

# İşletmelerin Ortak Girişimlere Katılma Nedenleri: Havalimanı Terminal İşletmeleri Örneği

## Reasons for Organizations to Join Joint Ventures: The Case of Airport Terminal Operators

Hilal Tuğçe Lapçın (\*)

Deniz Taşcı (\*\*)

### Özet

İşletmelerin kendi varlık ve yetenekleriyle yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları oldukça zorlu bir süreçtir. Pek çok işletme bu süreçte başarılı olmak için stratejik işbirliği ve ortak girişim stratejilerini tercih ediyor olsa da işletmelerin spesifik olarak bu stratejilere başvurma nedenleri sektörler göre farklılaşabilmektedir. Hava yolu taşımacılığı sektörü de işbirliği ve ortak girişim stratejilerinin yoğun olarak uygulandığı sektörler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmeleri tarafından başvurulmuş ortak girişim stratejisinin nedenleri araştırılmıştır. Bu nedenlerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan analitik hiyerarşi süreci yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları Türkiye’de özel havalimanı terminal işletmeleri arasında en önemli ortak girişim stratejisini tercih etme nedenlerinin yeni süreç ve teknolojilerin paylaşılması olduğunu göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Analitik hiyerarşi süreci, havalimanı terminal işletmesi, havalimanı yönetimi, ortak girişim, stratejik işbirlikleri

(\*) Sorumlu yazar/Corresponding author, Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yönetimi ABD, 26470, Eskişehir, hiltugcebal@anadolu.edu.tr

(\*\*) Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, 26470, Eskişehir, dtasci@anadolu.edu.tr

## Abstract

It becomes a very difficult process for businesses to survive with their assets and abilities and to provide a sustainable competitive advantage. Although many businesses prefer strategic alliances and joint venture to be successful in this process, the motives why businesses specifically adopt these strategies may differ according to industries. The air transportation industry is also replaced among the industries that alliances and joint venture strategies are extensively applied. In this study, the basic motivations in forming joint ventures of the private airport terminal operators in Turkey were investigated. Analytical hierarchy process, which is one of the multi-criteria decision-making methods, was used in determining and prioritizing these motivations. It was found that the most important motivation is the sharing of new processes and technologies.

**Keywords:** Airport management, airport operations, joint ventures, strategic alliances, strategic management

## Giriş

Küresel havayolu yolcu trafiği verilerine göre 2019 yılında %4,2 RPK<sup>(1)</sup>lık bir artış gerçekleşmiş ve kapasite<sup>(2)</sup> %3,4 oranında artmıştır ve yolcu doluluk oranı da 0,7 puan artarak %82,6 ile rekor bir seviyeye ulaşmıştır (IATA, 2019). Türkiye'de İstanbul Havalimanı 68,5 milyona ulaşan yolcu sayısı ile Avrupa'nın en büyük beş havalimanı içerisinde yer almış, Antalya Havalimanı<sup>(3)</sup> ise yolcu sayısını %12,8 arttırarak 2. sıraya yükselmiştir (SHGM, 2019a). Havalimanlarına yapılan yatırımlarının artması, havalimanlarının ticarileşmesi, özelleştirmeler ve havacılık dışı gelirlerin artan önemi, havalimanı terminal işletmeciliği alanının önemini arttırmıştır (Yokomi, Wheat, & Mizutani, 2017). Bu gelişmelerin Türkiye'de havaalanı işletmeciliği alanında birçok fırsat ve değişikliği de beraberinde getireceği düşünülmektedir (DHMI, 2019). Yurtdışındaki yatırımcıların çekilebilmesi ve Türkiye kökenli yeni havaalanı işletmecilerinin ortaya çıkmasıyla hizmet kalitesi artabileceği gibi yerli havaalanı işletmelerinin uluslararası pazarlara açılımının da bu sayede daha da yaygınlaşabileceği öngörülmektedir (Kuyucak Şengür, 2017).

İşletmelerin, uluslararası pazarlara girerken ihtiyaç duyacakları kaynakları elde edebilmek ve risk paylaşımı yapabilmek için başka işletmelerle stratejik iş-

(1) Revenue Passenger Kilometers-Ücretli Yolcu Kilometre

(2) Available Seat Kilometers-Arz Edilen Koltuk Kilometre

(3) Yıllık yolcu sayısı 25 milyonun üzerinde olan havalimanı kategorisindeki değerlendirme sonucudur.

birliği yaptıkları bilinmektedir (Todeva & Knoke, 2005). Yapılan stratejik işbirlikleri, pek çok diğer faydalarının yanı sıra, işletmelerin rekabetçi pozisyonuna katkı sağlayabilecek yeni temel yeteneklerin geliştirilmesini de sağlayabilmektedir (Elmuti & Kathawala, 2001; Hitt, Freeman, & Harrison, 2007; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999). Bu nedenle işletmeler, özellikle de yüksek maliyet ve bilgi uzmanlığı gerektiren projelerde, sıklıkla stratejik işbirliği türlerinden biri olan ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler (Orhan, 2016).

Ortak girişim stratejisinin Türkiye’de faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmeleri tarafından da çoğunlukla tercih edildiği görülmektedir (Bal, 2017). Türkiye’de toplamda 49 havalimanının sadece 11 tanesi özel işletmeler tarafından işletilmektedir. Bunların da 7’si uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan ortak girişim stratejisini benimsemişlerdir (Bal & Kucuk Yılmaz, 2019). İlgili yazına bakıldığında Türkiye’de havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim stratejisini tercih etme nedenleri ile ilgili çalışmalara rastlanmıştır (Aşık, 2008; Atalay & Sarvan, 2014; Özaslan, 2007), fakat bu nedenlerin işletmelerin önceliklerine göre sıralanmasına yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada “Türkiye’deki özel havalimanı terminal işletmeleri neden ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Böylece işletmelerin söz konusu stratejiyi tercih etme nedenleri incelenerek ortak girişim stratejisinin en fazla hangi amaçlarla tercih edildiği belirlenmiş olacaktır. Çalışmada ilk olarak stratejik işbirlikleri ve ortak girişimin kavramları üzerinde durulmuş ve çeşitli ortak girişim türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde ise ilgili yazından yararlanılarak dünyada havalimanı terminal işletmeleri tarafından ortak girişim stratejisine hangi amaçlarla başvurulduğu incelenmiştir. Son bölümde ise konuyla ilgili gerçekleştirdiğimiz görgül bir çalışmanın yöntemi ve bulguları paylaşılmıştır.

## Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirlikleri, iki veya daha fazla sayıdaki işletmenin yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme kurmaksızın, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraber kullanarak, belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla anlaşmaya dayalı işbirliği yapmalarıdır (Tsang, 1999). Örgütlerin bilgi elde etme (Hitt vd., 2008; Lei & Slocum, 1991; Li, Wong, & Luk, 2006; Mowery, Oxley, & Silverman, 1996; Spender & Grant, 1996), pazar payını genişletme (Glaister & Buckley, 1996), ortağın gücünden faydalanma (Carnovale, Yeniurt, & Rogers, 2017), riski pay-

laşma ve verimliliği artırma (Bleeke & Ernst, 1991; Grant & Baden-Fuller, 2004) gibi nedenlerle işbirlikleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bilgiye sahip olma işletmelerin yetenek, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kritik bir kaynak olmaya başladıkça rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler işbirliklerini daha kolay kabul eder hale gelmişlerdir (Inkpen, 2007; Simonin, 1999). Bu nedenle birçok çalışmada bilginin yaratılması, aktarılması ve uygulanması gibi süreçlerin işbirliklerinin sürdürülebilirliklerine önemli ölçüde katkıda bulunduğu ifade edilmiştir (Tsang, Nguyen, & Erramilli, 2004).

