

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE MÜLKİYET VE YÖNETİM;
DÜNYADAN ÖRNEKLER, TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM VE
ÖNERİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oktay Güzel

1203817400

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin Akçaoğlu

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817400 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Oktay GÜZEL", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE MÜLKİYET VE YÖNETİM; DÜNYADAN ÖRNEKLER, TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM VE ÖNERİLER" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Yıldırım SALDIRANER
Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 29 Ağustos 2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum, “HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE MÜLKİYET VE YÖNETİM; DÜNYADAN ÖRNEKLER, TÜRKİYE’DEKİ MEVCUT DURUM VE ÖNERİLER” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


29 Ağustos 2014

Oktay GÜZEL

ÖNSÖZ

Dünya üzerinde bulunan havalimanlarından örneklerle, Türkiye’de bulunan havalimanlarının mülkiyet ve işletme durumlarının karşılaştırılarak incelendiği bu tez çalışmasının hazırlanmasında sağladığı imkânlar ve her türlü destek için başta, kendisini hayat hocam olarak adlandırdığım, Sayın Rektör Hocam Prof. Dr. Ünsal Ban olmak üzere, çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Emin Akçaoğlu’na, yardımlarını, bilgi ve fikirlerini benden hiç esirgemeyen kıymetli Doç. Dr. Yıldırım Saldıraner Hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışma sürecinde benden fikirlerini hiç esirgemeyen ve her fırsatta tecrübelerini benimle paylaşarak olumlu motive olmamı sağlayan çok kıymetli mesai arkadaşlarım, İşletme Fakültesi akademisyenlerine teşekkür ederim.

Havacılık sektörü içerisinde yer alan ve her türlü bilgilerinden istifade etmemde bana yardımcı olan TAV Esenboğa A.Ş. Genel Müdürü Sayın Nuray Demirel’e ve tüm TAV çalışanlarına, DHMİ Genel Müdürü Sayın Orhan Birdal’a ve tüm DHMİ çalışanlarına, sektörde yer alan ve yardımlarından istifade ettiğim diğer tüm yerli ve yabancı şirketlere çok teşekkür ederim.

Yalnızca bu çalışma için değil, tüm hayatım boyunca benden desteklerini hiç eksik etmeyen çok değerli aileme ve biricik nişanlıma teşekkür ederim.

Ağustos, 2014

Oktay Güzel

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1 Havayolu Sistemi	4
1.2 Havalimanı ve Türleri	4
1.2.1 Hub Havalimanları	5
1.2.2 Bölgesel Havalimanları	6
1.3 Havayolu Taşımacılığı	6
1.3.1 Havayolu Yolcu Taşımacılığı	7
1.3.2 Havayolu Yük Taşımacılığı	8
İKİNCİ BÖLÜM	
2. MÜLKİYET	10
2.1 Mülkiyet Kavramı	10
2.2 Özelleştirme Kavramı	13
2.2.1 Avrupa’da Özelleştirme Hareketleri	13
2.2.2 Özelleştirmenin Faydaları	15
2.2.2.1 Özelleştirmenin kamu sektörü açısından faydaları	15
2.2.2.2 Özelleştirmenin özel sektör açısından faydaları	16
2.3 Havalimanı Mülkiyeti	16
2.3.1 Dünyada Havalimanlarında Mülkiyet Yönetimi	17
2.3.1.1 Kamu mülkiyeti işletim türleri	17
2.3.1.1.1 Merkezi yönetim tarafından işletilen mülkiyet türleri	18
2.3.1.1.2 Merkezi ve yerel yönetimler tarafından işletilen mülkiyet türleri	19
2.3.1.2 Kamu-Özel ortaklığı ile işletilen mülkiyet türleri	20
2.3.1.3 Özel Sektör mülkiyetindeki işletim türleri	21
2.3.2 Türkiye’de Havalimanlarında Mülkiyet Yönetimi	21
2.3.2.1 Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)	22
2.3.2.2 Diğer uygulamalar (Sabiha Gökçen)	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ	28
3.1 Dünyadaki Havalimanı ve Terminal İşletmeciliğinden Örnekler	28
3.1.1 Avrupa Kıtası Havalimanları	28
3.1.1.1 Londra Heathrow Havalimanı	28
3.1.1.2 Frankfurt Havalimanı	30

3.1.1.3	Amsterdam Schiphol Havalimanı	31
3.1.1.4	Atina Uluslararası Havalimanı	32
3.1.1.5	Barcelona El-Prat Havalimanı	33
3.1.1.6	Brüksel Havalimanı	34
3.1.2	Amerika Kıtası Havalimanları	35
3.1.2.1	Boston Logan Havalimanı	35
3.1.2.2	Cancun Havalimanı	36
3.1.3	Asya Kıtası Havalimanları	37
3.1.3.1	Seul Incheon Havalimanı	37
3.1.3.2	Narita Uluslararası Havalimanı	37
3.1.4	Avustralya Kıtası Havalimanları	38
3.1.4.1	Melbourne Uluslararası Havalimanı	38
3.2	Türkiye’de Havalimanı ve Terminal İşletmeciliğinden Örnekler	39
3.2.1	İstanbul Atatürk Havalimanı	39
3.2.2	Ankara Esenboğa Havalimanı	41
3.2.3	İzmir Adnan Menderes Havalimanı	43
3.2.4	Sabiha Gökçen Havalimanı	44
3.2.5	Antalya Havalimanı	45
3.2.6	Milas Bodrum Havalimanı	46
3.2.7	Muğla Dalaman Havalimanı	47
3.2.8	Gazipaşa Havalimanı	48
3.2.9	Zafer Havalimanı	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
4.	GENEL DEĞERLENDİRME	51
4.1	Türkiye’de Havacılık Sektöründe Mülkiyet Yönetiminin Değerlendirilmesi	51
4.2	Türkiye’de ki Havalimanı İşletmeciliğinin Değerlendirilmesi	54
BEŞİNCİ BÖLÜM		
5.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	57
KAYNAKÇA		63
ÖZGEÇMİŞ		68

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Havayolu Taşımacılığı Yıllık Oransal Değişimi	7
Tablo 1.2 : Dünyadaki Toplam Ulusal – Uluslararası Yolcu Değerleri	8
Tablo 1.3 : Dünyadaki Toplam Ulusal – Uluslararası Kargo Değerleri	9
Tablo 2.1 : Türkiye’de Özel Sektör İşletmeciliğindeki Havalimanları	22
Tablo 2.2 : Mülkiyeti DHMİ’de bulunan Havalimanları Hakkında Genel Bilgiler	24
Tablo 2.3 : DHMİ Genel Müdürlüğü Mülkiyetinde Bulunan Havalimanlarının Yönetim Türleri	25
Tablo 2.4 : DHMİ Mülkiyetinde Bulunan Havalimanları ve Terminallerin İşletim Durumları ve süreleri	26
Tablo 3.1 : İstanbul Atatürk Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	41
Tablo 3.2 : Ankara Esenboğa Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	42
Tablo 3.3 : İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	43
Tablo 3.4 : Sabiha Gökçen Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	44
Tablo 3.5 : Antalya Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	46
Tablo 3.6 : Milas – Bodrum Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	47
Tablo 3.7 : Muğla Dalaman Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	48
Tablo 3.8 : Gazipaşa Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	49
Tablo 3.9 : TAV A.Ş. İşletme Hisselerinin Dağılımı	49
Tablo 3.10 : Zafer Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı	50
Tablo 4.1 : DHMİ Havalimanlarının Yıllık Gelir – Gider Dağılımı	53
Tablo 4.2 : Türkiye’deki Havalimanlarının Yıllık Yolcu Sayıları	55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Yük ve Yolcu Taşımacılığı Oranları.....	8
Şekil 2.1 : Kaynak – Risk - Kontrol Dengesi.....	11
Şekil 3.1 : Frankfurt Havalimanı Hisselerinin Dağılımı.....	30
Şekil 3.2 : Amsterdam Schiphol Havalimanı Hisselerinin Dağılımı.....	31
Şekil 3.3 : Atina Uluslararası Havalimanı Hisselerinin Dağılımı.....	32
Şekil 3.4 : Barcelona El-Prat Havalimanı Hisselerinin Dağılımı.....	33
Şekil 3.5 : Brüksel Havalimanı Hisselerinin Dağılımı.....	34
Şekil 3.6 : AZUR Hisselerinin Dağılımı.....	37
Şekil 3.7 : Melbourne Havalimanı Sermaye Dağılımı.....	39

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADI	: Havalimanı Geliştirme ve Yatırım (Airport Development and Investment)
AENA	: İspanyol Havalimanları ve Hava Seyrüsefer İşletmeleri (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea)
APAC	: Avustralya Pasifik Havalimanları Kurumsal Limited (Australia Pacific Airports Corporate Limited)
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ASELSAN	: Askeri Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
ASUR	: Groupe Aeropuerto del Sureste, S.A. de C.V.
BAA	: İngiliz Havalimanı Otoritesi (British Airport Authorities)
BATC	: Brüksel Havalimanı Terminal Şirketi (Brussels Airport Terminal Company)
BB	: Büyük Britanya
BIAC	: Brüksel Uluslararası Havalimanı Şirketi (Brussels International Airport Company)
DKK	: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
FIG	: Havalimanı Emlak Şirketi (Flughafen Immobilien Gesellschaft)
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasılası
HAVELSAN	: Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
HEAŞ	: Havalimanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
HKK	: Hava Kuvvetleri Komutanlığı
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (The International Air Transport Association)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization)
ICF	: İçtaş Holding – Fraport AG Ortaklığı
JPY	: Japon Yeni
IIAC	: Incheon Uluslararası Havaalanı Şirketi (Incheon International Airport Corporation)
ITA	: Havalimanları Teknik Yatırımı (Inversiones Técnicas Aeropuertos)
İTEP	: İleri Teknoloji Endüstri Parkı
İSG	: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKK	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
MAHB	: Malaysia Airports Holdings Berhad
MKK	: Mevcut Koltuk-Kilometre

NAA	: Narita Uluslararası Havalimanı Şirketi (Narita International Airport Corporation)
OİB	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
PAT	: Pist – Apron – Taksiyolu
RADF	: Kamu Varlıkları Geliştirme Fonu (Republic Asset Development Fund)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SSM	: Türkiye Savunma Sanayii Müsteşarlığı
TAI	: TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.
TAV	: Tepe – Akfen Havalimanları Holding
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TSKGV	: Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
YİD	: Yap – İşlet – Devret
YYK	: Yolcu-Yük Faktörleri

ÖZET

HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE MÜLKİYET VE YÖNETİM; DÜNYADAN ÖRNEKLER, TÜRKİYE’DEKİ MEVCUT DURUM VE ÖNERİLER

GÜZEL, Oktay

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emin AKÇAOĞLU

Ağustos - 2014, 80 sayfa

Havalimanlarının mülkiyet (sahiplik) ve işletme (yönetim) yapılarının ele alındığı bu çalışma ile havalimanı yönetimi konusunda başarılı ülkelerin havalimanlarının mülkiyet ve yönetim yapılarını inceleyerek “Türkiye’deki mevcut havalimanlarının nasıl daha etkin yönetilebileceği” sorusuna cevap olabilecek bazı öneriler getirebilmek amaçlanmıştır.

Türkiye’de gerek kamu gerekse özel sermaye ile kurulmuş havalimanı yöneticiliği sektöründe faaliyet gösteren şirketler bulunmaktadır ve genel olarak bu şirketler, sektörün yapısına da bağlı olarak, sadece ulusal değil uluslararası alanda faaliyetlerini yürütürler. Türkiye’de bulunan havalimanlarının mülkiyetlerinin neredeyse tamamı bir kamu şirketi olan DHMİ’ye aittir. DHMİ bu havalimanlarının bazılarını doğrudan kendisi işletmektedir, bazılarını ise özel sektöre ‘YİD modeli (ve sonrasında kiralama) ile’ işletmektedir.

Hazırlanan bu tez çalışması ile mülkiyet ve işletme yapıları üzerinde durularak, Türkiye’de havalimanı yönetimi sektöründe faaliyet gösteren şirketler incelenmiş, değerlendirilmiş ve uluslararası uygulamalar paralelinde kamu ve özel sektör açısından sektörün sürdürülebilir gelişimine esas öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık, Havalimanı, Mülkiyet, Yönetim, İşletme.

ABSTRACT

OWNERSHIP AND MANAGEMENT IN AIRPORT INDUSTRY; EXAMPLES FROM WORLD, CURRENT STATUS IN TURKEY AND SUGGESTIONS

GÜZEL, Oktay

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Emin AKÇAOĞLU

August - 2014, 80 pages

In this thesis, it is analyzed successful ownership models and management approaches of airports throughout the world in order to bring some suggestions to operate Turkish airports in a more efficient and effective way.

In Turkey, there are both public and private companies servicing in the airport operations industry. These companies, depending on the nature of the industry, usually operate airports not only nationally but also internationally. In Turkey, almost every airport is operated by DHMI which is a public company. DHMI either directly operates these airports or transfer airport operations to private companies via Build-Operate-Transfer (BOT) model.

In this study, companies which are operating in airport management industry are examined and evaluated with an emphasis on the ownership models and management approaches. In correspondence with international practices, it was aimed to bring forward some proposals for sustainable development of the industry in regard to public and private companies.

Key Words: Aviation, Airport, Ownership, Management, Operation.

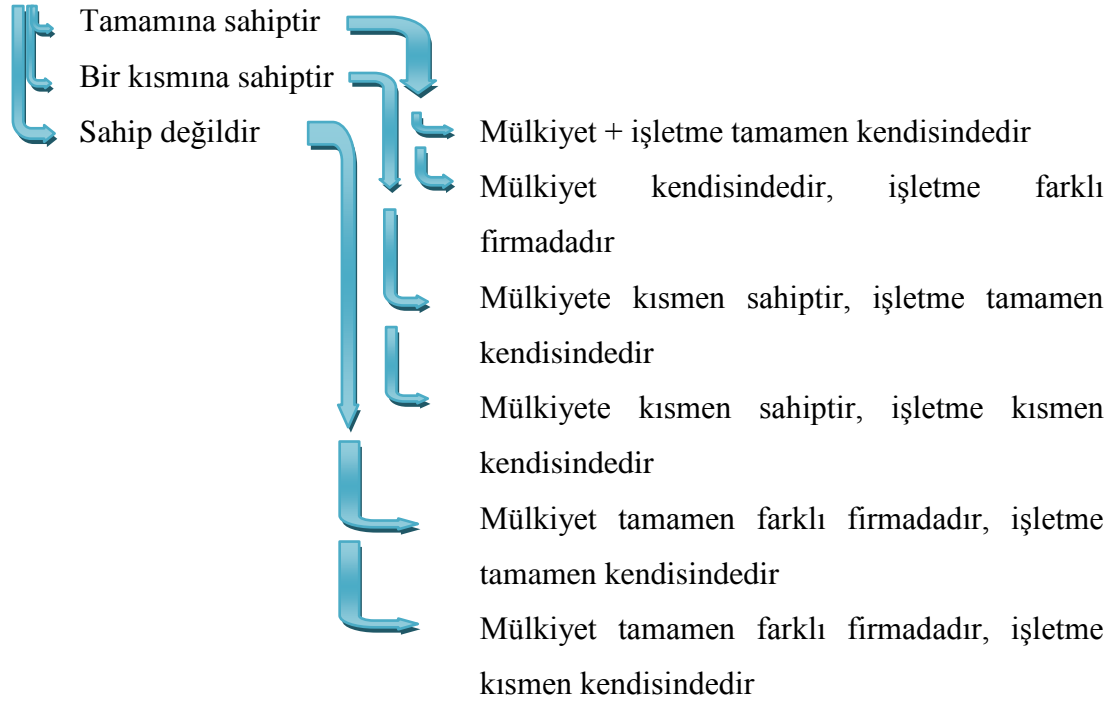
GİRİŞ

Son yıllarda farklı ülkeler arasındaki ticari, siyasi, ekonomik, kültürel, vb., ilişkilerin gelişmesiyle ve pek çok iş kolunun bu sayede birbirlerine eklenmesiyle bazı sektörler diğerlerine kıyasla daha çok öne çıkmaktadır. Bu öne çıkışın sebeplerinden bir tanesi de bahsedilen etkileşim ile birlikte, bu sürece sağlanan katkının derecesidir. Örneğin havacılık sektörü bu etkileşim sürecine katkı sağlamaktadır bununla birlikte ülkeler arası etkileşimin sağlanması da havacılık sektörünün gelişimine katkı sağlamaktadır. Etkileşimin gerçekleşmesiyle ülkeler birbirleri ile olan ilişkilerini daha da güçlendirme ihtiyacı hissedeceklerdir ve bu ilişkileri sağlayabilmenin en hızlı yollarından biriside havacılıktır.

Ulaşım hizmetlerinin her türünde hız, güvenlik, güvenilirlik ve maliyet, hizmet talep edenler için temel etkenlerdir. Genel olarak bir hizmet sektörünün var olabilmesi ya da varlığını koruyabilmesi, bu etkenler kapsamında ne kadar rekabetçi olabildiğine bağlıdır. Havacılık sektörü farklı ulaşım türleri arasında hız, güvenilirlik, güven ve maliyet bakımından hizmet talep edenler açısından en öne çıkan ulaşım seçeneğidir.

Eğer bir havalimanı işletmecisi, bünyesinde ki havalimanını etkili ve verimli bir şekilde yönetmek ayrıca kâr maksimizasyonunu sağlayabilmek istiyorsa bunu genellikle şu şekillerde yapar;

Havalimanı işletmesinin mülkiyet durumu;



Tüm dünyadaki, havacılık işletmeciliği sektöründe bulunan gerek kamu gerekse özel sektör firmaları incelendiğinde yukarıdaki mülkiyet – işletme yapısı içinde yer aldıkları görülmüştür. Bu tez çalışması ile amaçlanan, havalimanı işletmeciliği alanında belli ülkelerdeki mülkiyet ve işletme yapılarını incelemek; Türkiye’de uygulanan mevcut sistem ile karşılaştırmak; bu uygulamaların olumlu ve olumsuz yönlerini belirginleştirmek; olumlu yönlerin nasıl muhafaza edilebileceğini, olumsuz yönlerin nasıl iyileştirilebileceğini tartışmaktır.

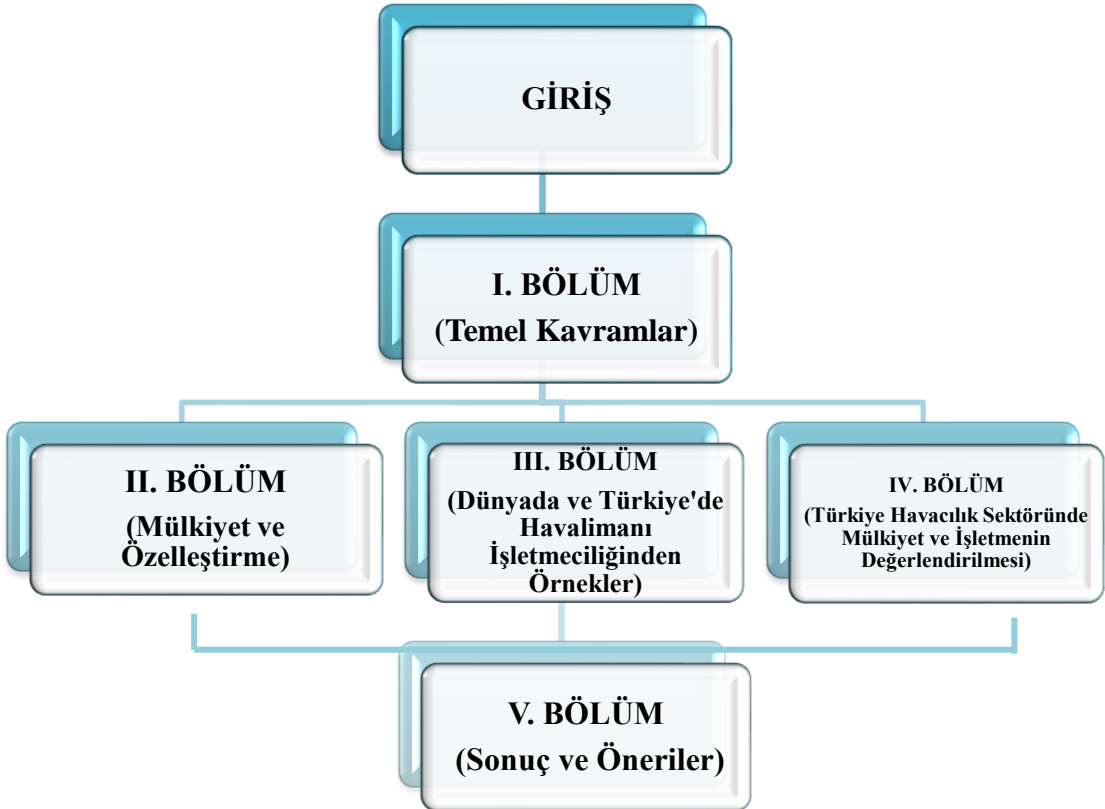
Konu ile alakalı geniş çaplı literatür taraması yapılmış, yerli ve özellikle yabancı literatürde bir çok çalışma incelenmiştir. Yerli kaynaklarda doğrudan konu ile ilgili yapıtlara rastlanılamamıştır. Yalnızca 2004 yılında, Gazali Çiçek tarafından, sivil havacılığın Türkiye’de ki yapılanmasını inceleyen bir tez çalışmasına, bir de Ünal Battal tarafından 2006 yılında incelenen mülkiyet yapısının ekonomi üzerindeki etkilerini araştıran bir makale çalışmasına rastlanmıştır. Yabancı kaynaklarda konu ile doğrudan alakalı olarak Doganis’in, 1992 yılında yayımlanan “The Airport Business”, 2001 yılında ilk versiyonu, 2005 yılında ikinci versiyonu yayımlanan “The Airline Business” adlı kitapları havacılıkta mülkiyet yapısının dünyadaki türleri konusunda açıklayıcı fikirler vermektedir. Bununla birlikte diğer birçok yabancı kaynağa da çalışmada yer vermeye çalışılmıştır.

Hazırlanan bu tezin ilk bölümü genel havacılık terimleri hakkında kısaca bilgi vermeyi amaçlanmaktadır. Bu bölüm çalışmanın bütünlüğünü bozmamak ve esas

amaca odaklanabilmek maksadıyla kısa tutulmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm ise ‘mülkiyet’ kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bu bölümde mülkiyet ile ilgili literatür incelenmiş ve bazı teoriler üzerinde durulmuştur. Ayrıca dünyada ve Türkiye’de uygulanan havalimanı yönetim sistemleri sınıflandırılmıştır. Konunun bütünlüğünü sağlamak amacıyla bu bölümde özelleştirme kavramına da değinilmiş ve Türkiye’deki uygulama hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde, dünyadaki ve Türkiye’deki bazı havalimanlarının yönetim yapıları incelenmiş, genel hatlarıyla dünyanın farklı coğrafyalarında bulunan bazı havalimanlarından örnek bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye’de havacılık sektöründe mülkiyet yapısı ve havalimanı işletmeciliği incelenmiş; farklı modellerin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise dördüncü bölümde belirtilen güçlü ve zayıf yönlerin uygulamada ne gibi sonuçlar getirdiği belirtilmiş ve bazı öneriler getirilmiştir.

