

HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK YÖNETİM BAŞARISI: T.A.V.

Ali Talip Akpınar*

Özet: İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan stratejik yönetim, bir örgütün gelecek yönelimi konusunda karar verme ve bu kararları uygulamasıyla ilgilidir. İşletmelerin doğru stratejileri belirleme ve uygulamadaki etkinlikleri örgütsel başarıyı sağlamaktadır.

Stratejik analiz süreci, işletmenin gerek iç unsurlarının gerekse faaliyette bulunduğu genel ve sektörel unsurlarla ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu çerçevede hava taşımacılığı sektörünün en hızlı büyüyen sektörlerden biri olması ve havalimanı işletmeciliğinin özelleştirilmesi konusundaki eğilim işletmelerin bu alana yönelme isteklerini artırmıştır.

Bu çalışmada, havacılık alanında yaşanan değişimlerin farkında olan ve havalimanlarının özelleştirilmesini fırsat olarak değerlendiren T.A.V. şirketinin; stratejik planlama ve stratejik planların uygulamasıyla oluşan stratejik yönetim başarısını örnek olay olarak incelenmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede T.A.V.'in kuruluşundan itibaren aldığı ilk havalimanı işletmesinden günümüze kadar geçen sürede yapmış olduğu faaliyetler ki, önce ulusal düzeyde, sonra bölgesel düzeyde ve sonra küresel düzeydeki başarısı stratejik yönetim açısından irdelenmeye çalışılacaktır. T.A.V. Havalimanları; Türkiye'de 4, Gürcistan'da 2, Makedonya'da 2 ve Tunus'da 2 havalimanı olmak üzere 10 yıl içerisinde toplam 10 havalimanı işletmektedir. T.A.V. Güvenlik, HAVAŞ Yer Hizmetleri, ATÜ Gümrüksüz Mağazacılık, BTA Yiyecek İçecek, T.A.V. Enformasyon Teknolojileri ve TGS Yer Hizmetleri (THY ortaklığıyla) toplam 7 hizmet işletmesi T.A.V.'in bünyesinde bulunmaktadır.

T.A.V. hem dikey hem de yatay bütünleşmeye dayalı eşsiz iş modeliyle başarıyı sağlamaktadır. T.A.V. sadece havalimanlarını inşa edip işletmiyor aynı zamanda gümrüksüz mağazacılık, yer hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, havalimanı güvenliği ve havalimanı enformasyon teknolojileri gibi önemli hizmetleri de sunmaktadır. Hiçbir havalimanı işletmecisi önemli operasyonel ve finansal sinerjilere yol açan matris iş yapısını

* Yrd. Doç.Dr. Ali Talip Akpınar, Kocaeli Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu öğretim üyesidir.

gerçekleştirememektedir. 10. yıllarında Türkiye'nin en büyük 500 firmasının arasında T.A.V.'in 5 firması yer almaktadır.

STRATEGIC MANAGEMENT SUCCESS ON AIRPORT BUSINESS

ADMINISTRATION : T.A.V.

Abstract: Strategic management has primary important for companies and relates decision making about future orientation of organizations and implementation decisions. Effectiveness on selecting right strategies and implementation for companies provide organizational success.

Strategic analysis process includes to collect and assess knowledge both internal and external environment. Air transportation sector is one of the most growing sector and privatization of airports has increased their interests to catch opportunities in new sector for companies.

In this paper, case of T.A.V. company will be examined. It recognized changes of aviation sector and utilized opportunities from privatization of airports. It succeed on strategic planning and strategic implementation.

The ten airports of T.A.V. are comprised of four airports in Turkey, two in Georgia, two in Tunisia and two in Macedonia. Among the seven service of T.A.V. Airports there are; T.A.V. Security, HAVAŞ Ground Services, BTA Food&Drink, ATÜ Duty Free, T.A.V. O&M, T.A.V. Information Technologies, and the recently established TGS (a Ground Service Company in partnership with THY)

T.A.V. has achieved success by implementing a unique business model that is based on both horizontal and vertical integration. T.A.V. not only designs, manages and operates its airports, but also offers important services such as duty free and regular retail outlets, passenger and aircraft ground handling, food and beverage services, aviation security, airport IT systems etc. No other airport operator around the world has implemented this type of business matrix structure, which leads to significant operational and financial synergies. In T.A.V. 10th year, five of their companies managed to place among the 500 largest companies in Turkey.

Giriş

Hava limanları, geleneksel olarak kamu hizmetinin verildiği yerler olarak görüldüğü için devlet tarafından işletilmekteydi. Önceki dönemlerde havalimanının karını artırmaktan ziyade kamu hizmetinin verilmesine ve kapasitesini artırmaya odaklanılmıştı(Doganis, 1992:5-7).

Havacılık sektöründe düzenleme getirmemenin (deregulation) yani serbestleştirmenin sonucu olarak havayolu ulaşım ücretlerinin 50 yıllık dönemde sürekli düşmesi, havayolu ulaşımının güvenlik ve rahatlığı yolcu talebinin artmasına neden olmaktadır (Caves and Gosling, 1999:2-3).

