

**HAVAYOLU EKOSİSTEMİNDE HİZMET
BASKIN YÖNELİMİN HİZMET
YENİLİĞİ VE PERFORMANSA ETKİSİ**

İnci POLAT SESLİOKUYUCU

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2017

**HAVAYOLU EKOSİSTEMİNDE HİZMET BASKIN YÖNELİMİN
HİZMET YENİLİĞİ VE PERFORMANSA ETKİSİ**

İnci POLAT SESLİOKUYUCU

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Özlem ATALIK

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık, 2017**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İnci POLAT'ın “**Havayolu Ekosisteminde Hizmet Baskın Yönelimin Hizmet Yeniliği ve Performansa Etkisi**” başlıklı tezi **22 Aralık 2017** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Özlem ATALIK
Üye : Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI
Üye : Prof.Dr.İbrahim KIRCOVA
Üye : Prof.Dr.C.Hakan KAĞNICIOĞLU
Üye : Doç.Dr.Müjdat ÖZMEN

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

ÖZET

HAVAYOLU EKOSİSTEMİNDE HİZMET BASKIN YÖNELİMİN HİZMET YENİLİĞİ VE PERFORMANSA ETKİSİ

İnci POLAT SESLİOKUYUCU

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2017
Danışman: Doç. Dr. Özlem ATALIK

Yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmesi ve istikrarlı bir şekilde büyüyebilmesi, yönetsel açıdan doğru ve sistemli bir bakış açısına sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Dünyadaki havayolu yolcu sayısına yönelik tahminler incelendiğinde, bugünkü yolcu sayısının 2035'te iki kat artacağı ifade edilmektedir. Bu durum kuruluşların zihin setlerini tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışma havayolu ekosisteminin ana aktörü olan havayolları ile diğer aktörler (havaalanları, yolcular, teknik destek, seyahat acentaları vb.) arasındaki değiş tokuşu mikro düzeyde değerlendirmeyi ve hizmet baskın yönelim ile hizmet yeniliği ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma nedensellik modeli üzerinden kurgulanmıştır. Hizmet baskın yönelim hizmet baskın mantık literatüründe; müşteriler, araçlar, tedarikçiler ya da çalışanlar gibi “değer ağı ortakları” olarak adlandırılan hizmet değiş tokuşlarında ortak değer yaratmak için organizasyona sağlanan bir dizi stratejik yetenekleri temsil etmektedir. Çalışmada kullanılan veriler, Türkiye’de en geniş hizmet ağına sahip havayolu kuruluşunun ekosisteminde yer alan aktörlerle anket aracılığı ile elde edilmiştir. Verilerin ölçümünde likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerle hizmet baskın yönelim ile hizmet yeniliği ve performans değişkenleri arasındaki ilişkinin testi için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Daha iyi hizmet sunan ve değerli müşteri deneyimleri oluşturabilen bir işletmenin yeteneği, rekabet avantajı oluşturmada kritik öneme sahip olacaktır. Havayolları faaliyetlerini yürütürken havayolu ekosisteminde yer alan diğer aktörler ile geliştirmiş olduğu yetenekler sayesinde ortak değer yaratmayı başarabilecektir. Çalışmada yapılan analiz sonucu hizmet baskın yönelimin hizmet yeniliği ve performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın literatüre sağlayacağı özgün değer hizmet baskın yönelimin havayolu ekosistemi üzerinde ilk defa test ediliyor olmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışmaya eklenecek yeni değişkenlerle farklı bakış açıları geliştirilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Baskın Yönelim, Havayolu Ekosistemi, Ortak Değer Yaratma, Hizmet Yeniliği, Performans

ABSTRACT

IMPACT OF SERVICE INNOVATION AND PERFORMANCE OF SERVICE DOMINANT ORIENTATION IN AIRLINE ECOSYSTEM

İnci POLAT SESLİOKUYUCU

Department of Civil Aviation Management

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

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Özlem ATALIK

The fact that airline companies operating in a highly competitive environment can gain competitive advantage and grow steadily requires a correct and systematic view from the managerial point of view. When estimates of the number of air passengers in the world are examined, it is stated that today's number of passengers will increase by two times in 2035. This situation requires companies to re-examine their mindsets. This situation requires organizations to re-examine their mind sets. The aim of this study is to evaluate micro-level exchange between airlines, which are the main actors of airway ecosystem, and other actors (airports, passengers, technical support, travel agents etc.) and to reveal the relation between service dominant orientation and service innovation and performance variables. In the Service dominant logic literature, the service dominant orientation represents a set of strategic capabilities that are provided to the organization to create common value in service exchanges called "value network partners," such as customers, intermediaries, suppliers or employees. The data used in the study were obtained through questionnaires with actors in the ecosystem of the airline organization with the largest service network in Turkey. Likert scale was used for the measurement of the data. A structural equation model (SEM) was established for the test of the relationship between the service dominant and the service innovation and performance variables obtained. The ability of a company to provide better service and create valuable customer experiences will have critical importance in creating competitive advantage. The airline will be able to create common value through its ability to develop with other actors who take place in the airline ecosystem while conducting their activities. Analysis of the results of this study shows that the dominant direction has a positive effect on service innovation and performance. The unique value that the study provides to the literature is that the dominant direction of service is being tested for the first time on the airline ecosystem. From this point of view, different viewpoints can be developed with new variables to be added to the study.

Keywords: Service Dominant Orientation, Airline Ecosystem, Value Co-creation, Service Innovation, Performance

ÖNSÖZ

Her önsözün güzel sonun başlangıcından son anına kadar gelinen sürede; yanında olanları, elinden tutanları, seni teşvik edenleri, seni olumlu ve/veya olumsuz etkileyen herkesi kapsayan ama her birinin de katkısının yadsınamayacağı bir küme olduğunu söylesek hata etmiş sayılmayız. Önsöz eserlerin başında yazılan ancak tüm eserlerin en güzel sonuç kısımları olarak ifade edilebilecek kadar da özel olan hayat kısaltmalarıdır. Bu önsöz de izahı olmayan teşekkürlerden oluşmaktadır.

Akademik hayatımın en önemli geçiş noktasında bana yol gösterici olan çok kıymetli hocam Doç. Dr. Özlem ATALIK'a; hocamın da hocası olan, burada bana teşekkür etme şansı veren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI'na; tezimin her adımında engin bilgileri ile bana destek olan hocam Prof. Dr. İbrahim KIRCOVA'ya; jürimin diğer iki önemli ismi Prof. Dr. Hakan KAĞNICIOĞLU ve Doç. Dr. Müjdat ÖZEN hocalarıma sundukları kıymetli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Doktora sürecinde yolumu hep açarak bana desteğini eksik etmeyen saygıdeğer dekanım Prof. Dr. İbrahim H. GÜZELBEY'e; akademik hayatımın ilk gününden itibaren kendisinden çok şey öğrendiğim hocam Doç. Dr. H. Murat MUTLU'ya; yol gösterici fikirleri ile hocalığının yanı sıra ağabeyliğini benden esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan AKSOY'a ve hayatıma ilk girdikleri günden itibaren kıymetli tecrübelerini benimle paylaşan, zor zamanlarımda hep desteklerini hissettiğim hocam Doç. Dr. Emine KOBAN ve kıymetli eşi Engin KOBAN'a sonsuz teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte iş hayatımda moral ve motivasyonumu güçlü kılan değerli meslektaşlarım Arş. Gör. Suna GÜÇYILMAZ; Arş. Gör. Ahmet ŞUMNU ve Ayfer YILDIRIM'a çok teşekkür ederim.

Üniversite hayatımın bana kazandırdığı arkadaştan çok daha öte olan, yaşam hazzıma katkı sağlayan güzel insanlar; Elif Nazlı BAKAL, Esra DEMİR YEĞİN, Fatma ÖZEN ZORLU ve Ayfer BUDAK ŞAHİN bu süreçte uzakta olsalar da ruhuma dokunabildiler ve çocukluğumun sevgi karşılığı güzel arkadaşım Sevgi ÜNAL'a ve ismini yazamadığım diğer tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sadece tez yazma sürecimde değil hayatımın ilk perdesinin açıldığı günden bu yana gücünü, emeğini ve en önemlisi sevgisini her daim hissettiğim canım annem Leyla POLAT ve rahmetli babam Mehmet POLAT'a; beni bir kardeşten ziyade kızımıyım gibi koruyup kollayan, gönlünü sonuna kadar açıp hayatıma değer katan, büyük destekçim canım ablam Hatice ÖZDEMİR'e ve kızı, benim en iyi arkadaşım, Hazal ÖZDEMİR'e; hayatın zorluklarına karşı duruşu ve bu süreçte yaptığı yemeklerle gönlüm ile midem arasında nakış dokuyan ablam Emine POLAT'a ve babamın yokluğunu hissettirmemeye çalışarak büyük fedakârlıklar üstlenen hayatımın en önemli mihenk taşlarından canım abim Murat POLAT'a ve ailemin her biri birbirinden kıymetli fertlerine teşekkürlerimin az kalacağını bildiğim için minnettarlığımı sunarım. Akademideki ilk adımlarımda hayatıma giren, önce iyi bir iş arkadaşı sonra iyi bir dost ve daha sonra iyi bir eş olan, bu süreçte her zaman destekçim olup hayata farklı açılardan bakabilmem konusunda yol gösteren, zorluklarla tek başıma değil de birlikte göğüs gerebilmemin konforunu sağlayan yol arkadaşım Osman S. SESLİOKUYUCU'ya sonsuz teşekkür ederim.

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 çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İnci POLAT SESLİOKUYUCU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	1
1.3. Önem	1
1.4. Sınırlılıklar.....	4
2. LİTERATÜR.....	5
2.1. H-B Yönelim	5
2.1.1. H-B Mantık Bakış Açısı.....	5
2.1.1.1. H-B Mantık ile Hizmetin Tekrar Kavramsallaştırılması	8
2.1.1.2. H-B Mantık ile Kaynakların Tekrar Kavramsallaştırılması	11
2.1.1.3. H-B Mantık ile Değerin Tekrar Kavramsallaştırılması	14
2.1.1.4. H-B Mantık ile Değiş-Tokuşun Tekrar Kavramsallaştırılması	14

2.1.1.5. H-B Mantığının Temel Öncül ve Aksiyomları.....	15
2.1.2. H-B Mantıktan H-B Yönelime Geçiş.....	18
2.1.3. H-B Yönelimin Bileşenleri.....	22
2.1.3.1. İlişkisel Etkileşim Yeteneği	23
2.1.3.2. Etik Etkileşim Yeteneği	24
2.1.3.3. Kişisel Etkileşim Yeteneği	25
2.1.3.4. Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği.....	27
2.1.3.5. Uyumlu Etkileşim Yeteneği.....	28
2.1.3.6. Gelişimsel Etkileşim Yeteneği.....	29
2.2. Havayolu Ekosistemi.....	31
2.2.1. Hizmet Ekosistemi	32
2.2.2. Hizmet Ekosistemi Bakış Açısıyla Havayolu Ekosistemi	37
2.2.3. Havayolu Ekosistemindeki Aktörler	39
2.2.3.1. Havayolları	40
2.2.3.2. Havaalanları.....	43
2.2.3.3. Teknik Destek.....	46
2.2.3.4. Hava Trafik Kontrol.....	47
2.2.3.5. Catering	49
2.2.3.6. Yer Hizmetleri.....	50
2.2.3.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri	51
2.2.3.8. Yolcular.....	52
2.3. H-B Yönelim ile Hizmet Yeniliği İlişkisi	55
2.4. H-B Yönelim ile Performans İlişkisi.....	64
2.5. Hizmet Yeniliği ile Performans İlişkisi	67
3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırma Modeli.....	69
3.2. Evren ve Örneklem	71

3.3. Kullanılan Ölçekler.....	71
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	72
3.5. Verilerin Analizi.....	76
4. BULGULAR VE YORUM	77
4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler – Hizmet Sağlayıcılar	77
4.1.1. Katılımcıların Faaliyet Alanlarına Göre Frekans Dağılımları (Model I).....	77
4.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I). 78	
4.1.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)	79
4.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I).....	80
4.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I).....	81
4.1.6. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara İlişkin Frekans Dağılımları (Model I).....	82
4.1.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model I).....	83
4.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler – Yolcular.....	83
4.2.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II) 83	
4.2.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model II) ..	84
4.2.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II).....	85
4.2.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II).....	86
4.2.5. Katılımcıların Seyahat Amaçlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II).....	87
4.2.6. Katılımcıların Meslek Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II).....	88

4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	90
4.3.1.Model I Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	91
4.3.2.Model II Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	92
4.4. Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri	93
4.4.1.Model I – Hizmet Sağlayıcılar	94
4.4.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri	94
4.4.1.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	94
4.4.1.1.2. H-B Yönelime İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	97
4.4.1.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör	Analizleri..... 99
4.4.1.2.1. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .	99
4.4.1.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	100
4.4.1.3. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör	Analizleri..... 102
4.4.1.3.1. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	102
4.4.1.3.2. Performans Değişkenine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi ...	103
4.4.2.Model II – Yolcu.....	104
4.4.2.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör	Analizleri..... 105
4.4.2.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	105
4.4.2.1.2. H-B Yönelime İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	108
4.4.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör	Analizleri..... 110
4.4.2.2.1. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	110
4.4.2.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Doğrulamalı Faktör	Analizi..... 111
4.4.2.3. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör	Analizleri..... 113

4.4.2.3.1. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	113
4.4.2.3.2. Performans Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ...	114
4.5. Ölçeklere İlişkin Yargılara Cevapların Katılımcılar Açısından Dağılımı.	115
4.6. Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	116
4.6.1. Korelasyon Analizi – Model I	117
4.6.2. Korelasyon Analizi – Model II.....	118
4.7. Yapısal Eşitlik Modeli.....	119
4.7.1. Model I	122
4.7.2. Model II.....	125
5. SONUÇ, TARTIŞMA, KATKI VE ÖNERİLER.....	128
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	128
5.2. Çalışmanın Katkısı ve Önerileri	135
5.2.1. Çalışmanın Katkıları.....	135
5.2.2. Çalışmanın Önerileri.....	136
KAYNAKÇA.....	138
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 2. 1. Pazarlama Zaman Çizelgesi ve Literatür Akışı	7
Tablo 2. 2. Hizmetin ayırt edici özelliklerinin sınırlamaları ve etkileri.....	10
Tablo 2. 3. M-B ve H-B mantığı ayırmaya yardımcı işlenen ve edimsel kaynaklar	13
Tablo 2. 4. H-B mantığının temel önermeleri (FP)	16
Tablo 2. 5. H-B mantığının temel önermeleri (FP) ve aksiyomları	18
Tablo 2. 6. H-B mantığının temel öncülleri, stratejik etkileri ve sonuçları	20
Tablo 2. 7. İlişkisel Etkileşim Yeteneği	24
Tablo 2. 8. Etik Etkileşim Yeteneği	25
Tablo 2. 9. Kişisel Etkileşim Yeteneği	27
Tablo 2. 10. Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği.....	28
Tablo 2. 11. Uyumsal Etkileşim Yeteneği	29
Tablo 2. 12. Gelişimsel Etkileşim Yeteneği.....	30
Tablo 2. 13. H-B yönelimin alt bileşenleri	31
Tablo 2. 14. Hizmet ekosistem ve H-B yaklaşımların tanımlar listesi	34
Tablo 2. 15. Bölgelere göre 2015 yılı yolcu sayıları ve 2014 yılına göre değişimleri	45
Tablo 2. 16. Yenilikte H-B mantık bakış açısı.....	56
Tablo 2. 17. H-B mantığa göre yeniliğe katkı sunan ana araştırmalar.....	60
Tablo 2. 18. H-B mantık, hizmet platformu ve hizmet yeniliği	63
Tablo 3. 1. Çalışmanın Ölçeği ve Referans Makaleleri.....	72
Tablo 4. 1. Hizmet sağlayıcıların faaliyet alanlarına göre frekans dağılımları.....	77
Tablo 4. 2. Hizmet sağlayıcıların yaş gruplarına göre frekans dağılımları.....	78
Tablo 4. 3. Hizmet sağlayıcıların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları	79
Tablo 4. 4. Hizmet sağlayıcıların medeni durumlarına göre frekans dağılımları ..	80
Tablo 4. 5. Hizmet sağlayıcıların eğitim durumlarına göre frekans dağılımları	81
Tablo 4. 6. Hizmet sağlayıcıların pozisyonlarına göre frekans dağılımları.....	82
Tablo 4. 7. Yolcuların yaş gruplarına göre frekans dağılımları.....	83
Tablo 4. 8. Yolcuların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları	84
Tablo 4. 9. Yolcuların medeni durumlarına göre frekans dağılımları	85
Tablo 4. 10. Yolcuların eğitim durumlarına göre frekans dağılımları	86
Tablo 4. 11. Yolcuların seyahat amaçlarına göre frekans dağılımları.....	87
Tablo 4. 12. Yolcuların meslek gruplarına göre frekans dağılımları.....	88
Tablo 4. 13. Model I'in güvenilirlik ve geçerlilik değerleri.....	92

Tablo 4. 14. Model II'nin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri	93
Tablo 4. 15. Model I'in KMO ve Bartlet Küresellik Testi değerleri	94
Tablo 4. 16. İlişkisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I).....	95
Tablo 4. 17. Etik etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I).....	95
Tablo 4. 18. Kişisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I).....	96
Tablo 4. 19. Güçlendirilmiş etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)	96
Tablo 4. 20. Uyumlu etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)	97
Tablo 4. 21. Gelişimsel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I).....	97
Tablo 4. 22. H-B yönelim değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I).....	99
Tablo 4. 23. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)	100
Tablo 4. 24. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I)	102
Tablo 4. 25. Performans değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I) ..	103
Tablo 4. 26. Performans değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I)	104
Tablo 4. 27. Model II'nin KMO ve Bartlet Küresellik Testi değerleri	105
Tablo 4. 28. İlişkisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	105
Tablo 4. 29. Etik etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	106
Tablo 4. 30. Kişisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	106
Tablo 4. 31. Güçlendirilmiş etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II).....	106
Tablo 4. 32. Uyumlu etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	107
Tablo 4. 33. Gelişimsel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları (Model II).....	107
Tablo 4. 34. H-B yönelim değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)...	110

Tablo 4. 35. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	111
Tablo 4. 36. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)	113
Tablo 4. 37. Performans değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)	114
Tablo 4. 38. Performans değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)	115
Tablo 4. 39. H-B yönelimin katılımcılar açısından dağılımı	116
Tablo 4. 40. Pearson r için nitelendirmeler	117
Tablo 4. 41. Model I değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi.....	118
Tablo 4. 42. Model II değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi	119
Tablo 4. 43. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları.....	122
Tablo 4. 44. Model I yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri.	122
Tablo 4. 45. Model II yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri	125
Tablo 4. 46. Model I ve Model II için hipotez sonuçları.....	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. H-B mantık ve H-B yönelimin hizalanması	22
Şekil 2. 2. Organizasyonel yapı ve kültür ile ilgili başarı faktörleri.....	39
Şekil 2. 3. Havayolu taşımacılığında hizmet süreci.....	42
Şekil 2. 4. Çeşitli hizmetlerde bir uçak ve kontrolör arasındaki iletişim yolu	48
Şekil 2. 5. Uçuş catering hizmetinde yer alan 'aktörler' arasındaki koordinasyon	50
Şekil 2. 6. Havayolu seyahat hizmetlerinin dağılımı.....	52
Şekil 2. 7. Hizmet yeniliğinin tipolojisi.....	58
Şekil 3. 1. Kavramsal Model	70
Şekil 4. 1. Hizmet sağlayıcıların faaliyet alanlarına göre yüzdelik dağılımları.....	78
Şekil 4. 2. Hizmet sağlayıcıların yaş gruplarına göre yüzdelik dağılımları.....	79
Şekil 4. 3. Hizmet sağlayıcıların cinsiyetlerine göre yüzdelik dağılımları	80
Şekil 4. 4. Hizmet sağlayıcıların medeni durumlarına göre yüzdelik dağılımları ..	81
Şekil 4. 5. Hizmet sağlayıcıların eğitim durumlarına göre yüzdelik dağılımları	82
Şekil 4. 6. Hizmet sağlayıcıların pozisyonlarına göre yüzdelik dağılımları.....	83
Şekil 4. 7. Yolcuların yaş gruplarına göre yüzdelik dağılımları.....	84
Şekil 4. 8. Yolcuların cinsiyetlerine göre yüzdelik dağılımları	85
Şekil 4. 9. Yolcuların medeni durumlarına göre yüzdelik dağılımları	86
Şekil 4. 10. Yolcuların eğitim durumlarına göre yüzdelik dağılımları	87
Şekil 4. 11. Yolcuların seyahat amaçlarına göre frekans dağılımları	88
Şekil 4. 12. Yolcuların meslek gruplarına göre yüzdelik dağılımları.....	89
Şekil 4. 13. Çalışan yolcuların yüzdelik dağılımları	89
Şekil 4. 14. Çalışmayan yolcuların yüzdelik dağılımları	89
Şekil 4. 15. H-B yönelim değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model I) .	98
Şekil 4. 16. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model I)	101
Şekil 4. 17. Performans değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model I) .	103
Şekil 4. 18. H-B yönelim değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)	109
Şekil 4. 19. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)	112
Şekil 4. 20. Performans değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)	114

Şekil 4. 21. H-B yönelimin katılımcılar açısından dağılımı.....	116
Şekil 4. 22. Model I’e ilişkin yapısal eşitlik modellemesi.....	124
Şekil 4. 23. Model II’ye ilişkin yapısal eşitlik modellemesi	126

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

α	: Alfa
p	: Olasılık Değeri
r	: Pearson Değeri
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Airports Council International
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ATIG	: Advised Trading Investment Group
AVE	: Average Variance Extracted
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
BRICS	: Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika
CR	: Composite Reliability
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FAA	: Federal Aviation Administration (Federal Havacılık Kurulu)
FP	: Foundational Premises (Temel Önergeler)
H-B	: Hizmet Baskın
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu)
IHIP	: Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability (Soyutluk, Heterojenlik, Ayrılmazlık, Dayanıksızlık)
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
M-B	: Mal Baskın
MINT	: Meksika, Endonezya, Nijerya, Türkiye
ör.	: Örneğin
TDK	: Türk Dil Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları

UNWTO	: United Nations World Tourism Organization (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü)
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
VRIO	: Value, Rarity, Inimitability, Organization (Değer, Nadirlik, Taklit edilemezlik, Organizasyon)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Çalışmada havayolu ekosistemi içerisinde aktif olan her bir aktörün havayolu işletmelerinin hizmet baskın (H-B) yönelim etkisinde yürüttüğü işlemlerin sonuçlarının belirlenmesi ve bu faktörlerin hizmet yeniliği ve performansa etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılığı hakkında bilgi verilmektedir.

1.1. Problem

Çalışmanın temel problemi havayolu ekosisteminde yer alan havayolu işletmelerinin H-B yönelime sahip olup olmadığını ve bu yönelimin hizmet yeniliği ve işletmenin genel performansına ne gibi etkilerinin olduğu sorularına cevap bulmaya çalışmaktır.

1.2. Amaç

Çalışmanın ana amacı, havayolu ekosisteminde yer alan havayolu hizmet sağlayıcılarının (havaalanı, catering, teknik destek, yer hizmetleri gibi) ve havayolu yolcularının, havayolu ekosistemin ana unsuru olan havayolu işletmelerine yönelik H-B yönelim algısının ölçülmesi ve hizmet yeniliği ile performansa yönelik etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın alt amaçları maddeler halinde belirtilmiştir:

- Havayolu ekosisteminin ana aktörlerini ayırt edici özellikleri ile ortaya koymak.
- H-B yönelimi havacılık alanında ele almak.
- H-B yönelimin, havayolu hizmet sağlayıcılarının algısı açısından hizmet yeniliği ve performans üzerindeki etkilerini incelemek.
- H-B yönelimin, havayolu yolcularının algısı açısından hizmet yeniliği ve performans üzerindeki etkilerini incelemek.

1.3. Önem

Havacılık sektörü, geniş istihdam yaratan, ileri teknoloji sunan ve yüksek katma değer yaratan bir sektör olmakla birlikte, ayrıca diğer sektörlerin gelişmesinde de sinerjik bir etki yaratmaktadır. İstanbul Ticaret Odası (İTO) tarafından hazırlanan “Türkiye’de Sivil Yerli Uçak Üretiminin Stratejik Analizi Raporu” na göre havacılık sektörüne harcanan her 100\$ ekonomide 325\$’lık bir katma değer üretmektedir. Ayrıca sektörde her 100 ilave işin ekonomi genelinde en az 610 yeni iş alanı meydana getirdiği hesaplanmaktadır (İTO, 2013).

IATA (International Air Transport Association-Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)'nin raporuna göre ise 2015'te 3,5 milyar olan dünya yolcu sayısının, 2034'te 7,4 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir (IATA, 2014). ICAO (International Civil Aviation Organisation-Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu) dünyadaki Mega City'lerin yolcu potansiyellerini değerlendirdiği raporunda; İstanbul'un 2035 yılında 50 milyon üzerinde yolcu taşıyan Mega City'ler arasında yer alacağını tahmin etmektedir (ICAO, 2015).

Ulusal ve Uluslararası kuruluşların yanı sıra belli başlı uçak üreticileri de (Boeing, Airbus) orta ve uzun dönem tahminlerini, havacılık sektöründeki mevcut büyümenin 2030'lu yıllara kadar süreceği yönünde yapmaktadır (Boeing, 2016; Airbus, 2016). Bu rakamlar sektörün hızlı bir şekilde büyüdüğünü ve büyümeye de devam edeceğini göstermektedir. Türkiye'nin havacılık sektörü açısından ciddi bir potansiyele sahip olduğu önemli havacılık kuruluşların tahminlerinde görülmektedir. Türkiye, bir yandan kendi uçağını üretme konusunda girişimlerde bulunurken, diğer yandan da havacılık hizmeti sunarak gelir elde etme fırsatına sahip olmaktadır. Ancak bu potansiyelin farkına vararak, büyümenin sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde yapılabilmesi, yönetsel açıdan doğru ve sistemli bir bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Eğer havayolu ekosisteminin ana unsuru olan havayolları, H-B mantık bakış açısına sahip olabilirse, havayolları için özellikle önemli olan hizmet yeniliği ve performansına etki ederek, daha sağlıklı büyümesine katkıda bulunabilecektir.

Katma değeri yüksek bu sektör içinde yer alan havayolu işletmeleri, daha iyi hizmet sunma ve değerli müşteri deneyimi oluşturabilme yeteneğine sahip olarak, kritik önem taşıyan rekabet avantajını da elde edebilmektedir. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin pazardaki bu rekabet avantajını geliştirebilmesi ve koruyabilmesi için hizmet yeniliğine de önem vermesi gerekmektedir. Hizmet yeniliği, ortak katılım, ortak girişim ve ortak üretim uygulamaları ile ağı bağlı süreçlerin sonucudur (Russo-Spena ve Mele, 2012). İşletme, müşteri ve her bir paydaş bir eş-yenilikçi ve değer yaratan ortak olabilmektedir (Mele vd., 2014). Hizmet yeniliği; soruna yeni veya iyileştirilmiş çözümleri sunan, işletmenin performansının iyileştirilmesi için yöntemler kullanan, tüketicinin arzuladığı fırsat ve değeri sunan hizmet sunum süreçleri veya yeni ve/veya önemli ölçüde değiştirilmiş hizmet anlayışları anlamına gelmektedir (Tidd ve Hull, 2003). Bu hizmet anlayışlarına havayolu işletmelerinden örnekler verilebilir. Air France & KLM

havayolu Geotainment uygulaması ile yolcularına uçaklarında bulunan ekranlar vasıtasıyla uçuş rotası üzerinde yer alan coğrafi ve tarihi konumlar hakkında bilgiler vererek hizmet sunmaktadır. Virgin Havayolları ise koltuk arkası eğlence sistemi sayesinde konuklarına diğer yolcularla mesajlaşma, koltuğuna içecek ve yiyecek söyleme ve hatta bir kuruma bağışta bulunma gibi hizmetler vermektedir. Türk Hava Yolları (THY)'nin uygulaması 'Sky Library' ise yolculara çeşitli kitap, gazete ve dergileri görüntüleyip okuma imkânı sunmaktadır (<http://bit.ly/2oDjcqO>). Son zamanlarda THY dahil olmak üzere Müslüman ülkelerin havayolu şirketlerinden ve hava limanlarından ABD ve İngiltere'ye yapılan direkt uçuşlarda kabinde telefonda büyük elektronik cihazların taşınmasını yasaklayan karar ile ilgili havayollarının bu sorunu çözmek adına yan uygulamalar geliştirerek yeni çözümler sunduğu görülmektedir (<http://bit.ly/2pDdjrk>). Katar Hava Yolları bu soruna çözüm olarak yolcularına “ödünc dizüstü bilgisayar” uygulaması başlatarak yolcularına seyahat esnasında işlerini yapma olanağı sağlamıştır (<http://bit.ly/2pjffJj>). Bu bilgiler doğrultusunda, havayolu işletmeleri, bu gibi yeteneklerin uygunluğunu gözden geçirmek ve hizmette yeniliğe gitmek adına stratejilerini tekrar düşünmeli ve geleneksel iş düşüncesinden, günümüz çağdaş iş yapısına geçiş yapabilmelidir. Havayolu işletmeleri, şayet zihin setine H-B mantık bakış açısını yerleştirirse; IATA, ICAO gibi önemli havacılık kuruluşlarının tahminleri doğrultusunda pazarda lider konuma sahip olma şansını yakalayabilecektir.

Havayolu işletmelerinin sahip olması gereken bu bakış açısı geçtiğimiz on yıldan beri bilimsel temelde tartışılmaktadır. Birçok pazarlama akademisyeni, günümüzdeki yeni bakış açısının, ekonomik değişimin temel unsuru olan “mal”dan çok, “hizmet”in öne çıktığı ve pazarlamada da yeni bir egemen mantığın oluşmasında birbirine yaklaşan bakış açısına inanmaktadırlar (Vargo ve Lusch, 2004). Vargo ve Lusch (2004)'a göre; daha iyi hizmet sunan ve değerli müşteri deneyimleri oluşturabilen bir işletmenin yeteneği, rekabet avantajı oluşturmada kritik öneme sahip olacaktır. Pazarlama literatüründe daha önce yapılmış çalışmalar, yeni bir paradigma olan H-B mantığının teorik altyapısını oluşturmak için incelenmiştir (Vargo ve Lusch, 2004; Vargo ve Morgan, 2005; Lusch vd., 2006; Lusch ve Vargo, 2006; Lusch vd., 2007; Vargo, 2007; Lusch vd., 2008; Vargo ve Lusch, 2008; Merz vd., 2009; Vargo ve Akaka, 2009; Gummesson vd., 2010; Lusch ve Vargo, 2011). Fakat araştırmacıların pazarlama teorisine son katkılarına rağmen, H-B mantık paradigması ve etkileri için ampirik desteğin stratejik düzeyde sınırlı kaldığı görülmüştür (Karpen vd., 2015; Banoun vd., 2016). Bu çalışma havayolu ekosistemi

içinde yer alan her bir aktörün (hizmet sağlayıcı-yolcu) havayolu işletmelerine yönelik H-B yönelim algısını ölçmekle kalmayıp, bu yöneliminin hizmet yeniliği ve performansına etkisini de inceleyecektir. Çalışma, sunduğu model, sorduğu soru ve test etmeyi amaçladığı hipotezler açısından zgndr.

1.4. Sınırlılıklar

Havayolu sektöründe aktif şekilde faaliyet gösteren, pazar lideri bir havayolu işletmesi ile yapılan bu araştırmanın sadece bir havayolu açısından havayolu ekosisteminin değerlendirilmesi, araştırmanın kısıtlarından biridir. Diğer havayolu hizmet sağlayıcılarının ve yolcularının örnekleme dışında bırakılarak araştırmanın sadece bir havayolu hizmet sağlayıcıları ve yolcuları üzerinde uygulanması, çalışmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bunun yanında, maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle bu havayolunun hizmet sağlayıcıları ve yolcuların tamamına ulaşılamayıp örnekleme yoluna gidilmesi, araştırmanın bir diğer kısıtı olarak düşünülebilir.

2. LİTERATÜR

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak H-B Yönelim'in temelini oluşturan H-B mantık kavramının tarihsel gelişimi açıklanarak H-B yönelimi oluşturan temel bileşenler ve literatürde yapılmış olan çalışmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Tarihsel gelişim ve kavramsal çerçeve ele alındıktan sonra havayolu ekosistemini H-B mantık ve hizmet ekosistemi temelinde değerlendirerek; havayolu ekosistemini oluşturan aktörler detaylı olarak ele alınmaktadır. Son olarak ise H-B yönelim, hizmet yeniliği ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ele alan literatürdeki çalışmalar incelenmektedir

2.1. H-B Yönelim

H-B yönelim ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar H-B mantığı teorik çerçevede tartışmanın dışında ortak değer yaratma sürecinde H-B mantığının davranışa dönüştürülmesinde uygulamaya katkı sunmaktadır. Bu bağlamda H-B yönelimin anlaşılabilmesi için öncelikle H-B mantığının temellerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.1. H-B Mantık Bakış Açısı

Pazarlama aslında, Sanayi Devrimi sırasında geliştirilen ekonomik bir değiş tokuşun mal odaklı ve üretim temelli modeli üzerine inşa edilmiştir. Başlangıcından bu yana, pazarlama, üretilen maldan çok bu malın satışının arttırılmasını hedefleyen bir bakış açısına sahipti. Pazarlamanın alt disiplini olan “hizmet pazarlaması” ile bu bakış açısına daha geniş bakılmaya çalışılmış, fakat bu yeni bakış açısı, mal ve üretim temelli bir model üzerinden inşa edilmiştir. Schneider (2000), Grove vd., (2003), Lovelock ve Gummesson (2004), çalışmalarında, hizmet kavramının pazarlamanın yeni egemen mantığı altında yeniden değerlendirilmesi gerektiğini belirterek, hizmet literatürünün mevcut paradigmalarının radikal olarak bugünün farklı hizmet çevrelerine uygulanamayacağına işaret etmektedir (Vargo ve Lusch, 2004). Gummesson (2007) H-B mantık kavramı aracılığıyla, şimdiye kadar bilinenleri deneme amaçlı bir senteze dönüştüren cesur ve yapıcı bir çaba gösterildiğini belirtmiştir. Gummesson (2007)'a göre H-B mantık pazarlama çıktısı üzerinde mal ya da hizmetlerden ziyade değer önerileri olarak uluslararası bir diyalog geliştirmiştir. Müşterinin değer yaratmadaki yardımcı konumunun daha ileri düzeye taşınarak değer ortak yaratıcısı olması, hizmet sağlayıcı ve müşterinin rollerini daha belirsizleştirerek yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır (Gummesson, 2007: 114). Rollerin yeniden tanımlanmasındaki bu gereklilik, mal odaklı

bakış açısından, hizmet odaklı pazarlama bakış açısına geçilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple H-B mantık bakış açısı ile ilgili hizmetler literatüründeki paradigma tartışması, genel pazarlama alanındaki paradigma tartışması ile yan yana yer almaktadır (Kuzgun ve Asugman, 2015).

H-B Mantık, ekonomi akademisyeni Frederic Bastiat tarafından geliştirilen bu temel fikre dayanmaktadır. Bastiat’a göre ([1848] 1964: 161-162):

“Büyük ekonomi yasası şudur: Hizmetler, hizmetler için değış tokuş edilir. Bu çok olağan ve önemsizdir. Yine de bu, ekonomi biliminin başlangıcı, ortası ve sonudur.”

Bastiat’ın savunduğu şey, değışimdeki tüm aktörlerin, birbirlerine kendi hizmet tekliflerini yaparken, beceri ve yeterliliklerini sunmasıdır. Böylece, değeri, yararı elde etmek için değış tokuş edilen karşılıklı beceri veya hizmetlerin "karşılaştırmalı takdir edilmesi; değerin kullanımda değeri anlamına gelmesidir (Vargo ve Lusch 2004: 7). Bu tanım hizmetin mal veya cihazların aksine, ekonomi biliminin inşa edilmesi gereken değış-tokuş kavramının genişlemesi olarak görülmesi gerektiğini düşündürmektedir (Lusch ve Nambisan, 2015). Vargo ve Lusch (2004)’un değışen baskın mantığı açığa kavuşturmak amacıyla derinlemesine incelediği pazarlama literatürü zaman akışı ve temel fikir ve önermeleri Tablo 2.1’de özetlenmiştir (Vargo ve Lusch, 2004).

Tablo 2. 1. Pazarlama Zaman Çizelgesi ve Literatür Akışı (Vargo ve Lusch, 2004: 3)

Zaman Çizelgesi ve Literatür Akışı	Temel Fikirler veya Önermeler
1800-1920: Klasik ve Neoklasik İktisat •Marshall (1890); Say (1821); Shaw (1912);Smith (1776)	İktisat, doğa bilimlerinin kantitatif gelişmişliğine ulaşmak için ilk sosyal bilim haline gelmiştir. Değer üretimin (katma değer, fayda, değişimde değer) geçtiği konuda gömülüdür; mallar standardize edilmiş üretim (emtia) olarak görülmektedir. Toplumda servet somut "şeyler"in elde edilmesiyle oluşturulur.
1900-1950: Erken/Biçimlendirici Pazarlama • Emtia (Copeland 1923) • Kurumlar (Nystrom 1915; Weld 1916) • Fonksiyonel (Cherington 1920; Weld 1917)	Erken pazarlama düşüncesi, mal, kurum ve pazarlama fonksiyonlarının son derece açıklayıcısı olmuştur: emtia okulu (malların özellikleri), kurumsal okul (değer gömme işleminde pazarlama kurumlarının rolü) ve fonksiyonel okul (pazarlamacıları gerçekleştiren fonksiyonlar). Ana odak, işlem veya üretimdir ve pazarlama fonksiyonlarını gerçekleştiren kurumların mala nasıl değer kattığıdır. Pazarlama öncelikle yer ve zaman yararı sağlar. Ancak, fonksiyonları üzerindeki odak, edimsel kaynakların tanınmasının başlangıcıdır.
1950-1980: Pazarlama Yönetimi • İşletme, müşteri odaklı olmalıdır. (Drucker 1954; McKitterick 1957) • Değer pazarda belirlenir.(Levitt 1960) • Pazarlama karar verme ve problem çözme işlevidir. (Kotler 1967; McCarthy 1960)	İşletmeler en iyi işletme performansı elde etmek, pazarlama karmasını tanımlamak ve denemek için (büyük ölçüde mikroekonomiden itibaren) analitik teknikleri kullanabilmektedir. Değer, pazarda "belirlenir"; "gömülü" değer in yararlılığı olmalıdır. Müşteriler şeyler satın almazlar. Tatmin olmak isterler ya da tatmin olmaya ihtiyaçları vardır. İşletmenin tek amacı memnun müşteri yaratmak olduğu için, işletmesindeki herkes müşteri odaklı olmalıdır. Farklılaşma yoluyla rekabet avantajı sağlayan değişen çevreye, fonksiyonel yanıtların tanımlanması, kullanım değerine doğru kaymaya başlar.
1980-2000 ve Günümüz: Ekonomik ve Sosyal Süreç olarak Pazarlama •Pazar Odaklılık (Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990) •Hizmet Pazarlaması (Grönroos, 1994; Zeithaml, Parasuraman, ve Berry 1985) •İlişkisel Pazarlama (Berry 1983; Duncan ve Moriarty 1998; Gummesson 1994, 2002; Sheth ve Parvatiyar 2000) •Kalite Yönetimi (Hauser ve Clausing, 1988; Parasuraman, Zeithaml, ve Berry 2002) •Değer ve Tedarik Zinciri Yönetimi (Norman ve Ramirez 1993; Srivastava, Shervani, ve Fahey 1999) •Kaynak Yönetimi (Constantin ve Lusch, 1994; Day 1994; Dickson 1992; Hunt 1999; Hunt ve Morgan 1995) • Ağ Analizi (Achrol 1991; Achrol ve Kotler 1999; Webster 1992)	Bir baskın mantık, edimsel kaynakların her şeyden önemli olduğu sürekli bir sosyal ve ekonomik süreç olarak genellikle incelenen pazarlamanın belirmesine başlar. Bu mantık nihai sonuç olarak değil ama bir değer teklifi ile ilgili pazar hipotezinin testi olarak finansal sonuçları incelemektedir. Pazar yeri, kendi faaliyetleri hakkında bilgi edinmek, müşterilerine daha iyi hizmet vermenin yollarını bulmak ve mali performansını artırmak için varlıkları sağlayan pazar hipotezi, bozmaktadır. Bu paradigma; müşteri ve pazar odaklılık, hizmet pazarlaması ilişkisel pazarlama, kalite yönetimi, değer ve tedarik zinciri yönetimi, kaynak yönetimi ve ağ analizi gibi önemli alanlarda farklı literatür akımlarını birleştirmeye başlar. Gelişmekte olan paradigmanın temel yapılarında; (1) Beceri ve bilgi, değiş tokuşun temel birimidir. (2) Dolaylı değiş tokuş, değiş tokuşun temel birimini maskeler. (3) Mallar, hizmetin sağlanması için dağıtım mekanizmalarıdır. (4) Bilgi, rekabet avantajının temel kaynağıdır. (5) Tüm ekonomiler hizmet ekonomileridir, (6) Müşteri her zaman bir ortak üreticidir, (7) Kuruluş yalnızca değer tekliflerini yapabilir, (8) Hizmet merkezli bakış açısı doğal olarak müşteri odaklı ve ilişkiseldir

H-B mantık pazarlama anlayışında pazarlama, sürekli rakiplerinden daha iyi hizmet önerisinde bulunmak için işletmenin bilgi ve yetenekler gibi sonuç doğuran kaynaklarına odaklanan sosyal ve ekonomik süreçler olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle H-B mantık pazarlamanın temelinde sürekli öğrenme sürecinin olduğu ve bilgi ve yetenekler (edimsel kaynaklar) gibi elle tutulamayan, dinamik ve işlevsel kaynaklar en önemli rekabet gücü olarak görülmektedir (Madhavaram ve Hunt, 2008). Bilginin en önemli rekabet gücü kaynağı olması ile bağlantılı olarak, geleneksel pazarlama düşüncesinde pazar çevresi kontrol edilemeyen ve işletmenin uyum için çabalaması gereken bir faktör olarak değerlendirilirken, H-B mantık pazarlama anlayışında pazar çevresi, proaktif olarak ortaklık oluşturmak için bir kaynak olarak değerlendirmektedir (Erdoğan ve Çiftçi, 2015).

2.1.1.1. H-B Mantık ile Hizmetin Tekrar Kavramsallaştırılması

H-B mantıkta hizmet kavramı, aktörün kendisi için veya bir başka aktör yararına eylemler, süreçler ve performanslar yolu ile uzmanlık yeteneklerinin (bilgi ve beceriler) uygulaması anlamına gelmektedir (Vargo ve Lusch, 2004). Hizmet başkalarına veya kendine yarar sağlamak için kaynaklarını kullanmayı içermektedir. H-B mantık bir zihin setidir ve bu zihin seti, ticari kuruluşlar, kamu kuruluşları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hane halkı ve bireyler tarafından uygulanabilmektedir (Lusch ve Nambisan, 2015).

Gummesson (2007)'a göre üç yüzyıllık felsefi katkılar, hizmetleri mallardan ayıran özellikler dizisi olarak ortaya koymaktadır. Zeithaml vd. (2012)'ne göre ise hizmetlerin pazarlanmasını somut ürünlerin pazarlanmasından farklı kılan dört temel özellik bulunmaktadır. İskoçya'da Adam Smith (1723-1790) hizmetlerin dayanıksızlık özelliğini ele almış; Fransa'da Jean Baptiste Say (1767-1823) soyutluk ve ayrılmazlığı; İngiltere'de ise Joan Robinson (1903-1983) heterojenlik kavramını literatüre kazandırmıştır (Gummesson, 2007). Bu özelliklerin yarattığı sonuçlar ve bu sonuçlara karşı geliştirilmesi gereken stratejilerin bilinmesi hizmet pazarlaması yöneticileri açısından son derece önemli olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan ve Çiftçi, 2015: 47).

IHIP (intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability) olarak bilinen bu özellikler; soyutluk, heterojenlik, ayrılmazlık ve dayanıksızlıktır. *Soyutluk*; malların elle tutulur veya hissedilebilir kalitesinin yoksunluğu, *Heterojenlik*; mallara kıyasla hizmetlerin üretimini standardize etmenin göreceli yetersizliği, *Ayrılmazlık*; fiziksel ürünleri karakterize eden üretim, satın alma ve tüketimin sıralı doğası ile

karşılaştırıldığında hizmette üretim ve tüketimin birlikte olması, *Dayanıksızlık*; mallara kıyasla envanter hizmetlerinin görece yetersizliği olarak tanımlanabilmektedir. Tablo 2.2 hizmetin ayırt edici özelliklerinin sınırlamalarını ve etkilerini belirtmektedir.

Tablo 2. 2. Hizmetin ayırt edici özelliklerinin sınırlamaları ve etkileri (Vargo ve Lusch, 2004: 327)

Boyut	Dağılan Mit	Perspektif	Evrimler
Soyutluk Malların aksine hizmetin kalite unsurlarının tanımlanma güçlüğü	Hizmetler genellikle somut sonuçlara sahiptir. Maddi mallar genellikle maddi faydalar için satın alınır.	Üretilen ürüne odaklanma miyopiktir ve mal odaklıdır. Tüketiciler somut bir ürünü içerse dahi hizmet satın alır. Marka imajı gibi maddi olmayan varlıklar daha önemlidir.	Somutluk bir pazarlama avantajı belirtilmediği sürece, azaltılmalı veya eğer mümkünse ortadan kaldırmalıdır.
Heterojenlik Malın aksine, hizmetler standardize edilemez.	Maddi mallar genellikle heterojendir. Birçok hizmet nispeten standardize edilmiştir.	Üretimde homojenlik tüketiminde heterojen bir şekilde görülüyor.	Normatif pazarlama ¹ hedefi, standardizasyon yerine daha kişiselleştirilmiş olmalıdır.
Ayrılmazlık Malın aksine, hizmetler aynı anda üretilir ve tüketilir.	Tüketiciler her zaman değer "üretimi"nde yer almaktadır.	Yalnızca üretim ayrılabilen verimlilikten avantajlıdır. Ayrılabilirlik pazarlanılabilirlikle sınırlıdır.	Normatif pazarlamanın hedefi, değer yaratmada tüketici katılımını en üst düzeye çıkarmak olmalıdır.
Dayanıksızlık Hizmetler vaktinden önce ve envanter kullanılarak imal edilemez.	Maddi mallar dayanıksızdır. Birçok hizmet, uzun ömürlü avantajla sonuçlanır. Hem maddi ve hem de maddi olmayan yetenekler envanter edilebilir. Envanter ek bir pazarlama maliyetini temsil etmektedir.	Değer fabrikada değil, tüketim noktasında oluşturulur.	İşletmenin normatif hedefi, envanteri azaltmak ve hizmet akışını maksimize etmek olmalıdır.

¹ Normatif pazarlama, pazarlama kurumlarının ve bireylerin ne yapması gerektiğini veya bir toplumda pazarlama sisteminin nasıl olması gerektiği konusuna açıklık getirmektedir (Üner, 2009).

Gummesson (2007) çalışmasında, mal ve hizmetleri birbirinden ayıran özelliklerin, aslında mal ve hizmetler arasında bir ayrım yapmadığını fakat bazen bu özelliklerin bütün değer tekliflerini ilgilendirdiğini ve bazen de hiçbir anlam ifade etmediğine yönelik yapıcı bir eleştiride bulunmaktadır (Gummesson, 2007). "Hizmetler" (çoğul), geleneksel olarak kavramsallaştırılmış M-B mantığının bir türevidir ve ekonomilerin çıktısı birimleri üzerinde yoğunlaşması gerektiğini ima etmektedir. Sanayi Devrimi süresince, kuruluşların odağında yer alan ekonomik birimlere ulaşmanın yolu üretilmiş ürünlerden geçiyordu. Bu ekonomik birimler, üretilen malların dâhil olmadığı alışverişe yönelince, "maddi olmayan mallar", "hizmetler" kavramları ortaya çıktı. M-B mantığının aksine, H-B mantıkta "hizmet" (tekil), aktör yararına mevcut kaynakların (bilgi ve becerilerin) uygulanması yoluyla bir başka aktöre yardım etme eylemini belirtir. Bu durumda, otel, hizmetini; konuklarına yatak sunmak yerine, evden uzaktayken konfor ve güvenlik (ve diğer) ihtiyaçları ile desteklenen bir faaliyetler dizisine dönüştürecektir. "Hizmetler", bir isim (ör. Gecelik-yatak) iken, "hizmet" bir eylem (misafirlere yardım) dönüşmektedir (Lusch ve Vargo, 2013: 33).

2.1.1.2. H-B Mantık ile Kaynakların Tekrar Kavramsallaştırılması

Constantin ve Lush (1994), bir işlem ve eylemin etki yaratan kaynaklarını **işlenen kaynaklar** olarak tanımlamış ve işlenen kaynaklarla, edimsel kaynakları karşılaştırmıştır. Mal odaklı baskın mantık işlenen kaynakların birincil olarak gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Bir işletme (veya ulus), üretim faktörlerine (büyük ölçüde işlenen kaynaklar) ve işlenen kaynaklarını düşük maliyetli çıktılara dönüştürebilecek ölçüde değerli bir teknolojiye (edimsel kaynaklar) sahip ise bu işletme için işlenen kaynakların ve pazarın paylaşımı, başarının anahtarı olmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004).

Constantin ve Lush (1994), **edimsel kaynakları** ise üretimi etkileyen kaynaklar olarak tanımlamıştır. Edimsel kaynakların nispi rolü, 21 yüzyıl sonunda insanların bilgi ve becerilerinin, kaynakların en önemli türleri olduğunu fark etmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır. Edimsel kaynaklar genellikle görünmez ve soyuttur; örgütsel süreçler ve temel yetkinliklerdir. Bu kaynakların, işlenen kaynaklardaki gibi statik ve sonlu değil, dinamik ve sonsuz olması muhtemeldir. Edimsel kaynaklar üretimi etkileyeceğinden, hem doğal kaynakların değerini ortaya koymak için hem de ek edimsel kaynakları yaratmak için insanları etkinleştirir. Edimsel kaynakların iyi bilinen bir örneği mikro işlemcilerdir. Mikroişlemci, bir bilgisayar sisteminde ya da mobil cihazda ana işlem birimi olarak görev

yapan programlanabilir bir sayısal elektronik bileşendir ve 1970'lerin ortalarından itibaren bilgisayarların doğuşunu mümkün kılmıştır. İnsan marifet ve becerisi, dünyadaki en bol kaynaklardan biri olmuştur ve bunu bilgi birikimi ile ürüne gömmüştür. Zimmerman (1951)'ın "kaynak olarak bilinmeyen şeyin aslında kaynak olabileceği" düşüncesi mikroişlemci örneğiyle daha net anlaşılabilir (Vargo ve Lusch, 2004).

H-B mantık, ilişkili fiziksel biçim veya cihazdan alınan bilginin ayırımı anlamına gelen *kaynak akışkanlığı* kavramı üzerine dikkat çekmektedir. Bilgilerin yararlı olabilmesi için, başkaları ile paylaşılması gereklidir. Dijital bilgisayarların ortaya çıkması, depolanan, iletilen ya da işletilen teknolojilerden (ya da cihazlardan) bilgiyi ayrıştırabilmesi için bilgilerinin dijitalleştirilmesini ve bağlantılı yeteneği sağlamıştır. Bu gibi dijital ayrıştırma, işin kendi doğasını yeniden şekillendirebilmektedir. Örneğin, kuruluş performansını artırmak için çeşitli şekillerde çalışmanın maddi katmanları ve gerçek kuvvetlerini iç içe sağlamaktadır. Daha da önemlisi, dijitalleştirme (yani, dijitalleşme) ile birlikte gelen sosyo-teknik süreçler, yeni sosyal bağlantıları ve üretkenliği açığa çıkaran ve yenilik fırsatları sunan bilişsel modelleri oluşturmaya yardımcı olmuştur (Tilson vd., 2011; Lusch ve Nambisan, 2015). Vargo ve Lusch (2004) mal ve hizmet odaklı baskın mantık arasındaki 6 farklılığı işlenen ve edimsel kaynak ayırımına dayalı olarak Tablo 2.3'de özetlendiği gibi açıklamışlardır.

