ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

anadolum

eKampüs

ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!

(ekampus.anadolu.edu.tr)

(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr

- Takvim
- Duyurular
- Ders Kitabı (PDF)
- Epub
- Html5
- Mobi Kitap
- Sesli Kitap
- Canlı Ders
- Video
- Ünite Özeti
- Sesli Özet
- Sorularla Öğrenelim
- Alıştırma
- Çözümlü Sorular
- Deneme Sınavı
- Tartışma Forumu
- Çıkmış Sınav Soruları
- Sınav Giriş Bilgisi
- Sınav Sonuçları
- Öğrenci Topluluklari

AOSDESTEK

AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr

/AOFAnadolum /Anadolu_Univ instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3283
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2146

HAVAALANI YÖNETİMİ

Yazarlar
Prof.Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR (Ünite 1, 3, 6)
Dr. Yusuf ŞENGÜR (Ünite 2, 5)
Cem Galip ÖZENEN (Ünite 3)
Doç.Dr. Mutlu Murat KOÇYİĞİT (Ünite 4)
Dr.Öğr.Üyesi Musa GÜNGÖREN (Ünite 6)
Dr.Öğr.Üyesi Uğur TURHAN (Ünite 7)
Doç.Dr. Vildan DURMAZ (Ünite 8)

Editör
Prof.Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR

ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
"Uzaktan Öğretim" tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2016 by Anadolu University
All rights reserved
No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı
Dr.Öğr.Üyesi Nuran Öztürk Başpınar

Grafik Tasarım Yönetmenleri
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç.Dr. Nilgün Salur
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dil ve Yazım Danışmanı
Öğr.Gör. Sebahat Yaşar

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu
Dr.Öğr.Üyesi Kadriye Uzun

Kapak Düzeni
Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan

Grafikerler
Gülşah Karabulut
Özlem Çayırlı
Hilal Özcan
Ayşegül Dibek
Burcu Üçok

Dizgi ve Yayıma Hazırlama
Kitap Hazırlama Grubu

Havaalanı Yönetimi

E-ISBN
978-975-06-2585-5

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.
ESKİŞEHİR, Ağustos 2018
3207-0-0-0-1909-V01

İçindekiler

Önsöz ..... **ix**

İşletme Olarak Havaalanı ..... **2** — **1. ÜNİTE**

GİRİŞ 3
İŞLETME OLARAK HAVAALANI 4
HAVAALANI SİSTEMİ VE FAALİYET ÇEVRESİ 5
Havaalanı Sınıflandırması 10
Havaalanı Faaliyetleri 12
Temel Havaalanı Hizmetleri 12
Yer Hizmetleri 12
Ticari Faaliyetler 13
HAVAALANI İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ 13
Havaalanlarının Ekonomik Özellikleri 13
Havaalanlarında Temel İşlevler 14
Operasyon Yönetimi 15
İnsan Kaynakları Yönetimi 16
Finansal Yönetim 16
Pazarlama Yönetimi 17
Destek İşlevler 18
Havaalanı İş Modelleri 19
DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE HAVAALANLARI 20
Dünyada Havaalanları 20
Türkiye'de Havaalanları 21
Özet 25
Kendimizi Sınayalım 26
Okuma Parçası 27
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 27
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 28
Yararlanılan Kaynaklar 29

Yönetsel Sistem Olarak Havaalanı ..... **30** — **2. ÜNİTE**

GİRİŞ 31
HAVAALANI YÖNETİM VE İŞ ÇEVRESİ 32
Yolcular ve Ziyaretçiler 33
Çalışanlar 33
Havayolları ve Diğer Havacılık İşletmeleri 33
Diğer Havaalanları 33
Hissedarlar 34
Diğer Hizmet Sağlayıcılar 34
Çevre Sakinleri 34
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar 34
HAVAALANI YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR 36
Havaalanlarında Yönetim Kavramı 36
Havaalanlarında Yönetim Piramidi 37

HAVAALANLARINDA YÖNETİM İŞLEVLERİ 39
Planlama 40
Stratejik Planlar 41
Taktik Planlar 42
Operasyonel Planlar 42
Örgütleme 42
Yürütme 45
Güdüleme 46
Liderlik 47
İletişim 48
Denetim 48
Geriye Dönük Denetim 49
Eşzamanlı Denetim 49
İleriye Yönelik Denetim 49
HAVAALANI YÖNETİMİNDE YENİ EĞİLİMLER 49
Ticarileşme 50
Özelleştirme 50
Uluslararasılaşma ve Küreselleşme 51
Havaalanı İş Birlikleri 52
Havaalanı Kentleri 53
Özet 55
Kendimizi Sınayalım 56
Okuma Parçası 57
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 58
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 58
Yararlanılan Kaynaklar 59

3. ÜNİTE **Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı 60**
GİRİŞ 61
HAVAALANLARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER 62
Ticarileşme 62
Özelleştirme 63
Küreselleşme 64
HAVAALANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI 64
Mülkiyeti ve İşletimi Devlete Ait Havaalanları 65
Devlet ve Özel Teşebbüs Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havaalanları 66
Özel Mülkiyete Ait Havaalanları 70
Havaalanlarında Regülasyon 71
DÜNYADA HAVAALANI ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI 73
İngiltere Uygulaması 73
Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması 75
Avustralya Uygulaması 76
Regülatör Çerçeve 78
Japonya Uygulaması 78
Japonya Havaalanlarındaki Mülkiyet Tipleri 79
TÜRKİYE'DE HAVAALANI MÜLKİYETİ VE İŞLETİMİ 80

Özet 84
Kendimizi Sınayalım 85
Okuma Parçası 86
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 87
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 87
Yararlanılan Kaynaklar 88

Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı ..... 90 **4. ÜNİTE**
GİRİŞ 91
HAVAALANI GELİRLERİ 92
HAVAALANI GİDERLERİ 93
HAVACILIK HİZMETLERİNİN FİYATLANDIRILMASI 95
Geleneksel Fiyatlama 95
Maliyet Temelli Fiyatlama 95
Zirve Fiyatlama 96
Büyükbaba Hakları 97
Havayolu Özdüzenleme 97
İdari Düzenleme 98
Ekonomik Yaklaşım 98
HAVAALANI FİNANSMANI YAKLAŞIMLARI 99
Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Havaalanı Finansman Yaklaşımları 99
Havaalanı Geliştirme Programı 99
Eyalet Yönetimi Tarafından Sağlanan Finansman 100
Havaalanı Gelirleri 100
Havaalanı Özelleştirmesi 100
Havaalanı Sermaye Fazlası 101
Devlet Yardımı 101
Avrupa Birliği'nde Havaalanı Finansmanı 101
Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu 101
Uyum Fonu 101
Katılım Öncesi Süreç İçin Yapısal Politika Araçları 102
Ekonomilerini Yeniden Yapılandırmak İçin Polonya ve Macaristan'a Destek 102
Avrupa Yatırım Bankası 102
Ticarileşme 103
Özelleştirme Uygulamaları 104
Türkiye'de Havaalanı Finansmanı 104
Özet 107
Kendimizi Sınayalım 109
Yaşamın İçinden 110
Okuma Parçası 111
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 112
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 112
Yararlanılan Kaynaklar 113

5. ÜNİTE **Havaalanlarında Ticari Strateji Geliştirilmesi 114**
GİRİŞ 115
HAVAALANLARININ TİCARİLEŞMESİ 115
HAVAALANLARINDA TİCARİ STRATEJİLER 116
Havaalanlarında Misyon ve Vizyon 117
Havaalanlarında Çevre Analizi 117
Stratejik Konumlandırma 121
HAVAALANI PAZARLAMASI 123
Havaalanı Ürünü 124
Havaalanı Müşterileri 125
Havacılık Dışı Gelirleri Artırma Yöntemleri 128
Trafik Özelliklerinin Etkileri 130
Mevcut Sahaların Biçimi ve Yerleşimi 132
İşletmelerin Satış Becerileri 133
Özet 136
Kendimizi Sınayalım 137
Yaşamın İçinden 138
Okuma Parçası 138
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 139
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 139
Yararlanılan Kaynaklar 140

6. ÜNİTE **Havaalanlarında Performans ve Kalite Yönetimi 142**
GİRİŞ 143
HAVAALANLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ 143
Havaalanlarında Performans Yönetiminin Önemi 143
Havaalanı Performans Göstergeleri 145
Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci 147
Havaalanları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri 148
Performans Değerlendirmenin Yararları 149
HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİMİ 149
Kalite ile İlgili Kavramlar 149
Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri 150
HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ 151
Dokümantasyon 153
Kayıtlar 153
Yönetim Sorumluluğu ve Liderlik 154
Kalite Politikası ve Hedefler 154
Müşterinin Tanımlanması ve Müşteri Memnuniyet Yönetimi 155
Hizmetin Planlaması 156
Kaynak Yönetimi 156
Satın Alma Prosesi 157
İzleme, Ölçme ve Değerlendirme 157
Denetim Faaliyeti 157

Risk Yönetimi 158
Düzeltici Faaliyetler 159
Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısı 159
Sürekli İyileştirme 159
DENETİM FAALİYETİ 161
Denetim Planı 161
Denetçilerin Yetkinliği 162
Havaalanın Yönetiminde Denetim Alanlarının Seçimi 162
İç Denetimin Gerçekleştirilmesi 162
Denetim Öncesi Denetçi Hazırlıkları 162
Açılış Toplantısı 162
Doküman ve Kayıtların Değerlendirilmesi (Masa Başı Denetimi) 163
Saha Gözlemi, Mülakat ve Objektif Delillerin Bulunması 163
Analiz ve Değerlendirme 163
Kapanış Toplantısı ve Denetimin Tamamlanması 163
Denetim Raporunun Hazırlanması ve Üst Yönetime Sunulması 163
Takip Denetiminin Yapılması Uygunsuzlukların Kapatılması 163
Özet 164
Kendimizi Sınayalım 165
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 166
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 166
Yararlanılan Kaynaklar 167

Havaalanlarında Emniyet ve Güvenlik Yönetimi..... 168 **7. ÜNİTE**

HAVACILIK EMNİYETİ VE GÜVENLİĞİ 169
Emniyet ve Güvenlik Kavramları 170
Emniyet ve Güvenlik Kültürü 171
İnsan Faktörleri 171
Havaalanı Emniyet ve Güvenlik Yönetimi 172
HAVAALANI EMNİYET YÖNETİMİ 173
Emniyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri 174
Emniyet Politikası 175
Emniyet Risk Yönetimi 176
Emniyeti Güvence Altına Alma 178
Emniyetin Teşvik Edilmesi 179
HAVAALANI GÜVENLİK YÖNETİMİ 179
Havaalanlarındaki Kritik Varlıklar 179
Güvenlik Tehditleri 180
Tehdidin Ölçülmesi 181
Havaalanı Güvenlik Önlemleri 182
Uçak ve Havaalanı Güvenliği 183
HAVAALANI ACİL EYLEM PLANLARI 184
Acil Durumlar 184
Acil Durum Paydaşları 185
Özet 186

Kendimizi Sınayalım 187
Yaşamın İçinden 188
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 188
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 189
Yararlanılan Kaynaklar 189

8. ÜNİTE Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Rolleri 192
HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ 193
HAVAALANLARININ DEĞİŞEN ROLÜ 196
HAVAALANLARININ EKONOMİK ROLÜ 202
HAVAALANLARININ SOSYAL ROLÜ 207
HAVAALANLARININ ÇEVRESEL ETKİLERİ 209
Özet 213
Kendimizi Sınayalım 214
Okuma Parçası 215
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı 216
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı 216
Yararlanılan Kaynaklar 217

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Havaalanları gerek operasyonel gerekse sosyo-teknik anlamda son derece karmaşık işletmelerdir. Bu karmaşık yapıya, havacılığın gerektirdiği kesintisiz, zamanında ve her şeyden önce emniyetli ve aynı zamanda güvenli hizmet verme gereği de eklendiğinde havaalanlarının yönetimi de, doğal olarak, başlı başına bir mücadele alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Havaalanı işletmeciliği ise, günümüzde kabuk değiştirmektedir. Uzun yıllar kamu yönetiminin temel örneklerinden olan havaalanları günümüzde, kamu işletmeciliğinden, kamu-özel işbirliği modellerine ve özel sektör işletmeciliğine sahne olan, rekabetçi yapıda yeni bir endüstriye dönüşmektedir.

Kitabımızda işletmeciliğin ve yönetimin temel unsurları, havaalanı işletmeciliğinde günümüzde öne çıkan alanlar bağlamında ele alınmıştır. Bir işletme ve yönetsel sistem olarak havaalanı ele alındıktan sonra, havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapıları, ekonomik yapıları ve finansmanı irdelenmiştir. Havaalanlarının gitgide daha ticari işletmelere dönüşmelerinde geliştirmeleri gereken ticari stratejiler ile bu strateji ve yönetim uygulamalarını destekleyerek geliştiren performans ve kalite yönetimi de ayrı bölümler halinde ele alınmıştır. Havaalanı yönetiminde operasyonel olduğu kadar, idari anlamda da geniş yer tutan emniyetin ve güvenliğin yönetiminin de ayrı bir bölüm halinde ele alınması gerekli görülmüştür. Havaalanlarının ekonomik ve sosyal rolleri ele alınarak kitabımız tamamlanmıştır. Kitabımızı okurken, havaalanlarında yönetim, finansman ve işletim iç içe geçmiş olduğundan, bazı ünitelerde beli kavramların, ünite konusu ve içeriği paralelinde tekrarlanmış olduğunu göz önüne alınız.

Havaalanı Yönetimi, Türkçe alanyazında bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Bilimsel gelişimin uygulama ile paralel gittiği ve ortak akla dayanması gerektiği düşünüldüğünde, başta sektör çalışanları olmak üzere, konularındaki uzmanlar tarafından bizlere geri dönüşler yapılarak, varsa, kitabımızdaki eksikliklerinin giderilmesi önemli ve değerlidir.

Kitabımız oldukça kısa bir zaman dilimi içeresinde, pek çok kişinin yoğun çalışmaları ve emekleriyle hazırlanmıştır. Başta ünite yazarlarımız olmak üzere, kitabın hazırlanmasında emeği geçen, büyük bir hızla ve titizlikle çalışan tasarım, dizgi, matbaa ekiplerine ve tüm personele en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bu süreçte çeşitli ünitelerde destek veren Arş.Gör.Temel Caner Ustaömer'e teşekkür ederim.

Kitabımızın başta siz öğrencilerimiz olmak üzere tüm okuyucularına katkı sağlamasını ve alanyazının gelişimine destek olmasını diliyorum.

Editör
Prof.Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Bir işletme olarak havaalanını açıklayabilecek,
- Havaalanı sistemini ve faaliyet çevresini anlatabilecek,
- Havaalanı işletmeciliğini ve yönetimini genel hatları ile analiz edebilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Hava Taşımacılığı
- Havaalanı
- İşletme
- Hizmet İşletmesi
- Genel Çevre
- Sektörel Çevre
- Havaalanı Hareketi
- Yer Hizmetleri
- Yönetim
- İnovasyon
- Sosyal Sorumluluk
- İş Modeli

İçindekiler



İşletme Olarak Havaalanı

GİRİŞ

Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin temel bileşenlerinden ve en önemli altyapı sağlayıcılarından biri durumundadır. Kuyucak tarafından hava taşımacılığı, "İnsanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için havaaracı işleticileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistem." olarak tanımlanmıştır. Havaalanları hava taşımacılığı sisteminin yerdeki işleyişinin gerçekleştiği ve hava ulaştırması ile kara ulaştırması arasında geçiş sürecine hizmet eden erişim noktalarıdır.

Havaalanı ile ilgili olarak birçok farklı tanımlamanın yapıldığını görebilirsiniz. Bu konuda en yaygın kabul gören tanım Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization - ICAO) tarafından geliştirilen tanımdır. ICAO'nun havaalanları ile ilgili tanımlamalarını içeren Annex 14'te havaalanı şu şekilde tanımlanır:

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 alandır.

Bu temel tanımın, havaalanının daha çok teknik boyutunu içerdiği görülmektedir. Buna göre, havaalanının temel işlevi iniş kalkışa izin verecek şekilde tasarlanmış özel alanlar ve bunlara ilave gerekli binaların sunulması şeklindedir. İlk havaalanlarının gerçekten de yalnızca bu amaca hizmet etmek üzere yapıldığını ve günümüzde de hala bu temel hizmeti verecek şekilde tasarlanmış havaalanlarının bulunduğunu görmekteyiz. Ancak, birçok büyük havaalanına baktığımızda ise günümüzün havaalanı kavramının kabuk değiştirmekte olduğunu söyleyebiliriz. Havaalanına atfedilen özellikler arttıkça, havaalanının bu teknik tanımı da havaalanlarının ekonomik ve sosyal boyutlarını da içerecek şekilde genişlemektedir.

Bu nedenle günümüzün modern havaalanı tanımını, "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 yapmak yanlış olmayacaktır.

Havaalanları sundukları hızlı hizmetle ve konferans salonu gibi ek hizmetlerle iş adamlarını çekerken; oteller, restoranlar, mağazalar ve sergi salonları ile de eğlence amaçlı yolcuya hizmet verirler. Bölgedeki turizm sektörünün uyarılmasında da havaalanları hayati öneme sahiptir.

Resim 1.1

Aynı Zamanda Kullanıcıları İçin Yaşam Alanı Olan Modern Havaalanı Terminalleri

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Havaalanları günümüzde yalnızca havaaraçlarının iniş kalkışına izin veren altyapı sunucuları olmaktan çıkarak tüm kullanıcıları için bir yaşam alanı oluşturan; insanları, ulusları, şehirleri, kıtaları birbirine bağlayarak küresel ölçekte erişilebilirlik sunan 'aerotropolis'lere yani havacılık kentlerine dönüşmektedir.

DİKKAT

Bugünün havaalanları aynı zamanda, karmaşık iş süreçlerine sahip, çok ürünlü ticari işletmelere dönüşmektedirler.

Bu ünitenizde bir işletme olarak havaalanını ele alacağız. Havaalanlarını yönetim ve işletme bakış açısı ile irdeleyeceğimiz kitabınızın bu ilk bölümü, diğer ünitelerin içeriklerine de değinen bir giriş niteliğindedir. İşletme olarak havaalanı ele alındıktan sonra, sistem olarak havaalanı ve çevresi incelenmiştir. İşlevsel olarak havaalanı yönetim faaliyetlerinin ele alınmasının ardından dünyada ve Türkiye'de havaalanı işletmeciliği ve mevcut durum kısaca ele alınmıştır.

İŞLETME OLARAK HAVAALANI

İşletme, toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevleri yerine getirmek üzere çeşitli kaynakları bir araya getiren bir örgüt, kurum ya da kuruluştur.

İşletmenin en yaygın kabul gören tanımlarından biri Mucuk tarafından yapılmış ve buna göre **işletme,** "üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, doğada kıt olarak bulunan, insanların ihtiyaç duydukları mal ve/veya hizmeti üreten ve/veya pazarlayan, kâr amacı güden; ekonomik, yönetsel, sosyal, teknik ve hukuki birim" şeklinde tanımlanmıştır. Görüldüğü üzere bu tanımda göze çarpan noktalardan biri "işletmenin kâr amacı gütmesi"dir. Genel olarak işletmelerin çoğu zaman parasal birtakım amaçlarla yola çıktığı gerçektir; ancak işletmenin temel amacı kâr elde etmek olmayabilir.

Mirze, tarafından yapılan daha genel bir tanımda ise işletme, "çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevlerin yerine getirildiği bir örgüt, kurum ya da kuruluş" olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet kâr gözetme amacıyla yapılabileceği gibi kâr gözetmeksizin topluma mal ve hizmet sağlamak amacıyla da gerçekleştirilebilir. Günümüzde kâr amacı

gütmeyen kurumların sayıları ve toplu üzerindeki etkileri de artmaktadır. Bu işletmeler faaliyetleri sonucu gelir elde ediyor da olabilirler, ancak temel amaçları kâr elde etmek değildir. Yine de amaçları ne olursa olsun, işletmelerin işleyişlerinin temel ögeleri birbirine benzer ve amaçlarına ulaşmak için benzer işlevleri gerçekleştirmeleri gerekir.

Her türlü işletme için faaliyetlerinin etkin ve verimli yöneltmesi esastır. Dolayısıyla kâr amacı gütsün ya da gütmesin işletmenin modern yönetim tekniklerinin uygulandığı bir işleyişi bulunmalıdır.

DİKKAT

İşletmelerin temel faaliyeti, alıcılar ve satıcılar arasındaki, ihtiyaçların sağlanmasına yönelik alışveriştir. Alışveriş konusu olarak işletme faaliyetlerinin ana unsuru olan ürünler ekmek, bilgisayar, araba gibi somut ve elle tutulabilen mallar olabileceği gibi; bazen de elle tutulamayan, somut olmayan sağlık, sigorta, eğlence, temizlik, taşımacılık, eğlence gibi **hizmetlerden** oluşur. İş yaşantısında bu mal ve hizmetler **ürün** olarak adlandırılır.

Ürün, mal ve hizmetleri kapsayan bir sözcüktür.

Hizmet: Esas olarak elle tutulamayan, fiziksel bir nesne şeklinde bulunmayan ama pazarı bulunan ve alınıp satılarak kişi veya kurumların gereksinimlerini karşılayan faaliyetlerdir.

Havaalanları da birer hizmet işletmesidir. Havaalanları hava ulaşımı sisteminde altyapı hizmeti sunan hizmet kuruluşlarıdır. Günümüzde hava ulaşım hizmetinin havaalanı olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Modern havaaraçlarının bir havaalanı olmaksızın iniş-kalkış yapabilmesi, bir terminal olmaksızın yolcuların hava yoluyla ulaştırılması için gerekli işlemlerin yerine getirebilmesi olanaklı değildir. Aynı zamanda bu temel gereksinimlerin karşılanması bir hava taşımacılığı süreci için yeterli olmayıp; hava taşımacılığının emniyetli, güvenli, verimli ve düzenli bir biçimde sağlanması gerekir. Dolayısıyla kendileri de bu sürecin birer parçası olduklarından istenen nitelikte bir hava ulaşımı hizmeti aynı zamanda emniyetli, güvenli, verimli ve düzenli bir havaalanı hizmeti olmaksızın gerçekleşemez.

Havaalanları havaalanı işletmeciliği hizmetini sunan birer hizmet işletmesidir.

DİKKAT

Geçmişte havaalanlarının bu hizmet sunumu, tamamen "kamu hizmeti" olarak görülmekte ve havaalanlarının sunmuş oldukları bu hizmet için herhangi bir gelir elde etmeleri beklenmemekte ya da uygun bulunmamaktaydı. Dolayısıyla, buna göre, havaalanlarının modern işletmecilik anlayışı ile yönetilmeleri gerekli değildi. Ancak, zamanla havaalanlarının işletme ortamında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Artan hava taşımacılığı talebinin getirdiği havaalanı yatırımları için çok büyük miktarda kaynak gereksinimi, değişen kamu yönetimi anlayışlarına paralel olarak devletlerin bu finansman yükünü üstlenmek istememeleri ve havacılık endüstrisindeki serbestleşme eğilimleri benzeri nedenler, havaalanlarının daha ticari ve pazar odaklı yönetilmelerini zorunlu kılmaya başlamıştır. Böylece, günümüzde havaalanları gitgide kâr amacı gütmeyen devlet kuruluşları olmaktan çıkarak, modern işletmecilik anlayışını benimseyen işletmelere dönüşmektedir.

Havaalanı hizmetlerinin geçmişte kamusal hizmet olarak görülmelerinin nedenleri neler olabilir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 1

HAVAALANI SİSTEMİ VE FAALİYET ÇEVRESİ

İşletmeleri açıklayabilmek için sıklıkla kullanılan temel yaklaşımlardan biri *Genel Sistemler Teorisi* ya da diğer bir deyişle *Sistem Yaklaşımıdır.* **Sistem** yaklaşımına göre işletmeler, ekonomik faaliyette bulunan sistemler olup birer açık sistem özelliği taşır. *Açık sistem* çevresinden veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Bütün sistemler "girdi-süreçleme-çıktı" akışına sahiptir. Dolayısıyla işletmeler açık sistemler olarak diğer sosyal sistemlere bağlıdırlar. İşletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirler ve çıktıları ile de çevrelerini etkilerler.

Sistemi, ortak bir amaca hizmet etmek üzere bir araya getirilmiş, aralarında ilişki bulunan belirli parçalardan yani altsistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlamak olanaklıdır.

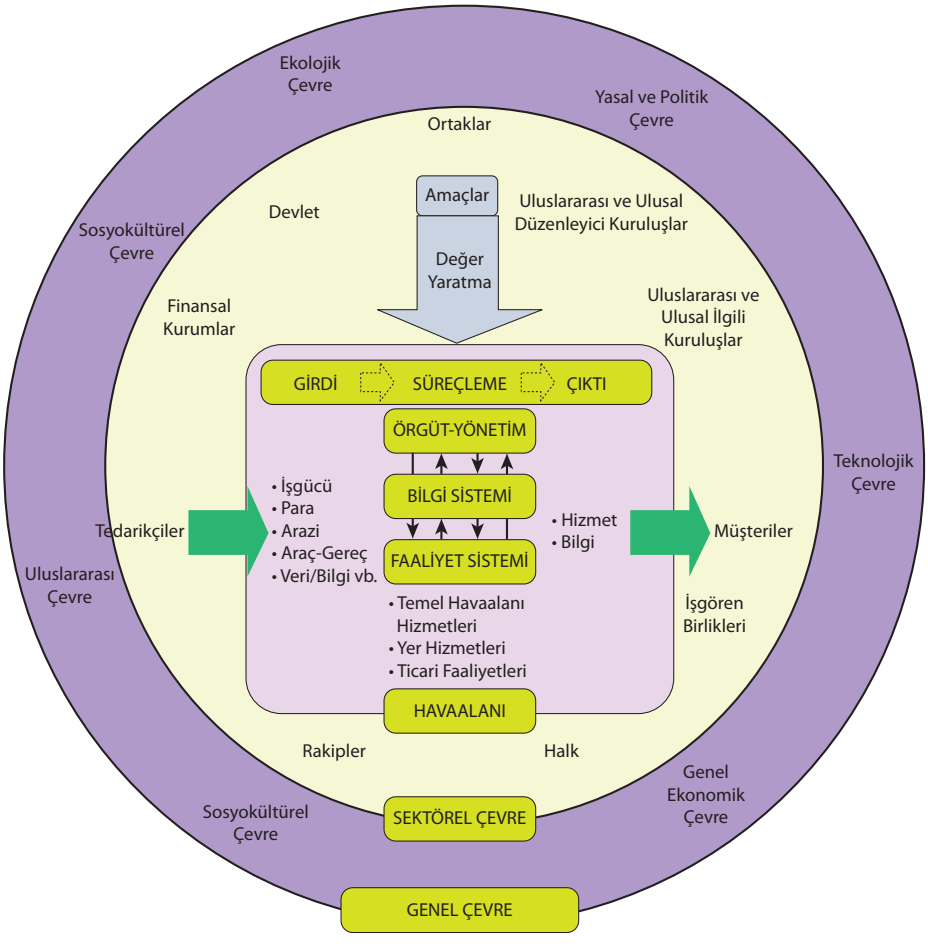
Gerek havaalanı, gerekse hava taşımacılığı da birer açık sistemdir. Hava taşımacılığı sisteminin son "çıktısı" yolcu ve kargonun emniyetli ve etkin biçimde son varış noktasına ulaştırılmasıdır. Dolayısıyla hava taşımacılığı sistemini oluşturan tüm alt sistemlerin kendi özel amaçları bulunmakla birlikte, hizmet ettikleri temel amaç, *emniyetli ve etkin biçimde hava ulaşımının sağlanabilmesidir.* Havaalanları hava taşımacılığı sistemi içerisindeki rollerini yerine getirebilmek için geniş bir kolaylık ve hizmetler ağını bünyelerinde bir araya getirmektedir. Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi havaalanı sisteminde çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insan gücü, malzeme, donanım, enerji, bilgi gibi girdiler, uçuşla ilgili ve diğer havaalanı faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Böylece havayolu işletmeleri, yolcular, devlet kurumları, finansal kurumlar, işgören birlikleri gibi değişik kullanıcıların taleplerine göre, hava taşımacılığının temel altyapısı olan havaalanı hizmetlerine ve bu hizmetlere ilişkin bilgilere, raporlara dönüştürülür.

Havaalanı işleticisi, sistemin temel elemanı olan havaalanının pist, apron, terminal, hangar gibi ana hizmet alanlarının ve ticari alanların işletiminden sorumludur. Ancak, havaalanında gerçekleşen faaliyetlerin yapısı gereği, doğrudan havaalanı işleticisinin 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 havaalanı alt sistemi içerisinde değerlendirilir.

Şekil 1.1

Havaalanı Sistemi ve Çevresi

Kaynak: *Kuyucak, 2007, s.13'ten Uyarlanmıştır.*



Açık sistemler olarak işletmeler çevrelerinden bağımsız hareket edemezler. Çevreleri tarafından etkilenirken aynı zamanda çevrelerini etkilerler. İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevresi *yasal ve politik, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, uluslararası* gibi ortamlar; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ikame ürünler gibi unsurlardan oluşur. İşletmenin dış çevresi genellikle *genel çevre* ve *sektörel çevre* olarak iki ana bölümde ele alınır.

Genel çevre, yasal, politik, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, ekolojik, demografik, uluslararası gibi işletmeye nispeten uzak olan ortamlardan oluşur. Bu uzak ortamlarda meydana gelebilecek olaylar, işletmeyi dolaylı/endirekt olarak etkileyen fırsat ve tehditler yaratır.

Sektörel çevre ise işletmenin iş çevresi olarak da ifade edilir ve işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve emek piyasası gibi unsurlardan oluşur. Yakın çevredeki unsurlar, işletme üzerinde dolaysız/direkt etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur.

Yakın çevredeki unsurlar, işletme üzerinde doğrudan etki yapabilen fırsat ve tehditlerden oluşur.

Dış çevre faktörlerinin havaalanları üzerine etkisi daha çok hava taşımacılığı talebi üzerindeki teknolojik, ekonomik, demografik, psikolojik ve sosyo-kültürel ve siyasi faktörler şeklinde olmaktadır:

- *Teknolojik çevre:* Uçak teknolojisindeki gelişmeler sonucu daha gelişmiş uçaklar, operasyonel etkinliği artırmak suretiyle maliyetleri düşürmekte, bu da bilet fiyatlarında düşüşe ve talep artışına neden olmaktadır. Teknoloji, aynı zamanda hava taşımacılığında hız ve konforun artması yoluyla da talebi olumlu etkilemektedir. Video konferans uygulamaları ise seyahat gereksinimini azaltmaktadır.
- *Ekonomik çevre:* Dünya ekonomisindeki küreselleşme, bilgi ekonomisi, ticareti uluslararası hale getirirken aynı zamanda iş amaçlı seyahatlerin de artışı anlamına gelmektedir. Artan rekabetin bilet fiyatlarını düşürmesi talebi olumlu etkilemektedir.
- *Demografik çevre:* Dünya nüfusundaki artış hava taşımacılığı için potansiyel yolcu sayısında da artış demektir. Göç ve aile yapısının değişimi de insanların özel amaçlı seyahatlerini artırmaktadır. Yaşlanan nüfusun seyahat gereksinimindeki artış, hava taşımacılığı talebini artırmaktadır.
- *Psikolojik ve sosyokültürel çevre:* Günümüzde insanların eğlenceye ve seyahate ayırdıkları zaman ve bütçe artmakta, bireysel istekleri ve seyahat arzusunu ortaya çıkartan bir ortamda hava taşımacılığını kullanarak dünyanın uzak köşelerini gezip görmek olanaklı hale gelmektedir. Aynı zamanda insanların manevi duygulara doğru bir dönüş yaşaması ve dinselleşme eğiliminin artışı hac turizminin ve hava taşımacılığı talebinin artışı demektir. Kentleşme de hava taşımacılığı talebini artıran diğer bir faktördür. Daha basit yaşamı seçen bireylerin seyahat arzusunun azalması gibi faktörler ise hava trafiğindeki büyümeyi engelleyici rol oynamaktadır.
- *Siyasi çevre:* Ülkeler arasındaki iş birlikleri ve bütünleşmeler ilişkilerde ve dolayısıyla hava taşımacılığı talebinde artış sağlamaktadır. Bunu yanı sıra özellikle uçak üretiminde rekabetin devletlerarası boyutta oluşu hava taşımacılığı endüstrisindeki büyümeyi hızlandırmaktadır. Ülkeler arasındaki ya da bölgedeki savaş ve olumsuz ilişkiler ve diğer taşıma modlarına yönelik devlet politikaları ise hava taşımacılığına olan talebi daraltmaktadır.
- *Ekolojik çevre:* Hava taşımacılığı ve havaalanları çevresel etkileri nedeniyle sürekli gözlem altındadır. Gürültü ek ücretleri gibi ek maliyete yol açan çevresel politikalar hava taşımacılığı talebini etkilemektedir.

Siyasi ve terörist riskler ile sağlık tehditleri, talepte aşırı dalgalanmalar meydana getirmektedir. Örneğin Irak Savaşı, 11 Eylül terörist saldırıları ile SARS (Akut Solunum Yetmezliği Sendromu), kuş gribi, domuz gribi salgını benzeri olaylar hava taşımacılığına olan talebi anında düşürmüştür.

SIRA SİZDE 2

Demiryolu taşımacılığına verilen devlet teşvikleri hava taşımacılığına ve havaalanlarına olan talebi nasıl etkiler? Açıklayınız.

Sektörel çevre ise havaalanlarının içerisinde faaliyet gösterdiği hava taşımacılığı endüstrisidir. Havaalanları için sektörel çevre elemanları, hava taşımacılığı hizmetinin gerçekleşmesinde süreçte yer alan *müşteriler, devlet, ulusal ve uluslararası düzenleyici ve ilgili kuruluşlar, tedarikçiler, finansal kurumlar, ortaklar, rakipler, işgören birlikleri, rakipler* ve *halk* gibi unsurlardan oluşur. Bunlardan özellikli olanlar üzerinde kısaca duralım.

Havaalanı müşterileri, geleneksel havaalanı yönetiminde havayollarıdır. Yolcular ve kargo sahipleri de havayollarının müşterisi olarak kabul edilmekte, fakat havaalanları için doğrudan müşteri olarak düşünülmemektedir. Günümüzün modern havaalanı işletmelerinde ise, potansiyel hedef müşterileri şu şekilde sıralanabilir:

- Yolcular,
- Havayolu işletmeleri,
- Kargo sahipleri,
- İmtiyaz sahibi işletmeler,
- Acenteler ve tur operatörleri,
- Çalışanlar,
- Uçuş ekibi,
- Karşılamaya ve uğurlamaya gelenler,
- Ziyaretçiler,
- Kongre ve toplantı katılımcıları,
- Çevre sakinleri,
- Çevredeki işletmeler ve
- Küresel işletmeler.

ICAO, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (The European Aviation Safety Agency - EASA) gibi uluslararası kuruluşlar ile devletler ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü gibi ulusal sivil havacılık otoriteleri düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association - IATA) ve Uluslararası Havaalanları Konseyi (Airport Council International - ACI) gibi otorite olmayan ancak hava taşımacılığı sisteminin işleyişinde belirleyici rol oynayan uluslararası ve ulusal kuruluşlar da ilgili kuruluşlar olarak sektörel çevrede yer alır. Son dönemde havaalanlarında meydana gelen değişikliklerin önemli bölümü sektörel kaynaklıdır. Hava taşımacılığı endüstrisini etkileyen gelişmeler havaalanı sektörünü ve havaalanı yönetim anlayışını da etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimler şu şekilde sıralanabilir:

- Serbestleşme - liberalleşme - özelleştirme eğilimleri,
- Uçuş ağ yapılarının belli merkezlerde toplanacak biçimde değişimi,
- Havayolu iş birliklerinin artışı,
- Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yükselişi,
- Hava taşımacılığı sektörünün büyümesi ve talepteki artış,
- Yolcuların istek ve gereksinimlerindeki değişimler,
- Güvenlikle ilgili endişelerin artışı,
- Çevre ile ilgili kısıtlamalar ve
- Teknolojik yenilikler.

Genel çevrede ve hava taşımacılığında meydana gelen değişimler havaalanı sektörü üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Bu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- ***Altyapı ve kapasite sorunları:*** Serbestleşmenin havaalanları için temel etkilerinden biri, trafik hacminde meydana gelen beklenmeyen artış sonucu havaalanı altyapısında yaşanan büyük yatırım gereksinimidir.
- ***Havaalanları arasındaki rekabetin artması:*** Rekabetçi bir havayolu sistemi, havaalanları açısından değişimi başlatan etken olmuştur. Öncelikle havayollarında yaşanan serbestleşme, havayolları ve havayolu iş birlikleri arasındaki rekabeti artırmış ve merkez havaalanları aracılığıyla hizmet verme yolunu seçen havayolu iş birlikleri bu havaalanların arasındaki rekabeti başlatmıştır. Düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre girişleriyle merkez havaalanlarını kullanamayan taşıyıcıların ikincil havaalanlarına yönelmeleri sonucu, bu havaalanları da rekabetçi stratejinin bir parçası haline gelmişlerdir.
- ***Kamu yönetiminin havaalanlarına karşı tutum değişikliği:*** Havaalanı finansmanının kamunun kıt kaynakları üzerinde gitgide daha ağır baskılar yaratması ile bu yükün tüm vatandaşlara paylaştırılması yerine, doğrudan kullanıcıları tarafından finanse edilmesi gerektiği konusunda görüşler güçlenmektedir.

Havaalanı işletmeciliği ve yönetimi konularında faydalı ve güncel bilgilere Anne Graham tarafından yazılmış olan, Managing Airports: An International Perspective (4th Edition, London: Routledge, 2013) adlı kitaptan ulaşabilirsiniz.

KİTAP

- ***Piyasa değişkenliğinin artması:*** Havaalanı pazarı, havayollarına devlet desteğinin ortadan kalkması, havayollarının pazara giriş ve çıkışlarının kolaylaşması, havayolları için piyasa değişkenliğinin artması, havayolu iş birlikleri ve havaalanları arasındaki rekabet gibi bir dizi nedenden dolayı daha değişken bir hale gelmiştir. Artan piyasa değişkenliği havaalanları için yatırımlardaki riskin yükselmesi anlamına gelmektedir.
- ***Ağ yapılarına bağlı gereksinimler:*** Yolcuların öncelikle bir ana merkeze getirilerek buradan daha küçük uydu havaalanlarına yönlendirilmeleri sisteminin yaygın biçimde uygulanması, özellikle merkez havaalanlarında kapasite kısıtlarının ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu yapıya uygun havaalanı tasarımı ve kolaylıklarına gereksinim yaratmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcıların havaalanı sektörüne etkileri ise ikincil havaalanlarının kullanımındaki artış ile düşük maliyetli taşıyıcılara uygun havaalanı tasarım ve kolaylıklarına gereksinim duyulmasıdır.
- ***Havacılık gelirlerinin düşmesi ve işletim maliyetlerinin artması:*** Havayolları arasındaki rekabet sonucu bilet fiyatlarının, özellikle ekonomi sınıfı yolcu bileti fiyatlarının düşmesi, ortalama bilet fiyatı içerisinde havaalanı maliyetlerinin önemini artırmıştır. Çok daha rekabetçi bir yapı ve düşen gelirler, havayollarını maliyetlerini kısacak önlemler almaya yöneltirken, havaalanı ücretlerinin toplam maliyetler içinde artan önemi, havayollarını havaalanları üzerinde baskı kurmaya yönlendirmiştir.
- ***Güvenlikle ilgili gelişmelerin havaalanlarına etkisi:*** Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra getirilen ek güvenlik önlemlerinin ek yatırım maliyetleri havaalanları için büyük yük oluşturduğundan bazı havaalanları iniş-kalkış ücretlerini %30-40 gibi oranlarda yükseltme yoluna gitmişlerdir. Bu yatırım maliyetine ek olarak yeni güvenlik önlemlerinin gerektirdiği şekilde havaalanı tasarımının da değiştirilmesi gerekmektedir. Yeterli alana sahip olmayan havaalanları için bu, yer elde etmek amacıyla park yerleri, kiralık araba alanları ya da imtiyazlı mağazalar gibi temel ticari gelir kaynaklarının kaldırılması anlamına gelmektedir. Artan güvenlik önlemleri yolcuların havaalanına daha erken gelmelerini gerektirdiğinden, havaalanlarında uzun kuyrukların ve bekleme alanlarının yetersizliği durumlarında yığılmaların ortaya çıkması da diğer bir olumsuz etkidir.

- ***Çevre ile ilgili gelişmelerin havaalanlarına etkisi:*** Kapasite kısıtlarının hızla arttığı bir ortamda çevresel baskılar nedeniyle yeni havaalanı yapımı ya da mevcut havaalanlarının genişletilmeleri gitgide zorlaşmaktadır. Havaalanı yer seçimi genel olarak öteden beri karmaşık ve zor bir süreç olmasına rağmen, günümüzde gürültü, emisyon, ekoloji gibi çevresel baskılarla yeni bir havaalanı inşa etmek çok daha zor hale gelmektedir.
- ***Havaalanı tasarımında değişim:*** Günümüzde havaalanlarında uygun, esnek ve genişletilebilir, kendi kendine hizmet süreçleri ve otomasyonun gereksinimlerini karşılayacak, intermodal taşımacılığı sağlayacak ve aynı zamanda ticari işlevleri geliştirecek terminal tasarımlarına gereksinim artmaktadır.

Bu gelişmeler, havaalanı yönetiminde *ticarileşme, özelleştirme* ve *küreselleşme* olarak ele alınan anlayış değişikliklerine neden olmaktadır. Bu değişimler kitabınızın Yönetsel Sistem Olarak Havaalanları başlıklı 2. ünitesinde ve Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı başlıklı 3. ünitesinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Havaalanı Sınıflandırması

Havaalanları farklı özelliklerine göre sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Bu bölümde farklı kuruluşlarca dünyada yapılan belli başlı havaalanı sınıflandırmalarını vereceğiz.

ICAO tarafından yapılan temel sınıflandırma, havaalanının teknik özellikleri baz alınarak yapılmış olan ve o havaalanını kullanabilecek havaaraçlarının özelliklerini tanımlayan sınıflandırmadır. Buna göre ICAO havaalanlarını sınıflandırmada bir rakam ve bir harften oluşan iki karakterli bir referans kodlama sistemi kullanır. Bu kod, uçak performans özellikleri ve ebatları ile ilgili olan iki unsurdan oluşmaktadır:

- Kod Elemanı 1 Havaalanı Referans Pist Uzunluğuna dayanan 1-4 arasında bir rakamdır.
- Kod Elemanı 2 ise uçak kanat açıklığına ve dış ana teker açıklığına dayanan ve A ile F arasında gösterilen bir harftir.

Bu iki elemana dayanarak günümüzde hava taşımacılığında kullanılan havaaracı karakteristiklerine uygun biçimde oluşturulan ICAO Havaalanı Referans Kodları Tablo 1.1'de gösterilmektedir. Havaaraçları büyüyüp genişledikçe bu tablo da güncellenmektedir. Örneğin A380 gibi yeni geniş gövdeli uçakların faaliyete girmesi ile bu uçaklara hizmet verebilecek havaalanlarını tanımlamak üzere F kodu son yıllarda tabloya ilave edilmiştir.

Tablo 1.1
ICAO Havaalanı Referans Kodu Tablosu

Kaynak: *ICAO, Annex 14.*

Kod Elemanı 1		Kod Elemanı 2		
Kod No	**Pist Referans Uzunluğu**	**Kod Harfi**	**Kanat Açıklığı**	**Ana İniş Takımı Dış Tekerlek Açıklığı**
1	800m'den kısa	A	15 m'den kısa	4.5 m'den kısa
2	800-1200 m	B	15-24 m	4,5-6 m
3	1200-1800 m	C	24-36 m	6-9 m
4	1800 m ve üzeri	D	36-52 m	9-14 m
		E	52-65 m	9-14 m
		F	65-80m	14-16 m

Tabloda da görüldüğü gibi her havaalanının bir rakam ve harften oluşan bir kodu mevcuttur. O havaalanına inip kalkabilecek uçak tipi buna göre belirlenir. Her ne kadar bu sınıflandırma, teknik bir sınıflandırma olsa da pist olanakları ve iniş kalkış yapabilecek uçak tipi aynı zamanda o havaalanının büyüklüğü ve faaliyet hacmi konusunda da bilgi verecektir. Aynı zamanda pist sayısı da yine havaalanının işletme olarak faaliyet hacmine yönelik fikir verir.

Annex 14'te yer alan ve yukarıda açıkladığımız bu yaygın sınıflandırmanın yanında ICAO tarafından yapılan diğer bir sınıflandırma ise havaalanı trafiğini havaaracı hareket yoğunluğuna göre kategorilere ayırma şeklindedir. Bu hesaplama ortalama hareket sayısına ve pist sayısına dayanır. Bir kalkış veya bir inişe bir **hareket** adı verilir. Trafiğin en yoğun olduğu ortalama saatteki hareket sayısı, günlük en yoğun saatteki hareketlerin sayısının yıllık aritmetik ortalamasıdır. Buna göre havaalanları trafik yoğunluğuna göre üç kategoride ele alınır:

Bir kalkış veya bir iniş, bir **havaalanı hareketi** olarak ifade edilir.

a. ***Hafif:*** Trafiğin en yoğun olduğu ortalama saatte hareket sayısının pist başına 15'ten fazla olmadığı veya tipik olarak 20 toplam havaalanı hareketinden az olduğu durumlarda.
b. ***Orta:*** Trafiğin en yoğun olduğu ortalama saatte hareket sayısının pist başına sırasına göre 16 ile 25 arasında olduğu veya tipik olarak 20 ile 35 toplam havaalanı hareketi olduğu durumlarda.
c. ***Şiddetli:*** Trafiğin en yoğun olduğu ortalama saatte hareket sayısının pist başına sırasına göre 26 veya daha fazla olduğu veya tipik olarak 35 toplam havaalanı hareketinden fazla olduğu durumlarda.

Trafiğin en yoğun olduğu ortalama saatteki hareket sayısı, günlük en yoğun saatteki hareketlerin sayısının yıllık aritmetik ortalaması alınarak hesaplanır.

DİKKAT

Avrupa Komisyonu ise havaalanlarını yıllık yolcu sayısına göre dört kategoride ele almaktadır:

- ***Kategori A-Büyük Topluluk Havaalanı:*** Yıllık 10 milyondan fazla yolcuya hizmet veren havaalanı
- ***Kategori B-Ulusal Havaalanı:*** Yıllık 5 ila 10 milyon arasında yolcuya hizmet veren havaalanı
- ***Kategori C-Büyük Bölgesel Havaalanı:*** Yıllık 1 ila 5 milyon arasında yolcuya hizmet veren havaalanı
- ***Kategori D-Küçük Bölgesel Havaalanı:*** Yıllık 1 milyondan az yolcuya hizmet veren havaalanı

Amerikan Federal Havacılık Dairesi'ne (Federal Aviation Administration - FAA) göre ise, havaalanı sınıflandırması şu şekildedir:

1. ***Ticari Hizmet Veren Havaalanı:*** Yıllık olarak en az 2.500 yolcuya hizmet veren ve tarifeli taşımacılığa açık havaalanı:
   a. *Birincil Olmayan Ticari Havaalanı:* Yıllık olarak 2.500 ile 10.000 yolcuya hizmet veren havaalanı.
   b. *Birincil Ticari Havaalanı:* Yıllık olarak 10.000'den fazla yolcuya hizmet veren havaalanı.
2. ***Kargo Hizmeti Veren Havaalanı:*** Diğer hava taşımacılığı hizmetlerinin yanında, yıllık 100 milyon pounddan fazla yalnızca kargo taşıyan havaaraçlarına hizmet veren havaalanı. Bir havaalanı hem ticari hizmet veren havaalanı hem de kargo hizmeti veren havaalanı olabilir.
3. ***Trafiği Rahatlatıcı Havaalanı:*** Ticari havaalanlarında yaşanan **tıkanıklığı** azaltmaya yardımcı olan havaalanları.
4. ***Genel Havacılık Havaalanı:*** Diğer tanımlamaların dışında kalan ve kapsamı en geniş olan havaalanı kategorisidir. Yıllık olarak 2500'den fazla tarifeli havayolu yolcusuna hizmet veren özel havaalanları da bu kapsamda ele alınır.

Havaalanlarında **tıkanıklık** ya da sıkışıklık (congestion) olarak ifade edilen kavram, havaalanının hava sahası terminal, pist gibi belli bölümlerindeki kullanım oranının o bölümün kapasitesi üzerine çıkmasıdır. Günümüzde birçok havaalanının yüz yüze olduğu bir problemdir.

Görüldüğü üzere havaalanları farklı kuruluşlar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Burada ele aldığımız belli başlı havaalanı sınıflandırmalarının dışında farklı amaçlara göre ve farklı ülkeler tarafından değişik sınıflandırmalar da mevcuttur. Havaalanı sınıflandırması ve bir havaalanının hangi kategoride ele alındığı, doğrudan havaalanı operasyonlarını ve iş modelini etkileyen bir değişken olduğu için havaalanı işletmecileri açısından önemlidir.

SIRA SİZDE 3

Havaalanının bir bölümünde yaşanan tıkanıklık yönetsel açıdan diğer bölümleri etkiler mi? Açıklayınız.

Havaalanı Faaliyetleri

Havaalanı faaliyetleri oldukça çeşitlidir. Genel olarak her havaalanında temel havaalanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelenebilecek geniş bir hizmet ve kolaylık yelpazesi sunulmaktadır. Havaalanı büyüklüğüne ve işletim modeline göre bu faaliyetlerden özellikle ticari olanlarının çeşidi ve niteliği farklılıklar gösterebilir. Havaalanlarında sunulan hizmet çeşitleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir. Bu faaliyetleri kısaca açıklayalım:

Tablo 1.2 *Havaalanı Faaliyetlerinin Sınıflandırılması*

Kaynak: *Kuyucak, 2007.*

Operasyonel	Yer Hizmetleri	Ticari
• Hava trafik kontrol • Meteoroloji • Haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri • Polis ve güvenlik • İtfaiye, ambulans ve ilkyardım hizmetleri • Pist, apron ve taksiyolu bakımı • Diğer faaliyetler	• Temsil • Yolcu trafik • Yük kontrolü ve haberleşme • Ramp: Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü • Uçak hat bakım: Uçak hat bakım, yakıt ve yağ • Uçuş operasyon • Ulaşım • İkram servis • Gözetim ve yönetim • Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi	• Vergisiz mağazalar • Diğer mağazalar • Restoran ve kafeler • Eğlence hizmetleri • Oteller • Bankalar • Araba kiralama ve park hizmetleri • Toplantı ve iletişim kolaylıkları • Kuaför, kuru temizleme vb. kişisel hizmetler • Reklâm etkinlikleri • Diğer faaliyetler
Havacılık Hizmetleri		***Havacılık Dışı Hizmetler***

Temel Havaalanı Hizmetleri

Bu faaliyetlerin birincil işlevi uçağın ve havaalanı kullanıcısının emniyeti ile ilgili olup; bunlara, temel operasyonel hizmetler adı da verilmektedir. Uçağın yaklaşma ve inişinde gerekli olan hava trafik, meteoroloji, iletişim, polis ve özel güvenlik, itfaiye, ambulans, arama kurtarma, pist ve binaların bakım hizmetleri bu grupta yer alır.

DİKKAT

Emniyet ve güvenlik açısından önemlerinden dolayı temel havaalanı hizmetleri, çoğu kez ilgili devlet birimlerince ya da doğrudan havaalanı işleticisince sağlanmaktadır.

Yer Hizmetleri

Yer hizmetleri, doğrudan uçağa ya da yolcu/kargoya verilen hizmetlerdir. Doğrudan uçakla ilgili olalar; temizlik, güç kaynağı sağlanması ve bagaj ya da kargonun yüklenip boşaltılmasından oluşmaktadır. Uçuş operasyon ve yolcu trafik gibi diğer yer hizmetleri ise yolcu, bagaj ve kargonun ilgili terminallere ve uçağa yönlendirilmeleri sürecinin çeşitli aşamalarını kapsamakta olup; daha çok hizmet verilen trafikle ilgilidirler.

Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde yer hizmeti türleri şu şekilde sıralanmıştır:
- Temsil
- Yolcu trafik
- Yük kontrolü ve haberleşme
- Ramp
- Uçak hat bakım
- Uçuş operasyon
- Ulaşım
- İkram servis
- Gözetim ve yönetim
- Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi

Apronda Ramp departmanı olarak verilen hizmetler, uçak yükleme boşaltma, uçak temizlik, şut altı ve teçhizat alanlarında verilen hizmetler olarak sıralanabilir.

DİKKAT

Ticari Faaliyetler

Yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla sunulan ticari ürün ve hizmetler bu grupta yer alır. Ticari faaliyetler doğrudan havaalanı yönetimince sunulabileceği gibi, başka işletmecilere de devredilebilmektedir. Ticari faaliyetler konusu günümüzde havaalanı işletmeciliği açısından çok daha fazla önem arz ettiğinden, kitabınızın 5. bölümü olan Havaalanlarında Ticari Strateji Geliştirilmesi isimli ünitenizde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

HAVAALANI İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Havaalanları oldukça karmaşık işletmeler olduklarından genel değerlendirmelere tabi tutulmaları zor olsa da her havaalanı işletmesi için genel olarak söylenebilecek ve onları diğer işletmelerden ayıran farklı özelliklerden söz etmek mümkündür:

- Havaalanlarında nihai ürün hizmet olup temelde havaalanları birer hizmet işletmesidir.
- Havaalanlarının faaliyet çevresi yüksek ölçüde düzenlenmiş ve ileri teknolojilerin kullanıldığı bir çevredir.
- Havaalanları, politik kararların etkili olduğu bir çevrede hizmet verirler.
- Havaalanları, uluslararası bir faaliyet çevresinde hizmet verirler.
- Havaalanı faaliyetlerinde genellikle 7 gün/24 saatlik bir süreklilik söz konusudur.
- Havaalanlarında her zaman için acil durumların yaşanması olasılığı mevcuttur.
- Havaalanlarının doğrudan müşterileri havayolu işletmeleri ve ticari işletmelerdir. Havaalanları dolaylı biçimde yolculara, kargo acentelerine ve diğer müşteri gruplarına hizmet sağlarlar.
- Havaalanlarının yatırım maliyetleri son derece yüksek olup yatırım kararlarının sonuçlanması uzun zaman alır. Bundan dolayı havaalanlarında yatırım kararları göreceli olarak nadir gerçekleşir.

Havaalanlarının tüm bu özellikleri diğer pek çok sektörden farklı kendine has bir yapıya işaret etmekle birlikte, çeşitli açılardan havaalanları diğer sektörlerle benzerliklere de sahiptir:

- Önemli miktarda sermaye yatırımı,
- Sürekli ve pahalı bakım,
- Dikkatli bir finansman kontrolü ve
- Talep, teknoloji ve iş uygulamalarında meydana gelen değişimlere karşılık verebilmeyi sağlayacak uzun dönemli planlama yapabilme yeteneği.

Havaalanları konusu ele alınırken tüm bu özellikler göz önünde tutulmalıdır.

Havaalanlarının Ekonomik Özellikleri

Havaalanlarının gelir ve maliyetleri ülkeden ülkeye hatta aynı ülkenin havaalanları arasında bile değişiklikler sergilemekle birlikte; bir işletme olarak havaalanının kendine has bir takım temel ekonomik özellikleri vardır. Bu temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Ölçek ekonomisi, işletmenin üretim kapasitesinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalmalar şeklinde ortaya çıkar.

