubu ruhsata sahip yer hizmeti işletmeleri arasındaki rekabetin dengeli olduğu, tarafların rekabeti kontrol ettiği, belirli bir dengenin sağlandığı, sektörün tekelleşmesinin önüne geçildiği ve işletmelerin belirli bölgelere

dağıldığı görülmektedir. Yurt içi pazarında rekabetin olmadığı, rekabetin sektöre yeni girecek işletmelerin ve hizmet sağlayıcı havayollarının arttığı takdirde hareketleneceği, işletmelerin kendi aralarında çok yoğun bir rekabet içerisinde olmadıkları ve bununla birlikte zaman zaman birbirlerine destek oldukları gözlenmektedir.

Yapılan analize göre uygulanan stratejilerden sırasıyla; kalite, iş birliği, maliyet odaklı olmak, yenilikçi olmak ve müşteri odaklı olmak yönündeki stratejilerin daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Genel çerçevede kaliteli hizmet sunumu, iş birliklerine sahip olma ve maliyet odaklı olmanın işletmelere rekabette üstünlük sağlayacağı anlaşılmaktadır. Sektörde verilen hizmetler hususunda çok fazla alternatifin bulunmadığı ve tercih edilme noktasında iştiraklerin etkili olması dikkat çeken bir konudur.

Sahip olunan üstünlükler açısından sürdürülebilirlik, emniyet, bütüncül hizmet sunumu, büyüklük ve köklü olmak daha fazla gözlenmektedir. Yer hizmeti işletmelerinin de sürdürülebilirlik konusuna yoğunlaştıkları, özellikle çevresel sürdürülebilirlik konusunda ciddi çalışmaların ve yatırımların yapıldığı görülmektedir. Sektörde kalite belgelerine ve sertifikalarına sahip olunması, çevre ile ilgili çalışmaların yapılması, gerek havalimanının gerekse işletmenin kendi atık yönetimi sistemini kullandığı, kullanılan araçlarda ve ekipmanlarda elektrikli olanlara yönelik değişimin gerçekleştiği, kâğıt tüketimini minimuma indirmeyi amaçlayan yeni projelerin uygulandığı, sürdürülebilir bir kârlılığın hedeflendiği ve sürdürülebilirliğin rekabet avantajı sağladığı anlaşılmaktadır. Çalışanlara yönelik ve uçaklara verilen hasarların önlenmesi amacıyla işletmeler emniyete oldukça önem vermekte, buna yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Havayolları açısından da dikkat edilen konulardan birisi olan emniyetli hizmet sunumu yer hizmeti işletmelerinin sahip olduğu üstünlüklerden birisidir.

Yer hizmetleri sektöründe farklı ruhsat tipleri mevcuttur. Bu ruhsatlar doğrultusunda verilen hizmetler de değişmektedir. En kapsamlı olan A grubu ruhsat birçok hizmeti de içerisinde barındırmaktadır. Buradan hareketle havayolu işletmeleri için hizmet bütünlüğü önemli bir konudur. Global olarak yer hizmetlerinin tamamını veriyor olmanın havayolları açısından da önemli olduğu, gerek verilen hizmetin kalitesindeki bütünlüğün sağlanmasında gerekse süreç olarak operasyonların daha kısa sürede gerçekleştirilmesinde avantaj sağladığı anlaşılmaktadır. Yer hizmetleri sektöründe

işletmelerin havayolu işletmeleri tarafından tercih edilme nedenleri arasında var olan iştiraklerin ve kaza oranlarının büyük öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sahip olunan bir iştirak sayesinde doğrudan hizmet sunumunun gerçekleşmesi, pazar payının artırılması ve birden çok meydana söz konusu iştirak aracılığıyla faaliyet gösterilmesi mümkündür.