Tablo 2. 3. M-B ve H-B mantığı ayırmaya yardımcı işlenen ve edimsel kaynaklar (Vargo ve Lusch, 2004: 4)

	Geleneksel M-B Mantık	Gelişmekte Olan H-B Mantık
Değişimin birinci birimi	İnsanlar malları değiş tokuş etmektedir. Bu mallar öncelikle işlenen kaynaklar olarak hizmet vermektedir.	İnsanlar özel yetkinlikler (bilgi ve beceriler) veya hizmetlerin faydalarını edinmek için değiş tokuş etmektedir. Bilgi ve beceriler <i>edimsel kaynaklardır</i> .
Malın Rolü	Mallar, <i>işlenen kaynaklardır</i> ve son ürünlerdir. Pazarlamacılar eşya edinir ve biçimi, yeri, zamanı ve mülkiyeti değiştirir.	Mallar edimsel kaynakların (gömülü bilgi) vericileridir; Mallar değer yaratma süreçlerinde cihazlar gibi diğer edimsel kaynaklar (müşteriler) tarafından kullanılan ara "ürünler"dir.
Müşterinin Rolü	Müşteri malın alıcısıdır. Pazarlamacılar müşterilerine şeyleri yapar; onları segmentlerine ayırır, nüfuz eder, dağıtır ve teşvik eder. Müşteri bir işlenen kaynaktır.	Müşteri hizmetlerin ortak üreticisidir. Pazarlama, müşteri ile etkileşim içinde şeyler yapmanın bir sürecidir. Müşteri sadece bir işlenen kaynağı olarak arada sırada işleyen, öncelikle bir edimsel bir kaynaktır.
Değer belirlenmesi ve anlamı	Değer, üretici tarafından belirlenir. Bu, işlenen kaynaklarda (mal) gömülüdür ve "değişim değeri" bakımından tanımlanır.	Değer, "kullanımda değer" bazında tüketici tarafından belirlenir ve algılanır. Değer, bazen işlenen kaynakları aracılığıyla iletilen edimsel kaynakların yararlı uygulamalarıyla sonuçlanır. İşletmeler sadece değer tekliflerini yapabilirler.
İşletme-müşteri etkileşimi	Müşteri bir işlenen kaynaktır. Müşteriler kaynakları ile işlem oluşturmak için harekete geçirilir.	Müşteri öncelikle bir edimsel kaynaktır. Müşteriler ilişkisel değişim ve ortak üretimdeki aktif katılımcılardır.
Ekonomik büyümenin kaynağı	Varlık, artı maddi kaynaklar ve mal ile elde edilir. Varlık, işlenen kaynakların sahipliğinden, kontrolünden ve üretiminden oluşur.	Varlık özel bilgi ve becerinin değişim ve uygulamasıyla elde edilir. Bu edimsel kaynakların gelecekteki kullanım hakkını temsil eder.

H-B mantık, kaynak bütünleştirici olarak tüm sosyal ve ekonomik aktörleri görmektedir. İnsan aktörleri iki ana nedenden dolayı kaynakları entegre eder. İlk olarak, bir aktörün elde ettiği herhangi bir kaynak, tek başına hiçbir şekilde kullanılabilir değildir. Aktöre ait kaynağın kullanılabilirliği veya değeri için diğer kaynaklarla birlikte birleştirilmesi gereklidir. Entegre edilen birçok kaynak pazara dönükken birçoğu da özel kaynak (ör., güven, bilgi) ve kamu kaynağı (ör., toplumsal kurumları, kamu arazileri ve altyapısı) gibi pazara dönük değildir. İkinci olarak ise tüm yenilikler, mevcut kaynakların tekrar şekillenmesinin sonucudur. Her bir yeniliğin (buluş) daha yenilikçi olasılıklar için bir parça haline gelmesine karşılık diğer kaynaklar ile bütün oluşturulabilir bir parça olmaktadır. Alternatif olarak belirtilen yenilik sınırsızdır (Lusch ve Nambisan, 2015).

2.1.1.3. H-B Mantık ile Değerin Tekrar Kavramsallaştırılması

Katma değer, biçim, zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratmak için girdileri çıktılara dönüştürme sürecini açıklamaktadır. Tahmin edileceği gibi bu dönüşümler genellikle "katma değer" ve yarar kaynağı olarak etiketlenmiş maliyetleri gerektirmektedir. Ancak işletmenin sundukları değer ile gömülü değildir (değişimde değer) fakat daha çok değer, sunulan hizmetin müşteriye ya da yararlanıcıya yararlı olduğunda meydana gelmektedir (kullanımda değer). Kullanımda değer ile ilgili bağlam² kavramı önemlidir. Tüm aktörler diğer aktörler ve diğer kaynaklar ile bağlantılıdır ve bu bağlantılar aktörler için deneyim değerine bağlam sağlamaktadır. 'Bağlamda değer' (Vargo vd., 2008) belirli bir bağlamda bir piyasa teklifinin diğer kaynaklarla bütünleştirilmesi yoluyla türetilen ve belirlenen değeri ifade etmektedir. Bu görüşte, değer yaratmanın sadece işletmeye özel kaynaklardan, yönetimden veya işletme karakteristiklerinden değil, aynı zamanda ilişki ağları, sosyal yapı ve kültürel ağlar gibi bağlamsal faktörlerden etkilenmesi anlamına gelmektedir (Akaka, Schau ve Vargo, 2013; Chandler ve Vargo, 2011; Edvardsson vd., 2011; Kaartemo vd., 2016). Aslında, aktörler sürekli olarak yeni bağlantılar kurabilir ya da bağlantılarını sonlandırabilir. Bu sebeple bağlamların genellikle akışkan, değer deneyiminin ise dinamik olması söz konusudur. İşletmeler, bu nedenle, değer teslim etmezler. Onlar sadece değer yaratma konusunda işletme (ve potansiyel olarak diğer aktörler) ile etkileşime geçerek bir değer teklifini sunabilirler (Lusch ve Nambisan, 2015).

2.1.1.4. H-B Mantık ile Değiş-Tokuşun Tekrar Kavramsallaştırılması

Neden aktörler değiş-tokuş yapar ya da değiş-tokuşun temel dayanağı nedir? Bu sorular H-B mantık bakış açısı ile değerlendirildiğinde; tüm bireylerin ya da diğer ekonomik aktörlerin iki temel edimsel kaynağa sahip olduğunu göstermektedir. Bu edimsel kaynaklar; fiziksel ve zihinsel becerilerdir (Lusch ve Nambisan, 2015). Her bireyin becerisi, mutlaka onun ya da onu hayatta kalma ve refahı açısından gerekli ideallikte değildir. İnsanların belirli becerileri konusunda uzmanlaşmasının büyük nedeni, kendilerinin (ya da diğer ekonomik aktörlerin) ölçek etkilerini elde etmektir. Yani insanlar konusunda uzmanlaşarak ve daha sonra diğerleri ile değiş tokuş yaparak uzmanlığı sayesinde refah elde eder (Vargo ve Lusch 2004).

² Herhangi bir olguda olaylar, durumlar, ilişkiler örgüsü veya bağlantısı (TDK, 2017)

Lusch (2006) değiş-tokuşun temel dayanağını H-B mantık bakış açısı ile çiftçi ve balıkçıların yaşadığı bir köy üzerinden örneklendirmiştir. Bir köyde yaşayan balıkçı ve çiftçiler balık karşılığında sebze değiş-tokuş yapmakta ve böylece herkesin dengeli beslenmesi sağlanmış olmaktadır. Lusch (2006)'a göre burada takas edilen ürünler değil, bundan ziyade daha dengeli beslenme, böylece daha sağlıklı hayat amacı ile her iki tarafa da değer yaratmak üzere çiftçi kendi yeterlilikleri olarak çiftçilik bilgi ve deneyimini balıkçının bilgi ve deneyimi ile birleştirmektedir. Böylece, bir değer yaratma süreci ve bu tip yeterliliklerin uygulanması “önce tüketici önce toplum” diyen bir pazar yapısını beraberinde getirecek ve yeterlilikleri geliştirmek ve uygulamak sosyal ve ekonomik gelişmenin merkezinde olacaktır (Lusch, 2006; Lusch ve Vargo, 2006a; Williams, 2012: 473). Değiş tokuş yapılan şeyin bakış açısı mal odaklı ve hizmet odaklı bakış noktaları arasında önemli ölçüde değişmektedir. Mal odaklı bakış açısı altında, uzman faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sonucu gelen çıktı (genellikle fiziksel) değiş tokuş edilebilir. Hizmet odaklı bakış açısı altında ise, özel etkinliklerin performansı değiş tokuş edilebilir (Lusch ve Nambisan, 2015).

2.1.1.5. H-B Mantığının Temel Öncül ve Aksiyomları

Vargo ve Lusch (2008), genel teorisinin geliştirilmesiyle ilgili müzakerelerinde, pazarlama yönetim teorisine yaklaşımdan önce daha yüksek seviyede genel bir pazar teorisi geliştirmenin önceliğini kabul etmektedir. H-B mantık, 10 temel önerme (FP) ile tanımlanmaktadır. Bu önermeler, yeni bir felsefenin yanı sıra hizmet ve pazarlama teorisinin de temelini oluşturmaktadır (Baker ve Saren, 2016: 411). Bununla birlikte hizmet sistemlerinin doğasını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Temel önermeler pozitif bir genel piyasa teorisinin geliştirilmesinin öncüsü ve pazarlamanın normatif genel teorisi olarak görülmektedir (Brodie vd., 2011: 78). Vargo ve Lusch (2004), ilk çalışmalarında 8 temel önerme belirlemişlerdir. Daha sonraki çalışmalarda ise iki ilave önerme daha ekleyerek önermeleri güncellemişlerdir.

Tablo 2. 4. H-B mantığının temel önermeleri (FP) (Vargo ve Lusch, 2008)

FP1	Hizmet değiş-tokuşun temel esasını teşkil eder.
FP2	Dolaylı değiş-tokuş, değiş-tokuşun temel esasını maskeler.
FP3	Mallar, hizmet sunumunda dağıtım mekanizmalarıdır.
FP4	Edimsel kaynaklar, rekabet avantajının temel kaynağıdır.
FP5	Tüm ekonomiler hizmet ekonomisidir.
FP6	Müşteri, daima değer ortak yaratıcısıdır.
FP7	İşletme değer dağıtamaz, sadece değer teklifi sunabilir.
FP8	Hizmet odaklı bakış açısı beraberinde müşteri ve ilişki odaklılığı da getirir.
FP9	Bütün sosyal ve ekonomik aktörler kaynak bütünleştiricidir.
FP10	Değer daima özgün ve fenomenolojik olarak fayda sağlayan tarafından belirlenir.

İlk temel önermeye (FP1) göre, hizmet, şimdiye kadar M-B mantıkta olduğu gibi malların değil, değiş-tokuşun merkezindedir. Bu durum "mala karşı hizmet" olarak değil de "hizmet" kavramı olarak değerlendirilmektedir. Mallar, yalnızca hizmet için dağıtım mekanizmalarıdır (FP3). Örneğin, ulaşım için uçak; beslenme için havuç dağıtım mekanizması olarak verilebilir. Doğrudan ve yerel olan taraf arasındaki değiş-tokuş, üretim ve dağıtım süreçleri ağının karmaşıklığı (FP2) sebebi ile gizlenmektedir. Lojistik ve ilgili taraf sayısı, uzmanlaşma, dış kaynak kullanımı, küreselleşme ve mülkiyet sahibi ve ittifaklar kombinasyonları yoluyla artmaktadır. Bu sadece bir tedarikçi ile buluşan bir müşteri değildir. Edimsel kaynaklar (FP4), eşyalar ve insanlar üzerinde etki yaratan kaynaklardır. İşletmeler ve müşterilerin her ikisi de bilgi ve yeteneklerini kullanarak hareket eden edimsel kaynaklar anlamına gelmektedir. Bu, işletmelerin edimsel kaynak olarak tepki veren müşterilerine hizmet sunması gibi ana pazarlama fikrine aykırıdır. Misyonu birisine hizmet sunmak olan tüm ekonomiler hizmet ekonomisidir (FP5). Buna paralel olarak, müşteri her zaman değer yaratan bir ortaktır (FP6). Müşteriler kendileri değer üretirler ve hizmet karşılaşmalarının belirttiği gibi tedarikçilerle kısmi etkileşim içinde bulunurlar. Bu ruhun içinde, bir tedarikçi, yalnızca piyasada değer önermeleri sunabilir (FP7); Değer kullanıcılar tarafından gerçekleştirilir. Müşteri, değeri aramak için hizmet oluşturmada ve kullanmada aktif olarak yer almaktadır. Hizmet, üretim odaklılıktan müşteri odaklılığa doğru bir geçiş sağlamaktadır. (FP8). Hizmet, yalnızca müşterinin değer ağında kısmen oluşturulmuştur. Müşterilerin hizmet değerini ortaya koyabilmeleri için sosyal ve ekonomik kaynak entegratörleri olduklarını müşterilere verilen yeni rolden görülebilmektedir (FP9). Ağ boyutu, tüm sosyal ve ekonomik aktörlerin, değer yaratmanın karmaşık ağlardaki etkileşimi yoluyla gerçekleştiğini belirten kaynak entegratörleri (tedarikçiler, müşteriler, aracılar, hükümetler, medya vd.) olduğu açıklaması ile örtüşmektedir. Son olarak, değer, hizmete ihtiyaç duyanlar

tarafından tanımlanır. Dolayısıyla hizmet bireysel ve içerikseldir (FP10) (Baker ve Saren, 2016: 411-412).

Williams (2012) ise çalışmasında bu öncüllerin H-B mantığının özeti olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceğini sormuş ve bu öncülleri derinlemesine inceleyerek cevap bulmaya çalışmıştır. Temel öncüllerin ne ölçüde esas niteliği taşıdığı ve bazılarının öncül değil de sonuç olup olmayacağı konusu üzerine odaklanmıştır. Williams (2012) temel öncüller ve onların birbiriyle ilişkisini inceleyerek bu öncüllerin H-B mantığı tam anlamıyla kapsayıp kapsamadığını değerlendirerek bu özelliklerin hem müşteri odaklılık hem de ilişkisel pazarlama ile uyumlu olduğunu ifade etmiştir.

H-B mantık, pazarlamanın aktörler (örneğin bireyler ve organizasyonlar) arasında işbirliğine dayalı, değer yaratan ilişkiler yoluyla devam eden gönüllü değiş-tokuş süreçlerinin kolaylaştırıcısı olarak görülen çağdaş pazarlama düşüncesini değiştirmektedir. H-B mantık, hizmet odaklı bakış açısı için bir çerçeve oluşturmayı amaçlayan onbir temel önerme ortaya koymaktadır. Vargo ve Lusch, temel önermelerin ilk tanıtımından bu yana, orijinal temel önermelerin bazılarının diğerlerinden türetilebileceğini fark etti. Böylece, bu genişletilmiş onbir önermeden özellikle temel olarak, H-B mantığının temel önermelerinden oluşan beş aksiyom belirledi. H-B mantık bakış açısından ortak değer yaratmadaki kurumlarının temel bir rolünün, ekosistem perspektifinden göz önüne alınması, ek bir temel öncülünü ve aksiyomunu ortaya koymaktadır: FP11 / Aksiyom 5. H-B mantığının beş aksiyomu Tablo 2.5’de özetlenmiştir. (Vargo ve Lusch, 2016: 18).

Tablo 2. 5. H-B mantığının temel önermeleri (FP) ve aksiyomları (Vargo ve Lusch, 2016)

Aksiyom 1	FP1	Hizmet, değişimin temel dayanağıdır.
	FP2	Dolaylı değiş-tokuş, değiş-tokuşun temel esasını maskeler.
	FP3	Mallar, hizmet sunumunda dağıtım mekanizmalarıdır.
	FP4	Edimsel kaynaklar, rekabet avantajının temel kaynağıdır.
	FP5	Tüm ekonomiler hizmet ekonomisidir.
Aksiyom 2	FP6	Değer, birden fazla aktör tarafından, her zaman faydalanıcı da dahil olmak üzere birlikte yaratılmıştır.
	FP7	İşletme değer dağıtamaz, sadece değer teklifi sunabilir.
	FP8	Hizmet odaklı bakış açısı beraberinde müşteri ve ilişki odaklılığı da getirir.
Aksiyom 3	FP9	Tüm sosyal ve ekonomik aktörler kaynak bütünleştiricidir.
Aksiyom 4	FP10	Değer, yararlanıcı tarafından daima benzersiz ve fenomenolojik olarak belirlenir.
Aksiyom 5	FP11	Değerli birlikte yaratım, aktör tarafından üretilen kurumlar ve kurumsal düzenlemeler aracılığıyla koordine edilir.

2.1.2. H-B Mantıktan H-B Yönelime Geçiş

H-B mantık (Vargo ve Lusch, 2004; 2006; 2008), değiş tokuşun çekirdek amacı olarak hizmet kavramına yer vermekte ve kuruluşların, müşterilerin ve diğer piyasa aktörlerinin birbirleri ile hizmet etkileşimleri yoluyla ortak değer yaratılabileceklerine ilişkin teorik bir anlayış sağlamaktadır. H-B mantıkta, hizmet, başka bir varlığın veya varlığın kendisinin yararına olan işlemler, süreçler ve performanslar vasıtasıyla uzmanlaşmış yeterliliklerin (edimsel kaynaklar-bilgi ve beceriler) uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Vargo ve Lusch, 2008: 26).

H-B mantık, temel öncüllerine dayalı olarak açıklandığında (Vargo ve Lusch, 2008; Williams ve Aitken, 2011), H-B mantık, bilgi ve yetenekler gibi edimsel kaynaklar tarafından oluşturulan ve değer yaratma süreçleri ile gerçekleştirilen, değiş-tokuşun ana nedeni olan hizmeti temel alan bir pazarlama bakış açısı sunmaktadır. H-B mantık bakış açısı ile ortak değer yaratma süreçlerini kolaylaştıran ve geliştiren edimsel yetenekler, bir kuruluşun rekabet avantajı kazanması için merkezi görev üstlenen stratejik kaynaklardır (Karpen vd., 2012; Karpen vd., 2015).

Bir işletme için H-B yönelim, H-B mantığının davranışa dönüştürülme sürecidir. Dolayısıyla H-B yönelim, özellikle ortak değer yaratma sürecinin harekete geçirilmesini sağlayacak etkileşim yeteneklerinin dikkate alınmasıdır. Ayrıca, H-B yönelim, ortak değer yaratma ile ilgili H-B mantığının diğer tüm temalarına da dayanmak durumundadır. Bu temalar, Tablo 2.6’da belirtildiği gibi bağlamda değer (Vargo ve Lusch, 2004; Vargo ve Lusch 2008), ilişkiler (Ballantyne ve Varey, 2006; Jaworski ve Kohli 2006), değerler (Abela ve Murphy, 2008; William ve Aitken), ortak üretim (Kalaighnam ve Varadarajan,

2006; Lusch vd., 2007), edimsel kaynaklar (Lusch vd., 2006; Vargo ve Lusch, 2004) ve hizmet süreci akışlarıdır (Duncan ve Moriarty, 2006; Lambert ve Garcia-Dastugue, 2006; Karpen ve Bove, 2011).

Tablo 2. 6. H-B mantığın temel öncülleri, stratejik etkileri ve sonuçları (Karpen vd., 2012)

Stratejik Temalar	Örneklendirilmiş Temel Öncüller (FP)	Stratejik Etkiler	Müşteri Sonuçları
Bağlamda değer (Grönroos 2006b; Vargo and Lusch 2004, 2008b; Wikström 1996)	Değer, bireysel müşteri tarafından benzersiz ve fenomenolojik olarak belirlenir (FP 7, 10)	Bireysel müşterilerin kaynak bütünleştirme süreçlerini, bağlamlarını ve arzularını anlamak.	Bireysel koşullar daha iyi tahmin edilebilir, anlaşılabilir ve istenilen deneyimler daha iyi sunulabilir.
İlişkiler (Ballantyne ve Varey 2006; Grönroos 2007; Gummesson 2008b; Lusch, Vargo ve Malter 2006; Tuli, Kohli ve Bharadwaj 2007)	Müşteriler, işbirliğine dayalı ilişkilerin elverişli olduğu izole edilmiş hedefler değil, sosyal ilişki ortaklarıdır (FP 6, 7, 8)	Sosyo-duygusal konforu kolaylaştıran bireysel müşterilerle iletişim kurmak.	Diyalog ve sosyal etkileşim, müşterileri işletmeye bağlamaya ve tanımlamaya yardımcı olur.
Değerler (Abela ve Murphy 2008; Lusch ve Vargo 2006a; Williams ve Aitken 2011)	Etkileşimlerin ahlaki standartları, uzun vadeli fayda sağlamak için müşterileri ile sürdürülebilir ve şeffaf değişimi desteklemektedir (FP 1, 10, 11)	Bireysel müşterilere adil ve fırsatçı olmayan yollarla katılmak.	Bireysel müşteriler işletmeye daha fazla güven ve katılım sağlar.
Ortak Değer (Cova ve Salle 2007, 2008; Lusch, Vargo ve O'Brien 2007; Prahalad ve Ramaswamy 2004)	Müşteriler, kaynakların iyileştirilmesine ve arzulanan çözümlere katkıda bulunabilecek edimsel kaynaklarıdır (FP 6, 9)	Bireysel müşterileri hizmet süreçlerini ve sonuçlarını etkilemek için güçlendirmek.	Ortak üretim potansiyeli, istenen işlev, hedef ve anlamların elde edilmesini arttırır.
Edimsel Kaynaklar (Möller 2006; Normann ve Ramirez 1993; Vargo ve Lusch 2008b)	Müşterilerin değeri hesaplama becerisi, kendi bilgi ve becerilerine erişimine bağlıdır (FP 4, 6, 9)	Bireysel müşterilere kendi yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olmak.	Bireysel müşteriler, sunumla ne yapacaklarını/nasıl yapacaklarını daha iyi bildikleri için kullanım/etkileşim deneyiminden daha fazla yararlanabilirler.
Süreç Akışı (Flint ve Mentzer 2006; Lambert ve Garcia-Dastugue 2006; Vargo ve Lusch 2004, 2008b)	Hizmet, müşterilerin bir parçası olduğu ağlar içinde ve arasında birbiriyle bağlantılı değer yaratma süreçlerinde kendini gösterir (FP 1, 6, 9)	Hizmet akışlarını bireysel müşterilere koordine ve entegre etmek.	Değer yaratan takımı/yıldızlarının düzgün çalışmasıyla, bireysel müşteriler daha az değer tüketim deneyimi yaşarlar.
Genel odaklanma: hizmet deneyimleri (Flint 2006; Prahalad ve Ramaswamy 2004; Vargo ve Lusch 2008b)	Hizmet ortakların karşılıklı iyileştirme konusunda yardımcı olmaları anlamına gelir (FP 1-11)	Etkili ve etkin kaynak entegrasyonu için temel oluşturan doğrudan/dolaylı etkileşim süreçlerini kolaylaştırmak ve geliştirmek.	Bireysel müşteriler, kaynaklar ve etkileşim deneyimleriyle ilişkili tam değer potansiyelini gerçekleştirebilir.

Bu altı stratejik tema, değerli ağ ortaklarının müşterileri ile anlamlı etkileşim ve karşılıklı kaynak entegrasyonunun gerektirdiği anlayışı yansıtmaktadır:

(A) Bağlamda değer- Değer kavramını bireysel müşteri tarafından belirlenen bağlamsal ve fenomenolojik³ bir sonuç olarak anlamak.

(B) İlişki odağı- Müşterileri işbirliği ilişkilerinin elverişli olduğu izole edilmiş hedefler değil, sosyal ilişki ortakları olarak anlamak.

(C) Değer odağı- Müşterek etkileşimi ve kaynak entegrasyonunu uzun vadeli ve ortak iyileştirmede etik hususlardan faydalanmayı anlamak.

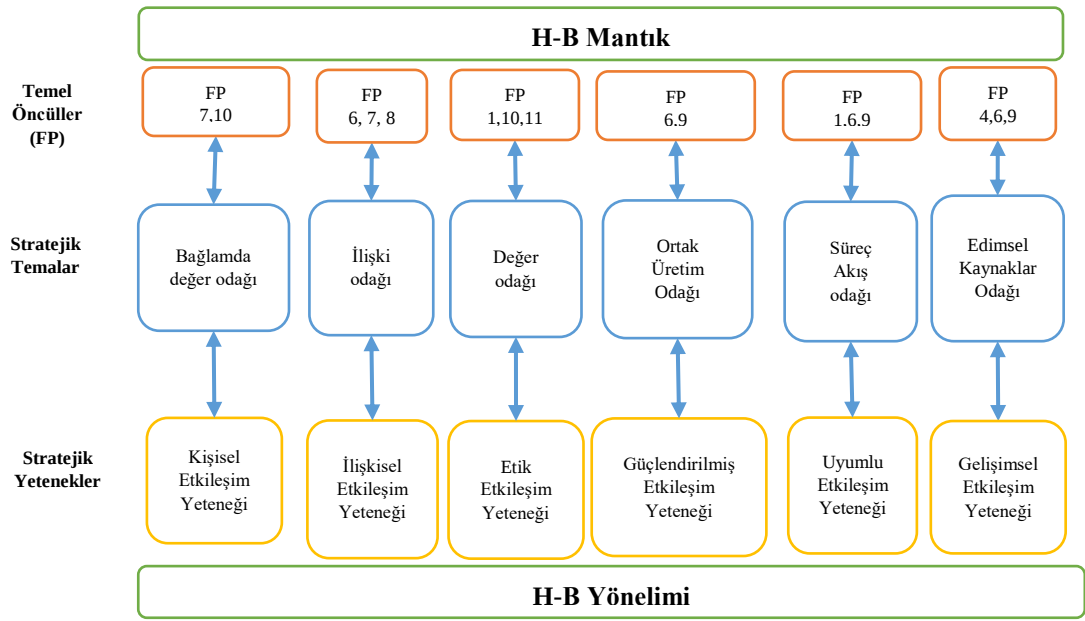
(D) Ortak üretim odağı- Müşterileri, sonuçların iyileştirilmesi için hizmet süreçlerine katkıda bulunabilecek etkili özellikli kaynaklar olarak anlamak.

(E) Edimsel kaynak odağı- Etkin kaynak entegrasyonu ve değer gerçekleştirmenin temelini oluşturan müşterilerin erişilebilir edimsel kaynaklarını anlamak.

(F) Süreç akış odağı- Müşterilerin bir parçası olduğu değer ağları içinde ve arasında kaynak entegrasyonunun birbirine bağlı süreçleri olarak hizmeti anlamak.

Her tema, H-B mantık ile ilgili olarak değer önermelerinden değer gerçekleştirmelere anlamlı ve karşılıklı yarar sağlayan kaynak entegrasyonu koşullarını ele alması dahilinde stratejik açıdan önemlidir (Karpen, 2012).

³ Fenomenoloji, insan davranışının öznel yönü üzerine yoğunlaşmaya, araştırılan konunun kavramsal yapısını anlamaya, gündelik yaşam ve olaylar çevresinde meydana gelen anlamları keşfetmeye yönelmektedir (Bogdan ve Biklen 1992).



Şekil 2. 1. H-B mantık ve H-B yönelimin hizalanması (Karpen vd., 2012)

Şekil 2.1'de özetlendiği gibi, H-B mantık ile ilişkili stratejik açıdan ilgili temalar, müşterilerle değer yaratmayı kolaylaştıran ve geliştiren etkileşim yeteneklerinin türünü anlamamıza yardımcı olmaktadır. H-B yönelim, kurumların üstün hizmet ve karşılıklı iyileştirme yoluyla rekabet avantajı elde etmek için öncelik verebilecekleri yetenekleri belirtir. Karpen, Bove ve Lukas (2012) H-B yönelimi, ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yoluyla kaynakların karşılıklı entegrasyonunu kolaylaştıran ve geliştiren bir organizasyon yetenekleri portföyü olarak tanımlamaktadır. H-B yönelim, etkileşim ve kaynak entegrasyon süreçleri sonucuyla müşterilerin ve diğer değer ağı ortaklarının daha fazla “bağlamda değer” elde etmesine yardımcı olan bir edimsel kaynak kümesini temsil etmektedir (Karpen vd., 2012: 25).

2.1.3. H-B Yönelimin Bileşenleri

H-B mantık ve yenilik yaratma çerçevesi, hizmet yeteneklerinin uygunluğunu gözden geçirmek amacıyla araştırmaların stratejileri tekrar düşünmesine ve geleneksel iş düşüncesine meydan okumaktadır. Karpen, Bove ve Lukas (2012) H-B yönelimi, ağ ortakları ile hizmet değiş-tokuşu yoluyla ortak değer yaratma anlayışını kuruluşlara sağlayarak H-B mantığı ortaya çıkartan yetenekleri ilk kez kavramsallaştırmışlardır. H-B yönelimi, altı etkileşim yeteneklerinden oluşan daha üst düzey bir ortak yaratım yeteneği

olarak yorumlamakta ve her bir etkileşimi tek tek açıklamaktadırlar (Karpen vd., 2012: 25-32).

- ***İlişkisel etkileşim yeteneği*** - hizmet süreçlerinde müşterilerle olan sosyal ve duygusal bağların bağlantısını güçlendirmek;
- ***Etik etkileşim yeteneği*** - adil ve fırsatçı olmayan müşteri hizmetleri süreçlerini desteklemek;
- ***Kişisel etkileşim yeteneği*** - bireysel müşterilerin hizmet süreçlerini, bağlamlarını ve arzulanan sonuçlarını anlamak;
- ***Güçlendirilmiş etkileşim yeteneği*** - müşterilerin hizmet süreçlerinin doğasını ve içeriğini şekillendirmesini sağlamak;
- ***Uyumlu etkileşim yeteneği*** - müşterileri içeren koordine edilmiş ve entegre hizmet süreçlerini kolaylaştırmak ve
- ***Gelişimsel etkileşim yeteneği*** - hizmet süreçlerinde müşterilerin kendi bilgi ve yetkinlik gelişimlerine yardımcı olmak olarak ifade edilmektedir.

Karpen ve arkadaşları (2015) H-B yönelimin altı alt boyutunu ölçerek ve etkilerini analiz ederek incelemişlerdir. Bu etkileşimler üst düzey yeterlilikleri oluşturmakta ve yenilik uygulamaları ve performansa etki etmektedir.

2.1.3.1. İlişkisel Etkileşim Yeteneği

İlişkisel Etkileşim Yeteneği, bir kuruluşun hizmet sistemi içindeki bireysel oyuncularla sosyal ve duygusal bağları güçlendirme becerisidir. Kuruluşlar, hem odak aktör hem de diğer aktörler ile olan bağlantı ve ilişki kurma becerisi ile ilişki kurmaya yardımcı olan bir atmosfer oluşumunu desteklemelidirler. Böylece kuruluşun, ekosistem içindeki her bir aktör ile bağlılık ve aidiyet duyguları beslendiği ve toplumsal etkileşim süreçleri hafifletildiği için ortak değer yaratabilmesi kolaylaşmış ve gelişmiş olmaktadır (Karpen, 2015).

Tablo 2. 7. İlişkisel Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"[. . .] İlişki pazarlaması, H-B pazarlaması için gerekli ancak yetersiz bir durumdur" (Winklhofer, Palmer ve Brodie 2007: 11)
	"H-B mantık, her türlü iletişimsel etkileşimin ve birlikte yaratılmış değer zamanla ortaya çıkabileceği ilişki geliştirme kavramını desteklemektedir." (Ballantyne ve Aitken 2007: 364)
	Bir "H-B yönelimi" [. . .] propaganda yerine konuşma ve diyaloga geçişe, [. . . ve] işlemsel değiş-tokuştan ziyade ilişkisel değiş-tokuşa geçişe odaklanmaktadır." (Lusch, Vargo ve Tanniru 2010: 22).
	"[. . .] Ortak değer yaratma, insanlara uygun bir psiko-sosyal bağlam oluşturulduğu, bir hizmet süreci ürettiği, sunduğu ve deneyimlediği zaman etkili bir şekilde ortaya çıkması muhtemeldir" (Schneider ve Bowen 2010: 31).
	"H-B pazarlama"nın bir sonucu "ilişkisel değiş-tokuş"dur. [. . .] Yöneticilerin yalnızca ekonomik olguları değil, ilişkilerin tüm değer unsurlarını [destekleyici huylar, yakınlık duyguları] yönetebilecek yetenekte olması gerekir (Woodruff ve Flint 2006: 194).
	"Bir işletmenin ortak değer yaratma kabiliyetinin kavramsallaştırılmasında, Day'ın (1994) müşteri bağlama yeteneği, işletmeler için önemli olan yakın müşteri ilişkileri yaratma ve yönetme konusunda önemli bir bileşen olabilmektedir. Böylece bir müşteri bağlama yeteneği, (1) yakın iletişim ve ortak problem çözme ve (2) koordinasyon faaliyetlerini içermektedir" (Madhavaram ve Hunt 2008: 79)
Örgütsel davranış örneği	Tek yönlü iletişimden kaçınmak ve değer katan ağ ortaklarıyla devam eden diyalogu teşvik etmek.
	Değer ağı ortaklarını "ilişki" taktikleri ile ezmeden veya sınırlandırmadan sosyal etkileşimi artırmak için gerçek bir gayret göstermek.
	Değer ağı ortaklarının samimi ve iyi duygularını geliştirmek için tamamen akılcı etkileşimin ötesine geçmek.
	Benzer fikirli değer ağı ortaklarına erişim sağlayarak toplumsal bağları kolaylaştırmak.
Örnek örgütler	Almanya'nın önde gelen gazetesi Frankfurter Allgemeine Zeitung (www.faz.net), Facebook profilini etkinleştirdi. Bu profili etkileşimli iletişim araçları sağladığı ve hayranlarıyla arasında diyalogu teşvik ettiği için aktif olarak kullanmaktadır.
	Old Spice'in YouTube kanalı (www.youtube.com/user/OldSpice) Twitter iletişimine yönelik etkileşimli video ve mesajlar ile tek tek kullanıcılara ve potansiyel müşterilere bağlanmakta ve etkileşime girmektedir.
	Kağıt işleme endüstrisi için makine tedarikçisi olan Kugler-Womako'nun (www.kw.kpl.net/en/) diyalog etkileşim yaklaşımı, kanalındaki paydaşlarıyla ortak bir değer yaratmaktadır.

2.1.3.2. Etik Etkileşim Yeteneği

Etik Etkileşim Yeteneği, hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlere karşı fırsatçı olmayan ve adil bir şekilde hareket eden bir kuruluş becerisidir. Bir kuruluşun etik etkileşim yeteneği, kendi çıkarından ziyade ekosistem içindeki her bir ortağının yararına hareket eden ve ortaklarına güven aşılamayı amaçlayan organizasyon yeteneğini göstermektedir. Kuruluş, ortaklarıyla daha az caydırıcı, daha az istismar edici ve daha az

aldatıcı yollarla etkileşime girdiğinde ortakları ile karşılıklı fayda sağlayarak, değeri birlikte oluşturmaları kolaylaşır ve/veya gelişir (Karpen, 2015).

Tablo 2. 8. Etik Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"H-B mantık yaklaşımı pazarlama süreci ile ilgili belirli sosyal ve etik boyutları ima etmektedir [. . .] " (Laczniak 2006: 279)
	H-B mantık, müşteri merkezli ve ilişkisel bağlamda, ortak değer yaratmaya ve değerlerin uzlaştırılmasına öncelik verildiğinde, insanlar için tarafsız ve adil davranılmasını önermektedir [. . .]. (Williams ve Aitken 2011: 14)
	"Pazarlamanın sosyal ve ekonomik süreçler açısından incelenmesi için H-B yaklaşımı [. . .], Etik, uyum odaklı yaklaşımın çok paydaşlı konulara uygulanmasına izin verir " (Abela ve Murphy 2008: 45)
	"Şeffaflık, tüketicilerle olan diyalogu kolaylaştırıyor. Her iki tarafın erişim ve risk değerlendirmesi ile birlikte değişmez deneyimi, yeni iş modellerine ve çekici ortak deneyim yaratmaya olanak tanıyan işlevlere yol açabilir" (Prahalad ve Ramaswamy 2004: 31).
	"H-B mantık, tüm değiş-tokuşların simetrik olmasını önermektedir. Simetrik bilgi ve işleyişe odaklanma iki anlama gelmektedir: (1) Daha iyi ve daha bilinçli seçimler yapmalarını sağlayacak ilgili bilgileri paylaşarak ortaklar için müşterileri ve çalışanları yanıltmamak. (2) tüm değiş-tokuş ya da ticaret yapan tarafların yanlış, küfürbaz, müdahaleci ya da aşırı taraflı gibi görünen iletişimlerden kaçınarak eşit şekilde davranmak" (Lusch ve Vargo 2008: 92)
Örgütsel davranış örneği	Değer ağı ortaklarıyla, potansiyel olarak hesaplanamayan riskler ve tekliflerin dezavantajları hakkında da şeffaf olmak.
	Değer ağı ortaklarını yanıltmamaya, manipüle etmemeye, aldatmamaya veya onlara baskı yapmamaya ve onlara zarar verecek herhangi bir potansiyeli azaltmaya özen göstermek.
	Değer ağı ortakları üzerinde potansiyel güç veya bilgi dengesizliklerini kötüye kullanmamak ve haklarını ve gizliliklerini korumak.
Örnek örgütler	Thales (www.thalesgroup.com) tedarikçi anlaşmaları ve müşterilerle iyi etkileşim sunan uygulamaları için çalışan eğitimi gibi proaktif bir etik ve kurumsal sorumluluk stratejisi uygulamaya koymuştur. Thales'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Luc Vigneron, "Thales'in dürüstlük içinde davranması ve ticari faaliyetlerinin her alanında en katı etik davranış standartlarını göstermesi için bir öncelik olarak değerlendiriyor" (Thales 2008: 3) şeklinde ifade etmiştir.
	Almanya'nın "En Sürdürülebilir Marka" ödüllü (2008) Henkel (www.henkel.com/sustainability) kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetişime vurgu yapmaktadır. Müşterilere yönelik sürdürülebilir iş uygulamaları, dünya çapındaki ofisleri tarafından benimsenmiştir.

2.1.3.3. Kişisel Etkileşim Yeteneği

H-B Mantık odağı, değiş-tokuş değerinden bağlamda değere doğru kaymaktadır (Vargo ve Lusch 2008b). Yani, gömülü ve dağıtılabılır değerden değerli ağ ortakları arasındaki ortak bir çaba içinde gerçekleşen potansiyel değere doğru bir kayma söz konusudur. İşletmeler, müşterilerin kendi değer tatminlerine destek ve yardımcı olmak için, müşterilerin bu süreçte neyi elde etmek istediklerini anlamak zorundadırlar (Karpen vd., 2012).

Kişisel Etkileşim Yeteneği; hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerin kaynak entegrasyon süreçleri, bağlamları ve istenilen sonuçları anlamadaki bir kuruluş becerisidir. Bu yetenek daha iyi tahminlerde bulunmak ve ortakların benzersiz durumlarını ve istenilen deneyimleri daha iyi algılamak için kuruluşlara katkı sağlar. Böylece ortak değer yaratmada her bir ortağın kendine has şartları, daha uygun hale getirilerek, çözümler sadeleştirilir veya geliştirilir (Karpen vd., 2015).

Tablo 2. 9. Kişisel Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"Müşterinin hizmetle ilgili kaynakları özgün bir şekilde nasıl entegre ettiğini ve deneyimlediğini anlama (hem özel hem de kamu), yenilik sayesinde meydana gelen rekabet avantajı elde etmede bir kaynaktır." (Lusch, Vargo ve O'Brien 2007: 8).
	"Hizmet odaklı pazarlama bakış açısı [. . .] basitçe söylemek gerekirse, tüketici odaklı olmaktan çok daha fazlasını ifade eder; Müşterilerle işbirliği yapmak ve müşterilerden öğrenmek; onların bireysel ve dinamik ihtiyaçlarına adapte olmak demektir." (Vargo ve Lusch 2004: 6).
	"Bu modelin önceliği, deneyimin değer temelini, deneyimin birlikte yaratılmasını ve değişimin (veya etkileşim) değer yaratma odağını temsil etmesidir. Ulaşılmak istenen hedef, müşterinin segmentinden ziyade müşterinin deneyimidir." (Prahalad 2004: 175).
	"[. . .] Kuruluşun kendi ürün ve hizmetleri yerine, başlangıç noktası olarak bireylerin deneyimini kullanması gerekmektedir. Buna ek olarak, bireylerle ilgi çekici deneyimler geliştirilmesi, kendi seçtikleri etkileşime girmelerine izin verilmesini gerektirir." (Ramaswamy ve Gouillart 2010: 7)
	"H-B mantık, bir teşebbüsün yalnızca değer önerileri sunabileceğini belirtir, ancak değer, kullanımdaki deneyim sırasında oluşturulur. Paydaş piyasaları bağlamıyla ima edilen şey, kullanımdaki deneyimin anlaşılması ve yönetilmesi gereğidir [. . .]" (Frow ve Payne 2011: 235)
Örgütsel davranış örneği	Değer ağını oluşturan ortakların, sunulan kaynakları nasıl entegre etmek niyetinde olduklarını ve süreçlerine ve yaşamlarına nasıl uyacaklarını öğrenmek.
	Değer ağını oluşturan ortakların arzulanan ve öncelik verdikleri deneyime yanıt veren bir değer önermesi sağlamak.
	Bireysel değer ağı ortaklarının kaynak entegrasyon süreçlerini etkileyen çevresel etkileri ve bağlamsal faktörleri kavramak.
Örnek örgütler	Avustralya Kızıl Haç Servisi (www.redcross.org.au) kan bankası bilim insanları, patoloji laboratuvarı bilim insanları ve pratisyen hekimler gibi Yetkili Sağlık Hizmeti Sunanların (AHP) bireysel ihtiyaç ve bağlamlarını daha iyi karşılayacak "Tedarik ve Hizmetin Yeniden Yapılandırılması" (RoSS) programını sundu. Bu program, her AHP'nin hizmeti nasıl tanımladığını ve değerini kendi süreçleri ve kullanım düzenlerinde nasıl en iyi şekilde olabileceğini anlamayı içermektedir.
	Amazon (www.amazon.com), bir kişinin ilgi portföyünü daha iyi anlamak için arama ve satın alma modellerini analiz eder. Bu, bilginin yanı sıra referans grubu veya referans kayıt karşılaştırmalarına dayanarak, anlamlı bir tavsiyede bulunmakta veya müşterinin bağlamına ve tercihlerine cevap veren bildirimler sunabilmektedir. Benzer şekilde, Avustralya'daki Woolworths gibi süpermarketler (www.woolworths.com.au), benzersiz tüketim alışkanlıklarını ve bağlamlarını daha iyi anlamak için satın alma geçmişlerine dayalı olarak bireysel müşteri bilgilerini filtreleyebilmektedir.

2.1.3.4. Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği

Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği; değiş-tokuşun doğasını ve içeriğini şekillendirmek için hizmet sistemi içindeki bireysel aktörleri etkinleştirmedeki kuruluş becerisidir. Bu yetenek örgütsel süreçlerde ortakların katılımını ele almaktadır. Böylece ortakların lehine, kaynak ve deneyimler şekillendirilebilir. Ortakların gerçekleştirilen sonuçlar açısından daha fazla ve doğrudan söz hakkına sahip olması, ortak değer yaratmayı böylece kolaylaştırır ve/veya geliştirir (Karpen, 2015).

Tablo 2. 10. Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"İşletmeler müşterilerini ve değer ağı ortaklarını ortak değer yaratma ve ortak değer üretim faaliyetlerine çekerek rekabet avantajı elde etmektedirler" (Lusch, Vargo ve O'Brien 2007: 8)
	"Müşterinin arzulanan katılım seviyesiyle tutarlı hizmetin ortak üretim olanakları ve kaynakları sunması, gelişmiş müşteri deneyimi vasıtasıyla daha iyi bir rekabet avantajı sağlamaktadır" (Lusch, Vargo ve O'Brien 2007: 8)
	"Kişiselleştirilmiş deneyimler sağlamak için işletmeler, müşterilerine deney yapmaları için fırsatlar yaratmalı ve daha sonra bir işletmeyle belirli bir deneyim edinebilmesi için istedikleri katılım düzeyini belirlemelidir. Müşteri katılım düzeyi önceden belirlenemediğinden, işletmeler müşterilere olabildiğince çok seçenek ve esneklik sunmak zorunda kalacaklardır [. . .]" (Prahalad ve Ramaswamy 2000: 84)
	Ortak değer yaratıcı işletmelerde, birey; strateji, yenilikçilik, pazarlama, tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojisinin klasik rolünü tekrar ortaya çıkaracak kendi deneyimleriyle değer tasarımına katılır "(Ramaswamy ve Gouillart 2010: 7)
Örgütsel davranış örneği	Değer ağı ortaklarının, deneyimlerini kişisel bağlamlara uyacak şekilde birlikte kurmalarına izin vermek: onlarla kendi koşullarıyla etkileşime girmelerine izin vermek.
	Değer ağı ortaklarını, bitmiş çıktıların pasif alıcıları olarak değil, onları aktif olarak ortak tecrübe üretimine dahil etmek.
	Değer ağı ortaklarının gelecekteki deneyimleri öğrenmek ve geliştirmek için bilgi ve fikirlerini birlikte seçmek.
Örnek örgütler	IOS ve Android akıllı telefon işletim sistemleri, müşterilerin istedikleri deneyimlerle birlikte kaynakların dönüşümünü ve entegrasyonunu sağlayan özel uygulamaları tasarlamasına ve indirmesine yardımcı olur.
	Endress+Hauser ürün konfigüratörü, ticari müşterilere, ürünleri iş süreçlerine ve uygulamalarına uygun olarak yapılandırma ve çevrimiçi mağazayla bağlama fırsatı sunar.
	Starbucks'ın Twitter iletişimi ve MyStarbucksIdea.com, (potansiyel) müşterilerden, mağaza içi deneyimlerini etkileyen herhangi bir yönüyle ilgili fikir, öneri ve oylamaları toplayıp yanıtlarlar.
	Amazon, müşterilerine, "Kitap İçine Bakma" ve "Kitap İçinde Arama" özellikleriyle sipariş vermeden önce kitap sayfalarını önizleme ve arama fırsatı sunarak müşterilerin deneyimlerini kontrol etmesini sağlamaktadır.

2.1.3.5. Uyumlu Etkileşim Yeteneği

Uyumlu Etkileşim Yeteneği; bir kuruluşun koordine edilmiş ve entegre hizmet süreçlerini hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerle kolaylaştırma becerisidir. Ortaklar arasındaki hizmet süreçlerini senkronize etme yeteneği, uyumlu etkileşim ile ortaya çıkmaktadır.

Hizmet sistemi ortakları, kendi deneyimlerini ya da ortaklarının deneyimlerini olumsuz etkileyen değer atıklarını (ör., zaman, çaba, kaygı) önlemek için birlikte sorunsuz çalışırken, ortak değer yaratma böylece desteklenmektedir (Karpen, 2015).

Tablo 2. 11. Uyumsal Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"H-B mantık, müşteri etkileşimi sürecinde yönetsel bir odak gerektirir ve sürekli faaliyet akışlarının verimliliğini ve değer potansiyelini izler" (Ballantyne ve Aitken 2007: 364)
	"İlişkisel ve müşteri odaklı H-B mantığının benimsenmesi için çapraz fonksiyonlu, çapraz-işletme iş süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir [. . .]" (Lambert ve Garcia-Dastugue 2006: 160)
	"Bir işletmenin ortak değer yaratma kabiliyetinin kavramsallaştırılmasında, Day'ın (1994) müşteri bağlama yeteneği, işletmeler için önemli olan yakın müşteri ilişkileri yaratma ve yönetme konusunda önemli bir bileşen olabilmektedir. Böylece bir müşteri bağlama yeteneği, (1) yakın iletişim ve ortak problem çözme ve (2) koordinasyon faaliyetlerini içermektedir"(Madhavaram ve Hunt 2008: 79)
	" [. . .] Kişiselleştirilmiş etkileşimlerin altyapısının, çok sayıda tedarikçiyi, ortağı ve tüketici topluluğunu "deneyim ağı" olarak düzenlemesi için bir düğümlü işletme gerektirdiğini fark etmiştir (Prahalad ve Ramaswamy 2004: 85)
	" [. . .] Müşterilerin ihtiyaçlarını kendi veya tüketicilerin zaman, emek ve kaynaklarını boşa harcamadan karşılamak için özellikle işletmeler arasında bağlantılı ticari faaliyetleri yapılandırır. Bunu yapmanın yolu, sağlama ve tüketim süreçlerini sıkı bir şekilde bütünleştirmek ve hızlandırmaktır. [. . .] Müşteriler ve sağlayıcılar, toplam maliyeti ve harcanan zamanı en aza indirmek ve yeni bir değer yaratmak için birlikte çalışmaya başlamalıdır"(Womack ve Jones 2005: 2)
Örgütsel davranış örneği	Değer ağı ortaklarının kendi değer yaratma faaliyetlerini nasıl en iyi hale getireceğini ve bu ortaklara nasıl entegre edebileceğini analiz etmek ve anlamak.
	Düzgün etkileşim ve etkinlik akışlarını garanti altına almak için birbirine bağlı iç ve sınırı kapsayan süreçleri senkronize etmek.
	Aşırı derecede karmaşık, güçlük çeken, zaman alıcı veya zaman kaybeden arayüzler ve etkileşimlerle değer ağı ortaklarına yük olmamak.
Örnek örgütler	Avustralya, Melbourne'deki Subaru Interactive bayisi (http://www.melbourne.subaru.com.au/), kendilerinin ve müşterilerinin değer yaratma süreçlerini yapılandırarak otomobil tamir ve servis etkileşimlerini, değer ağındaki tüm ortakların yararına kurulmuştur. Bu, web tarafından yönetilen hizmet randevuları ve SMS hatırlatıcıları, etkili iş çizelgeleri ve iş akışı tahminleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.
	Coplaning S.a'r.l. (www.coplaning.lu), dahili satış, kurulum ve servis merkezini, düzenlenmiş ve kapsamlı hizmet sunmak için 15'den fazla dış ortak organizasyonla bağlantılandırmaya büyük önem vermektedir. Hizmet hatalarını ortadan kaldırmak ve şebeke içindeki servis boşluklarını kapatmak için tedarikçiler ve ortakları genişleten bütünsel bir kalite yönetimi yaklaşımı uygulanmaktadır.

2.1.3.6. Gelişimsel Etkileşim Yeteneği

Gelişimsel Etkileşim Yeteneği; hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerin kendi bilgi ve yetkinliğini geliştirmeye yardımcı olan kuruluş becerisidir. Bu yetenek ortakların eğitilmesi ve daha becerikli olması amacıyla onlara yardım eden organizasyonun yeteneğini temsil eder. Ortak değer yaratma böylece daha bilgili ortakların daha bilinçli

kararlar alabilmesi ve kaynakları daha iyi kullanabilmesi açısından kolaylaştırılmış ve/veya geliştirilmiştir (Karpen, 2015).