- İlk özellik, *havaalanı operasyonlarının önemli ölçüde* **ölçek ekonomilerine** dayanmasıdır. Ölçek ekonomilerinin geçerli olduğu durumlarda, herhangi bir ürünün üretilmesinde yeterince büyük kapasitelerin oluşturulması ve bu kapasitenin etkin olarak kullanımı ile birim başına sabit maliyetlerin en aza indirilmesi mümkün olabilir. Yani havaalanının trafik sayısı arttıkça birim başına maliyetleri düşmektedir. Bununla birlikte, aşırı yığılma durumunda kısa dönemde birim maliyetlerini artıracak başka faktörler de devreye girer. Ayrıca gürültü ve çevre yollarda yığılma gibi dış olumsuzluklar olabilir. Açıkça görülmektedir ki küçük havaalanlarının birim maliyetleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, havaalanı planlaması yapılırken trafiğin büyük bir havaalanında toplanarak buradan daha küçük havaalanlarına dağıtılması esas alınmalıdır. Böylece küçük havaalanlarının yolcu akışından kaynaklanan maliyetleri azalacaktır.

Marjinal maliyet, bir firmanın üretim miktarındaki bir birimlik artış için katlanılması gereken ilave maliyettir.

- İkinci ekonomik özellik, *büyük gelişme planlarının birim maliyetlerini yükseltmesidir.* Havaalanlarında artan trafik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çok büyük gelişme ya da genişleme programlarının uygulamaya konması veya değişikliklerin çok kısa bir sürede gerçekleştirilmesi kısa ve orta dönem birim maliyetlerini artırmaktadır. Bunun nedeni sadece amortisman ve sermaye maliyetlerinin değil, aynı zamanda işletme maliyetlerinin de artışıdır. Yeni ve büyük bir terminalin yolcu sayısı kapasitesinin altında da olsa ısınma, ışıklandırma, temizlik, bakım ve işgören gibi ihtiyaçlarının karşılanması zorunludur. Bu da kısa dönem havaalanlarında **marjinal maliyetlerin** yüksekliği anlamına gelmektedir.
  Birim maliyetlerini birdenbire yükselten büyüme çalışmaları havaalanlarına büyük paralar kaybettirmektedir. Bu nedenle havaalanı otoritelerinin mümkün olduğunca ani yatırım kararlarından kaçınmaları gerekir. Birim maliyetlerini yükseltme oranı dikkate alınarak yatırımın ne ölçüde gerekli olduğuna karar verilmelidir. Yatırımın mutlaka yapılması gerekiyorsa bu, zamana yayılmalı ve tek aşamalı yatırımlar yerine küçük adımlarla ilerlemek tercih edilmelidir.

SIRA SİZDE 4

Havaalanlarında bir yandan maliyeti düşürebilmek için ölçek ekonomilerinden yararlanmak istenirken diğer yandan bu ekonomilere ulaşmada gerekli gelişim programları maliyetleri artırmaktadır. Sizce bu iki ekonomik özellik arasında bir çelişki var mıdır? Açıklayınız.

- Üçüncü önemli özellik ise *toplam trafik içerisindeki uluslararası yolcu oranının* etkisidir. Bu oran havaalanı gelir ve maliyetleri üzerinde doğrudan etkilidir. Uluslararası yolcular terminalde içhat yolculardan çok daha fazla zaman geçirmektedirler ve bu nedenle trafikteki dışhat yolcu payı arttıkça gümrük, pasaport, sağlık ve eğlence gibi hizmetler için daha fazla alana ve ek işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da birim maliyetleri artırıcı bir unsurdur. Fakat oransal olarak bakıldığında birim gelirleri birim maliyetlerinden daha yüksektir. Bunun nedeni sadece alışveriş ve diğer ticari hizmetlerden elde edilen gelir değil, aynı zamanda içhatlardan çok daha yüksek olan iniş ücretleri ve diğer trafik harçlarıdır. Bu nedenle dışhat yolcular havaalanı kârlılığını önemli ölçüde artırmaktadır ve havaalanı yöneticileri uluslararası havayollarını etkilemek için yoğun çaba harcamaktadır.

Havaalanlarında Temel İşlevler

İşleme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için çeşitli işlevlerin yerine getirilmesi gerekir. İşletmenin temel işlevleri üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebe olarak sayılır. Aslında bu işlevlerin temeli ve diğer işlevlerin her birinin bünyesinde de yer alan temel işlev ise yönetimdir.

Yönetim, çeşitli şekillerde tanımlanabilmekle birlikte, "işletmenin hedeflerine, diğer insanlar aracılığıyla, sahip olunan kaynakları planlamak, organize emek, yürütmek ve denetlemek suretiyle, etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak" olarak tanımlanabilir.

Yönetim, tüm işlevlerin bünyesinde yer alan genel işlevdir.

Yönetim süreci ise, temel olarak dört işlevi içerir. Bunlar;

- Planlama,
- Organize etme,
- Yürütme ve
- Denetleme işlevleridir.

Bazı uzmanların, saydığımız temel işlevlere koordinasyon, kadrolaşma, iletişim veya karar verme gibi farklı işlevleri de eklediklerini görebilirsiniz. Ancak bu işlevler genellikle saydığımız temel işlevlerin içerisinde yerine getirilirler.

Daha önce de belirttiğimiz gibi yönetim, her işlevin bünyesinde yer alan ve aynı zamanda bu işlevleri bütünleştiren bir unsurdur. Bu nedenle günümüzde işletmedeki temel işlevler *üretim yönetimi/operasyon yönetimi, pazarlama yönetimi, insan kaynakları yönetimi* ve *finansal yönetim* şeklinde ele alınır. Şimdi bu işletme işlevlerini havaalanı işletmeciliği açısından kısaca ele alalım:

Operasyon Yönetimi

Havaalanları birer hizmet işletmesi olarak hizmet üretirler. Hizmet üretim süreci ise operasyon dediğimiz bir dizi faaliyet süreçleri sonunda meydana gelir. Bundan dolayı havaalanları da dahil olmak üzere hizmet işletmelerinde üretim yönetimi, operasyon yönetimi ya da operasyonel yönetim olarak ele alınır. Havaalanları geniş yelpazede hizmet sunmaktadırlar. Havaalanları hizmet yoğun işletmelerdir ve hizmet üretimi yani operasyon süreci işletme faaliyetlerinin önemli bölümünü oluşturmaktadır. Bir havaalanı operasyonu hava tarafı operasyonları ve kara tarafı terminal operasyonları olarak üst düzey iş alanlarından oluşur. Temel havaalanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelediğimiz havaalanı faaliyetlerinin her biri ya da içhatlar terminali, dışhatlar terminali gibi her bir faaliyet alanı, bir operasyonel yönetim sahasını oluşturur. Bunların altında ise daha özel iş alanı fonksiyonlarına ayrılabilir, örneğin uçuş bilgi gösterim, bagaj işleme, kargo işleme, bina yönetimi gibi.

Havaalanlarında üretim yani operasyon işletme süreçlerinin önemli bölümünü oluşturmaktadır.



Modern havaalanlarında iş alanı fonksiyonlarının büyük çoğunluğu bilgisayarla gerçekleştirilmektedir. Genellikle her bir iş alanı fonksiyonunda bilgisayarlı otomasyon sistemi bulunmaktadır. Operasyonel bilgi sistemleri, havaalanı bilgi sistemleri içinde önemli yer tutmaktadır. Örnek olarak bagaj işleme bir havaalanının iş alanı fonksiyonlarından biri olup, bagaj işleme hizmeti sunan iş birimi tarafından otomatik bir bagaj işleme sistemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Günümüzün modern havaalanlarında operasyonların yönetimi genellikle, Havaalanı Operasyonel Kontrol Merkezi (Airport Operations Control Center-AOCC) tarafından bütünleşik biçimde gerçekleştirilmektedir. Entegrasyonun derecesine göre bunlar Toplam Havaalanı Yönetim Sistemi (Total Airport Management System-TAMS) olarak ya da yalnızca terminal operasyonlarının yönetimi için Terminal Operasyon Merkezi – TOM (Terminal Operation Center –TOC) olarak işlev görebilirler. Bu durum biraz da havaalanı ve terminal işletme işlevlerinin kimin tarafından yerine getirildiği, farklı işletmelerin süreçte yer alıp almadığı ile ilgilidir. Bir operasyon kontrol merkezi aracılığıyla her türlü hizmetin kontrolü sağlanmakta, böylece havaalanlarında operasyonel süreçlerin kusursuz biçimde yürümesi için çaba sarf edilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin işgörenlerinin bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getirir. Havaalanı işletmeleri iş gücü açısından son derece yoğun işletmelerdir. Aynı zamanda işletme içerisinde birçok farklı işlevin yerine getirilmesi amacıyla birbirinden çok farklı uzmanlık alanlarında ve farklı düzeylerde çalışanların bulunması gerekmektedir. Bunun yanında, sürekli gelişen bir endüstride sürekli eğitim ve gelişim zorunludur. Havacılık emniyeti ve güvenliği açısından havacılıkta insan faktörü ve ekip çalışması kilit önemdedir.

Resim 1.2

Havacılığın Diğer Alanlarında Olduğu Gibi Havaalanı İşletmeciliğinde de Kilit Faktör: İnsan ve Ekip Çalışması

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Araştırmalar, bir işletmedeki çalışan sayısı arttıkça insan kaynakları işlevinin elektronik bilgi sistemleri yardımıyla gerçekleştirilme ve insan kaynakları bilgi sistemine dayalı analizlerden yararlanma oranının arttığını ortaya koymaktadır. Günümüzde birçok işletme personel bulma ve seçme, işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme konularında insan kaynakları bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır. Havaalanı işletmeciliğinde de insan kaynakları yönetimi işlevinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde etkin bir insan kaynakları bilgi sistemi altyapısının kurulması önemlidir

Finansal Yönetim

Finansal yönetim, finansman ve muhasebeden oluşmaktadır. Muhasebe, finansal yönetim altında ele alınabildiği gibi, destek işlevleri arasında da ele alınabilmektedir.

Finansman işlevi, işletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için gereksinim duyduğu mali kaynakları en uygun koşullarda temin edilmesi ve işletmede birikmiş olan fonların amaçların gerçekleştirilmesi için planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleri olarak tanımlanabilir.

Finansman işlevi, bir işletmenin finansal varlıkların geri dönüşünüençoklamak amacıyla nakit, hisse senedi, bono ve diğer yatırımlar gibi finansal varlıklarının yönetilmesinden ve aynı zamanda işletmeye sermaye sağlanmasından sorumludur. İşletmenin en iyi yatırım geri dönüşünü gerçekleştirdiğini belirlemek için, finansman işlevinin işletme içinden ve dışından gerekli bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Bir işletmede finansman işlevinin kapsamına finansal analizler, finansal planlama, finans bölümünün örgütlenmesi, gerekli fonların sağlanması ve işletmenin sağladığı fonları uygun bir şekilde değerlendirmesi ve denetim çalışmaları girmektedir. Üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi diğer işletme sistemlerinin işleyebilmesi finans işlevinin görevini iyi yapmasına bağlıdır.

Havaalanları gerek başlangıç yatırımının büyüklüğü, gerekse işletme maliyetleri açısından büyük finansmana gereksinim duyarlar. Başlangıç yatırımları çok büyük olduğundan genellikle finans kuruluşlarından kredi alınarak bu yatırımlar finanse edilebilmektedir. Bu açıdan sürekli bir denetim söz konusu olabilmektedir. Aynı şekilde genişletme ve bakım gibi belli aralıklarla yapılan faaliyetler için havaalanlarının fon gereksinimi süreklilik arz ederken; acil durumlarda beklenmeyen ve büyük miktarlarda fon gereksinimi ortaya çıkabilmektedir. Hava taşımacılığı piyasasındaki değişkenlik havaalanı işletmeciliği için de bir risk unsurudur.

DİKKAT

Havaalanları için kuruluş sermayesi gereksinimi çok yüksek olduğundan, çoğu zaman, büyük havaalanlarının yüksek finansman gereksinimi, ancak finans kuruluşlarının bir araya gelerek oluşturdukları konsorsiyumlar tarafından karşılanabilmektedir.

Muhasebe, işletme faaliyetleri hakkında finansal bilgilerin rakamsal olarak belirlenmesi, kaydedilmesi, özetlenmesi, değerlendirilmesi ve ilgili paydaşlara aktarılması süreci olarak tanımlanabilir. Yani muhasebe, çeşitli paydaşlar için işletme birimi hakkında finansal bilgiler üretir.

Havaalanlarında muhasebe, havacılıkla ilgili ya da havacılık dışı faaliyetlerden kaynaklanan mali nitelikli işlemlerin düzenlenmesi, kaydedilmesi, bu kayıt ve belgelere dayanarak mali tabloların hazırlanması ve bu tablolara kıyaslanabilir bir özellik kazandırılması ile ilgilenir ve bu amaçla muhasebe bilgi sistemlerinden yararlanılır. Çok sayıda ve karmaşık işlemin yerine getirilebilmesi ve diğer sistemlerle tam bir bütünleşmenin sağlanabilmesi amacıyla havaalanlarında bilgi teknolojilerine dayalı muhasebe bilgi sistemlerinin kurulması önemlidir.

Pazarlama Yönetimi

Pazarlama, modern anlamda, bireysel ve kurumsal beklenti ve gereksinimlerin karşılanabilmesi için gerekli olan mal ve hizmet alışverişinlerini gerçekleştirebilmek amacıyla ürünlerin tasarımı, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerin planlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır.

Pazarlamanın **4P** olarak bilinen dört unsuru *ürün* (**P**roduct), *fiyatlandırma* (**P**rice), *tutundurma* (**P**romotion) ve *dağıtım* (**P**lace) pazarlama karması olarak adlandırılır. Bu dört unsurun, hedef pazarın gereksinimlerine en uygun şekilde bir araya gelmesi pazarlama faaliyetlerini başarılı kılacaktır.

Havaalanları için pazarlama geçmişten beri ihmal edilen bir işletme işlevi olmuştur. Bunun nedenleri arasında havaalanlarının çoğu zaman doğal ya da ekonomik nedenlerle oluşan tekel (monopol) konumunda olmaları nedeniyle rekabetin ya hiç olmaması ya da kısıtlı olması, uluslararası trafiğe hizmet verecek havaalanlarının ikili anlaşmalarla belirlenmesi ve havaalanları için gelir yaratma yöneliminin eksikliği sıralanabilir. Ancak günümüzde artan rekabet, endüstrinin serbestleşmesi, havayollarının istedikleri havaalanından uçuş düzenlemede özgürleşmeleri, havayolları arasındaki iş birliklerinin getirdiği yeni dinamikler ve müşterinin artan beklentileri gibi faktörler, havaalanlarını ticari stratejilerinin bir parçası olarak aktif bir pazarlama yaklaşımına yöneltmektedir. Bu amaçla geçmişte pazarlama bölümüne dahi sahip olmayan birçok havaalanı, organizasyon yapılarına pazarlama bölümünü eklemekte ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

Havaalanları kendilerini hem yolculara hem havayollarına hem de küresel işletmeler gibi diğer müşteri gruplarına pazarlamak amacıyla çaba harcamak durumundadırlar. Yalnızca iniş kalkış trafiği için değil aynı zamanda aktarma trafiği için rekabet, bugün birçok havaalanında yaşamsal öneme sahip hale gelmiştir.

Özellikle ağ uygulamalarına dayalı teknolojiler günümüzde pazarlamayı elektronik hale getirmektedir. İnternet/intranet uygulamaları etkileşimli pazarlamaya, mobil bilgisayar ve internet teknolojileri satış gücünün otomasyonuna olanak tanırken; müşteri ilişkileri yönetimi, ürün planlama, fiyatlama, ürün yönetim kararları, reklâm ve satış promosyon uygulamaları, hedef pazar stratejileri ile pazar araştırma ve tahminlerinde bilgi teknolojileri pazarlama yöneticilerine karar alma ve uygulamada yardımcı olmaktadır.

Destek İşlevler

İşletmenin temel işlevlerine ek olarak günümüzde destek işlevler olarak ifade edilen, fakat zaman zaman işletmenin faaliyet koluna göre temel işlevler kadar önemli olabilen destek faaliyetler ise şu şekilde sıralanabilir: *Ar-Ge, halkla ilişkiler* ve *hukuk*. Bu işlevlere yenilerinin eklenmesi de mümkündür. Örnek olarak *etik* ve *sosyal sorumluluğun* da son yıllarda işletmelerin yerine getirmesi gereken işlevler arasında sayıldığına şahit olabilirsiniz.

Havaalanı işletmeciliği için bu destek işlevlerini kısaca ele alalım:

İnovasyon, yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), genel bir biçimde, ''bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı" olarak tanımlanabilir. **İnovasyon,** diğer bir ifade ile yenilik yönetimi de bu kapsamda ele alınabilir. Hava taşımacılığı endüstrisi ve havaalanları için hem emniyet ve güvenlik hem de operasyonel etkinlik ve verimlilik için teknolojik gelişmeler ve bunların uygulanması ile elde edilen inovasyon son derece önemlidir. Aynı zamanda Ar-Ge ve inovasyon, günümüz ekonomileri ve işletmeleri için sürdürülebilir rekabetin temel dinamiklerinden birisi olarak görülmektedir. Havaalanları da gitgide rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler dönüşmektedir. Dolayısıyla rekabet açısından da inovasyon fark yaratır hale gelmektedir.

Hukuk: İşletmeler ve yöneticileri, toplumun gereksinimlerini sağlamak için ticari faaliyette bulunurken, faaliyette bulunulan ülke veya bölgedeki hukuk kuralların hesaba katmalıdırlar. Toplum düzenini sağlayan tüm hukuki düzenlemelerin yanında, işletmelerin sektörle ilgili ulusal ve uluslararası hukuk kurallarını bilmesi ve buna göre hareket etmesi gerekir. Havacılık, yapısı itibariyle uluslararası ve gerek ulusal, gerekse uluslararası düzenlemelere kökten bağlı bir endüstridir. Bu nedenle havaalanları açısından hukuk önemli bir destekleyici işlevdir.

Halkla ilişkiler, "Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyetli ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik önceden belirlenmiş çabalar." olarak tanımlanmaktadır. Kamunun bilgilendirilmesi ve karşılıklı olarak iyi ilişkilerin kurulması havaalanı yönetimi için özellikle gelişmiş ülkelerde son derece hayati bir işlevdir. Havaalanları hem çevreleri için ekonomik ve sosyal bir katalizör iken; aynı zamanda gürültü, emisyon (hava kirliliği) ve diğer çevresel kirlilik kaynaklarının yaratıldığı devasa operasyonel sahalardır. Havacılık her zaman için ilgi çektiğinden, havaalanlarının her attıkları adımın mutlaka iyi hesaplanmış olması ve mümkünse tüm paydaşlarla birlikte karar alınması önemlidir. Özellikle bir kaza ya da uçak kaçırma benzeri durumda havaalanları krizlerin yönetim merkezleri olacağından, bu sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetişim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken; işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.

Etik, "toplum içinde birey ya da kurumların doğru veya yanlış davranışlarını yönlendiren değerler ve ilkeler" şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme yönetiminde etik kurallar önem kazanmaktadır. Havaalanları da gitgide artan biçimde etik kurallara verdikleri önemi göstermek üzere, kendilerine *İş Etiği Kuralları* ya da *İş Etiği Sözleşmesi (Code of Conduct)* hazırlayarak bunları web sitelerinde ve yıllık raporlarında paylaşma eğilimindedir. Etik yönetimle ilişkili ele alınan diğer bir kavram ise **kurumsal yönetişim** kavramıdır. Farklı şekillerde tanımlanabilmekle birlikte kurumsal yönetişim, yönetimde şeffaflık, adalet, hesap verme ve sorumluluklar başta olmak üzere tüm kuralların iyi tanımlandığı kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik bir anlayış olarak tanımlanabilir.

Bir işletmenin etik kuralları, iş adamlarının ve yöneticilerin işletme faaliyetleri ile ilgili davranışlarına rehberlik eden politikalar, ilkeler veya kurallar dizisidir.

DİKKAT

Sosyal sorumluluk: İşletmeler toplum ihtiyaçlarını karşılamak üzere faaliyetlerini yerine getirirken kararlarının sonuçlarının bulundukları toplum üzerindeki ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini de göz önüne almaları gerektiği anlayışı *işletmenin sosyal sorumluluğu* olarak ele alınır. Sosyal sorumluluk kavramının, *kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sorumluluk sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik* gibi çeşitli kavramlarla da ifade edildiği görülmektedir. Nasıl ifade edilirse edilsin bu kavram içinde, işletmenin toplumun refah düzeyine olumlu katkı yapması gerektiği de ifade edilir. Bu bağlamda havaalanları, bulundukları bölge hatta ülke için stratejik birer katalizör olarak yalnızca kendileri ile ilgili faaliyet alanları yaratmakla kalmaz, aynı zamanda bir mıknatıs gibi geniş yelpazedeki ekonomik faaliyetleri de kendilerine çekebilirler. Havaalanının yarattığı ve "ekonomik değer" olarak tanımlanabilecek katkı genel olarak istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi şeklinde gerçekleşmektedir. Havaalanlarının ekonomiye en ölçülebilir katkıları yarattıkları istihdam ile olmaktadır. Bu istihdamın en belirgin ve ölçülebilir biçimi direkt olarak havaalanı faaliyet sahası içeresinde yaratılan iş olanakları şeklindedir. Kitabınızın Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Rolleri başlıklı 8. ünitesinde de ayrıntılı ele alınacağı üzere, havaalanları istihdam katkılarını *doğrudan, dolaylı, uyarılmış, katalizör* ve bunların birleşimi ile oluşan *toplam etki* şeklinde çeşitli biçimlerde gerçekleştirirler:

- Direkt etki: Tamamen ve geniş olarak havaalanının işletimi ile ilgili olan ve havaalanı sahasındaki ve komşu sahalardaki istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi etkileridir.
- Endirekt (dolaylı) etki: Direkt faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli mal ve hizmetleri arz edenlerce yaratılan istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi etkisidir.
- Uyarılmış (nedensel) etki: Direkt ve endirekt istihdam gelirlerinin harcanmasına dayalı olarak yaratılan istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi etkileridir.
- Katalizör etki: Havaalanını ekonomik aktiviteyi çekmesi ve genişletmesi sonucu yaratılan istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi etkisi.
- Toplam etki: Direkt, endirekt, nedensel ve katalizör etkilerinin toplamı sonucu oluşan sinerjik etki toplam etki olarak değerlendirilir.

Havaalanları aynı zamanda sürdürülebilir bir bölgesel kalkınmaya da aracılık ederler. *Sürdürülebilir havaalanı işletmeciliği* anlayışının bileşenleri, doğal kaynakların iyi kullanılması, çevrenin korunması, tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin sosyal süreç olarak ele alınması ile ekonomik büyüme ve istihdama katkıda bulunulması şeklinde sayılabilir.

Havaalanı İş Modelleri

Havaalanı sektöründeki artan rekabet ve pazardaki gücün dağılması havaalanı işleticilerini pazar odaklı yeni stratejiler benimsemeye yöneltmektedir. Bu stratejik anlamda pazarda stratejik konum belirleme olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, havaalanının kendisine pazarda belirlemiş olduğu rol ile ilgilidir. Havaalanının temel olarak hangi **iş modelini** benimsediği ve buna uygun olarak pazarda nasıl konumlandığı faaliyetlerinin ölçeğinin de belirleyicisi olmaktadır. Bir havaalanının iş modeli, o havaalanının paydaşları için nasıl değer ürettiğini, nasıl faaliyet gösterdiğini ve işletmenin temel mantığını yansıtmaktadır. Aslında havalananları için bu konumun belirleyicisi çoğu zaman talebin asıl yönlendiricisi havayolları gibi görünmekle birlikte, havaalanları da kendilerine ek talep yaratma ve talebi yönlendirme potansiyeline sahiptir. Havaalanları için günümüzde *birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli* ve *kargo havaalanı* olmak üzere beş farklı iş modelinden bahsedilebilir:

İş modeli, yaratılan değer ve bunun sunuşu ile ilgili tüm düzene koyulmuş faaliyetler bütününü ifade eder.

- *Birincil merkez havaalanı:* Bu pazar konumunu benimseyen havaalanı bir ya da daha fazla havayolu tarafından üs olarak benimsenmiştir. Genellikle çok büyük ekonomik merkezlere ya da turistik noktalara yakın havaalanları birincil merkez niteliği taşımaktadır.
- *İkincil merkez havaalanı:* Daha az yoğunluktaki hatlarda daha sık uçuşların sunulduğu bir ağ oluşturma amacıyla bölgesel taşıyıcıların merkezi konumundaki havaalanlarıdır. Aynı şekilde diğer birincil merkez havaalanlarının trafiğini besleme amacıyla büyük havayolları da kısa mesafeli hatlar için ikincil merkez havaalanlarını kullanabilmektedir.
- *Bölgesel havaalanı:* Genellikle şehir havaalanları bu grupta yer almaktadır. Bölgesel havaalanları noktadan noktaya olan uçuşlara hizmet vermekte ve genellikle de iş amaçlı trafiğe odaklanmaktadır.
- *Düşük-maliyetli havaalanı:* Havaalanının temel amacı, düşük-maliyetli taşıyıcıları çekmek olduğundan faaliyet süreçlerini bu taşıyıcılara uygun biçimde düşük maliyet ve düşük fiyat sunacak şekilde değiştirmektedir.
- *Kargo havaalanı:* Havaalanı, kargo taşıyıcısı havayollarına ve aracılarına hizmet sunumunu temel faaliyet olarak benimsemektedir. Bu pazar bölümünün isteklerine yanıt verebilmek için de teknik altyapısını kargo faaliyetlerine uygun hale getirmektedir.

Havaalanları bunlar dışında alternatif konumlanma modelleri benimseyebileceği gibi, aynı zamanda bu modellerin birden fazlasını da aynı anda benimseyebilmektedir. Örnek olarak, Paris Charles de Gaulle Havaalanı hem birincil merkez hem de kargo havaalanı şeklinde bir iş modeli benimsemiştir. Yine havaalanları, terminallerinin hedef kitlelerini de farklılaştırabilir. Düşük maliyetli taşıyıcılara ayrı terminallerde hizmet verilmesi oldukça yaygınlaşmıştır. Lufthansa'nın Frankfurt Havaalanı'nda yalnızca birinci sınıf uçan yolcularına hizmet etmek üzere kurduğu ve işlettiği First Class Terminal ise bu konudaki nadir uygulama örneklerinden biridir.

İNTERNET

Lufthansa'nın First Class Terminal uygulaması ile ilgili ayrıntılı bilgiye http://www.lufthansa.com/us/en/First-Class-Terminal-Frankfurt adresinden ulaşabilirsiniz.

SIRA SİZDE 5

Sizce havaalanı işletmelerinin bir müşteri grubu üzerinde odaklanmaları diğer müşterilerden gelir elde etmelerini engeller mi? Açıklayınız.

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE HAVAALANLARI

Günümüzde havaalanı endüstrisi hava taşımacılığındaki artışa paralel olarak gerek dünyada ve gerekse Türkiye'de hızla gelişen ve büyüyen bir endüstri olarak göze çarpmaktadır.

Dünyada Havaalanları

Dünyada hava taşımacılığına olan talep her geçen gün artmakta, bu durum da havaalanlarını gitgide daha yoğun hale getirmektedir. Böylece mevcut havaalanlarının genişletilmesi, yenilenmesi ya da yeni ve daha büyük havaalanlarının inşa edilmesi gereksinimi artmaktadır. 2015 yılı itibariyle, dünyada havadan görülebilen, kaplamalı (asfalt ya da beton) ya da kaplamasız (çim, toprak, kum, çakıl ya da buz) piste sahip 41.821 adet havaalanı bulunmaktadır. Bu havaalanlarının tamamında yakıt ikmal, bakım ya da hava trafik kontrol hizmeti yoktur.

ACI rakamlarına göre, tüm dünyada 2014 yılında havaalanlarını kullanan yolcu sayısı 5.567.047.925 kişidir. Tablo 1.3'te 2014 sonu itibariyle dünyada yıllık olarak en fazla yolcuya hizmet veren ilk 15 havaalanını görebilirsiniz.

Sıra No	IATA/ICAO kodu	Havaalanı	Ülke	Yolcu sayısı Yıllık (2014)
1	ATL/KATL	Hartsfield–Jackson Atlanta International Airport	ABD	**96 631 755**
2	PEK/ZBAA	Beijing Capital International Airport	Çin	**86 046 550**
3	LHR/EGLL	London Heathrow Airport	İngiltere	**73 477 826**
4	HND/RJTT	Tokyo Haneda Airport	Japonya	**73 189 022**
5	DXB/OMDB	Dubai International Airport	BAE	**70 970 598**
6	ORD/KORD	Chicago O'Hare International Airport	ABD	**70 697 514**
7	LAX/KLAX	Los Angeles International Airport	ABD	**70 684 988**
8	CDG/LFPG	Paris Charles de Gaulle Airport	Fransa	**63 921 084**
9	DFW/KDFW	Dallas-Fort Worth International Airport	ABD	**63 502 965**
10	HKG/VHHH	Hong Kong International Airport	Çin	**63 246 649**
11	FRA/EDDF	Frankfurt Airport	Almanya	**59 618 682**
12	IST/LTBA	Istanbul Atatürk Airport	Türkiye	**57 125 228**
13	CGK/WIII	Soekarno-Hatta International Airport	Endonezya	**56 380 277**
14	AMS/EHAM	Amsterdam Airport Schiphol	Hollanda	**55 083 831**
15	CAN/ZGGG	Guangzhou Baiyun International Airport	Çin	**54 673 116**

Tablo 1.3
Yolcu Sayısına Göre Dünyadaki İlk 15 Havaalanı

Kaynak: *ACI, 2015.*

Tabloya göre, Atlanta Havaalanı yıllık 96 milyondan fazla yolcuya hizmet vermektedir. Bu, günlük olarak ortalama 250.000 yolcunun havaalanını kullanması anlamına gelmektedir. Havaalanı, yalnızca yolcular tarafından değil; havaalanı, havayolu ve diğer işletme çalışanları, tedarikçiler, karşılamaya ve uğurlamaya gelenler gibi birçok farklı paydaş tarafından da kullanılmaktadır. Tüm bu rakamları göz önüne aldığımızda açıkça görebiliriz ki, esasen dünyanın büyük havaalanları birkaç şehir büyüklüğündeki işletmelerdir. Gerek fiziksel büyüklüleri, gerekse de operasyon hacimleri, etkin ve verimli işletmecilik yeteneklerini gerektirmektedir.

Türkiye'de Havaalanları

Ülkemizde hizmet verilen uçak ve yolcu trafiklerinde, son yıllarda önemli artışlar meydana gelmiştir. 2015 yılı Kasım ayı sonu itibariyle tüm havaalanlarımızda 169.673.693 yolcuya hizmet verilmiştir. Tablo 1.4'te de görebileceğiniz gibi havaalanlarımızın hizmet verdiği toplam yolcu sayısı her geçen yıl önemli ölçüde artış göstermektedir.

2012 Aralık sonu	2013 Aralık sonu	2014 Aralık sonu	2015 Kasım sonu
130.351.620	149.430.421	165.720.234	169.673.693

Tablo 1.4
Toplam Yolcu Trafiğindeki Artış

Kaynak: *DHMİ, 2015a.*

Tablo 1.5'te ise 2013 yılında ülkemizde en fazla yolcuya hizmet veren havaalanları sıralanmıştır.

Tablo 1.5
Yolcu Sayısına Göre Türkiye'deki İlk 15 Havaalanı

Kaynak: *DHMİ, 2015a.*

Sıra No	IATA/ICAO kodu	Havaalanı	2014 İç Hat	2014 Dış Hat	2014 Toplam
1	IST/LTBA	İstanbul Atatürk Havaalanı	18.542.295	38.152.871	56.695.166
2	AYT/LTAI	Antalya Havaalanı	6.230.885	22.072.307	28.303.192
3	SAW/LTFJ	İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı	14.955.571	8.539.075	23.494.646
4	ESB/LTAC	Ankara Esenboğa Havaalanı	9.591.350	1.444.256	11.035.606
5	ADB/LTBJ	İzmir Adnan Menderes Havaalanı	8.390.425	2.580.238	10.970.663
6	ADA/LTAF	Adana Şakirpaşa Havaalanı	4.057.291	630.203	4.687.494
7	DLM/LTBS	Muğla Dalaman Havaalanı	1.012.396	3.297.084	4.309.480
8	BJV/LTFE	Muğla Milas-Bodrum Havaalanı	2.011.444	1.835.103	3.846.547
9	TZX/LTCG	Trabzon Havaalanı	2.668.349	109.187	2.777.536
10	GZT/LTAJ	Gaziantep Oğuzeli Havaalanı	1.889.937	192.884	2.082.821
11	DIY/LTCC	Diyarbakır Havaalanı	1.796.067	16.141	1.812.20
12	ASR/LTAU	Kayseri Erkilet Havaalanı	1.501.520	224.326	1.725.846
13	SZF/LTAJFH	Samsun Çarşamba Havaalanı	1.445.872	76.186	1.522.058
14	VAN/LTCI	Van Ferit Melen Havaalanı	1.204.114	3.031	1.207.14
15	HTY/LTDA	Hatay Havaalanı	820.665	293.264	1.113.929

Özellikle, uluslararası havalimanlarımızın dış hat uçak ve yolcu trafiklerinde önemli gelişmeler gerçekleşmekte olup İstanbul Atatürk Havaalanı ve Antalya Havaalanı, yaşanmakta olan uluslararası trafik artışı nedeniyle, Avrupa'nın da önde gelen havalimanları arasında yer almaktadır. İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı ise son yıllarda hızlı büyümesiyle tüm dünyanın dikkatini çekmektedir.

Türkiye'de havaalanları, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 34. maddesi gereğince, 3348 sayılı Kanun'un 9. maddesinde belirlenen esaslarda devlet veya kamu tüzel kişileri ile gerçek ve özel tüzel kişiler tarafından yapılır ve işletilir. Türkiye havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan DHMİ, 1984 yılından itibaren faaliyetlerini, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

Kuruluşun Ana Statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise 'havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamak' şeklindedir.

Türkiye'de DHMİ yanında havaalanı işletmeciliği için SHGM tarafından ruhsatlandırılmış bulunan havaalanı işleticileri de Tablo 1.6'da belirtilmiştir.

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
İstanbul Havaalanı	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü		
Adıyaman Havaalanı Ağrı Havaalanı Amasya Merzifon Havaalanı Antalya Havaalanı Balıkesir Körfez Havaalanı Balıkesir Merkez Havaalanı Bursa Yenişehir Havaalanı Çanakkale Havaalanı Dalaman Havaalanı Denizli Çardak Havaalanı Diyarbakır Havaalanı Elazığ Havaalanı Erzincan Havaalanı	Erzurum Havaalanı Ankara Esenboğa Havaalanı Gaziantep Havaalanı Hatay Havaalanı İstanbul Atatürk Havaalanı İzmir Adnan Menderes H. Kahramanmaraş Havaalanı Kars Havaalanı Kayseri Erkilet Havaalanı Konya Havaalanı Malatya Erhaç Havaalanı Mardin Havaalanı Milas-Bodrum Havaalanı	Muş Havaalanı Nevşehir Kapadokya H. Samsun Çarşamba Hava-alanı Siirt Havaalanı Sinop Havaalanı Sivas Havaalanı Süleyman Demirel H. Şanlıurfa GAP Havaalanı Tekirdağ Çorlu Havaalanı Tokat Havaalanı Trabzon Havaalanı Uşak Havaalanı Van Ferit Melen Havaalanı

Tablo 1.6
Türkiye'deki Havaalanları ve Havaalanı İşleticileri

Kaynak: *SHGM, 2015 ve ve İGA, 2019.*

Bunlardan Zonguldak Çaycuma, Antalya Gazipaşa ve Zafer Havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı denetiminde özel şirket tarafından, Eskişehir Hasan Polatkan Havaalanı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü tarafından işletilmekte olup havayollarının kullanımına açıktır. İstanbul Hezarfen Havaalanı ise genel havacılık havaalanı olarak özel şirket tarafından işletilmektedir.

Havaalanı işletmeciliğinin yanı sıra terminal işletmeciliği de ülkemizde son yıllarda sektörde gelişen başka bir iş koludur. Terminal İşletmecileri, işletecekleri terminaller için Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı almak zorundadır. Havaalanı Terminal İşletmeciliği Talimatına göre Terminal İşletmecileri tarafından;

a. Havaalanı işletmecisi dışında Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen yıllık yolcu kapasitesi 3.000.000 ve üzerinde olan terminaller için *A Grubu Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı,*
b. Havaalanı işletmecisi dışında Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen yıllık yolcu kapasitesi 2.999.999 ve aşağısında olan terminaller için *B Grubu Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı,*
c. Genel Protokol kapsamında sivil-askeri müşterek olarak kullanılan havaalanlarındaki terminaller ile bu havaalanlarındaki diğer sivil tesis ve hizmetlerin işletimi için *C Grubu Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı,*
d. Bakanlık tarafından özel amaçlar için işletilmesi uygun görülen terminaller için *D Grubu Havaalanı Terminal İşletme Ruhsatı* alınması zorunludur.

Sonraki ünitelerimizde açıklayacağımız Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında geçmişte gerçekleştirilmiş, tamamlanmış projelerle halen çeşitli aşamalarıyla sürmekte olan havaalanı ve terminal projeleri ise şu şekildedir:

- Antalya Havaalanı I. Dış Hatlar Terminalleri
- Atatürk Havaalanı Dış Hatlar Terminali
- Antalya Havaalanı II. Dış Hatlar Terminali,
- Dalaman Havaalanı Dış Hatlar Terminali
- Esenboğa Havaalanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali
- Adnan Menderes Havaalanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali
- Milas-Bodrum Havaalanı Dış Hatlar Terminali
- Zafer Bölgesel Havaalanı
- Sabiha Gökçen Havaalanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri
- İstanbul Havalimanı

Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında gerçekleştirilen projelerin bir kısmının, işletme sürelerinin bitimini takiben, işletme haklarının kiralama suretiyle devirleri gerçekleştirilmiştir. Bu projeler; Atatürk Hava Limanı Dış-İç Hatlar Terminali, Antalya Havaalanı I. ve II. Dış Hatlar Terminalleri ile İç Hatlar ve CIP terminalleri, Zonguldak/Çaycuma Havaalanı, Antalya/Gazipaşa Havaalanı ve Adnan Menderes Havaalanı İç ve Dış Hatlar Terminalleridir.

Özet



Bir işletme olarak havaalanını açıklamak

İşletme, "çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevlerin yerine getirildiği bir örgüt, kurum ya da kuruluş" olarak tanımlanmaktadır. Havaalanları da "havaalanı işletmeciliği" hizmetini sunan hizmet işletmeleridir. Havaalanları hava ulaşımı sisteminde altyapı hizmeti sunan hizmet kuruluşlarıdır. Günümüzde hava ulaşım hizmetinin havaalanı olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle geçmişte havaalanı hizmetleri kamu hizmeti olarak görülmekte iken, günümüzde havaalanları gitgide modern işletmecilik uygulamalarına sahne olan modern iş birimlerine dönüşmektedir.



Havaalanı sistemini ve faaliyet çevresini anlatmak

Sistem, ortak bir amaca hizmet etmek üzere bir araya getirilmiş, aralarında ilişki bulunan belirli parçalardan yani altsistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir. Havaalanları birer sistem olarak aynı zamanda hava taşımacılığı sisteminin bir altsistemidir. Havaalanları da dâhil olmak üzere hava taşımacılığı sistemini oluşturan tüm alt sistemlerin kendi özel amaçları bulunmakla birlikte, hizmet ettikleri temel amaç, emniyetli ve etkin biçimde hava ulaşımının sağlanabilmesidir. Havaalanları hava taşımacılığı sistemi içerisindeki rollerini yerine getirebilmek için geniş bir kolaylık ve hizmetler ağını bünyelerinde bir araya getirmektedir. Havaalanı işleticisi, sistemin temel elemanı olan havaalanının pist, apron, terminal, hangar gibi ana hizmet alanlarının ve ticari alanların işletiminden sorumludur. Havaalanları işletme olarak genel çevre ve sektörel çevre olan hava taşımacılığı endüstrisi içerisinde faaliyet gösterirler.



Havaalanı işletmeciliğini ve yönetimini genel hatları ile analiz etmek

Havaalanlarını diğer işletmelerden ayıran farklı özelliklerden söz etmek mümkün olduğu gibi, belli noktalarda da havaalanları diğer işletmelerle benzerlik gösterirler. Havaalanları ölçek ekonomilerinden faydalanır, büyük gelişme planları birim maliyetleri üzerinde etkili olur ve yolcu karması havaalanı gelir ve maliyetleri üzerinde doğrudan etkilidir. Havaalanlarında da işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için çeşitli işlevlerin yerine getirilmesi gerekir. İşletmenin temel işlevleri olan üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve muhasebe havaalanları için de geçerlidir. Havaalanları için temel işletme işlevleri: Genel yönetim, operasyonel yönetim, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ve pazarlama yönetimi olarak sayılabilir. Bu temel işlevlerin yanında Ar-Ge, halkla ilişkiler, hukuk gibi destek işlevleri, günümüzde etik ve sosyal sorumluluk boyutlarını da içerecek biçimde genişlemektedir. Havaalanları için günümüzde birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli ve kargo havaalanı olmak üzere beş farklı iş modelinden bahsedilebilirken dünyada ve Türkiye'de havaalanı trafiği her geçen yıl artış göstermektedir.

Kendimizi Sınayalım

1. "İnsanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için havaaracı işleticileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistem" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a. Havaalanı
b. Hava taşımacılığı
c. Havayolu
d. Yer hizmetleri
e. Sivil Havacılık Örgütü

2. İşletme ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi her zaman doğru **değildir?**

a. Üretim faktörlerinin bir araya getirir.
b. Mal ve hizmet üretir.
c. Temel amacı kâr elde etmektir.
d. İnsan ihtiyaçlarını karşılama amacı vardır.
e. Ekonomik, yönetsel, sosyal, teknik ve hukuki birimdir.

3. "Esas olarak elle tutulamayan, fiziksel bir nesne şeklinde bulunmayan ama pazarı bulunan ve alınıp satılarak kişi veya kurumların gereksinimlerini karşılayan faaliyetlerdir." tanımı aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

a. İşletme
b. Mal
c. Ekonomi
d. Hizmet
e. Ürün

4. Havaalanı sistemi ve faaliyet çevresiyle ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

a. Hava taşımacılığı havaalanı sisteminin bir bileşenidir.
b. Havaaracı işleticileri havaalanı sisteminin elemanıdır.
c. Havaalanları güvenlik açısından kapalı sistemler olarak tasarlanmışlardır.
d. Çıktı-süreç-girdi döngüsü her türlü işletme için esastır.
e. Pist, apron ve taksiyollarının işletiminden havaalanı işleticisi sorumludur.

5. ICAO, aşağıdaki sektörel çevre unsurlarından hangisine dahildir?

a. Uluslararası düzenleyici kuruluş
b. Ulusal düzenleyici kuruluş
c. Uluslararası ilgili çevre
d. Teknolojik çevre
e. Yasal ve politik çevre

6. Yaşlanan nüfusun havaalanlarına etkisi hangi çevresel unsur altında ele alınır?

a. Teknolojik
b. Psikolojik
c. Ekolojik
d. Demografik
e. Ekonomik

7. Avrupa Birliği yıllık 10 milyondan fazla yolcuya hizmet veren havaalanlarını aşağıdakilerin hangisiyle tanımlanır?

a. Büyük Topluluk Havaalanı
b. Küçük Topluluk Havaalanı
c. Ulusal Havaalanı
d. Büyük Bölgesel Havaalanı
e. Küçük Bölgesel Havaalanı

8. "İşletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için gereksinim duyduğu mali kaynakları **en uygun** koşullarda temin edilmesi ve işletmede birikmiş olan fonların amaçların gerçekleştirilmesi için planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleri" olarak tanımlanan işletme işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Muhasebe
b. Pazarlama
c. Finansman
d. Üretim
e. Satın alma

9. Havaalanının trafik sayısı arttıkça birim başına maliyetlerin düşmesi aşağıdakilerden hangisi ile açıklanır?

a. Marjinal maliyet
b. Ölçek ekonomisi
c. Sürdürülebilirlik
d. Finansal yönetim
e. Ar-Ge

10. "Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyetli ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik önceden belirlenmiş çabalar" olarak tanımlanan işletme işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Sosyal sorumluluk
b. Kurumsal yönetişim
c. İnsan kaynakları
d. Pazarlama
e. Halkla ilişkiler

Okuma Parçası

Havaalanı Operasyonlarındaki Yeni Eğilimler

Havaalanı operasyonlarında görülen yeni eğilimleri üç gruba ayırmak mümkündür. Her bir grup hava taşımacılığı endüstrisindeki farklı müşteri gruplarına hitap etmektedir. Bunlar;

- 7/24 faaliyette olan kıtalararası havaalanları,
- Ucuz bilet fiyatı ve kısa mesafeli uçuşlar sunan havaalanları ve
- Bütünleşmiş kargo operatörlerine hizmet sunan kargo havaalanlarıdır.

7/24 faaliyette olan kıtalararası havaalanları uzun pistlere sahiptirler ve minimum gürültü kısıtlamalarına maruz kalmaktadırlar. Böylece, bu havaalanları, Heathrow, Kennedy ve Narita havaalanlarının maruz kaldığı operasyonel kısıtlamaları yaşamazlar. Bu kısıtlamalar, gece uçuş yasağı, zaman dilimlerindeki farklılıklar ve uçuş sürelerinden kaynaklanmaktadır. Yeni 7/24 kıtalararası havaalanları birden fazla paralel piste sahip olduklarından merkez havaalanı (hub) olma yolunda mükemmel fırsatlar sunmaktadır. Sürekli açık olduklarından kısıtlamalara maruz kalan diğer havaalanlarına göre kolaylıklarını daha yoğun ve verimli kullanabilmektedirler. Yeni olduklarından pistlerin ve terminallerin düzeni daha etkindir. Bu havaalanlarına örnek olarak, Hartsfield/Atlanta, Denver, Chep Lap Kok/Hong Kong ve Orlando havaalanları verilebilir. Sonuç olarak bu havaalanlarının geleneksel havaalanlarına göre birçok avantajı vardır.

Ucuz bilet fiyatı ve kısa mesafeli uçuş sunan havaalanları diğer bir grubu oluşturmaktadır. Bu havaalanları genellikle yüksek verimliliğe sahip olan Amerika Birleşik Devletleri'nde Southwest, Kanada'da Westjet ve Avrupa'da Ryanair gibi havayollarına hizmet vermektedir. Bu nedenle bu havaalanları için önemli olan düşük maliyetli ve verimli olanaklardır. Havaalanının verimli yer hizmeti operasyonları düşük maliyetli taşıyıcıların verimli operasyon yapabilmeleri için birincil şarttır. Havaalanı ücretleri, United gibi geleneksel havayollarının maliyetlerinin %5 ile %10'unu oluştururken daha sık iniş ve kalkış yapan düşük maliyetli havayollarının maliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturur. Bu havaalanları genellikle Boeing 737 uçağının ihtiyaçlarına cevap verebilecek kısa pistlere sahiptir. Bu havaalanlarına örnek olarak, Providence/Boston, Charleroi/Brüksel ve Sanford/Orlando verilebilir.

Kargo havaalanları ise Fedex ve UPS gibi bütünleşmiş kargo operatörlerine hizmet vermektedir. Bu havaalanlarına örnek olarak, Ontario, Memphis ve Louisville verilebilir. Bu havaalanları öncelikle bütünleşmiş kargo taşıyıcılarının ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu havaalanlarının operasyonel maliyetleri kargo taşıyıcıları için nispeten düşüktür. Bu durumun nedeni iniş ücretlerinde yolcu kolaylık maliyetlerinin bulunmamasıdır. Bu havaalanları aynı zamanda hava ve kara tarafında yolcu uçaklarının yarattığı trafik sıkışıklığından etkilenmemektedirler.

Kaynak: Neufville, R. (2003), Airports of the Future: The Development of Airport Systems, International Symposium and Exposition in Celebration of 100 years of powered flight, Dayton, Ohio, July 14 - 17, 2003.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise "İşletme Olarak Havaalanı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise "İşletme Olarak Havaalanı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Havaalanlarının altyapı maliyetleri çok yüksek olduğundan özel teşebbüs tarafından inşa edilmeleri oldukça güçtür. Aynı zamanda havaalanı yer seçimi kolay bir süreç değildir. Birçok değişkenin göz önüne alınarak uygun arazinin seçilmesi ve bu arazinin yeterli genişlikte olması gerekir. Havaalanlarının birbiri ile rekabet etmesi de her zaman için kolay değildir. Bir bölgede hava taşımacılığı olmadığı zaman da havaalanları zarar etmektedir. Dolayısıyla özel sektör için havaalanı yatırımlarının altından kalkabilmek ve talebi yönlendirmek kolay olmadığından uzun yıllar havaalanı hizmetlerine kamu hizmeti olarak yaklaşılmıştır.

Sıra Sizde 2

Demiryolu taşımacılığı özellikle kısa mesafelerde hava taşımacılığının ikamesi ve rakibidir. Dolayısıyla demiryolu lehine uygulanacak teşvikler özellikle 2-3 saat gibi kısa mesafelerde havayolundan demiryoluna kaymayı beraberinde getirebilir. Tren istasyonlarının şehrin merkezinde oluşu, havaalanlarının şehrin dışında olduğu düşünüldüğünde ek avantajdır. Uzun mesafelerde demiryolunun havayoluna alternatif olması güçtür. Bu iki taşımacılık türünü birbirine entegre ederek ikisinin de olumlu yanlarından faydalanılmalıdır.

Sıra Sizde 3

Havaalanında her bir alt bölümde yaşanan tıkanıklık mutlaka başka bölümleri de etkiler. Örneğin farklı alanlar gibi görünseler de pistte yaşanan tıkanıklık uçakların havada ve apronda fazla beklemelerine, sonra da terminalde aynı anda çok fazla sayıda yolcuya hizmet verilmesine neden olabilir. Giden yolcu salonundaki tıkanıklık, uçuş öncesi arındırılmış salondaki vergisiz mağazalarda yolcuların daha az vakit geçirmesine neden olur. Bu da yolculardan elde edilen vergisiz satış gelirlerinin düşmesi demektir.

Sıra Sizde 4

Havaalanının bu iki ekonomik karakteristiği arasında çelişki olduğu düşünülebilir. Bir yandan maliyeti düşürebilmek için ölçek ekonomilerinden yararlanmak istenirken, diğer yandan bu ekonomilere ulaşmada gerekli gelişim programları maliyetleri artırmaktadır. Aslında bu iki sonuç arasında uzlaşma sağlanması mümkündür. Bu gibi endüstrilerde kısa dönemde maliyetleri artıran bazı unsurlar söz konusudur. Bunlardan ilki, kapasitedeki ani artışa karşın talebin istenen oranda olmaması; ikincisi ise büyük gelişmelerin kısa süre içinde büyük finansman gerektirmesidir. Zaman geçtikçe artan talep sonucu uzun dönem maliyetlerinin daha düşük seviyelerde gerçekleşmesi mümkün olabilecektir.

Sıra Sizde 5

Belirli bir müşteri grubuna odaklanmak havaalanının diğer müşterilerden elde edeceği gelirleri azaltabilir. Ancak havaalanı yapımı son derece güç olduğundan yalnızca tek bir müşteri grubuna hitap edecek şekilde havaalanını kullanma lüksü genelde yoktur. Pist, apron taksiyolu gibi kolaylıkların ortak kullanımı, maliyetleri azaltmak açısından gereklidir. Aynı zamanda havaalanı hizmetinin özel teşebbüs tarafından verilse de bir kamu yararı boyutu vardır. İsteyen herkesin bu hizmetten bedeli karşılığında faydalanabilmesi esastır. Bundan dolayı farklı müşterilere de farklı hizmetler yaratılabilir. Aynı zamanda, hedef kitleye odaklanmak bir yandan gelirleri azaltsa da diğer yandan o müşteriden en fazla değerin elde edilmesini sağlayacağı için avantajlara da sahiptir.

Yararlanılan Kaynaklar

Ashford N. J., Mumayiz, S. ve Wright, P. H. (2011). **Airport Engineering: Planning, Design, and Development of 21st Century Airports,** Fourth Edition Çevrimiçi yayın: 6 Nisan 2011.

DHMİ (2015a), http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx Erişim tarihi: 23.11.2015.

DHMİ. (2015b), **Hakkımızda,**
http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1#.VG8SNIuDmG4. Erişim tarihi: 23.11.2015.

Doganis, R. (1992) **The Airport Business,** 1st Ed. London: Routledge.

EC, European Commission. (2005). **Community Guidelines on Financing of Airports and Start-Up Aid to Airlines Departing From Regional Airports,** Official Journal of the European Union, 2005/C 312/1.

FAA. (2015). http://www.faa.gov/airports/planning_capacity/passenger_allcargo_stats/categories/ Erişim tarihi: 03.11.2015.

Graham, A. (2013). **Managing Airports: An International Perspective,** 4th Edition, London: Routledge.

ICAO. (2013). **Annex 14 Volume I, Aerodromes,** Montreal: ICAO Publications.

İGA (2019). https://www.igairport.com/tr, Erişim tarihi: 06.05.2019.

Kuyucak, F. (2001). **Havaalanlarında Performans Analizi İçin Bir Model Önerisi ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kuyucak, F. (2007). **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kuyucak, F. ve Vasigh, B. (2011). **Privatization and Regulation: A Review of Airport Industry Practices"**, International Journal of Global Business and Economics, 06.

Kuyucak, F. and Vasigh, B. (2012). **Civil Aviation,** Encyclopedia of Global Studies, Ed.Helmut K Anheier and Mark Juergensmeyer, Sage Publications, Inc; 1st Edition.

Kuyucak Şengür, F., Şengür, Y. (2012). **Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz,** 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs.

Kuyucak Şengür, F., Arıkan, İ. (2015). **Havaalanları,** Turizm Ulaştırması, Editör: İrfan Arıkan, Ankara: Detay Yayıncılık.

Lufthansa. (2015). http://www.lufthansa.com/us/en/First-Class-Terminal-Frankfurt Erişim tarihi: 25.11.2015.

Mirze, S. K. (2010). **İşletme,** 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Mucuk, İ. (2005). **Modern İşletmecilik,** İstanbul: Türkmen Kitabevi.

SHGM. (2002). **Havaalanı Terminal İşletmeciliği Talimatı,** (SHT-14A.01).

SHGM. (2002). **Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği (SHY-14A).**

SHGM. (2014). **Havaalanı İşletmeleri,** (En Son Güncelleme: 12.12.2013) http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Havaalani_isletmecileri.pdf Erişim tarihi: 28.11.2015.

UBAK, http://www.ubak.gov.tr/ Erişim tarihi: 03.01.2015.

