

## HAVAALANI İŞLETMECİLİĞİNDE YENİ EĞİLİMLER: TÜRKİYE ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

**Doç. Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR**

Anadolu Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, (fkuyucak@anadolu.edu.tr)

### ÖZET

*Havaalanları birçok ülkede uzun yıllardır merkezi veya yerel idareler tarafından işletilmişlerdir. Ancak, son yıllarda bu durum değişmekte; havaalanlarının yönetimi yapısal bir dönüşüm geçirmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, havaalanı endüstrisindeki yeni eğilimleri havaalanı işletim/yönetim modelleri çerçevesinde tartışmaktır. Bu amaçla çalışmada öncelikle ekonomik serbestleşme (deregülasyon) ve liberalleşme hareketleri irdelenecek, ardından havaalanlarını etkileyen ticarileşme, özelleştirme ve uluslararasılaşma/küreselleşme akımlarının sonucu günümüzdeki havaalanı işletim modelleri çeşitli ülkelerden örneklerle ortaya konulacaktır. Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin mevcut durumunun ele alınmasının ardından, çalışma, yapılacak değerlendirme ile son bulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Havaalanı, Havaalanı İşletmeciliği, Havaalanı Yönetimi, Hava Taşımacılığı.

## EMERGING TRENDS IN AIRPORT BUSINESS: A REVIEW ON TURKEY

### ABSTRACT

*Airports have been governed by central or local governments in many countries for many years. However, this situation has been changing and airport industry has been undergoing a structural change. The main objective of this study is to discuss emerging trends in airport industry with a focus of airport governance models. For this purpose, at first, deregulation and liberalization acts will be examined and airport governance models, which occur result of commercialization, privatization and internationalization/globalization trends will be examined with examples from different countries. Following the examination of current situation in Turkey, the study ends with an evaluation.*

**Keywords:** Airport, Airport Business, Airport Management, Air Transportation.

## 1. Giriş

Havaalanları havayolu ulaştırması ya da hava taşımacılığı olarak tanımlanan sürecin temel elemanlarından biridir. Hava taşımacılığı, insanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için hava aracı işleticileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistemdir (Kuyucak, 2007:6). Bu sistemin işleyişi içerisinde havaalanlarının rolü ise, tüm sistem elemanlarını fiziksel olarak bir araya getirmek ve sürecin kesintisiz akışını sağlamaktır. Diğer bir deyişle havaalanları, hava taşımacılığının kalbidir.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü - ICAO tarafından havaalanı, “yolcu ve uçak trafiğinin düzenlenmesi için gerekli binaları, uçakları uçuşa hazırlamak için gerekli altyapıları kapsayan ve uçakların iniş ve kalkışını sağlamak için özel şekilde düzenlenmiş alan” olarak tanımlanmaktadır (ICAO, Annex14). Tanımdan da anlaşılacağı üzere havaalanları öncelikle fiziksel altyapı olanakları sunan teknik oluşumlar olarak görülmektedir. Hava araçlarının iniş kalkışları ve yüzey hareketleri için pistler ve diğer altyapı kolaylıkları; yolcuların hava ve kara modları arasındaki değişimini sağlamak üzere de terminallerin olması gerektiği düşünüldüğünde bu teknik bakış açısı yadsınamaz. Nitekim ilk havaalanları olarak kabul edilebilecek pistler çimlik alanlardan oluşmaktaydı. Sonrasında asfalt ve beton gibi yüzeylerin devreye girmesi ve yolcu taşımacılığı ile birlikte bu pistlerin yakınlarına terminallerin inşa edilmeye başlanması sonucunda günümüzün havaalanı kavramının ortaya çıktığı söylenebilir.

Modern havacılığın ilk yıllarından başlayarak gelişen havaalanları oldukça uzun süre bu teknik bakış açısıyla değerlendirilmiş ve bu kapsamda idare edilmiştir. Havaalanları kamusal işlevleri de olan altyapı sağlayıcıları olarak görülmüş ve bundan dolayı da genellikle doğrudan merkezi ya da yerel kamu kuruluşları tarafından sahiplenilmiş ve işletilmişlerdir. Esasen yalnızca havaalanlarının değil; genel olarak hava taşımacılığının birçok ülkedeki başlangıcı devlet eliyle olmuştur. Hava taşımacılığı altyapı ve donanım yatırımları yüksek bir endüstri olduğundan birçok havaalanı ve havayolları devlet tarafından kurulmuş ve işletilmiştir. Havaalanları genellikle merkezi otoriteler ya da yerel idarelerce işletilen kamusal işletmeler olarak görülmüş, devletlerin bayrak taşıyıcıları olarak kamu işletmeleri şeklinde havayolları kurulmuştur. İngiltere’de British Airways, Kanada’da Air Canada, Almanya’da Lufthansa ve Türkiye’de ise Türk Hava Yolları kamu kuruluşu şeklinde faaliyetlerine başlayan bayrak taşıyıcılara birer örnektir. Hava taşımacılığının devlet eliyle sunulmadığı durumlarda ise, devlet tarafından piyasanın düzenlenmesi tercih edilmiştir. Hava taşımacılığının en kapsamlı ve yaygın kullanıldığı ilk ülkelerden biri olan Amerika Birleşik Devletleri’nde havayolları devlete ait olmamakla birlikte; 1978 yılına kadar yolcu pazarındaki ekonomik devlet düzenlemesi (regülasyonu) devam etmiştir. 1978 yılında çıkarılan bir yasa ile (Airline Deregulation Act, 1978) ABD’de havayolu sektöründeki devlet müdahalesi azaltılmaya başlanmıştır. ABD’de başlayan bu hareket, ABD’nin diğer devletlerle olan uçuşlarını da etkilemiş ve oluşan “domino etkisi” ile ABD dış hatlarındaki ve diğer ülkelerdeki ekonomik düzenlemeler de azalmaya başlamıştır. Böylece dünya genelinde aynı düzeyde olmamakla birlikte hava taşımacılığında liberalleşme evresi başlamıştır.

Havayolları için başlayan liberalleşme eğilimi, havaalanı işletmeciliğindeki dönüşümü tetikleyen nedenler arasında önemli yer tutmaktadır. Bunun yanında havaalanı işletmeciliği

için dönüşümün temel nedenleri arasında kamu finansman kısıtları ile kamusal işletmelerin verimlilik problemleri ve diğer pek çok alanda olduğu gibi “kamu hizmeti” kavramının yeniden tanımlanması gereği sayılabilir. Geleneksel olarak kâr amacı güdülmeksizin verilen havaalanı hizmetlerinin sunumu, artan hava taşımacılığı talebi ile gitgide zorlaşmaya başlamıştır. Bu artan talebin karşılanması için gereken altyapı gereksiniminin finansmanı için çok büyük miktarda kaynak gereksinimi, değişen kamu yönetimi anlayışlarına paralel olarak devletlerin bu finansman yükünü üstlenmek istememelerine neden olmakta ve havacılık endüstrisindeki deregülasyon eğilimleri ile birleşen bu durum, havaalanlarının daha ticari ve pazar odaklı yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Böylece geçmişten günümüze devlet kuruluşları olarak görülen havaalanları, her geçen gün bölgesel bağlarından daha fazla sıyrılan; havaalanı finansmanı, işletimi ve yönetimi işlevlerinin ticari bir işletme anlayışıyla yerine getirildiği ve yeni küresel oyuncuların ortaya çıktığı uluslararası bir pazar haline gelmeye başlamıştır. Altyapı sunucuları olarak görülen havaalanları, günümüzde iş modelleri her geçen gün gelişen modern işletmelere dönüşmektedir. (Gerber, 2002:29-36; Oum vd., 2006:2; Kuyucak, 2007:70; Savolainen & Hilmola, 2008:9).