Aşağıda gösterilen şema, bu tez çalışmasında izlenen yol haritası olarak verilmiştir;



BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Havayolu Sistemi

Yolcu ve yük (kargo, posta, bagaj) taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, havalimanı yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi kapsamaktadır (DPT, 2001).

Havayolu sistemi, havalimanı ve terminal işletmeciliği ile hava seyrüsefer/trafik kontrol hizmetleri ve bunlara bağlı diğer hizmetler ile desteklenmektedir. Günümüzde havayolu terimi, genel olarak havacılık sektöründe taşımacılık hizmeti sağlayan şirketleri ifade etmekte de kullanılır.

1.2 Havalimanı ve Türleri

Havalimanları karmaşık endüstriyel ticari girişimlerdir. Havalimanları, birbirinden farklı elementleri ve aktiviteleri, kolaylaştırmak adına, bir araya getiren, yolcuları ve yolcu nakliyelerinin yüzey ve hava arasında yer değiştirmesini sağlayan bir forum gibi davranır (Doganis, 1992).

Bir havalimanı esasen hava araçları için bir ya da birden fazla pistten oluşan, yolcu veya yük taşımacılığının hava araçları vasıtasıyla yapıldığı, hava araçlarının yer hareketine esas pist, apron ve taksi yolları ile terminallerden ve ilişkili binalardan, diğer teknik hizmet sistem ve tesislerden oluşan yapıdır. Dünyada mevcut havalimanı işletmecilerinin önemli bir çoğunluğu sahibi oldukları pistleri, terminalleri ve ilişkili alt/üst yapı tesislerini (apron, taksiyolları vb. gibi) kendileri işletme yoluna gitmişlerdir. Ancak bunun bazı istisnaları da vardır, ABD'deki birçok terminal havayolu şirketlerine aittir, ayrıca Fransa'da bazı havalimanlarında da yer hizmetleri, yerel ticaret odalarından ziyade hükümet tarafından işletilir (Doganis, 1992). Bu örneklerin çoğaltılması mümkündür. Günümüzde, Türkiye'de de olduğu

gibi, özellikle büyük havalimanlarında terminal işletmeciliği, yer hizmetleri, ikram hizmetleri vb. faaliyetler genellikle özel sektör kuruluşları tarafından işletilmektedir.

Wells ve Young (2004), bir havalimanını yönetme işini bir şehrin valisi olmaya benzetir. Tıpkı bir şehir gibi bir havalimanı da çeşitli imkânlardan, sistemlerden, kullanıcılardan, çalışanlardan, kurallardan ve yönetmeliklerden oluşur. Ayrıca, şehirlerin ticaret ve alım satımda birbirleri ile ilişki içerisinde gelişmeleri gibi havalimanları da yolcu ve kargo taşımacılığı için diğer havalimanlarına kıyasla yerleşme yetenekleri ile kısmen başarılı olurlar. Her ne kadar Wells ve Young havalimanlarını işletmede sadece yerleşme yeteneklerini ifade etseler de bu durumun kısmen başarılı olabileceğini belirtmişlerdir. Zira pazarlarda kalıcılığı sağlayabilmek için diğer birçok yeteneğin yanında temel olarak işletme ve pazarlama yeteneklerini de yönetim sürecine dâhil etmek gerekebilir.

Yukarıda yer verilen bazı tanımlamalardan yola çıkılarak genel bir havalimanı tanımı yapmak mümkündür. Yolcu ve yük taşımacılığı faaliyetlerinin yürütülebilmesi için pist, apron, taksi yolları, uçak park alanları, hava trafik kontrol hizmetleri, elektrik/elektronik sistemler, yer/saha hizmetleri, uçak bakım-hangar hizmetleri, akaryakıt servisleri, tesis/teçhizat işletme-bakım-onarım hizmetleri gibi temel hizmetleri içine alan, bu hizmetlere yardımcı otopark, dinlenme, yeme-içme, Ar-Ge, eğitim, güvenlik, sağlık, alış-veriş gibi diğer hizmetleri kapsayan, tüm bu fonksiyonların sevk ve idaresinin yapılmasına olanak sağlayan uluslararası kuralların benimsenerek yönetildiği ve sistemli şekilde bir yerleşke üzerine oturtulduğu yapılar *havalimanı* olarak tanımlanabilir.

Havalimanları, tüm dünyadaki örnekleri incelendiğinde, belli türlere ayrılmıştır. Bu türler arasında hub havalimanları ve bölgesel havalimanları en çok öne çıkan türlerdir.

1.2.1 Hub Havalimanları

En genel ifadesi ile bir havalimanı yoğun iç hat ve/veya uluslararası uçuşlara sahip ve havalimanına gelen/giden yolculara devam eden uçuşlarında uygun bağlantı uçuşları sağlıyor ise bu havalimanı *hub havalimanı* olarak adlandırılır. Geniş manası ile hub sistemine sahip havalimanları, aynı ya da farklı türlerde taşımacılık şekilleri ile farklı noktalardan aktarmalı yolcu ya da yük taşımacılığı gerçekleştirmeyi ifade eder.

Hub havalimanları oluşumunda en büyük etken, havalimanının yerleşik olduğu bölgenin bağlantı uçuşları için elverişliliği/etkenliği ile büyük bir havayolu şirketinin ana üssü olmasıdır. Buna örnek olarak İstanbul Atatürk Havalimanı'nı gösterebiliriz. Şöyle ki, Atatürk Havalimanı doğu-batı ve kuzey-güney arasında stratejik bir bölgede yerleşiktir. THY'nin ana üssüdür ve THY'nin iç ve dış hat seferleri için bağlantı/aktarma merkezidir.

1.2.2 Bölgesel Havalimanları

Bir bölgede yer alan küçük ya da yeterli uçak/yolcu trafiğine sahip olmayan havalimanlarının mevcudiyetinde, bu havalimanlarından birisinin merkez olarak kabul edilip, bu havalimanına diğerlerinden küçük uçaklar ile yolcu taşınarak, toplanan yolcuların buradan diğer bölgelerde yer alan havalimanlarına aktarılması yaygın bir uygulamadır. Ayrıca, yeterli yolcu sayısına sahip olmayan merkezlerin mümkün mertebe orta noktasında tek bir havalimanı yapılarak bu havalimanının bütün bölgeye hizmet vermesi de sık rastlanan bir durumdur. Bu tür havalimanları bölgesel havalimanları olarak ifade edilmekte olup, amaç yeterli yolcu sayısının oluşturularak verimli bir işletmecilik yapılmak istenmesinden kaynaklanmaktadır.

Bölgesel havalimanını hub havalimanından ayıran en önemli özellik, hub sistemine sahip havalimanlarında uluslararası niteliğin ön plana çıkmasıdır.

1.3 Havayolu Taşımacılığı

Bir kişi ya da bir malın hava araçları vasıtasıyla bir yerden bir başka yere belli ulusal ve uluslararası kurallara bağlı kalınarak sistemli bir şekilde taşınması işlemi kısaca havayolu taşımacılığını ifade eder. Tanımlamada geçen 'kişi' ifadesi taşımacılık terminolojisinde 'yolcu' olarak ifade edilir. 'Mal' kavramı ise 'yük' (kargo, posta, bagaj) olarak anlaşılmalıdır. Her ne kadar çalışmanın bu bölümünde terimlerin tanımsal ifadelerine yer verilmek istense de burada ilave olarak yolcu taşımacılığı ve kargo taşımacılığının sektörel önemini belirtmesi adına bazı bilgilere de değinilecektir.

Aşağıda Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) tarafından yayımlanan (2013) hava taşımacılığının önemini ve yıllık oransal değişimini gösteren tablo 1.1'de, koltuk – kilometre türünden belirtilen yolcu taşımacılığı verileri, bir önceki yıla göre yüzde 4,6 oranında artış göstermektedir. En hızlı büyüme, %16'1

Orta Asya, en düşük büyüme ise %1,9 ile Kuzey Amerika pazarındadır. Avrupa'daki büyümede dünya ortalamasının altındadır.

MKK: Mevcut Koltuk-Kilometre, *YYF*: Yolcu-Yük Faktörleri

Tablo 1.1: Hava Taşımacılığı Yıllık Oransal Değişimi, (ICAO, 2013)

Bölgeler	Uluslararası		Ulusal		Toplam			
	Ücretli Yolcu Kilometresi						MKK	YYF
	Trafik Büyümesi (%)	Pazar Payı (%)	Trafik Büyümesi (%)	Pazar Payı (%)	Trafik Büyümesi (%)	Pazar Payı (%)	Kapasite Artışı (%)	Yük Faktörü (%)
Afrika	+7,4	+3	+4,2	+1	+7	+2	+5,2	+69,6
Asya ve Pasifik	+5,2	+27	+9,6	+37	+7,2	+31	+6,7	+77,2
Avrupa	+3,8	+38	+3,7	+8	+3,8	+27	+2,6	+79,9
Latin Amerika ve Karayipler	+8,6	+4	+4,2	+7	+6,3	+5	+5,0	+76,1
Orta Asya	+10,9	+13	+16,1	+1	+11,2	+9	+11,5	+76,9
Kuzey Amerika	+2,6	+14	+1,9	+46	+2,2	+26	+1,9	+83,0
Dünya	+5,2	+100	+5,1	+100	+5,2	+100	+4,6	+79,1

1.3.1 Havayolu Yolcu Taşımacılığı

En genel ifadesi ile hava yolcu taşımacılığı, havayolu şirketleri vasıtasıyla kişilerin bir yerden bir başka yere hava araçları ile taşınmaları şeklinde belirtilebilir. Bununla birlikte bu tanım oldukça geneldir ve havayolu yolcu taşımacılığını ifade etmede bazı eksiklikleri barındırır; “havayolu yolcu taşımacılığı” ifadesinde geçen ‘yolcu’, mana olarak bir hava aracında bulunan uçuş ve kabin ekibi haricindeki ve amacı bir yerden bir yere götürülmek olan kişiyi/kişileri ifade eder. Genel tanımda detaylandırılması gereken bir diğer ifade ise “havayolu şirketleridir”. Bu şirketler, ücret karşılığında yolculara hava araçları ile bir yerden bir yere taşıma hizmeti sağlayan kuruluşlardır.

Tablo 1.2’de ICAO tarafından 2014 yılında açıklanan, dünya üzerinde 2004 yılından 2013 yılına kadar gerçekleşen yolcu taşımacılığı verileri yıllık değişim oranları ile birlikte ifade edilmiştir. ICAO yolcu trafik değerleri taşınan gerçek yolcu sayısını ifade etmekte olup, dünya toplamı ilk defa 3 milyarı geçmiştir (Havalimanları yolcuları hem geliş hem de gidişlerinde ayrı ayrı saydığından buna göre yapılan hesaplamalarda yolcu sayısı gerçek yolcunun iki katı olarak gösterilmektedir. Burada bu açıklamanın yapılma nedeni, ülkemizde açıklanan yolcu trafik değerlerinin bu şekilde belirtilmesindedir).

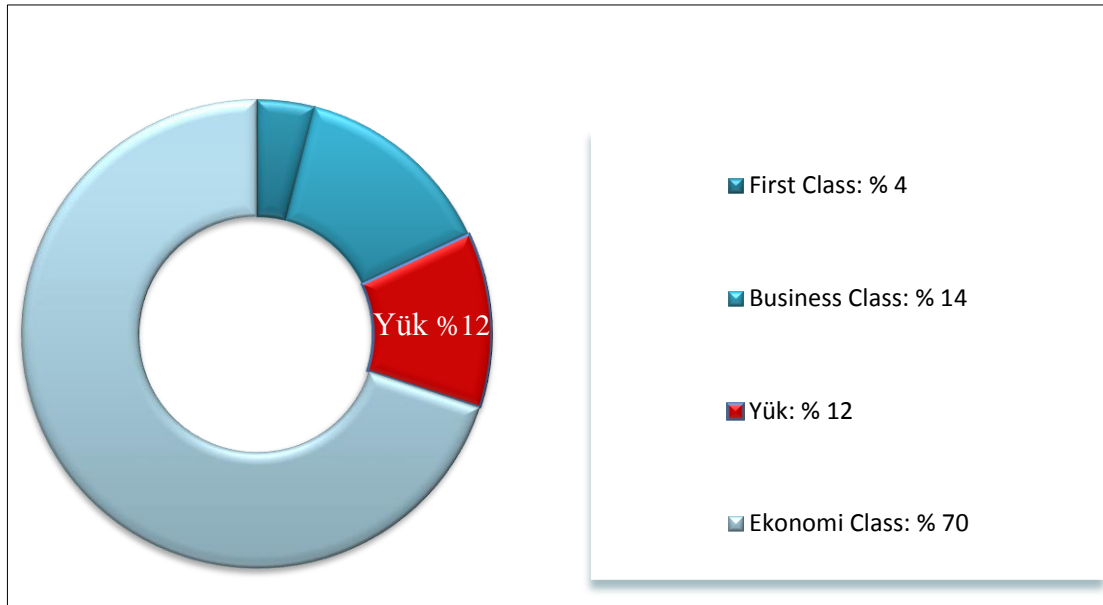
Tablo 1.2: Dünyadaki Toplam Ulusal – Uluslararası Yolcu Değerleri
(ICAO Air Transport Reporting Forms A and A-S plus ICAO estimates, 2014)

Yıl	Yolcu		Yolcu-km	
	milyon	Yıllık değişim (%)	milyon	Yıllık değişim (%)
2004	1 979	11,6	3 608 707	14,1
2005	2 119	7,1	3 897 404	8
2006	2 238	5,6	4 140 544	6,2
2007	2 434	8,8	4 480 619	8,2
2008	2 470	1,5	4 570 132	2
2009	2 461	-0,4	4 522 005	-1,1
2010	2 675	8,7	4 881 686	8
2011	2 838	6,1	5 202 799	6,6
2012	2 970	4,6	5 481 113	5,3
2013	3 103	4,5	5 782 174	5,5

1.3.2 Havayolu Yük Taşımacılığı

Havayolu yük taşımacılığı, taşımacılık terminolojisinde yük olarak nitelendirilen; bagaj, kargo ve posta (IATA, 2014) taşımacılıklarının bir hava aracı vasıtasıyla bir yerden bir başka yere taşınmasını ifade eder.

Aşağıda ki şekil 1.1’de IATA verilerinden elde edilen, dünyada yük taşımacılığının yolcu taşımacılığına kıyasla ne kadarlık bir orana sahip olduğu ifade edilmiştir.



Şekil 1.1: Yük ve Yolcu Taşımacılığı Oranları (IATA, Brezilya Bölgesel Sempozyum, 2014)

Konuya yük taşımacılığı açısından bakıldığında, yük taşımacılığından elde edilen gelirin yolcu taşımacılığından elde edilen gelirden daha az olduğu gözlemlenmektedir (IATA, PaxIS, 2014).

Kargo ve yolcu taşımacılığından elde edilen gelir arasında şekilde ki gibi bir farkın oluşmasının bazı sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler arasında öncelikli olarak diğer taşıma sistemlerine kıyasla havayolu taşımacılığının daha pahalı olması gelir. Bir şirket bir kargo ihtiyacını karşılayabilmek için doğal olarak en ucuz maliyetli taşımacılık sistemlerinden birisini tercih etmek isteyecektir. Mevcut taşımacılık sistemleri içerisinde de karayolu ya da raylı sistem taşımacılıkları hatta bazı durumlarda deniz yolu taşımacılığı havayolu taşımacılığından daha az maliyetli olabilmektedir. Bir diğer sebep ise, günümüzde kullanılan uçakların genel olarak yük taşıma amacıyla değil, yolcu taşıma amacıyla üretilmiş olmasıdır. Tabii ki burada hava araçlarının (Genellikle uçakların) kabin altı yük taşımacılıkları ile kargo uçakları tarafından gerçekleştirilen yük taşıyıcılığı kavramlarının birbirleri ile karıştırılmamaları gerekmektedir. Söz konusu taşımacılık şekli, kargo uçakları ile yapılan yük taşımacılığı olarak anlaşılmalıdır. Üçüncü neden ise, yöneticiler arasında havayolu kargo taşımacılığının, havayolu yolcu taşımacılığına kıyasla daha az kârlı bir yatırım olduğu düşüncesinin hâkim olmasıdır.

Aşağıdaki tablo 1.3’de ICAO verilerine göre 2004 yılından 2013 yılına kadar gerçekleşen kargo verileri ifade edilmiştir. Tabloda bazı yıllarda yük taşımacılığı için yüzdesel olarak düşüş ifade edilse de, 2004 yılından 2013 yılına kadar olan zaman diliminde yük taşımacılık oranı, ton bazında ele alındığında, ortalama % 4,2 oranında büyüme gerçekleştirmiştir.

Tablo 1.3: Dünyadaki Toplam Ulusal – Uluslararası Kargo Değerleri (ICAO Air Transport Reporting Forms A and A-S plus ICAO estimates, 2014)

Yıl	Yük-ton		Yük ton-km		Posta ton-km	
	milyon	Yıllık değişim (%)	milyon	Yıllık değişim (%)	milyon	Yıllık değişim (%)
2004	36.2	9,6	150 482	10,6	4 143	1,1
2005	37.1	2,5	154 244	2,5	4 213	1,7
2006	39.4	6,2	164 432	6,6	4 103	-2,6
2007	41.9	6,2	172 333	4,8	4 078	-0,6
2008	40.5	-3,2	170 677	-1,0	4 537	11,3
2009	40.2	-0,8	155 527	-8,9	4 289	-5,5
2010	47.9	19,2	186 280	19,8	4 508	5,1
2011	48.9	2,2	186 839	0,3	4 647	3,1
2012	48.2	-1,4	184 891	-1,0	4 823	3,8
2013	49.3	2,3	185 626	0,4	5 186	7,5

İKİNCİ BÖLÜM

MÜLKİYET

2.1 Mülkiyet Kavramı

Bir firma yabancı bir pazara girme düşüncesindeyse bunun için benimsenebilecek bazı modeller vardır. Firma, kaynak kapasitesine ve hacmine, yatırım beklentisine, alabileceği risk büyüklüğüne ve kontrol edebileceği yönetim becerilerine bağlı olarak bu modellerden bir ya da bir kaçını ile yatırım yapabilir. Yabancı pazarlara giriş modelleri dört başlık altında incelenebilir (Dunning, 1977, 1980, 1988, Agarwal and Ramaswami, 1991).

Birinci model ihracat modeli olup, düşük kaynak (yatırım) ile yapılır ve doğal olarak düşük risk ve getiri sağlar. Bu giriş modelinde, firmalar yönetsel kontrolü sağladığı sırada, pazar arayışı içinde olan firmalar için gerekli olan pazarlama kontrolünü sağlamaktan yoksundurlar.

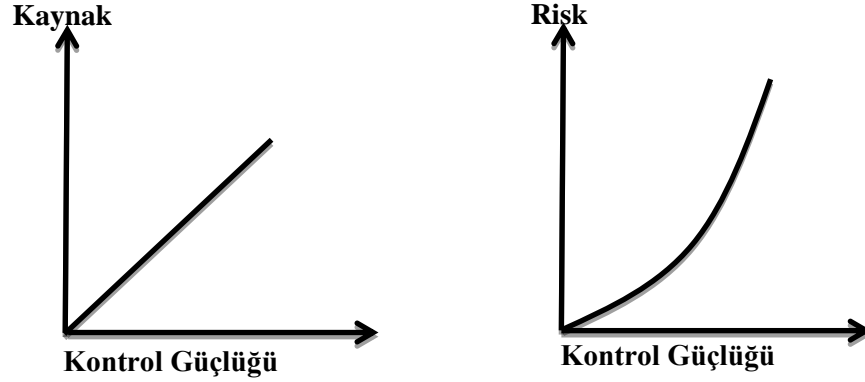
İkinci model kişisel teşebbüs modelidir. İhracat modelinin aksine kişisel teşebbüs modeli, içinde yüksek kaynak (yatırım) kullanımını barındırır ve sonuçta yatırımı yapan firma için yüksek risk beklentisi, yüksek getiri ve aynı zamanda yüksek kontrol sunar.

Üçüncü model ortak teşebbüs modelidir. Kişisel teşebbüs modelinden farklı olarak bu modelde daha düşük kaynak (yatırım) kullanımı gerçekleşir. Bununla birlikte yatırımı yapan firma iştiraki oranında risk, getiri ve kontrol sağlar. Eğer firma iştiraki yüksek ise getiri ve kontrol yüksek olacak aynı zamanda riski de yükselecektir, öte yandan iştiraki düşük ise riski de düşük olacaktır ancak getiri ve kontrol de düşecektir.

Son olarak dördüncü model ise lisanslama modelidir. Bu modelde düşük kaynak (yatırım) kullanımı sonucunda düşük getiri ve risk içerir bununla birlikte lisanslama yapan firma açısından en düşük kontrole neden olur.

Normatif (Kuralcı) Karar Teorisi, yabancı bir markete giriş kararlarının risk ve yatırım sonrası getiri arasındaki dengeye bağlandırılması gerektiğini savunur. Bir

firmanın seçtiği yabancı pazarlara giriş türünde, yatırımdaki en yüksek risk dengeli getiriye seçmiş olması beklenir. Bununla birlikte davranışsal kanıtlar göstermiştir ki bir firmanın seçimleri aynı zamanda *kaynakların elverişliliği* ve *kontrol ihtiyacı* ile doğru orantılıdır yani firma kaynaklarının kapasitesi yüksek ve kontrol ihtiyacı dengesi yeterli ise firma daha etkili seçim yapabilir (Cespedes, 1988, Stopford and Wells, 1972). Burada bahsedilen kaynak elverişliliği ile anlatılmak istenen, belirli bir yabancı pazar için bir firmanın mali ve yönetsel etkinlik kapasitesidir. Kontrol ise, bir firmanın belirli bir yabancı pazarda sistemlere, yöntemlere ve kararlara nüfuz edebilme arzusu olarak ifade edilmiştir (Anderson and Gatignon, 1986). Genellikle kontrol, bir firma tarafından rekabetçi bir yer elde edebilmek ya da bu rekabetçi konumu korumak veya iyileştirmek için arzu edilir. Yabancı teşebbüslerde daha fazla sahiplik elde etmek, daha fazla yönetsel kontrolü de beraberinde getirecektir ancak burada karar vericiler açısından devreye risk faktörü girecektir. Mülkiyet arttıkça bu mülkiyeti kontrol de artacaktır, bununla birlikte kontrol arttıkça kontrol riski de doğru orantılı olarak artacaktır (Agarwal and Ramaswami, 1991). Bu durum, daha net ifade edilebilmek için, aşağıdaki şekil ile gösterilebilir;



Şekil 2.1: Kaynak-Risk-Kontrol Dengesi

Firmaların yabancı pazarlardaki firmalar ile rekabet edebilmeleri öncelikle kendi ülkelerindeki pazarlarda etkili bir konumda bulunmalarını gerektirir. Bu da, firmaların kaynak ve varlık yönünden yeterince yüksek ve üstün becerilere sahip olmalarına bağlıdır. Dunning (1987), bu durumu firmaların kendi ülkelerinin ve yatırım yapmayı düşündükleri yabancı ülkelerin avantajları ile açıklamıştır. Firmalar, yatırım yapmayı düşündükleri yabancı pazarların avantajlarını, dezavantajlarını ve olası riskleri iyi analiz etmelidirler. Bununla birlikte kendi ülke piyasalarındaki rakiplerin de, varlık ve kaynak kapasitesi açısından, önüne geçmiş olmalıdırlar.