Uzkurt, C. (2010). **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?,** Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz/Ağustos.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** İstanbul:Literatür Yayıncılık.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Havaalanı yönetim çevresini tanımlayabilecek,
- Havaalanı yönetiminde temel kavramları tanımlayabilecek,
- Havaalanı yönetim işlevlerini açıklayabilecek,
- Havaalanı yönetiminde yeni eğilimleri anlatabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Havaalanı Yönetimi
- Yönetim
- Yönetimin İşlevleri
- Paydaş
- Karar Alma
- Planlama
- Liderlik
- Kontrol
- Yürütme
- Yöneltme

İçindekiler

Havaalanı Yönetimi

Yönetsel Sistem Olarak Havaalanı

- GİRİŞ
- HAVAALANI YÖNETİM VE İŞ ÇEVRESİ
- HAVAALANI YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR
- HAVAALANLARINDA YÖNETİM İŞLEVLERİ
- HAVAALANI YÖNETİMİNDE YENİ EĞİLİMLER

Yönetsel Sistem Olarak Havaalanı

GİRİŞ

Havaalanları, birçok faaliyeti içerisinde barındıran oldukça karmaşık ve büyük sistemlerdir. Havaalanı sektörünün meydan okumalarından birisi de bu karmaşık yapının iyi yönetilme ihtiyacıdır. Yöneticiler, günümüz iş dünyasında mevcut yapının dinamiklerini doğru algılayarak amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için etkin ve etkili kararlar almak ve bunları başarı ile uygulamak durumundadırlar. Öte yandan tüm paydaşlarla olan etkileşimi doğru yönetmelidirler. Daha önemlisi, yöneticiler, sektörde meydana gelen değişimleri takip ederek bu değişimlerle ortaya çıkabilecek yeni durumları önceden sezinleyip buna göre önlemler almalıdırlar.

Yönetim, insanlığın en başından beri var olan, kullanılan ve geliştirilmesi için üzerinde çalışılan bir konu olagelmiştir. İnsan gücünü de içeren eldeki kaynakları en etkili ve en verimli şekilde kullanmak, her çağın kendi dinamiklerine göre çözülmesi gereken bir sorunu olmuş ve yönetim hakkında başarılı ve başarısız birçok uygulama geliştirilmiştir. Özellikle devletlerin yönetimi ve askeri yönetim konuları, daha önceki çağlarda sürekli gündemde olan ve üzerinde yazılar yazılan ve tarihe geçmiş uygulamaların var olduğu konulardır.



Resim 2.1

İnsanlık Tarihi Kadar Eski Bir Olgu: Yönetim

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Havacılık sektörü, insanlık ve yönetim tarihine bakıldığında çok ama çok genç bir sektör olarak henüz bir asır yaşındadır. Buna rağmen, muazzam bir gelişme göstererek günümüzdeki büyüklüğüne ulaşmıştır. Sektörün bugünkü yerinin ve öneminin büyüklüğü tartışılmazdır. Gelecekte de her zaman insan hayatının önemli bir parçası olması kaçınılmaz bir sektördür. Havaalanı gibi önemli ve karmaşık sistemlerin yönetimi, her zaman zorlayıcıdır ve içerisinde bulunulan durum ve koşulların her zaman iyi anlaşılması gerekmektedir.

DİKKAT

Havacılık sektörü henüz 1 asır yaşında olmasına rağmen muazzam bir gelişme göstererek günümüzdeki büyüklüğüne ulaşmıştır.

Bu ünite de havaalanı bir yönetsel sistem olarak ele alınacaktır. Havaalanları açık birer sistem olarak yönetsel açıdan da, çevrelerinden bağımsız hareket edemezler. Bu nedenle öncelikle havaalanı yönetim çevresi üzerinde durulacaktır. Ardından, havaalanı yönetiminde temel kavramlar ele alındıktan sonra, havaalanı yönetsel işlevleri açıklanacaktır. Havaalanı yönetiminde günümüzde öne çıkan konular ve havaalanı yöneticisinin etkin bir yönetim için dikkate alması gereken yeni eğilimler üzerinde durulacaktır.

HAVAALANI YÖNETİM VE İŞ ÇEVRESİ

Yönetici, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir.

Bir **yöneticinin** çevresi, örgütün işleyişini etkileyebilecek sürekli değişen iç ve dış faktörlerden oluşur. Yöneticiler hangi kademede olurlarsa olsunlar ve görev ve sorumlulukları ne olursa olsun kararlarını etkileyen bazı faktörler daima olacaktır. Genel olarak bir havaalanı işletmesini etkileyen tüm faktörler aynı zamanda havaalanlarında alınan yönetsel kararları da etkilemektedir. Yönetsel kararları etkileyen bu faktörleri, havaalanı sisteminin elemanları ile genel çevre ve sektörel çevreden oluşan sistem çevresi olarak sayabiliriz. Havaalanları da açık sistemler olmalarından dolayı çevreleri ile sürekli bir etkileşim içerisindedirler. Bir işletme olarak havaalanını etkileyen çevresel faktörleri, hatırlayacağınız üzere, birinci ünitemizde ayrıntılı olarak ele almıştık. Yönetsel açıdan çevre ile olan bu etkileşimi en iyi açıklayan teorilerden birisi de *Paydaş Teorisidir*. Bu teoriye göre **paydaşlar**, bir işletmenin kararlarından etkilenen ve kararlarını etkileyebilen tüm taraflar olarak kabul edilmektedir. Paydaş teorisinin amacı, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerini iyi tutarak amaçlarına rakiplerinden daha kolay ulaşabilmektir.

Paydaş Teorisi, bir işletmenin kararlarından etkilenen ve kararlarını etkileyebilen tüm tarafları işletmenin **paydaşları** olarak kabul eder.

İşletmelerin sosyal bir varlık olarak görüldüğü paydaş teorisine göre havaalanlarının yönetsel kararları paydaşları etkilerken; paydaşlarda meydana gelen değişiklikler ve onların havaalanlarından talepleri de havaalanlarının yönetsel kararlarını etkilemektedir. Diğer bir deyişle, çok taraflı bir etkileşim söz konusudur. Havaalanlarında verilen hizmetlerin, emniyetli, güvenli ve tam zamanında verilmesi gereği nedeniyle paydaşlar ile sürekli bir ilişki sağlanmalıdır. Bu, hem paydaşların beklentilerini karşılamak hem de havaalanı hizmetlerinin kalite ve kârlılığı açısından önemlidir. Aynı zamanda, havaalanları bulundukları bölgeden bağımsız olarak düşünülemezler. Bunun sebebi, bulundukları çevreye ekonomik ve sosyal katkılarının yanı sıra, özellikle çevresel olarak olumsuz etkilerinin de olmasıdır. Tüm bunlar havaalanlarının paydaşları ile ilişki kurmalarının gereğini ortaya koymakta ve bu ilişkilerin niteliğini etkilemektedir.

Havaalanı yönetimi açısından paydaşları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yolcular ve ziyaretçiler,
- Çalışanlar,
- Havayolları ve diğer havacılık işletmeleri,
- Diğer havaalanları,
- Hissedarlar,
- Diğer hizmet sağlayıcılar,
- Çevre sakinleri ve
- Düzenleyici ve denetleyici kurumlar.

Şimdi havaalanı yönetimi açısından oldukça önem arz eden bu paydaşları ayrıntılı olarak ele alalım:

Yolcular ve Ziyaretçiler

Yolcular ve yolcuları uğurlamaya/karşılamaya gelenler havaalanı kullanıcılarının en önemlileridir. Uçaklarına zamanında yetişmek isteyen yolcular ve yakınları havaalanı tasarımından, verilen hizmetlerden ve dolayısıyla yönetim işlevlerinden doğrudan etkilenen kişilerdir. Yolcuların havaalanlarından en büyük beklentileri, uçuşlarına kadar olan süreci en etkin bir şekilde geçirmektir. Burada etkinlikten kasıt, hem havaalanında mümkün olabildiğince az süre geçirilmesi hem de bu geçirilen süre içerisinde sağlanan konfordur. Bu paydaş bölümünü *havaalanı bireysel kullanıcıları* şeklinde genişletmek de mümkündür. Bu durumda, havayolları ve diğer işletmelerin çalışanları, tedarikçiler, devlet kuruluşları çalışanları gibi fiziksel olarak havaalanını ve olanaklarını, işinin bir parçası olarak sürekli kullanmak durumunda olan bireylerin de havaalanından beklentileri olması kaçınılmazdır.

Çalışanlar

Çalışanlar, havaalanlarının bir hizmet işletmesi olması ve havaalanlarında sunulan hizmetlerin büyük bir kısmının iş gücüne dayanması sebebiyle kritik bir rol oynamaktadırlar. Havaalanlarında verilen hizmetlerin her şeyden önce emniyetli ve güvenli bir şekilde sağlanması ve aynı zamanda da kaliteli olması çalışanların önemini artırmaktadır. Çalışanların havaalanı organizasyonlarından beklentileri de her işletmede olduğu gibi iş koşullarının iyileştirilmesi ve kendilerine ödenen ücretlerin tatmin edici olmasıdır. Havaalanı hizmetlerinin arzu edilen düzeyde olması ve aynı zamanda çalışanların da çalışma koşullarından memnun olmaları havaalanı organizasyonunun ve yönetiminin başarısına bağlıdır.

Havayolları ve Diğer Havacılık İşletmeleri

Havaalanlarının diğer önemli paydaşları da havaalanlarında operasyon yapan havayolu ve yer hizmeti işletmeleri gibi diğer havacılık işletmeleridir. Yine verilen hizmetlerin genel emniyet ve güvenlik prensipleri dâhilinde verilmesi bu işletmeler ile havaalanı işleticileri arasındaki uyum ve iletişime bağlıdır. Havaalanı hizmetlerinin gecikmelere meydan verilmeden yapılması ve hizmet kalitesinin arzulanan düzeyde olması, her iki tarafın da problem yaşamaması ve kârlılıkları açısından önemlidir. Yolcular açısından hizmet bir bütündür ve algılanan kalitede tüm sürecin kalitesi önemlidir. Bu nedenle, havayolu ve örneğin yer hizmetleri işletmesi tarafından verilen hizmetler de aynı zamanda, havaalanının hizmetinin algılanan kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle, karşılıklı olarak tüm işletmelerin süreçte üzerlerine düşeni yerine getirmeleri esastır.

Diğer Havaalanları

Diğer havaalanlarında yaşanan tüm gelişmeler bir havaalanı işletmesini de yakından etkilemektedir. Bunlar aynı havaalanı sisteminin bir parçası olarak ortak faaliyette bulunuyor olabilirler ya da birbirlerine rakip durumunda olabilirler. Havaalanlarında genel olarak benzer sistemlerin kullanılması ve aynı kural ve düzenlemelere sahip olunması ilişkinin boyutunu da ortaya koymaktadır. Ayrıca, eğer aralarında rekabet varsa havaalanlarının birbirlerine olan etkilerinin daha fazla olması beklenmektedir. Rakiplerin yenilikçi ve rekabetçi hamleleri bir havaalanı işletmesi tarafından yakından takip edilmelidir. Aynı şekilde, bir havaalanı işletmesinin aldığı yönetsel kararlar ve uygulamalar, diğer havaalanlarını da etkilemektedir. Örneğin bir acil durumda rakip dahi olsalar, bir havaalanının trafiğinin diğer havaalanına yönlendirilmesi gerekecektir. Bu durumda, diğer sektörlerde olduğu gibi bir rekabetin havaalanlarında yaşandığını söylemek çok da doğru olmayacaktır.

Hissedarlar

Hissedarların havaalanı yönetiminden beklentisi, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi havaalanı hizmetlerinin kârlı bir şekilde sürmesinin yanında, kanun ve kurallara da uyulmasıdır. Ayrıca tüm havaalanı faaliyetlerinin uygun olarak denetlenmesi, hissedarların yapılan faaliyetlerden haberdar olmaları açısından önemlidir. Hissedarlar doğru bilgilere ihtiyaç duymaktadır ve yatırımlarının güvence altında olduğundan emin olmak istemektedirler. Ardından da bu bilgiler ışığında yatırımlarını sürdürme kararlarını gözden geçirmektedirler. Havaalanlarının yönetim kararları ve operasyonlarındaki etkinlik, hissedarlar ile olan ilişkileri ve hatta diğer tüm paydaşlarla olan ilişkileri etkilemektedir.

Diğer Hizmet Sağlayıcılar

Havaalanlarında diğer hizmet sağlayıcıları, ikram (catering) işletmeleri, havaalanında kullanılan güvenlik amaçlı ve hava tarafında kullanılan diğer donanım tedarikçileri ve bunların bakımlarından sorumlu işletmeler ile uçak bakım işletmeleri ve benzeri işletmelerdir. Yine diğer paydaşlarla olduğu gibi bu hizmet sağlayıcılar da havaalanlarının yönetsel kararlarından ve faaliyetlerinden etkilenmektedirler. Yine bu hizmet sağlayıcılar ile koordinasyon içerisinde çalışılması, faaliyetlerin aksamaması açısından önemlidir.

Çevre Sakinleri

Çevre sakinleri, havaalanı faaliyetlerinden etkilenen diğer bir grubu oluşturmaktadırlar. Diğer paydaşların aksine, bu paydaş grubu havaalanlarının faaliyetlerinin artmasından olumlu etkilenmelerinin yanı sıra olumsuz olarak da etkilenebilmektedirler. Bu olumsuz etkilerin başında, gürültü, hava ve su kirliliği gelmektedir. Havaalanları yerleşim bölgelerine ne kadar yakın ise bu etkileşim daha da artmaktadır. Havaalanları, bu paydaş grubu ile de yakın iletişim içerisinde olmalı ve aldığı kararlarda bu paydaş grubunu da göz önünde tutmalıdır. Bu paydaş grubu ile yapılacak her türlü iletişimde havaalanı, kendilerini de düşünerek adım attığını onlara hissettirmeli ve bunu, almış olduğu kararlara ve faaliyetlerine yansıtmalıdır. Bu paydaş grubunun baskıları ve istekleri doğrultusunda otoriteler tarafından faaliyetlerinin sınırlandırılması olasılık dâhilindedir. Ayrıca havaalanlarının faaliyetlerini ve kârlılığını etkileyecek şekilde, bu paydaş grubu ve otoriteler tarafından çevresel etkilerinin azaltılması konusunda havaalanlarından adım atmaları istenebilir.

SIRA SİZDE 1

Çevre sakinleri tarafından, havaalanının olumsuz etkilerinin azaltılması yönünde yapılan baskılara havaalanları nasıl bir yanıt vermelidirler? Açıklayınız.

Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar

Bu başlık altında devlet, ulusal ve uluslararası otoriteler ile ilgili kuruluşları ele alabiliriz:

Devlet: Her türlü işletmenin temel paydaşlarından biri olan devlet, havaalanları açısından da hem genel çevreye hem de sektörel çevreye etkileri açısından önemlidir. Devletin işletmelerden beklentileri, onların hukuki, ahlaki ve etik düzenlemelerle uyumlu, verimli faaliyetler gerçekleştirmesi ve kamu çıkar ve refahının yükselmesine katkıda bulunmalarıdır. Devletler ve devletlerin kararlarını etkileyen Avrupa Birliği gibi ulusüstü oluşumlar, havacılık sektörünün her alanında olduğu gibi havaalanları üzerinde de derin etkiye sahiptir. Politik kararlar, örneğin gece uçuş yasakları ya da maksimum gürültü seviyesi talepleri gibi uygulamalar havaalanı operasyon ve stratejileri üzerinde muazzam bir etkiye sahip olabilir.

Ulusal ve Uluslararası Düzenleyici Otoriteler: Bunlar havaalanlarının diğer önemli bir paydaş grubudur. Otoriteler kural koyma ve denetleme hakkına sahiptirler ki bu da havaalanlarının uyması gereken bir dizi kuralları gerektirmektedir. Bu kuralların başında emniyet ve güvenlik kuralları gelmektedir. Havaalanları, kural koyucu ve düzenleyi-

ci otoriteler tarafından bu konularda sürekli denetlenmektedir. Aynı zamanda özellikle emniyet ve güvenlik konularında konulan kurallara uymak havaalanlarının faaliyetleri gereği lüzumludur. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO-International Civil Aviation Organization) ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA-The European Aviation Safety Agency) gibi uluslararası kuruluşlar ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü gibi ulusal sivil havacılık otoriteleri düzenleyici ve denetleyici paydaş grubudur. Havaalanı yönetsel kararlarını ve faaliyetlerini belki de en çok yönlendiren paydaş grubu budur. Uyulması gereken kurallar havaalanlarını her zaman zor duruma düşüren, kârlılığını azaltan faktörler olmamaktadır. Bu kurallar ve gereklilikler çoğunlukla yol gösterici ve havaalanı faaliyetlerinin sağlıklı olabilmesi açısından önemli ve gerekli kurallardır.

İlgili Kuruluşlar: Otoritelerin yanında hava taşımacılığı sisteminin işleyişinde düzenleyici ve belirleyici rol oynayan uluslararası ve ulusal kuruluşları da burada *ilgili kuruluşlar* olarak ele alabiliriz. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA-International Air Transportation Association), Uluslararası Havaalanları Konseyi (ACI-Airport Council International), Uluslararası Havayolu Pilotları Birliği (IALPA-International Airline Pilot Association) gibi kuruluşlar ile havacılık sendikaları bunlara örnek olarak verilebilir.

Havaalanları bulundukları çevreden bağımsız olarak düşünülemezler. Bu nedenle, paydaşlarla olan iletişim önemlidir.

DİKKAT

Havaalanı yönetim çevresinde yer alan, havaalanlarının kararlarını etkileyen ve onların kararlarından etkilenen bu paydaş gruplarını ele aldık. Ancak havaalanı yönetim çevresinde burada başlıklar altında ele almadığımız başka paydaş grupları da olabileceği ve bazı durumlarda bunların etkilerinin çok daha yüksek olabileceği unutulmamalıdır. Örneğin yüksek maliyetli havaalanı projelerine kredi veren finans kurumları ya da havaalanı işletmeleri için nitelikli iş gücü yetiştiren eğitim kurumları gibi paydaşlar da havaalanlarının paydaş çevresi içerisinde önemli etkileri olabilecek paydaşlardandır.

Yöneticiler her zaman çevrelerini kontrol edemezler. Ancak yöneticilerin yönetim çevresinde oluşabilecek herhangi bir değişimden haberdar olmaları gerekmektedir. Çünkü bu değişiklikler onların kararlarını ve eylemlerini etkilemektedir. Örneğin, pazara yeni bir rakip girdiğinde yönetsel ortam bundan etkilenmektedir. Rakipleri, havaalanları hizmet fiyatlarını düşürdüğünde, havaalanı yöneticileri bu gelişmeyi görmezden gelmeyi göze alamazlar ve süratle bu değişim karşısında kendi stratejilerini geliştirip uygulamaya koymalıdırlar. Eğer müşterilerimiz bizim yerimize rakiplerimizi tercih ederlerse yine yönetsel ortam bundan etkilenir. Teknolojik gelişmeler işletmenin ötesine geçmiş ise, yönetimin buna süratle uyum sağlaması gerekmektedir.

Bir havaalanının vermekte olduğu hizmet fiyatlarını düşürmesinin çevredeki diğer havaalanlarına ne gibi etkileri olabilir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 2

Havaalanı yönetim çevresini ve bu çevrede meydana gelen değişiklikleri daha iyi kavrayabilmek için, havaalanlarında ve dolayısıyla havaalanı yönetim anlayışında meydana gelen değişimleri de bilmek gereklidir. Havacılığın ilk yıllarından beri havaalanları daha çok devletlerin ya da yerel otoritelerin sahipliğinde idiler. Bu havaalanlarına geleneksel havaalanı ve bu havaalanlarının yönetim anlayışına da *geleneksel havaalanı yönetim modeli* adı verilmektedir. Bu havaalanı yönetim modelinde amaç, trafiğin daha düzgün bir şekilde akışının sağlanmasıdır. Gelir artışı da yalnızca trafiğin artırılması ile mümkün olabilmektedir.

DİKKAT

Geleneksel havaalanı yönetim modelinde esas amaç trafiğin daha düzgün bir şekilde akışının sağlanmasıdır. Gelir artışı ise, trafiğin artırılması ile mümkün olmaktadır.

Daha sonra, trafikte yaşanan artışlar, ekonomi, iş dünyası ve politikalarda meydana gelen değişimler ile birlikte havaalanı işletmeciliğinde de değişimler yaşanmıştır. Bu yaşanan değişim aşamalar halinde günümüze kadar devam etmektedir. Bu aşamalar, özetle *ticarileşme*, *özelleştirme*, *uluslararasılaşma ve küreselleşme* başlıkları altında toplanabilir. Ünitenizin ilerleyen bölümlerinde ele alacağımız bu gelişmelerin sonucunda kaçınılmaz olarak havaalanlarının yönetim anlayışlarında da değişimler meydana gelmiştir.

SIRA SİZDE 3

Havaalanı işletmeciliğinde yaşanan değişimlerden ilki olan ticarileşmenin havaalanı yönetimi üzerinde ne gibi etkileri olmuştur? Açıklayınız.

HAVAALANI YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, havaalanı yönetiminde temel kavramları çeşitli başlıklar altında ele alacağız.

Havaalanlarında Yönetim Kavramı

Yönetim, basit anlamda başkaları vasıtasıyla iş görme bilimi ve sanatıdır. Yönetim bir yandan bilimsel ve akılcı düşünce yöntemiyle mantık çerçevesinde hareket etmeyi içermekte; diğer yandan öngörülü olma, davranışsal beceriler, iletişim becerileri ve sezgilerden yararlanmayı gerektirmektedir. Bu durumda yönetim, bir yönüyle bilim diğer bir yönüyle de sanattır. Gözlem, veri elde etme, bu verileri işleme, işlem sonucu elde edilen bilginin sınıflandırılması, analizi ve bir sistematik dâhilinde kullanılması gibi bilimsel süreçlerin kullanılması yoluyla iş görülmesi yönetim işlevinin görevleri arasındadır. Ayrıca yaratıcı ve farklı kararların alınarak işin gereklerini ötelere taşımak, dönüşümcü liderlik ve farklı vizyonlar geliştirmek gibi konular da yönetimin sanatsal yönleri arasındadır.

DİKKAT

Yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır!

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için iş gücü, sermaye, bilgi, teknoloji ve ham madde gibi gerekli kaynakların etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirilerek planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetlenmesi süreci **yönetim** olarak ifade edilir.

Yönetim, en genel tanımıyla, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için iş gücü, sermaye, bilgi, teknoloji ve ham madde gibi gerekli kaynakların etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirilerek planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetlenmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yönetim kavramının içerisinde;

- belli bir amaca hizmet ediyor olmak,
- gerekli kaynaklara ulaşılması,
- etkililik ve verimlilik,
- yönetim işlevleri

gibi temel ayaklar bulunmaktadır.

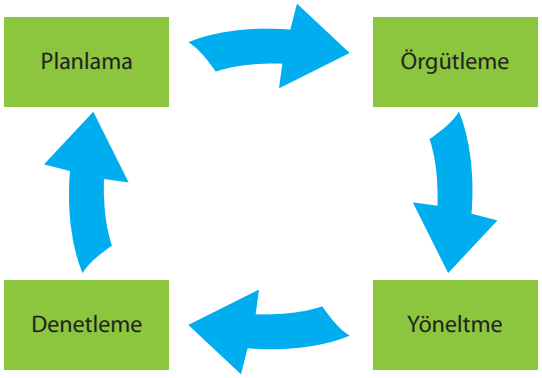
Yönetim süreci, işletme amaçların saptanmasından başlayarak bunların gerçekleştirilmesine yönelik eylem kararlarını içerir.

Yönetim süreci, işletme amaçların saptanmasından başlayarak bunların gerçekleştirilmesine yönelik eylem kararlarını içerir. Eylem kararları da *planlama, örgütleme, yöneltme* ve *kontrol* gibi yönetim işlevlerini içermektedir. Buna göre, yönetsel süreçler amaçların belirlenmesi ile başlar ve bu amaçlara uygun planların yapılmasından, bu planları gerçekleştirecek örgütlenmenin tamamlanması, planlara ve örgütlemeye uygun bir şekilde yöneltme ve koordinasyon faaliyetleri ile devam eder. Son olarak da denetim faaliyeti ile yapılan işlerin sonuçlarının planlar ile karşılaştırılarak neyin hangi ölçüde yapıldığı ortaya çıkarılır. Yönetim süreci, sürekli tekrarlayan döngüsel bir süreçtir. Her bir işlevsel süreçte verilen bir karar sonraki işlevsel süreçleri etkilemekle birlikte kendinden önceki işlevsel süreçlere de **geribildirim** sağlamaktadır. Denetim sürecinde elde edilen bilgiler de yönetim sürecinin tamamına geribildirim sağlamaktadır.

Yönetsel açıdan **geribildirim,** yönetim sürecinde geriye doğru, sistemin faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama amacına hizmet eden bilgi akışıdır.

Şekil 2.1

Yönetim Süreci ve Yönetim İşlevleri



İşletme organizasyonlarının en temel amaçları, kâr beklentisinin yanı sıra varlığını sürdürmek ve bulundukları çevreye ve topluma fayda sağlamaktır. Havaalanlarından da yukarıda bahsedilen paydaşlarına en çok faydayı sağlayacak şekilde yönetim kararları almaları beklenmektedir. Aynı zamanda, hedeflenen kârlılığı da sağlayarak varlığını sürdürülebilir hale getirmesi de beklenmektedir.

Havaalanlarında yönetim, temel olarak diğer işletmelerdeki temel yönetim kavramından ayrılmamakla birlikte havaalanlarının ve havacılığın dinamik yapısından ve beraberinde teknik, ekonomik ve yasal birçok değişkeni de barındırıyor olmasından dolayı karmaşık bir süreçtir.

Tamer Koçel'in *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.) isimli eseri, işletme yönetimi alanındaki Türkçe temel kaynaklardan biridir. Yönetim konusundaki temel bilgilerinizi artırmak için bu kaynağa başvurabilirsiniz.

KİTAP

Havaalanlarında Yönetim Piramidi

Yönetim bir karar alma işidir. İşletme yönetiminde **karar** bir "seçimi" (tercih) ifade eder. Yöneticinin, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri (insan kaynakları) ve maddi kaynakların verildiği kişi olduğunu daha önce de belirtmiştik. Yöneticiden beklenen, bu kaynakları kullanarak organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesidir. Yöneticinin karar alma işlevi burada devreye girmektedir. Yönetici, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için "hangi işlerin yapılacağını" ve "işlerin nasıl yapılacağını" belirlemelidir ki altındaki iş görenler bu işleri yerine getirebilsin. Dolayısıyla yöneticiden beklenen bu seçim işlevini, etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesidir.

İşletme yönetimi açısından **karar,** yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçimdir.

Bir yöneticinin temel görevi, alternatifler arasında seçimler yaparak organizasyona yön vermektir.

DİKKAT

Resim 2.2

Alternatifler Arasında Bir Seçim Yapma İşidir: Yönetim

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

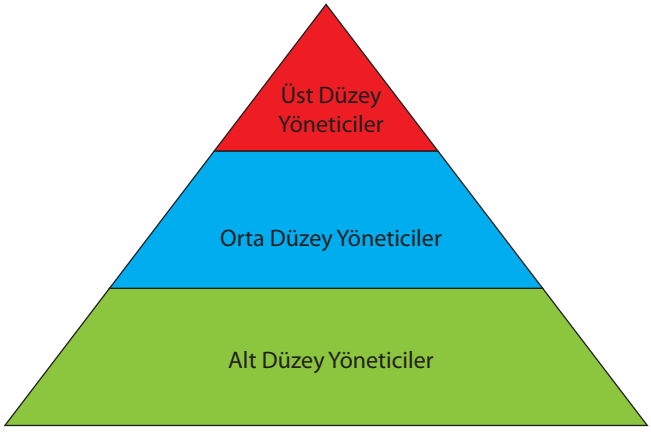


Stratejik kararlar, işletmelerin geleceğini ilgilendiren ve içerisinde çoğunlukla kalıcı ve yapısal ögeler barındıran, işletmenin gerek çevresi ile olan ilişkileri ile ilgili gerekse de tümünü ilgilendiren kararlardır.

İşletmelerde verilen kararları değişik kriterlere göre gruplandırmak mümkündür. İşletmelerde üst düzey yöneticiler yönetim piramidinin en tepesinde yer alırlar. Üst düzey yöneticilerden işletmeler ile ilgili stratejik kararlar almaları beklenmektedir. **Stratejik kararlar,** işletmelerin geleceğini ilgilendiren ve içerisinde çoğunlukla kalıcı ve yapısal ögeler barındıran, işletmenin gerek çevresi ile olan ilişkileri ile ilgili gerekse de tümünü ilgilendiren kararlardır. Genel olarak havaalanı üst yöneticisi, havaalanının uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinden, kısa ve uzun dönem kârlılığından, havaalanı birimlerinin genişletilmesi, geliştirilmesi ya da yeni birimlerin satın alınmasından sorumludur. Kısaca, havaalanlarının büyüme ve genişleme ile ilgili kararları, yeni yatırım kararları ve kârlılığı artıracak yeni stratejiler geliştirilmesi gibi kararlardan üst yönetim sorumludur.

Şekil 2.2

Yönetim Piramidi



Orta düzey yöneticiler daha çok stratejik kararları destekler nitelikte olan *taktik kararları* veren birim yöneticileridir. Taktik yönetim adı da verilen orta kademede bulunan yöneticiler, terminaller, hava tarafı ve ticari işyerleri gibi havaalanı bölümleri ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi ve denetimine ilişkin orta vadeli kararları almaktan sorumludurlar.

Alt düzey yöneticiler ise havaalanı faaliyetleri ile ilgili kısa dönemli yani *operasyonel kararları* almaktan ve operasyonel faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesinden sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, havaalanı faaliyetlerinin gerçekleştiği yerlerde işlerin kesintisiz yürütülmesini sağlarlar. Bunun yanında, faaliyetlerin yürütülmesiyle ilgili olarak planlanmayan günlük değişikliklerin ve olağandışı gelişmelerin de yönetilmesini temin ederler.

Havaalanı yönetiminin en başında *Yönetim Kurulu* ve bu kurul tarafından görevlendirilen *Genel Müdür* bulunmaktadır. Üst düzey yönetim, havaalanlarının kârlılığından, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumludurlar. Havaalanında gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yönetimi ile ilgili en üst düzeyde karar alıcı da yine üst düzey yöneticilerdir.

Orta düzey yöneticiler, genel müdüre bağlı olarak çalışan örgüt yapısına göre sayısı ve sorumluluk alanları değişebilen yöneticilerdir. Çoğunlukla ana faaliyet konularından birisinden sorumludurlar. Yönettikleri birimin tüm faaliyetlerinden ve üst yönetim tarafından belirlenen plan ve stratejileri uygulamaktan ve bunlara bağlı olarak taktik plan ve strateji geliştirmekten yine orta düzey yöneticiler sorumludurlar.

Alt düzey yöneticiler ise üst yönetim ve orta düzey yönetim tarafından geliştirilmiş stratejik ve taktik planların uygulanmasını sağlarlar ve günlük havaalanı faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Bunlar, operasyonel yöneticilerdir. Havaalanı faaliyetlerinin aksamaması, emniyet ve güvenlik kurallarının uygulanması ve sistemde meydana gelebilecek aksaklıkların düzeltilerek işlerin planlandığı gibi yürümesi bu yöneticilerin yönetsel karar almalarıyla gerçekleştirilmektedir.

Üst yönetim, havaalanı ile ilgili sistemin geneline ait olan tüm finansal, insan kaynakları, pazarlama ve satış ile ilgili bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Orta düzey yöneticiler de etkili ve etkin karar alabilmek için kendi birimleri ile ilgili ayrıntılı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Operasyonel yöneticiler ise günlük faaliyetlerin hatasız ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için kendi operasyonel alanları ile ilgili bilgilere eksiksiz sahip olmalıdırlar. Tüm yönetim düzeylerince ihtiyaç duyulan bu bilgiler, havaalanı faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve denetimi için, doğru karar almada kullanılırlar. Muazzam büyüklükteki, her gün yüzlerce uçağın inip kalktığı ve binlerce yolcu tarafından kullanılan havaalanlarında, yönetim işlevlerinin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticilerin gerekli olan bilgilere ulaşabilmesi ancak çok iyi işleyen bilgi sistemleri ile mümkündür. Bilgi sistemleri havaalanı yöneticilerinin en büyük yardımcıları ve karmaşık süreçleri yönetecek doğru kararlar alınması için gereklidir.

Havaalanlarında yönetim işlevlerinin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticilerin gerekli olan bilgilere ulaşabilmesinde iyi işleyen bilgi sistemleri temel gerekliliklerden biridir.

DİKKAT

HAVAALANLARINDA YÖNETİM İŞLEVLERİ

Havaalanlarında yönetim, temelde havaalanı süreçlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için verilen tüm kararlardan oluşmaktadır. Bu kararlar, yönetim piramidinin her aşamasındaki yöneticiler tarafından verilmektedir. Havaalanı amaçlarına ulaşılması yönetim işlevlerinin yerine getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Yönetimin dört temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar; *planlama, örgütleme, yöneltme* ve *denetlemedir.* Her düzeydeki yönetici bu dört temel işlevi kendi sorumluluk alanları dâhilinde kullan-

Yönetimin dört temel işlevi: Planlama, Örgütleme, Yöneltme ve Denetlemedir.

maktadır. Yönetim piramidindeki yönetim kademeleri, yöneticilerin bu dört temel işlevleri kullanma düzeyleriyle ilişkili değildir. Her kademedeki yöneticinin sorumluluklarına dayalı olarak bu dört temel işlevi farklı bir biçimde kullanmaları söz konusudur.

DİKKAT

Havaalanlarında yönetim, temelde havaalanı süreçlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için verilen tüm kararlardan oluşmaktadır.

Planlama

Planlama, işletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir.

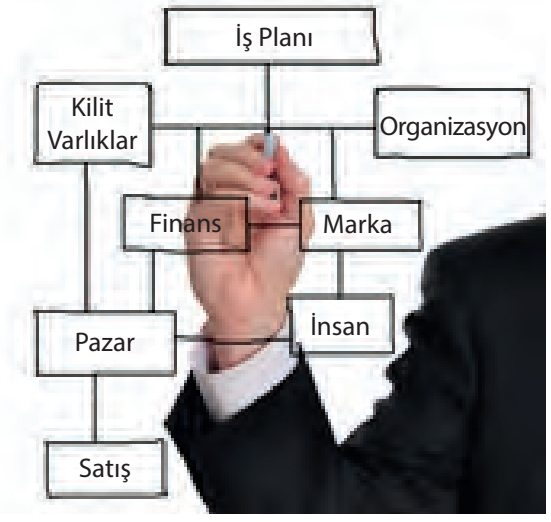
Planlama, en genel anlamıyla, işletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir. Planlama doğası gereği geleceğe yöneliktir. Planlamada kısaca, gelecekte istenen duruma ulaşmak için amaçlar belirlenir ve bu amaçlara ulaşmak için de izlenecek yollar ortaya konulur. Diğer yönetim işlevlerinin başarısı da planlama işlevinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu açıdan planlama işlevi önemlidir. Planlama sürecinde geliştirilen planlar, yönetimin diğer işlevleri ile uygulamaya geçirilir ve en nihayetinde denetim işlevi ile de sonuçlar değerlendirilir. Böylece koordineli bir şekilde diğer işlevler de planlanan faaliyetlerin yerine getirilmesine katkı sağlarlar.

Havaalanları da karmaşık organizasyonlar olarak etkili ve etkin planlara ihtiyaç duymaktadırlar. Havaalanlarında planlama işlevi, daha kuruluş aşamasında dikkatle üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Havaalanının kuruluş yeri, büyüklüğü, gelişme potansiyeli ve olası çevresel etkileri ilk önceleri üzerinde titizlikle çalışılması gereken konulardır. Bu konularla ilişkili olarak daha sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların telafi edilmesi kolay olmayabilir.

Resim 2.3

Havaalanları İçin Kuruluş Aşamasından İtibaren Özellik Arz Eden Bir İşlevdir: Planlama

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



İşletmelerde yapılan planları süreleri açısından *uzun süreli, orta süreli* ve *kısa süreli* planlar olarak sınıflandırabiliriz. Sürenin neye göre uzun ya da kısa olacağı, işletmenin bulunduğu çevrenin durağan ya da dinamik olup olmamasına göre değişmektedir. Belirsizliklerin az olduğu durağan bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmede 10 yılı aşkın uzun süreli planlama yapmak mümkün olabilir. Ancak belirsizliklerin fazla olduğu dinamik bir çevrede bulunan işletmeler için 1-2 yıl dahi uzun süreli planların yapılması için uzun bir süre olabilir. Hazırlanma düzeyi ve kullanım düzeyi açısından planlar ise *stratejik planlar, taktik planlar* ve *operasyonel planlar* olarak sınıflandırılabilir. Çok farklı bir durum söz konusu olmadıkça uzun süreli planlar genellikle stratejik planlar, orta vadeli planlar taktik planlar ve kısa süreli planlar ise operasyonel planlar olarak düşünülebilir.

Stratejik Planlar

Stratejik planlar, geleceği ilgilendiren uzun süreli planlardır. Stratejik planlamanın ilk aşaması ve temeli de **vizyon** geliştirmektir. Vizyon, kısaca işletmelerin gelecekte olmalarını istedikleri yeri tarif etmeleridir. Daha geniş bir tanıma göre ise vizyon, bir örgütün mevcut ortam ve rekabetçi konumunun hayli ötesinde, gelecekteki rol ve hedefleriyle ilgili bir resimdir. İşletmelerin gelecekleri ile bugünleri arasında bir ilişki kuran vizyonun doğru tarif edilmesi **misyon** ve hedeflerini de olumlu yönde etkileyecektir. Misyon ise bir işletmenin ne yapmak ve hangi amaçları yapmak üzere kurulduğunu ve varlık nedeninin ne olduğunu ifade eder. Misyon, işletme amaçlarının en büyüğüdür. Bu nedenle, misyon cümlesi bir işletmenin istikametini göstermektedir. Özgün bir misyon, iş felsefesini, iş değerlerini ve vermek istediği imajı belirler. Havaalanları işletme olarak küresel, ulusal ya da bölgesel olarak kendilerine has vizyon ve misyon belirleyebilirler. Tablo 2.1'de dünyadaki çeşitli havaalanı işletmelerinin kendilerine belirlemiş oldukları vizyon ve misyon cümlelerinden örnekleri görebilirsiniz.

Bir işletmenin gelecekteki rol ve hedefleriyle ilgili resim, **vizyon** kavramı ile ifade edilir.

Bir işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek üzere kurulduğu ve işletmenin varlık nedeni **misyon** kavramı ile ifade edilir.

Havaalanı	Vizyon	Misyon
Dallas Fort Worth International Airport	Dünyayı birbirine bağlamak	Müşterilerine, seçkin hizmetler vermek, küresel erişimi olanaklı kılmak ve hizmet verdiklerine ekonomik yararlar sağlamak
TAV Havalimanları	Hedef seçtiğimiz Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olmak	Havalimanı işletmeciliğinde müşteri odaklı yönetim anlayışımızla tüm paydaşlar için en yüksek değeri yaratmak
Singapore Changi	Ayrıcalıklı insanlar, kavuşan yaşamlar	Singapur'un canlı havacılık ortamında büyüyerek dünyanın önde gelen havaalanı işletmesi olmak ve dünya üzerinde hizmet sunduğumuz toplumları güçlendirmek
Dubai Airports	Dünyanın önde gelen havaalanı şirketi olmak	Dubai'nin refahını ve küresel konumunu güçlendiren dünyanın önde gelen havaalanlarını yaratmak

Tablo 2.1
Havaalanı İşleticilerinin Vizyon ve Misyon Örnekleri

Stratejik amaçların belirlenmesi, gerekli stratejik kaynaklara erişim ve amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler stratejik planlama aşamasında kararlaştırılmaktadır. Havaalanlarında planlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan stratejik planların en önemlisi *Havaalanı Master Planıdır*. Havaalanı master planı havaalanlarında yapılan en uzun süreli plandır. Daha havaalanının kuruluş aşamasında yapılan master plan gelecek 30-50 yılı kapsayacak şekilde büyük bir titizlikle hazırlanmaktadır. Master plan diğer bir deyişle *ana plan*, havaalanlarının büyüme ve gelişmesi için olası tüm ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmalıdır. Havaalanlarında yapılacak tüm planların bu master plana uyumlu olması ve bunu destekler nitelikte olması gerekmektedir. Master planı dışında kalan diğer stratejik planlar, pazara ve ticari hedeflere yönelik planlar olabilir. Stratejik planlar, havaalanı faaliyetlerinde köklü değişimler yaratmakla birlikte kolayca değiştirilebilecek kararlar değillerdir. Yeni bir pist ya da terminal binası yapılmasının kararlaştırılması havaalanında stratejik planlara örnek olarak gösterilebilir.

Master plan diğer bir deyişle ana plan, havaalanlarının büyüme ve gelişmesi için olası tüm ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmalıdır.

DİKKAT

Taktik Planlar

Taktik planlar, stratejik planlara uyumlu ve onları destekleyen orta vadeli planlardır. Havaalanında bulunan her birim, stratejik plana uyumlu olarak kendi taktik planlarını gerçekleştirmelidir. Yeni bir uçak tipine göre hava tarafında ve terminal binasında yapılacak değişiklikler orta vadeli planlar içerisinde değerlendirilebilir.

Operasyonel Planlar

Günlük iş akışı ile ilişkili kısa vadeli değişiklikleri içeren planlar ise operasyonel planlama faaliyetlerinin içindedir. Bunlar, pazar istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verilmesi ve çözüm bulunması gereken konularla ilgili planlamaları içermektedir. Havaalanlarının ticari faaliyetlerinde yapılan değişiklikler operasyonel planlama gerektirmektedir. Örneğin, yeni havayolu işletmelerine ve havayolu iş birliği gruplarına verilen "business lounge" hizmeti ya da yeni bir hızlı geçiş (fast track) hattının planlanması olabilir. Yeni güvenlik prosedürüne uyumlu bir iş akışı geliştirmek de operasyonel planlamaya örnek olarak verilebilir.

Bunlar dışında, kullanma seçenekleri açısından planlar, *sürekli planlar* ve *tek kullanımlık planlar* olarak iki temel parçaya ayrılmaktadır. Geliştirildiklerinde, işletmelerde sürekli uyulması gereken kurallar, politika ve prosedürler sürekli planlar olarak düşünülebilir. Tek kullanımlık planlar ise bir defaya mahsus hazırlanarak kullanılan program, bütçe ve projelerdir. Havaalanlarında uyulması gereken uluslararası ve ulusal yasal zorunluluklara istinaden yayınlanmış el kitapları sürekli planlara örnek olarak verilebilir. Örneğin, Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı ve Kalite El kitabı sürekli planlara verilebilecek en somut örneklerden bazılarıdır. Hazırlanan yıllık bütçeler, herhangi bir proje ve buna bağlı olarak yapılması gerekenler tek kullanımlık planlara örnek olarak verilebilir.

Örgütleme

Örgütleme, işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için, işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir. Örgütleme sürecinde, öncelikle planlar ve planlanan faaliyetler değerlendirilir. Daha sonra, bu faaliyetler uygun bir şekilde gruplandırılarak iş gücü görev ve sorumlulukları belirlenir. Bu süreç içerisinde, işletmelerin bölümlere ayrılması ve gerekli emir-komuta yapısının kurulması gibi temelde çok önemli ve zorlayıcı iki konu üzerinde karar verilir. Örgütleme sürecinin başarıyla tamamlanması diğer yönetim işlevlerinin de etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmelerini kolaylaştırır. Bu aşamada verilecek bir kararın, diğer işlevlerin de işleyişine olumlu ya da olumsuz önemli etkileri olacaktır. Örneğin emir-komuta yapısında yapılan bir hata bir sonraki yönetim işlevi olan yöneltme işlevinin görevini zorlaştırabilir, etkinliğini ve etkililiğini azaltabilir. Bölümlere ayırma esnasında verilen hatalı bir karar da tüm işletme organizasyonunun etkinliğini ve dolayısıyla kârlılığını olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütleme, işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir.

Resim 2.4



Diğer Yönetim İşlevlerinin de Başarısını Belirleyen Süreç: Örgütleme

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

İşletmelerde etkin koordinasyon ve yönetim için işletmelerin değişik birimlere ayrılmasına *bölümlere ayırma* denir. Bölümlere ayırmada genellikle farklı uzmanlık gerektiren işler bir yöneticinin sorumluluğuna verilmektedir. Ancak, ürün/hizmet çeşidi ve coğrafi temelli bölümlere ayırma da mümkündür. Bölümlere ayırma sonucu oluşan biçimsel işletme yapısı da **örgüt yapısı** olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yapısı sadece bölümlendirmeyi değil aynı zamanda emir-komuta yapısını da işaret etmektedir. Emir-komuta yapısı da basit anlamda yöneten ve yönetilenlerin belirlenmesi anlamının ötesinde, aynı zamanda işletme örgütü içerisindeki biçimsel iletişim kanallarını da işaret etmektedir. Bölümlere ayırma sonucunda işletme faaliyetlerinin birim yöneticileri tarafından daha etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi ve denetim işlevinin yerine getirilmesi beklenmektedir. Böylece işletmeyi amaçlarına götürecek iş bölümü benimsenmiş olmaktadır.

Bölümlere ayırma sonucu oluşan biçimsel işletme yapısı **örgüt yapısı** olarak adlandırılmaktadır.

Bölümlere ayırma sonucunda işletme faaliyetlerinin birim yöneticileri tarafından daha etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi ve denetim işlevinin yerine getirilmesi beklenmektedir.

DİKKAT

Yukarıda saydığımız uzmanlık, ürün/hizmet çeşidi ve coğrafi temelli bölümlere ayırma sonucunda ortaya çıkan örgüt yapılarından başka, müşteri gruplarına dayalı, işletme süreçlerine dayalı, karma ve yalın örgüt yapısı olarak adlandırılan farklı örgüt yapıları da bulunmaktadır. Bölümlere ayırma, bazı temel ilkeler gözetilerek yapılmalıdır. Çünkü bölümlere ayırma sonucu kurulacak örgüt yapısı işletmeyi amaçlarına götürmeli ve yönetimde etkililik ve etkinlik sağlamalıdır. Gözetilmesi gereken ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- *Benzer işlerin dikkate alınması: İşlevsel benzerlik* olarak da adlandırılan bu ilkeye göre örgüt yapısı belirlenirken benzer faaliyetler gruplandırılırlar.
- *Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi:* Çalışanların uzman oldukları konuda verimliliklerinin artması beklenmektedir. Böylece tecrübe ve çalışanların niteliklerinden daha fazla yararlanılmış olur.
- *Denetimi kolaylaştırma ilkesi:* Örgüt yapısı belirlenirken yönetimin diğer işlevlerinin yanında kontrol işlevinin de dikkate alınması gerekmektedir. Göz önüne alınan diğer faktörlerle birlikte her zaman kontrol işlevinin de etkinliği ve etkililiği gözetilmeli ve örgüt yapısının bu doğrultuda oluşturulması gerekmektedir.
- *Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi:* Birbiri ile ilişkili faaliyetlerin uyum içerisinde çalışabilmeleri örgüt yapısı oluşturulurken dikkate alınması gereken diğer bir husustur.
- *Giderleri azaltma ilkesi:* Oluşturulacak örgüt yapısının işletme giderlerini de gözetmesi gerekmektedir. Maliyet etkinliğinin de dikkate alındığı bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu ilkeyi zora sokacak bir organizasyon yapısından kaçınmak gerekmektedir.

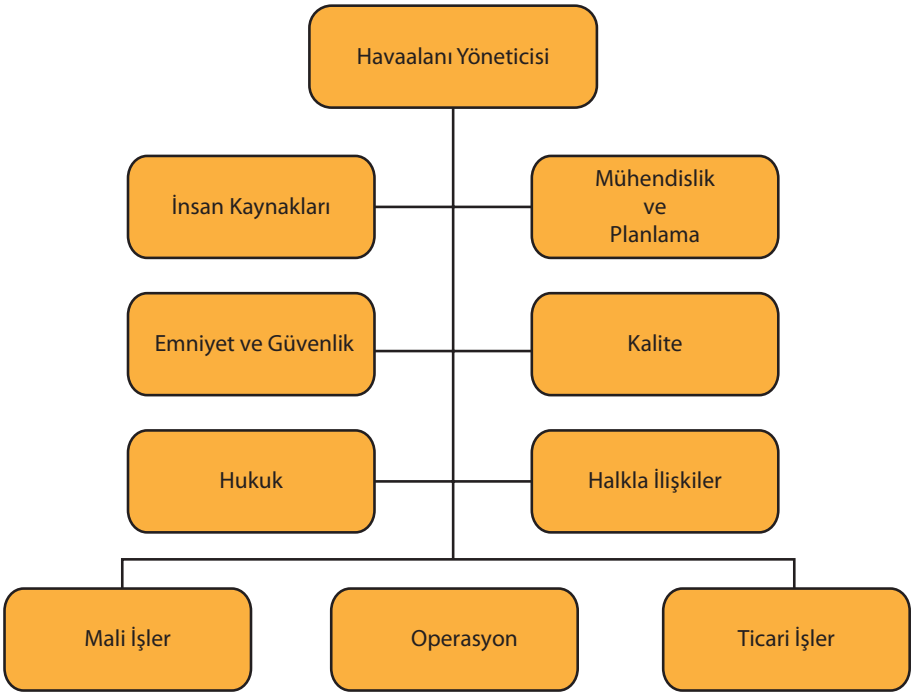
Havaalanları için de örgüt yapısının oluşturulması ve bu doğrultuda yönetimin işlevlerini yerine getirmesi önemli ve kritik bir süreçtir. Çünkü içerisinde karmaşık faaliyetleri barındıran havaalanlarının herhangi bir faaliyetinin aksaması durumunda, yönetimin buna hemen çözüm geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için yeterince esnek, belirsizliğe meydan vermeyen etkin ve etkili bir organizasyon yapısı gerekmektedir.

Şekil 2.3.'te günümüz havaalanları örgüt yapıları göz önüne alındığında temel ve sade bir havaalanı örgüt şeması örneği görülmektedir. Buna göre, havaalanı işlevsel bölümlendirmesi mali işler, ticari işler ve operasyon olarak yapılmış ve insan kaynakları, mühendislik ve planlama, emniyet ve güvenlik, kalite, hukuk ve halkla ilişkiler gibi bölümler de kurmay pozisyonuna yerleştirilmiştir.

Şekil 2.3

Havaalanı Örgüt Şeması Örneği

Kaynak: *Kuyucak, 2007*



Havaalanlarının büyüklüklerine ve sahiplik yapılarına göre değişen birçok farklı organizasyon yapısı görebilmek mümkündür. Örgüt yapısını etkileyen diğer bir husus da, farklı yönetim tarzlarıdır. Merkeziyetçi bir yönetim anlayışının daha biçimsel bir örgüt yapısını tercih etmesine karşın, esnek bir yönetim anlayışına sahip bir havaalanının yönetim kademelerinin azaltıldığı yalın bir örgüt yapısına sahip olması beklenmektedir. Bunun dışında havaalanlarında karma örgüt yapılarının da görülebilmesi mümkündür.

Örgüt yapısını etkileyen diğer önemli faktörlerin başında, havaalanı işletmeciliğinde yaşanan eğilimler ve değişimler gelmektedir. Örneğin, önemli bir eğilim olan ticarileşme, havaalanı örgüt yapısının da buna göre tasarlanması gereğini beraberinde getirmektedir. Şöyle ki; geleneksel örgüt yapısında genellikle havaalanının faaliyetleri işlevsel olarak ayrılmakta ve tüm işletme birimleri düz bir çizgi şeklinde uzanmaktadır. Mühendislik, finans, işletme, operasyon, personel ve güvenlik gibi bölümlerden oluşan bu örgüt yapısında, ticari faaliyetlerin kimin sorumluluğunda olduğu belli değildir. Örneğin, terminaldeki ticari alanların kiralanması işletme ve mühendislik bölümlerince gerçekleştirilirken, sözleşmeler finans bölümüne verilebilmektedir. Ticari faaliyetlerin ayrı bir bölüm olarak oluşturulmamış olması ticari faaliyetlerin yönetimini zorlaştırırken etkinliği ve etkililiği de azaltmaktadır. Ticari faaliyetlerin ihmal edildiği bu örgüt modeli havacılık dışı gelir-

lerini artırmaya çalışan havaalanları için çok dezavantajlıdır. Bunun ötesinde, başlangıçta geleneksel modele göre tasarlanan ve planlanan havaalanlarında sonradan ticari faaliyetlere yönelik değişikliklerin yapılması güç olabilir.

Havaalanı toplam gelirleri içerisinde havacılık dışı gelirlerin payını artırma çabasında olan havaalanları, bu sorunu ancak ticari odaklı bir organizasyon yapısı ile olanaklı kılabilirler. Şekil 2.3.'te verilen havaalanı organizasyon yapısı örneğinde görüleceği gibi ticari faaliyetler ayrı bir işlevsel bölüm olarak organizasyon şemasında yerini almaktadır. Böyle bir organizasyon yapısı ile ticari faaliyetlere daha fazla önem verilmekte ve buna bağlı olarak ticari gelirler artırılabilir. Hatta ticari bölümün yanında havaalanları arasındaki rekabeti göğüsleyecek yeni gelişen havaalanı iş birliklerini ve havaalanı-havayolu ilişkilerini yakından takip edebilecek ayrı bir pazarlama bölümü de oluşturulabilir.

Ayrıca, artan ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için müşteri odaklı düşünen havaalanları için de ayrıca müşteri ilişkileri ayrı bir bölüm olarak tasarlanabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, havaalanları son derece karmaşık iş süreçlerini barındıran büyük işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında havaalanı örgütlerinin yapısı ve işleyişi farklılıklar göstermekle birlikte; uygulanabilir, tek ve mükemmel örgüt yapısından söz etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak, örgüt yapısının özenle oluşturulması havaalanı örgütlerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kritik önem taşımaktadır.

İNTERNET

Havaalanı işletmelerinin organizasyon yapılarının örneklerine internet aracılığıyla ulaşmanız mümkündür. Japonya'daki Narita Uluslararası Havaalanı İşleticisi NAA'e ait organizasyon şemasını şu web adresinde bulabilirsiniz: http://www.naa.jp/en/company/naa_soshiki.html Erişim tarihi: 20.12.2015

SIRA SİZDE 4

Havaalanları için en uygun örgüt yapısı hangisi olabilir? Açıklayınız.

Yürütme

Yürütme işlevi *yöneltme* olarak da ifade edilebilmektedir. Yürütme işlevinde temel amaç, planlanan faaliyetlerin oluşturulan örgüt yapısı ışığında uygulanmasının sağlanmasıdır. Bunun için, yöneticilerin astları arasında bir iş bölümü yapması, onları güdülemesi ve uygulamaya yönelik kararlar alması gerekmektedir. Yürütme kısaca, çalışanları etkileyerek işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirme sürecidir. Bu süreç içerisinde de bölümler arasında, yöneticiler ile astlar arasında ve çalışanlar arasında etkili ve etkin bir iletişim kurulması beklenmektedir.

Yürütme, çalışanları etkileyerek işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirme sürecidir.

Havaalanları, bünyelerinde birçok değişik faaliyeti barındırmaktadır. Bu da aynı zamanda çalışanların birbirinden farklı uzmanlık alanından olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle yürütme işlevi, faaliyetlerin eşgüdümlenmesi ve çalışanların güdülenmesi açısından oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı ve iletişim de faaliyetlerin zamanında ve aksatılmasından yürütülmesi açısından kritik önem arz etmektedir. Birçok bilginin de eşzamanlı olarak paylaşılması gerekmektedir. Her ne kadar bilgi sistemleri sayesinde bilgi paylaşımı kolaylaşsa da işgörenlerin yürütme işlevi ile birlikte güdülenmesi, gözetilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Yürütme süreci en temelinde üç ögeyi barındırmaktadır. Bunlar, **güdüleme, liderlik** ve **iletişimdir.** Yöneticilerin burada görevi, insan faktörünü göz önünde tutarak biçimsel organizasyon yapısının kendisine verdiği yetki ve sorumlukları amaç ve hedeflerine uyumlu bir şekilde kullanarak etkin ve etkili karar almalarıdır.

