

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK BÜYÜME:
TAV HAVALİMANLARI ÖRNEK OLAYI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Düzgün Cafer GÜMÜŞBOĞA

KOCAELİ 2021

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK BÜYÜME:
TAV HAVALİMANLARI ÖRNEK OLAYI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Düzgün Cafer GÜMÜŞBOĞA

Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 29.01.2021/04

KOCAELİ 2021

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde ve tez çalışmamın başından itibaren bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile her daim yanımda olan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU'ya verdiği destek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, eğitim hayatımın ve hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme ilgi ve anlayışları için teşekkürü borç bilirim.

Düzgün Cafer GÜMÜŞBOĞA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANI VE HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ	3
1.1. HAVALİMANI KAVRAMI VE GELİŞİMİ	3
1.2. HAVALİMANI FAALİYETLERİ	6
1.3. HAVALİMANLARININ ÖNEMİ VE ETKİLERİ	8
1.3.1. Havalimanlarının Sosyal Etkileri.....	9
1.3.2. Havalimanlarının Ekonomik Etkileri.....	10
1.3.3. Havalimanlarının Çevresel Etkileri.....	12
1.4. HAVALİMANLARINDA ÖZELLEŞTİRME	13
1.4.1. Hisse Senedi Arzı Yoluyla Özelleştirme	14
1.4.2. Ticari Satış Yoluyla Özelleştirme.....	15
1.4.3. İmtiyaz Devri Yoluyla Özelleştirme	15
1.4.4. Proje Finansmanı Yoluyla Özelleştirme.....	16
1.4.5. Yönetim Sözleşmeleri Yoluyla Özelleştirme	16
1.5. HAVALİMANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI	17
1.5.1. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Havalimanları.....	17
1.5.2. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özerk Bir Kuruluşa Ait Olan Havalimanları	18
1.5.3. Kamu ve Özel Teşebbüsün Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havalimanları	19
1.5.4. Özel Mülkiyete Sahip Havalimanları	19
1.6. BİR İŞLETME OLARAK HAVALİMANI.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK BÜYÜME	23
2.1. STRATEJİ KAVRAMI	23
2.2. STRATEJİK YÖNETİM	25
2.3. STRATEJİK BÜYÜME	28
2.3.1. Stratejik Büyümenin Amaçları	30

2.3.2. Stratejik Büyümenin Önemi ve Avantajları	32
2.3.3. Stratejik Büyüme Yöntemleri	34
2.3.3.1 Organik Büyüme	34
2.3.3.1.1. Bütünleşme Stratejileri	35
2.3.3.1.1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri	35
2.3.3.1.1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri	36
2.3.3.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri	37
2.3.3.1.2.1. İlişkili Çeşitlendirme Stratejileri (Concentric Diversification)	39
2.3.3.1.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejileri (Conglomerate Diversification)	40
2.3.3.2. İnorganik Büyüme	41
2.3.3.2.1. Birleşme ve Satın Alma Stratejileri	42
2.3.3.2.1.1. Dikey Birleşme ve Satın Alma Stratejileri	44
2.3.3.2.1.2. Yatay Birleşme ve Satın Alma Stratejileri	44
2.3.3.2.1.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Alma Stratejileri (Conglomerate Mergers and Acquisitions)	45
2.3.3.2.2. İşbirliği Stratejileri	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK BÜYÜME: TAV HAVALİMANLARI ÖRNEK OLAYI	49
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	49
3.2. TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG	50
3.3. TAV HAVALİMANLARI'NIN BÜYÜME STRATEJİSİ	51
3.3.1. TAV Havalimanları'nın Organik Büyüme Stratejisi	53
3.3.2. TAV Havalimanları'nın İnorganik Büyüme Stratejisi	57
SONUÇ	62
KAYNAKÇA	64
ÖZGEÇMİŞ	72

HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK BÜYÜME: TAV HAVALİMANLARI ÖRNEK OLAYI

ÖZET

Havalimanları uzun yıllar boyunca, işletimi ve yönetimi devlete ait olan, kamu hizmeti sunan ve gelir beklentisi olmayan varlıklar olarak görülmüştür. Ancak artan küreselleşmenin etkisiyle, havalimanı işletmeciliği ve yönetiminde özel sektörün payı artış göstermiş ve havalimanları kar odaklı bir şekilde yönetilen ticari işletmeler haline gelmiştir. Günümüzde havalimanı işletmecileri, hem ulusal hem de uluslararası alanda yoğun bir rekabetle karşı karşıyadırlar. Havalimanı işletmecilerinin söz konusu yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri büyüme ve gelişme çabalarına bağlıdır. Bu bağlamda, havalimanı işletmecileri için büyüme ve gelişme fırsatlarının önemi artarken, büyüme stratejilerinin uygulanması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, havalimanı işletmeciliğinde büyüme stratejilerinin, ulusal ve uluslararası alanda başarılı bir örneği olan TAV Havalimanları'nın büyüme stratejisinin, içerik analizi yöntemi ile incelenmesidir. Çalışma kapsamında, TAV Havalimanları'nın 2007-2019 yılları arasındaki faaliyetleri ve finansal verileri, şirketin söz konusu yıllarda yayınladığı yıllık raporlardan elde edilen veriler aracılığıyla, içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmektedir. Yapılan analiz sonucunda, şirketin benimsediği büyüme stratejileri ve söz konusu stratejilerin uygulama sonuçları hakkındaki bulgular ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Havalimanı İşletmeciliği, Stratejik Büyüme, İçerik Analizi

STRATEGIC GROWTH IN AIRPORT MANAGEMENT: TAV AIRPORTS CASE STUDY

ABSTRACT

Airports have long been regarded as entities have no expectation of income whose operation and management belong to the government as community service. However, with the impact of the high level of globalization, the share of the private sector on the operation and management of airport has shown increase. Airports have been transformed into organizations run with a profit based approach. Nowadays, airport managements come across fierce competition both in national and international area. Aforementioned in the fierce competetive environment, in order to maintain their entities of airport managements depend on their own effort for developing and increasing. In this context, it has been becoming unavoidable to practice the growth strategies for airport managements while growing the importance of opportunities of developing and increasing.

The purpose of this study is to read through how growth strategy of TAV airports that set precedent one of the successful airport managements, in national and international area by content analysis method. In the content of the study, the activities and financial data of TAV airports between 2007 and 2019 were examined by means of the data that obtained from reports released during the related period and using content analysis methodology. Based on the results of the analysis, attempts were made to explain how embarking on the growth strategies of the company and the results of the application of aforementioned these strategies.

Key Words: Airport Management, Strategic Growth, Content Analysis

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Havalimanı Kavramının Yaşadığı Değişim.....	5
Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci.....	26
Şekil 3: TAV Havalimanları Ortaklık Yapısı	50
Şekil 4: TAV Havalimanları Toplam Varlık Miktarı Değişimi	52
Şekil 5: TAV Havalimanları Yolcu Sayısı Değişimi	53
Şekil 6: TAV Havalimanları Gelir Miktarı Değişimi	54
Şekil 7: TAV Havalimanları Hizmet Şirketleri.....	55
Şekil 8: TAV Havalimanları Havalimanı İşletmeciliği.....	57
Şekil 9: TAV Havalimanları Gelir Dağılımı	58



GİRİŞ

21. yüzyılda küreselleşme hareketleri ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle, dünya tek bir pazar yeri haline gelirken rekabet farklı bir boyuta taşınmıştır. Küreselleşme, genel olarak ülkeler, işletmeler ve ekonomiler arasında değişimi, karşılıklı bağımlılığı ve artan birbirine bağlılığı beraberinde getiren, dolayısıyla dünya çapında daha iyi iletişim, ulaşım ve ticaret bağlantıları yoluyla dünyayı yakınlaştıran bir süreç olarak gelişmiştir. Günümüzün bilişimsel, hızlı büyüyen dünyasında işletmeleri canlı tutmanın en güçlü faktörleri büyüme stratejileri ve bu stratejilerin sonuçları ile doğrudan bağlantılıdır.

Büyüme, herhangi bir ticari girişimin hayatta kalması için önemlidir. Piyasa koşullarında değişen kıyasıya rekabet ortamı, işletmelerde ölçeğin önemini artırmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi, yeni pazar yerleri bulması ve sonuç olarak büyümesi gerekmektedir. İşletmelerin büyümesi, uygun koşullar altında gerçekleşen doğal bir uyum ve gelişme süreci iken günümüz rekabet koşullarında bir amaçtan ziyade, daha çok bir zorunluluk haline gelmiştir.

Hava taşımacılığı endüstrisi, yüksek sermaye yatırımı gerektiren, yüksek oranda teknoloji içeren, yenilikçi ve küresel bir endüstridir. Diğer ekonomik faaliyet alanlarından daha kısıtlayıcı ve katı olan düzenleyici rejimlere rağmen hava taşımacılığı sektörü, dikkate değer bir dinamizm göstermiştir. Düzenleyici yenilik ve yeni pazar düzenlemeleri, hava taşımacılığı hizmetlerine yönelik sürekli artan talebi yansıtmak için gerekli hale gelmiştir.

Havalimanları, havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için altyapı sağlayan, havayolu taşımacılığı sisteminin vazgeçilmez unsurlarıdır. Havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesi sonucu oluşan rekabet ortamının yol açtığı talep artışının doğrudan bir sonucu olarak havalimanlarında önemli bir dönüşüm gereği ortaya çıkmıştır. Yeni havalimanı yapımı ya da kapasite artırımı yatırımlarının kamu kaynaklarıyla gerçekleştirilmesinin giderek güçleşmesi sonucu, özelleştirme ve ticarileşme uygulamaları çerçevesinde, özel sermayenin havalimanı inşaa ve işletim süreçlerine katılımına tanıklık edilmiştir. Böylece kamu kontrolünde,

kar amacı taşımayan, kamusal bir altyapı hizmeti niteliğindeki geleneksel havalimanı iş modeli yerini, özel sermayenin dahil olduğu ticari havalimanı iş modeline bırakmıştır.

Havalimanları günümüzde kar odaklı ticari işletme mantığı ile ve yoğun rekabet ortamında faaliyet yürüten, çok büyük ölçekli iktisadi birimler haline dönüşmüştür. Havalimanı işletmeciliğinde ulusal genişleme fırsatlarının sınırlı olmasının sonucunda, uluslararası genişleme fırsatları arayan havalimanı işletmecileri, küresel düzeyde yoğun bir rekabet ile karşı karşıya gelmişlerdir. Bu bağlamda havalimanı işletmecileri yoğun rekabet ortamında mücadele edebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına farklı biçimlerde büyüme stratejilerine başvurmak durumunda kalmışlardır.

Bu çalışmanın amacı, yukarıda sıralanan gelişmeler paralelinde adeta bir zorunluluk haline dönüşen, havalimanı işletmeciliğinde büyüme stratejilerinin, ulusal ve uluslararası alanda başarılı bir örneği olan TAV Havalimanları'nın büyüme stratejisinin, içerik analizi yöntemi ile incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle, havalimanı kavramı ve gelişimi, havalimanlarının faaliyetleri, havalimanlarının önemi ve etkileri, havalimanlarında özelleştirme uygulamaları, havalimanlarının mülkiyet yapısı ve bir işletme olarak havalimanının özellikleri açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletmelerde uygulanan büyüme stratejilerini açıklamak adına, strateji, stratejik yönetim, işletmelerde büyümenin önemi ve avantajları, organik büyüme ve inorganik büyüme stratejileri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Çalışmanın son ve üçüncü bölümünde ise, TAV Havalimanları'nın 2007-2019 yılları arasındaki faaliyetleri ve finansal verileri, şirketin söz konusu yıllarda yayınladığı yıllık raporlardan elde edilen veriler aracılığıyla, içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmektedir. Yapılan analiz sonucunda, şirketin benimsediği büyüme stratejileri ve söz konusu stratejilerin uygulama sonuçları hakkındaki bulgular ortaya konulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANI VE HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ

1.1. HAVALİMANI KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Havalimanları, hava taşımacılığı sisteminin önemli bir parçasıdır; yolcuların ve yüklerin, yüzeyden hava taşımacılığına geçişleri ve havayollarının kalkış ve iniş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gereken tüm altyapıyı sağlamaktadırlar (Graham, 2018: 1). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü - ICAO (International Civil Aviation Organisation), bir havalimanını “uçağın inişi, kalkışı ve yüzey hareketi için kullanılması amaçlanan herhangi bir bina, tesis ve ekipmanı içerecek şekilde belirlenmiş alan” olarak tanımlamaktadır (ICAO, 2018: 1-2).

Havalimanları yıllar içinde önemli oranda değişim göstermiş ve hem havalimanlarının işlevi hem de havalimanı kavramı yıllar içinde gelişim göstermiştir. 1903 yılında Wright kardeşlerin başarılı ilk uçuşu ile başlayan, havacılık tarihinin ilk yıllarında uçuşlar, yalnızca uçakların iniş ve kalkışı için yeterli büyüklüğe sahip hava arazilerinde gerçekleşmiştir (Halpern ve Graham, 2018: 51). Ancak, Birinci Dünya Savaşı ile birlikte uçak tasarımı ve teknolojisinde yaşanan gelişmeler havaalanlarının inşa edilmesi için bir itici güç olmuştur. Uçak tasarımı ve teknolojisinde meydana gelen gelişmeler öncelikle havaalanlarına toprak pistlerin inşa edilmesini gerektirmiştir (Wells ve Young, 2004: 55).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra havalimanı tasarımı daha sofistike hale gelmiştir (Schmitt ve Gollnick, 2016: 36). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından düzenli havayolu ulaşım hizmetlerinin başlatılmasının da etkisiyle, havalimanlarına kaplamalı pistler, terminal binaları, yolcu ve bagaj işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi için gereken tesisler ile restoranlar ve gümrüksüz satış mağazaları gibi havacılık dışı hizmetleri sağlayan tesisler inşa edilmiştir (Kazda ve Caves, 2015: 3; Kuyucak Şengür, 2018: 3)

Havalimanlarının gelişimini önemli ölçüde etkileyen bir başka önemli adım, jet motorlu uçakların piyasaya sürülmesidir. İlk geniş gövdeli jet uçağı olan Boeing

B747-100'ün 1970 yılında piyasaya sunulması, terminallerin tasarımı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmuştur. B747-100'den önce, pist veya apron, bazı havalimanları için kapasite faktörlerini sınırlandırıyordu, ancak piyasaya sunulduktan sonra terminal binası kapasitesi kritik hale gelmiştir. Söz konusu değişim hem havalimanlarının genişlemesini hem de pist gücünün daha da artırılmasını sağlamıştır (Kazda ve Caves, 2015: 4).

Uçak tasarımı ve teknolojisinin gelişmesinden sonra havalimanlarının gelişimini önemli ölçüde etkileyen ekonomik ve politik gelişmeler de meydana gelmiştir. Havalimanlarının gelişimini önemli ölçüde etkileyen ekonomik ve politik gelişmeler: Terörizm ve yasadışı eylemler, havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesi, havalimanlarının ticarileştirilmesi, özelleştirme uygulamaları ve küreselleşme olarak değerlendirilmektedir (Kazda ve Caves, 2015: 5; Özenen, 2003: 46).

Terörizm ve yasadışı eylemlerin tehdidinden dolayı, özellikle havalimanlarına yönelik yapılan bombalama eylemleri ve 2001 yılındaki 11 Eylül saldırıları gibi eylemlerin gerçekleşmesinden sonra, gelen ve giden yolcuların tutarlı bir şekilde ayrılması ve patlayıcıları tespit etmek için teknik ekipmanın kurulması ile havalimanı terminal binalarında pahalı değişiklikler gerçekleşmeye başlamıştır (Kazda ve Caves, 2015: 6).

Havalimanlarının gelişimini etkileyen bir başka önemli gelişme olan havayolu serbestleşmesine yönelik eğilim, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) iç piyasasının serbestleşmesiyle 1978 yılında başlamıştır. Havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesinin bir sonucu olarak, hava taşımacılığı sektörü hızlı bir büyüme göstermiş ve artan hava taşımacılığı talebini karşılayabilmek için havalimanı yönetimi ile ilgili görüşler de değişmeye başlamıştır. Havalimanlarını, kamu hizmeti olarak değerlendiren görüşün yerini havalimanlarının ticari bir işletmeye dönüşmesi ve işletme benzeri bir yönetim felsefesini benimsemesi görüşü almıştır (Graham, 2018: 10).

Havalimanlarının kamu hizmetinden ticari işletmelere dönüşmesinin ardından havalimanlarının mülkiyet ve işletim yapılarında da değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Serbestleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan ticarileşme hareketini

özelleştirme uygulamaları izlemiştir. Havalimanlarının artan kapasite ihtiyacını karşılayabilmek için gerektirdiği yüksek sermaye yatırımı ihtiyacı ile, en yüksek trafik hacmine sahip havalimanlarının bazıları için özelleştirilme uygulamaları başlamıştır (Özenen, 2003: 47; Bel ve Fageda, 2009: 3; Kuyucak Şengür, 2017: 754).

Küreselleşme ile uluslararası ticaretin artması, dünya genelinde havayolu taşımacılığının dolayısıyla havalimanlarının önemini daha çok vurgulamıştır. Havalimanı endüstrisinde ulusal pazarların genişleme açısından yetersiz fırsatlar sunmasıyla, havalimanı yönetiminde faaliyet gösteren şirketler küresel anlamda gelişim arayışlarına girmişlerdir ve bunun sonucunda havalimanı holding şirketlerinin kurulmasının önü açılmıştır. Havalimanı holding şirketlerinin küresel düzeyde faaliyet göstermeye başlaması, hem havalimanı sektöründe rekabeti artırmış hem de bunun bir sonucu olarak havalimanlarının gelişimine önemli oranda katkı sağlamıştır (Cidell, 2006: 656; Ion, 2011: 67-68; Forsyth vd., 2010: 49).

Şekil 1: Havalimanı Kavramının Yaşadığı Değişim



Kaynak: Kuyucak Şengür, 2018

Havalimanı kavramının yaşadığı değişim süreci Şekil 1’de gösterilmektedir. Ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme eğilimlerinin öncesinde yıllarca havayolu ulaşımı için fiziksel altyapı olanakları sunan teknik yapılar olarak görülen

havalimanları, günümüzde özellikle teknolojiye yaşanan gelişmelerin de etkisiyle, ekonomik ve sosyal açıdan vazgeçilmez yaşam alanlarına dönüşmüştür (Kuyucak Şengür, 2017: 755).

Günümüzde birçok havalimanı, oteller, ofis kompleksleri, ticaret merkezleri, nakliye depoları, dağıtım ve lojistik merkezleri gibi iş alanları için havalimanı çevresindeki arazileri kullanarak geleneksel havalimanı işinin sınırlarının ötesine geçmiştir. Bu tür havalimanları havalimanı şehri (airport city) olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, havalimanı şehri dışı doğru gelişmeye devam ederse, havalimanı ile çevresindeki kentsel alan arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşacak ve havalimanı kenti (aerotropolis) olarak bilinen yeni bir kentsel biçim ortaya çıkacaktır (Graham, 2018: 259).

Günümüzde, ticari ve endüstriyel kalkınma için önemi giderek artarak, bir mıknatıs haline gelen, özellikle önemli yolcu ve kargo trafik hacmine sahip havalimanları daha çok havalimanı şehri (airport city) veya havalimanı kenti (aerotropolis) olarak adlandırılmaktadır (Kasarda, 2001: 42-43; Akça, 2020: 179).

1.2. HAVALİMANI FAALİYETLERİ

Havalimanlarının temel işlevi, yolcuların ve hava araçlarının kara ve hava ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerini sağlamaktır. Ancak günümüzde gelişen havalimanları, artan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bünyelerinde çok çeşitli hizmetler barındırmaktadırlar. Havalimanlarının faaliyetleri ülkeden ülkeye veya havalimanından havalimanına değişiklik gösterebilse de, bir havalimanındaki faaliyetler temelde iki kategoriye ayrılmaktadır: Havacılık faaliyetleri ve havacılık dışı faaliyetler (Perng vd., 2010: 279). Bununla birlikte, havalimanı faaliyet sistemi açısından değerlendirildiğinde ise, temel havalimanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta ifade edilebilmektedir (Doganis, 2005: 7; Kuyucak Şengür, 2018: 48).

Operasyonel Faaliyetler: Operasyonel faaliyetler, temelde uçak ve havalimanı kullanıcılarının güvenliğini sağlamakla ilgili olan faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Operasyonel faaliyetler, meteoroloji hizmetleri, haberleşme ve uçuş

bilgi hizmetleri, polis ve güvenlik hizmetleri, arama kurtarma için itfaiye ve ambulans hizmetleri, pist ve bina bakım hizmetleri, yaklaşmayı ve inişini kolaylaştırmak için sağlanan hava trafik kontrol hizmetlerini içermektedir. Operasyonel hizmetlerin sağlanmasından genellikle havalimanı işletmecisi sorumlu olsa da, çoğu zaman işletmeci söz konusu faaliyetlerin sağlanmasında, hükümet politikalarından veya ulusal veya uluslararası düzenlemelerden büyük ölçüde etkilenebilmektedir.

Yer Hizmetleri Faaliyetleri: Havalimanlarında çeşitli yer hizmetleri faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Yer hizmetleri faaliyetlerinin bir kısmı doğrudan uçağın kendisiyle ilişkili olan faaliyetlerdir ve genel olarak uçak içi temizlik, yakıt ikmali, güç destek ekipmanları sağlanması ve bagaj / kargo yüklemesi veya boşaltılmasını içermektedir. Bu tür hizmetler aynı zamanda 'ramp hizmetleri' olarak da adlandırılmaktadır. Diğer yer hizmetleri faaliyetleri ise doğrudan trafikle ilgili olan faaliyetlerdir ve terminallerden-uçağa veya uçaktan-terminallere yolcuların, bagajların veya yüklerin taşınmasının çeşitli aşamalarını kapsamaktadır. Yer hizmetleri sürecinin çeşitli kısımlarında farklı makamların sorumluluğu olabilmektedir. Genellikle birçok havalimanında yer hizmetleri faaliyetleri havalimanı işletmecisi tarafından gerçekleştirilse de bazı havalimanlarında, özel olarak sertifikalandırılmış çeşitli yer hizmetleri şirketleri tarafından sunulabilmektedir.