Analiz sonucunda; ekipmanın, eğitimin ve insan gücünün kullanılan kaynaklar arasında daha fazla öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bağımlılık ilişkisi hususunda ise zorunluluktan kaynaklanan bağımlılık ilişkileri ile kaynağın maliyetli olması nedeniyle bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı çok yaygın olarak gözlenmemektedir. Genel olarak ruhsat kapsamında verilebilecek tüm hizmetlerin işletmeler tarafından verildiği görülmektedir. Buna ek olarak kullanılan kaynaklardan; ekipmanların teknik bakım-onarımı, hasta taşıma hizmeti, eğitim, güvenlik, yemek ve ulaşım hizmetleri konusunda dış kaynak kullanımının tercih edildiği anlaşılmaktadır. Yer hizmeti işletmelerinde ekipmanlar için zorunlu olan teknik hizmetlerde, personellere verilen eğitimlerde, kargo ve antrepo hizmetinde, ekipmanların yakıtında, yolcu hizmetlerinde ve insan kaynaklarında kullanılan yazılım-sistemlerde, personellerin yemek ve ulaşım servislerinde, personel alımlarında, iş sağlığı ve güvenliği konusunda, hekim hizmetinde ve hasta taşıma hizmetlerinde tedarikçi ilişkilerinin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu hizmetlerde dış kaynak kullanımına başvurulsa da bunların çok fazla tercih edilmediği, genellikle işletmenin kendisi tarafından sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak Türkiye’deki yer hizmetleri sektörü incelendiğinde; sektörde A grubu ruhsata sahip dört işletmenin bulunduğu, sektörün değişken ve maliyetli olduğu ve sektördeki rekabetin dengeli ve düşük olduğu gözlenmektedir. Yer hizmetleri işletmelerinde dışa bağımlı olunan kaynaklardan ekipmanın, eğitimin ve iş gücü-insan kaynağının daha fazla gözlendiği, belirli hizmetlerde tedarikçi ilişkilerinin kurulduğu görülmektedir. Kaynağın maliyetli olması, mevzuatlar gereği standartların olması, denetim sıklığının olması ve tedarikçi alternatiflerinin bulunmaması nedeniyle zorunlu olarak bağımlılık ilişkisi doğmaktadır. Sektör içerisinde her ne kadar rekabet dengeli ve düşük olsa da işletmelerin arasındaki rekabet göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Yer hizmeti işletmelerinin verdikleri hizmetlerin çok fazla farklılaşmadığı ancak kargo-antrepo hizmetinde ve platinum hizmetlerde (VIP-CIP Hizmeti) rakip işletmelere göre

üstünlüklerinin bulunduğu görülmektedir. Yer hizmeti işletmeleri rekabette üstünlük sağlamak amacıyla bir takım stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler; hizmet kalitesinde iyileştirmeler yapılması, farklı işletmelerle, kurum ve kuruluşlarla iş birliklerinin kurulması, maliyet odaklı bir yaklaşımla maliyetleri düşürüp fiyat avantajı elde edilmesi ve sektördeki değişime ayak uydurmak amacıyla yenilikçi projelerin uygulanması şeklindedir. Buna ek olarak yer hizmeti işletmelerinin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaları, emniyetli hizmet vererek kendilerini sektördeki en emniyetli işletme olarak konumlandırmaları, hizmetlerin tümünü vererek bütüncül hizmet sunmaları ve işletmelerin büyüklükleri rekabet avantajında sahip oldukları üstünlüklerdir. Havayolu işletmeleri tarafından tercih edilme hususunda sahip olunan iştirakler ve yaşanan kaza oranları kriter olarak değerlendirilmektedir.