Burada, kaynakların niteliklerinin nasıl olması gerektiği ya da kaynakların hangi ihtiyaçlara cevap verebilir olması gerektiği sorusu akla gelebilir. Hood and Young (1979), kaynakların, yüksek pazarlama maliyetlerini düşürebilmek için, patent ve sözleşmelerin uygulanabilmesi için, ölçek ekonomisi elde edebilmek için gerekli olduğunu savunmuşlardır. Bu da firmanın büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Firma, büyüklüğü oranında kaynakları doğru ve yerinde kullanarak, bu maliyetleri düşürebilir.

Özellikle servis sektöründe faaliyet gösteren ve servis sektörü ile ilgili yabancı pazar arayışında olan firmalar, bu pazarlara kurumsal özelliklerine göre belirlenen seçkin bir strateji ve lehlerinde olabilecek bir giriş modeli ile girmelidirler. Sektörel açıdan yabancı pazarlarda başarılı olabilmenin temel şartlarından biriside budur. Örneğin havalimanı yönetimi sektöründe faaliyet gösteren bir firma, yabancı bir pazara girme isteğindeyse öncelikle kendi ülkesinde yani ilgili yerel pazarda belli bir konuma ve kazanç seviyesine ulaşmış olmalıdır. Sonrasında yabancı bir pazara giriş için kaynakların kapasitesini ve yapılacak yatırımın niteliklerini iyi analiz etmelidir. Devamında ise bir giriş modeli belirlenmelidir. Bunun için en temel göstergelerden birisi de benzer durumdaki ve bahsedilen pazardaki konumu kendisine yakın rakiplerin kullandıkları stratejilere benzer seçenekleri belirlemektir. Ancak firma için bu stratejiler belirleyici değil yön gösterici olabilir ve doğru model için alternatiflere ihtiyaç olabilir. Örneğin, Fraport AG özel sermaye ile kurulmuş, havalimanı yönetimi sektöründe faaliyet gösteren bir şirkettir. Öncelikle kendi ülkesinde pazar içinde mevcut bir konuma gelmiş sonrasında yatırımlarını uluslararası pazarlara taşımıştır. Yatırım yaptığı ülkelerden birisi olan Türkiye örneğinde Antalya Havalimanının yönetimini, ortak teşebbüs modelini kullanarak, İçtaş Holding şirketi ile kurdukları ICF A.Ş. ile gerçekleştirmektedir (Fraport AG Yıllık Raporu, 2013). Yapılan yatırım modelinde iki şirketin tüm havalimanı (terminal) yönetim hisselerini %50 olarak paylaşmaları (Fraport AG Yıllık Raporu, 2013), normatif (kuralcı) karar teorisinin bir sonucudur ve şirketlerin sadece kârı değil aynı zamanda riski, kontrolü ve kaynakların kullanımını da %50 oranında paylaşmalarını ifade eder.

2.2 Özelleştirme Kavramı

Özelleştirme kısaca, devlet eliyle önceden yapılmış önemli sermayelerle kurulan yapıların işletmesinin özel sermayelere kısmen ya da tamamen devredilmesi şeklinde belirtilebilir. Bu durum, devletin belirlediği işletme alanlarından tamamen çekilmesi manasını da ifade eder (OİB, 2013).

Veljanovski (1987), özelleştirmenin sadece kamudan özel sektöre iş devri şeklinde anlaşılması gerektiğini, bu basit görüşün yanıltıcı olacağını zira ekonomik olarak bu tür eylemlerin bir anlam taşımadığını ifade eder. Özelleştirme ile devletin ekonomideki sınıf ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına aktarılabilmesi mümkün olacaktır (OİB, 2013).

Havacılık açısından bakıldığında özelleştirme, halen havalimanları ve hava seyrüsefer hizmetleri işletiminde mülkiyet ve yönetimde yer alan değişiklikler ile bağlantılı olarak kullanılan en yaygın kelimedir. Nadiren de olsa, devleti yönetim ve mülkiyetten uzaklaştırma olarak da yorumlanır. Aslında tam manasıyla özelleştirme tesis ya da hizmetlerin tamamının ya da tamamına yakınının sahipliği manasına gelir (ICAO, 2000, Conference on the Economics of Airport and Air Navigation Services, s.2).

Kamu performansı ile kıyaslandığında özel sektör performansının daha net ifade edilebilmesi ve özelleştirme kavramının daha net anlaşılması amacıyla dünya ve Avrupa'da özelleştirmeye bakış açısını ve mevcut uygulamalar ile yapılan bilimsel değerlendirmeleri belirtmek gerekecektir.

2.2.1 Avrupa'da Özelleştirme Hareketleri

Kapsamlı bir program olarak özelleştirme, Batı Avrupa ülkelerinde 1980'li yılların başından itibaren yer bulmaya başlamıştır. Bunun ortaya çıkış sebeplerinden en önemlisi ise hükümetlerin kendi bünyelerinde sağladıkları servisleri, maliyeti düşürmek için, özel sektöre devretme isteğidir. Devletin bu ilişkisinin endüstriden çekilmesi, bundan sonra 'özelleştirme' kavramı ile adlandırılmaya başlamış ve yerini bir dizi politik girişimlere bırakmıştır. Bunun en genel uygulaması ise kamu elinde olan bir mülkiyetin özel bir girişime (ya da girişimin belli bir parçasına) devredilmesi

şeklinde olmuştur. Alternatif olarak ise, mülkiyet kamuda kalmak şartı ile varlıkların mülkiyetinin transferi olmaksızın özelleştirme yapılmıştır. Bu kategoriye giren çalışmalar, ticari bir yaklaşımın da benimsendiği, giriş, çıkış, fiyat ve karlılık üzerindeki deregülasyonu da içine alan bir liberalleşme olarak nitelendirilebilir (Tatahi, 2006).

Her ne kadar Avrupa’da küçük çaplı özelleştirme çalışmalarının 1979’dan beri Büyük Britanya ile ilişkili olduğu düşünülse de aslında kamu varlıklarının satışını gösteren diğer örnekler de vardır; tıpkı 1959 Batı Almanya’ında, 1970’li yılların ilk dönemlerindeki Büyük Britanya’ında 1950-1960’ların İtalya’ında ve 1960-1970 yılları arası İrlanda’ında olduğu gibi. Bu satışlar, 1950’lerin başında İngiltere’de gerçekleşen kısmı bir istisna dışında, sadece kamu sektöründe sistematik bir daraltma amacının parçası olmamıştır. Örneğin Batı Almanya’nın temel maksadı sendikaların gücünü daraltıp daha yaygın bir pay sahipliği ile birleştirmek ve böylece yönetici-sahip ya da popüler kapitalizmi kurmaktı (Parker, 1998).

Büyük Britanya’da özelleştirme, muhafazakâr hükümetin 1979 yılında seçilmesi ve yönetimi devralması ile başlamıştır. Yeni hükümet, zayıf milli ekonominin ilerleyen dönemlerdeki devlet rolünü azaltmayı hedeflemiştir; 1979 yılında kamulaştırılmış endüstriler GSYH’nin %9’u tutarındaydı. Program, tedbirli başlamıştı yine de, muhalefetin, sendikaların ya da kamu ve yatırımcılar tarafından desteklenen büyük özel sermaye sahiplerinin kesin bir şekilde karşı çıkmayacakları anlaşıldığında, telekomünikasyon (1984), gaz (1986), su (1989), elektrik (1990) ve demiryolları (1995) alanlarında kamu yardımcı programlarına doğru genişletildi. 1997 yıllarında toplam Büyük Britanya özelleştirme satışlarından elde edilen değer 65 Milyar pounda yükselmişti ve kamulaştırmış endüstrilerin GSYH’de ki payı % 2’nin altına düşürülmüştü (Parker, 1998).

Özelleştirme ve özelleştirmenin meşruiyeti ve yararlılığı üzerindeki vurgu 1980’li yılların ilk yarılardan itibaren değişmiştir. Hali hazırdaki düşünce tarzı, mülkiyetteki farklılıklardan kaynaklanan performans ölçümünden mülkiyetine bakılmaksızın performans ölçümünü dikkate alan bir yaklaşıma kaymıştır. Pazar rekabetindeki performans ve verimliliği artırmanın mülkiyetteki değişimden daha önemli olduğu kabul edilmiştir (Cook ve Kirkpatrick, 1995). Bu durum özelleştirmenin oldukça önemli faydalar ve kazanımları da beraberinde getirdiğini göstermiştir.

2.2.2 Özelleştirmenin Faydaları

Özelleştirmenin faydalarını anlayabilmek için, konu ile alakalı farklı açıların değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Özellikle konu içerisinde yer alan iki önemli aktör yönünden bu faydalar incelenebilir. Bu aktörlerden birisi özel sektör, diğeri ise kamu sektörüdür.

2.2.2.1 Özelleştirmenin kamu sektörü açısından faydaları:

Tatahi (2006), özelleştirmenin *kamu sektörü lehine* olan birçok finansal yararını açıklayarak, bu yararların aşağıdaki gibi dört şekilde olduğunu belirtmiştir;

Bunlardan ilki, kamu kurumlarının satılmasıyla kamu sektörü hesaplarından sermaye yatırım programlarının kaldırılması sonucu doğmuş, sonuç olarak kamu sektör borçlanması azalmıştır.

İkinci olarak, özel sermayeli şirketlerin kamu sermayeli şirketlere oranla uluslararası marketlere daha hızlı ve doğrudan girdiği hususu olup hala ciddi bir tartışma konusudur.

Üçüncü olarak, özelleştirme, borsanın gelişmesine yol açar ve yeni yatırımcıların gelmesini sağlayarak sermaye piyasalarının genişlemesine katkı sağlayabilir.

Dördüncü olarak, özelleştirme ticari risklerin azalmasını sağlar ve bu sayede farklı zamanlarda, özellikle pazarların durgunlaştığı ve dengesizleştiği dönemlerde, devlet için oluşacak problemleri en aza indirir.

Özelleştirmenin kamu sektörü için söz edilebilecek en önemli faydalarından birisi de hiç şüphesiz bir kamu kurumunun tamamının ya da belli bir kısmının özel sektöre satışı ile kamu bütçesine sağlayacağı nakit girdisidir. Ayrıca, satışı gerçekleşen kamu kurumunun devlet bütçesine organizasyon sorunları, insan kaynakları, teknik hizmet sağlama, altyapı çalışmaları, vb. gibi diğer dolaylı maliyetlerinin de önüne geçilmiş olunacaktır.

2.2.2.2 Özelleştirmenin özel sektör açısından faydaları:

Özel sektör açısından değerlendirildiğinde özelleştirmenin faydaları şu şekilde sıralanabilir;

Özel sektörün sahip olduğu iş tecrübesi ve pazarları kamu sektörüne kıyasla daha yakından takip edebilmesi sayesinde, yönetimini üstleneceği kurumdan kamu sektörünün elde edemeyeceği kârları elde edebilir.

Hazır olarak kurulmuş ve pazarı olan bir sektöre ya da bir iş koluna sahip olabilir.

2.3 Havalimanı Mülkiyeti

Mülkiyet terimi genel olarak, bir özel ya da tüzel kişiliğin, taşınır ya da taşınmaz bir mal üzerinde tasarruf etme hakkı olarak belirtilebilir. Bu hak içerisinde, satma, kiraya verme, işletme, işlettirme, değiştirme, tadilat yapma gibi ifadeler yer alacaktır.

Havacılık açısından bakıldığında ise mülkiyet, havalimanları sınırları içerisinde kalan tüm alanda tesis yapma ve işletme hakkı olarak belirtilebilir ve yukarıda bahsi geçen ifadeleri içine alır.

Eski zamanlarda genel hukukta yer alan mülkiyet tabirinin “evrenin çevresinin genişletilmesi” olduğuna dair bir inanış yaygındı ancak Speciale (2006), bu doktrinin artık modern dünyada bir yerinin kalmadığını ifade eder. Bunu açıklarken havanın topraktan bağımsız olduğunu yani bir kara parçası gibi bir ülkeye ya da bir şahsa ait olduğunu değil tıpkı bir otoyol gibi kamunun ortak bir malı olduğunu savunmuştur. Bu görüş gerçeği tam manası ile ifade edememektedir, zira bu durumda herkesin ortak olarak kullanacağı hava, her kıtalararası ya da sınır ötesi uçuşlarda sayısız ihlal davasına konu olabilecektir. Speciale bu görüşünü, hava sahası için bu kadar özel bir durumun kamu tarafından farkına varılmasının olumlu olduğunu ve hava sahalarının gelişmesine yardımcı olduğunu belirterek desteklemiştir. Bununla birlikte hava sahalarının kullanımı ile ilgili olarak son yıllarda özel sektörün de devreye girerek bu gelişime olumlu katkı sağladığı da söylenebilir (burada bahsedilen hükümlerlik hakkı değil ortak kullanım yaklaşımıdır).

Dünyanın hatırı sayılır havalimanı işletmeciliği şirketlerinin önemli bir çoğunluğu 1980'lerin son zamanlarına kadar devlet mülkiyetinde yer almıştır. O zamanlar bu durumun en önemli nedenlerinden birisi, havayolu endüstrisinin rekabet

zorluklarına maruz kalan çok kırılğan bir yapıda olduğu algısına dayandırılmış olmasıdır. Devlet sahipliğinde ve sıklıkla devlet tarafından oluşturulan bu bayrak taşıyıcılar, sektördeki büyümenin ekonomik açıdan devam ettirilebilmesi için en iyi yol olarak görülmüşlerdir (Belobaba vd. 2009). Havalimanlarının hizmet süreçlerindeki mülkiyet ve yönetim yapısının değişmesi son altmış yıla dayanır. Başlangıçtaki kapsamlı hükümet müdahaleleri, özerk yönetim kuruluşları sayesinde azaltılmıştır. Bununla birlikte, yakın geçmişte, özel sermaye katılımı ve özelleştirme özellikle Asya, Avrupa ve Latin Amerika'da ivme kazanmaya başlamış, hava seyrüsefer hizmetlerinde de, yönetim ve mülkiyetteki değişiklikler sınırlandırılmıştır. Ancak, pek çok ülkede) bu hizmetler (özellikle hava seyrüsefer) doğrudan hükümetler tarafından sağlanmaya devam etmektedir (ICAO, 2000).

2.3.1 Dünyada Havalimanlarında Mülkiyet Yönetimi

Doganis (1992), dünyada, havacılık sektöründe mülkiyet yönetiminin tek bir şekilde olmadığına dikkati çekmektedir ve bu yönetim şekillerinin bazen doğrudan kamu eliyle, bazen özel sektöre devredilerek, bazen de kamu-özel ortaklığı ile yapıldığını ifade etmektedir. Doganis'in belirttiği genel ayırım ile birlikte dünya üzerinde bulunan havalimanlarının mülkiyet yönetim türleri bazı detayları da barındırmaktadır.

Havacılığın gelişmeye başlamadan önceki dönemlerinde mülkiyet yönetimi tüm dünyada büyük bir çoğunlukla devlet tarafından gerçekleştirilse de, özellikle İngiltere'de ve bazı Avrupa ülkelerinde başlayan özelleştirme uygulamaları ile özel sektör de yönetim aktörlerinden birisi haline gelmiş ve aşağıda belirtilen türler ortaya çıkmıştır.

2.3.1.1 Kamu Mülkiyeti İşletim Türleri

Doğrudan devlet kontrolünde gerçekleşen mülkiyet yönetiminin bir diğer ismi *kamu mülkiyeti modelidir*. Kamu mülkiyeti modelinde mülkiyet ve yönetim fonksiyonları, devlet tarafından oluşturulan havalimanı otoriteleri tarafından yürütülür. Dünya üzerindeki havalimanlarının önemli bir çoğunluğu hala doğrudan merkezi ya da yerel yönetimler tarafından yönetilmektedir.

2.3.1.1.1 Merkezi yönetim tarafından işletilen mülkiyet türleri

Birçok ülkede genellikle Ulaştırma Bakanlıkları ya da Savunma Bakanlıklarının bir parçası olan Sivil Havacılık Departmanları, bir hükümet organı olarak ülkede bulunan havalimanlarının tamamını ya da önemli bir kısmını yönetmektedir. Aynı veya bir diğer hükümet organı, hava trafik kontrolü ya da meteorolojik hizmetler gibi havalimanı ile bağlantılı servislerden de sorumlu olabilmektedir.

Bu yöntem genellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın görülen bir durumdur ancak bu tür yönetim şekli sadece gelişmekte olan ülkeler için geçerli değildir zira diğer ülkelerde de bu yönetim modeli ile karşılaşılabilir. Yunanistan da bulunan Atina Uluslararası Havalimanı ile İsveç ve Norveç Havalimanları bu modellere örnek gösterilebilir.

Birçok ülkede havalimanlarının büyük bir çoğunluğu, sivil havacılık departmanlarının kontrolünde olanlar da dâhil, hem sivil hem de askeri kullanıma açık genellikle mülkiyeti kendilerinde olan hatta bazen mülkiyet/yönetimi de askeri otoriteler tarafından gerçekleştirilen yönetim yapısına sahiptir.

Havalimanlarının yönetiminin doğrudan devlet vasıtasıyla yapıldığı havalimanlarına önemli bir örnek hiç şüphesiz Kanada'dır. Kanada Federal Hükümeti Transport Kanada aracılığıyla, Edmonton-Municipal hariç ülkedeki tüm büyük havalimanlarını da içeren yaklaşık 150 havalimanının sahibi ve yöneticisidir. İki ya da üçü hariç pek çoğu kârsızdır. 1987'de hükümet, eğer isterlerse yerel yönetimlerin kendi alanları içinde bulunan havalimanlarının yönetimini alabileceklerine izin verileceği yönünde karar vermiştir. 1991 yılının ilk yarılarında Calgary ve Vencouver'ın da içinde bulunduğu birkaçı bu karar doğrultusunda hareket etmiştir. Yine de çoğunluk federal yönetiminde neredeyse 130 havalimanı kalmıştır (Doganis, 1992).

Türkiye'de ise, havalimanlarımızın tamamına yakını bir kamu iktisadi kuruluşu olan DHMİ Genel Müdürlüğü mülkiyet ve yönetimindedir. Bu konu ilerleyen bölümlerde daha detaylı incelenecektir.

2.3.1.1.2 Merkezi ve yerel yönetimler tarafından işletilen mülkiyet türleri

Ülkedeki tüm havalimanlarının ya da tamamına yakınının tek bir merkezden yönetilmesi modelinin yanında bazı ülkelerde havalimanları hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler ile birlikte yürütülebilmektedir.

Doganis, (1992) merkezileştirilmiş hükümet kontrolüne alternatif olarak sınırlandırılmış mülkiyet şeklini savunur. Birkaç ülkede yerel yönetimler, gerek bölgesel gerekse kentsel, kendi havalimanlarına sahiptir. Bu şu manaya gelir, tek bir hükümet biriminin tüm havalimanlarını yönetmesi yerine, her havalimanı hatta bazen ikili ya da üçlü gruplar halinde havalimanları bir ya da birkaç kentsel ya da bölgesel otoritenin sahiplinde olur. Yerel kamu mülkiyetinin bu şekli genellikle Büyük Britanya'da, Almanya'da ve ABD'de karşımıza çıkmaktadır. ABD'de, kentsel ya da ilçesel sahipliği bulunan havalimanları bir dizi işletme kuruluşlarına sahiptir. Birçoğu bir şehir konseyine karşı sorumlu olan havacılık organı ya da departmanı tarafından yönetilmektedir. Örneğin, Baltimore, Chicago ve Houston ilgili kentin havacılık departmanı tarafından yönetilmektedir. Bazı şehirler, Los Angeles ve New Orleans'da olduğu gibi, havalimanı yönetimlerinde havalimanı komisyonlarına sahiptir. Bununla birlikte Atlanta'da olduğu gibi, havalimanı komisyonları havalimanlarını, bir danışman kurulu yardımıyla doğrudan kendileri yönetmektedir.

Bu uygulama için Avrupa'da ki en önemli örneklerden birisi hiç şüphesiz Amsterdam Schiphol Havalimanı olacaktır. 1963 yılında Schiphol Havalimanı'nda yapılan yenileme çalışmaları ile birlikte, Amsterdam ve Rotterdam Şehirleri havalimanı mülkiyetinde hisse sahibi olmuşlardır. Halen Hollanda devleti % 69,8, Amsterdam Belediyesi % 20, Rotterdam Belediyesi ise % 2,2 oranında havalimanı mülkiyetine sahiptir (Schiphol Airport, Facts and Figures, 2013).

Bir havalimanını yönetimine yerel yönetimlerinde katılması havalimanının karlılığı açısından oldukça önemlilik arz eder. Zira dünya ülkelerinin pek çoğunda birden fazla havalimanı vardır ve ülke sınırları içerisinde bulunan tüm havalimanlarının tek bir merkezden yönetilmesi birçok zorluğu ve problemi de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla havalimanlarının yönetimi mümkün olduğunca yerel yönetimler ile birlikte yapılmalıdır ve bunun ülke ekonomisine katkısı olumlu olacaktır.

2.3.1.2 Kamu-Özel ortaklığı ile işletilen mülkiyet türleri

Bazı havalimanları özel sektör ve kamu arasındaki mülkiyet paylaşımı ile oluşturulan şirketler ya da makamlar tarafından yönetilir. Bu yönetim modelinde, bazı durumlarda havalimanının mülkiyeti belli oranda kamuda belli oranda ise özel kuruluşlardadır. Havalimanı içerisinde gerçekleştirilen hava trafik, kurtarma ve yangın söndürme, sağlık vb. gibi hizmetler kamu tarafından yerine getirilirken, diğer hizmetler özel pay sahipleri tarafından gerçekleştirilir. Atina Uluslararası Havalimanı bu duruma için uygun bir örnek olarak gösterilebilir.