Tablo 2. 12. Gelişimsel Etkileşim Yeteneği (Karpen vd., 2012)

H-B mantık ile bağlantılı referanslar	"İşletmeler yalnızca kendilerinin daha akıllıca sundukları ile değil aynı zamanda müşterileri (tedarikçiler)nin de daha akıllıca sundukları ile değer yaratabilirler. " Böylece, müşteriler bilgi ve diğer kaynakların yoğunluğundan yararlanmak ve kendileri için değer yaratmak için harekete geçirilebilir "(Normann ve Ramirez 1993: 69)
	"Sağlıklı bir pazarlama sistemi için tam ve dengeli bilgi paylaşımı ve bilgi alışverişi çok önemlidir. H-B mantık bu görüşü destekler ve bilgi paylaşımının ortak değer yaratmada önemli bir süreç olarak vurgular."(Frow ve Payne 2011: 234)
	" H-B mantık, aynı zamanda müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer piyasa aktörleri ile değer birliktte yaratılmasını ve yeterlilik ve diğer bilgi kaynaklarının paylaşma potansiyelini vurgulamaktadır "(Ballantyne ve Aitken 2007: 364)
	"Eğer bir tedarikçi kendi rekabet gücünü artırmak istiyorsa, <i>yeterlilik ve yetenekler</i> (müşterinin misyon ve değerleri ile ilgili) açısından müşterinin kaynak havuzunu oluşturma ve ekleme kapasitesini geliştirmelidir; Böylece bu durum müşterinin mevcut kaynaklarını daha etkin ve etkili bir şekilde kullanması sağlayacaktır" (Payne, Storbacka ve Frow 2008: 86)
Örgütsel davranış örneği	Sağlanan kaynakları daha iyi kullanmak ve daha teşvik edici deneyimler yürütmek için değer ağı ortaklarını eğitimi için fırsatlar sağlamak.
	Değer ağı ortaklarının, ilgili bilgileri paylaşarak ve ücretsiz bilgi kaynakları sağlayarak daha akıllı kararlar vermesine yardımcı olmak.
	Çalışanların, web sitelerinin veya diğer etkileşim noktalarının, iş ortaklarına yeterli derecede tavsiyelerde bulunması veya yönlendirmesi için gerekli yerleşik yeterliliğe sahip olmasını sağlamak.
Örnek örgütler	Epson Print Academy'nin çevrimiçi eğitim serisi ve canlı etkinlikleri, kullanıcıların becerilerini geliştirmeleri için kullanıcılara bilgi ve eğitim sunmak için kurulmuştur. Kullanıcılar ayrıca, çok sayıda bilgilendirme videosuna ev sahipliği yapan Epson YouTube kanalı ve müşterilerin daha iyi kaynak entegrasyonu için ilgili tekliflerle ilgili daha fazla bilgi edinmesine yardımcı olmak için tasarlanan Epson web sitesi "Sizin için İpuçları " tarafından desteklenmektedir.
	Siemens'in kapsamlı YouTube bilgi kanalı (www.youtube.com/user/Siemens), ticari müşteri ilgi alanları ve toplumsal iyileştirme ile ilgili bir dizi konu sunmaktadır.
	Di Bella Coffee (www.dibellacoffee.com.au), kolayca erişilebilen çevrimiçi bilgi, profesyonelce organize edilen kahve beğenisi kursları ve mağaza içi tavsiyeler veren yüksek eğitilmiş çalışanlar aracılığıyla aktif bir müşteri iyileştirme stratejisini izlemektedir. Di Bella Coffee, Kahve içenlere eğitim vererek kahve keyfini arttırmak için kahve hazırlama ve takdir etme becerilerini geliştirir.

Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerle karşılıklı olarak yararlı etkileşim ve kaynak entegrasyon süreçlerini geliştirme ve kolaylaştırma becerisine sahip bir işletme ortak değer yaratma sürecinde etkileşim yeteneklerini dikkate alır (Karpen vd., 2015). Tablo 2.13 H-B yönelimin alt bileşenleri ile birlikte genel tanımına yer vermektedir.

Tablo 2. 13. H-B yönelimin alt bileşenleri (Karpen vd., 2015)

Yetenekler	Yeteneğin Tanımı
İlişkisel Etkileşim Yeteneği	Hizmet sistemi içindeki bireysel oyuncularla sosyal ve duygusal bağlarının bağlantısını geliştirmedeki kuruluş becerisidir. Ortaklar ile bağlantılı ve ilişkili beceri, ilişkinin oluşumuna elverişli bir ortamı destekler. Ortak değer yaratma böylece kolaylaştırılmış ve geliştirilmiş olmaktadır. Örneğin bağ kurma ve aidiyet gibi duyguları beslenir ve sosyal etkileşim süreçleri kolaylaşır.
Etik Etkileşim Yeteneği	Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlere karşı fırsatçı olmayan ve adil bir şekilde hareket eden bir kuruluş becerisidir. Bu yetenek, ortaklarının giderlerinden ziyade onların yararına hareket eden ortaklarına güven aşılama amaçlayan organizasyon yeteneğini gösterir. Kuruluşlar, ortak değer yaratmayı, karşılıklı yarar ile sonuçlanan daha az korkutucu sömürücü ve aldatıcı yollarla ortakları ile etkileşime geçerek kolaylaştırır ve/veya geliştirir.
Kişisel Etkileşim Yeteneği	Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerin kaynak entegrasyon süreçleri, bağlamları ve istenilen sonuçları anlamadaki bir kuruluş becerisidir. Bu yetenek daha iyi tahminlerde bulunmak ve ortakların benzersiz durumlarını ve istenilen deneyimleri daha iyi algılamak için kuruluşlara katkı sağlar. Böylece ortak değer yaratmada her bir ortağın kendine has şartları daha uygun hale getirilerek, çözümler sadeleştirilir veya geliştirilir.
Güçlenmiş Etkileşim Yeteneği	Değişim doğasını ve içeriğini şekillendirmek için hizmet sistemi içindeki bireysel aktörleri etkinleştirmedeki kuruluş becerisidir. Bu yetenek örgütsel süreçlerde ortakların katılımını ele almaktadır. Böylece ortakların lehine kaynak ve deneyimlerini şekillendirebilir. Ortakların gerçekleştirilen sonuçlar açısından daha büyük ve daha doğrudan söz hakkına sahip olması, ortak değer yaratma böylece kolaylaştırır ve/veya geliştirir.
Uyumsal Etkileşim Yeteneği	Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerle koordineli ve entegre hizmet süreçlerini kolaylaştıran kuruluş becerisidir. Ortaklar arasındaki hizmet süreçlerini senkronize etme yeteneği, uyumlu etkileşim içinde ortaya çıkmaktadır. Hizmet sistemi, ortakları kendi deneyimlerini ya da ortaklarının deneyimlerini olumsuz etkileyen değer atıklarını (örneğin, zaman, çaba, kaygı) önlemek için birlikte sorunsuz çalışırken, ortak değer yaratma böylece desteklenmektedir.
Gelişimsel Etkileşim Yeteneği	Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerin kendi bilgi ve yetkinliğini geliştirmeye yardımcı olan kuruluş becerisidir. Bu yetenek ortakların eğitilmesi ve daha becerikli olması amacıyla onlara yardım eden organizasyonun yeteneğini temsil eder. Ortak değer yaratma böylece daha bilgili ortakların daha bilinçli kararlar alabilmesi ve kaynakları daha iyi kullanabilmesi açısından kolaylaştırılmış ve/veya geliştirilmiştir.
Genel H-B Yönelimi	Hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerle karşılıklı olarak yararlı bir etkileşim ve kaynak entegrasyon süreçlerini geliştirme ve kolaylaştırmadaki kuruluş becerisidir.

2.2. Havayolu Ekosistemi

Havayolu ekosistemini H-B yönelim çerçevesinde değerlendirdiğimizde ekosistemde yer alan tüm aktörler karşılıklı etkileşim sağlayarak ortak değer yaratması söz konusudur. Böylelikle Havayolu ekosistemindeki tüm aktörler etik yaklaşım çerçevesinde ilişkisel, gelişimsel vb. etkileşim yetenekleri ile bir bütün olarak uyum içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirebilecektir. Bu durumda havayolu ekosistemi, ekosistem kavramı temelde ele alınarak hizmet ekosistemi ve H-B mantık bakış açısı ile değerlendirilmektedir.

2.2.1. Hizmet Ekosistemi

Ekosistem, biyoloji literatüründe kullanılan bir kavram olmakla birlikte, diğer organizmalar ve sistem içindeki diğer unsurlar ile zaman ve mekân üzerinde etkileşimde olan organizmalar toplulukları olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimler, müşterek uyarlanabilirlik için gerekli olan karşılıklı bağımlılıkla sonuçlanmakta ve aynı zamanda sistemdeki dinamizm ve ortaya çıkışın kaynağına hizmet etmektedir. Piyasalar, ekonomiler vb. insan sistemleri doğal ekosistemlere benzemekte, zaman içinde ve değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Alderson (1965) tartışmasız bir şekilde pazarlama sistemleri araştırması için ekolojik bir çerçeveyi savunan ilk kişi olmuş ve özellikle kültürel ekolojiye büyük önem vermiş böylelikle pazarlamanın daha geniş bir açıdan bakılmasını sağlamıştır. H-B mantık, bu bakış açısını daha da genişletmektedir. Vargo ve Lusch (2004) ilk çalışmasından bu yana, birçok yayınlarda (Vargo ve Lusch 2011; Chandler ve Vargo 2011; Lusch vd., 2010; Vargo 2008; Vargo ve Lusch 2008) "işletme" - "müşteri" değiş tokuşundan ziyade daha geniş bir perspektifle bakılması gerektiği, açık bir şekilde ele alınmıştır. Bu geniş bakış açısı, bir sistem yönelimine doğru büyük bir dönüş ile sonuçlandı. Lusch and Vargo (2014) daha spesifik olarak, kritik akış-karşılıklı hizmet sunumunun özel türünü tanımlamak için "hizmet ekosistemi" terimini kullanmış ve bu sistemik dinamizmi yakalamak için "hizmet ekosistemi" kavramını, "hizmet değişimi yoluyla karşılıklı değer yaratmaya ve paylaşılan kurumsal mantığa bağlı çoğunlukla esnek bağlantılı sosyal ve (kaynak bütünleştirici) ekonomik aktörlerin nispeten kendi kendine yeten, kendinden ayarlı sistemi" şeklinde tanımlamışlardır (Lusch vd., 2010; Vargo ve Lusch, 2011, Vargo ve Lusch, 2016).

Vargo ve Lusch (2011), pazarın sosyal ve teknolojik yönlerini bağlamak için bir merkez aracı olarak dinamik kaynakların entegrasyonunu merkez alan hizmet ekosistemler ile H-B mantığı ayrıntılı olarak ele almıştır. Hizmet ekosistemi Tablo 2.15'de belirtildiği gibi "Hizmet değişimi aracılığıyla paylaşılan kurumsal, mantıksal ve karşılıklı değer yaratma ile bağlanan kaynak entegrasyon aktörlerinin nispeten kendi kendine yeten, kendinden ayarlı sistemi" olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım ortak değer oluşturulmasını, kaynakların dinamik entegrasyonunu ve hizmet değişimi için hizmetin birbirine bağlı sistemlerindeki kurumların önemini vurgulamaktadır (Vargo vd., 2015: 66). Bu görüşe göre, ortak değer yaratmanın yanı sıra hizmet bağlamı, sosyal olarak

birden fazla aktörler arasında edimsel kaynakların (ör., bilgi ve beceriler) değiş-tokuşu ve uygulanması yoluyla inşa edilmiştir.

Ekosistem hizmet literatürü, 'hizmet'i "insanlar için faydalı kabul edilen ekolojik bir işlev veya süreç" olarak tanımlamaktadır (Haines-Young ve Potschin, 2010). Hizmet ve pazarlama bilimlerinde 'hizmet' tanımı ise "bir varlık için faydalı olan ve bir varlıkla birlikte yararlı bir şeyler yapma süreci"dir (Vargo ve Lusch, 2008a). Bu tanımların her ikisi de oldukça tamamlayıcıdır ve Ekosistem Hizmet yaklaşımının potansiyel olarak hizmet bilimlerinin bir uzantısı olduğunu önermektedir. Berghall ve arkadaşları (2014) ve Lusch ve Vargo (2014), daha önce Ekosistem Hizmet yaklaşımı ile pazarlama bilimlerinin H-B mantık arasındaki benzerliklere dikkat çekerek bu bağlantıyı tespit etmişlerdir. Matthies ve arkadaşları (2016) ise çalışmalarında H-B Mantık ile Hizmet Ekosistem yaklaşımlarında kullanılan terimleri Tablo 2.14’de derlemiş ve “etkide değer” kavramını tanımlamışlardır (Matthies vd., 2016: 4).

Tablo 2. 14. Hizmet ekosistem ve H-B yaklaşımların tanımlar listesi (Matthies vd., 2016: 4-6)

Terim	Tanım	Kaynak
Hizmet	Ekosistem Hizmet Yaklaşımı: İnsana yararlı olarak kabul edilen bir ekolojik işlev veya süreçtir. H-B Yaklaşımı: Varlığın kendisine veya başka bir varlığa fayda yaratması için eylemler, süreçler ve performanslar ile bir varlık tarafından özel yeterliliklerin uygulaması. Tekil terim olan 'hizmet', "bazı varlık ile bağlantılı olarak yararlı bir şey yapma süreci"ni yansıtmak için kullanılır. Bu 'hizmetler'in çoğul şekli ile çelişmektedir.	Haines-Young and Potschin, 2010; Vargo ve Lusch, 2008a
Hizmetler	"İşletmenin maddi olmayan çıktısı" ya da "maddi olmayan mallar". M-B mantıkta yaygın kullanılır.	Vargo ve Lusch, 2008a
Hizmet Sistemi	Dinamik ve kendini yeniden yapılandırma sistemi, çeşitli zamansal ve mekânsal ölçekler üzerinde etkileşim, gevşek biçimde sert ve/veya yumuşak düzenlenmiş anlaşmalar ve farklı aktörler ve onların doğal ortamı tarafından ortak değer yaratma ve entegrasyonu gerektirme.	Vargo ve Lusch, 2011
Paylaşılan Değer Yaratma (PDY)	"Ürünleri ve pazarları yeniden düzenleyerek, değer zincirindeki verimliliği yeniden tanımlayarak ve şirketin bulunduğu yerlerde destekleyici sanayi kümeleri kurarak kendi zorluklarını aşan, toplum için değer üreten bir şekilde ekonomik değer oluşturmak."	Kramer ve Porter, 2011
Ekosistem Hizmet Yaklaşımı		
Doğal Ekosistem	"Bitki, hayvan ve mikroorganizma topluluklarının dinamik kompleksi ve fonksiyonel bir birim olarak cansız ortam etkileşimi".	MEA (Millennium Ecosystem Assessment), 2003
Doğal Sermaye	"Doğal kaynakların akışını veren stok." İnsan kullanımı için doğal ekosistemler tarafından düzenlenen potansiyel değer stoğu.	Daly, 1994
Biyolojik çeşitlilik (biyoçeşitlilik)	"Diğerlerinin yanı sıra, karasal, deniz ve diğer su ekosistemleri ve parçası oldukları ekolojik kompleksler de dahil olmak üzere tüm kaynaklardan canlı organizmalar arasındaki değişkenlik: Bu, ekosistem ve türleri arasındaki, tür içindeki çeşitliliği içerir. "	CBD (Convention on Biological Diversity), 1992
Ekosistem Hizmeti(leri)	İnsan refahı için katkıda bulunan doğal veya yarı doğal ekosistemden gelen insanlar tarafından elde edilen fayda(lar).	Fisher vd., 2009; Haines-Young ve Potschin, 2010
Canlılar dünyası	"Küresel çevre ve dünyanın toplam kaynaklar ile birlikte yeryüzünde yaşamın toplamı" veya "İçerdiği canlı organizmalar ile birlikte hayatın var olduğu alanımızın bir parçası."	Cole, 1958; Gillard, 1969

Tablo 2.14. (Devamı) Hizmet ekosistem ve H-B yaklaşımların tanımlar listesi (Matthies vd., 2016: 4-6)

H-B Yaklaşımı		
İş Ekosistemi	Hizmet akışları ve örgütsel evrime dayalı ilişkilerin karmaşık bir ağı (Yani, Hizmet Sistemi tanımına uzanan aktörler ile etkileşimli olan bir bütün ekosistem).	Moore, 2006; Iansitiand Levien, 2004
İşlenen Kaynaklar	Tesir eden kaynaklar örneğin; ahşap.	Vargo ve Lusch, 2004
Edimsel Kaynaklar	Diğer kaynaklara tesir eden kaynaklar örneğin, bilgi ve beceriler.	Vargo ve Lusch, 2004
Kaynak Entegrasyonu	Dört kaynak kategorileri ile işlenen kaynaklara edimsel kaynaklar veya yetkinliklerin uygulanması. Dört kaynak kategorisi: İnsanlar, teknoloji, iç ve dış hizmet sistemlerini bağlayan değer teklifleri ve paylaşılan bilgiler (örneğin dil, yasalar, tedbirler ve yöntemler).	Vargo ve Lusch, 2004; Spohrer vd., 2007
Hizmet Ekosistemi	"Hizmet değişimi aracılığıyla paylaşılan kurumsal, mantıklı ve karşılıklı değer yaratma ile bağlanan kaynak entegrasyon aktörlerinin nispeten kendi kendine yeten, kendinden ayarlı sistemi"	Lusch ve Vargo, 2014
Değer Ağı	Değerin karmaşık dinamik değişimleri yoluyla sosyal ve ekonomik yararı oluştururken kişi veya kuruluşların herhangi maksatlı grubudur. Ayrıca bir değer takımı yıldızı olarak anılacaktır.	Normann ve Ramirez, 1993; Allee, 2009
Değişimde değer	"Değer yaratma için gereklidir" ve kullanımda değeri izlemeye ve aracılık etmeye yarar. Bu "çevreleyen sistemler bağlamında göreceli değer ölçülmesi yolunu" sağlar.	Vargo vd., 2008
Kullanımda değer	Farklı hizmet sistemlerinin etkileşimden kaynaklanan daha bütünsel bir tanıma yol açan "değer her zaman benzersiz ve fenomenolojik yararlanıcı tarafından belirlenir".	Vargo ve Lusch, 2006
Etkide değer	Potansiyel değer (pozitif ve negatif etkisi) ortak yaratımı ve ortak yıkımını temsil eden değişim ve kullanım değerinde gömülü bir uzamsal ve zamansal dinamik bileşeni, ekosistem hizmetinin değer ağındaki insan merkezli hizmet sistemleri tarafından nasıl kullanıldığı, yönetildiği ve kolaylaştırıldığı aktörler tarafından nitelendirilir.	Matthies vd., 2016

Lusch ve Nambisan'a (2015) göre, hizmet ekosistemleri, kurumlar olarak görülmekte ve "insan eylemini etkinleştiren ve sınırlayan, insan tarafından geliştirilen kurallar, normlar ve anlamlar" (Scott, 2001) olarak tanımlanabilmektedir. Bu kurumlar hayatta kalabilmeleri için kendilerini dönüştürmeleri gerekir ve bunu hizmet ekosisteminin çeşitli aktörleri arasındaki çatışmaları yöneterek yapar. Bu çatışmaları yönetmek için Lusch ve Nambisan (2015) çalışmasında, hizmet ekosisteminin aktörler arasında bir "paylaşılan dünya görüşü" geliştirmesini ve devam ettirmesini ve hizmet değişim merkezlerini koordine etmek için kendi aralarında bir "katılım mimarisi" ya da bir "hizmet platformu" uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bir takım araştırmacılar, hizmet ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki gerginliklerin, kendilerini yönlendiren kurumlarla ilgili uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkabileceğini

belirtmişlerdir (Solomon vd., 1985; Venkatesh vd., 2006; Vargo ve Lusch, 2011; Banoun, 2016).

Hizmet ekosisteminde, kaynak entegrasyonun ve hizmet değişiminin her bir örneği, sistemin doğasını ve böylece değer yaratmanın belirlenmesi ve gelecek tekrarın yapılması bağlamını değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu şekilde, ortak değer yaratma, devamlı olarak hizmetin hizmet için değiştirilmesi ve aktörlerin değer tekliflerini bütünleştirmesi ve bağlamsal gereksinimlere adapte olmak için çeşitli uygulamalara karar vermesi olarak ortaya çıkar. Bu nedenle, değer teklifinin gelecekteki anlaşmalarda düşünülmesi, pazar yeniliğinin yanı sıra teknoloji içinde kritik öneme sahiptir. Buna ek olarak, aktörler değer yaratma faaliyetinde bulunurken ve diğer aktörler ile etkileşim halindeyken, aynı anda sosyal bağlamlarını da değiştirir. H-B mantıktan yola çıkarak, çeşitli aktörler tarafından ortak değer yaratmak için ortak bir ortama olanak tanımada ekosistemin daha geniş rollerini ve fonksiyonlarını gösteren paylaşılan kurumsal mantığa odaklanılmaktadır (Lusch ve Nambisan, 2015). Sonuç olarak bu bakış içinde, yenilik, değer yaratmak için yeni yollar bulmak ya da geliştirmek için ortak çabalar ile hareket eder. Bununla birlikte değer yaratılabilirliği için, bir yararlanıcı tarafından tespit edilmeli ve türetilmelidir. Böylece, değer bir veya birden fazla hizmet sağlayıcıları (ör; işletme) tarafından önerilir, fakat her zaman sosyal bağlam içindeki kaynak entegrasyonu yoluyla bir ya da birden fazla hizmet yararlanıcısı (ör; müşteri) tarafından belirlenir. Başka bir deyişle, değer algıları daima, bir hizmet yararlanıcısına (müşteri) özgü olan normlar, değerler ve inançların (yani, kurumsal düzenlemeler) sosyal olarak yapılandırılmış sistemleri tarafından yönlendirilir. Bu bakış açısına göre kaynakların entegrasyonu, yeni kaynaklar jenerasyonuna merkezdir ve böylece, yenilik, nihai olarak yeni ve yararlı bilginin ya da edimsel kaynakların birleştirici evrimi ile hareket eder (Vargo vd., 2015).

Ortak değer yaratma, kaynak entegrasyonu ve hizmet değiş-tokuşu dahil (sosyal ve ekonomik) aktörler aracılığıyla, gelecekteki değer yaratma faaliyetleri bağlamında hizmet eden, değer yaratmanın yerleştirilmiş ve iç içe geçmiş hizmet ekosistemlerinin kurulması, kurumlar ve kurumsal düzenlemeler tarafından etkinleştirilmesi ve sınırlandırılması ile oluşmaktadır (Lusch vd., 2016: 2958). Hizmet ekosistemi perspektifine göre, değer yaratımı üç farklı düzeydeki değiş tokuş hareketiyle ortaya çıkmaktadır:

- i. İki aktörün bir diyalekt bağlamında değiş tokuş yaptığı **mikro** düzeyde;

- ii. Birbiriyle bağlantılı olmayan üç aktörün üçlü bağlamda değiş tokuş yaptığı **meso** düzeyde;
- iii. Çok sayıda aktörün karmaşık bir ağ bağlamında birbirleriyle doğrudan veya dolaylı olarak değiş tokuş yapacakları bir **makro** düzeyde (Chandler ve Vargo, 2011; Vargo ve Akaka, 2012).

Bu üç seviye ayrı ayrı anlaşılmamalı, aynı zamanda eş zamanlı olarak bu üç etkileşim düzeyinin nasıl bir ilişki kurduğu ve evrim geçirdiği hakkında fikir veren bir "meta katman" kavramı aracılığıyla da belirtilmelidir (Chandler ve Vargo, 2011; Banoun vd., 2016).

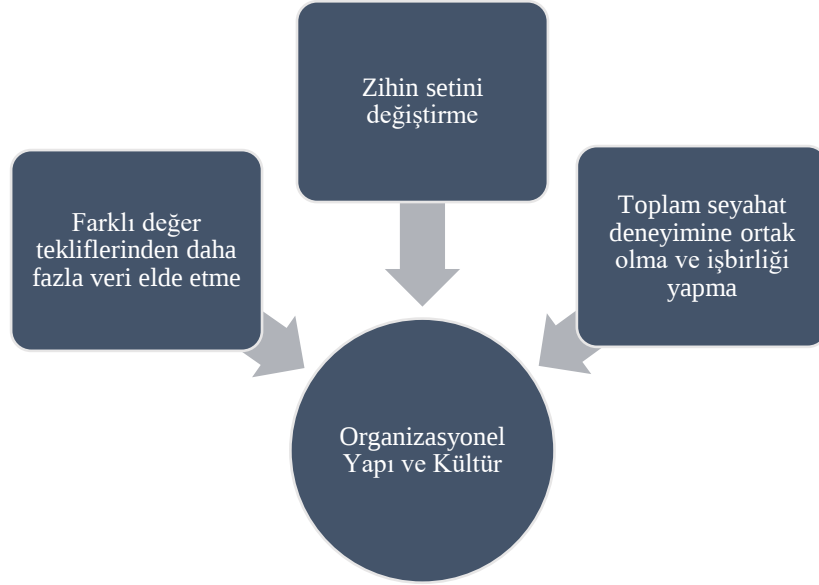
2.2.2. Hizmet Ekosistemi Bakış Açısıyla Havayolu Ekosistemi

Vargo ve arkadaşları (2008) çalışmalarında değer kavramını, M-B ve H-B mantık bakış açısıyla bir otomobil örneği üzerinden ifade etmiştir. Bu bakış açısını özüne bağlı olarak uçak örneği ile değerlendirdiğimizde değer kavramını açıklamış oluruz. Bir uçak düşünelim. Boeing ya da Airbus işletmesi, bir uçağı oluştururken, alüminyum, kompozit, titanyum ve diğer parçalar kullanır, bu parçaları hassas bir şekilde düzenler ve birbirine monte eder. Aslında uçak yapımında kullanılan bu bileşenler ulaşım için kullanılmaz. M-B Mantığına göre, işletmenin üretim süreci, bir uçağın üretim ve teslim yoluyla müşterisi için değer yaratır. Bu, uçak işletmesinin, müşterinin istediği şeyi hammaddeden uçağa dönüştürerek değere gömeceğini göstermektedir. Bu anlamda, değer bir mal şeklinde işletme tarafından oluşturulur ve değerli mal olan uçak, para (ya da belki diğer mallar) ile pazarda değiş tokuş yapılır. M-B bakış açısına göre, değer, bu değiş-tokuş işlemi ile ölçülür.

Alternatif bir görüş olan H-B mantık bakış açısında ise, değer kullanımdaki değeri anlamına bağlanmaktadır. H-B mantık içinde, üretici ve tüketicilerin rolleri belirgin değildir. Değer, kaynakların ve yetkinliklerin uygulama entegrasyonu ile sağlayıcılar ve yararlanıcılar arasındaki etkileşimlerde, ortaklaşa ve karşılıklı olarak, her zaman ortak oluşturulmasıdır. Yine uçak örneğini düşündüğümüzde, daha önce olduğu gibi, bir uçak işletmesi hammaddeleri bir uçak haline dönüştürmek için bilgi, beceri ve yetenekleri uygular. Ancak H-B mantığına göre, uçak, müşteriyi (ulaşım, öz kimlik, vb) kullanarak ve diğer kaynaklar ile entegre olarak ortaya çıkan değer yaratma için sadece bir girdidir. Bu durumda, müşteriler ve üreticiler ortak değer oluşturur: müşteriler; yolcu ise kendi hayatları, işletme ise iş yapışı bağlamında bunun kullanımındaki bilgi ve becerilerini

uygulayarak üreticiler; üretimde ve malın marka bilincini oluşturmadaki bilgi ve becerileri uygulayarak yapabilir. Aynı zamanda, müşteriler, hizmet sağlamak için kendi kaynaklarına başvurur ve kaynaklarını entegre eder. Müşteriler, işletmelerin kendi değer yaratan faaliyetleri için kullanabilen para olan hizmet hakları şeklinde genellikle değişim yapmaktadır. Değer, karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki tarafından ortaklaşa oluşturulur (Vargo vd., 2008: 146). H-B mantık bakış açısına göre uçak üreticisi ile müşterisi arasında karşılıklı fayda anlayışı birlikte ortak bir değer yaratmayı ortaya çıkarmaktadır. Bu bakış açısını havayolu işletmesi ve müşterileri açısından da değerlendirdiğimizde durum aynıdır. Havayolu işletmesi tıpkı uçak üreticilerinde olduğu gibi, yolcunun bindiği uçağa, oturduğu koltuğa değil yolcunun hizmet alım sürecine odaklanmalıdır. H-B Mantığına göre havayolu işletmesinin yolcuya sunmuş olduğu uçak, koltuk hizmet sürecinde kullanılan bir araç olarak görülmektedir.

Havayolu ekosisteminde havayolunun etkinliği, müşteriye sağladığı hizmet kalitesiyle en iyi şekilde değerlendirilebilmektedir. Her tüketici, ihtiyaç duydukları veya bekledikleri hizmetin türü ve kalitesi ile ilgili bir dizi beklentiye sahiptir. Örneğin; iş amaçlı seyahat eden yolcular, seyahatin öngörülebilirliğini, özellikle gecikmeleri ve iptallerin olmamasını arzu ederken, tatil amaçlı seyahat eden yolcular ise daha fazla seçenek ve daha düşük maliyet isteyebilmektedir (NCOIC, 2008: 2). Bir havayolu ekosistemindeki her bir aktör tarafından havayoluna sunulan maddi olmayan hizmet insan tarafından sağlanmaktadır. Bu nedenle insan kaynağının düzgün bir şekilde yönetilmesi ekosistem içindeki her bir aktör için önem arz etmektedir. Taneja (2016) havayollarının örgütsel yapı ve kültür ile bağlantılı üç kritik başarı faktörünün olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, havayollarının zihniyetlerini perakende ve ticarete dönüştürmesi önemlidir. İkinci olarak, toplam seyahat deneyimi sağlamak için havacılık ekosistemindeki diğer katılımcılarla ortak olmalı ve işbirliği yapmalıdırlar. Üçüncüsü, değer önermelerini ayırt etmek için veriden daha fazla yararlanması gerekmektedir (Taneja, 2016).



şekil 2. 2. Organizasyonel yapı ve kültür ile ilgili başarı faktörleri (Taneja, 2016)

Taneja (2016), tarihsel olarak, havacılıktaki en önemli gelir kaynağının, havayolu ağları, filo ve havaalanı tesislerini içeren yeniliklerden geldiğini belirtmektedir. Bu yenilikler, okyanus ötesi uçuş kapasitesinin, jetlerin ve geniş gövde uaların ve merkez ağların kurulumunu içermektedir. Taneja (2016) bu nitelikteki yeniliklerin artan etkisinin yavaşladığını; ürün ve hizmet yeniliğinin gelirlere olan öneminin hızla arttığını ifade etmektedir. rn ve hizmet yenilikleri, Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi ve Global Dağıtım Sistemi ile başlamış ve gelir yönetimi, e-biletleme, internet ve ücretli hizmetler aracılığıyla geliştirilmiştir. Bu yeniliklerin bir sonraki aşamasının, yeni araçlarla, havayolu ekosisteminde daha iyi koordinasyon ve değer temelli seçeneklerden oluşacağı öngörülmektedir (Taneja, 2016).

2.2.3. Havayolu Ekosistemindeki Aktörler

Havayolu endüstrisi sürekli bir değişim ile şekillenmektedir. Pazarların devam eden serbestleştirilmesi, teknolojik ilerleme ve yeni iş modellerinin oluşturulması son yıllarda havayolu taşımacılığının dinamik gelişimini gösteren sadece birkaç örnektir. Çeşitli kalkınma alanları olduğu gerçeği, sanayi gelişiminin sadece endüstri aktörlerinin kendilerinin değil, aynı zamanda yapıları ve kurumsal çevreleri tarafından da etkilenmektedir. Buna karşılık, sektörün gelişimi, aktörleri ve rekabet yapılarını şekillendirmektedir. Havacılıktaki farklı paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılıklar ve endüstrinin sürekli gelişimi, hem teori hem de uygulama için sürekli olarak yeni sorular ortaya çıkarmaktadır. Endüstrinin istihdam sağlayıcısı ve sosyal değişim ve uluslararası

ticaret destekleyicisi olarak önem arz etmesinden dolayı, endüstrinin devam eden gelişimi, yüksek pratik ilgiye sahiptir (Wittmer ve Bieger; 2011: 5-6).

Havacılık endüstrisi, küresel ölçekte, 2.7 trilyon dolar ekonomik etkiye sahip, yaklaşık olarak 63 milyon insanın çalıştığı (ATAG, 2017) yılda 7.2 milyar yolcuya hizmet sunan bir endüstridir (ACI, 2017). Havayolu taşımacılığı endüstrisi ise ticari uçak operatörleri, hava alanları, hava seyrüsefer servis sağlayıcıları ve uçak üreticileri ile bunların bileşenlerinin küresel ağıdır. Küresel ekonomiyi bağlamaktan, milyonlarca işin sağlanmasından ve modern dünya ile bağlantılı yaşam kalitesini mümkün kılmaktan sorumludur (ATAG, 2017).

2.2.3.1. Havayolları

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda havacılık, modern yaşamın simgesi haline gelmiştir. Bir ülkenin imajı için bir ulusal havayolu işletmesinin şart olduğunu düşünülmüş, bir süre sonra ise Sovyet İmparatorluğunun çöküşüyle birlikte, Baltık Ülkeleri tarafından yeni bayrak ve milli marşlarının hemen ardından ilan edilen ulusal bir havayolu şirketinin varlığı ortaya çıkmıştır (Malaval ve Benaroya, 2002). İkinci Dünya Savaşı öncesi taşıyıcıların pazarlama geçmişi, bugün yaşananlardan önemli ölçüde farklıydı. Havayolu taşımacılığının ilk yıllarında, yolcuların değil postaların taşınmasına ağırlık verilmekte ve posta taşımadan daha fazla kazanç elde edilmekteydi. Ayrıca postanın geç gelmesinden veya taşınan ortamın çok sıcak veya çok soğuk olmasından dolayı şikâyet edilmiyordu. Dahası, insanlar hala demiryolları ve otomobillerle seyahat etmeyi seviyorlardı. Havayolu taşımacılığı için pazar talebi, mevcut kapasiteyi tüketmek için yeterliydi. Bu dönem, havayolu pazarlaması tarihindeki müşterilerin mevcut olanı kabul ettiği, hizmetlerin çok az olduğu **üretim odaklı dönemdi**.

Savaş sonrası, havayolu yöneticileri, havayolu taşımacılığının nasıl satılacağı ve şirketlerini nasıl faaliyet göstereceği konusunda çok daha fazla şey biliyordu. Bu, ilk görevi kamunun güven duyduğu bir ürün geliştirmek olan, savaştan sonra görece olarak yeni şeyler satmakla karşı karşıya kalan ve temel olarak ürünlerini sermayenin tamamen dışında olacak şekilde kazanç sağlayarak geliştirmek zorunda olan bir endüstride doğal sayılmaktadır. Ayrıca, savaş sonrası dönemde yeni işe alınan havayolu personelinin birçoğu askeri alanda edinmiş olduğu teknik beceriye sahipken, kimse ürün pazarlamada gerçekten bir tecrübeye sahip değildi. Yüzlerce yıldır insanlar kara ve su yolu ile seyahat ettikleri için savaş sonrası dönemde havayolları, tüketicilerin o sırada talep ettiklerinden

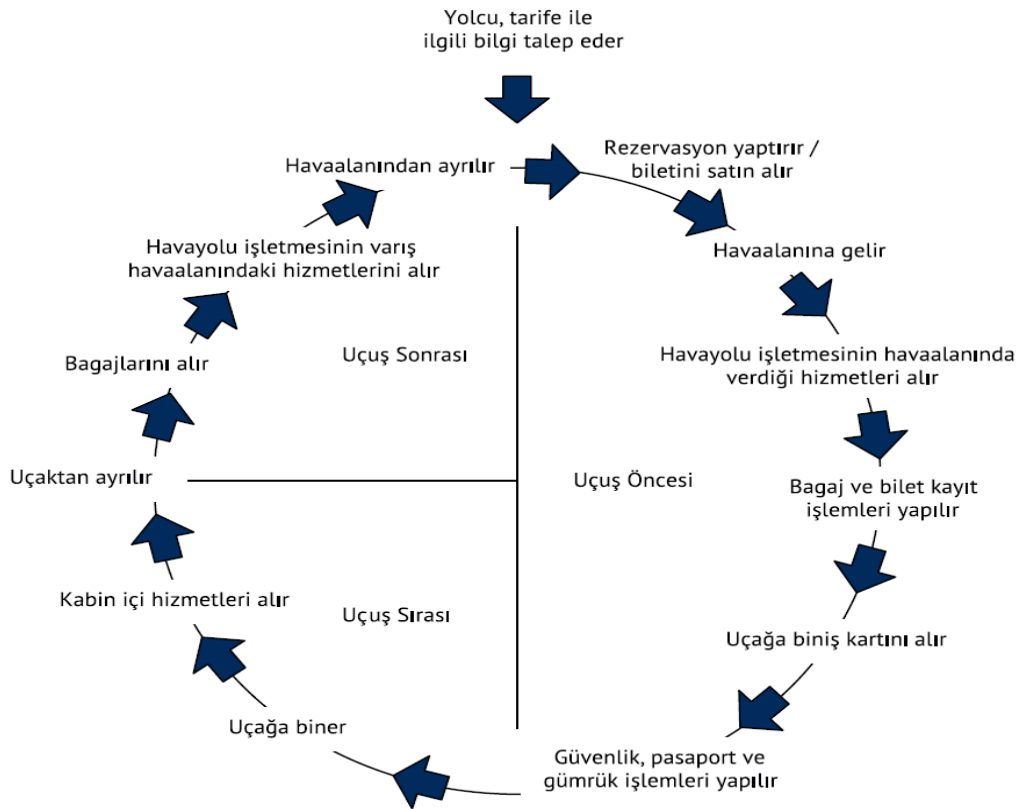
daha kaliteli bir hizmet sunmak zorundaydı. Muhtemelen halka sunulan hiç bir ürün halkın kabulünden önce havayolu taşımacılığı kadar mükemmel, emniyetli, kullanışlı, yolcu odaklı ve güvenilir olmamalıydı. Taşıyıcıların kapasitesi arttıkça, birçok şirket, tüketicileri, sunulan yeni hizmetleri satın almaya ikna etmek için çok daha aktif roller üstlendi. Bu noktada, havayollarının *satış odaklı döneme* girdikleri söylenebilir. Bu yaklaşım çoğunlukla, operasyonları yansıtan ve işletmenin yeteneklerini satan ve yalnızca ikincil olarak uçan halkın ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler sundu. Bu, temel olarak, diğer taşıma modlarını kullanmaları yerine havayolunu kullanmaya yönelten, pazarlama tekniği açısından “shotgun (av tüfeği) yaklaşımı”nı yansıtmaktadır (Wensveen, 2011: 275). Jorge Olson’un ortaya attığı bu terim, av ve avcı metaforu ile açıklanabilmektedir. Shotgun (avtüfeği) yaklaşımı; en iyi araştırmayı, en iyi planlamayı, en iyi segmentasyonu yaparak, doğrudan hedefe yönelir ve boşa harcamalardan kurtulmak anlamına gelmektedir (Kaya, 2009: 292). Havayollarının başarısı, savaşı takip eden 20 yıl boyunca yaşanan muazzam büyüme ve ABD'deki yolcu demiryolu hizmetinin sona ermesi ışığında tartışılmamaktadır. 1960'ların sonlarına doğru, piyasa talebi mevcut kapasiteyi aşması sebebiyle bu sorunu hafifletmek için geniş gövdeli uçaklar geliştirilmeye başlanmıştır.

Havayolları, 1970'lerin başında geniş gövdeli uçakların piyasaya sunulmasından bu yana aşırı kapasite ile uğraşmaktadır. O zamandan bu yana, birçok taşıyıcı, kalıp müşteri ihtiyaçlarını mevcut hizmetler ile karşılamak yerine tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için hizmetlerini şekillendirmeyi vurgulayan pazarlama anlayışına odaklanmaktadır. Bu anlayış, tüketicilerin gerçekten neye ihtiyaç duyduğunu keşfetmek için tasarlanan birçok test ve yeni ürün anketleri ile havayolu işletmesinde *tüketici odaklı dönemin* ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu, havayolu pazarlamasının shotgun yaklaşımından “hedef pazar yaklaşımı”na doğru kaydığını göstermektedir (Wensveen, 2011: 275). Hedef pazarlama yaklaşımı, önce pazarı bölümlendirme ve ardından pazarlama çabalarını bu bölümlerden biri veya bir kaçında yoğunlaştırma yaklaşımını ifade etmektedir (Kaya, 2009: 315).

Günümüzde, havayolu endüstrisi son derece rekabetçi bir yapıya sahiptir ve çeşitli endüstri oyuncuları sürekli olarak rekabet avantajı sağlamaya ve üretmeye çalışmaktadır. Havayolu endüstrisinde stratejiler statik veya dinamik olabilmektedir. Statik stratejiler, marka ve hub hâkimiyetinin önemli rol oynadığı mevcut pazar konumlarının korunmasına odaklanmaktadır. Dinamik stratejiler ise, pazarın geliştirilmesine ve bilgi veri tabanının

oluşturulması ve öğrenilmesi (ör. müşteriler hakkında) yoluyla ilerlemeye odaklanmaktadır (Bieger ve Wittmer; 2011).

Havayolu hizmetinin en belirgin özelliklerinden birisi bunun bir hizmet süreci içinde gerçekleşmesidir. Satın alınan sadece fiziksel özellikleri olan ve iki nokta arasında yolcuyu taşıyan bir koltuk değil, dokunulmaz özellikleri olan bir hizmet sürecidir (Dempsey, Gesell ve Crandall, 1997: 170). Bu nedenle, hizmet sunumu sürecindeki aşamalar havayolu ürününün parçasını oluşturmaktadır. Eğer düzenlemeler bu hizmet sürecindeki aşamaları etkilerse havayolu yönetimini de etkileyecek anlamına gelir. Bu nedenle, havayolu taşımacılığında hizmet sürecini açıklamakta fayda görülmüştür. Şekil 2.3’de havayolu taşımacılığı hizmet süreci görülmektedir (Gerede, 2015: 9).



Şekil 2. 3. Havayolu taşımacılığında hizmet süreci (Thomas, 1997: 140; Gerede, 2015: 9)

Bu süreç müşterinin havayolu hizmeti hakkında bilgi talep etmesi ve araştırmasıyla başlar. Yolcu ya da onun yerine başka birisi (asıl müşteri) satın alma kararını verir, yolcu ya da başka birisi ödemeyi yapar, bilet satın alınır. Bu süreç genellikle havayolu işletmesinin bilet satış ofislerinde, internette ya da seyahat acentesinde, başka bir deyişle havaalanı dışında gerçekleşir. Havayolu taşımacılığı talebini etkileyecek önemli bir

nokta, yolcunun başlangıç havaalanına nasıl ve ne kadar sürede ulaşacağıdır (Belobaba, 2009: 52; Gerede, 2015: 10).

2.2.3.2. Havaalanları

Havaalanları, hava taşımacılığının önemli bir parçasıdır. Havaalanları, yolcuların ve yüklerin, yüzeyden hava moduna geçmesini ve havayollarının kalkış ve iniş yapmaları için gerekli tüm altyapıyı sağlamaktadır. Havaalanının temel altyapısı; pist, taksi yolları, apron alanı, kapılar, yolcu ve yük terminalleri ile yerdeki ulaşım hizmetlerini kapsamaktadır. Uçakların büyüklüğüne göre uyarlanmış alt yapıya sahip havaalanları, havayollarına hizmet vermek üzere yakıt ikmal tesisleri, bekleme odaları, biniş köprüleri (körükler) ve her şeyden önce teknik yardım ve uçuş operasyonları için alt yapı sağlamaktadır (Malaval ve Benaroya, 2002). ICAO standartları, genellikle tüm bu tesislerin tasarlanması ve işletilmesi için temel oluşturmaktadır.

Havaalanlarının hizmet ağırları, hem profesyonelleri hem de yolcuları içermektedir. Bu hizmetler hava alanındaki hava trafik kontrolü, güvenlik ve yangın-kurtarma hizmetlerini içermektedir. Yolcu, bagaj ve yükün uçak ve terminaller arasında başarıyla aktarılabilmesi ve terminal içinde işlenebilmesi için taşıma tesisleri sağlamaktadır. Havaalanları aynı zamanda otoparklar, restoranlar, bilgi alanları, internet erişimi, bagaj kontrolleri, mağazalar, oteller, konferans hizmetleri, iş parkları ve uygun dini tesisler gibi yolculara yönelik geniş yelpazede hizmetler de sunmaktadır (Malaval ve Benaroya, 2002; Graham, 2014).

Havaalanları geleneksel olarak havayollarının ihtiyaçlarını karşılayan kamu hizmetleri olarak görülmektedir. Tek taraflı pazarlama perspektifinden bakıldığında; havaalanları, bir havayolunun üretim fonksiyonunda bir faktör olarak görülmekte ve gelir kaynaklarını bir taraf olan havayollarından karşılamaktadır. Havayolları gibi yolcuların da havaalanları için bağımsız olarak bir gelir kaynağını temsil ettikleri düşünülmemektedir. Bununla birlikte, son on yılda gördüğümüz gibi havaalanları için havayolu dışı gelirlerin önemli ve büyük olabileceği tespit edilmiştir. Takdir edilmesi gereken en önemli nokta, havaalanı gelirlerin iki taraf olan havayolları ve yolculardan elde edilmesidir. Bu düşünce, havaalanlarını, yolcular ve havayolları arasında yer alan platformlar olarak görmeyi gerektirir. Çok taraflı pazarlar (veya platformlar), birbirlerine katılıma değer veren iki veya daha fazla müşteri grubuna hizmet eder. Ebay, alıcılar ve satıcılar için pazarlar sağlayarak bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Havaalanları, iki

talep grubu arasında var olan şebeke etkilerini içselleştirerek her iki tarafa değer katmaktadır. Havaalanlarına havaalanında yapılan check-in kioskuların sağlanması iyi bir örnektir. Havaalanında, kiosk'u kullanmak için yolcuya bir ücret alınmaz; havayolunun değeri daha yüksektir, çünkü havayollarının daha düşük maliyetlerle sonuçlanacağı için kiosklar daha fazla kullanılır. "İki taraflı" düşünmeyi benimsemek, iki taraflı pazarlarda tek taraflı mantık hakkında ipuçları yaratır. Bunlar hava limanları, havayolları ve yolcular için özellikle öğreticidir. (Gillen, 2009)

Havaalanları, havayolu taşımacılığı sektöründe çok önemli bir rol oynamanın yanı sıra, hizmet verdikleri bölgeler için de stratejik bir öneme sahiptir. Birçok ülkede, yüksek hızlı demiryolu ve ana karayolu ağlarına bağlantılar kurarak genel ulaşım sistemi içerisinde giderek daha entegre hale gelmektedir. Havaalanları daha fazla gelir getirebilen, önemli istihdam olanakları sağlayabilen ve ekonomik kalkınmayı teşvik edebilen bir yapıya sahiptir. Havaalanı işletmecileri, genellikle havaalanı tesis ve hizmetlerinin yalnızca küçük bir bölümünü sağlamaktadır. Bu faaliyetlerin geri kalanı hava yolları, taşıma acenteleri, devlet kurumları, imtiyaz sahipleri ve diğer uzman kuruluşlar tarafından üstlenilmektedir. İşletmecilerin çeşitli havaalanı tesisatlarını sunmayı seçme biçimleri, ekonomik ve operasyonel performansı ve müşterileri ile olan ilişkileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, her havaalanı işletmecisi, benzersiz bir kimlik sahibi olacak, ancak havalimanında genel kontrol ve sorumluluk üstlenmek zorunda kalacaktır. Her biri, havalimanı sisteminin verimli çalışması için tüm hizmetleri koordine etmek gibi zorlu bir görevle karşı karşıya kalacaktır. Bu açıdan bakıldığında havaalanlarının paydaşları ile olan tüm ilişkileri önemlidir, ancak havayollarıyla iyi bir ilişki geliştirilmesi, havalimanında sunulan hava hizmetlerini büyük ölçüde etkileyeceğinden dolayı daha kritik bir önem taşımaktadır (Graham, 2014).

Uluslararası Havalimanları Konseyi (ACI), dünyadaki havaalanı yolcu sayısının, 2015 yılında % 6,4 artarak yaklaşık olarak 7,2 milyara ulaştığını ve altı bölgenin hepsinde artış kaydedildiğini raporladı (ACI, 2017).

Tablo 2. 15. Bölgelere göre 2015 yılı yolcu sayıları ve 2014 yılına göre değişimleri (ACI, 2017)

Bölgeler	Yolcu Sayısı	2014 yılına göre değişim
Asya Pasifik	2,46 milyar	%8.6 ↑
Avrupa	1,93 milyar	%5.2 ↑
Kuzey Amerika	1.72 milyar	%5.3 ↑
Latin Amerika-Karayipler	571 milyon	%5.3 ↑
Orta Doğu	334 milyon	%9.6 ↑
Afrika	180 milyon	%0.6 ↑

Tablo 2.15; 2015 yılında, en fazla sayıda yolcu Asya-Pasifik bölgesindeki havaalanlarını dolaştığını göstermektedir. Gelişmekte olan piyasalarda ve gelişmekte olan ülkelerde havaalanı trafiği, 2015 yılında gelişmiş ülkelere % 5,2 daha hızlı büyümeye gerçekleşti. Gelişmekte olan pazarlar küresel yolcu trafiğinin % 44'üne ulaştı.

Yolcu trafiğini ülkeler açısından değerlendirdiğimizde; küresel yolcu trafiğinin % 21,4'ünü temsil eden BRICS ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) 1,5 milyardan fazla yolcu ile yolcu trafiğinde % 8,2'lik güçlü bir büyümeye kaydetti. 2015 yılında MINT ülkeleri ise (Meksika, Endonezya, Nijerya ve Türkiye) yolcu trafiğinde % 5,5'lik bir artış göstermiştir.

Havaalanları birliği olan ACI Europe'un yayınladığı istatistiklere göre ise (ACI, Europe: 2017), 2015 yılında yaklaşık 75 milyon yolcu London Heathrow havalimanından geçerek bir önceki yıla göre %2.2'lik bir artış göstererek ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada 66 milyon yolcu ile Paris Charles de Gaulle, üçüncü sırada ise İstanbul Atatürk Havalimanı 62 milyon yolcu havalimanından geçmiş ve bir önceki yıla göre %9,1'lik bir artış göstermiştir. Türkiye'nin bu yükselişi ileri ki dönemlerde büyümeye göstereceği, Asya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan konumu, Dünya'nın en büyük havalimanı planını uygulamaya koyması ve potansiyel bir havayolu yolcusu olan genç nüfusa sahip olması ile kaçınılmaz görünmektedir (ACI, 2017).

Havaalanlarını, havayollarını ve yolcuları birbirine bağlayan iki taraflı platformlar olarak analiz eden literatür giderek artmaktadır (Gillen, 2009; Gillen ve Mantin, 2013; Ivaldi vd., 2011; Wright, 2004). Havayollarının çok fazla yolcu çekebilen bir havaalanını seçme ihtimali yüksekken, yolcular için ise çok sayıda destinasyona uçan, uçuş sıklığı fazla, farklı havayollarını tercih edebileceği ve uygun zaman çizelgeleri olan uçuşlar

cazip gelmektedir (Fröhlich ve Niemeier, 2010). Bir havaalanında daha fazla havayolu var ise yolcular, daha fazla yolcu var ise havayolları daha iyi durumdadır. Böylece, bir havaalanı, iki taraf için değer yaratan bir platform görevi görmektedir (Staykova ve Damsgaard, 2015).

2.2.3.3. Teknik Destek

Havayolları için bakım, onarım ve revizyon (MRO) iş modeli, tedarik zinciri dikey entegrasyon derecesi ve dış kaynak kullanımı uygulamaları da dahil olmak üzere bir havayolu işletmesinin teknik kapasitesi ve lojistik konfigürasyonunun bir bileşimidir. Bir havayolu işletmesinin ana rolü, operatörler tarafından asgari maliyet ve optimum kalitede olması gereken tam bakıma uygun bir uçak sağlamaktır. Temel faaliyetler; hizmet, onarım, değiştirme, revizyon, muayene ve durumun belirlenmesini içermektedir (Knotts, 1999; Al-kaabi vd., 2007). Havayolu işletmelerinin yaklaşık % 60'ı hat bakımını gerçekleştirirken bakım, onarım ve revizyon faaliyetlerinin en azından bir bölümünü dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. MRO'nun yaklaşık %30 ile %50'sinin dış tedarikçiler tarafından sağlandığı tahmin edilmektedir (IATA, 2011). Bu tedarikçiler arasında OEM'ler (gövde ve uçak motoru üreticileri), diğer havayolu bakım işlemleri ve bağımsız servis sağlayıcılar bulunmaktadır. Planlı bakım için optimum aralığı bilmek havayolu şirketlerine emniyetli, güvenilir ve düşük maliyetli bir faaliyet sürdürmesini sağlamaktadır. Optimum aralığın anlaşılması, planlanmış bakım gereksinimlerinden ötürü uçakların hizmet dışı kalma süresini en aza indirmektedir (McLoughlin vd., 2011). Bu sebeple azaltılmış bakım faaliyetleri, doğrudan havayollarının daha düşük işletme maliyetlerine dönüşmektedir.