Yer hizmetleri sektöründe kullanılan kaynakların tedarik süreci ve kaynaklara ilişkin bağımlılık ilişkilerinin iyi yönetilmesi işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeler maliyetleri kontrol edilebilir seviyede tutarak gerektiğinde mümkün olan kaynakları kendi bünyelerine katarak bağımlılık ilişkisini yönetmektedir. Ancak uzmanlık alanı, zorunluluk ilişkisi ve maliyetlerin fazla olması nedeniyle belirli kaynaklarda dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır. İşletmeler kaynak bağımlılığı ilişkisini iyi yöneterek, sahip olunan üstünlüklerle, verilen farklı hizmetlerle ve uygulanan stratejilerle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Sektördeki işletme sayısının artmasıyla ve mevzuat anlamında ruhsatlara ilişkin değişikliklere gidilmesiyle sektördeki rekabetin artacağı düşünülmektedir. Sektöre yeni girecek işletmelerin, çok ciddi bir sermayeye sahip olması, kaynak planlamasını iyi yapması, kurulan iş birlikleri ve iştiraklerle, hizmet kalitesi ve emniyet üzerine daha fazla yoğunlaşması gerekmektedir. Sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi için iş birliklerini artırmaları, farklı iştirakler oluşturmaları, yenilikçi projelerle hizmet kalitesi ve emniyet üzerine daha fazla yoğunlaşmaları gerekmektedir. Böylelikle kullanılan kaynaklara ilişkin bağımlılık ilişkisini daha iyi yöneterek rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Bu doğrultuda gereken değerlendirmelerin ve çalışmaların yapılması önerilmektedir. Son olarak yer hizmeti sektörü havacılık sektörünün etkin dinamiklerinden birisidir. Ancak bu konuda çalışmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Çalışmaların artırılarak gerçekleştirilecek yeni çalışmalarda yurt içindeki ve yurt dışındaki yer hizmeti sektörünün birlikte ele alınarak, karşılaştırmalı olarak incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACI, ASA, EFT. (2018). Market Access, Social Conditions, Training, Qualifications and Quality Standards in the Ground Handling Industry. Airport Council International, Airport Services Association, European Transport Workers Federation.
- Akıncı, A. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi.
- Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. H. Cenk Sözen, H.Nejat Basım (Der.), Örgüt Kuramları (91-116). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Anderson, M. C. (1997). Aprimer in measuring outsourcing results. *Global Business and Organizational Excellence*, 17(1), 33-41.
- Ay, M. (2015). “Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Kooperatifçilik Sektörü”, Kooperatif Postası Karınca, 81, Ss. 18-21.
- Aydın, N. (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları. *ABMYO Dergisi* (41), 61-79.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H. S., ve Eyitmiş, A. M. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 144-146.
- Barnard, C. I. (1968). The Functions of the Executive. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bierstedt, R. (1950). An Analysis of Social Power. *American Sociological Review*, 15, 730-738.
- Boyle S.E. (1968). “An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries”. *Antitrust Law and Economic Review*. Vol: I. s. 81-92.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *Academy of Management Review*, 22 (3), 643-686.
- Bryce, J. D. ve Useem, M. (1998). The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value, *European Managment Journal*, 16(6), 635-643.
- Buchanam, D. ve Badham, R. (1999). Power, Politics and Organizational Change: Winning The Turf Game. London: Sage Publications.
- Buchanam, D. ve Badham, R. (2008). Power, Politics and Organizational Change: Winning The Turf Game. London: Sage Publications.

- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- Casciaro T. ve Piskorski J. M. (2005). "Power Imbalance, Mutual Dependence, And Constraint Absorption: A Closer Look At Resource Dependence Theory". *Administrative Science Quarterly*, 50 (2), 167-199.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6 (1), 1-22.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çalıyurt, K. (2012). Havayollarında Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Denetim, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Çapan, b. ve Aydın, İ. (2018). Dış Kaynak Kullanım Kapsamında Çalışanlar İle Kadrolu Çalışanların Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları: Havalimanı Örneği *Uiiid-Ijeas*, 2018 (17. Uik Özel Sayısı):731-746 Issn 1307-9832.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Dekkers, R. (2000). Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing. *International Journal of Production Research*, 38(17., 4085-4096.
- DHMİ, (2022): Havacılık Terimleri Sözlüğü Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 2. Baskı, DHMİ Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 141-164.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Basım. s.326
- Djavanshir, G. R. (2005). Surveying the risks and benefits of IT outsourcing., *IT Professional Magazine*, 7(6), 32.
- Doganis, R. (2001). The Airline Business in the Twenty-first Century. London: Routledge.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18 (1): 122-136.