Ticari Faaliyetler: Günümüzde birçok havalimanında çeşitli ticari hizmetler sunulmaktadır. Küçük ölçekli havalimanlarında genelde yolcuların temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği sınırlı miktarda ticari hizmet sunulsa da büyük havalimanlarında çok geniş bir yelpazede, havalimanından havalimanına değişen, çeşitli ticari hizmetler sunulmaktadır. Jarach (2005) havalimanlarında sunulan ticari faaliyetleri dört grupta sınıflandırmaktadır: perakende hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, tamamlayıcı hizmetler ve reklamcılık hizmetleri. Perakende hizmetleri, butikler, kuyumcu dükkanları, tütün perakendecileri, gazete bayileri, araba kiralama ve döviz büroları gibi hizmetleri kapsamaktadır. Birçok havalimanı işletmecisi yüksek gelirli yolcuları da hedefleyen lüks hizmetler sunmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetleri, geleneksel restoranlar, fast food restoranları ve atıştırmalık barlar gibi temel yiyecek-içecek hizmetlerini içermektedir. Tamamlayıcı hizmetler, banka

ATMleri, ibadethaneler, yerel lezzet dükkanları, internet kafeler, eczaneler ve kuaförler gibi hizmetleri içermektedir. Reklam hizmetleri ise, havalimanlarında boş olan alanların değerlendirilmek üzere reklam alanlarına dönüştürülme faaliyetini ifade etmektedir. Ticari hizmetler havalimanı işletmecisi tarafından sağlanabileceği gibi, imtiyaz sahibi işletmeler tarafından da sağlanabilmektedir.

Söz konusu üç temel faaliyete ek olarak havalimanı işletmecileri faaliyetlerine yeni havacılık dışı faaliyetler de eklemiştir. Havalimanı işletmeciliğinde tecrübe kazanan işletmeler, yeni havalimanlarının inşa edilmesi veya mevcut havalimanlarının geliştirilebilmesi için proje ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar. Bazı havalimanlarında kullanılabilir alanların yüksek teknolojik hizmetlerle donatılmasıyla kongre ve toplantı hizmetleri sunulmaktadır. Bazı havalimanları ise, trafiğin durgun olduğu zamanlarda gelirlerini artırmak için konserler, sanat sergileri gibi eğlence etkinliklerine ev sahipliği yapmaktadır (Jarach, 2001: 123-124).

1.3. HAVALİMANLARININ ÖNEMİ VE ETKİLERİ

Havayolu taşımacılığı endüstrisinin ülkelerin ekonomik ve sosyal olarak kalkınmasında oldukça önemli bir etkisi vardır. Havayolu taşımacılığı en hızlı ulaştırma modu olma özelliği ile, uzak coğrafyaları birbirine yakınlaştırırken ekonomiler arasında etkileşimleri artırmakta ve sosyal ve kültürel bağları güçlendirmektedir. Havayolu taşımacılığı sayesinde dünyadaki ülkeler birbirleri ile yakınlaşmış, ticari ilişkiler artmış, yolcu ve yük taşımacılığı ile ilgili yeni faaliyetler geliştirilmiş ve bunun sonucunda yeni iş alanları ortaya çıkmıştır (Gökdalay, 2008: 32).

Havalimanları havayolu taşımacılığı sisteminin önemli bir parçasıdır (Jarach, 2005: 1). Hem yolcuların hem de yüklerin havayolu ve karayolu taşımacılığı modları arasındaki yer değişimini kolaylaştırmak için farklı unsurların ve faaliyetlerin bir araya getirildiği bir aracı görevi görmektedirler (Doganis, 2005: 6-7). Her faaliyet alanında olduğu gibi havalimanlarının da buldukları bölgelere bazı olumlu ve

olumsuz etkileri bulunmaktadır (Turan ve Turan, 2008: 162). Havalimanlarının etkileri, sosyal, ekonomik ve çevresel etkiler olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır.

1.3.1. Havalimanlarının Sosyal Etkileri

Bir aktivite sonucunda oluşan değişim sosyal etki olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle; eylem, aktivite, proje ya da program sonucu farklı insanlar üzerinde oluşan etkiler, sosyal etkiler olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2019: 21). Bununla birlikte, söz konusu etkinin sonuçları, içerisinde bulunduğu zamana, büyüklüğe, yere ve potansiyele göre farklılık göstermektedir (Turan ve Turan, 2008: 162).

Havacılığın toplum üzerinde de çok sayıda etkisi olabilir. En geniş bağlamda, hava yolculuğunun ülkeler arasındaki etnik ve kültürel bağların güçlendirilmesi, seyahat fırsatlarının artırılması ve gıda maddeleri ve diğer ürünler için tüketici tercihlerinin artırılması şeklinde topluma daha geniş faydalar sağladığı sıklıkla iddia edilmektedir. İnsanların boş zaman ve kültürel deneyimlerini genişletebilir ve kişisel tatmin sağlayabilirler. Hava taşımacılığı, öğrencilerin diğer bölge ve ülkelerde seyahat etmeleri ve eğitim görmeleri için eğitim fırsatları da sağlayabilir (Graham, 2018: 367).

Bunların hepsi çok genel etkilerdir ve herhangi bir havalimanına atfedilmesi veya nicelendirilmesi son derece zordur. Havalimanlarının ekonomik kalkınma için bir katalizör görevi görerek çevredeki alan üzerinde de önemli bir sosyal etkisi olacaktır. İstihdam ve yaşam biçimleri, barınma, sağlık, eğitim ve diğer sosyal ihtiyaçlar için olumlu ve olumsuz etkilerle birlikte değişecektir. Farklı şekillerde ortaya çıkan, havalimanlarının sosyal etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Graham, 2018: 367; Sönmez, 2017: 334):

- Uzak bölgelere ve ülkelere ulaşım imkanı: Hava taşımacılığı, diğer taşımacılık modlarından daha hızlı seyahate imkan sağladığından, insanların diğer taşımacılık modları ile ulaşamadığı veya zor ulaşabildiği bölgelere seyahat edebilmelerini kolaylaştırmaktadır. Özellikle geri kalmış veya az gelişmiş bölgelerde yaşayanlar, havalimanları aracılığıyla eğitim, hastane vb. konularda daha gelişmiş hizmetlere

ulaşma imkanına sahip olmaktadır. Bu durum özellikle aynı ÷lkede yaşayan bireylerin aynı refah seviyesine sahip olabilmeleri açısından önemli gr÷lmektedir. Bununla birlikte, dñnya genelinde dñzenlenen eēitim, k÷lt÷r ve spor gibi uluslararası faaliyetlere katılım ve söz konusu faaliyetlerin gelişimi açısından, hava tařımacılıēının gelişimi önemli olacaktır.

- S÷rd÷r÷lebilir kalkınmaya katkı: Havalimanları, uluslararası ticaretin ve turizmin gelişmesinde bir aracı rol÷ ÷stlenerek, hem uluslararası dñzeyde yeni istihdam olanakları yaratmakta, hem de vergi gelirlerini artırmasıyla, buldukları ÷lkelerin ekonomisine ciddi miktarda katkı saēlamaktadırlar.
- İnsani yardımların zamanında yerine ulaştırılabilmesi imkanı: Doēal afetler, savaş veya açlık durumlarında ihtiyaç duyulan yardımların gerekli bölgelere ulaştırılabilmesi için çoēu durumda zaman en önemli faktör olarak gr÷lmektedir. Söz konusu bölgelerde havalimanlarının mevcut olması önem arz etmektedir ve dolayısıyla havalimanları gereken yardımların ilgili bölgelere en hızlı Şekilde ulaştırılabilmesine olanak saēlamaktadırlar.
- Bölge halkının refahına katkı: Havayolu ulaşımı farklı k÷lt÷rlerden ve uluslardan gelen insanların etkileşimine olanak tanımaktadır. Daha ucuz bilet fiyatlarının sunulması ve uçuş tarifelerindeki artış, buldukları bölgede havalimanı olan sakinleri daha uzak bölgelere tatil amaçlı seyahate yönlendirmektedir.

1.3.2. Havalimanlarının Ekonomik Etkileri

Ekonomik etki, ekonomik yapının içerisindeki diēer sektörlerle ilgili istihdam, harcama ve benzeri ekonomik hareketlerin genel ekonomi üzerinde oluřturduēu etkiyi ifade etmektedir (G÷ngr, 2019: 19). Bu baēlamda, havalimanlarının ekonomik etkileri dört başlık altında özetlenebilmektedir (Postorino, 2010: 12-13; Sönmez, 2017: 330-331; Graham, 2018: 350-358):

Havalimanlarının doērudan ekonomik etkisi: Havalimanlarının doērudan ekonomik etkisi, bir havalimanının yapımı aracılıēıyla bir bölgeye saēlanan kısa vadeli faydalar ve bunun sonucunda ortaya çıkan gelir ve istihdam etkileridir. Söz konusu etkiler havalimanlarının faaliyetleri ile doērudan ilişkilidir. Havalimanı

içinde ve yakın bölgesinde yaratılan istihdam en çok üzerinde çalışılan ve en kolay ölçülebilen ekonomik etkidir. Bu etki, havalimanı işletmecisinin, havayollarının, ticari tesisler sağlayan imtiyaz sahiplerinin, taşıma acentelerinin ve ATC, gümrük ve göçmenlik ve güvenlik gibi hizmetleri sağlayan diğer kurumların faaliyetleri ile ilişkilidir. Araba park etme, araba kiralama, uçak içi yemek servisi, nakliye komisyoncuları ve oteller dahil olmak üzere bu faaliyetlerden bazıları, havalimanının çevresinde tesis dışında yer alabilir.

Havalimanlarının dolaylı ekonomik etkisi: Havalimanlarının dolaylı ekonomik etkisi, mal ve hizmet tedarikçileri zincirinde, hem havalimanında hem de yakınında bulunan doğrudan faaliyetlerle, yani havacılık değer zincirinde geriye doğru akışlarla elde edilen istihdam ve gelir etkilerini içermektedir. Yakıt ikmal, ikram işletmelerine yiyecek-içecek sağlayan toptancılar, havalimanı yapımında faaliyet gösteren inşaat şirketleri, uçak yedek parça tedarikçileri, havalimanındaki perakende mağazalarında satılan ürünlerin üreticileri, çağrı merkezleri, bilgi teknolojileri ve havayolu işletmelerine muhasebe ve hukuk hizmeti sunan işletmeler, seyahat acenteleri gibi çeşitli faaliyet sağlayıcıları. Söz konusu etkiler, istihdam, gelir ve yerel yönetim için vergi geliri açısından bazı yerel ekonomiler için son derece önemli olabilmektedir.

Havalimanlarının uyarılmış ekonomik etkisi: Havalimanlarının uyarılmış ekonomik etkisi, doğrudan ve dolaylı çalışanların gelirlerinin perakende, gıda, ulaşım ve barınma dahil olmak üzere yerel mal ve hizmetlere, yani havacılık değer zinciri içindeki ileri akışlara harcanmasıyla elde edilen istihdam ve gelir etkileri olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu etkinin ölçülmesi, havalimanının ekonomi içindeki diğer sektörlerle nasıl etkileşimde bulunduğu anlaşılmasını da içerdiğinden açıkça çok daha zor olmaktadır. Birleşik etkileri ekonomik çarpanla değerlendirilebilmektedir. Bu kavram, doğrudan etkilerin teşvikinden kaynaklanan ardışık harcama turlarını hesaba katmaktadır ve bir bireyin veya kuruluşun harcamasının bir sonraki turda başka bir bireyin veya kuruluşun geliri olacağını varsaymaktadır.

Havalimanlarının katalitik etkisi: Katalitik etki, bir havalimanının hizmet verdiği bölge için ekonomik bir mıknatıs görevi görerek oynayabileceği daha geniş rolün yarattığı istihdam, gelir, yatırım ve vergi gelirlerinin etkileri olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, havalimanlarının diğer sektörler üzerinde

yarattığı ekonomik etki olarak ifade edilebilmektedir. Havalimanları, bazı işletmelerin tedarikçileri ve müşterilerine kolay erişim sağlayabilmesine olanak tanıyabilir ve taşınan mallar için hız ve güvenlik sunabilir. Bu nedenle havalimanları, bazı şirketler için konum kararlarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Hem insanlar hem de mallar için, hava hizmetlerine hızlı ve kolay erişime dayanan endüstrileri yakınlarına çekerek iç yatırımı ve işletmelerin yeniden yerleştirilmesini teşvik edebilmektedirler. Bir havalimanı, hem yolcu hem de nakliye hizmetlerinin geniş bir yelpazesine erişim sağlayarak, ekonominin rekabet gücünü artırabilmekte ve havalimanının yakınında bulunan işletmelerin ihracat başarısına katkıda bulunabilmektedir.

1.3.3. Havalimanlarının Çevresel Etkileri

Havalimanlarının, diğer taşımacılık sistemleri gibi buldukları bölgeye sosyal ve ekonomik açıdan sağladığı olumlu etkinin yanı sıra, gürültü, hava kirliliği, vahşi yaşama olan etki ve su kirliliği gibi çeşitli olumsuz çevresel etkileri de mevcuttur. Birçok ülkede artan refah, yaşam kalitesi beklentisinin artmasına ve havalimanlarının çevresel etkilerine karşı daha fazla duyarlılığa yol açmıştır (Sönmez, 2017: 336; Dursun ve Aksoy, 2017: 362; Graham, 2018: 379).

Uçak gürültüsü geleneksel olarak havalimanlarında en önemli çevre sorunu olarak görülmüştür ve çoğu durumda, uçak gürültüsüne karşı halkın toleransı azalmaktadır (Graham, 2018: 380). Uçak gürültüsü, özellikle havalimanlarının yakınında ve geliş ve gidiş yollarının altında yaşayanlar üzerinde rahatsız edici bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, modern uçak teknolojisi, motor kaynaklı gürültüyü önemli ölçüde azaltmıştır (Kazda ve Caves, 2015: 507).

Havalimanları ve uçaklar gürültü oluşturmalarının yanında, yerel ve küresel ölçekte hava kalitesini olumsuz yönde etkileyen çok miktarda toksik emisyon üretilmesine yol açmaktadırlar. Havalimanlarında gerçekleştirilen faaliyetler sonucu oluşan emisyonlar nedeni ile büyük havalimanları önemli ölçüde hava kirliliği yaratmaktadırlar (Sönmez, 2017: 338). Havalimanlarında, çeşitli nedenlerle su kirliliği de meydana gelebilmektedir. Pistten, apronlardan, otoparklardan ve diğer arazi gelişiminden yerel su yollarına sızan yüzey suyu akıntısı, kış aylarında

kullanılan glikol gibi buz giderme ve buz çözücü sıvılar ile kirletilebilir. Uçak ve araçların bakımında ve yıkanmasında kullanılan kimyasalların yanı sıra yangın eğitimi faaliyetleri ve yakıt döküntüleri de bu kirliliğe katkıda bulunabilir (Dursun ve Aksoy, 2017: 367).

Havalimanı arazi seçimi, çevresel etkilerin azaltılması konusunda en önemli faktördür. Örneğin, bir havalimanı sulak alanların yakınlara inşa edilirse su kirliliğine, yerleşim alanlarına yakın inşa edilirse gürültü ve hava kirliliğini artırıcı etki göstermektedir. Diğer önemli bir husus da havalimanının inşası ile havalimanı çevresindeki bitki ve hayvan varlığına olan olumsuz etkisidir. Arazi seçiminde aynı zamanda kültürel miras değerleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Sönmez, 2017: 339).

Havalimanları söz konusu etkileri azaltmak adına özellikle uçak motorları tarafından yayılan ve yerel hava kalitesini etkileyen hava kirleticilerle ilgili bazı ücretler uygulamaktadır (De Neufville vd., 2013: 256). Bununla birlikte havalimanlarının olumsuz çevresel etkileri, sosyal sorumluluk bilinciyle havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile kamu kurum ve kuruluşları, çevre örgütleri ve uçak imalat işletmelerinin etkileşim içerisinde ortak katkı sağlanması yoluyla rahatlıkla giderilerek minimum seviyeye indirilebilir (Dursun ve Aksoy, 2017: 369).

1.4. HAVALİMANLARINDA ÖZELLEŞTİRME

Özelleştirme kavramı, genellikle ekonomik faaliyetin veya kontrolün kamudan özel sektöre devri ile ilişkilendirilmektedir (Graham, 2018: 13). Özelleştirme ile işlev ve sorumluluk tamamen veya kısmen kamudan özel sektöre taşınmaktadır. Özelleştirme geniş anlamda, kamu varlıklarının satışını veya kiralanmasını içermektedir (Augustyniak, 2010: 36).

Havalimanları söz konusu olduğunda özelleştirme, ticari ve havacılık altyapısının daha fazla geliştirilebilmesi için özel şirketlere kiralanmasını içerebilmektedir (Wells ve Young, 2004: 32). Genel bir ifadeyle havalimanı özelleştirmesi, kamu mülkiyetindeki havalimanı ürün ya da hizmetlerinden tamamının ya da bir kısmının üretim ve satış haklarının özel hizmet sağlayıcısına

transfer edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Özelleştirme, yalnızca söz konusu ürün ve hizmetlerin satış faaliyeti değildir, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı veya kiralamar yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir (Özenen, 2003: 48).

Havalimanı özelleştirme modellerinin sınıflandırılmasına yönelik bir dizi farklı yaklaşım ve günümüzde havalimanlarında kullanılabilen daha geniş yönetim seçenekleri mevcuttur. Graham'a (2018:17) göre havalimanı özelleştirme yöntemleri beş başlık altında sınıflandırılmaktadır.

1.4.1. Hisse Senedi Arzı Yoluyla Özelleştirme

Hisse senedi arzı yoluyla özelleştirmede, havalimanı şirketinin hisse sermayesinin tamamı veya bir kısmı halka arz yoluyla devredilmekte ve hisseler bir veya daha fazla borsada işlem görmektedir (Miecznikowsk ve Tłoczyński, 2011: 175). Hisselerin halka arzıyla, hükümet, ekonomik riskleri ve etkin kontrolü yeni hissedarlara devrederken, tamamen veya kısmen sahiplikten vazgeçmektedir (Graham, 2018: 18).

Söz konusu yöntem benimsendiğinde, hükümetler, kamu güvenliği ve hizmetlerinin korunması ve havalimanı operasyonlarını kontrol etme hakkını saklı tutmak için bir yol bulmalıdır (Hong ve Yoo, 2001: 9). Bu nedenle, hisselerin bir kısmı, şirketin yönetim kurulu tarafından geri satın alınmak üzere ayrılmaktadır (Augustyniak, 2010: 40). Diğer bir deyişle, tek bir yatırımcının şirketin önemli bir kısmını ele geçirmesini engellemek için alınabilecek en yüksek hisse miktarı konusunda sınırlar getirilmekte ve ulusal çıkarların korunması gerekçesiyle hükümetlere ait bir "altın pay" bırakılmaktadır (Kuyucak, 2007: 27).

Hisse senedi arzı yoluyla tamamen veya kısmen özelleştirme, havalimanı yatırımlarının finansmanında devletin katılımı ihtiyacını ortadan kaldıracak veya kesinlikle azaltacaktır ve etkin bir yönetime olanak tanıdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, borsada işlem gören havalimanı şirketinin, yatırımcıları çekebilmek için asgari kar siciline sahip olması gerekecektir. İyi performans göstermeyen havalimanlarının hisse senedi arzı yoluyla başarılı bir şekilde özelleştirilmesinin zor olacağı değerlendirilmektedir (Graham, 2018: 18-19).

1.4.2. Ticari Satış Yoluyla Özelleştirme

Ticari satış yoluyla özelleştirme uygulamasında, havalimanının bazı bölümleri veya havalimanının tamamı, genellikle bir kamu ihalesi yoluyla bir ticaret ortağına veya yatırımcılar konsorsiyumuna satılmaktadır (Graham, 2018: 20). Süreç genellikle açık bir kamu ihalesi olarak gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda ihale komisyonunun yalnızca pasif yatırımcı değil, aynı zamanda stratejik ortak olan bir kuruluşu seçme şansı vardır. Bu durumda finansal yetenekler, deneyim, organizasyon bilgisi ve yatırımcının teknolojileri öncelikli faktörleri oluşturabilir (Augustyniak, 2010: 40).

Söz konusu özelleştirme uygulamalarında, stratejik ortak yerleşik bir havalimanı işletmecisidir veya satın alma konsorsiyumunda havalimanı yönetimi deneyimine sahip bir üye bulunmaktadır (Graham, 2018: 20). Böylece pasif yatırımcılar yerine katkı sağlayabilecek daha tecrübeli ortaklarla işbirliği yapılmakta ve havalimanının daha etkin yönetimi sağlanmaktadır (Kuyucak, 2007: 27). Ticari satışlar yoluyla havalimanının özelleştirilmesinin avantajı, gerekli hükümet kontrolünü korurken özelleştirmenin faydalarının hâlâ derinden elde edilebilmesidir (Hong ve Yoo, 2001: 9).

1.4.3. İmtiyaz Devri Yoluyla Özelleştirme

İmtiyaz devri yoluyla gerçekleştirilen özelleştirmelerde, bir havalimanı yönetim şirketi veya konsorsiyumu, bir havalimanının işletim hakkını, genellikle 20 ila 30 yıl arasında olan belirli bir süre için, bir ihale aracılığıyla devralmaktadır (Graham, 2018: 23). Söz konusu devir işleminin uygulaması farklılıklar gösterebilmektedir ancak, genelde bir taban ücrete ek olarak yıllık ücretin belli oranında yatırım ve/veya ödeme garantisi talep edilmektedir (Kuyucak, 2007: 28).