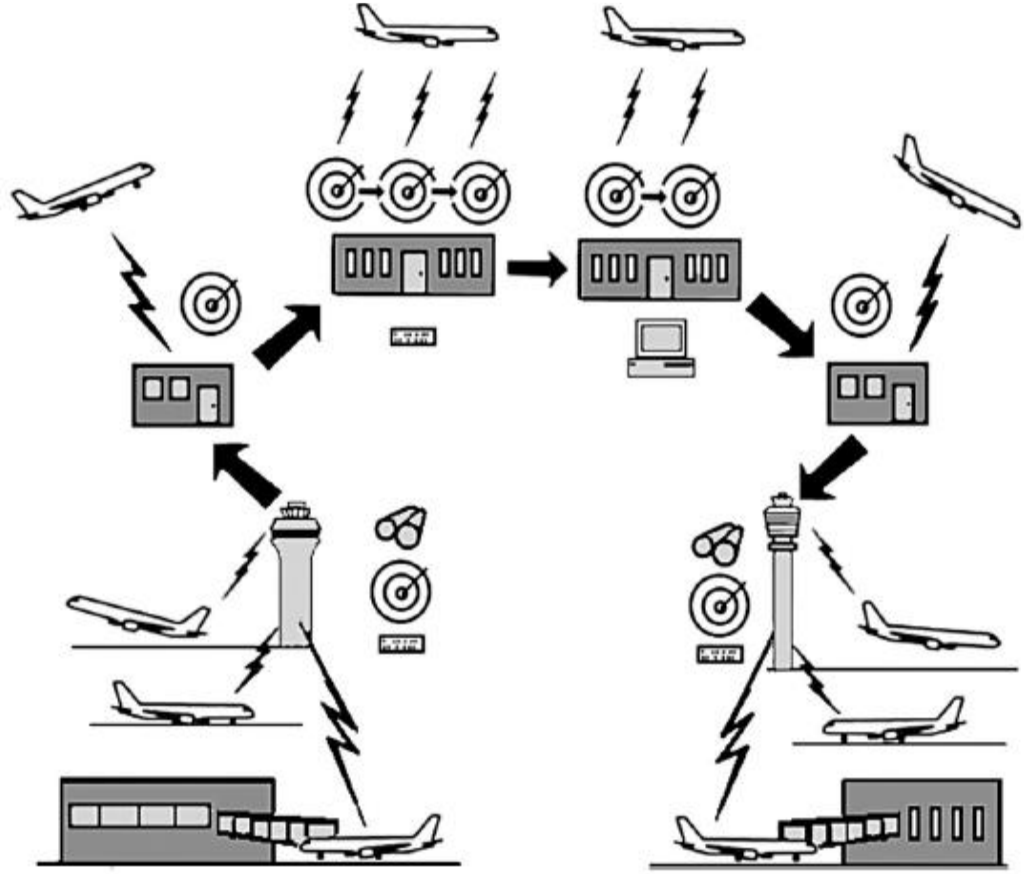
Uçaklara uygulanan bakım programları, genellikle uçağın imal edildiği ülkenin sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanan ve uçak imalatçısı tarafından yayınlanan bakım inceleme raporu ve bakım planlama dokümanlarında belirtilen kurallar ve prensipler doğrultusunda kullanıcının bulunduğu ülkenin sivil havacılık otoritesinin onayı ile yürürlüğe girer. Bakım programında uçağa uygulanacak bakım tipleri ve dönemleri belirtilir. Uygulanan bakımların içeriği ve süresi bakıma alınan uçağın tipine ve uçuş süresine bağlıdır (MEB, 2011).

Uçak bakımları A, B, C ve D olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma uluslararası otoriteler ve üretici işletmelerin belirlediği kıstaslar ile belirlenmektedir. FAA (Federal Aviation Administration-Federal Havacılık Kurulu) tarafından zorunlu

tutulan birinci temel kontrol A kontrol olarak adlandırılmakta ve bu kontrol her 65 uçuş saatinde bir gerçekleşmektedir. A kontrol, 4 saatlik süreciyle en kısa süreli bir bakımdır. İkinci temel bakım, B kontrol olarak adlandırılmakta ve her 300-600 uçuş saati arasında yapılmaktadır. B kontrolü, uçağın bakım hangarında 10-15 saat kalmasını gerektirir. C ve D türü olarak adlandırılan en temel kontroller ise, sırasıyla her 1 ve 4 yılda bir yapılmaktadır. Bazı durumlarda uçağın 1 ay kadar servis dışı kalması gerekebilir. C ve D türü kontrollerinin gerçekleştirilmesi maliyetlidir. Özel teçhizat ve oldukça fazla insan gücü gerektirmektedir (Orhan vd., 2010). Havayolu işletmesi bu bakımları yetkisi var ise kendi hangarlarında yapabilmektedir. Öte yandan bu hizmetleri başka bir kuruluştan da sağlayabilmektedirler. Havayolu işletmelerinde uçaklar en önemli duran varlıklardır. Uçakların bakımları belirli zaman dilimleri ve belirli bir iniş-kalkış sayısına ulaştığında yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, belirli zamanlarda olduklarından bakım zamanlaması yapmak kolay olmakla beraber; ikincisi pek de kolay olmamaktadır. Bu sebeple zaman kestirimleri yapılmaktadır. Tarife planlaması yapılırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsurlardan biri de bu olmaktadır. Bu sebeple iki bölüm bilgi değiş-tokuş kapsamında etkileşim halinde bulunmaktadırlar (Radnoti, 2002; Kolat, 2007).

2.2.3.4. Hava Trafik Kontrol

Hava Trafik Kontrol Hizmetini sağlamak amacıyla bir hava trafik kontrol birimi; her bir uçağın planlanmış hareketleri veya bunlardaki değişiklikler hakkındaki bilgiler ile her uçağın o anki pozisyonu hakkındaki en son bilgileri sağlamaktadır. Alınan bilgiler ile uçakların birbirlerine göre olan pozisyonlarını değerlendirmenin yanı sıra kontrolü altındaki uçakların birbirleriyle çarpışmalarını önlemek, trafik akışını hızlandırmak ve devam ettirmek amacıyla müsaade ve bilgiler vermektedir. Hava trafik kontrol birimi gerektiğinde verilen müsaadeleri diğer birimlerle koordineli bir şekilde yürütmektedir.



Şekil 2. 4. Çeşitli hizmetlerde bir uçak ve kontrolör arasındaki iletişim yolu (Durso ve Manning, 2008)

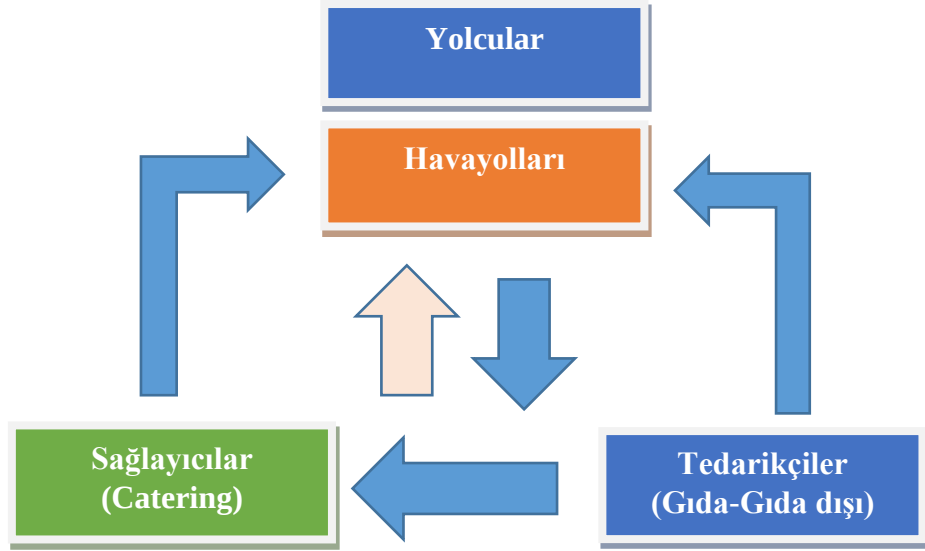
Hava trafik kontrol hizmetleri, uçuşun her aşamasında pilotlar ve hava trafik kontrolörleri arasında iletişim gerektirir. Tüm havayollarının uçuşlarını yürütmek için hava trafik servislerine ihtiyacı vardır. Hava trafik hizmetleri yetkili hava seyrüsefer servis sağlayıcıları tarafından sağlanmaktadır. Uçak pilotları; hava trafik kontrolörleriyle havayollarının doğrudan iletişimcileridir (Durso ve Manning, 2008).

Havayolu yolculuğunda nispi olarak hız dikkate alındığında; hava yolu kullanımı açıkça en hızlı yolculuk şekli olmasına rağmen, yolcunun ilgisini çeken asıl şey toplam yolculuk süresidir. Günümüzün kritik zamanlarında bazı havaalanlarında gecikmeler, uzun güvenlik hatları ve sürekli hava trafik sistemi gecikmeleri ile birlikte hava taşımacılığının doğasında olan hız avantajı ciddi şekilde tehlikeye girebilmektedir. Hava yolculuğunun başlıca avantajlarından biri, bir yolcunun kendi varış noktasına gelebilme hızıdır. Bu nedenle, sistemde gecikmeye neden olan faktörler, havayolu yolculuğunun çekiciliğini kesinlikle azaltmaktadır. Gecikmeye neden olan bu faktörler arttıkça, hava trafiğine talebi de gittikçe azaltmaktadır. Bu nedenle, gecikme maliyeti yolcular ve havayolları arasında paylaşmakta; yolcular, yeni ve daha yüksek bir bilet fiyatı şeklinde

maliyetin bir bölümünü üstlenirken; havayolları, yeni bilet fiyatından daha az ücret alarak maliyetin bir bölümünü üstlenmektedir (Vasigh vd., 2013).

2.2.3.5. *Catering*

Havayolunda catering hizmeti dünyanın en karmaşık operasyonel sistemlerinden biri olarak görülmektedir. Uçuş catering hizmeti, yolcu sayısını ve ihtiyaçlarını anlamakla başlamaktadır. Bu durum bilgilerin, hem pazar araştırması hem de gerçek yolcu davranışından elde edilebilmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak havayolu işletmeleri catering işletmeleri ve tedarikçilerle karşılıklı bir etkileşim sağlayarak hizmet sağlayıcısının yolcularına sunacağı ürün ve hizmet özelliklerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. İşin kısmi ve uluslararası doğası gereği, uçan yolcular ile havayolu işletmeleri arasında ve havayolu işletmeleri ile sağlayıcılar ve tedarikçiler arasında sıkı bir koordinasyon gerekmektedir. Yolcular, havayolları, sağlayıcılar ve tedarikçiler olan bu dört aktör arasındaki ilişki Şekil 2.5'de gösterilmektedir (Jones, 2004).



Şekil 2. 5. Uçuş catering hizmetinde yer alan 'aktörler' arasındaki koordinasyon (Jones, 2004)

Uçuş catering işletmesinin müşterisi, aslında ücret ödeyen havayolu yolcusu değil havayolu işletmesidir. Catering işletmesinin, havayolunun talep ve isteklerine ve havayolunun gelişmesini isteyebileceği fikirlerine zamanında cevap verebilmesi için hizmet sağladığı işletmeyle karşılıklı etkileşim halinde olması gerekmektedir. Havayolu işletmesi, 'uçan müşterisinin' neye ihtiyaç duyduğunu tespit etmeyi amaçlamalı ve catering işletmesine tespit ettiği bu ihtiyaç ve istekleri iletmeye odaklanmalıdır (Jones, 2004).

2.2.3.6. Yer Hizmetleri

Yer hizmetleri; yolcu, bagaj taşıma, nakliye ve posta işlemleri, rampa, yakıt ve uçak hizmetleri ile bakım ve elleçleme konularını kapsamaktadır. Bu gibi faaliyetler çoğunlukla terminal (yolcu kontrolü), bagaj ve yük taşımacılığı ile ramp hizmetleri (uçak yükleme ve boşaltma, temizlik ve bakım hizmetleri dahil) arasında bölünmektedir. Bu hizmetler bazı zamanlarda havaalanı operatörleri tarafından sunulmaktadır, ancak birçok havalimanında havayolları veya acenteleri bu hizmetleri sağlamaktadır. Hava limanlarında yer hizmetleri, havayolları için çok önemlidir. Yolcu ve yük taşıyıcılara hizmet sunan yer hizmetleri, havayolu işletmesinin hem maliyetini hem de hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Graham, 2014).

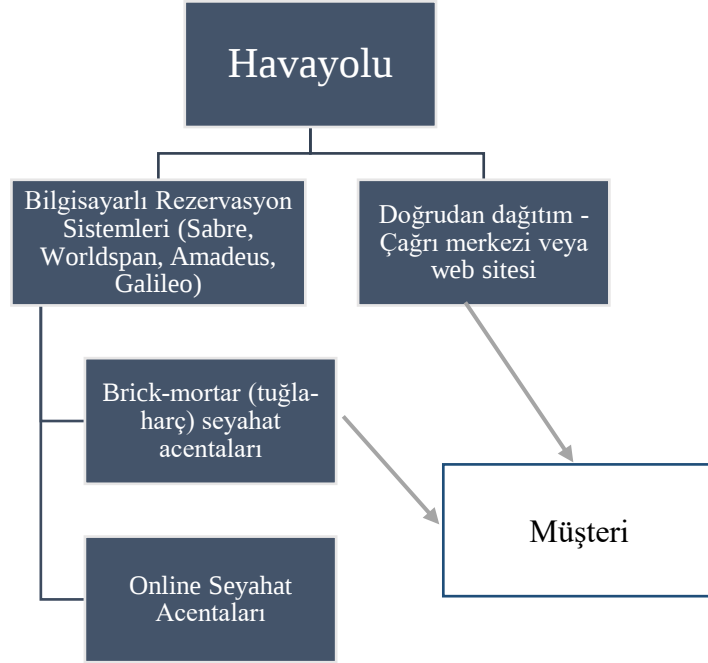
Yer hizmetlerinin amacı, personel ve teçhizatın ölçülü kullanımı ve fiziki sınırlamalar ile tutarlı olarak mümkün olduğunca çok ve verimli bir şekilde uçuş yerleştirmektir (Morrell, 2011). Yer hizmetlerinin önemli bir parçası olan ramp hizmeti, havalimanlarının başlıca işlevlerinden biri olarak gösterilebilir, bu da apron üzerindeki tüm taşıma faaliyetlerini kapsamaktadır. Uçakların yüklenmesi ve boşaltılması ile uçaklar ile terminal binaları arasında yolcu, ekip, bagaj, yük ve posta taşımacılığı faaliyetlerini kapsar. Ramp hizmetleri, bir yanda havayollarının ara yüzünü oluştururken diğer taraftan havaalanı altyapısına ilişkin ara yüzü temsil etmektedir (Schmidberger vd., 2009).

2.2.3.7. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) seyahat acentasını; halkla ilişkiler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgiler veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık eden kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Seyahat acentaları; Müşteri adına faaliyet gösteren ve seyahat sektöründeki işletmecilerle bağlantılar kuran aracı işletme konumundadırlar. Program, güzergâh, konaklama, döviz kurları, fiyatlar, yasal düzenlemeler, varış yerleri ve seyahatin tüm yönleriyle fırsatları hakkında yeterince bilgili olan seyahat acentaları faaliyet alanında birer uzman ve danışman işletme olarak tanımlanmaktadır (Balta, 2017).

Seyahat acentesi, belirli seyahat tedarikçileri adına (havayolları, yolcu gemileri, araba kiralama tedarikçileri gibi) tüketiciye seyahat hizmetleri satma yetkisine sahip bir perakendecidir (Anolik ve Hawks, 2005). Bilotkach ve Pejcinovska (2012); seyahat acentelerinin hangi fiyat tekliflerinin sunulması gerektiği konusunda stratejik olarak seçim yapmaları göz önüne alındığında, basit "teknik" araçların ötesinde olduklarını ileri sürmektedirler (Bilotkach ve Rupp, 2014).

Havayolu seyahat hizmetlerinin dağılımı görsel şeması Şekil 2.6'da görülmektedir. Bir havayolu şirketi, seyahat acentelerinin müşterileri adına bilet ayırtmaya erişebilecekleri bir veya daha fazla bilgisayarlı rezervasyon sistemine ücret göndererek biletlerini doğrudan (çağrı merkezi ve web sitesini kullanarak) veya seyahat acenteleri vasıtasıyla satmaktadır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri 1970'lerde havayolları tarafından başlatılmış ve o zamandan beri, bilgisayarlı rezervasyon sisteminde faaliyet gösteren şirketler kendi varlıklarını bağımsız kuruluşlar olarak almışlardır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemi alanında faaliyet gösteren dört büyük şirket; Sabre, Worldspan, Galileo ve Amadeus'tur (Bilotkach ve Rupp, 2014).



Şekil 2. 6. Havayolu seyahat hizmetlerinin dağılımı (Bilotkach ve Rupp, 2014)

Dünya genelinde birçok endüstride, alıcılar ve satıcılar arasındaki etkileşim bir veya daha fazla aracıyla kolaylaştırılmaktadır. Bu pazarlar, gruplar arası dışsalılıklarla karakterize edildiğinde "iki taraflı pazarlar" olarak adlandırılmaktadır. Bu şekilde iki taraflı pazarlarda faaliyet gösteren araçlar genellikle platformlar olarak adlandırılır. Online seyahat hizmetleri dağıtım endüstrisi tipik bir iki taraflı pazardır. Online seyahat acenteleri, yolcular ve seyahat hizmetleri sağlayıcıları (havayolları) arasındaki ticareti kolaylaştıran platformlar olarak görülmektedir. İnternetin hızlı yayılımı sayesinde, birçok global bilet dağıtım platformu ortaya çıkmaktadır. Bu grupta yer alan online seyahat acentelerinin birçoğunun ise yerel pazarlara odaklandıkları görülmektedir (Bilotkach ve Rupp, 2014).

2.2.3.8. Yolcular

Shaw (2007) "Airline Marketing and Management" kitabında havayolu taşımacılığında "tüketici" ve "müşteri" kavramlarının birbirine karıştırıldığını, uçağa binen ile seyahate ilişkin kararları verenlerin aynı kişiler olmayabileceğini savunmaktadır. Shaw (2007) özellikle iş amaçlı yolculuklarda, hangi ulaşım seçeneğinin kullanılacağı, hangi havayolu hizmet sınıfının satın alınacağı, direkt ya da bağlantılı uçuş

tercihi, hangi havayolu işletmesinin tercih edileceği gibi kararları verenlerin müşteri, yolculuğu bizzat yapanların ise tüketici oldukları ifade etmiştir. Yolcunun sunulan havayolu ürünü bileşenlerinin ve sık uçan yolcu programlarının beklentileri karşılama derecesine göre havayolu işletmesi tercihleri değişebilir. Ya da havayolu işletmeleri tüketici konumundaki yolculara değil doğrudan şirketlere yönelik bağlılık programları uyguluyor olabilir. Bu durum özellikle küresel şirketlerin havayolu işletmesi tercihlerinde belirleyici olabilir (Shaw, 2007):

Seyahat sıklığı, birlikte kaç kişi ile seyahat edildiği veya rezervasyonların yapıldığı saat gibi seyahat davranış halleri ve seyahat isteği, bireysel seyahatçinin sosyo-ekonomik özellikleriyle bağlantılıdır. Cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, yaşamdaki konumu (hayat döngüsündeki yeri), aile ve meslek boyutu, seyahat kalıplarını etkileyen birçok sosyo-ekonomik değişkenlerden bazılarıdır. Davranışı etkileyen anahtar değişkenler, yolcunun iş ya da eğlence için seyahat etmesi ya da arkadaşlar ve akrabaları ziyaret etmesi durumunda açıkça farklı olacaktır. Ayrıca, bu kategorilerin her biri içindeki ayrı pazar bölümlendirmesi farklılık gösterecektir. Bir havayolu, mevcut veya potansiyel müşterileri hakkında ne kadar çok şey biliyorsa, her pazar bölümünün özel ihtiyaçlarını karşılamak için hizmetlerini ve ürünlerini planlaması ve hedeflemesi o kadar kolay olacaktır (Gersch vd., 2010).

Genel anket ve pazar araştırmalarının yanı sıra hem mevcut yolcuların hem de şu anda hizmetlerini kullanmayan potansiyel yolcularının incelenmesi, her bir pazarın ihtiyaç duyduğu bu anlayışı oluşturmak için gereklidir. Anketleri ve pazar araştırmalarını kullanmayan ve bunları dikkate almayan havayolları sık sık yollarını kaybetmektedir. Havayolu işletmeleri, farklı havayolu yolcularının sosyo-ekonomik özelliklerinin derinlemesine bir analizi ayrıntılı bir şekilde yapmalıdır (Doganis, 2001). Müşteri olarak yolcu, değer yaratma sürecinde aktif bir katılımcının rolünü üstlendiği için, müşteri entegrasyonu birçok hizmet işletmesinde olduğu gibi havayolu işletmesinde de giderek daha alakalı bir unsur olmaya başlamıştır. Bu durum, müşterinin süreçte önemli bir rol oynadığı ve işlemin başarıyla uygulanan süreç uygulamasında büyük bir etkiye sahip olduğu hizmetin yoğun sektörlerde önemlidir. Bu nedenle, iş süreçleri ve Bilgi Teknolojileri altyapılarının tasarımı, mutlaka müşterinin beklentilerini ve algılamasını akılda tutmak zorundadır (Gersch vd., 2010).

Havayolu endüstrisi bağlamında problem; yönetimin yolcuların beklenti ve isteklerinin ne olduğunu doğru bir şekilde algılayıp algılayamadığıdır. Dahası, beklentiler müşteriler için standartlar veya referans noktaları olarak kullanılır. Yolcular, hizmet kalitesini değerlendirirken, bir hizmet aldığı anda beklentileri ile karşılaştıklarını kıyaslayabilmektedir. Yolcu beklentilerini değerlendirmek, yolcuların kaliteye duyarlı hale gelmesi nedeniyle statik bir uygulama değildir. Bununla birlikte, tüm hizmet boyutları tüm yolcular için aynı derecede önemli olmayabilmektedir (Gilbert ve Wong, 2003). Yolcu şikâyet kriterleri, yolcunun temel beklentilerinin karşılanması sürecinde havayolu işletmelerine yol göstermektedir. Yolcu şikâyet kriterleri, ABD Ulaştırma Departmanının takip ettiği 12 şikâyet kategorisinden oluşmaktadır. Bu şikâyetler; havayolu işletmesinin planlanan ya da planlanmayan, iptaller, gecikmeler ya da plandan sapmalar ile ilgili *uçuş problemleri*, havayolu işletmesinin overbooking uygulamasından kaynaklanan *aşırı satışlar* ile ilgili yolcu şikâyetleri, rezervasyonlarda ve biletlerde havayolu işletmesi veya seyahat acentesi hataları, yoğun telefon hattından dolayı rezervasyon yapmakta ve bilet almakta yaşanan sorunlar ya da hatta beklemek veya posta biletlerindeki gecikmeler ve uçağa binme sorunları (*aşırı satış dışındaki*) ile ilgili *rezervasyon, biletleme ve uçağa binme problemleri*, ücretler, indirimli ücret koşulları, doluluk durumu, aşırı ücretler, ücret artışları ve genel olarak ücretlerin düzeyi hakkında yanlış ya da eksik bilgi içeren *ücretler* ile ilgili tüketici şikâyetleri, kullanılmayan veya kaybedilen biletler, ücret ayarlamaları veya iflaslar için *geri ödeme alma* konusundaki müşteri şikâyetleri, Kaybedilen, hasar görmüş veya gecikmiş bagajların talepleri, aşırı bagaj ücretleri, taşıma sorunları ve zorlukları gibi *bagaj problemleri*, kaba veya yardımcı olmayan çalışanlar, yetersiz yemek veya kabin hizmeti ve gecikmiş yolculara uygulanan muamele hakkındaki *müşteri hizmetleri* şikâyetleri, engelli havayolu yolcularının sivil haklarına ilişkin *engellilik* şikâyetleri, *reklamcılık* ile ilgili haksız, yanıltıcı veya rahatsız edici şikâyetler, havayolu yolcularının (engelliler hariç) ırk, ulusal köken, din vb. sivil haklarından kaynaklı *ayrımcılık* şikâyetleri, havayolu işletmesi tarafından hava taşımacılığı sırasında bir hayvanın kaybı, yaralanması veya ölümünden kaynaklı *hayvanlar* ile ilgili müşteri şikâyetleri, sık uçan uçuş programları, sigara, tur kredisi, kargo sorunları, güvenlik, havaalanı tesisleri, bedensel yaralanma talepleri ve yukarıda sınıflandırılmayan diğer sorunlar hakkındaki tüketici şikâyetleridir (Bowen ve Headley, 2016).

Yolcular, gidiş havalimanına varma ile varış havaalanından çıkma sürecinde doğrudan hizmet aldıkları havayolu işletmesini değerlendirmektedir. Yolcular, havaalanına geldikten sonra, havayolundan rezervasyon/bilet gişeleri, check-in kontörleri, salonlar, kabinler ve bagaj talebi gibi çeşitli hizmetleri almaktadır. Çoğu zaman, birçok havayolu işletmesi bu hizmetleri yolcularına sunarken ekosisteminde yer alan diğer aktörlerden sağlamaktadır. Bununla birlikte, yolcular herhangi bir aşamada hizmet kesintisi ile karşı karşıya kaldıklarında, yalnızca bileti satın aldığı işletmeyi değerlendirmektedir. Bu durum, yolcu sadakati açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, yer hizmetleri, havaalanı gibi havayolu hizmet sağlayıcılarının sunmuş olduğu hizmet kalitesinin seviyesi, yolcunun havayoluna olan sadakatini dolaylı olarak etkileyen bir faktör olduğu bazı çalışmalarda tartışılmıştır (Akamavi vd., 2015; Mutlu ve Polat, 2015).

2.3. H-B Yönelim ile Hizmet Yeniliği İlişkisi

Yenilik, işletme literatüründe en geniş ve en önemli konulardan biridir. Joseph Schumpeter (1934)'in yenilik unsurları üzerine yapmış olduğu çalışması, yeniliği geniş bir şekilde ele alan araştırmalardan biridir. Schumpeter (1934) ekonomik yeniliği tanımlamak için beş kategori kullanmaktadır ve bu beş kategoriye 1) yeni bir malın veya yeni bir mal kalitesinin tanıtılması, 2) üretimin yeni bir metodunun tanıtılması, 3) yeni pazarın açılışı, 4) ham madde ya da yarı mamullerin yeni kaynağını ele geçirme ve 5) herhangi bir endüstrinin yeni bir organizasyonunu yürütmek şeklinde ifade etmektedir. Ekonomik yeniliğin bu erken kavramsallaştırması, neredeyse neoklasik ekonomik düşüncede derinleşerek tanımlanmıştır ve daha sonraki yenilik araştırmasının bir ürün ve teknoloji odaklı ve parçalanmış araştırma yörüngesini izlediğini açıklayabilmektedir. Schumpeter, teknolojik yeniliklerle piyasa yenilikleri arasında açık bir ayrım yapmış; ayrıca hem kendisi hem de daha sonraki akademisyenler, bu iki bileşen arasında ikna edici bir kavramsal bağlantı kuramamışlardır (Wieland, 2014).

Yenilik, yeni şeyler yapma yollarına bakmayı içermektedir. Yenilikler parlak icatlar olabilmesine karşın, genellikle bir duruma alternatif bir perspektiften bakabilmek olarak nitelendirilebilmektedir. Özellikle yenilik pek çok formda olabilir ve bir ürün veya hizmette doğrudan değişiklik yapılması gibi birçok düzeyde değerlendirilebilmektedir. Yenilikçiliğin başka bir biçimi ise, işin geleneksel olarak bir endüstri içinde yürütülme biçimini yenilemektir (Taneja, 2016). Yenilik üzerindeki hizmet-ekosistem yaklaşımı,

müşterilerin (ve diğer ilgili aktörlerin) aktif katılımını kapsayacak şekilde bir işletmenin operasyonel faaliyetlerin ötesinde değer yaratma sürecini genişletmektedir (Vargo vd., 2015).

Yeniliğin geleneksel kavramları, M-B mantığa dayalıdır ve daha iyi ürünler üretmede ve daha verimli kurumsal süreçleri yaratmadaki üretim modellerine odaklanmıştır. Mal ve işletme verimliliğinin teknolojik gelişmelere bu odaklanması hem akademik hem de uygulayıcı yenilik uzmanlarının tartışma ve müzakerelerine hakim olmuştur. Bu odak alanları yüksek birim kâr ve pazar payı kazanmak için kurumsal üreticilerin hedefinde yer almaktadır. Benzer şekilde, başlangıç hizmetleri yenilik yaklaşımları da, hizmet yeniliklerinin üretim yeniliklerine temelde benzediği fikrine dayanan, yeniliğin bu üretim ilkeleri üzerinde durmaktadır. Miles (2010), fastfood endüstrisinin sıklıkla hizmet standardizasyonu ve kaliteyi artırmak için bir üretim yaklaşımının nasıl kullanıldığını açıklamaktadır. Mal ve hizmet üretim bakış açısıyla incelenmesinden bu yana mal yeniliğindeki gerekli ayarlamalara dayalı hizmetin farklı özellikleri dikkate alınarak bu farklılıklar yenilik modellerini belirleyecektir. Bu karakteristik farklılıklar bazen "IHIP" hizmet özellikleri olarak adlandırılır. Bu özellikler soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve bozulabilirlik'tir. IHIP özellikleri için küçük ayarlamalar yapılmasına rağmen, "hizmetler" in daha iyi çıktılar geliştirilebilmesi için yollar bulmada, hizmet yeniliği M-B mantık bakış açısı ile değerlendirilmektedir (Vargo, 2013).

Tablo 2. 16. Yenilikte H-B mantık bakış açısı (Vargo, 2013)

Mal Yeniliği	• Çıktının (mal) daha iyi yapımı • Yeni teknoloji • Verimli süreçler • Amaç: Pazar payının artışı
“Hizmetler” Yeniliği	• Çıktının (“hizmetler”) daha iyi yapımı • "IHIP" eksikliklerin düzeltilmesi, mal yenilik ilkelerinin uygulanması
Hizmet Yeniliği	• Müşterilerin/aktörlerin değer yaratma süreçlerine girdi sağlanması • İnsanların amaçları ile işletme mevcut kaynaklarının bağlanması • Etkin çözümler • Amaç: pazara "sahip olmak" - pazarı şekillendirme • Kurumsallaşma ve Tekrar kurumsallaşma

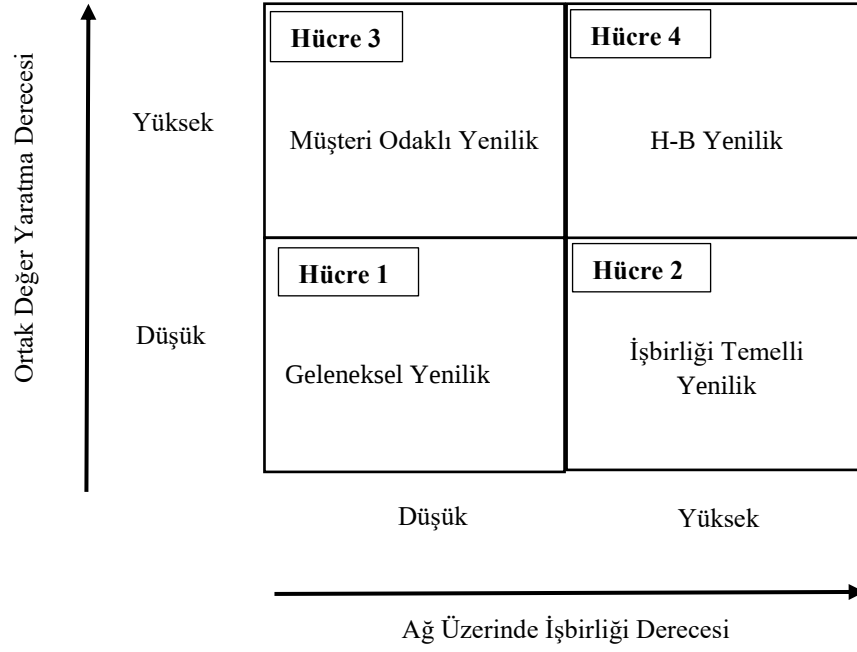
H-B mantık ve benzeri hizmet odaklı yaklaşımların ortaya çıkması, değer yaratmanın “hizmet” tabanlı modeli ile giderek daha belirgin hale gelmektedir (Tablo 2.16). Yenilik, hizmet yeniliğini daha anlamlı hale getirmeyi sağlamasa bile genel olarak yenilik anlayışına katkıda bulunmakta ve ayrıca pazarın oluşumu ve yeniden oluşumu için bir fikir vermektedir. Gelişmekte olan bu yaklaşım, hizmetin kapsayıcı özelliklerine

göre yenilik içeren ürünler dâhil yeniliğin birleşik bir modelini gerektirir. Yeniliğin bu bakışı, teknolojik gelişmelerin pazar ilişkilerinin ağırları içine gömülü olduğunu ve pazar ilişkilerinin daha derinlemesine anlaşılması, yeniliğin daha iyi anlaşılması için gerekli olduğunu düşündürmektedir (Lusch ve Nambisan, 2015).

H-B mantık işlenen kaynaklar ile edimsel kaynaklar arasında bir ayrım yapmaktadır. İşlenen kaynaklar bir aktörün destek elde etmesi (etkinleştirmek ya da kolaylaştırmak) için hareket eden kaynaklardır. Böylece işlenen kaynaklar genellikle somut ve statiktir (ör; doğal kaynaklar). Edimsel kaynaklar ise, etkin üretim için diğer kaynaklar üzerinde etki eden kaynaklardır. Yani bu kaynaklar işlenen olmaktan ziyade diğer şeyler üzerinde çalışır ya da hareket eder. Edimsel kaynaklar genellikle soyut ve dinamiktir (ör; hem zihinsel hem de fiziksel insan becerisi). En önemli kaynaklar, dinamik ve aktarımı zor dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olan edimsel kaynaklardır. En temel edimsel kaynaklar, bilgi ve bilgiyi teşvik eden teknolojidir (Capon ve Glazer 1987). Teknoloji bilginin pratik uygulamasıdır; dolayısıyla, teknoloji, yenilik ve hizmet birbirine bağlıdır. H-B mantığının vurguladığı şey ise başka bir aktör yararına veya aktörün kendisi için özel bilgi ve becerilerin uygulamasıdır. H-B mantığa göre hizmet yeniliği; teknoloji (edimsel kaynağa dayalı)'dır, ama aynı zamanda genellikle yeni işlenen kaynakları da oluşturur (Lusch ve Nambisan, 2015).

Nam ve Lee (2010), çalışmalarında işletmelerin hizmet yeniliği ile nasıl başa çıktıklarını belirlemek için, hizmet yeniliği ile ilgili bir çerçeve geliştirmekte ve iki boyuta dayanan hizmet yeniliği kategorilerini önermektedir: Bu kategoriler, ortak yaratım derecesi ve ağıba bağlı işbirliğidir. Ortak yaratım derecesi, müşterinin yalnızca pasif bir alıcı olmadığını kabul etmektedir. Aksine, müşteri değer yaratan bir ortak yaratıcıdır. Böylece, işletme ve müşteri birlikte hizmet yaratmanın önemli faaliyetlerine katılmaktadır (Payne vd., 2008). Ağıba bağlı işbirliği ise, birbirine bağlı kaynaklar için tüm katılımcılar ile işbirliğine dayalı ilişkiyi vurgulamaktadır (Basole ve Rouse, 2008). Dolayısıyla, hizmet yeniliği, müşteri odaklı bir terimdir ve H-B mantığa dayanan hizmet ağında etkileşimli faaliyetler talep etmektedir. Nam ve Lee (2010) çalışmasında, hizmet yeniliği için belirli bir yaklaşımı hayal etmenin ve iş modelini tanımlamanın bir yolunu sunmaktadır. İşletmeler, belirli bir yeniliği hedeflediklerinde bu hücreleri tanımlamak ve

hücrenin dinamiklerini ve kaldıraç noktalarını anlamak için kullanabilmektedir (Şekil 2.7).



Şekil 2. 7. Hizmet yeniliğinin tipolojisi (Nam ve Lee, 2010)

Hücre 1: Geleneksel Yenilik. Bu hücre yeniliği, hem düşük düzeyde ortak yaratma etkinliği hem de ağa bağlı işbirliğinin düşük seviyesi tarafından açıklanmaktadır. Bu türden yenilik, ürüne dayalı ekonomide kök salmakta ve işletmelerin, pazarda fayda veya değer yaratma konusunda lider olmasını sağlamaktadır. Ürünlerini farklılaştırmak için hizmet işlevlerinde yeniliği gittikçe arttıran imalat işletmeleri için önemlidir (Hertog, 2000). Geleneksel olarak hizmet sektöründeki yenilik, yeni ürün veya hizmet sunumlarını kolaylaştıracak teknolojilerin geliştirilmesine odaklanır ve ürün veya hizmet verimliliğini artırır. Aynı zamanda kurum içi Ar-Ge faaliyetleri tarafından edinilen iç kaynaklarını kullanmaktadır.

Hücre 2: İşbirliği temelli yenilik. Bu hücre, ortak yaratma faaliyetlerinin düşük seviyesi ile ağa dayalı işbirliğinin yüksek seviyesi ile karakterize edilen yeniliği ifade etmektedir. Bu yenilik, hizmetin sağlayıcılar, ortaklar, tedarikçiler ve müşteriler arasında aktif bir işbirliği olduğunu önermektedir. Bununla birlikte, müşteriyi bir ortak yaratıcı olarak görmez; yalnızca müşterilerin değer yaratmada kilit bir rol oynadığını fark eder.

Bu tür bir yeniliği üstlenme motivasyonu, işletmelerin iş süreçleri yeterliliklerinde dış kaynak kullanımından yararlanabilmeleridir (Sawhney vd., 2004; Jung, 2009).

Hücre 3: Müşteri odaklı yenilik. Bu hücre, yüksek düzeydeki ortak yaratma etkinliklerine ve ağa bağlı işbirliğinin düşük seviyesine sahip olduğu yeniliği anlatmaktadır. Bu tür bir yenilik, bireysel müşterileri, kişiselleştirilmiş etkileşim yoluyla aktif olarak değerli hizmet üretmeye davet etmektedir (Prahalad ve Ramawsamy, 2003). Diğer bir deyişle, müşterilerin bir işletmenin teknolojisine erişmesini veya hizmet geliştirme ile ilgili yardım aramasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, işletmeler sıklıkla hizmetlerini veya ürünlerini yenilemek için müşterilerin daha üstü kapalı bilgi formlarını elde edebilmekte ve uygulayabilmektedir.

Hücre 4: H-B yenilik. Bu hücre hem yüksek seviyede ortak yaratma faaliyetleri hem de yüksek düzeyde ağa bağlı işbirliği gerektiren yeniliği ifade etmektedir. Bu tür yeniliğin değeri, sağlayıcıların, tedarikçilerin, ortakların, müşterilerin ve diğer aktörlerin bir araya getirdiği çabalar ile birlikte yaratılır ve farklı müşteriler tarafından farklılaştırılır. Bu nedenle, müşteriler, bir işletmenin teklifine dahil olarak veya bu teklifi kullanarak değeri nasıl ortak yaratacağını biliyor olabilirler (Michel vd., 2008a). Bu hücredeki değer yaratımı, tüm aktörler arasındaki çeşitli kaynaklar, değer ağında dinamik olarak değiş-tokuş edildiğinde, verimlidir. Ayrıca, materyal, ürün, süreç odaklı ve maddi olmayan bilgi biçimleri gibi somut kaynaklara ek olarak, beceri akışının da bu yenilik türünde önemli olduğu savunulmaktadır (Hertog, 2000; Nam ve Lee, 2010).

H-B mantık perspektifi, yenilikçi yeni ürünlerin müşterilerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamamanın yeni yollarını bulmasını sağlayan tanıma dayanmaktadır. Christensen vd., (2005) ise "insanların, kendileri için gerek duydukları bir işi yaptığında, aslında bu iş için gerekli olan ürünleri kiraladığını" savunmaktadır. Sonuçta, müşteriler ürün değil de memnuniyet aramaktadırlar. Ürünler bu nedenle hizmet için araçtır. Çünkü ürünler, müşterilere, kişiselleştirilmiş memnuniyetlerini verimli bir şekilde sürdürmelerini sağlamaktadır (Michel, 2008b).

H-B mantığa göre, yenilikçiliğin kavramsallaştırılması öncelikle hizmetin farklı anlamına dayanmaktadır. Yenilik, sonuç olarak görülmekten ziyade (yani, yeni mallar veya yeni hizmetler olarak değil), tedarikçi ve kullanıcının birlikte kaynak entegrasyonunda başarılı bir şekilde işbirliği yapmalarını ve değer yaratmalarını

sağlamak için yollar aradığı bir süreç olarak algılanmaktadır. H-B mantık perspektifinden görülen bir yenilik teknolojik olmak zorunda değildir; yenilik, aynı zamanda, farklı bir bağlamda, yer ya da zamanda olduğu gibi, yeni yollarla kullanılan bir ürüne atıfta bulunabilir. Yine, bu düşünce yararlanıcıyı, kaynakların, bağlamın ve tecrübenin bütünleştirilmesiyle ortaya çıkan bir yeniliğin değerini belirleyen kişi olarak konumlandırır (Mele vd., 2014). Bu tür yeniliğin başarısı, sundukları ürünleri "sürekli yenilemek, yaratmak, entegre etmek ve dönüştürmek" için izin veren yetkiye sahip işletmelere de bağlıdır (Lusch vd., 2007: 11). Bu nedenle, H-B mantık, başarılı yeniliğin tüm katılımcıların birlikte çalışarak "açık ve demokratik hale getirilmiş bir süreç" içinde değer yarattığını vurgulamaktadır. Çünkü işletmeler nadiren "dünyada rekabet etmek amacıyla gerekli olan yenilikleri yaratmak için yeterli bilgi ve yeterli insan kaynağına" sahip olmaktadır (Lusch vd., 2010: 11).

Bazı yeni çalışmalar, yenilik konusunda farklı bir perspektif önermek için bu yaklaşıma katılmıştır. Tablo 2.17 bu uzmanlardan gelen ana katkıları üç temel odak noktası ile sentezlemektedir (Mele vd., 2014). Bu odak noktaları;

- . Yeniliğin kavramsallaştırması ve değer yaratma ile olan bağlantısı;
- . Ortak yenilikçi olarak müşteriler;
- . Yeniliğe katılan aktör ağıdır.

Tablo 2. 17. H-B mantığına göre yeniliğe katkı sunan ana araştırmalar (Mele vd., 2014)

Odak	Ana konular	Bazı ilgili yazarlar
Yenilik kavramı	Değer yeniliği Yeni değer önerileri Yeni çözümler ve yeni deneyim Birlikte yaratma Yetkinliklerin uygulanması	Sawhney (2006), Lusch, Vargo ve O'Brien (2007), Maglio ve Spohrer (2008), Michel vd., (2008a, b), Vargo ve Lusch (2008a, b), Borghini ve Caru' (2008), Mele (2009), Nam ve Lee (2010), Ordanini ve Parasuraman (2011), Edvardsson ve Tronvoll (2013)
Müşterinin rolü	Edimsel kaynak Yeni değer teklifi Kullanımdaki değer ve değer yeniliği Ortak üretici ve ortak yenilikçi Ortak değer yaratıcı Açık süreç	Sawhney (2006), Michel vd., (2008a, b), Borghini ve Caru' (2008), Mele (2009), Ordanini ve Parasuraman (2011), Chesbrough (2011), Rubalcaba vd., (2012)
Ağ ve aktörlerin rolü	Edimsel kaynak Kaynak entegrasyonu Ortak üretim ve ortak yaratım Ağ değeri Değer yeniliği Açık süreç	Lusch vd., (2007), Cova ve Salle (2008), Gummesson ve Polese (2009), Mele vd., (2010), Chandler ve Wieland (2010), Lusch vd., (2010), Mele ve Polese (2010), Nam ve Lee (2010), Ordanini ve Parasuraman (2011), Vargo ve Lusch (2011), Edvardsson ve Tronvoll (2013)

Yeniliğin değer temelli kavramlaştırması: Mele (2009), değer yeniliği olarak hizmet yeniliğinin vizyonunu önermektedir. Vargo ve Lusch'un (2008a) H-B mantık terminolojisini çizen Mele (2009), değer yeniliğini "yeni yetkinliklerin geliştirilmesi veya bir veya daha fazla tarafın yeni veya artan faydalarının sağlanması için mevcut yetkinliklerin yeni bir kombinasyonu" olarak tanımlamaktadır. Değer yeniliği anlayışına göre, yenilikle meşgul olan işletmeler bilgiyi üretir, bilgiyi içselleştirir ve kullandığı değerleri gerçekleştirmek için kendi yetkinliklerini kullanarak katılan müşterilere sunar. Ordanini ve Parasuraman (2011) ayrıca hizmet yeniliğini "yetkinliklerin uygulanmasına dayalı" olarak ve hizmet yeniliğinin üç temel kaynağını: işbirlikçi yeterlilikler, müşteri odaklılık ve bilgi ara yüzlerinin dinamik kapasitesi olarak görmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, yenilik, sadece bir çıktı olarak değil (yani yenilikçi bir sürecin son ürünü olarak değil), müşterilerin kaynak entegrasyon/değer yaratma işlemi sırasında katılan faaliyetlere bir girdi olarak görülebilmektedir (Mele vd., 2014). Değer entegrasyonu, pazar teklifinin (ürünler ve hizmetler) sağlayıcılar tarafından tanımlanmak yerine müşteriler tarafından belirlenen hizmet mantık yeniliğinin belirli bir modelini temsil etmektedir (Michel vd., 2008b).

Ortak yenilikçiler olarak müşteriler: Hizmet yeniliği, müşterilerin yeniliği sağlayıcılarla birlikte ortak yaratabildiklerini varsaymaktadır (Rubalcaba vd., 2012). Bu varsayım, yenilikçi yeni tekliflerin müşterilerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamanın yeni yollarını bulmasını sağlayan tanıma dayanmaktadır. Müşteriler artık daha fazla katma değerli bir ürün veya hizmetin alıcıları ve kullanıcıları olarak değil de, yeni bir değer önermesi edinen ve kullanımdan değer elde etmek için değer yaratma faaliyetleri gerçekleştiren (kullandığı değer) bir ortak yaratıcı olarak görülmektedir. Müşteriler ortak yenilikçi olarak, fikirleri, bilgileri, zamanları ve diğer kaynaklarıyla bilgilendirilen yenilikçi sonuçları ortak üreterek yeni değer önermelerinin geliştirilmesine giderek daha fazla katkıda bulunmaktadır (Von Hippel, 1978; 2005). Bu süreçte şirketler ve müşteriler, Chesbrough'un (2011) açık hizmet yeniliği terimini kullanan ve "Hizmet odaklı düşünce" tarafından yönlendirilen "açık yenilik" uygulamasına yol açan birçok etkileşimli faaliyette bulunabilmektedir (Edvardsson ve Tronvoll, 2013; Nam ve Lee, 2010).

Ağ vasıtasıyla yenilik: Yenilik, H-B mantık bakış açısıyla, artık M-B mantıkta olduğu gibi olağanüstü bir olay olarak görülmemektedir. Bunun yerine, yalnızca doğrusal

olmayan, aynı zamanda sürekli, sistematik olan ve aktörler, faaliyetler ve heterojen kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşimlere dayalı bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Bu düşünceye uyumlu olarak, araştırmacılar, yeniliğin bir sağlayıcı endişesi veya bir müşteri kaygısı olarak değil, bir ağ meselesi olarak anlaşıldığını savunmaktadırlar (Mele vd., 2010; Nam ve Lee, 2010). Müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşlar olarak aktörler, kaynakların paylaşımı ve entegrasyonu yoluyla değer üreten etkileşimli ilişkiler ağını oluştururlar. Ağ kavramsallaştırması, yeniliğin kullanıcısı (veya uyararı) olarak müşteriyi, yenilikçi olarak sağlayıcıyı konumlandığı yenilik modelini değiştirmektedir. Gözden geçirilen model, sadece bir fikir kaynağı ya da mal ve hizmet sağlayıcısı olmayan bir dizi diğer menfaat sahibini kapsamaktadır; Aksine, hepsi gerçek eş-yenilikçilerdir. Daha doğrusu, yenilik, şebeke üyelerinin çeşitli katkıda bulunduğu, işbirliği yapacakları, diğer bir deyişle eş-yenilikçi olarak çerçevelendirilmektedir (Russo-Spena ve Mele, 2012). Bu katkılar, iş dünyasından işletmelere, işletmeden tüketiciye / tüketiciden iş ortaklıklarına ve tüketiciden tüketiciye yönelik etkileşimler yoluyla birçok yönden gerçekleşir (Gummesson ve Polese, 2009; Gummesson ve Mele, 2010).

Son zamanlarda, birçok bilim insanı, yenilikle ilgili olarak değerın ortak yaratılmasını kolaylaştıran aktörden-aktöre (A2A) karşılıklı etkileşimleri vurgulamak için "aktör" genel terimini kullanmayı önermektedir (Edvardsson ve Tronvoll, 2013; Gummesson, 2011; Vargo ve Lusch, 2011). Bu geniş bakış açısıyla, yeniliğin ağa bağlı süreci, çeşitli paydaşlar arasındaki kesintisiz etkileşimlerin kaynaklarını, karşılıklı değeri yaratmaya, yani yenilik ağındaki her aktör için değer yaratmasına izin verdiği bir yenilik ekosistemi içinde ve aracılığıyla geliştirilir. Bu deneysel "bağlamda değer" (Vargo vd., 2008), "zaman ve yer boyutlarının ve ağ ilişkilerinin, değerin yaratılması ve belirlenmesinde kilit değişkenler olarak" önemle vurgulamaktadır (Vargo ve Akaka, 2009).

Tablo 2. 18. H-B mantık, hizmet platformu ve hizmet yeniliği (Lusch ve Nambisan, 2015)

Ana Tema	Tanım	Anahtar Konular
Hizmet Ekosistemi (H-B Mantık: Aktör-Aktör Ağı)	Hizmet değiş tokuşu yoluyla karşılıklı değer yaratma ve paylaşılan kurumsal mantık ile bağlı çoğunlukla esnek bağlantılı sosyal ve ekonomik aktörlerin nispeten kendi kendine yeten, kendinden ayarlı sistemi.	Hizmet ekosisteminin hem yapısal esnekliği hem de yapısal bütünlüğü geliştirme gerekliliği (ve bu ikisi arasındaki potansiyel çatışmaları yönetmek). Bilişsel açıdan uzak aktörlerin bir takımı arasında paylaşılan dünya görüşünü geliştirme ve koruma gerekliliği. Aktörleri ve bunların hizmet değişimini koordine etmek için ortaklığın yapısını tasarlama ve uygulama gerekliliği
Hizmet Platformu (H-B Mantık: Kaynak Akışkanlığı; Kaynak Yoğunluğu)	Maddi ve maddi olmayan bileşenlerden (kaynaklar) oluşan ve aktörler ve kaynakların (veya kaynak demetlerinin) etkileşimini kolaylaştıran bir modüler yapı.	Kaynak yoğunluğunu arttıran uygun bir modüler tasarımı hazırlama gerekliliği. Hizmet platformu (yani aktörler/kaynakların nasıl koordine edildiğini belirtmek) yoluyla hizmetin değiş tokuşu için değişim ya da protokol kuralları tanımlama ve uygulama gerekliliği.
Ortak Değer Yaratma (H-B Mantık: Kaynak Entegrasyonu)	Kaynak entegrasyonunun altında yatan ve hizmet ekosistemi içinde farklı aktör rollerini birleştiren süreç ve faaliyetler.	Anahtar rolleri tanımlama (yararlanıcılarda dahil olmak üzere) ve her bir aktör rolü tarafından ortak olarak yaratılan ya da değer yaratmanın doğasını tanımlama gerekliliği. Çeşitli aktörler arasındaki etkileşimi kolaylaştırma mekanizmasına, farklı aktörlere (roller) uyum sağlamak için iç süreçlere adapte olmaya hizmeti ekosisteminde kaynak entegrasyonu faaliyetlerinin şeffaflığını arttırmaya odaklanarak kaynak entegrasyonu için destekleyici bir ortam yaratma gerekliliği

Hizmet ekosistemindeki aktörler, sınırlı ve öngörülemeyen dünyada neler yapılabileceğine karar vermek zorundadır. Diğer aktörlerinde aynı şeyi yaptığı konusunda kendi bağlamlarını şekillendirir ve deneyim elde ederler. Böylece toplu olarak kendi çevrelerini ya da hizmet ekosistemini oluştururlar. Hizmet ekosistemleri böylece ortaya çıkan Aktör-Aktör yapılarıdır. Her aktör kaynak yoğunluğu için çaba sarf eder ve hizmet ekosistem içindeki canlılığı artırmak ister. Ancak aktörler, bir hizmet ekosistemi içindeki hizmet değişiminin hizmet platformu olmadan çok verimli olmayacağını keşfeder. Hizmet platformu etkin verimli bir hizmet değişimi yoluyla kaynak yoğunluğunu geliştirmeye ve kaynakların akışkanlığına yardımcı olur. Son olarak, H-B mantık tüm aktörlerin kaynak entegratörleri olduğunu savunmaktadır. Bu değer yaratmanın altındaki süreçleri ve rollerin önemi anlamına gelmektedir ve bu tür faaliyetleri arttırabilen mekanizmalar üzerine odaklanmayı getirmektedir. Yenilik aktörlerin değerini ortak yaratılması için gelişmiş yollar ve daha iyi yoğunluk aramasıyla ortaya çıkar ve hizmet

platformu bunun gerçekleşmesine yardımcı olmak için önemli hale gelmektedir. Özetle, üç eleman (hizmet ekosistemleri, hizmet platformları ve ortak değer yaratım) ile birlikte, hizmet yeniliğinin genişletilmiş bakış açısı altında yatan tüm farklı kavram ve sorunları ele almaktadır (Lusch ve Nambisan, 2015).