Elefthérios Venizélos olarak bilinen Atina Uluslararası Havalimanı 2001 yılında sivil havalimanı olarak Atina'nın Attika bölgesinde faaliyete başlamıştır. Havalimanının % 35 hissesi Yunanistan Hükümeti'nde olup kamu-özel ortaklığı ile işletilmektedir. Hellenic Asset Development Found % 30 pay sahibidir ve Hochtief Airport Group ve diğer pay sahipleri de % 45 oranında hisse sahibidirler (Athens International Airport, Financial Statement, 2012).

Bazı durumlarda ise havalimanının mülkiyeti tamamen kamuda olup, yönetimi özel kuruluşlar ile gerçekleştirilmektedir. İspanyol AENA şirketi, İspanya'nın yanı sıra Amerika ve Avrupa'da birçok havalimanını yönetmektedir. Şirket bünyesinde bulunan havalimanları genel olarak kamu-özel ortaklığı ile yönetilmektedir. Bunlardan biri olan Barselona El-Prat Havalimanı'nın % 49 hissesi şirkete aittir, % 51 hissesi ise İspanya Devletine aittir (AENA, 2013 Yıllık Raporu).

ABD'nin farklı bir özelliği, farklı kamu mülkiyetinde ve yönetimindeki havalimanları içerisinde bulunan terminallerin özel mülkiyeti ve yönetimidir. Bu genellikle, New York'ta bulunan J.F. Kennedy Havalimanı'ndaki büyük terminallerde olduğu gibi, havayolu şirketleri vasıtasıyla yapılır. Bu şekilde yayılı mülkiyet modeli ABD dışında pek yaygın bir model olmamakla birlikte yayılmaya başlamaktadır.

Nadir görülen bir örnek ise İsviçre'de Zürih olarak verilebilir. Zürih Kanton'u yasal bir yönetici ve mülkiyet sahibi olarak, Flughafen Immobilien Gesellschaft (FIG) Kanton'undan işin önemli bir kısmını devralmıştır. Kanton, FIG'deki hisselerin % 50'sini elinde bulundursa da kalan hisseler özel sektördedir ve özel şirketler tarafından yönetilmektedirler. FIG binaların önemli bir kısmını kurmakta, kaynakları temin etmekte, bunları yönetmekte, kiralamakta ve havalimanı için gerekli tüm diğer hizmetleri sağlamaktadır. Kanton tarafından kurulan havalimanı

yönetimi, havalimanındaki tüm yan hizmetlerin de yönetiminden sorumludur. Bu hizmetlerden bazıları, örneğin ticari hacimler kiraya verilmektedir.

Bazı havalimanları havalimanı mülkiyetinin sermaye ihtiyacını azaltıcı bir yol olarak, havalimanlarında bulunan terminallerinde özel yatırımı denemeye başlamıştır. Bu şekilde oluşan ilk örneklerden birisi de 1987 yılında, Toronto Uluslararası Havalimanı'nın yeni üçüncü terminalinin finanse edilmesi, inşası, yönetimi ve mülkiyetine sahip olunabilmek için bir gayrimenkul geliştirme şirketi tarafından yönetilen özel bir şirketler birliği ile anlaşılan Transport Kanada'dır.

2.3.1.3 Özel sektör mülkiyetindeki işletim türleri

Dünyada özel sektör mülkiyetinde bulunan havalimanlarının sayısı kamu mülkiyetinde bulunanlara göre daha az sayıdadır.

Özel mülkiyette en önemli atılımlardan biriside şüphesiz 1987 yılında British Airport Authorities (BAA)'in, zamanın muhafazakâr hükümeti tarafından verdiği bir taahhüt ile birlikte özelleştirilmesiyle başlamasıdır. BAA'nın yönetiminde bulunan, aralarında yıllık yolcu taşımacılığı bakımından Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise beşinci en büyük havalimanı olan Londra Heathrow'un da bulunduğu, yedi havalimanı sermayelerinin bölünmesiyle özelleştirilmiştir. (Doganis, 1992: 14).

2.3.2 Türkiye'de Havalimanlarında Mülkiyet Yönetimi

Havalimanlarının mülkiyeti ve işletimi açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'de sivil hava trafiğine açık olan 52 havalimanının 45'i kamu adına, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından işletilmektedir (Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, Sektör Raporu, 2013). DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından işletilen söz konusu havalimanlarının mülkiyeti kamuda olup, bazılarının yönetim ve işletimi (tüm havalimanı ve/veya terminal tesisleri olarak) belirli bir süre için özel sektörde olabilmektedir. Kamu-özel sektör projeleri olarak adlandırılan bu uygulamalar, YİD (Yap-İşlet-Devret) modeli kapsamında veya bu model kapsamında olup da işletme süreleri bitenlerin kiralanması veya doğrudan kiralama şeklinde olabilmektedir. Tüm havalimanı işletimine örnek olarak, Zafer ve Gazipaşa Havalimanlarını, terminal işletmeciliğine örnek olarak da İstanbul Atatürk, Ankara

Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Muğla Dalaman, Muğla Milas-Bodrum Havalimanları terminallerini gösterebiliriz.

Türkiye’de bulunan havalimanlarının tamamına yakını kamu mülkiyetindedir; ancak bazı istisnalar da mevcuttur; bu istisnalar arasında doğrudan kamu istisnası sayılamayacak ancak esas olarak havalimanı işletmeciliği maksadı ile kurulmayan Türk Hava Kurumu ve Anadolu Üniversitesi gibi kurumlarda vardır. Çalışmanın üzerinde durmak istediği temanın ‘havalimanlarının nasıl daha etkin yürütülebileceği hakkında, kamu şirketlerine fikir verebilmesi’ olması ve bu içeriğinin muhafaza edilebilmesi için burada Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve Türk Hava Kurumu tarafından işletilen havalimanları, mevzunun dışında tutulacaktır.

Aşağıdaki tablo 2.1’de Türkiye’de tamamı özel sektör işletmeciliğinde bulunan havalimanlarının mülkiyet ve işletim durumlarını gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Türkiye’de Özel Sektör İşletmeciliğindeki Havalimanları (TSHM, 2012)

Mülkiyet	Havalimanı	Şirket / Kurum
DHMİ Denetim ve Gözetiminde Özel Şirketler	Zafer (Kütahya, Afyon, Uşak)	IC İçtaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
	Çaycuma (Zonguldak)	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
	Gazipaşa (Antalya)	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
Savunma Sanayi Müsteşarlığı Denetiminde Özel Şirket	Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı (İstanbul)	HEAŞ (Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.) ve İSG (İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yapım Yatırım ve İşletim A.Ş.)

2.3.2.1 Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü

DHMİ Genel Müdürlüğü sermayesinin tamamı devlete ait, tekel niteliğindeki hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği hizmetleri imtiyazlı sayılan bir kamu iktisadi kuruluşu olup, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın ilgili kuruluşudur (DHMİ Faaliyet Raporu, 2013).

DHMİ Genel Müdürlüğü Ana Statüsü, kuruluşun görev ve sorumluluklarını şu şekilde tanımlamıştır; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan, hava taşımacılığı, hava alanlarının işletilmesi, meydan-yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerinin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılması.

Sivil kategoride olan 26 havalimanının intifa hakkı DHMİ'dedir. Askeri-Sivil kategoride bulunan Muğla-Dalaman ve Erzurum Havalimanları ile Balıkesir-Merkez, Bursa - Yenişehir, Denizli - Çardak, Tekirdağ - Çorlu, Diyarbakır, Kayseri, Konya, Malatya, Amasya-Merzifon, Muş ve Uşak Havalimanlarının intifa hakkı DHMİ-Hava Kuvvetleri Komutanlığındadır. Elâzığ ve Erzincan Havalimanlarının intifa hakkı DHMİ-Kara Kuvvetleri Komutanlığında, Çanakkale ve Kocaeli Cengiz Topel Havalimanlarının intifa hakkı ise DHMİ-Deniz Kuvvetleri Komutanlığındadır (DHMİ, Faaliyet Raporu, 2013).

DHMİ, ICAO ve IATA verilerinden yararlanılarak, mülkiyeti DHMİ Genel Müdürlüğünde yer alan havalimanlarının mevcut durumları, kuruluş yılları ve uluslararası kuruluşlarda yer alan kodları ile ilgili bilgilerin yer aldığı tablo 2.2 oluşturulmuştur.

Tablo 2.2: Mülkiyeti DHMİ’de bulunan Havalimanları Hakkında Genel Bilgiler
(DHMİ, 2014)

Havalimanları	Statü	İntifa	Hizmete Giriş Tarihi	ICAO Kodu	IATA Kodu
İstanbul Atatürk	Sivil	DHMİ	1953	LTBA	IST
Ankara Esenboğa	Sivil	DHMİ	1955	LTAC	ESB
İzmir Adnan Menderes	Sivil	DHMİ	1987	LTBJ	ADB
Antalya	Sivil	DHMİ	1960	LTAI	AYT
Muğla Dalaman	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1981	LTBS	DLM
Muğla Milas-Bodrum	Sivil	DHMİ	1997	LTFE	BJV
Adana	Sivil	DHMİ	1937	LTFA	ADA
Trabzon	Sivil	DHMİ	1957	LTCE	TZX
Isparta Süleyman Demirel	Sivil	DHMİ	1997	LTFC	ISE
Nevşehir Kapadokya	Sivil	DHMİ	1998	LTAZ	NAV
Erzurum	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1966	LTCE	ERZ
Gaziantep	Sivil	DHMİ	1976	LTAJ	GZT
Adıyaman	Sivil	DHMİ	1998	LTCP	ADF
Ağrı	Sivil	DHMİ	1997	LTCE	AJI
Balıkesir Merkez	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1998	LTBF	BZI
Balıkesir Koca Seyit	Sivil	DHMİ	1997	LTFD	EDO
Batman	Sivil-Askeri	HKK	2010	LTCL	BAL
Bursa Yenişehir	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	2000	LTBR	YEI
Çanakkale	Sivil-Askeri	DHMİ-DKK	1995	LTBH	CKZ
Denizli Çardak	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1991	LTAY	DNZ
Diyarbakır	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1952	LTCC	DIY
Elazığ	Sivil-Askeri	DHMİ-KKK	1940	LTCA	EZS
Erzincan	Sivil-Askeri	DHMİ-KKK	1988	LTCD	ERC
Gökçeada	Sivil	DHMİ	2010	LTFC	GKD
Hatay	Sivil	DHMİ	2007	LTDA	HTY
Iğdır	Sivil	DHMİ	2012	LTCT	IGD
Kahramanmaraş	Sivil	DHMİ	1996	LTCE	KCM
Kars	Sivil	DHMİ	1988	LTCE	KSY
Kayseri	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1998	LTAU	ASR
Kocaeli Cengiz Topel	Sivil-Askeri	DHMİ-DKK	2011	LTBQ	KCO
Konya	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	2000	LTAN	KYA
Malatya	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1941	LTAT	MLX
Mardin	Sivil	DHMİ	1999	LTCE	MQM
Amasya Merzifon	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	2008	LTAP	MZH
Muş	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1992	LTCK	MSR
Samsun Çarşamba	Sivil	DHMİ	1998	LTFC	SZF
Siirt	Sivil	DHMİ	1998	LTCL	SXZ
Sinop	Sivil	DHMİ	1993	LTCE	NOP
Sivas Nuri Demirağ	Sivil	DHMİ	1957	LTAR	VAS
Şanlıurfa GAP	Sivil	DHMİ	2007	LTCS	GNV
Tekirdağ Çorlu	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1998	LTBU	TEQ
Tokat	Sivil	DHMİ	1995	LTAW	TJK
Uşak	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	1998	LTBO	USQ
Van Ferit Melen	Sivil	DHMİ	1943	LTCE	VAN

Kurum, havalimanlarını yönetmede üç farklı yapı ile örgütlenmiştir. Bu örgütlenmede belirleyici etken ise havalimanlarının yolcu sayıları ve türleridir (iç

hat/dış hat). Aşağıda tablo 2.3’de DHMİ yönetiminde bulunan havalimanlarının yönetim türlerine göre listelemesi yapılmıştır.

Tablo 2.3: DHMİ Genel Müdürlüğü Mülkiyetinde Bulunan Havalimanlarının Yönetim Türleri
(DHMİ, A, B, C Tipi Havalimanı Birim Yönetmelikleri, 2013)

Yönetim Türleri	Havalimanları
A Tipi (Baş Müdürlük)	Atatürk, Esenboğa, Adnan Menderes, Antalya, Muğla- Dalaman, Milas-Bodrum, Adana, Trabzon, Erzurum, Gaziantep Havalimanları
B Tipi (Müdürlük)	S. Demirel, Nevşehir-Kapadokya, Diyarbakır, Kayseri, Van Ferit Melen, Samsun-Çarşamba, Erzincan, Sivas Nuri Demirağ, Hatay, Konya, Malatya, Elazığ, Kars, Mardin, Balıkesir- Koca Seyit, Adıyaman, Ağrı, Muş, Şanlıurfa GAP, Batman, Amasya-Merzifon, Tekirdağ-Çorlu, Denizli-Çardak, Çanakkale, Bursa-Yenişehir Havalimanları
C Tipi (Müdürlük)	Siirt, Balıkesir Merkez, Gökçeada, Tokat, Sinop, K. Maraş, Uşak, K. Cengiz Topel, Iğdır, Kastamonu, Bingöl, Şırnak, Hakkâri Yüksekova Havalimanları

DHMİ, bünyesinde bulunan havalimanlarının tamamının mülkiyetini kendi elinde bulundurmaktadır (tapulu arazi veya tahsisli kamu arazisi). Bu havalimanlarının bir kısmı DHMİ, bir kısmı da “Yap-İşlet-Devret Modeli” ile işletmektedir. Bazılarının işletme hakkı da kiralama ile devredilmiştir. Zafer ve Gazipaşa Havalimanları haricindeki YİD’lerde sadece terminal ve müteimmimleri işletmesi özel sektörde olup hava trafik, yangınla mücadele vb. diğer hizmetler DHMİ tarafından yürütülmeye devam edilmektedir.

Tablo 2.4 te DHMİ mülkiyetinde bulunan havalimanları ve terminallerin hangi şirketlere ne kadar süre için işletme hakkının devredildiği bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 2.4: DHMİ Mülkiyetinde Bulunan Havalimanları ve Terminalerin İşletim Durumları ve süreleri (DHMİ, İşletme Bütçesi, 2014)

	Havalimanı	Kiralanan/Yaptırılan Kısım	Başlangıç Tarihi	Süre	Şirket
Kiralama Yoluyla İşletme Hakkı Devredilen	Çaycuma (Zonguldak)	Tamamen	04.10.2006	25 Yıl	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
	Gaziosmanpaşa (Antalya)	Tamamen	04.01.2008	25 Yıl	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
	Çaldır (Aydın)	Tamamen	26.06.2012	20 Yıl	THY Aydın Çaldır Havalimanı İşletme A.Ş.
	Atatürk Havalimanı (İstanbul)	Dış ve İç Hatlar Binası, Katlı Otopark, Genel Havacılık Terminaleri	16.05.2005	15 Yıl 6 Ay	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.
	Antalya Havalimanı	I. Etap Dış Hatlar Terminal Binası, CIP ve İç Hatlar Terminali,	14.09.2007	17 Yıl 3 Ay 17 Gün	Fraport-IC İçtaş Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş.
		II. Etap Dış Hatlar Terminali	23.09.2009	15 Yıl 3 Ay 7 Gün	
Adnan Menderes (İzmir)	Dış Hatlar Terminali CIP, İç Hatlar Terminali	16.12.2011	20 Yıl	TAV EGE Terminal Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	
Halten İşletilen Havalimanları	Dalaman (Muğla)	Dış Hatlar Terminali	01.07.2006	8 Yıl 9 Ay 1 Gün	ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.
	Milas-Bodrum	Dış Hatlar Terminali	16.05.2012	3 Yıl 9 Ay	Mondial Milas Bodrum Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği ve Yatırım A.Ş.
	Adnan Menderes (İzmir)	Dış Hatlar Terminal Binası	13.09.2006	9 Yıl 7 Ay 16 Gün	TAV İzmir Adnan Menderes Havalimanı Uluslararası Terminal İnşaatı İşletmeciliği ve Yatırım A.Ş.
	Esenboğa (Ankara)	İç ve Dış Hatlar Terminal Binası	25.09.2007	15 Yıl 8 Ay	TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
	Zafer (Kütahya-Afyon-Uşak)	Bölgesel Havalimanı	24.11.2012	29 Yıl 11 Ay	IC İçtaş Zafer Bölgesel Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.
	Çukurova (Adana)	(Yatırım Aşamasında) Bölgesel Havalimanı	(Tahmini) 15.03.2016	9 Yıl 10 Ay 10 Gün	Çukurova Bölgesel Havalimanı Yatırım Yapım A.Ş.

2.3.2.2. Diğer uygulamalar (Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı)

1987 yılında Türkiye Savunma Sanayi İcra Komitesi'nin kararı ile "İleri Teknoloji Endüstri Parkı ve Sivil Havacılık Merkezi (İTEP)" kurulmasına karar verilmiştir. İTEP Projesinin ilk adımı olarak da; İstanbul Anadolu yakasında yıllık 3 milyon dış hat yolcu, 500.000 iç hat yolcu ve 90 bin ton kargo kapasiteli Sabiha Gökçen Havalimanı inşa edilmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı işletiminin, Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde faaliyet gösterecek kamu sermayesi ağırlıklı bir anonim şirket eliyle yapılmasına karar verilmiş ve 27 Ocak 2000 tarihi itibarıyla Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın %96,4 sermaye payı ile Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ) tarafından işletmesine başlanmıştır. HEAŞ'ın ortakları arasında başta Türkiye Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM) olmak üzere TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAI), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (TSKGV), Türk Hava Kurumu (THK), Askeri Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ASELSAN) ve Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (HAVELSAN) bulunmaktadır. 08 Ocak 2001 tarihinde trafiğe açılan havalimanı, Türkiye'nin DHMİ haricinde işletilen ilk uluslararası havalimanı olmuştur (HEAŞ resmi web sitesi, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ

3.1 Dünyadaki Havalimanı Ve Terminal İşletmeciliğinden Örnekler

Dünyada bulunan havalimanlarının işletme yapıları buldukları coğrafyalara göre incelendiğinde, bazı küçük istisnalar dışında genel işletme şekillerinin benzerlik gösterdiği dikkati çekmektedir. En çok mülkiyet özelleştirmelerinin Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştiği görülmektedir. Bunun yanı sıra öne çıkan en temel özellik, havalimanlarının buldukları mülkiyetlerin genel olarak o ülke yönetimi elinde bulunduğuudur.

3.1.1 Avrupa Kıtası Havalimanları

Avrupa'da bulunan havalimanlarının yönetim ve finansal yapıları çeşitlilik göstermektedir. Bu havalimanlarından bazılarının mülkiyetlerinin ve yönetimlerinin devlet bünyesinde, bazılarının eyaletlerle, bazılarının ise taşra yönetimleri ile ortak olduğu, bazılarının ise tamamen özel yapıda olduğu görülmektedir. Ancak tüm havalimanlarının işletilmesi ile ilgili ortak özellik olarak, özel sermayenin mutlaka benimsendiğini gözlemliyoruz.

Avrupa Birliği sınırları içerisinde bulunan bazı önemli havalimanlarının genel durumları ve hisse yapıları incelemeye alınmıştır.

3.1.1.1 Londra Heathrow Havalimanı

Londra Heathrow Havalimanı Londra Şehir Merkezinin 22 km batısında, Borough Hillingdon bölgesinde yerleşiktir. Londra Bölgesinde, Heathrow'la birlikte Gatwick ve Stansted Havalimanlarının yanı sıra Luton, Southern ve London City Havalimanları da dâhil olmak üzere toplam 6 havalimanı yer almaktadır. 1.227 hektar üzerine kurulu havalimanı mülkiyet olarak İngiliz Havaalanları Otoritesi (BAA)'ne aittir. Havalimanının işletmeciliği de Heathrow Havalimanı Kurumu

(Heathrow Airport Limited) tarafından sağlanmaktadır. BAA, İspanyol İnşaat Şirketi olan Ferrovial Grupo önderliğindeki Konsorsiyum'un (diğer ortaklar; Caisse de Depot et placement du Quebec ve Baker Street Investments) oluşturduğu ADI (Airport Development and Investment) Limited Şirketi'ne aittir. BAA, Heathrow'un yanı sıra Stansted, Southampton, Glasgow, Edinburgh ve Aberdeen Havaalanlarını da sahibi ve işleticisidir. Ayrıca, Napoli (İtalya) Havalimanı da BAA'ya aittir (Heathrow web sitesi, 2014).

Heathrow Havalimanı, uçak ve yolcu trafiği bağlamında Dünyada en yoğun beşinci havalimanıdır. Yolcu trafiği açısından, Avrupa Birliği'ndeki en işlek havalimanı olan Heathrow uçuş harekâtı açısından da ikinci sıradadır. İki piste sahip havalimanında, 2013 yılında 72,3 milyon yolcu 471.341 uçak ve yaklaşık 1,5 milyon metrik ton kargo trafiği gerçekleştirmiştir Havalimanı, karlılık oranını 2013 yılında bir önceki yıla oranla % 11,3 oranında artırarak 2.474 milyon pounda yükseltmiştir (Heathrow Airport Holdings Limited, 2013).

Heathrow, İngiltere'de "hub" özelliğindeki tek havalimanı olup İngiltere çıkışlı uluslararası uzun menzil uçuşlarının 2/3'ü buradan yapılmaktadır. Yılda ortalama 480.000 uçuş ile 70 milyon yolcu hareketinin gerçekleştiği havalimanı, ikinci büyüklükteki Gatwick'in üç katı trafiğe sahiptir. Havalimanı, British Airways, British Midland ve Virgin Atlantik Havayollarının merkez üssüdür (Heathrow Airport Holdings Limited, 2013).