İhaleyi kazanan taraf, yatırımlar ve operasyonla bağlantılı tam bir ekonomik risk ve sorumluluk üstlenmektedir. Devlet, ihale sürecinde bir yatırımcı seçebilir ve söz konusu yatırımcı daha önce kabul edilen yükümlülükleri yerine getirmeyi bıraktığında sözleşmeyi bozabilir. Devlet, tam bir satış durumunda tesisler üzerinde daha büyük bir kontrole sahiptir ve ayrıca sabit bir miktar veya kârdan yüzde olarak

belirlenen risksiz düzenli gelir elde etmektedir (Augustyniak, 2010: 41). İmtiyaz devri özellikle hükümetlerin kamuya ait varlıkları tamamen özel sektöre bırakmak istemediği ve kontrolü elinde tutmayı arzuladığı ülkeler için cazip bir modeldir (Kuyucak, 2007: 28).

1.4.4. Proje Finansmanı Yoluyla Özelleştirme

Proje finansmanı yoluyla özelleştirmede, bir şirket genellikle bir havalimanı veya terminal gibi belirli bir tesisi belirli bir süre, tipik olarak 20-30 yıl içinde, inşa edecek veya yeniden geliştirecek ve işletecektir (Graham, 2018: 25). Bu tür bir anlaşma genellikle bir yatırımcı tarafından depozito ödemesini içermez, ancak yatırımcı, yatırımın maliyetini ödemekle yükümlüdür (Augustyniak, 2010: 41). Bu yöntemde özel şirket, temel olarak ticari riski üstlenmekte ve buna karşılık yatırımdan elde edilen gelire sahip olmaktadır. İmtiyaz süresi bitiminde hükümet geliştirilmiş havalimanı yatırımını devralmakta veya farklı bir yöntemle işletme süresi uzatılabilmektedir (Kuyucak, 2007: 29).

En popüler model, adından da anlaşılacağı gibi, şirketin tesisi inşa edeceği, belirli bir süre işleteceği ve ardından yönetimi tekrar devlete devredeceği Yap-İşlet-Devret (YİD) modelidir. Proje finansmanı yoluyla özelleştirme modelleri, inşa etme, kiralama, devretme ve inşa etme, sahip olma, çalıştırma, devretmeyi içermektedir, ancak çoğu zaman tüm yöntemler YİD genel terimi ile anılmaktadır (Graham, 2018: 27).

1.4.5. Yönetim Sözleşmeleri Yoluyla Özelleştirme

En az radikal olan özelleştirme seçeneği, mülkiyetin hükümette kaldığı ve müteahhitlerin, daha uzun da olsa, tipik olarak 5-10 yıllık bir süre için havalimanının işletmesinin sorumluluğunu üstlendiği bir yönetim sözleşmesi aracılığıyla yapılan özelleştirme seçeneğidir. Yönetim sözleşmeleri yoluyla yapılan özelleştirmelerde genellikle hükümet, havalimanının performansına bağlı olacak şekilde yükleniciye yıllık bir yönetim ücreti öder veya yüklenici, devlete gelirlerinden bir pay öder (Graham, 2018: 28).

Yönetim sözleşmeleri yoluyla yapılan özelleştirmeler mülkiyet devri içermediğinden, kamu yetkilileri tarafından kabul edilmesi siyasi olarak kolay olan bir uygulamadır. Söz konusu özelleştirme seçeneği, tüm havalimanının satın alınmasının getirdiği büyük harcamalardan kaynaklanabilecek potansiyel riskten kaçınmak isteyen yatırımcılar tarafından daha çok tercih edilmektedir (Augustyniak, 2010: 41).

1.5. HAVALİMANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI

1.5.1. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Havalimanları

Dünya genelinde, havalimanlarının çoğu doğrudan merkezi veya yerel yönetim tarafından işletilmektedir (Doganis, 2005: 10). Bu sistem iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisinde, ülkedeki tüm sivil havalimanlarının mülkiyeti ve işletimi tek bir devlet kurumu tarafından üstlenilmektedir. İkincisinde ise, havalimanının mülkiyet ve işletme hakkı, kamu adına yerel yönetimlerin elindedir (Battal, 2006: 96).

Birinci yöntem, ülkenin Ulaştırma veya Savunma Bakanlığı'na bağlı genellikle Sivil Havacılık Otoritesi olarak adlandırılan bir kuruma ülkenin havacılık uygulamalarını yönetme sorumluluğunun verilmesiyle gerçekleşir. Aynı devlet kurumu, genellikle, hava trafik kontrolü veya meteoroloji hizmetleri gibi ilgili hizmetlerden de sorumlu olmaktadır. Bu sistem genellikle üçüncü dünya ülkelerinde yaygın olarak görülmektedir ancak, Yunanistan, İsveç ve Norveç gibi gelişmiş ülkelerde de uygulamalarına rastlamak mümkündür (Doganis, 2005: 10; Jarach, 2005: 5; Battal, 2006: 96).

İkinci yöntemde ise, havalimanlarının mülkiyeti ve işletim hakları, kamuya ait olmakla birlikte, merkezi hükümet yerine kamu adına yerel yönetimlerce işletilmektedir (Battal, 2006: 96). Bu, tüm havalimanlarını işleten tek bir devlet kurumu yerine, her bir havalimanının veya bazen iki veya daha fazla havalimanından oluşan bir grubun yönetiminin bir veya birkaç bölgesel otoriteye ait olduğu anlamına gelmektedir. Bu yöntem genellikle ABD, İngiltere ve Almanya'da yaygın olarak görülmektedir (Doganis, 2005: 11).

Bu tür mülkiyet yapısına sahip havalimanlarında genel olarak havalimanının temel fonksiyonlarına odaklanılmış olup, ticari faaliyetlere nispeten daha az rastlanmaktadır (Kiracı vd. ,2014: 125).

1.5.2. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özerk Bir Kuruluşa Ait Olan Havalimanları

Bazı merkezi ve yerel yönetimler, mülkiyeti ve işletimi kendilerinde olan havalimanlarının daha fazla otonomiye sahip oldukları zaman daha iyi işletileceğini düşünerek, söz konusu havalimanlarının işletimlerini, mülkiyeti kendilerinde kalacak şekilde, oluşturdukları özerk statüye sahip şirketlere devretmektedirler. Ancak uygulamanın asıl amacı, merkezi veya yerel siyasi kontrol sadece stratejik politika düzeyinde uygulanırken, uzun dönemli planları üstlenebilecek ve uygulayabilecek daha fazla mesleki beceriye sahip bir yönetim kurmaktır (Kuyucak, 2001: 31; Kuyucak, 2007: 25; Doganis, 2005: 12; Jarach, 2005: 5; Battal, 2006: 96).

1966'da kurulan İngiliz Havalimanı Otoritesi (BAA), ilk özerk ulusal havalimanı otoritelerinden biridir. BAA'nın başarılı uygulamasının diğer ülkelerde de dikkat çekmesinin ardından, 1970'li ve 1980'li yıllarda İspanya (AENA) ve İrlanda (Aer Rienta of Ireland) gibi çeşitli ülkelerde kamuya ait havalimanı işletmeciliği şirketleri kurulmuştur (Doganis, 2005: 12; Kuyucak, 2007: 25).

Bunlarla birlikte yine profesyonellik ve daha mükemmel işletmecilik anlayışıyla kurulmuş, ancak yerel ya da bölgesel ölçekte faaliyet gösteren havalimanı işletmecileri de vardır. Bunlara en iyi örnekler olarak ise, Aeroport de Paris ve Port of New York Authority verilebilir. Bunların dışında Almanya'da Dusseldorf ve Frankfurt havalimanı, Hollanda'da Amsterdam Havalimanı ve Fransa'daki Mulhouse havalimanını işleten özerk yapıdaki kuruluşlar da tek bir havalimanını işleten yerel uygulamaların önemli örneklerindedir (Battal, 2006: 97).

1.5.3. Kamu ve Özel Teşebbüsün Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havalimanları

Bu uygulamada, havalimanı mülkiyetini ve işletim hakkını elinde bulunduran kuruluşun hisseleri kamu ve özel teşebbüs arasında paylaşılmaktadır (Kuyucak, 2001: 32; Battal, 2006: 97). Bu durumda, özel teşebbüsler havalimanlarının yönetiminde veya kısmi mülkiyetinde aktif olarak yer alırlar (Jarach, 2005: 5). Kar amacının güdüldüğü ve özel teşebbüsün ortaklığının nispeten daha az olduğu bu yapıda hissedarlar, yönetimin yapısal değişikliklerde bulunarak karı arttırıcı düzenlemeler yapmaya aynı zamanda ticari faaliyetleri geliştirecek değişiklikler yapmaya yönlendirebilmektedir (Kiracı vd, 2014: 126).

Bu sistem bazı büyük İtalyan havalimanlarında uygulanmaktadır. Aeroporti di Roma örneğinde, şirketin hisselerinin %56'sına yakın bir kısmı, hisselerinin %30'u özel teşebbüse ait olan Alitalia'ya satılmıştır. Alitalia ayrıca Cenova (% 15), Floransa (% 10), Napoli (% 5) ve Torino (% 1) havalimanlarında da hisse sahibidir (Doganis, 2005: 13).

Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı bir örnek, mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olan havalimanlarında terminallerin mülkiyeti ve yönetiminin özel teşebbüse ait olmasıdır. Bu genellikle New York, J.F. Kennedy havalimanındaki büyük terminallerde olduğu gibi, havayolları tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür mülkiyet biçimi ABD dışında da yayılmaya başlamıştır (Doganis, 2005: 13).

1.5.4. Özel Mülkiyete Sahip Havalimanları

Havalimanı sektöründe tam özel mülkiyet, genel havacılık havalimanları arasında daha yaygın görülmektedir. Geçmişten beri ticari havalimanlarında özel mülkiyet sınırlı kalmakla birlikte, günümüzde tamamen özel teşebbüse ait havalimanlarının da sayısının arttığı görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, New York Eyaleti'ndeki Rochester gibi bazı ticari havalimanları özel teşebbüse aittir. Avrupa'daki örnekleri ise Belfast-Harbour Havalimanı ve 1987'de açılan London City Havalimanıdır (Doganis, 2005: 14; Jarach, 2005: 5; Kuyucak, 2007: 30; Battal, 2006: 97).

Özel mülkiyet konusundaki en büyük atılım 1987 yılında BAA'nın özelleştirilmesiyle birlikte İngiltere'nin büyük bölgesel havalimanlarında gerçekleştirilmiştir. Bu atılımla birlikte dünyanın büyük havalimanları arasında yer alan London Heatrow Havalimanı da dahil olmak üzere yedi havalimanı özelleştirilmiştir (Doganis, 2005: 14). 1987 yılındaki BAA (British Airports Authority) özelleştirmesi halka arz yoluyla hisse satışı yöntemi ile yapılmıştır. Bunu, Viyana, Kopenhag, Roma ve Auckland Havalimanlarının özelleştirmesi izlemiştir (Özenen, 2003: 50).

1.6. BİR İŞLETME OLARAK HAVALİMANI

İşletmelerin en genel amacı, iktisadi mal ve hizmet üreterek topluma fayda sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve bu faaliyetler sonucunda belirli oranlarda gelir ve kar elde etmek olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu faaliyetlerin gerçekleşmesi işletmenin hayatta kalması ve gelişmesine bağlı olduğundan, işletmenin varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve büyümesi de, işletmelerin temel amaçları arasında yer almaktadır (Dinçer, 1992: 60; Ülgen ve Mirze, 2020: 2).

Havalimanları birer hizmet sağlayıcısıdır ve havayolu taşımacılığının gerçekleştirilebilmesi için vazgeçilmezdirler. Günümüzde havayolu ulaşım hizmetinin havalimanları olmadan gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir. Başka bir deyişle, hava araçlarının bir havalimanı mevcut olmadan iniş-kalkış yapabilmesi veya bir terminal olmadan yolcuların veya yüklerin hava yolu aracılığı ile ulaştırılabilmesi için gerekli işlemlerin yerine getirilmesi olanaksızdır (Sönmez, 2017: 91).

Ancak havalimanlarının altyapı sağlayıcıları olarak, yalnızca uçakların iniş-kalkış yaptığı ve park edildiği alanlar olarak görülmesi, günümüz havalimanı kavramı için yetersiz görülmektedir. Aksine günümüzde havalimanları, yönetim ve koordinasyon aşamalarında doğal karmaşıklıkları olan bir dizi operasyonel ve ticari süreci kapsamaktadırlar. Dolayısıyla havalimanlarını, hedefleri hem bağımsız

kalkınmayı sürdürmek hem de uzun vadeli kar üretimi olan gerçek işletmeler olarak değerlendirilmek mümkündür (Jarach, 2005: 1).

Bu bağlamda Kuyucak (2007: 14) havalimanlarını ‘yolcu ve kargonun emniyetli ve etkin bir biçimde taşınması için hava ve kara taşımacılığı modları arasındaki değişimi ve hava taşımacılığı hizmetinin gerçekleşmesindeki tarafları bünyesinde bir araya getirerek etkileşimi sağlamak üzere tüm gereksinmelere yönelik fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan, gerekli faaliyet ve kolaylıklar ile altyapı hizmetini sunan, karmaşık iş süreçlerine sahip çok ürünlü ticari işletmeler’ olarak yeniden tanımlanmaktadır.

Geçmişte havalimanlarının müşterileri yalnızca havayolu şirketleri olarak değerlendirilmekteydi. Ancak günümüzde, havayollarının yanı sıra yolcular, karşılamaya ve uğurlamaya gelenler, ziyaretçiler, kongre ve toplantı katılımcıları, imtiyaz sahibi işletmeler, çalışanlar, uçuş ekipleri, çevre sakinleri ve çevredeki işletmeler gibi havalimanını kullanan herkes havalimanlarının müşterisi olarak kabul edilmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 54).

Geçmişte havalimanlarının temel işlevi yolcu, kargo ve posta taşımacılığı hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için altyapı sağlamaktı ve havalimanlarının faaliyetleri operasyonel faaliyetleri ve yer hizmetleri faaliyetlerinden oluşmaktaydı. Geçmişte havalimanlarında ticari faaliyetlere yalnızca yolcuların temel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri sınırlı miktarda yer verilmekteydi (Wald vd., 2010: 95). Havalimanları günümüzde artan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır ve ticari faaliyetlerini büyük ölçüde geliştirmişlerdir; havalimanlarında yolcuların birçok ihtiyacını karşılayabileceği ve vakit geçirebileceği çeşitli alanlar mevcuttur. Ayrıca havalimanları faaliyetlerine, ticari hizmetlere ek olarak, danışmanlık hizmetleri, kongre ve toplantı hizmetleri, eğlence hizmetleri ve lojistik ve varlık geliştirme hizmetleri de eklemiştir (Jarach, 2001: 123).

Günümüzde havalimanı işletmeciliğine özel sektörün katılımının artması ve küreselleşme havalimanı endüstrisindeki rekabeti artırmıştır. Bu nedenle günümüzde havalimanı işletmecileri tıpkı diğer işletmeler gibi varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için stratejik yönetim seçeneklerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Küresel rekabet ortamı, havalimanı işletmecilerinin faaliyetlerini geliştirmelerini ve özellikle büyüme fırsatları aramalarını zorunlu kılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK BÜYÜME

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramının ilk kez, “orduyu yönetme sanatı” olarak MÖ 508-7 yıllarında Atina’da ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Dinçer, 1992: 6). Strateji kelimesi yunanca 'stratos' (ordu) ve 'agein' (liderlik etmek) kelimelerinin birleşiminden meydana gelmektedir (Macmillan ve Tampoe, 2001: 12). Dolayısıyla bu yaklaşımda strateji, üst yönetim tarafından üstlenilen bir tür gelecek planı eylemi olarak tanımlanmaktadır (Ritson, 2011: 17). Diğer bir yaklaşımda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği varsayılmaktadır (Güçlü, 2003: 66). Bu yaklaşıma göre ise strateji kelimesi, izlenecek yol ya da izlenecek çizgi anlamına gelmektedir (Dinçer, 1992: 16; Karagülle, 2003: 3).

Strateji kavramının ilk olarak askeri alanda ortaya çıktığı varsayılsa da, 1960'lardan beri iş dünyasında da yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir (Heracleous, 2003: 3-4). Bununla birlikte, strateji yaygın olarak kullanılan bir sözcük olmasına rağmen, evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımdan yoksundur. Dolayısıyla strateji, farklı bağlamlarda ve farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmektedir. Strateji en geniş ve genel bağlamda, bir “eylem planı” olarak tanımlanabilir (Jofre, 2011: 2).

Strateji kavramı için literatürde farklı tanımlar yapıldığını görmek mümkündür. Xenophon stratejiyi, “gerçekleştirilmesi tasarlanan işi bilmek” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım stratejinin, yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmayı ve gelecekteki niyete yönelik bir yönelim gerektirdiğini vurgulamaktadır. Macmillan ve Tampoe (2001) ise stratejiyi, geleceği tasavvur etmek ve güvence altına almak için gereken fikir ve eylemler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, stratejinin gelecek hakkında düşünmeyi ve aynı zamanda anlayışı gerçekleştirmek için etkili eylem gerektirdiğini vurgulamaktadır (Macmillan ve Tampoe, 2001: 14).

Hofer ve Schendel (1979) stratejiyi, organizasyon ve çevre arasındaki arabulucu güç olarak tanımlamaktadır (Ritson, 2011: 17). White'a göre strateji, "algılanan fırsatı önemli bir süre boyunca sürdürülen amaçlı eylem yoluyla başarılı sonuçlara dönüştürme sürecidir" (White, 2004: 5). Michael Porter (1998: 3) için strateji, müşteriye benzersiz bir katma değer sunarak, işletmenin sektöründe nasıl benzersiz bir şekilde konumlandırılacağına dair net ve uygulanabilir bir görüşe sahip olarak, rekabet avantajı elde etmekle ilgilidir.

Modern zamanlarda, nihai teknolojik ve sosyal değişiklikler ile rakip kuruluşların rekabeti nedeniyle, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, yön duygusu veren stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır (Ritson, 2011: 17). Çok zorlu endüstrilerdeki bazı şirketler, sürekli olarak rakiplerinden daha yüksek performans sunmaktadır ve bunun nedeni küresel, kurumsal, iş ve işlevsel seviyelerde benimsedikleri belirli stratejiler olmaktadır (Heracleous, 2003:3-4).

Şirketler, üstün performans elde edebilme yolunda kaynaklar için rekabet etmektedirler. Örneğin, yeni girişimler finans ve insan sermayesi için rekabet ederken, mevcut şirketler, karlı büyüme için rekabet etmektedirler. Bu nedenle, herhangi bir rekabet durumunda, iyi bir strateji, bir firmanın üstün performans elde etmesini sağlamaktadır (Rothaermel, 2017:6-7). Bununla birlikte, şirketlerin rekabet ve pazar değişikliklerine hızlı yanıt verebilmeleri için esnek olmaları gerekmektedir. En iyi uygulamayı başarmak için sürekli olarak kıyaslama yapmalıdırlar ve rekabet yarışında rakiplerinden önde olmak için bazı temel yetkinlikleri beslemeleri gerekmektedir (Porter, 1998: 29).

İyi bir stratejinin ve stratejinin ne olduğu konusunda fikir birliğinden bahsetmek mümkün olmasa da, işletmelerin hayatta kalması ve başarısının iyi strateji seçimi ve uygulamaya bağlı olduğu konusunda bir fikir birliği vardır (Khemesh, 2017: 3). White'a göre aşağıdaki bakış açılarına sahip olmayan herhangi bir stratejinin başarılı olma olasılığı düşüktür:

- Strateji geleceğe bakmayı içerir, sadece şimdiye veya geçmiş verilere odaklanmak değildir. Hem gelecekte bir yön veya hedef belirleyen amaca hem de zamanın önemine odaklanır, çünkü söz konusu amaç hemen gerçekleştirilemez.

- Strateji, esneklik ve kararlılık arasında bir denge kurmaya çalışır ve bu nedenle, fazla sert kısıtlamalardan veya tekrarlanan ve gelişigüzel yapılan yön değişikliklerinin kargaşasından kaçınır.
- Strateji, cevapları bulmak kadar ilgili soruları sormayı da vurgular. Bu, mevcut operasyonların ortaya çıkardığı marjinal sorunların çözümü kadar ciddi olarak dikkate alınmaya değer bir sorunun bulunması anlamına gelir. Diğerleri mutlu bir şekilde bir sorunun varlığından veya böyle bir sorunun sorulabileceğinden habersiz iken, stratejist bilinen bölgeden bilinmeyen bölgeye geçer.
- Strateji karmaşıktır ve oldukça karmaşık sebep ve sonuç sistemleriyle ilgilenir. Oldukça uygun bir şekilde "organize edilmiş karmaşıklığın kötü sorunları" olarak adlandırılan şeyle ilgilenir.
- Strateji, ticari faaliyetin yüzeysel olarak farklı yönleri ile farklı sorunlar arasındaki birçok ara bağlantıyı kabul etmesi açısından bütünseldir. Strateji, tüm işlevsel iş faaliyetlerini - pazarlama, finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri - entegre eder ve onlara tutarlılık sağlar.
- Strateji belirli tarihsel deneyimlere dayanır, her zaman kuruluşun istikametine bağlıdır ve bir kuruluşun mevcut durumuna ulaşma deneyimini yansıtır.
- Strateji etkileşimlidir. Bir stratejinin kalitesi, kuruluşun sektördeki diğer oyuncuların (rakipler, hükümet, işbirlikçiler vb.) stratejilerini ne ölçüde hesaba kattığını yansıtır (White, 2004: 6-7).