- Duffy, D. J. (1959). Authority Considered from an Operational Point of View. *Academy of Management Journal*, 2 (3), 167-176.
- Durmaz, V., Ateş, S. S., Korul, H., Yavuz., N. Battal, Ü. ve Ergün, N. (2019). Yer Hizmetleri Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3372 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2224.
- Durmuş, S. (2020). Yer Hizmetleri Firmalarında Maliyet Muhasebesi Sistemi: Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, İ. T. (2021). Michael E. Porter Ve Jay Barney'in Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. Sayı: 15 Cilt: 8 Sayfa: 189-208.
- Elma, C. ve Demir K. (2003), "Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar", Anı Yayınları, Ankara.
- Emerson, R. M. (1962). *Power-Dependence Relations*, *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Eren, E. (2003) , "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul.
- Erer, B. (2018). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Riskleri. *Social Sciences Studies Journal*, 4(27). doi:http://dx.doi.org/10.26449/sss.1088.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18 (1), 93-116.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505-538.
- Gerdaneri, H. (1973) , "İl Genel İdareesi Ve İçişleri Bakanlığının Merkez Teşkilatında Yetki Devri", İç Düzen Yayınları, Ankara.
- Ghobrial, A. (2005). Outsourcing in the airline industry: Policy implications. *Journal of Transportation Law, Logistics and Policy*, 72(4). p.457-463
- Gilley, K. M. ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gluckman, (2013). Have the Airlines Outsourced all That They Can?. p.3
- Göker, N. (1998). Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Türk Hava Yollarında Hizmet Kalitesine Yönelik Uygulamalarının Araştırılması.Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönenç, L. (2001). Meşruiyet Kavramı ve Anayasaların Meşruiyeti Problemi. *AÜHF Dergisi*, 50 (1), 131-152.

- Güngör, S. (2013). “Havacılıkta Yer Hizmetleri Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yeri ve Önemi, Konya Havalimanı Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı (SHT-YHT). (16.05.2017). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (Erişim Tarihi: 08.12.2019) <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2017/SHT-YHT.pdf>
- Hitt M. A., Ireland, D. R. ve Hosisson, R. E. (1995). “Strategic Management: Competiveness and Globalization”, 6. Baskı, Stpaul, West Publishing.
- [http1,https://ec.europa.eu/transport/modes/air/airports/ground_handling_market_en](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/airports/ground_handling_market_en), Erişim Tarihi 23.02.2018
- Hung, H.(1998). “A Typology of The Theories of The Roles of Governing Boards”, Scholarly Research and Theory Papers, Volume 6, Number 2, s.101-111.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. ve Hitt, M. A. (2009). The Management Of Strategy Concepts and Cases. Kanada: South-Western Cengage Learning., p.13-14
- Johnson, B.L. (1995). Resource Dependence Theory: A Political Economy Model Of Organizations, Universty Of Utah, Educational Resource. Salt Lake City, Usa.
- Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Kalemci, R. A. ve Tüzün, İ. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 403-413.
- Karadal, H., Eser, F. ve Saygın, M. (2014). “Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, Ss. 12-24.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Kaya, E. (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulları Yayınları, No:10, Eskişehir.
- Kaya, E. (2005). Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulları Yayınları, No:13, Eskişehir