2.4. H-B Yönelim ile Performans İlişkisi

H-B yönelim kavramının oluşturduğu "H-B mantık" kavramı, rekabetçi bir strateji bağlamında farklı yollarla düşünülmüştür. Özgün kavramlaştırmalarında, Vargo ve Lusch (Vargo ve Lusch, 2016; Vargo ve Lusch, 2008; Vargo ve Lusch, 2004) H-B mantığı, aslında ekosistemlerin nasıl işlediğini ve işletmenin faaliyetlerini belirleyen ortak bir zihniyeti kendi alanlarında nasıl kavramsallaştırmaları gerektiğini anlatan bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Karpen vd. (2015) ve Lamberti ve Paladino (2013), bu mantığı bir işletmenin stratejik yöneliminde ele alırken, Dibrell ve Moeller (2011) işletmenin H-B odak stratejisine atıfta bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu yazarlar yalnızca farklı terminolojiyi kullanmakla kalmazlar, aynı zamanda faaliyetlerinde de değişime giderler. Lamberti ve Paladino (2013), bir işletmenin H-B mantığının, işletmenin stratejik pazarı, kaynağı, öğrenmesi, hizmeti ve girişimcilik yönelimlerinin anahtar özelliklerinin konuşlandırılması gerektirdiğini iddia ederken, Karpen vd., (2015), bir işletmenin H-B mantığının, bir dizi H-B yeteneklerden oluşan hizmet odaklı stratejik yönelimine yansıdığını ileri sürmektedir. Dibrell ve Moeller (2011) ise, işletmenin H-B odak stratejisine odaklanarak bu stratejiyi, hizmet yönelim için bir vekil görevi gören işletmenin müşteri odaklılığı olarak uygulanabilir hale getirdiğini savunmaktadır (Wilden ve Gudergan, 2017).

Performans kavramı, mühendislik, ekonomi, sosyoloji, pazarlama, yönetim, bilgi sistemleri yönetimi, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi farklı disiplinlerde olan akademisyenler tarafından tanımlanmaktadır. Lorino (1997)'ya göre işletme performansı, "değer/maliyet" çiftini geliştirmeye yardımcı olan tüm prosedürlerdir. Bourguignon (1998) performansın üç genel hedeften oluşan bir tanımını önermektedir. Bu hedefler; performans sonuçları, performans aksiyonu ve performans başarısıdır. Book (2004), performans bir ekonomi, etkinlik ve etkililik kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Ducrou (2008), bir organizasyonun performansını doğru bir şekilde tanımlamak için, verimlilik, etkinlik ve üçlü hedeflerden elde edilen sonuçlarla ilgili kavramları açıklayan yaklaşımın sıklıkla kullanılan bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir (Kerfai ve

Ghadhab, 2016). Teece ve Pisano (1994) "İşletmelerin rekabet avantajı, işletme içinde faaliyet gösteren, işletmenin süreçlerine gömülü ve geçmişine göre şartlandırılan yüksek performanslı rutinleri temel alan dinamik yeteneklerden kaynaklanmakta" olduğunu tartışmaktadır.

Pazarlamanın hizmet odaklı bakış açısı, işletmenin sürekli olarak rakiplerinden daha iyi değer teklifi sunabilmesi için çabaladığı edimsel kaynaklara büyük ölçüde odaklanan, ekonomik ve sosyal süreçlerin sürekli olduğunu ifade etmektedir. Bir serbest girişim sistemi içinde, işletme öncelikle finansal performans açısından pazarda aldığı geri bildirimlerden daha iyi değer oluşturup oluşturmadığını bilmektedir. Pazarlamanın hizmet odaklı bakış açısı, işletmelerin müşterilere daima daha iyi hizmet sunabildiği ve finansal açıdan daha iyi performans sergileyebilmesinden dolayı pazarlamayı bir öğrenme süreci olarak edimsel kaynakların iyileştirilmesine yönelik algılamaktadır. Hizmet odaklı bakış açısı aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Vargo ve Lusch, 2004):

- i. Rekabet avantajını temsil eden temel yeterlilikleri, temel bilgiyi ve ekonomik varlığın becerilerini belirlemek ya da geliştirmek.
- ii. Bu yetkinliklerden yararlanabilecek diğer varlıkları (potansiyel müşteriler) belirlemek.
- iii. Özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere özelleştirilmiş, rekabetçi ve zorlayıcı değer tekliflerini geliştirmede müşterileri dâhil eden ilişkileri geliştirmek.
- iv. İşletme müşterilerine sunduğu hizmetin nasıl geliştirileceğini ve işletme performansını nasıl arttıracakını öğrenmek için finansal performansı analiz ederek pazarda geri bildirim ölçmek.

Kaynak tabanlı teori ve kaynak avantajı teorisi, organizasyonel performansı açıklamak ve tahmin etmek için yönetim ve pazarlama araştırmalarında önemli çerçeveler sağlamaktadır (Kozlenkova vd., 2014). Kaynak tabanlı teori, kaynakların ve yeteneklerin heterojenliği ve üstünlüğünün rakiplere göre daha etkin ve etkili bir değer yaratmanın temelini oluşturduğunu önermektedir (Barney 1991). H-B mantığa paralel olarak, kaynak tabanlı teori, işletmelerin kaynak birleştirici olduğunu ve her işletmenin hedeflerine ulaşmak için belirli bir paket ya da takımyıldızı kullandığını ileri sürer. Benzer şekilde, kaynak avantajı teorisi, işletmelerin "heterojen ve kusursuz mobil kaynakların birleştiricileri" olduğunu önermektedir; böylelikle, kaynakların kendine has takımyıldızı ve bir şirketin onu verimli ve etkili bir şekilde kullanabilme kabiliyeti, işletmeyi

rakiplerinden ayırmaktadır (Hunt, 2002). Sonuç olarak, kaynak tabanlı teori ve kaynak avantajı teorisi, sürekli kaynakların heterojenliğinin ve üstünlüğünün, bu koşullardan yararlanma yeteneğiyle birlikte rakiplerinden daha iyi performans göstermesinin merkezidir.

Rakipler arasındaki kaynak takımı yıldızlarındaki farklılıklar önemlidir, ancak tüm kaynaklar eşit derecede alakalı değildir. H-B mantık, bilgi ve dinamik yetenekler gibi edimsel kaynakların, özellikle zaman içinde eylem ve kaynak kullanımının iyileştirilmesini sağladığı için önem taşıdığını önermektedir. Kaynak tabanlı teori, örgütsel kaynakların öneminin, VRIO (Value-Rarity-Inimitability-Organization) koşulları olarak adlandırılan dört kritere dayandığını savunmaktadır. Kaynakların hangi derecede değerli (Value-değer) olduğu, hangi derecede az bulunduğu (Rarity-nadir), hangi derecede uygulanamaz olarak değişken olduğu (Inimitability-taklit edilemez) ve hangi derecede örgütsel (Organization-organizasyon) olarak işletilebilir olduğudur (Barney ve Hesterly, 2010). Ampirik çalışmalar çoğunlukla kaynakların konfigürasyonları ile performans arasındaki direkt bağlantıya odaklanırken, yönetimin bu kaynakları daha etkin bir şekilde nasıl kullanabileceğine daha az önem verilmiştir (Helfat, 2000). Yani, VRIO terminolojisini kullanarak, bir işletmenin kuruluşunu ('O') ve kaynakları ('VRI') arasındaki ilişkiyi, performans açıklama konusunda pek dikkate almamıştır. Bununla birlikte, sınırlı kanıt, bu ilişkinin önemli olduğunu, işletmenin kaynak tabanını ve bu kaynakların nasıl kullanıldığını etkileyen eylemleri dikkate alarak yeni fırsatlara ve çevresel değişikliklere cevap verebileceğini göstermektedir (Cockburn vd., 2000; Wiklund ve Shepherd, 2003). Kaynak tabanlı mantık, bir işletmenin sahip olduğu niteliklere sahip daha fazla kaynak olduğunda, işletmenin bu kaynakları rakiplerinden daha iyi kullanabilmesine, erişebilmesine ve yararlanabilmesine neden olmaktadır.

Karpen vd. (2015) H-B yönelimin işletme performansı üzerine etkisi olduğu hipotezini, literatüründe rekabet avantajı sağlayan iç kaynakların teorik tartışmalarına dayandırmaktadır (Barney, 1991; Day, 2006). Kaynak mantığı temelinde (Barney, 1991; Hunt, 2002), bir işletmenin ortak değer yaratma yetenekleri olarak H-B yönelimin (Karpen vd., 2012) işletme performansını önemli derecede arttırdığını iddia etmekte ve bu ilişkiyi VRIO kriterlerine dayandırarak açıklamaktadır. Genel olarak, Kaynak, bir organizasyonun maliyetlerini düşürmek (verimlilik çıktıları) ve/veya net gelirlerini

artırmak (etkinlik sonuçları) için stratejilerini takip etmesine olanak tanıyorsa değerlidir (Barney 1991). İkinci örnek, müşterilerin belirli bir kaynak sağlayıcısı için bir tercih geliştirip işletmenin gelir akışlarına katkıda bulundukları, işletmenin tekliflerini ve temas noktalarını değerlendirdikleri ölçüde kaynakların anlamlı olduğunu varsaymaktadır. H-B yönelim, bu yetenek portföyünün, işletmelerin, müşteriler tarafından takdir ettiği ve arzuladığı hizmet sürüş etkileşimlerine katılım sağladığı kadar değerlidir (Karpen vd., 2012). H-B yönelim bakış açısında, müşteriler, işletmelerin üstün çözüm üretmelerini ve ilişkileri destekleme çabalarını ödüllendirdikleri zaman işletmeler rakiplerinden anlamlı bir şekilde ayırt edilebilecek bir değere sahip olabilmektedir. H-B yönelim, müşterileri doğrudan destekleyerek ve müşteriler ile işbirliğine odaklanarak, ilişki kurmayı, kaynağa ulaşımı, kaynak değiş-tokuşunu ve bilgi kazanımlarını arttırmaktadır, böylece müşteri çıkarlarını ve harcamalarını güçlendirerek işletmenin gelirlerine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, H-B yönelim, ortak değer yaratma süreçlerini kolaylaştırır ve birlikte değer yaratma hedeflerine ulaşmayı teşvik eder (Karpen vd., 2015).

2.5. Hizmet Yeniliği ile Performans İlişkisi

Hizmet araştırmalarında anahtar öncelikler arasında yer alan hizmet yeniliği (Ostrom vd., 2015; Witell vd., 2016), sürdürülebilir bir rekabet avantajının yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Gebauer vd., 2011). Hizmet odaklı yaklaşımın değer yaratmaya yükselişini yansıtan hizmet yeniliği araştırması, odağı Google, IKEA ve Airbnb gibi şirketler tarafından temsil edilen yeni değer yaratma mantığına hitap etmek için genişletmiştir ve piramitin dibinde imalat sanayii, kamu sektörü ve sosyal organizasyonlar gibi yeni ampirik alanları hedef almıştır (Gebauer ve Reynoso, 2013; Lusch, Vargo ve O'Brien, 2007; Michel, Brown ve Gallan, 2008). Bağlamdaki bu değişim, hizmet yeniliği ile ilgili mevcut araştırmalardaki temel varsayımlara zorluklar getirmektedir (Witell vd., 2017).

Çağdaş görüşe göre, bir hizmet yeniliği, kaynakların yeni bir (yeniden) kombinasyonudur (Gallouj ve Weinstein, 1997; Lusch ve Nambisan, 2015). Mevcut literatür, en azından örtük olarak, örgütlerin birleştirdikleri, yeniden birleştirdikleri ve nihayetinde hizmet yeniliklerine dönüşen gerekli kaynakları kullandıklarını varsaymaktadır. Böylece, yeni hizmet geliştirme araştırmaları, işletmelerin bunu nasıl verimli bir şekilde gerçekleştirebilecekleri üzerine odaklanarak, tasarım, analiz, geliştirme ve başlatma aşamaları boyunca yeni hizmet geliştirme süreçlerinin

kullanılmasını savunmaktadır (Froehle vd., 2000; Papastathopoulou ve Hultink, 2012). Bu bakış açısı, yeni hizmet geliştirme süreci ile işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmasına dolayısıyla da hizmet yeniliği sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Storey vd., 2016).

İşletmenin kaynak tabanlı bakış açısı, işletmenin özgül kaynaklara ve yeteneklerini yenilik yoluyla rekabet avantajını sürdürerek ve geliştirerek işletme heterojenliği üzerine kuruludur (Ahuja ve Katila, 2004; Leonard ve Barton, 1992). Temel önerme, kaynakların ve yeteneklerin genel olarak işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini arttırdığı (Barney, 1991) ve özellikle yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir (Rindova ve Kotha, 2001; Smith vd., 2005). Bir işletmenin yenilikçi bir hizmet stratejisi geliştirmesi ve yararlanma yeteneği, işletmenin "potansiyel rekabet avantajını temsil eden bir ekonomik varlığın temel yetkinliği, temel bilgi ve becerileri" olarak işlev gören edimsel yeteneklerine bağlıdır (Vargo ve Lusch, 2004).

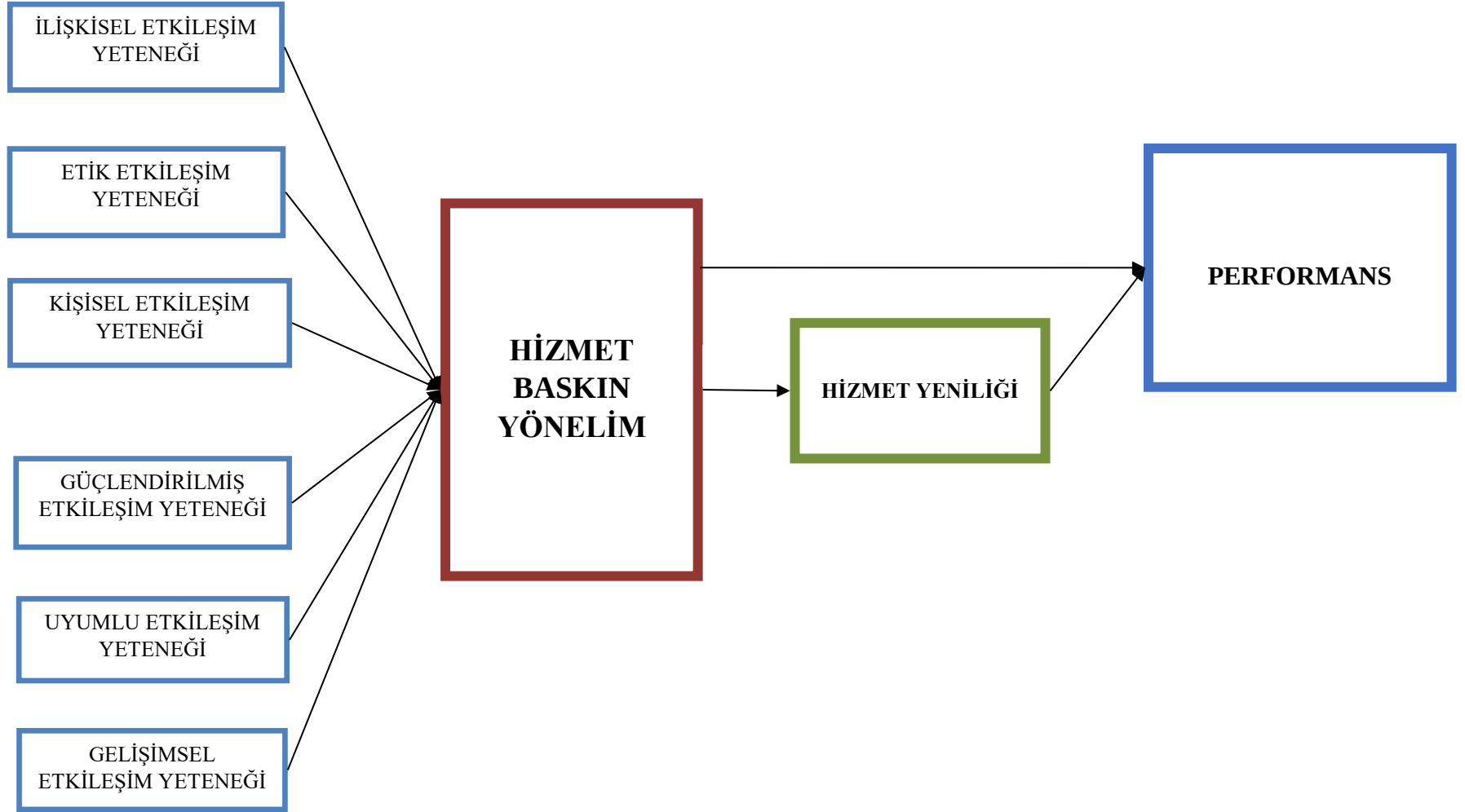
Literatürde, Hollanda (Nijssen vd., 2006), Hong Kong (Luk vd., 2008), ABD (Cavusgil vd., 2003) ve İtalya (Cainelli vd., 2006) gelişmiş pazarlarda yapılan çalışmalar, hizmet yeniliği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Diğer çalışmalar işletmenin yenilikçiliği ile performansı arasındaki olumlu ilişkiyi göstermektedir (Atuahene-Gima, 1995; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Qian ve Li, 2003; Zahra vd., 2000).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde literatür taraması sonucu ortaya çıkarılan kavramsal model ve bu modelde yer alan ilişkiler üzerine öne sürülen hipotezlere yer verilmektedir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler, değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde kullanılan analiz teknikleri, araştırma örnekleme ve veri toplama yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

H-B yönelim ve yenilik yaratma çerçevesi, hizmet yeteneklerinin uygunluğunu gözden geçirmek amacıyla araştırmaların stratejileri tekrar düşünmesine ve geleneksel iş düşüncesine meydan okumaktadır. Karpen, Bove ve Lukas (2012) H-B yönelim kavramını ortaya atmıştır. H-B yönelimi, ağ ortakları ile hizmet değişimi yoluyla ortak değer yaratma anlayışını kuruluşlara sağlayarak, H-B mantığı ortaya çıkartan yetenekleri ilk kez kavramsallaştırmışlardır. Karpen ve arkadaşları (2015) H-B yönelimi altı alt boyut olarak incelemişlerdir. Bunlar: (1) ilişkisel etkileşim yeteneği, (2) etik etkileşim yeteneği, (3) bireyselleşmiş etkileşim yeteneği, (4) güçlendirilmiş etkileşim yeteneği, (5) uyumlu etkileşim yeteneği ve (6) gelişimsel etkileşim yeteneğidir. Bu etkileşimler üst düzey yeterlilikleri oluşturarak ve yenilik uygulamalarını etkinleştirerek işletme performansını pozitif etkilemektedir. Çalışmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3. 1. Çalışmanın Kavramsal Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

ATIG (Advised Trading Investment Group)'ın raporuna göre; Türkiye'deki havayolu sektörü, dünya ortalamasından 3 kat daha fazla büyümektedir. Bu büyüme performansına rakamlar açısından bakıldığında, sektörün küresel büyüme oranı %5 iken, Türkiye'nin yaklaşık olarak %15 oranında büyüme kaydettiğinin görülmesi (ATIG, 2015: 5) sebebiyle, bu çalışmanın uygulama alanı Türkiye Havayolu Sektörü olarak seçilmiştir.

Zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın tüm evrene uygulanması neredeyse çok güç olacağından, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Bu noktadan hareketle, hem işletmelerin hizmet ağı ve faaliyet yoğunluğu hem de yolcu potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın örneklem alanı Türkiye pazarında dominant bir havayolu işletmesinin hizmet sağlayıcıları ve yolcuları olarak belirlenmiştir.

3.3. Kullanılan Ölçekler

Çalışma verilerini toplamak üzere geliştirilen anket formunda kullanılan ifadeler hizmet sağlayıcılar ve yolcular olmak üzere iki gruba ayrı ayrı uygulanmıştır. Bu sebeple her iki grup için ifadelerin daha net ve ölçüme uygun hale getirilmesi adına pilot çalışma öncesinde hem bu alanda faaliyet gösteren hizmet sağlayıcıların üst düzey yöneticilerine ve akademik dilden uzaklaşılmasında için Türkçe ve İngilizceyi profesyonel şekilde kullanan bir dil bilimcinin görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan görüşmeler sonrasında özellikle hizmet sağlayıcılar arasında yer alan Hava Trafik Kontrol Sağlayıcıları için ankette yer alan ifade farklılıklarından dolayı ayrı bir anket formu hazırlanması gerekli görülmüştür (Ek-3). Bu doğrultuda Hizmet Sağlayıcılar (Ek-2) ve Yolcular (Ek-1) içinde hazırlanan anket formları ile uygulamaya geçilmiştir.

Temel olarak iki alt bölümden oluşan anket formunun ilk kısmında yer alan ifadeler modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek üzere hazırlanmış ve sosyal bilimlerde sıklıkla tercih edilen Likert Tutum Ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....,5-Kesinlikle Katılıyorum) (Allen ve Seaman, 2007). İkinci kısımda yer alan sorular ise çalışmaya katılım gösteren hizmet sağlayıcılar ve yolculara yönelik demografik özellikleri ortaya çıkarmak için anket formuna eklenmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçekler ve referans makaleleri Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3. 1. Çalışmanın Ölçeği ve Referans Makaleleri

Ölçekler	Referanslar
<u>H-B Yönelim</u> • İlişkisel Etkileşim (İE) • Etik Etkileşim (EE) • Kişisel Etkileşim (KE) • Güçlendirilmiş Etkileşim (GE) • Uyumlu Etkileşim (UE) • Gelişimsel Etkileşim (GEE)	Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., ve Zyphur, M. J. (2015)
<u>Hizmet Yeniliği</u>	OECD-EUROSTAT (1997); Elche ve González (2008)
<u>Performans</u>	Deshpandé, R., Farley, J. U., ve Webster Jr, F. E. (1993)

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Son on yılda, hizmet yeniliği bilimsel araştırmalarda yer alarak önemli ölçüde büyümektedir. Bu tür çalışmaların çeşitliliği ve sayısı, pazarlama (Berry vd., 2006; Nijssen vd., 2006; Oliveira ve Von Hippel, 2011), ekonomi (Cainelli vd., 2006; Gallouj 2002; Gallouj ve Savona, 2008), bilgi sistemleri (Alter 2008; Lyytinen ve Rose 2003; Rai ve Sambamurthy 2006), operasyon (Edvardsson ve Olson 1996; Fitzsimmons ve Fitzsimmons 2000; Metters ve Maruchek 2007; Oke 2007) ve strateji (Dörner vd., 2011) dahil olmak üzere farklı alanlarda çalışılması, hizmet yeniliğine verilen önemin altını çizmektedir. İki düşünce okulu bu çalışmalarda yansıtılmaktadır. İlki ürün yeniliği ile hizmet yeniliği arasında önemli farklılıkların bulunduğunu varsaymakta ve hizmet yeniliğinin daha yeni model ve teorilerini gerekli kılmaktadır. İkinci düşünce okulu ise, ürün yeniliği ve hizmet yeniliği arasındaki farklılığa önem vermez ve hizmet yeniliği bağlamına uygun olması için mevcut yenilik teorileri ve modellerine uyarlanma üzerine odaklanmaktadır. Her iki düşünce okuldan elde edilen anlayışlar değerlidir ama çok dar, geçici, parça parça olduğu ve teknoloji tabanlı yeniliklere karşı önyargılı olduğu için eleştirilmiştir. Bunu takiben, son yıllarda yapılan çalışmalar, hizmet yeniliğinin incelenmesinde bir entegre veya sentezlenmiş bir yaklaşım benimsemeleri konusunda fikir sunmuşlardır (Lusch ve Nambisan, 2015). Bunlara ek olarak, H-B mantık bakış açısına göre üçüncü düşünce okulu, hizmet bilimi, hizmet yeniliğini arttırmak ve ilerletmek için temel bilim ve mühendislik teorileri, modelleri ve uygulamalarını yönetim alanının tüm yönleriyle birleştirmeyi amaçlamaktadır (Paton ve McLaughlin, 2008). Bunun nedeni olarak hizmet sektöründeki yeniliğin rekabet avantajı ve büyüme kaynağı olduğu düşünülmektedir (Bichler, 2008; Nam ve Lee, 2010). Hizmet ekosistemlerinde sağlayıcılar, müşteriler ve diğer aktörler arasındaki etkileşim sırasında değer birlikte

yaratıldığı görüşü, hizmet yönetimi araştırmasında baskın bir bakış açısı haline gelmektedir (Lusch ve Vargo, 2014). Hizmet yeniliği için önemli bir husus, Ar-Ge departmanının profesyonel geliştiricilerinden çok daha fazla hizmet ekosistem aktörünün yenilikçi ve faydalı hizmetlere önemli ölçüde katkıda bulunmasıdır (Sundbo, 2008). Müşterilerin ve hizmet kullanıcılarının daha genel olarak, yaratıcı fikirlerini sunarak (Kristensson ve Magnusson, 2010) hizmet yeniliğine katkıda bulunduğu ve yeni bir hizmetin mevcut bir hizmet ekosistemine nasıl entegre edileceği ile ilgili öneriler bulunduğu kabul edilmiştir. (Tax ve Stuart, 1997; Åkesson vd., 2015).

Bu noktadan hareketle, üçüncü düşünce okulu temel alınarak çalışmanın ilk ana hipotez ve alt hipotezleri şu şekilde kurulmuştur.

H₁:Havayolu işletmelerinin H-B yönelimi ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Havayolu işletmelerinin ilişkisel etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Havayolu işletmelerinin etik etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Havayolu işletmelerinin kişisel etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Havayolu işletmelerinin güçlendirilmiş etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Havayolu işletmelerinin uyumsal etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Havayolu işletmelerinin gelişimsel etkileşim yeteneği ile hizmet yeniliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H-B yönelim, müşterilerin, pay sahiplerinin ve işletmelerin verimsiz süreçler veya prosedürler nedeniyle gereksiz yere zarara uğramasını önlemek amacıyla kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında iyi organize edilmiş bir işletmenin sürekli olarak değerli deneyimleri ve karşılıklı fayda talepleri üzerine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle H-B yönelim, organize edilmiş iç ve dış kaynağın etkin bir şekilde kullanılmasını gerekli

kılmakta ve önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Öte yandan, H-B yöneliminin geliştirilmesine yatırım yapmak için stratejik bir tercih yapan işletmelerin ortak değer yaratma yeteneklerinin işletilmesini ve kullanılmasını kolaylaştıracak örgütsel koşulları dikkatle tasarlaması beklenmektedir. Aksi durumda, stratejik yatırım oldukça kısa görüşlü ve muhtemelen etkisiz olabilir. H-B yönelimin uygulanması, daha stratejik bir kararı (finansal ve zaman gereklilikleri nedeniyle) ifade ettiği için, yöneticilerin doğal olarak kaynakları ve yetenekleri en etkili ve etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanıyan en uygun örgütsel koşulları göz önünde bulundurma konusunda söz sahip olurlar. Heterojen ve kendine has kaynakların dağıtımı, arzulanan performans sonuçlarına dönüşür (Karpen vd., 2015).

Karpen ve arkadaşları (2015) H-B yöneliminin stratejik olarak değerli, nadir ve taklit edilemez yetenek portföyü olması açısından önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu yetenekler, istismara uğradığında, kuruluş tarafından daha etkili hizmet odaklı stratejik eylem ve işbirliğini (kaynak dağıtımları) kolaylaştırmaktadır. Kaynak temelli strateji teorileri (RBV), değerli, nadir ve benzersiz kaynaklara sahip (bağlanabilirlik içermeyen) işletmelerin üstün performansa ulaşma potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadırlar (Barney, 1991, 1995). Kaynaklar, bir işletmenin üretim sürecine giren girdilerdir (Barney, 1991) ve bilgi temelli olanlar ile mülkiyete dayalı olanlar olarak ayrılabilir (Miller ve Shamsie, 1996). Mülkiyete dayalı kaynaklar tipik olarak somut girdi kaynaklarına, buna karşılık bilgi temelli kaynaklar işletmelerin bu somut girdi kaynaklarını birleştirip dönüştürme yollarıdır (Galunic ve Rodan, 1998). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada bilgi temelli kaynaklar özellikle taklit etmek zor olduğundan kalıcı farklılaşmayı kolaylaştırmaktadır (McEvily ve Chakravarthy, 2002), işletmenin girişimci olma kabiliyetinde önemli bir rol oynamakta (Galunic ve Eisenhardt, 1994) ve performansı arttırmaktadır (McGrath 2001). Barney (1991), VRIO çerçevesini geliştirirken, bir işletmenin kaynaklarının yalnızca üstün performansı kolaylaştırmak için değerli, nadir ve eşsiz olmasının yanı sıra işletmenin bu kaynakların avantajlarından yararlanmak için uygun bir organizasyona sahip olması gerektiğini de belirtti. Eisenhardt ve Martin (2000), kaynaklara ek olarak, dinamik yetenekler kavramını ortaya koyarken, işletmelerin örgütsel ve stratejik süreçlerinin kaynakların değer yaratma stratejilerine dönüştürülmesini kolaylaştırmada önemli olduğunu ifade etmiştir (Wiklund ve Shepherd, 2003). Bu nedenle, kaynak tabanlı teori ve kaynak avantaj teorisine dayanarak, H-B

yönelimin, piyasa performansının iyileşmesine yol açmasını ve bunun sonucunda işletme performansın artması beklenmektedir. Çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H2: Havayolu işletmelerinin H-B yönelim ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Havayolu işletmelerinin ilişkisel etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Havayolu işletmelerinin etik etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Havayolu işletmelerinin kişisel etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Havayolu işletmelerinin güçlendirilmiş etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2e: Havayolu işletmelerinin uyumsal etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2f: Havayolu işletmelerinin gelişimsel etkileşim yeteneği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yenilik, endüstrilerdeki bir dizi çalışmada performans ile ilişkilendirilmiştir (Damanpour ve Evan 1984; Eisingerich ve Kretschmer 2008; Fang, Palmatier ve Steenkamp 2008; Han, Kim ve Srivastava 1998; Hull 2004; Pauwels vd. 2004; Sorescu ve Spanjol 2008; Eisingerich vd., 2009). Yenilik, şirketlerin çevresel belirsizlikle baş etmelerine yardım ederken çevresel değişimi yönetmesine ve yönlendirmesine yardımcı olabilir (Damanpour ve Evan, 1984). Buna göre, hizmet yeniliği üzerine daha fazla odaklanan işletmelerin, yeni hizmet tekliflerini başarıyla ticarileştirmesi ve sonuç olarak, yeni hizmetlerin veya hizmetle ilgili süreçlerin geliştirilmesi ve pazarlanması üzerinde odaklanmayan işletmelerden daha fazla finansal performans elde etmesi muhtemel olduğunu iddia edilmekte (Eisingerich vd., 2009) ve böylece, aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H3: Havayolu işletmelerinin hizmet yeniliği ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmanın planlanması aşamasında ortaya çıkarılan anket formunda yer alan ifadelerle ilişkin katılımcı hizmet sağlayıcılar ve yolcular açısından anlaşılabilirliği ve temel değerlendirilmesinin yapılması amacıyla 30-31 Aralık 2016 tarihleri arasında Gaziantep Havalimanı havayolu hizmet sağlayıcıları ve yolcularının katılım sağladığı pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulama sonucu hizmet sağlayıcılardan toplanan 52 anket ve yolculardan toplanan 101 anket ön test amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik açısından test edilmiştir. Daha sonra elde edilen bu verilere hizmet sağlayıcılar ve yolcular açısından ayrı ayrı faktör, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmış ve değişkenler arasında literatüre uygun sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan pilot çalışma sonrası test edilen faktörlere ilişkin ifadelerin yer aldığı anket formu ile elden ve internet aracılığı ile toplanan veriler Microsoft Excel programında düzenlenerek analizi yapılmak üzere paket programa aktarılmıştır. Hizmet sağlayıcılardan 250 ve yolculardan 400 adet olmak üzere elde edilen toplam 650 anketten eksik ve hatalı girişler analiz dışı bırakılanlar nedeni ile toplam 586 anket (Hizmet Sağlayıcılar-214, Yolcular-372) analize dahil edilmiştir. Demografik veriler ve çalışmanın analizinde kullanılacak ifadelerle ilişkin analizlerde paket programın yanı sıra Yapısal Eşitlik Modellemesi için ek paket programından yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen verilerle örnekleme ilişkin bilgilere, çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik ve faktör analizlerine yer verilmektedir. Ayrıca bu bölümde çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizler açıklanmaktadır.

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler – Hizmet Sağlayıcılar

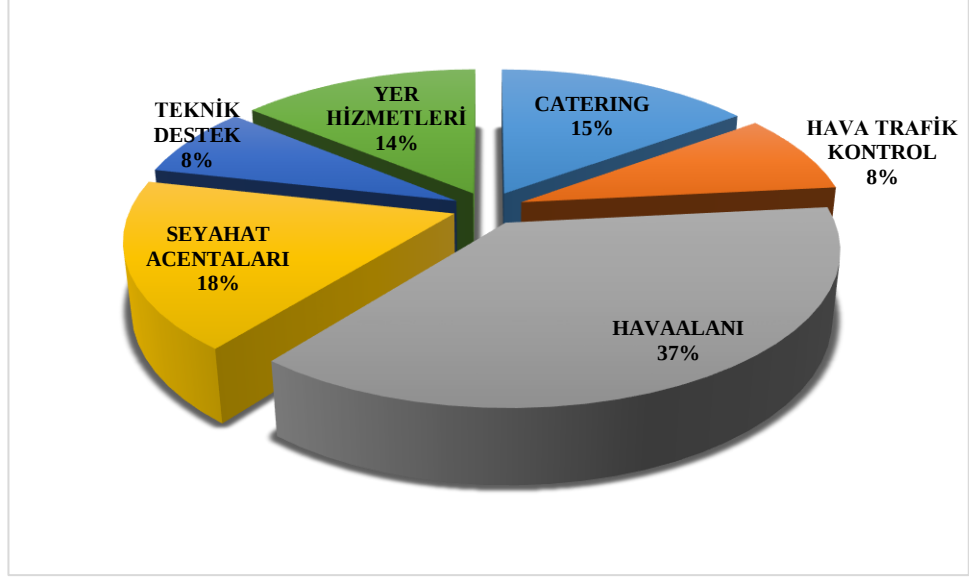
Çalışmaya katılan hizmet sağlayıcıların kendileri ve faaliyet gösterdikleri işletme ile ilgili demografik özelliklerini belirlemek üzere tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir.

4.1.1. Katılımcıların Faaliyet Alanlarına Göre Frekans Dağılımları (Model I)

Katılımcı havayolu hizmet sağlayıcılarının faaliyet alanlarına göre dağılımına bakıldığında %15'inin catering, %8'inin hava trafik kontrol, %37'sinin havaalanı, %18'inin seyahat acentaları, %7'sinin teknik destek ve %14'ünün yer hizmetleri alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4. 1. Hizmet sağlayıcıların faaliyet alanlarına göre frekans dağılımları

FAALİYET ALANI	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
CATERING	32	15	15
HAVA TRAFİK KONTROL	18	8	23
HAVAALANI	80	37	61
SEYAHAT ACENTALARI	38	18	79
TEKNİK DESTEK	16	7	86
YER HİZMETLERİ	30	14	100
TOPLAM	214	100	



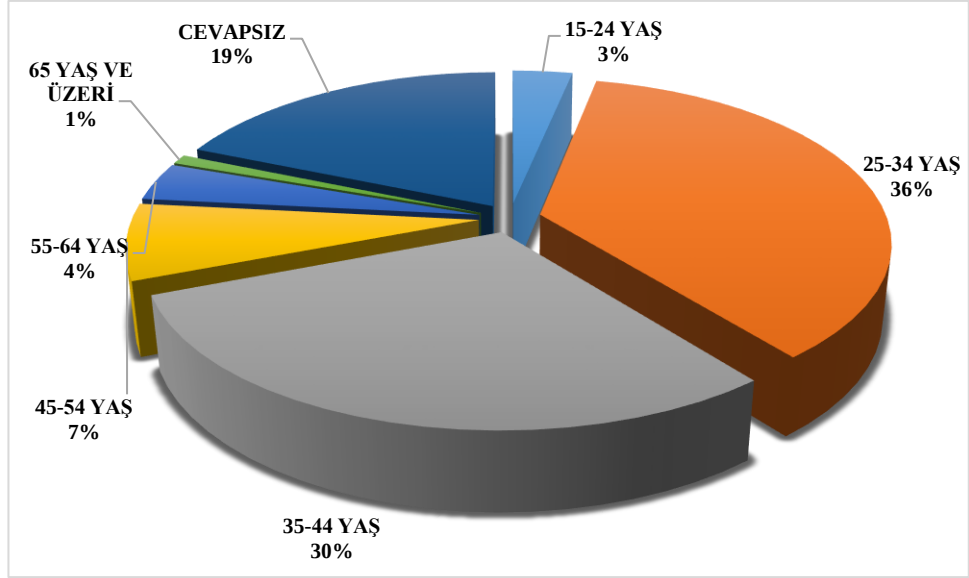
Şekil 4. 1. Hizmet sağlayıcıların faaliyet alanlarına göre yüzdelik dağılımları

4.1.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Hizmet sağlayıcılar yaş aralığı açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların % 3'ü 15-24, % 36'sı 25-34, %30'u 35-44, %7'si 45-54, %4'ü 55-64 ve %1'i 65 yaş ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %19'u ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 4. 2. Hizmet sağlayıcıların yaş gruplarına göre frekans dağılımları

YAŞ	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
15-24 YAŞ	7	3	3
25-34 YAŞ	77	36	39
35-44 YAŞ	64	30	69
45-54 YAŞ	16	7	77
55-64 YAŞ	8	4	80
65 YAŞ VE ÜZERİ	2	1	81
CEVAPSİZ	40	19	100
TOPLAM	214	100	



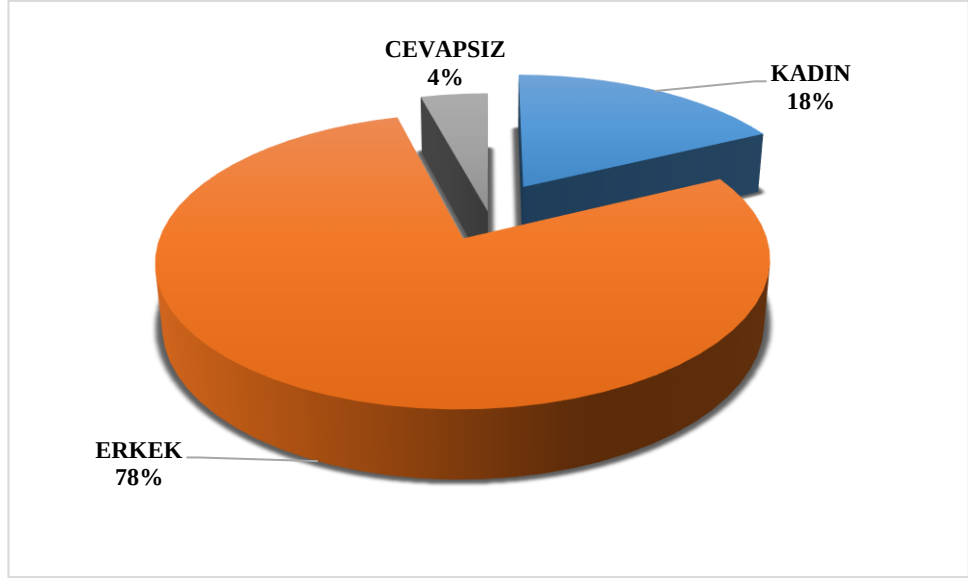
Şekil 4. 2. Hizmet sağlayıcıların yaş gruplarına göre yüzdelik dağılımları

4.1.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Katılımcı olan hizmet sağlayıcılar, cinsiyet değişkeni itibariyle incelendiğinde, örneklemin % 18'ini oluşturan 38 katılımcının kadın olduğu, kalan % 78'e denk gelen 167 kişinin de erkek katılımcılardan, %4'ünün ise cevap vermeyenlerden meydana geldiği görülmektedir. Bu sonuç, çalışmanın yapıldığı alan itibariyle erkeklerin daha aktif rol oynadığına dikkat çekmektedir.

Tablo 4. 3. Hizmet sağlayıcıların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları

CİNSİYET	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
KADIN	38	18	18
ERKEK	167	78	96
CEVAPSIZ	9	4	100
TOPLAM	214	100	



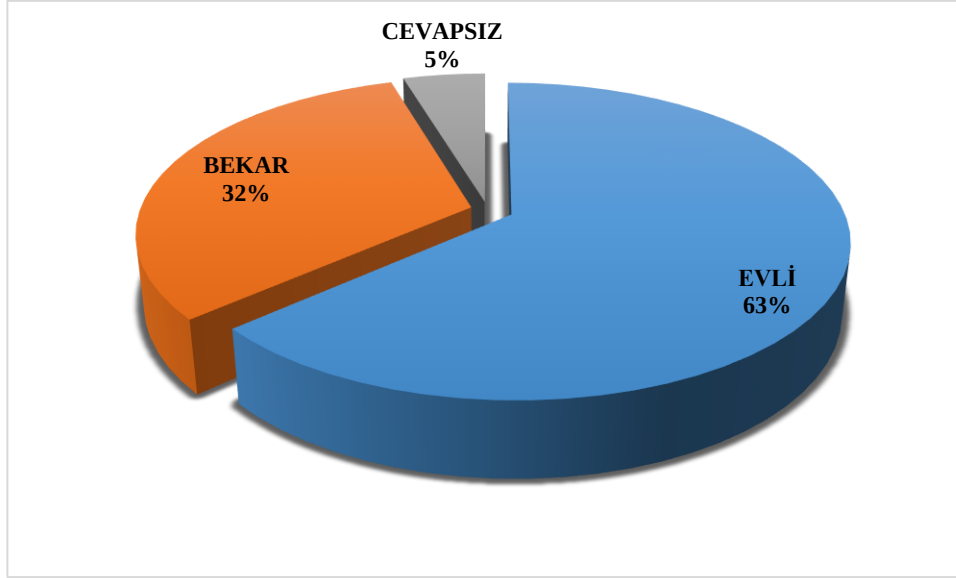
Şekil 4. 3. Hizmet sağlayıcıların cinsiyetlerine göre yüzdelik dağılımları

4.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Katılımcılar medeni durum değişkeni açısından değerlendirildiğinde, örneklemin % 64'ünü oluşturan 136 kişinin evli, % 32'sini oluşturan 68 kişinin de bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların %5'iu ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4. 4. Hizmet sağlayıcıların medeni durumlarına göre frekans dağılımları

MEDENİ DURUM	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
EVLİ	136	64	64
BEKAR	68	32	95
CEVAPSIZ	10	5	100
TOPLAM	214	100	



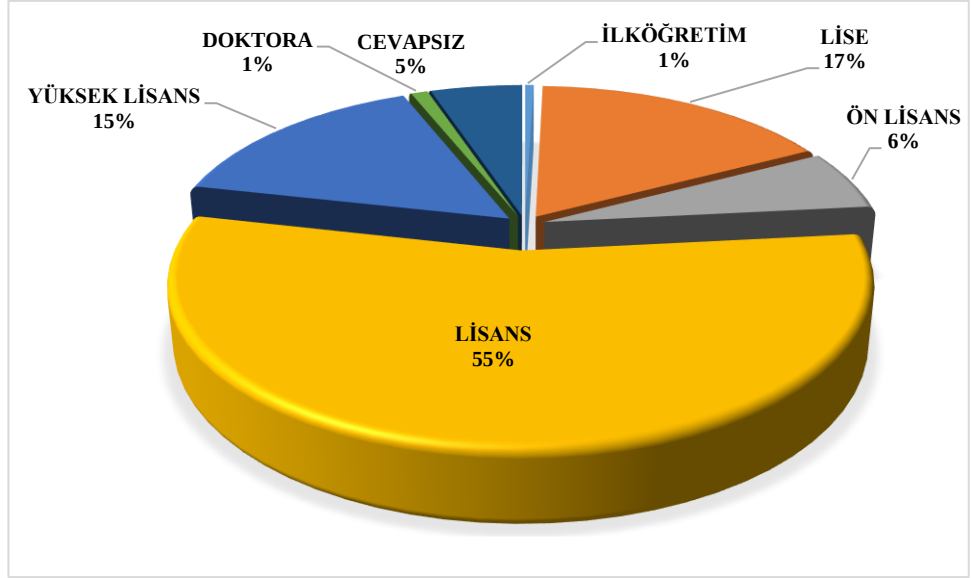
Şekil 4. 4. Hizmet sağlayıcıların medeni durumlarına göre yüzdelik dağılımları

4.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Eğitim durumları açısından dağılım; %17 lise, %6 ön lisans, %55 lisans, %15'i yüksek lisans, %1'i doktora ve %5'i yanıt vermeyenler şeklindedir.

Tablo 4. 5. Hizmet sağlayıcıların eğitim durumlarına göre frekans dağılımları

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
İLKÖĞRETİM	1	0	0
LİSE	36	17	17
ÖN LİSANS	13	6	23
LİSANS	118	55	79
YÜKSEK LİSANS	33	15	94
DOKTORA	2	1	95
CEVAPSIZ	11	5	100
TOPLAM	214	100	



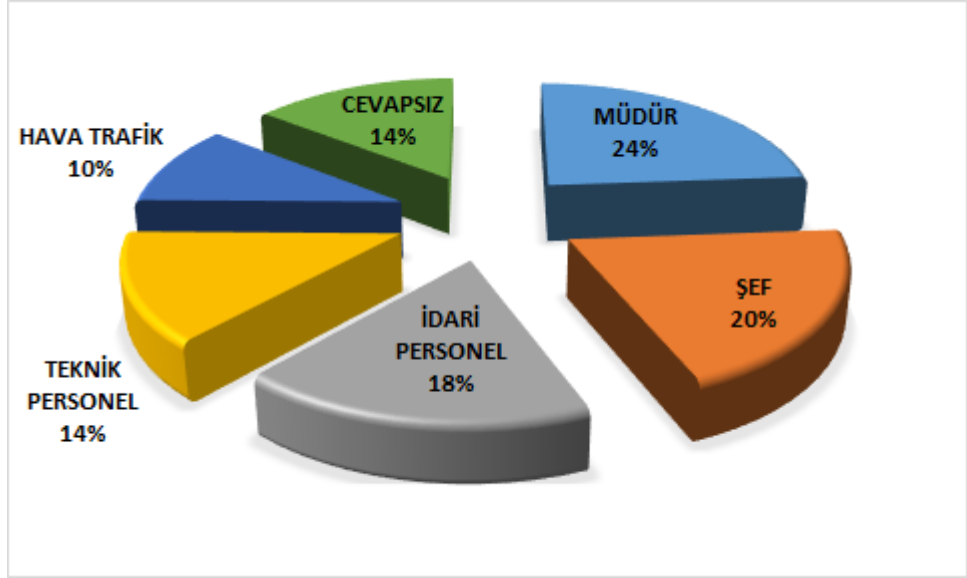
Şekil 4. 5. Hizmet sağlayıcıların eğitim durumlarına göre yüzdelik dağılımları

4.1.6. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Araştırmaya katılanların %24'ü müdür, %20'si şef, %18'i idari personel, % 14'ü teknik personel ve %10'u hava trafik kontrolörüdür. Katılımcıların %14'ü ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 4. 6. Hizmet sağlayıcıların pozisyonlarına göre frekans dağılımları

POZİSYON	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
MÜDÜR	51	24	24
ŞEF	43	20	44
İDARİ PERSONEL	38	18	62
TEKNİK PERSONEL	29	14	76
HAVA TRAFİK	22	10	86
CEVAPSIZ	31	14	100
TOPLAM	214	100	



Şekil 4. 6. Hizmet sağlayıcıların pozisyonlarına göre yüzdelik dağılımları

4.1.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model I)

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin 1 ile 36 yıl arasında değiştiğini, ortalama çalışma sürelerinin 6,23 yıl olarak belirlendiğini söylemek mümkündür. Katılımcıların mesleki deneyimleri ise 1 ile 40 yıl arasında değişmekte olup ortalama deneyim 10,04 yıldır.