Stratejik işbirliklerini açıklamada en çok yararlanılan kuramlar arasında kaynak temelli bakış (Das & Teng, 2000), dinamik yetenekler (Mowery vd., 1996) teknoloji yönetimi, işlem maliyeti kuramı (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000) ve örgütsel öğrenme (Meier, 2011) bulunmaktadır. Hiyerarşik ilişkiler, ortak girişimler, öz sermaye yatırımları, kooperatifler, Ar-ge konsorsiyumları, stratejik işbirliği sözleşmeleri, karteller, franchise sözleşmesi, lisans sözleşmesi, taşeron, endüstri standartları grupları, eylem setleri ve piyasa ilişkileri ise başlıca stratejik işbirliği türleri arasında yer almaktadır (Simonin, 1999; Todeva & Knoke, 2005).

Stratejik işbirliklerinde her zaman başarı sağlanamadığı gibi kimi başarısızlıklar da ortaya çıkmaktadır (Park & Ungson, 2001; Zineldin & Dodourova, 2005). Stratejik işbirliği sürecinde en önemli sorunların kültürel farklılıklardan kaynaklandığı görülmüştür (Hanvanich, Miller, Richards, & Cavuşgil, 2003). Farklı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin ortaklığı sürdüremedikleri ifade edilmekte, işbirliği içindeki işletmeler arasındaki güven ve iletişim eksikliği de problem yaratan durumlar oluşturmaktadır (Brouthers, Brouthers, & Wilkinson, 1995; Inkpen, 2007). İşletmelerin hedeflerinin farklı olması ve sözleşmelerde açık hükümlerin yer almaması da işbirliğinin başarısızlıkla sonuçlanmasını sağlayan etmenler arasında sayılabilmektedir (Özaslan, 2007). Bu sorunlar neticesinde işletmeler yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır (Ulaş, 2004).

Bununla birlikte stratejik işbirliklerine ortaklık yapacak işletmelerin birbirine benzerliği, işe ilgileri ve bağlantıları başarı getirmektedir (Debellis, De Massis, Messeni Petruzzelli, Frattini, & Del Giudice, *baskıda*). Daha önce ortak girişim tecrübesine sahip olma, pazarına girilen ülkenin ekonomik ve politik riskinin olmaması, ortakların kendi markalarının olması ve aralarında güven ve etkili bir iletişimin olması başarıyı getiren diğer unsurlar arasında yer almaktadır (Özas-

lan, 2007). Stratejik işbirliklerinin başarılı olmasında dikkate alınacak hususlardan biri olarak işbirliğine giren işletmelerin stratejik amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymaları gerektiği ifade edilmektedir (Dündar, 2006). Taraflar arasında ortak değer yaratılmalı, bunun için de ortaklık seçiminde ortağın yeteneklerine, stratejilerine ve varlıklarına dikkat edilmelidir (Debellis vd., *baskıda*). İşletmeler arasında kültürel uyumu sağlayacak faaliyetler düzenlenmesi de ortaklar arasındaki iletişimi arttırmaktadır (Yeniyurt & Carnovale, 2017). Potansiyel risklerin ve sorunların ortadan kaldırılması ancak iyi düzenlenmiş sözleşmeler sayesinde olduğundan, ortaklar arasındaki görev ve sorumlulukların yanı sıra rol dağılımlarının da açıkça yapılması işbirliğinin başarılı olmasına katkı sağlamaktadır (Buckles, 2019).

## Ortak Girişimler

Ortak girişim ileri derecede beraberlik anlamına gelmekte ve belirli bir alanda, iş ya da proje amacıyla işletmelerin beşeri ve fiziksel kaynak ve yeteneklerini birleştirerek yeni bir işletme oluşturması olarak ifade edilmektedir (Harrigan, 1986; Kogut, 1988; Zhang, 2005). Bununla birlikte, birleşmelerden farklı olarak, ortaklık kurulan işletmelerin kendi kurum ve kimlikleri varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir (Glaister & Buckley, 1996). Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya gibi gelişmiş ülke kökenli çok uluslu işletmelerin Türkiye’de ortak girişim stratejisini tercih etme nedenleri arasında pazar bilgisi sağlamak ve pazar ağını genişletmek, yerel bir kimlik oluşturmak ve üretim kalitesini arttırmak yer almaktadır (Ulaş, 2009).

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin Türkiye’de ortak girişim oluşturmalarını etkileyen faktörler arasında ise pazar büyüklüğü, kârın ana ülkeye transfer edilebilmesi, Türk ekonomisinin gelişme eğilimi, doğrudan yabancı yatırımlara yönelik düzenlemeler, nitelikli işgücü, sanayideki rekabet seviyesi, müşterilerin satın alma gücü, ekonomik ve politik istikrar, düşük maliyetli girdi tedarik edebilme, coğrafi yakınlık, komşu/yakın pazarlara girebilme, vergi üstünlüğü elde etme ve teşvikler yer almaktadır (Tatoglu & Glaister, 1998). Türk işletmelerinin yabancı bir ortak ile girişim oluşturma nedenleri arasında ise yeni pazarlara girebilmek ve küresel pazarlama açısından yararlanmak, faaliyetleri uluslararasılaştırmak, teknoloji transferi sağlamak, bilgi elde etmek, örgüt kültürünü ve imajını değiştirmek, rekabet gücü kazanmak, kaliteli üretim yapmak ve riski yaymak bulunmaktadır (Demirbağ, Mirza, & Weir, 1995).

Uluslararası bağlamda önemli rolü olan stratejik işbirliklerini oluşturma nedenleri ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye ve dış çevresel şartlara göre değişiklik göstermektedir (Özaslan, 2007). Kogut (1988)'a göre işletmelerin ortak girişim stratejisini tercih etme nedenleri; önemli bir özellik, finansal kaynak, yetenek ve işgücü elde etmedir. Ulaş (2004), gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin ortak girişim stratejisini tercih ederken dikkate aldıkları kriterler arasında diğer ortaklarının yetenekleri, finansal varlıkları ve hükümet kısıtlamalarının olduğunu, üretim sektöründe en önemli nedenin teknoloji transferi olduğunu ifade etmiştir. Ortak girişimi sonlandırmak istediklerinde de ortağın sermaye payını satın alarak veya kendi payını ortağa satarak sonlandırmaktadırlar (Ulaş, 2009).

Stratejik işbirlikleri ve ortak girişimler çeşitli sektörlerde oldukça yaygın şekilde kullanılmaktadır (Chen & Ross, *baskıda*). Örneğin Zhang ve Zou (2007) inşaat sektöründe yapılan ortak girişimlerin risk değerlendirmelerini analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle belirlemişler ve söz konusu riskleri içsel, projeye özgü ve dışsal olmak üzere üç kategoriye ayırmışlardır. Taner ve Akdağ (2008), stratejik işbirliği uygulamalarının hizmet sektörü içinde yer alan ikram işletmelerinde nasıl gerçekleştiğini araştırmışlar ve teknoloji transferi ve maliyeti paylaşmanın en önemli etkenler olduğunu ifade etmişlerdir. Artuner ve Anıl (2012), Türk döküm/sanayi firmaları ve yabancı ortakları arasındaki ortak girişim nedenlerini incelemiş ve firma teorisi önermelerinin bu olguyu en iyi açıklayan kuram olduğunu ifade etmişlerdir. Bu önermeler arasında maliyetin azaltılması, verimlilik artışı, rekabet üstünlüğü kazanma, firmanın piyasa değerini arttırma, yeni müşterilere ulaşma çabası, sinerji arayışı, kapasite ve teslimat sorunların aşılması, marka oluşturma, finansal kaynak miktarından yararlanma yer almaktadır. Halıcıoğlu ve Kuntay (2015) ulaşım sektöründeki işletmelerde uluslararası ortaklık oluşturma nedenlerini araştırmıştır ve sekiz neden ortaya koymuşlardır: Farklı ülke yönetimleriyle ilişkilerin geliştirilmek istenmesi, yabancı ülkeden talep gelmesi, o ülke hakkında bilgi elde etmek, küresel iş ağını genişletmek, yatırım maliyetlerini azaltmak ve riskleri paylaşmak, devlet teşviklerinden yararlanmak ve insan kaynaklarından yararlanmaktır.