Bu çalışmada havaalanlarında yaşanan dönüşüm ele alınarak liberalleşme eğilimleri ışığında dünyada ve Türkiye’de oluşan yeni havaalanı yönetim modelleri irdelenecek ve Türkiye üzerine bir durum değerlendirmesi yapılacaktır.

## **2. Havaalanlarını Etkileyen Eğilimler**

Havayolu ulaştırması içinde temel altyapı sağlayıcısı konumundaki havaalanlarının işletimini etkileyen temel eğilimler genel olarak üç grupta ele alınmaktadır (Graham, 2013:6):

- Ticarileşme
- Özelleştirme
- Uluslararasılaşma/Küreselleşme

Çalışmada öncelikle bu eğilimler ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **2.1. Ticarileşme**

Kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dâhil edilmesi (Humphreys, 1999:122) olarak tanımlanan ticarileşme, kamu elindeki ve kamu hizmeti anlayışı ile idare edilen havaalanlarındaki yönetim anlayışının, ticari hedef ve amaçların belirlendiği ticari iş odaklı yönetim anlayışına dönüşmesini ifade etmektedir (Özenen & Kuyucak Şengür, 2016:62). İlk olarak Avrupa’da ortaya çıkan havaalanı ticarileşmesi hareketinde temel olarak havaalanının mülkiyeti kamuda kalmakta, fakat yönetim anlayışı kamu elinde ya da özel sektör eliyle farklılaşmaktadır. Bu şekilde daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel işletmelerle yatırım ve ortaklık yollarının açılması mümkün olmuş, söz konusu işletmeler böylece daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır. Artan rekabet, endüstrinin liberalleşmesi, havayollarının istedikleri havaalanından uçuş düzenlemede özgürleşmeleri, havayolları arasındaki işbirliklerinin getirdiği yeni dinamikler ve müşterinin artan beklentileri gibi faktörlerin etkisiyle, havaalanları için müşteri tanımı genişlemekte ve

önceden gereksinim duyulmayan pazarlama işlevi, havaalanlarını ticari stratejilerinin bir parçası olarak aktif bir havaalanı işlevine dönüşmektedir. Bu şekilde ticari pazarlama stratejileri ve müşteri odaklı hareket tarzı ile havaalanlarının özellikle ticari gelirlerinin artırılması olanaklı hale gelmektedir (Özenen & Kuyucak Şengür, 2016:62; Şengür, 2016:124).

## 2.2. Özelleştirme

Dünyada 1980’li yılların sonuna kadar ilerleyen ticarileşme hareketlerini 1990’lı yıllarda özelleştirme uygulamaları izlemiş; havaalanları da bu durumun dışında kalmamıştır. Özelleştirme, işletmenin yönetim, sermaye ya da mülkiyet yapılarından biri ya da birkaçındaki değişimlerle gerçekleşmektedir (Kapur, 1995:22). Kuyucak & Vasigh havaalanı özelleştirmesini “havaalanı hizmetlerinin sunumu ile elde edilen herhangi bir riskin, sorumluluğun ve kazancın belli bir zaman dilimi için ya da kalıcı olarak kamudan özel sektöre transferi” şeklinde tanımlamaktadır (Kuyucak & Vasigh, 2011:2) Özelleştirme terimi havaalanları için devletin, mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralama yoluyla feragat etmesi olarak görülmektedir (Özenen, 2013:48). Gerçek anlamda özelleştirme, söz konusu kamu iktisadi teşebbüsünün en az %51’inin kamudan özel teşebbüsün eline geçmesi demektir. Ancak havaalanı sektörü için yapılan uygulamalar incelendiğinde, birçok durumda %51 mülkiyet transferinin gerçekleşmediği ancak, özelleştirme mantığına dayanan ve “özelleştirme benzeri uygulamalar” olarak da adlandırılan havaalanı yönetim modellerinin havaalanı özelleştirmesi başlığı altında incelendiği görülmektedir. Bu nedenle de son yıllarda özelleştirme terimi yerine daha çok Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelleri terimi tercih edilmektedir (Özenen & Kuyucak Şengür, 2016:66).

## 2.3. Uluslararasılaşma/Küreselleşme

Ticarileşme ve özelleştirme eğilimleri havaalanı işletmeciliğinde rekabeti tetiklemekte ve havaalanı işletmeleri için rekabeti genellikle kısa sürede doygunluğa ulaşan ulusal pazarların ötesine taşımaktadır. Bu durum havaalanı işletmeciliğinde uluslararasılaşma ve ileri aşamalarında ise küreselleşme olarak ortaya çıkmaktadır. İngiliz Havaalanı İdaresi BAA (British Airports Authority), Fransız Paris Havaalanları İdaresi ADP (Aéroports de Paris) ve Frankfurt Havaalanı İdaresi (Fraport AG) yönetimleri uzun bir dönemden beri havaalanı işletmeciliğinde birer uluslararası marka durumuna gelmiş durumda olup, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu birçok ülkede yönetim kontratları ve diğer modellerle faaliyet göstermektedirler. Diğer bir uluslararasılaşma şekli ise, havaalanı işletmeleri arasında yaşanan işbirlikleridir. Küreselleşme ortamında rekabet avantajı elde etmek, maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek isteyen havaalanlarının birbirleriyle çeşitli düzeylerde işbirliğine gittikleri görülmektedir. Uluslararası işletmecilik uygulamaları, işbirlikleri ve konsolidasyon eğilimleri küresel bir havaalanı endüstrisini ortaya çıkarmaktadır. (Forsyth vd., 2011:49; Graham, 2011:3). Bu işbirlikleri yalnızca havaalanı işletmeleri ile sınırlı değildir. Terminal kolaylıkları ile donanımlarının ortak işletilmesi, etkinlik artışı, maliyet tasarrufu gibi çeşitli amaçlarla kurulan havaalanı-havayolu konsorsiyumları da bazı havaalanlarının yöneldiği işbirlikleri arasındadır. (Tinoco & Sherman, 2014:7)

Bu üç temel eğilimin yanında havaalanları açısından diğer bir dönüşüm ise, havaalanı kavramına atfedilen anlam itibarıyla yaşanmaktadır. Günümüzün havaalanları fiziksel

altyapı olanakları sunan teknik altyapılardan ekonomik ve sosyal açıdan vazgeçilmez yaşam alanlarına dönüşmektedir. Havaalanlarının günümüz modern yaşamında kapsadığı alan ile havaalanına atfedilen özellikler arttıkça havaalanlarının teknik işlevlerinin yanında ekonomik ve sosyal işlevleri de ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, günümüzün modern havaalanları, “yolcu ve kargonun hava ve kara taşımacılığı modları arasında emniyetli ve etkin bir biçimde değişimini sağlamak ve tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılamak üzere fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan intermodal ulaştırma merkezleri” olarak tanımlanmaktadır (Kuyucak Şengür, 2016:3). Artık havaalanları yolcular açısından “bekleme” yerlerinden çok “vakit geçirme” alanlarına; işletmeler için ise birer “pazaryeri” konumuna dönüşmektedirler. Bu dönüşüm içerisinde havaalanları, “havaalanı kentleri” (aerotropolis) şeklinde yeniden isimlendirilmektedir. (Kasarda, 2015)