Yolcu trafiği 50 yıllık dönemde yıl başına ortalama Amerika'da % 7, dünya genelinde % 8 artış gösterdi. Aynı durum kargo içinde benzerlik arz etmektedir. Havayolu ulaşımında geçmişe göre oran azalmakla birlikte yıllık % 4 artış sözkonusu olduğu için 15-20 yıllık dönemde varolan yolcu ve kargo trafiğinin 2 katına çıkması beklenmektedir. Airport Council Of International'ın 2001 verilerine göre hava trafiği %5 yıllık artış göstermekte, bu gelişmeyi karşılayacak havalimanı geliştirme maliyeti 500 milyar dolar (2020 ye kadar) olacaktır. Hava taşımacılığı, gayrisafi milli hasıla oranlarının 2.4 daha fazla genişleme oranıyla dünya ekonomisinin en hızlı büyüyen sektörlerinden biridir(Humpreys: 2002,79-85)

Havayolları ve yolcular için Avrupa'daki altyapı ertelemelerinin toplam maliyeti yıllık bir kaç milyar eurodur. Dünya bankasına göre 2010 yılına kadar havaalanı altyapısını sağlamak ve yükseltmek için 350 milyar dolara ihtiyaç olacaktır. Bu kamu kaynaklarından karşılanamayacak kadar büyüktür. Bu bağlamda hükümet reformlarla özel sermayeyi çekmeyi amaçladı (Carney and Mew, 2003:221-232).

Hava ulaşımı talebinin sürekli olarak artması; havalimanlarının kapasitelerinin öngörülenden çok önce dolmasına neden olmuştur. Hava limanı kapasitesini planlayanlar, teknoloji, yolcu eğilimleri, uçak büyüklüğü, günlük ve yıllık uçuş sayısı öngörülerini talebi karşılamaktan çok uzak olduğu için öngördüklerinden çok kısa süre önce havalimanlarında kapasite sıkışıklığı ve artan talebi karşılayamama durumu sözkonusu olmuştur.

Artan talebi karşılamak için gerek pist sayısı ve uzunluğu gerekse terminalin büyüklüğü ve işlevselliği konusundaki yetersizliklerin giderilmesi ancak büyük miktarda yatırımla mümkün olabilmektedir. Kamunun eğitim, sağlık ve güvenlik vb. asli hizmetlerinden ulaşım hizmetine yüklü miktarda kaynak ayırması yani finansman sorununa neden olmaktadır. Vergi gelirlerini havalimanlarına kullanmak yerine artan yatırım ihtiyacını özel sektörle birlikte karşılamak ön plana çıkmıştır. Bu nedenle Kamunun havalimanlarındaki kapasite sorununu çözme de özelleştirme seçeneği ön plana çıkmıştır. Ayrıca kamunun işlettiği havalimanlarında etkin ve verimli olmaması da sözkonusudur(Kaya ve diğ. 2005, ss.15-22).

Havalimanı özelleştirmeleri evrimsel gelişmenin bir sonucu olarak görülebilir. Havalimanları kamu sektörünün faaliyetlerinden ticari girişimlere ve son olarak özelleştirmeye doğru yönelmiştir. 1970 ve 1980 lerde havalimanları ticarileşirken 1990 larda havalimanlarının özelleştirilmesi gerçekleşti (Graham, 2008: 15-16). İlk olarak 1987 yılında İngiltere'de British Airports Authority (BAA)'nın hisselerinin halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesinin ardından, bu yöndeki uygulamalar giderek hızlanmıştır (Graham, 2008: 23).

Havayolu şirketlerinin liberalleşme sürecinde bulunmaları, havalimanlarını daha fazla müşteri odaklı olmaya yöneltmiş, ticarileşen havaalanları özel yatırımcıların ilgisini çekmiştir. Havalimanı endüstrisinin evriminde ana gelişme unsuru havacılık dışı veya ticari gelirlerdeki artıştan kaynaklanmaktadır. Özelleştirme ve ticarileşme sürecinde havalimanları kendi ticari alanlarını geliştirmede daha özgür ve yaratıcı hale geldiler. Dünya genelinde çoğu havalimanındaki ticari gelirler, trafik gelirlerinden daha hızlı bir şekilde artmaktadır (Doganis,1992:13-15).

Hava trafiğinde güçlü büyüme eğilimi, yolcu ve yük trafiğinde artış olasılığı, pazarda öncüler arasında olmanın avantajları, rakip veya yeni firmaların pazara girişinde önemli engeller ve gelir ve giderlerinin önemli miktarının aynı güçlü para cinsinden olması nedeniyle düşük kur riskinden dolayı havalimanı özelleştirmeleri, havalimanlarında iş yapmak isteyen farklı yatırımcıları ve işletmeleri cezpt etmektedir(<http://www.frost.com/prod/servlet/report-brochure.pag?id=B735-01-00-00-00>).