## Havacılık Sektöründe Ortak Girişimler

Havayolu taşımacılığı, insanlar, diğer canlılar ve eşyaların emniyetli bir şekilde havayolu ile taşınması için hava aracı işletmecileri, havalimanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı ve destek hizmetleri sunan birimleri kapsamaktadır

(Kuyucak Şengür, 2017). Havayolu sektöründe yaşanan işbirliklerinde şirketler yolcuları daha verimli taşıyabilmek için uçuş ağlarını birleştirmek, kaynaklarını paylaşarak havalimanı yer hizmetleri, satın alma gibi faaliyetlerde ortaklaşa hareket etmek üzere tek bir marka ismi altında bir araya gelmektedirler (Orhan, 2016). Havalimanı terminal işletmeciliği sektörü Türkiye dâhil pek çok dünya ülkesinde öncelikle devletin denetimi ve kontrolünde bulunmaktadır (Doganis, 2005). Bununla birlikte yaşanan küresel değişimlerin de hava taşımacılığını ve dolayısıyla havalimanlarını da etkilediği görülmüştür (Graham, 2008; Wells & Young, 2004). Havalimanlarını etkileyen en önemli değişimler; altyapı ve kapasite sorunları, havaalanları arasındaki rekabetin artması, kamu yönetiminin havaalanlarına karşı tutum değişikliği, piyasa değişkenliğinin artması, ağ yapısına bağlı gereksinimler, havacılık gelirlerinin düşmesi ve işletim maliyetlerinin artması, güvenlikle ilgili gelişmelerin havaalanlarına etkisi, çevre ile ilgili gelişmeler ve havalimanı tasarımında değişim olarak ifade edilmiştir (Kuyucak, 2006; Kuyucak Şengür, 2017). Bu değişimler sonucunda yapılan stratejik ortaklıklar, geleneksel olarak devletlerin hâkim olduğu bir sektör olan hava taşımacılığı sektörünü yeniden şekillendirmiştir (Ülgen & Mirze, 2013). Uluslararası stratejik ortaklıklara dâhil olmak havacılık sektörü için oldukça önemli hale gelmiştir (Özaslan, 2007).

Hava taşımacılığı sektörü stratejik işbirliklerine ve özellikle de ortak girişimlere sıklıkla başvuru alan sektörlerdendir (Orhan, 2016). Örneğin Âşık (2008) havacılık sektöründe yaşanan birleşme ve ortak girişim stratejilerine değinmiş ve nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan stratejik işbirliğinin rekabeti azalttığı ve pazarda üstünlük sağladığı için havayolları tarafından tercih edildiğini ifade etmiştir. Mühim (2012) havayolu sektöründe şirket birleşmelerinin sinerji yaratmak, yönetim becerilerini yükseltmek ve etkinliği sağlamak, ölçek ve faaliyet ekonomilerinden yararlanmak, çeşitlendirme stratejisi izlemek, vergisel ve finansal avantajlardan yararlanmak, küresel değişimlere ayak uydurmak, yatay ve dikey bütünleşmeyi sağlamak pazar gücü elde etmek ve teknolojik avantajlardan yararlanmak amacıyla yapıldığını belirtmiştir. Önen (2017) havayolları tarafından gerçekleştirilen stratejik işbirliklerinin en önemli nedeninin ağ yapısını genişletmek olduğunu ifade etmiştir. Keskin (2018) de çalışmasında havayolu sektöründeki stratejik ortaklıklara değinmiş ve 59 havayolunu veri zarflama analizi yöntemiyle analiz etmiş ve bu işletmelerin stratejik ortaklık kurma nedenleri olarak, yenilikçi yaklaşımlar, öğrenme, aktörler arasındaki bağları güçlendirmek, maliyetleri düşürmek, küresel rekabette ayakta kalabilmek ve bilgi birikiminden

fayda sağlamayı sıralamıştır. Özasan (2007) havalimanı terminal işletmeciliğinde ortak girişim stratejisini araştırmış ve örnek olarak incelediği TAV Havalimanları şirketinin ortak girişim stratejisini tercih etme nedeni olarak ortakların beklentilerinin örtüşmesi, ortakların sahip olduğu tecrübe ve ihaleyi alabilme adına sahip olduğu yetkinlikler olduğunu ifade etmiştir. Atalay ve Sarvan (2014) da havalimanı sektöründe işletmelerin uyguladıkları ortak girişim stratejisinde bilgi yönetim sürecine odaklanmışlar ve bu süreçte teknoloji paylaşımı, ortaklar arasındaki artan etkileşim, çalışan transferi, stratejik bütünleşme, iş performansı, yenilik ve öğrenme gibi iş çıktılarının önemine vurgu yapmışlardır.

## Türkiye’de Havalimanı Terminal İşletmeciliği Sektörünün Yapısı

Türkiye’deki özel havalimanı terminal işletmelerine bakıldığında çoğunluğunun uluslararası ortak girişim gerçekleştirdikleri görülmektedir. Havaalanında faaliyetler operasyonel, yer hizmetleri ve ticari olmak üzere Tablo 1’da gösterildiği gibidir.

**Tablo 1.** Havaalanı Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Havacılık Hizmetleri		Havacılık Dışı Hizmetler
Operasyonel	Yer Hizmetleri	Ticari
- Hava trafik kontrol	- Temsil	- Vergisiz mağazalar
- Meteoroloji	- Yolcu Trafik	- Diğer mağazalar
- Haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri	- Yük kontrolü ve haberleşme	- Restoran ve kafeler
- Polis ve güvenlik	- Ramp hizmetleri	- Eğlence hizmetleri
- İtfaiye, ambulans ve ilk yardım hizmetleri	- Uçak hat bakımı	- Oteller
- Pist, apron ve taksiyolu bakımı	- Uçuş operasyon	- Bankalar
- Diğer faaliyetler	- Ulaşım	- Araç kiralama ve park hizmetleri
	- İkram servisi	- Toplantı ve iletişim kolaylıkları
	- Gözetim ve yönetim	- Kuaför, kuru temizleme vb. kişisel hizmetler
	- Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi	- Reklam etkinlikleri
		- Diğer faaliyetler

**Kaynak:** Kuyucak (2007)



Operasyonel ve yer hizmetleri faaliyetleri havacılık hizmetleri arasında yer alırken, ticari faaliyetler havacılık dışı hizmetler arasında yer almaktadır. Türkiye’de havalimanlarının işletilmesi, Türkiye’nin hava sahası trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi DHMİ<sup>(4)</sup>’ye aittir. Bununla birlikte bazı havalimanlarının işletmesi yap-işlet-devret (YİD) modeli kapsamında özel işletmelere verilmiştir (Bal, 2017). Türkiye’de sivil hava trafiğine açık havalimanı sayısı 56’dır. Yapımı halen devam eden havalimanı sayısı ise ikidir (DHMİ, 2019). Bu havalimanlarının 49 tanesi DHMİ tarafından, 6 tanesi özel işletmeler tarafından işletilmektedir (SHGM, 2019b). Sivil hava trafiğine açık havalimanlarından 11 tanesinin iç ve dış hatlar terminal işletmeciliği özel işletmeler tarafından yürütülmektedir. Türkiye’deki iç ve dış hatlar terminal işletmeciliğinde faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmeleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Türkiye’de İç ve Dış Hatlar Terminalinde Faaliyet Gösteren Özel Terminal İşletmeleri