### 3. Havaalanı Yönetim Modelleri

Havaalanlarındaki bu eğilimler havaalanı yönetim modellerinde de bir dönüşüm yaratmaktadır. Havaalanı yönetim modellerinin anlaşılabilirliği için öncelikle bir havaalanının işletme olarak faaliyet yapısının ortaya konulması gerekmektedir. Bir havaalanında; temel havaalanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelenen bir dizi hizmet ve kolaylık sunulmaktadır (Doganis, 1992:7-10; Kuyucak, 2007:22). Havaalanının büyüklüğüne ve tercih ettiği işletim modeline göre özellikle ticari faaliyetlerin çeşitliliği ve niteliği değişiklik gösterebilmektedir. Tablo 1’de genel olarak havaalanı faaliyetlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1: Havaalanı Faaliyetlerinin Sınıflandırılması**

Operasyonel	Yer Hizmetleri	Ticari
<ul style="list-style-type: none"><li>Hava trafik kontrol</li><li>Meteoroloji</li><li>Haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri</li><li>Polis ve güvenlik</li><li>İtfaiye, ambulans ve ilkyardım hizmetleri</li><li>Pist, apron ve taksiyolu bakımı</li><li>Diğer faaliyetler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Temsil</li><li>Yolcu trafik</li><li>Yük kontrolü ve haberleşme</li><li>Ramp: Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü</li><li>Uçak hat bakım: Uçak hat bakım, yakıt ve yağ</li><li>Uçuş operasyon</li><li>Ulaşım</li><li>İkram servis</li><li>Gözetim ve yönetim</li><li>Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vergisiz mağazalar</li><li>Diğer mağazalar</li><li>Restoran ve kafeler</li><li>Eğlence hizmetleri</li><li>Oteller</li><li>Bankalar</li><li>Araba kiralama ve park hizmetleri</li><li>Toplantı ve iletişim kolaylıkları</li><li>Kuaför, kuru temizleme vb. kişisel hizmetler</li><li>Reklâm etkinlikleri</li><li>Diğer faaliyetler</li></ul>
<b>Havacılık Hizmetleri</b>		<b>Havacılık dışı Hizmetler</b>

**Kaynak:** Kuyucak, F. (2007). *Havaalanlarında değer odaklı yönetim yönelimli bilgi sistemlerinin kullanılması ve Atatürk Havalimanı terminal işletmeciliği uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, temel havaalanı hizmetleri bir havaalanında bir hava aracının işletimi ile ilgili operasyonel faaliyetler olup, emniyetli bir biçimde faaliyetlerin devamını hedefler. Yer hizmetleri ise, doğrudan uçağa ya da yolcu/kargoya verilen hizmetler olup, bunlar daha çok hizmet verilen trafikle ilgilidirler. Yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla sunulan ticari ürün ve hizmetler de havaalanı faaliyetleri içerisinde ticari faaliyetler grubunu oluşturur. Bu faaliyetler içerisinde operasyonel ve yer hizmetleri faaliyetleri *havacılık hizmetleri*; ticari faaliyetler ise *havacılık dışı hizmetler* olarak adlandırılır. (Doganis, 1992:7-10)

Havaalanı işletmecisi, temel olarak havaalanının pist, apron, terminal, hangar gibi ana hizmet alanlarının ve ticari alanların işletiminden sorumludur. Ancak, doğrudan havaalanı işletmecisinin sorumluluğunda bulunmamakla birlikte havaalanı sınırları içinde gerçekleşen ve havaalanı operasyonel süreçleri içerisinde yer alan gümrük işlemleri, meteorolojik hizmetlerin sunumu, güvenlik ve sağlık hizmetlerinin sağlanması gibi tamamlayıcı hizmetler de havaalanında gerçekleşen faaliyetlerin yapısı gereği havaalanı faaliyetleri içerisinde değerlendirilir. Bu faaliyetlerle ilgili de işleyiş ve koordinasyon açısından havaalanı işletmesinin sorumluluğu vardır. Her şeyden önce havaalanı işletmesi diğer işletmelere yer tahsis etmek, elektrik, su gibi hizmetleri sağlamak ve havaalanı içerisindeki faaliyetlerin akışını düzenlemekle yükümlüdür. Ancak günümüzde bir havaalanı yöneticisinin görevleri bu teknik altyapının işletiminden ibaret değildir. Günümüzde gitgide artan liberalleşme ve ticarileşme eğilimleri sonucu havaalanları geniş bir dizi işletmecilik yetkinliği ve becerisi gerektiren karmaşık teşebbüsler haline gelmektedirler. Havaalanlarının rolleri artık basit olarak yalnızca altyapı sunumu olmaktan çıkarak kullanıcılarının gereksinimlerini karşılama şekline dönüşmektedir (Graham, 2013:7). Böylece geleneksel olarak temelde havayollarını müşterileri olarak kabul eden havaalanları için kullanıcı ve müşteri kavramları da değişmektedir.

Havaalanı işletim modelleri açısından farklı sınıflamalar yapılması mümkün olmakla birlikte; günümüzde dünya çapında havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapısı, tamamen kamuya ait bir mülkiyet ve işletim ile tamamen özel mülkiyet ve işletim arasında çeşitli düzeylerde yer alan bir görünüm sergilemektedir.

### 3.1. Havaalanlarında Kamu Mülkiyeti ve İşletimi Modelleri

Havaalanı işletim modellerinin geleneksel olarak en yaygın olanı kamu mülkiyeti ve işletimi biçimindedir. Kamu mülkiyeti altındaki havaalanlarının işletim yapısı, dünyada genellikle üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Kuyucak, 2007:24);

- Merkezi kamu mülkiyeti ve işletimi,
- Kamu mülkiyeti ve ticari odaklı kamu şirketleşmesi ve
- Bölgesel yönetim mülkiyeti ve işletimi şeklindedir.

*Merkezi Kamu Mülkiyeti ve İşletimi:* Dünya havaalanlarının büyük bir çoğunluğunun mülkiyeti ve işletiminin doğrudan merkezi hükümetler tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu durum genellikle, devletin Ulaştırma Bakanlığı, Savunma Bakanlığı ya da Havaalanı İdaresi benzeri bir kurumunun ülkedeki tüm sivil havaalanlarının mülkiyetine sahip olması ve işletiminden sorumlu olması şeklinde uygulanmaktadır.