Türkiye'de de havalimanları geleneksel olarak eğitim, sağlık ve savunma gibi yatırım kalemlerine harcanacak paranın aktarıldığı yerlerdi. Artan kapasite gereksinimlerini kamu kaynaklarıyla karşılamamak ve özel sektörün müşterileri daha etkili ve verimli tatmin edecekleri düşüncesiyle havalimanlarında özelleştirmeler ön plana çıktı. Türkiye havalimanı özelleştirmelerini gerçekleştiren öncü ülkelerden biri oldu. 1995'te dünyada özel sektör tarafından işletilen sadece 11 havalimanı vardı. Kapasite artışlarını hızlı ve kamuya bir yük getirmeden sağlamak için Yap-İşlet-Devret modeli, Türkiye'deki özelleştirmelerde temel hareket noktası oldu. Kapasite sorunlarının olduğu ve teknolojik altyapının çok eskidiği Antalya ve Atatürk Havalimanları bu kapsamda sırasıyla ihale edildi(Kaya ve diğ. 2005, s.18).

Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı : T.A.V.

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan stratejik yönetim, bir örgüte kendi misyon ve genel yönünü veya stratejik niyetini belirlemede yardımcı olmada kullanılan bir planlama sürecini içermektedir (Flouris and Oswald, 2009:1). Stratejik yönetim, bir örgütün gelecek yönelimi konusunda karar verme ve bu kararları uygulamasıyla ilgilidir. İşletmelerin doğru stratejileri belirleme ve uygulamadaki etkinlikleri örgütsel başarıyı sağlamaktadır (Byars, 1987:6).

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma süreci olup uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesine olanak sağlayacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama karın üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25-26).

Stratejik analiz süreci, işletmenin gerek iç unsurlarının gerekse faaliyette bulunduğu genel ve sektörel unsurlarla ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu çerçevede hava taşımacılığı sektörünün en hızlı büyüyen sektörlerden

biri olması ve havalimanı işletmeciliğinin özelleştirilmesi konusundaki eğilim işletmelerin bu alana yönelme isteklerini artırmıştır.

Stratejik yönetimde fırsat yaklaşımı, işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak cazip bir sektör bulması ve burada rekabetçi stratejiler kullanarak amacına ulaşması için daha ziyade çevredeki fırsatlara dayalı, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik proaktif bir yaklaşıma sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004:55-56) . Bu çalışmada, T.A.V.'ın kendi geleceği hakkında aldığı kararlar ve bu kararları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili stratejik yönetim başarısı incelenmeye çalışılacaktır. Henüz 10 yıllık bir şirketken aldığı stratejik kararları etkin ve verimli bir şekilde hayata geçirebildiği için İMKB 100 indeksinde yer alabilen stratejik yönetimde bir başarı öyküsüdür. Bu başarıyı sağlamada felsefesi ve misyonu, seçtiği strateji gerçekleştiren örgüt yapısını ve örgütsel amaçların nasıl gerçekleştirildiği konuları irdelenmeye çalışılacaktır.

Havalimanı işletmeciliği 1987'de özelleştirmeye yeni açılan büyük ve yeni bir sektör olarak görülmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu veya bulunacağı pazarın gelişme hızı işletmelerin davranışlarını ve kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Her pazarın bir gelişim yönü ve hızı vardır. Doğal olarak işletmeler için fırsat yaratan, onları geliştiren ve amaçlarını gerçekleştiren pazarlar, olumlu gelişen yani büyüyen pazarlardır. T.A.V. fırsat yaklaşımıyla dış çevre analizi yaparak cazip bir sektör olarak buldukları havalimanı ihalelerine girdi.

T.A.V.'ın tarihi, 1997'de kazanılan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ihalesiyle başladı. T.A.V. Havalimanları Holding, ihaleyi kazanan Tepe, Akfen ve Vienna Gruplarının ortak girişimi olarak kuruldu. İstanbul Atatürk Havalimanı, dünyada "Yap-İşlet-Devret" modeliyle gerçekleştirilen havalimanı işletmeciliği projelerinin ilk örneklerinden ve Türkiye'de 2. örneğidir. Akfen ve Tepe şirketlerinin; inşaat alanında temel yetenekleri olmasına rağmen havalimanı işletme konusundaki yetersizlikleri ve ihale şartnamesi nedeniyle Vienna Havalimanlarıyla birlikte "yeni faaliyet alanı olması, farklılaşan "niş" faaliyetlere girişmek ve farklılık oluşturmak" amacıyla ihaleye katılmışlardır. Yap işlet devret modelinde en kısa sürede devredecek işletmenin ihaleyi alacağı düşünüldüğünde 12 rakip arasında ay bazlı teklif vermeyen tek farklı ve yaratıcı çözümlerle 3 yıl 8 ay 20 gün sonra devretme teklifiyle en yakın rakibinden 10 gün farkla ihaleyi kazanmıştır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi, terminalin yapım süresini 30 ay olarak belirlemişti. T.A.V. inşa etme temel yeteneğiyle yapımı yaklaşık 22 ayda tamamlayarak erken bitirmeden fazladan 8 ay işletme süresi kazanmıştır.

T.A.V.'ın havalimanı işletmeciliğine girişi ve sektörde büyümesi aşağıdaki kronolojik sırada olmuştur (T.A.V. Kurum Profili:2009, s.7-8) .

1997 T.A.V. kuruldu.

1999 T.A.V.'a bağlı olarak gümrük hattı dışı eşya satışı yapan ATÜ ve yiyecek içecek hizmeti sunan BTA kuruldu.

2000 T.A.V., İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'ni işletmeye başladı.

2002 “primeclass” CIP Servis hizmete girdi.