Terminal İşletmesi	Havalimanları
- İGA Havalimanı İşletmesi	- İstanbul Havalimanı
- TAV Havalimanları Holding	- Esenboğa Havalimanı, Antalya Gazipaşa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Milas Bodrum Havalimanı
- TAV Fraport Havalimanı İşletmesi	- Antalya Havalimanı
- ISG Havalimanı İşletmesi	- Sabiha Gökçen Havalimanı
- Zonguldak Özel Sivil Havacılık İşletmesi	- Zonguldak Çaycuma Havalimanı
- YDA Havalimanı İşletmesi	- Muğla Dalaman Havalimanı
- İçtaş Havalimanı İşletmesi	- Zafer Havalimanı
- İçtaş Holding	- Ordu-Giresun Havalimanı

**Kaynak:** SHGM (2019)

(4) Devlet Hava Meydanları İşletmesi: Tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir Kamu İktisadi Kuruluşudur.

İstanbul Havalimanı'nın inşa edilmesi ve işletilmesi Cengiz-MAPA-Limak-Kolin-Kalyon Ortak Girişim Grubu tarafından 2013 yılında kurulan konsorsiyum tarafından sürdürülmektedir (İGA, 2019). İstanbul Atatürk havalimanı için açılan YİD modellenmiş ihaleye katılabilmek amacıyla Tepe İnşaat ve Akfen İnşaat ile diğer ortak Avusturyalı VIE Grubu birlikte bir konsorsiyum oluşturmuşlardır. Bu konsorsiyum, yeni bir şirket olmaktan ziyade ilgili ihaleye katılabilmek için gereken karşılıklı işbirliği anlaşmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Oluşturulan konsorsiyum hisse temeline dayalı olmayan bir işbirliği iken ihalenin kazanılması sonrasında mevcut işi yapabilmek için tarafların bir araya gelerek ortaklık yüzdelere görüştükleri, hisse temelli bir işbirliği olan ortak girişim haline gelmiştir. TAV'ın hissedarları arasında çoğunluğu elinde tutan Groupe ADP, Tepe İnşaat ve Sera Yapı bulunmaktadır (TAV, 2019). TAV, 2018 yılında %50'lik hissesine sahip olduğu, 2007 yılında faaliyete başlayan Antalya havalimanı terminalindeki İctaş holding hisselerini alarak, buradaki faaliyetlerini TAV Fraport olarak devam ettirmeye başlamıştır (FTA, 2019). Muğla Bodrum Milas Havalimanının dış hatlar terminal işletmesinin 2010-2015 yılları arasında işletimini Mondial gerçekleştirmiştir. 2015'te ise TAV Havalimanları hem iç hatlar hem de dış hatların işletim hakkını eline almıştır (Özkeskin, 2014). 1975 yılında Aksa, YDA bünyesinde kurulan ilk şirket iken, YDA, Aksa'yı satın alarak tüm hisselerin sahibi olmuştur (YDA, 2019). ISG; Limak Holding, GMR Infrastructure ve Malaysia Airports Holdings Berhad ortaklığında 2008 yılında kurulmuştur. 2014 yılında hissedarların hisselerini Malaysia Airports'a devretmeleri ile hisselerin tamamının sahibi MAHB olmuştur (ISG, 2019).

**Tablo 3.** Havalimanlarında Yolcu Sayıları<sup>(5)</sup>

Havalimanları	Strateji	İç Hat Yolcu Sayısı	Dış Hat Yolcu Sayısı
Zonguldak Çaycuma Havalimanı	Özel işletme	19.500	9.408
Zafer Havalimanı	Özel işletme	57.741	24.285
Ordu-Giresun Havalimanı	Özel işletme	1.034.750	25.515
Antalya Gazipaşa Havalimanı	Ortak girişim	493.485	591.416
Milas Bodrum Havalimanı	Ortak girişim	2.464.398	1.873.335
Esenboğa Havalimanı	Ortak girişim	11.4 63.200	2.277.395
Muğla Dalaman Havalimanı	Satın alma	1.583.089	3.321.930
İzmir Adnan Menderes Havalimanı	Ortak girişim	9.031.924	3.333.332
Sabiha Gökçen Havalimanı	Ortak girişim	21.505.088	14.055.522
Antalya Havalimanı	Ortak girişim	6.958.930	28.720.491
İstanbul Havalimanı	Ortak girişim	12.574.641	39.434.579

**Kaynak:** (DHMI, 2019)

Tablo 3'te verilen 2019 yılı verilerine göre yolcu sayılarına bakıldığında Muğla Dalaman Havalimanı istisnası dışında özellikle dış hat yolcu sayısı yarım milyonu geçen havalimanlarında ortak girişim stratejisi tercih edildiği görülmektedir.

## Yöntem

Bu araştırmanın amacı özel havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim oluşturma nedenlerini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde çalışmada şu sorulara cevap aranmaktadır: Ortakların ortak girişimi oluşturma nedenleri nelerdir? Bu nedenlerin önem düzeyleri nasıldır?

Bu sorulara cevap verilebilmesi amacıyla Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yönteminden yararlanılmıştır. AHS, Thomas L. Saaty tarafından (1980) yılında geliştirilmiş, karmaşık/çok amaçlı karar verme problemleri için uygulanan ölçüt ve alternatiflerin ikili şekilde karşılaştırılarak hesaplanmasıyla en iyi çözümün elde edilmesi amacını taşıyan çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden birisidir

(5) Sıralama 2019 yılı dış hat yolcu sayısına göre yapılmıştır.

(Saaty, 1990b). Bu yöntem aracılığıyla sınıflama, sıralama ve seçme işlemleri gerçekleştirilmektedir. Yöntemin uygunluğu ve önemi farklı yaklaşımlarla aynı anda ele alınmayan unsurların eşzamanlı olarak dikkate alınabilmesinde yatmaktadır (Harker & Vargas, 1987; Saaty, 1990a, 1990b). Araştırma sorusu Türkiye’de faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim stratejisini tercih etme nedenlerinin ortaya çıkarılması olduğundan ve bu nedenlerin önem düzeylerine göre sıralanması amaçlandığından AHS yönteminden yararlanılmıştır. AHS yönteminin kullanılmasında uygulanan adımlar aşağıda sıralanmaktadır (Arıkan Kargı, 2015; İshizaka & Nemery, 2013; Özdağoğlu, 2011):

- Hiyerarşik yapının oluşturulması ve problemin belirlenmesi: AHS yönteminin ilk adımı ayrıştırma süreci olarak bilinmekle birlikte bu süreç, problemin kurulan karar hiyerarşisi içerisinde alt problemlere ayrılmasını ifade eder.
- Kriterlerin belirlenmesi: Bu noktada karar sürecinin etkilediği düşünülen her bir öge uzman görüşü veya yazın yardımıyla tespit edilir. Elde edilen bu ögeler nitel ve nicel özellikler taşıyabilirler.
- İkili karşılaştırma için matris oluşturulması ve ağırlıkların belirlenmesi: Yöntemin ikinci adımında kriterler, varsa alt kriterler ve alternatiflerin ikili olarak karşılaştırılır ve böylelikle ögelerin karşılaştırıldıkları diğer ögeye göre görece önem dereceleri bulunur. Karşılaştırma sonucunda köşegen üzerinde yer alan değerlerin 1’e eşit olduğu bir kare matris elde edilir.
- Kriterlerin görelî ağırlıkların belirlenmesi ve tutarlılık oranının hesaplanması: Tüm bu adımların gerçekleştirilmesinin ardından sentez işlemi gerçekleştirilebilir. Başka bir deyişle karar hiyerarşisinde alt kriterler ve alternatiflerin yer alması durumunda bu ögelerin önem katsayıları hiyerarşide bağlı oldukları bir üst ögenin önem katsayısı ile çarpılır ve böylece her bir alternatif veya alt kriterin global önem katsayısı elde edilir. Böylece yapı içerisinde yer alan ögelerin tümünün yapının tamamı içerisindeki nihai önem derecesine ilişkin bilgi edinilebilir.