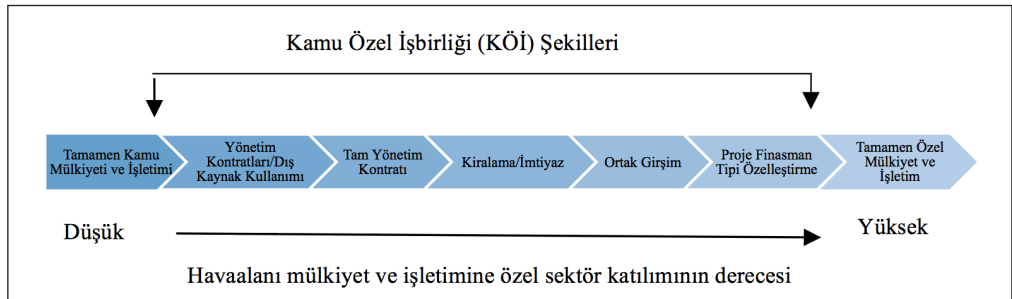
**Kamu Mülkiyeti ve Ticari Odaklı Kamu Şirketleşmesi:** Ticarileşme hareketlerinin etkisiyle merkezi ya da yerel yönetimlerdeki kamu havaalanlarının işletimleri, mülkiyeti kamuda kalmak şartıyla, oluşturulan özerk statüye sahip kamu şirketlerine devredilmeye başlanmıştır. Hukuki yapısı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, havaalanlarında yönetsel ve finansal özerkliği sağlamak ve yüksek düzeydeki finansman gereksinimini karşılayabilmek için özel sermaye piyasalarına girişi kolaylaştırmayı sağlayacak havaalanı kamu şirketleri (airport public corporations) oluşturulmaya başlanmıştır. Böylece profesyonel bir yönetim anlayışı ve kadrosunu sağlayabilmenin hedeflendiği bu şirketlerin ilk örneği, 1966 yılında kurulan İngiliz havaalanı kuruluşu BAA'dır. Airports Act 1986 adıyla çıkartılan bir yasa ile BAA, bir kamu şirketine (Public Limited Company) dönüştürülmüş ve BAA plc. adını almıştır. (Airports Act, 1986) Sonraki yıllarda İspanya (AENA) ve İrlanda (Aer Rienta of Ireland) gibi çeşitli ülkelerde kamuya ait havaalanı işletmeciliği şirketleri kurulmuştur.

**Bölgesel/Yerel Yönetim Mülkiyeti ve İşletimi:** Özellikle ABD, Avustralya ve İngiltere'de yaygın olarak kullanılan bir diğer model ise, merkezi ve/veya federal mülkiyet ve işleme alternatif olarak eyaletlerin ya da belediyelerin havaalanlarını işletmesidir. Bölgesel mülkiyete sahip havaalanlarının işletimi de ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte; genellikle işletilen havaalanları ticari kaygılar düşünülmeden işletilmektedir. Bu bölgesel işletimin organizasyonu farklılıklar gösterebilmektedir. Bazen bir ya da birden fazla havaalanının ya da New York'ta olduğu gibi havaalanı ve limanların işletiminden sorumlu bölgesel bir işletmenin oluşturulduğu da görülmektedir.

### 3.2. Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Modelleri

Havaalanları için özelleştirme marjinal düzeyde gerçekleşmekte ve devletler, bir yandan özel sektörün getireceği finansman kolaylığı ve profesyonel işletmecilik anlayışından yararlanmak isterlerken; diğer yandan da kamunun havaalanı kaynakları üzerindeki kontrolünü sürdürmeyi tercih etmektedirler. Böylece ister merkezi, ister yerel olsun mülkiyet ve işletim açısından çeşitli derecelerde gerçekleşen ve devletle özel sektör arasında işbirliğine dayanan yeni havaalanı işletim modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu havaalanı işletim modelleri, *Kamu-Özel-İşbirliği (KÖİ) modelleri (Public-Private-Partnerships (PPP)* olarak adlandırılmaktadır. Havaalanlarında uygulanan kamudan özele havaalanı mülkiyeti ve işletim biçimlerinin görünümüne Şekil 1'de yer verilmiştir.

#### Şekil 1. Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Yelpazesi



**Kaynak:** Kuyucak, F. & Vasigh B. (2011). Privatization and regulation: A review of airport industry practices. *International Journal of Global Business and Economics*, 6.

Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte havaalanlarında sıklıkla uygulanan özelleştirme yöntemleri kısmi ya da tam yönetim sözleşmeleri, imtiyaz devri, ortak girişim şirketleri, proje finansmanı ya da blok satış ve hisse senedi arzı yöntemleri ile yapılan özelleştirmelerdir. Yönetim kontratlarında mülkiyet kamuda kalmak üzere havaalanı yönetimi özel işletmelere devredilirken; imtiyaz devrinde ise, havaalanı yönetimi, belirlenmiş bir süre için, havaalanının bir imtiyazını satmakta ya da kiralamaktadır. Genellikle 20-30 yıl gibi uzun sürelerle yapılan bu devir işleminin uygulaması farklılıklar göstermekle birlikte bedel, kârdan ya da cirodan pay ve/veya kira geliri şeklinde olabilir. Bir havaalanı yatırımının kamu ve özel sektör işbirliği ile kurulan özerk bir ortak girişim şirketi tarafından gerçekleştirilmesi de diğer bir uygulamadır. Japonya’da 1994 yılında faaliyete açılan Kansai Uluslararası Havaalanı bu işletim biçiminin ilk örneği olmuştur (Ohta, 1999:224). Proje finansmanı yöntemi özellikle finansman gereksinimi açısından da son yıllarda oldukça tercih edilen bir modeldir. Bunlar arasında en çok bilineni kısaca YİD olarak ifade edilen Yap-İşlet-Devret (Build-Operate-Transfer-BOT) modeli olup; *Kirala-Geliştir-İşlet (Lease Develop Operate)*; *Satın al-Yap-İşlet (Buy Built Operate)* gibi çeşitli versiyonları bulunmaktadır., yatırımlar için ekonomik riskin yeni yatırımcılarla paylaşılması olanaklı hale gelmekte ve devlet kaynaklarına gereksinim ortadan kalkmakta ya da azalmaktadır. (Kaya vd., 2007:144-148) Bir yandan daha modern, yeni ve yüksek kalitede havaalanı altyapısı için finansman gereksinimi sağlanırken; diğer yandan havaalanlarında verimlilik artışı sağlanmaktadır. (Ülkü, 2015:65).