Güdüleme, liderlik ve **iletişim,** yürütme sürecinin temelindeki üç ögedir.

Güdüleme

Yönetimde, çalışanların davranışlarını etkileyerek onların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlanması **güdüleme** olarak ifade edilir.

Güdüleme (motivasyon), temel anlamıyla insan davranışlarının altında yatan faktörlerin etkilenmesi yoluyla insanların harekete geçirilmesidir. Yönetimde güdüleme ise çalışanların davranışlarını etkileyerek onların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlanmasıdır. Çalışanlar, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmek için istekli ve arzulu olmalıdırlar. Yöneticinin rolü çalışanların bu duygularını harekete geçirmek üzere onları teşvik etmektir.

Güdüleme konusunda yöneticiler tarafından kullanılabilecek birçok teori mevcuttur. Bunlardan en önemli görülen dördüne burada değinmekle yetineceğiz. Bunlar, *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi* ve *Herzberg'in Çift Etmen Teorisi ve Adams'ın Eşitlik teorisi*'dir. Bu teoriler hakkında kısaca bilgi verelim:

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Bu teori, insan ihtiyaçlarının belirli bir sıra izlediği varsayımına dayalı olarak Maslow tarafından geliştirilmiştir. Buna göre önce açlık, susuzluk, uyku gibi *temel ihtiyaçlar* ve sonra sırasıyla *güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları* ve *kendini gerçekleştirme ihtiyaçları* giderilmelidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre, bir önceki ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyacın giderilmesi güdülenme yaratmamaktadır. Diğer taraftan düşük seviyelerdekiler arasından giderilen ihtiyaçlar ise artık kişileri güdülemeyecektir. Bu nedenle o kişinin güdülenmesi için bir üst ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir.

DİKKAT

Maslow, ihtiyaçların hiyerarşik düzende, aşağıdan yukarıya doğru karşılanması gerektiğini öne sürmektedir.

Herzberg'in Çift Etmen Teorisi: Herzberg bu teorisiyle Maslow'un teorisini biraz daha geliştirmiştir. Bu teoriye göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamağında bulunan etmenler (fizyolojik, güvenlik ve bir kısım sosyal ihtiyaçlar) hijyen etmenlerdir ve bu etmenlerin varlığı güdüleme üzerinde herhangi bir etkide bulunmazken yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır. Üst basamaktaki etmenler (üst düzey sosyal, saygınlık ve kendini tamamlama ihtiyaçları) de güdüleyici etmenlerdir. Bu etmenler tam aksine varlığı bireyi güdülerken yokluğu bireyin doyumu üzerinde herhangi bir etki yapmamaktadır. Buna göre insanların motive edilmesi güdüleyici etmenlere bağlıdır. Ancak Herzberg, düşük seviyedeki etmenlerin var olmamasının da genel bir hoşnutsuzluk yaratacağını söylemektedir.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Bu teoriye göre insanlar, sonucunda arzuladığı amacı elde edecekse bunun için daha çok çaba harcayacaktır. Bunun için çalışanları güdülemek isteyen yöneticiler, çalışanların en nihayetinde arzuladıkları amaçlara ulaşabilecekleri konusunda onları ikna etmelidir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, birey, işyerinde kendi girdileri ile aldığı sonuçları diğer bireylerin girdi ve sonuçları ile kıyaslayarak eşitlik ve hakkaniyet algılaması durumunda motive olacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi: J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyin davranışlarının harekete geçirilmesinde, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının yanında; kendisine diğer kişilere göre ne kadar adil ve hakkaniyetli davranıldığı algısı da önemlidir. Birey, iş yerine kendi girdileri ile aldığı sonuçları diğer bireylerin girdi ve sonuçları ile kıyaslayacaktır. Bu girdiler yani katkılar, deneyim, eğitim, çaba, çalışma süresi vb. iken; çıktılar ise maaş, ücret, tanınma, sosyal haklar, statü vb. gibi unsurladır. Bireyle diğerlerinin sağladıkları katkılarla aldıkları sonuçlar dengesiz olursa kişi katkılarını azaltarak dengeyi sağlamaya çalışacaktır.



Resim 2.5

Havacılıkta Ekip Çalışmasının Temeli: Güdüleme, Liderlik ve Iletişim

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Havaalanı çalışanlarının yaptıkları işler birbirinden farklı olup aynı zamanda birçok çalışan birçok farklı iş kolundan ve iş çevresinden gelmiş olabilir. Aynı zamanda işgörenler arasında bireysel farklılıklar olması kaçınılmazdır. Bu durumda tüm çalışanların aynı metodlarla güdülenmesini bekleyemeyiz. Bu nedenle güdülenme teorilerinin havaalanı yöneticileri tarafından iyi analiz edilmesi ve her bir çalışan grubunun ne şekilde güdülenmesi gerektiği konusu üzerinde iyi düşünülmelidir. Örneğin, körük personelinin işlerini hatasız yapması konusundaki ve hatasız yaptığında alacağı ödül ile teknik personelin güdülenmesi arasında ya da üst yönetimden birinin güdülenmesi arasında farklılık olması olağandır. Diğer yandan, özellikle kamu tarafından işletilen havaalanlarında bireyleri güdülemek ayrı bir sorun olabilir. Eşitlik ve hakkaniyet ilkesine göre hareket edilmemesi, politik ya da kişisel birtakım kararlarla yöneticilik pozisyonlarının dağıtılması, gerçek anlamda "çalışan" personelin kendisini değersiz hissetmesine ve motivasyon kaybına neden olabilir. Diğer yandan yöneticilerin ya da pozisyonların liyakatle atanmaması nedeniyle, gerçek anlamda işleri yürütebilecek yetenekte olmayanlar belli pozisyonları işgal eder ve işler yürümez. Kamu işletiminin temel sorunlarından biri de esasında budur.

Liderlik

Liderlik, bir vizyon ışığında birey ve grup davranışlarını etkileme ve gerektiğinde çevreye uyum sağlayacak şekilde değiştirme becerisini de gösterecek şekilde hedefe yöneltme sürecidir. Yöneticiden farklı olarak liderler, güçlerini biçimsel bir organizasyon yapısından ziyade, kendilerini takip eden birey ve gruplardan alırlar. Liderlerin hepsinin ortak yanı insan ilişkisi ve yönetim konularında başarılı olmalarının yanında sorun çözebilme becerilerinin üst düzeyde olmasıdır. Çeşitli liderlik teorileri mevcuttur:

Özellikler Teorisi: Özellikler teorisine göre, birisinin grup içerisinde lider olabilmesi onun sahip olduğu özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler, zekâ, kararlılık, başarma azmi, iletişim yeteneği, kendine güven, dürüstlük gibi kişisel özelliklerdir.

Davranışsal Liderlik Teorileri: Bu teoriler liderliğin kişilerin özelliklerinden ziyade diğer davranışları ile ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Bir araştırmaya göre, liderler katılımcı ve izleyicilerinin görüşlerini daha fazla dikkate alıyorlarsa daha çok tercih edilmektedirler. Yine bir diğer araştırmada da liderlik işe yönelimli ve kişiye yönelimli olarak iki boyutta ele alınmıştır. Buna göre kişiye yönelimli liderlerin daha fazla tercih edildiği orta çıkmıştır. Yine de her iki boyutta da aynı anda başarılı olabilen liderlerin de varlığı öne sürülmüştür.

Durumsal Liderlik Teorileri: Durumsal teoriler, liderliğin lider, izleyiciler ve koşullar bağlamında ortaya çıktığını savunmaktadır. Buna göre, tek bir liderlik yaklaşımı tüm koşullarda başarıya götürmez. Bunun için değişen koşullarda değişen liderlik tarzlarına sahip olmak gerekmektedir.

DİKKAT

Yöneticiler güçlerini biçimsel organizasyon yapısından alırken; liderin güç kaynağı ise, kendilerini takip eden birey ve gruplardır.

Havaalanlarının karmaşık yapısı ve özellikle sebebi ne olursa olsun özellikle kriz durumlarında liderlere ve liderliğe ihtiyaç duyulabilir. İşlerin zamanında yürümesinin gerektiği bir anda panik havasının baş gösterebileceği bir ortamda olayları ve insanları başarıyla yönetebilecek liderler tüm havaalanını ve içindekileri olumsuz durumdan bir anda çekip alabilirler. Liderlerin sadece kriz anında çıkması ve olayları kontrol altına alması beklenmemelidir. Zaten karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havaalanlarında stratejik yön çizilmesinde ve başarıyla yönetilmesinde liderlere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle rekabetçi ortamın havaalanları için de gitgide arttığı düşünülürse işletmeye yön verecek bir liderin havaalanı işletmeciliğinde de önemi yadsınamaz.

İletişim

İletişim, duygu, düşünce ve görüşlerin kişiler ve gruplar arasında aktarılma sürecidir. İşletme organizasyonları için iletişim, işletme faaliyetlerinin ve özellikle yönetim işlevlerinin başarıyla uygulanması için çok önemlidir. Yönetim işlevleri iletişim yoluyla aktarılan bilgiler yoluyla gerçekleştirilir. Kısacası yönetimin ve yöneticinin iletişim becerisi ne kadar yüksek ise başarıya ulaşma olasılığı bir o kadar artmaktadır. İletişim süreci bir organizasyonda bilgi taşıma, ilişkilere aracılık etme, kararların bildirilmesi ve geri bildirim sağlama gibi önemli işlevleri sağlamaktadır.

İletişim süreci, bir organizasyonda bilgi taşıma, ilişkilere aracılık etme, kararların bildirilmesi ve geri bildirim sağlama gibi önemli işlevleri sağlamaktadır.

İletişim süreci kısaca, bir göndericinin iletmek istediği mesajı kodlayarak uygun bir iletişim kanalı yoluyla alıcıya göndermesi ve alıcının da kodlanan mesajı çözümleyerek mesaj ile ilgili geribildirim sağlamasıdır. İletişim sürecini etkileyen faktörler de göndericinin ve alıcının algıları, seçilen iletişim kanalı ve çevresel koşullardır.

Organizasyonlarda, *yatay* ve *dikey iletişim* olmak üzere iki türlü biçimsel iletişim boyutu bulunmaktadır. Dikey iletişim, astların ve üstlerin arasında olmak üzere aşağıya doğru ve yukarıya doğru olmak üzere iki kısımdan oluşur. İletişim, yönergeler, emirler, kurallar gibi yazılı olabileceği gibi toplantı ve birebir görüşme şeklinde sözlü olarak da sağlanabilir. Yatay iletişimse aynı düzeyler arasında gerçekleşir.

Güvenlik ve emniyetin bir gereklilik olduğu tüm havacılık faaliyetlerinde olduğu gibi havaalanlarında da iletişimin doğru ve yerinde kullanılması çok önemlidir. Herhangi bir iletişimsizlikte ya da iletişim sürecinin herhangi bir aşamasından kaynaklanacak şekilde hatalı ve eksik iletişim durumunda, havaalanı faaliyetleri aksayacağı gibi önemli bir emniyet ve güvenlik açığı da ortaya çıkabilir. Havaalanlarının günlük operasyonları başta olmak üzere her türlü süreç, yüksek düzeyde ve kaliteli iletişimi gerektirmektedir. Hatta bu iletişimin yalnızca havaalanı işletmesi içerisinde değil, havayolları, yer hizmeti işletmeleri, devlet kuruluşları gibi, havaalanı ortamında ve hava taşımacılığı sürecinde yer alan tüm paydaşlarla etkin biçimde sağlanması gerekmektedir.

Denetim

Denetim, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olarak planlananlar ile yerine getirilen faaliyetlerin karşılaştırılarak; neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının araştırılması sürecidir. Denetim işlevi, diğer yönetim işlevlerine aynı zamanda geribildirim sağlayarak; diğer işlevlerin de doğru ve amaca uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Denetim süreci, bir işin olması gerektiği şekilde yapılabilmesi için standartların belirlenmesi, sonuçların ölçülmesi, standartlar ile sonuçların karşılaştırılması ve gerekliyse düzeltme önlemlerinden oluşmaktadır. Diğer tüm işletmelerde olduğu gibi havaalanları

Denetim, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olarak planlananlar ile yerine getirilen faaliyetlerin karşılaştırılarak, neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının araştırılması sürecidir.

için de, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi ve varsa gerekli düzeltmelerin yapılması hayati bir öneme sahiptir.

İşletmeler, faaliyetlerini *geriye dönük, eşzamanlı* ve *ileriye yönelik denetleme* olmak üzere üç farklı biçimde ölçebilirler. Bunları kısaca açıklayalım:

Geriye Dönük Denetim

Yapılmış faaliyetlerin ve verilen hizmetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi *geriye dönük denetim* kapsamına girmektedir. Bu denetim *geleneksel denetim* olarak da adlandırılır. Gerçekleşen faaliyetlerin sonuçları ölçülerek önceden oluşturulan performans standartları ile karşılaştırır ve daha sonra da gerekiyorsa düzeltme faaliyetleri gerçekleştirilir.

Eşzamanlı Denetim

Gerçekleştirilen faaliyetlerin aynı anda denetlenmesi *eşzamanlı denetim* kapsamına girmektedir. Bu denetim, bilgi sistemleri yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi izleme ve gözlem yoluyla da yapılabilir. Her bir faaliyetin eşzamanlı olarak denetlenmesi faaliyetin doğası açısından ya da maliyet nedeniyle mümkün olmayabilir. Bu nedenle eşzamanlı denetlenmesi gereken kritik faaliyetler belirlenmeli ve eşzamanlı denetime tabi tutulmalıdırlar.

Eş zamanlı denetim yapılması bir havaalanının denetim ile ilgili tüm sorunlarını çözebilir mi? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 5

İleriye Yönelik Denetim

İleriye yönelik denetim, özellik arz eden kritik öneme sahip faaliyetlerde hataların ve riskin en aza indirilmesi için, olası sorunların önceden belirlenerek ileriye yönelik olarak iyileştirmeyi amaçlamaktadır. İleriye yönelik denetim, faaliyet girdilerine odaklanır ve girdi kalitesi garanti altına almaya çalışılır. Böylece gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki hata oranının azaltılması hedeflenir. Havaalanlarında özellikle emniyet ve güvenlik risklerinin önceden belirlenerek olası ihlallerin önlenmesi sağlanır. Hatalar sonucunda ortaya çıkması muhtemel kayıpların göze alınmadığı durumlarda ileriye yönelik denetim yapmak esastır. Bunun için istenmeyen durumun ortaya çıkma olasılığına ve ortaya çıktığında yaratacağı etkinin derecesine göre, oluşacak riskler sistematik olarak analiz edilir ve önleyici faaliyetlerle riskleri giderme yoluna gidilir.

Günümüzün işletme dünyasında, faaliyet sonuçlarına odaklı ölçme yerine, süreçlere ve süreçlerin geliştirilmesi esasına dayalı ölçüm metotlarının; finansal ölçümler yerine ise performansa dayalı ölçümlerin giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Kalite ve emniyet yönetim sisteminin yasal bir zorunluluk olduğu havaalanları için denetim faaliyeti yönetsel denetimin yanında, kalite ve emniyet yönetim sisteminin birer faaliyeti olarak da sürekli olarak yapılmaktadır. Havaalanları da karmaşık organizasyonlar olarak, çoklu ölçütler kullanarak faaliyetlerini ölçmekte ve özellikle hizmet sektöründe yer alan bir işletme olarak müşteri odaklı ölçüm sistemleri de benimsemektedirler. Bu nedenle, müşterilerin de denetim sürecine dâhil edilmesi anlamlı olmaktadır. Kitabınızın Havaalanlarında Performans ve Kalite Yönetimi başlıklı 6. ünitesinde havaalanlarında denetimi çok daha ayrıntılı ele alacağız.

HAVAALANI YÖNETİMİNDE YENİ EĞİLİMLER

Havaalanı sektöründe yaşanan bazı değişimler gerek dünya genelindeki ekonomik eğilimlerden kaynaklanmakta gerekse de hava taşımacılığı sektöründe yaşanan gelişmeler sonucu gerçekleşmektedirler. Yaşanan her türlü değişim ister istemez havaalanı sektörünün sahiplik yapısından, havaalanı tasarımına ve yönetim anlayışına kadar havaalanlarında bir dizi değişimin de yaşanmasına neden olmaktadır. Bu ünitede, yaşanan bu değişimlerin havaalanı yönetimi açısından etkileri incelenecektir.

Ticarileşme

Daha önceleri kamu sahipliğinde bulunan havaalanları, bir anlamda kamu hizmeti sunduklarından, yönetim anlayışı olarak da bürokratik yönetim anlayışının bir parçası idiler. Buna göre, ticari yönetim anlayışından uzak olarak işletildiler. Hava taşımacılığı sektörü büyüyüp geliştikçe özelleştirme ile birlikte ticari yönetim anlayışına da sahip olmaya başladılar. Avrupa'daki havaalanlarının başını çektiği bu anlayış dünyanın çeşitli yerlerinde farklı zamanlarda giderek yer almaya başlamıştır.

Havaalanı sektöründe **ticarileşme,** havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü, ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir.

Havaalanlarının **ticarileşmesi** son yirmi yılda artarak devam etmiştir ve gelecekte de bu eğilimin artması beklenmektedir. Ticarileşme, havaalanında perakende mağazalarının sayısının artmasının ötesinde bir anlayıştır. Havacılık dışı gelirleri artırma çabaları, proaktif pazarlama ile pazarlama faaliyetlerinde daha iyi rol alma ve finansal ve kalite yönetimine daha fazla önem verme konuları ticarileşmenin odak noktaları arasındadır.

Ticarileşme anlayışının gelişmesi ile birlikte, havaalanları özel yatırımcıların dikkatini çekmiş; özelleştirmenin kapıları açılmıştır. Böylece, havaalanı sahiplik yapılarında da değişimler meydana gelmiştir. Diğer bir gelişme de havaalanı işleticisi şirketlerin artması ve bunların dünyanın çeşitli yerlerinde havaalanı işleticisi olma fırsatlarını değerlendiriyor olmalarıdır.

Ticarileşme şüphesiz en çok, havaalanı yönetiminde değişimin meydana gelmesini sağlamıştır. Geleneksel yönetim modeli yerine, kârlılığın önemli bir amaç haline geldiği ticari anlayış ve hizmet kalitesinin ön planda olduğu müşteri odaklı yönetim anlayışları gelişmiştir. Tüm yönetim işlevleri de bu bakış açısına göre yeniden revize edilmiştir. Planlamadan kontrole kadar olan yönetim sürecinde alınan kararlarda ve yerine getirilen faaliyetler bu anlayışa göre tasarlanmış ve uygulanmaya başlanmıştır.

Özelleştirme

Ticari anlayışın yerleşmesinin ardından, havaalanı sektöründe görülen diğer önemli bir gelişme de özelleştirmedir. Hava taşımacılığı sektörünün büyümesi ile birlikte havaalanları kapasitelerinin yetersiz hale gelmesi özelleştirme çabalarının artmasına sebep olmuştur. Özelleştirme sonucunda, havaalanı sektörüne yapılan yatırımlar artmış ve kapasitelerinin artırılma çabaları, kısmen de olsa bu soruna çare olmuştur. Özelleştirme ticarileşme sonrasındaki bir gelişme olsa da ticari yönetim anlayışının daha da yerleşmesi yine özelleştirmeler ile artmaktadır. Kamu işletmeleri, özel havaalanı işletmeleri ile rekabet etmek durumunda kaldıkça etkin ve verimli yönetim arayışlarına girmektedirler. Havaalanı özelleştirmeleri toplumun bazı kesimleri tarafından çeşitli sebeplerle eleştirilmektedir. Bunlar; havaalanlarının tekel yaratması, ticari anlayış ile yönetildiklerinde hizmet kalitesinin düşürülüp yalnızca kâr odaklı birer işletmeye dönüşmeleri ve çevrelerine vermiş olduğu zararları önemsemeyen işletmeler haline gelmeleri gibi endişelerdir. Paydaşların havaalanı üzerindeki bu endişeleri ve baskıları da havaalanı yönetiminin kararlarında paydaşların da dikkate alınmasını gerektirmektedir. Buna göre, havaalanları hem sosyal sorumluluk bilinci, hem de sürdürülebilirlik adına attığı her adımın paydaşlarını da ilgilendirdiğini göz önünde tutarak ona göre bir yönetim anlayışı benimsemek durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.



Özelleştirme uygulamaları aynı zamanda ticari yönetim anlayışının daha da yerleşmesine de neden olmaktadır.

Havaalanlarında ticari anlayışın dünya genelinde yaygınlaşması ile birlikte, özelleştirme çabalarının da bu ölçüde yaygınlaştığı görülmekle birlikte; her zaman ticari yönetim anlayışının sadece özelleştirilen havaalanlarında görüldüğü yanılgısına düşmemek lazım-

dır. Çünkü özelleştirilmediği halde ya da belirli bir kısmı özelleştirildiği halde yönetim anlayışı olarak ticari yönetim anlayışı ile yönetilen bağımsız ya da yarı bağımsız havaalanları da mevcuttur.

Havaalanı özelleştirme uygulamaları, ülkeden ülkeye ve projenin kendine has özellikleri nedeniyle farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık, devletin ya da havaalanının sahibi olan yerel otoritenin özelleştirme sonucu neyi elde etmek istediğine de bağlıdır. Bazen havaalanının tüm faaliyetleri özelleştirme kapsamında özel yatırımcılara sunulmakta, bazı uygulamalarda da yalnızca belirli bir kısmı özelleştirilmektedir. Bu da genellikle havaalanı terminalleri olmaktadır. Havaalanları özelleştirmesinde genellikle 5 farklı çeşit özelleştirme uygulaması kullanılmaktadır:

Hisse payı arzı: Bu özelleştirme türünde, havaalanı hisselerinin bir kısmı ya da tamamı halka arz yoluyla hisse senetleri piyasasında satışa sunulmaktadır.

Doğrudan satış: Havaalanının bir kısmının ya da tamamının ihale ya da ikili görüşmeler yoluyla yatırımcılara satılmasıdır. Doğrudan satış genellikle sıradan yatırımcılara değil de havacılık sektörü ile ilgili bir iş yapan ya da başka havaalanlarında da yatırımları bulunan işletmelere yapılmaktadır. Bu, aynı zamanda havaalanı yönetimi ile ilgili bilgi birikiminin ve tecrübelerin aktarılmasını da mümkün kılmaktadır.

İmtiyaz devri: Havaalanının bir kısmının ya da tamamının bir ya da bir grup havaalanı işletmecisine belirli bir süre işletmesi için devredilmesidir. Anlaşma şartlarının titizlikle hazırlanması gereken, aslında karmaşık bir özelleştirme yöntemidir. Genellikle havaalanı yönetimini devralan işletmeler başlangıçta ödenen paraya ek olarak yıllık gelirlerinden belirli bir miktar para öderler. Aynı zamanda havaalanlarının da yenilenmesi ve büyütülmesi söz konusu ise bu yatırım, yapılan anlaşmaya dâhil edilebilir.

Proje finansmanı: Bu tür özelleştirmede kullanılan çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte, en yaygın olanı yap-işlet-devret modelidir. Burada, havaalanının bir kısmı ya da tüm işletmeciliği belirli bir süre boyunca proje yatırımını gerçekleştiren ve kaynakları sağlayan işletmelere devredilmektedir. Bu özelleştirme daha çok büyük çaplı kaynak gerektiren yeni bir havaalanı ya da yeni bir terminal binası yapımında yaygındır.

Yönetim devri: Bu özelleştirme türünde sahipliği devlette kalmak şartıyla günlük faaliyetlerin yürütülmesi sorumluluğu belirli bir süre ile havaalanı işleticisine verilmektedir. Bu özelleştirme türünde ya devlet her yıl belirli bir miktar parayı işleticiye ödemekte ya da işletici geliri üzerinden belirli bir miktar parayı devlete ödemektedir.

Havaalanı özelleştirme uygulamaları, ülkeden ülkeye ve projenin kendine has özellikleri nedeniyle farklılıklar göstermektedir.

DİKKAT

Kitabınızın Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı ve Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı başlıklı ünitelerinde havaalanlarındaki özelleştirme uygulamaları üzerinde daha ayrıntılı olarak durulacaktır.

Uluslararasılaşma ve Küreselleşme

Özelleştirme eğilimlerinin bir sonucu olarak bazı havaalanı işletmecileri ulusal sınırları aşarak uluslararası ve hatta küresel işletmelere dönüşmüşlerdir. Bu dönüşüm, sadece mevcut havaalanı işleticileri için değil, aynı zamanda, daha önce havaalanı işletmeciliği tecrübesi olmayan ya da bu konuda tecrübesi az olan işletmelerde de yaşanmıştır. Havaalanı işletmeciliğinin cazibesi, günümüzde geleneksel havaalanı işletmecilerinin dışında birçok farklı sektörden işletmeyi de bu sektöre çekmekte ve bir küresel havaalanı yönetimi pazarı oluşmaktadır. Pazarın yeni oyuncuları arasında finansal yatırımcılar, büyük emlak şirketleri, büyük inşaat firmaları, havayolları, yer hizmetleri, ikram ya da mağaza işletmeciliğinde uzmanlaşmış bulunan havaalanı imtiyaz işletmeleri ve diğer ulaştırma şirketleri yer almaktadır.

Özelleştirme ya da ticarileşme yönelimlerine diğerlerinden önce başlayarak, havaalanı işletmeciliği konusunda dünyanın önde gelen havaalanları durumuna gelen büyük işleticiler için, küreselleşmede temel amaç pazarı genişletmektir. Bazı havaalanı işleticileri, kendi ülkelerinde işlettikleri havaalanlarında edindikleri operasyonel ve yönetsel başarılı tecrübelerini, başka yerlerdeki havaalanlarının da işletmelerine talip olarak transfer etmek istemektedirler. Büyümek ve yayılmak isteyen başarılı havaalanı işleticileri için hâlihazırda işlettikleri havaalanlarının fiziksel olarak büyüme şansı düşük ise sınırlar dışına açılmaktan başka bir yol bulunmamaktadır. Her ülkenin havaalanlarından aldıkları vergiler, kurallar ve yaptırımlar değişkenlik gösterebilir. Bazen kendi ülkelerindeki havaalanlarının kâr oranının düşük olması nedeniyle de hâlihazırda havaalanı işletme tecrübesi bulunan bu işleticilerin, kârlı olarak gördükleri pazarlara girmek istedikleri görülmektedir.

Resim 2.6

Günümüzde Ulusal Sınırları Aşarak Küresel Bir Sektör Haline Gelen Havaalanı İşletmeciliği

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Sadece özel yatırımcılara ait olan havaalanı işletmeleri değil, devlet sahipliğindeki havaalanları da uluslararası ve küresel pazarda faaliyet göstermeye isteklidirler. Bunun nedenlerinden biri de sadece belirli bir bölgeye odaklanmış havaalanı işleticilerinin, olası kriz durumlarında zor durumda kalmalarıdır. Bunun için küresel pazarda faaliyet göstermek avantaj yaratmaktadır.

Havaalanı İş Birlikleri

İş birliği, iki veya daha fazla işletmenin ortakların her birinin beklenti ve çıkarlarına hizmet eden birtakım amaçlara ulaşmak için kurmuş oldukları stratejik, taktik ya da operasyonel düzeydeki ortaklıklardır.

Havaalanı sektöründe küreselleşmenin diğer biçimi ise artan rekabet ve iş birliği eğilimlerinin getirdiği **iş birlikleridir (alliances)**. İş birliği, işletmelerin, iş birliğine konu olan belli faaliyet alanlarında ortak hareket etmesi ve kaynak paylaşımı temeline dayanmaktadır. Bu iş birlikleri, kapsamlarına göre stratejik, taktik ya da operasyonel düzeyde olabilmektedir. Stratejik iş birliklerine, *şirket ittifakları* ya da *stratejik ortaklık* adı da verilmektedir. Havayolu iş birlikleri kadar yaygın ve popüler olmasa da son yıllarda havaalanlarının da aralarında iş birliği yaptıkları görülmektedir. Havayolları gibi yoğun rekabet, maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmak gibi baskılarla karşı karşıya kalan havaalanlarının da havayolları gibi diğer havaalanları ile iş birlikleri geliştirecekleri beklenilmiş, ancak havaalanları arasındaki iş birlikleri havayolu iş birlikleri kadar yaygınlaşmamıştır. Yine de günümüzde sayıları fazla olmasa da havaalanları da diğer havaalanları ile iş birlikleri geliştirmekte ve avantajlarından yararlanmaktadırlar. 1999 yılı sonlarında gerçekleşen Schipol-Fraport iş birliği havaalanı sektöründe görülen ilk büyük iş birliğidir. Bu havaalanı işletmeleri, Avrupa'da merkez olmaları, birbirlerini tamamlayıcı hizmet sunmaları, benzer küreselleşme aşamasında olmaları ve aynı stratejik amaçları paylaşmaları gibi nedenlerle iş birliğine karar vermişlerdir.

Havaalanlarının özelleştirilmesi ile paralel olarak son yıllarda, tüm dünyada küresel veya bölgesel ölçekte bazı havaalanı işleticisi gruplar oluşmuştur. Havaalanı endüstrisinde özelleştirmelerin son dalgasının bir etkisi olarak konsolidasyon gerçekleşmektedir. Yaşanan bu konsolidasyon, iş birlikleri ve şirket birleşmeleri yoluyla oluşmaktadır. Havaalanı iş birliği daha çok tarafların ortak stratejiler geliştirmeleri yönündedir. Karar alma konusunda her bir iş birliği üyesi bağımsız olarak hareket etmektedirler. Ancak, bağımsız karar alırlarken iş birliğinin de çıkarını gözetmektedirler. Diğer tarafta şirket evliliği yapmış olanlar merkeziyetçi bir karar alma mekanizmasına sahip olarak tek elden yönetilmektedirler. Daha çok havayollarına, yolculara ve kargo göndericilerine sağlanan hizmetlerde konsolidasyon gözlenirken havacılık dışı hizmetlerde ve yer hizmetlerinde konsolidasyon henüz gerçekleşmemektedir.

Havaalanı iş birlikleri pazarlara erişim ya da ağlarını genişletme amaçları taşıyan havayollarının iş birliklerinden farklı olarak daha çok bilgi, tecrübe ve finansal kaynak paylaşımı temellidir. Havaalanları, daha çok şu konularda iş birliği beklentisi içerisindedirler:

- Ortak uluslararası yatırım projeleri,
- Ekipman alımı ve diğer tedarik,
- Yer hizmetleri ve kargo operasyonları,
- Bilgi teknolojileri,
- Havaalanlarında perakende işleri,
- Pazarlama faaliyetleri,
- Eğitim faaliyetleri ve
- Sosyal sorumluluk projeleri.

Diğer endüstrilerde olduğu gibi havaalanları için de iş birlikleri, sinerji ve ölçek ekonomileri yaratan bilgi, beceri ve teknoloji transferi sağlamaktadır. Özellikle uluslararası projelerdeki iş birlikleri, riskin ve yatırım gereksiniminin paylaşılması iş birlikleri sayesinde olanaklı hale gelmektedir. Birçok ülkede yabancı sermaye için mevcut olan giriş engelleri, iş birlikleri sayesinde aşılabilmektedir. Bu açıdan iş birlikleri, birçok durumda yabancı şirketler için o ülkede iş yapabilmenin tek yolu haline gelmektedir.

Havaalanı Kentleri

Havaalanlarının bulundukları bölgenin ekonomisine olan katkıları son yıllarda giderek önemli olmaktadır. Havaalanları bir anlamda etrafındaki iş yaşamını şekillendiren önemli faktörlerden birisi olmuştur. Bu etkilerin de ötesinde havaalanları, artık kendileri ve yakın çevreleri ile birlikte bir ekonomik cazibe merkezine dönüşmektedir. Bu oluşum, günümüzde bir kavram haline gelmekte ve *havaalanı kenti (aerotropolis)* olarak adlandırılmaktadır. Avrupa'da ve Asya'da havacılık faaliyetlerinin yoğun olduğu yerlerde yeni gelişmekte olan bu havaalanı kenti konsepti, daha çok, bir havaalanının gelişimi ve büyümesine paralel olarak havaalanı içinde ve etrafında geliştirilen ticari ve endüstriyel faaliyet alanlarını kapsamaktadır. Havaalanları aynı zamanda farklı ulaştırma sistemleri arasında geçiş yapılan intermodal ulaştırma merkezlerine dönüşmektedir.

Günümüzde havaalanları artık yakın çevreleri ile birlikte bir ekonomik cazibe merkezine dönüşmektedirler.

DİKKAT

Havaalanı kentlerinin çekirdeğini, havaalanı altyapı kolaylıkları oluşturmaktadır. Buna, genel havacılık terminali, kargo terminali ve bakım onarım tesisleri gibi havacılık faaliyetleri ile ilgili olan diğer kolaylıkların eklenmesi ile havaalanı, daha geniş bir hizmet yelpazesine kavuşmuş bir havaalanına dönüşmektedir.

Bunların da üzerine havacılık faaliyetleri dışında kalan otel, alışveriş ve iş merkezleri gibi kolaylıklar eklenmesi ile daha da gelişmiş bir havaalanına ulaşılmış olmaktadır. Bu gelişmiş havaalanı modeli de havaalanında ve çevresinde var olan kolaylıkları ile cazip hale dönüşmüş olmaktadır.

Eğlence merkezleri, tıbbi hizmetler, depolar ve dağıtım merkezleri gibi iş gelişimine ek olarak üretim işletmeleri, spor merkezleri ile havaalanına doğrudan erişimi olan yerleşim merkezlerinin de kurulması havaalanı kenti konseptine ulaşılmasını sağlamaktadır. Böylece havaalanları normal bir kentin sahip olabileceği tüm imkânlara kavuşmuş olmaktadır.

Özet

AMAÇ 1 *Havaalanı yönetim ve iş çevresini tanımlamak*

Havaalanı yönetim ve iş çevresi, havaalanı yöneticilerinin işletme ile ilgili olarak aldıkları kararları etkilemektedir. Bu nedenle, çevrede olan biten gelişmeleri yöneticilerin sıkı sıkıya takip etmeleri gerekmektedir. Çünkü bu gelişmeleri doğru analiz ederek bu konulara ilişkin yönetsel karar almaları gerekmektedir. Paydaşlar, işletme faaliyetlerinden etkilenen ya da işletme faaliyetlerini etkileyen gruplardır ve havaalanı yönetsel kararlarından dolaylı ya da dolaysız olarak etkilenmektedirler. Aynı şekilde paydaşlar da havaalanı yönetsel kararlarını etkilemektedirler. Havaalanı paydaşları, çalışanlar, yolcular ve ziyaretçiler, havayolları ve diğer havacılık işletmeleri, diğer hizmet sağlayıcılar, hissedarlar, çevre sakinleri, düzenleyici ve denetleyici kurumlardan oluşmaktadır.

AMAÇ 2 *Havaalanı yönetiminde temel kavramları tanımlamak*

Yönetim, bir yandan bilimsel ve akılcı düşünce yöntemiyle mantık çerçevesinde hareket etmeyi içermekte, diğer yandan öngörülü olma, davranışsal beceriler, iletişim becerileri ve sezgilerden yararlanmayı içermektedir. Yönetimin hem bilimsel hem de sanatsal yönleri bulunmaktadır. Havaalanlarında yönetim, temel olarak diğer işletmelerdeki temel yönetim kavramından ayrılmamakla birlikte; havaalanlarının ve havacılığın dinamik yapısından ve beraberinde teknik, ekonomik ve yasal birçok değişkeni de barındırıyor olmasından dolayı karmaşık bir süreçtir. Yönetim, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için iş gücü, sermaye, bilgi, teknoloji ve ham madde gibi gerekli kaynakların etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirilerek planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetlenmesidir.

AMAÇ 3 *Havaalanı yönetim işlevlerini açıklamak*

Yönetimin dört temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etmedir. Her düzeydeki yönetici bu dört temel işlevi kendi sorumluluk alanları dâhilinde kullanmaktadır. Planlama, en genel anlamıyla işletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir. Uzun süreli planlar genellikle stratejik planlar, orta vadeli planlar taktik planlar ve kısa süreli planlar ise operasyonel planlar olarak düşünülebilir. Örgütleme, işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir. Yöneltme olarak da ifade edilebilen yürütme işlevi, planlanan faaliyetlerin oluşturulan örgüt yapısı ışığında uygulanmasının sağlanmasıdır. Bunun için yöneticilerin astları arasında bir iş bölümü yapması, onları güdülemesi ve uygulamaya yönelik kararlar alması gerekmektedir. Denetim, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olarak planlananlar ile yerine getirilen faaliyetlerin karşılaştırılarak, neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının araştırılması sürecidir. Denetim işlevi diğer yönetim işlevlerine aynı zamanda geribildirim sağlayarak diğer işlevlerin de doğru ve amaca uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

AMAÇ 4 *Havaalanı yönetiminde yeni eğilimleri anlatmak*

Havaalanı sektöründe yaşanan bazı değişimler gerek dünya genelindeki ekonomik eğilimlerden kaynaklanmakta gerekse de hava taşımacılığı sektöründe yaşanan gelişmeler sonucu gerçekleşmektedirler. Yaşanan her türlü değişim ister istemez havaalanı sektörünün sahiplik yapısından, havaalanı tasarımına ve yönetim anlayışına kadar havaalanlarında bir dizi değişimin de yaşanmasına neden olmaktadır. Bu değişimlerden başlıcaları, ticarileşme, özelleştirme, uluslararasılaşma ve küreselleşme, havaalanı işbirlikleri ve havaalanı kentleri olarak sayılabilir.

Kendimizi Sınayalım

1. Geleneksel havaalanı yönetim modelinde amaç, çoğunlukla aşağıdakilerden hangisidir?

a. Havaalanındaki ticari faaliyetleri artırmak
b. Kâr elde etmek
c. Küresel bir işletmeye dönüşmek
d. Trafiğin düzgün bir şekilde akışını sağlamak
e. Havacılık dışı gelirleri artırmak

2. Havaalanlarının gürültü ve çevre kirliliği konusunda adım atması aşağıdaki paydaş gruplarından en çok hangisi tarafından beklenmektedir?

a. Çevre sakinleri
b. Hissedarlar
c. Havayolları
d. Ziyaretçiler
e. Çalışanlar

3. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarında stratejik bir plana örnektir?

a. Güvenlik tehditlerine karşı yeni ekipmanlar alınmasının planlanması
b. Gelecek yıl bütçesinin hazırlanması
c. Sosyal sorumluluk projelerinin planlanması
d. Havaalanı kolaylıklarının yeni bir uçak tipine uygun hale getirilmesinin planlanması
e. Havaalanı master planlaması

4. Aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisi işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir?

a. Planlama
b. Yürütme
c. Yöneltme
d. Örgütleme
e. Denetim

5. Liderliğin, lider, onu izleyenler ve koşullar bağlamında ortaya çıktığını savunan liderlik teorisi aşağıdakilerden hangisidir?

a. Durumsallık teorisi
b. Çift etmen teorisi
c. Özellikler teorisi
d. Davranışsal liderlik teorisi
e. Beklenti teorisi

6. Havaalanlarında ileriye doğru denetim aşağıdaki hangi fonksiyon için hayati derecede önemlidir?

a. Pazarlama birimi
b. Finans birimi
c. Emniyet ve güvenlik
d. Hukuk işleri
e. Bilgi işlem

7. Havaalanında yayınlanmış el kitapları aşağıdaki hangi plan türlerine bir örnektir?

a. Bütçe planı
b. Program planı
c. Stratejik plan
d. Sürekli plan
e. Bir defaya mahsus plan

8. Havaalanı toplam gelirleri içerisinde havacılık dışı gelirlerin payını artırma çabasında olan havaalanları için aşağıdaki örgüt yapılarından hangisi daha uygundur?

a. Ticari odaklı örgüt yapısı
b. Matriks örgüt yapısı
c. Bürokratik örgüt yapısı
d. Proje odaklı örgüt yapısı
e. Merkeziyetçi örgüt yapısı

9. Günlük faaliyetlerin planlandığı gibi aksamadan yürümesi hangi düzey yöneticilerin aldığı kararla sağlanır?

a. Üst düzey yöneticiler
b. Orta düzey yöneticiler
c. Alt düzey yöneticiler
d. Kurmay yöneticiler
e. Stratejik düzey yöneticiler

10. Faaliyet girdilerine odaklanan ve böylece gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki hata oranının azaltılması hedeflenen denetim türü aşağıdakilerden hangisidir?

a. Eşzamanlı denetim
b. Hatasız denetim
c. İleriye yönelik denetim
d. Geleneksel denetim
e. Geriye dönük denetim

Okuma Parçası

"Genellikle büyük havaalanlarının tekel olduklarına inanılmaktaydı. Çünkü talep yolcular tarafından belirlenmekte idi ve bunun için havaalanları bir başka havaalanı ile rekabete girip talep toplamak durumunda değildi. Buna ek olarak ikili hava hizmeti anlaşmalarından dolayı havayollarının istedikleri havaalanını seçmek konusunda sınırlı şansa sahiptiler. Bu durum şu an bazı pazarlarda hala geçerliliğini korumaktadır. Ancak günümüzde havaalanlarının yolcu, yük ve havayolu için rekabet etmeleri için birçok fırsat vardır. Kamu sektörü kontrollü bir endüstriden liberalleşme sonucu serbestleşen havayolu endüstrisi, havaalanlarındaki bu değişimde büyük rol oynamaktadır. Havaalanları arasındaki rekabetin yaşanmasında havayolu işbirlikleri ve düşük maliyetli havayollarının gelişmesi özellikle etkili olmuştur.

Havaalanları arasındaki coğrafi yakınlık, doğal olarak yakın havaalanları arasında rekabeti de beraberinde getirmektedir. Özellikle birden fazla havaalanının bulunduğu büyük şehirlerde rekabetin yaşandığı açıkça görülmektedir. Londra, Paris ve Amerika'daki New-York ve Washington şehirleri buna birer örnektirler. Aynı grupların sahipliğinde olan havaalanları arasında rekabetin derecesi haliyle düşük kalırken; diğerleri arasında bir rekabetin varlığı kuşkusuzdur. Bu tür rekabetin yaşandığı yerlerde genellikle bir havaalanı diğerlerine göre daha dominant bir rolde iken, diğerleri ikincil havaalanı olmaktadırlar. Örneğin, Londra'da sağlanan geniş yelpazedeki çeşitli hizmetlerin verildiği Heathrow birincil havaalanı iken; Gatwick ve Stansted ise daha çok ikincil havaalanı rolündedirler. İkincil havaalanları genellikle daha çok turizm ve bölgesel havacılık gibi özellikli hizmet sunmaktadırlar. Ayrıca birincil havaalanının kapasitesinin yetmediği durumlarda oradan taşan trafiğe hizmet vermektedirler. Kendilerini büyük havaalanlarına alternatif olarak gören düşük maliyetli havaalanları da vardır. Bunlar, genellikle yoğun olmamaları nedeniyle, düşük maliyetli havayolları tarafından tercih edilmektedirler. Bu havaalanları hızlı operasyona müsait olduklarından dolayı düşük maliyetli havayolu iş modeline uygun havaalanlarıdır.

Havayollarına merkezi üs olarak hizmet veren havaalanlarına karşı rakip olmak oldukça zordur. Çünkü bu havaalanları havayolu ağlarının düğüm noktalarıdır. Aynı şekilde bağlantı hizmetini bir anda sağlayabilmek diğer havaalanları açısından oldukça güçtür. Bu durumda çoğu havaalanı havayollarının faaliyet stratejilerine bu açıdan bağlıdırlar. Pazara yeni giren bir havaalanının mevcut havaalanları ile altyapı yatırımlarının çok maliyetli olması nedeniyle rekabet şansı oldukça düşüktür. Altyapı yatırımlarının maliyetlerinin karşılanabilmesi için yıllık belli bir sayının üzerinde trafiğe hizmet veriliyor olması gerekmektedir. Bu da pazara yeni giren havaalanları açısından oldukça zorlayıcı bir durumdur. Son olarak, havaalanlarının hizmetleri karşılığında talep ettikleri fiyatlar diğer bir rekabet sahasıdır. Özellikle düşük maliyetli havayolları ve turistik charter havayolları için fiyat oldukça önemlidir. Bu havayollarına sunulan özel fiyatlar, havaalanları arasındaki fiyat rekabetinin varlığını da açıkça ortaya koymaktadır.

Kaynak: Graham, A. (2008). Managing Airports: An International Perspective, Oxford: Elsevier, 3. Baskı

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Yönetim Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Yönetim Çevresi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Planlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "Örgütleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise "Liderlik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise "Denetim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise "Planlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise "Örgütleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Yönetim Piramidi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Denetim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yalnızca havaalanları değil, tüm havacılık sektörü hava kirliliği yaratan emisyon gazları nedeniyle suçlanmaktadır. Bunun yanında, özellikle havaalanlarının yakınında yaşayan çevre sakinleri de gürültü kirliliğinden şikâyetçi olmaktadırlar. Havaalanları bu konularda kendilerine gelen şikâyetler karşısında sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporlaması yaparak bu konulardaki çalışmalarını tüm paydaşlarla paylaşmalıdır. Onlara, çevreyi korumak adına olumlu adımlar attıklarını ve bulundukları topluma faydalı olduklarını iyi bir iletişim yoluyla anlatmalıdırlar.

Sıra Sizde 2

Çevredeki bir havaalanının hizmet ücretlerini düşürmesi, müşterilerde diğer havaalanlarının da aynı şekilde davranmaları beklentisi oluşturabilir. Eğer bu havaalanı diğer havaalanlarının ikamesi konumundaysa bu doğrudan rekabet avantajı yaratacağından, diğer havaalanlarının da bu duruma karşı hemen bir önlem alması gerekmektedir. Bu da bir dizi yönetsel kararı gerektirir. Doğrudan hizmet ücretleri düşürülerek karşılık vermek bir seçenek olabilir. Diğer seçenekler de mevcut müşterileri elde tutmak için diğer bazı konularda onlara sağlanan avantajlar ve teşvikler olabilir.

Sıra Sizde 3

Ticarileşmenin havaalanlarının yönetim anlayışında birtakım değişimler yaratması kaçınılmaz bir sonuçtur. Buna bağlı olarak yönetim işlevlerinde de farklılıklar olması normaldir. Özellikle havaalanlarının örgüt yapıları ticari yönetim anlayışına göre yeniden şekillendirilmiştir. Kısacası ticari anlayışının getirdiği amaç ve hedeflere ulaşma çabaları tüm yönetsel çabalarla ortaya konmuştur.

Sıra Sizde 4

Belirli bir örgüt yapısı için 'Havaalanları açısından en uygun örgüt yapısıdır.' diyemeyiz. Uygun bir örgüt yapısı havaalanına özgü koşullara göre değişiklik gösterebilir. Havaalanının büyüklüğü, sahiplik yapısı, yönetim anlayışı ve bulunduğu ülkeye ait koşullar örgüt yapısı hakkında belirleyici faktörler olabilir.

Sıra Sizde 5

Eşzamanlı denetim, özellikle hizmet işletmeleri için arzulanmasına karşın, maliyetleri ve uygulamadaki güçlükler nedeniyle her zaman mümkün olamamaktadır. Havaalanlarında da, birer hizmet işletmesi olarak eşzamanlı denetimin kuşkusuz üstünlükleri vardır. Ancak, havaalanlarında emniyet ve güvenliği enbüyüklemek adına ileriye yönelik denetime de ihtiyaç bulunmaktadır. Muhtemel riskler bulunmalı ve ortaya çıkmadan bu risklerin giderilmesi ve azaltılması yönünde adımlar atılmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Doganis, R. (1992). **The Airport Business**, 1st Ed. London: Routledge.

Graham, A. (2013). **Managing Airports: An International Perspective**, 4th Edition, London: Routledge.

Hartmut Wolf, H., Forsyth, P. ve Niemeier, H.M. (2011). **Airport Alliances and Mergers – Structural Change in the Airport Industry**, Journal of Air Transport Management, January

Koçel, T. (2011) **İşletme Yöneticiliği,** 13. Baskı, İstanbul: Beta.

Kuyucak, F. (2007). **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kuyucak, F. ve Vasigh, B. (2011). **Privatization and Regulation: A Review of Airport Industry Practices**, International Journal of Global Business and Economics, 06.

Mirze, S. K. (2010). **İşletme,** 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Wald, A., Fay, C., Gleich, R. (Ed.) (2010). **Introduction to Aviation Management,** Berlin: Lit Verlag.

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Havaalanı mülkiyet ve işletim biçimlerini açıklayabilecek,
- Havaalanı kamu-özel iş birliği modellerini irdeleyebilecek,
- Havaalanlarında özelleştirme kavramını dünyadan ve Türkiye'den örneklerle açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Havaalanı Mülkiyeti
- Havaalanı İşletimi
- Özelleştirme
- Kamu Özel İş Birliği
- Ticarileşme
- Küreselleşme
- Yap-İşlet-Devret
- Altın Pay
- Regülasyon
- Doğal Tekel

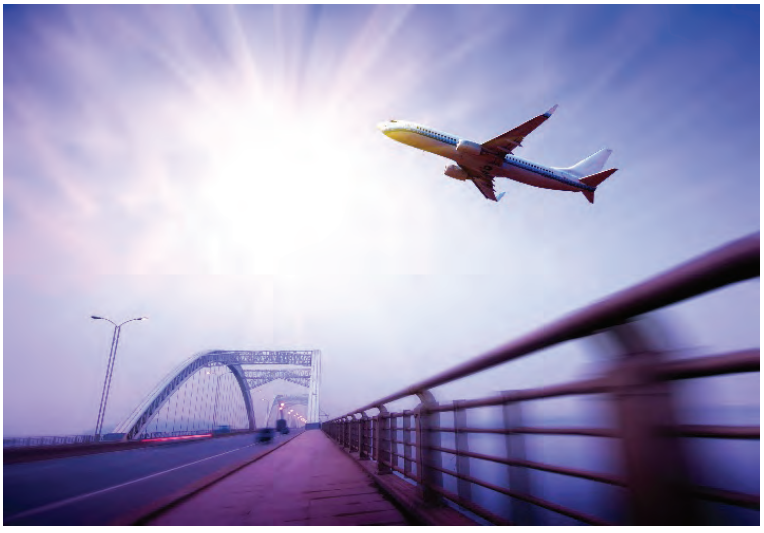
İçindekiler



Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı

GİRİŞ

Havayolu ulaştırması sektörü son 30 yılda çok hızlı büyüme yaşamıştır. Bunun temel nedeni ise yirminci yüzyılda havacılık alanında kaydedilen yapısal ve teknolojik gelişmeler ve dünya ekonomisinde yaşanan değişimlerdir. Bu büyüme ile birlikte talep artmış, havaalanı kapasiteleri yetersiz kalmış, havaalanı altyapılarına gerekli yatırımların yapılmaması durumunda koşulların kötüye gideceği anlaşılmış ve hedef olarak öncelikle havaalanı ve hava trafiği yetersizliklerinin çözülmesi belirlenmiştir.



Resim 3.1

Hava Ulaşımına Talebin Sürekli Artması ve Havaalanlarının Kapasiteleri

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Kamu kaynaklarının kıt olması ve yatırımlara ayrılan kaynakların kısılması ya da bu kaynakların daha çok gelir getirmeyen kamu hizmetlerine yönelmesi üzerine, dünyada birçok ülke yeni yatırımların finansmanı için özelleştirme yöntemini de kullanmaya başlamışlardır. Burada "özelleştirme" kavramı, havaalanı mülkiyet ve işletme yapısına kamu dışında özel sektörün de dâhil olması anlamında kullanılmıştır. Bu çerçevede, kavram, havaalanının özel sektöre mülkiyet satışı anlamının da ötesinde kamu ve özel sektörün iş birliği yapmasını ifade edecek şekilde **Kamu Özel İş Birliği-KÖİ (Public Private Partnership-PPP)** şeklinde kullanılmıştır.

Genel anlamda **KÖİ,** bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

Geleneksel anlayışta kamu hizmetlerinin ve bazı malların kamu tarafından üretilmesi anlayışı hâkimken bu faaliyetlere özel sektörün katılımı, son yıllarda artan bir hız kazanmaktadır. Kamu özel iş birliği yöntemini klasik yöntemlerden ayıran en önemli özellik, özel sektör ile iş birliğinin sadece inşaat aşamasında değil işletme aşamasında da devam etmesidir. Özel sektörün bu faaliyetlere katılımının şekline bağlı olarak kamu özel iş birliği modeline de farklı isimler verilmektedir. Ülkemizde uygulanmakta olan Yap-İşlet-Devret, Yap-İşlet, İşletme Hakkı Devri ve Yap-Kirala gibi modeller KÖİ uygulamalarının birer örneğidir. Havaalanlarında da yaygın olarak kullanılan KÖİ modeli başlangıçta, ülkelerin altyapı yatırım gereksinimlerinin karşılanması için bir finansmanı yöntemi olarak görülürken günümüzde özel sektörün verimli işletmecilik becerilerinden yararlanılacağı, kamunun ise yatırımların koordinasyonu, denetleme ve politika belirleme görevlerini üstlendiği bir yönetim modeline dönüşmektedir.

DİKKAT

Özel sektörün çeşitli isimler altında kamunun mal ve hizmet üretimine katıldığı uygulamalar Kamu-Özel İş birliği olarak adlandırılmaktadır.

Kitabınızın bu bölümünde temel amaç, sektörde yaşanan değişimler ışığında havaalanı mülkiyet ve işletim yapısının incelenmesidir. Bu kapsamda, havaalanlarında özelleştirme ve kamu özel iş birliğine dayalı işletim biçimleri dünyada yaşanan örnekler ve Türkiye tecrübesinin yansıtılması ile konu ele alınmıştır.

HAVAALANLARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER

20. yüzyılın son çeyreğinde ekonomik, sosyal ve siyasal anlamdaki etkileşimler ve değişimler sonucunda, tüm altyapı hizmetlerinde olduğu gibi, havayolu ulaştırması sektöründe de devletin rolü birtakım değişikliklere uğramış, hizmet üreten ve işleten devlet anlayışından, politika belirleyen ve regüle eden devlet anlayışına doğru bir dönüşüm yaşamıştır. Havayolu ulaştırması içinde havaalanları açısından yaşanan değişimler şu üç grupta toplanabilir:

- Ticarileşme
- Özelleştirme
- Küreselleşme

Ticarileşme

Havaalanı **ticarileşmesi,** kamu elindeki ve kamu hizmeti anlayışı ile idare edilen havaalanlarındaki yönetim anlayışının, ticari hedef ve amaçların belirlendiği ticari iş odaklı yönetim anlayışına dönüşmesini ifade eder.

Humphreys tarafından yapılan tanıma göre **ticarileşme**, kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dâhil edilmesidir. Havaalanlarının kamu hizmeti anlayışındaki yönetim biçiminden ticari iş odaklı hale dönüşmesini sağlayan ve ilk olarak Avrupa'da ortaya çıkan ticarileşme hareketi, daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkân vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır.

Burada temel olarak havaalanının mülkiyeti kamuda kalmakta, fakat yönetim anlayışı kamu elinde ya da özel sektör eliyle farklılaşmaktadır. Havaalanlarının daha ticari işletmelere dönüşümünde öncelikle hedef müşteri kitlesi genişletilmiştir. Geleneksel modele göre havaalanının müşterisi yalnızca havayollarıdır. Bu anlayışa göre, yolcular ve kargo sahipleri ise havayollarının müşterisi olarak kabul edilmekte, fakat havaalanları için doğrudan müşteri olarak düşünülmemektedir. Yaşanan ticarileşme hareketi sonunda, yolcular, havayolu işletmeleri ve acentelerin yanı sıra, havaalanı çalışanları, karşılama/uğurlama amaçlı gelen ziyaretçiler, çevredeki yerleşimlerde yaşayanlar ve çevrede bulunan işletmeler de havaalanı müşterileri olarak kabul edilmektedir.