### ***Verilerin Toplanması, Analiz ve Bulgular***

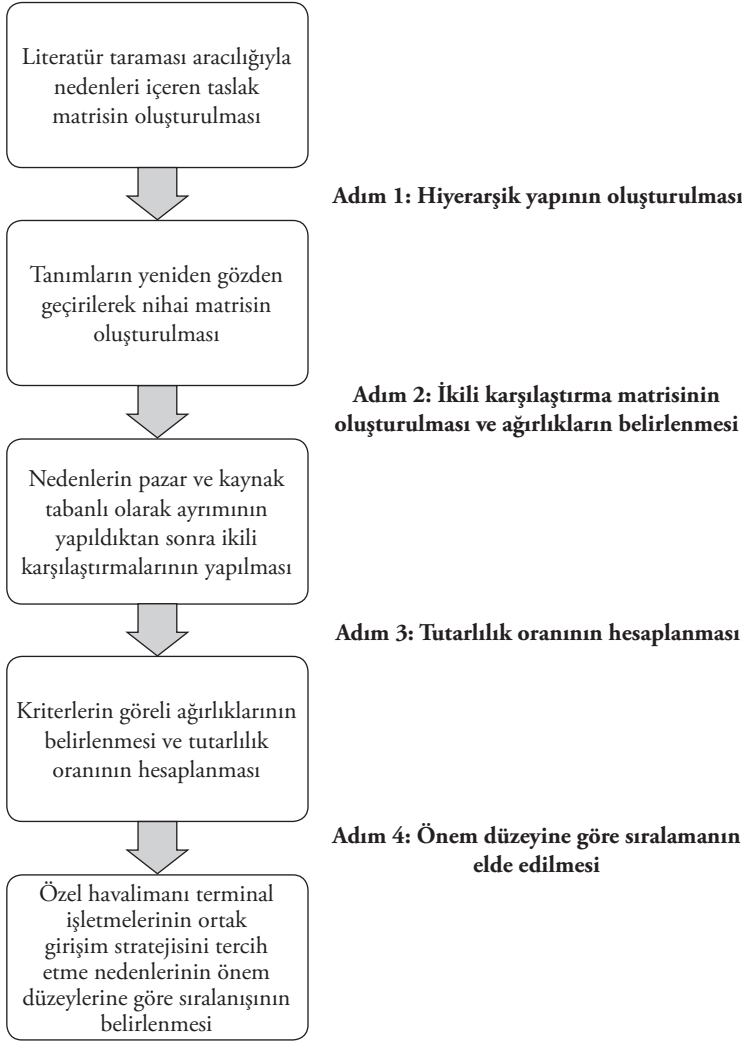
Türkiye’deki havalimanı sektörüne bakıldığında yolcu trafiği açısından büyük havalimanlarının işletmeleri ortak girişimler tarafından yönetilmektedir. Özel havalimanı terminal işletmeleri neden ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler?

Bu sorudan hareketle bu çalışmada özel terminal havalimanı işletmelerinin ortak girişim stratejisi benimsenme nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nedenlerin belirlenmesinde ilk olarak AHS yöntemine uygun olarak (Şekil 1) yazın taraması gerçekleştirilmiştir (Atalay & Sarvan, 2014; Özaslan, 2007; Ulaş, 2009; Zhang & Zou, 2007). Toplamda 52 adet neden ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenler incelendiğinde aynı anlama gelen farklı tanımlamalar bulunduğu görüldüğünden, nedenlerin yeniden tanımlamaları yapılmış, aynı anlama gelen nedenler çıkarılmıştır. Bu şekilde neden sayısı 18'e indirilmiştir.

Ortak girişimi tercih etme nedenlerine örnek vermek gerekirse; öncelikle işletmeler yeni bölgesel veya uluslararası pazarlama girmek ve mevcut ürün veya pazarlarda büyümek için daha deneyimli olan diğer işletmeler ile işbirliği yapmak istemektedir. Sektör veya pazarda mevcut durumu korumak amacıyla pazara girecek yeni rakiplere ya da mevcut rakiplere karşı çeşitli konularda işletmeler arası güç birliği yapılarak iç verimlilik arttırılmaya çalışabilmektedir. Pazara ilişkin belirsizliklerin ve risklerin etkilerini azaltma amacıyla ortaklık kurulabilmektedir. Rekabetin engellenmesi ve/veya rekabete karşı koyma amacıyla pazarın liderine veya diğer rakipler arasında yapılan ortaklık ve girişimlerine karşı koymak için işbirliği yapılmaktadır.

Uluslararası girişimler yerel ortağın ulusal kimliğinden yararlanmak amacıyla işbirliği yapmaktadırlar. Vergi avantajlarından ve devlet teşviklerinden yararlanabilmek amacıyla da işbirliği yapılmaktadır. İçsel ve dışsal büyümek isteyen işletmeler finansal olanaklar elde etme amacıyla işbirliği yapabilmektedir. Daha çok, farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleri ile doğrudan rekabet etmeyen işletmeler; yeni süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusu ile işbirlikleri yapmaktadırlar. Gider ve maliyetlerin paylaşılması ve böylece verimlilik sağlama amacıyla işbirliği yapılmaktadır. Bir işletmenin eksik kapasite nedeni ile boş duran bir tesisini diğer işletmelere kullandırması bu tip işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir.

İki veya daha çok işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senedi değerleri, işbirlikleri sonucu yükselebilmektedir. Bazı değerli, nadir ve taklit edilemeyen varlık ve yetenekleri elde etmek, işletmeler için zor ve son derece masraflı olabilmektedir. Belirli koşullarda tarafların çıkarlarına uygun olarak patent, lisans, know-how gibi anlaşmalarla temel yetenekler bölgesel işletmelere kullanılmaktadır. Büyük sermayeli projelere kaynak yaratmak amacıyla da işbirliğine gidilebilmektedir.