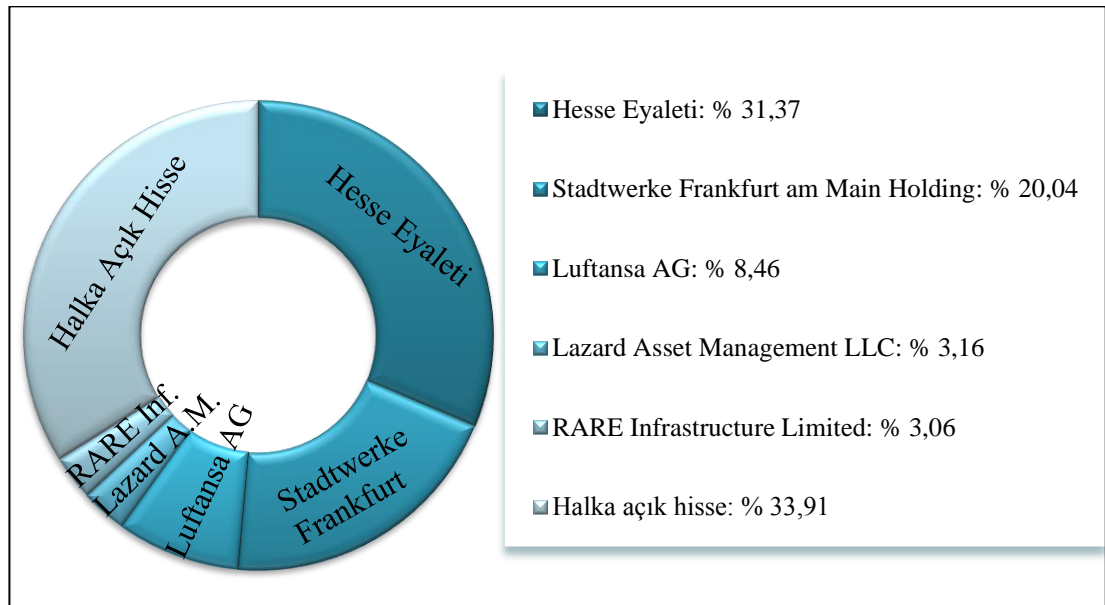
BAA Limited, 2006 yılında İspanyol Ferrovial Şirketinin önderliğindeki Konsorsiyum (ADI-Airport Development and Investment Limited) tarafından satın alınmıştır. Ferrovial Şirketi, Dünyanın önde gelen inşaat şirketlerindedir. Şirket, 49 ülkede, 48,2 milyar Avro'luk iş hacmine sahiptir. 1985 yılından günümüze 78 milyar ABD Doları tutarında yatırım gerçekleştirilmiştir. Ağırlıklı iş konuları havalimanları ve yol yapımı ile işletimdir. Ferrovial Şirketinin en önemli yatırımları Heathrow Havalimanı ile Chicago Skyway, Ausol ve Autema Yolları olarak dikkati çekmektedir. Ayrıca, İspanya (800 belediye), Londra ve Madrid'de de metro işletme hizmetleri vermektedir. Şirketin diğer önemli iş kollarından biri de, araç park alanları işletimdir.

3.1.1.2 Frankfurt Havalimanı

Fraport AG şirketi tarafından işletilen ve Frankfurt Main Şehrine 12 km uzaklıkta bulunan Frankfurt Havalimanı, Almanya'nın en işlek havalimanlarından birisidir. Havalimanı sadece Frankfurt şehrine değil, diğer Avrupa ve dünya ülkelerine de ulaşımında merkez konumundadır. Yolcu taşımacılığı bakımından dünyada 8. sırada, Avrupa'da ise Londra Heathrow'un ardından 2. sırada yer almaktadır. Almanya havayolu yolcu ulaşımının yaklaşık %32'si, kargo trafiğinin de %63'ü buradan yapılmaktadır. 2013 yılında toplam olarak 58 milyon yolcu, 472,692 uçuş ve 2 milyon metrik ton kargo taşımacılığı gerçekleşmiştir (Frankfurt Airport Fact & Figures, 2014).

Fraport AG 2013 yılında toplam 2,561 milyon Avro gelir ile 235,7 milyon Avro kar elde etmiştir. Havalimanının en büyük gelir kalemi havacılık aktivitelerinden (uçuş işletme ve terminal hizmetleri) olup 2013 yılı geliri 845,2 milyon Avro'dur (Fraport AG Yıllık Raporu, 2013).

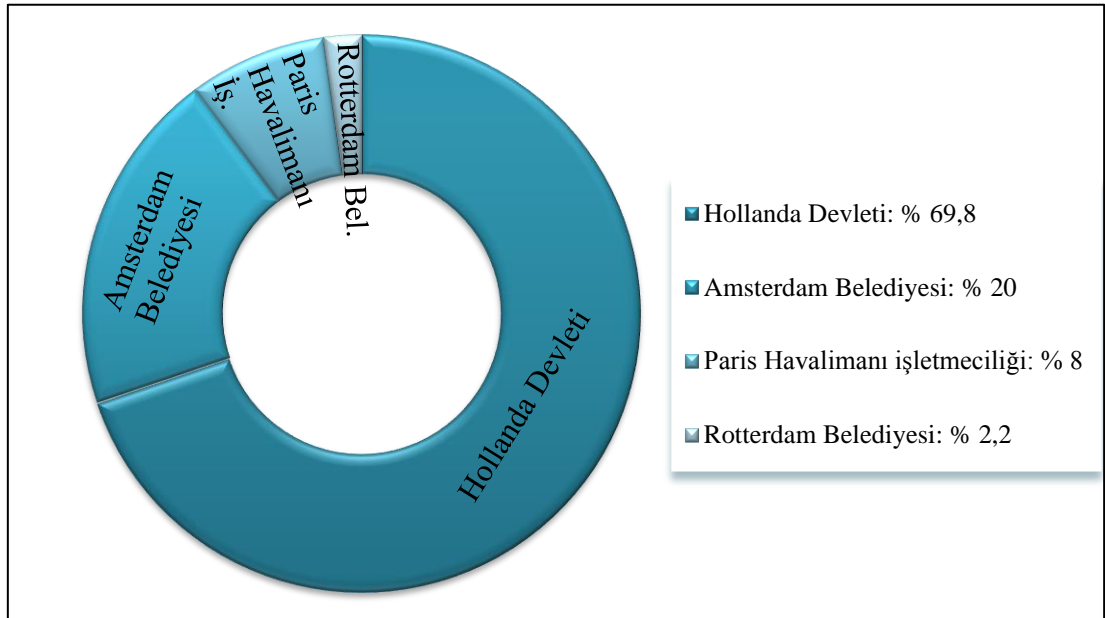
Şekil 3.1 de Frankfurt Havalimanı'nın, 2013 yılı verilerine göre, yönetim hisselerinin dağılımına yer verilmiştir. En dikkati çeken husus ise Hesse Eyaletinin sahip olduğu ve halka açık olan hisselerin toplamının % 65'e yakın bir oranda olmasıdır.



Şekil 3.1: Frankfurt Havalimanı Hisselerinin Dağılımı (Fraport AG, 2013)

3.1.1.3 Amsterdam Schiphol Havalimanı

Avrupa'nın bir diğer hub'ı olan Schiphol Havalimanı yolcu taşımacılığının yanı sıra kargo taşımacılığında da önemli bir konumdadır. Hollanda Hava Yolları(KLM)'in merkez üssüdür. 2013 yılında toplam 425,565 uçuş ile 52,5 milyon yolcu ve 1,531 ton kargo taşınmıştır (Schiphol Group Annual Report, 2013). Havalimanı şirket yapısında olup mülkiyet açısından şu şekilde dağılım göstermektedir (Şekil 3.2); Schiphol, daha önce de belirtildiği gibi, merkezi hükümet ve kent yönetimleri mülkiyet ve işletmesinde olan bir yapıya sahiptir. Paris Havalimanı İşletmeciliği ile olan hisse ilişkisi karşılıklı olup her iki havalimanı işletmesinin birbirlerinde %8'er hissesi mevcuttur.



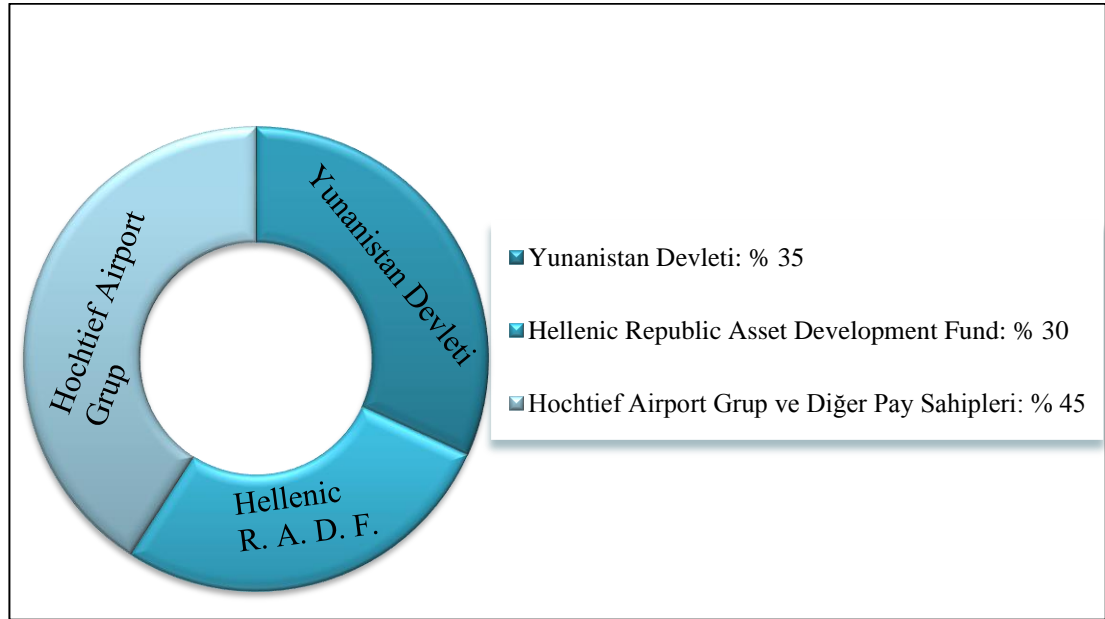
Şekil 3.2: Amsterdam Schiphol Havalimanı Hisselerinin Dağılımı
(Schiphol Grup, Fact&Figures 2013)

3.1.1.4 Atina Uluslararası Havalimanı

Elefthérios Venizélos olarak bilinen Atina Uluslararası Havalimanı 2001 yılında sivil havalimanı olarak Atina'nın Attika bölgesinde faaliyete başlamıştır. Aegean Airlines ve Olympic Air şirketlerinin merkez havalimanı olan Atina Havalimanı, Asya ve Ortadoğu için bir geçiş noktası olduğundan popüler hale gelmiştir.

Şekil 3.3'de de belirtildiği gibi havalimanını; % 35 hissesi Yunanistan Hükümeti'nde olup kamu-özel ortaklığı ile işletilmektedir. Havalimanının % 30 hissesi ise Yunan Kamu Varlıklarını Geliştirme Fonu tarafından işletilmektedir.

Havalimanında 2013 yılında toplam 140,433 uçuş ile 12,5 milyon yolcu hareketi gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre yolcu trafiği %3,2 oranında düşüş göstermiştir. Yine aynı yıl içerisinde 74,8 bin ton kargo taşımacılığı gerçekleşen Havalimanı'nda kargo taşımacılık faaliyetleri de önceki yıla oranla %2 oranında azalmıştır (Athens International Airport Management information system, 2014).



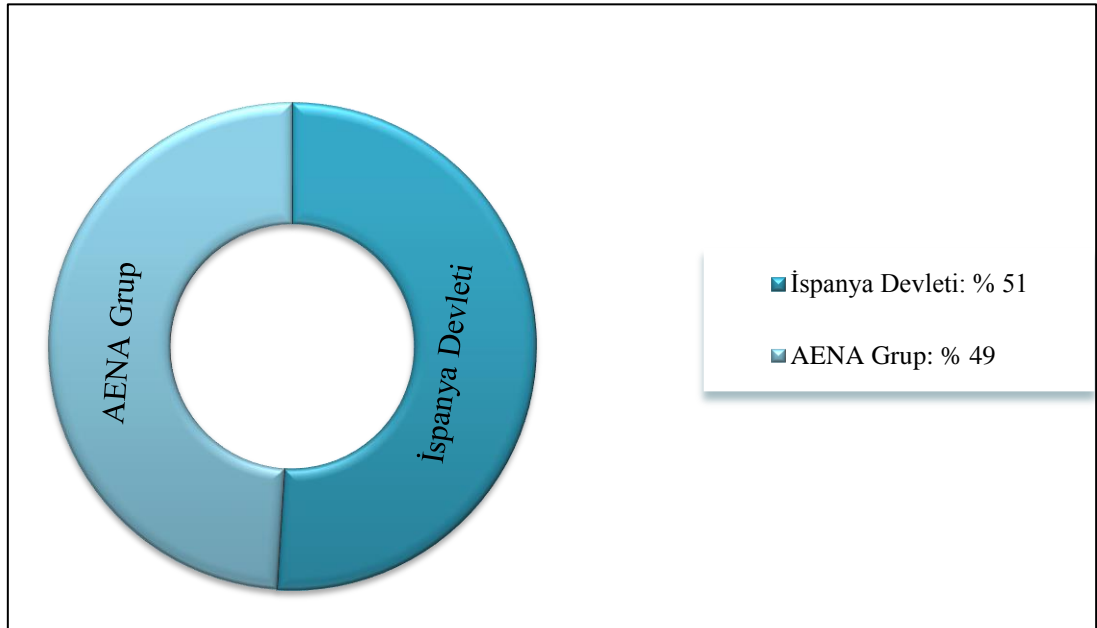
Şekil 3.3: Atina Uluslararası Havalimanı Hisselerinin Dağılımı
(Atina Uluslararası Havalimanı, 2013)

3.1.1.5 Barcelona El-Prat Havalimanı

İspanya'nın Katalonya Özerk Bölgesi başkenti olan Barcelona'nın ana havalimanı Barcelona El Prat Havalimanı, Katalonya'nın en büyük, İspanya'nın Madrid-Barajas Uluslararası Havalimanı'ndan sonra 2. büyük havalimanıdır. AENA şirketi tarafından işletilen, Barcelona şehir merkezinin 12 km güney batısındaki havalimanı, El Prat de Llobregat, Viladecans ve Sant Boi şehir sınırları arasında kalmakta olup 1.533 hektar alana yerleşiktir. Avrupa'nın 10. en yoğun havalimanlarından biri olan El Prat Uluslararası Havalimanı, 40 farklı ülkeye (özellikle Avrupa ve Kuzey Afrika), 50 Avrupa birliği şehrine ve 30 iç hat noktasına hizmet vermektedir. Haftada 961 uçuşla, Barcelona El Prat-Madrid Barajas karşılıklı uçuş hareketi, dünyanın en kalabalık güzergâhlarından birisidir (AENA yıllık raporu, 2013).

Barcelona El-Prat Havalimanı 2013 yılında bir önceki yıla oranla % 0,2 oranında bir artışla 35,2 milyon yolcu sayısına ulaşmıştır. Yine bir önceki yıla oranla kargo taşımacılığında da % 4,2 oranında artış gerçekleşmiş ve 59,4 bin ton oranına ulaşmıştır (Barcelona – havalimanı resmi sitesi, 2014).

Şekil 3.4'te El Prat Havalimanı'nın yönetim hisselerinin dağılımı gösterilmektedir; İspanya Devleti % 51 hisseye sahipken, bir kamu şirketi olarak kurulan AENA ise havalimanının % 49 hissesine sahiptir.

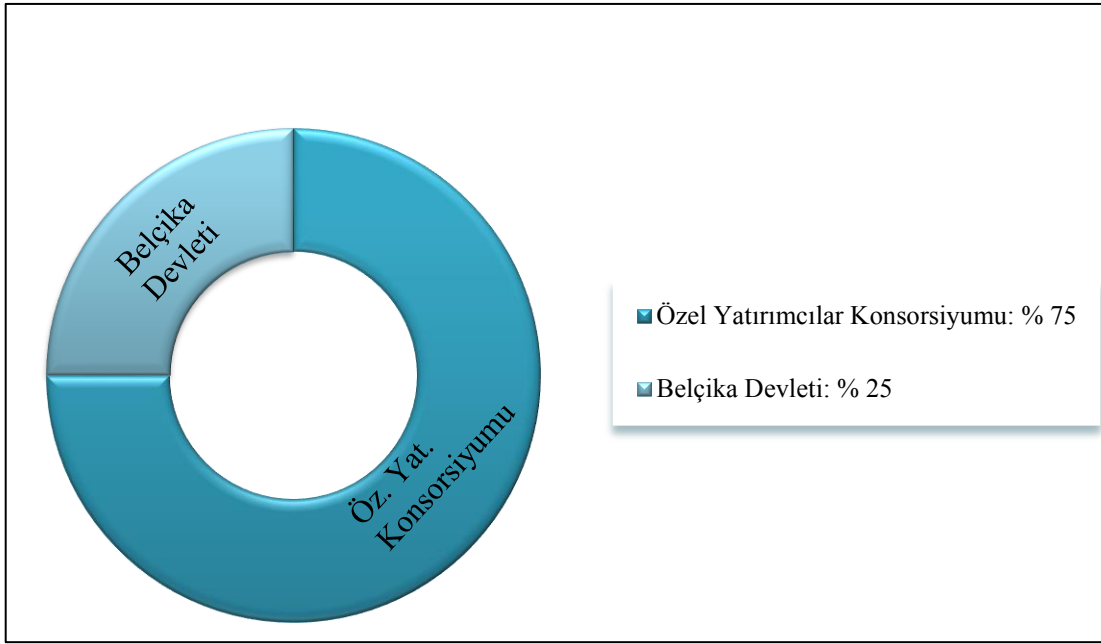


Şekil 3.4: Barcelona El-Prat Havalimanı Hisselerinin Dağılımı (AENA, 2013)

3.1.1.6 Brüksel Havalimanı

Brüksel Şehir merkezinin yaklaşık 13 km kuzey-doğusunda yer alan Brüksel Havalimanı, Zaventem/Diegem-Machelen Bölgeleri içinde yer almaktadır. Havalimanında, 2013 yılında 216.678 uçak ile toplam 19,1 milyon ticari yolcu trafiği gerçekleşmiştir. Havalimanında 3 pist ve 28 milyon yolcu/yıl kapasiteli terminal tesisleri bulunmaktadır (Brussel Airport Statistics, 2014).

2006 yılında Belçika Hükümeti tarafından yapılan düzenleme ile BATC ve BIAC yerine oluşturulan “Brussels Airport Company SA”, Havalimanı işletmecisi olarak görevlendirilmiştir. Şekil 3.5’te gösterilen Brüksel Havalimanı Şirketi’nin %25 hissesi Devlet’e aittir. %75 hisse, özel yatırımcılar konsorsiyumu (Macquarie Grup) kontrolündedir. Havalimanı Yönetiminde Macquarie Airports (MAp) ağırlıklı konumdadır. Hisse dağılımı aşağıda gösterilmiştir. Şirket, 3’ü Belçika Devleti, 11’i de Konsorsiyum’ca atanan 11 kişilik Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir.



Şekil 3.5: Brüksel Havalimanı Hisselerinin Dağılımı (Macquarie Grup, 2014)

3.1.2 Amerika Kıtası Havalimanları

3.1.2.1 Boston Logan Havalimanı

Massachusetts Port Authority (Massport-Liman Yönetimi) tarafından işletilen Logan Havalimanı, American Airlines, AirTran Airways ve JetBlue Airways Şirketlerinin çok önemli bir taşıma merkezi olmakla birlikte, bir “hub” havalimanı özelliğinde değildir. 2009 yılında, Virgin America ve Southwest Airlines ulusal hatlarda düşük ücretli taşımacılığa başlamışlardır (Boston Logan Havalimanı resmi web sitesi, 2014).

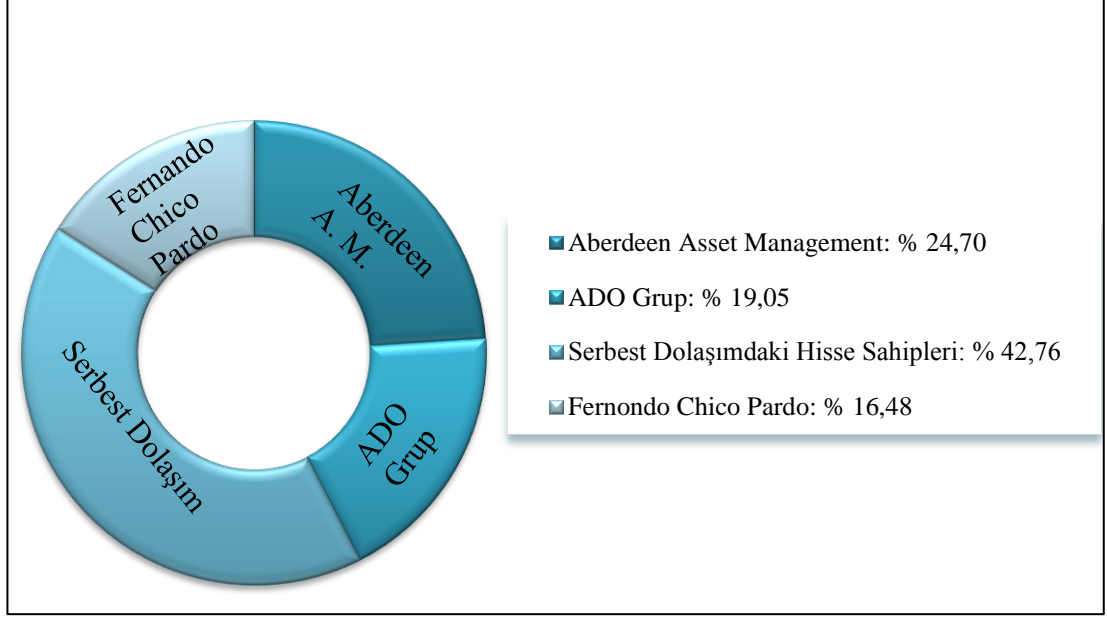
Havaalanı Yönetimi, 1929 yılında, Massachusetts Eyaleti’nce Boston Şehri’ne devredilmiş, kapsamlı genişleme çalışmaları yapılmıştır. 1939 yılında, Eyalet havacılık hizmetleri yeniden düzenlenmiş ve Havalimanı idaresi yine Eyalet Yönetimi bünyesine alınmıştır. Havalimanı, 1943 yılında “General Edward Lawrence Logan Havalimanı” olarak isimlendirilmiştir.

1956 yılında, Massachusetts Port Authority (Massport) kurulmuş ve bölgedeki Havalimanı-Liman (Port of Boston) yönetimi bu Kuruluşa devredilmiştir. Massport, Mystic River Bridge (Tobin Bridge) ve Bedford’da bulunan Hanscom Field (küçük havaalanı) yönetimini de üstlenmiştir. Massport, kendi kaynaklarını kendisi yaratmak üzere kurulmuş, bu bağlamda işletmecilikte Yap-İşlet-Devret Modeli ön plana çıkmıştır. Havalimanı Massachusetts Eyaleti kuruluşu olan “Massachusetts Port Authority (Massport)” sahipliğinde ve yönetimindedir. Massport, Havalimanı terminal işletmeciliğini özel şirketlere devreden ilk havalimanlarından birisidir. A ve C Terminalleri Westfield Group (Avustralya), B ve E Terminalleri de BAA (British Airports Authority) tarafından işletilmektedir. Havalimanı 2013 yılında toplam 361.339 uçuş sayısı ve bir önceki yıla göre % 3,4’lük bir büyüme ile 30,2 milyon yolcu sayısına ulaşmıştı. Ayrıca toplam kargo sayısı, 538,1 bin ton dur (Boston-Logan International Airport, Airport Traffic Summary, 2013).