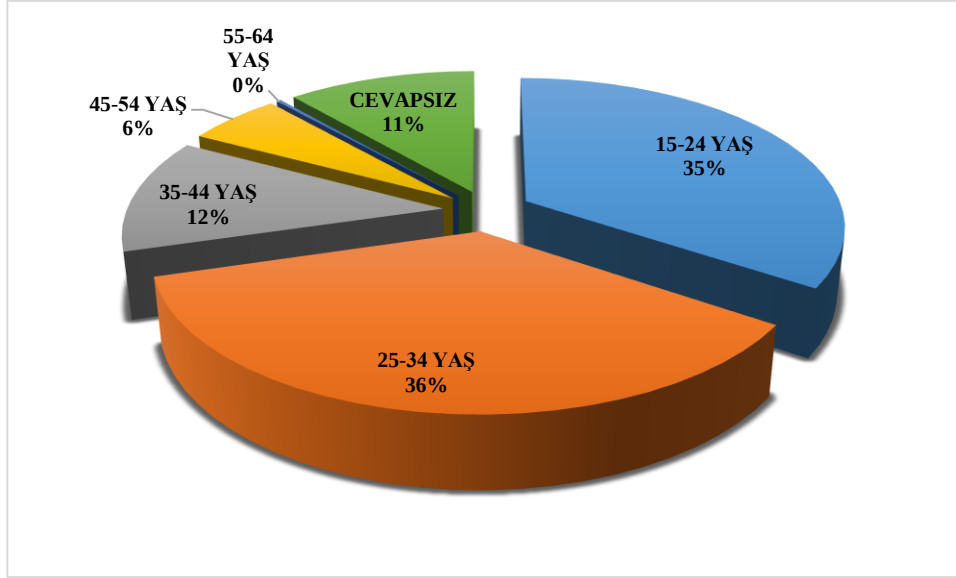
4.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler – Yolcular

4.2.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcıların yaş grupları değerlendirildiğinde, en fazla katılımın % 36 ile 25-34 ve %34 ile 15-24 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, % 12 ile 35-44 ve % 6 ile 55-64 yaş grubu takip etmektedir. Katılımcıların %11'i ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 4. 7. Yolcuların yaş gruplarına göre frekans dağılımları

YAŞ	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
15-24 YAŞ	128	34	34
25-34 YAŞ	134	36	70
35-44 YAŞ	46	12	83
45-54 YAŞ	21	6	88
55-64 YAŞ	1	0	89
CEVAPSIZ	42	11	100
TOPLAM	372	100	



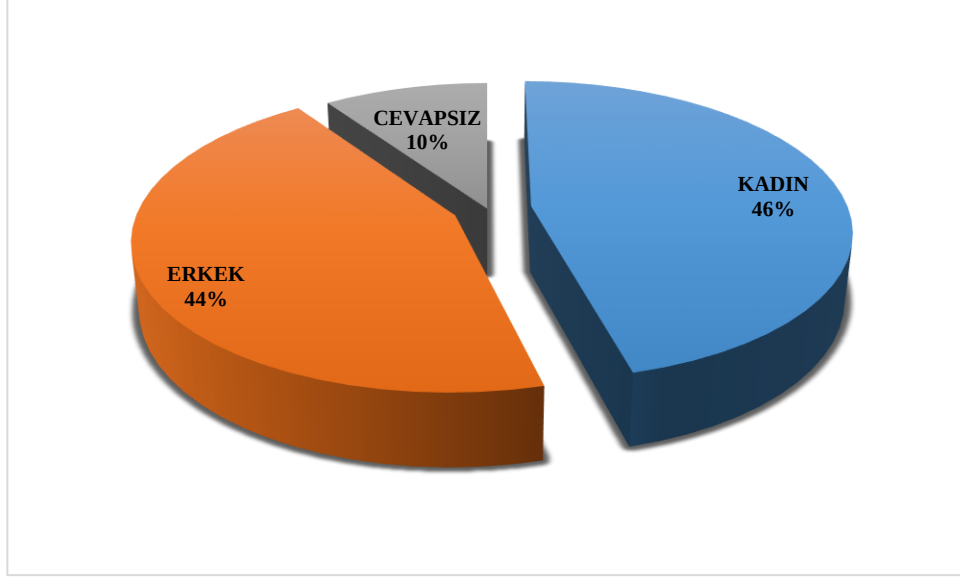
Şekil 4. 7. Yolcuların yaş gruplarına göre yüzdelik dağılımları

4.2.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcılar, cinsiyet değişkeni itibariyle incelendiğinde, büyük bir farklılık olduğu görülmemektedir. Örneklemin %46'sının kadın, % 44'ünün erkek katılımcılardan oluştuğu gözlemlenmektedir. %10'u ise cevap vermeyenlerden meydana gelmektedir.

Tablo 4. 8. Yolcuların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları

CİNSİYET	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
KADIN	171	46	46
ERKEK	165	44	90
CEVAPSIZ	36	10	100
TOPLAM	372	100	



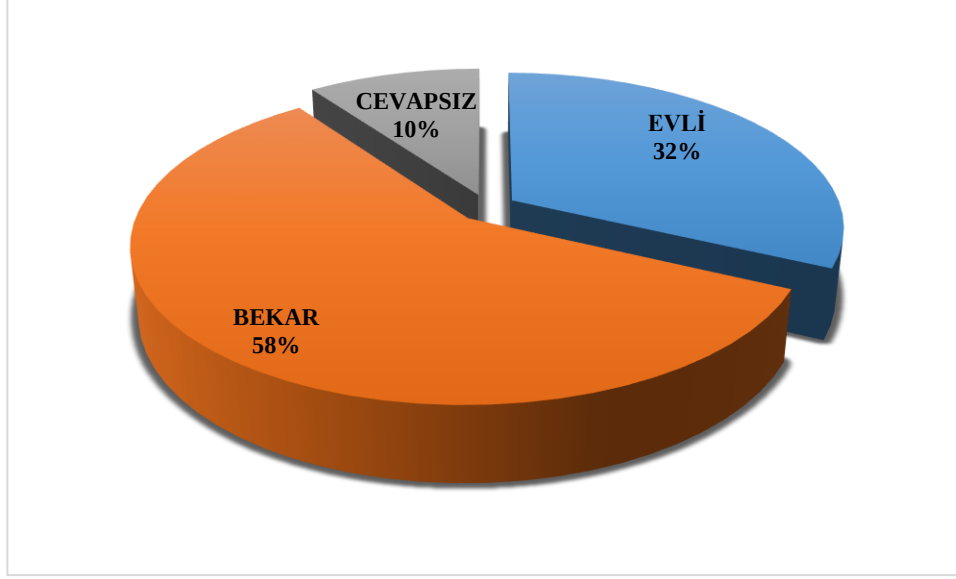
Şekil 4. 8. Yolcuların cinsiyetlerine göre yüzdelik dağılımları

4.2.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcıların %32'si evli, %58'i bekar olduklarını belirtirken; %10'u ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4. 9. Yolcuların medeni durumlarına göre frekans dağılımları

MEDENİ DURUM	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
EVLİ	119	32	32
BEKAR	216	58	90
CEVAPSIZ	37	10	100
TOPLAM	372	100	



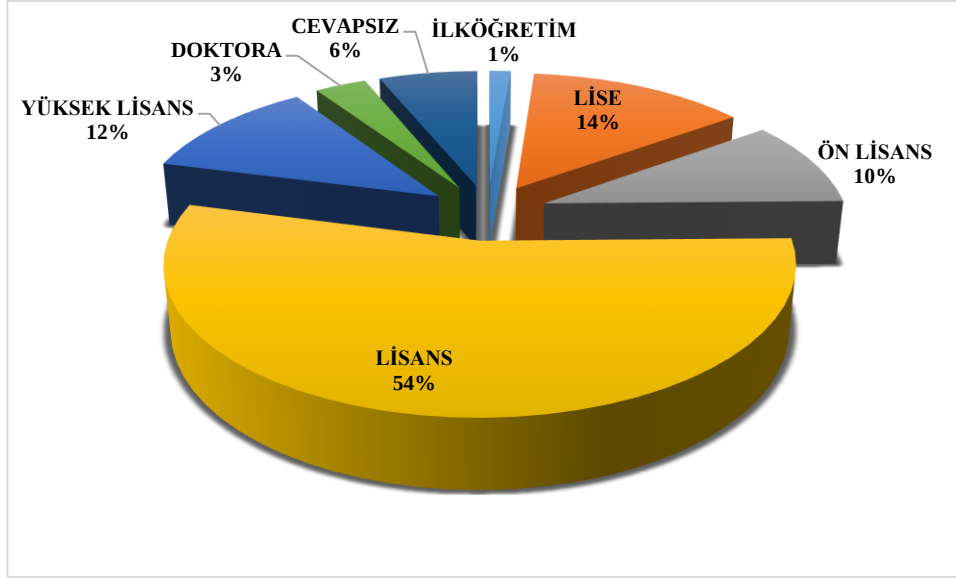
Şekil 4. 9. Yolcuların medeni durumlarına göre yüzdelik dağılımları

4.2.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcıların eğitim durumları açısından dağılımı; %1 ilköğretim, %14 lise, %10 ön lisans, %54 Lisans, %12 Yüksek Lisans, %3 Doktora ve %6'sı yanıt vermeyenler şeklindedir.

Tablo 4. 10. Yolcuların eğitim durumlarına göre frekans dağılımları

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
İLKÖĞRETİM	5	1	1
LİSE	51	14	15
ÖN LİSANS	36	10	25
LİSANS	202	54	79
YÜKSEK LİSANS	43	12	91
DOKTORA	12	3	94
CEVAPSIZ	23	6	100
TOPLAM	372	100	



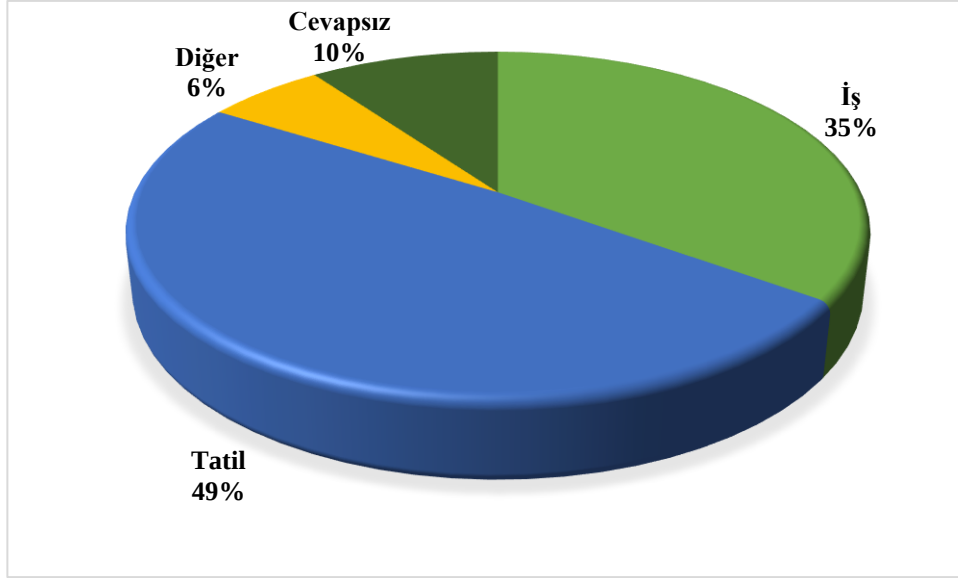
Şekil 4. 10. Yolcuların eğitim durumlarına göre yüzdelik dağılımları

4.2.5. Katılımcıların Seyahat Amaçlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcıların %49'u seyahat amaçlarını tatil, %17'si iş, %24'ü diğer olarak belirtmişlerdir. %10 ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4. 11. Yolcuların seyahat amaçlarına göre frekans dağılımları

SEYAHAT AMACI	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
İŞ	130	35	35
TATİL	182	49	84
DİĞER	23	6	90
CEVAPSIZ	37	10	100
TOPLAM	372	100	



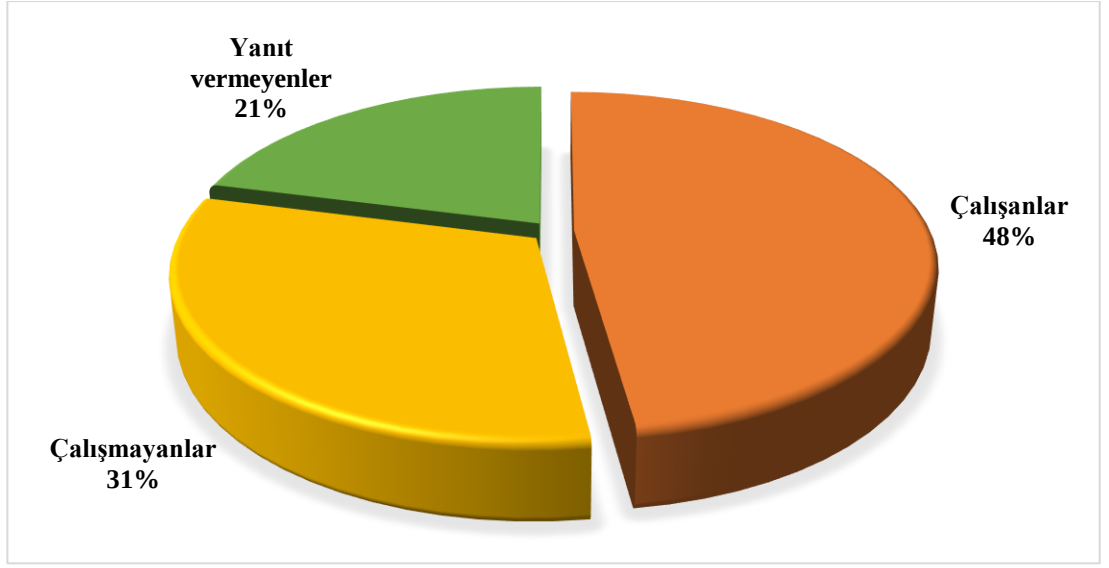
Şekil 4. 11. Yolcuların seyahat amaçlarına göre frekans dağılımları

4.2.6. Katılımcıların Meslek Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımları (Model II)

Katılımcıların meslek grupları incelendiğinde, toplam katılımcı sayısının 372 olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan örneklem sayısı içindeki havayolu yolcularının %48'i çalışanlar, % 31'i çalışmayanlar, % 21 ise yanıt vermeyenlerden oluşmaktadır. Toplam içerisinde %48 oranında yer alan çalışanların %34'ü kamu sektöründe %66'sı özel sektörde görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Çalışmayan havayolu yolcularının büyük bir kısmını %84'lük bir oranla öğrenci oluştururken, çalışmayan diğer yolcuların %11'i ev hanımı, %4'ü emekli, %1'i ise işsiz olarak kendilerini tanımlamışlardır.

Tablo 4. 12. Yolcuların meslek gruplarına göre frekans dağılımları

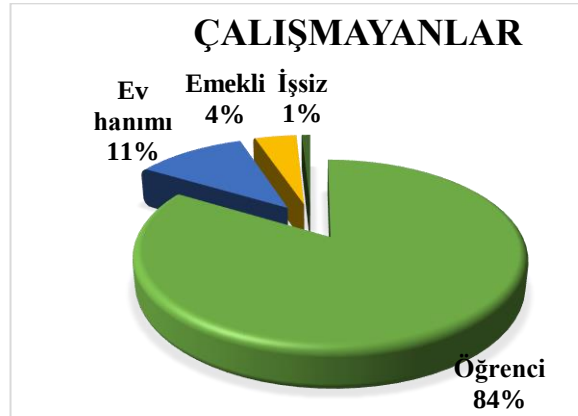
MESLEK GRUBU	FREKANS	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLE YÜZDE
ÇALIŞANLAR	178	48	48
<i>Kamu Sektörü</i>	<i>60</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Özel Sektör</i>	<i>118</i>	<i>66</i>	<i>100</i>
ÇALIŞMAYANLAR	116	31	79
<i>Öğrenci</i>	<i>97</i>	<i>84</i>	<i>84</i>
<i>Ev Hanımı</i>	<i>13</i>	<i>11</i>	<i>95</i>
<i>Emekli</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>99</i>
<i>İşsiz</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>100</i>
YANIT VERMEYENLER	78	21	100
TOPLAM	372	100	



Şekil 4. 12. Yolcuların meslek gruplarına göre yüzdelik dağılımları



Şekil 4. 13. Çalışan yolcuların yüzdelik dağılımları



Şekil 4. 14. Çalışmayan yolcuların yüzdelik dağılımları

4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmaya ilişkin modelin analizlerinin yapılabilmesi için modelde yer alan değişkenlere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik; ölçümlerin rasgele hatalar içermediği ve zaman içinde ve farklı durumlar altında tutarlı sonuçlar ortaya çıkarmasını ifade eden bir kavramdır (Zikmund, 2000). Güvenilirlik için alan yazında genel olarak kullanılan **Cronbach Alfa Analizi**, 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğunu ifade eden bir değerdir. Bunun yanı sıra Cronbach alfa katsayısında güvenilirlik değerini bozan değişkenler belirlenerek analiz dışı bırakılabilmektedir (Kartal ve Dirlik, 2016: 1870-1871). İslamoğlu ve Alınçık (2013) Cronbach Alfa Katsayı değerinin yorumlanmasına ilişkin aşağıda belirtilen oranların kullanılabileceğini belirtmektedirler:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ölçek güvenilirliği geçersiz;

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ölçek güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ölçek güvenilirliği kabul edilebilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek güvenilirliği yüksek olarak kabul edilebilir.

Ancak Shook, Ketchen, Hult ve Kacmar (2004), Cronbach alfa katsayısının, güvenilirliğin en yaygın ölçütü olmakla birlikte, birkaç sınırlamaya sahip olduğunu ifade ederek Bileşik Güvenilirliğin (Composite Reliability – CR) daha iyi bir seçim olduğunu, çünkü her bir öge için standart yüklemeler ve ölçüm hatası aldığını savunmuşlardır. Diğer araştırmacılar (Gerbing ve Anderson, 1988; Koufteros, 1999) tek başına tek boyutun bir ölçeğin kullanılabilirliğini sağlamak için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. CR değeri, bir yapının ölçümünde gizli bir yapı indikatörünün paylaştığı derecedir (Koufteros, 1999). Bir ölçekte güvenilirlik için, 0.6'dan büyük CR değeri yeterlidir (Bagozzi ve Yi, 1988; Fornell ve Larcker, 1981).

Güvenirliğin yanı sıra modelin analiz edilebilmesi için önemli olan bir diğer ölçüm ise Geçerlilik'tir. Bir testin ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçmesi olarak değerlendirilen (Alpar, 2013) **Geçerlilik** kavramı; İçerik ve Yapı Geçerliliği olmak üzere iki başlık altında ele alınarak incelenmektedir. Bunlardan ilki olan İçerik Geçerliliği keşifsel araştırma ve anketin ön testiyle elde edilmektedir. Yapı Geçerliliği ise Yakınsak ve Ayrımsama geçerliliklerinden oluşur. Yakınsak Geçerlilik, aynı konuyu ölçen iki farklı araç tarafından elde edilen sonuçların yüksek korelasyona

sahip olduğu durumdur. Ayrımsama Geçerliliği ise kurama göre iki değişken arasında bağlantı olmadığının tahmin edildiği ve yapılan ölçümler sonunda ulaşılan değerlerin de deneysel olarak bu sonuca ulaştığı durumdur. Ortalama açıklanan varyans (AVE), yakınsaklık geçerliliğini değerlendirmek için kullanılabilir (Fornell & Larcker, 1981). Bagozzi ve Yi (1988)'e göre, AVE değerinin 0,5'ten büyük olması ölçeğin geçerliliği için yeterli olarak görülmektedir. 0,5'ten daha küçük AVE değerleri için gizil değişkenlerde ölçüm hataları ile karşılaşılması olasıdır (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000).

Ortalama açıklanan varyansın hesaplanması aşağıdaki gibidir;

$$\rho = (\sum \lambda^2) / (\sum \lambda^2 + (\sum \theta)) \quad (4.1)$$

ρ : Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)

λ : Faktör Yüklenmeleri

θ : Hata Varyans

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada yer alan modellere ilişkin değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ayrı ayrı hesaplanarak aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Model I Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Model I'de yer alan değişkenlere ilişkin yapılan güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine ilişkin hesaplanan değerler Tablo 4.13'de verilmiştir. Her bir ölçeğe ait Cronbach Alfa Katsayılarının (α) 0,80'in üzerinde ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.13'de görüldüğü üzere, AVE değerlerinin 0,50 değerinden büyük olması yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak gösterilebilir. Buna göre değişkenlerin her biri için elde edilen ortalama açıklanan varyans değerleri 0,64 ve 0,73 arasında değişen değerler aldığı ve yapısal güvenilirlik (CR) değerlerinin her birinin AVE değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durum yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak ifade edilebilir.

Tablo 4. 13. Model I'in güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

DEĞİŞKENLER	CR	AVE	α
Performans	0,892	0,735	0,895
Hizmet Yeniliği	0,935	0,645	0,937
İlişkisel Etkileşim Yeteneği	0,890	0,731	0,896
Etik Etkileşim Yeteneği	0,879	0,646	0,862
Kişisel Etkileşim Yeteneği	0,889	0,669	0,885
Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği	0,878	0,644	0,876
Uyumlu Etkileşim Yeteneği	0,895	0,680	0,893
Gelişimsel Etkileşim Yeteneği	0,891	0,673	0,898

4.3.2. Model II Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Model II'de yer alan değişkenlere ilişkin yapılan güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine ilişkin hesaplanan değerler Tablo 4.14'te verilmiştir. Her bir ölçeğe ait Cronbach Alfa Katsayılarının (α) 0,80'in üzerinde ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.14'te görüldüğü üzere, AVE değerlerinin 0,50 değerinden büyük olması yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak gösterilebilir. Buna göre değişkenlerin her biri için elde edilen ortalama açıklanan varyans değerleri 0,53 ve 0,73 arasında değişen değerler aldığı ve yapısal güvenilirlik (CR) değerlerinin her birinin AVE değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durum yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak ifade edilebilir.

Tablo 4. 14. Model II'nin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

DEĞİŞKENLER	CR	AVE	α
Performans	0,919	0,739	0,908
Hizmet Yeniliği	0,928	0,617	0,941
İlişkisel Etkileşim Yeteneği	0,861	0,609	0,855
Etik Etkileşim Yeteneği	0,881	0,651	0,877
Kişisel Etkileşim Yeteneği	0,914	0,728	0,914
Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği	0,821	0,535	0,819
Uyumlu Etkileşim Yeteneği	0,902	0,697	0,899
Gelişimsel Etkileşim Yeteneği	0,875	0,638	0,875

4.4. Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde analizde kullanılan verilere ilişkin faktör analizlerine yer verilecektir. Faktör analizinin temel olarak iki amacı; boyut indirgemek ya da değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişki yapısını araştırmaktır. Diğer bir deyişle değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör yükleri, değişkenlerin ilgili faktörler üzerindeki objektif ağırlıkları olarak değerlendirilebilmektedir. Bu yükler kullanılarak elde edilen faktör skorları gözlemlere ilişkin birer objektif değerlendirme skoru olarak düşünülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA), veri matrisindeki değişkenlerin ilişkilerinden yararlanarak değişkenlerden daha az sayıda faktör belirlemeyi amaçlamaktadır. Doğrulamalı faktör analizinde (DFA) ise tümünden gelim stratejisi söz konusu olup, araştırmanın başında hangi değişkenlerin birlikte faktörleşeceği önermesi söz konusudur (Alpar, 2013). Yani AFA tanımlayıcı veya açıklayıcı bir süreç iken DFA ise faktör modelinin önceden belirlenmiş tüm durumlarına (faktör sayısı, faktör yükleri vb.) bakıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Brown, 2014). AFA faktörlerin sayısını belirlemek için kullanılırken, DFA faktörlerin sayısını sabit olarak almaktadır. Bu durumda AFA faktörlerin ilişkili olup olmadığını belirlerken, DFA ise faktörlerin ilişkilerini analiz öncesinde karar verilmesine imkan sağlamaktadır (Timm, 2002; Brown, 2006; Çelik ve Yılmaz, 2013).

Bu doğrultuda çalışmada ele alınan değişkenlerin literatürde ifade edilen kuramsal yapıya ne derecede uyum gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. AFA için SPSS paket programı; DFA için ise SPSS AMOS paket programı kullanılmıştır.

4.4.1. Model I – Hizmet Sağlayıcılar

Hair vd., (1998), veri matrisinin, başlangıçta Kaiser-Meyer Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçeği ve Bartlett küresellik testi gibi ölçütler yoluyla test edilebileceğini önermektedir. KMO, gözlenen korelasyon katsayılarının boyutunu kısmi korelasyonun büyüklüğü ile karşılaştırmakta ve 0 ile 1 arasındaki bir değer olarak hesaplamaktadır.

Tablo 4. 15. Model I'in KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri

BOYUTLAR	KMO TESTİ	BARTLET KÜRESELLİK TESTİ	p
Performans	0,822	683,122	,000
Hizmet Yeniliği	0,914	1456,582	,000
İlişkisel Etkileşim Yeteneği	0,832	520,801	,000
Etik Etkileşim Yeteneği	0,784	427,996	,000
Kişisel Etkileşim Yeteneği	0,828	477,284	,000
Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği	0,821	437,360	,000
Uyumlu Etkileşim Yeteneği	0,832	495,199	,000
Gelişimsel Etkileşim Yeteneği	0,808	548,485	,000

Model I'e ilişkin verilerin KMO ve Bartlett küresellik Testi Sonuçları Tablo 4.15'de verilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Bartlett'in tüm değerleri için yüksek KMO istatistiklerini (0.78'den 0.91'e değişen) ve önemli bir olasılık seviyesine ($p < 0,001$) yol açtığı görülmektedir.

4.4.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.1.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

H-B Yönelimi ölçmek üzere alan yazın taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket soruları her bir boyutu 4 sorudan oluşmak üzere toplamda 6 alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4. 16. İlişkisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımız süresince kurumumuzu iyi hissettirir.	,882
İş ortaklığımız süresince kurumumuzla yakın bir iletişim kurmayı dener.	,918
İş ortaklığımız süresince kurumumuzu iki yönlü iletişim kurmaya teşvik eder.	,860
İş ortaklığımız süresince kurumumuzla iletişimde samimidir.	,835
Toplam Açıklanan Varyans: %76,43	

H-B Yönelim değişkenini oluşturan boyutlardan ilki olan İlişkisel Etkileşim Yeteneği sorularına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir. Toplam 4 sorudan oluşan İlişkisel Etkileşim Yeteneği boyutuna ait soru maddelerinin faktör yüklenmelerinin kabul edilebilir düzey olan 0,50’nin oldukça üzerinde ve 1,00 değerine yakın oldukları görülmektedir. İlişkisel Etkileşim Yeteneği değişkenine ilişkin 4 sorunun toplam açıklayıcılığı ise %76,34 olarak ölçülmüştür.

Tablo 4. 17. Etik etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımız süresince kurumumuza karşı fırsatçı davranmaz.	,882
İş ortaklığımız süresince kurumumuza hiçbir şekilde baskı kurmaz.	,804
İş ortaklığımız süresince kurumumuzu herhangi bir şekilde yanıltmaz.	,881
İş ortaklığımız süresince kurumumuzu yanlış yönlendirmeye çalışmaz.	,814
Toplam Açıklanan Varyans: %71,60	

H-B Yönelime ilişkin ikinci boyut olan Etik Etkileşim Yeteneği sorularına ait faktör analizi sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir. Etik Etkileşim Yeteneği toplam 4 soruyla ölçülürken bu sorulara ilişkin faktör yükleri 0,80’nin üzerinde oldukları bulgulanmıştır. Etik Etkileşim Yeteneği’nin belirlenmesi için sorulan soruların toplam açıkladıkları varyansın ise %71,60 olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 18. Kişisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımız süresince kurumumuzun kurumsal ihtiyaçlarını (eğitim, planlama, talimat vb.) anlamaya çaba sarf eder.	,821
İş ortaklığımız süresince kurumumuzun kurumsal yapısına (iş yapış şekli) duyarlıdır.	,846
İş ortaklığımız süresince kurumumuzun en faydalı hizmet şeklini belirlemesi konusunda çaba sarf eder.	,906
İş ortaklığımız süresince kurumumuzun beklentilerini yerine getirmeyi amaçlar.	,880
Toplam Açıklanan Varyans: %74,64	

H-B Yönelim değişkenine ilişkin üçüncü boyut olarak ele alınan Kişisel Etkileşim Yeteneği'ne ait faktör analizi sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir. Toplam 4 soru ile ölçümlenen Kişisel Etkileşim Yeteneği boyutuna ait ifadelerin faktör yüklenmelerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde çıktığı ve bu boyuta ilişkin toplam varyansın %74,64'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4. 19. Güçlendirilmiş etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımız süresince kurumumuzun fikir ve önerilerini kendilerine iletmemiz konusunda teşvik eder.	,843
İş ortaklığımızı daha uygun hale getirmek için fikirlerimizi sunmamız konusunda kurumumuzu teşvik eder.	,870
İş ortaklığımız süresince kontrolün kurumumuzla dengeli olmasını sağlar.	,879
İş ortaklığımız süresince iletişimi kurumumuzun istekleri doğrultusunda kurar.	,831
Toplam Açıklanan Varyans: %73,24	

H-B Yönelim değişkeninin dördüncü alt boyutu olan Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği'ne ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.19'da verilmiştir. Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği alt boyutu toplamda 4 ifadeden oluşurken, bu ifadelere ilişkin faktör yüklenmeleri 0,80'in üzerinde değerlere sahiptir. Boyuta ilişkin toplam açıklanan varyans % 73,24 olarak ölçümlenmiştir.

Tablo 4. 20. Uyumlu etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımızı sorunsuz bir şekilde yürütür.	,843
İş ortaklığımız süresince ortak bir amaç doğrultusunda hareket eder.	,881
İş ortaklığımız süresince kurumumuza birbiriyle tutarlı mesajlar verir.	,888
İş ortaklığımız süresince kurumumuzla etkileşim halindeyken iyi bir iş yapış şekline sahiptir.	,873
Toplam Açıklanan Varyans: %75,90	

H-B Yönelimin beşinci alt boyutunu oluşturan Uyumlu Etkileşim Yeteneği 4 maddeden oluşan ifadelerle ölçümlenmiş ve faktör yüklenmesi sonucu elde edilen değerler Tablo 4.20’de verilmiştir. Alt boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklenmeleri 0,80’nin üzerindeyken açıkladıkları toplam varyans değeri % 75,90’dır.

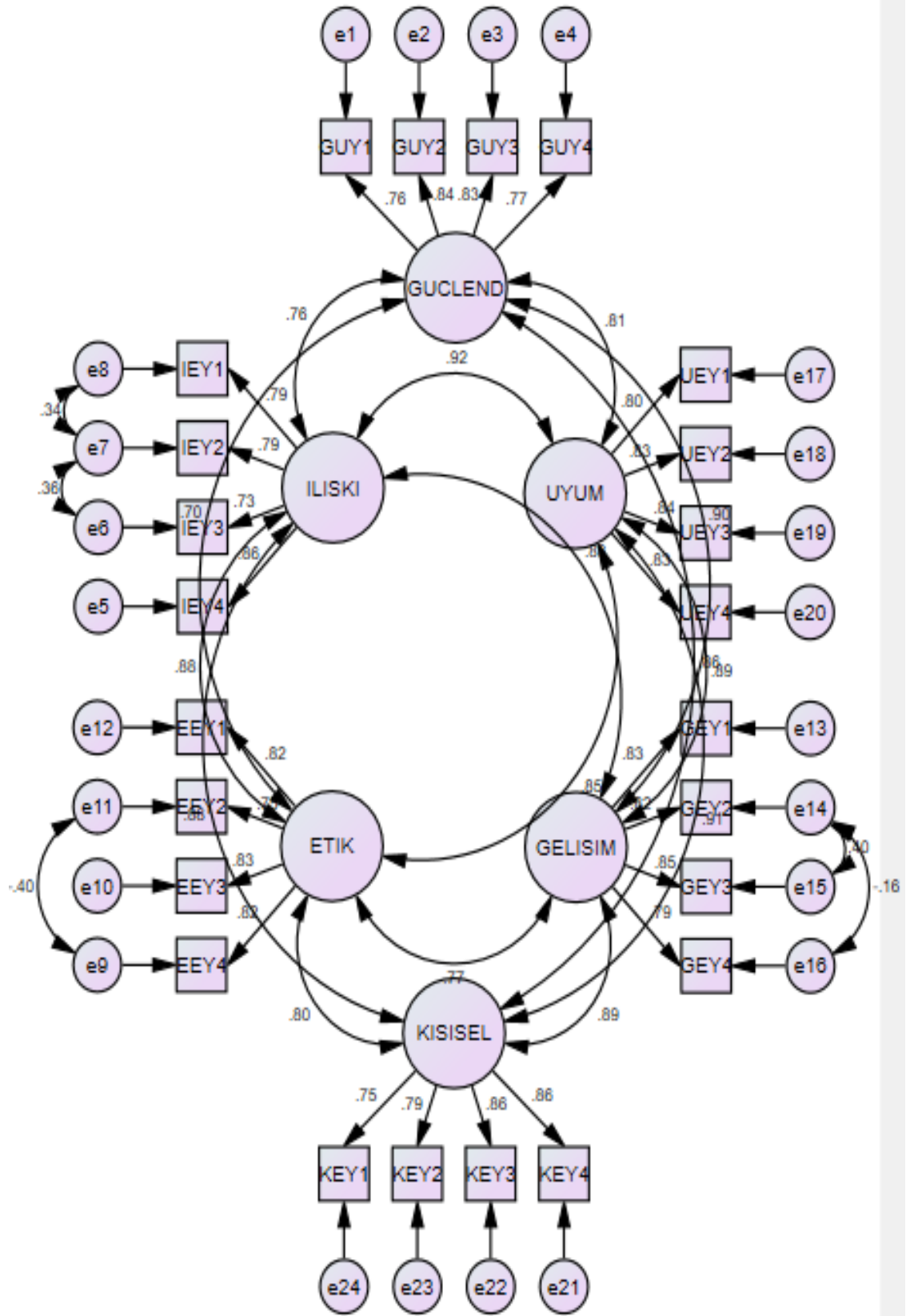
Tablo 4. 21. Gelişimsel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
İş ortaklığımız süresince kurumumuzla yararlı bilgiler paylaşır.	,849
İş ortaklığımız süresince iş yapış şeklimiz ile ilgili daha bilgili olmamız konusunda kurumumuza yardımcı olur.	,886
İş ortaklığımız süresince iş yapış şekline aktif bir şekilde katılmamızı teşvik eder.	,926
İş ortaklığımız süresince doğru iş akışını yürütmede bilgi alabileceğimiz uzman kişi/ler temin eder.	,842
Toplam Açıklanan Varyans: %76,77	

H-B Yönelim değişkeninin altıncı ve son alt boyutu olan Gelişimsel Etkileşim Yeteneği değişkenine ait 4 ifadenin faktör analizi sonucu yüklendikleri değerler Tablo 4.21’de verilmiştir. Faktör yüklenmeleri kabul edilen değerlerde bulgularan ifadeler bu alt boyuta ilişkin toplam varyansın %76,77’sini açıklamaktadır.

4.4.1.1.2. H-B Yönelime İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

H-B Yönelimi belirleyen altı alt boyuta ilişkin açıklayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra değişken tüm alt boyutları ile birlikte doğrulayıcı faktör analizine dahil edilmiştir. Şekil 4.15’te H-B yönelim değişkenine ait tüm alt boyutların doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu değişkene ait ifadelerin faktör yüklenmeleri ve uyum iyiliği değerlerinin (Tablo 4.22) kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. 15. H-B yönelim değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model I)

Tablo 4. 22. H-B yönelim değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	441,338	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	1,902	Mükemmel uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,065	İyi uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,951	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,862	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,822	Kabul edilebilir uyum

H-B yönelime ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

4.4.1.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.1.2.1. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

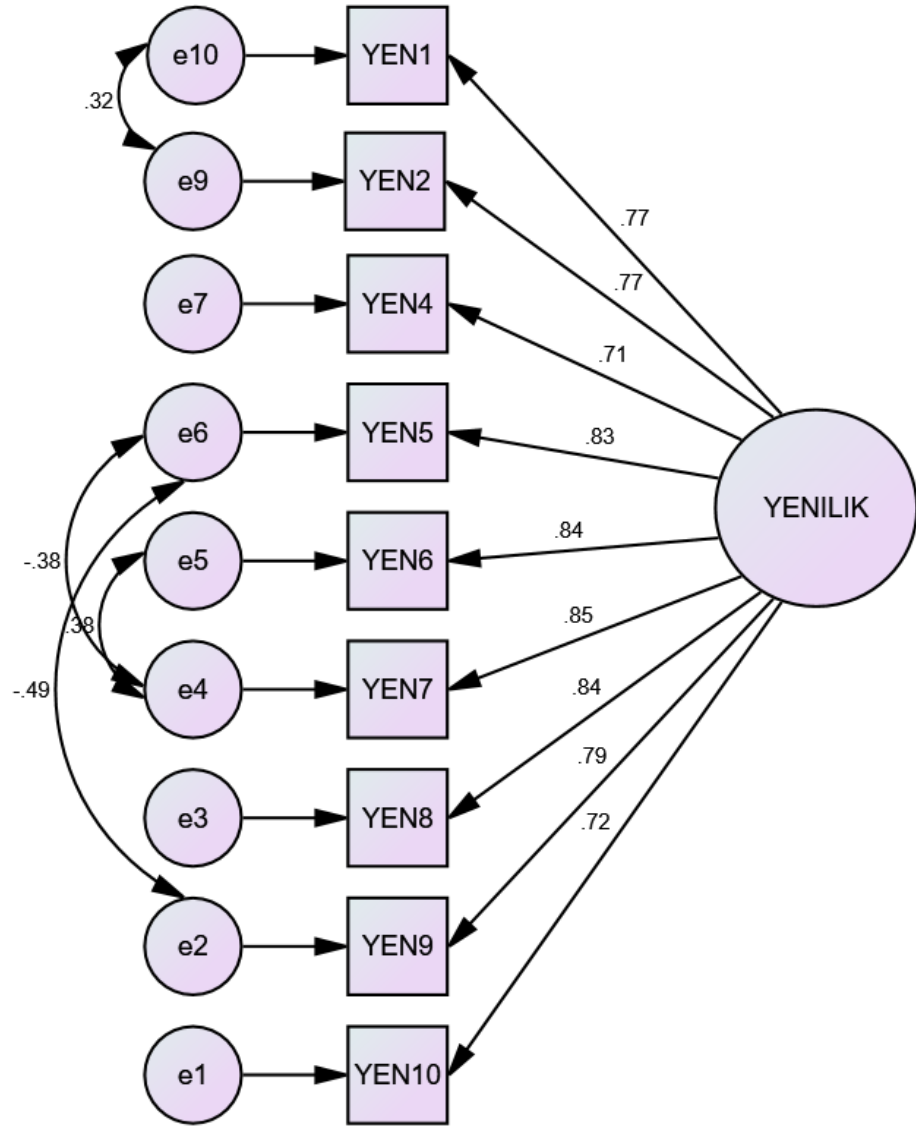
Çalışmada yer alan modeldeki değişkenlerden Hizmet Yeniliği değişkeni için yapılan açıklayıcı faktör analizine ilişkin toplam 10 ifadenin faktör yüklenmeleri Tablo 4.24’de verilmiştir. Bu ifadelerden “Öncü teknolojileri araştırır.” ifadesinin faktör yükü kabul edilebilir düzey olan 0,50’den düşük çıkmıştır ve bu ifade değişkenden çıkarılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu ifade çıkarıldıktan sonra kalan toplam 9 ifade, Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin toplam varyansın %66,78’ini açıklamaktadır.

Tablo 4. 23. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü (Soru Çıktıktan Sonra)
Yenilikleri sunmada öncüdür.	,825	,825
Teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmek amacıyla yatırım yapar.	,820	,820
Öncü teknolojileri araştırır.	,334	-
Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.	,757	,757
Yenilik Geliştirme (Y&G) departmanına sahiptir.	,810	,811
Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	,870	,872
Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	,867	,868
Hizmetlerin üretilmesinde yeni yollar geliştirir.	,850	,851
Rakiplerinden daha fazla hizmet sunar.	,790	,792
Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dahil eder.	,748	,749
İlk Açıklanan Toplam Açıklanan Varyans: % 61,057 Sonra : % 66,786		

4.4.1.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Hizmet Yeniliği değişkenine ilişkin ifadelerin açıklayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra değişkene ait ifadeler doğrulayıcı faktör analizine dahil edilmiştir. Şekil 4.16’da Hizmet yeniliği’ne ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu değişkene ait ifadelerin faktör yüklenmeleri ve uyum iyiliği değerlerinin (Tablo 4.24) kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. 16. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model I)

Tablo 4. 24. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	48,205	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklemelerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklemelerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	2,191	Mükemmel uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,075	İyi uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,982	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,952	Mükemmel uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,903	İyi uyum

Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel ve iyi uyum değerleri içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Şekil 4.16’da, standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında hizmet yeniliği faktörü ile en yüksek derecede ilişkili boyutun 0.85 ile “Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.” sorusu ve en az ilişkili boyutun 0.71 ile “Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.” sorularının olduğu görülmektedir.

4.4.1.3. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.1.3.1. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

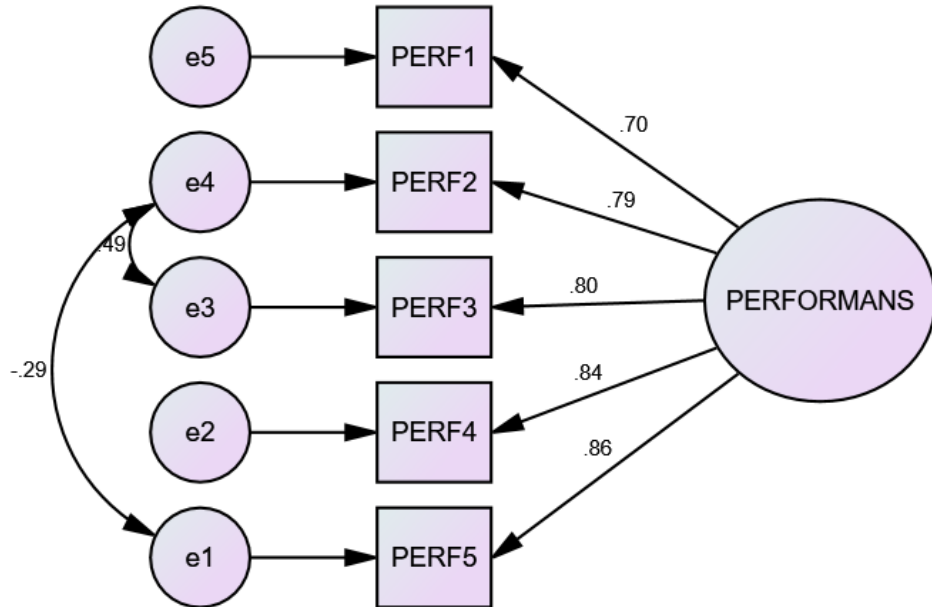
Çalışmada yer alan bir diğer değişken olan Performans için yapılan açıklayıcı faktör analizine ilişkin toplam 5 ifadenin faktör yüklenmeleri Tablo 4.25’de verilmiştir. Toplam 5 ifade ile ölçülen Performans değişkeni bir alt boyuttan oluşmaktadır. Bu değişkene ilişkin ifadelerin faktör yüklenmeleri Tablo 4.25’de verilmiştir. Performans değişkenini oluşturan bu ifadeler toplam varyansın %71,35’ini açıklamaktadır.

Tablo 4. 25. Performans değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model I)

İFADELER	Faktör Yüğü
Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.	,757
Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.	,859
Rakiplerine göre daha büyük bir işletmedir.	,881
Rakiplerine göre satış büyümesi daha yüksektir.	,868
Rakiplerine göre genel performansı iyidir.	,853
Toplam Açıklanan Varyans: %71,35	

4.4.1.3.2. Performans Değişkenine İlişkin Doğrulatoryı Faktör Analizi

Performans değişkenine ilişkin ifadelerin açıklayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonra değişkene ait ifadeler doğrulatoryı faktör analizine dâhil edilmiştir. Şekil 4.17’de performans değişkenine ait doğrulatoryı faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan doğrulatoryı faktör analizi sonucu değişkene ait ifadelerin faktör yüklenmeleri ve uyum iyiliği değerlerinin (Tablo 4.26) kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. 17. Performans değişkenine ilişkin doğrulatoryı faktör analizi (Model I)

Tablo 4. 26. Performans değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model I)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	6,822	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	2,274	Mükemmel uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,077	İyi uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,994	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,987	Mükemmel uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,936	İyi uyum

Performans değişkenine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel ve iyi uyum sınırları içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Şekil 4.17’de, standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında performans faktörü ile en yüksek derecede ilişkili boyutun 0.86 ile “Rakiplerine göre genel performansı iyidir.” ve en az ilişkili boyutun 0.70 ile “Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.” sorularının olduğu belirlenmiştir.

4.4.2. Model II – Yolcu

Model II’ye ilişkin verilerin KMO ve Bartlett küresellik Testi Sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Bartlett’in tüm değerleri için yüksek KMO istatistiklerini (0.75’den 0.93’e değişen) ve önemli bir olasılık seviyesine ($p < 0,001$) yol açtığı görülmektedir.

Tablo 4. 27 Model II'nin KMO ve Bartlet Küresellik Testi değerleri

BOYUTLAR	KMO TESTİ	BARTLET KÜRESELLİK TESTİ	p
Performans	0,880	1281,328	,000
Hizmet Yeniliği	0,935	2331,039	,000
İlişkisel Etkileşim Yeteneği	0,776	706,564	,000
Etik Etkileşim Yeteneği	0,805	811,485	,000
Kişisel Etkileşim Yeteneği	0,836	1039,751	,000
Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği	0,755	544,246	,000
Uyumlu Etkileşim Yeteneği	0,816	955,589	,000
Gelişimsel Etkileşim Yeteneği	0,819	761,178	,000

4.4.2.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.2.1.1. H-B Yönelime İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma modelinde yer alan H-B Yönelim değişkenine ilişkin ifadelerin faktör yüklenmelerinin değerlendirilmesi için toplam 24 soru ve 6 alt boyut açıklayıcı faktör analizine dahil edilmiştir.

Tablo 4. 28. İlişkisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yüğü
Seyahat süresince beni iyi hissettirir.	,848
Benimle kurduğı iletişim yakın ve sıcaktır.	,894
Beni iki yönlü iletişim kurmaya teşvik eder.	,789
Benimle ilgilendiğı süre zarfında samimidir.	,812
Toplam Açıklanan Varyans: %70,00	

H-B Yönelim değişkenini oluşturan ilk alt boyut olan İlişkisel Etkileşim Yeteneği sorularına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.28'de verilmiştir. Toplam 4 sorudan oluşan İlişkisel Etkileşim Yeteneği boyutuna ait soru maddelerinin faktör yüklenmelerinin kabul edilebilir düzey olan 0,50'nin üzerinde oldukları görülmektedir. İlişkisel Etkileşim Yeteneği değişkenine ilişkin 4 sorunun toplam açıklayıcılığı ise %70 olarak ölçülmüştür.

Tablo 4. 29. Etik etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yükü
Bana fırsatçı davranmaz.	,786
Bana hiçbir şekilde baskı kurmaz.	,895
Beni herhangi bir şekilde yanıltmaz.	,878
Beni yanlış yönlendirmeye çalışmaz.	,866
Toplam Açıklanan Varyans: %73,513	

H-B Yönelim'in ikinci alt boyutunu oluşturan Etik Etkileşim Yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.29'da verilmiştir. Toplam 4 ifade ve bir boyuttan oluşan Etik Etkileşim Yeteneği ifadelerinin faktör yüklerinin 0,75'in üzerinde olduğu ve toplam varyansın %73,51'ini açıkladıkları görülmektedir.

Tablo 4. 30. Kişisel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yükü
Benim kişisel ihtiyaçlarımı anlamaya çaba sarf eder.	,900
Benim kişisel durumuma duyarlıdır.	,902
Benim için en faydalı olanı bulmak için çaba sarf eder.	,902
Kişisel beklentilerimi tespit etmeyi amaçlar.	,862
Toplam Açıklanan Varyans: %79,521	

H-B Yönelim'in alt boyutlarından bir diğeri olan Kişisel Etkileşim Yeteneği'ne ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.30'da verilmiştir. Toplam 4 ifadeden oluşan boyutta yer alan ifadelerin faktör yüklenmelerinin 0,80'inin üzerinde olduğu bulgulanmıştır. Bu 4 ifadenin toplam varyansın %79,52'sini açıkladıkları görülmektedir.

Tablo 4. 31. Güçlendirilmiş etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yükü
Fikir ve önerilerimi kendilerine iletmemi ister.	,769
Aldığım hizmeti bana uygun hale getirmek için fikirlerimi sunmam konusunda beni teşvik eder.	,859

Seyahat süresince edindiğim tecrübede hakimiyetin bende olmasını sağlar.	,808
İletişimi benim istediğim şekilde kurar.	,787
Toplam Açıklanan Varyans: %65,012	

H-B Yönelim'in dördüncü alt boyutunu oluşturan ve toplam 4 ifade ile ölçümlenen Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği'ne ait ifadelerin faktör yükleri Tablo 4.31'de verilmiştir. Boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir değerlerin üzerinde oldukları ve toplam varyansın %65'ini açıkladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. 32. Uyumlu etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yükü
Bana hizmeti sorunsuz bir şekilde sunar.	,878
Seyahat süresince yolcu memnuniyeti amacı doğrultusunda hareket eder.	,914
Seyahat süresince birbiriyle tutarlı bilgiler verir. (Uçuş saati, uçağa geçilecek kapı numarası vb.)	,826
Benimle etkileşim halindeyken iyi bir hizmet sunar.	,888
Toplam Açıklanan Varyans: %76,913	

4 ifadeden oluşan Uyumlu Etkileşim Yeteneği H-B Yönelim değişkenini oluşturan beşinci alt boyuttur. Bu alt boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklenmeleri 0,80 değerinin üzerindeyken açıkladıkları toplam varyans %76,91 olarak ölçümlenmiştir (Tablo 4.32).

Tablo 4. 33. Gelişimsel etkileşim yeteneğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları (Model II)

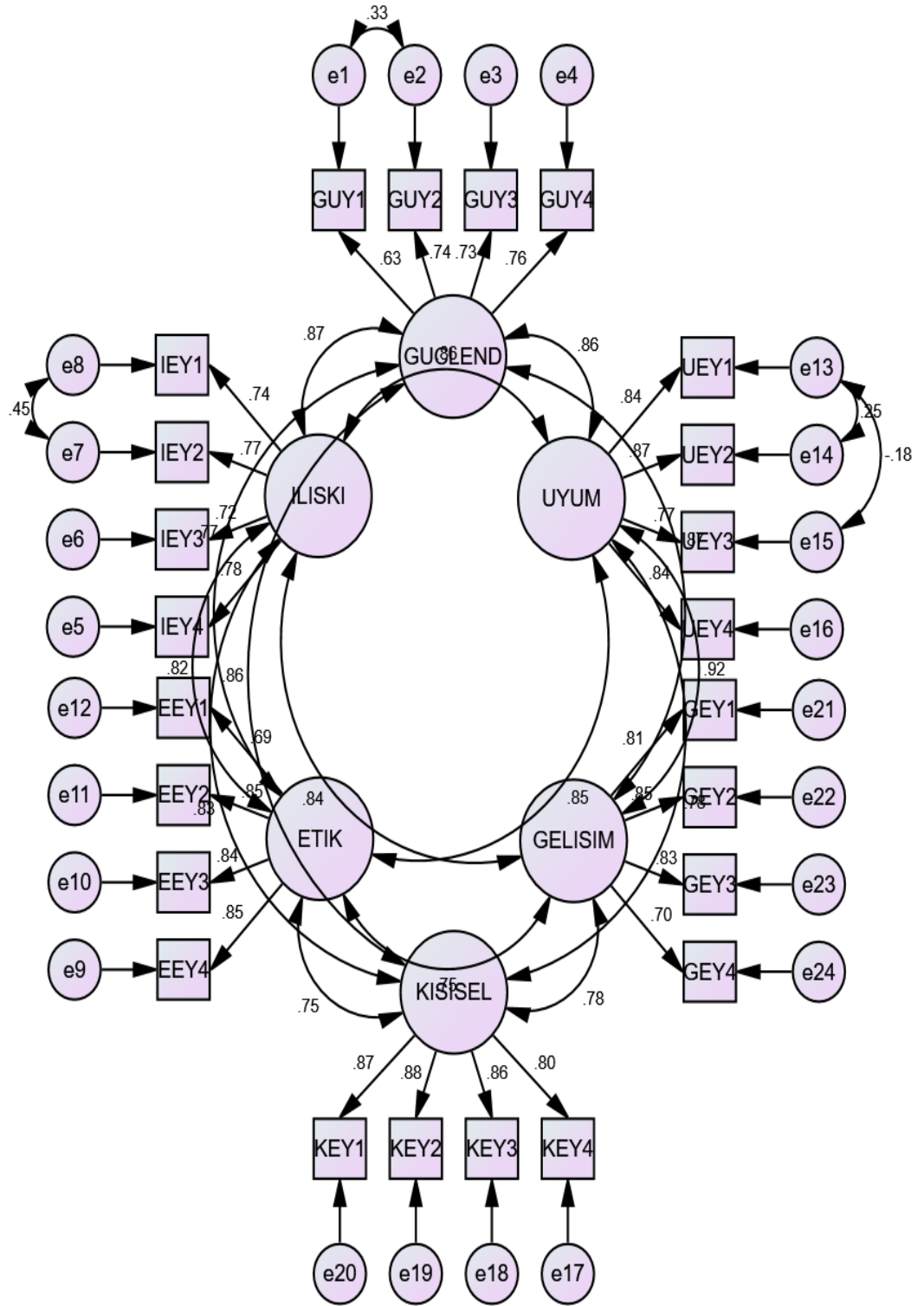
İFADELER	Faktör Yükü
Benimle yararlı bilgiler paylaşır.	,837
Aldığım hizmet ile ilgili daha bilgili olmam konusunda bana yardımcı olur.	,883
Uçuş öncesi ve sonrası sunduğu hizmetlerden en iyi şekilde faydalanabilmem için ihtiyacım olan tavsiyeleri sunar.	,882
Bana bilgi alabileceğim uzman kişi/ler temin eder.	,808
Toplam Açıklanan Varyans: %72,790	

H-B Yönelim'in son alt boyutu olan Gelişimsel Etkileşim Yeteneği toplam 4 ifade ile ölçümlenmiştir. Bu ifadelere ilişkin faktör yüklenmeleri Tablo 4.33'de yer almaktadır.