Havacılık dışı gelirlere olan ilginin artması ile ticari alanlara daha fazla yer ayrılmaya başlanması ve ticari gelirlerde de artış yaşanması bu dönemde yaşanan bir başka gelişme olmuştur. Bu sayede, havayolu işletmeleri ve dolaylı olarak yolcuları etkileyen havacılık ücretlerinin (uçak iniş ve park ücretleri vb.) düşük seviyelerde tutulmasının ve ticari gelirlerden elde edilen kaynağın havaalanı yatırımları için kullanılabilmesinin de mümkün olacağı anlaşılmıştır.

Havaalanlarının yönetim biçimleri, ticari faaliyetlerinin verimliliğinin ve dolayısıyla havacılık dışı gelirlerinin belirleyicisi durumundadır. Havaalanlarının ticarileşme sonucunda yeni kazanç yolları iki gruba ayrılabilir. Bunlar *kira gelirleri* ve *kullanım hakkı gelirleridir.*

Kira Gelirleri; havayolu şirketlerine, yer hizmeti şirketlerine, uçak sanayi şirketleri ve ikram (catering) hizmetleri veren işletmelere kiralanan ofis, hangar, araç park alanı ve diğer hizmet kiralarından alınan kira gelirleridir.

Kullanım Hakkı Gelirleri, diğer bir deyişle imtiyaz gelirleri, havaalanı içinde faaliyette bulunan işletmelerden, bazı imkânlardan yararlanmaları ya da belirli hizmetleri havaalanı içinde satmaları karşılığında elde edilen paylardır. Bu işletmeler vergili ya da vergisiz (duty free) mağazalar, ikram hizmeti veren işletmeler (restoran, kafeterya vb.), banka, postane, seyahat acenteleri, araba kiralama acenteleri, reklam hizmetleri, oto park yerleri ve eğlence hizmeti sunan işletmeler gibi her türlü ticari faaliyeti sunan işletmelerdir.

Havaalanlarında son yıllarda yaşanan ticarileşme akımıyla ne tür değişiklikler olmuştur? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 1

Ticarileşme, daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkân vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır.

DİKKAT

Özelleştirme

Dünyada 1980'li yılların sonuna kadar ilerleyen ticarileşme hareketlerini 1990'lı yıllarda özelleştirme uygulamaları izlemiştir. Kamu kaynaklarının kıt olması ya da bu kaynakların gelir getirmeyen ve ticari olmayan kamu hizmetlerine yönelmesi üzerine özelleştirme yöntemi yeni yatırımlara finansman sağlanması amacıyla uygulanmaya başlanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde 1988 yılında 2,6 milyar dolar olan özelleştirme gelirleri 1992 yılında 23,1 milyar dolar seviyesine yükselmiş, aynı yıl için gelişmiş ülkelerde özelleştirme gelirleri 17,3 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Belirtilen dönem içinde gelişmekte olan ülkelerdeki özelleştirme gelirlerinin üçte birini ulaştırma, haberleşme ve enerji gibi altyapı sektörlerinde uygulanan özelleştirmeler oluşturmuştur.

Genel anlamda havaalanı özelleştirmesi, kamu tarafından sahip bulunulan ve sağlanan havaalanı hizmetlerinden tamamının ya da bir kısmının üretim ve satış haklarının özel hizmet sunucusuna transfer edilmesidir. Özelleştirme terimi havaalanları için düşünüldüğünde kamunun, mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralamalar yoluyla feragat etmesidir. Havaalanı özelleştirmesine yol açan faktörler 4 grupta toplanabilir:

- Kamu harcamalarında kısıtlamalara gidilmesi yönündeki artan baskılar sonucunda, hem doğrudan yatırım/sermaye harcamaları hem de sübvansiyonlar kısıtlanmıştır.
- Dünyada sürekli artan hava trafiğine cevap verebilecek havaalanı altyapısı için ihtiyaç duyulan finansman miktarı da gitgide artmaktadır. Dünyada 2000-2010 yılları arasında ikiye katlanacağı tahmin edilen hava trafiğine cevap verebilecek havaalanı

altyapısı için ihtiyaç duyulan finansman miktarı ICAO tahminlerine göre 350 milyar dolar olarak tahmin edilmiştir. Bu rakamın kamu tarafından karşılanabilmesi yönündeki zorluklar yüzünden, özel teşebbüsün havaalanı yatırımlarına yönlendirilebilmesi üzerine alternatifler düşünülmeye başlanmıştır. Günümüzde de bu artış devam etmektedir. Boeing'in tahminlerine göre, 2015-1034 yılları arasında hava taşımacılığı yolcu pazarı yılda ortalama %4,9 büyürken, 38.050 yeni uçak hizmete girecektir. Kargo pazarı ise 1980 yılından bu yana yıllık ortalama %5,3'lük bir oranda büyümüş ve büyümeye de devam etmektedir. Kargo pazarı içi 20 yıllık öngörülen yıllık ortalama büyüme %4,7'dir. Bu talep artışları, havaalanı finansman gereksiniminde de artış anlamına gelmektedir.

- Devletin her zaman en iyi hizmet sunucusu olmadığına dair anlayışın giderek yaygınlaşmasıyla hizmetlere özel kesimin dâhil edilerek daha esnek yönetim anlayışının kurulabileceği de tartışılmaya başlanmıştır.
- Havaalanlarının da bir ticaret ya da iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması, bu yatırımlara özel şirketlerin ilgisini artırmıştır.

Havayolu şirketlerinin liberalizasyon içinde bulunmaları, havaalanlarını da daha fazla müşteri odaklı olmaya itmiş, ticari hale gelen havaalanları özel şirketlerin de yatırım yapma konusunda ilgisini çekmiştir. İlk olarak 1987 yılında İngiliz Havaalanı İdaresi BAA'in (British Airports Authority) özelleştirilmesinin ardından hareket giderek hızlanmış, birçok ülke özelleştirme uygulaması yapıyor duruma gelmiştir.

Küreselleşme

BAA, Fransız Paris Havaalanları İdaresi ADP (Aeroports de Paris), Frankfurt ve Viyana Havaalanı yönetimleri uzun bir dönemden beri havaalanı, işletmeciliğinde marka olma yolunda bir hayli ilerlemiş durumdadırlar. Örneğin ADP inşaat/yapı projelerinin yönetimi alanında üne kavuşurken, Frankfurt Havaalanı yönetimi İspanya, Newark (New York) ve Nairobi'ye kadar uzanan bir coğrafyada yer hizmetleri ve bagaj sistemleri alanında iddialı hale gelmiştir. Özelleştirme, bu alanda uluslararası fırsatların da doğmasına imkân vermiştir.

Özelleştirme yapılan havaalanlarına ilgi duyanlar yalnızca geleneksel havaalanı yönetim şirketleri ile sınırlı kalmamıştır. Kargo şirketlerinden inşaat şirketlerine kadar uzanan bir yelpazede yer alan şirketler de havaalanı yönetimi alanında ortaya çıkmışlardır.

Havaalanı sektörünün de küreselleşme hareketi yaşamakta olduğu izlenmektedir. Küreselleşme yolunda rekabet için uygun yönetim yapısının, tecrübeli havaalanı işleticisi, mühendislik şirketi ve finansal ortak şeklinde kurulması uluslararası pazarda aranılan bir şart olmaktadır.

DİKKAT

Ülkemizden küresel havaalanı işletmecilerine örnek olarak Tepe Akfen Havalimanlarını (TAV) verebiliriz. Bu şirket Tunus, Letonya ve Hırvatistan gibi ülkelerde havalimanı işletmeciliğinin çeşitli alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

HAVAALANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI

Havaalanları kullanılmaya başladığı günden bugüne büyük ölçüde kamunun mülkiyeti ve işletimi altında faaliyet gösteren kuruluşlar olarak görülmüşlerdir. Ancak özellikle son çeyrek yüzyılda, hava taşımacılığı sektörünü etkileyen *serbestleşme, ticarileşme* ve *özelleştirme* eğilimleri ile havaalanlarının hem mülkiyet hem de işletim yapısı değişmiştir. Bu değişim henüz çok yaygın olmamakla birlikte havaalanı sektöründe yaşanan küreselleşmenin etkisiyle yayılma hızının daha da artması beklenmektedir.

Havaalanı mülkiyet ve işletim biçimleri açısından farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni uygulamaların ülkeden ülkeye ve hatta aynı ülke içerisinde çeşitlilik göstermesidir. Aslında günümüzde dünya çapında havaalanlarının mülkiyet ve

işletim yapısı, kamu ile özel sektör arasında çeşitli düzeylerde yer alan bir görünüm sergilemektedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Tamamen kamu idaresi altında,
- Kısmî özelleştirme ve
- Tamamen özelleştirme.

Bu görünüme paralel olarak **havaalanlarının mülkiyet ve işletim biçimleri** Tablo 3.1'de görüldüğü gibi üç ana başlık altında toplanabilir:

- Mülkiyeti ve işletimi devlete ait havaalanları,
- Devlet ve özel teşebbüs ortak mülkiyetinde ve işletimindeki havaalanları ve
- Özel mülkiyete ait havaalanlarıdır.

Havaalanı mülkiyet ve işletim biçimleri üçe ayrılabilir. Bunlar; devlete ait havaalanları, devlet ve özel teşebbüs ortak havaalanları ve özel mülkiyete ait havaalanlarıdır.

Mülkiyeti ve İşletimi Devlete Ait Havaalanları	Devlet ve Özel Teşebbüs Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havaalanları	Özel Mülkiyete Ait Havaalanları
• Merkezi Kamu Mülkiyeti ve İşletimi • Kamu Mülkiyeti ve Ticari Odaklı Kamu Şirketleşmesi • Bölgesel veya Yerel Yönetim Mülkiyeti ve İşletimi	• Hisse Senedi Arzı, • Blok Satış, • İmtiyaz Devri, • Proje Finansmanı Yoluyla Özelleştirme, • Yönetim Sözleşmeleri, • Ortak Girişim Şirketleri	

Tablo 3.1
Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Biçimleri

Kaynak: *Kuyucak, 2007.*

Mülkiyeti ve İşletimi Devlete Ait Havaalanları

Havaalanları birçok ülkede kamu mülkiyetinde bulunmaktadır. Bunun en temel nedeni, havaalanlarında sunulan hizmetin kamu hizmeti olarak görülmesidir. Havaalanlarında devlet mülkiyeti ve işletiminin üç temel biçimi:

- Merkezi Kamu Mülkiyeti ve İşletimi,
- Kamu Mülkiyeti ve Ticari Odaklı Kamu Şirketleşmesi ve
- Bölgesel veya Yerel Yönetim Mülkiyeti ve İşletimidir.

Bu uygulamaların her biri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Merkezi Kamu Mülkiyeti ve İşletimi: Dünyada havaalanlarının büyük bir çoğunluğunun doğrudan kamuya ait olup, merkezî hükümetler tarafından işletildiği görülmektedir. Bu durum genellikle, devletin bir kurumunun (Ulaştırma/Savunma Bakanlığı/Havaalanı İdaresi vb.) ülkedeki tüm sivil havaalanlarının mülkiyetine sahip olması ve işletiminden sorumlu olması şeklinde uygulanmaktadır.

Bu modelin temel özelliği, finansman yöntemi olarak kamu kaynaklarının kullanılmasıdır. İlgili kuruluşlar, merkezî yönetimlerin mülkiyet ve işletimindeki havaalanlarının finansmanlarında doğrudan devlet veya dolaylı olarak resmi finans kuruluşlarından sağladıkları kaynakları kullanmakta ve özel finansmandan yararlanamamaktadırlar.

Kamu Mülkiyeti ve Ticari Odaklı Kamu Şirketleşmesi: Kamu yönetimleri envanterlerindeki havaalanlarının daha özerk yönetimle daha iyi ve daha ticari odaklı işletileceği fikrinden hareketle, söz konusu havaalanlarının işletimlerini, mülkiyeti kamuda kalmak şartıyla, oluşturdukları özerk statüye sahip kamu şirketlerine devretmektedirler.

Havaalanlarında yönetsel ve finansal özerkliği sağlamak ve büyük çaplı finansman gereksinimini karşılayabilmek için özel sermaye piyasalarına girişi kolaylaştırmak amacıyla havaalanı kamu şirketleri (airport public corporations) oluşturulmaya başlanmıştır. Hukuki yapısı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, bu şirketlerin temel amacı, daha profesyonel bir yönetim anlayışı ve kadrosunu sağlayabilmektir. Bu şirketler havaalanlarında ticarileşme anlayışının gelişmesi ile yaygınlaşan işletmelerdir. 1966 yılında kurulan İngiliz

havaalanı kuruluşu BAA, ticari odaklı ilk ulusal havaalanı işletmeciliği şirketidir. Daha ileriki yıllarda İspanya (AENA) ve İrlanda (Aer Rienta of Ireland) gibi çeşitli ülkelerde kamuya ait havaalanı işletmeciliği şirketleri kurulmuştur.

Belediye gibi yerel yönetimlerin havaalanı mülkiyeti ve işletimine sahip olması, özellikle ABD, Avustralya ve İngiltere'de oldukça yaygın olarak kullanılan bir modeldir.

Bölgesel/Yerel Yönetim Mülkiyeti ve İşletimi: Özellikle ABD, Avustralya ve İngiltere'de yaygın olarak kullanılan bir model ise merkezi ve/veya federal mülkiyet ve işletime alternatif olarak eyalet ve belediye gibi yerel yönetimlerin havaalanı mülkiyeti ve işletimine sahip olmasıdır. Bölgesel ekonominin bir uyaranı olarak işletilen havaalanlarının bazıları ticari kaygılar düşünülmeden işletilmektedir. Bölgesel mülkiyete sahip havaalanlarının işletimi de ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Havaalanları, liman otoriteleri gibi özerk kuruluşlar tarafından işletilebileceği gibi; bir ya da birden fazla havaalanının ya da havaalanı ve limanların işletiminden sorumlu bölgesel bir işletmenin oluşturulduğu da görülmektedir.

Devlet ve Özel Teşebbüs Ortak Mülkiyetinde ve İşletimindeki Havaalanları

Havaalanı mülkiyet ve işletiminde devletin yanı sıra özel işletmelerin de rol almaya başlaması ile bu sektörde özelleştirmeden bahsedilmeye başlanmıştır. **Özelleştirme,** işletmenin *yönetim, sermaye* ya da *mülkiyet* yapılarından bir ya da birkaçındaki değişimlerle gerçekleşmektedir. Bu nedenle özelleştirme ile ilgili tek bir tanım ve tek bir teori ortaya konması güç olmaktadır. Aslında tam bir özelleştirme yerine, özel sektör işletmeciliğinin kamunun mülkiyet ve işletimindeki havaalanlarına çeşitli düzeylerdeki yayılımından söz edilmesi daha doğru bir yaklaşımdır. Çünkü "özelleştirme" kelimesi çoğu zaman "kamu işletmelerinin satış yoluyla tamamen özel işletmeler hâline dönüştürülmesi" şeklinde algılanmaktadır. Oysa, havaalanı sektörü için tamamen özelleştirme marjinal düzeyde gerçekleşmektedir.

Havaalanları için **özelleştirme,** devletin, mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralamalar yoluyla feragat etmesini ifade etmektedir.

Özenen'e göre, özelleştirme terimi havaalanları için düşünüldüğünde devletin, mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralamalar yoluyla feragat etmesidir. Gerçek anlamda özelleştirmeden bahsedebilmek için uygulamaya konu olan kamu iktisadi teşebbüsünün en az %51'inin kamudan özel teşebbüsün eline geçmesi gerekmektedir. Ancak havaalanı sektörü için birçok durumda %51 mülkiyet transferinin gerçekleşmediği ancak, özelleştirme mantığına dayanan ve özelleştirme benzeri uygulamalar olarak da adlandırılan uygulamaların havaalanı özelleştirmesi başlığı altında incelendiği görülmektedir. Bu nedenle de son yıllarda özelleştirme terimi yerine daha önce de belirttiğimiz gibi, Kamu Özel İş Birliği (KÖİ) teriminin tercih edilebildiğini görmekteyiz.

DİKKAT

Gerçek anlamdaki bir özelleştirme söz konusu kamu iktisadi teşebbüsünün en az %51'inin kamudan özel sektöre devri gerekirken; havaalanı sektörü için birçok durumda özelleştirme mantığına dayanan ve özelleştirme benzeri uygulamalar havaalanı özelleştirmesi başlığı altında incelenmekte ve %51'lik mülkiyet transferi gerçekleşmemektedir.

Dünya çapında genel olarak serbestleşme ve ticarileşme sürecinin etkisiyle gelişen havaalanı özelleştirme eğilimlerinin kısmi özelleştirme şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Böylece devletler havaalanı gibi büyük yatırımlar üzerinde az da olsa bir payı ellerinde tutmakla güvence sağlamayı tercih etmektedir. Şekil 3.1, havaalanlarında uygulanan kamudan özele havaalanı mülkiyeti ve işletim biçimlerinin görünümünü arz etmektedir.

Şekil 3.1

Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Yelpazesi



Kaynak: *Kuyucak, Vasigh, 2011.*

Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte; genel olarak havaalanlarında uygulanan özelleştirme yöntemlerini altı başlık altında incelemek olanaklıdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hisse senedi arzı,
- Blok satış,
- İmtiyaz devri,
- Proje finansmanı yoluyla özelleştirme ve
- Yönetim sözleşmeleri,
- Ortak girişim şirketleri

Hisse senedi arzı: Havaalanı ilave finansman ihtiyacı için kullanılan bir modeldir. Havaalanı hisselerinin tamamının ya da bir bölümünün hisse senedi piyasalarında işlem görmesi ile yatırımlar için ekonomik riskin yeni yatırımcılarla paylaşılması olanaklı hâle gelmekte ve devlet kaynaklarına gereksinim ortadan kalkmakta ya da azalmaktadır. Yüksek büyüme potansiyeli, sınırlı rekabet ve ticari gelir fırsatları potansiyeli havaalanlarını sermaye piyasaları için cazip yatırım alanları hâline getirmektedir. Tek bir yatırımcının şirketin önemli bir kısmını ele geçirmesini engellemek için alınabilecek en yüksek hisse miktarı konusunda sınırlar getirilmekte ve ulusal çıkarların korunması gerekçesiyle hükümetlere ait bir **"altın pay"** (golden share) bırakılmaktadır. Örneğin İngiltere'de 1987 yılında %100 oranında halka arz edilen BAA için, bireysel sahip olunabilecek hisse payı %15 ile sınırlandırılmıştır. Tamamen olmasa da belli oranlarda hisse senedi arzı, hisse sahiplerinin yatırımlarının karşılığını verme zorunluluğu ile etkin bir yönetime olanak tanımaktadır. Aynı zamanda çalışanlara şirket hisselerinden verilmesi yoluyla da çalışanların daha etkin çalışması sağlanabilmektedir.

Bir kamu varlığının halka arzı sırasında devlette ya da devlete ait bir kuruluşta bırakılan ve diğer paylar üzerinde karar üstünlüğüne sahip hisse miktarı **altın pay** olarak adlandırılmaktadır.

Blok satış: Bu yöntemde havaalanının tamamı ya da bir bölümü ticari bir ortağa ya da yatırımcılar konsorsiyumuna satılmaktadır. Bu satışlarda yatırımcının finansal yeterliliği yanında yönetim ve teknoloji uzmanlığına sahip olması da göz önünde tutulmaktadır. Böylece pasif yatırımcılar yerine stratejik ortaklarla iş birliği yapılmakta ve havaalanının daha etkin yönetimi sağlanmaktadır. Havaalanlarının uzun dönemli kiralamalarla stratejik ortak ya da konsorsiyumlara kiralanması uygulamaları da bu kapsamda ele alınabilmektedir. Bu stratejik ortaklar da genellikle başka ülkelerdeki başarılı havaalanı şirketleri olmakta ya da konsorsiyumda bu özelliklere sahip bir havaalanı şirketi bulunmaktadır.

İmtiyaz devri: Bu yöntemde havaalanı yönetimi, belirlenmiş bir süre için, havaalanının bir **imtiyazını** satmakta ya da kiralamaktadır. 20-30 yıllık sürelerle yapılan bu devir işleminin uygulaması farklılıklar göstermekle birlikte, genellikle bir ücrete ek olarak yıllık ücretin belli oranında yatırım ve/veya ödeme garantisi istenmektedir. Bu bedel, kârdan ya

İmtiyazlar, havaalanı işleticisinin belli havaalanı hizmetleri için, havaalanında faaliyet gösterme hakkını bedeli karşılığında başka işletmecilere vermesidir. Bu şekilde işletmeler imtiyazlı hale gelmektedir.

da cirodan pay ve/veya kira geliri şeklinde olabilir. Örneğin, vergisiz mağazaların işletim haklarının tamamının tek bir vergisiz mağaza işlemeciliği uzmanı şirkete verilmesi ya da mağazaların tek tek farklı şirketlere verilmesi imtiyaz devridir. İmtiyaz devri özellikle hükümetlerin kamuya ait varlıkları tamamen özel sektöre bırakmak istemediği ve kontrolü elinde tutmayı arzuladığı ülkeler için cazip bir modeldir. 1990'larda birçok Güney Amerika ülkesinde bu şekilde devir anlaşmaları imzalanmıştır.

Proje finansmanı yoluyla özelleştirme: Çeşitli uygulama şekilleri olan proje finansmanı yoluyla özelleştirme yaklaşımlarının en çok bilineni kısaca **YİD** olarak ifade edilen **Yap-İşlet-Devret** (Build-Operate-Transfer-BOT) modelidir. İleride daha ayrıntılı açıklayacağımız bu modelde özel yatırımcı bir havaalanını ya da terminal gibi havaalanının belli bir kolaylığını inşa etmekte ya da geliştirmekte ve daha sonra belirlenmiş bir zaman diliminde bu kolaylığı işletme hakkını elde etmektedir. Havaalanı yatırımları için dünyanın çeşitli yerlerinde genellikle bu süre 20-50 yıl arasında değişen uzun vadeleri kapsamaktadır. Türkiye'de ise bu uygulamanın farklı sürelerinin yer aldığı örnekleri vardır. Bu yöntemde özel şirket, temel olarak ticari riski üstlenmekte ve buna karşılık projenin işletme gelirine sahip olmaktadır. Bazı durumlarda garantiler verilmesi de söz konusudur. İmtiyaz süresi bitiminde hükümet geliştirilmiş havaalanı yatırımını devralmakta veya farklı bir yöntemle işletme süresi uzatılabilmektedir.

DİKKAT

Proje finansmanı yoluyla özelleştirme yaklaşımları arasında en çok bilinen, Yap-İşlet-Devret Modeli (Build-Operate-Transfer-BOT) kısa adıyla YİD Modelidir.

Yönetim sözleşmeleri: Havaalanı özelleştirme modelleri arasında en az radikal olanı, mülkiyet kamuda kalmak üzere havaalanı günlük operasyonlarının yönetiminin sözleşme karşılığı uzman şirketlere devredilmesidir. Bu yöntemde devralan şirket, genellikle havaalanının performansı ile ilişkili bir yıllık ücreti devlete ödemekle yükümlüdür. Yatırımlar devlet tarafından üstlenilmekte ve dolayısıyla ekonomik risk devlet ve sözleşmeye taraf olan şirket arasında paylaşılmaktadır. Özellikle havaalanı yönetimi konusunda uzmanlaşmış birçok Avrupalı şirket dünyanın çeşitli bölgelerinde yönetim uzmanlıklarını bu şekilde kullanmakta ve havaalanı işletmeciliğinde küreselleşme bu yolla gerçekleşmektedir. Son yıllarda sayıları artan uzman şirketler arasındaki rekabet de hükümetlerin yönetim sözleşmelerinde rekabetçi avantajlardan yararlanmalarını sağlayabilmektedir. Her ne kadar havaalanı finansman sorunu için doğrudan bir çözüm sağlamasa da bu yöntemle uzman şirketlerin havaalanına getireceği profesyonel yönetim deneyimi önemlidir. Böylece havaalanlarının ticari gelişimi için fırsatlar yaratmak suretiyle, havaalanı için güçlü bir nakit akışı sağlanabilmekte ve büyüme için kaynaklar artırılabilmektedir.

Resim 3.2



Havaalanı İşletmeciliği Alanının Küreselleşmesinde Önemli Bir Araç: Havaalanlarında Uygulanan Yönetim Sözleşmeleri

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Ortak girişim şirketleri: Bir havaalanı yatırımının kamu ve özel sektör iş birliği ile kurulan bir ortak girişim şirketi tarafından gerçekleştirilmesidir. İşletmeciliği de gerçekleştiren bu şirket, özerk bir işletme olarak faaliyet göstermekte ve ilgili kamu kuruluşunun gözetim ve denetimi altında bulunmaktadır. Şirket kısıtlı bir yönetsel ve finansal otonomiye sahiptir. Japonya'da 1994 yılında faaliyete açılan Kansai Uluslararası Havaalanı, bu işletim biçiminin ilk örneği olmuştur.

"Dünyadaki havaalanlarında daha çok kısmî özelleştirme uygulamaları görülmektedir" ifadesinden kast edilen nedir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 2

Uluslararası Havaalanları Konseyi (Airports Council International - ACI) ise havaalanlarında uygulanan özelleştirme çeşitlerini sekiz başlık altında toplamaktadır:

1. *Kalıcı İmtiyaz/Ticari Satış (Perpetual Franchise-Trade Sale):* Havaalanı mülkiyeti, finansmanı ve işletme hakkı kalıcı olarak özel şirkete devredilmektedir. Devlet emniyet, kalite ve bazen de fiyat/kâr miktarlarını düzenlemektedir. 1987 yılında İngiltere'de BAA'in özelleştirmesi, halka arz edilen hisse satışı yöntemi ile yapılmıştır. Bunu, Viyana, Kopenhag, Roma ve Auckland Havaalanlarının özelleştirmesi izlemiştir. Sınırlı rekabet ortamı ve uygun ticari kârların bulunması bu tip satışlara borsalardaki talebi artırmıştır.
2. *Satın al-Yap-İşlet (Buy Built Operate):* Özel şirket mevcut havaalanını devletten satın alır, gerekli yatırımları yapar ve işletir. Az gelişmiş, yetersiz havaalanları için uygun bir modeldir.
3. *Yap-İşlet-Devret (Built Operate Transfer):* Şu ana kadar en yaygın modeldir. Özel şirkete verilen imtiyaz ile belli bir yatırımın yapılması karşılığında, finansman ve işletim hakkı belli bir süre (genellikle 50 yıla kadar) devletten özel kesime geçer.

Uluslararası Havaalanları Konseyi (Airports Council International) bilinen kısa adıyla **ACI,** havaalanı işleticilerinin üye olduğu ve havaalanı yönetimi ve operasyonlarına profesyonelliği getirmeyi hedefleyen kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur.

4. *Yap-Mülk edin-İşlet-Devret (Build Own Operate Transfer):* YİD'den farkı işletim döneminde havaalanı mülkiyeti özel şirkete aittir.
5. *Yap-Devret-İşlet (Build Transfer Operate):* Özel şirket, tasarım, yapım ve finansman işini bitirince mülkiyeti devreder ve ardından devletten uzun dönemli kiralar. Bazı vergi avantajları nedeniyle tercih edilmektedir. Bu şekilde havaalanı kamu havaalanlarının yararlandığı yardımlardan da pay alabilmektedir.
6. *Kısmî Finansman (Wraparound Addition):* Özel şirketin, havaalanı hizmet birimlerinden terminal ya da otopark gibi belirli bir kısmını finanse etmesidir.
7. *Kirala-Geliştir-İşlet (Lease Develop Operate):* Özel şirket mevcut bir havaalanını uzun dönemli olarak devletten kiralar ve kâr paylaşımı anlaşması yaparak mülkiyet devlette kalacak şekilde işletir.
8. *Yönetim Ortaklığı (Management Contract):* Havaalanı mülkiyeti devlettedir ama ortaklığa katılanlar da yönetimden sorumlu durumdadırlar. Örneğin İngiliz BAA, ABD'de bazı havaalanlarının yönetimine katılmış durumdadır. Devlet, bu durumda yine yatırım yapmak durumundadır. Ekonomik riskler ise ortaklar arasında paylaşılmaktadır. Devletin politik olarak mülkiyet gücünü elinde tutmak istediği, özel şirketlerin ise ekonomik riski tek başlarına üstlenmek istemedikleri durumlarda yönetim ortaklığı uygun bir metod olarak belirlenmektedir.

SIRA SİZDE 3

Özelleştirme çeşitlerinden havaalanları için ülkemizde en çok tercih edilen yöntem hangisidir? Açıklayınız.

Özel Mülkiyete Ait Havaalanları

Mülkiyet ve işletim biçimleri yelpazesinin diğer ucunda tamamen özel mülkiyete ve işletime sahip ticari havaalanları bulunmaktadır. Havaalanı sektöründe tam özel mülkiyet, genel havacılık havaalanları arasında daha yaygın görülmektedir. Başta ABD olmak üzere tüm dünyada genel havacılık havaalanların birçoğu özel mülkiyete aittir. Örnek vermek gerekirse ülkemizdeki Hezarfen Havaalanı, Hezarfen Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. mülkiyet ve işletiminde İstanbul'da genel havacılık ve eğitim uçuşlarına hizmet veren özel bir havaalanıdır. Geçmişten beri ticari havaalanlarında özel mülkiyet sınırlı kalmakla birlikte, günümüzde tamamen özel teşebbüse ait havaalanlarının da sayısının arttığı görülmektedir. Tamamen özel mülkiyet iki biçimde gerçekleşmektedir. İlk olarak, havaalanı kamu şirketi olarak işletilen mevcut bir havaalanının tamamen ya da kısmen devredilmesi söz konusudur. İngiltere'de BAA özelleştirmesi bu şekilde gerçekleşmiştir. Daha kısıtlı kullanıma sahip ikinci yöntem ise yeni bir havaalanı kolaylığının yapımında ve/veya genişletilmesinde özel mülkiyete başvurulmasıdır. BOOT modelinin farklı uygulamaları ile özel mülkiyet ve işletime olanak sağlayan proje finansman modelleri bu kapsamda ele alınabilir. Bu 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. Bu yöntemlerden ilkinde, imtiyaz süresi sonunda havaalanı mülkiyeti devlete devredilmemekte; ikincisinde ise havaalanı imtiyaz sözleşmesi ile devletten satın alınmaktadır. Mülkiyet hakkı özel sektörde kalmaktadır. London City Airport - İngiltere ve Freeport - Bahamalar bu finansman yöntemine örnek oluşturmaktadır.

Yukarıda özetlenen bilgiler çerçevesinde görüldüğü üzere havaalanı mülkiyet ve işletiminde hâlen dünyada çok sayıda model uygulanmaktadır. Hangi modelin seçileceğine karar vermede temel ölçütü, riskin kamunun da aralarında bulunduğu çeşitli taraflar arasında nasıl paylaştırılacağı oluşturmaktadır.

Her yapılan uygulamanın, doğaldır ki birtakım olumlu ve olumlu sonuçları meydana gelebilir. Havaalanlarında yapılan özelleştirmeler sonucu da bazı pozitif ve negatif sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, Tablo 3.2'de özetlenmiştir.

Olumlu	Olumsuz
• Etkinlik ve verimlilik artışı, • Kamu üzerindeki finansal yükün azalması ve finans kaynaklarına kolay erişim, • Azalan yatırım gereksinimi ve hem kara hem de hava tarafında modernizasyon, • Ticari odaklanma ve ticari gelirlerin artışı.	• Havacılık ücretlerinde artış • Gereğinden az ya da fazla yatırım, • Hizmet kalitesi problemleri, • Farklı paydaşlar arasında çıkar çatışmaları.

Tablo 3.2
Havaalanı Özelleştirmesinin Sonuçları

Kaynak: *Kuyucak, Vasigh, 2001*

Görüldüğü üzere, havaalanı özelleştirmeleri bir yandan etkinlik ve verimlilik artışı, kamuya finansal rahatlık getirme, modernizsayon ve ticari gelir artışı faydalarını sağlarken; diğer yandan havacılık ücretlerinin yükselmesi, yatırımın optimal seviyede gerçekleşmemesi, hizmet kalitesinde düşme ve paydaşlar arasında çatışma gibi problemlere neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkileri azaltabilmek üzere devletler kısmi ya da tam özelleştirilen işletmeleri denetlemek üzere aşağıda açıklayacağımız üzere regülasyon yani düzenleme mekanizmaları oluşturmaktadırlar.

Havaalanlarında Regülasyon

Havaalanı endüstrisi **doğal tekel** (doğal monopol) özelliği gösteren endüstriler arasındadır. Uzun yıllar boyunca kamu işletmeciliği altında faaliyet göstermelerinin temel nedenlerinden biri de bu doğal tekel olma özellikleridir. Birden fazla firma veya tesis yerine, üretimin ancak bir firma tarafından yapılması durumunda en düşük maliyetlere ulaşmanın mümkün olduğu durumlarda doğal tekelden söz edilebilir. Bu gibi endüstrilerde ölçek ekonomileri ve kapsam ekonomileri söz konusudur. Ölçek ekonomileri, çıktı miktarı arttıkça ortalama maliyetin düşmesi durumunda ortaya çıkar. Dolayısıyla ölçek ekonomilerinin varlığı durumunda birden fazla işletme yerine tek bir işletme üretimi daha düşük maliyetle gerçekleştirebileceğinden bu durumda doğal tekeller oluşur. Bir çeşit ürün yerine aynı yatırım maliyeti ile ya da çok az ek yatırım maliyeti ile birden fazla ürün çeşidinin üretilebilmesi durumunda ise kapsam ekonomilerinden söz edilir. Bu durumda ise doğal monopol, ölçek ekonomilerinden değil, kapsam ekonomilerinden kaynaklanır. Edinilen makine veya ortak olanaklar üretimin birlikte, ayrı ayrı yapılmasındansa daha ucuza yapılmasına sebep olmaktadır.

Doğal Tekel: Yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve ölçek ve kapsam ekonomileri nedeniyle üretimin tek bir işletme tarafından gerçekleşmesinin daha avantajlı olduğu endüstrilerdir.

Sosyal fayda açısından, en düşük maliyetler, piyasada birden fazla işletme veya üretim tesisi yerine, ancak tek bir firma tarafından üretimin gerçekleştirilmesi durumunda sağlanabiliyorsa doğal tekellerin varlığından söz edilebilir.

DİKKAT

Enerji, gaz, haberleşme, su gibi endüstrilerle birlikte havaalanları da doğal tekeller arasındadır. Bu endüstrilerde maliyetler küçük bir miktar üretim için oldukça fazladır ve haberleşme altyapısında olduğu gibi, farklı firmalar tarafından birden fazla altyapının kurulması da oldukça güçtür. Dolayısıyla bu durumda rekabet, sosyal fayda açısından arzulanan bir durum olmaz. Çünkü fazla sayıda firmanın üretime katılması altyapı yatırımının sosyal maliyetleri artıracak şekilde gereksiz artması anlamına gelmektedir. Bu durumda en düşük maliyetlere ulaşılması mümkün olmaz. Bunun yanında modern yaklaşıma göre, piyasaya girişlerin rekabetçi firmalar için cazip olmadığı ve piyasada birden fazla işletmenin varlığını sürdürebilmesinin mümkün olmadığı durumlarda da piyasanın tekel özelliği kazandığı belirtilir.

Ölçek ekonomisi, çıktı yani üretim miktarı arttıkça ortalama maliyetin düşmesini ifade etmektedir.

DİKKAT

DİKKAT

Birden fazla mal ya da hizmet çeşidi tek bir işletme tarafından daha ucuza üretilebiliyorsa bu durumda kapsam ekonomileri ortaya çıkmaktadır.

Bu gibi piyasalarda devlet, sosyal adaleti sağlamak üzere, bizzat işletmeci olarak piyasalara müdahale eder. Devletin piyasalarda bizzat faaliyet göstermesi amacıyla kurulan bu kuruluşlar ülkemizde "Kamu İktisadi Teşebbüsleri", kısaca KİT'ler olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda, bu yatırımların özel sektörde tek bir işletmenin altından kalkamayacağı kadar büyük ve alternatif kullanımları olmadığından yüksek riskli yatırımlar olmaları da devletin doğal tekellerdeki işletmeciliğinin nedenlerinden biridir. Havaalanları da bu nedenlerden dolayı yıllarca merkezi ya da yerel kamu otoritelerince işletilmiştir.

Ancak özelleştirme uygulamaları ile birlikte devletin rolü de değişmeye başlamıştır. Bu gibi endüstrilerde, devlet işletmecilikteki payını azalttıkça, düzenleyici ve denetleyici rolü öne çıkmaya başlamıştır. Esasen doğal tekelin özel sektöre kısmen ya da tamamen devredilmesi doğal tekel özelliğini ortadan kaldırmamaktadır. Tek bir işletmeye doğa tekelin devri, devlet eliyle işletilen tekeller yerine özel tekeller yaratacaktır. Bu durumda da rekabetin olmadığı ortamda tüketiciler, yüksek fiyatlar ya da kalitesiz ürün gibi sosyal anlamda arzulanmayan sonuçlarla yüz yüze kalabilirler. Bu durumu engellemek için devletler için doğal piyasalardaki özel sektör katılımını denetleme yani regüle etme gerekliliği ortaya çıkar. İktisadi anlamda **regülasyon,** piyasada miktar, fiyat, giriş-çıkış ve diğer her türlü ekonomik faaliyet üzerinde uygulanan vergi ve sübvansiyon gibi yasal sınırlamalar ve idari kontroller şeklindeki kamusal politika ve uygulamalardır. Daha önce devlet tekelinde olan ve sonradan özelleştirilen endüstrilerde rekabetin sağlanabilmesi için devlet tarafından yapılan düzenlemeler *regülasyon* olarak ifade edilir. Özel sektörün katılımının sağlandığı havaalanları için de regülasyon konusu gündeme gelmektedir. Regülasyon, esasen iktisadi bir kavram olarak son derece derin ve geniş bir konudur. Burada havaalanı regülasyon yöntemleri üzerinde kısaca durmakla yetineceğiz. Havaalanlarında uygulanmakta olan regülasyon yani düzenleme yöntemleri: *Getiri oranı regülasyonu, tavan fiyat regülasyonu* ve *göreli rekabet regülasyonu* olarak sıralanmaktadır.

İktisadi anlamda **regülasyon,** devletin piyasa üzerindeki miktar, fiyat, giriş-çıkış ve diğer her türlü ekonomik faaliyet üzerinde uyguladığı vergi ve sübvansiyon gibi yasal sınırlamaları ile idari kontrolleri şeklindeki politika ve uygulamalardır.

Getiri oranı regülasyonu (Rate of Return Regulation): *İç Kârlılık Oranı Regülasyonu* ya da *Maliyet Artı Kâr Regülasyonu* olarak da bilinen iç kârlılık oranı regülasyonu, firmanın kazancının regülatör tarafından maliyetin çok üzerinde olmayacak biçimde kısıtlanmasını ifade eder. Diğer bir deyişle, regüle edilmiş hizmetten sağlanacak olan gelirin, doğrudan bu hizmeti elde etmek için kullanılan sermayenin değeriyle orantılı olması gerekir. Yatırımların gerekliliğine regülatör tarafından karar verilerek yatırım gerçekleştirilir. Bu regülasyon biçimi regüle edilen firmalara maliyetleri azaltmaları için bir güdü sağlamadığından başarısız olabilir. Havaalanlarında getiri oranı regülasyonu uygulamasında temel sorun getiri oranının belirlenmesidir. Bu esnada *benchmarking* yani benzer endüstrilerle ya da başka ülkelerle kıyaslama yapılabilir.

Getiri oranı regülasyonun olumsuz yönlerini giderici nitelikte karma bir yöntem olarak ortaya çıkan *hedefli teşvik (incentive) regülasyonunda* ise imtiyazlı firmaya belli hedefleri gerçekleştirmesi karşılığında bazı ödüller verilmektedir. Bu hedefler genellikle kaynakların tasarrufu ile talep kontrolü ve yönlendirmesiyle ilgilidir.

Tavan Fiyat Regülasyonu Price-Cap veya Retail Price Index-X (RPI-X) Regulation): *Fiyat Tavanı Regülasyonu* ya da *RPI-X Regülasyonu* olarak da bilinen bu regülasyon yöntemindeki temel mantık, 'Şayet bir firma maliyetlerini azalttığında daha büyük kârlar elde edeceğini biliyorsa maliyet tasarrufunda bulunacaktır.' anlayışına dayanır. Bu regülasyon, firmanın elde ettiği kârlar ile regüle edilen fiyatlar arasında bir ilişki kurar ve firmaya maliyetleri azaltması ve yeni teknolojiler geliştirmesi yönünde güçlü güdüler sağlar. Tüketici

ya da perakende fiyatları endeksine ve firmanın etkinlik seviyesini gösteren bir X oranına göre, 3-5 yıl gibi belli periyodlarda her yılın fiyatı bir önceki yıla göre RPI-X oranında artırılır. Firmanın kontrolü dışındaki maliyet unsurlarını dikkate almak üzere Y faktörü dahil edilebilir, bu durumda formül RPI-X+Y olur.

Havaalanları için tavan fiyat regülasyonu iki biçimde uygulanmaktadır: *Tek tarifeli (single till)* ya da *çift tarifeli (dual till)*. Tek tarifeli sistemde, havacılık ücretlerinin seviyelerinin belirlenmesinde hem havacılık gelir ve maliyetleri; hem de ticari gelir ve maliyetler göz önüne alınmaktadır. Çift tarifeli sistem ise havacılık işlevleri ile havacılık dışı işlevleri birbirinden ayırmada ve havaalanının hava tarafı fiyatlarının belirlenmesinde yalnızca havacılık gelir ve maliyetlerini dikkate alır.

Göreli Rekabet (Yardstick Competition): Bu yöntemde doğal tekelin performansı, seçilen bir hedefe göre değerlendirilmektedir. Seçilen hedef, ülkede aynı sektörde faaliyet gösteren diğer bölgesel tekellerle birlikte endüstrinin ortalama maliyeti, bunun mümkün olmadığı durumlarda, diğer ülkelerde tekel olan bir firmanın kâr oranı ve ortalama maliyetleri olabilmektedir. Tekel, belirlenen hedefi asıyorsa kârı artacak, ulaşamıyorsa zarar edecektir. Bu yöntem tavan fiyat yöntemi gibi, maliyetleri düşürme yönünde teşvik sağlayarak üretimde etkinliği artırmaktadır.

Bunların dışında *hafif* ya da *yumuşak regülasyon, fiyat izleme* ya da *gölge regülasyon* olarak anılan diğer bir regülasyon yönteminde ise havaalanlarında fiyatlar doğrudan belirlenmeksizin izlenmekte, ancak çok yüksek belirlenmeleri durumunda müdahale edilmektedir. Bu regülasyon yöntemlerinin her birinin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Ülkelerin kendi koşullarına ve havaalanı özelleştirmesinden beklentilerine göre regülasyon yöntemine karar verdikleri görülmektedir. Son yıllarda saf getiri oranı veya tavan fiyatı uygulamaları yerine melez (hibrid) sistemler daha fazla kabul görmektedir.

Farklı regülasyon yöntemlerinin her birinin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

DİKKAT

DÜNYADA HAVAALANI ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

Yukarıdaki bölümde de bahsedildiği üzere, ilk olarak 1987 yılında İngiliz BAA'in hisselerin halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesinin ardından dünyada havaalanı özelleştirme hareketi giderek hızlanmıştır. Özelleştirme yapılan ülkeler arasında, ABD, Arjantin, Avustralya, Japonya, Mısır, Şili, Kamboçya ve Vietnam gibi ülkeler bulunmaktadır. Burada bu ülkelerden bazılarında yaşanan uygulamalardan bahsedilmiştir.

1987 yılında İngiliz Havaalanı İdaresi BAA'in hisselerin halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesi, dünyada havaalanı özelleştirme hareketinin başlangıcı kabul edilir.

İngiltere Uygulaması

İngiltere uygulamasının da temel başlangıcı, özelleştirmenin temel amaçları olan, verimliliğin arttırılması, sübvansiyonların azaltılması, kamu üzerindeki finansman yükünün azaltılması, özel teşebbüsün ve sermayenin yatırımlara teşvik edilmesi ve ticari işletim ve yönetim anlayışının elde edilmesi kabul edilebilir. İngiltere'deki havayolu ulaştırması, 20. yüzyılın ikinci yarısında büyük bir büyüme yaşayarak, 1950 yılındaki 2 milyon yolcu seviyesinden, 1990 yılında 102 milyon yolcuya ve 2014 yılında da 240 milyon yolcuya yükselmiştir.

1979-1992 yılları İngiltere'de karma ekonomiden serbest pazar ekonomisine geçiş yılları olmuştur. Bu politik dönüşümün beraberinde getirdiği özelleştirme ve ticarileşmenin yanı sıra yapılan çalışmalar, 2005 yılında hava trafiğinin ikiye katlanacağı ve kamu üzerinde ek yük oluşturacak yatırımlara gereksinim bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine 1985 yılında hükümet, büyük havaalanlarında verimliliği artırmak ve özel teşebbüsü yatırımlara yönlendirmek kararı almıştır. 1986 yılı İngiltere'de havaalanı özelleştirmeleri için bir başlangıç yılı olmuştur. 1987 yılına kadar İngiltere'deki birçok

havaalanı, merkezî ya da yerel hükümetler tarafından inşa edilmiş ve işletilmiştir. 1986 yılında kabul edilen Havaalanları Kanunu (1986 Airports Act) ile British Airports Authority tarafından işletilen havaalanları özelleştirilmiş, yerel havaalanları da ticari şirket statüsüne dönüştürülmüştür.

1986 Havaalanları Kanunu ile BAA, özel şirket haline dönüştürülmüş ve borsada halka açılmıştır. Çıkan kanun ile ayrıca, son üç yılın ikisinde 1 milyon pound ciro yapan meydanlar şirket statüsüne dönüştürülmüştür. Bu sayede, yerel otoritenin hisselerini özel şirketlere satabilmesi mümkün kılınmıştır. Yolcu trafiğinin %30'unun kullandığı 16 adet meydan finansal açıdan kendi kendine yetebilecek, kâr elde edebilen ticari işletmeler haline dönüştürülmüş, İngiliz Sivil Havacılık Otoritesine de (Civil Aviation Authority-CAA) regülasyon yetkisi verilerek, monopol piyasa şartları tehlikesine karşı havayolu taşıyıcıları koruma altına alınmıştır.

Resim 3.3

1986 Havaalanları Kanunu ile İngiliz Havaalanı İdaresi BAA'nın Özel Şirket Haline Dönüştürülmesi ve Borsada Halka Açılması.

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Her ne kadar hükümet özelleştirme yönünde doğrudan yönlendirme yapmadıysa da, havaalanları için kamu borçlanmasında 1992-93 yılından itibaren düşüş yaşanması, havaalanları için büyüme/gelişme programlarına özel teşebbüs sermayesinin bulunmasını zorunlu hale getirmiştir. Yatırımları için gerekli finansmanı kendi gelirlerinden temin edemeyen East Midlands, Cardiff, Bournemouth ve Southend havaalanları satış yoluyla kamu elinden çıkarılmıştır. 1997 yılına gelindiğinde ticari hale dönüştürülen meydanlardaki mülkiyet durumu şu üç şekildedir;

- Tamamen özel şirket mülkiyetinde,
- Ticari limited şirket (hisselerinin bir kısmı yerel otorite, bir kısmı da özel şirket elinde bulunan) ve
- Ticari limited şirket'tir (hisselerinin tamamı yerel otoritede bulunan).

Özelleştirme öncesinde havaalanı yatırımları için ihtiyaç duyulan kaynak, havaalanlarının elde ettikleri gelirleri ile karşılanamazken; özelleştirilen havaalanlarının ticari gelirlerinde yaşanan artış, finansman açığını giderecek boyutlara ulaşmıştır. Southend ve Bournemouth havaalanlarının özelleştirilmesi, zarar eden bu meydanların kamu kaynaklarından sübvanse edilmesini engellerken, Cardiff ve East Midland meydanlarında özelleştirme uygulaması bu meydanlardan elde edilen kârın, yapılan satış tutarı karşılığında kamudan özel şirkete devredilmesine yol açmıştır.

İngiltere'deki özelleştirmenin temel amaçları; verimliliğin arttırılması, sübvansiyonların azaltılması, kamu üzerindeki finansman yükünün azaltılması, özel teşebbüsün ve sermayenin yatırımlara teşvik edilmesi ve ticari işletim ve yönetim anlayışının elde edilmesidir.

Bölge halkının çıkarlarına daha uygun olacağı düşünülerek bazı havaalanlarında kısmî özelleştirme uygulamasına başvurulmuştur. Bristol ve Birmingham Havaalanlarına ait hisseler bu kapsamda kısmen yerel yönetim tarafından özel şirketlere satılmıştır. Bu meydanlarda da ticari faaliyetlere önem verilmişse de; tam özelleştirme uygulanan meydanlardaki performans yakalanamamıştır. Kısmî özelleştirmenin tam özelleştirme uygulamasından temel farkı; kamu yönetiminin kontrolü tamamen bırakmayarak ancak özel teşebbüs sermayesinden de tam olarak yararlanamayarak, yatırımlar için finansman sağlanmasıdır.

İngiltere'deki tüm havaalanı özelleştirme uygulamaları başarılı olmuşlar mıdır? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 4

Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması

ABD'de havaalanlarının çoğunun mülkiyeti eyalet ya da şehir yönetimlerine ait olup; işletimleri ise genellikle bunların özel havacılık birimleri ya da özerk kamu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri, dünyanın en karmaşık havacılık ve havaalanı yapısına sahip olan devlettir. Ulusal havaalanı sisteminde yaklaşık olarak 3.300 adedinin Federal fonlardan faydalanmaya uygun olduğu 19.700'e yakın havaalanı bulunmaktadır. ABD'de havaalanlarının çoğunun sahibi eyalet ya da şehir yönetimleridir. ABD uygulamasında farklı olan durum, kamunun mülkiyeti elinde bulundurup bulundurmaması değil, kamunun havaalanı işletmeciliğinde havayolu şirketleri ile kurduğu ortaklık ve yatırım finansmanı yöntemlerindeki farklılıktır. Birçok havaalanı içinde havayolu şirketlerinin kendilerine kiraladıkları ya da JFK Havaalanında olduğu gibi kendileri için inşa edip uzun dönemli kullandıkları terminalleri bulunmaktadır.

Havaalanı işletmesi ile ilgili olarak havaalanı yönetimi ve havayolu şirketleri arasında *havaalanı kullanım anlaşması* olarak nitelendirilebilecek "Airport Use Agreement" imzalanmaktadır. 20-50 yıllık uzun dönemler için imzalanan bu anlaşmalar ile havaalanı yönetimini üstlenen şirkete ne kadar kullanım ücretinin verileceği ve bu ücretlendirmenin nasıl bir metodla hesaplanacağı belirlenmektedir.

Havaalanı Kullanım Anlaşmaları, havayolu taşıyıcılarını havaalanı yatırım projeleri üzerinde de yetkili kılmaktadır. *Çıkarlarda Çoğunluk* (Majority In Interest - MII) diye adlandırılan yönetim yapısı ile anlaşma yapılan havayolu şirketinin onayı alınmadan yeni yatırım ya da proje düzenlemesi yapılamamaktadır. Bu yapıdaki problem, MII ile mevcut anlaşması olan taşıyıcıların, havaalanı altyapısı üzerindeki haklarını ya da hâkimiyetlerini diğer taşıyıcı şirketlere karşı kötü kullanabilmeleri tehlikesidir.

Bu konuda ise havayolu şirketlerinin kontrolü ele geçirmesi ve diğer şirketlere karşı rekabet dışı uygulamada bulunması durumunda "kullan ya da kaybet" (use it or loose it) uygulaması ile mevcut havaalanı varlıkları havayolu şirketinin elinden alınabilmektedir.

ABD'de havaalanı özelleştirme amaçları da diğer ülkelerden ve özellikle de Avrupa'daki ülkelerden farklılık içermektedir. Havaalanı yatırımları için ihtiyaç duyulan ek finansman zaten, ABD'deki kamu-özel ilişkileri, ticari bono pazarı ve havayolu şirketleri ile olan ilişkiler yoluyla karşılanabilmektedir. Kamu mülkiyetinde bulunan havaalanlarında yer hizmetleri, bagaj handling, temizlik gibi birçok hizmet özel şirketler tarafından verilmektedir. Örneğin, New York-New Jersey Liman Otoritesi mülkiyetinde bulunan Kennedy, LaGuardia ve Newark Havaalanlarında kamu çalışanı sayısı (yaklaşık 1500) toplam çalışan sayısının (62.000) yüzde üçünden azdır.

ABD'de havaalanlarında özelleştirmenin temel nedenlerinden biri, yatırım için finansman sağlanmasından çok verimlilik artışının hedeflenmesidir. Ayrıca, bu yol ile kullanım ücretlerinde zirve trafik fiyatlandırmasının mümkün olabileceği ve havayolu şirketlerine karşı daha fazla pazarlık gücü elde edileceği de düşünülmektedir. ABD havaalanlarının özelleştirilmesi için özel kesimin ilgisini çeken bir kaç unsur bulunmaktadır. Bunlar,

- Birçok havaalanının yıllık kârı 100 milyon doları aşan durumdadır.
- Dünya çapında tecrübe edinmiş ve mali yapısı iyi olan şirketler ABD pazarına ilgi duymaktadır.
- Federal yardım miktarı gitgide düşmektedir. 1992 yılında 1,9 milyar dolar olan bu miktar 1996 yılında 1,45 milyar dolara düşmüştür. 2007'den beri bu miktarlar daha da azalmakta, Federal Hükümet, AIP fonlarını her yıl 100 milyon dolara yakın azaltmaktadır.
- Havaalanı mülkiyetlerini elinde bulunduran yönetimler özelleştirme yoluyla elde edilen gelir ile bütçe dengelerini kurmak istemektedirler.

DİKKAT

ABD'deki havaalanlarında özelleştirme uygulamalarının temel nedenlerinden biri, diğer ülkelerden ve özellikle de Avrupa'daki ülkelerden farklı olarak, yatırım için finansman sağlanmasından çok verimlilik artışının hedeflenmesidir.

1992 yılında çıkarılan direktif yerel ve eyalet yönetimlerini havaalanlarını ve diğer alt yapı varlıklarını özelleştirebilmeleri konusunda yeniden hareketlendirmiş, 1994 yılında çıkan yeni direktif ise, altyapı yatırım finansmanı için daha fazla özel teşebbüs katkısı aranması konusunda tavsiyede bulunmuştur.

O tarihlerde, Yönetim Ortaklığı yöntemi ile yapılmış en büyük anlaşma, BAA'in Indianapolis havaalanı yönetimine girmesidir. 1 Ekim 1995 yılından itibaren 10 yılı kapsayan anlaşma ile BAA, 10 yıllık dönem için toplam 32 milyon dolar tasarruf elde edilmesini garanti etmiş, 58 milyon dolar tasarruf elde edilinceye kadar da ücret talep etmemiştir. BAA'in hesapları, havacılık dışı gelirlerin artırılarak ve enerji kullanımı ile işçi ücretlerinden tasarruf yapılarak dönem içinde 140 milyon dolar tasarruf yapılacağı yönündedir. Bu miktarın %30'u BAA'e kalması için anlaşılmıştır.

ABD'de Federal Hükümetin 1996 yılında başlattığı Havaalanı Özelleştirmesi Pilot Programı (Airport Privatization Pilot Program - APPP) özel sektör tarafından işletilen havaalanı sayısını artırmada pek fazla başarı elde edememiştir.