2004 Atatürk Havalimanı’nda T.A.V.’in işletme süresi 2005’e dek uzatıldı. BTA, İstanbul International Airport Hotel’i işletmeye başladı. T.A.V., Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminali’nin yapımını ve işletmesini üstlendi. T.A.V. Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. kuruldu. T.A.V. İşletme Hizmetleri A.Ş. kuruldu.

2005 T.A.V., Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal Binası, Katlı Otopark ile Genel Havacılık Terminali’nin kiralanmak suretiyle 15,5 yıl boyunca işletilmesi ihalesini kazandı. T.A.V. İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş. kuruldu. Atatürk Havalimanı İç Hatlar Terminali de T.A.V. bünyesinde işletilmeye başlandı. HAVAŞ’ın yüzde 60 hissesi satın alındı. İzmir Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali’nin yapımı ve işletmesi T.A.V.’a geçti. T.A.V. İzmir Terminal İşletmeciliği A.Ş. kuruldu. T.A.V. Bilişim Hizmetleri A.Ş. kuruldu. T.A.V., Gürcistan’da Tiflis Uluslararası Havalimanı’na ilişkin ihaleyi kazandı. İşletme şirketi, T.A.V. Urban Georgia LLC kuruldu.

2006 İşletme ve yapım hizmetleri “T.A.V. Havalimanları Holding” ve “T.A.V. İnşaat” olarak iki ayrı şirket halinde yeniden yapılandırıldı. İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali açıldı. Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminali açıldı. T.A.V. Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş. kuruldu.

2007 T.A.V. Havalimanları Holding’in halka arzı gerçekleştirildi. Tiflis Uluslararası Havalimanı yeni yolcu terminali hizmete açıldı. Batum Uluslararası Havalimanı işletmeye açıldı. T.A.V. Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.’nin mevcut kredilerinin iyileştirilmesi amacıyla refinansman sözleşmesi imzalandı. T.A.V. Batumi Operations LLC kuruldu. T.A.V. Havalimanları, Tunus’ta Monastir Habib Bourguiba ve Enfidha Zine El Abidine Ben Ali Uluslararası Havalimanlarına ilişkin ihaleyi kazandı. T.A.V. Tunisie SA kuruldu. Tunus Enfidha Zine El Abidine Ben Ali Uluslararası Havalimanı’nın temel atma töreni gerçekleştirildi. Havaş’ın yüzde 40 azınlık hissesi de satın alındı. Havaş, yüzde 100 T.A.V. Havalimanları Holding iştiraki oldu. T.A.V. Havalimanları Holding T.A.V. İzmir ve T.A.V. Esenboğa’da tüm hisselerin sahibi oldu. T.A.V. Havalimanları, Antalya Gazipaşa Havaalanı’nın işletme ihalesini kazandı. Havaş’ın işlettiği Hopa Terminali hizmete açıldı.

2008 T.A.V. Havalimanları, Tunus’un Monastir Habib Bourguiba Uluslararası Havalimanı’nın işletmesini devraldı. T.A.V. İstanbul, mevcut kredilerinin iyileştirilmesi amacıyla refinansman sözleşmesi imzaladı. Antalya Gazipaşa Havaalanı’nın işletmesi için T.A.V. Gazipaşa Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş. kuruldu. T.A.V. Tunisie SA proje finansmanı kapsamında kredi sözleşmesi imzalandı. T.A.V. Havalimanları, Makedonya’nın başkenti Üsküp’teki Alexander the Great ve Ohrid’deki St Paul the Apostle Uluslararası Havalimanı’nın işletilmesiyle, işletmesini opsiyonel olarak elinde bulundurduğu Shtip Kargo Havalimanı’nın yapımına ilişkin ihaleyi kazandı, ilgili imtiyaz sözleşmesi imzalandı. T.A.V. Havalimanları, T.A.V. Urban Georgia LLC

şirketinin sermayesinin yüzde 6'sını temsil eden hisselerini satın aldı. Hisse devri sonrasında ortaklık oranı yüzde 60'tan yüzde 66'ya yükseldi.

Havalimanı işletmeciliği ilgili stratejik karar verme, çoklu karmaşık dinamik süreçlerin etkin planlanmasını gerektirdiği çok yüksek karmaşıklığa sahip bir süreçtir (Manataki ve Zografos, 2009, s.1). Bir havalimanının işletilmesinde birçok etken eşzamanlı olarak gözönünde bulundurulmalıdır. Havalimanının sahip olduğu pist, apron, taksi yollarının fiziki güvenliği, bu bölgelerde hareket eden uçak ve diğer yer hizmet araçlarının trafiği, havadaki uçakların emniyetini sağlayan hava trafik kontrol hizmetlerine ait gerekli teçhizatın temini, terminallerden geçen yolcuların son varış noktalarına hızlı ve rahat ulaşmaları için kurulmuş sistemler ve bunlara paralel olarak hava sahası kapasitesi bu etkenlerin başlıcalarıdır. (Havalimanı İşletmeciliği, s.19)

Stratejik yönetimde kaynak yaklaşımı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için sahip oldukları kaynakları geliştirmeleri ve kullanmalarına dayanmaktadır. İşletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarını beraberce ve etkili bir şekilde kullanma yeteneğinin olması önemlidir. T.A.V. işletme konusunda rakipleri tarafından kolaylıkla ikame edilemez, taklit edilemez ve rekabet üstünlüğü için avantaj sağlayacak öz yeteneği olarak tek başına havalimanı ihalelerinde bütünsel çözümler sunabilmeyi belirledi.