**Şekil 1.** Araştırmada Uygulanan AHS Adımları

İkinci aşamada elde edilen nedenlerin tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri kapsadığından bu nedenlerden hangilerinin havalimanı terminal işletmeleri için geçerli olduğu sorusunun yanıtı aranmıştır. Bilinmektedir ki, sektöre özgü nedenler işletmelerin stratejilerini anlamada büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle biri havalimanı yöneticisi üçü de havacılık alanında deneyimli akade-

misyen olmak üzere dört uzmana danışılarak bu nedenlerin havalimanı terminal işletmeleri açısından uygunlukları kontrol edilmiştir. 18 nedenden 12 tanesinin havalimanı terminal işletmeleri için geçerli olduğu belirlenmiştir. Yazın taraması ve uzman görüşleri aracılığıyla oluşturulan ortak girişim stratejisi benimsenme nedenleri listesindeki her bir nedenin karşılaştırılması için nihai formda ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Form her bir nedenin ikili karşılaştırılmasını içermektedir. Kriterlerin karşılaştırılmasında Saaty (1990a)'nin 1-9 ölçeğinden yararlanılmıştır. Toplamda 12 neden yöntemin daha iyi uygulanması için pazar ve kaynak tabanlı olmak üzere iki kategoriye ayrılmış ve analiz yapılmıştır. Analiz aşamasında oluşturulan her bir grup içindeki kriter sayısının 7'den fazla olmaması önerilmektedir (Saaty & Ozdemir, 2003). İlgili yazında nedenlerin pazar temelli, kaynak temelli ve risk temelli (Ulaş, 2009), içsel, projeye özgü ve dışsal nedenler (Zhang & Zou, 2007), bağımlılık düzeyi ve amaçlarına göre nedenler (Kılıç, 2008), pazar odaklı ve teknoloji odaklı nedenler (Pitt, Van Werven, & Price, 2011; Tüfekçi, 2004; Vyas, Shelburn, & Rogers, 1995) olarak isimlendirildiği dikkate alınarak bu çalışmada da nedenlerin pazar ve kaynak temelli olarak sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede pazar kaynaklı 7 ve kaynak tabanlı 5 neden listelenmiştir. Bu nedenler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Ortak Girişim Stratejisine Başvurma Nedenleri

<b>Pazar Temelli Nedenler</b>	<b>Kaynak Temelli Nedenler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni bölgesel veya uluslararası pazarlara girme, mevcut ürün veya pazarlarda büyüme</li> <li>- Sektör veya pazarda mevcut durumu koruma</li> <li>- Pazara ilişkin belirsizliklerin ve risklerin etkilerini azaltma</li> <li>- Rekabetin engellenmesi ve/veya rekabete karşı koyma</li> <li>- Ortağının ulusal kimliğinden yararlanma</li> <li>- Vergi avantajlarından ve devlet teşviklerinden yararlanabilme</li> <li>- İçsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar elde etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni süreç ve teknoloji ve bilgilerin paylaşımı</li> <li>- Gider ve maliyetlerin paylaşılması ile verimlilik sağlama</li> <li>- İşletme değerinin (hisse değerleri) artırılması</li> <li>- Sahip olunamayan varlık ve yeteneklerin işbirliğiyle sağlanması</li> <li>- Büyük sermayeli projelere kaynak yaratma</li> </ul>

Son aşamada oluşturulan bu matrisler aracılığıyla uzman görüşü alınmıştır. Bu amaçla LinkedIn aracılığıyla 6 uzmana (üst düzey yönetici) ulaşılmıştır

(Tablo 5). Uzmanların özel havalimanı terminal işletmesinde deneyimli yöneticilerden olmasına dikkat edilmiştir. Uzmanlar tarafından verilen yanıtların tutarlılık analizleri yapılmış ve Türkiye’de faaliyet gösteren özel havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim stratejisi tercih etme nedenleri hiyerarşik bir şekilde belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Uzmanların Pozisyonları ve Deneyim Süreleri

Kişi	Uzmanların Pozisyonu	Deneyim süreleri
1	Sosyal ve İdari İşler Müdürü	15 Yıl
2	Terminal İşletmesi Şefi	14 Yıl 5 Ay
3	Genel Müdür Yardımcısı	15 yıl 2 ay
4	Terminal İşletmesi Nöbetçi Müdürü	19 yıl
5	Kurumsal İletişim Müdürü	17 yıl
6	Terminal İşletmesi Müdürü	16 yıl 4 ay

Pazar temelli yaklaşım nedenleri için  $\lambda_{max}$  değeri 7,2037’dir. Bu denklemde  $n=7$ ’dir. Tutarlılık indeksi (CI) hesaplama formülü aşağıda verilmiştir.

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

$$CI = (7,2037 - 7) / (7 - 1)$$

$$CI = 0,03395$$

Tutarlılık oranı (CR) hesaplama formülü ve rassal indeks  $n=5$  için  $RI= 1,12$  ve  $n=7$  için  $RI=1,32$  olarak verilmiştir.  $CR= CI/ RI$  ve  $CR= 0,03395 / 1,32$  işlemine göre  $CR= 0,02572$ ’dir. Bu oranın 0.1’den küçük olması beklenir.

Kaynak temelli yaklaşımdaki nedenlerin tutarlılık indeksi;

$$CI = (5,009961 - 5) / (5 - 1)$$

CI: 0,002490, CR=0,002490/1,12 işlemine göre CR=0,000789’dur.

Türkiye’de faaliyet gösteren havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişimi tercih etme sebepleri tutarlılık analizleri sonucunda nedenler önem düzeylerine göre sıralanarak Tablo 6’da verilmiştir.



**Tablo 6.** Ortak Girişim Stratejisine Başvurma Nedenlerinin Hiyerarşik Düzendeki Sıralanması

<b>Ortak Girişim Stratejisine Başvurma Nedenleri</b>	<b>%(Yüzde)</b>
Yeni süreç ve teknoloji ve bilgilerin paylaşımı	0,22647
Yeni bölgesel veya uluslararası pazarlara girme, mevcut ürün veya pazarlarda büyüme	0,16475
Gider ve maliyetlerin paylaşılması ile verimlilik sağlanması	0,12156
İçsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar elde etme	0,10450
Ticari engellerin üstesinden gelmek için ortağının ulusal kimliğinden yararlanma	0,08805
İşletme değerini(hisse değerleri) artırma	0,06078
Sahip olunamayan varlık ve yetenekleri işbirliğiyle sağlama	0,06078
Vergi avantajlarından ve devlet teşviklerinden yararlanabilme	0,05943
Sektör veya pazarda mevcut durumu koruma	0,03248
Pazara ilişkin belirsizliklerin ve risklerin etkilerini azaltma	0,03248
Büyük sermayeli projelere kaynak yaratma	0,03039
Rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koyma	0,01827
<b>Toplam</b>	<b>1,00</b>

Tabloda listelenen bulgular, kendi içlerinde farklı önem düzeylerine sahip olsalar da özel havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim stratejisini tercih etme nedenleri arasında yer almaktadırlar. Bu çalışmada havalimanı terminal işletmelerinin en önemli ortak girişim stratejisi benimseme nedeni, kaynak temelli nedenler arasında yer alan yeni süreç ve teknoloji vb. bilgilerin işletmeler arasında paylaşılması olarak bulunmuştur. Havalimanı işletmeleri yeni süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusu ile işbirlikleri gerçekleştirmektedir. İşletmeler yeni bir süreci ve/veya teknolojiyi ortaklık kurdukları işletme sayesinde öğrenebilmekte ve böylece yenilikleri transfer edebilmektedirler. Havalimanı işletmelerini ortak girişime yönlendiren diğer bir neden ise bölgesel veya uluslararası pazarlara girebilme, yani pazar ağını genişletebilmedir. Belli bir pazara girmeyi isteyen işletme işbirliğini garanti olarak görebilmektedir. Uluslararası işbirliklerinde yerel ortak, yerel piyasanın özellikleri ile ilgili bilgiyi paylaşmaktadır. Yeni pazarlarda rekabet edip başarılı olmayı amaç edinen havalimanı işletmeleri

ise işbirliği stratejisi sayesinde bu güçlükleri daha rahat aşabilmektedirler. Pazarla ilişkin belirsizliklerin ve risklerin etkilerini azaltmak amacıyla ya da büyük sermayeli projelere kaynak yaratmak amacıyla ortak girişim başka işletmeler tarafından tercih edilse de havalimanı işletmeleri için bu durum farklılık göstermiştir. Benzer şekilde havalimanı işletmelerinin rekabeti engellemek veya rekabete karşı koyma amacıyla ortak girişim stratejisini daha az düzeyde benimsedikleri görülmüştür. Bunun nedeni sınırlı sayıda özel havalimanının olması olabilir.