1996 yılında Federal Hükümet, Havaalanı Özelleştirmesi Pilot Programı (Airport Privatization Pilot Program - APPP) başlatmıştır. Ancak özel sektör tarafından işletilen havaalanı sayısını artırmada APPP pek fazla başarı elde edememiştir. Başlangıcından bu yana 10 havaalanı APPP'ye girmek için başvurmuş, ancak bunlardan yalnızca ikisi tam özelleştirme sürecini tamamlamıştır. Luis Muñoz Marín Uluslararası Havaalanı'nın uzun dönem kiralama ile özelleştirme süreci, 2013 yılında onaylanarak tamamlanmıştır. 2000 yılında FAA onayı ile özelleştirilen Stewart International Havaalanı, sonradan 2007 yılında kamu mülkiyetine geri verilmiştir. Hendry County Airglades Havaalanı, Program altında tam özelleştirme için halen FAA onayı beklemektedir.

FAA Pilot Programı haricinde de ABD'de özelleştirme uygulamaları yaşanmaktadır. 1997 yılında New York-JFK Havaalanı yeni Uluslararası Terminal Binasının yapımı ve işletim hakkı Yap-İşlet-Devret Modeli ile 25 yıllık bir dönem için aralarında Amsterdam Schiphol yönetiminin de bulunduğu konsorsiyuma verilmiştir. Bu, ABD için bu yöntemin uygulandığı ilk projedir. Bundan sonra da ABD'de çeşitli projelerle uygulama devam etmiştir. Yakın zamanda ülkemizden TAV Havalimanları iştiraki ATÜ Duty Free de gerçekleşen ihaleyi kazanarak Houston, Teksas'taki George Bush Havalimanı'ndaki yaklaşık 700 metrekarelik vergisiz mağaza alanını 10 yıl süreyle işletme hakkını elde etmiştir.

DİKKAT

ABD'de havaalanı özelleştirmelerini diğer ülkelerden ayıran en önemli fark, temel amacın havaalanı finansmanını sağlamak değil verimliliği yükseltmek olmasıdır.

Avustralya Uygulaması

Avustralya'da 1941 yılında Federal Hükümetin tarifeli yolcu seferi düzenlenen meydanların finansmanına katkıda bulunma kararı almasına değin, meydan finansmanı yerel yönetimler/eyaletler tarafından karşılanmıştır. Özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra artan trafikle beraber, Federal Hükümet fonları özellikle büyük ve trafiği yoğun meydanlar için kullanılmıştır.

1988 yılında bir kamu şirketi statüsünde Federal Havaalanları İşletmesi (Federal Airports Corporation-FAC) kurulmuş, ülkenin en büyük 22 meydanının işletmesi FAC tarafından devralınmıştır. Bunun dışında kalan bütün meydanların mülkiyeti ve işletmesi yerel yönetimlere ve diğer havaalanı otoritelerine devredilmiştir. FAC kurulurken temel amaç, havacılık ücretlerinin mümkün olduğunca düşürülerek ve havacılık dışı faaliyetlere yönelmek yoluyla gelirlerin yükseltilmesi olmuştur. Kurulan model ile havaalanı yö-

netimlerine daha fazla ticari özgürlük ve yetki verilerek yönetime özel teşebbüs ruhu katılmak istenmiştir. Bu bakımdan, FAC tarzı bir işletmenin kurulması bir ticarileşme hareketidir ve bu hareket neticesinde artan trafikle beraber meydanların kârlılığında artışlar yaşanmıştır.

FAC kurulmadan önce terminaller, hükümetin uzun dönemli kira anlaşmaları yaptığı milli havayolu şirketleri olan Ansett ve Australian (Qantas) tarafından işletilirken; FAC, hava trafik kontrolü dışında, terminal de dâhil olmak üzere havaalanı işletmeciliğinden ve diğer ticari hizmetlerin yürütülmesinden sorumlu olmuştur.

Avustralya Havaalanlarındaki iyi performansa rağmen özelleştirme konusu da 1990'lı yılların başından itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Bunun başlıca nedeni, ülke genelinde uygulanan ücretlendirme politikasının eleştirilere maruz kalması olmuş; ayrıca, havaalanlarının bir sistem dâhilinde bir bütün olarak işletilmesinin fayda ve zararları da sorgulanmaya başlanmıştır. Sonuçta, FAC ücretlendirmesini de denetleyen kuruluş olan Fiyat Denetimi Otoritesi (Price Surveillance Authority - PSA) tarafından hazırlanan rapor ile kamu şirketlerinin özelleştirilmesi önerilmiş ve bu yolla da kamu borçlarının azaltılması hedeflemiştir.

1994 yılında Avustralya Hükümeti, elindeki havaalanlarını satma niyetini açıklamıştır. Bu satışlar ile temel amacın maksimum gelir elde ederek borç yükünün azaltılması olduğu açıktır. Ancak, hükümet teklifleri değerlendirirken fiyat dışında bazı kriterlerin de önemli olacağını açıklamıştır. Bunlar:

- Finansal durum,
- Havaalanı geliştirme ve yönetim alanlarında işletme becerileri/tecrübe,
- Yerel katılım oranı,
- Havaalanı geliştirme planları,
- Havaalanı hizmetlerini geliştirme taahhütleri,
- Çevresel planlar ve
- FAC çalışanlarına uygulanacak politikalardır.

Hükümet ayrıca, yabancı sermaye/mülkiyet haklarını %49 ile sınırlamış, yeni yönetimin çoğunluğunun Avustralya vatandaşı olmasını ya da Avustralya'da ikamet etmesini şart koşmuştur. Havaalanı yönetimlerinde havayolu şirketlerinin payı da %5 ile sınırlanmıştır.

Yöntem çalışmaları neticesinde, tek tek satış yöntemi benimsenmiş ve bunun da halka arz değil ticari satış yoluyla yapılması öngörülmüştür. Bu arada mevzuat çalışmalarına da hız verilerek ve "Airports Act - 1995" ile havaalanı satışları sonrasında izlenecek regülatör yapı hazırlanmış ve buna göre, Australian Competition and Consumer Commission (ACCC - Avustralya Rekabet ve Tüketici Komisyonu) regülatör kurum olarak belirlenmiştir.

1995 yılında FAC'ın sahip olduğu meydanlardan 3'ünün ilk etapta satılması için işlemler başlatılmıştır. Satışların Satış ve Bilgi Teknolojileri Alımı Dairesi (Office of Asset Sales and IT Outsourcing) aracılığıyla yapılmasına karar verilmiştir. İhale aşamasında, Ulaştırma ve Haberleşme Bakanlığının rolü uygulanacak mevzuatı ve düzenlemeleri belirlemek ve teklifleri ulaştırma politikaları çerçevesinde değerlendirmek olmuştur. 3 meydan için verilen toplam 30 teklif arasından elemeler neticesinde 6 konsorsiyumun teklifi uygun bulunmuş, 1997 yılında toplam 2,1 milyar dolar tutarında satış anlaşmaları imzalanmıştır. Yapılan satış tutarı yani "Fiyat"; Amortisman, Faiz ve Vergi dışı Gelir olarak nitelendirilen "Yıllık Kazanç"ın ortalama 16,8 katı olmuştur. Bu rakam Avrupa için 5-10 arasındadır.

1997 yılında hükümet Sydney Bölgesi Havaalanları dışındaki diğer FAC meydanlarını da satma kararı almıştır. 1997 yılında ortaya çıkan Asya Krizine rağmen, ikinci etap satışları da başarı ile sonuçlanmış ve toplam 466,7 milyon dolar tutarında satış anlaşmaları yapılmıştır.

Regülatör Çerçeve

Özelleştirme yapılmadan önce hükümet, yeni sistemden beklenen hedefleri şu şekilde açıklamıştır;

- Havaalanı mülkiyetinin devredilmesiyle yeniliğe ve rekabet açık bir sistemin varlığı,
- Havayolu şirketleri açısından haksız rekabete yol açmayacak yönetim yapısının oluşturulması,
- Hizmetlerde belirlenen standartta kalitenin devam ettirilmesi,
- Uygun fiyatlandırma politikaları ile bölgenin gelişimi için gerekli altyapı yatırımlarının yapılması ve
- Çevrenin ve kullanıcı haklarının gözetilmesidir.

Avustralya hükümeti havaalanı özelleştirmelerinde fiyat düzenlemelerinde Tavan Fiyat (price cap) Regülasyon modelini tercih etmiştir.

Özelleştirmeden önce FAC ücretleri PSA denetimindeyken, yeni işleticiler ACCC denetimine tabi olmuş ve tavan fiyat (price cap) modeli benimsenmiştir. Buna göre hizmetlerde, her havaalanı için belirlenen bir "X" katsayısının Tüketici Fiyat Endeksinden çıkarılmasıyla bulunan oranı aşacak biçimde fiyat artışının yapılması yasaklanmıştır. X faktörü Ulaştırma Bakanlığı tarafından her havaalanı için, verimlilik ve trafik beklentileri gibi bir dizi faktör kullanılarak hesaplanmaktadır.

Uygulanan fiyat tavanının bilinen dezavantajlarından birisi kâr amaçlı uygulamalar ile kalitenin optimal seviyesinin altına düşmesi tehlikesidir. Bu sorunun ortadan kaldırılması için, ACCC uçuşlardaki gecikme, bekleme zamanı, hizmet sağlayıcı donanımların yeterliliği ve hizmetlerin standartlarından oluşan bir dizi performans kriteri belirlemiştir. Bununla birlikte, yeni işleticiler havaalanlarını uluslararası havalimanı standartlarında işletmeye ve ilk 10 yıl için toplam 425 milyon dolar tutarında bakım ve geliştirme yatırımı yapmaya yükümlü tutulmuşlardır. Regülatör kuruluş olan ACCC 5 yılda bir mevzuat uygunluğu ve pratikte yaşananlardan yola çıkarak gerekli değişiklik ve düzenlemeleri yapmakla da yetkilidir.

Avusturya uygulamasında fiyat/kazanç oranının Avrupa'ya nazaran yüksek olması bir kaç nedenle açıklanabilir. Öncelikle o zamana kadar trafiğin hızla arttığı Asya-Pasifik bölgesinde, uluslararası nitelikte bir havaalanına sahip olma imkânı bulunmamaktaydı. Diğer neden ise Avustralya'daki meydanların birbirlerinden coğrafi olarak uzakta bulunmalarından dolayı, kendi aralarında rekabet içinde bulunmamalarıdır.

DİKKAT

Avustralya hükümetinin havaalanlarını özelleştirme çalışmalarına başlamasından 4-5 yıllık bir süre sonra satışları başarabilmesi aslında özelleştirmenin ne kadar karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Japonya Uygulaması

Japonya Ulaştırma Bakanlığı havaalanı geliştirme/büyüme projelerini yürütmekle görevlidir. Ancak bu uygulamanın çok yavaş ilerlediği yönünde eleştiriler başlayınca, yeni yatırımların uygulanması ve işletilmesinde metodlar üzerinde de düşünülmeye başlanmıştır. Japonya'da yerel yönetimler havaalanlarının sahibi durumundadır. Ancak, merkezi yönetim havaalanı ağını geliştirmek ve modernize etmekle sorumludur.

2. Dünya Savaşı sonunda, Japonya'ya hava taşımacılığı yapma izni ancak 1952'de verilmiştir. Büyük ölçekli taşımacılığın başlaması ise 1956 yılını bulmuştur. 1956 tarihli Havaalanı Geliştirme Kanunu ile ülke havaalanları;

- Uluslararası Havaalanları (Class 1)
- Ana İç Hat Havaalanları (Class 2 A, 2 B)
- Bölgesel Havaalanları (Class C)

olarak üç gruba ayrılmıştır. Tablo 3.3, Japonya'daki havaalanları ve özelliklerini göstermektedir. Tabloda bahsi geçen birincil yatırımlar, pist, terminal, apron ve taksi yolu gibi yatırımları kapsarken ikincil yatırımlar ise drenaj, ışıklandırma, bağlantı yolları ve otopark gibi yatırımları içermektedir.

Havaalanı Tipi	Havaalanı Adı/Sayısı	Mülkiyet Durumu	İşletici	Merkezi Hükümetin Finansman Katkısı (%)	
				Birincil Yatırımlar	İkincil Yatırımlar
Class 1	Haneda (Tokyo), Osaka	Ulaştırma Bakanlığı	Ulaştırma Bakanlığı	100	100
	Narita	Havaalanı Otoritesi	Havaalanı Otoritesi	-	-
	Kansai	Özel Şirket	Özel Şirket	-	-
Class 2A	20	Ulaştırma Bakanlığı	Ulaştırma Bakanlığı	67	100
Class 2B	5	Ulaştırma Bakanlığı	Yerel Yönetim	55	<55
Class C	51	Yerel Yönetim	Yerel Yönetim	50	<50

Tablo 3.3
Japonya Havaalanları ve Özellikleri

Kaynak: *Özenen, 2003.*

Japonya'da havaalanı yatırımları planlaması 5 Yıllık Havaalanı Kalkınma Planları ile yapılmaktadır. Temel amaç, Japonya'nın orta vadeli havaalanı ihtiyaçlarını belirlemek ve bu hedef için gerekli bütçe miktarını ortaya çıkarmaktır. Birinci Plan, 1967-1971 ve İkinci Plan, 1971-1975 dönemlerini kapsamış, bu plan dönemlerinde 10 adet meydan yapılmıştır. Üçüncü ve Dördüncü Planlar döneminde gürültü kirliliğini önleyici çevresel yatırımlara ağırlık verilmiştir. Beşinci ve Altıncı Planlar uluslararası meydanların programlandığı dönem olmuştur. Yedinci plan ise 1996-2000 yıllarını kapsıyorken, yapılan değişiklik ile plan dönemi 2002 yılına kadar uzatılmıştır.

1970 yılında "Havaalanı Geliştirme Özel Hesabı/Fonu" kurulmuştur. Bu fon ile beş yıllık planların finansmanı temin edilmiştir. Bu, bir bakıma ABD'deki Havaalanı Güven Fonu'na (Airport Trust Fund) benzemektedir. İkinci Plan döneminden itibaren mevcut havaalanı gelirleri ve bazı kullanım ücretleri ile vergileri bu fona aktarılmaya başlanmıştır. Bu fonun her yıl ortalama olarak yaklaşık %10'u genel bütçeden yapılan transferlerle oluşturulurken, kalan kısmı kullanıcı ücretleri ve vergilerinden meydana gelmektedir.

Talebin çok artması ve havaalanı geliştirme maliyetlerinin yüksek, arazinin pahalı ve gürültü önleme projelerinin yüksek maliyetli projeler olması sonucunda mevcut finansman fonlarının ve genel bütçeden aktarılan paranın yetersiz kalması, terminal gelirlerinin ve Class 2B ve Class 3 havaalanlarının işletme gelirlerinin de fona aktarılamamasından dolayı darboğaz oluşmuştur. Bundan dolayı hükümet, yeni finansman arayışlarına yönelmiştir.

Japonya Havaalanlarındaki Mülkiyet Tipleri

Japonya'daki havaalanlarının mülkiyet tipleri üçe ayırılabilir. Bunlar; kamuya ait havaalanları, kamu şirketleri mülkiyetindeki havaalanları ve kamu özel ortaklığındaki havaalanlarıdır. Bu havaalanlarıyla ilgili ayrıntılı bilgiler şu şekildedir:

a. *Kamuya Ait Havaalanları:* Tokyo Uluslararası Havaalanı (Haneda) kamuya ait bir havaalanıdır. Kamuya ait havaalanları arasında bir havuz sistemi mevcuttur ve kâr eden meydanın zarar edeni desteklediği bir çapraz sübvansiyon uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulama ülkede havaalanı ağı oluşturabilmek amacıyla uygulanmıştır. Haneda Havaalanında 2006 yılında yapılan yeni terminal ise özel sektör tarafından yapılmış ve işletilmektedir.

b. *Kamu Şirketleri Mülkiyetindeki Havaalanları:* 1966 tarihli Yeni Tokyo Uluslararası Havaalanı Otoritesi Kanunu ile mevcut kanuna istisna yapılarak, havaalanı yapımı ve işletimi yetkisi merkezi hükümetten alınmış ve havaalanı otoritesine, Narita International Airport Corporation (NIAA) verilmiştir. Bu uygulama biçimine, mevcut fonun yetersiz kalması ve projenin uzun dönem için kârlı bulunması neden olmuştur. Narita Havaalanına Japon hükümeti toplam maliyetin %20'si tutarında bir katkıda bulunmuştur. Diğer %80'lik kısım için tahvil ihracı yapılmış, bunun da %70'ini Merkezi Yatırım ve Kredi Tahvili aracılığı ile hükümet tarafından satın alınırken, %30'u halka arz edilmiştir. 2004 yılında NIAA havaalanı mülkiyet ve işletimini devralmıştır. Çeşitli özelleştirme girişimlerine karşın NIAA halen, %100 kamu şirketidir.

Havaalanının mevcut gelirleri büyük ölçüde uçak ve yolcu kullanım ücretlerinden oluşmaktadır. Dünyadaki diğer büyük meydanlarla kıyaslandığında ticari gelirleri düşüktür. Bu duruma ticari alanların ve bu alanlardan elde edilebilecek gelirlerin mevcut Kanun ile sınırlandırılmış olması neden olmaktadır.

Japon Hükümeti, Kansai Havaalanı'nın yüksek yatırım maliyetli proje finansmanına yerel ve özel şirketlerin de katılımını sağlamak amacıyla Kamu-özel ortaklığında Kansai International Airport Company Limited şirketini kurmuştur.

c. *Kamu Özel Ortaklığı (Joint Stock Corporation):* Kansai Havaalanı bu tip için bir örnektir. Japonya'nın 24 saat hizmet veren ilk havaalanı olan Kansai Havaalanı, Kansai International Airport Company Limited tarafından inşa edilmiş ve işletmeye alınmıştır. Çok pahalı olan bu projede uygulanan metodun amacı, diğer özelleştirme uygulamalarında bulunan verimlilik artışı oluşturmak isteği değil, proje finansmanına yerel ve özel şirketlerin de katılımını sağlamaktır. Hükümet Narita için kullanılan %20 devlet katkısını korumak istemiş, ancak bu proje Narita'ya göre daha az yapılabilir bulunduğundan devlet katkısı %30'a çıkarılmak istenmiştir. Kalan %10'luk fark için merkezi hükümet, yerel yönetime ve bölgedeki özel şirketlere havaalanı şirketine yatırım yapmayı tavsiye etmiş, onlar da %5'lik oranlarda katkıda bulunmuşlardır. Şirketin yatırım planları merkezi hükümet tarafından kontrol edilip onaylandığı zaman uygulanabilmektedir.

2011 yılında ise, Japon Altyapı Ulaştırma ve Turizm Bakanlığı, 2020 yılına kadar tüm ulusal havaalanlarını özelleştirmeyi planladığını açıklamıştır. Kansai Uluslararası Havaalanı ve Osaka Itami Havaalanları hâlihazırda şirketleştirilmiş bulunan New Kansai International Airport Company (NKIAC) yönetiminde birleştirilmiş ve şirketin 40-50 yıllığına uzun dönemli yönetim kontratı ile özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Japonya'daki en büyük havaalanı altyapı projesi olacak olan projede, hava trafik hariç tüm hava tarafı ve şu anda ayrı işletilen araç park kolaylığı da dâhil olmak üzere tüm kara tarafının devri planlanmaktadır. Kansai'nin, özelleştirilecek 29 havaalanının ilki olması beklenmektedir.

TÜRKİYE'DE HAVAALANI MÜLKİYETİ VE İŞLETİMİ

Kamu İktisadi Kuruluşu, sermayesinin tamamı devlete ait olup, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla, ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

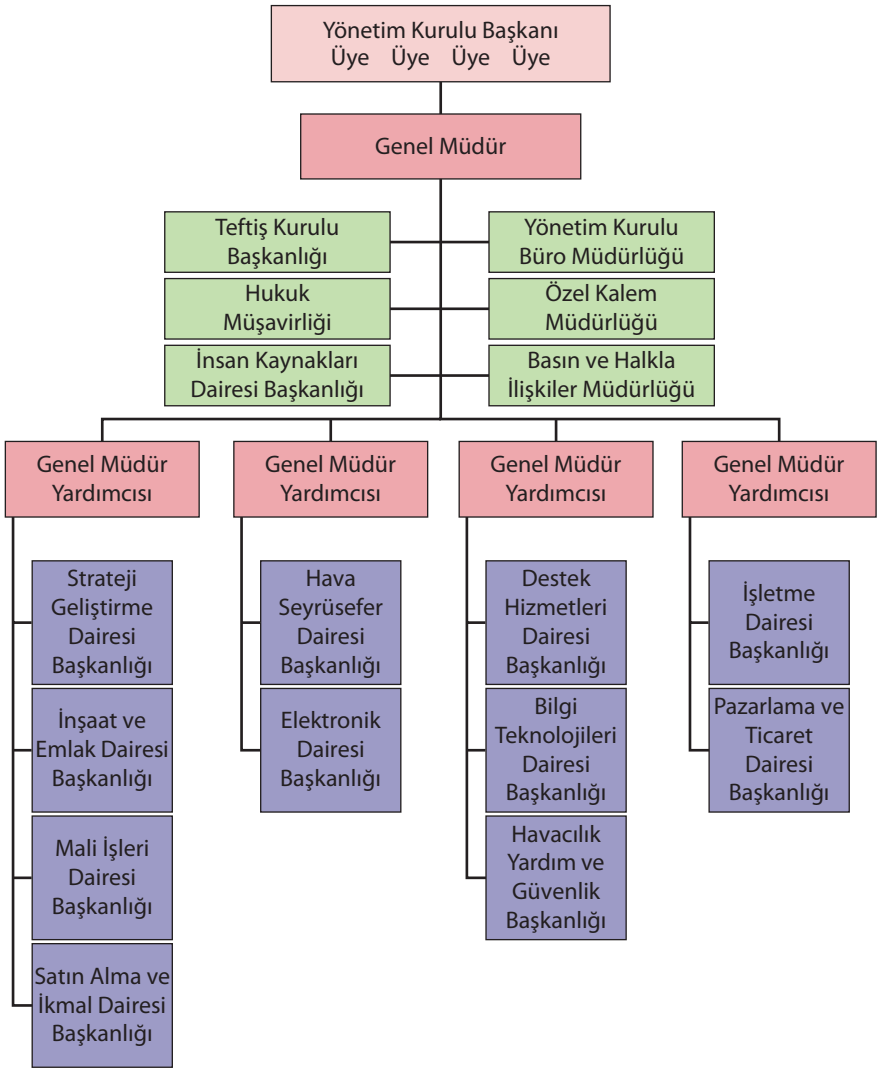
Ülkemizde hava ulaştırma sektörünün altyapısını oluşturan hava seyrüsefer hizmetleri ve havalimanlarının işletme hizmetleri, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir **Kamu İktisadi Kuruluşudur** (KİK). KİK'ler bir Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) çeşidi olup imtiyazlı mal ve hizmet üreten kamu işletmeleri bu kapsamda ele alınmaktadır.

DHMİ Genel Müdürlüğü'nün Ana Statüsü ile belirlenmiş faaliyet konuları, "Sivil Havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili, diğer tesislerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır." şeklinde belirlenmiştir. Şekil 3.2'de DHMİ Merkez teşkilatı organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 3.2

DHMİ Merkez Organizasyon Şeması

Kaynak: *DHMİ 2015-2019 Stratejik Plan, 2014.*



Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün web sayfasında işletme hakkında ve Türkiye'deki havaalanlarına yönelik ayrıntılı bilgiye ulaşabilirsiniz. http://www.dhmi.gov.tr/

İNTERNET

DHMİ, Türk hava sahasında uçuş yapan ve havalimanlarımıza iniş-kalkış yapan uçaklar ile ülkemiz üzerinden transit geçiş yapan tüm hava araçlarına hava seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri verilmesi görevlerini yerine getirmekte ve Türkiye genelinde sivil hava trafiğine açık toplam 53 havaalanının 47 adedi, DHMİ tarafından işletilmektedir. DHMİ tarafından işletilen iç hat ve dış hat seferlere açık havaalanları Tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4
DHMİ Tarafından İşletilen İç Hat ve Dış Hat Seferlere Açık Havaalanları

Kaynak: *DHMİ 2015-2019 Stratejik Plan, 2014.*

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

Tablo 3.5'te ise DHMİ tarafından işletilen ve yalnızca iç hat seferlerine açık havalimanları listelenmiştir.

Tablo 3.5
DHMİ Tarafından İşletilen Yalnızca İç Hat Seferlere Açık Havaalanları

Kaynak: *DHMİ 2015-2019 Stratejik Plan, 2014.*

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

DHMİ'de halen 8967 personel görev yapmaktadır. Diğer havalimanlarından 4 adedinin 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 Eskişehir-Anadolu Üniversitesi tarafından işletilmektedir. Havalimanları işletme hizmetlerinin yanı sıra, Kamu Özel Sektör İş birliği (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.
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 İş birliği havaalanı ve terminal projeleri ise aşağıda Tablo 3.6'da sıralanmıştır:

• Antalya Havaalanı I. Dış Hatlar Terminali	• Atatürk Havaalanı Dış Hatlar Terminali
• Antalya Havaalanı II. Dış Hatlar Terminali	• Dalaman Havaalanı Dış Hatlar Terminali
• Esenboğa Havaalanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali	• Adnan Menderes Havaalanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali
• Milas-Bodrum Havaalanı Dış Hatlar Terminali	• Zafer Bölgesel Havaalanı
• Antalya/Gazipaşa Havaalanı	• Zonguldak/Çaycuma Havaalanı
• Çukurova Havaalanı (ihale aşamasında)	• Sabiha Gökçen Havaalanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri
• İstanbul Havalimanı İşletici: İGA	

Tablo 3.6
Kamu Özel Sektör İşbirliği Havaalanı ve Terminal Projeleri

Kaynak: *DHMİ, http://www.dhmi.gov.tr/, 2015.*

Yap-İşlet-Devret, hem mülkiyet hem işletim, hem de bir finansman modelidir. Bundan dolayı kitabınızın çeşitli bölümlerinin içeriğinde ele alınmıştır. Türkiye'deki havaalanı Yap-İşlet-Devret uygulamalarını, kitabınızın 4. Ünitesi olan Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı ünitemizde ayrıntılı inceleyeceğiz.

Türkiye'de halen DHMİ dışında havaalanı işletim hizmeti gerçekleştiren kamu ve özel işleticiler ise, Tablo 3.7'de verilmiştir.

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 Havaalanı	Türk Havayolları A.O.

Tablo 3.7
Türkiye'de DHMİ Dışındaki Havaalanı İşleticileri

Kaynak: *DHMİ, http://www.dhmi.gov.tr/, 2015.*

Görmüş olduğunuz üzere Türkiye'deki havaalanı mülkiyeti ve işletimi de yıllar itibariyle oldukça farklı aktörlerin yer aldığı bir yapı arz etmeye başlamıştır. Önceleri uzun yıllar yalnızca DHMİ'nin mülkiyet ve işletim hakkına sahip olduğu havaalanı sektöründeki özel sektör payı, özellikle kara tarafında gitgide artmaktadır.

Özet

AMAÇ 1 *Havaalanı mülkiyet ve işletim biçimlerini açıklamak*

Havaalanı mülkiyet ve işletim biçimleri açısından farklı sınıflamalar yapılsa da dünya çapında havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapısı, kamu ile özel sektör arasında çeşitli düzeylerde yer alan bir görünüm sergilemektedir. Bunlar; mülkiyeti ve işletimi devlete ait havaalanları, devlet ve özel teşebbüs ortak mülkiyetinde ve işletimindeki havaalanları ve özel mülkiyete ait havaalanlarıdır. Kamu havaalanlarında yönetim, merkezi kamu mülkiyeti ve işletimi, kamu mülkiyeti ve ticari odaklı kamu şirketleşmesi ya da bölgesel veya yerel yönetim mülkiyeti ve işletimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özelleştirme yöntemleri ise hisse senedi arzı, blok satış, imtiyaz devri, proje finansmanı yoluyla özelleştirme, yönetim sözleşmeleri ve ortak girişim şirketleridir. Ticari hava taşımacılığına açık havaalanlarında tamamen özel yönetim fazla görülmese de sayıca artmaktadır.

AMAÇ 2 *Havaalanı kamu-özel iş birliği modellerini irdelemek*

Havaalanlarında kullanılan kamu özel iş birliği modelleri, hisse senedi arzı, blok satış, imtiyaz devri, proje finansmanı yoluyla özelleştirme, yönetim sözleşmeleri ve ortak girişim şirketleridir. Hisse senedi arzında havaalanı hisseleri borsada işlem görürken blok satışta ise, havaalanının tamamı ya da bir bölümü ticari bir ortağa ya da yatırımcılar konsorsiyumuna satılır. İmtiyaz devrinde havaalanı yönetimi, belirlenmiş bir süre için, havaalanının bir imtiyazını satmakta ya da kiralamaktadır. Proje finansmanı yoluyla özelleştirmede, özel yatırımcı bir havaalanını ya da terminal gibi havaalanının belli bir kolaylığını inşa etmekte ya da geliştirmekte ve daha sonra belirlenmiş bir zaman diliminde bu kolaylığı işletme hakkını elde etmektedir. Daha sonrasındaki devir, işletme, sahip olma, kiralama gibi alternatiflere göre bu yöntem isim değiştirmektedir. Mülkiyet kamuda kalmak üzere havaalanı günlük operasyonlarının yönetiminin sözleşme karşılığı uzman şirketlere devredilmesi ise yönetim sözleşmeleri ile olur. Havaalanı yatırımının kamu ve özel sektör iş birliği ile kurulan bir ortak girişim şirketi tarafından gerçekleştirilmesi ise başka bir yöntemdir.

AMAÇ 3 *Havaalanlarında özelleştirme kavramını dünyadan ve Türkiye'den örneklerle açıklamak*

İlk olarak 1987 yılında İngiliz BAA'in hisselerin halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesinin ardından dünyada havaalanı özelleştirme hareketi giderek hızlanmıştır. Özelleştirme yapılan ülkeler arasında, ABD, Arjantin, Avustralya, Japonya, Mısır, Şili, Kamboçya ve Vietnam gibi ülkeler bulunmaktadır. İngiltere bu konuda başı çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde tam özelleştirme uygulamaları fazla kabul görmemiştir. ABD'de havaalanlarında özelleştirmenin temel nedenlerinin başında, yatırım için finansman sağlanmasından çok, verimlilik artışının hedeflenmesi gelmektedir. Avustralya'da havaalanları için tek tek satış yöntemi benimsenmiş ve bunun da halka arz değil ticari satış yoluyla yapılması öngörülmüştür. Etaplar halinde özelleştirmeler yapılması benimsenmiştir. Japonya'da da bu konuda çalışmalar devam etmekte, özelleştirilen havaalanlarına ek olarak ulusal havaalanlarının tamamının özelleştirilmesi hedeflenmektedir. Türkiye'de havaalanlarının işletme hizmetleri, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Türkiye genelinde sivil hava trafiğine açık toplam 53 havaalanının 47 adedi DHMİ tarafından işletilmektedir. Bunun yanında özellikle Yap-İşlet-Devret modeli şeklindeki kamu özel iş birliği kapsamında geçmişte gerçekleştirilmiş, tamamlanmış ve işletme sürelerinin bitimini takiben, işletme haklarının kiralama suretiyle devirleri gerçekleştirilmiş projelerle, halen çeşitli aşamalarıyla sürmekte olan Kamu Özel Sektör İş birliği havaalanı ve terminal projeleri bunmaktadır. Bu projelerde özel ve kamu sektöründen farklı havaalanı ve terminal işleticileri yer almaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi son yıllarda dünyadaki havaalanlarında yaşanan değişimlerden biri **değildir?**

a. Ticarileşme
b. Özelleştirme
c. Devletleştirme
d. Küreselleşme
e. Havacılık dışı gelirlerde artış

2. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarında yaşanan ticarileşme hareketinin sonuçlarından biridir?

a. Havacılık gelirlerinin artması
b. Kira gelirlerinin düşmesi
c. Kullanım hakkı gelirlerinin düşmesi
d. Havaalanı çalışanları ve ziyaretçilerin havaalanı müşterisi olarak kabul edilmesi
e. Daha bağımlı havaalanı otoritelerinin kurulması

3. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı özelleştirmesinin nedenlerinden biri **değildir?**

a. Kamu harcamalarının kısıtlanması yönündeki baskılar
b. Havaalanı altyapısı finansmanının kamu tarafından karşılanmasının zor olması
c. Devletin en iyi hizmet sunucusu olmadığı anlayışının yaygınlaşması
d. Havaalanlarının iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması
e. Havacılık gelirlerini artırma isteği

4. Aşağıdakilerden hangisi mülkiyeti ve işletimi devlete ait havaalanlarının özelliklerinden biridir?

a. Havaalanının tamamı ya da bir bölümü yatırımcılar konsorsiyumuna aittir.
b. Devletin bir kurumu ülkenin tüm havaalanlarının işletiminden sorumludur.
c. Havaalanı yönetimi sözleşme karşılığı uzman şirketlere devredilir.
d. Yatırımcı havaalanını inşa etmekte ve belirli bir süre işletmektedir.
e. Havaalanı yönetimi belli bir süre için imtiyazı satmakta veya kiralamaktadır.

5. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı özelleştirme yöntemlerinden biri **değildir?**

a. Blok satış
b. Yönetim sözleşmeleri
c. Ortak girişim şirketleri
d. Kamu iktisadi teşebbüsleri
e. Hisse senedi arzı

6. Aşağıdakilerden hangisi özel mülkiyete ait havaalanlarıyla ilgili özelliklerden biri **değildir?**

a. Genellikle genel havacılık havaalanları arasında yaygındır.
b. Günümüzde tamamen özel teşebbüse ait havaalanları artmaktadır.
c. Kamu şirketi olarak işletilen havaalanı tamamen ya da kısmen özel sektöre devredilir.
d. Yeni bir havaalanının yapımında özel mülkiyete başvurulabilir ya da özelleştirme yapılabilir.
e. Özel mülkiyete ait havaalanları, kendi operasyonel ve emniyet kurallarını seçerek uygulayabilirler.

7. Aşağıdakilerden hangisi İngiltere'deki özelleştirmenin temel nedenlerinden biridir?

a. Sübvansiyonların artırılması
b. Trafiğin azalması
c. Kamu üzerindeki finansman yükünün azaltılması
d. Kamu denetiminin yaygınlaştırılması
e. Özel teşebbüslerin ticari işletimde başarısız olması

8. "Bir kamu varlığının halka arzı sırasında devlette ya da devlete ait bir kuruluşta bırakılan ve diğer paylar üzerinde karar üstünlüğüne sahip hisse miktarı olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a. Altın pay
b. Büyük pay
c. Çoğunluk hissesi
d. Özel hisse
e. Karar hissesi

9. Aşağıdakilerden hangisi Avustralya özelleştirme uygulamasının özelliklerinden biri **değildir?**

a. Yabancı sermaye/mülkiyet hakkı %49 ile sınırlandırılmıştır.
b. Havaalanı yönetiminde havayolu şirketlerinin payı %25 ile sınırlandırılmıştır.
c. Temel amaç maksimum gelir elde ederek borç yükünün azaltılmasıdır.
d. Hükümet teklifleri değerlendirirken fiyat dışındaki kriterlerin de önemli olacağını açıklamıştır.
e. Tek tek satış yöntemi benimsenmiştir.

10. Aşağıdakilerden hangisi Japonya'daki "Havaalanı Geliştirme Özel Fonu"nun özelliklerinden biri **değildir?**

a. ABD'deki Airport Trust Fund'a benzemektedir.
b. Fonun büyük kısmı gürültü kirliliğini önleyici çevresel yatırımlara ayrılmıştır.
c. Havaalanı gelirleri ile vergiler bu fona aktarılmıştır.
d. Bu fonun yaklaşık %10'u genel bütçeden yapılan transferlerle oluşur.
e. Fonun %90'nını kullanım ücretleri ve vergiler teşkil eder.

Okuma Parçası

"TAV, ABD'ye Duty Free İşletmesiyle Houston'dan Girdi

TAV Havalimanları iştiraki Atü Duty Free, Amerika Birleşik Devletleri duty free pazarına Houston'dan girdi. ATÜ, gerçekleşen ihaleyi kazanarak Teksas Eyaleti'ndeki Houston George Bush Havalimanı'nda bulunan yaklaşık 700 metrekarelik duty free alanını 10 yıl süreyle işletme hakkını kazandı.

Türkiye'nin en büyük gümrüksüz mağaza işletmecisi ATÜ, Amerika Birleşik Devletleri'nin Teksas Eyaleti'ndeki Houston George Bush Havalimanı'nda 10 yıl süreyle duty free operasyonu yönetimi için gerçekleşen ihaleyi kazandı. ABD'de havalimanı duty free operasyonu için tercih edilmenin çok önemli olduğunu vurgulayan TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener "Türkiye'den çıkan bir marka olarak ABD gibi bir ülkede kıyasıya rekabet ederek Houston George Bush Havalimanı'nda 10 yıl süreyle duty free işletmesine ilişkin ihaleyi kazandık. Bu başarı sektörel olarak geldiğimiz noktayı bir kez daha ortaya koydu. ABD'de yolcu sayısına göre 11. havalimanı olan Houston George Bush Havalimanı'nda yakın gelecekte terminallerin büyütülmesine yönelik planlar bulunuyor. Bu başarıda imzası olan tüm çalışanlarımızı tebrik ederim" dedi.

ATÜ Genel Müdürü Ersan Arcan, "Amerika'nın hem ekonomik hem de turizm bakımından önemli şehirlerinden Houston'da yer almak bizim için gurur kaynağı. Buradaki varlığımızı büyütmeyi ve ABD'deki diğer havalimanlarının duty free işletmesinde çözüm ortağı olma referansını en etkili şekilde kullanmayı hedefliyoruz" dedi.

İhaleyi ATÜ, yüzde 25 yerel ortağı Air Ventures LLC ile kazandı. ATÜ ihale için Kasım 2014'te verdiği teklifle, Duty Free Americas, Metalsmiths Sterling, Dufry, Travel Retail Group, Prestige Duty Free gibi güçlü markaları geride bırakarak ipi göğüsledi. Teknik ve finansal yeterliliğin değerlendirildiği sürece göre ihale sonucu ilan edildi. Houston Şehir Konseyi de ihale sonucunu onayladı.

170'ten fazla noktaya uçuşların yapıldığı Houston George Bush Havalimanı, ABD'nin en fazla destinasyona ulaşılabilen ilk beş havalimanı arasında gösterilen bir meydan. Houston George Bush Havalimanı, 2014 yılında yaklaşık 41 milyon yolcuyu ağırladı ve bu rakamlara göre ülkenin 11. ve dünyanın 28. en büyük havalimanı oldu. ATÜ, havalimanında toplam 700 metrekare alana sahip altı mağazayı işletecek.

ATÜ, Türkiye'de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Gazipaşa Alanya havalimanlarında duty free operasyonu yönetiyor. Şirket yurtdışında ise Gürcistan'da Tiflis, Batum, Kutaisi, Makedonya'da Üsküp, Ohrid, Tunus'ta Enfidha, Monastir, Kartaca, Jerba, Sfax, Tozeur, Tabarka, Letonya'da Riga, Umman'da Salalah ve Suudi Arabistan'da Medine Havalimanlarında duty free mağazalarını işletiyor. TAV Havalimanları ve Unifree ortaklığında kurulan ve Türkiye'nin en büyük gümrüksüz satış mağaza işletmecisi olan ATÜ Duty Fee, yolculara, ihtiyaçlarına ve dünyanın en tanınmış markalarına ait 50 bin çeşit ürüne avantajlı fiyatlarla erişim olanağı sağlıyor."

Kaynak: Milliyet Gazetesi, 27 Mart 2015, http://www.milliyet.com.tr/tav-abd-ye-duty-free-isletmesiyle-houston-istanbul-yerelhaber-696349/ Erişim tarihi: 20.11.2015.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Yaşanan Değişimler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Yaşanan Değişimler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Yaşanan Değişimler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Mülkiyet ve İşletim Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Mülkiyet ve İşletim Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Mülkiyet ve İşletim Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c	Yanıtınız yanlış ise "Dünyada Havaalanı Özelleştirme Uygulamaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Mülkiyet ve İşletim Yapısı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Dünyada Havaalanı Özelleştirme Uygulamaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise "Dünyada Havaalanı Özelleştirme Uygulamaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Havaalanlarında ticarileşmeyle birlikte havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yolları açılmış, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır. Ticarileşme hareketiyle yaşanan bir diğer değişim ise havaalanı çalışanları, ziyaretçiler, çevre halkı ve çevrede bulunan işletmeler de havaalanı müşterileri olarak kabul edilmişlerdir. Bu dönemde ayrıca ticari gelirlerde artış yaşanmıştır. Bu sayede, havayolları havacılık ücretlerini düşük seviyelerde tutabilmişler ve ticari gelirlerden elde edilen kaynak, havaalanı yatırımları için kullanılabilmiştir.

Sıra Sizde 2

Ülkemizde en çok tercih edilen yöntem, Yap-İşlet-Devret modelidir. Bu yöntemin havaalanlarındaki uygulamalarında, kamunun sahipliğinde olan havaalanının herhangi bir bölümü (pist, terminal vb.) veya havaalanının bütünü özel sektörün işletilmesine bırakılır. Havaalanı yatırımları için imtiyaz süresi çeşitli ülkelerde 20 ile 50 yıl arasında değişirken son yıllarda süreler uzamakla birlikte, genellikle ülkemizde 3-15 yıllık kısa süreli örnekler mevcuttur. Bu modelle, Antalya Hava Limanı Dış Hatlar Terminali, Atatürk Hava Limanı Dış Hatlar Terminali ve katlı otoparkı gibi projeler gerçekleştirilmiştir.

Sıra Sizde 3

"Özelleştirme" kavramı, kamu işletmelerinin satış yoluyla tamamen özel işletmeler haline dönüştürülmesi olarak algılanmaktadır. Gerçek anlamda özelleştirmeden bahsedebilmek için kamu iktisadi teşebbüsünün en az %51'inin kamudan özel teşebbüsün eline geçmesi gerekmektedir. Ancak havaalanı sektörü için birçok durumda %51 mülkiyet transferinin gerçekleşmediği; ancak, özelleştirme benzeri uygulamalar olarak da adlandırılan uygulamaların havaalanı özelleştirmesi başlığı altında incelendiği görülmektedir. Dünya çapında genel olarak havaalanı özelleştirme eğilimlerinin kısmî özelleştirme şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Böylece devletler havaalanı gibi büyük yatırımlar üzerinde az da olsa bir payı ellerinde tutmakla güvence sağlamayı tercih etmektedir.

Sıra Sizde 4

İngiltere'deki tüm havaalanı özelleştirmeleri başarılı olamamıştır. Galler'deki Cardiff Havaalanı, 2013 yılında Galler hükümeti tarafından satın alınmadan önce İspanyol şirketi olan Albaris ve AENA konsorsiyumu tarafından işletilmekteydi. 2007 yılında, havaalanı yolcu sayısı önce 2,1 milyonun altına, 2012 yılına gelindiğinde ise 1 milyon civarına gerileyerek kârsız bir duruma gelmiştir. Bu nedenle konsorsiyumdaki şirketler ellerindeki hisseleri satışa çıkarmış; İskoçya'daki Prestwick Havaalanı, 2013 yılında İskoç hükümeti tarafından 1 Sterlin karşılığında satın alınmıştır. Bu havaalanının da özelleştirilmesinin durdurulmasının nedeni, yolcu sayılarındaki hızlı düşmedir.

Yararlanılan Kaynaklar

Airports Council International (ACI). (1998). **Airport Privatization,** file:///C:/Users/CASP/Downloads/aci_layout-lo-res.pdf

CAPA. (2014). **Kansai and Osaka Itami Lead Japan's Ambitious Airport Privatisation Programme - With 2020 The Target.** http://centreforaviation.com/ analysis/kansai-and-osaka-itami-lead-japans-ambitious-airport-privatisation-moves---with-2020-the-target-185261 Erişim Tarihi: 20.12.2015.

DHMİ. (2014). Stratejik Planı, 2015-2019.

DHMİ. (2015). http://www.dhmi.gov.tr/, Erişim tarihi 20.12.2015.

Doganis, R. (1992). **The Airport Business,** Londra: Routledge.

Executiver Order 12803. (1992). **Infrastructure Privatization,** http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=23625 Erişim Tarihi: 16.11.2015.

Executive Order 12893.(1994). **Principles for Federal Infrastructure Investments,** https://www.archives.gov/federal-register/executive-orders/pdf/ 12893.pdf Erişim Tarihi: 16.11.2015.

General Accounting Office (GAO). (1996). **Airport Privatization: Issues Related to Sales of US Commercial Airports,** http://gao.gov/assets/110/106358.pdf Erişim Tarihi: 16.11.2015.

General Accounting Office (GAO). (2014). **Airport Privatization: Limited Interest despite FAA's Pilot Program,** http://www.gao.gov/products/GAO-15-42 Erişim Tarihi: 20.11.2015.

Graham, A. (2008). **Managing Airports: An International Perspectice,** Boston: Elsevier.

Hooper, P., Cain, R., White, S. (2000). **The Privatization of Australia's Airports,** Transportation Research Part E, No:36.

Hooper, P. (2002). **Privatization of Airports in Asia,** Journal of Air Transport Management No:8.

Humphreys, I. (1999). **Privatisation and Commercialisation in UK Airport Ownership, Patterns,** Journal of Transport Geography 7.

ICAO Circular 281. (2001). **Outlook for Air Transport to the Year 2010,** International Civil Aviation Organization, Kanada, Montreal.

Kaya, E., Gerede, E., Başar, M., Kuyucak, F.,Sürmeli, A. (2007). **Havaalanlarında Yap-İşlet-Devret Uygulamaları,** Amme İdaresi Dergisi, Cilt 40 Sayı 2, s.99-129.

Kuyucak, F. (2007). **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kuyucak, F., Vasigh, B. (2011). **Privatization and Regulation: A Review of Airport Industry Practices,** International Journal of Global Business and Economics, June.

Oyman, K. (1998). **Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Özenen, C. (2003). **Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler** (DPT Uzmanlık Tezi), İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.

Ramamurti, R. (1996). **Privatizing Monopolies, Lessons From the Telecommunications and Transport Sectors in Latin America,** The John Hopkins University Press, Londra.

(2012). **Dünyada ve Türkiye'de Kamu-Özel İş Birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler,** Hazine ve Maliye Bakanlığı.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Havaalanı gelirlerini sınıflandırabilecek,
- Havaalanı giderlerini sınıflandırabilecek,
- Havacılık hizmetlerinin fiyatlandırılmasındaki yaklaşımları karşılaştırabilecek,
- Havaalanı finansman yaklaşımlarını irdeleyebilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Havacılık Gelirleri
- Havacılık Giderleri
- Havacılık Dışı Gelirler
- Havacılık Dışı Giderler
- Fiyatlandırma
- Marjinal Maliyet
- Batık Maliyet
- Zirve Fiyatlandırması
- Büyükbaba Hakları
- Yap-İşlet-Devret Modeli

İçindekiler



Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı

GİRİŞ

Havaalanları, yüksek yatırım maliyeti gerektirmeleri ve ülke güvenliği için kritik olarak kabul edilmeleri gibi faktörler nedeniyle uzun yıllar yalnızca kamu kaynaklarıyla finanse edilmiştir. Havaalanlarında her geçen gün artan havacılık talebini, kamunun kaynakları ile karşılamak gitgide zorlaşmaktadır. Örnek vermek gerekirse her yıl Avrupa havaalanlarını yaklaşık 1,7 milyar yolcu kullanmaktadır. EUROCONTROL günümüz ile 2035 yılı arasındaki trafik artışının Avrupa havaalanı ağını zorlayacağını tahmin etmektedir. Güncel havaalanı genişletme planları dikkate alındığında talebin 1,9 milyon uçuş veya 237 milyon yolculuk kısmının yani %12'sinin karşılanamayacağı ön görülmektedir. Özellikle son 20-30 yılda genel olarak kamu kaynaklarının yetersiz kalması ve yatırımlara ayrılan kaynakların kısılması gibi nedenlerden dolayı ülkeler yeni havalimanı yatırımlarının finansmanı için yeni yöntemler kullanmaya başlamıştır.

Son zamanlarda havalimanlarının sağladığı ticari gelirlerin büyüklüğü özel sektörün de ilgisini çekmeye başlamıştır. Özel sektörün altyapı yatırımlarına finansman desteği sağlamasının artışıyla havaalanları, yalnızca kamuya ait olma ve kamu tarafından işletilme özelliklerini kaybetmeye başlamışlardır.



Resim 4.1

Havaalanlarını Özel Sektör için de Cazip Hale Getiren Ticari Gelir Potansiyeli Başlamıştır.

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Bu bölümde ilk olarak, havaalanı ekonomik yapısını ortaya koymak üzere, dünyadaki havaalanı gelirleri ve giderlerinin nasıl sınıflandırıldığı incelenmektedir. Daha sonra ise havacılık hizmetlerinin fiyatlandırılmasındaki yaklaşımlar ayrıntılı olarak irdelenmektedir. Son kısımda ise Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği ve Türkiye'deki havaalanı finansman yöntemleriyle ilgili ayrıntılı bilgi verilmektedir.

HAVAALANI GELİRLERİ

Havacılık gelirleri, direkt olarak uçak operasyonu ile yolcu ve kargo işlemlerinden elde edilirken; **havacılık dışı gelirler** ise uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkili değildir.

Havaalanı gelirleri genellikle iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar havayolları ve yolcuların havaalanı hizmetlerini ve olanaklarını kullanmalarından kaynaklanan **havacılık gelirleri** ve ticari faaliyetlerden elde edilen **havacılık dışı gelirler** olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 4.1
Havaalanı Gelir Kaynakları

Kaynak: *Graham, 2008.*

Havacılık Gelirleri	Havacılık Dışı Gelirler
İniş ücretleri	İmtiyazlar
Yolcu ücretleri	Direkt satışlar (havaalanı operatörünün işlettiği mağazalar, yiyecek içecek ve diğer hizmetler)
Uçak park ücretleri	Otopark (eğer havaalanı operatörü işletiyorsa ya da kiralamışsa)
Hizmet ücretleri (eğer hizmet havaalanı operatörü tarafından sağlanıyorsa)	Kiralar
Diğer havacılık gelirleri (hava trafik kontrol, ışıklandırma, körük vb.)	Diğer havacılık dışı gelirler (danışmanlık, ziyaretçi hizmetleri, emlak geliştirme vb.)

Havacılık gelirleri, doğrudan uçak operasyonu ile yolcu ve kargo işlemlerinden elde edilmektedir. Havacılık dışı gelirler ise uçak operasyonları ile doğrudan ilişkili değildir. Havacılık dışı gelirler, terminal içindeki ticari aktivitelerden ve terminal alanına ödenen kiralardan elde edilmektedir. Bazı gelirler ise hem havacılık geliri hem de havacılık dışı gelir olarak sınıflandırılabilir. Örneğin, havaalanının uçak yakıt şirketlerinden elde ettiği gelir direkt uçak operasyonuyla ilgili olduğu için havacılık geliri olarak kabul edilebilir. Bu gelir, ticari gelir olarak değerlendirilirse havacılık dışı gelir olarak da kabul edilebilir. İniş ve yolcu ücretleri en önemli havacılık gelir kaynaklarıdır. Havacılık dışı gelirin büyük kısmı kiralar ve **kullanım hakkı gelirlerinden** yani **imtiyazlardan** elde edilmektedir. Kullanım hakkı gelirleri özellikle vergisiz (duty free) ve vergili mağazalar ve restoranlar başta olmak üzere, aynı zamanda banka, otel danışma masaları, sigorta ve araba kiralama şirketlerinden de elde edilmektedir. Özellikle toplu taşımacılığın yeterli olmadığı turistik noktalarda araba kiralamadan elde edilen gelirler son derece yüksektir. Bazı havaalanlarında kullanım hakkı gelirlerinin yarısını araba kiralama şirketlerinden elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Faizden ve bağlı şirketlerden elde edilen gelirler ise genellikle ayrı bir kategori olan faaliyet dışı gelirler altında incelenmektedir. Tablo 4.1'de havacılık ve havacılık dışı gelirlerin hangi kalemleri içerdiği genel hatları ile ortaya konulmuştur.

Kullanım hakkı gelirleri, diğer bir ifade ile **imtiyazlar,** havaalanı işleticisinin belli havaalanı hizmetleri için, havaalanında faaliyet gösterme hakkını bedeli karşılığında başka işletmecilere vermesidir. Bu bedel, kârdan ya da cirodan pay ve/veya kira geliri şeklinde olabilir.

Havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirlerin toplam gelir içerisindeki dağılımı, havaalanından havaalanına farklılık gösterdiği gibi; ülkeden ülkeye de birtakım özellikler farklılaşır. ABD'deki havaalanlarının gelir yapısı diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Diğer ülkelerdeki havaalanlarının aksine Amerikan havaalanları, toplam gelirlerinin %75-80'ini havacılık dışı gelirlerden elde ederken, havacılık gelirlerinin payı %30'un üzerine çıkamamaktadır. Bu durumun ilk nedeni, Amerikan havaalanlarında uygulanmayan yolcu hizmet ücretidir. İkinci nedeni ise Amerikan havaalanlarının yaygın olarak hangar, termi-

nal binası ve diğer kolaylıkları kiralayarak gelir elde etmelerinden dolayı kira gelirlerinin toplam içindeki oranının çok yüksek olmasıdır. Amerikan havaalanlarının gelir yapısının önemli bir diğer özelliği ise birçoğunda uluslararası yolcu sayısının azlığı nedeniyle vergisiz satış gelirlerinin daha düşük seviyede gerçekleşmesidir.

Gelişmekte olan ülkeler incelendiğinde, gelişmekte olan ülkelerdeki havaalanları gelirlerinin önemli kısmını havacılık gelirlerinden; çok küçük bir kısmını ise havacılık dışı gelirlerden sağladığı görülmektedir. Diğer bir özellik ise havacılık hizmetlerinin basit fiyatlanması ve maliyetlerin dikkate alınmamasıdır. Ayrıca devlet sübvansiyonlarından kaynaklanan indirimli tarifeler nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin havaalanı gelir seviyeleri Amerikan ve Avrupa havaalanlarına göre oldukça düşüktür. Sadece uluslararası yolcuya sahip havaalanları kâr elde edebilmektedir. Ticari gelir seviyesi, özellikle küçük ve bölgesel havaalanlarında çok düşüktür. Gelir kaybına yol açan bir diğer önemli neden ise yüksek enflasyon nedeniyle ülkelerin kendi para birimleri ile belirledikleri ücretlerin kısa zamanda diğer para birimleri karşısında değer kaybetmesidir. Bu sebeple bazı ülkelerde ücretler ABD doları bazında belirlenerek bu sorun çözülmeye çalışılmaktadır.