Hisse senedi arzı yönteminde, havaalanı hisselerinin tamamının ya da bir bölümünün hisse senedi piyasalarında işlem görmesi söz konusudur. Blok satış, havaalanının tamamı ya da bir bölümü ticari bir ortağa ya da yatırımcılar konsorsiyumuna satılması ya da uzun dönemli kiralama ile stratejik ortak ya da konsorsiyumlara devri ile gerçekleşirken konsorsiyum içinde havaalanı yönetiminde uzman işletmelerin bulunması ile profesyonel yönetim anlayışını getiren stratejik ortaklıklar hedeflenmektedir. Dünya çapında genel olarak serbestleşme ve ticarileşme sürecinin etkisiyle gelişen havaalanı özelleştirme eğilimlerinin kısmî özelleştirme şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Böylece devletler havaalanı gibi büyük yatırımlar üzerinde az da olsa bir payı ellerinde tutmakta ve kamu yararını güvence altına almayı hedeflemektedirler. Tek bir yatırımcının işletmenin önemli bir kısmını ele geçirmesini engellemek için alınabilecek en yüksek hisse miktarı konusunda sınırlar getirilmekte ve ulusal çıkarların korunması gerekçesiyle hükümetlere ait bir “**altın pay**” (golden share) bırakılmaktadır. İngiltere’de 1987 yılında %100 oranında halka arz edilen BAA için, bireysel sahip olunabilecek hisse payının%15 oranı ile sınırlandırılması bunun ilk örneğidir (Parker, 1999:134; Humphreys, 1999:122). Brezilya örneğinde ise, ihale kuralları, farklı havaalanı işletmecileri arasındaki rekabeti güçlendirmek adına bir işleticinin birden fazla havaalanını işletmesini ya da çoğunluk hissesine sahip olmasını önleyecek biçimde tasarlanmıştır (Neto vd., 2016:9). Nisan 1987’de İngiltere havaalanı yolcu trafiğinin %65’inden fazlasını işleyen yedi havaalanını işleten BAA Plc., borsada işlem görür hale gelmiş; böylece mülkiyeti devletten özel sektöre transfer edilmiştir (Ison vd., 2011:1342). 2006 yılında ise BAA, İspanyol inşaat şirketi Ferrovial tarafından satın alınmıştır. O tarihte Londra yolcu trafiğinin %90’dan fazlasını ve İngiltere yolcu trafiğinin yarısından fazlasını işleyen Londra’nın üç büyük havaalanını da elinde bulunduran BAA’in ulusal olmayan bir şirkete satılması uzun tartışmalar yaratmış, sonrasında Rekabet Kurulu kararlarıyla şirket, bazı havaalanlarını elinden çıkarmak zorunda kalmıştır (Ison vd., 2011:1342). BAA’in ismi 2012 yılında Heathrow Airport Holdings olarak değiştirilmiş olup; işletme 2014 yılından bu yana



yalnızca Heathrow Havaalanı'nı işletmektedir (heathrow.com, 2016). Havaalanı özelleştirmesi uygulamasına ilk başlayan ve bu konuda diğer ülkeler için de önemli bir deneyim kaynağı olan İngiltere örneğinden de görülebileceği gibi, "havaalanı özelleştirmesi" ifadesini kullanırken tamamlanmış bir durum yerine bir süreçten bahsedildiği hatırdan çıkartılmamalıdır.

### 3.3. Havaalanlarında Özel Mülkiyet Ve İşletim Modelleri

Havaalanlarında mülkiyet ve işletim modelleri yelpazesinin diğer ucunda tamamen özel mülkiyete ve işleme sahip ticari havaalanları bulunmaktadır. Her ne kadar çeşitli düzeylerde özelleştirme uygulamaları havaalanı işletiminde yaygınlaşmış olsa da havaalanı sektöründe tam özel mülkiyete özellikle büyük havaalanları için uygulamada rastlanmamaktadır. Bu durum daha çok nispeten daha küçük olan genel havacılık havaalanları arasında daha yaygın görülmektedir. Özel işletim modeli, yeni kurulan havaalanlarının özel sektör tarafından yapılması ve işletimi şeklinde olabileceği gibi; açık uçlu imtiyaz devri *Yap-Sahip ol-İşlet (Build-Own-Operate-BOO)* ya da *Satın al-Yap-İşlet (Buy-Build-Operate-BBO)* uygulamaları şeklinde olabilmektedir. İlk yöntemde imtiyaz süresi sonunda havaalanı mülkiyeti devlete devredilmemekte; ikincisinde ise, havaalanı imtiyaz sözleşmesi ile devletten satın alınmaktadır. (Kuyucak, 2007:30).

Özelleştirme uygulamaları ile birlikte devletin rolü de değişmeye başlamıştır. Havaalanlarında devletin işletmecilikteki payı azaldıkça, düzenleyici ve denetleyici rolü öne çıkmaya başlamıştır. Havaalanları gibi doğal tekel konumundaki piyasalarda rekabetin olmadığı ya da son derece kısıtlı olduğu bir ortamda tüketiciler, yüksek fiyatlar, aşırı yatırım ya da kalitesiz ürün gibi sosyal anlamda arzulanmayan sonuçlarla yüz yüze kalabileceklerinden bu durumu engellemek için devletler doğal piyasalardaki özel sektör katılımını düzenleme (regülasyon) yoluna gitmektedirler (Bilotkach vd., 2012:74). Havaalanlarında uygulanmakta olan başlıca düzenleme yöntemleri: *Getiri oranı regülasyonu*, *tavan fiyat regülasyonu* ve *görelî rekabet regülasyonu* olarak sıralanabilir (Starkie, 2002:64; Kuyucak&Vasigh, 2011:3; Gillen, 2011:7-9).

### 4. Türkiye'de Havaalanı İşletmeciliği

Türkiye'de havaalanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğüne yerine getirilmektedir. 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan DHMİ, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur (KİK). DHMİ, Türk hava sahasında uçuş yapan ve havalimanlarımıza iniş-kalkış yapan ve ülkemiz üzerinden transit geçiş yapan tüm hava araçlarına hava seyrüsefer ve hava trafik hizmetlerini yerine getirmekte olup; uzun yıllar boyunca Türkiye'deki havaalanı işletmeciliği yapan tek kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Halen Türkiye genelinde sivil hava trafiğine açık toplam 55 havaalanının 49 adedi DHMİ tarafından işletilmektedir. DHMİ tarafından işletilen havaalanları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Bunlardan 34 adedi hem iç hat hem de dış hat trafiğe hizmet verirken; 15 adedi ise yalnızca iç hat trafiğe hizmet vermektedir. Bu havaalanlarının çoğunluğu DHMİ mülkiyetinde olup; Muğla-Dalaman, Malatya gibi bazı havaalanları da sivil-askeri kullanıma açık askeri havaalanlarıdır.

**Tablo 2: DHMİ Tarafından İşletilen Havaalanları**

<b>İç Hat ve Dış Hat Seferlere Açık Havaalanları</b>		
1. Atatürk Havalimanı	2. Esenboğa Havalimanı	3. Adnan Menderes Havalimanı
4. Antalya Havalimanı	5. Muğla Dalaman Havalimanı	6. Adana Havalimanı
7. Trabzon Havalimanı	8. Milas Bodrum Havalimanı	9. Süleyman Demirel Havalimanı
10. Nevşehir Kapadokya Havalimanı	11. Erzurum Havalimanı	12. Gaziantep Havalimanı
13. Amasya-Merzifon Havalimanı	14. Balıkesir Koca Seyit Havalimanı	15. Bursa Yenişehir Havalimanı
16. Çanakkale Havalimanı	17. Denizli Çardak Havalimanı	18. Elazığ Havalimanı
19. Erzincan Havalimanı	20. Hatay Havalimanı	21. Kars Havalimanı
22. Kayseri Havalimanı	23. Konya Havalimanı	24. Malatya Havalimanı
25. Muş Havalimanı	26. Samsun Çarşamba Havalimanı	27. Sivas Nuri Demirağ Havalimanı
28. Şanlıurfa GAP Havalimanı	29. Tekirdağ Çorlu Havalimanı	30. Uşak Havalimanı
31. Van Ferit Melen Havalimanı	32. Batman Havalimanı	33. Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı
34. Ordu-Giresun Havalimanı		
<b>Yalnızca İç Hat Seferlerine Açık Havalimanları</b>		
1. Adıyaman Havalimanı	2. Ağrı Havalimanı	3. Balıkesir Havalimanı
4. Diyarbakır Havalimanı	5. Kahramanmaraş Havalimanı	6. Mardin Havalimanı
7. Siirt Havalimanı	8. Sinop Havalimanı	9. Tokat Havalimanı
10. Gökçeada Havalimanı	11. Iğdır Havalimanı	12. Bingöl Havalimanı
13. Kastamonu Havalimanı	14. Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı	15. Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı

**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (t.y). Erişim Tarihi: 21.10.2016, <http://www.dhmi.gov.tr/>

Uzun yıllar boyunca DHMİ Türkiye’de havaalanı işletimi konusunda tek kuruluş iken, son 20 yılda özel ve kamu kuruluşlarından yeni havaalanı ve terminal işletmecileri de ortaya çıkmıştır. Dünyada hakim eğilimlerin Türkiye’de de etkili olmaları sonucunda Türkiye’de özel havaalanı ve terminal işletmeciliğine olanak tanıyan hukuki ve sektörel altyapı oluşmaya

başlamış ve özellikle Yap-İşlet-Devret başta olmak üzere çeşitli KÖİ modellerinin uygulandığı havaalanı ve terminal işletim modelleri ortaya çıkmıştır. Türkiye’de halen DHMİ dışında havaalanı işletim hizmeti gerçekleştiren kamu ve özel işletmeciler ise, Tablo 3.’te verilmiştir.

**Tablo 3: Türkiye’de DHMİ Dışındaki Havaalanı İşletmecileri**

Havaalanı Adı	İşletmecinin Adı
İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı	Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
Eskişehir Hasan Polatkan Havaalanı	Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü
İstanbul Hezarfen Havaalanı	Hezarfen Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti
Antalya Gazipaşa Havaalanı	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
Zonguldak Çaycuma Havaalanı	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Zafer Havaalanı	IC İçtaş Zafer Uluslararası Havalimanı Yatırım ve İşl. A.Ş
Aydın-Çıldır Havalimanı	Türk Hava Yolları
Etimesgut Havaalanı - Ankara Selçuk Havaalanı - İzmir İnönü Havaalanı - Eskişehir Karain Havaalanı - Antalya	Türk Hava Kurumu

**Kaynak:** Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu havaalanlarından Hezarfen Havaalanı, Aydın Çıldır Havaalanı ve Türk Hava Kurumu’na ait havaalanları genel havacılık havaalanları olup; mevcut durumda havayolu taşımacılığına hizmet vermemektedirler. DHMİ tarafından işletilmeyen havaalanlarında da DHMİ’nin çeşitli görevleri bulunmaktadır. Bunlardan Zafer, Zonguldak-Çaycuma, Aydın-Çıldır ve Antalya Gazipaşa Havalimanlarının kontrol, denetim ve hava trafik hizmetlerini DHMİ yerine getirirken; Sabiha-Gökçen Havalimanı’nda ise, yalnızca hava trafik kontrol hizmetleri DHMİ tarafından yürütülmektedir. Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı (eski adıyla Anadolu Havaalanı) ise, Anadolu Üniversitesi tarafından işletilmektedir. Havalimanları işletme hizmetlerinin yanı sıra, Kamu Özel Sektör İşbirliği (KÖİ) modeli ile özel kuruluşlara devredilen havalimanları/terminal binaları işletmesinin sözleşmeye uygunluğunun kontrolü ve denetimi görevi de Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir.

Türkiye’de KÖİ uygulamaları Bayındır Holding-Fraport ortaklığındaki “Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş.-AYT” tarafından 9 yıl işletme süresi ile üstlenilmiş olan, Antalya Havalimanı Dış Hatlar terminal projesi ile başlamıştır. 2 Eylül 1993’te ihale edilen projenin yapımı 31 Temmuz 1996’da başlamış ve 1 Nisan 1998’de terminal hizmete girmiştir (Kaya vd., 2007:135). Bunu İstanbul Atatürk Havalimanı, Antalya Havalimanı 2. Dış Hatlar terminali ve diğer terminal ve havaalanı projeleri izlemiştir. 27.4.2005 Tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair” 5335 sayılı Kanunun 33. Maddesi kapsamında; DHMİ işletiminde bulunan havaalanları ile işletme dönemlerinin sonundan itibaren Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde yaptırılarak işletimi özel sektöre verilen terminallerin ve/veya işletme

hakkının verilmesi yöntemi ile ihale yoluyla özel hukuk tüzel kişilerine 49 yılı geçmemek üzere ihale edilmek suretiyle devri konusunda DHMİ yetkilendirilmiştir. Bu kapsamda DHMİ tarafından Kirala-İşlet-Devret (KİD) uygulamaları başlatılmıştır (DHMİ, 2015). Yap-İşlet-Devret modeli kapsamında geçmişte gerçekleştirilmiş, tamamlanmış ve işletme sürelerinin bitimini takiben, işletme haklarının kiralama suretiyle devirleri gerçekleştirilmiş projelerle halen çeşitli aşamalarıyla sürmekte olan Kamu Özel Sektör İşbirliği havaalanı ve terminal projeleri ise aşağıda Tablo 4'te sıralanmıştır:

**Tablo 4: Türkiye'deki Kamu-Özel-İşbirliği Havaalanı ve Terminal Projeleri**

Antalya Havalimanı I. Dış Hatlar Terminali	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali
Antalya Havalimanı II. Dış Hatlar Terminali	Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali
Esenboğa Havalimanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali	Adnan Menderes Havaalanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali
Milas-Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminali	Zafer Bölgesel Havalimanı
Antalya/Gazipaşa Havalimanı	Zonguldak/Çaycuma Havalimanı
İstanbul 3. Havalimanı	Sabiha Gökçen Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri

**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (t.y). Erişim tarihi: 21.10.2016, <http://www.dhmi.gov.tr/>

Halen Türkiye'de havaalanı işletmecilerinin yanında çeşitli havaalanı terminallerini işletmek üzere ruhsatlandırılmış 20 adet havaalanı terminal işletmecisi bulunmaktadır. Her bir YİD Projesi için ayrı bir şirket kurulması gerekli olduğundan aynı holding çatısı altında yer alan farklı şirketler, işletmecisi olarak görünmektedir. TAV Holding, İstanbul ve Ankara'da İç ve Dış Hatlar ile Genel Havacılık terminalleri ile İzmir Dış Hatlar, Gazipaşa İç ve Dış Hatlar terminalleri ile Milas-Bodrum Havalimanı İç Hatlar, Dış Hatlar ve Genel Havacılık terminallerini işletmektedir. Fraport IC İçtaş Antalya'da 1. ve 2. Dış Hatlar; İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş., İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İç ve Dış Hatlar ile Genel Havacılık terminallerini işletmektedir. Zonguldak Çaycuma Havaalanı İç ve Dış Hatlar terminalleri işletmeciliği ise, Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından yerine getirilmektedir. Hezarfen Havacılık Ticaret A.Ş., Hezarfen Havaalanı Genel Havacılık Terminali İşletmeciliği için ruhsatlandırılmıştır (SHGM, 2016).