T.A.V., havalimanlarını inşaat aşamasından başlayarak işletmeye geçerken ki gerekli olan hizmetleri kendisi vermek üzere plan yaptı. Şebeke organizasyon yapısını benimseyerek havalimanında verilmesi gereken hizmetlerin kendi bünyesindeki işletmelerde verilmesini planladı. T.A.V., kendisine bağlı işletmelerle yer hizmetleri ve işletme hizmetleri, gümrük hattı dışı eşya satış mağazacılığı, yiyecek ve içecek hizmetleri, bilgi işlem ve güvenlik hizmetleri gibi geniş bir faaliyet yelpazesi içinde havalimanı işletmesinin diğer alanlarında da hizmet vermektedir. T.A.V.'ın bu organizasyon yapısı, havalimanlarının ihalelerinde bütünsel çözümler geliştirebilmelerine ve kendi işletmelerinden aldıkları bilgileri hızlı bir şekilde değerlendirebilmelerine neden oldu.

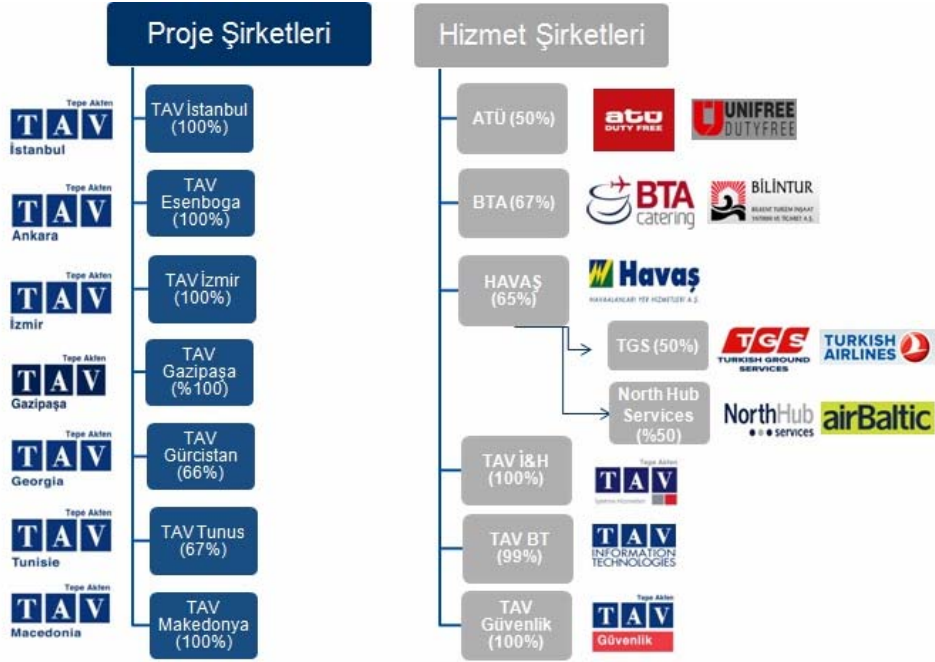
T.A.V. havalimanı yapım ve işletmeciliğinin yanı sıra gümrüksüz satış mağazaları işletmeciliği, yiyecek-içecek hizmetleri, havalimanı oteli, VIP/CIP ağırlama hizmetleri, havalimanı bilgi işlem altyapısı ve yönetimi, güvenlik ve yer hizmetleri gibi diğer iş alanları ile desteklenen ve dünyada bir örneği daha olmayan bir şirkettir. T.A.V. bir havalimanında sunulabilecek tüm hizmetlerin hepsini birden verdiği için özelleştirme yapan idare alt yüklenici ve hizmet sağlayıcılarla münferit olarak ilgilenmek durumunda kalmadığı tek bir muhatapla tüm operasyonun gerçekleşmesini sağlayabilmektedir. Bu da T.A.V.'ın rakiplerine göre farklılığını ortaya çıkarmaktadır.

T.A.V.'ın vizyonu hedef seçtiği bölgelerde (Doğu Avrupa, Kafkaslar, Ortadoğu ve Kuzey Afrika) havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olmaktı. T.A.V. öncelikle Türkiye ve Osmanlı coğrafyasındaki havalimanı ihalelerine odaklandı. T.A.V. havalimanı yapım ve işletmeciliğinde ilk önce ülke içinde Ankara, İzmir, Alanya gibi

yerlerdeki havalimanlarının ihalelerini daha sonra yakın çevredeki Gürcistan (2 havalimanı), Makedonya ve Tunus (2 havalimanı) kazandı. 2000 yılında belirlediği “10 yılda 10 havalimanı işletme” hedefini 8 yıl içerisinde gerçekleştirdi. T.A.V. aldığı Tiflis uluslararası havalimanı ihalesiyle yurt dışında hem yapımını hem de işletmesini üstlenen ilk Türk şirketi olmuştur. T.A.V., uluslararası yolcusu fazla ama yatırımı ve işletme gideri düşük olan Batum ve Antalya Gazipaşa butik havalimanlarını işletmektedir. T.A.V., Batum havalimanı, Fransa ve İsviçre'nin ortaklaşa kullandığı Basel havaalanını kullanmasından sonraki iki ülke tarafından ortaklaşa olarak kullanılan dünyadaki ikinci örnektir.