3.1.2.2 Cancun Havalimanı

Meksika Hükümeti, 1991 yılında havalimanlarını özelleştirme programını başlatmış, 1998 yılında özelleştirme amacıyla kurulan “Groupe Aeropuerto del Sureste, S.A. de C.V. (ASUR)” Şirketi hisseleri satışa çıkartılmış, % 15 hisse “Inversiones Técnicas Aeropuertos (ITA) Konsorsiyumu tarafından satın alınmıştır. ITA Konsorsiyumu ana ortakları; Kopenhag Havalimanları Grubu, Fransız İnşaat Firmalar Grubu (GMT), Meksika İnşaat Firması Triturados Basalticos Derivados ve ortakları ile İspanyol Ferrovial Grubu’dur. Hisse satışı, 50 yıllık anlaşmaya bağlanmıştır. 2000 yılında ise % 74 hisse, tek başına % 10’dan fazlaya sahip olunmaması koşuluyla satışa çıkartılmıştır. 2005 yılında Devlet hissesi kalmamıştır (ASUR hisseleri New York ve Meksika Borsalarında işlem görmektedir). Bu özelleştirme, Cancun dâhil 9 havalimanının işletmesini kapsamıştır (Diğerleri; Cozumel, Huatulco, Mérida, Minatitlan, Oaxaca, Tapachula, Veracruz ve Villahermosa). Bu 9 havalimanı toplamda yılda 13-14 milyon yolcuya hizmet vermektedir. Yine 2000 yılında, Cancun dâhil bazı havalimanlarında ticari faaliyetlerde de özelleştirmeler başlamıştır. 2009 yılındaki hisse dağılım durumu; % 33,04 Fernando Chico Pardo (ITA-Copenhagen Airports dâhil), % 25,22 Aberdeen Asset Management, % 41,73 serbest dolaşımdaki (borsa) hisseleri şeklindedir. Holding yapısındaki ASUR’un 11 yan şirketi bulunmaktadır. Şekil 3.6’da gösterilen 2013 yılında mevcut hisselerin dağılım durumu şu şekildedir; Aberdeen Asset Management % 24,70, ADO Grup % 19,05, Fernando Chico Pardo % 16,48, serbest dolaşımdaki hisseler % 42,76 (ASUR investment relationship presentation, 2013).

2013 yılında Cancun Havalimanı’nda yıllık yolcu sayısı toplam 15,9 milyon olarak gerçekleşmiştir. Havalimanında aynı yıl 135.800 uçuşun gerçekleşmiştir (ASUR, 2013)



Şekil 3.6: ASUR hisselerinin dağılımı (ASUR investment relationship presentation, 2013)

3.1.3 Asya Kıtası Havalimanları

3.1.3.1 Seul Incheon Havalimanı

Havalimanı, 1999 yılında kurulan Incheon International Airport Corporation (IIAC) tarafından yönetilmektedir. Bir kamu işletmesi olarak kurulan IIAC, "Incheon Uluslararası Havaalanı Corporation Act." yasası uyarınca şeffaf ve sorumlu bir yönetim anlayışıyla hizmet görmektedir. Kuruluş hisselerinin tamamı Güney Kore Devleti'ne aittir. Havalimanı yakıt ve elektrik hizmetleri de, IIAC'ye bağlı şirketler tarafından yürütülmektedir. Havalimanında hizmet veren kuruluşlar, ağırlıklı olarak kamu kökenlidir (IIAC, 2013 Yıllık Raporu).

2013 yılında havalimanında 271.224 uçuş gerçekleşmiştir. Bununla birlikte toplam 41,4 milyon yolcu ve 2,4 bin ton kargo hareketi gerçekleşmiştir (Incheon Airport resmi web sitesi, 2014)

3.1.3.2 Narita Uluslararası Havalimanı

Havalimanı, Japonya'nın yolcu trafiğinde en yoğun 2. havalimanı olup, Japon yasalarına göre birinci sınıf havaalanı kategorisindedir. Aynı zamanda hava kargo taşımacılığında dünyada en yoğun 9. havalimanıdır. 2003 yılında Narita Uluslararası Havalimanı Şirketi (NAA Group) kanunu kabul edilerek Havalimanı özelleştirilmiştir. Bu değişimin bir parçası olarak 1 Nisan 2004 yılında ismi Narita

Uluslararası Havalimanı olarak değiştirilmiştir. Şirket 2013 yılında finansal açıdan % 4,5 oranında büyüme göstermiştir. Bununla birlikte anılan yılda kâr % 50,1 oranında artış göstererek 32,023 milyar JPY kâr elde edilmiştir. NAA Group'a dâhil 24 yan şirket mevcuttur (Narita, Mali Raporu, 2013 – 2015).

Narita uluslararası Havalimanı, (2013) verilerine göre havalimanı, yıllık uçuş sayısında bir önceki yıla göre % 13,3'lük bir artış gerçekleşmiş ve 210.000'e ulaşmıştır. Bunun yanında yıllık yolcu sayısı bir önceki yıla göre % 15,9 artarak 33,4 milyon rakamına ulaşmıştır. Yine 2013 yılı raporlarına göre havalimanının yıllık kargo miktarı bir önceki yıla oranla % 0,4 azalmayla 1,9 milyon tona gerilemiştir (Annual Report, 2013)

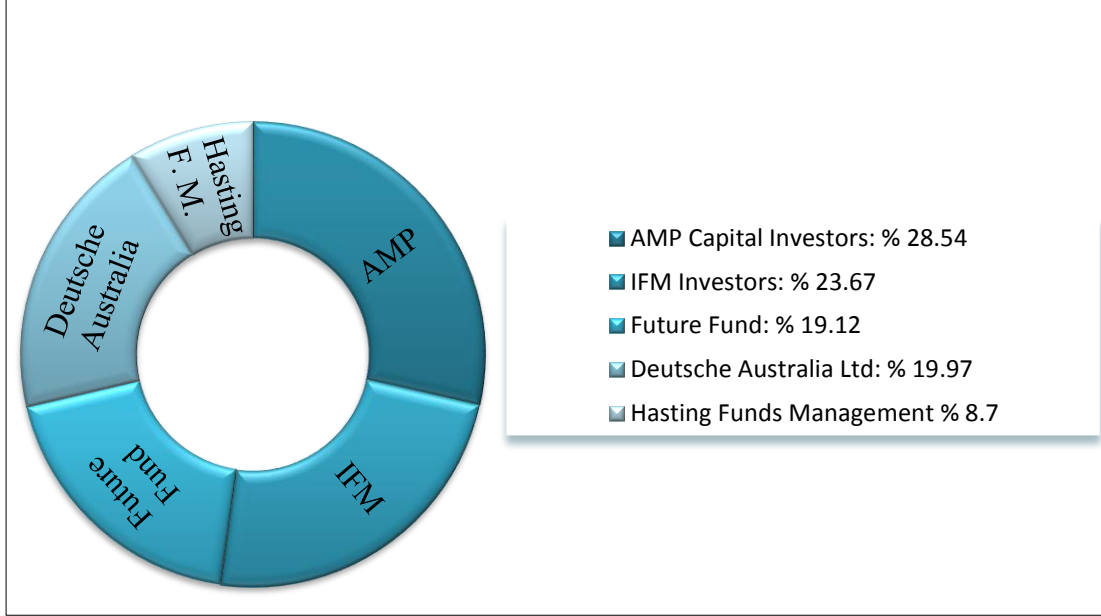
3.1.4 Avustralya Kıtası Havalimanları

3.1.4.1 Melbourne Havalimanı

Melbourne Havalimanı 1997 yılında Avustralya hükümeti tarafından özelleştirilmiş ve havalimanı işletmesi Avustralya Pasifik Havalimanları Limitet Şirketi'ne (Australia Pacific Airports Corporate Limited - APAC) verilmiştir. Avustralya havacılığının iki anahtarı olan Melbourne ve Launceston Havalimanlarını işleten şirket her iki havalimanının da 50 yıllığına işletme devrini almıştır.

2013 yılında havalimanında gerçekleşen yıllık uçuş sayısı, bir önceki yıla göre % 5'lik bir artış oranı ile 218.000, yıllık yolcu sayısı ise bir önceki yıla oranla % 6 oranında artmış ve 30 milyon olarak gerçekleşmiştir (Australia Pacific Airport Corporation, 2013)

Şekil 3.7'de genellikle özel sektör işletimi altında Melbourne Havalimanı'nın yönetim hisselerinin dağılımı gösterilmiştir; havalimanı hisseleri içerisinde en önemli payın % 28,5 oranı ile dünyanın önde gelen yatırım şirketlerinden olan AMP sermaye yatırım şirketi bünyesinde olduğu görülüyor. Bir diğer önemli oran ise Deutsche Bank Australia'nın bir alt şirketi olan Deutsche Australia Ltd bünyesindedir.



Şekil 3.7: Melbourne Havalimanı Sermaye Dağılımı
(Australia Pacific Airports Corporation Limited, 2013)

3.2 Türkiye’de Havalimanı ve Terminal İşletmeciliğinden Örnekler

3.2.1 İstanbul Atatürk Havalimanı

1912 yılında, önceleri askeri amaçlarla kurulan o zamanki adı ile “Yeşilköy Hava Meydanı”, 1933 yılında İstanbul-Ankara arası ilk sivil uçuşunu gerçekleştirmesiyle artık sivil olarak hizmet vermeye başlamıştır. Sonrasında imzalanan Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması’nı müteakip, İstanbul-Yeşilköy’de uluslararası bir havalimanı yapılmasına karar verilmiş, bu amaçla 1947 yılında Westinghouse Electric International Company ve The IG White Engineering Corporation ile sözleşme imzalanmıştır. 1949 da başlanan inşaat, 1953’de tamamlanmış ve 1 Ağustos 1953’de “Yeşilköy Hava Meydanı” adıyla uluslararası uçuşlara açılmıştır. Uluslararası standartlarda 2.300 metre uzunluğunda 60 metre genişliğindeki 06/24 adlı pisti, taksi yolları, 10 bin m² yolcu terminali ile hizmete giren havalimanı, bakım hangarları, radyo alıcı – verici cihazları ve yedek enerji santrali gibi modern altyapıya sahip olmuştur. 1968 de başlanan 45 metre genişliğinde 3.000 metre boyundaki 18/36 pist inşaatı 1972 yılında tamamlanmış, uçak trafiği ve yolcu sayısının hızla artması sonucu, 1971 yılında Yeşilköy Havalimanı için bir master plan uygulamaya konulmuştur. Plan, her biri yıllık 5 milyon yolcu kapasiteli 4 terminal binası ve müteakiplerinden oluşmuştur. Proje, Türk Hava Yolları (THY) Hangar Tesisleri, Kargo tesisleri, Kontrol Kulesi ve

Teknik Blok, aydınlatma sistemi, elektrik dağıtım sistemi, 06/24 pistinin yeniden yapılması, akaryakıt ikmal tesisleri ile diğer tesisleri kapsamıştır. Söz konusu projenin içerisinde yer alan ve halen İç Hatlar Terminali olarak hizmet veren Dış Hatlar Terminali, 29 Ekim 1983 tarihinde işletmeye açılmıştır. Yeşilköy Havalimanı, 1985 yılında “Atatürk Havalimanı” adını almıştır (Atatürk Havalimanı Mülki İdari Amirliği resmi web sitesi, 2014).

Türkiye'nin en büyük havalimanı konumunda olan Atatürk Havalimanı, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü mülkiyetinde olup; iç ve dış hat tarifeli/tarifesiz seferlere açık, sivil amaçlı olarak kullanılmaktadır. Havalimanı terminalleri ve müteemmimleri TAV işletimindedir. Toplam 11 milyon 776 bin 961 m²'lik arazi üzerinde kurulu Atatürk Havalimanı'nın 1 milyon 500 bin m²'lik PAT sahası (beton saha) mevcuttur (Atatürk Havalimanı Mülki İdari Amirliği resmi web sitesi, 2014).

2000 yılında YİD Modeli ile TAV tarafından inşa edilerek hizmete verilen ve 2004 yılında ek tesisler ile genişletilen eski dış hatlar terminali, sonrasında iç hatlar terminali olarak kullanılmaya başlanmıştır. TAV, YİD Modeline göre işletme süresi dolan terminal tesislerini bu defa kiralama şeklinde işletmeye devam etmektedir. Toplam terminal alanı 330.500 m²'dir. TAV, 2005 yılında Genel Havacılık Terminali'ni de inşa ederek işletmeye başlamıştır. DHMİ, YİD kapsamında havalimanı işletmesini 16.05.2005 tarihinden itibaren (Dış ve İç Hatlar Binası, Katlı Otopark, Genel Havacılık Terminalleri) TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.'ne 15 yıllığına kiralamıştır (DHMİ/İşletme Bütçesi, 2014) ve halen havalimanının yukarıda bahsedilen kısımları TAV şirketi işletimindedir (TAV, Faaliyet Raporu, 2013).

Tablo 3.1 de Türkiye'nin yıllık yolcu sayısı bakımından en yoğun havalimanı olan İstanbul Atatürk Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 1990 yılından 2013 yılına kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir;

Tablo 3.1: İstanbul Atatürk Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMI, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1990	2.134.345	4.098.273	6.232.618
1991	1.570.293	3.634.312	5.204.605
1992	2.105.084	5.266.553	7.371.637
1993	2.875.038	6.521.192	9.396.230
1994	3.241.500	6.847.122	10.088.622
1995	3.804.376	8.120.742	11.925.118
1996	4.139.370	9.255.296	13.394.666
1997	4.779.128	9.828.769	14.607.897
1998	5.202.542	9.189.657	14.392.199
1999	4.951.530	8.148.940	13.100.470
2000	5.181.845	9.465.965	14.647.810
2001	3.773.699	8.827.732	12.601.431
2002	2.851.487	8.506.204	11.357.691
2003	3.126.074	8.978.268	12.104.342
2004	5.430.925	10.169.676	15.600.601
2005	7.512.282	11.781.487	19.293.769
2006	9.091.693	12.174.281	21.265.974
2007	9.595.923	13.600.306	23.196.229
2008	11.484.063	17.069.069	28.553.132
2009	11.416.838	18.396.050	29.812.888
2010	11.800.883	20.342.986	32.143.819
2011	13.421.536	23.973.158	37.394.694
2012	15.279.655	29.812.307	45.091.962
2013	17.218.672	34.079.118	51.297.790

3.2.2 Ankara Esenboğa Havalimanı

1955'te Esenboğa Havaalanı'nın hizmete girmesine kadar Ankara uçuşları; 1912 yılında ilk ticari havaalanı olarak hizmete başlayan Güvercinlik Havaalanı'ndan yürütülmüştür. 3 Şubat 1933'te Eskişehir-Ankara arasında ilk ulusal uçak seferi yapılmıştır. Ankara Güvercinlik Havaalanı'na 1939 yılında beton bir pist, yeni tesisler, bakım hangarları inşa edilmiş ve 12 Şubat 1947'de Devlet Hava Yolları'nın ilk dış seferi Güvercinlik Atina arasında gerçekleşmiştir. 1947 yılında J.C. White ve Westinghouse Electric International Corporation ile Türkiye Hükümeti arasında, uluslararası havalimanı tesislerinin yer alacağı Yeşilköy ve Esenboğa Havaalanları için anlaşma imzalanmıştır. Bu proje kapsamında Esenboğa Havalimanı'nın 1955 yılında ülkenin ikinci tam teçhizatlı uluslararası havalimanı olarak sivil hava ulaşımına açılmıştır. Zaman içerisinde gelişen ve değişen

ihtiyaçlara cevap vermek üzere apron, taksirut ve diğer binalarda genişletme ve eklenti çalışmaları yapılmıştır (DHMI resmi web sitesi, 2014).

Havalimanın işletimi DHMI bünyesinde gerçekleşmektedir ancak Atatürk Havalimanı'nda olduğu gibi Esenboğa Havalimanı'nın da Yeni İ ve Dış Hatlar Terminal Binası işletimi YİD kapsamında, 25.09.2007 tarihinden itibaren 16 yıllığına TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.ř.'ne devredilmiştir (DHMI/İşletme Bütçesi, 2014)

Tablo 3.2'de Ankara Esenboğa Havalimanı'nın DHMI verilerinden elde edilen, 1990 yılından 2013 yılına kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir;

Tablo 3.2: Ankara Esenboğa Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMI, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1990	1.374.338	598.280	1.972.618
1991	1.027.991	640.482	1.668.473
1992	1.351.025	812.655	2.163.680
1993	1.802.760	991.063	2.793.823
1994	2.224.530	951.755	3.176.285
1995	2.603.241	992.870	3.596.111
1996	2.610.437	1.043.423	3.653.860
1997	2.820.489	1.068.831	3.889.320
1998	2.892.408	1.161.856	4.054.264
1999	2.856.967	1.190.153	4.047.120
2000	2.800.943	1.226.985	4.027.928
2001	2.107.013	1.052.302	3.159.315
2002	1.814.563	1.022.065	2.836.628
2003	1.773.531	1.010.396	2.783.927
2004	2.141.047	1.134.678	3.275.725
2005	2.640.604	1.189.250	3.829.854
2006	3.287.585	1.259.993	4.547.578
2007	3.609.122	1.349.006	4.958.128
2008	4.444.311	1.247.822	5.692.133
2009	4.490.134	1.094.270	6.084.404
2010	6.435.221	1.328.693	7.763.914
2011	7.080.072	1.405.395	8.485.467
2012	7.679.371	1.593.737	9.273.108
2013	9.369.832	1.572.228	10.942.060

3.2.3 İzmir Adnan Menderes Havalimanı

İzmir'in Cumaovası bölgesinde 1984 yılında inşaatına başlanan havalimanı 1987 yılında, İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan sonra dönemin en büyük ikinci sivil havalimanı olarak hizmete girmiştir. DHMİ mülkiyetinde bulunan Adnan Menderes Havalimanının işletmesi; ilk olarak 13 Eylül 2006 tarihinde Dış Hatlar terminali, sonrasında 16 Aralık 2011 tarihinde İç Hatlar terminali YİD yönetimi ile TAV Havalimanı İşletmesine devredilmiştir (TAV resmi internet sitesi, DHMİ resmi internet sitesi, 2014).

Adnan Menderes Havalimanı iç ve dış hat seferlerine sahip uluslararası bir havalimanıdır ve yılda ortalama 10 milyon yolcuya hizmet vermektedir (DHMİ İstatistik Yıllığı, 2013).

Tablo 3.3 te İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 1990 yılından 2013 yılına kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.3: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMİ, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1990			
1991			
1992	594.017	1.373.349	1.967.366
1993	757.743	1.777.436	2.535.179
1994	837.475	1.496.106	2.333.581
1995	1.019.399	1.970.248	2.989.647
1996	1.071.582	2.196.979	3.268.561
1997	1.185.990	2.236.935	3.422.925
1998	1.229.967	1.674.714	2.904.681
1999	1.162.194	1.172.684	2.334.878
2000	1.226.294	1.281.095	2.507.389
2001	980.651	1.483.627	2.464.278
2002	960.119	1.529.273	2.489.392
2003	985.052	1.352.697	2.337.749
2004	1.403.321	1.538.960	2.942.281
2005	1.983.831	1.676.755	3.660.586
2006	2.959.973	1.451.061	4.411.034
2007	3.635.414	1.600.890	5.236.304
2008	3.757.891	1.697.407	5.455.298
2009	4.534.339	1.667.455	6.201.794
2010	5.357.610	2.127.488	7.485.098
2011	6.125.076	2.398.457	8.523.553
2012	6.945.044	2.410.858	9.355.902
2013	7.753.983	2.479.157	10.233.140

3.2.4 Sabiha Gökçen Havalimanı

Mülkiyeti ve işletimi Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ)'ta olan İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı terminalleri, Türk şirketi olan Limak Holding'in öncülüğünde Hindistan şirketi olan GMR Infrastructure ve Malaysia Airports Holdings Berhad ortaklığından oluşan bir yönetim grubu tarafından, YİD modeli kapsamında işletilmektedir.

İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda mevcut terminallerin işletme hakkının yanı sıra otopark işletmesi, yer hizmetleri, kargo, uçak yakıt ikmal operasyonları ve havalimanı oteli ile CIP tesislerini 20 yıl süre ile işletme hakkını 1 Mayıs 2008'de GMR Grup devralmıştır. 30 Nisan 2014 tarihinde GMR Grup hisselerini Malaysia Airports Holdings Berhad'a devretmiş ve havalimanı, Limak ve MAHB ortaklığı ile yönetilmeye devam etmiştir. Grup, İstanbul Sabiha Gökçen'in 20 yıllık işletme hakkını 1 milyar 932 milyon Euro karşılığı devralmıştır (İSG resmi web sitesi, 2014).

Tablo 3.4 te Sabiha Gökçen Havalimanı'nın resmi web sitesi verilerinden elde edilen, 2001 yılından bu güne kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Sabiha Gökçen Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (İSG web sitesi, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
2001	11.924	35.453	47.377
2002	2.975	127.302	130.277
2003	2.826	154.346	157.172
2004	10.323	235.278	245.601
2005	559.824	459.922	1.019.746
2006	2.153.561	762.893	2.916.454
2007	2.563.283	1.228.342	3.791.625
2008	2.789.743	1.568.967	4.358.710
2009	4.547.673	2.092.285	6.640.230
2010	7.665.021	3.933.005	11.598.026
2011	9.117.049	4.571.930	13.688.979
2012	9.752.385	5.120.525	14.872.910
2013	12.029.274	6.813.166	18.842.440

3.2.5 Antalya Havalimanı

DHMİ mülkiyet ve işletiminde bulunan Antalya Havalimanı yolcu terminalleri Alman havalimanı işletmecisi Fraport AG ve bir Türk inşaat şirketi olan İçtaş Holding A.Ş.'nin ortak olarak kurduğu ICF şirketi tarafından işletilmektedir.

1996-1998 yılları arasında Çelebi Hava Servisi A.Ş. ve Fraport AG ortaklığı ile havalimanı terminal işletim süreci başlamıştır. 1998 yılında Terminal 1 açılarak eski terminal kapatılmıştır ve 1999 yılında Fraport AG, Terminal 1'in işletme hakkının %50'sini, 2006 yılında da %100'ünü satın almıştır. Nisan 2007'de İçtaş şirketi ve Fraport AG terminal tesisleri işletme ihalesini kazanmış ve ICF Airports, Fraport AG ve IC İçtaş ortak teşebbüsü olarak kurulmuştur. Eylül 2007'de ICF Airports İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali 1'in işletme hakkını devralmış ve ardından 2009 yılında Dış Hatlar Terminal 2 inşa edilerek işletme hakkı 17 yıl süreyle alınmıştır. (Antalya Havalimanı web sitesi, 2014).