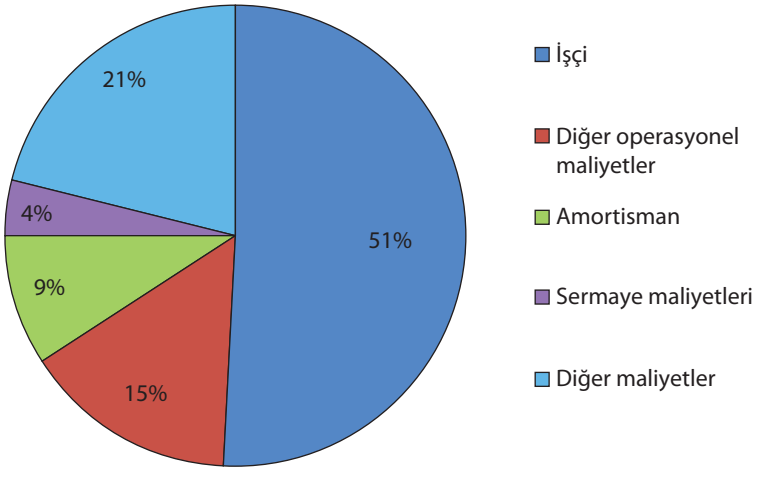
Havacılık gelirleri ile ilgili olarak tüm dünyada dikkat çeken bir diğer konu ise havaalanı ücretlerinin yıllar itibariyle sürekli bir düşme eğilimi gösterdiği ve havayollarının ödediği havaalanı ücretlerinin, kullandıkları altyapı maliyetinin altında olmasıdır. Günümüzde Avrupa havaalanlarında, bu ücretlerden elde edilen gelir, toplam havaalanı gelirlerinin %14'ünü oluşturmaktadır. Bu oranın 2008 yılında %21 civarında olduğu görülmektedir.

ABD ve Avrupa havaalanlarının gelir yapısındaki farklılıkları nelerden kaynaklanmaktadır? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 1

HAVAALANI GİDERLERİ

Havaalanı giderleri çeşitli ülkelerde farklı sınıflandırıldıkları için tipik bir maliyet dağılımının ortaya konması zordur. Şekil 4.1'de gösterilen maliyet yapısı, Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerindeki havaalanlarındaki maliyet yapıları raporundaki 2012 yılına ait sayısal verilerden derlenmiştir.



Şekil 4.1

Avrupa Birliği Havaalanları Maliyet Yapısı

Kaynak: *Performance Review Body (2013)*

Avrupa Birliği havaalanlarındaki en büyük maliyet kalemi işçilik maliyetleridir. Bu kalemin toplam maliyetler içindeki payı %51 civarındadır. Bazı havaalanlarında işçilik maliyetleri yani personel giderleri toplam maliyetlerin %65'ini teşkil etmektedir. Bu yüksek oran, havaalanı yönetiminin havaalanı aktivitelerini havayolları yerine kendisinin yerine getirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu aktiviteler yolcu veya bagaj hizmetleri, yük hizmetleri, yiyecek içecek, vergisiz mağazaların işletilmesi gibi aktivitelerdir. Tüm bu alanlar yoğun personel istihdam etmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle, havaalanı yönetiminin bu alanlarda aktif olması toplam maliyet içindeki işçilik maliyetlerinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

Diğer maliyetlerden sonraki en büyük maliyet kalemi, amortisman ve sermaye maliyetidir. Bu maliyet, toplam havaalanı maliyetlerinin %13'ünü oluşturmaktadır. Bazı ülkelerdeki farklı muhasebe uygulamaları nedeniyle bu oran %10'a kadar düşebilmektedir. Bu düşük, oran bazı havaalanlarının varlıklarının bir kısmını amortize etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Amortize edilmeyen varlıklar, devlet tarafından veya dış kaynaklarla finanse edilmektedirler.

Şekil 4.1'e göre işçilik ve sermaye maliyeti Avrupa Birliği havaalanlarının toplam maliyetlerinin üçte ikisini oluşturmaktadır. Diğer operasyonel maliyetler (hava trafik yönetimi, seyrüsefer, meteoroloji vb.) toplamın %15'ini oluşturmaktadır. Elektrik, su gibi satın alınan hizmetler ile arz edilen donanım ve hizmetin maliyeti %21'dir.

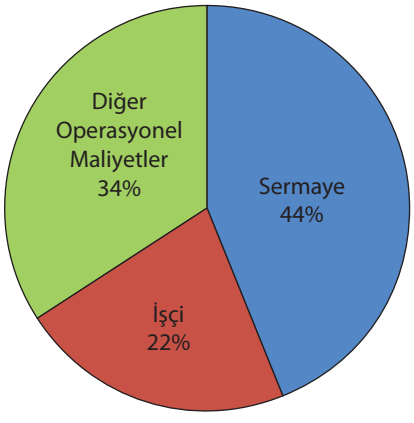
ABD'deki havaalanlarının maliyet yapıları Avrupa Birliği havaalanlarına göre çok daha farklıdır. Bu durumun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Birçok ABD havaalanında terminallerin ve diğer kolaylıkların havayollarına veya diğer kuruluşlara kiralanması ilk nedendir. Bazı durumlarda havayolları, havaalanı terminalinin sahibi de olabilmektedir. Bu yerlerin havaalanı otoritesi tarafından işletilmemesi, havaalanı personel giderlerini azaltmaktadır. Aynı zamanda çok az ABD havaalanı yolcu ve bagaj hizmetlerini kendi personeliyle yapmaktadır. Diğer havaalanları bu işlemleri havayollarına bırakmaktadırlar. İkinci olarak, birçok ABD havaalanı, özellikle büyük olanlar, gelişimlerini tahviller yoluyla finanse etmektedirler. Bu tahvillere kârlılık seviyelerinden bağımsız olarak her yıl faiz ödemek zorundadırlar. Bu nedenle birçok ABD havaalanının yıllık maliyetlerinin önemli bir kısmını tahviller için ödenen faiz oluşturmaktadır. Amortisman ve ödenen faizin toplamından oluşan sermaye maliyeti, Şekil 4.2'de görüldüğü gibi ABD havaalanlarının toplam maliyetlerinin %44'ünü oluşturmaktadır.

Havaalanlarındaki en büyük maliyet kalemleri personel gideri ve faiz ödemeleri ile amortismandan oluşan sermaye maliyetleridir.

Şekil 4.2

ABD Havaalanları Maliyet Yapısı

Kaynak: *Doganis, 2005.*



Havaalanlarındaki en önemli maliyet kalemleri nelerdir? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 2

Havaalanlarının gelir ve maliyet yapılarını gösteren şekillerde yer alan yüzdelerin ortalama değerler olduğu unutulmamalıdır. Birbirlerine yakın olan havaalanlarında bile bu değerler birbirlerinden oldukça farklı olabilir.

DİKKAT

HAVACILIK HİZMETLERİNİN FİYATLANDIRILMASI

Havaalanlarında havacılık hizmetlerinin fiyatlandırılmasında dört temel yaklaşımdan bahsedebiliriz. Bunlar; *geleneksel, maliyet temelli, zirve ve büyükbaba hakları fiyatlandırmalarıdır.* Aşağıdaki bölümde bu yaklaşımlarla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

Geleneksel Fiyatlama

Hava ulaşımının ilk gününden itibaren havaalanları temel kamu hizmet sağlayıcısı olarak görülmüşlerdir. Bu nedenle merkezî veya yerel hükümetler, havaalanı yatırımlarını desteklemiş ve operasyonel zararlarını sübvanse etmişlerdir. Havaalanı fiyatlandırma politikaları, sağlanan hizmetlerin maliyetlerini karşılamaya dönük olmuştur. Maliyeti karşılama prensibi fiyatlandırmanın temelini oluşturmuştur. Havaalanlarının tüm kullanıcıların kullanımına açık olması ve kullanıcılar arasında ayrım yapılmaması anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Bu nedenle 1944 Chicago Anlaşması, üye ülkelerin havaalanı fiyatlandırılmasındaki ayrımcı eylemlerini yasaklamıştır.

Böylece, havaalanı ücretleri, havaalanında oluşan maliyetlerin kullanıcılara yansıtılmasını esas alarak belirlenmeye başlanmıştır. Bu uygulama ilk olarak uçak ağırlık esasına göre uçak iniş ücretlerinde ve daha sonra yolcu ücretlerinde görülmüştür. Zamanla *uçak ağırlığını* esas alan ortalama maliyet fiyatlandırması yaklaşımı değişime uğramıştır. Büyük uçakların daha uzun ve yüksek mukavemetli pistler gerektirmesi bu uçaklar için baz alınan temel ağırlık ücretinin yükseltilmesine neden olmuştur. Böylece, havaalanı fiyatlandırmasında *ödeme gücü* dikkate alınmaya başlanmıştır. Havaalanı ücretleri, kısa mesafe uçan havayollarına göre uzun mesafe uçan havayollarının operasyonel maliyetlerinin daha küçük bir kısmını oluşturur. Bu nedenle uzun mesafe uçan havayolları ve yolcuları daha yüksek havaalanı ücretleri ödeyebilirler. Birçok havaalanı iniş ve yolcu ücretlerine, mesafeye bağlı ek ücretler eklemişlerdir.

Maliyet Temelli Fiyatlama

Ekonomistlere göre kaynakların en etkili dağılımını sağlayacak fiyatlama politikası ürünün veya hizmetin fiyatının onun **marjinal maliyetine** eşit olmasıdır. Marjinal maliyet, bir malın veya hizmetin üretimi bir birim arttığında toplam maliyette meydana gelen değişikliktir. Havaalanlarında marjinal maliyet fiyatlaması, havaalanı kullanıcıları arasında kaynakların en etkili dağıtılmasını sağlamaya dayanmaktadır. Bir havaalanı hizmetinin fiyatı marjinal maliyetine göre ayarlanırsa bu hizmet yalnızca, o hizmete en az üretim maliyeti kadar değer veren potansiyel kullanıcılar tarafından tercih edilecektir. Daha az değer verenler ise hizmetten yararlanamayacaktır. Eğer marjinal maliyet fiyatlaması geçerli olursa havaalanı yöneticileri kaynakları ek hizmetlerin veya olanakların sağlanmasında kullanabilecektir. Bunun nedeni potansiyel kullanıcıların sağlanan birim için marjinal veya ek maliyeti ödemeye hazır olmalarıdır.

Bir malın veya hizmetin üretimi bir birim arttırıldığında toplam maliyette meydana gelen değişiklikler **marjinal maliyet** olarak adlandırılmaktadır.

Batık maliyet, diğer bir deyişle **batmış maliyet** geçmişte katlanılmış olan ve geri alınma olasılığı büyük ölçüde olmayan, verilecek kararları etkilemeyen maliyetlerdir.

Marjinal maliyet fiyatlamasında yalnızca şimdiki ve gelecekteki maliyetler önemlidir. Bir terminalin veya pistin maliyeti **batık maliyet** olduğundan onu daha sonra kullananları etkilemez. Marjinal maliyetler, kısa vadeli ve uzun vadeli olmak üzere ikiye ayrılırlar. Kısa vadeli marjinal maliyetler, talepteki değişimi karşılayabilmek için kısa süreli değişiklikler gösterir. Işıklandırmanın, temizliğin ve fazladan personel almanın yarattığı ek maliyetler kısa vadeli marjinal maliyetlere örnek olarak verilebilir. Uzun vadeli marjinal maliyetler ise, yatırım maliyetleri gibi ek talebi karşılamak için zamanla değişkenlik gösteren maliyetleridir. Havaalanı ücretlerinin uzun vadeli marjinal maliyetler dikkate alınarak belirlenmesi havaalanı yatırım programı için önemlidir. Eğer şimdiki kullanıcıların ödediği fiyatlar gelecekte oluşacak talep için ek kapasite yaratma maliyetini yansıtıyorsa havaalanı yöneticileri, mevcut talepten kullanıcıların yapılacak yatırımların maliyetlerini karşılamaya istekli olup olmadıklarını tespit edebilir. Uzun vadeli marjinal fiyatlama yoğun sermaye yatırımı gerektiren sektörlerce benimsenmektedir.

Ancak, uzun vadeli marjinal maliyet fiyatlamasının havaalanı gibi yüksek yatırım gerektiren sektörlerde kullanılmasının bazı güçlükleri de vardır. Bu durumun ilk nedeni, tek bir piste sahip havaalanına ek bir pist yapılması havaalanı kapasitesini bir anda iki katına çıkardığından gerçek anlamda marjinal değildir. Uygulamadaki zorluğun ikinci nedeni ise havaalanlarının çoklu hizmetler üretmesi (taksi yolları, hava köprüleri, yolcu salonları gibi) bu fiyatlamanın uygulanmasını zorlaştırır. Son neden ise havaalanı hizmetlerine olan talebin dönemsel olarak değişmesinin problemler yaratmasıdır. Bu nedenlerle maliyet temelli fiyatlamanın uygulanmasında havaalanları, kısa vadeli ve uzun vadeli maliyetlerin birleşimini dikkate almak zorundadır.

Zirve Fiyatlama

Zirve fiyatlandırması, günün zirve saatlerinde artan sıkışıklıkla birlikte artan zaman kayıplarının bedelinin kullanıcıdan alınması için bir araç olarak kullanılmaktadır.

Geleneksel ortalama maliyet fiyatlandırmasında, havaalanı altyapısı yatırım ve işletme giderlerinden her kullanıcı başına düşen miktar hesaplanarak ortalama bir bedel bulunmakta ve bu ortalama bedel günün her saatinde geçerli olmaktaydı. Ancak zamanla, bir havaalanını trafiğin en yoğun olduğu zirve saatlerde kullanmakla, trafiğin daha az olduğu saatlerde kullanmanın bedelinin aynı olmaması görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır. Çünkü havaalanını kullanan her uçak, sadece kendisiyle ilgili maliyetleri ortaya çıkarmamakta, diğer uçakların gecikmesine ve işletme giderlerinin artışına yol açtığı için, havaalanı kapasitesini ve ortalama hızını düşürdüğü için ek maliyetler (marjinal maliyetler) oluşmasına neden olmaktaydı. Böylece, havaalanları için "**zirve fiyatlandırması**" alternatif bir fiyatlandırma yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır.

Zirve fiyatlama, havaalanı hizmetlerine olan talep arzı geçtiğinde uygulanmaktadır. Zirve fiyatlama özellikle artan talebin havaalanının genişletilerek karşılanamadığı durumlarda yararlı bir araçtır. Havaalanlarının genişletilememesinin nedeni, bir yerleşim yerine çok yakın olması veya çevresinde fiziksel bir engelin bulunması olabilir. Kapasite artırılamadığı ve talebin mevcut kapasiteyi aştığı durumlarda, talebi mevcut kapasiteye yaklaştırmak için daha yüksek zirve fiyatları kullanılabilir. Bu durumun temel dayanağı, bir hizmete en çok değer verenin o hizmete ulaşabilmesi gerekliliğidir. Yoğun havaalanlarında bu fiyatlamanın uygulanması, uçağın boyutundan bağımsız tek bir pist kullanım ücretini gerektirir. Zirve zamanlarda yoğun pisti kullanabilmek için küçük bir iş jeti Boeing 747'nin ödediği ücreti öder. Zirve fiyatlandırmasıyla bir yandan gerçek maliyetler kullanıcılara yansıtılırken, diğer yandan da zirve saatlerde yapılması gerekli olmayan operasyonlar yüksek fiyatlandırma ile zirve dışı saatlere kaydırılmakta, altyapının hem zirve saatlerde, hem de zirve dışı saatlerde daha verimli ve etkin kullanılması sağlanmaktadır.

IATA, maliyetlerin farklı havayolları kullanıcıları arasında keyfi olarak dağıtılması nedeniyle zirve fiyatlamaya karşı çıkmaktadır. IATA'ya göre zirve fiyatlama, havaalanlarındaki sıkışıklığı ve kapasite açığını çözmede etkili bir yöntem değildir. Öncelikle havayollarının zirve fiyatlama yaklaşımına etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi uçuş planlama işinin karmaşık olması nedeniyle çok zordur. Uçuş planlama işini zorlaştıran bazı etmenler şunlardır; havaalanlarında uygulanan yasaklar (gece belli bir saatten sonra iniş yasağı gibi), havaalanı açılış saatleri, artan çevresel kısıtlamalar ve uçuş ekibi uygunluğu. Bu nedenlerden dolayı havayolu, zirve fiyatlama uygulanan havaalanını yoğun saatlerde fiyatından dolayı kullanmak istemese bile, az önce bahsedilen operasyonel nedenlerden ötürü kullanmak zorunda kalacaktır. Bunun dışında yolcu ve kargo talebi, havayollarını, havaalanını yoğun saatlerde kullanmak zorunda bırakabilir. Son olarak, zirve fiyatlama ICAO'nun temel fiyatlama prensiplerinden olan ayrımcılığı kabul etmeyen ve maliyet ilişkisini esas alan görüşüne aykırıdır.

Zirve fiyatlama mekanizmasının adil olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklayınız.

SIRA SİZDE 3

Büyükbaba Hakları

Dünyada hava taşımacılığı yaşanan krizlere rağmen (1990'daki Körfez krizi, 11 Eylül saldırıları gibi) büyüme eğilimini sürdürmektedir. Dünyada çok sayıda yeni havaalanı projesinin olmaması havaalanlarındaki pistler ve daha az ölçüde terminaller üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Kalabalık havaalanlarında mevcut havaalanı arazisine yeni terminallerin yapılması nispeten daha kolaydır. Pistler için bu durum, yer yetersizliğinden veya gürültü kısıtlamalarından dolayı daha zordur. Çözümler genellikle uzun vadeli ve yavaş olmaktadır. Bu nedenle pist kapasite yetersizliği birçok Avrupa ve birkaç ABD ve Asya havaalanları için, birbirleriyle bağlantılı iki ciddi problem oluşturmaktadır. İlk problem, eğer pist veya terminal için talep arzı geçerse kaynaklar havayolları arasında nasıl bölüştürülecektir. İkinci problem ise, artarak serbestleşen çevrede, büyük ulusal havaalanlarında havayolu rekabetinin sağladığı avantajlar nasıl muhafaza edilecektir. Bu problemlerin çözümüne yönelik üç yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi, günümüzde de geçerliliğini koruyan havayollarının kendi kendilerini düzenlemesidir. İkinci çözüm ise problemlerin çözümünün hükümetlere veya bağımsız düzenleyici kurumlara bırakılmasıdır. Son çözüm ise fiyatlama mekanizmasının kullanımına dayanan ekonomik yaklaşımın denenmesi olabilir. Bu çözümler üzerinde biraz daha ayrıntılı duralım:

Havayolu Özdüzenleme

Havayolu özdüzenleme, slot adı verilen pist ve terminal kullanım haklarının (varış veya kalkış zamanları) havayolları arasında paylaştırılması için ABD dışında kullanılan geleneksel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda dünya çapında yılda iki kez düzenlenen IATA toplantıları ve bireysel havaalanlarındaki program komitelerinin çalışmaları söz konusudur. Tüm dünyadaki havayolları, IATA koordinasyon toplantılarında daha önce kendileri tarafından teslim edilen programları tartışır. Havaalanı program komitelerine, o havaalanına operasyon gerçekleştiren tüm havayolları üye olarak katılır. O havaalanındaki en büyük havayolu komitenin başkanlığını üstlenir. Komite, IATA prosedürlerini takip eder. Havayolları, kış ve yaz dönemi olmak üzere yılda iki kere pist ve terminal kullanım hakları için komiteye başvurur. Komite kullanım haklarını aşağıdaki kurallara göre bölüştürür:

- Eğer havayolları önceki yıl elde tuttukları kullanım haklarından yararlandılarsa, mevcut yılın yaz veya kış dönemlerinde de aynı kullanım haklarına sahip olurlar. Bu durum **"büyükbaba hakları"** olarak adlandırılır.

Havayollarının önceki yıl ya da yıllar yararlandıkları kullanım haklarından mevcut yılın yaz veya kış dönemlerinde de yararlanma hakkına sahip olmaları **büyükbaba hakları** olarak adlandırılır.

- Bu düzenlemede hizmet süresi daha uzun olan önceliklidir. Örneğin, tüm yıl uçuş hizmeti sağlayan havayolunun sadece yaz dönemi uçan havayoluna göre önceliği vardır.
- Haftanın daha fazla günü uçuş gerçekleştiren havayolunun önceliği vardır. Örneğin, günlük uçuş gerçekleştiren havayolunun haftada beş gün uçan havayoluna göre önceliği vardır.

Havaalanlarındaki sınırlı kapasiteye olan talep arttıkça, havayolu özdüzenleme sisteminin işlemesi zorlaşmaktadır. Serbestleşmenin yaygınlaşması ve yeni kurulan havayollarının pist ve terminal kullanım haklarına giderek daha zor ulaşabilmeleri, bu sistemin rekabeti engelleyici bir duruma gelmesine neden olmaktadır. Bu durumun çözümü için iki alternatif değerlendirilebilir. Bunlar kullanım haklarının düzenlenmesinin devletlere bırakılması yani idari düzenleme veya fiyatlama mekanizmasının devreye sokulması yani ekonomik yaklaşımdır.

İdari Düzenleme

Devletler veya düzenleyici otoriteler daha çok rekabete açık bir havayolu çevresini garantilemek için, kullanım dağıtım işlemine müdahale edebilir. Müdahaleden kastedilen devletlerin bazı kesin sınırlamalar ve öncelikleri uygulamasıdır. Kullanım haklarının belirli havayollarına tahsisi, programlama komitelerine veya program koordinatörlerine bırakılır. Sıklıkla kullanılan devlet sınırlamalarından ilki, trafiğin çeşidine göre yapılır. Sosyal ve ekonomik hedefler doğrultusunda devlet, önceliği iş amaçlı uçuşlar yerine ticari uçuşlara verebilir. Bir diğer durumda ise yerel uçuşlar yerine uluslararası uçuşlar tercih edilebilir. Diğer bir devlet müdahalesi, kullanım haklarının hizmet kalitesi değişkenlerine göre tahsis edilmesidir. Örneğin, öncelik her uçuşta daha fazla yolcu taşıyan havayollarına veya daha geniş uçaklar kullanan havayollarına verilebilir. Böyle bir önceliğin birkaç tane avantajı vardır. Kullanım haklarının daha etkili kullanılması sağlanır, yolcu tercihleri dikkate alınır ve havayolu rekabeti desteklenir. Öncelik, havaalanından ulaşım sağlanabilen uçuş noktalarını artırmaya da yönelik olabilir. Bu durumda öncelik mevcut uçuş noktalarına uçuş sıklığını artırmak isteyen havayollarına değil; söz konusu havaalanından yeni uçuş noktalarına sefer başlatmak isteyen havayollarına verilir.

Bu sistemin havayolu özdüzenleme sistemine göre yararları, yerel hizmetlerin korunmasının sağlanması ve daha büyük uçak kullanımını desteklemesidir. Fakat özdüzenleme sistemine benzer bazı sakıncaları da vardır. İdari düzenleme büyükbaba haklarına dayandırılırsa rekabeti engelleyebilir. Ayrıca idari düzenleme, kıt bir kaynak olan pist kullanım hakkının ona en fazla değer veren tarafından kullanılmasını garantilemez ve kullanım hakkı dağıtımında herhangi bir ekonomik veya fiyatlama kriteri kullanılmadığından gelecekteki yatırımlar için mantıklı bir rehberlik sunmaz.

Ekonomik Yaklaşım

Bu yaklaşımın iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, kıt kaynaklara en çok değer verenin, onlardan en fazla yarar sağlamasının garanti edilmesidir. İkincisi ise fiyatlama mekanizmasının gelecekte havaalanına yatırım ihtiyacının olup olmayacağın belirlenmesinde bir rehber olarak kullanılmasıdır. Kullanılabilecek ekonomik yaklaşımlardan bir tanesi *zirve fiyatlamadır.* Ancak günümüzde uygulanan bu fiyatlama yaklaşımı, kullanım haklarına, onlara en çok değer verenin ulaşabilmesini garantilememektedir. Bu durumun nedeni, programlama komitelerinin talebin yoğun olduğu zamanlardaki kullanım haklarını havayollarına büyükbaba haklarını temel alarak vermesidir.

Daha etkili bir yaklaşım ise *açık artırma sistemi* olabilir. Bu sistemde havayolları kullanım hakları için teklif verirler ve kullanım hakkı en yüksek teklif verene tahsis edilir. Bu

sistemin arkasındaki ekonomik mantık güçlüdür, çünkü kullanım haklarına onlara en çok değer veren havayolunun ulaşmasını garanti eder. Teklif fiyatı, aynı zamanda kullanım haklarının gerçek pazar fiyatını ortaya koyar ve gelecekteki havaalanı yatırımı için rehberlik eder. Bu sistemi tercih etmek her ne kadar mantıklı da olsa büyükbaba haklarından vazgeçmek bazı zorluklar yaratabilir. Öncelikle, mevcut kullanıcılar kullanım haklarını bir gecede kaybederlerse operasyonlarını ve çalışan sayılarını azaltmak zorunda kalır ve kârları bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu problem, açık artırma sistemine aşamalı bir geçiş sağlanarak çözülebilir. İkinci problem ise bu sistemin özellikle tekel konumunda olan havaalanlarında kârlılığı aşırı derecede yükseltmesidir. Bu durum politik olarak birçok ülkede kabul edilmez. Bu sistemden sağlanan paranın direkt olarak devletin hazinesine gitmesi bir çözüm olabilir.

Açık artırma sistemindeki sakıncalar nedeniyle, kullanım hakkı ticareti yaklaşımı tercih edilebilir. Bu sistemde, havayolları büyükbaba haklarına sahiptirler ve kullanım haklarına programlama komiteleri aracılığıyla ulaşırlar. Kullanım hakları için pazar yalnızca, talep arzı geçtiği zaman oluşur. Ancak bu pazara ulaşımın serbest olabilmesi için kullanım hakkı ticaretinin bağımsız bir komisyoncu aracılığıyla yapılması gerekmektedir. Eğer ticaret direkt olarak havayolları arasında yapılırsa rekabete aykırı durumlar söz konusu olabilir. Kullanım hakkı sahipleri, bazı rakipleriyle ticaret yapmayarak onları bu sistemin dışında tutabilirler. Politik ve sosyal amaçları gerçekleştirmek için kullanım hakkı kotaları, iç hat uçuşları gibi bazı hizmet tipleri için rezerve edilebilir. Böylece bir iç hat kullanım hakkı, yalnızca onu iç hat uçuşlarında kullanacak olana satılabilir.

HAVAALANI FİNANSMANI YAKLAŞIMLARI

Ünitenizin bu bölümünde havaalanı finansmanına farklı yaklaşımlar ele alınarak; havaalanı finansmanıyla ilgili Amerika Birleşik Devletleri'ndeki, Avrupa Birliği'ndeki ve Türkiye'deki havaalanı finansmanı uygulamaları irdelenmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Havaalanı Finansman Yaklaşımları

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) havaalanı finansmanında devletin rolü ağırlıktadır fakat son zamanlarda yaşanan bütçe açıkları ABD'de de havaalanı özelleştirmeleri konusunu gündeme taşımıştır. Aşağıdaki bölümlerde ABD'de kullanılan havaalanı finansman yaklaşımları açıklanmaktadır.

Havaalanı Geliştirme Programı

Havaalanı Geliştirme Programı (Airport Improvement Program - AIP), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 3.345 havaalanını kapsamaktadır. Bu havaalanlarından 3.253'ü diğer bir deyişle %98'i kamuya aitken, yalnızca 78'i özel sektör sahipliğindedir. Bu programdaki havaalanları, birincil ve birincil olmayan diye ayrılmaktadır. Birincil havaalanları kamu sahipliğinde olup yıllık en az 10.000 yolcuya hizmet veren havaalanlarıdır. Birincil havaalanları kendi içinde; büyük, orta, küçük ve merkez (hub) olmayan havaalanları olarak sınıflandırılmaktadır. Birincil olmayan havaalanları çoğunlukla genel havacılık uçakları tarafından kullanılmaktadır. Bu program aracılığıyla sağlanan fonlardan dört genel amaç için faydalanılmaktadır. Bunlar;

1. Havaalanı planlama,
2. Havaalanı geliştirme,
3. Havaalanı kapasitesinin artırılması ve
4. Gürültü uyum programlarıdır.

Bütünleşmiş Havaalanı Sistemleri Ulusal Planı (National Plan of Integrated Airport Systems - NPIAS) ulusal hava ulaştırma için önemli olan yaklaşık 3.400 var olan veya önerilen havaalanını kapsamaktadır. Bu havaalanları Havaalanı Geliştirme Programı altında eyalet hibelerinden yararlanma hakkına sahiptirler.

Eyalet Yönetimi Tarafından Sağlanan Finansman

Hava taşıtları tescil vergisi, akaryakıt vergisi, pilot tescil vergileri, havaalanı lisans vergileri ve havaalanı işletmesinden alınan gelir vergisi gibi finansman araçları havaalanı projelerinin finansmanında kullanılabilmektedir. Toplam finansman miktarı eyaletler arasında farklılık göstermekle birlikte, bu miktarlar daha çok küçük projelerde kullanılmaktadır.

Havaalanı Gelirleri

Havaalanı gelir kalemleri, havaalanı havacılık ücretleri (park ücreti, konma ücreti vb.), dükkân ve restoran gibi ticari alan kiraları ve havayolu işletmeleri ve diğer kullanıcılardan alınan ünite kiralarından oluşmaktadır. 2012 yılında, ABD havaalanları 9,31 milyar dolar havacılık geliri (toplam operasyonel gelirlerin %55,2'si) ve 7,56 milyar dolar havacılık dışı gelir (toplam operasyonel gelirlerin %44,8'i) yaratmışlardır.

Resim 4.2

Birçok Ülkede Büyük Ölçüde Uçak Ağırlığına Dayanan Havacılık Ücretleri

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Birçok ülkede olduğu gibi ABD'de de havacılık ücretleri uçakların ağırlığı temel alınarak belirlenmektedir. Burada yaşanan problem, zirve trafik (peak demand) zamanında ortaya çıkan trafik sıkışıklığının farklı bir ücretlendirmeye tabi tutulamamasıdır. Bunun nedeni Federal yasaların tarifelerin kabul edilebilir düzeyde kalmasını ve ayrımcı olmamasını talep etmeleridir. Örnek olarak, 1988 yılında Boston Logan Havaalanı yönetimi, küçük uçakların havaalanı kapasitesinin verimli kullanılmasına engel olduğunu düşündüğünden bunlara ait ücretleri artırmıştır. Ancak ABD Ulaştırma Bakanlığı, bu kararı onaylamamış ve eski tarifeye dönülmesini talep etmiştir.

Havaalanı Özelleştirmesi

Havacılık faaliyetleri gerek üretim ve bakım gerekse taşımacılık sistemi açısından büyük altyapı ve teknoloji yatırımlarını, güçlü uluslararası ilişkileri, nitelikli insan kaynağını, iyi organize edilmiş ve süreklilik gösteren faaliyet süreçlerini gerçekleştirmeyi ve bunların finansmanını temin etmeyi gerektirir. Stratejik önemi, getirdiği ağır finansal yük ve kamu hizmeti olarak algılanması gibi nedenlerle havacılık faaliyetleri, uzun yıllar boyunca devlet tekelinde yürütülmüştür.

Zamanla devletin ekonomik işlevlerinin sınırlandırılması ve kamu-özel iş birliği anlayışının yaygınlaşmaya başlamasıyla, havacılıkta özel sektör giderek daha çok rol almaya başlamıştır. Bu eğilim doğrultusunda, havaalanlarının özelleştirilmesi dünya gündeminde tartışılan bir konudur. Havaalanı mülkiyetinin kamudan özel sektöre devrinde genellikle ihtiyatlı davranılmakta, tamamen özelleştirme nadiren tercih edilmektedir. Günümüzde

mülkiyeti ve işletimi çoğunlukla tamamen kamuya ait, gittikçe yükselen oranda kısmen kamuya kısmen özel sektöre ait ve az sayıda da tamamen özel sektöre ait havaalanları mevcuttur. ABD'deki durumda ise genel havacılık hizmetleri amacıyla kullanılan küçük havaalanları belediyelere veya özel kuruluşlara aitken büyük havaalanları kamuya ait olmayı sürdürmektedir. Ancak, son zamanlarda havaalanlarının terminal yapım işini havayollarına bıraktıkları gözlemlenmektedir. Böylece, havaalanları havayollarından kira geliri elde edebilmektedir.

Havaalanı Sermaye Fazlası

Havaalanları zamanla dağıtılmamış kazançlarını biriktirebilir. Yıldan yıla gelirlerin maliyetleri aşan kısımları çeşitli amaçları gerçekleştirmek için biriktirilebilir. Bu amaçlardan birisi havaalanın iyileştirme sermayesinin finansmanıdır. Genel olarak, bu kaynaktan sağlanan para iyileştirme sermayesinin çok küçük bir bölümünü teşkil etmektedir. Bunun bir nedeni havaalanındaki trafiğin, yeterli havaalanı sermaye fazlası yaratmak için yetersiz olmasıdır. Dünyadaki birçok havaalanının iyileştirme finansmanındaki havaalanı sermaye fazlasının payı sınırlıdır.

Devlet Yardımı

Devlet yardımı iyileştirme sermayesi finansmanının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Devlet yardımı fonları, yolcuların bilet alırken ödedikleri vergilerden meydana gelmektedir. Bu fonlar havaalanı iyileştirme projesi maliyetinin %90'lık kısmını karşılayabilmektedir. Genellikle, bu fonlar emniyet, operasyonel etkinlik, çevresel nedenler veya diğer kamusal amaçları gerçekleştirecek projelerin finansmanında kullanılmaktadırlar. Başka bir deyişle, devlet yardımı fonlarının direkt gelir yaratacak veya "özel" kullanıcılara menfaat sağlayacak projelerin finansmanında kullanılması söz konusu değildir.

Avrupa Birliği'nde Havaalanı Finansmanı

Avrupa Birliği havaalanı finansmanında fonların ve özelleştirme uygulamalarının daha fazla ağırlıkta olduğu göze çarpmaktadır. Aşağıda Avrupa Birliği'nde yaygın olarak kullanılan havaalanı finansman yaklaşımlarına yer vereceğiz.

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'nun (The European Regional Development Fund - ERDF) amacı, Avrupa Birliği bölgeleri arasındaki eşitsizlikleri gidererek sosyal ve ekonomik bir birliktelik oluşturmaktır. Firmalara doğrudan yatırım desteği sağlamak, bölgesel ve yerel kalkınmayı desteklemek adına finansal araçları düzenlemek, özellikle araştırma ve yenilikçilik, çevre, enerji alanlarında altyapıyı desteklemek ve teknik destek sağlamak bu fonun kapsamını oluşturmaktadır.

Uyum Fonu

Avrupa Birliği'nin amaçlarından biri de sosyal ve ekonomik gelişmeyi sağlamaktır. Bu hedefe uygun olarak, üye ülke ve bölgeler arasındaki hayat standardı farklılıklarını ortadan kaldırmak da önemli bir sosyal politika olarak kabul edilmektedir. Birlik içindeki düşük refah seviyesine sahip ülkelerin altyapı ve altyapılarının modernizasyonuna yönelik çabalarının desteklenmesi için Uyum Fonu oluşturulmuştur. Uyum fonunda yararlanacak ülkeler Yunanistan, İspanya, İrlanda ve Portekiz olarak belirlenmiştir. Fon, özel ve kamu sektör ayrımı yapmadan çevre ve ulaşım altyapısına yönelik projelere destek vermektedir. 1993-1999 yılları arasında fonun %49,7'si ulaşıma ayrılmıştır. Havalimanı alt yapı projeleri yalnızca %3 pay alabilmiştir.

Resim 4.3

Avrupa Birliği'nin Sosyal ve Ekonomik Gelişme Amaçlarını Sağlamak Üzere Çevre ve Ulaşım Altyapısına Yönelik Projelere Destek Veren Uyum Fonu

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



Katılım Öncesi Süreç İçin Yapısal Politika Araçları

Katılım Öncesi Süreç İçin Yapısal Politika Araçları (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession- ISPA), aday ülkelerde altyapı standartlarını geliştirmek ve özellikle ulaşım ve çevre konularında aday ülkeleri Topluluk düzeyine çıkartmak hedefiyle oluşturulmuştur. ISPA karma bir yapı göstermekte; üçüncü ülkelere ve üye ülkelere finansal destek sağlamak arasında bir noktada durmaktadır. 2000-2006 dönemi toplam bütçesi yaklaşık olarak 7,2 milyar avrodur. ISPA'nın 2000 yılı bütçesiyle finanse ettiği ulaştırma proje türleri incelendiğinde, demiryolu (%52,84), karayolu (%41,88) pay aldıkları göze çarpmaktadır. Havaalanı projeleri ise bütçeden yalnızca %5,22 pay alabilmiştir.

Ekonomilerini Yeniden Yapılandırmak İçin Polonya ve Macaristan'a Destek

Ekonomilerini Yeniden Yapılandırmak İçin Polonya ve Macaristan'a Destek (Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies - PHARE) programında, topluluk programlarına iştirak, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve KOBİ'lerin (**K**üçük ve **O**rta **B**üyüklükteki **İ**şletmeler) geliştirilmesine yönelik projelere finansman sağlanmaktadır. PHARE, Macaristan ve Polonya'ya yönelik olarak başlatılmış, sonrasında ise Orta ve Doğu Avrupa'daki aday ülkelerde özelleştirme, yeniden yapılanma ve pazar ekonomilerinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Avrupa Yatırım Bankası

Avrupa Yatırım Bankası **(European Investment Bank - EIB)** kredileri ile finanse edilen bazı havaalanı projeleri şunlardır:

- *Hırvatistan:* Dubrovnik Havaalanı genişletme projesi ek yolcu terminali yapımı, apron kapasitesinin artırımı, pist ve taksi yollarının yenilenmesi gibi önemli altyapı iyileştirmelerini kapsamaktadır. Proje sayesinde havaalanı gelecekte oluşacak trafik büyümesini karşılayabilecek, aynı zamanda emniyet ve hizmet standartlarını geliştirecektir. Projenin toplam maliyeti 274 milyon avro olarak ön görülmektedir. Bu maliyetin 32 milyon avroluk kısmı Avrupa Yatırım Bankası tarafından karşılanacaktır.
- *Belçika:* Brüksel Havaalanı projesi, 2015-2018 yılları arasında gerçekleştirilecek olan birtakım yatırımlardan oluşmaktadır. Bu yatırımların amacı havaalanında ya-

şanan zirve saat (peak hour) sıkışıklık problemini çözmek, yolcu hizmet standartlarını iyileştirmek ve pist kaplamalarının kullanım ömrünü uzatmaktır. Bu proje için öngörülen toplam maliyet 500 milyon avrodur. Bu maliyetin yarısına tekabül eden 250 milyon avroluk kısmı Avrupa Yatırım Bankası tarafından karşılanacaktır.

Ticarileşme

Ticarileşme, kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına ilave edilmesidir. Havaalanlarının kamu hizmet yönetim anlayışından ticari iş odaklı anlayışa dönüşmesini olanaklı kılan ve ilk olarak Avrupa'da görülen ticarileşme hareketi, daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık imkânı vermiş, böylece havaalanları ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır.

Havaalanı planlayıcıları ve yöneticileri gelirlerini maksimize edebilmek için 8 potansiyel müşteri grubunu hedefleyebilir. Bu grupların her biri farklı bir pazar bölümünü temsil etmektedir. Bu pazar bölümlerinin her birinin farklı ihtiyaç ve gereksinimleri olduğu unutulmamalıdır. Aşağıda bu gruplar ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler verilmektedir:

1. *Yolcular:* Harcama gücü bakımından en önemli pazar bölümünü oluştururlar. Genellikle, seyahat ihtiyaçları olan gazete veya kitap alma eğilimindedirler. Fakat uygun mağaza ortamı sağlanırsa önceden niyetleri olmasa da satın alma davranışı gösterebilirler. Giden, gelen ve transfer yolcularının harcama kalıpları farklılık göstermektedir. Havaalanındaki ticari amaçla kullanılacak yerler planlanırken bu durum dikkate alınmalıdır.
2. *Havayolları:* Havayollarının ofis alanı, yolcu salonları, kargo alanları gibi belirli ihtiyaçları vardır. Havaalanları havayollarının bu ihtiyaçlarını gidererek önemli bir ticari gelir olan kira geliri elde etmektedir.
3. *Havaalanı çalışanları:* Havayolları, havaalanı otoritesi ve mağaza çalışanları bu grubu oluşturmaktadır. Havaalanları için önemli bir pazar olmalarına rağmen harcama alışkanlıkları yolculardan oldukça farklıdır. Havaalanı çalışanlarının en çok önemsedikleri şey günlük alışverişlerini şehir merkezindeki alışveriş merkezlerine gitmeye gerek duymadan havaalanında yapabilmektir. Örneğin, Frankfurt Havaalanı, havaalanı çalışanlarını hedef pazar olarak seçmiştir. Yaptığı bir araştırmaya göre, havaalanı çalışanları net hane halkı gelirinin %15'ini havaalanı mağazalarında harcamaktadır.
4. *Havayolu mürettebatı:* Özellikle büyük havaalanlarında ayrı bir grup olarak değerlendirilebilir. İşleri nedeniyle birtakım özel ihtiyaçları vardır. Bu çalışanlar özellikle kuru temizleme, ayakkabı tamiri, kuaför salonları ve terzi gibi hizmetlere gereksinim duymaktadır.
5. *Yolcuları karşılamaya ve uğurlamaya gelenler:* Bu kişiler havaalanına alışveriş yapmak amacıyla gitmemektedir. Fakat havaalanında harcayacağı fazladan vakit varsa restoranlarda ve mağazalarda harcama yapabilir.
6. *Ziyaretçiler:* Havaalanlarına asıl geliş amaçları çevreyi görmektir. Özellikle hediyelik eşya alma eğilimindedirler.
7. *Yerel halk:* Eğer yeterince mağaza ve hizmet seçeneği varsa havaalanını tercih edebilir. Havaalanı yakınında yaşayanların, havaalanına ulaşım imkânlarının kolay olması ve terminal otoparklarında şehir merkezlerindeki alışveriş merkezleri otoparklarına göre daha kolay yer bulabilmeleri alışverişlerinde havaalanını tercih etmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca, havaalanı mağazaları diğer mağazalara göre daha fazla saat hizmet verebilmektedir. Yerel halkın ihtiyaçları havaalanı çalışanlarının ihtiyaçlarına benzemesine rağmen mağaza çeşitliliği havaalanı alışve-

rişini daha cazip hale getirebilmektedir. Bu çeşitlilik mobilya, elektrikli ürünler, hırdavat gibi ürünleri kapsayabilir.

8. İş çevresi: Bu kesim mağazalardan ziyade havaalanının hava bağlantısı avantajlarından yararlanabilmek için ofis alanı, konferans salonları ve karşılama hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Alternatif olarak, hava yoluyla taşınacak ürünlerin depolanması için alanlara ihtiyaç duyarlar. Bu alanlarını birçoğunun terminal binasının içinde olması gerekmez, terminal binalarına yakın olmaları yeterlidir. Depolardan, hangarlardan veya ofis binalarından havaalanı önemli kira geliri elde edebilir.

DİKKAT

Havaalanı yöneticileri kendi havaalanları için de yukarıdakine benzer bir pazar bölümlemesi yaparak havaalanlarına en yüksek katma değeri sağlayacak pazar bölümlerini hedeflemelidir.

Özelleştirme Uygulamaları

Havayolu şirketlerinin liberalizasyon evresi içinde bulunmaları, havaalanlarının daha fazla müşteri odaklı olmasına neden olmuş, ticarileşen havaalanları özel şirketlerin de yatırım yapma konusunda dikkatini çekmiştir. Öncelikle 1987 yılında İngiliz BAA'in (British Airport Authority - Britanya Havaalanları Otoritesi) hisselerinin halka arz yoluyla özelleştirilmesinin ardından hareket giderek hız kazanmış ve 1990'ların sonunda 44 ülke havaalanı özelleştirme planları veya uygulaması yapıyor duruma gelmiştir.

Ünitemizin sonunda, BAA ve İngiltere'deki havaalanı özelleştirmeleri Okuma Parçası bölümünde ele alınmıştır. Havaalanı özelleştirmesi günümüzde havaalanı finansmanı ve yönetiminde gitgide daha geniş yer almaktadır. Kitabınızın 3. Bölümü olan Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı başlığı altında havaalanlarında özelleştirme ile ayrıntılı bilgi verildiğinden bu ünitemizde kısaca ABD ve Avrupa Birliği'ndeki duruma değinmekle yetineceğiz.

SIRA SİZDE 4

Avrupa'da havaalanlarında özelleştirme uygulamalarına geçinceye kadar hangi süreçler yaşanmıştır? Açıklayınız.

Türkiye'de Havaalanı Finansmanı

Havaalanları, geleneksel olarak devlet tarafından kamu hizmetinin verildiği yerler olarak görülmektedir. Hava ulaşımına talebin sürekli artması, havaalanlarının kapasitelerinin hızla dolmasına neden olmaktadır. Artan talebi karşılamak için yeni yatırımların yapılması oldukça maliyetlidir. Bu durum kamu için finansman sorununa neden olmaktadır. Türkiye'de de havaalanı finansmanı uzun yıllar DHMİ eliyle devlet tarafından gerçekleştirilmiştir. Son yıllarda Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli, ülkemizdeki özelleştirmelerde temel hareket noktası olmuştur. Halen, havaalanlarında hava tarafının finansmanı devlet eliyle gerçekleştirilirken; özellikle yeni terminal inşaatlarının finansmanında Yap-İşlet-Devret modeli temel finansmana yöntemine dönüşmüştür. Kamu, havaalanlarındaki kapasite sorununu çözmek için daha çok özel sektörle iş birliğine gitmektedir. Bu nedenle günümüzde özelleştirme seçeneği ön plana çıkmaktadır.

Yap-İşlet-Devret modelinin amacı büyük kaynak veya ileri teknoloji gerektiren bir kamu altyapı yatırım veya hizmetini üretmektir. Gerekli finansman özel bir şirket tarafından sağlanarak projenin gerçekleştirilmesi ve kamu tarafından belirlenen bir süre zarfınca özel şirketçe işletilmesi ve yine bu süre boyunca ürettiği mal veya hizmeti, tarafların karşılıklı anlaştıkları bir tarife uyarınca kamu kuruluşlarına satması esastır. Sürenin sonunda özel şirket tesisleri bakımı yapılmış, eksiksiz ve işler durumda ilgili kamu kuruluşuna devretmektedir.

Yap-İşlet-Devret modeli, uzun dönemli imtiyaz sözleşmesi olarak kabul edilmektedir.

Havaalanlarındaki uygulamalar incelendiğinde, kamunun sahipliğinde olan havaalanının herhangi bir bölümü (pist, terminal, vb.) veya havaalanının bütünü özel sektörün işletilmesine bırakılabilir. Havaalanı yatırımları için imtiyaz süresi çeşitli ülkelerde 20 ile 50 yıl arasında değişmektedir. Ülkemizde ise bu uygulamanın 3 yıl 8 ay 20 gün gibi kısa süreli örnekleri mevcuttur. Türkiye'de 15 yıllık ortalama işletim süreleri son yıllarda Zafer Havalimanı örneğinde olduğu gibi, 30 yıla kadar uzamıştır.

Yap-İşlet-Devret modeli kapsamında geçmişte gerçekleştirilmiş, tamamlanmış projelerle halen çeşitli aşamalarıyla sürmekte olan havaalanı ve terminal projeleri aşağıda sıralanmıştır:

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

Yap-İşlet-Devret modeli ülkemizde ilk olarak Antalya'da uygulanmıştır. Antalya Havalimanı'nda çok hızlı artan yolcu talebini karşılayabilmek için terminal binasının YİD modeliyle yeniden yapılması gündeme gelmiş ve 1991 yılında 5 milyon yolcu/yıl kapasitesi bulunan terminal projesi, Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş tarafından üstlenilmiştir. Projenin yapımı 1996'da başlamış ve 1998'de terminal hizmete girmiştir. Başlangıç yatırım tutarı 65 milyon ABD doları olan proje, Bayındır Holding-Fraport ortaklığı tarafından 9 yıl işletme süresi ile üstlenilmiş olup, 1 Ağustos 2007'de devir aşamasına gelmiştir. 2004 yılında, Antalya Terminal 2 için yapılan ihaleyi Çelebi Hava Servisi A.Ş.–IC İçtaş Ortaklığı, 34 ay 27 gün işletme hakkı ile kazanmış, Terminal 2 Aralık 2005'te açılmıştır. Terminal 1'in işletim hakkı sözleşme süresinin dolmasından sonra, 2007 yılında yapılan kiralama ihalesini, IC İçtaş ve Fraport AG Ortaklığı (ICF) kazanmıştır. 2009 yılında Terminal 2 işletmeciliğini de ICF devralmıştır. ICF, 2010 yılında yeni iç hatlar terminalini de yaparak 31 Aralık 2024 tarihine kadar işletme hakkını elde etmiştir.

16 Mayıs 1997'de ihale edilen "Atatürk Hava Limanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Katlı Otopark Mütemmimleri" projesi 10 Ocak 2000'de hizmete girmiştir. Başlangıç yatırım tutarı 306 milyon ABD doları olan proje Tepe-Akfen-Vie (TAV) ortaklığınca 3 yıl 8 ay 20 gün işletim süresi ile üstlenilmiştir. Projede, 2 Temmuz 2005'te devir aşamasına gelinmiştir. Bu sırada yapılan yeni bir ihale ile tesis 15 yıl 6 ay süreyle işletilmek üzere tekrar TAV ortak girişimine kiralanmıştır. Ülkemizde o güne kadar yapılan en büyük özelleştirme uygulamalarından biri kabul edilen bu kira sözleşmesi 3 milyar ABD Doları bedelle sonuçlanmıştır. TAV, 2 Ocak 2021'e kadar olan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal Binası, Kapalı Otopark ile Genel Havacılık Terminali'nin işletme hakkını Ocak 2021'e kadar elde etmiştir. YİD modeli ile TAV tarafından yapılan diğer bir havaalanı olan Ankara Esenboğa Havalimanının işletme hakkını TAV Havalimanları Mayıs 2023'e kadar elinde tutmaktadır.

Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, 2001 yılında hizmetine girmiş, 2007 yılına kadar Savunma Sanayii Başkanlığı bünyesindeki Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ) tarafından işletilmiştir. Limak Yatırım, GMR Infrastructure ve Malaysia Airports Holdings Berhad üçlü konsorsiyumunun ortaklığıyla kurulan ISG, 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 devralmıştır.

ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş., Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 2003 yılında YİD modeline göre açmış olduğu Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin yapım ve işletim ihalesini kazanmıştır. Proje kapsamında, 95.000 m2 kapalı alanı bulunan Yeni Dış Hatlar Terminal Binası yanı sıra, aprona 210.000 m2'lik ilave altyapı inşaatı da yapılmıştır ve böylelikle Dış Hatlar Terminali'nin yıllık toplam yolcu kapasitesi 10.000.000'a, havalimanı uçak park pozisyonu toplam kapasitesi de 35'e yükseltilmiştir. Proje, Alman Hypo-Vereinsbank kredisi ve YDA öz kaynakları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş., DHMİ'nin 7 Mart 2014 tarihinde yenilediği ihalede en yüksek teklifi vererek 2006 yılından bu yana dış hatlar terminalini işletmekte olduğu Dalaman Uluslararası Havalimanı'nın iç ve dış hatlarını 26 yıllığına işletme hakkını kazanmıştır.

YİD modeli ile IC İÇTAŞ İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından 22 Nisan 2011 tarihinde inşaatına başlanan Zafer Havalimanı, 25 Kasım 2012 tarihinde hizmete açılmıştır. 155 milyon TL'ye mal olan havalimanı 2044 senesine kadar IC İÇTAŞ İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından işletilecektir.

TAV Havalimanları, Ağustos 2007'de yapılan Gazipaşa-Alanya Havalimanı işletme ihalesini kazanarak, havalimanını 2034 yılına kadar kiralamıştır. Gazipaşa-Alanya Havalimanı 2014'ten itibaren 6 bin 400 metrekarelik yeni terminal binası ve iki kat artırılan apron park kapasitesiyle hizmet vermektedir.

İzmir Adnan Menderes İç Hatlar Terminali'nin işletmesi için Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından 2011 yılında yapılan ihaleyi yine TAV Havalimanları kazanmış ve 2 Ocak 2012'de 2032 yılına kadar işletmeyi devralmıştır. İhale kapsamında, 266 milyon avro yatırımla yeni iç hatlar terminali yapılmış ve dış hatlar ile birbirine bağlanmıştır.

2006 yılında Teknotes ile Sırp Beograde Airport Ortak Girişim Grubu tarafından ihalesi alınan, ancak inşaat çalışmalarına başlanamaması üzerine, İtalyan Astaldi, Milas-Bodrum Havalimanı inşaatını devramış; 2012 yılında tamamlamış ve işletme Mondial tarafından gerçekleştirilmiştir. Son yapılan Milas-Bodrum Havalimanı'nın 20 yıl süreyle işletim hakkı ihalesini TAV Havalimanları, Mart 2014'te kazanmıştır. TAV, Milas-Bodrum Havalimanı İç Hatlar Terminali'nin işletmesini 15 Temmuz 2014 itibariyle; dış hatlar terminalinin işletmesini ise 2015 Ekim ayı itibariyle devralmıştır.

Ünitenizin "Yaşamın İçinden" bölümünde İstanbul'a inşa edilen İstanbul Havalimanı ile ilgili bilgiye yer verilmiştir.

Özet

Havaalanı gelirlerini sınıflandırmak

Havaalanı gelirleri, havacılık ve havacılık dışı gelirler olmak üzere ikiye ayrılır. Havacılık gelirleri direkt olarak uçak operasyonlarından ve kargo işlemlerinden elde edilir. Bu kapsamda iniş, yolcu, uçak park ve hizmet ücretleri havacılık gelirleridir. Havacılık dışı gelirler ise direkt olarak uçak operasyonlarından elde edilmez. Bu gelirler genellikle terminal içindeki ticari aktivitelerinden ve terminal alanına ödenen kiralardan elde edilir. Havayollarının havaalanlarına ödediği iniş ücretleri altyapı maliyetinin oldukça altındadır. Havayollarının ödediği iniş ücretleri Avrupa havaalanlarının 2014 yılında toplam gelirlerinin yalnızca %14'ünü oluşturmuştur. Bu oran 2008 yılında %21 civarındaydı. ABD'de toplam gelirlerin %75-80'ini havacılık dışı gelirlerden sağlanırken havacılık gelirleri %30 civarındadır. Bu durumun en önemli nedeni hangar, terminal binası ve diğer kolaylıkların havaalanı tarafından kiralanarak gelir sağlanmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde ise gelirlerin önemli kısmı havacılık gelirlerinden sağlanırken küçük bir kısmı havacılık dışı gelirlerden elde edilir.

Havaalanı giderlerini sınıflandırmak

Çeşitli ülkeler havaalanı giderlerini farklı sınıflandırdıkları için, tipik bir maliyet dağılımını ortaya koymak zordur. Avrupa Birliği havaalanları için yapılan çalışmalar işçilik maliyetinin bu havaalanları için en önemli maliyet kalemi olduğunu göstermiştir. Bu yüksek oran, havaalanı yönetiminin havaalanı aktivitelerini havayolları yerine kendisinin yerine getirmesinden ve bu alanların yoğun personel istihdam etmeyi gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer maliyetlerden sonraki en büyük maliyet kalemi amortisman ve sermaye maliyetidir. Bu maliyet, toplam havaalanı maliyetlerinin %13'ünü oluşturmaktadır

ABD'deki havaalanlarının maliyet yapısı Avrupa'daki havaalanlarına göre oldukça farklıdır. Bu farklılığın ilk nedeni, ABD'deki havaalanlarında terminallerin ve diğer kolaylıkların havayollarına veya diğer kuruluşlara kiralanmasıdır. Bu yerler havaalanı otoritesi tarafından işletilmedikleri için işçi maliyetleri de azdır. İkinci neden ise özellikle büyük havaalanlarının büyümelerini tahviller yoluyla finanse etmeleridir. Bu tahvillere her yıl ödenen faiz havaalanlarının yıllık maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Amortisman ve ödenen faizin toplamından oluşan sermaye maliyeti, ABD'deki havaalanlarının toplam maliyetlerinin %44'ünü oluşturur.