T.A.V. Havalimanları Holding, Türkiye'nin lider, Doğu Avrupa, Kafkaslar, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'nın en güçlü bölgesel oyuncularından biri haline gelmiştir.

Havalimanı işletmeciliği Türkiye'de, 2000 yılında T.A.V.'ın yap, işlet, devret projesi kapsamında en büyük yolcu kapasiteli İstanbul Atatürk Havalimanı'nı işletmeye almasıyla ivme kazanan bir iştir. Atatürk havalimanının temellerinden T.A.V. havalimanları ve T.A.V. inşaat doğdu. T.A.V., benimsediği hedefler doğrultusunda 2006 yılında yeniden yapılanarak “işletme” ve “yapım” faaliyetlerini, T.A.V. Havalimanları Holding (T.A.V. Havalimanları) ve T.A.V. İnşaat olarak düzenledi. T.A.V. Havalimanları Holding'in organizasyon yapısı, aşağıda yer almaktadır.



T.A.V. inşaat, çok büyük bütçeli projeleri yöneten, dünyanın her yerinde ihalelere davet edilen ve saygınlığı ile bilinen bir kuruluştur. Uluslararası inşaat sektörü dergisi (ENR), dünyada havalimanı inşaatı yapan 3. şirket olarak seçilen 14.000 çalışanı ve 10 milyar doları aşan iş hacmiyle T.A.V. çok kısa bir zaman içerisinde stratejik hedeflerini gerçekleştirmiştir.

Proje finansmanı mantığının geçerli olduğu yap-işlet-devret modeli havalimanı özelleştirmeleri için uzun vadeli krediler çok önemlidir. Hem projenize hem de işletmenize yatırımcıların güvenmesi ve kredi sağlaması gereklidir. Havalimanlarının yapımının büyük maliyetleri içermesi ve gelirlerin havalimanını işletmeyle uzun vadede elde edildiği ve kar'a dönüşebildiği için işletmelerin finansal yapısı ve kredibilitesi son derece önemlidir.

Havalimanı işletmeciliği ihalelerine girebilmenin ön koşulu, sektörde varlığını devam ettirme ve büyümenin temel koşulu, uzun vadeli yatırım yapabilecek finansal yatırımcıları bulmak ve finansal olarak güçlü olmaktır. T.A.V. kuruluşundan itibaren uzun vadeli kredi bulmada, ABD Goldman Sachs International (2007'de Meinl Airports International T.A.V.'ın 10,1 lik kısmını 190 milyon Euroya devraldı), Avustralyalı Babcock-Brown, İslam Kalkınma Bankası Altyapı Fonu ve Global Investment House

gibi uluslararası yatırımcılara (255 milyon Euro) hisse satışı gibi stratejik ortaklıklar kurmada ve halka arzda hisselerine yurtdışı kurumsal yatırımcıdan 18 kat, yurtiçi bireysel yatırımcıdan 10.3 kat ve yurtiçi kurumsal yatırımcıdan 28.1 kat olmak üzere ortalama 16 kat talep geldiği için finansal temellerini sağlamlaştırmıştır.

T.A.V.'ın bünyesindeki havalimanı şirketlerinin hepsi özel proje finansmanı ile kurulmuştur. T.A.V. sadece sermaye katkısı vermekte ve her şirkete yönelik ortak hizmetleri kullanmaktadır. T.A.V. bağlı şirketlerin borcuna kefil değil, verdiği bir garanti yoktur. Kısacası her şirketin kendinden sorumlu ve ileri zamanlardaki gelirleri öngörülerek verilmiş kredilerle hareket ettiği T.A.V.'ın finansal modeli ve kredibilitesi sayesinde hem yurtiçi hem de yurtdışı yatırımcılar tarafından tercih edilmektedir. Örneğin 2008'e kadar dört yıl içinde toplam tutarı 1,8 milyar Euro olan 7 büyük uluslararası proje finansmanını başarıyla tamamladı. T.A.V. aldığı havalimanı ihaleleri nedeniyle inşaat alanında sürekli yatırım yapmakla birlikte 5. işletme yılı olan 2005 yılında ilk defa kara geçmiştir. Aldığı projelerdeki kredileri ödemekte ve giderlerini karşılamakta bir sorun yaşamadığı için 13 yıldır yaşamına devam etmekle birlikte hedef bölgede ve havalimanı sektöründe büyümeye devam etmektedir.

Bir havalimanı, hizmetleriyle birbirini tamamlayan tesislerin entegre olduğu bütüncül bir yapı oluşturur. T.A.V. Havalimanları Holding'in başarısı, bu bakışla hizmet anlayışını birimler arası kesintisiz veri alışverişi üzerine kurmuş olmasından kaynaklanmakta yani, gerçek gücünü bilgidan ve hizmetlerin icrasında bilginin hızlı aktarımından almaktadır.