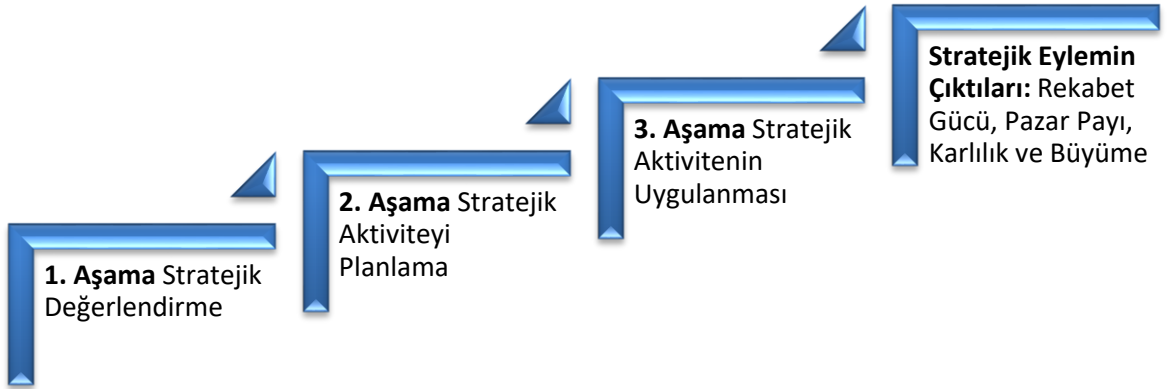
2.2. STRATEJİK YÖNETİM

Bir terim ve kavram olarak "stratejik yönetim" ilk olarak 1970'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, organizasyonun vizyonuna doğru ilerlerken gerekli değişiklikleri belirleyerek oluşturmaya ve organizasyonun performansını ölçmeye yönelik bir sistem yaklaşımıdır. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik planlama ve karar verme ile operasyonel yönetimin günlük işlerini birbirine bağlayan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Wells, 1996: 3-4).

Stratejik yönetim, stratejiden daha geniş bir terimdir ve üst yönetimin, bir strateji oluşturmadan önce kuruluşun faaliyet gösterdiği ortama ilişkin analizini ve stratejinin uygulanması ve kontrolüne yönelik planı içeren bir süreçtir. Bir strateji ile stratejik yönetim süreci arasındaki fark, ikincisinin, uygulanan bir stratejinin başarısını değerlendirerek bir strateji formüle edilmeden önce ne yapılması gerektiğini düşünmeyi içermesidir (Parnell, 2014: 2). Dolayısıyla stratejik yönetim, bir kuruluşun uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olan bir dizi yönetsel karar ve eylemi içermektedir (Wheelen vd., 2018: 37).

Şekil 2'den de görülebileceği gibi stratejik yönetim, rekabet avantajını sürdürmek veya iyileştirmek için tasarlanmış değerlendirme, planlama ve uygulama süreçlerini içermektedir. Değerlendirme süreci, iç ve dış çevre ilgili olmaktadır. Planlama süreci, iş modelleri, kurumsal yönelim, rekabetçi taktikler, uluslararası strateji, satın almalar ve işbirliğine dayalı eylem geliştirmeyi içermektedir. Uygulama süreci, uygun organizasyon yapısını oluşturmak, yönetim kültürünü geliştirmek, stratejik süreçleri kontrol etmek ve kurumsal yönetim yoluyla organizasyonu yönlendirmek için liderlik gerektirmektedir (Sammur-Bonnicci, 2015: 1).

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Sammur-Bonnicci, 2015

Stratejik yönetimin odak noktası, işletmelerin nasıl rekabet üstünlüğü elde edeceği ve elde ettikleri üstünlüğün devamlılığını nasıl sağlayacağıdır (Kılıç, 2019: 9). Uluslararası rekabet, müşterilerin dünya çapında ürünlere erişimini artırmıştır. Yoğun rekabet ortamı, çevresel değerlendirme süreci yoluyla stratejik eylem inşa etmek, bir dizi stratejik plan geliştirmek ve bunları uygulamak için uyumlu bir çaba gerektirmektedir (Sammut-Bonnici, 2015: 1). Bununla birlikte, stratejik yönetim uzun vadeli performansı vurgulamaktadır. Birçok şirket kısa vadeli yüksek performans patlamalarını yönetebilir, ancak yalnızca iyi bir stratejik yönetim sürecine sahip olanlar bunu daha uzun bir süre boyunca sürdürebilir (Wheelen vd., 2018: 38).

Stratejik yönetim, çevre analizini (hem iç çevre hem de dış çevre), strateji formülasyonunu (stratejik planlama), strateji uygulamasını, değerlendirme ve kontrolü içerir. Bu nedenle, stratejik yönetim çalışması, bir organizasyon için yeni bir stratejik yön oluşturmak ve uygulamak için kurumun güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış fırsatların ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini vurgulamaktadır (Hunger ve Wheelen, 2011: 4). Örneğin, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetler değişebilir, bu ürün veya hizmetleri üretme yöntemleri değişebilir veya söz konusu ürün veya hizmetler yeni müşterilere sunulabilir (Khemesh, 2017: 5).

Stratejik yönetimin en önemli yönlerinden biri, gelecekte işletmeyi etkileyebilecek faktörleri öngörebilmektir. İşletme, söz konusu faktörlerden bazıları için değişim gücüne sahip iken bazıları için herhangi bir değişim ve kontrol gücüne sahip olmayacaktır. İşletmenin neleri değiştirebileceği veya kontrol edebileceğini bilmesi, kaynaklarını verimli kullanabilmesi için yardımcı olacaktır (Williams, 2009: 12).

Stratejik yönetimdeki temel amaç; işletmenin uzun vadede ulaşmak istediği konumu belirleyerek, beklenmedik durumların üstesinden gelmek ve işletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesini tehdit eden çevre unsurlarına yönelik çözümler üretmektir. Stratejik yönetim çerçevesinde, işletmenin uzun vadede ulaşmak istediği konuma gelebilmesi için yapılması gerekenlere yönelik stratejiler belirlenerek, söz konusu stratejilerin uygulanmasına yönelik planlar yapılırken, yapılan planların hayata geçirilebilmesi için gerekli önlemler alınarak, hedeflenen konuma ne oranda

ulaşıldığı veya bu konuma ulaşma yolunda ne oranda mesafe katedildiği kontrol edilmektedir (Karagülle, 2003: 6).

Günümüzde her tür organizasyonun başarıya ulaşması için stratejik yönetim gerekli görülmektedir. Bununla birlikte, stratejinin anlaşılma ve uygulanma şekli, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, özel, kamu veya gönüllü olmasına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Stratejik yönetim, birbiriyle bağlantılı olmayan bir dizi olaya sürekli tepki vermekle ilgili değildir aksine, işletmenin geleceğini yaratmak için bilinçli seçimler yapabilmek ile ilgilidir (Williams, 2009: 69). Stratejik yönetim anlayışına sahip işletmeler kısa ve uzun dönemli sonuçları, yapılan analizler ışığında çok iyi tahmin ederek daha sağlam gelecek kararları alma eğilimindedir. Bununla birlikte, bu anlayışa sahip olmayan işletmeler geleceği iyi göremeyen ve gelecekteki imkânları iyi tahmin edemediği için yanlış kararlar alma eğilimindedirler. Önemli olan bu husus da yanlış kararların alınması işletmenin geleceğini tehlikeye düşürmektedir (Karaca, 2016: 8).

2.3. STRATEJİK BÜYÜME

Büyüme kavramı, işletmeler ve canlı hayatı açısından farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda, genel bir çerçeveden bakıldığı zaman artış, genişleme, fazlalaşma, yayılma gibi ifadelerin ortak olduğu görülmektedir. Çünkü büyüme belirli bir atışı, çoğalmayı ve genişlemeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda büyüme kavramı, belirli değişkenlerin belirli bir zaman aralığında pozitif (artış) yönde gösterdiği değişim olarak tanımlanabilmektedir (Erkoç, 2006: 25).

Büyüme genelde miktar artışı ifade edilmektedir, ancak işletmelerde büyüme miktar artışından ziyade, değişim ve hacim artışı olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerde büyüme, yalnızca maddi etmenlerin nicelik artışını değil, aynı zamanda niteliksel değişimlerini de içermektedir (Şişman, 2014: 7). Niceliksel büyüme, işletmenin özelliklerine göre mevcut üretimde, satış gelirinde, ürün yelpazesinde, kaynakların kapsamında (çalışan sayısı, sermaye toplamı vb.) ve varlık büyüklüğünde (yatırımlar) artış anlamına gelmektedir. Nitel büyüme ise, işletme unsurlarının kalitesini geliştirmekle ilgilidir. Dolayısıyla, nitel büyümeyi nicel terimlerle ifade etmek zor olmaktadır. Ancak, niteliksel büyümeye sahip bir işletme

aynı zamanda nicel büyüme işaretleri de gösterdiğinden, nicel büyümenin nitel büyümenin sonucu olabileceğini söylemek de mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2020: 190-191; Akgöbek, 2011: 11; Durmaz ve İlhan, 2015: 210).

İşletmelerde büyüme, farklı açılardan değerlendirilebilmektedir. Genellikle ilk olarak işletmenin üretim miktarının artışı akla gelmektedir. İşletmenin üretim miktarının artması, aynı zamanda kapasitesinin de artması anlamına gelmektedir ve bu durum işletmenin büyümesi ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin cirosunun artması, personel sayısının artması ve finansal rakamlardaki artışlar büyümenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla genel anlamda büyüme, belirli bir ölçekten başlayarak, belirli bir zaman sürecinde, işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niceliksel değişim ve gelişim miktarı olarak tanımlanabilmektedir (Baştürk ve Ödül, 2008: 145).

Büyüme aynı zamanda, üretim hacminde ilerleme sağlayarak, maliyetlerde düşüş elde etmek, verimliliği ve kar düzeyini artırmaktır. Aslında, büyüme sürecinde en önemli unsur firmanın, hayatta kalabilmesi ve karlılığını artırarak devam ettirebilmesidir (Bulut ve Uygur, 2017: 121). Sırf göreceli konumunu korumak için, bir işletmenin sürekli büyüme ve değişimden geçmesi gerekir (Ansoff, 1957: 113).

Büyüme stratejilerine genellikle ana iş stratejileri denir; stratejik eylemler için temel yönü sağlamaktadırlar. Uzun vadeli iş hedeflerine ulaşmaya yönelik koordineli ve sürekli çabaların temelini oluşturmaktadırlar (Gerald ve Elisifa, 2013: 3). Büyüme stratejileri, yeni ürünler sunmayı veya mevcut ürünlere yeni özellikler eklemeyi içermektedir. Birçok şirket belirli stratejilere göre büyümeyi, satışları ve karı artırmayı planlamaktadır. Bir büyüme stratejisi, firmanın performansını artırmak için formüle edilen ve uygulanan stratejik bir planı ifade etmektedir (Dugguh vd., 2018: 25).

İşletmelerin büyümesi, toplumda ve paydaşlarda olumlu bir etki yarattığı için işletmenin değerinin yükseltilmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle işletme yöneticileri, büyüme stratejilerini uygulamayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (Çubukcu, 2018: 148). Kısaca, büyüme stratejisi; toplumun, paydaşların ve stratejistlerin beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilen, refahı arttırıcı, her

zaman arzu edilen ve kabul edilen bir strateji olup, mal/hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak, işletmenin karlılığını ve piyasa payını artırmaya yöneliktir. İşletmeler ürettiği mevcut mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler ekleyerek, faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar ekleyerek veya mevcut üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini ekleyerek büyüebilmektedirler (Çakınberk, 2007: 4-5; Ülgen ve Mirze, 2020: 190).

2.3.1. Stratejik Büyümenin Amaçları

Her canlı organizma gibi işletmelerin de belirli bir zaman sürecinde büyümesi beklenmektedir (Erkoç, 2006: 26). İşletmeler mevcut pazardaki konumlarını güçlendirmek ve daha fazla getiri elde edebilmek için, sahip oldukları varlık ve yeteneklerini daha fazla geliştirerek büyümek isteyebilmektedirler (Çakınberk, 2007: 4-5). Büyüme, işletmelerin rakiplerinden önce gelişebilme imkanlarına ulaşmasını sağlamasının yanı sıra karşılaşılan zorluklar karşısında kolay mücadele etmesine ve direnç göstermesine de önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda, bir işletmenin büyümesine yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetler, ana sahipleri ve yöneticilerin işletmeye verdiği değerin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Akkaya Göğüş, 2014: 29).

İşletmelerde büyümenin ilk ve en önemli amacı, işletmelere rakiplerine karşı avantaj sağlaması ve zorluklara karşı dirençli olmalarına yardımcı olmasıdır. Büyümeyi hedeflemek, işletmelerin çevrelerini yakından tanımalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, gelecekteki gelişim ve değişimlere kendilerini adapte etmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler büyüme stratejileri sayesinde hedefledikleri satış ve kâr oranına ulaşmaya çalışmaktadırlar (Durmaz ve İlhan, 2015: 211).

İşletmeleri büyüme iten ekonomik etmenlerin yanında psikolojik etmenler de mevcuttur. Okka (2013:633-634)'ya göre işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı büyümek istemektedirler:

- Ekonomik ölçekte faaliyette bulunarak daha hızlı büyüme stratejisi ile maliyetlerini minimize ve karlarını maksimize etmek,

- İşletmenin mal ve hizmetlerinin üretiminde etkinliği sağlamak,
- İşletmenin rekabet gücünü artırmak,
- Büyük işletme olmanın avantajlarından yararlanmak,
- İşletmenin kendi teknolojisini geliştirmek, faaliyetlerde inovasyona ağırlık vermek ve işletmenin ar-ge faaliyetlerini daha ekonomik ve etkin biçimde yürütmek,
- İşletmenin faaliyet sahalarını ve ürünlerini çeşitlendirmesiyle riski minimize etmek,
- İşletmenin finansal yapısını değiştirerek finansal riskini azaltmak,
- Daha fazla vergi öderken, daha fazla sosyal harcama yaparak toplum üzerinde olumlu bir imaj yaratmak,
- İşletmenin üst yöneticilerinin başarılı olma isteği,
- Dinamizmi ve işletme hedeflerini büyütme isteği vb. (Akt: Bulut ve Uygur, 2017: 122).

Büyüyen bir ekonomide işletmeler mevcut konumlarını korumak için de büyümek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin bu büyümeyi gerçekleştirememeleri zamanla küçülmesi anlamına gelir. Her örgüt gibi işletmeler de, kuruldukları andan itibaren kendilerini olgun ve ileri bir seviyeye getirecek olan hızlı bir büyüme süreci geçirmektedirler. Bu süreç içinde verimlilik önemli bir faktördür. Çünkü verimliliği düşük olan işletmeler büyümeyi gerçekleştiremeyeceklerdir ve sürekli olarak pazar paylarını kaybederek, sonunda iş kolunu terk etmek zorunda kalacaklardır. İşletmeler ancak verimli çalışırlarsa büyüebilirler ve büyüdükleri takdirde de varlıklarını sürdürebilirler (Erkoç, 2006: 27-29).

2.3.2. Stratejik Büyümenin Önemi ve Avantajları

İşletmelerin temel amacı kâr elde etmek ve varlıklarını sürdürülebilmektir. Ancak işletmelerin büyümesi ve gelişmesi, varlıklarını sürdürülebilmeleri için gereklidir. Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında, işletmelerin büyüme ve gelişme çabası, varlıklarının devamı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları açısından önem arz etmektedir (Koçoğlu, 2012: 267). Bu bağlamda, işletmelerin en önemli amaçlarından biri büyümek ve büyüklüğün avantajlarından yararlanmaktır. İşletme sahipleri büyümenin sağlayacağı birçok avantajı düşündükleri gibi toplumda kazanacakları prestiji de göz önüne alarak işletmelerinin büyümesini isterler ve bu yönde çaba gösterirler (Erkoç, 2006: 26).

İşletmeler sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahip olmaktadır. Büyüme stratejisi, topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve mal / hizmet piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin karlılık ve piyasa payını arttırmaya yönelik stratejilerdir (Yıldırım, 2009: 94).

Büyüme işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Bunlar arasında; çevre baskılarına karşı koyma, çevreye uyum sağlama, faaliyet gösterdiği pazarı genişletme, rekabet gücünü artırma ve koruma gibi avantajlar yer almaktadır. Büyümenin işletmelere sağladığı bu avantajlar nedeniyle işletmelerin kuruluşlarından itibaren üzerinde önemle durulması gereken konuların başında büyüme gelmelidir (Akkaya Göğüş, 2014: 30). Büyüme, işletmelere; çevre baskılarına karşı koyma, çevreye uyum sağlama, pazar geliştirme ve genişletme, rekabet gücünü artırma ve koruma gibi birçok avantaj sağlar. O nedenle büyüklük işletmelerin kuruluşundan itibaren üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. İşletmeler temel olarak uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmayı hedefler. Bu hedeflerinin temel nedeni varlıkların devam ettirilmesi, sürekli gelişme ve büyümedir. Büyüme, çalışanları yeni hedef arayışlarına, daha fazla üretmeye, daha verimli ve etkin olmaya yönlendirir (Erkoç, 2006: 27).

İşletmeler büyüklüğün sağladığı bu avantajlar ile maliyetlerini düşürür, rekabet gücünü yükseltebilirler. Büyük işletmeler girdilerini büyük ölçülerde tedarik ettiği için küçük işletmelere göre daha düşük fiyatlar öderler. Ayrıca büyük işletmelerin eski bir geçmişe dayanması da onların dengeli ve güvenilir olduklarına inanılmasını sağlar. Bu durum işletmeye girdi sağlayanların güvenini sağlar. Tüketicilerin de büyük işletmelerin piyasaya arz ettiği ürünlere karşı gösterdikleri güven küçük işletmelere oranla çok yüksektir. Bir kısım yakınmalar olsa da tüketicilerin çoğu aynı nitelikte olan ama daha az bilinen markalar yerine tanınmış işletmelerin, diğer işletmelerden mal veya hizmetlerini ayırt edici özelliği ile bilinen markalı mamullerini tercih ederler. Büyük işletmelerin mal çeşitlendirme ve bölümlendirme olanakları da küçük işletmelere göre fazladır. Dolayısıyla büyük işletmelerin küçük işletmelere göre rekabetçi gücüne etki eden birçok üstünlükleri (avantajları) bulunmaktadır (Erkoç, 2006: 31).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve etkinliklerini arttırmak için izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır (Kılıçkaplan ve Baştürk, 2007: 4; Dinçer, 1992: 213). İşletmelerin genel stratejiler geliştirme ihtiyacı hala çözülmemiş bir tartışma olsa da, stratejistler büyüme stratejilerinin kritik rolü konusunda hemfikir. Büyüme stratejileri genellikle stratejik eylemler için temel yönü sağlarlar ve uzun vadeli iş hedeflerine ulaşmaya yönelik koordineli ve sürekli çabaların temelini oluştururlar. Büyüme stratejileri, işletmenin genişlemesinde, gelişmesinde, istikrarında ve nihayetinde başarısında merkezi rol oynamaktadır. Bu büyük stratejiler, kuruluşların pazar paylarını artırmalarına, yeni pazarlar geliştirmelerine ve yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine olanak sağlamıştır (Gerald ve Elisifa, 2013: 3).

Bir büyüme stratejisi, işletmelerin rekabet durumlarını iyileştirmelerine yardımcı olur ve sektördeki işletmelerin performansını belirler. Bu nedenle, gelişen endüstrilerde işletmelerin ayakta kalabilmesi için büyüme bir zorunluluktur. İlerlemek için işletmelerin sürekli bir değişim ve gelişim sürecinde olması gerekir (Durmaz ve İlhan, 2015: 210). Büyüme stratejisi, uzun vadede daha büyük pazar payı elde etmeyi amaçladığı için, işletmelerin en sık kullandıkları stratejilerden biri olmuştur (Bulut ve Uygur, 2017: 122).

2.3.3. Stratejik Büyüme Yöntemleri

İşletmeler, bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürürken, diğer taraftan büyümeye ve faaliyet alanlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar (Baştürk ve Ödül, 2008: 145). İşletmelerin büyümesi farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle, büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar göstermektedir. Büyüme stratejileri, kendi içinde organik ve inorganik büyüme şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Akgöbek, 2011: 13).

2.3.3.1 Organik Büyüme

İşletme içi büyüme stratejileri olarak da bilinen organik büyüme stratejileri, işletmenin kendi kaynaklarına bağlı olarak daha çok bulunduğu pazarda mevcut ürün veya hizmetiyle faaliyetlerini sürdürmesini esas almaktadır. Organik büyümede, işletme mevcut imkânlarını kullanarak zaman içerisinde büyümeyi hedeflemekte ve sektörde pazar payını artırmaya çalışmaktadır (Bulut ve Uygur, 2017: 123). Organik büyüme, genellikle yapılan işin genişletilmesiyle oluşturulan büyümeyi ifade etmektedir (Erkoç, 2006: 34).

Organik büyüme sürecinde iç finansman, borçlanma ve yeni sermaye stokları bulmak öz kaynaktır. Organik büyüme genellikle müşteri ilişkilerini iyileştirme, yeni ilişkiler kurma ve inovasyon kapasitesini artırma uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir. Organik büyümenin bir sonucu olarak sermaye stoku, öz sermaye, hammadde ve enerji girdisi miktarında ve çalışan sayısında artış ve işletme yapısında büyüme gözlemlenebilmektedir. Buna ek olarak, bir işletmenin kamuoyunda itibarının ve değerinin artması da organik büyüme olarak kabul edilmektedir (Durmaz ve İlhan, 2015: 211).

Organik büyüme, mevcut olan yapıya yeni ve farklı ürün/hizmet ekleyerek, bu yapıyı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Büyüme, işletmenin kendi kaynakları ile gerçekleştirildiği için, işletmeyi güçlü kılmaktadır (Şişman, 2014: 9). Organik bir büyüme stratejisi izlemek, kuruluşun temel yetkinliklerine ve yeteneklerine odaklanmasını ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak bunlardan yararlanmasını gerektirmektedir (Kling vd., 2009: 277). Organik büyüme, şirketlerin iş modellerini

ve yapılarını yol boyunca uyarlayarak rahat bir hızda genişlemelerine olanak sağlayabilir. Organik büyümeye odaklanan bir şirket, yatırımcılara ve yeteneklere sağlığı, yenilik yapabilme yeteneği ve gelecekteki potansiyel performansı hakkında güçlü sinyaller gönderir. Anlaşılır bir şekilde, organik büyüme elde etmek birçok üst yönetim ekibi için bir önceliktir.