Her iki şirkette, havalimanının özkaynaklarını işletme haklarını eşit olarak paylaşmıştır. Fraport oy hakkı olarak % 51 hisseye sahipken, IC İç Taş Holding % 49 oy hakkına sahiptir ancak iki şirketin de özkaynak kullanım hakları % 50 olarak belirlenmiştir (Fraport AG, 2013 Yıllık Raporu).

Tablo 3.5'te Antalya Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 1990 yılından 2013 yılına kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Antalya Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMİ, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1990	-	-	-
1991	-	-	-
1992	374.735	2.359.996	2.734.731
1993	446.954	2.424.576	2.871.530
1994	509.717	2.546.782	3.056.499
1995	594.466	4.133.203	4.727.669
1996	637.816	4.955.089	5.592.905
1997	721.909	5.965.724	6.687.633
1998	704.885	5.595.482	6.300.367
1999	643.461	4.213.501	4.856.962
2000	676.925	6.779.733	7.456.658
2001	531.835	8.638.634	9.170.469
2002	584.077	9.750.874	10.334.951
2003	615.42	9.756.180	10.371.600
2004	1.092.858	12.563.195	13.656.053
2005	1.608.749	14.256.114	15.864.863
2006	2.406.626	12.235.417	14.642.043
2007	2.550.396	15.159.989	17.710.385
2008	2.588.054	16.201.203	18.789.257
2009	3.135.139	15.210.554	18.345.693
2010	3.694.085	18.318.942	22.013.027
2011	4.516.485	20.511.172	25.027.657
2012	4.943.308	20.152.836	25.096.144
2013	5.526.485	21.492.138	27.018.623

3.2.6 Milas-Bodrum Havalimanı

Türkiye'nin Ege Bölgesi içerisindeki en yoğun turist trafiğine sahip havalimanlarından birisi olan, DHMİ mülkiyet ve işletimindeki Milas-Bodrum Havalimanı 1997 yılında uluslararası trafiğe açılmıştır. Muğla ili sınırları içinde bulunan havalimanı, bir iç hat ve bir dış hat terminali ile yılda 3 milyona yakın yolcuya hizmet vermektedir. 30 Nisan 1998 tarihinde mevcut iç terminal binasının tamamlanmasından sonra iç ve dış hatlar olarak hizmete devam etmiştir. İç ve dış hatlar terminal binalarının artan yolcu trafiğine cevap verememesi nedeniyle, yap-işlet-devret modeline göre 5.000.000 yolcu/yıl kapasiteli, 95.683 m² kapalı alana sahip yeni bir dış hatlar terminal binası yapılarak 16.05.2012 tarihinden itibaren Mondial Milas Bodrum Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği ve Yatırım A.Ş. işletilmeye başlamıştır (Milas-Bodrum Havalimanı resmi internet sitesi, 2014).

4 yıllık işletme süresi 2015 yılında dolacak terminalin kiralama yolu ile işletmeciliğini 2014 yılında yapılan yeni ihale kazanan TAV devralacaktır.

Tablo 3.6'da Milas – Bodrum Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 1997 yılından bu güne kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Milas – Bodrum Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMİ, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1997	178.987	159.879	338,866
1998	280.996	936.723	1.217.719
1999	273.077	620.415	893.492
2000	272.525	835.444	1.107.969
2001	248.264	1.038.039	1.286.303
2002	269.008	1.350.505	1.619.513
2003	277.819	1.321.749	1.599.568
2004	395.365	1.641.259	2.036.624
2005	572.209	1.922.119	2.494.328
2006	797.410	1.578.068	2.375.478
2007	825.510	1.752.590	2.578.100
2008	846.068	1.903.720	2.749.788
2009	970.337	1.810.607	2.780.944
2010	1.166.018	1.919.169	3.085.187
2011	1.396.493	1.991.842	3.388.335
2012	1.614.314	1.916.146	3.530.460
2013	1.738.027	1.890.293	3.628.320

3.2.7 Muğla Dalaman Havalimanı

1976 yılında inşaatına başlanan havalimanı 1981 yılında tamamlanarak uluslararası sivil hava trafiğine açılmıştır. Hizmete girdiği sırada hava meydanı statüsünde olan havalimanı, DHMİ tarafından 1989 yılında havalimanı olarak teşkilatlandırılmıştır. Havalimanının kullanım ve tasarruf hakkı DHMİ ile birlikte Hava Kuvvetleri Komutanlığı'na aittir (Muğla Dalaman Havalimanı resmi internet sitesi, 2014).

Muğla Dalaman Havalimanının Yeni Dış Hatlar terminali YİD modeli ile 2006 yılında yaklaşık 9 yıllığına ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.'ye devredilmiştir (DHMİ İşletme Bütçesi, 2014). 2014 yılında yapılan yeni ihale ile havalimanının kiralama yolu ile işletim hakkı yine ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.'de kalmıştır.

Tablo 3.7 de Muğla Dalaman Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 1990 yılından bu güne kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Muğla Dalaman Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMİ, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
1990	97.244	608.051	705.295
1991	72.197	547.751	619.948
1992	127.954	1.056.184	1.184.138
1993	147.203	1.280.461	1.427.664
1994	162.362	1.381.621	1.543.983
1995	186.096	1.895.609	2.081.705
1996	199.073	2.148.084	2.347.157
1997	219.671	2.368.071	2.587.742
1998	217.351	2.068.769	2.286.120
1999	193.303	1.351.484	1.544.787
2000	272.941	1.566.761	1.839.702
2001	168.472	1.978.749	2.147.221
2002	182.455	2.191.846	2.374.301
2003	166.072	2.089.002	2.255.074
2004	189.877	2.557.577	2.747.454
2005	288.548	2.882.680	3.171.228
2006	359.663	2.348.319	2.707.982
2007	398.814	2.497.153	2.895.967
2008	437.174	2.771.494	3.208.668
2009	464.729	2.883.267	3.347.996
2010	593.660	3.192.119	3.785.779
2011	696.644	3.035.730	3.732.374
2012	827.197	2.984.761	3.811.958
2013	851.704	3.203.926	4.055.630

3.2.8 Gazipaşa Havalimanı

DHMİ mülkiyetindeki Antalya Gazipaşa Havalimanı, 2009 yılında hizmete girmiştir (DHMİ, 2014). Havalimanı, 2008 yılında TAV Gazipaşa Yapım ve Yatırım A.Ş.' ye, %100 işletme hakkı ile (tüm havalimanını işletme hakkı ile) devredilmiştir (TAV, Faaliyet Raporu, 2013).

Tablo 3.8 de Gazipaşa Havalimanı'nın DHMİ verilerinden elde edilen, 2009 yılından bu güne kadar olan yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Gazipaşa Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMI, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
2009	-	-	-
2010	4.684	-	4.684
2011	4.192	9.938	14.130
2012	3.854	75.886	79.740
2013	110.590	227.932	338.522

TAV A.Ş' nin Türkiye'de işletmekte olduğu havalimanlarının işletme hisseleri, kiralama süreleri ve diğer bilgiler tablo 3.9 da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: TAV A.Ş. İşletme Hisselerinin Dağılımı (TAV A.Ş. Yıllık Raporu, 2013)

Havalimanı	Tür / İşletme Süresi	TAV Payı	Faaliyet Alanı	Yolcu Ücreti (Dış Hat)	Yolcu Ücreti (İç Hat)	Garanti Yolcu	İmtiyaz / Kira Bedeli
İstanbul Atatürk	Kira (Ocak 2021)	100	Terminal	15 ABD Doları 2,5 Avro (Transfer)	3 Avro	-	Yıllık 140 Milyon ABD Doları + KDV
Ankara Esenboğa	Yap-İşlet-Devret (YİD) (Mayıs 2023)	100	Terminal	15 Avro	3 Avro	0,6 Milyon (İç Hat), 0,75 Milyon (Dış Hat) (2007) +%5 Yıllık Artış	-
İzmir A. Menderes	YİD + Kira (Aralık 2032)	100	Terminal	15 Avro	3 Avro	1 Milyon Dış Hat (2006) + %3 Yıllık Artış	29 milyon Avro*
Gazipaşa	Kira (Mayıs 2034)	100	Havalimanı	5 Avro	2 TL	-	50.000 ABD Doları KDV**

* 2013 yılından itibaren ve nakit baz alınarak** TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. işletme süresinin sonuna kadar yıllık 50.000 ABD Doları + KDV sabit ödeme yapacak olup her işletme yılının sonunda da net dönem kârının % 65'ini DHMI'ye kâr payı olarak ödeyecektir.

3.2.9 Zafer Havalimanı

Zafer Havalimanı, Kütahya, Afyon ve Uşak illerine hizmet vermek üzere bölgesel havalimanı özellikli olarak planlanmış ve DHMI tarafından YİD Modeli kapsamında ihaleye çıkmıştır. Havalimanı IC İçtaş tarafından 36 ay yerine 18 ayda inşa edilmiş ve 2012 yılında hizmete girmiştir. Türkiye'nin ilk bölgesel havalimanı olan Zafer Havalimanı'nın önemli saYİDa yolcu trafiğine hizmet vermesi beklenmiş ise de, bu beklentinin çok uzağında kalınmıştır (Saldıraner, 2013).

Havalimanının işletim hakkı yaklaşık 30 yıllığına IC İçtaş şirketindedir. Görevli şirket yatırımın 36 aylık süresini yaklaşık 18 ayda tamamlamıştır. 2012 yılında sadece bölgesel olarak iç hat seferleri yapılan Zafer havalimanında 2013 yılında hem iç hem dış hat seferleri hizmet vermiştir. (Zafer Havalimanı resmi internet sitesi, 2014).

Tablo 3.10 da Zafer Havalimanı'nın DHMI verilerinden elde edilen yıllık yolcu rakamları gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Zafer Havalimanı Yıllık Yolcu Dağılımı (DHMI, 2014)

Yıllar	İç Hat Yolcu Sayıları	Dış Hat Yolcu Sayıları	Toplam Yolcu Sayıları
2009	-	-	-
2010	-	-	-
2011	-	-	-
2012	3,181	-	3,181
2013	63,872	20,902	84,774

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME

4.1. Türkiye’de Havacılık Sektöründe Mülkiyet Yönetiminin Değerlendirilmesi

Türkiye’de tarifeli tarifesiz uçak seferlerine açık havalimanlarının tamamı devlet mülkiyetindedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı hariç diğerlerinin mülkiyetinin ait olduğu DHMİ İşletmesi Genel Müdürlüğü, havalimanlarından yolcu sayısı yeterli olan diğer bir ifade ile kar edebilme özelliği olan havalimanlarında YİD kapsamında özelleştirme yapmaktadır. Bu özelleştirme esas olarak terminal tesisleri ve müteimmimleri ile kısıtlı olmakla birlikte, son dönemde komple havalimanı işletimini de kapsamıştır. YİD modeli kapsamındaki bu uygulamalarda, işletme süresi sonlarında tesisler bu defa kiralama ile özel sektör işletimine devam etmektedir. YİD Modeli kapsamındaki ihalelerde belirli süreler için yolcu garantisi olmakla birlikte, kiralama ihalelerinde yolcu garantisi verilmemektedir. Ancak, YİD süresi dolan tüm terminal tesisleri, süre bitimilerindeki ihalelerde terminal işleticisi özel şirketlerin yoğun ilgilerine taraf olmuştur. Mülkiyeti kamuda bulunan Sabiha Gökçen Havalimanı’da YIOD modeli kapsamında özel sektör şirketi tarafından işletilmektedir.

Özel şirketler tarafından işletilen havalimanları veya terminal tesislerinin yeni tesisler ile kazandıkları kapasite, modern tesisler ve uçak/yolcu trafiğinde sağlanan artışlara bakıldığında bu YİD modeli uygulamasının oldukça başarılı olduğunu söylemek gerekir.

Genel bir ifade ile YİD modeli kapsamındaki özel sektör işletmeciliğine kazan-kazan ortamı olarak bakmak mümkündür. Şöyle ki, DHMİ Genel Müdürlüğü, hiç para harcamadan yeni modern tesislere sahip olurken sözleşmelere göre gelire de elde etmektedir (belirlenmiş aylık ödemeler). Özel işletmecilerde, sağladıkları havacılık ve özellikle havacılık dışı gelirler ile kar etmektedirler. Tek istisnai örnek,

yeterli yolcu potansiyeli sağlanamayan Zafer Havalimanı olup burada DHMİ, işletici şirkete, verilen yolcu garantisi altında ödemede bulunmaktadır.

DHMİ mülkiyetindeki (askeri mülkiyettekiler dâhil) havalimanlarının 2012-2013 yılları gelir-gider durumları Tablo 4.1’de verilmiştir. Görüleceği üzere, özel sektör şirketleri işletimindeki havalimanlarından DHMİ’de kar etmektedir. Ankara Esenboğa Havalimanı, yeterli dış hat yolcusu olmadığından DHMİ için henüz karlı hale gelmemiştir.

Tablo 4.1: DHMİ Havalimanlarının Yıllık Gelir – Gider Dağılımı (Bin TL) (DHMİ, 2014)

Havalimanları	2012			2013			VÖK 13/12 %
	Gelir	Gider	Vergi Öncesi Kazanç	Gelir	Gider	Vergi Öncesi Kazanç	
Genel Müdürlük	1.845	116.205	(-114.360)	1.164	117.073	(-115.909)	(-1)
İstanbul Atatürk	958.795	146.567	812.228	1.169.358	157.216	1.012.142	25
Ankara Esenboğa	88.157	123.985	(-35.828)	108.649	141.287	(-32.638)	(-9)
İzmir Adnan Menderes	95.516	68.503	27.013	116.248	67.807	48.441	79
Antalya	535.658	77.754	457.904	604.534	80.183	524.351	15
Muğla Dalaman	41.125	37.327	3.798	55.117	35.282	19.835	422
Muğla Milas-Bodrum	44.781	39.990	4.791	49.533	39.635	9.898	107
Adana	36.682	35.730	952	45.728	37.746	7.982	738
Trabzon	24.339	33.219	(-8.880)	29.938	32.896	(-2.958)	(-67)
İsparta Süleyman Demirel	1.073	10.346	(-9.273)	1.780	9.869	(-8.089)	(-13)
Nevşehir Kapadokya	1.469	13.030	(-11.561)	1.729	11.799	(-10.070)	(-13)
Erzurum	8.088	24.801	(-16.713)	8.789	27.422	(-18.633)	11
Gaziantep	17.009	29.922	(-12.913)	18.476	31.610	(-13.134)	2
Adıyaman	633	9.261	(-8.628)	1.331	12.257	(-10.926)	27
Ağrı	1.288	8.566	(-7.278)	1.581	9.438	(-7.857)	8
Balıkesir Merkez	183	2.158	(-1.975)	292	2.936	(-2.644)	34
Balıkesir Koca Seyit	1.138	9.000	(-7.862)	1.079	10.751	(-9.672)	23
Batman	2.656	10.008	(-7.352)	4.627	11.761	(-7.134)	(-3)
Bursa Yenişehir	1.757	18.608	(-16.851)	1.767	19.449	(-17.682)	5
Çanakkale	1.133	6.935	(-5.802)	1.072	8.479	(-7.407)	28
Denizli Çardak	2.228	16.396	(-14.168)	2.811	17.312	(-14.501)	2
Diyarbakır	12.802	12.796	6	13.179	12.796	383	6283
Elazığ	4.720	12.757	(-8.037)	6.698	15.602	(-8.904)	11
Erzincan	2.065	15.734	(-13.669)	2.576	18.397	(-15.821)	16
Gökçeada	30	5.360	(-5.330)	52	6.321	(-6.269)	18
Hatay	7.712	17.920	(-10.208)	9.199	26.757	(-17.558)	72
İğdır	115	1.180	(-1.065)	953	5.457	(-4.504)	
Kahramanmaraş	1.087	7.696	(-6.609)	1.282	8.961	(-7.679)	16
Kars	2.751	11.377	(-8.626)	3.810	11.273	(-7.463)	(-13)
Kayseri	14.728	18.815	(-4.087)	17.232	20.352	(-3.120)	(-24)
Kocaeli Cengiz Topel	349	3.826	(-3.477)	1.220	5.013	(-3.793)	9
Konya	5.944	13.350	(-7.406)	6.928	14.708	(-7.780)	5
Malatya	5.170	13.109	(-7.939)	5.728	14.579	(-8.851)	11
Mardin	1.273	10.842	(-9.569)	2.458	11.718	(-9.260)	(-3)
Amasya Merzifon	629	5.502	(-4.873)	966	5.995	(-5.029)	3
Muş	1.645	6.607	(-4.962)	1.863	7.412	(-5.549)	12
Samsun Çarşamba	12.059	20.627	(-8.568)	13.980	20.241	(-6.261)	(-27)
Siirt	547	6.064	(-5.517)	688	6.345	(-5.657)	3
Sinop	662	5.834	(-5.172)	655	6.002	(-5.347)	3
Sivas Nuri Demirağ	2.607	13.911	(-11.304)	2.958	14.480	(-11.522)	2
Şanlıurfa GAP	2.556	21.466	(-18.910)	4.092	20.440	(-16.348)	(-14)
Tekirdağ Çorlu	3.306	13.106	(-9.800)	3.588	13.908	(-10.320)	5
Tokat	616	5.194	(-4.578)	642	5.762	(-5.120)	12
Uşak	388	6.477	(-6.089)	34	6.063	(-6.029)	(-1)

Tablo 4.1 (Devam): DHMİ Havalimanlarının Yıllık Gelir – Gider Dağılımı (Bin TL) (DHMİ, 2014)

Van Ferit Melen	8.983	14.265	(-5.282)	9.424	15.114	(-5.690)	8
Toplam	1.958.297	1.102.126	856.171	2.335.992	1.186.598	1.149.394	34,25

4.2 Türkiye’de ki Havalimanı İşletmeciliğinin Değerlendirilmesi

Türkiye’de ki havalimanlarının yıllık yolcu sayıları Tablo 4.2’de verilmiştir. Yukarıda belirtildiği üzere DHMİ, sorumluluğunda bulunan yeterli uçak/yolcu trafiği bulunan havalimanlarının esas olarak terminal tesislerini özel şirketlere devretme yoluna gitmiştir. TAV, IC İçtaş, ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş., Fraport AG, Mondial gibi yerli ve yabancı şirketler, işletmelerini ihale yoluyla havalimanları terminallerini (ve ilintili diğer tesisleri) YİD modeli ile belirli sürelerle işletmektedirler. (Belirtildiği üzere komple havalimanı yapımı ve işletimi de söz konusudur). Sonrasında ise kiralama ihaleleri devreye girmektedir.

İstatistiksel veriler incelendiğinde, özel şirketlerin DHMİ bünyesinde bulunan havalimanlarından yeterli dış hat uçak/yolcu trafiği yoğun şehirlerin havalimanlarını tercih ettikleri görülmektedir. Bunda en büyük etmenin esas geliri teşkil eden dış hat yolcu hizmet ücreti ve dış hat yolcuların gümrüksüz satış mağazalarından yaptıkları harcamalardan elde edilen gelir olduğu bilinmektedir.

YİD modeline göre işletilen havalimanlarına baktığımızda;

- a. Hub özelliği taşıyan havalimanları vardır [(İstanbul (dış/iç hat) Esenboğa (iç hat)]
- b. Potansiyel hub özelliği olan havalimanları vardır (Çukurova)
- c. Bölgesel havalimanları vardır (Zafer).

Sonuç olarak kar edilebilecek yeterlikte dış hat yolcu trafiği olan havalimanları kolayca özelleştirilebilmektedir. Diğer havalimanları için ise özel sektörden talep gelmediği nedenle DHMİ tarafından zararına ileilmeye devam edildikleri görülmektedir.

Tablo 4.2: Türkiye’de ki havalimanlarının yıllık yolcu sayıları (DHMI, 2014)

Havalimanları	2012	2013	Değişim (%)
İstanbul Atatürk	45.091.962	51.297.790	14
İstanbul Sabiha Gökçen(*)	14.686.052	18.521.762	26
Ankara Esenboğa	9.273.108	10.942.060	18
İzmir Adnan Menderes	9.355.902	10.233.140	9
Antalya	25.096.144	27.018.623	8
Antalya Gazipaşa(*)	79.740	338.522	325
Muğla Dalaman	3.811.958	4.055.630	6
Muğla Milas-Bodrum	3.530.460	3.628.320	3
Adana	3.764.157	4.315.778	15
Trabzon	2.404.150	2.620.887	9
Isparta Süleyman Demirel	50.062	147.660	195
Nevşehir Kapadokya	173.978	196.828	13
Erzurum	789.220	876.121	11
Gaziantep	1.442.969	1.828.799	27
Adıyaman	100.522	118.124	18
Ağrı	154.035	181.921	18
Amasya Merzifon	82.750	113.458	37
Balıkesir Koca Seyit	46.595	91.578	97
Balıkesir Merkez	11.573	2.876	-75
Batman	497.418	420.170	-16
Bingöl		29.443	
Bursa Yenişehir	79.756	66.929	-16
Çanakkale	49.240	7.737	-84
Çanakkale Gökçeada	1.666	1.726	4
Denizli Çardak	192.108	281.643	47
Diyarbakır	1.285.824	1.798.653	40
Elazığ	681.417	837.355	23
Erzincan	233.580	281.502	21
Eskişehir Anadolu(*)	47.228	34.400	-27
Hatay	663.892	964.707	45
Iğdır	55.225	216.715	292
Kahramanmaraş	102.046	140.938	38
Kars	376.147	430.175	14
Kastamonu		35.126	
Kayseri	1.329.826	1.633.012	23
Kocaeli Cengiz Topel	62.311	13.200	-79
Konya	659.209	835.951	27
Malatya	589.463	639.807	9
Mardin	278.590	359.809	29
Muş	207.248	268.154	29
Samsun Çarşamba	1.237.691	1.332.148	8
Siirt	33.740	16.896	-50
Sinop	67.404		-100
Sivas Nuri Demirağ	244.010	338.730	39
Şanlıurfa Gap	347.326	545.627	57

Tablo 4.2 (Devam): Türkiye’de ki havalimanlarının yıllık yolcu sayıları (DHMI, 2014)

Şırnak Şerafettin Elçi		39.074	
Tekirdağ Çorlu	26.257	77.865	197
Tokat	25.425	17.796	-30
Uşak			
Van Ferit Melen	1.001.344	1.124.740	12
Zafer Bölgesel(*)	3.181	84.774	2,565
Zonguldak Çaycuma(*)	27.711	25.742	-7
TOPLAM	115.507.708	130.425.221	12.9

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bir havalimanının sürdürülebilir, yaşatılabilir yani varlığını devam ettirebilir olması için bazı girdilerin olumlu olması gereklidir; bu girdiler ülkesel olarak düşünüldüğünde öncelikle havalimanının bulunduğu ilin özellikleri, ikinci olarak havalimanının yapısal özellikleri belirleyicidir.