Üç kıtaya yayılmış 11 bini aşkın nitelikli insan gücünün yarattığı sinerji, genç ve dinamik kadronun yoğun ve tutkulu emeği, en büyük sermayesini oluşturmaktadır. Bölgede kısa sürede oluşturduğu güç öncelikle insan sermayesine dayanmaktadır. Türkiye'nin en nitelikli profesyonellerinden genç ve dinamik bir ekip oluşturan ve sahip olduğu insan sermayesiyle kendine ayrıcalıklı bir konum edinen T.A.V. Havalimanları Holding, bilgi ve birikimini kuruma aktararak kendi insan gücünü yetiştirmeyi ve çalışmalarını da değer yaratır hale getirmeyi hedeflemektedir.

Orta Doğu ve Doğu Avrupa'nın en büyük yatırım bankalarından biri olan Meind Bank'ın Avrupa, Amerika, Asya, Afrika ve Avustralya kıtalarında 28 ülkede projeler yürüten havalimanı yatırımlarında önde gelen kuruluşu Meind Airports'un T.A.V.'ın stratejik ortağı olması ve Rusya ve Doğu Avrupa'da havalimanı yatırımları planlaması T.A.V.'a olumlu katkı sağlayabilecektir.

Kısa süre içinde sektöründe büyük bir başarı öyküsüne dönüşen T.A.V., sahip olduğu bilgi birikimi, yüksek nitelikli insan kaynağı ve ileri teknolojiyle hem havalimanı yapım projelerinde hem de havalimanı işletmeciliği gibi yepyeni bir alanda küresel bir marka konumuna geldi. T.A.V. Havalimanları, işlettiği terminallerde yılda ortalama 300 havayolu şirketinin 315 bin uçuşuna ve 35 milyon yolcuya hizmet sunmakta ve dünyanın önde gelen havalimanı işletmecileri arasında yer almaktadır.

Dünyanın en önemli ve zor sektörlerinden birinde uluslararası bir güç olma yolunda kararlılıkla ilerleyen T.A.V. Havalimanları, yeniden belirlediği ortak bir hedefi hayata geçirmek için çalışmalarına aralıksız devam etmektedir. Bu hedefle, 2017'de yılda ortalama 100 milyon yolcuya hizmet vermeyi amaçlayan T.A.V. Havalimanları, insan kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanan, Türkiye'nin engin potansiyelini ve sürekli artan önemini yansıtarak yerelden evrenselliğe ulaşan bir dünya şirketi olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

T.A.V. gibi başarılı havalimanı şirketleri; pazarlıkta ve proje yönetiminde yetenekli oldular ve yeni yatırımlardan ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmada değişim yönetimi ve iş geliştirme becerilerini geliştirdiler. Zaten inşaat firmaları olmalarından kaynaklanan becerilerini başladıkları havalimanı işletmelerine de aktararak sinerji yaratmakta ve havalimanlarının işletim ve yönetiminde çok yetkin beceriler geliştirmektedir (Graham,2008:60). T.A.V. havalimanları, finansal gücü, deneyimi ve geleceği analiz etmekteki başarısıyla şu anda dünyadaki bir çok uluslar arası ihalede sadece yeterlilik alabilen değil aynı zamanda bilgi birikimi ve yeteneğinden dolayı davet edilen bir konuma gelmiş bulunmaktadır. Günümüzde T.A.V., havalimanı ihaleleri için tek başına yeterlilik alabilecek güçte, Türkiye de tek, dünyanın ise aranan havalimanı işletmecisi kuruluşlarından.

T.A.V., sektördeki boşluğu görerek fırsatlardan yararlanmak için gerekenleri zamanında yaptı. Havalimanı işletmeciliğinde bütünsel çözümler sunan şebeke organizasyon yapısı, uzun vadeli finansman kaynaklarını bulmada ve ödemeler dengesini iyi kurmada başarılı olan entellektüel sermayesi güçlü bir şirket haline geldi. Her projeden öğrendiklerini bireysel, bağlı örgüt ve örgütsel düzeyde bir sonraki projeye aktaran öğrenen organizasyon yapısına sahip olması stratejik yönetim açısından başarılı olmasına katkı sağladı.

Sonuç

T.A.V.'ın uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında stratejik yönetim açısından başarılı ve yerinde kararlar alması ve uygulamasının önemi çok büyüktür.

T.A.V.'ın kuruluşundan itibaren aldığı ilk havalimanı işletmesinden günümüze kadar geçen sürede planladıklarını önce ulusal düzeyde, sonra bölgesel düzeyde ve sonra küresel düzeyde gerçekleştirdiği için başarılı stratejik yönetim örneği gösteren bir işletmedir. Dünya genelinde havalimanlarının özelleştirilmesini fırsat olarak görmüş ve havalimanlarının etkin ve verimli olarak yönetilmesiyle büyük bir başarı ve büyüme sağlanabileceğini göstermiştir.

T.A.V. havalimanı özelleştirmelerinde fırsat yaklaşımını benimsemekle birlikte daha sonra kaynak yaklaşımını yani havalimanı yapımı ve işletmede bütünüleyici hizmetleri vererek rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamada temel yeteneğini oluşturmuştur.