İfadelerin faktör yüklenmeleri 0,80'in üzerinde oluşurken açıkladıkları toplam varyans %72,79 olarak çıkmıştır.

4.4.2.1.2. H-B Yönelime İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

H-B yönelim değişkenine ait alt boyutlar ve bu boyutlara ait ifadelere açıklayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Şekil 4.18'de H-B yönelim değişkenine ait tüm alt boyutların doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu değişkene ait ifadelerin faktör yüklenmeleri ve uyum iyiliği değerlerinin (Tablo 4.34) kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. 18. H-B yönelim değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)

Tablo 4. 34. H-B yönelim değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	482,561	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	2,071	Mükemmel uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,054	İyi uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,964	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,903	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,875	Kabul edilebilir uyum

Model II'ye ilişkin H-B yönelim değişkenine yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği görülmektedir.

4.4.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.2.2.1. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

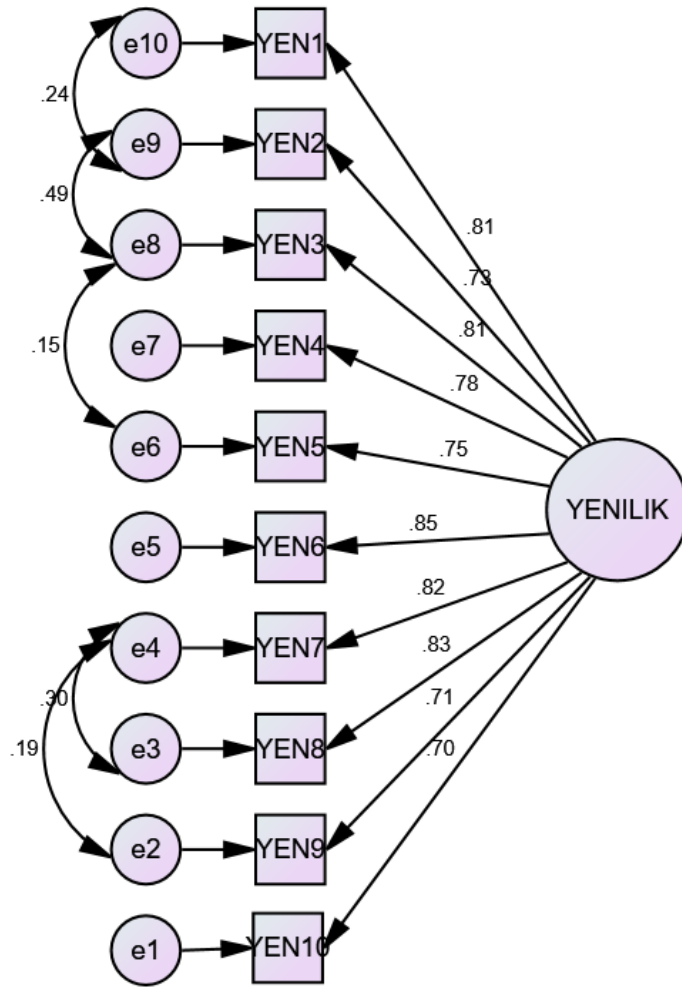
Araştırma modelinin bir diğer değişkenini oluşturan Hizmet Yeniliği değişkeni için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 4.35'te verilmiştir. Toplam 10 ifade ve tek alt boyuttan oluşan değişkende yer alan ifadelerin faktör yüklenmelerinin kabul edilebilir düzeyde çıktığı görülmüştür. Değişkende yer alan 10 ifade toplam varyansın %65,83'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4. 35. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yüğü
Yenilikleri sunmada öncüdür.	,837
Teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmek amacıyla yatırım yapar.	,796
Öncü teknolojileri araştırır.	,853
Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.	,803
Yenilik Geliştirme (Y&G) departmanına sahiptir.	,781
Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	,853
Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	,845
Hizmetlerin üretilmesinde yeni yollar geliştirir.	,852
Rakiplerinden daha fazla hizmet sunar.	,748
Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dahil eder.	,735
Toplam Açıklanan Varyans: %65,838	

4.4.2.2.2. Hizmet Yeniliği Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hizmet Yeniliği değişkenine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde (Şekil 4.19); değişkene ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu ve istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu görülmektedir (Tablo 4.36).



Şekil 4. 19. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)

Tablo 4. 36. Hizmet yeniliği değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	94,705	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklemelerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklemelerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	3,157	Orta düzeyde uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,076	İyi uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,977	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,954	Mükemmel uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,917	İyi uyum

Hizmet yeniliği değişkenine yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Şekil 4.20’de, standardize edilmiş parametre değerleri değerlendirildiğinde, hizmet yeniliği faktörü ile en yüksek derecede ilişkili boyutun 0.85 ile “Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.” ve en az ilişkili boyutun 0.70 ile “Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dâhil eder.” sorularının olduğu belirlenmiştir.

4.4.2.3. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.4.2.3.1. Performans Değişkenine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

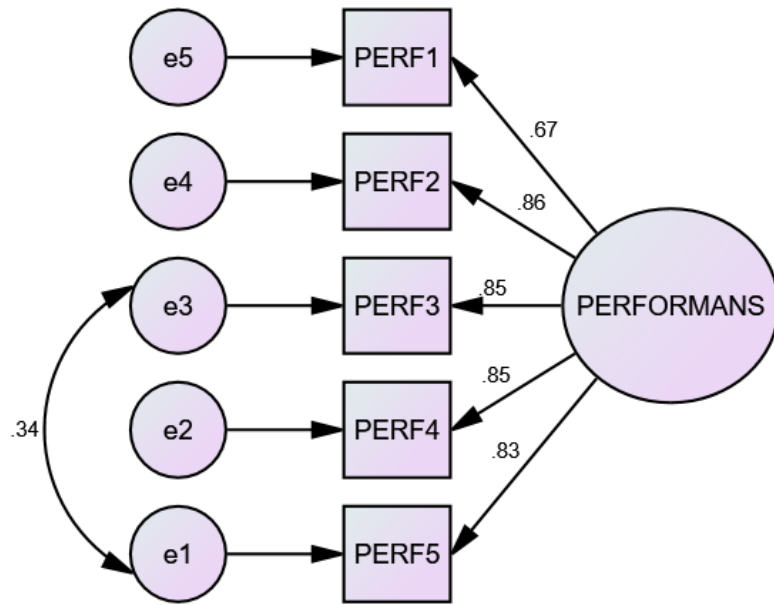
Performans değişkenine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda (Tablo 4.37) toplam 5 ifadenin tek alt boyutta toplandığı ve bu ifadelerin faktör yüklerinin istatistiksel açıdan kabul edilebilir oldukları görülmüştür. Bu beş ifade performans değişkenine ait toplam varyansın %73,97’sini açıklamaktadır.

Tablo 4. 37. Performans değişkenine ilişkin açıklayıcı faktör analizi (Model II)

İFADELER	Faktör Yükü
Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.	,746
Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.	,883
Rakiplerine göre daha büyük bir işletmedir.	,899
Rakiplerine göre satış büyümesi daha yüksektir.	,878
Rakiplerine göre genel performansı iyidir.	,884
Toplam Açıklanan Varyans: %73,972	

4.4.2.3.2. Performans Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Performans değişkenine ait ifadelere doğrulayıcı faktör analizi değişikinde yer alan sorulardan biri haricinde diğer 4'ünün faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde çıktıkları görülmektedir (Şekil 4.20). Bu ifadelerden “Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.” ifadesinin faktör yüklenmesi 0,70'in altında çıkmıştır. Ancak açıklayıcı faktör analizinde bu ifadenin faktör yüklenmesinin yüksek çıkması nedeniyle bu ifade modelden çıkarılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında (Tablo 4.38) modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.



Şekil 4. 20. Performans değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (Model II)

Tablo 4. 38. Performans değişkenine ilişkin uyum iyiliği değerleri (Model II)

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	Sonuç
χ^2	-	5,509	
χ^2/df	≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	1,377	Mükemmel uyum
RMSEA	≤ 0.05 = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	,032	Mükemmel uyum
CFI	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,999	Mükemmel uyum
GFI	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,994	Mükemmel uyum
AGFI	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	,978	Mükemmel uyum

Performans değişkenine yapılan doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum değerleri içinde olduğu ve modelin anlamlı olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Şekil 4.20’de, standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında, performans faktörü ile en yüksek derecede ilişkili boyutun 0.86 ile “Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.” ve en az ilişkili boyutun 0.67 ile “Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.” sorularının olduğu görülmektedir.

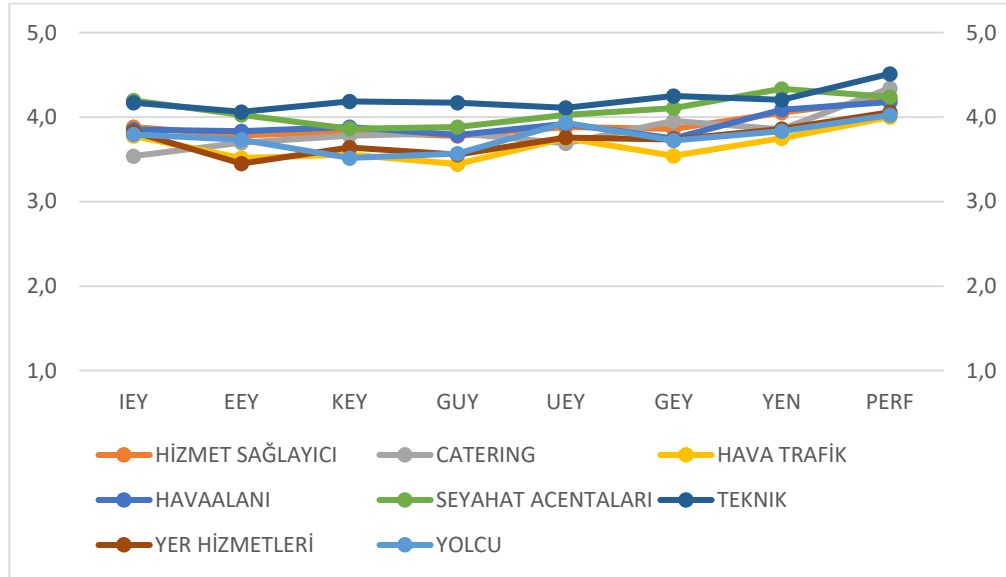
4.5. Ölçeklere İlişkin Yargılara Cevapların Katılımcılar Açısından Dağılımı

H-B Yönelim, genel olarak değerlendirildiğinde; hizmet sistemi içindeki bireysel aktörlerle karşılıklı olarak yararlı bir etkileşim ve kaynak entegrasyon süreçlerini geliştirme ve kolaylaştırmadaki kuruluş becerisi olarak ifade edilmektedir (Karpen vd., 2015). Çalışmaya katılan havayolu ekosistem aktörlerinin algısı açısından değerlendirilen H-B yönelimin genel bir seyri Tablo 4.39 ve Şekil 4.21’de incelenebilmektedir.

Tablo 4. 39 H-B yönelimin katılımcılar açısından dağılımı

	IEY	EEY	KEY	GUY	UEY	GEY	YEN	PERF
HİZMET SAĞLAYICI	3.9	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	4.1	4.2
CATERING	3.5	3.7	3.8	3.8	3.7	4.0	3.9	4.3
HAVA TRAFİK	3.8	3.5	3.6	3.4	3.8	3.5	3.8	4.0
HAVAALANI	3.9	3.8	3.9	3.8	3.9	3.7	4.1	4.2
SEYAHAT ACENTALARI	4.2	4.0	3.9	3.9	4.0	4.1	4.3	4.2
TEKNİK	4.2	4.1	4.2	4.2	4.1	4.3	4.2	4.5
YER HİZMETLERİ	3.8	3.5	3.6	3.6	3.8	3.7	3.9	4.1
YOLCU	3.8	3.7	3.5	3.6	3.9	3.7	3.8	4.0

IEY: İlişkisel Etkileşim Yeteneği, EEY: Etik Etkileşim Yeteneği, KEY: Kişisel Etkileşim Yeteneği, GUY: Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği, UEY: Uyumlu Etkileşim Yeteneği, GEY: Gelişimsel Etkileşim Yeteneği, YEN: Hizmet Yeniliği, PERF: Performans



Şekil 4. 21 H-B yönelimin katılımcılar açısından dağılımı

4.6. Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan **Korelasyon Analizi**'nde ilişkiye ilişkin katsayılar -1 ile +1 arasında değerler almaktadırlar. Korelasyon katsayısı -1 ve +1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken, 0'a yaklaştıkça ilişkinin kuvveti azalır. -1 **tam negatif ilişki**'yi, +1 ise **tam pozitif ilişki**'yi tanımlar (Alpar, 2013). Korelasyon analiz sonucu elde edilen **r (Pearson)** değerine ilişkin geçerli olan nitelendirme değerleri Tablo 4.40'da verilmiştir.

Tablo 4. 40. Pearson r için nitelendirmeler (Alpar, 2013)

r	Nitelendirme
0,00-0,19	İlişki yok ya da önemsizlenecek düzeyde düşük ilişki
0,20-0,39	Zayıf (düşük) ilişki
0,40-0,69	Orta düzeyde ilişki
0,70-0,89	Kuvvetli (yüksek) ilişki
0,90-1,00	Çok kuvvetli ilişki

4.6.1. Korelasyon Analizi – Model I

Çalışmada kullanılan Model I’de yer alan değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.41’de verilmiştir.

Performans ile Hizmet Yeniliği değişkeni arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ($r=0,795$; $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. **Bu sonuç doğrultusunda hizmet yeniliği ve performans arasında kuvvetli (yüksek) ilişki söz konusudur.**

Performans ile H-B Yönelimin alt boyutları olan İlişkisel ($r=0,505$; $p<0,01$), Etik ($r=0,481$; $p<0,01$), Kişisel ($r=0,587$; $p<0,01$), Güçlendirilmiş ($r=0,480$; $p<0,01$), Uyumlu ($r=0,593$; $p<0,01$) ve Gelişimsel ($r=0,538$; $p<0,01$) Etkileşim Yetenekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar doğrultusunda H-B yönelim ve performans arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.**

Hizmet Yeniliği değişkeni ile H-B Yönelimin alt boyutları olan İlişkisel ($r=0,623$; $p<0,01$), Etik ($r=0,604$; $p<0,01$), Kişisel ($r=0,708$; $p<0,01$), Güçlendirilmiş ($r=0,654$; $p<0,01$), Uyumlu ($r=0,711$; $p<0,01$) ve Gelişimsel ($r=0,712$; $p<0,01$) Etkileşim Yetenekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar doğrultusunda H-B yönelimin alt boyutlarından ilişkisel, etik ve güçlendirilmiş etkileşim yeteneği ve hizmet yeniliği arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusuyken; kişisel, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yetenekleri ve hizmet yeniliği arasında kuvvetli (yüksek) ilişki vardır.**

Tablo 4. 41. Model I değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 PERF	1							
2 YEN	,795**	1						
3 IEY	,505**	,623**	1					
4 EEY	,481**	,604**	,753**	1				
5 KEY	,587**	,708**	,752**	,713**	1			
6 GUY	,480**	,654**	,649**	,614**	,763**	1		
7 UEY	,593**	,711**	,780**	,752**	,817**	,725**	1	
8 GEY	,538**	,712**	,702**	,673**	,787**	,787**	,784**	1
**0,01 düzeyinde anlamlı								
PERF: Performans, YEN: Hizmet Yeniliği, IEY: İlişkisel Etkileşim Yeteneği, EEY: Etik Etkileşim Yeteneği, KEY: Kişisel Etkileşim Yeteneği, GUY: Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği, UEY: Uyumlu Etkileşim Yeteneği, GEY: Gelişimsel Etkileşim Yeteneği								

4.6.2. Korelasyon Analizi – Model II

Çalışmada kullanılan Model II’de yer alan değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.42’de verilmiştir. Model II altında ele alınan korelasyon analizi sonuçları Model I’de yer alan korelasyon analizi sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Performans ile Hizmet Yeniliği değişkeni arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ($r=0,759$; $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. **Bu sonuç doğrultusunda hizmet yeniliği ve performans arasında kuvvetli (yüksek) ilişki söz konusudur.**

Performans değişkeni ile H-B Yönelim değişkeninin alt boyutları olan İlişkisel ($r=0,517$; $p<0,01$), Etik ($r=0,542$; $p<0,01$), Kişisel ($r=0,511$; $p<0,01$), Güçlendirilmiş ($r=0,492$; $p<0,01$), Uyumlu ($r=0,610$; $p<0,01$) ve Gelişimsel ($r=0,535$; $p<0,01$) Etkileşim Yetenekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar doğrultusunda H-B yönelim ve performans arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.**

Hizmet Yeniliği değişkeni ile H-B Yönelimin alt boyutları olan İlişkisel ($r=0,608$; $p<0,01$), Etik ($r=0,557$; $p<0,01$), Kişisel ($r=0,602$; $p<0,01$), Güçlendirilmiş ($r=0,613$; $p<0,01$), Uyumlu ($r=0,691$; $p<0,01$) ve Gelişimsel ($r=0,689$; $p<0,01$) Etkileşim Yetenekleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H-B yönelim ve hizmet yeniliği arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Tablo 4. 42. Model II değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 PERF	1							
2 YEN	,759**	1						
3 IEY	,517**	,608**	1					
4 EEY	,542**	,557**	,708**	1				
5 KEY	,511**	,602**	,719**	,670**	1			
6 GUY	,492**	,613**	,707**	,645**	,745**	1		
7 UEY	,610**	,691**	,742**	,755**	,704**	,723**	1	
8 GEY	,535**	,689**	,697**	,651**	,701**	,738**	,805**	1
**0,01 düzeyinde anlamlı								
PERF: Performans, YEN: Hizmet Yeniliği, IEY: İlişkisel Etkileşim Yeteneği, EEY: Etik Etkileşim Yeteneği; KEY: Kişisel Etkileşim Yeteneği; GUY: Güçlendirilmiş Etkileşim Yeteneği; UEY: Uyumlu Etkileşim Yeteneği; GEY: Gelişimsel Etkileşim Yeteneği								

4.7. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın kavramsal modelinin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)’nden faydalanılmıştır. Farklı tahmini yöntemlerin farklı dağılım varsayımları vardır ve farklılaştırma farklılık fonksiyonları en aza indirgenmelidir. YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı istatistiksel yaklaşımdır. Pek çok bilim alanında kullanımı olan YEM, anlamlı teorilerin test edilmesi ve ölçme için kapsamlı bir metot sağlar. YEM, bir konu ile ilgili yapısal kuramın çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistiksel yöntemler dizisidir. Bu yapısal kuram, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri göstermektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). YEM, araştırmacılara, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sunmaktadır. YEM, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kurumsal yapılar arasındaki etkileşimleri, yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dâhil ederek modelleyen çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır. YEM, ölçme hatalarını açık bir şekilde hesaba katmasına ilişkin güçlü karakteristiği yapılar arasındaki etkileşimlerin ayrıntılı olarak ele alınmasına imkân vermektedir. Bu ölçme hataları tipik olarak gizil değişkenleri içermekte ve pek çok disiplinde bulunmaktadır (Bollen, 1989; Kline, 2005; Raykov ve Marcoulides, 2006; Çelik ve Yılmaz, 2013).

YEM’de bütün ilişkiler beklenildiği gibi çıksa bile, son değerlendirmeyi yapabilmek adına bazı bağımsız değerlendirme kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri olarak adlandırılan bu kriterler, her bir modelin veriler tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin bir hüküm verilmesine imkân tanımaktadır (Şimşek, 2007).

YEM’de yer alan şekillerdeki göstergelerde faktörlerden gelen tek yönlü oklar ($\rightarrow$) gözlenen ölçümler üzerinde boyutların doğrudan etkilerini gösterirken; çift yönlü eğri oklar ($\leftrightarrow$) ise faktörler arası ilişkileri yani kovaryansları (korelasyonları) ifade etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013).

a. Ki-Kare (χ^2) İyilik Uyumu: Yapısal eşitlik modeli (YEM)’nin uygunluğunu değerlendirmek için hipotez testinde χ^2 test istatistiği kullanılmaktadır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Eğer χ^2 ilişkili p-değeri 0.05’ten büyük ise sıfır hipotezi kabul edilir ve modelin ana kütle kovaryans matrisiyle uyumlu olduğuna karar verilir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Çelik ve Yılmaz, 2013). χ^2 istatistiği, hem örneklem hacmine hem de gözlenen kovaryans matrisine ve tahmin edilen kovaryans matrisine bağlı olan bir fonksiyon olduğu için χ^2 istatistiği sınırlı kullanıma sahiptir. Sonuç olarak, örneklem hacminin artık kovaryans matrisine göre arttığı için χ^2 değeri oldukça büyük çıkar ve dolayısıyla modelin reddedilme olasılığı da artar (Cudeck, vd., 2001).

b. İyilik Uyum İndeksi (GFI) ve Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI): İyilik Uyum İndeksi (GFI) gözlenen kovaryans matrisindeki varyans ve kovaryansların görelî miktarının ölçüsüdür. GFI, genellikle sıfır ile bir arasında değer almaktadır ve yüksek değere sahip olması daha iyi bir uyumun göstergesidir. Ancak bazı durumlarda GFI negatif bir değer olarak ortaya çıkabilmektedir. GFI değerleri 0,90’dan büyük olduğunda kabul edilebilir bir uyum söz konusu iken 0,95 ve daha büyük değerler temel modele göre iyi bir uyumun söz konusu olduğunu belirtmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI) ise GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek maksadıyla kullanılan bir indekstir. AGFI genellikle yüksek değerleri daha iyi bir uyumun göstermesiyle sıfır ile bir arasında değerler alır. Eğer hedef modelin serbestlik derecesi sıfır hipotezinde ifade edilen modelin serbestlik

derecesine yaklaşırsa, AGFI GFI'ya yaklaşıp. 0,95 iyi bir uyumun göstergesiyken, 0,85'ten daha büyük değerler kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olma konumundadır (Çelik ve Yılmaz, 2013).

c. Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (RMR), Standartlaştırılmış Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü (SRMR): RMR gözlenen değişkenlerin varyans ve kovaryanslarının büyüklüğüne bağlıdır. SRMR, RMR gibi betimleyici uyum indeksini ifade etmektedir. SRMR değeri, 0.05'ten küçük olduğunda iyi bir uyum; 0.10 değerinden küçük olduğunda ise kabul edilebilir bir uyum olarak yorumlanmaktadır (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

d. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): RMSEA ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçümüdür. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük ve ya eşit olması mükemmel uyumu; 0,08 ve 0,05 arasında olması iyi uyumu 0,08 ile 0,10 arasında olması ise vasat uyumu göstermektedir. Değerin 0,10'dan büyük olması ise modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir. Hu ve Bentler (1999), RMSEA'nın 0,06'dan küçük olmasının yeterli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

e. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): Bentler'a (1990) göre CFI, McDonald ve Marsh (1990) tarafından geliştirilen RNI'nın geliştirilmiş versiyonu olup mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. CFI 0 ile 1 arasında değerler alır, yüksek değerler iyi uyumun göstergesidir. CFI 0,95 ve üzeri ise iyi uyumu, 0,97 ve üzeri ise mükemmel uyumu ifade eder. NNFI ile karşılaştırıldığında CFI örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen bir uyum indeksidir.

f. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI): CFI'ya benzer bir biçimde NFI ve NNFI değerleri 0 ile 1 arasında değişir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyuma 0'a yaklaşması ise model uyumsuzluğuna karşılık gelir (Çelik ve Yılmaz, 2013).

Tablo 4.43'de YEM'de uyum indekslerinin kriterleri verilmiştir.

Tablo 4. 43. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Kaynak
χ^2	p=0,05	-	-
χ^2/ df		≤ 2 = mükemmel uyum $\leq 2,5$ = mükemmel uyum (küçük örneklerde) ≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklerde) ≤ 5 = orta düzeyde uyum	(Tabachnick, Fidell, 2001; Kline, 2015; Sümer, 2000).
GFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	(Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003)
AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	
RMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	(Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003)
SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003)
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	(Bentler, 1990; Sümer, 2000)
NFI/ NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	(Bentler, 1990; Schumacker, Lomax, 2004; Sümer, 2000)

4.7.1. Model I

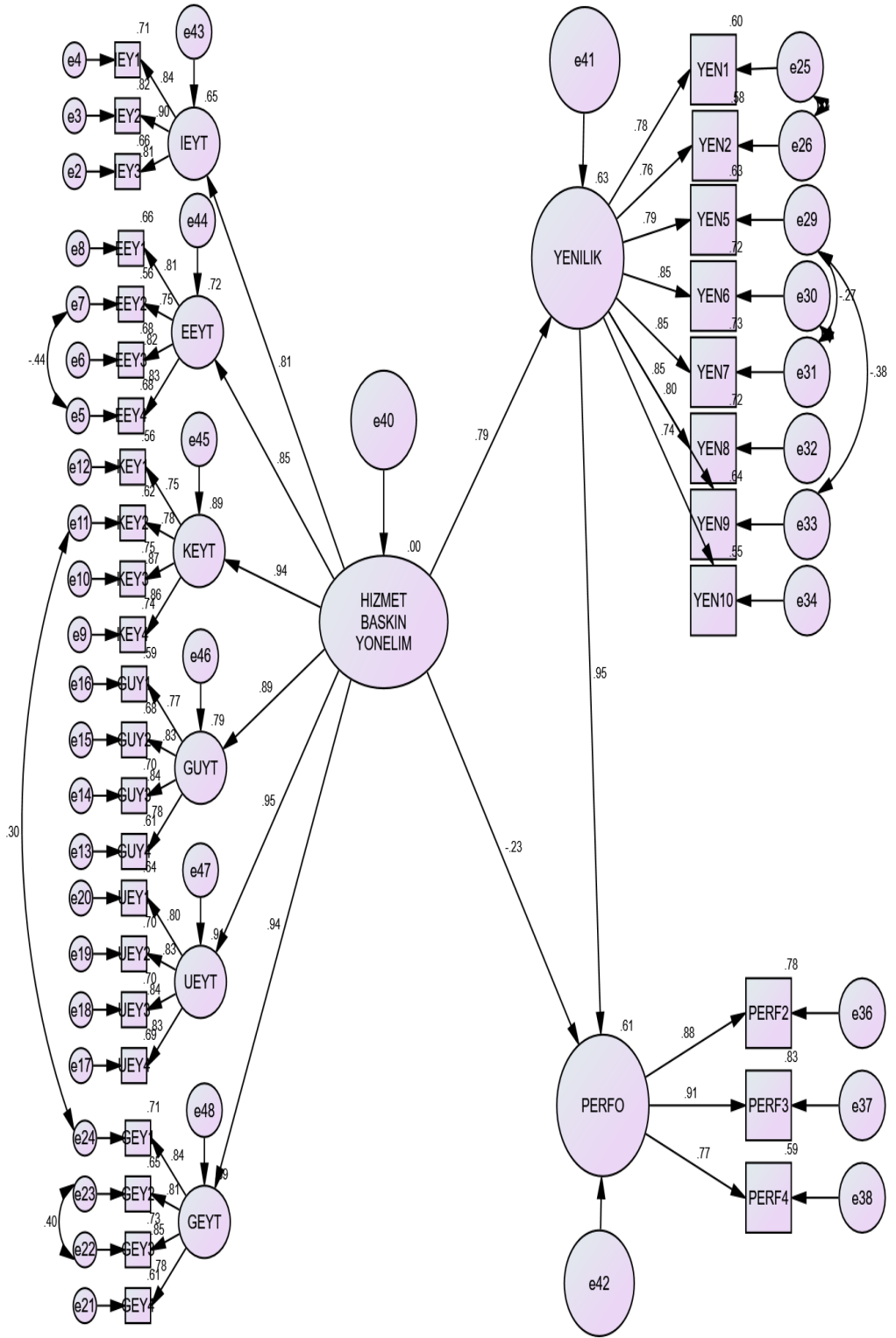
Model I'e ilişkin Yapısal Eşitlik Modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.44'de verilmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde çıkması nedeniyle modelin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4. 44. Model I yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuları	Sonuç
χ^2	p=0,05	-	890,559	
χ^2/ df		≤ 5 = orta düzeyde uyum	1,753 df= 508	Orta düzeyde uyum
RMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	0,044	Mükemmel uyum
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	0,938	İyi uyum

Çalışmada Model I için kurulmuş olan Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 4.22'de verilmiştir. Bu doğrultuda havayolu ekosisteminde yer alan hizmet sağlayıcıları açısından

değerlendirildiğinde ele alınan havayolu işletmesinin performansı ve hizmet yeniliği üzerinde H-B yönelim değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işletme performansı ile hizmet yeniliği arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.



Şekil 4. 22. Model 1'e ilişkin yapısal eşitlik modellemesi

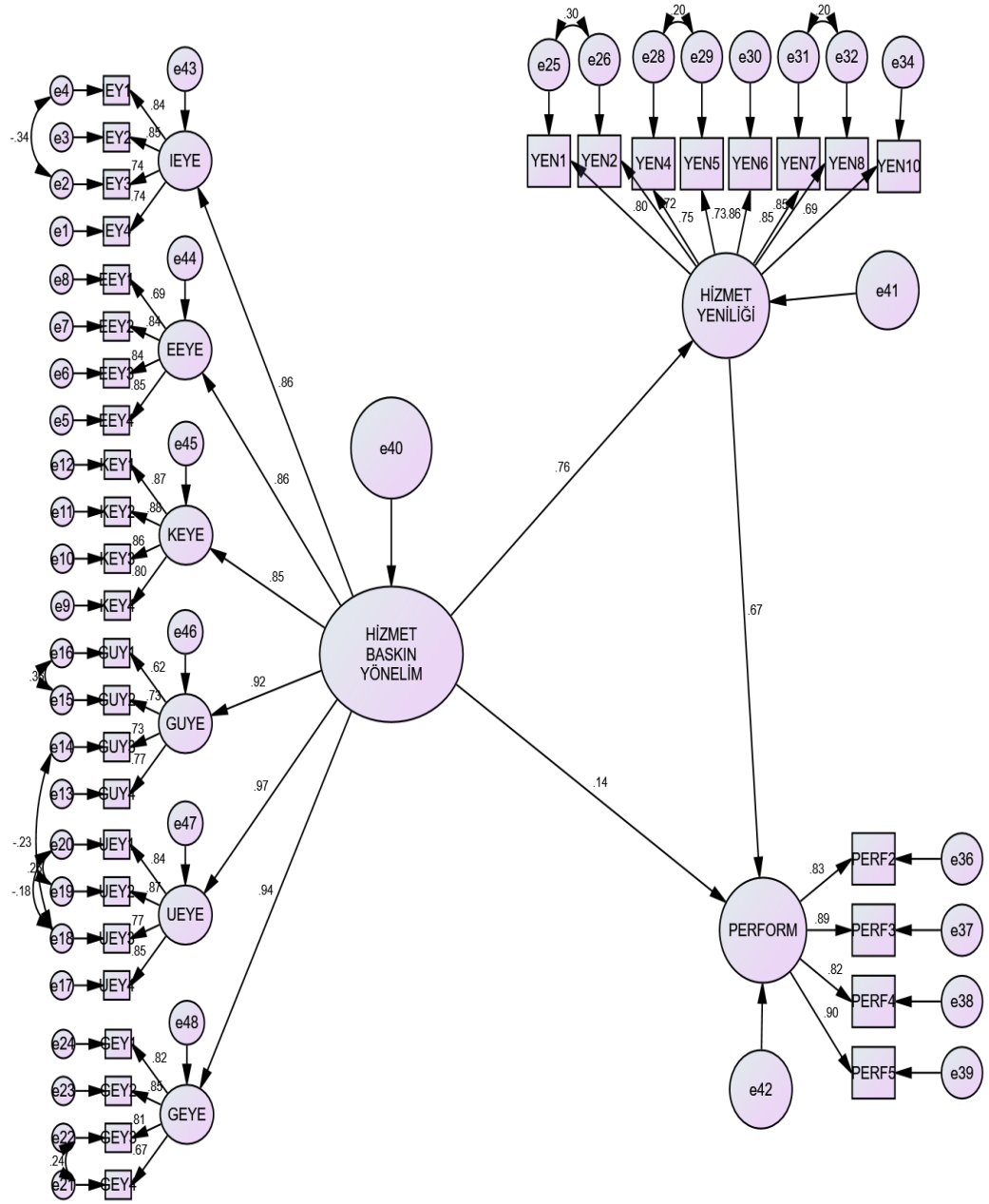
4.7.2. Model II

Model II'e ilişkin yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.45'de verilmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde çıkması nedeniyle modelin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4. 45. Model II yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum iyiliği değerleri

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuları	Sonuç
χ^2	$p=0,05$	-	1151,595	
χ^2/df		≤ 5 = orta düzeyde uyum	1,999 df= 576	Orta düzeyde uyum
GFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	0,851	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	0,828	Kabul edilebilir uyum
RMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	0,039	Mükemmel uyum
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ = mükemmel uyum	0,947	İyi uyum

Çalışmada Model II için kurulmuş olan Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 4.23'de verilmiştir. Bu doğrultuda havayolu ekosisteminde yer alan yolcular açısından değerlendirildiğinde ele alınan havayolu işletmesinin performansı ve hizmet yeniliği üzerinde H-B yönelim değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işletme performansı ile hizmet yeniliği arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.



Şekil 4. 23. Model II'ye ilişkin yapısal eşitlik modellemesi

Tablo 4. 46. Model I ve Model II için hipotez sonuçları

Hipotezler	MODEL I (HİZMET SAĞLAYICILAR)				
	Tahmin	SH	t	p	Sonuç
H₁: Havayolu işletmelerinin <u>H-B yönelimi ile hizmet yeniliği</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,803	,089	,792	,000	Desteklendi
H₂: Havayolu işletmelerinin <u>H-B yönelimi ile performans</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-,257	,110	,947	,000	Desteklendi
H₃: Havayolu işletmelerinin <u>hizmet yeniliği ile performans</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1,076	,127	-,223	,000	Desteklendi
Hipotezler	MODEL II (YOLCULAR)				
	Tahmin	SH	t	p	Sonuç
H₁: Havayolu işletmelerinin <u>H-B yönelimi ile hizmet yeniliği</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,765	0,076	,878	,001	Desteklendi
H₂: Havayolu işletmelerinin <u>H-B yönelimi ile performans</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,143	0,083	,182	,005	Desteklendi
H₃: Havayolu işletmelerinin <u>hizmet yeniliği ile performans</u> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	,672	0,081	,744	,001	Desteklendi

Çalışmada ele alınan hipotezler iki model (hizmet sağlayıcılar- yolcular) ile test edilmiştir. Tablo 4.46’da hipotez testine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Analiz sonuçları doğrultusunda hem hizmet sağlayıcılar hem de yolcular açısından ele alınan modellerde hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA, KATKI VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, havayolu ekosisteminde yer alan havayolu işletmesinin hizmet sağlayıcıları ve yolcuları arasındaki H-B yönelimi oluşturan yeteneklerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılarak, bu yeteneklerin hizmet yeniliği ve performans üzerine nasıl etki ettiği incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken, hem H-B yönelim, hem de H-B yönelim ile hizmet yeniliği ve performans ilişkisi, alan yazın taraması yapılarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenler, geçerlilik ve güvenilirlik açısından test edilmiş ölçeklere sahip olması nedeniyle bu değişkenlerle ilgili yeni ölçek geliştirme ihtiyacı hissedilmemiş, bu değişkenlerin analizinde kabul edilebilirlik düzeyi yüksek olan ölçekler kullanılmıştır.

Çalışmanın değişkenlerinin uygulama alanının hem yolcular hem de hizmet sağlayıcılar olması nedeniyle, bu değişkenlere ait ölçekler derinlemesine incelenmiş ve bu kapsamda, araştırmanın pilot çalışması yapılmadan önce anket ifadelerinin içeriğini, hassasiyetini ve anlatım tarzını doğrulamak için yolcular ve hizmet sağlayıcılar ile görüşmeler yapılarak bu ölçeklerin her iki grup (yolcular-hizmet sağlayıcılar) açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi sağlanarak ön teste tabi tutulmuştur. Değişkenlerin aynı ölçekle iki farklı gruba uygulanmış olması nedeniyle ölçeklerin kaynaklardaki ifadelerden uzaklaşıp uzaklaşmadığı test edilmiştir. Bu gelişmeler sonrasında pilot çalışma yapılarak olası problemler tespit edilmeye çalışılmış, daha sonra veri toplama işlemi gerçekleştirilerek araştırma süreci veri analizleri ile son bulmuştur.

Çalışmaya katılan Model I'de yer alan hizmet sağlayıcılar, havaalanları, teknik destek, hava trafik kontrolü, catering ve seyahat acentelerinden oluşmaktadır. Bu sağlayıcılar içerisinde çalışmaya en çok katılım gösteren %37 ile havaalanlarıdır. En az katılımın ise teknik destek işletmeleri tarafından yapıldığı ifade edilebilir. Katılım sağlayan sağlayıcıların %36'sı 25-34 yaş aralığı ile en büyük paya sahiptir. Bu durumda genç beyinlerin sektörde yer aldığı söylenebilir. Ancak katılımcı sağlayıcıların %78'sinin erkek nüfusundan oluşması erkek egemen bir zihniyet tarafından yönetildiğini göstermektedir. Buna karşılık %55 lisans ve %15 yüksek lisans eğitim seviyesi ekosistem içerisinde yer alan hizmet sağlayıcılarının %70 gibi büyük bir oranla eğitimli kişilerden oluştuğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda hizmet sağlayıcıların %24'ünün müdür, %20'sinin ise şef pozisyonunda olması sektörün karar vericiler tarafından katılım

gösterdiği ifade edilebilir. Katılımcılar içerisinde hava trafik kontrol sağlayıcısının bulunması %10'unun hava trafik kontrolü olarak pozisyon belirlediğini göstermektedir.

Model II'de yer alan yolcular açısından demografik değerlendirme yapıldığında ise %36'sının 15-24 yaş aralığında %35'inin ise 25-34 yaş aralığında yer aldığını ve genç bir katılımcının çalışmaya dahil olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcı yolcuların %46'sının kadın %44'ünün erkek olması neredeyse eşit bir katılım sağlandığını göstermektedir. Katılım sağlayan yolcuların %54'ünün eğitim seviyesinin lisans %15'inin lisansüstü düzeyinde olduğu görülmektedir. Yolcular seyahat amaçları açısından değerlendirildiğinde %49'unun tatil ve %39'unun iş amaçlı seyahat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Meslek grupları açısından baktığımızda %48 çalışanlar ile %31 çalışmayanlardan oluşan bir tablo ortaya çıkmaktadır. Tatil amaçlı seyahat eden katılımcılarda ise %48'i çalışmayanlar %52'yi ise çalışanlar oluşturmaktadır. Böylelikle çalışanlar ile çalışmayanların tatil amaçlı seyahatlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durumun çalışma verilerinin toplanması aşamasında soruların özenle cevaplandığı ve çalışmanın güvenilirliği açısından önemli sonuçları ortaya çıkardığı ifade edilebilir.

Araştırmada iki farklı model olan hizmet sağlayıcılar ve yolcular açısından havayolu işletmesinin H-B yönelimine ait ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yetenekleri değerlendirildiğinde, bu altı yeteneğin bir işletmenin başarılı olma derecesinde etkili olduğu görülmektedir. H-B yönelimin ilk boyutu olan ilişkisel etkileşim yeteneği, havayolu işletmesinin ekosistemdeki aktörler ile ilişki kurma destekleme ve aidiyet gibi duyguları geliştirme kabiliyetidir. Model I'de ele alınan hizmet sağlayıcılar, işletmenin ilişkisel etkileşim yeteneğini 1 ile 5 arasındaki likert tutum ölçeğinde ortalama 3.9 olarak değerlendirmiştir. Hizmet sağlayıcılarını oluşturan seyahat acentaları ve teknik destek ortalama 4.2 puan ile Model I'de işletmenin ilişkisel etkileşim yeteneğini yüksek puanlandıran aktörler olmuştur. Model II'de yer alan yolcuların değerlendirmesi ise ortalama 3.8 olarak belirlenmiştir.

H-B yönelimin ikinci boyutu olan etik etkileşim yeteneği, işletmenin yıldırma, sömürme ve aldatmacadan kaçınarak ekosisteminde yer alan aktörlerin güvenini kazanma yeteneğidir. Model I hizmet sağlayıcılar, işletmenin etik etkileşim yeteneğini ortalama 3.8 olarak değerlendirmiştir. Seyahat acentaları ortalama 4.0, teknik destek ortalama 4.1 ile en yüksek puan veren aktörler olarak görülmektedir. Model II'de yer alan yolcular ise ortalama 3.7 olarak değerlendirmişlerdir.

H-B yönelimin üçüncü boyutu olarak kişisel etkileşim yeteneği, işletmenin istenilen deneyimleri öngörme ve bunları hissetme yeteneğidir ve bu da zaman zaman kendine özgü olabilmektedir. Model I hizmet sağlayıcıların işletmenin kişisel etkileşim yeteneğini değerlendirmesi ortalama 3.8’dir. Havayolu ekosisteminde havaalanı, seyahat acentaları ve teknik destek havayolu işletmesinin kişisel etkileşim yeteneği ile ilgili genel ortalamanın üstünde değerlendirme yaparak ortalama 4.2 olarak belirlemişlerdir. Model II’de yer alan yolcular ise yetenekler içerisindeki en düşük değerlendirmeyi kişisel etkileşim yeteneğine yaparak ortalama 3.5 ile puanlandırmıştır. Havayolu işletmesi bu yeteneği sayesinde havayolu ekosisteminde yer alan her bir ortağın kendine has şartlarını daha uygun hale getirerek meydana gelebilecek anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaktır. Böylelikle her bir ortağı ile ortak değer yaratabilir.

H-B yönelimin dördüncü boyutu olan güçlendirilmiş etkileşim yeteneği, işletmenin ekosistemde yer alan aktörleri etkinleştirerek onları ortak tecrübe üretimine dahil etmesi ve kaynak ve deneyimleri şekillendirme özgürlüğü vermesidir. Model I’de yer alan hizmet sağlayıcıların işletmeye yönelik güçlendirilmiş etkileşim yeteneği algısını ortalama 3.8 olarak değerlendirmiştir. Model II’de yer alan yolcular açısından ise bu yetenek algısı ortalama 3.6 olarak belirlenmiştir.

H-B yönelimin beşinci boyutu olan uyumlu etkileşim yeteneği, işletmenin zaman, emek ve para gibi kaynakları boşa harcamaktan kaçınmak için diğerleriyle sorunsuz çalışabilme yeteneğidir. Model I’de yer alan hizmet sağlayıcıların genel ortalaması 3.9 olarak belirlenmişken havaalanı, seyahat acentaları ve teknik destek sırasıyla 3.9, 4.0 ve 4.1 olarak değerlendirmiştir. Model II’de yer alan yolcuların işletmenin bu yeteneğine algısı ise 3.9’dur.

H-B yönelimin altıncı ve son boyutu olan gelişimsel etkileşim yeteneği, işletmenin daha bilinçli kararlar alabilmesi için havayolu ekosisteminde yer alan değer ağı ortaklarının eğitimi için fırsatlar sağlamak, ilgili bilgileri paylaşarak daha akıllı kararlar vermesine yardımcı olma yeteneğidir. Gelişimsel etkileşim yeteneği Türk Hava Yolları (THY)’nin bünyesinde yer alan Havacılık Akademisi’nin eğitim programıyla potansiyel müşterilerine, uçuş fobisini (aerofobi) yenmeleri ile ilgili fırsat sunmaları ile örneklendirilebilir. THY, “Uçuş Korkusunu Yenme Programı” ile havacılık alanında uzman kişilerce (pilot, teknik eğitmen, kabin eğitmeni) uçaklarla ilgili pilotaj ve teknik konularda da bilgi vererek, psikolog/psikiyatrist eşliğinde katılımcıların uçuş korkuları üzerine değerlendirmeler yapmaktadır. Potansiyel müşterilerine, uzmanlar eşliğinde

kabin simülöründe sanal uçuş yaptırmakta ve ertesı gün gerçekleştirilecek gerçek uçuş ile uçuş korkusuna duyarsızlık kazandırmayı amaçlamaktadır. Dünyadaki büyük havayolu şletmelerinin verdiği eğitimin benzerini Türkiye’de başlatan THY, Yaklaşık 1.000 kişiye sunduğu hizmetle yüzde 90’ın üzerinde başarıya ulaşmıştır (<https://akademi.thy.com/ozelprogramdetay/ucus-korkusunu-yenme-programi/2>). Model I için şletmenin gelişimsel etkileşim yeteneğini hizmet sağlayıcılar ortalama 3.9, hizmet sağlayıcılar içinde yer alan catering ortalama 4.0, seyahat acentaları 4.1 ve teknik destek 4.3 olarak belirlemişlerdir. Model II açısında ise yolcular ortalama 3.7 olarak değerlendirme yapmışlardır.

Havayolu ekosisteminde yer alan hizmet sağlayıcılar ve yolculardan oluşan örneklem grubunun havayolu şletmesini değerlendirmelerinin istendiği bu çalışmada iki model (Model I-Hizmet Sağlayıcılar; Model II-Yolcular) zerinde değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezi, H-B yönelimin hizmet yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını test etmek için kurulmuş ve hipotez doğrulanmıştır. Dolayısıyla H-B yönelimin hizmet yeniliği üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, H-B yönelimin hizmet yeniliğinin geliştirilmesinde önemli bir rolü olduğunu öne süren Prahalad ve Ramaswamy (2002), Lusch vd., (2007: 11), Lusch ve Nambisan (2015) gibi araştırmacıların çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Prahalad ve Ramaswamy (2002) alışmalarında, müşterilerin ortak değer yaratmaları sağlandığında yeniliklerin de başarılı olduğu ileri sürmüşlerdir. Michel vd., (2008b: 13) ise çalışmasında, H-B mantık bakış açısına sahip bir yöneticinin, yenilikleri fırsat görerek müşterilerin istediği faaliyetleri tanımlayabildiğini ve anlayabildiğini ifade etmiştir. Rubalcaba vd., (2012), hizmet yeniliğini, müşterilerin yeniliği sağlayıcılarla birlikte ortak yaratabildiklerini varsaymaktadır. Vargo ve Lusch (2004) bir şletmenin üretim faktörlerine (büyük ölçüde işlenen kaynaklar) ve işlenen kaynaklarını düşük maliyetli çıktılara dönüştürebilecek ölçüde değerli bir teknolojiye (edimsel kaynaklar) sahip olması durumunda bu şletme için işlenen kaynakların ve pazarın paylaşımı, başarının anahtarı olabileceğini belirtmiştir. Bu ifadenin aslında havayolunda edimsel kaynakların kullanılmaya başlanması ile yeni iş modellerinin ortaya çıkması sonucunun karşılık bulduğunu söyleyebiliriz. Havayolu ekosisteminde havayolu ile hem hizmet sağlayıcıları hem de yolcuları arasında kurulan ilişkide havayolunun H-B yönelimin ortaya koyduğu yeteneklere sahip olmasının hizmet sağlayıcıları ve yolcuları ortak yenilikçi olarak görmesine neden olmaktadır. Öncelikle Model I’de ele alınan hizmet

sağlayıcılar açısından kurulan yapısal eşitlik modelinde; havayolu işletmesinin yüksek H-B yönelime sahip olması hizmet yeniliği değişkenini olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. H-B yönelimin alt boyutları ile hizmet yeniliği arasındaki korelasyon incelendiğinde, bu yetenekler (ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim) ile hizmet yeniliği arasında kuvvetli (yüksek) ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda havayolu işletmesinin yüksek H-B yönelime sahip olmasının hizmet yeniliğini de arttıracığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda hizmet sağlayıcılarını ele alan Model I sonuçları **H₁** ana hipotez ile birlikte **H_{1a} H_{1b} H_{1c} H_{1d} H_{1e}** ve **H_{1f}** alt hipotezlerinin de desteklendiği görülmektedir.

Çalışmanın yolcular açısından ele alınan Model II için oluşturulan yapısal eşitlik modelinde ise, havayolu işletmesinin hizmet yeniliği üzerinde H-B yönelim değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Vargo ve Akaka (2009: 39)’nın H-B mantık bakış açısıyla değerlendirdiği yeniliğin, “çeşitli paydaşlar arasındaki kesintisiz etkileşimlerin kaynaklarını, karşılıklı değeri yaratmaya, yani yeniliğin, ekosistemdeki her aktör için değer yaratmasına izin verdiği bir yenilik ekosistemi içinde ve aracılığıyla geliştirileceği” düşüncesi ile örtüşmektedir. Aynı şekilde Michel ve arkadaşları (2008a)’nın H-B odaklı yenilik değeri ile ilgili bakış açısı da bu hipotezi destekler niteliktedir. Michel vd., (2008a) H-B odaklı yenilik değerini, sağlayıcıların, tedarikçilerin, ortakların, müşterilerin ve diğer aktörlerin bir araya getirdiği çabalar ile birlikte yaratıldığını ve farklı müşteriler tarafından farklılaştırılabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, müşteriler, bir işletmenin teklifine dahil olarak veya bu teklifi kullanarak değeri nasıl ortak yaratacağını bilmektedir (Michel vd., 2008a). Mele vd. (2014) ise çalışmasında, yararlanıcı olarak müşteri, kaynakların, bağlamın ve tecrübenin bütünleştirilmesiyle ortaya çıkan bir yeniliğin değerini belirleyen kişi olarak konumlandığını belirtmiştir. Xinhui (2008), havayolu işletmesi hizmet yeniliğini üç alanda elde edilebileceğini ve bu alanların; yeni iş modelleri, müşterilerin gelişmiş deneyimsel hizmeti ve yeni teknolojiler olarak ifade etmiştir. Havayolu işletmelerinin özellikle, müşteri deneyime odaklanan hizmetleri sunması ve bunu yapabilmesi için ise sürekli yenilenmesi veya deneyim tazelemesi gereklidir. Bu çalışmalar hem yolcu hem de hizmet sağlayıcısı açısından değerlendirildiğinde tüm bu aktörlerin H-B yönelime sahip havayolu işletmesinin hizmet yeniliğinin belirlenmesinde önemli rol oynadığını göstermekte ve hipotezi desteklemektedir. Model II’nin yapısal eşitlik model sonuçları ile korelasyon sonuçlarının benzerlik göstermesi Model I’de test edilen hipotezlerin tekrar

desteklendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_1 ana hipotez ile birlikte H_{1a} H_{1b} H_{1c} H_{1d} H_{1e} ve H_{1f} alt hipotezlerinin Model II olan hizmet sağlayıcılar açısından da test edilerek desteklendiği görülmüştür.