- Kesbiç, Y. ve Tokatlıoğlu, İ. (2003). “Uluslararası Rekabet Gücü Ölçüm Problemi ve Önemi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi”, Rekabet: Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Muğla: Muğla Üniversitesi, 25-26, s. 77.
- Kılıç, T. ve Koç, Ö. (2016). Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Üzerine Bir Araştırma. *Aydın Sağlık Dergisi*, 2(2), 67-81.
- Kızanlıklılı, M.M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 488-504.
- Kliem, R. L. (1999). Managing the Risks of Outsourcing Agreements. *Information Systems Management*, 16(3), 91-93.
- Koç, O. ve Sayılar, Y. (2016). Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: Kuramsal bir değerlendirme. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27 (80), 136-177.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Basım. S.s. 410-450.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Basım. s. 410-450.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği (17 b.). İstanbul: Beta Basım.
- Kremic, T., Tükel, O. I. ve Rom, W. O. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 469.
- Lankford, W. M. ve Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Leblebici, D.N.(2004). “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2004, s. 285-307.
- Mandeville, M. J. (1960). The Nature of Authority. *The Journal of the Academy of Management*, 3 (2), 107-118.
- Manzin, M. ve Kodric, B. (2010). The Influence of Outsourcing and Information and Communication Technology on Virtualization of The Company. *Managing Global Transitions*, 7(1), 45-60.
- Marşap A. (2017). “Çağdaş Stratejik Yönetişim Global Strateşim Sistemi”, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Martinsons, M. G. (1993). Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*, 26(3), 19.
- Maurer, J.G. (1971). *Readings in Organization Theory: Open- System Approaches*. New York Random House.
- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*, 2 (4), 672-678.
- Meydan, C. (2010). “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9, 2, Ss. 17-40.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:440-463.
- Mindlin, S.E. ve Aldrich, H. (1975). “Interorganizational Dependence: A Review Of Theconceptand A Reexamination Of The Findings Of The Aston Group”, *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 382-392.
- Narendra, S. (2014). General Agreement on Trade in Services and Aviation Ground Handling Services-A Theoretical Perspective. *IOSR Journal of Business Management*, 16(4), 36-46.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory—How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Management Revue*, 19 (1/2), 9-32.
- Ocasio, W. (2002). Organizational Power and Dependence. Joel A. C. Baum (Ed.). *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford, UK; Malden, MA: Blackwell Publishers, 363-385.
- Ofluoglu, G. ve Dogan, S. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri, *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 139-165.
- Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-27,1-53.
- Özkoç, A. G. (2009). Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Özsavaner, B. B. (2019). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algısının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi: Havacılık Yer Hizmeti Şirketine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* 4th Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pennings, Johannes M. (1975). The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), 393-410.
- Perrow, C. (1970). Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms. (Editör: Mayer N. Zald). *Power in Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press, 59-89.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. New York: Random House.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34 (2), 29-50.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). Introduction to The Classic Edition, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pfeffer, J.(1973). "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No:3, s. 349-364.
- Quelin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661. doi:10.1016/S0263-2373(03)00113-0.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinn, J. B. ve Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rochester, J. H. ve Rochester, H. (1995). Advantages and Disadvantages of Outsourcing. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 77-82.
- Rothaermel F. T. (2017). "Strategic Management", Third Edition, New York: McGraw-Hill Education.
- Rutner, S. M. ve Brown, J. H. (1999). Outsourcing as an airline strategy. *Journal of Air Transportation World Wide*, 4(2), p.24-27.

- Sağbaş, M. ve Aygün, S. (2021). Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Stratejik Yönetimdeki Yeri. Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar 2 içinde (s.475-500) Duvar Yayınları.
- Sargut, A. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramlarına Genel Bakış; Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. Örgüt Kuramları. ss.11-34.
- Sayılar, Y. (2013). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. D. Taşcı, E. Erdemir (Ed.). Örgüt Kuramı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 48-83.
- Selznick, P. (1948). “Foundations of The Theory of Organization”, *American Sociological Review*, Vol.13,No.1, s.25-35.
- SHGM, (2023). <https://web.shgm.gov.tr/tr/kabin-memuru/2145-ucus-operasyonlari> ErişimTarihi: 03.01.2023).
- SHGM. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması. Ankara: T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
- SHGM. (2017). Havalimanları Yer Hizmet Türleri Ve Detayları Talimatı (Sht-Yht).
- SHT-YHT. (2017), Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı SHT-YHT:Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, (Çevrimiçi) http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2017/SHT_YHT.pdf, Yayın Tarihi: 16.05.2017, 17 Mayıs 2019.
- SHY 22. (2018). Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği.
- Sinha, D. (2001). Deregulation And Liberalisation of the Airline Industry. Asia, Europe, North America And Oceania. Ashgate Publishing Limited., p.3
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2013). Yolcu Hizmetleri, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- SYH-22 Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, Resmi Gazete 22741, 28 Ağustos 1996
- Szymaniec, K. ve Austen, A. (2011). “Resource Dependence Theory In Public Management”, *University Of Economics İn Katowice*, 77-83.
- Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 7. Baskı. Konya.
- Tafti, M. H. (2005). Risks Factors Associated with Offshore IT Outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 105(5), 549-560.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). “Rekabet Degiskeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Outsourcing”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, C. 7, S. 3, ss. 269-272.