## 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Havaalanı endüstrisi tüm dünyada köklü bir değişim geçirmektedir. Geçmişten beri kamu hizmet sağlayıcıları olarak görülen havaalanları, gitgide, ticari mantıkla yönetilen ve rekabet kurallarının geçerli olmaya başladığı işletmelere dönüşmektedir. Tüm dünyada az ya da çok ticarileşme, özelleştirme eğilimleri etkili olmakta ve uluslararası havaalanı işletmecileri, havaalanı işletmeciliğini küresel boyuta taşımaktadır. Böylece az gelişmiş havaalanı pazarları da gelişmiş ülkelerdeki deneyimlerden yararlanmakta ve küresel bir havaalanı pazarı oluşmaktadır. Bu dönüşümlerin sonucu olarak geçmişte kârlı bir işletmecilik olarak görülmeyen havaalanı

işletmeciliği kârlı bir işkolu haline dönüşmektedir. Aynı zamanda uluslararası ve küresel bir havaalanı endüstrisi yeni dinamikleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır.

Bu dönüşümler açısından Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin de, dünyadaki eğilimlere paralel bir yapı sergilemekte olduğu görülmektedir. Bununla birlikte; Türkiye'de kamu havaalanlarının ticarileşmesine yönelik eğilimlerin çok belirgin olmadığı ve daha çok Kamu Özel İşbirliği modellerinin, özellikle başlıca büyük havaalanlarının terminalleri için bir finansman ve işletim modeli olarak uygulama alanı bulduğu söylenebilir. Bu kapsamda Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin BAA, AENA gibi örneklerde olduğu gibi ticarileşmesi, ticari şirkete dönüştürülmesi ya da özelleştirilmesi söz konusu olmamıştır. Daha çok özel sektör ve devletin işletme ve mülkiyet paylaşımı ile gerçekleşen KÖİ modelleri çerçevesinde DHMİ'nin pozisyonu özellikle terminaller için bir düzenleyici ve denetleyici "otorite" konumuna dönüşmüştü; hava tarafı olanaklarının ise işletimi büyük ölçüde DHMİ tarafından gerçekleştirilmeye devam edilmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı ve Hasan Polatkan Havalimanı gibi istisnalarda ise, DHMİ büyük ölçüde hem hava tarafı hem de kara tarafı faaliyetleri için otorite işlevi görmektedir. KÖİ modelleri ile Türkiye'de özel sektör havaalanı ve terminal işletmecilerinin ortaya çıktığı ve bu işletmecilerin, uluslararası alanda havaalanı ve terminal yapımı, işletimi vb. konularda yetkinlik kazandıkları görülmektedir.

Hava taşımacılığındaki sürekli artış ve genel olarak liberalleşme eğilimleri göz önüne alındığında gelecekte de havaalanı endüstrisindeki bu eğilimlerin artarak devam edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Altyapı gereksinimleri ve kamu finansman kısıtlarının gelecekte havaalanı planlaması, inşası, yönetim ve finansmanındaki özel sektör katkısının daha da fazlaşmasını zorunlu kılması beklenebilir. Tüm dünyada hava trafiği her geçen gün artmaktadır. Dünya ortalamasından fazla artan pazarlarda havaalanı işletmeciliği daha cazip hale gelmektedir. Türkiye'deki artış oranı ise, dünya ortalamalarının oldukça üzerindedir. IATA 2015 verilerine göre Başlangıç-Variş noktası (Origin-destination/O-D) trafiğindeki %11.7'lik artışla dünyadaki en büyük on iç hat pazarı içerisinde (IATA, 2016). Düşük maliyetli taşıyıcıların yaygınlaşması, bilet fiyatlarındaki düşüşler, daha liberal iç hat ve dış hat pazarları ile sosyoekonomik faktörler gibi birçok değişkenin etkisiyle gelecekte Türkiye'de hava taşımacılığının çok daha yaygınlaşması beklenebilir. Airbus'ın 20 yıllık tahminlerine göre küresel yolcu trafiğindeki artış ortalama % 4.5 iken; Türkiye iç hat pazarı için bu dönemdeki tahminler % 6 oranındadır. On yıllık tahminler ise çok daha yüksek olup %7.6 olarak belirlenmiştir. (Airbus, 2015). Öngörülen büyüme rakamlarına ulaşılması durumunda mevcut havayolu iç hat yolcu pazarının büyüklüğü on yıl içerisinde ikiye katlanacak; Türkiye, Çin ve Hindistan'dan sonra üçüncü sıraya yerleşecektir (IATA, 2016). İstanbul'a inşa edilmekte olan 3. havalimanı da bu artan talep beklentisine ve küresel bir aktarma merkezi yaratma potansiyelinin harekete geçirilmesine yönelik olarak planlanmaktadır. Bu talep artışı beklentileri Türkiye'de havaalanı işletmeciliği alanında birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Transit trafiğinin yurtiçinde İstanbul'dan başka havaalanlarına kayması zor görünmekle birlikte; alternatif transfer noktalarının da gelişimi teşvik edilerek bu noktalardaki trafik artışının sağlanması ve bağlantılı nokta sayısının artırılabilmesi mümkün olabilecektir. Özellikle başkent olarak Ankara'nın ve bölgesel havaalanlarının bu konudaki potansiyellerinin geliştirilmesi önemlidir. Beklentiler doğrultusunda gerek küresel aktarma merkezi olma yönünde stratejileri geliştirme ve uygulamada, gerekse de düşük maliyetli havaalanları ya da