Organik büyüme bir olay değil, tüm operasyonel faaliyetlerin iyileştirilmesinden kaynaklanan ve genel olarak satışlarda, çalışanlarda ve/veya varlıklarda artışa neden olabilen uzun bir süreçtir. Organik büyüme, daha fazla müşteri tabanını büyütme potansiyeline ve daha az finansal erişime sahip küçük şirketler için veya örneğin, yüksek teknoloji endüstrisindeki yüksek büyüme fırsatlarına sahip şirketler için daha uygundur. Zaten optimize edilmiş şirketlerin bulunduğu pazarlarda daha az uygun olabilir. Bununla birlikte, yerleşik bir konuma sahip olgun endüstriler için tipik olan büyüme fırsatlarının eksikliği, organik olarak büyümeyi zorlaştırmaktadır (Insalaca, 2017: 16). Organik büyüme, derece derece gerçekleştirildiğinden planlanması ve işletmenin yeni duruma uyum sağlaması kolay olmaktadır (Erkoç, 2006: 34; Akgöbek, 2011: 15). Bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri, organik büyüme stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir.

2.3.3.1.1. Bütünleşme Stratejileri

Bütünleşme stratejileri, mevcut ürün/pazar alanı değişmeden büyümeye dayalı olan stratejilerdir. Yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadırlar (Yıldırım, 2009: 99; Dinçer, 1992: 214).

2.3.3.1.1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri

Yatay bütünleşme, tümü aynı üretim zincirinde yer alan birkaç şirketin belirli bir sektörde daha büyük bir konsantrasyon elde etmek için güçlerini birleştirmesiyle gerçekleşmektedir. Şirket sahipleri, tedarikçilerine göre satın alma güçlerini artırmak ve ürünlerinin pazardaki dağıtım ve satış kontrollerini artırmak (tekel gücü) için yatay bütünleşme stratejilerini uygulamaktadırlar (Cunill, 2012: 51).

Yatay bütünleşme, tek bir sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin diğer sektörlere girmeden hızla büyüebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, böyle bir stratejinin birincil itici gücü, pazar payının artması arzudur. Bu tür bir büyüme firma için ölçek ekonomileri yaratabilir, tedarikçilerle müzakere gücünü artırabilir ve firmanın mal ve hizmetlerini geniş bir kitleye daha verimli ve etkili bir şekilde tanıtmasını sağlayabilir (Parnell, 2014: 156).

Yatay bütünleşme stratejilerinin çeşitli avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Yatay bütünleşme stratejileri, işletmenin ölçek ekonomileri elde etmesini sağlayarak, maliyetleri düşürebilmesine ve böylece uzun vadede genel karlılığı artırabilmesine olanak sağlamaktadır. Yatay bütünleşme, bir endüstrideki fazla kapasiteyi ortadan kaldırarak sektördeki rekabetin azalmasına olanak sağlarken, tedarikçiler ve alıcılar üzerinde artan pazarlık gücüne olanak sunmaktadır. Ayrıca yatay bütünleşme stratejileri sayesinde işletme, rekabet avantajı sağlayan ürün farklılaştırması yoluyla çeşitlendirilmiş ürünler sunarak kapsam ekonomilerini artırabilmektedir (Gupta, ty: 8).

Bir işletme yatay bütünleşme stratejisi uyguladığında, rekabetin azalması yoluyla müşterilere zarar verebilecek bir tekel yaratma riski vardır. Tekel durumunda işletme ürün ve hizmet kalitesinden taviz verebilir. Ayrıca, yatay bütünleşme stratejilerinin uygulanmasıyla, üst yönetimin genel iş yükü artmakta ve bu da verimlilik ve etkililiğin azalmasına neden olmaktadır (Gupta, ty: 8).

2.3.3.1.1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey büyüme, yeni ürün ve hizmeti sunmada ya da mevcut ürünlerini ve hizmetlerini üretmek için genişleyen iki ya da daha fazla birbirini izleyen dallarda faaliyet gösteren sanayi ve ticari kuruluşların birleşmesiyle gerçekleşmektedir. Dikey bütünleşme, bir şirketin, bir ürün veya hizmetin yaratılmasında yer alan birkaç üretim adımını kontrol altına almasıyla gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, dikey bütünleşme, daha önce dışarıdan temin edilen üretim veya satış sürecinin bir bölümünü satın almayı ve şirket içine getirmeyi içermektedir (Yıldırım, 2009: 99; Dinçer, 1992: 216-217; Parnell, 2014: 157).

Dikey bütünleşme, ileriye doğru veya geriye doğru olarak gerçekleştirilebilmektedir. İleriye doğru dikey bütünleşme, bir şirketin ürünlerinin doğrudan dağıtımını veya tedarikini satın alarak ve kontrol ederek genişlemesidir. Geriye dönük entegrasyon, bir şirketin üretim yolunda geriye doğru üretime doğru genişlemesi, yani bir perakendecinin ürünlerinin üreticisini satın almasıdır. İleriye doğru dikey bütünleşme, bir üreticinin operasyonel erişimini ürün perakendeciliğine genişletir ve talep tarafındaki kontrolünü güçlendirir. Tersine, geriye dönük bütünleşme, bir üreticinin operasyonlarını hammadde kaynağına doğru uzatarak tedarik tarafındaki kontrolünü güçlendirir (Lin vd., 2013: 19).

Dikey bütünleşme stratejilerini uygulayan işletmeler çeşitli avantajlara ve dezavantajlara sahiptir. Dikey bütünleşme, nakliye maliyetlerini azaltabilir, girdiler üzerindeki artan kontrol nedeniyle ürünleri farklılaştırmak için daha fazla fırsat sağlayabilir ve başka türlü firmanın erişemeyeceği dağıtım kanallarına erişim sağlayabilir. İş birimleri arasında dağıtım faaliyetlerini koordine ederek maliyetleri düşürmek çoğu zaman mümkündür. Tek bir firma bir mal veya hizmetin üretimiyle ilgili tüm işleri kontrol ettiğinde yüksek kaliteyi geliştirmek ve sürdürmek de daha kolaydır. Bununla birlikte, işletme yoğun bir şekilde yatırım yaptığı için operasyonel esnekliği azalabilir. Tedarikçi rekabeti eksikliği nedeniyle üretim maliyetleri artabilir ve verimlilik azalabilir. İş birimleri arasındaki faaliyetleri koordine etme ihtiyacı ve yeteneği arttıkça genel giderler artabilir (Parnell, 2014: 157).

2.3.3.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejileri, “işletmelerin mevcut ürün hattından veya pazarından farklı olan yeni pazarlara girmesi veya genişlemesi” olarak tanımlanabilmektedir (Anıl ve Yiğit, 2011: 1496). Çeşitlendirme stratejileri, yeni işletmeler satın alarak yeni pazarlara girmeyi ve dolayısıyla yeni faaliyet alanlarına girmeyi amaçlamaktadır (Durmaz ve İlhan, 2015: 212). Çeşitlendirme ancak bir şirketin yeni bir pazara, yeni bir ürün sunması yoluyla, yani yeni bir misyonu yerine getirerek büyümeye çalışmasıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle, yeni bir ürün-pazar çiftinin veya mevcut olanlardan farklı bir faaliyet veya faaliyetlerin dahil edilmesi anlamına gelmektedir (Cunill, 2012: 18).

Çeşitlendirme stratejileri, bir işletmenin geçmiş kalıplarından ve geleneklerinden bir kopuşu ve yeni ve keşfedilmemiş yollara girişi gerektirmektedir. Çeşitlendirme stratejileri, şirketin ürün hattı ve/veya pazarının özelliklerindeki bir değişiklik ile ilişkilendirilmekte ve genellikle yeni beceriler, yeni teknikler ve yeni tesisler gerektirmektedir. Dolayısıyla, işletmenin yapısında geçmiş iş deneyiminden belirgin bir kopuşu temsil eden, fiziksel ve organizasyonel değişikliklere yol açmaktadır (Ansoff, 1957: 113).

Çeşitlendirme, bir şirketin kurumsal stratejisinin bir parçasıdır. Bu, satış hacmini artırarak yeni ürünlerin ve yeni pazarların rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Çeşitlendirme hem iş birimi hem de sektör segmenti düzeyinde olabilir. Firmanın halihazırda dahil olduğu bir alanda, iş düzeyinde yeni bir sektöre genişleme olasılığı yüksektir. Kurumsal düzeyde, mevcut iş grubunun dışında yeni bir şirkete katılmak genellikle oldukça önemlidir (Wanjira, 2019: 27). Ancak, kurumsal stratejiler, sadece halihazır işle ilgilenmedikleri ve gelecekteki işlere odaklı olduklarından “tek bir işte yoğunlaşmış” işletmenin de gelecekte çeşitli ve farklı işlerde faaliyet gösterebileceği düşüncesi ile yapılan yeni iş arayışlarını ve çalışmalarını da kapsar. Burada ana nokta, işletmenin gelecekte varlığını devam ettirebileceği ve üstünlüklere sahip olarak ortalamanın üzerinde getiri elde edebileceği işleri bulmak ve bu işleri faaliyet sahasına dahil etmektir (Ülgen ve Mirze, 2020: 212).

Kaynaklar, çeşitlendirme için itici güçler olarak görülürken, pazar fırsatlarına daha az odaklanılmıştır. Genelleştirilebilir veya esnek kaynaklara sahip firmaların oldukça geniş çeşitlilik gösterebildiği, özel veya esnek olmayan kaynaklara sahip firmaların ise oldukça dar bir çeşitlendirme stratejisi izleyeceği varsayılmaktadır (Andersen ve Kheam, 1998: 165). Çeşitlendirme stratejileri kendi içinde, ilişkili çeşitlendirme stratejileri ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.3.1.2.1. İlişkili Çeşitlendirme Stratejileri (Concentric Diversification)

İlişkili çeşitlendirme stratejilerinde işletme, mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde veya yeni teknolojilere dayalı yeni ürünlerle mevcut pazara girerek ürünler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dinçer, 1992: 217; Durmaz ve İlhan, 2015: 212). İlişkili çeşitlendirme bir şekilde işletmenin mevcut işiyle ilgili ancak açık bir şekilde farklılaştırılmış ürünler/hizmetler sunması yoluyla gerçekleştirilmektedir (Barnat, 2013). Diğer bir deyişle mevcut veya yeni pazara, ürün niteliği, üretimi, tüketimi, fiyatlandırma dağılımı ve promosyonu açısından benzer, yeni bir ürün sunulmaktadır (Khan, 2012: 19).

İlişkili çeşitlendirme stratejilerinin amacı, çeşitli iş birimleri arasında yetenekleri aktararak ve/veya paylaşarak sinerji yaratmaktır. İdeal olarak, temel yetkinlikler çok çeşitli pazarlara erişim sağlamalı, üretilen mal ve hizmetlere doğrudan katkıda bulunmalı ve taklit edilmesi zor olmalıdır. Bir işletme bir veya daha fazla temel yetkinliğe sahip olmadığında ve bunlara sahip olan bir iş birimini edindiğinde, bu iki işletme tamamlayıcı temel yetkinlikleri birleştirebilmelidirler (Parnell, 2014: 156).

İlişkili çeşitlendirme stratejilerinin en önemli faydalarından biri, işletmenin yeni ürün veya hizmet sunabilmek için mevcut varlık ve yeteneklerini kullanmasını sağlamaktır. Böylece, işletme sıfırdan başlamak zorunda kalmadan, işinde hali hazırda oluşturduğu çerçeveye yeni ürün veya hizmet ekleyebilmektedir. İlişkili çeşitlendirme, daha küçük iş birimleri arasında sinerji yaratılmasına yardımcı olarak, tamamlayıcı ürünler veya hizmetler geliştirme yoluyla stratejik bir uyum yaratmaktadır. Genel olarak, benzer ürün veya hizmetlerle çeşitlendirme yapmak ve bunları tanıdık bir müşteri tabanına satmak, tamamen yeni bir pazar için bir ürün oluşturmaktan daha az risklidir (Quain, 2018).

Etkili ilişkili çeşitlendirme stratejisi için, firmalar öncelikle stratejik konumlarına bağlı olarak gerçek güçlü yönlerini ve benzersiz varlıklarını anlamaya ve ana işin tam potansiyeline ulaşmaya odaklanmalıdır. İlişkili çeşitlendirme stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayan, rekabet avantajına ve açık liderliğe sahip oldukları tek bir ana işe odaklanan şirketler, uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedefini gerçekleştirebilmektedirler. Güçlendirilmiş rekabet avantajına dayalı söz

konusu sürdürülebilir büyüme, işletmelere artan pazar gücü yaratır ve artan karlılık oranları sağlar. Bu nedenle, ilişkili çeşitlendirme stratejileri rekabet avantajını güçlendirmenin yanı sıra, firma performansını da artırmaktadır (Rijamampianina vd., 2003: 366-377).

2.3.3.1.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejileri (Conglomerate Diversification)

İlişkisiz çeşitlendirme stratejilerinde işletmeler tamamen yeni ürünlerle faaliyete geçmektedirler ve faaliyetlerini, birbirleri ile alakalı olmayan birden fazla iş alanına yaymaktadırlar (Dinçer, 1992: 219). Farklı bir deyişle, işletmeler kendilerinden farklı bir teknoloji, üretim süreci ve pazara sahip alanlara yatırım yaparken, farklı ve yeni ürünlerle bambaşka bir pazarda yer almaktadırlar (Durmaz ve İlhan, 2015: 212).

İlişkisiz çeşitlendirme, ürünün tüm yönlerinin farklı olduğu, yani ürünün, imalatın, dağıtımın, fiyatlamasının, tüketimin ve hedef pazarın doğasının farklı olduğu bir yaklaşımdır (Khan, 2012: 19). Kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmek veya bir hedef firmanın varlıklarını yeniden yapılandırmak ve bunları sıkı mali kontroller altına almak, başarılı bir ilişkisiz çeşitlendirme gerçekleştirmenin iki yoludur. İlişkisiz çeşitlendirme stratejisini kullanan işletmeler, değer üretmek için finansal ekonomiler yaratmaya odaklanmaktadır (Hitt vd., 2009: 174).

İşletmeler, kurumsal düzeyde ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini kullanırken ne operasyonel ilişki ne de kurumsal ilişki aramazlar (Hitt vd., 2009: 163). İlişkili çeşitlendirme stratejileri, stratejik nedenlerden dolayı uygulanırken, İlişkisiz çeşitlendirme stratejileri öncelikle finansal nedenlerden uygulanmaktadır. Şirket çeşitliliği, bir işletmenin ana işi olgunlaştığında bile büyümeye devam etmesini sağlamaktadır (Parnell, 2014: 157).

İlişkisiz çeşitlendirme çeşitli finansal açılardan çekicidir. Öncelikle iş riski çeşitli sektörlere dağılmıştır ve bu da şirketi herhangi bir işe daha az bağımlı hale getirmektedir. Bununla birlikte, sermaye kaynakları, endüstrilerin en iyi kar beklentilerini sunduğu her şeye yatırılabilir; daha düşük kar potansiyeline sahip işletmelerden elde edilen nakit, daha yüksek büyüme ve kar potansiyeli olan

işletmeleri satın almaya ve genişletmeye yönlendirilebilir. Böylece kurumsal finansal kaynaklar maksimum avantaj sağlayacak şekilde kullanılmaktadır. Şirket karlılığı daha istikrarlıdır çünkü bir sektördeki zor zamanlar bir diğerindeki iyi zamanla kısmen dengelenebilmektedir (Barnat, 2013).

İlişkisiz çeşitlendirme stratejisinde, işletmenin karlılığı ekonominin olumlu veya olumsuz zirvelerine bağlı değildir. Çünkü ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi farklı trendlere sahip farklı pazarlara dayanmaktadır. Bununla birlikte, stratejinin uygulanmasında, yönetim kapasitesi gibi zorluklarla karşılaşılabilir. Ana faaliyet alanından tamamen farklı bir pazarın karlılık değerlendirmelerinin yapılması, büyük bir yönetim kapasitesi gerektirmektedir. Bunun nedeni, sürecin başarısının büyük ölçüde tamamen farklı bir pazarın deneyimine ve bilgisine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, şirket içinde bilgi akışını sağlama zorluğu, bazı durumlarda merkezi yönetimin stres yaşama olasılığı ve ilgili çeşitlendirme stratejilerine kıyasla hataya eğilimli olması da diğer zorluklar arasında gösterilebilmektedir (Gitau, 2015: 11).

2.3.3.2. İnorganik Büyüme

İşletmeler, büyümeyi ve gelişmeyi yurt içinde veya dışında faaliyet gösteren diğer işletmelerin kaynaklarını kullanarak da gerçekleştirebilmektedirler. İnorganik büyüme kavramı ile ifade edilmek istenen, bir işletmenin yurtiçinde veya yurtdışında faaliyet gösteren diğer işletmelerin kaynak ve yeteneklerinden yararlanarak yurtiçindeki veya yurtdışındaki uluslararası pazarlarda büyümesi ve gelişmesi olmaktadır (Akgöbek, 2011: 20). İnorganik büyüme mevcut ürün/pazar alanında olabileceği gibi, yeni ürün/pazar alanında da uygulanabilmektedir ve hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda gerçekleşen bir büyümeyi ifade etmektedir (Dinçer, 1992: 220; Durmaz ve İlhan, 2015: 212).

İşletmeler, karlılığı artırmak, maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, uzman bir yönetim kadrosu ve daha nitelikli insan kaynağına sahip olmak ve teknoloji transferi yapmak gibi çeşitli nedenlerle inorganik büyümeyi tercih etmektedir (Durmaz ve İlhan, 2015: 212; Şişman, 2014: 13). İnorganik büyüme, edinilen varlıkların anında kullanımına izin verir ve kapasite

artışına neden olmadığı için daha az risk taşımaktadır. Dolayısıyla, inorganik büyüme, bir şirketin organik büyümeye kıyasla daha hızlı büyümesinin bir yolu olarak kabul edilmektedir (Chari, 2008: 3).

İnorganik büyüme, işletmenin büyümesi için birleşme, satın alma ve işbirlikleri gibi dış desteğe ihtiyaç duyduğunda gerçekleştirilmektedir (Dinçer, 1992: 220; Bulut ve Uygur, 2017: 124). Dolayısıyla inorganik büyüme, ilişkili veya ilişkisiz iş alanlarında ortaklıklar kurma veya diğer işletmelerin satın alınması yoluyla dış kaynaklar aracılığıyla büyüme sağlayan uygulamaları içermektedir. Bu nedenle, en geniş tanımıyla, inorganik büyüme yalnızca birleşme ve satın alma stratejilerini değil, aynı zamanda ortak girişimleri, stratejik ortaklıkları, lisans anlaşmaları, franchising gibi işbirliği uygulamalarını da içermektedir (Insalaca, 2017: 16).

2.3.3.2.1. Birleşme ve Satın Alma Stratejileri

İşletmeler faaliyetlerini genişletip büyümelerini sağlamak ve uluslararası pazarlara açılmak için diğer işletmeler ile birleşme sürecini benimseyebilecekleri gibi, faaliyetlerini dengelemek, tek bir ürün yerine başka bir işletme tarafından temsil edilen tüm imalat ve pazarlama kapasitesini ele geçirmek için bazen de işletmeleri varlıklarıyla beraber satın alma yolunu seçebilmektedirler (Erkoç, 2006: 45).

Birleşme (merger), iki veya daha fazla şirketin yönetiminin, hisse veya diğer fonların değişimi yoluyla yeni bir ortak tüzel kişilik oluşturmak üzere değiştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Yasal açıdan bakıldığında, bir birleşme, iki veya daha fazla kuruluşun yeni bir mülkiyet ve yönetim yapısıyla (muhtemelen her bir kuruluşun üyelerini içerecek şekilde), tamamen yeni bir kuruluş olarak konsolide olmasıdır (Häkkinen, 2004: 27). Genel olarak birleşme stratejileri, operasyonel maliyetleri düşürmek, yeni pazarlara açılmak, geliri ve kârı artırmak için uygulanmaktadır. Birleşmeler genellikle gönüllülük esasına dayanır ve kabaca aynı büyüklük ve kapsamdaki şirketleri içerir. Dolayısıyla birleşme, iki veya daha fazla ticari işletmenin, yeni yönetim yapısı, sahiplik ve rekabet avantajı ve sinerjilerinden faydalanması için tek bir ortak varlık oluşturmak üzere birleştirilmesini ifade etmektedir (Hitt vd., 2009: 184; Durmaz ve İlhan, 2015: 213; Ülgen ve Mirze, 2020: 321).

Bir şirketin yönetimi, başka bir şirketin hissedarlarına bu firmanın kontrol hisselerini elde etmek için doğrudan teklifte bulunduğu bir satın alma veya devralma gerçekleşir (Häkkinen, 2004: 27). Başka bir deyişle, bir şirket, başka bir şirketin varlıkları veya yönetimi üzerinde kontrolü ele geçirdiğinde, satın alma gerçekleşir (Insalaca, 2017: 16). Satın alma stratejisinin amacı, düzgün çalışmayan ancak uygun öz kaynaklara sahip bir şirketi satın alarak büyümeyi sağlamaktır (Durmaz ve İlhan, 2015: 213). Temel amaç, kaynakları başka bir şirketle birleştirerek daha iyi bir rekabet avantajı elde etmektir. Bir işletme, rekabet tehdidi nedeniyle pazar gücünü artırmak, pazardaki fırsatlar nedeniyle yeni bir pazara girmek veya belirsiz ortam nedeniyle riski yaymak için bir satın alma stratejisi uygulayabilmektedir (Hitt vd., 2009: 184).

Birleşme ve satın alma stratejilerini birbirinden ayıran çeşitli özellikler mevcuttur. Birleşme, iki veya daha fazla şirketin ortak bir hedef doğrultusunda güçlerini birleştirmek için bir araya geldiği süreç iken satın alma, bir şirketin başka bir şirketin kontrolünü ele geçirmesi ve satın almaya tabi olan şirketin tüzel kişiliğinin ortadan kaldırılması süreci olarak ifade edilmektedir. Birleşme söz konusu olduğunda şirkete yeni bir isim verilecektir ancak, satın alma için, devralan şirketin adı kullanılmaya devam edilecektir. Birleşmeler dostça ve birleşen şirketlerin her birinin karşılıklı bir kararından kaynaklanırken, bir satın alma dostça veya düşmanca, gönüllü veya gönülsüz olarak kabul edilir. Bir birleşme, devralmaya kıyasla daha fazla yasal formaliteyle çevrilidir (Dinçer, 1992: 221; Ülgen ve Mirze, 2020: 321-322).