T.A.V.'ın örgütsel yapısı; etkin bilgi yönetimi uygulamaları ve insan sermayesinin katkısıyla fırsatlara ve yeniliklere açık öğrenen bir örgüt olmasına ve ihalelerde hızlı, etkin ve bütünsel teklif sunmasına katkıda bulunmaktadır.

T.A.V. dikey ve yatay bütünleşmeye dayalı iş modeliyle hem havalimanlarını inşa etmekte hem işletmekte hem de gümrüksüz mağazacılık, yer hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, havalimanı güvenliği ve havalimanı enformasyon teknolojileri gibi önemli hizmetleri bünyesindeki şirketler aracılığıyla vererek stratejik yönetim başarısını göstermektedir. Havalimanı işletmecisi olarak önemli operasyonel ve finansal sinerjilere yol açan matris iş yapısı ve şebeke örgütlenmesi gerçekleştirmiştir.

Havalimanı işleten daha eski, deneyimli ve güçlü rakiplerin olduğu bir sektörde T.A.V. yeni bir şirket olmakla birlikte tüm hizmetlerin hepsini birden verebilen iş modeliyle "tek bir sorunu çözme önerisi yerine tek bir çözüm şemsiyesiyle tüm sorunları çözebilen bir işletme olarak kendini stratejik olarak konumlandırmıştır. Bu stratejik konumlandırmayla T.A.V., rakiplerine göre hızlı, etkin ve doğru çözümler geliştirmede rekabet avantajı sağlamıştır. Rakip işletmeler çoklu çözümler sunabilmek için konsorsiyomlar kurarken T.A.V.'ın tek başına çoklu çözümleri, hızlı ve esnek bir şekilde sunması Gürcistan, Makedonya ve Tunus gibi farklı ülkelerde başarılı olabildiğini göstermiştir. T.A.V.; Tunus'daki havalimanı ihalelerinde Birleşik Arap Emirliklerinden Mubadala Almanya'dan Hochtief, Kanada'dan SNC Lavalin, Fransa'dan Aeroport De Nice konsorsiyumuyla tek başına yarışarak başarılı oldu. T.A.V.'ın sadece arazi olarak ihaleyi alıp tüm pist ve tesislerin yapılacağı ilk projesidir.

T.A.V. Havalimanları; Türkiye'de 4, Gürcistan'da 2, Makedonya'da 2 ve Tunus'da 2 havalimanı olmak üzere 10 yıl içerisinde toplam 10 havalimanı işletmektedir. T.A.V. Güvenlik, HAVAŞ Yer Hizmetleri, ATÜ Gümrüksüz Mağazacılık, BTA Yiyecek İçecek, T.A.V. Enformasyon Teknolojileri ve TGS Yer Hizmetleri (THY ortaklığıyla) toplam 7 hizmet işletmesi T.A.V.'ın bünyesinde bulunmaktadır. T.A.V. İnşaat, havalimanlarındaki yapım işlerine odaklanmış firmasıdır.

Stratejik yönetim çerçevesindeki uzun vadeli bakış içerisinde gelecekle ilgili planlarını yaparken proje yönetimi, işletme ve finansmanında uzmanlaşmayı başarmıştır. Yap-işlet-devret modeli çerçevesinde sahibi olmadığı maddi varlıklara yatırım yaptığı için defter değeri açısından fazla değerli olmamakla birlikte müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayeden oluşan entellektüel sermaye yönü kuvvetli olmasının göstergesi 10. yılında Türkiye'nin en büyük 500 firmasının arasında T.A.V.'ın 5 firmasının yer almasıdır.

Kaynakça

Byars Llyod L. (1987), Strategic Management Planning and Implementation Concepts and Cases.

- Carney M. and Mew K. (2003), Airport governance reform: a strategic management perspective, *Journal Of Air Transport Management*, 9,pp. 221-232.
- Caves Robert E. and Geoffrey D. Gosling (1999), *Strategic Airport Planning*.
- Doganis, R., (1992), *The Airport Business*. Routledge, New York.
- Graham Anne (2008), *Managing Airports : An International Perspective*. UK.
- Flouris Triant G. and Sharon L. Oswald (2009), *Designing and Executing Strategy In Aviation Management*, UK.
- Francis G. Humpreys (2002), *Performance Measurement A Review Of Airports Transport Management*, 1,pp.79-85.
- <http://www.frost.com/prod/servlet/report-brochure.pag?id=B735-01-00-00-00>
- Kaya Ergün (Yönetici), Mehmet Başar, Ender Gerece, Ferhan Kuyucak ve Arda Sürmeli(2005), *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları : Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No : 1649.
- Manataki Ioanna E. and Zografos Konstantinos (2009), *Assessing airport terminal performance using a system dynamics model*, *Journal of Air Transport Management* Kocaeli Üniversitesi SHYO, Havalimanı İşletmeciliği,19 syf., 2008, Kocaeli Üniversitesi Yayın No: 305.
- T.A.V. Kurum Profili (2009)
- T.A.V. NewsPort,Bülten ve Dergileri.
- Ülgen Hayri ve S. Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*,İstanbul.