- Tayeb, M. T. (2012). The determinants and impact of outsourcing on airlines' performance (Doctoral dissertation, University of Nottingham),p.39-44
- Thompson, J.D. (1967). Organizations in Action. New York. McGraw-Hill.
- Topal, Y. ve Kurt, M. (2002). “Avrupa Birliği Sürecinde Kobi’ lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi”, http://www.ceterisparibus.net/ab/ab_makaleler.htm (22 Subat 2007), s. 3; Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi”, Yıllık Raporlar, İstanbul, ss. 73-74.
- Türkoğlu, A. T. (2018). Sivil Havacılık Alanında Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinin Mobbing Düzeyinin Ölçülmesi: Türk Sivil Havacılık İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçkun, C. ve Yüksel A. (2007). Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (3), 25-39.
- Ülgen H., Mirze K. (2010). “İşletmelerde Stratejik Yönetim” 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013) İşletmelerde Stratejik Yönetim. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Walsh., C., R.,(2011), Airline Industry Strategies, Operations And Safety. Nova Science Publishers, Chapter 3 New York. p.8, 100-117
- Weber, M. (2011). Bürokrasi ve Otorite. (Çeviren: Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. Business Horizons, 48, 311-315.
- Wells, R.G., (1993) Yetki Devri, (Çev.: Vedat Üner), 1. Baskı.İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Wheellen T.L. ve Hunger J.D. (2010). “Strategic Management and Business Policy”, Twelfth Edition, New Jearsey:Pearson Prentice Hall.
- 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)
- Yıldırım, A. (2018). Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında "Çevre - Uyum İlişkisi." Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 89-102.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2000). Disiplinsel Güç ve Organizasyonlar. Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan. Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 915-934.
- Yılmaz, H. (2003). "Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet", (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu) s. 4.



EKLER

EK-1 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.12.2022-E.433657



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Sayı : E-22752295-622.03-433657
Konu : Etik Kurul (Arş. Gör. Ahmet ERTEK)

30.12.2022

SİVİL HAVACILIK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.12.2022 tarihli, 422716 sayılı yazı

İlgi yazınızla Etik Kuruluna müracaat eden, Yüksekokulumuz Havacılık Yönetimi Bölümü Arş. Gör. Ahmet ERTEK'in, "Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Havacılık Sektöründe Rekabet Üstünlüğü: Yer Hizmetleri Örneği" konulu müracaatı Bilimsel Etik değerlendirme Kurulumuzun 27.12.2022 tarih ve 19/218 sayılı kararı ile başvuruda önerilen veri toplama aracı ve yöntemin bilimsel etiğe "Uygun" olduğuna karar verilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet GÖKÜŞ
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSPACECFV9* Pin Kodu 00572

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/selcuk-universitesi-etik>

Adres : Selçuk Üniversitesi Alaaddin Keykubat Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bilgi için : Mehmet ÇIRIT

Selçuklu / KONYA

Unvan : Hızmetli

Telefon : 3322410113 Faks : 3322410046

Tel No : 03322231991

e-Posta: ihf@selcuk.edu.tr Web: www.selcuk.edu.tr

Kap Adresi : salcukuniversitesi@ha01.kap.tr