Bir büyüme yöntemi olarak satın alma ve birleşme stratejilerinin ardındaki mantık, söz konusu birleşme ve satın almaların, işletmelerin kendilerini yeni bir alanda genişletmek üzere yeni kaynaklar ve bilgiler elde etmeleri için bir aracı temsil etmesidir. Yeni bir alanda genişleme durumunda, hâlihazırda kurulmuş bir firmayı satın almak maliyetleri, riskleri ve gerekli uzmanlık ihtiyacını azaltabilmektedir (Insalaca, 2017: 16).

İşletmeler arası birleşme ve satın alma stratejileri kullanılarak elde edilmek istenen nihai sonuç birleşmek veya satın almak olmayıp; büyümek, durumu korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Hiçbir işletme, “birleşmek veya satın almak” amacı ile birleşme yapmaz. Temel amaç genellikle, her bir işletmenin zayıflıklarını

hafifletmek ve birleşik güçlü yönlerini daha da güçlendirmek, sektördeki bir rakibi veya tehdidi ortadan kaldırmak veya kısa bir süre içinde hızlı bir büyüme dönemine girmek olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 320).

Birleşme ve satın alma stratejileri de kendi aralarında dikey birleşme ve satın almalar, yatay birleşme ve satın almalar ve ilişkisiz birleşme ve satın almalar olarak ayrılmaktadır.

2.3.2.2.1.1. Dikey Birleşme ve Satın Alma Stratejileri

Dikey birleşme ve satın alma stratejileri, bir işletmenin bir veya daha fazla mal veya hizmetin bir tedarikçisini veya distribütörünü satın almasını ifade etmektedir. Bir işletme, değer zincirinin ek parçalarını kontrol ettiği için bu tür bir satın alma veya birleşme yoluyla dikey olarak entegre olmaktadır (Hitt vd., 2009: 186). Dikey birleşmeler veya satın almalar, işletmenin tedarik zincirindeki dağıtıcısı ile gerçekleştirildiğinde ileriye dönük veya işletmenin tedarikçisi ile gerçekleştirildiğinde geriye dönük olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 325). Dikey birleşme ve satın alma stratejileri, operasyonel verimliliği artırmaya, geliri artırmaya ve üretim maliyetlerini düşürmeye yardımcı oldukları için faydalı stratejiler olarak görülmektedir. Birleşik varlık tipik olarak iki ayrı şirketten daha yüksek bir değere sahip olduğu için dikey birleşme ve satın alma stratejileri ile sinerji yaratılabilmektedir. Söz konusu stratejide şirketler, üretimden pazarlamaya kadar faaliyetlerini geliştirmektedirler. İşletmeler dağıtım kanallarının kontrolünü ele geçirmek ve pazarlara hakim olmak için dikey büyümeyi tercih etmektedirler (Durmaz ve İlhan, 2015: 213).

2.3.3.2.2.2. Yatay Birleşme ve Satın Alma Stratejileri

Yatay birleşme ve satın alma stratejileri, aynı ürün yelpazesini ve pazarı paylaşan firmaların tek bir şirket ile birleşmesiyle veya tek bir şirket tarafından satın alınmasıyla ortaya çıkan stratejilerdir. Firmalar, yatay anlaşmalar sayesinde ekonomikleşme, rekabetin bozulması, üretim ve pazarlamada optimizasyon vb. birçok avantaj elde etmektedirler ve entegrasyon, yatay büyümenin bir sonucu

olmaktadır. Özetle yatay birleşme ve satın alma stratejileri şirketlere yeni pazarlar sağlar (Durmaz ve İlhan, 2015: 213). Büyüklü küçüklü rakipler arasında birleşme veya satın almalar olabilir. Pazar payını yüksek oranda artırmaya yönelik ve bunun bir sonucu olarak pazarda rekabeti engelleyebilecek çaptaki birleşme ve satın almalar resmi makamların iznine bağlıdır. Çünkü, birleşme veya satın alma yolu ile pazarda monopol veya hakim güç haline gelebilecek rakip işletmeler, pazarda rekabeti engelleyebilmekte ve etkin hakim durumları ile pazar yapısını ve fiyat mekanizmasını bozabilmektedirler. Serbest pazar ekonomisini zedeleyen bu tür yapılanmaya, çağdaş pazar ekonomilerinde genellikle izin verilmemektedir. Rekabeti engellemeyen, pazar yapısını bozmayan ve zedelemeyen birleşmeler ve satın almalar ise serbest olarak uygulanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 325).

Yatay bir birleşme, bir şirketin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilir. Örneğin, bir şirket diğerine benzer ürünler satarsa, yatay birleşmenin birleşik satışları yeni şirkete pazarda daha büyük bir pay verecektir. Bir şirket diğerini tamamlayıcı ürünler üretirse, yeni birleşen şirket müşterilere daha geniş bir ürün yelpazesi sunabilir. Pazarın farklı bir sektörüne farklı ürünler sunan bir şirketle birleşmek, yeni şirketin tekliflerini çeşitlendirmesine ve yeni pazarlara girmesine yardımcı olur. Yatay birleşmeler genellikle iki rakip yerine tek bir güçlü şirket oluşturarak rekabeti ortadan kaldıracak bir yolla sonuçlanır. Yatay birleşmeler, birleşik şirketler çok çeşitli ürün veya hizmetlere erişebildiği için gelirleri büyük ölçüde artırabilir (Gupta, ty: 4).

2.3.3.2.2.3. İlişkisiz Birleşme ve Satın Alma Stratejileri (Conglomerate Mergers and Acquisitions)

İlişkisiz birleşme ve satın alma stratejileri birbirinden bağımsız ve ilişkisiz alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi veya satın alınması yoluyla uygulanan stratejilerdir (Demir, 2018: 11). Genel olarak, farklı endüstrilerde veya farklı coğrafi konumlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşmektedir. İlişkisiz birleşme ve satın alma stratejileri işletmelere, verimlilik elde ederken sermaye maliyetlerini ve genel giderleri azaltma fırsatı sağlamaktadır. Söz konusu stratejiyi uygulayan işletmeler farklı pazarlarda faaliyet gösterdiği için, ilişkisiz

birleşme ve satın alma stratejileri rekabet olasılığını azaltmaktadır. İşletmeler, yeni pazarlara açılmak, sistematik olmayan riskleri azaltmak ve sinerji yaratmak gibi nedenlerle ilişkisiz birleşme ve satın alma stratejileri uygulamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2020: 325). Söz konusu birleşme ve satın alma stratejileri genellikle pazara giriş engellerini aşmak için uygulanmaktadır. Pazara giriş engellerini aşmak için çok çeşitli endüstrilerde sınır ötesi satın almalar gerçekleşse de, yabancı kültürlerdeki farklılıklar nedeniyle bu tür satın almaları müzakere etmek ve yürütmek zor olabilmektedir (Hitt vd., 2009: 187).

2.3.3.2.2. İşbirliği Stratejileri

İşletmelerin büyümek için uyguladıkları diğer bir strateji, söz konusu işletmelerin başka işletmelerle işbirliği yapmalarıdır. İş birliği stratejileri, iki veya daha fazla işletmenin, yeni iş fırsatlarının peşinden koşma ile ilişkili maliyetleri, riskleri ve faydaları paylaşmayı kabul ettiği iş anlaşmaları olarak ifade edilebilmektedir (Parnell, 2014: 157). İşbirliği stratejilerinde, işletmelerin kimlikleri ve kurumsal yapıları aynı kalmaktadır; işletmeler yalnızca ortak bir amacı gerçekleştirmek için, ihtiyaç duydukları alanda birbirlerinin kaynak ve yeteneklerinden faydalanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 332).

İşletmeler işbirliği stratejilerini farklı şekillerde uygulayabilmektedirler:

Stratejik İttifaklar (Strategic Alliances): Stratejik ittifaklar, iki veya daha fazla işletmenin kimlikleri ve kurumsal yapıları değişmeden, yalnızca belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak, birbirlerinin kaynak ve yeteneklerinden faydalanmak amacıyla bir sözleşmeye dayalı olarak işbirliği yapmaları olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 332). Stratejik ittifaklar, firmaların riskleri ve uluslararası pazarlara girmek için gerekli kaynakları paylaşmalarına izin vermektedir ve söz konusu firmaların gelecekteki stratejik rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Bir ittifaktaki her ortak, söz konusu ortaklığa bilgi veya kaynak getirir. Aslında, ortaklar genellikle yeni yetenekler öğrenmek amacıyla bir ittifaka girerler. Arzu edilen yetenekler arasında ortak olan ise teknolojik becerilerdir. Ancak, teknolojik bilginin bir ittifakta aktarılması için genellikle ortaklar arasında güven gerekmektedir (Hitt vd., 2009: 226-227). İşletmeler ittifak kurarak, teknoloji

ve pazarlama açısından birbirlerine destek olmaktadır. Sonuç olarak, stratejik ortaklıklar sayesinde işletmeler uluslararası pazarlarda tamamlayıcı ortaklarla daha aktif çalışır, rekabette avantaj kazanır ve maliyeti düşürerek ve ürün kalitesini artırarak büyürler (Durmaz ve İlhan, 2015: 213).

Ortak Girişimler (Joint Ventures): Ortak girişim, iki veya daha fazla firmanın rekabet avantajı geliştirmek için kaynaklarının ve yeteneklerinin bir kısmını paylaşmak üzere yasal olarak bağımsız bir şirket kurduğu stratejik bir işbirliği stratejisidir (Hitt vd., 2009: 247). Ortak girişim stratejisinde işletmeler, tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri belirli proje veya işler için sahip oldukları kaynakları (insan kaynağı, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar vb.) birleştirmektedirler. Böylece, işletmelerinin kurduğu ortak girişim, kaynak paylaşımı yoluyla sinerji yaratılmasına olanak sağlayacak ve işletmelerin büyümelerine hizmet edecektir (Dinçer, 1992: 222). Ortak girişimler, şirketlerin yabancı bir ülkede varlık göstermelerine veya belirli bir pazarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmada da etkili olmaktadır. Ortak girişimler sayesinde birçok işletme, aksi takdirde girmekte zorlanacakları, gelişmekte olan pazarlara erişim sağlayabilmektedir (Hunger ve Wheelen, 2011: 85). Birleşme veya devralmanın aksine, ortak girişimin kendisi ile ilgili olanlar dışında, taraflardan birinin diğerinin yönetimine veya stratejisine müdahale etme niyeti yoktur (Merson, 2011: 165). Bazı stratejik ortak girişimler, bir proje tamamlandığında veya bir hedefe ulaşıldığında dağılacak şekilde yapılandırılmaktadır. Ancak bazı durumlarda, faaliyetler tamamlanmış olsa bile, ortaya çıkabilecek yeni olasılıklar için işletmeler ortak girişimi sürdürmeye devam edebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2020: 336).

Lisans Anlaşmaları (Licensing): Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir ürünün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliği stratejisidir. Lisans anlaşması yoluyla işletme belirli bir teknolojiyi, süreç veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir ödeme karşılığı ve belirli bir süre için satın almaktadır (Dinçer, 1192: 223). Diğer bir deyişle, üretimle ilgili teknik bilgi ve danışmanlığın ötesinde, bölgesel işletme, lisans veren üretici veya tedarikçi işletmenin markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini de kullanabilme hakkına sahip olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 333).

Franchising: Franchising, bir firmanın (franchise veren) kaynaklarını ve yeteneklerini başka ortaklarla (franchise alanlar) paylaşma açtığı ve kontrol edebildiği, bir sözleşmeye dayalı, kurumsal düzeyde bir işbirliği stratejisidir (Hitt vd., 2009: 260). Franchising hakkını satın alan işletme, ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapar ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunur. Tüketiciler ve müşteriler mal ve hizmet satın aldıkları tesisi, ana işletmenin sahip olduğu bir bölgesel kuruluş olarak algırlar. Aslında tesisin mülkiyet ve işletimi, bölgesel hakları satın alarak kullanan, yatırımları finanse eden bölgesel işletmeye ait olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 334). Franchising stratejisi, satış ve dağıtımın çok masraflı veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin karlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 1992: 223).

Genel olarak, işbirliği uygulamaları bir büyüme stratejisi olarak kabul edilmektedir. Ancak işbirliği stratejisi uygulayan bir işletmenin mutlaka gelir elde etmesi gerekmez ve kaynak değişimi gerçekleşmez. Pek çok işbirliği siyasi, ekonomik veya teknolojik nedenlerle gerçekleşebilse de, bazı işbirlikleri çeşitlendirmeye alternatif olarak uygulanabilmektedir. Bu bağlamda, bir işletme, başka bir işletmeyi doğrudan satın almaya çalışmak yerine, çeşitli iş fırsatlarından faydalanabilmek için diğer işletmelerle yakın çalışmayı tercih edebilmektedir. Ayrıca, işbirliği stratejisi uygulayan bir işletme, sinerji yoluyla daha fazla müşteri değeri yaratabilmektedir. Belirli bir proje o kadar büyük olabilir ki, tek bir şirketin kaynaklarını zorlayabilir veya hiçbir firmanın sahip olmadığı karmaşık bir teknoloji gerektirebilir. Bu nedenle, tamamlayıcı teknolojilere sahip işletmeler güçlerini birleştirebilmektedir ve örneğin, bir işletme teknolojik uzmanlığına katkıda bulunurken diğeri yönetsel veya diğeri yeteneklerine katkıda bulunabilmektedir (Parnell, 2014: 158).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK BÜYÜME: TAV HAVALİMANLARI ÖRNEK OLAYI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, havalimanı işletmeciliğinde büyüme stratejilerinin, ulusal ve uluslararası alanda başarılı bir örneği olan TAV Havalimanları'nın büyüme stratejisinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında, TAV Havalimanları Holding'in 2007-2019 yılları arasındaki faaliyetleri ve finansal verileri, şirketin söz konusu yıllarda yayınladığı yıllık raporlar aracılığıyla, içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, şirketin kullandığı büyüme stratejileri ve bu stratejileri nasıl kullandığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden, içerik analizi yöntemidir. İçerik analizi, kaydedilen tüm iletişim biçimlerinin sembolik içeriğini sistematik olarak değerlendirmek için kullanılan gözlemsel bir araştırma yöntemidir. İçerik analizi yöntemi, araştırmacının metin bilgilerini (büyük miktarlarda) analiz etmesini ve belirli kelimelerin, kavramların, karakterlerin, temaların veya cümlelerin varlığı gibi özelliklerini sistematik olarak tanımlamasını sağlar. Bir metin üzerinde içerik analizi yapmak için, metin kategorilere göre kodlanır ve ardından kavramsal analiz veya ilişkisel analiz kullanılarak analiz edilir (Sekaran ve Bougie, 2016: 350).

İletişim içeriğinin incelenmesi, yalnızca öğeleri saymaktan daha karmaşıktır; ilgili verilerin güvenliğini sağlamak için bir analiz sistemi gerektirir (Zikmund vd., 2013: 247). Bir içerik analizi yapmak için, analiz edilecek bir malzeme grubu belirlenir (ör. okul ders kitapları, televizyon programları, gazete makaleleri vb.) ve ardından içeriğinin belirli yönlerini kaydetmek için bir sistem oluşturulur. Sistem, belirli kelimelerin veya temaların ne sıklıkla görüldüğünü saymayı içerebilir. Bulgular sistematik olarak kaydedildikten sonra, genellikle grafikler veya çizelgeler kullanarak analiz edilir. İçerik analizi, aksi takdirde fark edilmeyebilecek büyük miktardaki materyalin içeriğindeki belirli özellikleri keşfetmeyi ve belgelemeyi

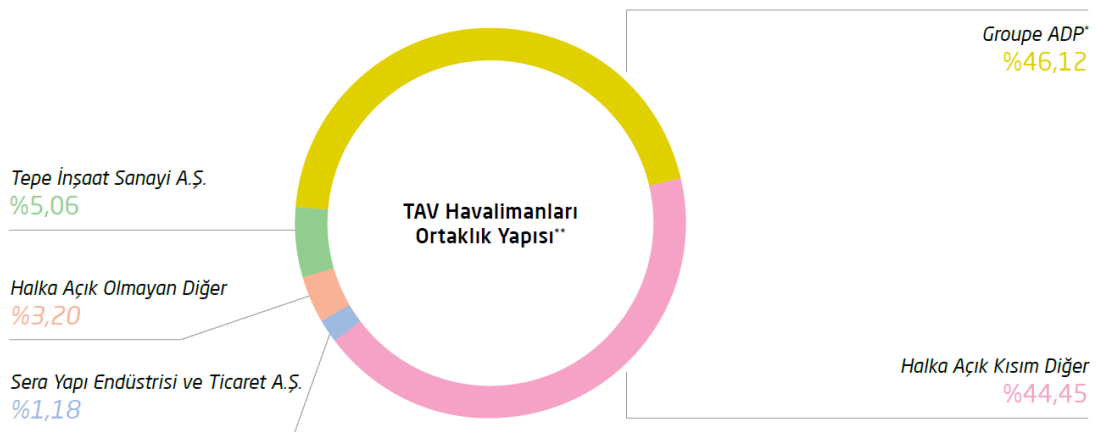
sağlar. İçerik analizini en sık tanımlayıcı amaçlar için kullanılırken, keşif veya açıklayıcı çalışmalar için kullanılması da mümkündür (Neuman, 2014: 49).

3.2. TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG

TAV Havalimanları Holding, 1997 yılında kurulmuştur. Şirketin başarı öyküsünün ilk somut adımı kurulduğu yıl gerçekleştirdiği “Yap- İşlet- Devret” modelinin ilk örneklerinden olan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ihalesiyle atılmıştır. Bununla birlikte TAV, faaliyetlerini geliştirerek günümüzde sahip olduğu bilgi birikimi, yüksek nitelikli insan kaynağı ve ileri teknolojisiyle havalimanı işletmeciliği alanında küresel bir marka konumuna gelmiştir.

Şirket, benimsediği hedefler doğrultusunda 2006 yılında yeniden yapılanarak işletme ve yapım faaliyetlerini, TAV Havalimanları Holding ve TAV İnşaat olarak düzenlemiştir. Bu düzenlemenin ardından TAV Havalimanları, 2007 yılının Şubat ayında halka arz edilmiştir. Mayıs 2012’de Groupe ADP, TAV Havalimanları’nın çoğunluk hissedarı haline gelmiştir. TAV Havalimanları’nın hisseleri Borsa İstanbul’da işlem görmektedir. TAV Havalimanlarının ortaklık yapısı Şekil 3’den de görülebilmektedir.

Şekil 3: TAV Havalimanları Ortaklık Yapısı



*Groupe ADP'nin tamamına sahip olduğu iştiraki TANK ÖWA alpha GmbH
**31 Aralık 2019 itibarıyla

Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2019 faaliyet raporu

TAV Havalimanları teknik bilgiyi, sektörel uzmanlığı ve finansal gücü birleştiren sağlam bir ortaklık yapısına sahiptir. Aéroports de Paris Grubu şirketin %46,12 oranında hissedarıdır ve dünyanın dört bir yanında yürüttüğü operasyonlarıyla Avrupa'nın lider havalimanı işletmecilerinden biridir. Tepe İnşaat, şirketin %5,06 oranında hissedarıdır ve 1969 yılından bu yana faaliyet gösteren sektörün lider şirketlerinden biridir. Sera Yapı'nın hisseleri %1,29 oranındadır ve şirket, inşaat altyapı ve üstyapı faaliyetlerine odaklanmaktadır. Şirketin kalan hisselerinin %44,33 oranındaki kısmını halka açık diğer kısım ve %3,20 oranındaki kısmını halka açık olmayan diğer kısım oluşturmaktadır.

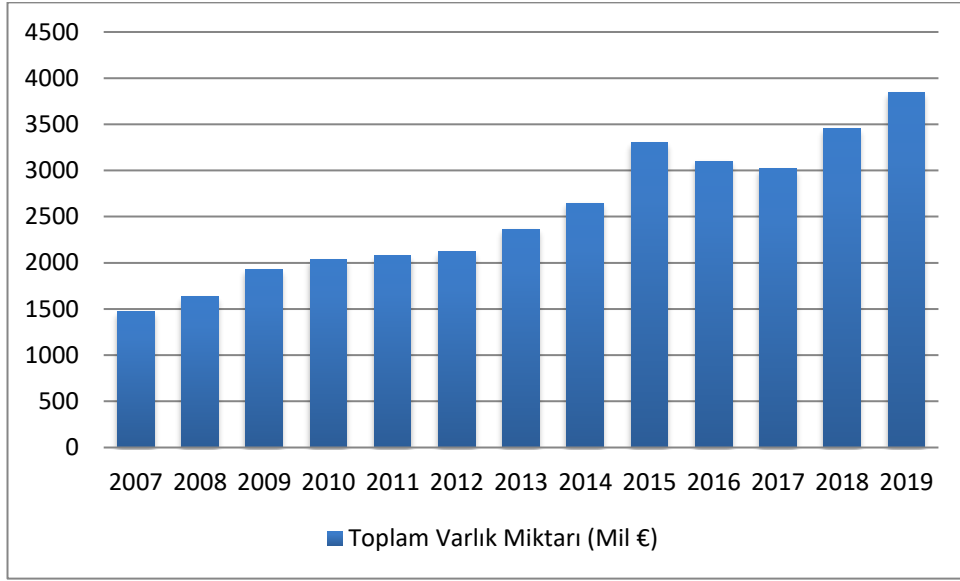
3.3. TAV HAVALİMANLARI'NIN BÜYÜME STRATEJİSİ

TAV Havalimanları uyguladığı stratejilerin de etkisiyle havalimanı işletmeciliğinde başarılı bir büyüme örneğini yansıtmaktadır. TAV'ın 1997 yılında Atatürk Havalimanı işletim ihalesi ile başlayan faaliyetleri, günümüzde havalimanı değer zincirinin her halkasında hizmet veren iştirakleriyle birlikte 30 ülkede 100 havalimanına yayılmıştır.

Günümüzde TAV Havalimanları, Türkiye'de Antalya, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas Bodrum ve Gazipaşa Alanya havalimanlarını işletmektedir. Bununla birlikte, yurtdışında Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Tunus'un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ile Ohrid, Suudi Arabistan'ın Medine ve Hırvatistan'ın Zagreb Havalimanı'nda faaliyet göstermektedir.