Kentsel olarak değerlendirildiğinde;

- a. Havalimanının bulunduğu ilin ülke içerisindeki durumu
- b. İlin jeopolitik konumu
- c. Komşu iller ile olan ulaşım yolları, ulaşım mesafeleri, ulaşım alternatifleri
- d. Sosyo-kültürel yapısı
- e. Gelişmişlik düzeyi
- f. Tarihi ve kültürel zenginlikleri
- g. Endüstriyel ve ticari gelişmişlik düzeyi
- h. Turizm potansiyeli gibi etkenler sayılabilir.

Havalimanı açısından değerlendirildiğinde ise,

- a. Havalimanının yıllık dış hat – iç hat yolcu sayısı
- b. Mevcut pistlerin sayısı ve yapısı
- c. Dış hat seferlerine açık olup olmadığı
- d. Hub özelliğinin olup olmadığı
- e. Bölgesel havalimanı özelliği taşıyıp taşımadığı
- f. Kargo potansiyeli,
- g. Gelir-gider yapısı gibi etkenler belirtilebilir.

DHMİ Genel Müdürlüğü örgütlenme yapısına bakıldığında, havalimanlarında yönetsel anlamda bir gruplamaya gidildiği görülmektedir. Bununla birlikte yukarıda bahsedilen girdiler ışığında bu grupta düzenlemeler yapılması, havalimanlarının stratejik olarak yönetimlerine olumlu katkı yapacaktır. Ancak burada bahsedilen yeni bir havalimanı gruplaması yapmak değildir, hâlihazırda zarar eden havalimanlarında

yeni bir grupta yapmak ek maliyet getireceğinden, zarara bir çözüm olmak yerine daha fazla maliyet artırıcı rol oynayacaktır. Bunun yerine yapılmış olan mevcut grupta üzerinden bazı stratejik hamlelerle daha etkin bir yönetim modeli belirlenebilir.

Türkiye'deki mevcut hub sistemine sahip havalimanlarına bakıldığında, yalnızca İstanbul Atatürk Havalimanı'nın gerçek manada hub özelliği taşıdığı görülmektedir. Diğer illerden dış hat seferleri yapmak isteyen havayolu şirketleri önce yolcuları İstanbul'a taşımakta sonrasında ise İstanbul'dan ülke dışına çıkmaktadır. Bu durum diğer illerde bulunan havalimanlarının kârlılık oranlarında ciddi bir düşüş meydana getirmekte ve gerekli kalkınma gerçekleşmemektedir. Şöyle ki, örneğin Malatya Havalimanından dış hat seferi yapmak isteyen bir yolcu önce Malatya Havalimanı'ndan İstanbul Atatürk Havalimanı'na iç hat bedeli ve vergisi ile uçmakta, ardından İstanbul'dan dış hat seferi yapmaktadır. Bu nedenle Malatya Havalimanı dış hat yolcusuna sahip olmasına rağmen dış hat yolcu hizmet ücreti alamamakta ve bu durumdan elde etmesi gereken kârı elde edememektedir.

Elbette bu durumun önüne geçilebilecek metotlar için sadece havalimanı bazlı düşünmek doğru olmayacaktır zira yukarıda verilen örnekte sadece havalimanı değil, havayolu şirketleri, pasaport, gümrük işleri, vb. diğer değişkenler değerlendirilmelidir ancak çalışmanın bütünlüğü gereği ve diğer değişkenlerin oldukça fazla olmasından dolayı bu çalışmada sadece havalimanı yönetimiyle ilgili kısım değerlendirilecektir. Eğer Türkiye'de tek bir hub yerine birden fazla hub özellikli havalimanı kurulacak olur ya da mevcut havalimanlarının hub özelliklerine en yakın olanları dönüştürülürse bu özelliğe sahip her havalimanı için aktif dış hat yolcuları oluşacak ve bundan havalimanı karlılığı için gereken yeterli gelir sağlanabilecektir.

Türkiye'de gerçek manası ile bölgesel olarak nitelendirilebilecek yalnızca Zafer Havalimanı bulunmaktadır. Her ne kadar yeni kurulmuş bir havalimanı olsa da Zafer Havalimanı, gelecek yıllarda bölgesel dönüşüm içerisinde yer alabilecek ve hatta temel teşkil edebilecek yapıda oldukça iyi bir örnektir. Zafer Havalimanı Uşak, Eskişehir, Kütahya, Afyon gibi civar iller için hava trafiğini düzenlemek üzere geliştirilmiş bir projedir. Aslında bu proje gelecekte nasıl bir liman stratejisi izleneceğinin de önemli bir penceresidir. Zira bir bölgede birden fazla kâr etmeyen havalimanı varsa, belki de bu havalimanlarının varlıklarının devam ettirilmesi gerekli bir yönetim tarzı olmayabilir. Bunun yerine bu havalimanlarına gerekli kara ve raylı

sistem ulaşımları sağlanarak kurulan tek bir bölgesel havalimanı sorun olan diğer havalimanları problemini ortadan kaldıracaktır. Bilindiği gibi küçülme (downsizing) etkili bir büyüme stratejisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Zafer Havalimanı için yapılacak değerlendirmelerin bir benzeri de diğer projelerde uygulanabilir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sezonsal açıdan değerlendirildiğinde oldukça kayda değer yolcu potansiyeli olan havalimanları bulunmaktadır. Jeolojik yapısı itibari ile Türkiye, dünyadaki birçok ülkeye kıyasla turizm potansiyeli açısından daha etkili bir konumdadır. Özellikle Antalya, Muğla – Dalaman, Milas – Bodrum gibi havalimanları bu konuda oldukça iyi birer örnektir. Bu havalimanlarının yönetimsel yapısı incelendiğinde de yine zel Şirketler tarafından iŐletildięi görülmektedir.

Özel sektör işletmesi altında olan sezonsal havalimanlarının yolcu sayıları önceki yıllarda da yani özelleŐtirilmeden öncede belirli bir artış oranını yakalamıŐ ve her yıl bu oran artarak ilerlemiŐtir. Yıllık yolcu sayıları incelendiğinde özel sektörün kamu sektörüne kıyasla daha başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin Antalya Havalimanı kamu yönetimi altındayken yaklaşık 15 yılda yıllık yolcu sayısını 15 milyona ykseltebilmiŐken, 2006 yılında havalimanının zel Şirket yönetimi altına girmesiyle bu rakam yaklaşık 7 yılda neredeyse 30 milyona yaklaŐmıŐtır. Yine bir diğer rnek Muğla Dalaman Havalimanı yıllık yolcu sayısı kamu yönetimi altındayken yaklaşık 16 yılda 2 milyona ulaŐırken, bu rakam havalimanın özelleŐmesiyle birlikte 7 yılda 4 milyona çıkmıştır. Sadece istatistiksel veriler incelendiğinde dahi havalimanlarında özel sektör yönetiminin kamu sektörü yönetimine kıyasla iki kat daha başarılı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DHMİ bünyesinde gerçekleştirilen zelleŐtirme çalışmaları oldukça olumlu bir strateji olarak değerlendirilebilir (lkemiz hava ulaşımının yeni uygulamalar ile özellikle iç hatlarda büyük bir artış içine girdiği bilinmektedir. Bu artış ebetteki dış hatlara yansımıŐtır. Ancak, zel sektör işletimindeki havalimanları yolcu artışı genel ortalamalar göre daha yüksek seyretmektedir).

Bununla birlikte DHMİ tarafından işletilen ve benzer duruma sahip ve kısmen sezonsal olarak nitelendirilebilecek havalimanları da vardır ve bunların durumları da değerlendirilmelidir. Örneğin Trabzon, Samsun arŐamba Havalimanları da benzer yapıda olan havalimanlarıdır. Ancak zel Őirketlerce işletilen diğer örneklere kıyasla bu havalimanları, yıllık yolcu sayıları bir milyonun üzerinde olmasına rağmen henüz kr edemeyen havalimanları olarak dikkati çekmektedir.

Sonuç olarak DHMİ için önerilebilecek strateji, uzun dönemde mülkiyeti ve yönetimi altında bulunan tüm havalimanlarının işletmeciliğini özel sektöre devrederek, yani havalimanlarının yönetsel bölümlerini özelleştirerek mülkiyetini elinde bulundurduğu tüm havalimanları için düzenleyici ve denetleyici bir idari kamu kuruluşu kimliğine bürünmektir. Elbette bu stratejik hamle yazıldığı kadar kolay gerçekleşemez zira bu durumda şu problem ortaya çıkacaktır, kâr etmeyen havalimanları özel sektör için nasıl cazip hale getirilmelidir? Yani küçük ya da orta ölçekli havalimanları nasıl özelleştirilecektir ve yatırımcı nasıl çekilecektir?

Bu problemi tanımlamakta tam olarak bir çözümü gündeme getirmek için yeterli olmayacaktır. Bu sefer de yatırımcının özendirilmesi ile yapılacak olan yatırımın nasıl finanse edileceği kaygısı doğacaktır. Her ne kadar yatırımı yapan firma, yapacağı yatırım için finansal kaynağı kendisi bulmak yükümlülüğünü taşısa da burada anlatılmak istenen, ihale yapacak olan DHMİ'nin bu yatırımı, finansal kaynak temin edilebilir hale getirmesidir; yani ihaleye verilecek olan havalimanının gerektirdiği kadar bir yatırım ücreti talep edilmelidir. Bununla birlikte DHMİ yapılacak olan bu yatırımın geleceğini kontrol edebilmelidir. Yani ihale sürecinde ihaleye girecek firmalar ihale başlamadan yapacakları yatırımların finansmanlarını nasıl temin edeceklerini tüm detayları ile DHMİ'ye sunmalıdırlar, DHMİ ise bu durumun öncesini, firmalar için gerekli zemini ve yatırımın tercih edilebilir olmasını sağlamalı; gerektiğinde yatırıma katkı vermelidir. Amaç, kısa sürede kar etme değil, orta ve uzun dönemde kârlı hale dönüşmek olmalıdır.

Gerek yerli gerekse yabancı havalimanı işletmeciliği yapan firmaların Türkiye'de bulunan havalimanlarını tercih etmeleri için bu havalimanlarının kârlı birer yatırım olduklarını düşünmeleri gereklidir. Türkiye'de DHMİ bünyesinde bulunan havalimanlarının ise oldukça önemli bir yüzdesi kâr edememektedir. Bu sorunun çözülebilmesi için öncelikle tüm havalimanları bir özelleştirme önceliğine sokularak sıralanabilir.

İlk olarak kâr eden ve yolcu sayıları kayda değer oranlara ulaşmış havalimanları belirlenebilir; İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Muğla Dalaman, Muğla Milas-Bodrum (ve Adana) havalimanları bu kategoride değerlendirilebilir. Bu havalimanlarının bazılarında iç hatlar, bazılarında dış hatlar, bazılarında diğer yönetimler özelleştirilmiş olsa da bazı havalimanlarında hala özelleşmeyen sistem/tesisler de bulunmaktadır ya da özelleşmemiştir. Ana tesisleri zaten özel sektör tarafından işletilen bu havalimanları

için öncelikler belirlenerek kalan sistem/tesislerin de kapsama alınması için yeni ihalelere çıkılabilir.

İkinci olarak yolcu sayıları belirli oranlara ulaşmış ancak kâr edemeyen havalimanları belirlenebilir; Trabzon, Gaziantep, Diyarbakır, Kayseri, Samsun Çarşamba ve Van Ferit Melen havalimanları bu sınıfta yer alabilir.

Üçüncü olarak yolcu sayıları belirli oranlara ulaşamayan ve kısa/orta dönemde kâr etmesi mümkün görülmeyen havalimanları belirlenebilir; Hatay, Erzurum, Konya, Malatya, Elazığ bu grupta yer alabilir.

Son olarak ise yolcu sayıları, büyüme oranları oldukça düşük olan ve kâr etmesi mümkün görülmeyen havalimanları belirlenebilir; Şanlıurfa Gap, Kars, Batman ve yukarıdaki gruplar dışında yer almayan diğer tüm havalimanları bu kategoriye dâhil edilebilir.

İlk grup hariç ikinci grup ve sonrasındaki alt gruplarda yer alan havalimanları kâr edemedikleri için özel sektör tarafından cazip yatırımlar olarak değerlendirilmeyecektir. Bu havalimanlarının kâr edememelerinin en önemli sebeplerinden birisi de yurtdışı yolcu sayılarının azlığıdır. Bu durum ise iç hat yolcularının bu havalimanlarını daha ağırlıklı oranda kullandıkları manasını taşır. Bu durum için yönetsel bazı çözümler önerileri getirilebilir;

Bu tür havalimanları için yerel yönetimler (Belediyeler, İl Özel İdareleri, vb.) devreye sokulabilir ve yönetsel faaliyetler Türkiye’de tek bir merkezden değil, bu faaliyetlerin illere bölünmesiyle, daha çok merkeze yayılabilir.

Bir diğer yöntem ise havalimanlarından oldukça küçük ölçekli olanları bölgesel tek bir havalimanı kurularak ya da mevcut havalimanları içerisindeki bölgesel olmaya en uygun olanını bölgesel bir limana dönüştürerek bir bölgede toplama yoluna gidilebilir. Bunun için Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ilgili mahalli birimler ile koordineli bir şekilde çalışılarak havalimanı için gerekli kara ve raylı sistem ulaşımının mutlak şekilde sağlanması gereklidir. Yolcuların bölgesel havalimanına ulaşımını kolaylaştırılmadığı takdirde istenen amaca ulaşamayacağı muhakkaktır. Örneğin, Amasya Merzifon Havalimanı, Tokat Havalimanı ve Sinop Havalimanlarının 2013 yıllık yolcu sayıları toplamı 131.254 ve toplam yıllık gelirleri yaklaşık 2 milyon, buna karşılık toplam giderleri ise yaklaşık 18 milyon liradır. Samsun Çarşamba Havalimanının ise yıllık yolcu sayısı 1.332.148 ve toplam yıllık geliri yaklaşık 14 milyon gideri ise 20 milyon civarındadır. Bu dört havalimanı Samsun Çarşamba Havalimanı’nın bünyesinde bölgesel olarak birleşse ya da bu dört

havalimanı kapatılıp yerlerine dört şehre de eşit sayılabilecek bir bölgede bölgesel bir havalimanı kurulsa ayrı ayrı havalimanı maliyetlerinin önüne geçilerek, hem gelir gider dengesi optimum seviyelerde kalacak hem de dört havalimanının yıllık yolcu oranları da oldukça yukarı seviyelere çekilmiş olacaktır. Her ile ayrı bir havalimanı yapılması yaklaşımı devam ettiği sürece, bu tür uygulamaların geliştirilmesi tabii ki mümkün olmayacaktır.

Yukarıdaki tüm bulgular ve açıklamalar esas olarak, ülke çapında süreklilik gösterecek uzun soluklu bir hava ulaşım politikasına duyulan ihtiyacı göstermektedir. Bu çalışma yapılmadığı ve her ilin ihtiyacı ayrı olarak karşılanmaya çalışıldığı sürece, yeterli iç ve özellikle de dış hat yolcusu olmayan onlarca havalimanı zarar etmeye devam edecek ve bu zarar kamu (bugün için DHMİ) tarafından karşılanacaktır.

KAYNAKÇA

- ACI (Airport Council International): Annual Report. (2013) Erişim Tarihi: 17 Kasım 2013. <http://www.aci.aero/About-ACI/Overview/ACI-Annual-Report>.
- ACI (Airport Council International): Annual Report. (2012) Erişim Tarihi: 25 Haziran 2013. <http://www.aci.aero/About-ACI/Overview/ACI-Annual-Report>.
- ACI (Airport Council International) Position Brief: A Global Industry. (2007, Mart). Erişim Tarihi: 05 Haziran 2013. www.aci.aero.
- ACRP (Airport Cooperative Research Program): Considering and Evaluating Airport Privatization. (2012, Mart). Erişim Tarihi: 28 Mayıs 2013. <http://www.trb.org/main/blurbs/167156.aspx>.
- ACRP (Airport Cooperative Research Program): Legal Research Digest 7. (2009, Ağustos). Erişim Tarihi: 28 Mayıs 2013. <http://www.trb.org/acrp/acrp.aspx>.
- Agarwal, S. ve Ramaswami, S. N. (1991). Choice Of Foreign Market Entry Mode: Impact Of Ownership, Location And Internalization Factors. *The Journal of International Business Studies*.
- Anderson, E. ve Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *The Journal of International Business Studies*.
- Athens International Airport Elefterios Venizelos, (2013). Financial Statements As At 31 December 2012 In Accordance With The International Financial Reporting Standards. Athens.
- ASUR (Groupe Aeropuerto del Sureste), (2013). Investor Relationship Presentation. Athens International Airport, Management Information System, (2012). Aircraft Movement Development. Athens.
- ASUR (Groupe Aeropuerto del Sureste), (2013). Annual Report.
- Australia Pacific Airports Corporation, (2013). Annual Report.
- BAA (British Airline Authorities) Airports Ltd, (2009). 1999 – 2008 Air Traffic Results. Forecasting & Statistics. London.
- Belobaba, P., Odoni, A., Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. United Kingdom: Wiley (John Wiley and Sons Ltd.).

- Boston Logan International Airport Official Web Site, Erişim Tarihi: 09 Aralık 2013. www.massport.com/logan-airport.
- Cancun Airport Official Web Site, Erişim Tarihi: 27 Aralık 2013. www.cancun-airport.com.
- Cespedes, F. V. (1988). Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry. *Industrial Marketing Management* 17. 215 – 227.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) resmi web sitesi. Erişim Tarihi: 24 Haziran 2014. <http://www.dhmi.gov.tr/havaalanlari.aspx?hv=42>.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2014). Ana Statüsü. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2014). A Tipi Başmüdürlüğü, B ve C Tipi Müdürlüğü Birim Yönetmelikleri. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2013). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2012). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2011). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2010). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2009). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2008). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2007). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2006). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2005). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2004). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2003). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2002). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2001). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (2000). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1999). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1998). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1997). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.

- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1996). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1995). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1994). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1993). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1992). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1991). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi), (1990). *İstatistik Yıllığı*. Ankara.
- Doganis, R. (1992). *The Airport Business*. USA & Canada: Routledge.
- Dunning, J. H. (1987). The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions. *The Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Pattern of International Production: In Defense of The Eclectic Theory. *The Journal of International Business Studies*.
- Fraport AG. (2013). Annual Report. Germany.
- Gatignon, H., Anderson, E., Helsen, K. (1989). Competitive Reactions to Market Entry: Explaining Interfirm Differences. *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 1. 44 – 55.
- Heathrow Airport Holdings Limited, (2013). *Annual report and financial statements for the year ended*. London.
- Heathrow Airport Holdings Limited, Official web site. Erişim Tarihi: 15 Nisan 2014. <http://www.heathrowairport.com/about-us>.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): 2013 ICAO Air Transport Results Confirm Robust Passenger Demand, Sluggish Cargo Market. Erişim Tarihi: 04 Şubat 2014. www.icao.int.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): Aviation in Transition, Challenges & Opportunities of Liberalization. (2003, 22 - 23 Mart). Montreal.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): Conference On The Economics Of Airports And Air Navigation Services; Financial Situation Of Airports And Air Navigation Services. (2000, 19 - 28 Haziran). Montreal.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): Conference on the Economics of Airports and Air Navigation Services; Economic situation of airports, air

navigation service providers and their financial relationships with air carriers and other users. (2000, 19 - 28 Haziran). Montreal.

ICAO (International Civil Aviation Organization): Conference On The Economics Of Airports And Air Navigation Services; Privatization In The Provision Of Airports And Air Navigation Services. (2000, 19 - 28 Haziran). Montreal.

ICAO (International Civil Aviation Organization): Conference On The Economics Of Airports And Air Navigation Services, (2000, 19 - 28 Mayıs). Montreal.

IIAC (Incheon International Airport Company), (2013). Annual Report. Elemental Chlorine-Free.

Little, I. M. D. ve McLeod, K. M. (1972). The New Pricing Policy of The British Airport Authorities. *Journal of Transport Economics and Policy*. 101 – 115.

Macquarie Group Foundation, Official Web Site, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2014. <http://www.macquarie.com>.

Macquarie Group Foundation, (2013). Annual Report.

Melbourne Airport, (2013). Stakeholder Update. Melbourne.

NAA Group Mid – Term Management Plan, (2013). Narita International Airport Corporation, Fiscals 2013 – 2015. Narita.

Narita International Airport, (2013). Annual Report. Narita.

Oktal, H. ve Gerede, E. (2002). Türkiye’de Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması. *Amme İdaresi Dergisi* 35, 103 – 120.

Parker, D. (2002). *Privatization in The European Union*. USA & Canada: Routledge.

Peterson, B. ve Boétius, C. (1997). *The Social and Economic Consequences of Abolishing "Duty Free" Within The European Union*. Luxemburg, European Parliament. 30.

Saldıraner, Y., (2013). Airport master planning in Turkey; planning and development problems and proposals. *Journal of Air Transport Management* 32, 71 – 77.

Schiphol Group, (2013). *Fact and Figure*. Netherlands.

Schiphol Group, (2013). *Annual Reports*. Netherlands.

Schiphol Group, (2012). *Fact and Figure*. Netherlands.

Schiphol Group, (2012). *Annual Reports*. Netherlands.

Southwest Service Area Redevelopment Program at Boston – Logan International Airport, (2010). Final Environmental Impact Report. Boston.

Speciale, D. R. (2006). *Fundamentals of Aviation Law*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Tatahi, M. (2006). *The Privatization Performance in the EU*. USA: Palgrave Macmillan.

Tepe Akfen (TAV) Havalimanları: Faaliyet Raporu. (2013).

Vladimir, Z. Zupkov, (2013). Strategic Trends in Air Cargo; Regional Symposium in Brazil.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Oktay Güzel

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir – 07.02.1983

Medeni Hali : Bekâr

Adres : Ümit Mah. 2500 Sk. No: 5 / 4

Çamlıca Vadi Evleri B Blok, Ümitköy

E-Posta Adresi : oguzel@thk.edu.tr

İletişim (Telefon) : 90 507 464 15 50

EĞİTİM

Lise : İzmir Vali Nevzat Ayaz Lisesi - 2000

Lisans : Konya Selçuk Üniversitesi - 2006

Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi – 2014

MESLEKİ DENEYİM

2006 – 2008 : *İstanbul Avrupa Köprü Eğ. Turizm ve Dan. Ltd. Şti.* - Müdür Yardımcılığı

2011 – 2013 : *Ankara İl Emniyet Müdürlüğü* – Polis Memurluğu

2013 - ... : *Türk Hava Kurumu Üniversitesi* – Araştırma Görevliliği

YABANCI DİL

İngilizce: İleri Seviye

Fransızca: Orta Seviye