Araştırmanın ikinci hipotezi, havayolu işletmesinin performansına H-B yönelimin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amacıyla test edilmiş ve hipotez doğrulanmıştır. Dolayısıyla havayolu işletmesinin H-B yönetime sahip olmasının performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Havayolu işletmesinin H-B yöneliminin performansa etkisi, yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Karpen ve arkadaşları (Karpen vd., 2012, Karpen vd., 2015), H-B mantığa dayalı stratejik bir yönelimin hem müşterileri hem de işletme ile ilgili performans ölçümlerini doğrudan etkilediğini önermektedir (Karpen vd., 2015). H-B yönelim, ekosistemde yer alan ağ ortaklarıyla değer yaratma girişiminde bulunmalarını desteklemektedir (Karpen vd., 2012). Wilden ve Gudergan (2017) H-B yönelim ile performans arasındaki pozitif ilişkinin pazarlama ve teknolojik yeteneklerin anlaşılması ile ortaya çıkacağını öne sürmekte ve bir işletmenin H-B yöneliminin doğrudan pazarlama ve teknolojik yeteneklerini ve dolaylı olarak performansını etkilediğini savunmaktadır. Hizmet sağlayıcılar açısından kurulan yapısal eşitlik Model I’de bir işletmenin performansı üzerinde H-B yönelimin etkisi test edilmiştir. Verilerin analizi işletme performansı ile H-B yönelim ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu fakat negatif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, H-B yönelimin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu ortaya koymuş bazı çalışmalar ile çelişmektedir. Örneğin Karpen vd.’nin (2015: 102) H-B yönelimin pazar ve finansal performans üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan çalışmaları mevcuttur. Bu çalışmada, H-B yönelimin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak pozitif yönlü bir etkisinin olmadığını ortaya koyan ve ilk bakışta alan yazın ile çelişkili görünen böyle bir sonucun havayolu ekosistemindeki hizmet sağlayıcılara has bir durum olduğu ifade edilebilir. Çalışmada değişkenler arası birebir ilişkileri incelediğimizde bu değişkenlerden H-B yönelimin alt boyutları olan ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yeteneklerinin işletme performansı ile pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda havayolu işletmesinin yüksek H-B yönetime sahip olmasının performansı negatif yönde etkilediği ifade edilebilir. Ancak H-B yönelimi oluşturan her bir değişkenin kendi başına performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda

hizmet sağlayıcılarını ele alan Model I sonuçları H_2 ana hipotez ile birlikte H_{2a} H_{2b} H_{2c} H_{2d} H_{2e} ve H_{2f} alt hipotezlerinin de desteklenmesine neden olmaktadır.

Çalışmanın yolcular açısından ele alınan Model II için oluşturulan yapısal eşitlik modelinde ise, havayolu işletmesinin performansı üzerinde H-B yönelim değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. H-B yönelimin alt boyutları ile işletmenin rakiplerine göre belirlenen performansı arasındaki korelasyon incelendiğinde, ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda yolcuları ele alan Model II sonuçları H_2 ana hipotez ile birlikte H_{2a} H_{2b} H_{2c} H_{2d} H_{2e} ve H_{2f} alt hipotezlerinin de desteklenmesine neden olmaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi havayolu işletmesinin performansına hizmet yeniliğinin olumlu bir etkisinin olacağı yönündedir. Bu hipotez yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek doğrulanmıştır. Çalışmanın hizmet sağlayıcılar açısından değerlendirilen Model I'e ilişkin yapısal eşitlik modellemesinde havayolu işletmesinin performansı üzerinde hizmet yeniliğinin istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç H_3 hipotezinin desteklenmesine neden olmaktadır. Yolcuları ele alan Model II sonuçları ise yüksek H-B yönelime sahip havayolu işletmesinin performansı üzerinde hizmet yeniliği değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç Model I ile benzerlik göstererek H_3 hipotezini destekler niteliktedir. Bir işletmenin yenilikçilik yeteneğini kullanarak hizmet yeniliği oluşturmalarının işletme performansını olumlu etkilediği Hult vd., (2004) ve Panayides, (2006) çalışmalarında da görülmektedir. Yenilik yetenekleri sergileyen işletmelerin pazar liderliği pozisyonlarına erişebildiğini Keskin (2006) çalışmasında belirtmiştir. Storey ve Kahn, (2010) çalışmasında hizmet yeniliğinin, işletmeye stratejik avantajlar sonucunda değer sağladığını ifade etmiştir.

5.2. Çalışmanın Katkısı ve Önerileri

5.2.1. Çalışmanın Katkıları

H-B mantığının soyut doğası deneysel testlere ve H-B mantık bakış açısının açıklayıcı gücünün değerlendirilmesine fırsat sunmaktadır (Brodie vd., 2011). Bu sebeple, çalışma, H-B mantığının hizmet yeniliği ve performansı üzerinde etkileri olduğuna dair yapılan teorik tartışmalara ampirik destek sunarak literatürdeki bir boşluğun doldurulmasına katkı sunmaktadır. Bu sayede, H-B yönelim değişkeninin hizmet yeniliği ve performansı üzerinde etkilerinin H-B yönelimin hem bütün hem de alt değişkenleri ile birlikte ölçülmesi sağlanmış ve sonuçların iki ayrı grup üzerinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesiyle teorik çalışmalara uygulamalı olarak katkı sunulmuştur.

Bu çalışmanın havayolu ekosistemi kapsamında ele alınmış olan H-B yönelim kavramının havayolu işletmesinin hizmet sağlayıcıları ve yolcuları üzerinde uygulanması çalışmanın diğer bir katkısını oluşturmaktadır. Türkiye’de uygulanması ile elde edilen sonuçların, farklı kültürlerle sahip ülkelerde yapılmış çalışmalarla kıyaslanmasına zemin hazırlanması da bu çalışma ile sağlanan diğer bir katkı olarak düşünülmektedir.

Bu çalışma, somut bağlamda H-B düşüncelerinin deneysel olarak test edildiğini böylece gözlemlenebilir gerçekliği ve normatif anlayışı yönetsel bir bakış açısı ile birleştiren bilgi birikimini oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Çalışmada ortaya çıkan bulgular havayolu işletmelerinin hem hizmet sağlayıcıları hem de yolcuları ile olan etkileşimi sonucunda ortak değer yaratma olanaklarından fayda sağladığını göstermektedir.

Teorik olarak, H-B mantık, bilişsel bir çerçevede, yöneticilere stratejik karar vermede kılavuzluk eden bir zihniyet sağlamaktadır. Orta ölçekli (mid-range) teorileştirmeyi etkinleştirmek için, Karpen vd., (2012; 2015) tarafından geliştirilen H-B yönelim ölçeği bu çalışmada havayolu ekosisteminde analiz edilerek test edilmiştir. Böylelikle yöneticilerin bir H-B yönelimi oluşturan yetenekleri daha iyi anlamalarına ve hangi yeteneklerin kendi işletmelerinde daha da geliştirilmesi gerektiğini değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Yöneticilerin benimsemiş olacağı bu anlayış, iş verimliliğini ve etkililiğini artırmak için belirli yetenek geliştirme programları ve yatırım kararlarının temelini oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

5.2.2. Çalışmanın Önerileri

Çalışma sonuçları doğrultusunda yöneticilerin karşılıklı iyileştirme için gelecekteki kaynak yatırımlarını yönlendirecek ortak değer yaratmak için yetenek portföyünü ölçmelerini ve bu şekilde değerlendirebilmelerini sağlayacak bir önlem sunulmaktadır (Karpen, 2015). Bu yeteneklere sahip işletme yöneticilerinin müşteri deneyimlerini geliştirmeye odaklanabilmesi hizmet platformu ile sağlanabilecektir. Hizmet platformu, havayolu ekosistemi içindeki havayolu, hizmet sağlayıcılar, yolcular gibi aktörlerin hizmet değiş tokuşu yoluyla kaynak yoğunluğunu geliştirmeye ve kaynakların akışkanlığına yardımcı olmaktadır. Çünkü H-B mantık tüm aktörlerin kaynak bütünleştirici olduğunu savunmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004) ve bu durum ortak değer yaratmayı sağlayan hizmet platformu gibi mekanizmalar üzerine odaklanmayı getirmektedir (Lusch ve Nambisan, 2015). Bu doğrultuda çalışmaya ilişkin bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde; havayolu tarafından oluşturulacak hizmet platformunun yolculardan elde edilecek bilgiyi hizmet sağlayıcılara sunabileceği ve sunulan hizmetin yolcuların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi nedeniyle hizmet yeniliğinin oluşturulabileceği ifade edilebilir. Böylece hizmet yeniliği, aktörlerin değerlerin ortak yaratılması için gelişmiş yollar sunar ve hizmet platformu bunun gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.

Hizmet, işletmelerin rekabet avantajlarının merkezinde yer alır ve bir işletme ile olan müşteri deneyimleri, müşteriyle işbirliği içinde oluşturulduğunda zevkli, verimli ve başarılı olabilmektedir. Karpen vd., (2015), mükemmel müşteri deneyimlerinin sadece müşteriye değil aynı zamanda performans açısından da fayda sağladığını belirtmektedir. Bununla birlikte, bu olumlu sonuçların ortaya çıkması için işletme, değer yaratmayı kolaylaştırmak için müşterilerin etkileşime sunduğu kaynakları onaylamalı, desteklemeli, geliştirmeli ve entegre etmelidir (Karpen, 2015). Müşteri deneyimlerini geliştirmeye odaklanan işletmelerin sayısı arttıkça (Gartner, 2014), hizmet tasarımı başarı için kritik bir araç haline gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin hizmet platformuna odaklanmasının yanı sıra hizmet tasarımını kolaylaştıran ve geliştiren gerekli koşulları yaratmaları da gerekmektedir.

Günümüz teknolojisi, hizmet sisteminde yapay zeka kullanımı sayesinde müşterilerle zamanında, doğru ve bireysel bir iletişim olanağı sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri yapay zeka aracılığı ile sahip oldukları müşterilerine bireysel olarak destek

sağlarken geçmişte kazanılan tecrübeler aracılığı ile daha komplike soru ve sorunlara insan gücüne gereksinim duymadan cevap verebileceklerdir. Yapay zeka teknolojilerindeki ilerlemeleri daha yakından takip ederek hizmet süreçlerine entegre eden H-B yönelime sahip işletmeler müşterilerinin sunmuş oldukları bilgileri kullanarak onlara daha iyi bir hizmet sunmalarına ve dolaylı olarak işletme performanslarına da etkide bulunacaktır. İleri düzey yapay zeka teknolojileri işletmelere;

- Müşteri hizmetlerinde çalışan sayısının azaltılması aracılığı ile maliyetleri düşürme,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre biletleme ve pazarlama işlemlerinin gerçekleştirilmesi aracılığı ile gelirleri arttırma,
- Müşterilerin daha iyi tanınması ve daha kusursuz bir seyahat deneyiminin sağlanması ile müşteri memnuniyetini arttırma imkanı sağlamaktadır.

Bu çalışma, H-B yönelim değişkenlerinin havayolu ekosistemindeki havayolu işletmelerinin hizmet yeniliği üzerinde etkilerinin olup olmadığı, varsa bu etkilerin yönünün ortaya çıkarılması, bu hizmet yeniliğinin de performansı olumlu etkileyip etkilemediğinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. İstanbul, Ankara ve Gaziantep olmak üzere birçok şehirdeki havayolu hizmet sağlayıcıları ve yolcuları örnekleme üzerinden yapılan bu çalışmanın, farklı iş modellerine sahip havayolu üzerinde uygulanması sonraki çalışmalar için önerilmektedir. Gelecek çalışmalarda, H-B yönelim değişkenine ait ölçeğin, havayolu ekosisteminde yer alan farklı hizmet sağlayıcıları (örneğin havaalanı gibi) üzerinde uygulanarak, H-B yönelimin havayolu ekosistemindeki etkisinin nasıl olabileceğinin ortaya çıkarılması ve bu sayede karşılaştırmalı sonuçlar elde edilmesi önerilir. Bu çalışmada kullanılan değişkenler ile ilgili veri anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve analize dâhil edilmiştir. Sonraki çalışmalarda, bu değişkenlerin daha derinlemesine incelenebilmesi için hem hizmet sağlayıcılar hem de yolcular ile görüşme tekniği kullanılarak nitel analiz yapılması sonucu destekleyici bir araştırma ile katkıda bulunulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abela, A. V., ve Murphy, P. E. (2008). Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 39-53.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *The Journal of Marketing*, 77-93.
- Achrol, R. S., ve Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *The Journal of Marketing*, 146-163.
- ACI, 2017 http://aviationbenefits.org/media/149668/abbb2016_full_a4_web.pdf (Erişim Tarihi:08.02.2017).
- Ahuja, G., ve Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 887-907.
- Air Transport Action Group [ATAG]. (2017). *The economic and social benefits of air transport 2015*. Geneva.
- Airbus (2016) *Global Market Forecast 2016-2035* http://i2.cdn.turner.com/cnn/2015/images/09/02/global_market_forecast_2015-2034.pdf (Erişim Tarihi: 01/09/2016)
- Airports Council International [ACI]. (2017). *International traffic report 2015*. Montréal, 9 September 2016.
- Akaka, M. A., Schau, H. J., ve Vargo, S. L. (2013). The co-creation of value-in-cultural-context. In Consumer culture theory. *Emerald Group Publishing Limited*, 265-284.
- Akamavi, R. K., Mohamed, E., Pellman, K. ve Xu, Y. (2015). Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. *Tourism Management*. 46: 528-545.
-  kesson, M., Sk l n, P., Edvardsson, B., ve St lhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: how frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 338-362.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior*. Homewood: Richard D. Irwin.

- Al-Kaabi, H., Potter, A., ve Naim, M. (2007). An outsourcing decision model for airlines' MRO activities. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 13(3), 217-227.
- Allee, V. (2009). Value-creating networks: organizational issues and challenges. *The learning organization*, 16(6), 427-442.
- Allen, I. E., ve Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality progress*, 40(7), 64.
- Alter, S. (2008). Service system innovation. İçinde: *Information technology in the service economy: Challenges and possibilities for the 21st century* (61-80). Springer, Boston, MA.
- Anolik, A., ve Hawks, J. K. (2005). *The Frequent Traveler's Guide*. SphinxLegal.
- ATIG (2015) *Havayolu Sektörü - 2015'e Bakış*, <https://www.atig.com.tr/arastirma/raporlar/tr/havayolu-sektor-raporu-17-02-2015-09-33-17.pdf> (Erişim Tarihi: 17/02/2015).
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance a contingency approach. *Journal of product innovation management*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K., ve Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Baker, M. J., ve Saren, M. (Eds.). (2016). *Marketing theory: a student text*. Sage.
- Ballantyne, D., ve Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363-371.
- Ballantyne, D., ve Varey, R. J. (2006). Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 224-35.
- Balta, S. (2013). Seyahat Acentacılığı. İ. Ünlü (editörler). İçinde: *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. (s.1-14). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

- Banoun, A., Dufour, L. ve Andiappan, M. (2016). Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework. *Journal of Business Research*, 69, 2990–2998.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. (2010). VRIO framework. *Strategic management and competitive advantage*, 68-86.
- Basole, R. C., ve Rouse, W. B. (2008). Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation. *IBM systems journal*, 47(1), 53-70.
- Bastiat, F. (1860). *Harmonies of political economy (Vol. 1)*. J. Murray.
- Bastiat, F. (1964). *Selected essays on political economy*. G. B. Huszar (Ed.). Princeton: Van Nostrand. 28.
- Belobaba, P. (2009). Overview of airline economics, markets and demand. İçinde: Peter Belobaba, Amadeo Odoni ve Cynthia Barnhart (Ed.). *The Global Airline Industry* (47-71). West Sussex: Wiley.
- Berry, L. (1983). *Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing*.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56.
- Bettencourt, L. A., ve Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86(5), 109.
- Bichler, M. (2008). Services Science—A Computer Scientist’s Perspective. *Services Science*, 79-84.

- Bilotkach, V., ve Pejcinovska, M. (2012). Distribution of Airline Tickets: A Tale of Two Market Structures. İçinde: *Pricing behavior and non-price characteristics in the airline industry*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bilotkach, V., ve Rupp, N. G. (2014). Buyer Subsidies in Two-Sided Markets: Evidence from Online Travel Agents. İçinde: *The Economics of International Airline Transport* (339-374). Emerald Group Publishing Limited.
- Bogdan, R. C., ve Bilken, S. K. (1992). Qualitative research for education: An introduction to theories and models. *Foundations of Qualitative research for Education*, 1-11.
- Borghini, S. ve Caru`, A. (2008). Co-creating consumption experiences: an endless innovation. İçinde: Caru`, A. and Tollin, K. (Eds), *Strategic Market Creation*, John Wiley & Sons, New York, NY, 257-284.
- Bourguignon, A., (1998). Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas. *Congrès Performances et Comptabilité, XIXe congrès, Association Française de Comptabilité*, Nantes.
- Bowen, B. D., ve Headley, D. E. (2016). *Airline Quality Rating 2016*. http://www.airlinequalityrating.com/reports/2016_AQR_Final.pdf Erişim Tarihi:08.02.2017.
- Brodie, R. J., Saren, M., ve Pels, J. (2011). Theorizing about the service dominant logic: The bridging role of middle range theory. *Marketing Theory*, 11(1), 75-91.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.
- Cainelli, G., Evangelista, R., ve Savona, M. (2005). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 30(3), 435-458.
- CAPA (2013). Airlines in Transition 5. Lighting Candles: Innovating to make profits: Big Data, *Advanced Analytics*, <http://asinfocollection.blogspot.com.tr/2014/01/airlines-in-transition-5-lighting.html> (Erişim Tarihi: 02/03/2017).

- Capon, N., ve Glazer, R. (1987). Marketing and technology: a strategic coalignment. *The Journal of Marketing*, 1-14.
- Cavusgil, T. S., Calantone, R. J., ve Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of business & industrial marketing*, 18(1), 6-21.
- CBD (Convention on Biological Diversity). (1992). *Article 2. Use of Terms*. The United Nations, New York, U.S.A.
- Chandler, J. D., ve Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Chandler, J.D. ve Wieland, H. (2010). Embedded relationships: implications for networks, innovation, and ecosystems. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 199-215.
- Cherington, P. T. (1920). *The elements of marketing*. Macmillan.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow ve Compete in a New Era*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Christensen, C. M., S. Cook, ve T. Hall, (2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review*, 83/12.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., ve Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic management journal*, 1123-1145.
- Cole, L. C. (1958). *The ecosphere*. Scientific American, 198(4), 83-96.
- Constantin, J. A., ve Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Copeland, M. T. (1923). Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard business review*, 1(3), 282-289.
- Cova, B. ve Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270-277.
- Cova, B., ve Salle, R. (2007). Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' A comprehensive approach to project marketing

- and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 138-146.
- Çelik, H. E., ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi, temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daly, H. (1994). Investing in Natural Capital. İçinde: *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability*, 22.
- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Day, G. (2006). Achieving advantage with a service dominant logic. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 85-90.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- Dempsey, P. S., Gesell, E. L. ve Crandall, L. R. (1997). *Airline Management: Strategies for the 21st Century*, Chandler: Coast Aire Publications.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., ve Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Dibrell, C., ve Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43-51.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *The Journal of Marketing*, 69-83.
- Doganis, Rigas (2001). *The Airline Business in the Twenty-first Century*, Routledge, London.
- Dörner, N., Gassmann, O., ve Gebauer, H. (2011). Service innovation: why is it so difficult to accomplish?. *Journal of Business Strategy*, 32(3), 37-46.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

- Duncan, T., ve Moriarty, S. (2006). How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 236-249.
- Duncan, T., ve Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *The Journal of marketing*, 1-13.
- Durso, F.T. ve Manning, C. A. (2008). Air Traffic Control. *Reviews of Human Factors and Ergonomics*, 4, 195-244.
- Edvardsson, B. and Tronvoll, B. (2013). A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), 19-31.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., ve Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.
- Edvardsson, B.; Olson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140–164.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G., ve Seifert, M. (2009). Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance to commit or diversify?. *Journal of Service Research*, 11(4), 344-356.
- Eisingerich, A. B., ve Kretschmer, T. (2008). In e-commerce, more is more. *Harvard Business Review*, 86(3), 20-21.
- Elche, D. M., ve González, Á. (2008). Influence of innovation on performance: analysis of Spanish service firms. *The Service Industries Journal*, 28(10), 1483-1499.
- Erdoğan, B. Z., ve Çiftçi, S. D. (2015). Uygulamalı sentez bir sosyal bilim olarak pazarlama. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 1(1).
- Fang, E., Palmatier, R. W., ve Steenkamp, J. B. E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1-14.

- Fisher, B., Turner, R. K., ve Morling, P. (2009). Defining and classifying ecosystem services for decision making. *Ecological economics*, 68(3), 643-653.
- Fitzsimmons, J., ve Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development: creating memorable experiences*. Sage Publications.
- Flint, D. J. (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 349-362.
- Flint, D. J., ve Mentzer, J. T. (2006). Striving for integrated value chain management given a service-dominant. İçinde: *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* Armonk, NY: ME Sharpe, 139-49.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B., ve Voss, C. A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1), 3-17.
- Frow, P., ve Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Fröhlich, K., ve Niemeier, H. M. (2010). The importance of spatial economics for assessing airport competition. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 44-48.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, F., ve Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*, 19(2), 149.
- Gallouj, F., ve Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.
- Galunic, D. C., ve Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the strategy-structure-performance paradigm. *Research in organizational behavior*, 16, 215-215.
- Galunic, D. C., ve Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic management journal*, 1193-1201.

- Gebauer, H., Gustafsson, A., ve Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of business research*, 64(12), 1270-1280.
- Gebauer, H., ve Reynoso, J. (2013). An agenda for service research at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 24(5), 482-502.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler. Teori ve Türkiye Uygulaması*. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: HUD / T-01.
- Gersch, M., Schöler, B., ve Hewing, M. (2010). Service Dominant Logic and Business Process Blueprinting: Enhancing the View on Performance by Integrating the Customer Perspective. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Gilbert, D., ve Wong, R. K. (2003). Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. *Tourism Management*, 24(5), 519-532.
- Gillard, A. (1969). On the terminology of biosphere and ecosphere. *Nature*, 223(5205), 500-501.
- Gillen, D. (2009). A new view of the airport business: two-sided platforms <http://www.airneth.nl/news/details/article/a-new-view-of-the-airport-business-two-sided-platforms/> (Erişim Tarihi: 05/03/2017).
- Gillen, D., ve Mantin, B. (2013). Transportation Infrastructure Management One-and Two-sided Market Approaches. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*, 47(2), 207-227.
- Graham, A. (2014). *Managing Airports 4th edition: An international perspective*. Routledge.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., & John, J. (2003). The future of services marketing: forecasts from ten services experts. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 107-121.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory*, 6(4), 395-417.

- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester, England: Wiley.
- Gummesson, E. (1994). Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585-589.
- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing-enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113-141.
- Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing*. Routledge.
- Gummesson, E. ve Polese, F. (2009). B2B is not an island. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.
- Haines-Young, R., ve Potschin, M. (2010). The links between biodiversity, ecosystem services and human well-being. *Ecosystem Ecology: a new synthesis*, 110-139.
- Han, J. K., Kim, N., ve Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hauser, J. R., ve Clausing, D. (1988). *The house of quality*.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 955-959.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- <http://www.ekonomi7.com/haber/3280/katar-hava-yollari-elektronik-cihaz-yasagina-cozum-buldu.html> (Erişim Tarihi: 15/04/2017).
- <http://www.henkel.com/sustainability> (Erişim Tarihi: 25/08/2017).
- <http://www.redcross.org.au/> (Erişim Tarihi: 25/08/2017).
- <https://akademi.thy.com/ozelprogramdetay/ucus-korkusunu-yenme-programi/2> (Erişim Tarihi: 25/08/2017).
- <https://www.kayak.com.tr/news/havacilik-sektorunde-yenilikler-artiklardan-yakit-uretimi-ve-geotainment/> (Erişim Tarihi: 16/09/2016).

<https://www.subarumelbourne.com.au/> (Erişim Tarihi: 25/08/2017).

<https://www.techinside.com/havayolu-sirketleri-kabinde-elektronik-cihaz-yasagini-boyle-delecek/> (Erişim Tarihi: 15/04/2017).

<https://www.thalesgroup.com/> (Erişim Tarihi: 25/08/2017).

Hull, F. M. (2004). Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. *Journal of Service Research*, 7(2), 167-180.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.

Hunt, S. D. (1999). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage Publications.

Hunt, S. D. (2002). Foundations of marketing theory: Toward a general theory of marketing. ME Sharpe.

Hunt, S. D., ve Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.

Iansiti, M., ve Levien, R. (2004). Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem. *Harvard Business School*, Boston, 24-25.

Ivaldi, M., Sokullu, S., ve Toru, T. (2011). Airport prices in a two sided framework: an empirical analysis. *CSIO/IDEI 10th Joint Workshop on Industrial Organization*, Toulouse.

İslamoğlu, H., ve Alınacıık, Ü., (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS uygulamalı*, Beta yayın, İstanbul.

İstanbul Ticaret Odası (2013). *Türkiye’de Sivil Yerli Uçak Üretiminin Stratejik Analizi*, OCAK 2013.

Jaworski, B., ve Kohli, A. K. (2006). Co-creating the voice of the customer. İçinde: *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, 109-117.

Jones, P. (2004). *Flight catering*. Routledge.

- Jung, J. J. (2009). Semantic business process integration based on ontology alignment. *Expert Systems with Applications*, 36(8), 11013-11020.
- Kaartemo, V., Akaka, M. A., ve Vargo, S. L. (2017). A Service-Ecosystem Perspective on Value Creation: Implications for International Business. İçinde: *Value Creation in International Business*, Springer International Publishing, 131-149.
- Kalaighnam, K., ve Varadarajan, R. (2006). Customers as co-producers. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, 2006, 166-179.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., ve Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., ve Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Karpen, I., ve Bove, L. (2011). Service-Dominant Orientation: Empirical Measurement Model Considerations. In Naples Forum.
- Kartal, S. K., ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Kaya, İ. (2010). *Pazarlama bi'tanedir*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Kenneth, B., Kingsley, H. ve Roger, S., (1998), *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union*, Edward Elgar Pub; 1 st edition (April 1998).
- Kerfai, N., ve Ghadhab, B. B. (2016). Performance concept through a Service-Dominant Logic in Tunisian manufacturing companies. *International Journal of Innovation*, 4(2), 86.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.

- Knotts, R. M. (1999). Civil aircraft maintenance and support Fault diagnosis from a business perspective. *Journal of quality in maintenance engineering*, 5(4), 335-348.
- Koç, E. (2016). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi: global ve yerel yaklaşım*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kolat, S. (2007). *Havayolu İşletmelerinde Tarife Planlama ve Türk Havayolu Taşımacılığı Sisteminde Tarife Planlama Faaliyetlerinin Karşılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kotler, P., ve Turner, R. E. (1979). *Marketing management: analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., ve Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kramer, M. R., ve Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Kristensson, P., ve Magnusson, P. R. (2010). Tuning users' innovativeness during ideation. *Creativity and innovation management*, 19(2), 147-159.
- Kuzgun, E., ve Asugman, G. (2015). Value in services—A service dominant logic perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 242-251.
- Kuzgun, E., ve Asugman, G. (2015). Value in services—A service dominant logic perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 242-251.
- Laczniak, G. R. (2006). Some Societal and Ethical Dimensions of the Service-Dominant Logic. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 279.
- Lambert, D. M., ve García-Dastugue, S. J. (2006). Cross-functional business processes for the implementation. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: dialog, Debate, and directions*, 150.

- Lamberti, L., ve Paladino, A. (2013). Moving forward with service dominant logic: Exploring the strategic orientations of a service-centred view of the firm. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 8(1).
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Lorino P., (1997), *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du PilotageI*. Les Editions d'Organisation.
- Lovelock, C., ve Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
- Luk, C. L., Yau, O. H., Sin, L. Y., Alan, C. B., Chow, R. P., ve Lee, J. S. (2008). The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 589-612.
- Lusch, R. F. (2006). The small and long view. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 240-244.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. ve Gustafsson, A. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69, 2957–2963.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., ve O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., ve Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, 38(1), 19-31.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L.ve Malter, A. J. (2006), Taking a Leadership Role in Global Marketing Management, *Organizational Dynamics*, 35 (3), 264-278.
- Lusch, R. F., ve Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *Mis Quarterly*, 39(1).
- Lusch, R. F., ve Vargo, S. L. (2006). *Service-dominant logic as a foundation for a general theory. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 406.

- Lusch, R. F., ve Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Lusch, R.F. (2006). The Small and Long View. *Journal of Macromarketing*, 26(2): 240-4.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. ve O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic, *Journal of Retailing*. 83(1), 8-15.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. ve Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- Lyytinen, K., ve Rose, G. M. (2003). Disruptive information system innovation: the case of internet computing. *Information Systems Journal*, 13(4), 301-330.
- Madhavaram, S., ve Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- Maglio, P.P. ve Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.
- Malaval, P. ve Benaroya, C. (2002). *Aerospace Marketing Management. Manufacturers-OEM-Airlines-Airports-Satellites-Launchers*. Kluwer Academic Publisher, Softcover reprint of the hardcover 1 st edition.
- Malthus, Thomas (1798), *An Essay on the Principle of Population*. London: Printed for J. Johnson, in St. Paul's Church-Yard.
- Marshall, Alfred (1927), *Principles of Economics*, (1890). Reprint, London: Macmillan.
- Matthies, B. D., D'Amato, D., Berghäll, S., Ekholm, T., Hoen, H. F., Holopainen, J., ve Valsta, L. (2016). An ecosystem service-dominant logic?—integrating the ecosystem service approach and the service-dominant logic. *Journal of Cleaner Production*, 124, 51-64.
- McCarthy, E. J. (1978). *Basic marketing: a managerial approach*. RD Irwin.
- McEvily, S. K., ve Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic management journal*, 23(4), 285-305.

- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- McKitterick, J. B. (1957). *What is the marketing management concept*. Chicago, IL.
- MEA (Millennium Ecosystem Assessment). (2003). *Ecosystems and Human Wellbeing. A Framework for Assessment*. Island Press, Washington, D.C., USA.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2011) http://www.megep.meb.gov.tr/dokumanlar/%C3%87er%C3%A7eve%20%C3%96%C4%9Fretim%20Program%C4%B1/U%C3%87AK%20BAKIM_%C3%87%C3%96P_10.pdf (Erişim Tarihi: 28/07/2016).
- Mele, C. (2009). Value innovation in B2B: learning, creativity, and the provision of solutions within service-dominant logic. *Journal of Customer Behavior*, 8(3), 199-220.
- Mele, C. ve Polese, F. (2010). Key dimensions of service systems: interaction in social & technological networks to foster value co-creation. İçinde: Demirkan, H., Spohrer, J.C. and Krishna, V. (Eds), *The Science of Service Systems*, Springer, New York, NY, 37-59.
- Mele, C., Colurcio, M., ve Russo-Spena, T. (2014). Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(6), 612-642.
- Mele, C., Russo Spena, T. ve Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Science*, 2(1), 60-78.
- Merz, M. A., He, Y., ve Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Metters, R., ve Maruchek, A. (2007). Service management—academic issues and scholarly reflections from operations management researchers. *Decision Sciences*, 38(2), 195-214.

- Michel, S., Brown, S. W., ve Gallan, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Michel, S., Brown, S.W. ve Gallan, A.S. (2008a). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Michel, S., Brown, S.W. ve Gallan, A.S. (2008b). Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California Management Review*, 50(3), 49-65.
- Miles, I. (2010). Service innovation. İçinde: *Handbook of service science*. Springer US.
- Miller, D., ve Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 51(1), 31-75.
- Morrell, P. S. (2011). *Moving boxes by air: the economics of international air cargo*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial marketing management*, 35(8), 913-924.
- Mutlu, H. M. ve S. Polat, İnci. (2015). The Relationship between Ground Service Quality and Customer Loyalty. *IAC-MEM 2015*. Budapest. 217-223.
- Nam, K. ve Lee, N.H. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *Journal of Universal Computer Science*, 16(13), 1761-1775.
- Nam, K., ve Lee, N. H. (2010). Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *J. UCS*, 16(13), 1761-1775.
- Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- NCOIC™ Aviation IPT (2008) Vision for a Net Centric Aviation Ecosystem, https://www.ncoic.org/images/technology/whitepapers/Vision_for_a_Net_Centric_Aviation_Ecosystem_CRs.pdf (Erişim Tarihi: 02/03/2017).

- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A., ve Kemp, R. G. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241-251.
- Normann, R., ve Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Nystrom, P. H. (1915). *Economics of retailing*. Ronald Press Company.
- Oliveira, P., ve von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research policy*, 40(6), 806-818.
- Ordanini, A. ve Parasuraman, P.A. (2011). Service innovation viewed through a servicedominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Orhan, İ., Kapanoğlu, M., ve Karakoç, T. H. (2010). Havayolu Operasyonlarında Planlama ve Çizelgeleme. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 16(2), 181-191.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., ve Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483.
- Papastathopoulou, P., ve Hultink, E. J. (2012). New service development: An analysis of 27 years of research. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 705-714.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., ve Berry, L. (2002). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Retailing: critical concepts*, 64(1), 140.
- Paton, R. A., ve McLaughlin, S. (2008). Services innovation: Knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26(2), 77-83.
- Pauwels, K., Currim, I., Dekimpe, M. G., Hanssens, D. M., Mizik, N., Ghysels, E., ve Naik, P. (2004). Modeling marketing dynamics by time series econometrics. *Marketing Letters*, 15(4), 167-183.

- Payne, A. F., Storbacka, K., ve Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Sharpe.
- Prahalad, C. K. (2004). The blinders of dominant logic. *Long range planning*, 37(2), 171-179.
- Prahalad, C. K., ve Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., ve Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan management review*, 44(4), 12-18.
- Prahalad, C. K., ve Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Qian, G., ve Li, L. (2003). Profitability of small-and medium-sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.
- Radnoti, George. (2002). *Profit Strategies for Air Transportation*. McGraw-Hill, New York.
- Rai, A., ve Sambamurthy, V. (2006). Editorial notes—the growth of interest in services management: opportunities for information systems scholars.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37.
- Rindova, V. P., ve Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W. ve Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Sawhney, M. (2006). Going beyond product: defining, designing and delivering customer solutions”, içinde: Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (Eds), *The Service Dominant*

- Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, 365-380.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S., ve Krishnan, V. V. (2004). Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 34.
- Say, J. (1821), *A Treatise on the Political Economy*. Boston: Wells and Lilly.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schmidberger, S., Bals, L., Hartmann, E., ve Jahns, C. (2009). Ground handling services at European hub airports: development of a performance measurement system for benchmarking. *International Journal of Production Economics*, 117(1), 104-116.
- Schneider, B., ve Bowen, D. E. (2010). Winning the service game. İçinde: *Handbook of service science* (pp. 31-59). Springer US.
- Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shaw, A. W. (1912). Some problems in market distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), 703-765.
- Shaw, S. (2007). *Airline marketing and management*. Routledge.
- Sheth, J. N., ve Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Smith, A. (1904), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776). Reprint, London: Printed for W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, K. G., Collins, C. J., ve Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management journal*, 48(2), 346-357.

- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., ve Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *The Journal of Marketing*, 99-111.
- Sorescu, A. B., ve Spanjol, J. (2008). Innovation's effect on firm value and risk: Insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, 72(2), 114-132.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., ve Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1).
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., ve Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *The Journal of Marketing*, 168-179.
- Staykova, K. S., ve Damsgaard, J. (2015). A Typology of Multi-sided Platforms: The Core and the Periphery. *ECIS*.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., ve Hultink, E. J. (2016). Success factors for service innovation: a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 527-548.
- Sundbo, J. (2008). Customer-based innovation of knowledge e-services: the importance of after-innovation. *International Journal of Services Technology and Management*, 9(3-4), 218-233.
- Şimşek Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks, 4-22.
- Taneja, N. K. (2016). *Looking beyond the runway: airlines innovating with best practices while facing realities*. Routledge.
- Tax, S. S., ve Stuart, I. (1997). Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems. *Journal of Retailing*, 73(1), 105-134.
- Teece, D., ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Thomas, M. L. (1997). *A portfolio management approach to strategic airline planning*. Berne: Peter Lang.

- Tidd, J., ve Hull, F. M. (Eds.). (2003). *Service Innovation: Organizational responses to technological opportunities & market imperatives (Vol. 9)*. World Scientific.
- Tilson, D., Lyytinen, K., ve Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
- Timm, N. (2002). *Applied multivariate analysis*. Springer-Verlag.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., ve Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.
- Üner, M. M. (2009). Pazarlama karması paradigmasında pazarlama tanımı. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 8(29), 4-16.
- Vargo, S. L., Wieland, H. ve Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63–72.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(November), 211–215.
- Vargo, S. L. (2013). Service-dominant logic reframes (service) innovation. Highlights in service research, *VTT Research highlights*, 6, 7-11.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R.F. (2016). Service-Dominant Logic: Status and Directions *Forum on Markets and Marketing Hosted by Warwick University, WMG Venice, Italy June 2, 2016*.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. ve Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145– 152.
- Vargo, S. L., ve Akaka, M. A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.

- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2008a). Why “service”? *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., ve Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L., ve Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.
- Vasigh, B. Fleming K. ve Tacker T. (2013) *Introduction to Air Transport Economics – From Theory to Application* Ashgate, Hampshire UK.
- Venkatesh, A., Penaloza, L., ve Firat, A. F. (2006). The market as a sign system and the logic of the market. İçinde: *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 251-265.
- Von Hippel, E. (1978). Successful industrial products from customer ideas. *The Journal of Marketing*, 39-49.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT press.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Weld, L. D. (1917). Marketing functions and mercantile organization. *The American Economic Review*, 7(2), 306-318.
- Weld, L. D. H. (1916). *The marketing of farm products*. Macmillan.
- Wieland, H. (2014). *Market formation and re-formation in service ecosystems: an institutional perspective on incremental and discontinuous innovation*. Doctoral dissertation, Honolulu, University of Hawaii at Manoa.

- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wikström, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 359-374.
- Wilden, R., ve Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4).
- Williams, J. (2012). The logical structure of the service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 12(4), 471-483.
- Williams, J., ve Aitken, R. (2011). The service-dominant logic of marketing and marketing ethics. *Journal of business ethics*, 102(3), 439-454.
- Winklhofer, H., Palmer, R. A., ve Brodie, R. J. (2007). Researching the service dominant logic–normative perspective versus practice. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(1), 76-83.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., ve Perks, H. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., ve Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Womack, J. P., ve Jones, D. T. (2005). Lean consumption. *Harvard business review*, 83(3), 58-68.
- Woodruff, R. B., ve Flint, D. J. (2006). Marketing's service-dominant logic and customer value. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 183-195.
- Wright, J. (2004). One-sided logic in two-sided markets. *Review of Network Economics*, 3(1).
- www.amazon.com (Erişim Tarihi: 25/08/2017)
- www.coplaning.lu (Erişim Tarihi: 25/08/2017)
- www.dibellacoffee.com.au (Erişim Tarihi: 25/08/2017)

www.kw.kpl.net/en (Erişim Tarihi: 25/08/2017)

www.woolworths.com.au (Erişim Tarihi: 25/08/2017)

www.youtube.com/user/OldSpice (Erişim Tarihi: 25/08/2017)

www.youtube.com/user/Siemens (Erişim Tarihi: 25/08/2017)

Xin, Z., Lin, D., Huang, Y., Cheng, W. Ve Teo, C. C. (2014). Design of service capacity for the ground crew at the airport check-in counters. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6 (1), 43-59, doi: 10.1108/IJQSS-03-2013-0006

Xinhui, R. (2008). A study of service innovation in airlines based on experiential services. *International Conference in Service Systems and Service Management*, IEEE, 1-6.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., ve Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., ve Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.

Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods* (6th ed.). Fort Worth, Tex: Dryden .

Zimmermann, E. W. (1951). World resources and industries.

EKLER LİSTESİ

Ek-1. Yolcu Anketi

Ek-2. Hizmet Sağlayıcılar Anketi

Ek-3. Hava Trafik Kontrol Sağlayıcı Anketi

Ek-1:**YOLCU ANKETİ**

Bu anket çalışması “**Havayolu Ekosisteminde Hizmet Baskın Yönelimin Belirlenmesi ve Yenilik Davranışı ve Performans Üzerine Etkisi**” konulu araştırma ile ilgili olup içeriği sadece akademik bir çalışmadır. Yanıtlayacağınız sorular doğru ya da yanlış cevap içermemektedir. Bu nedenle sorunların tamamını yanıtlamanız araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Verilen tüm bilgilerin kullanımı tez çalışması ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde saklanacak ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. **Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.**

Doç. Dr. Özlem ATALIK
Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0 (222) 335 0580

Arş. Gör. İnci POLAT SESLİOKUYUCU
Gaziantep Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0(342) 360 1200

Lütfen anketi değerlendirmede göz önünde bulunduracağınız havayolu işletmesini işaretleyiniz.					
① Türk Hava Yolları ② Anadolu Jet ③ Pegasus ④ Onur Air ⑤ Atlas Global ⑥ Sun Express					
Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesine yönelik <u>ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yeteneğini</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Tercih Ettiğim Havayolu;					
İE Seyahat süresince beni iyi hissettirir.	①	②	③	④	⑤
İE Benimle kurduğu iletişim yakın ve sıcaktır.	①	②	③	④	⑤
İE Beni iki yönlü iletişim kurmaya teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
İE Benimle ilgilendiği süre zarfında samimidir.	①	②	③	④	⑤
EE Bana fırsatçı davranmaz.	①	②	③	④	⑤
EE Bana hiçbir şekilde baskı kurmaz.	①	②	③	④	⑤
EE Beni herhangi bir şekilde yanıltmaz.	①	②	③	④	⑤
EE Beni yanlış yönlendirmeye çalışmaz.	①	②	③	④	⑤
KE Benim kişisel ihtiyaçlarımı anlamaya çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE Benim kişisel durumuma duyarlıdır.	①	②	③	④	⑤
KE Benim için en faydalı olanı bulmak için çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE Kişisel beklentilerimi tespit etmeyi amaçlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE Fikir ve önerilerimi kendilerine iletmemi ister.	①	②	③	④	⑤
GÜE Aldığım hizmeti bana uygun hale getirmek için fikirlerimi sunmam konusunda beni teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GÜE Seyahat süresince edindiğim tecrübeye hakimiyetin bende olmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE İletişimi benim istediğim şekilde kurar.	①	②	③	④	⑤
UE Bana hizmeti sorunsuz bir şekilde sunar.	①	②	③	④	⑤
UE Seyahat süresince yolcu memnuniyeti amacı doğrultusunda hareket eder.	①	②	③	④	⑤
UE Seyahat süresince birbiriyle tutarlı bilgiler verir. (Uçuş saati, uçağa geçilecek kapı numarası vb.)	①	②	③	④	⑤
UE Benimle etkileşim halindeyken iyi bir hizmet sunar.	①	②	③	④	⑤
GEE Benimle yararlı bilgiler paylaşır.	①	②	③	④	⑤

GEE Aldığım hizmet ile ilgili daha bilgili olmam konusunda bana yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
GEE Uçuş öncesi ve sonrası sunduğu hizmetlerden en iyi şekilde faydalanabilmem için ihtiyacım olan tavsiyeleri sunar.	①	②	③	④	⑤
GEE Bana bilgi alabileceğim uzman kişi/ler temin eder.	①	②	③	④	⑤
<i>Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesinin <u>hizmet yeniliği ve genel performansı</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Havayolu;					
HY Yenilikleri sunmada öncüdür.	①	②	③	④	⑤
HY Teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmek amacıyla yatırım yapar.	①	②	③	④	⑤
HY Öncü teknolojileri araştırır.	①	②	③	④	⑤
HY Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.	①	②	③	④	⑤
HY Yenilik Geliştirme (Y&G) departmanına sahiptir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesinde yeni yollar geliştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Rakiplerinden daha fazla hizmet sunar.	①	②	③	④	⑤
HY Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dahil eder.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre daha büyük bir işletmedir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre satış büyümesi daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre genel performansı iyidir.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda yer alan sorular sizin hakkınızda bir takım genel bilgileri içermektedir.

Yaş	
Cinsiyet	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durum	Evli ☐ Bekar ☐
Eğitim Düzeyi	İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Seyahat Amacınız	İş ☐ Tatil ☐ Diğer ☐
Mesleğiniz	

Ek-2:**HİZMET SAĞLAYICILAR ANKETİ**

Bu anket çalışması “**Havayolu Ekosisteminde Hizmet Baskın Yönelimin Belirlenmesi ve Yenilik Davranışı ve Performans Üzerine Etkisi**” konulu araştırma ile ilgili olup içeriği sadece akademik bir çalışmadır. Yanıtlayacağınız sorular doğru ya da yanlış cevap içermemektedir. Bu nedenle sorunların tamamını yanıtlamanız araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Verilen tüm bilgilerin kullanımı tez çalışması ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde saklanacak ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. **Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.**

Doç. Dr. Özlem ATALIK
Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzak Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0 (222) 335 0580

Arş. Gör. İnci POLAT SESLİOKUYUCU
Gaziantep Üniversitesi
Havacılık ve Uzak Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0(342) 360 1200

Lütfen anketi değerlendirilmede göz önünde bulunduracağınız havayolu işletmesini işaretleyiniz.					
① Türk Hava Yolları ② Anadolu Jet ③ Pegasus ④ Onur Air ⑤ Atlas Global ⑥ Sun Express					
Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesine yönelik <u>ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yeteneğini</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hizmet sunduğumuz havayolu işletmesi;					
İE İş ortaklığımız süresince kurumumuzu iyi hissettirir.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince kurumumuzla yakın bir iletişim kurmayı dener.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince kurumumuzu iki yönlü iletişim kurmaya teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince kurumumuzla iletişimde samimidir.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince kurumumuza karşı fırsatçı davranmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince kurumumuza hiçbir şekilde baskı kurmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince kurumumuzu herhangi bir şekilde yanıltmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince kurumumuzu yanlış yönlendirmeye çalışmaz.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince kurumumuzun kurumsal ihtiyaçlarını (eğitim, planlama, talimat vb.) anlamaya çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince kurumumuzun kurumsal yapısına (iş yapış şekli) duyarlıdır.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince kurumumuzun en faydalı hizmet şeklini belirlemesi konusunda çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince kurumumuzun beklentilerini yerine getirmeyi amaçlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince kurumumuzun fikir ve önerilerini kendilerine iletmemiz konusunda teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımızı daha uygun hale getirmek için fikirlerimizi sunmamız konusunda kurumumuzu teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince kontrolün kurumumuzla dengeli olmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince iletişimi kurumumuzun istekleri doğrultusunda kurar.	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımızı sorunsuz bir şekilde yürütür.	①	②	③	④	⑤

UE İş ortaklığımız süresince ortak bir amaç doğrultusunda hareket eder.	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımız süresince kurumumuza birbiriyle tutarlı mesajlar verir.	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımız süresince kurumumuzla etkileşim halindeyken iyi bir iş yapış şekline sahiptir.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince kurumumuzla yararlı bilgiler paylaşır.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince iş yapış şeklimiz ile ilgili daha bilgili olmamız konusunda kurumumuza yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince iş yapış şekline aktif bir şekilde katılmamızı teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince doğru iş akışını yürütmeye bilgi alabileceğimiz uzman kişi/ler temin eder.	①	②	③	④	⑤
<i>Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesinin <u>hizmet yeniliği ve genel performansı</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.</i> <i>Hizmet sunduğumuz havayolu işletmesi;</i>					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
HY Yenilikleri sunmada öncüdür.	①	②	③	④	⑤
HY Teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmek amacıyla yatırım yapar.	①	②	③	④	⑤
HY Öncü teknolojileri araştırır.	①	②	③	④	⑤
HY Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.	①	②	③	④	⑤
HY Yenilik Geliştirme (Y&G) departmanına sahiptir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesinde yeni yollar geliştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Rakiplerinden daha fazla hizmet sunar.	①	②	③	④	⑤
HY Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dahil eder.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre daha büyük bir işletmedir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre satış büyümesi daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre genel performansı iyidir.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda yer alan sorular sizin hakkınızda bir takım genel bilgileri içermektedir.

Yaş	
Cinsiyet	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durum	Evli ☐ Bekar ☐
Eğitim Düzeyi	İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Kurum içindeki pozisyonunuz	Baş Kontrolör ☐ Hava Trafik Kontrolörü ☐ Asistan Hava Trafik Kontrolörü ☐ Stajyer Hava Trafik Kontrolörü ☐
Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz	
Mevcut Pozisyonunuzdaki Çalışma Süreniz	

Ek-3:**HAVA TRAFİK KONTROL SAĞLAYICI ANKETİ**

Bu anket çalışması “**Havayolu Ekosisteminde Hizmet Baskın Yönelimin Belirlenmesi ve Yenilik Davranışı ve Performans Üzerine Etkisi**” konulu araştırma ile ilgili olup içeriği sadece akademik bir çalışmadır. Yanıtlayacağınız sorular doğru ya da yanlış cevap içermemektedir. Bu nedenle sorunların tamamını yanıtlamanız araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Verilen tüm bilgilerin kullanımı tez çalışması ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde saklanacak ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. **Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.**

Doç. Dr. Özlem ATALIK
Anadolu Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0 (222) 335 0580

Arş. Gör. İnci POLAT SESLİOKUYUCU
Gaziantep Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
0(342) 360 1200

Lütfen anketi değerlendirmede göz önünde bulunduracağınız havayolu işletmesini işaretleyiniz.					
① Türk Hava Yolları ② Anadolu Jet ③ Pegasus ④ Onur Air ⑤ Atlas Global ⑥ Sun Express					
Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesine yönelik <u>ilişkisel, etik, kişisel, güçlendirilmiş, uyumlu ve gelişimsel etkileşim yeteneğini</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hizmet sunduğumuz havayolu işletmesi;					
İE İş ortaklığımız süresince birimimizi iyi hissettirir.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince birimimizle yakın bir iletişim kurmayı dener.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince birimimizi iki yönlü iletişim kurmaya teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
İE İş ortaklığımız süresince birimimizle iletişimde samimidir.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince birimimize karşı fırsatçı davranmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince birimimize hiçbir şekilde baskı kurmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince birimimizi herhangi bir şekilde yanıltmaz.	①	②	③	④	⑤
EE İş ortaklığımız süresince birimimizi yanlış yönlendirmeye çalışmaz.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince birimimizin kurumsal ihtiyaçlarını (eğitim, planlama, talimat vb.) anlamaya çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince birimimizin kurumsal yapısına (iş yapış şekli) duyarlıdır.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince birimimizin en faydalı hizmet şeklini belirlemesi konusunda çaba sarf eder.	①	②	③	④	⑤
KE İş ortaklığımız süresince birimimizin beklentilerini yerine getirmeyi amaçlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince birimimizin fikir ve önerilerini kendilerine iletmemiz konusunda teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımızı daha uygun hale getirmek için fikirlerimizi sunmamız konusunda birimimizi teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince kontrolün birimimizle dengeli olmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
GÜE İş ortaklığımız süresince iletişimi birimimizin istekleri doğrultusunda kurar.	①	②	③	④	⑤

UE İş ortaklığımızı sorunsuz bir şekilde yürütür.	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımız süresince ilgili birimler ortak bir amaç doğrultusunda hareket eder. (Pilot, Dispech vb.)	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımız süresince birimimize birbiriyle tutarlı mesajlar verir.	①	②	③	④	⑤
UE İş ortaklığımız süresince birimimize etkileşim halindeyken iyi bir iş yapış şekline sahiptir.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince birimimizle yararlı bilgiler paylaşır.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince iş yapış şeklimiz ile ilgili daha bilgili olmamız konusunda birimimize yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince iş yapış şekline aktif bir şekilde katılmamızı teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
GEE İş ortaklığımız süresince doğru iş akışını yürütmede bilgi alabileceğimiz uzman kişi/ler temin eder.	①	②	③	④	⑤
<i>Aşağıda yer alan sorular havayolu işletmesinin <u>hizmet yeniliği ve genel performansı</u> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.</i> <i>Hizmet sunduğumuz havayolu işletmesi;</i>					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
HY Yenilikleri sunmada öncüdür.	①	②	③	④	⑤
HY Teknolojiyi kendi bünyesinde geliştirmek amacıyla yatırım yapar.	①	②	③	④	⑤
HY Öncü teknolojileri araştırır.	①	②	③	④	⑤
HY Yeni teknolojileri rakiplerinden önce kullanır.	①	②	③	④	⑤
HY Yenilik Geliştirme (Y&G) departmanına sahiptir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesi sürecindeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Mevcut hizmetlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Hizmetlerin üretilmesinde yeni yollar geliştirir.	①	②	③	④	⑤
HY Rakiplerinden daha fazla hizmet sunar.	①	②	③	④	⑤
HY Başka işletmeler tarafından geliştirilen teknolojileri bünyesine dahil eder.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre karlılığı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre pazar payı daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre daha büyük bir işletmedir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre satış büyümesi daha yüksektir.	①	②	③	④	⑤
GP Rakiplerine göre genel performansı iyidir.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda yer alan sorular sizin hakkınızda bir takım genel bilgileri içermektedir.

Yaş	
Cinsiyet	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durum	Evli ☐ Bekar ☐
Eğitim Düzeyi	İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Kurum içindeki pozisyonunuz	Baş Kontrolör ☐ Hava Trafik Kontrolörü ☐ Asistan Hava Trafik Kontrolörü ☐ Stajyer Hava Trafik Kontrolörü ☐
Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz	
Mevcut Pozisyonunuzdaki Çalışma Süreniz	