Holding havalimanı işletmeciliğine ek olarak duty free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet göstermektedir. Bu çerçevede TAV Havalimanları, Letonya'nın Riga Havalimanı'nda da duty free, yiyecek içecek ve diğer ticari alanların işletmesini gerçekleştirmektedir.

Şekil 4: TAV Havalimanları Toplam Varlık Miktarı Değişimi



Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2007-2019 faaliyet raporları

TAV Havalimanları'nın 2007-2019 yılları arasında toplam varlık miktarında yaşanan değişim Şekil 4'te gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi şirket toplam varlık miktarını 2007 yılından 2019 yılına kadar başarılı bir şekilde artırmıştır. TAV'ın toplam varlık miktarında 2017 yılında 2016 yılına kıyasla bir azalma gerçekleşmiş görünse de, şirketin toplam varlık miktarında Türk Lirası (TL) bazında bir azalma gerçekleşmemiş, aksine bir önceki yıla göre %18 oranında artış gerçekleşmiştir. Şekil 4'e yansıyan azalma döviz kur farkından kaynaklanmaktadır. Genel olarak bakıldığında şirket toplam varlık miktarını 2007 yılı ile kıyaslandığında 2019 yılında %160 oranında artırmayı başarmıştır. Bununla birlikte bir önceki yıl ile kıyaslandığında 2019 yılında toplam varlıklarda gerçekleşen artış %11 olarak görülmektedir.

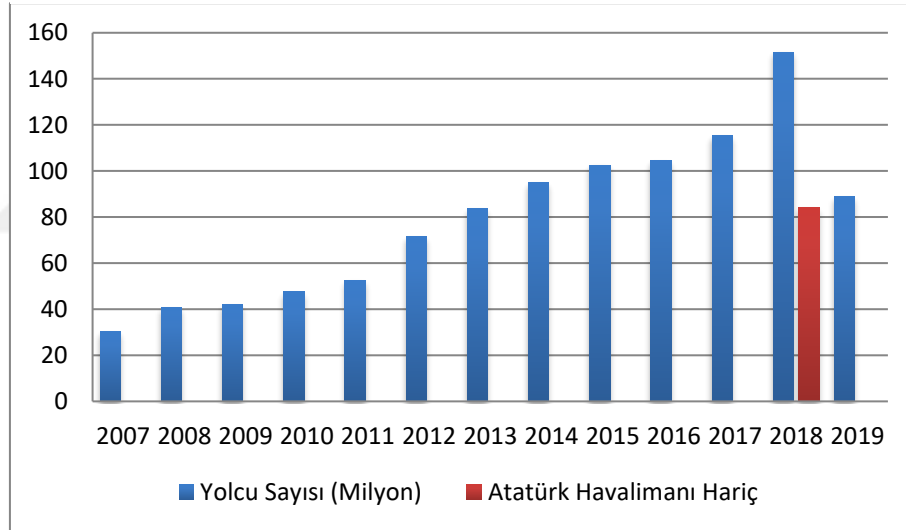
Bir işletmenin toplam varlık miktarında gerçekleşen değişim söz konusu işletmenin büyüme eğilimini değerlendirebilmek için bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, TAV Havalimanları'nın toplam varlık miktarındaki artış, şirketin başarılı bir büyüme eğilimi gösterdiğini kanıtlar niteliktedir. TAV Havalimanları'nın büyüme stratejisi hem organik büyüme hem de inorganik büyüme

stratejilerinin uygulamasını içermektedir. Çalışmanın devamında TAV'ın benimsediği stratejiler ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.3.1. TAV Havalimanları'nın Organik Büyüme Stratejisi

TAV Havalimanları'nın ana iş alanı havalimanı işletmeciliğidir. Şirketin organik büyüme stratejisi temel olarak hali hazırda işlettiği havalimanlarında hizmet verdiği yolcu sayısını ve uçak trafiğini artırarak gelirini ve karlılığını artırmasına dayanmaktadır. TAV Havalimanları, günümüzde 3 kıtada, 7 ülkede, 14 havalimanında, havalimanı işletmeciliği hizmeti vermektedir.

Şekil 5: TAV Havalimanları Yolcu Sayısı Değişimi

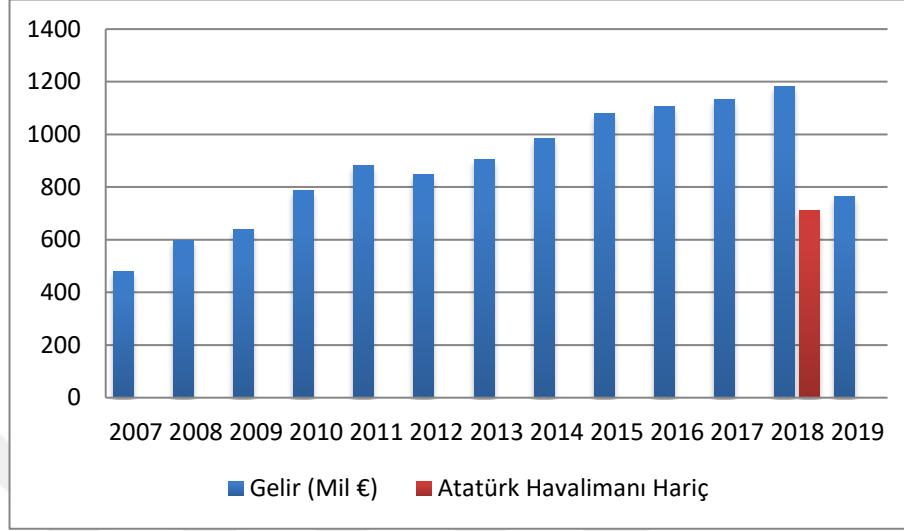


Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2007-2019 faaliyet raporları

TAV Havalimanları'nın hizmet verdiği yolcu sayısında 2007-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 5'de gösterilmektedir. Şekilden, şirketin hizmet verdiği yolcu sayısını 2018 yılına kadar istikrarlı olarak artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte 2019 yılında yaşanan azalma İstanbul Atatürk Havalimanı'nın kapatılmasından kaynaklanırken 2018 yılındaki veriler İstanbul Atatürk Havalimanı'nın yolcu sayıları hariç tutularak karşılaştırma yapıldığında 2019 yılında bir önceki yıla kıyasla %6 oranında bir artış yaşandığı görülmektedir. 2007 yılı ile

kıyaslandığında 2019 yılında şirketin hizmet verdiği yolcu sayısında %192 oranında artış yaşandığı görülmektedir.

Şekil 6: TAV Havalimanları Gelir Miktarı Değişimi

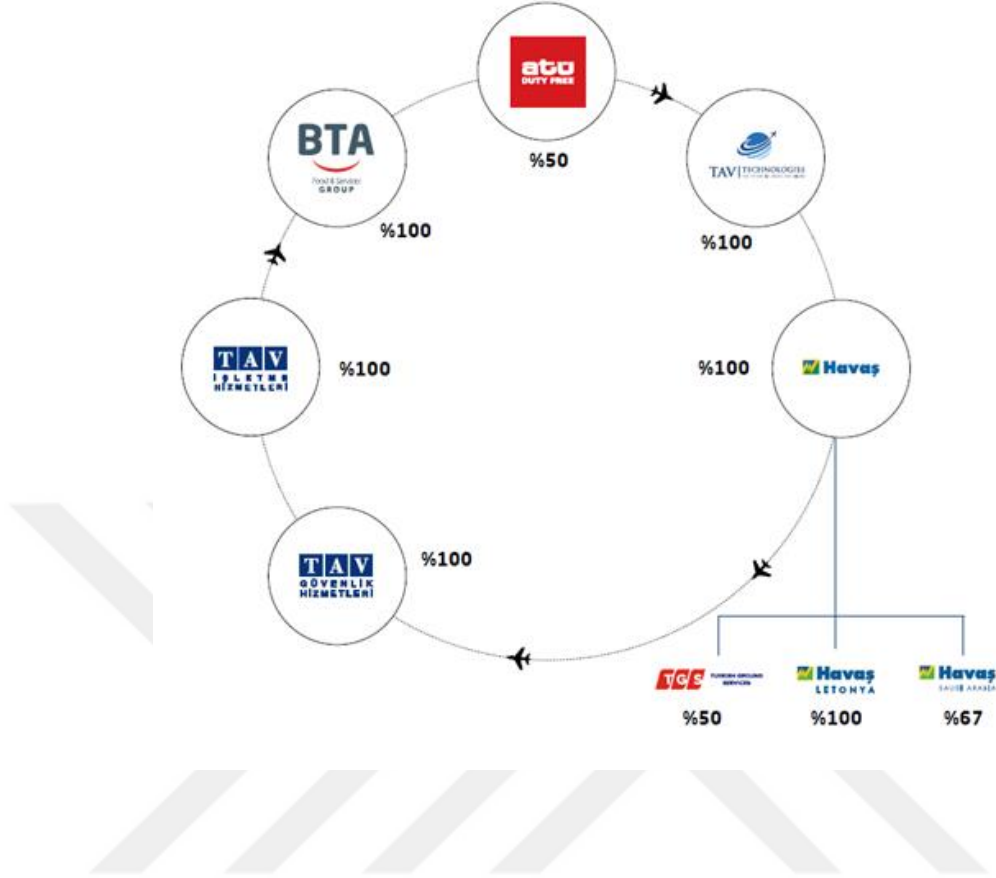


Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2007-2019 faaliyet raporları

TAV Havalimanları'nın gelirlerinde 2007-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 6'da gösterilmektedir. Şirket yolcu trafiğine paralel olarak gelirlerini de 2007-2019 yılları arasında artırmayı başarmıştır. Şirketin gelirlerinde 2018 yılına kadar istikrarlı bir artış gerçekleşirken 2019 yılında 2018 yılına göre bir azalma meydana gelmiştir. Söz konusu azalmanın sebebi, İstanbul Atatürk Havalimanı'nın kapatılması olduğundan, 2018 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı verileri hariç tutularak elde edilen gelirlerle karşılaştırıldığında 2019 yılında bir önceki yıla göre %8 oranında artış gözlenmektedir. 2007 yılı ile karşılaştırıldığında şirket gelirlerini 2019 yılında %48 oranında artırmayı başarmıştır.

TAV Havalimanları, ana iş alanı havalimanı işletmeciliğinin yanında farklı iş alanlarına da yönelerek çeşitlendirme stratejisinden yararlanmaktadır. Bu çerçevede entegre bir iş modeli sunabilmek için bünyesine çeşitli hizmet şirketleri eklemiştir. 2019 yılı itibariyle TAV Havalimanları Holding'in bünyesinde iştirakleriyle birlikte 9 hizmet şirketi yer almaktadır. TAV'ın bünyesindeki hizmet şirketleri ve şirketin iştirak oranları Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7: TAV Havalimanları Hizmet Şirketleri



Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2019 faaliyet raporu

TAV Havalimanları'nın %50 oranında pay sahibi olduğu ATÜ, havalimanlarında gümrüksüz satış mağazaları hizmeti sunmaktadır ve 4 kıtada, 8 ülkede, 21 havalimanında faaliyet göstermektedir. BTA, Türkiye'de çeşitli zincirlere pastane ürünleri konusunda hizmet vermektedir. BTA ayrıca, 131 oda kapasiteli İstanbul Havalimanı Oteli'ni işletmektedir ve iştiraki BTA Denizyolları ile İDO'da yiyecek içecek hizmeti sunmaktadır. BTA, 8 ülkede 17 havalimanında faaliyet göstermektedir.

HAVAŞ, yurt içinde ve yurtdışında toplam 30 havalimanında hizmet veren ve TAV'ın %100 hissedarı olduğu bir yer hizmetleri şirkettir. Bununla birlikte HAVAŞ bünyesinde %50 hissedarı olduğu TGS, %100 hissedarı olduğu HAVAŞ Letonya ve %67 hissedarı olduğu HAVAŞ Saudi Arabia yer hizmetleri şirketleri yer almaktadır.

Şirketin %100 hissedarı olduğu TAV İşletme Hizmetleri, havalimanlarında ticari alan tahsisi ve turizm hizmetleri sunmaktadır. TAV İşletme Hizmetleri, 14 ülkede, 24 havalimanında hizmet vermektedir. TAV Technologies, havalimanlarında bilgi teknolojileri hizmetleri vermektedir ve %100 oranında hissedarı TAV Havalimanları Holding'dir. TAV Technologies yurtdışında 9 ülkede, 15 havalimanında ve yurt içinde 17 havalimanında hizmet vermektedir. TAV Güvenlik ise, havalimanlarında güvenlik hizmetleri sunmaktadır ve TAV Havalimanları Holding, şirketin %100 oranında hissedarıdır. TAV Güvenlik Türkiye'de 5 havalimanında faaliyet göstermektedir.

TAV Havalimanları'nın stratejik büyüme başarısının temelinde yatan neden, tasarımdan finansmana, inşaatın proje yönetimine, havalimanlarının, terminallerin, gümrüklü ve gümrük öncesi tesislerin işletilmesi, yiyecek ve içecek, reklam vb. her alanda hayata geçirdiği "one-stop shop", yani tüm hizmetlerin tek bir kaynaktan sunulmasını sağlayan stratejiyi benimsemesidir.

TAV Havalimanları'nın bünyesinde bulundurduğu hizmet şirketleri ile çeşitlendirme stratejisini başarılı olarak uyguladığı görülmektedir. Bununla birlikte, TAV Havalimanları'nın havalimanı işletmeciliğine ek bütünleyici hizmetleri sunması ilişkili çeşitlendirme olarak değerlendirilirken, söz konusu hizmet şirketlerinin aracılığıyla havalimanı dışında da hizmet vermesi ilişkisiz çeşitlendirme olarak değerlendirilmektedir.

Ek olarak, TAV Havalimanları'nın organik büyüme stratejisinin bütünleşme stratejilerini de içerdiği görülmektedir. TAV'ın büyüme potansiyeli olan havalimanlarını bünyesine ekleyerek faaliyetlerini genişletmesi ve pazardaki etkinliğini artırması yatay bütünleşme stratejilerine örnek olarak gösterilirken, hizmet şirketlerini bünyesine ekleyerek faaliyetlerini ve pazardaki etkinliğini artırması dikey bütünleşme stratejilerine örnek olarak gösterilebilmektedir.

3.3.2. TAV Havalimanları'nın İnorganik Büyüme Stratejisi

TAV Havalimanları Holding'in büyüme stratejisi, bir yandan var olan havalimanlarındaki trafiği artırmaya odaklanırken, diğer yandan, inorganik büyüme stratejisi kapsamında Türkiye'de ve dünyanın her yerindeki yeni ve karlı iş fırsatlarına odaklanarak portföyünü genişletmeyi amaçlamaktadır. Şirketin inorganik büyüme stratejisini gerçekleştirmek için önceliği, gelişmekte olan ekonomilerde niş pazarlardaki yatırım fırsatları, büyüme potansiyeli olan havalimanları ve kamu-özel sektör işbirliği yapısına sahip projelerin değerlendirilmesine odaklanmaktadır. TAV Havalimanları'nın hedef bölgesi içinde öncelikle, Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Baltık Devletleri, Gürcistan, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan yer almaktadır.

Şekil 8: TAV Havalimanları - Havalimanı İşletmeciliği

Üsküp %100	Batum %76	Letonya %100	Monastır %100
Zagreb %15	Medine %50	Tiflis %80	Ohrid %100
Enfidha %100	Ankara Esenboğa %100	Gazipaşa Alanya %100	Milas Bodrum %100
	İzmir Adnan Menderes %100		Antalya %50

Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2019 faaliyet raporu

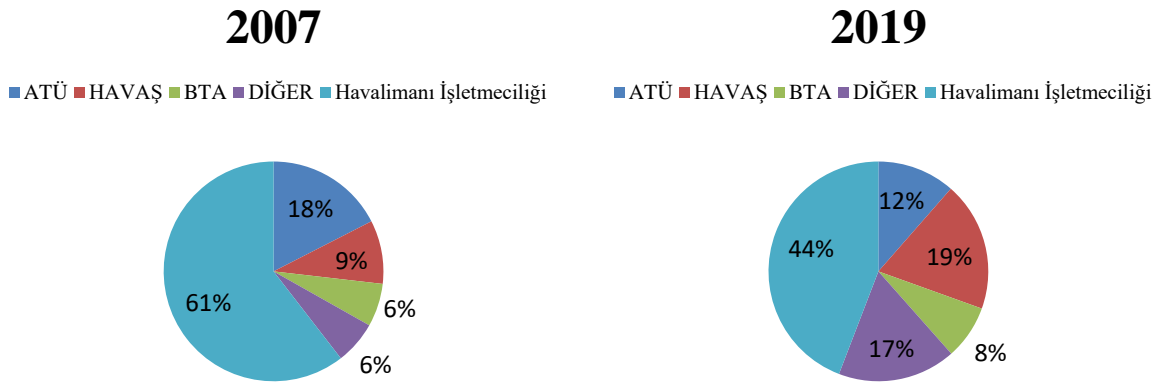
TAV Havalimanları Holding'in işletmeciliğini yaptığı havalimanları ve şirketin pay oranları Şekil 8'de gösterilmektedir. TAV Havalimanları Holding Türkiye'de 5 havalimanının işletmeciliğinde faaliyet göstermektedir. Şirket 2006 yılında İzmir Adnan Menderes Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı'nın işletmeciliğini

almıştır. 2009 yılında Alanya Gazipaşa Havalimanı'nın işletmeciliğini ve 2015 yılında Milas Bodrum Havalimanı'nın işletmeciliğini üstlenmiştir. 2018 yılında ise Avrupa'nın lider havalimanı işletmecilerinden Fraport AG ile %50 ortaklık kurma yoluyla Antalya Havalimanı'nın işletim faaliyetlerinde pay sahibi olmuştur.

TAV, yurt dışında 9 havalimanının işletmeciliğinde faaliyet göstermektedir. 2007 yılında ilk yurtdışı projesi olan Tiflis Havalimanı'nın işletmeciliğinde %80 ve Batum Havalimanı'nın işletmeciliğinde %76 pay sahibi olmuştur. 2009 yılında faaliyetlerine Enfidha Havalimanı'nın işletmeciliğini eklemiştir. 2010 yılında Makedonya Üsküp ve Ohrid Havalimanları'nın işletmesi devralınmıştır. Şirket 2011 yılında Letonya Riga Havalimanı'nın ticari alanlarının işletimini üstlenirken, 2012 yılında Suudi Arabistan'ın ilk tam ölçekli havalimanı özelleştirme projesi olan, Medine Havalimanı'nın işletimini %33 pay ile üstlenmiştir. 2019 yılında şirketin Medine Havalimanı'ndaki payı %50'ye yükselmiştir. TAV 2013 yılında %15 pay ile Hırvatistan Zagreb Havalimanı'nın işletmeciliğinde faaliyet göstermeye başlamıştır.

TAV'ın havalimanı işletmeciliği alanında gerçekleştirdiği her yeni yatırım, şirketin iştiraklerinin hizmet ağını genişletmesine de olanak tanımaktadır. Diğer bir deyişle, TAV Havalimanları'nın işletmeye başladığı her yeni havalimanı, hizmet şirketlerinin faaliyetlerini genişletmesi için kolaylık sağlamaktadır. Bununla birlikte şirket, inorganik büyüme kapsamında hizmet şirketlerinin henüz TAV'ın işletmediği havalimanlarında da hizmet vererek hizmet ağını TAV dışında genişletmesine de odaklanmaktadır.

Şekil 9: TAV Havalimanları Gelir Dağılımı



Kaynak: TAV Havalimanları Holding 2007 ve 2019 faaliyet raporları

Hizmet şirketleri, TAV Havalimanlarının büyüme stratejisi içinde önemli bir yere sahiptir. Hizmet şirketlerinin holdingin toplam gelirleri içinde 2007 ve 2019 yıllarındaki payı Şekil 9’da gösterilmektedir. Hizmet şirketlerinin toplam gelir içindeki payı 2007 yılında %39 oranında iken 2019 yılında bu oran %17 artış göstererek %56’ya yükselmiştir. Bununla birlikte TAV havalimanı işletmeciliği alanında 7 ülkede, 14 havalimanında faaliyet gösterirken hizmet şirketleri ile birlikte 30 ülkede, 100 havalimanında faaliyet göstermektedir.

TAV Havalimanları, inorganik büyüme stratejisi kapsamında yerel ve bölgesel düzeyde uzun vadeli stratejik ortaklıklar, işbirlikleri, ortak girişimler ve satın alma stratejilerinden yararlanmaktadır. Şirket, maksimum kaynak kullanımı ve kaynak dağılımının optimizasyonunu sağlamak amacıyla, ortak girişimlerde daha az sermaye ve öz kaynak gerektiren girişimlere yoğunlaşmaktadır. Diğer bir deyişle, büyüme stratejisini çeşitlendirirken görece daha az insan kaynağı, daha düşük düzeyde borçlanma ve öz kaynak gerektiren ortak girişimlere yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, havalimanı operasyonlarında rekabet üstünlüğünü güçlendirmek için imtiyaz sözleşmeleri, havalimanı kentleri, LCC terminalleri ve kargo gibi özel alanlara da odaklanmaktadır.

TAV Havalimanları’nın sahip olduğu en önemli ortaklık hisselerinin %38 oranındaki kısmının 2012 yılında Avrupa’nın lider havalimanı işletmecilerinden Groupe ADP’ye satılması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ardından Groupe ADP, TAV Havalimanları Holding hisselerindeki payını 2017 yılında %46,12’ye yükseltmiştir. TAV ve ADP arasında kurulan stratejik ortaklık TAV’a hizmet ağını genişletmek için fayda sağlamıştır. Bu bağlamda TAV ‘ın hizmet şirketleri Groupe ADP’nin işlettiği havalimanlarında hizmet göstermeye başlarken TAV, Groupe ADP’nin içinde yer aldığı konsorsiyuma dahil olarak Zagreb Havalimanı’nın işletiminde %15 pay sahibi olmuştur.