## Tartışma ve Sonuç

Gelişen havacılık sektörü ve yaşanan değişimler sonucunda yapılan stratejik ortaklıklar, geleneksel olarak devletlerin hâkim olduğu bir sektör olan hava taşımacılığı sektörünü yeniden şekillendirmektedir. Havacılık alanında yapılan yatırımların artması, havalimanlarının ticarileşmesi, özelleştirmeler ve havacılık dışı gelirlerin artan önemi havalimanı terminal işletmeciliği alanının önemini de artırmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletmeleri neden ortak girişim stratejisini tercih eder sorusunun yanıtı aranmıştır.

Özaslan (2007) havalimanı terminal işletmelerinin ortak girişim stratejisini tercih etme nedeninin ortakların geleceğe ilişkin hedeflerin örtüşmesi ve ortakların sahip olduğu tecrübe olduğunu ifade etmiştir. Ortaklar arasında teknoloji paylaşımının da bu süreçte önemli bir neden olduğu ifade edilmiştir (Aşık, 2008). Atalay ve Sarvan ise (2014) ortak girişim stratejisi sayesinde özel havalimanı terminal işletmelerinin ortaklara stratejik bütünleşmenin artması, iş performansının yükselmesi, yenilik ve öğrenmenin gelişmesi gibi faydalar sağladığını belirtmişlerdir. Magnini (2008), Minbaeva, Park, Vertinsky ve Cho (2018) ortak girişim stratejisinde en önemli unsurun bilgi paylaşımı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Li, Wong ve Luk (2006) ortağın sahip olduğu yönetim becerilerinin ortak girişimi tercih etmede önemli olduğunu ifade ederken Glaister & Buckley (1996) ortakların yeni pazarlara girebilme amacıyla ortak girişim stratejisini tercih ettiklerini ifade etmiştir. Hung, Naidu, Cavusgil ve Yam (2002) havalimanı terminal işletmelerinin proje özgü ortak girişimlerde stratejik amaçlar, çevresel faktörler, üretim ve teknolojik faktörler, politik çevre ve verimlilik artışı, finansal kaynaklar elde etme, örgütsel öğrenme ve büyüme, yeni pazarlara giriş gibi faktörleri dikkate alarak işbirliği gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada diğer araştırmalardan farklı olarak kullanılan AHS yöntemiyle ortak girişim stratejisini tercih etme nedenlerinin önem düzey-

lerine göre sıralanması sonucunda, %22'lik oranla en etkili nedenin yeni süreç ve teknolojinin işletmeler arasında paylaşımı olduğu belirlenmiştir. Daha çok, farklı ve değişik ürün pazarlarında bulunan ve birbirleri ile doğrudan rekabet etmeyen işletmelerin yeni süreç, teknoloji ve bilgilerini paylaşarak sinerji yaratmak arzusu ile işbirliklerine gittikleri anlaşılmaktadır. İşletmeler yeni bir süreci ve/veya teknolojiyi ortaklık kurdukları işletme sayesinde öğrenebilmekte ve böylece yenilikleri transfer edebilmektedirler.

İkinci en önemli neden ise yeni bölgesel ya da uluslararası pazarlara girmek veya mevcut pazarda büyümek olmuştur. Hâlihazırda havalimanı işletmeciliği yapan özel işletmelere bakıldığında, TAV Havalimanlarının Antalya istasyonunu da işleterek bölgesel pazarlara girmek amacıyla Fraport ile ortak girişim yapması, ya da yine TAV İşletmesinin havalimanı sektörüne ilk girdiği dönemde bilgi ve uzmanlığından yararlanmak için Vienne grubu ile ortak girişim yapması göze çarpan örnekler arasında verilebilir. Sonuç olarak havalimanı terminal işletmelerinin ilk olarak sinerji yaratmak ve daha sonrasında büyüme amacıyla ortaklık yaptıkları anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı, hem az sayıda, hem de ilgili kuruluşlarda ancak üst düzey olmayan kişilerden veri toplanabilmiş olmasıdır. Ayrıca veriler online ortamda toplanabilmiştir. İlerleyen çalışmalarda daha fazla kişi ile yapılan derinlemesine görüşmeler sayesinde daha verimli bilgiler elde edilebilir. Ayrıca ortak girişim stratejisini tercih etme nedenlerinin yanı sıra ortak girişimin sürdürülebilirliği üzerine de çalışmalar yapılabilir.

## Kaynakça / References

- Arıkan-Kargı, V. S. 2015. *Yöneticilerin fasoncu seçim kararında analitik hiyerarşi süreç modeli*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Artuner, C. G., & Anıl, İ. 2012. Türk döküm sanayi firmaları ve yabancı partnerleri arasındaki ortak girişim nedenleri: Kaynak bağımlılığı teorisi ve rakip görüşler çerçevesinde bir değerlendirme. *Öneri*, 10(37): 31–49.
- Aşık, N. A. 2008. Şirket birleşmeleri ve sivil havacılık sektöründeki uygulamaları. *Mevzuat Dergisi*, 11(126): 31–49.
- Atalay, M., & Sarvan, F. 2014. Knowledge management processes in international joint ventures: A case of an airport operator firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 658–667. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.085>

- Bal, H. T. 2017. *Yönetmelik değerlerin belirlenmesine yönelik Türkiye'deki özel havalimanı terminal işletme yöneticileri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, H. T. & Kucuk-Yilmaz, A. 2019. Values that form the business: Evidence from airport operations in Turkey. *Aeronautical Journal*, 123: 12-62. <https://doi.org/10.1017/aer.2018.168>
- Bleeke, J. & Ernst, D. 1991. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(December): 127-135.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. 1995. Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28(3): 18-24. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00008-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00008-7)
- Buckles, J. F. 2019. Understanding the benefits and challenges of strategic alliances. *Franchising World*, 43(September): 48-49.
- Carnovale, S., Yenyurt, S., & Rogers, D. S. 2017. Network connectedness in vertical and horizontal manufacturing joint venture formations: A power perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2): 67-81. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.01.005>
- Chen, Z., & Ross, T. W. (baskıda). Buffer joint ventures. *International Journal of Industrial Organization*, (in press).
- Das, T. K. & Teng, B. S. 2000. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Debellis, F., De Massis, A., Messeni Petruzzelli, A., Frattini, F., & Del Giudice, M. (baskıda). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management* (in press)
- Demirbağ, M., Mirza, H., & Weir, D. T. H. 1995. The dynamics of manufacturing joint ventures in Turkey and the role of industrial groups. *Management International Review*, 35: 35-51.
- DHMİ. 2019. *Faaliyet Raporu*. <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/faaliyetraporlari.aspx> (Erişim tarihi: 22 Kasım 2019)
- Doganis, R. 2005. *The airport business*. London: Routledge.
- Dünder, B. 2006. *Birleşmeler ve stratejik işbirliklerinin şirketlerin küreselleşmeleri üzerindeki etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. 2001. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3): 205-218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- FTA. 2019. *Şirket*. <https://www.antalya-airport.aero> (Erişim tarihi 02 Haziran 2019)

- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. 1996. Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3): 301–332. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_101509](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_101509)
- Graham, A. 2008. *Managing airports: An international perspective*. Routledge.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 61–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Halıcioğlu, F. H. & Kuntay, G. 2015. Yapı projelerinde uluslararası ortaklık oluşturma nedenleri üzerine bir araştırma. *Küresel Mühendislik Çalışmaları Dergisi*, 2(2): 62–69.
- Hanvanich, S., Miller, S. R., Richards, M., & Cavusgil, S. T. 2003. An event study of the effects of partner and location cultural differences in joint ventures. *International Business Review*, 12(1): 1–16. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00085-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00085-9)
- Harker, P. T. & Vargas, L. G. 1987. The theory of ratio scale estimation : Saaty's analytic hierarchy process. *Management Science*, 33(11): 1383–1403.
- Harrigan, K. R. 1986. *Managing for joint venture success*. New York: MacMillian.
- Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. 2007. *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishing,.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. 1999. *Strategic management competitiveness and globalization*. Ohio: International Thomson Publishing.
- Hung, A. L. W., Naidu, G. M., Cavusgil, S. T., & Yam, R. C. 2002. An exploratory study of project based international joint ventures: The case of Chek Lap Kok Airport in Hong Kong. *International Business Review*, 11(5): 505–522. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00034-3)
- IATA. 2019. *Annual review 2019*. <https://www.iata.org/en/publications/annual-review/> (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)
- İGA. 2019. *Biz kimiz*. [www.igairport.com.tr](http://www.igairport.com.tr) (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)
- Inkpen, A. C. 2007. Strategic alliances. İçinde M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (ss. 403–427). Blackwell Publishing.
- ISG. 2019. *Kurumsal*. <https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/hakkimizda/kurumsal-bilgiler>. (Erişim tarihi 02 Haziran 2019).
- İshizaka, A. & Nemery, P. 2013. *Multi-criteria decision analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons.

- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3): 217–237.
- Keskin, B. 2018. Havacılık endüstrisinde stratejik ortaklıklar: VZA ve güven bölgesi yaklaşımı ile bir etkinlik analizi çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1): 99–113. <https://doi.org/10.22139/jobs>
- Kılıç, M. 2008. *Küreselleşme sürecinde ortak girişimler*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Kogut, B. 1988. Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4): 319–332.
- Kuyucak, F. 2006. Küresel ve sektörel değişim dinamikleri ışığında havaalanı yönetiminde yeni eğilimler. *Kayseri Havacılık Sempozyumu*.
- Kuyucak, F. Anadolu U. 2007. *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Kuyucak Şengür, F. Anadolu U. 2017. Havaalanı işletmeciliğinde yeni eğilimler: Türkiye üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4): 751–767. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2017433406>
- Lei, D. & Slocum, J. W. 1991. Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls. *Organizational Dynamics*, 19(3): 44–62.
- Li, S. C. Y., Wong, M. C. S., & Luk, S. T. K. 2006. The importance and performance of key success factors of international joint venture hotels in China. *The Chinese Economy*, 39(6): 83–94. <https://doi.org/10.2753/ces1097-1475390606>
- Magnini, V. P. 2008. Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 249–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.015>
- Meier, M. 2011. Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1): 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x>
- Minbaeva, D., Park, C., Vertinsky, I., & Cho, Y. S. 2018. Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of World Business*, 53(5): 712–724. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.011>
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17: 77–91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>

- Mühim, S. A. 2012. *Şirket birleşmeleri ve havayolu şirketlerinde merger uygulamalarına örnekler*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. <https://doi.org/10.19641/j.cnki.42-1290/f.2012.03.022>
- Önen, V. 2017. Pazarda büyümenin bir seçeneği olarak havayolu ittifakları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12): 299–239.
- Orhan, G. 2016. *Kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesi kapsamında küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjiler*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özaslan, G. 2007. *Ortak girişimler ve havalimanı terminal işletmeciliği sektöründe bir örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdağoğlu, A. 2011. *Çok ölçütlü karar verme yöntemleri ve uygulama örnekleri*. İzmir: Makina Mühendisleri Odası Yayınları.
- Özkeskin, Z. 2014. *İtalyanlar milas bodrum havalimanı işletmesine talip*. <https://www.bodrumgundem.com/2014/01/16/italyanlar-milas-bodrum-havalimanı-isletmesine-talip/> (Erişim tarihi 02 Haziran 2019)
- Park, S. H. & Ungson, G. R. 2001. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1): 37–53. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>
- Pitt, M., Van Werven, M., & Price, S. 2011. The developing use of strategic alliances in facilities management. *Journal of Retail and Leisure Property*, 9(5): 380–390. <https://doi.org/10.1057/rlp.2011.2>
- Saaty, T. 1980. *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. & Ozdemir, M. S. 2003. Why the magic number seven plus or minus two. *Mathematical and Computer Modelling*, 38(3–4): 233–244. [https://doi.org/10.1016/S0895-7177\(03\)90083-5](https://doi.org/10.1016/S0895-7177(03)90083-5)
- Saaty, Thomas L. 1990a. How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1): 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)
- Saaty, Thomas L. 1990b. Physics as a decision theory. *European Journal of Operational Research*, 48(1): 98–104. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90066-K](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90066-K)
- SHGM. 2019a. *Faaliyet Raporu*. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4006-faaliyet-raporlarımız> (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)
- SHGM. 2019b. *Havaalanı işletmecileri*. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri> (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)

- Simonin, B. L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7): 595–623. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199907\)20:7<595::aid-smj47>3.3.co;2-x](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199907)20:7<595::aid-smj47>3.3.co;2-x)
- Spender, J. C. & Grant, R. M. 1996. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17: 5–9.
- Tatoglu, E. & Glaister, K. W. 1998. Performance of international joint ventures in Turkey: Perspectives of western firms and Turkish firms. *International Business Review*, 7(6): 635–656. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(98\)00031-6](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(98)00031-6)
- TAV. 2019. *Taribçe*. [www.tavhavalimanlari.com.tr](http://www.tavhavalimanlari.com.tr) (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)
- Todeva, E. & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1): 123–148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Tsang, E. W. K. 1999. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. *Journal of World Business*, 34(3): 211–229. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00016-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00016-4)
- Tsang, E. W. K., Nguyen, D. T., & Erramilli, M. K. 2004. Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam. *Journal of International Marketing*, 12(2): 82–103. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.2.82.32901>
- Tüfekçi, Ö. K. 2004. *Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulaş, D. 2004. Çokuluslu şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanma ve sonlandırma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(2): 151–178.
- Ulaş, D. 2009. *Küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejileri* (1.baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Ülgen, H. & Mirze, K. S. 2013. *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. 1995. An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3): 47–60. <https://doi.org/10.1108/08858629510147466>
- Wells, A. & Young, S. 2004. *Airport planning & management*. New York: McGraw Hill.
- YDA. 2019. *Kurumsal*. <https://www.yda.com.tr/> (Erişim tarihi 22 Kasım 2019)
- Yeniçur, S. & Carnovale, S. 2017. Global supply network embeddedness and power: An analysis of international joint venture formations. *International Business Review*, 26(2): 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.06.007>



- Yokomi, M., Wheat, P., & Mizutani, J. 2017. The impact of low cost carriers on non-aeronautical revenues in airport: An empirical study of UK airports. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.028>
- Zhang, A. 2005. Competition models of strategic alliances. *Research in Transportation Economics*. [https://doi.org/10.1016/S0739-8859\(05\)13004-2](https://doi.org/10.1016/S0739-8859(05)13004-2)
- Zhang, G. & Zou, P. X. W. 2007. Fuzzy analytical hierarchy process risk assessment approach for joint venture construction projects in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(10): 771–779. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2007\)133:10\(771\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(771))
- Zineldin, M. & Dodourova, M. 2005. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5): 460–470. <https://doi.org/10.1108/09555340510620357>