terminal olanakları sunma gibi yeni iş modellerini uygulamada başarı, çevresel faktörlerin yanında büyük ölçüde işletmecilik yetkinliklerine bağlı olacaktır. Gelecekte daha rekabetçi bir havaalanı endüstrisinin oluşturulabilmesi daha çok yatırımcının çekilebilmesine bağlı olacaktır. Bu açıdan, gerek yurtdışındaki yatırımcıların çekilmesi, gerekse de Türkiye kökenli yeni havaalanı işletmecilerinin ortaya çıkması önemlidir. Bu durum hem hizmet kalitesini artıracak hem de yerli havaalanı işletmelerinin uluslararası pazarlara açılması daha da yaygınlaşacaktır. Dünyada ve Türkiye’de özellikle büyük ve uluslararası havaalanları kârlı olmayan kamu hizmet kuruluşlarından, kârlı modern işletmelere dönüşürken; küçük ve trafiği kısıtlı havaalanları, özel sektör için cazip olmamakta; bunlar ya yerel ve ulusal idareler tarafından işletilmeye devam edilmekte ya da kapanmaktadır. Bu durumda hem bölgesel hava trafiğinin gelişmesi, hem de havaalanı varlığının getireceği bölgesel kalkınma mümkün olamamaktadır. Havaalanı yatırımları kamu finansmanı açısından gerçek anlamda önemli yükler getirmektedir. Bu nedenle, sürekli zarar eden ve son derece az sayıda yolcu ve uçağa hizmet verebilen havaalanlarının işletimine devam edilmesi veya yenilerinin açılması elbette ki kamu yararı açısından kabul edilemez. Ancak havaalanı ve hava hizmeti varlığının bir bölge için hayati önemde olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca iç hat yolcu trafiğindeki öngörülen artışların dış hat trafiği de olumlu etkileyeceği düşünüldüğünde bu küçük havaalanlarının gelecekte gelişim potansiyellerinin olduğu da açıktır. Bu açıdan, havaalanlarının buldukları bölge ile sosyal ve ekonomik anlamda entegre edilmesi ve hava hizmetinin geliştirilmesi için yerel, bölgesel ve ülke düzeyinde gerek kamu gerekse özel sektörün ortak ve planlı çabaları önemli hale gelmektedir. Ulaştırma politikalarının bütüncül biçimde sistem mantığı ile planlanması kamu kesimine düşen temel rollerden biridir. Havaalanı-şehir ulaşımının iyi planlanması, ulaştırma türlerinin entegrasyonu trafik artışının ve talebin doğru tahmin edilmesi ile hem hava taşımacılığına olan talep artacak hem de farklı ulaştırma türlerinin avantajlarından optimal düzeyde yararlanmak mümkün olabilecektir. Havaalanı yatırımlarının tüm ölçütler gözden geçirilerek dikkatli bir biçimde yapılması, havaalanı işletmeciliğinin başarısını etkileyen temel faktörlerden biridir. Bunların yanı sıra havaalanlarının aktif olarak pazarlanması her geçen gün daha gerekli hale gelmektedir. Burada özel sektöre olduğu kadar yerel ve merkezi yönetimlere, ticaret ve sanayi odaları gibi ilgili tüm paydaşlara görev düşmektedir. Yalnızca havaalanının değil, bulunduğu şehir, bölge ve ülkenin tanıtımı için günümüzde bilinçli çabaların sarf edilmesi; hava hizmetinin geliştirilebilmesi için havayolları ile anlaşmalara gidilmesi yaygın uygulamalar haline gelmektedir. Bu tür çabalar ve değer yaratacak bir işletmecilik anlayışının getirilmesi ile aynı zamanda, yalnızca büyük havaalanı ve terminallerin değil; küçük ve özel sektör için cazip olmayan havaalanlarının da en azından kendi kendine yeterli işletmeler haline getirilebilmesi mümkün olabilecektir. Bu çalışmada genel hatları ile dünyadaki görünüme paralel olarak Türkiye’de havaalanı işletmeciliğindeki mevcut durum ele alınmış ve tartışılmıştır. Çalışmanın, havaalanı işletmeciliği Türkçe alan yazınının oluşması açısından önemli olduğu ve sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Airbus, G. M. F. (2015). *Airbus Global Market Forecast 2016–2035, “Mapping demand”*, Toulouse.
- Airline Deregulation Act. (1978). Pub.L. 95–504, 49 U.S.C. 1371 et seq. Approved October 24, 1978.
- Airports Act. (1986). Erişim Tarihi: 21.10.2016, [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/31/pdfs/ukpga\\_19860031\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/31/pdfs/ukpga_19860031_en.pdf).
- Bilotkach, V., Clougherty, J. A., Mueller, J., & Zhang, A. (2012). Regulation, privatization, and airport charges: Panel data evidence from European airports. *Journal of Regulatory Economics*, 42(1), 73-94.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (t.y). *Havayolu Sektör Raporu*. (2015) Erişim Tarihi: 21.10.2016, <http://dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=14&dosyaID=2009>.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (t.y). Erişim tarihi: 25.10.2016, <http://www.dhmi.gov.tr/>
- Doganis, R. (1992). *The airport business*. London: Routledge.
- Forsyth, P., Niemeier, H. M., & Wolf, H. (2011). Airport alliances and mergers—structural change in the airport industry?. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 49-56.
- Gerber, P. (2002). Success factors for privatisation of airports—an airline perspective. *Journal of Air Transport Management*. 8(1), 29-36.
- Gillen, D. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 3-13.
- Graham, A. (2011). The objectives and outcomes of airport privatisation. *Research in Transportation Business & Management*, 1(1), 3-14.
- Graham, A. (2013). *Managing airports: An international perspective*. 4th Edition. London: Routledge.
- Humphreys, I. (1999). Privatisation and commercialisation: Changes in UK airport ownership patterns. *Journal of Transport Geography*, 7(2), 121-134.
- International Air Transport Association. (2016). *IATA Annual Review 2016*.
- International Civil Aviation Organization. (2013). *Annex 14, Volume I: Aerodromes*. Montreal: ICAO Publications.
- Ison, S., Francis, G., Humphreys, I., & Page, R. (2011). UK regional airport commercialisation and privatisation: 25 years on. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1341-1349.
- Kapur, A. (1995). *Airport infrastructure: The emerging role of private sector*. World Bank Technical Paper. No: 31. Washington D.C.: World Bank Institute.
- Kasarda, J. (2015). *About the aerotropolis*. Erişim Tarihi: 20.10.2016, <http://www.aerotropolis.com/airportCities/about-the-aerotropolis>,
- Kaya, E., Gerede, E., Kuyucak, F., Başar, M., & Sürmeli, A. (2007). Build-operate-transfer (BOT) implementations at airports in Turkey. *TODAIE's Review of Public Administration*. 40(2), 115-151.

- Kuyucak, F. (2007). *Havaalanlarında değer odaklı yönetim yönelimli bilgi sistemlerinin kullanılması ve Atatürk Havalimanı terminal işletmeciliği uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuyucak, F., & Vasigh, B. (2011). Privatization and regulation: A review of airport industry practices. *International Journal of Global Business and Economics*, 06.
- Kuyucak Şengür, F. (2016). İşletme olarak havaalanı. İçinde F. Kuyucak Şengür (ed.), *Havaalanı yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- LHR Airports Limited (t.y). Erişim Tarihi: 21.10.2016, <http://www.heathrow.com/company>.
- Neto, C. M. D. S. P., Casagrande, P. L., Lancieri, F. M., & Moraes, J. N. P. (2016). Pro-competition rules in airport privatization: International experience and the Brazilian case. *Journal of Air Transport Management*, 54(1), 9-16.
- Oum, T. H., Adler, N. & Yu, C. (2006). Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports', *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 109–121.
- Özenen, C. G. (2003). *Havaalanı yatırımlarında özelleştirme dünyadaki uygulamalar ve Türkiye için öneriler*. (DPT Uzmanlık Tezi), İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özenen, C. G., & Kuyucak Şengür, F. (2016). Havaalanı mülkiyet ve işletim yapısı. İçinde F. Kuyucak Şengür (ed.), *Havaalanı yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Ohta, K. (1999). International airports: Financing methods in Japan. *Journal of Air Transport Management*, 5(4), 223-234.
- Parker, D. (1999). The performance of BAA before and after privatisation: A DEA study. *Journal of Transport Economics and Policy*, 133-145.
- Savolainen, V-V., & Hilmola, O-P. (2008). Does privatisation matter in the efficiency of airline freight transports? Evidence from the European market. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 2(1), 9–29.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (t.y). *Havaalanı ve terminal işletmeleri*, Erişim Tarihi: 24.10.2016, <http://web.shgm.gov.tr/>
- Starkie, D. (2002). Airport regulation and competition. *Journal of Air Transport Management*, 8(1), 63–72.
- Şengür, Y. (2016). Havaalanlarında ticari strateji geliştirilmesi. İçinde F. Kuyucak Şengür (ed.), *Havaalanı yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Tinoco, J. K., & Sherman, B. W. (2014). Something old is new again: Airline-airport consortia and key stakeholder benefits'. *World Review of Intermodal Transportation Research*, 5(1), 1–17.
- Ülkü, T. (2015). A comparative efficiency analysis of Spanish and Turkish airports. *Journal of Air Transport Management*, 46 (1), 56-68.