TAV Havalimanları, özellikle yeni pazarlara girerken stratejik ortaklıklar ve ortak girişimlerden faydalanmaktadır. Bu bağlamda, Medine Havalimanı’nın operasyonları TAV’ın %50 pay sahibi olduğu ortak girişim TİBAH Development tarafından yürütülmektedir. Zagreb Havalimanı’nın operasyonları TAV’ın bağlı ortaklığı Aviator Hollanda aracılığıyla %15 pay sahibi olduğu ZAIC – A konsorsiyumu tarafından yürütülmektedir. Antalya Havalimanı işletmeciliği için ise

şirket Fraport ile eşit kontrol hakkına sahip bir ortaklık yürütmektedir. 2010 yılında Letonya'nın Riga Havalimanına yapılacak yeni terminal binasının yapımı ve işletmesi için iyi niyet sözleşmesi imzalanmıştır. TAV Havalimanları ve Letonya'nın önde gelen havayolu şirketi Air Baltic bu kapsamda %50 ortak olma kararı almıştır.

TAV Havalimanları'nın stratejik ortaklıklar ve ortak girişim stratejilerinden yararlanması havalimanı işletmeciliği faaliyetleri ile sınırlı değildir. Şirket, hizmetlerini çeşitlendirirken ve hizmet şirketlerinin faaliyetlerini geliştirirken satın almalar, ortak girişimler ve stratejik ortaklık stratejilerinden faydalanmaktadır.

TAV Havalimanları hizmetlerini çeşitlendirirken öncelikle ATÜ, BTA ve HAVAŞ şirketlerini bünyesine ortak girişimler olarak dahil etmiştir. 1999 yılında BTA, TAV Havalimanları ve Bilintur Bilkent Turizm İnşaat Yatırım ortaklığında ve 2000 yılında ATÜ, TAV Havalimanları ve Gebr. Heinemann/Unifree ortaklığında kurulmuştur. HAVAŞ 1995 yılında kurulmuş, 2005 yılında %60 oranında hisseleri TAV tarafından satın alınmış ve 2010 yılında TAV Havalimanları Holding'in %65, HSBC Investment Bank Holding'in %28 ve İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin %7 ortaklığı aracılığıyla bir ortak girişim olarak yeniden şekillenmiştir.

TAV Havalimanları, 2012 yılında HAVAŞ'ın diğer hisselerini de alarak payını %100'e yükseltmiştir. TAV Havalimanları 2017 yılında BTA'daki payını %100'e çıkarmıştır. ATÜ ise halen ortak girişim olarak faaliyetlerine devam etmektedir. TAV Havalimanları, iştirakleri aracılığıyla da satın alma ve ortak girişim stratejilerinden faydalanmaktadır.

HAVAŞ 2010 yılında Letonya Riga Havalimanı'nda yer hizmetleri faaliyeti gösteren North Hub Services (NHS)'in %50 oranında hissesini satın almış ve bu oran 2011 yılında %66.7'ye yükselmiştir. NHS 2011 yılı itibariyle HAVAŞ Europe adı altında faaliyet göstermeye başlamıştır. 2014 yılında, Medine Havalimanı'nda yer hizmetleri faaliyetlerini yürütmek üzere HAVAŞ, TAV ve AL Rajhi ortaklığında HAVAŞ Saudi Arabia kurulmuştur.

2006 yılında, HAVAŞ ve Kıbrıs Türk Havayolları (KTHY) arasında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde havalimanı terminal işletmeciliği ve yer hizmetleri işletmeciliği yapmak üzere, CAS adı altında bir ortaklık kurulmuştur. 2008 yılında, HAVAŞ, Gözen Havacılık ve Türkmen Havacılık arasında TAV Gözen Havacılık ve

Taşımacılık A.Ő. adı altında bir iş ortaklığı kurulmuştur. TAV Gzen, İstanbul Atatürk Havalimanı'ndaki özel hangarda operasyonel stok, makine ve sistem yönetimi ile konusuna bağlı inşaat ve yatırım faaliyetlerini yürütmektedir. 2008 yılında, HAVAŞ Türk Havayolları'nın yer hizmetleri Şirketi TGS'ye %50 oranında ortak olmuştur.

2009 yılında BTA aracılığıyla Cakes & Bakes kurulmuş ve aynı zamanda BTA, İstanbul International Airport Hotel'i işletmeye başlamıştır. Cakes & Bakes, 130 farklı markaya 2500 aktif reçeteyle endüstriyel ölçekte butik üretim yapan bir üretim tesisidir. 2011 yılında BTA (%50) ve TASS Denizcilik ve Ulaştırma Hizmetleri (%50) ortaklığında BTA Denizyolları kurulmuştur. BTA Denizyolları, feribotlar ve deniz otobüslerinde yiyecek ve içecek satışı gerçekleştirmektedir. 2019 yılında BTA'nın İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) operasyonlarındaki payı %50'den %100'e yükselmiştir. 2019 yılında BTA ve Lagardere Travel Retail'in oluşturduğu konsorsiyum, Ürdün Queen Alia Havalimanı'nın yiyecek içecek ihalesini kazanmıŐtır.

2019 yılında TAV İŞletme Hizmetleri, 8 ülkede faaliyetleri bulunan İspanyol yolcu salonu işletmecisi GIS'in %70'ini satın almıştır. Söz konusu faaliyetlere ek olarak, TAV'ın inorganik büyümesinin bir diğer parçası, danışmanlık anlaşmalarıyla hedef bölgesinin dıŐındaki ülkelere de genişlemeyi içermektedir. Bu yaklaşım, havalimanı yönetiminde deneyimli olan TAV personelinin, hedef bölge dıŐındaki havalimanlarının yönetiminde yer alacağı anlaşmaları içermektedir.

SONUÇ

Küreselleşme ile artan rekabet ortamından ticari işletmeler haline dönüşen havalimanları da etkilenmiştir. Günümüzde havalimanı işletmecileri yoğun küresel rekabet ortamında faaliyet gösterirken, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri büyüme ve gelişme çabalarına bağlıdır. Bu çalışmada, havalimanı işletmeciliği alanında ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı bir büyüme örneği sergileyen TAV Havalimanları'nın büyüme stratejisi incelenmiştir.

TAV Havalimanları Holding'in 2007-2019 yılları arasında yayımlanan yıllık raporları incelenerek şirketin söz konusu yıllardaki faaliyetleri ve finansal verileri göz önüne alındığında, başarılı bir büyüme stratejisi uyguladığı görülmektedir. TAV Havalimanları Holding, bütün hizmetlerin tek bir kaynaktan sunulmasına olanak tanıyan entegre bir iş modeli benimsemektedir. Bu bağlamda, büyüme stratejisi kapsamında hem organik hem de inorganik büyüme stratejilerinden faydalanmaktadır.

TAV Havalimanları, ana iş alanı havalimanı işletmeciliğine yeni faaliyet alanları eklemek için organik büyüme stratejisi kapsamında çeşitlendirme stratejilerinden yararlanmaktadır. Şirketin bünyesine eklediği hizmet şirketleri, havalimanı işletmeciliği için bütünleyici hizmetler olarak görüldüğünden, ilişkili çeşitlendirme stratejileri kapsamında değerlendirilirken, söz konusu hizmet şirketlerinin havalimanı işletmeciliği dışında da faaliyet göstermesi, ilişkisiz çeşitlendirme kapsamında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, şirket çeşitlendirme stratejilerini uygulayarak faaliyet alanını genişletirken hem TAV Havalimanları olarak hem de iştirakleri aracılığıyla inorganik büyüme stratejilerinden satın alma, ortak girişim ve stratejik ortaklıklardan yararlanmaktadır.

TAV Havalimanları'nın organik büyüme stratejisinin bütünleşme stratejilerini de içerdiği görülmektedir. TAV'ın büyüme potansiyeli olan havalimanlarını bünyesine ekleyerek faaliyetlerini genişletmesi ve pazardaki etkinliğini artırması yatay bütünleşme stratejilerine örnek olarak gösterilirken, hizmet şirketlerini bünyesine ekleyerek faaliyetlerini ve pazardaki etkinliğini artırması dikey bütünleşme stratejilerine örnek olarak gösterilebilmektedir. Şirket bütünleşme stratejilerini uygularken de inorganik büyüme kapsamında TAV Havalimanları

olarak veya iştirakleri aracılığıyla satın alma, stratejik ortaklık ve ortak girişimlerden faydalanmaktadır.

şirketin büyüme stratejisi kapsamında herhangi bir birleşme örneğine rastlanmamıştır. TAV Havalimanları'nın güçlü entegre iş modeli ve özellikle Avrupa'daki güçlü ortağının da etkisi ile organik ve inorganik büyüme stratejisini gelecekte de başarılı bir şekilde uygulama potansiyeline sahip olduğu görölmektedir. Bununla birlikte, havalimanı endüstrisinde özel sektörün katılımının artması ve dolayısıyla rekabetin artması havalimanı işletmecileri için sürdürülebilir büyümeyi zorunlu hale getirmektedir.



KAYNAKÇA

- Akça, Meltem (2020). “Havalimanı Şehri Modeli”. *International Journal of Management and Administration*, 4 (7), 178-188.
- Akgöbek, İbrahim (2011). *Büyüme Stratejisi Olarak, Şirket Birleşme ve Satın Almaları Türk Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akkaya Göğüş, Gülnihal (2014). *Kobilerde Stratejik Büyüme*. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Andersen, Otto, Low Suat Kheam (1998). “Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study”. *International Business Review* 7, 163–184.
- Anıl, İbrahim, İhsan Yiğit (2011). “The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1494-1509.
- Ansoff, H. Igor (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*. 113-124.
- Augustyniak, Wojciech (2010). “Privatization of Airports as a Way for Air Infrastructure Development”. *Journal of International Studies*, 3 (1), 36-44.
- Barnat, Ryszard (2013). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. <https://www.strategy-formulation.24xls.com/en427/> / Erişim tarihi: 10.09.2020
- Baştürk, Feride , Yaşar Ödül . (2008). *Firma Büyüklüğü ile Firma Büyümesi Arasındaki İlişkinin Gibrat Yasası Çerçevesinde Ele Alınması . Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (39) , 142-154 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35613/395730>
- Battal, Ünal (2006). “Bir Kamu Yatırımı Olarak Havaalanı Mülkiyet Yapısı ve Finansman Kaynakları”. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (3), 95-118.
- Bel, Germà, Xavier Fageda (2009). “Privatization, regulation and airport pricing: an empirical analysis for Europe”. *Journal of Regulatory Economics*, 37, 142-161.
- Bulut, Yasin, Akyay Uygur (2017). “Büyüme Stratejisi: Ankara’da Dört Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. 3 nd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), 09-11 Nov. 201, 119-136.
- Chari, Latha (2008). “Inorganic growth strategies: An empirical analysis of who benefits from them?”. presented at 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, IIT Kanpur, pp.1–2 & 6. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.512.1324&rep=rep1&type=pdf>

- Cidell, Julie (2006). "Air Transportation, Airports, and the Discourses and Practices of Globalization". 27 (7), 651-663.
- Cunill, Onofre Martorell (2006). The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies. New York: Haworth Hospitality Press.
- Çakınberk, Arzu (2007). Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çubukcu, Murat (2018). "İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler". Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(2), 142-156.
- De Neufville, Richard, Amedeo Odoni, Peter Belobaba vd. (2013). Airport Systems Planning, Design, and Management Second Edition. USA: The McGraw-Hill Education LLC.
- Demir, Nilgün (2018). İşletmelerde Satınalma ve Birleşmelerden Kaynaklı Değişim Yönetimi. Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Diñer, Ömer (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı. Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş. İstanbul.
- Doganis, Rigas (2005). The Airport Business. New York: Routledge.
- Dugguh, S. I., Aki, Isaac & Isaac, Sunday Oke (2018). "Impact of Growth Strategies on Business Profit A Study of Ashakacem Plc, Gombe-Nigeria". IOSR Journal of Business and Management, 20(2), 23-29.
- Durmaz Yakup, İlhan Ahmet (2015). "Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach". International Journal of Business and Management, 10(4), 210- 214.
- Dursun, Ömer Osman, Cenk Aksoy (2017). "Havaalanlarının Çevresel Etkileri". Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(53), 361-371.
- Erkoç, Selim (2006). Kobilerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Forsyth, Peter, Hans-Martin Niemeier, Hartmut Wolf (2010). "Airport alliances and mergers - Structural change in the airport industry?". Journal of Air Transport Management, 17, 49-56.
- Gerald, Absanto, Nnko Elisifa (2013). "Analysis of Business Growth Strategies and Their Contribution to Business Growth: A Tanzania Case Study". International Journal of Economics, Commerce and Management, 1(1).
- Gitau, Joel (2015). Company Diversification Strategies The Case of BIS group in London, UK. Bachelor's thesis. Tampere University of Applied Sciences.

- Gökdalay, Meriç Hatice (2008). Havaalanlarının Performans Analizinde Bulanık Çok Ölçütlü Karar Verme Yaklaşımı. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Graham, Anne (2018). *Managing Airports: An international perspective* Fifth edition. New York: Routledge.
- Gupta, Anil. *Strategic Management, Module 12: Integration Strategy*. http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001397/M022279/ET/1504597115Module12QUADRANT1.pdf / Erişim tarihi: 07.08.2020.
- Güçlü, Nezahat (2003). “Stratejik Yönetim”. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- Güngör, Halil (2019). Havaalanlarının Yöre Turizmine Katkılarına Yönelik Nitel Bir Araştırma: Balıkesir Edremit Kocaseyit Havalimanı Örneği. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Halpern, Nigel, Anne Graham (2018). *The Routledge Companion to Air Transport Management*. New York: Routledge.
- Häkkinen, L., Norrman, A., Hilmola, O., & Ojala, L. (2004). Logistics Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 27–42.
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press. 3-22.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., R. E. Hoskisson. (2009). *Strategic Management: Concepts & Cases, Competitiveness, and Globalization*, 8th Edition. South-Western.
- Hong, Soon-Kil, Kwang Eui Yoo (2001). “A Study on Airport Privatization in Korea: Policy and Legal Aspects of Corporatization and Localization over Airport Management”. *Journal of Air Law and Commerce*, 66(1).
- Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen (2011). *Essentials of strategic management* 5th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Insalaca, Vincenzo Giuseppe (2017). *The impact of growth strategies on the performance of large food and beverage companies*. Wageningen University, MSc Management, Economics and Consumer Studies, Netherlands.
- International Civil Aviation Organization (2018). *Annex 14, Aerodromes, Aerodrome Design and Operations*. Montreal: ICAO Publications, Volume I, 8th Edition.
- Ion, Dan Cristian (2011). “Impact of Globalization on Airport Industry”. *International Conference of Scientific Paper AFASES*, 66-71.

- Jarach, David (2001). "The evolution of airport management practices: towards a multipoint, multi-service, marketing-driven firm". *Journal of Air Transport Management*, 7, 119-125.
- Jarach, David (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*. USA: Ashgate Publishing.
- Jofre, Sergio (2011). "Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations". DTU Management, Department of Engineering Management.
- Karaca, Dilek (2016). *Stratejik Yönetimde Misyon İfadelerinin Önemi ve Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Analiz Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagülle, Ali Özgür (2003). *Havayolu Taşımacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Stratejik Yönetim Modeli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasarda, John (2001). "From Airport City to Aerotropolis". *Airport World*, Volume 6- Issue 4, 42-45.
- Kazda, Antonin, Robert E. Caves (2015). *Airport Design and Operation Third Edition*. USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Khan, Shahzad (2012). "Concentric Diversification is a New Product Offering or Cannibalization. A Descriptive Study". *International Review of Management and Business Research* 1(1), 18-25.
- Khemesh, Sireen (2017). *Strategic Management Basic Concept*.
- Kılıç, Binali (2019). *İstanbul'daki Yerli ve Yabancı Marka Zincir Otel İşletmelerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıçkaplan, Serdar, Feride H. Baştürk. (2007), "Gibrat Yasası ve Firmalarda Büyüme", 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, 24-25 Mayıs 2007, İnönü Üniversitesi İİBF, Malatya.
- Kıracı, Kasım, Ünal Battal, Selçuk Kayhan (2014). "Havaalanı Gruplarının Analizi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMI) Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 121-140.
- Kling, G., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2009). Organic growth and shareholder value: A case study of the insurance industry. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 276-283.
- Koçoğlu, Duygu (2012). "Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği". *Ege Akademik Bakış* 12(2), 267-283.

- Kuyucak, Ferhan (2001). Havaalanlarında Performans Analizi için Bir Model Önerisi ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuyucak, Ferhan (2007). Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuyucak Şengür, Ferhan (2017). "Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13 (4), 751-766.
- Kuyucak Şengür, Ferhan (2018). 21. Yüzyılda Havaalanı İşletmeciliği. Türkiye: Nisan Kitabevi.
- Lin, Y.-T., Parlaktürk, A. K., & Swaminathan, J. M. (2013). Vertical Integration under Competition: Forward, Backward, or No Integration? *Production and Operations Management*, 23(1), 19–35.
- Macmillan, Hugh, Mahen Tampoe (2001). *Strategic Management*. USA: Oxford University Press.
- Merson, Rupert (2011). *Guide to Managing Growth: Turning success into even bigger success*. London: The Economist Newspaper Ltd.
- Miecznikowski, S., & Tłoczyński, D. (2018). "Privatization of entities in the air transport sector – airports". Recent advances in traffic engineering for transport networks and systems: 14th Scientific and Technical Conference "Transport Systems. Theory & practice 2017": selected papers (pp. 170–178).
- Neuman, W. Lawrence (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches 7th Edition*. USA: Pearson Education Limited.
- Özenen, Cem Galip (2003). Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye için Öneriler. DPT Uzmanlık Tezi. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Parnell, John A. (2014). *Strategic Management: Theory and Practice, 4th Edition*. United Kingdom: SAGE Publications, Inc.
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, Simon & Schuster Inc.
- Quain, Sampson (2018). What Are the Benefits of Concentric Diversification?. <https://smallbusiness.chron.com/benefits-concentric-diversification-36784.html> / Erişim tarihi: 03.08.2020.
- Rijamampianina, Rasoava, Russell Abratt, Yumiko February (2003). "A Framework for Concentric Diversification Through Sustainable Competitive Advantage". *Management Decision*, 41(4), 362-371.
- Ritson, Neil (2011). *Strategic Management*. Ventus Publishing ApS.

- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management*, 3rd Ed. McGraw-Hill Education, New York.
- Sammut-Bonnici, Tanya (2014). *Strategic Management*. Wiley Encyclopedia of Management, edited by Professor Sir Cary L Cooper. John Wiley & Sons, Ltd.
- Schmitt, Dieter, Volker Gollnick (2016). *Air Transport System*. London: Springer-Verlag Wien.
- Sekaran, Uma, Roger Baugie (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* 7th Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sönmez, İbrahim (2017). *Havalimanı Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Ön Lisans Programı, Ders Kitabı.
- Şişman, Mehmet (2014). *Uluslararası Pazarlama ve Türk Hava Yolları Örnek Stratejik İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAV Havalimanları Holding. <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/tav-hakkinda>, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2019). https://ir.tav.aero/uploads/documents/Documents31032020111440_.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2018). https://ir.tav.aero/uploads/documents/043119094431__.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2017). https://ir.tav.aero/uploads/documents/052318114123_2017fr_full_.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2016). https://ir.tav.aero/uploads/documents/152417095624_FR_2016_.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2015). https://ir.tav.aero/uploads/documents/28342016053417_621_tavhavalimanlariholdingas2015yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2014). https://ir.tav.aero/uploads/documents/28342016053443_622_tavhavalimanlariholdingas2014yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2013). https://ir.tav.aero/uploads/documents/28342016053451_623_tavhavalimanlariholdingas2013yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020

- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2012).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/28352016053527_624_tavhavalimanlariholdingas2012yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2011).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/254416035844_tav-havalimanlari-holding-as-2011-yili-faaliyet-raporu_.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2010).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/28362016053621_626_tavhavalimanlariholdingas2010yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2009).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/28362016053658_627_tavhavalimanlariholdingas2009yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2008).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/28372016053738_628_tavhavalimanlariholdingas2008yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- TAV Havalimanları Holding Faaliyet Raporu (2007).
https://ir.tav.aero/uploads/documents/28382016053805_629_tavhavalimanlariholdingas2007yilifaaliyetraporu.pdf, Erişim Tarihi: 05.08.2020
- Turan, Feryal, Sevil K. Turan (2008). “Havaalanlarının Sosyal Etkileri: Sabiha Gökçen Havaalanı Örneği”.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 10. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Wald, Andreas, Christoph Fay, Ronald Gleich (2010). Introduction to Aviation Management. UK: Global Book Marketing.
- Wanjira, Ndung’u Gladys (2019). Adoption of Diversification Strategies and the Performance of State Owned Sugar Firms in Western Region in Kenya. Masinde Muliro University of Science and Technology, School of Business and Economics, Masters Theses, Kenya.
- Wells, Alexander T., Seth B. Young (2004). Airport Planning and Management Fifth Edition. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Wells, Denise Lindsey (1996). A Handbook for Strategic Planning. Washington, DC: Department of the Navy Total Quality Leadership Office.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018). Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, 15th Ed. Pearson Education Limited, United Kingdom.
- White, Colin (2004). Strategic Management. Palgrave Macmillan. 1st Ed. New York.
- Williams, Kevan (2009). Strategic Management, First American Edition. New York: Great Britain by Dorling Kindersley Limited.

Yıldırım, Armağan (2009). İşletmelerde Lojistik Yönetimine Dayalı Büyüme Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. and Griffin, M., 2008. Business Research Methods 8th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.



ÖZGEÇMİŞ

Düzgün Cafer GÜMÜŞBOĞA, 01.10.1991 tarihinde Elazığ'ın Merkez ilçesinde doğmuştur. İlk öğrenimini İstanbul'da Şirintepe İlköğretim Okulu ve Dr. Refik Saydam İlköğretim okullarında, lise eğitimini Dr. Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. Lisans eğitimini Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümünde tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Havacılık Yönetimi programında tamamlamıştır. 2015 yılında Pegasus Havayolları'nda Harekat Memuru olarak görev yaptıktan sonra aynı yıl MNG Havayolları'nda Supervisor olarak çalışmaya başlamıştır. 2017 yılında MNG Havayolları'nda Loadmaster (Yükleme Uzmanı) olarak görev yapmaya başlamış ve halen devam etmektedir.