Havacılık hizmetlerinin fiyatlandırılmasındaki yaklaşımları karşılaştırmak

Havacılık hizmetlerinin fiyatlandırılmasında dört temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; geleneksel fiyatlama, maliyet temelli fiyatlama, zirve fiyatlama ve büyükbaba haklarıdır. Geleneksel fiyatlamanın esasını havaalanlarının tüm kullanıcıların kullanımına açık olması ve kullanıcılar arasında ayrım yapılmaması anlayışı oluşturur. Bu yaklaşımda havaalanı ücretleri, maliyetlerin kullanıcılara yansıtılmasında uçak ağırlığı gibi bazı kriterler dikkate alınarak belirlenir. Maliyet temelli fiyatlama yaklaşımında esas olan ise fiyatların marjinal maliyet dikkate alınarak hesaplanmasıdır. Böyle bir fiyatlama sayesinde kaynaklar havaalanı kullanıcıları arasında etkili bir şekilde dağıtılabilecektir. Zirve fiyatlama yaklaşımı ise fiyatlamada sadece ortalama maliyetleri değil havaalanının günün hangi saatinde kullanıldığını da dikkate almaktadır. Talebi mevcut kapasiteye yaklaştırmak için havaalanını yoğun saatlerde kullanmak isteyenlerden daha yüksek ücret alınmaktadır. Son yaklaşım ise büyükbaba haklarıdır. Bu yaklaşım, iki ciddi probleme yanıt aramaktadır. Bunlardan birincisi, talep arzı geçerse kaynakların havayolları arasında nasıl paylaştırılacağıdır. İkinci problem ise büyük havaalanlarında havayolları arasında yaşanan rekabetin sağladığı avantajların nasıl muhafaza edileceğidir. Bu problemlerin çözümü için üç tane alt yaklaşımdan bahsedebiliriz. Bunlardan ilki olan havayolu özdüzenleme, havayollarının yılın belli zamanlarında toplanarak kullanım haklarının nasıl dağıtılacağının kararlaştırılması ile ilgilidir. İdari düzenleme alt yaklaşımı ise dağıtma görevinin devletlere veya bağımsız bir otoriteye bırakılmasıdır. Son alt yaklaşım olan ekonomik yaklaşım ise kullanım haklarının dağıtımının tamamen pazar mekanizmasına bırakılmasını savunur. Böylece kullanım haklarına, en çok değer verenler, ulaşabilecektir.

AMAÇ 4 *Havaalanı finansman yaklaşımlarını irdelemek*

ABD'de en sık kullanılan havaalanı finansman yöntemi Havaalanı Geliştirme Programı'dır. Bu programdaki fonlar havaalanı planlama, geliştirme, kapasite arttırma ve gürültü uyum amaçlarıyla kullanılmaktadır. Hava taşıtları tescil vergisi, akaryakıt vergisi gibi vergilerden sağlanan eyalet yönetimi finansmanı ise daha çok küçük projelerde kullanılmaktadır. Havacılık ve havacılık dışı gelirlerden oluşan havaalanı gelirleri bir diğer finansman yöntemidir. 1978'de ABD'de başlayan havayolu serbestleşme hareketi, havaalanlarını da etkilemiş ve havaalanı özelleştirmesi ve Yap-İşlet-Devret finansman yöntemleri yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Avrupa Birliği'nde havaalanı finansmanında fonlar ve özelleştirme uygulamaları yaygındır. Avrupa bölgesel kalkınma fonu, uyum fonu, katılım öncesi süreç için yapısal politika araçları, PHARE programı ve Avrupa Yatırım Bankasının sağladığı fonlar havaalanı finansmanında kullanılan fonlardır. Avrupa Birliği'ndeki havaalanlarında yaygınlaşan ticarileşme hareketi önemli bir finansman kaynağıdır. Bu hareket, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık imkânı vermiştir. Avrupa'da kamu kaynaklarının havaalanı finansmanı için kısıtlı olması, özelleştirme finansmanını popüler hale getirmiştir. İlk olarak 1987'de Britanya Havaalanı Otoritesi'nin hisselerinin halka arz yoluyla özelleştirilmesinin ardından hareket hız kazanmıştır.

Ülkemizde geleneksel olarak havaalanı finansmanı kamu kaynaklarıyla sağlanmaktadır. Özel sektörün müşteri ihtiyaçlarını daha etkili ve verimli tatmin edeceği düşüncesi kamu kaynaklarının yetersiz olması tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de özelleştirme fikrini ön plana çıkarmıştır. Özelleştirmenin temel hareket noktasını ise Yap-İşlet-Devret modeli oluşturmaktadır. Bu model ilk kez Antalya'da terminal binasının finansmanında kullanılmış, daha sonra ise tüm ülke çapında yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi havacılık gelirlerinden biri **değildir?**

a. İniş ücretleri
b. Yolcu ücretleri
c. Uçak park ücretleri
d. Hizmet ücretleri
e. İmtiyazlar

2. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa havaalanlarının havayollarından elde ettiği gelirlerin toplam gelirleri içindeki oranının azalmasının nedenidir?

a. İniş ücretlerinin artması
b. Yolcu ücretlerinin artması
c. Havaalanlarının ticari faaliyetlere daha fazla önem vermesi
d. Uçak park ücretlerinin artması
e. Alınan ücretlerin altyapı maliyetinin altında kalması

3. ABD'deki havaalanlarının gelir yapısıyla ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?

a. Havacılık gelirlerinin payı havacılık dışı gelirlerin payından daha yüksektir.
b. Kira gelirlerinin toplam içindeki oranı çok düşüktür.
c. Vergisiz satış gelirleri düşük seviyededir.
d. Yolcu hizmet gelirlerinin payı yüksektir.
e. Otopark gelirleri düşük seviyededir.

4. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa Birliği havaalanlarının en büyük gider kalemidir?

a. Sermaye
b. Personel
c. Hizmetler
d. Bakım
e. Yönetim

5. ABD'deki havaalanlarının maliyet yapılarıyla ilgili aşağıdakilerden hangisi **söylenemez?**

a. Havaalanı işçilik maliyetleri yüksektir.
b. Amortisman yüksektir.
c. Ödenen faiz önemli bir maliyet kalemidir.
d. Sermaye maliyeti yüksektir.
e. Tahviller için ödenen faiz yüksektir.

6. Aşağıdakilerden hangisi maliyet temelli fiyatlama yaklaşımı için **söylenemez?**

a. Marjinal maliyet bir malın üretimi bir birim arttığında toplam maliyette meydana gelen değişikliktir.
b. Marjinal maliyet fiyatlamasında yalnızca şimdiki ve gelecekteki maliyetler önemlidir.
c. Marjinal maliyet fiyatlamasında yalnızca batık maliyetler önemlidir.
d. Işıklandırmanın, temizliğin ve ekstra elemanın yarattığı ek maliyetler kısa vadeli marjinal maliyetlerdir.
e. Uzun vadeli marjinal maliyetlere yatırım maliyetleri örnek verilebilir.

7. Havayolu özdüzenleme ile ilgili aşağıdakilerden hangisi **söylenemez?**

a. ABD dışında kullanılan geleneksel bir yaklaşımdır.
b. IATA toplantıları ve havaalanı program komiteleri aşamalarından oluşur.
c. Havayolları kış ve yaz dönemleri olmak üzere IATA öncülüğünde yılda iki kez toplanır.
d. Komitelerde kullanım hakkı dağıtımında haftanın daha fazla günü uçuş yapan havayoluna öncelik verilir.
e. Kullanım hakkı dağıtılırken hizmet süresi dikkate alınmaz.

8. Aşağıdakilerden hangisi ülkemizde havaalanı finansmanında kamu kaynakları dışında en çok tercih edilen finansman yöntemidir?

a. Havaalanı sermaye fazlası
b. Havaalanı gelirleri
c. Yap-İşlet-Devret modeli
d. Uyum fonu
e. Avrupa Yatırım Bankası

9. Aşağıdakilerden hangisi Havaalanı Geliştirme Programı'nın amaçlarından biri **değildir?**

a. Havaalanı planlama
b. Havaalanı geliştirme
c. Havaalanı kapasitesinin artırılması
d. Gürültü uyum planlama
e. Havaalanına ulaşım ağını destekleme

10. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa'da havaalanı özelleştirmesine neden olan faktörlerden **değildir?**

a. Kamu harcamalarının kısıtlanması yönündeki baskı
b. Havaalanı altyapısı için ihtiyaç duyulan finansman miktarının yüksekliği
c. Devletin her zaman en iyi hizmet sağlayıcısı olmadığı fikri
d. Havaalanı yatırımlarına özel şirketlerin artan ilgisi
e. Halkın bu yöndeki talepleri

Yaşamın İçinden

3. Havalimanı'na Yerli Kredi

Kamu ve özel bankaların üzerinde uzun zamandır çalıştığı üçüncü havalimanı projesi hem Türk bankaları tarafından verilen en büyük proje finansmanı kredisi özelliğini taşırken hem de Türk hukukuna göre düzenlenen ilk anlaşma oldu. Finansman paketinde kaynak aktaran tüm kurumlar yerli bankalardan oluştuğu belirtildi. Bugüne kadar yapılan proje finansmanlarında İngiliz hukuku tercih edilirken bu defa proje Türk hukukuna göre hazırlandı. Arada finansman açısından hukuki boşluk olmaması için dikkatle çalışılan projenin ekim ayı ortası gibi açıklanması bekleniyor.

Kamu, bu yatırımdan, herhangi bir harcama yapmadan 25 yılda 22,2 milyar avro + KDV gelir elde edecek. Doğrudan 100 bin kişiye, yan sektörlerle birlikte 1,5 milyon kişiye istihdam sağlayan projenin ilk etap yatırımının finansman büyüklüğü 7-7.5 milyar avro olacak. Bu finansmanın yarısı 3 kamu bankası tarafından paylaşılacak.

Cengiz-Limak-Kolin-Mapa konsorsiyumu İstanbul üçüncü havalimanının 25 yıllık işletme hakkı için Mayıs 2013'te yapılan Yap-İşlet-Devret ihalesini kira bedeli olarak 22.152 milyar avro+KDV teklif ederek kazanmış ve İGA Havalimanı İşletmesi AŞ'yi kurmuştu. 29 Ekim 2017'de açılması hedeflenen havaalanının ilk aşamada 90 milyon yolcu kapasitesine sahip olması planlanırken nihayetinde yıllık 150 milyon yolcu kapasitesine sahip olacak İstanbul Yeni Havalimanı, İstanbul'un Avrupa Yakası'nda 76,5 milyon metrekare alan üzerine yapılıyor.

Kamunun payına düşen 3,5 milyar avroluk dilimde de aslan payını Ziraat Bankası verecek. Ziraat Bankası'nın 1,5 milyar avro, Halkbank ile Vakıfbank'ın da 1'er milyar avro ile katılacağı finansmanda kalan kısım yüklenici şirket ile özel bankalar tarafından sağlanacak. Özel bankalar tarafından da aslan payını 500 milyon avro ile Denizbank, 300'er milyon avroyla Garanti ve Finansbank 4 yılı anapara ödemesiz 16 yıl vadeyle kredi verecek.

Kaynak: Emlak Kulis (2015), 3.Havalimanı'na Yerli Kredi, http://emlakkulisi.com/3-havalimanina-yerli-kredi/412069

Okuma Parçası

Özeleştirme Öncesi ve Sonrası BAA'nın Performansı

"Avrupa'da havaalanı özelleştirmesi, İngiliz Başbakan Margaret Thatcher yönetiminin İngiliz Havaalanı Otoritesini (British Airport Authority - BAA) özelleştirmesiyle hız kazanmıştır. BAA, 1946 ile 1966 yılları arasında İngiliz Havacılık Bakanlığı'nın (British Aviation Ministry) bünyesinde bulunmaktaydı. 1966 yılından sonra bağımsız bir devlet kurumu olmuştur. 1987 yılında BAA'in özelleştirilmesi İngiltere' deki ve daha sonra tüm dünyadaki havaalanı endüstrisini dönüştürmüştür. BAA'in hisselerinin Londra borsasında işlem görmesiyle, hükümet 7 tane BAA'e ait havaalanını özelleştirmiştir. Bu havaalanları içerisinde Londra'daki Heathrow, Gatwick ve Stanstead havaalanları da mevcuttur. İngiliz hükümeti, 1996 yılına kadar BAA'deki tüm hisselerinin satışını gerçekleştirmiştir. 2003 yılına kadar, yabancı yatırımcıların şirketin kontrolünü tamamen ele geçirmelerini engelleyen "altın hisse"yi elinde tutmuştur.

İngiltere özelleştirmesinde, havaalanı ücretleri Sivil Havacılık Otoritesi tarafından ekonomik denetime tabi tutulmuştur. 2012'deki kanuni değişiklikler ile sadece yıllık yolcu sayısı 5 milyondan fazla olan havaalanları ücretlerinde devlet düzenlemesine tabidir. Heathrow, Gatwick ve Stansted havaalanlarında düzenleme çok daha sıkıdır.

BAA'in özelleştirilmesi bazı eleştirilere neden olmuştur. Bazı ekonomistler BAA'in elindeki 7 havaalanının satılmasının kamu malı olan havaalanlarının düzenlenmiş özel tekellere dönüştüğünü savunmaktadır. 2009 yılında, İngiltere Rekabet Komisyonu (U.K. Competition Commission) özelleştirilmiş BAA'in Gatwick, Stansted veya Edinburgh ya da Glasgow havaalanlarını adil rekabeti sağlayabilmek için elden çıkarmasını istemiştir. 2006 yılında, BAA 10,1 milyar Sterline Airport Development&Investment konsorsiyumu tarafından satın alınmıştır. Bu konsorsiyum, İspanyol Ferrovial Aeropuertos şirketi tarafından yönetilmektedir. Ferrovial'ın alımdan sonra ilk yaptığı iş BAA'in Budapeşte ve bazı Avustralya havaalanlarındaki hisselerini satmak olmuştur. 12 Kasım 2012 yılında, BAA'in ismi Heathrow Havaalanı Holding'i (Heathrow Airport Holding) olarak değiştirildi. Bu işlemden sonra, Ferrovial %25 hisse ile bu holdingdeki en büyük hissedar konumuna gelmiştir.

İngiltere'deki tüm havaalanı özelleştirmeleri başarılı olamamıştır. Galler'deki Cardiff Havaalanı 2013 yılında Galler hükümeti tarafından satın alınmadan önce İspanyol şirketi olan Albaris ve AENA konsorsiyumu tarafından işletilmekteydi. 2007 yılında, havaalanı yolcu sayısı önce 2,1 milyonun altına, 2012 yılına gelindiğinde ise 1 milyon civarına gerileyerek kârsız bir duruma gelmiş; bu nedenle konsorsiyumdaki şirketler ellerindeki hisseleri satışa çıkarmışlardır. İskoçya'daki Prestwick Havaalanı 2013 yılında İskoç hükümeti tarafından 1 Sterlin karşılığında satın alınmıştır. Bu havaalanının da özelleştirilmesinin durdurulmasının nedeni yolcu sayılarındaki hızlı düşmedir.

1987 yılındaki İngiltere özelleştirme uygulaması Avrupa'daki bazı ülkelerin büyük havaalanlarını tamamen veya kısmen özelleştirmelerine neden olmuştur. Bazı özel sektör işletmecileri daha sonra diğer havaalanlarındaki hisseleri de satın almaya başlamıştır. Aynı zamanda, bazı kamu havaalanı işleticileri de diğer havaalanlarına yönetim hizmeti sağlayarak etki alanlarını genişletmiştir. Örneğin, İspanyol AENA ve Hollandalı Schiphol Grup, uluslararası arenada aktif iki havaalanı grubudur. Schiphol Grup, Hollanda hükümeti çoğunluk hissesine sahiptir, New York'taki Kennedy Uluslararası Havaalanı'nın 4. terminalini yeniden inşa etmiş ve aynı zamanda işletmektedir. Airports Council International'ın 2010 yılındaki çalışmasına göre, Avrupa havaalanlarının %13'ü devlet/özel hissedarlar tarafından sahiplenilmekte ve %9'u ise tamamen özelleştirilmiş durumdadır. Bu oranlar Avrupa havaalanları için hala yüksek bir özelleştirme potansiyelinin olduğunu işaret etmektedir."

Kaynak: Parker, D.(1998), The Performance of BAA Before and After Privatisation, Journal of Transport Economics and Policy, Volume 33, Part 2, .133-146

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise ''Havaalanı Gelirleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e	Yanıtınız yanlış ise ''Havaalanı Gelirleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise ''Havaalanı Gelirleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Giderleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Giderleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise "Havacılık Hizmetlerinin Fiyatlandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise "Havacılık Hizmetlerinin Fiyatlandırılması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Finansmanı Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Finansmanı Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Finansmanı Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Günümüzde Avrupa havaalanlarında ticari faaliyetlere daha fazla önem verilmesi havacılık ve havacılık dışı gelir paylarının birbirlerine yakın olmasına neden olmaktadır. ABD'deki havaalanlarında ise, gelirlerin %75-80'ini havacılık dışı gelirlerden elde edilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni havaalanlarının hangar, terminal binası gibi kolaylıklarını kendileri işletmek yerine kiralamalarıdır. Amerikan havaalanlarının gelir yapısındaki diğer bir önemli değişiklik ise birçoğunda uluslararası yolcu sayısının azlığı nedeniyle vergisiz satış gelirlerinin Avrupa'daki havaalanlarına göre daha düşük seviyede gerçekleşmesidir.

Sıra Sizde 2

Genellikle personel ve sermaye maliyetleri havaalanlarındaki en önemli gider kalemlerindendir. Avrupa'daki havaalanlarında faaliyetlerin, havayolları yerine havaalanları tarafından gerçekleştirilmesi personel maliyetlerinin toplam maliyetlerin %42'sini oluşturmasına neden olmaktadır. Diğer bir önemli maliyet kalemi olan sermaye maliyeti ise toplam maliyetlerin %22'sini teşkil eder. ABD'deki havaalanlarında ise en önemli maliyet kalemi sermaye maliyetidir. Bu durumun nedeni havaalanı finansmanında ağırlıklı olarak tahvillerin kullanılmasıdır. Bu tahvillere havaalanın kârından bağımsız her yıl faiz ödenmesi zorunluluğu sermaye maliyetini yükseltmektedir. ABD'de Avrupa'daki havaalanlarından farklı olarak terminal alanındaki birçok alanın havayollarına veya diğer kuruluşlara kiralanması işçi maliyetlerinin düşük kalmasına neden olmaktadır.

Sıra Sizde 3

Zirve fiyatlamanın esasında, pisti yoğun saatlerde kullanmak isteyen kullanıcıların daha yüksek ücret ödemesi vardır. Böylece talep, yoğun olmayan saatlere kaydırılabilecek ve havaalanı kaynakları optimum (en uygun) verimlilikte kullanılabilecektir. Bu durumun, başta mantıklı gözükse de adil olduğunu söylemek zordur. Bunun ilk nedeni, havayollarının iniş ve kalkış saatlerini belirlemede yolcu talebini esas almak zorun olmalarıdır. Eğer yolcu yoğun saatte uçmayı talep ederse havayolu ödeyeceği fiyat yüksek de olsa o saatte uçmak zorunda kalacaktır. İkinci neden ise havayollarının operasyonel kısıtlar (gece iniş yasağı, uçuş planlamasının karmaşık bir iş olması) sebebiyle havaalanının yoğun saatte kullanmak zorunda olmasıdır. Bu nedenlerle havayolları zirve fiyatlamanın adil bir yaklaşım olmadığı düşünmektedir.

Sıra Sizde 4

1970'li yıllara kadar Avrupa'daki havaalanları kamu malı olarak değerlendirilmiştir. Bu tarihten sonra havaalanları kamu hizmet yönetim anlayışından ticari iş odaklı anlayışa dönüşmeye başlamıştır. Pazar, bölümlendirilmeye başlanarak her bölümün ihtiyacı tatmin edilmeye çalışılmış ve gelirler maksimize edilmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise kamu harcamalarının kısıtlanması yönündeki baskılar ve havaalanı altyapısı finansman ihtiyacının yükselmesi gibi nedenler havaalanı özelleştirme fikrinin ön plan çıkmasını sağlamıştır.

Yararlanılan Kaynaklar

Acar, M. (2006). **Havaalanı Terminal Binalarında Yap-İşlet-Devret Modeli,** Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

Airports Council International. (2014). **Fast Facts**, https://www.aci-europe.org/policy/fast-facts.html

Akfen (2015). **Türkiye,** http://www.akfen.com.tr/yatirimlar/havalimanlari/havalimani-isletmeleri/turkiye-2/

Akpınar, A. (2011). Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V., **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 21/1, s.150-161.**

Atak, B. (2009). **Avrupa Birliği'nde Yapısal Fonlar: Türkiye ile Üye Ülkelerin Karşılaştırılması Üzerine Bir İnceleme,** Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisasn Tezi.

Atay, N. (2011). **Avrupa Birliği Bölgesel Gelişme Politikası,** 1.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Malatya.

Doganis, R. (1992). **The Airport Business,** London: Rutledge.

Elçi, S. (2007). **Avrupa Birliği Yapısal Fonları,** (Uzmanlık Tezi), Tarım ve Orman Bakanlığı, Ankara.

Emlak Kulis (2015). **3.Havalimanı'na Yerli Kredi**, http://emlakkulisi.com/3-havalimanina-yerli-kredi/412069

FAA. (2014). **Report to Congress National Plan of Integrated Airport Systems (NPIAS) 2015-2019**, FAA Report: The Secretary of Transportation.

Graham, A. (2008). **Managing Airports: An International Perspectice,** Boston: Elsevier.

IATA. (2014). **Peak/Off-Peak Charges**, https://www.iata.org/policy/Documents/peak-off-peak-charges.pdf

Kaya, E., Gerede, E., Başar, M., Kuyucak, F., Sürmeli, A. (2007). **Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları,** Amme İdaresi Dergisi, Cilt 40 Sayı 2.

Kuyucak, F. (2007). **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kuyucak, F. (2001). **Havaalanlarında Performans Analizi İçin Bir Model Önerisi ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kuyucak, F., Vasigh, B. (2011). **Privatization and Regulation: A Review of Airport Industry Practices,** International Journal of Global Business and Economics, June.

Öncü, E. (1999). **Ulaşımda Kullanım Fiyatlandırılması: Neden? Nasıl?,** 2.Ulaşım ve Trafik Kongresi-Sergisi, Ankara.

Özenen, C. G. (2003). **Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler** (Uzmanlık Tezi), İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.

Parker, D. (1998). **The Performance of BAA Before and After Privatisation,** Journal of Transport Economics and Policy, Volume 33, Part 2, s.133-146.

Performance Review Body. (2013). **Overview of Terminal ANS Costs and Charges (2009-2014) for States Participating in the SES Performance Scheme**, https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/single-sky/pru/publications/other/TNC-Overview-Nov2013.pdf Erişim Tarihi: 10.12.2015

Skift. (2013). **Airports Are Making More Money Than Ever on Non-Aeronautical Revenue**, http://skift.com/2013/11/16/airports-are-making-more-money-than-ever-on-non-aeronautical-revenue/ Erişim Tarihi: 20.12.2015

Tang, R. (2014). **Airport Privatization: Issues and Options For Congress,** CRS Report: Members and Committees of Congress.

Teker, S., Teker, D., Çimen, M. (2006). **Ulaştırma Projeleri Finansmanı için Bir Model Önerisi: Kamu-Özel Sektör Ortaklığı ile Yap-İşlet-Devret,** İşletme Araştırmaları Dergisi 5/1, s.116-129.

Tretheway, M. (2001). **Airport Ownership, Management and Price Regulation,** The Canada Transportation Act Review Panel.

YDA. (2015). http://yda.com.tr/atm-dalaman-havaalani/ Erişim Tarihi: 20.12.201

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

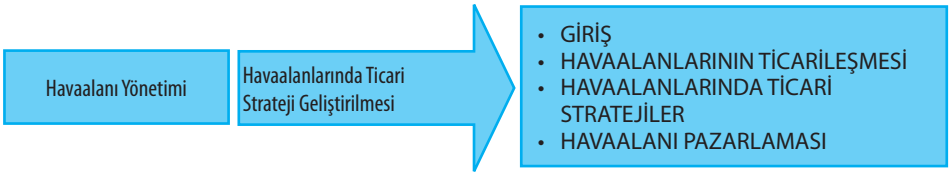
- Havaalanlarının ticarileşme sürecini özetleyebilecek,
- Havaalanlarında ticari stratejileri açıklayabilecek,
- Havaalanlarında pazarlamayı anlatabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Ticari Strateji
- Ticarileşme
- Beş Güç Faktörü
- Konumlandırma
- GZFT Analizi
- Havaalanı Pazarlaması
- Havacılık Dışı Gelirler
- Havaalanı Müşterileri

İçindekiler



Havaalanlarında Ticari Strateji Geliştirilmesi

GİRİŞ

Havaalanları, uzun yıllar boyunca birer kamu teşebbüsü olarak, devlet kontrolünde geleneksel anlayışla yönetilmişlerdir. 1980'lerden sonra, hava taşımacılığında ve genel ekonomik faaliyetlerdeki gelişmelerin sonucunda büyüyen ve gelişen havaalanları da değişim sürecine girmişlerdir. Zaman içerisinde, biri diğerini de etkileyecek şekilde yaşanan bu değişim süreci, ticarileşme, özelleştirme ve uluslararasılaşma olarak üç kısımdan oluşmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, havaalanı sahiplik yapılarında ve ticari bakış açılarında değişiklikler meydana gelmiştir. Havaalanlarında, yerini ticari odaklı yönetim anlayışına bırakan geleneksel yönetim anlayışı terkedilmeye başlanmıştır. Bu yeni anlayışla birlikte havaalanları yeni pazarlama stratejileri geliştirmişler ve uygulamışlardır. Günümüzde havaalanları proje aşamasından başlayarak ticari bakış açısıyla planlanmakta, inşa edilmekte ve işletilmektedirler.

Ticari odaklı yönetim anlayışdan önce havaalanları, müşteri olarak yalnızca havayolu işletmelerini görmekteydiler. Buna göre, yolcuları bulmak ve onları memnun etmek daha çok havayollarının sorumluluğunda idi. Bu görüş günümüzde tamamen değişmiştir. Artık havaalanları yeni müşteri yaratma ve mevcut müşterileri elde tutma konularında çaba göstermektedirler.

Günümüzde, havaalanları yeni müşteri yaratma ve mevcut müşterileri elde tutma konularında çaba göstermektedirler.

DİKKAT

Bu ünitenizde, genel olarak havaalanlarının ticari strateji geliştirme konuları üzerinde duracağız. İlk olarak havaalanlarında ticarileşme eğiliminin gelişimini ele alacağız. Daha sonra, havaalanlarının ticari stratejileri ve devamında da havaalanı pazarlama faaliyetleri konularına değineceğiz.

HAVAALANLARININ TİCARİLEŞMESİ

Önceleri havaalanlarının birer kamu teşebbüsü olarak inşa edilmeleri ve işletilmeleri o zamanın şartlarına göre gerekli ve olağan bir durumdu. Bunun sebebi, büyük altyapı yatırımı gerektiren projeler olmaları, yüksek işletim maliyetlerine sahip olmaları ve bulundukları bölgenin ve hatta ülkenin ulaşımı için önem taşımalarıdır. Diğer bir deyişle havaalanları, topluma hizmet vermek amacıyla devlet kontrolünde ve devlet politikaları gereği inşa edildiler ve işletildiler. Yeni bir pist ve terminal binası yapımı gibi ek yatırım maliyetleri de uzun yıllar boyunca kamu tarafından sağlanmaktaydı. 1970'li ve 1980'li

yıllarda hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesi ve aynı zamanda serbestleşme eğilimi ile birlikte devletlerin havaalanlarına bakış açılarında değişimler meydana gelmeye başlamıştır. Devletler, yüksek yatırım ve işletim maliyetlerini üstlenmek yerine, havaalanlarını kendi kendilerine yetebilen birer işletmeye dönüştürmeye başlamışlardır. Bundan sonra havaalanları ticari bakış açısıyla yönetilmeye başlanmıştır. Ticarileşme, havaalanı endüstrisindeki ilk ve belki de en büyük dönüşüm hamlesidir. Ticarileşme ile birlikte, havaalanı endüstrisine karşı tüm bakış açıları değişmiş ve havaalanı endüstrisi, özel yatırımcıların dikkatini çeken bir endüstri haline gelmeye başlamıştır.

DİKKAT

Ticarileşme ile birlikte, havaalanı endüstrisine karşı bakış açıları değişmeye başlamış ve özel yatırımcıların dikkatini çeken bir endüstri haline gelmeye başlamıştır.

Ticarileşme ile birlikte değişen yönetsel anlayış sonucu havaalanı organizasyonlarında pazarlama ve finansman bölümleri oluşturulmuştur.

Ticarileşme anlayışına yönelme ile birlikte, aynı zamanda havaalanlarının yönetsel anlayışları ve organizasyon yapıları da değişmeye başlamış ve havaalanlarında pazarlama ve finansman gibi alanlarında uzmanlaşmış, bağımsız bölümler oluşturulmaya başlanmıştır. En büyük farklılık ise havaalanlarının pazarlamaya bakış açılarında meydana gelmiş ve havaalanları daha aktif pazarlama faaliyetlerinde bulunmaya başlamışlardır. Bu bakış açısı, kısa zaman içerisinde havaalanlarının havacılık dışı gelirlerinde artışa neden olmuştur. Gelir artışı da yatırımcıların dikkatini çekmiş ve ardından da özelleştirmeler başlamıştır.

Resim 5.1

Ticarileşme ve Havaalanlarının Artan Havacılık Dışı Gelirleri

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*



HAVAALANLARINDA TİCARİ STRATEJİLER

Havaalanlarında artan rekabet, ticarileşme ve yatırımcıların beklentileri sonucu gelir yaratıcı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Strateji geliştirme, özellikle artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen endüstrilerde yer alan işletmeler için gerekli bir yönetsel araçtır. Temel olarak işletmeler için geleceği ve gelecekte yapılacakları işaret etmesinden dolayı zorlayıcı bir süreçtir. Çünkü gelecekte olması beklenen durumun tahmin edilmesi hiç de kolay değildir. Havaalanları da durağan bir çevreye sahip değildirler. Oldukça karmaşık iş süreçlerini içinde barındıran havaalanlarının bulunduğu hava taşımacılığı endüstrisi de dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapı içerisinde havaalanlarının gidecekleri yönü belirlemelerinde ve rekabet edebilirliklerini güçlendirmek adına yaratıcı çözümlere ihtiyaç vardır. Özellikle havaalanları için artan rekabet, ticarileşme ve yatırımcıların beklentileri havaalanlarının gelir yaratıcı strateji geliştirmeleri gereğini doğurmaktadır.

Geleneksel havaalanı yönetim anlayışına göre havaalanı işletmeciliği, oldukça durağan bir çevresi olan herhangi bir yaratıcı çözüme ihtiyaç duyulmayan basit ve rutin bir yönetim gerektirmektedir. Devlet sahipliğinde bulunan havaalanları genellikle tekel olduklarından rekabet baskısını yaşamamışlar bu nedenle hizmet ve iş süreçlerinde herhangi bir iyileştirmeye gitmek gibi herhangi bir çaba göstermelerine gerek duymamışlardır. Burada gelir artırıcı tek unsur, trafiğin akış düzeninin sağlanarak burada bir artışın yaratılmasıdır. Diğer bir deyişle trafiğin artması için bir havaalanının çok da fazla bir etkisi bulunmamaktaydı. Bu kadar durağan bir işletme iç ve dış çevresinde yer alan bir havaalanı işletmesinin yenilikçi uygulamalarla ve yeni fikirlerle dolu olması beklenemez. Zamanında yapılmış olan ana plana bağlı kalmak hem yöneticiler hem de havaalanları açısından risk taşımayan bir unsur olduğundan, bu anlayışta yeni bir strateji geliştirme gereği de bulunmamaktadır.

Ancak günümüzde havaalanı işletmeciliğinde durum bu şekilde değildir. Havaalanı işletmeciliği günümüzde, böyle basit bir işletmecilik anlayışına yer vermeyecek şekilde karmaşıktır. Havaalanı işletmeciliğinde geleneksel yönetim anlayışının yerini günümüzde ticari odaklı yönetim anlayışı almıştır. Bu nedenle havaalanı yöneticileri oturup müşteri beklemek yerine, yeni müşterileri cezbedici stratejiler geliştirmek ve havaalanının mevcut imkânlarını daha fazla kâr getirecek şekilde kullanmak için yaratıcı çözümler geliştirmek durumundadırlar.

Havaalanı işletmeciliğinde geleneksel yönetim anlayışının yerini günümüzde ticari odaklı yönetim anlayışı almıştır.

DİKKAT

Havaalanlarının fiziksel olarak çok büyük olmaları ve iş süreçlerinin de havaalanı tasarımına oldukça bağlı olması, kısa vadeli hemen gerçekleştirilebilecek yaratıcı çözümlere ve stratejilere pek imkân tanımamaktadır. Ancak orta ve uzun vadeli planlarla iş süreçlerinde, işletme ve havaalanı tasarımında değişikliklere gidilebilir. Bu nedenle havaalanları için strateji belirlenirken tüm bu yapının düşünülerek hareket edilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde genel olarak strateji geliştirmenin temel basamakları vardır. İlk olarak, örgütlerin misyon ve vizyonunun belirlenmesi gerekmektedir. Sonra, çevre analizi ile birlikte diğer örgütsel amaç ve hedefler ortaya konulur. Bugünkü durumun da belirlenmesiyle birlikte amaç ve hedefler ile bugün aradaki fark, strateji belirleyicilerinin gerçekleştirmek istediklerini belirtir.

Havaalanlarında Misyon ve Vizyon

Bir işletmede strateji geliştirme süreci, eğer tanımlanmamışsa işletme misyon ve vizyonunu ortaya koymasıyla başlar. Misyon ve vizyon, işletmeye bir yön çizerek o doğrultuda gitmesine olanak sağlarlar. **Misyon** kısaca, bir işletmenin varlık sebebini; **vizyon** ise gelecekte olunması istenen yeri tarif eder. Misyon ve vizyon cümleleri strateji geliştiricilerin stratejilerine yön vermesi, o örgütün yaşam felsefesini ve hareket noktasını göstermesi açılarından önemlidir. Doğru yönde geliştirilmiş vizyon ve misyon cümlelerinin havaalanlarında stratejik belirsizliği ortadan kaldırması beklenmektedir. Havaalanları için vizyon ve misyon belirlemek, daha sonra geliştirilecek stratejilere dayanak teşkil etmesi açısından önemlidir.

Misyon bir işletmenin varlık sebebini; **vizyon** ise gelecekte olunması istenen yeri tarif eder.

Havaalanlarında Çevre Analizi

Daha sonraki aşama işletmenin içinde bulunduğu dış ve iç çevrenin analizidir. İşletme uzak dış çevresi, teknolojik, ekonomik, hukuki, politik ve doğal dış çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Bu çevre elemanlarından herhangi birisinde meydana gelen değişim, işletmenin içinde bulunduğu günümüz şartlarını değiştirebileceği gibi gelecekteki hareket

tarzlarımızı da etkileyebilir. İşletme yakın dış çevresinde, işletmeyi daha çok etkileyen endüstri çevresi elemanları da bulunmaktadır. Bunlar müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve düzenleyici otoriteler olarak sayılabilirler. Endüstri çevresi elemanları, bir işletmenin her türlü kararını çok yakından etkileyebilecek unsurlardan oluşmaktadır ve bu nedenle stratejik karar almada çok önemlidirler. İşletmenin iç çevresi, işletmeyi oluşturan alt sistemlerden meydana gelmektedir. Bunlar, işletmenin işlevsel yapısı, yönetim ve sermayesi, pazardaki konumu, işletemeye ait her türlü entellektüel haklar ve taşınmazlar kısacası işletmeyi oluşturan her eleman işletme iç çevre unsuru olarak sayılabilir.

GZFT analizi, kısaca bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazardaki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve strateji geliştirme aracıdır.

İşletme dış ve iç çevresinin analizinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi **GZFT analizi**dir. GZFT analizi, kısaca bir işletmenin ***G**üçlü* ve ***Z**ayıf* yanları ile pazardaki ***F**ırsat* ve ***T**ehditlerin* değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve strateji geliştirme aracıdır. Yöntemin, İngilizce ismi olan SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats) Analizi olarak da anıldığına şahit olabilirsiniz. Buna göre, bir işletme strateji geliştirmeden önce kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini ve bunlarla birlikte dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz ederek bugünkü durumunu ortaya koymuş olur.

İşletme iç çevresi bir işletmeyi oluşturan sistemlerin bütününden oluşmaktadır. İç çevre analizinde işletmenin genel yönetimi, kurum kültürü, finans, pazarlama, insan kaynakları, üretim gibi işletmenin işlevsel alanlarındaki faaliyetleri ve durumu incelenir. Bu incelenen alanlarda işletmeyi daha ileriye taşıyabilecek, işletmenin rakiplerden daha iyi olduğu kısımlar *(güçlü yanları)* ve işletme açısından olumsuz durum yaratabilecek unsurlar *(zayıf yanlar)* ortaya konulur. İşletmenin dış çevresinin analizi sonucunda da işletmeyi daha ileriye götürebilecek, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek unsurlar *(fırsatlar)* ve işletmenin varlığını tehlikeye düşürebilecek, işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilecek unsurlar *(tehditler)* ortaya çıkarılır.

Güçlü Yanlar: İşletmelerin iç çevre unsurlarının analizi neticesinde işletmeye avantaj sağlayabilecek alanlar işletmelerin *güçlü yanları* olarak görülür. Bunlar işletmenin sahip olduğu varlıklardan kaynaklanabileceği gibi, işletmenin yeteneklerinden de kaynaklanabilir. İşletmelerin güçlü yanlarının belirlenerek bunların işletmeleri gelecekte daha iyi bir yere getirmek için kullanılmaları gerekmektedir. İşletmeler, güçlü yanlarının farkında olmaları kadar, güçlü yanlarının sayısını da artırmaya çalışmalıdırlar. Havaalanı işletmelerinin güçlü yanlarına örnek olarak büyük havayollarının merkez üssü olmak, önemli bir uluslararası düğüm noktası olmak, havacılık dışı gelirlerde lider olmak ve önemli maliyet avantajlarına sahip olmak gibi özellikler olabilir.

Zayıf Yanlar: İşletmenin iç çevre unsurlarından rakiplerine oranla dezavantajlı olduğu alanlar işletmelerin *zayıf yanları* olarak görülür. İşletmeler, zayıf yanlarını bilerek bir yarış içerisine girmelidirler. Eğer yapılabiliyorsa zayıf yanlar geliştirilerek en az rakiplerin seviyesine getirilmelidir. Diğer bir seçenek ise zayıf yanların bilincinde olarak strateji geliştirmek olabilir. Havaalanları için zayıf yönler yukarıda saydığımız güçlü yönlerin tam tersi durumlar olabilir. Trafikte zayıflık, maliyetlerin yüksek olması, havacılık dışı gelirlerin payının düşük olması, pazar payını kaybediyor olmak gibi, havaalanları açısından dezavantaj yaratabilecek durumlar zayıf yanlar olabilirler.

Fırsatlar: Uzak ve yakın dış çevrede oluşabilecek değişimlerin sonuçlarını işletmelerin kendi avantajlarına çevirebileceği durumlar *fırsat* olarak görülmektedir. Fırsatların belirlenerek işletmeler için avantaj haline dönüştürülmesi doğru analizler, öngörüler ve kararlarla gerçekleşebilir. Burada yönetimin ve yöneticilerin yetenekli ve öngörü sahibi olmaları gerekmektedir. Havaalanları için fırsatlar, liberalleşme, havayolu iş birliklerinin gelişmesi, yeni teknolojik gelişmeler, çevre ekonomisindeki büyüme ve yolcu talebindeki artışlar gibi faktörler olabilir.

Tehditler: İşletmeler için *tehditler*, uzak ve yakın çevreden kaynaklanabilecek istenmeyen durumları ifade etmektedir. Tehditleri öngörmek, işletmelerin ona göre önlem almalarını ve strateji geliştirmelerini sağlamak açısından önemlidir. Havaalanları için tehditler, hava taşımacılığı talebinde azalma, terör ve güvenlik endişeleri, ekonomik durumun olumsuz sinyaller vermesi, artan maliyet baskısı ve ilgili otoritelerce getirilen sınırlamalar olabilir.

Havaalanı işletmelerini rakiplerinden güçlü kılan yetenekleri neler olabilir? Açıklayınız.

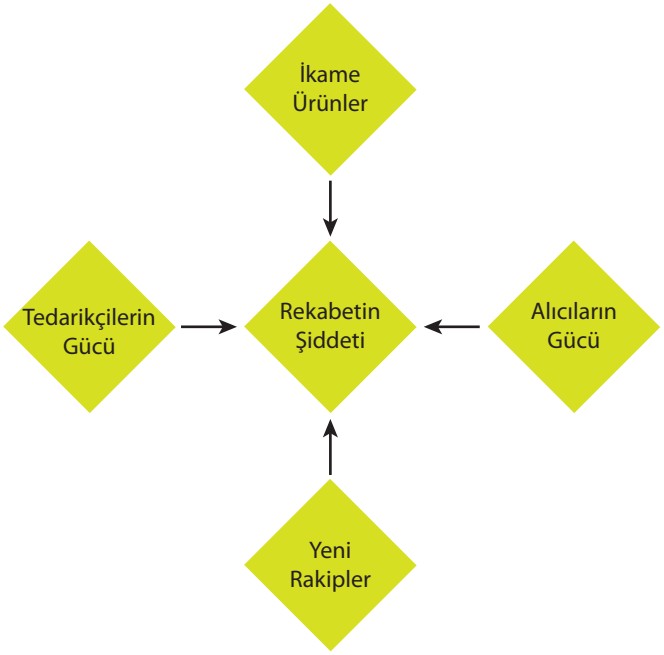
SIRA SİZDE 1

Ayrıca, bir işletme strateji geliştirirken, faaliyet gösterdiği endüstrideki var olan dinamikleri ve eğilimleri incelemelidir. Endüstri yapısının analizi için yaygın olarak kullanılan model Michael Porter tarafından geliştirilen "beş güç faktörü" analizidir. Buna göre, bir işletmenin endüstrideki rekabet gücünü ve endüstrinin yapısını belirleyen beş güç faktörü bulunmaktadır. Bunlar Şekil 5.1'de de görüldüğü üzere, işletmeler arası rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve yeni rakiplerin pazara girme potansiyelidir.

Şekil 5.1

Porter'ın Beş Güç Faktörü Modeli

Kaynak: *Porter, 1985.*



Rekabetin Şiddeti: Bu modele göre, bir endüstride bulunan işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti ne kadar büyükse bir işletmenin rekabet gücü o derecede zayıf olacaktır. Aksine, rekabetin şiddeti ne kadar az ise bir işletmenin rekabet gücü daha yüksek olacaktır. İş yapan rakip sayısı ne kadar fazlaysa fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket kârlılığı azalacaktır. Geçmişte havaalanları bulunduğu coğrafi bölge için tekel konumunda idiler. Yakınlarında havaalanları varsa bile mevcut müşterilerini diğer havaalanına kaptırmaları düşük bir olasılıktı. Bu durumda havaalanları doğal monopoller olarak karşımıza çıkmaktaydı. Ancak günümüzde durum farklılaşmaya başlamış; birbirinden uzakta olan havaalanları dahi birbirlerine rakip konumuna gelmeye başlamışlardır. Havaalanını cazip hale getirerek transit trafiğini çekmek bir rekabet konusudur. Bir diğer

rekabet de turizm destinasyonları arasında yaşanmaktadır. Örneğin tatil yapan bir ailenin tatillerini Paris ya da Roma'da geçirme kararı bu iki havaalanını birbirine rakip durumuna getirmektedir. Ayrıca, düşük maliyetli havayollarının son yıllardaki gelişimi, ikincil havaalanlarının merkez havaalanlarına rakip olmalarına neden olmaktadır.

Tedarikçilerin Gücü: Tedarikçi sayısının az olması durumunda ve tedarikçilerin ellerinde işletmeler için kritik önem taşıyan bir girdi mevcut ise tedarikçilerin pazarlık gücü yükselecek ve bu da işletme kârlılığını azaltacaktır. Havaalanı tedarikçileri, havaalanlarının ihtiyaç duydukları her türlü donanım ve yazılım ile elektrik, doğalgaz ve su gibi ürün ve hizmetleri satan sağlayan işletmelerdir. Havaalanlarının ihtiyaç duydukları bazı donanım ve yazılımlar sadece havaalanlarına özgü havaalanları için kritik öneme sahip ürün ve hizmetlerdir. Bu tür donanım ve yazılım sağlayan işletmeler az sayıda olmasalar da bazı donanımların maliyeti oldukça yüksek olabilmektedir.

Alıcıların Gücü: Bir işletmenin sağladığı ürün ve hizmetleri alan müşteri sayısı ne kadar az ise alıcıların pazarlık gücü artmaktadır. Havaalanlarının ana müşterileri havayolları ve yolculardır. Daha önceleri bir havaalanına uçmak isteyen havayolları ve yolcular havaalanlarının kendilerine uyguladıkları fiyat tarifesini kabullenmek zorunda idiler. Günümüzde bu durum değişmeye başlamıştır. Özellikle düşük maliyetli havayollarının kendi havaalanlarına uçmasını isteyen bazı havaalanları, havayollarına büyük indirimler sağlamakta bu da yolculara uygulanan bilet fiyatına yansımaktadır. Ayrıca, uygun fiyata bilet satın almak isteyen yolcular da aynı bölgede birden fazla havaalanı varsa havaalanları arasında seçim yapabilmektedirler. Ayrıca, farklı ülkeleri tatil amaçla ziyaret etmek isteyen yolcular da bilet fiyatına bakarak daha ucuz bilet fiyatı olan destinasyonları tercih etme olasılığı yüksektir. Bu da dolayısıyla havaalanları arasında fiyat rekabetine yol açmaktadır.

Kısa mesafeli yolculuk yapacaklar için hızlı trenler ve karayolu ulaşımı hava taşımacılığına önemli bir alternatiftir.

İkame Ürünler: Bir işletmenin sağladığı ürün ve hizmetlerin alternatiflerinin bulunması ve müşterilerin tercihini ikame ürünler tarafında kullanmaları işletmeler için risk oluşturmaktadır. Hava taşımacılığı uzak mesafeler için alternatifi olmayan bir taşımacılık modudur. Ancak kıta içerisinde ve bölgesel coğrafya içerisinde kısa mesafeli yolculuk yapacaklar için hızlı trenler ve karayolu ulaşımı önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kıta Avrupası gibi gelişmiş bölgelerde hızlı trenlerin tercih edilmesi yaygın bir tercihtir. Ayrıca, internetin yaygınlaşması ve video konferans sistemleri de son yıllarda hava taşımacılığına alternatif olarak düşünülebilir.

Yeni Rakipler: İşletmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin kâr marjı yüksek olduğunda, pazara giriş engelleri bulunmuyorsa veya az ise pazara her zaman yeni girişlerin olması beklenmektedir. Bu da rakip sayısının hızla artmasına ve işletmelerin kârlılıkların düşmesine neden olmaktadır. Havaalanlarının bulundukları coğrafya açısından pazara yeni bir girişin olma ihtimali oldukça düşüktür. Yine de yakın bir bölgeye yapılacak yeni bir havaalanı ihtimali her zaman mevcuttur. Bir başka bölgede kurulacak yeni bir havaalanı da mevcut havaalanının transit müşterilerini kaybetmelerine sebep olabilir. Hava taşımacılığının giderek büyümesi sonucunda, havaalanlarında ve hava sahalarında kapasite sorunu baş göstermektedir. İstanbul örneğinde olduğu gibi, mevcut havaalanlarının gelişme potansiyelinin kısıtlı olduğu durumlarda yeni bir havaalanının yapılması ihtiyaç haline gelebilir. Ayrıca, aynı havaalanında yeni bir terminal yapılması eğer işleticileri farklı ise mevcut terminaller için potansiyel bir tehdit olabilir. Bunun dışında büyük havaalanı işleticileri küresel anlamda sürekli olarak kârlı havaalanı yatırım projeleri peşinde koşmaktadırlar ve böylesine güçlü rakiplerin yeni projeler üretmeleri mevcut havaalanları için sürekli bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır.

SIRA SİZDE 2

Yeni rakipler, havaalanları için önemli bir tehdit oluşturur mu? Açıklayınız.

Havaalanı işletmeleri, kârlılıkları ve rekabet edebilirlik düzeylerini belirleyebilmek için bu beş faktörü analiz etmelidirler. Bu beş faktörden birisini ya da bir kaçını etkileyerek kârlıklarını artırmaya ve rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmeye çalışmak, strateji geliştirmede havaalanı yöneticilerinin kullanabilecekleri seçeneklerden birisidir.

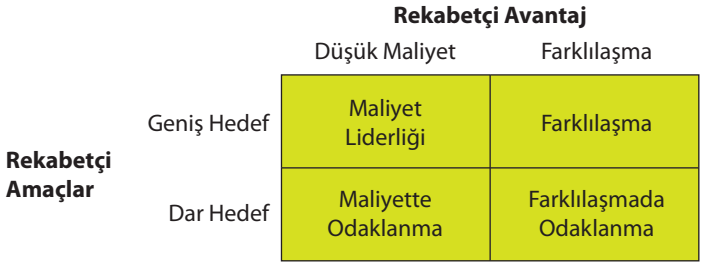
Havaalanı sektörü için tam rekabet ortamı söz konusu değildir. Ancak günümüzde endüstrinin ilerlediği nokta, rekabetin küresel ölçekte ve yaygın olarak er ya da geç tüm havaalanı işleticilerini etkileyeceği bir yapıdır. Dolayısıyla havaalanı işletmecilerinin doğru bir strateji belirlemeleri ve bunu hayata geçirmeleri gerekmektedir. Önemli olan bir strateji benimsemek ve bunu tutarlı bir biçimde uygulamaktır. Stratejisini belirleyen havaalanı işletmesinin bu stratejiyi uygulamaya koyabilmek için işletme tasarımını ve konumlandırmasını da buna göre yapması gerekmektedir.

Stratejik Konumlandırma

İşletmelerin strateji oluştururken kullanabilecekleri diğer bir seçenek de kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek konumlandırma yapmaktır. Yine Porter tarafından önerilen modele göre, işletmeler maliyetlerini rakiplerine göre daha düşük tutmak ya da sunmakta olduğu ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak yoluyla rekabet avantajı elde edebilirler. Şekil 5.2'de gösterilmiş olan bu model, herhangi bir işletmeye özgü olmadığından dolayı "jenerik stratejiler" olarak adlandırılmaktadır.

İşletmeler maliyetlerini rakiplerine kıyasla daha düşük tutmak ya da ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak yoluyla rekabet avantajı elde edebilirler.

DİKKAT



Şekil 5.2

Porter'ın Jenerik Stratejiler Modeli

Kaynak: *Porter, 1985.*

Bu modele göre havaalanları, ya maliyet etkinliği üzerinde çalışıp maliyetlerini azaltarak ya da mevcut ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak rakiplerinin önüne geçmelidir. Geniş müşteri hedefinde olan işletmeler için, bu iki seçenekten birisini seçip uygulamak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Aksi yönde hareket etmek, yani ortada kalmak belirsizlik yaratacağından tehlikelidir. Rekabet amacı olarak dar müşteri hedefi olan işletmeler de ya maliyette odaklanma ya da farklılaşmada odaklanma seçeneklerinden birini tercih etmelidir.

Maliyet liderliğindeki esas amaç, maliyetleri olabildiğince düşük tutarak rakiplerine karşı her zaman fiyat avantajına sahip olmaktır. Bununla birlikte, bu stratejinin başarıyla uygulanması pazarda da bir giriş engeli oluşturmaktadır. Havaalanları da maliyet etkinliğini kovalamaktadırlar. Ancak ek yatırım maliyetleri ve artan maliyet baskıları maliyet etkinliğinin sağlanmasına engel teşkil etmektedir. Ancak yine de maliyet liderliği stratejisini benimsemiş ve başarıyla uygulayan havaalanları da mevcuttur. Bu havaalanları özellikle düşük maliyetli havayollarına hizmet vermektedirler ve düşük maliyetlerini büyük ölçüde yapmış oldukları düşük altyapı yatırımlarına borçludurlar. Örneğin bu tür havaalanlarında büyük bir havaalanında bulunan köprü ve körük gibi kolaylıklar olmayabilir. Basit

işlevsel özellikler taşıyan terminal binaları da pahalı alt yapı yatırımlardan kaçındıklarının bir göstergesidir. Ayrıca herhangi bir ülkedeki ucuz iş gücü ve elektrik, su ve doğalgaz gibi değişken maliyetlerin düşük olması, o ülkede var olan havaalanlarına önemli ölçüde maliyet avantajı sağlamaktadır. Havaalanları arasında artan diğer bir uygulama da düşük maliyetli havayollarına özel, düşük maliyetli terminaller inşa etmeleridir. Singapur Changi International Airport ve Malezya Kuala Lumpur International Airport bu tür terminalleri olan havaalanlarına birer örnektir.

Havaalanları, müşterilerine en iyi hizmeti sunmak istiyorlarsa bunu müşteri istek ve beklentilerini bilerek ve hatta müşteri istek ve beklentilerinin ötesine geçerek başarmaları gerekmektedir. Bunun için, havaalanlarının vermekte olduğu hizmetlerin rakiplerinin hizmetlerinden farklı olması gerekmektedir. Diğer bir seçenek de rakiplerde olmayan hizmetlerin sunulmasıdır. Farklılaşma stratejileri, öncelikle, ürün, hizmet ve süreçlerde rakiplerden farklılaşarak, müşterilerin tercih edecekleri değişiklikler ve yenilikler yapmak ile ilgilidir. Bunun yanında, geniş bir hizmet yelpazesi ile tüm müşteri segmentlerine hitap etmek de farklılaştırma stratejisi ile ilgilidir. Ayrıca yenilikçilik de farklılaşma stratejisinin uygulanmasını büyük ölçüde desteklemektedir.

Havaalanları, stratejik belirsizlik yaşamamaları ve pazarda en iyi performans ile faaliyet gösterebilmeleri için pazardaki yerlerini ve rollerini tanımlamalıdırlar. Pazar odaklı strateji geliştirebilmek için öncelikle pazardaki konumlarının netleştirilmesi gerekmektedir. Havaalanının temel olarak hangi iş modelini benimsediği ve buna uygun olarak pazarda nasıl konumlandığı, tüm geliştirilecek stratejilerin ve faaliyetler ile ilgili kararların belirleyicilerindendir. Bu konumlandırma, havaalanının kendi kararından başka, bulunduğu coğrafyaya, yakınlarında başka bir havaalanının olup olmadığına ve talebin yönlendirmesine bağlı olarak da şekillenebilmektedir. Havaalanları için pazar konumlandırması birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli ve kargo havaalanı olarak düşünülebilir:

Birincil merkez havaalanı: Büyük bir havayolunun merkez üssü olan havaalanları birincil merkez havaalanı olarak değerlendirilebilir. Bu havaalanları genellikle büyük ekonomik merkezlere ve turistik bölgelere yakındırlar. Bu havaalanları merkez üssü konumunda olduklarından, hatırı sayılır miktarda bağlantılı yolcuları bulunmaktadır. Bağlantılı yolcuların sayısının fazla olması da havaalanı trafiğini oldukça artırmaktadır. Birincil merkez havaalanları yolculara geniş bir ağ imkânı sağlamaktadır. Bunlar bulundukları bölgenin en büyük havaalanları olarak ayrıca diğer merkez üs konumundaki havaalanları ile küresel rekabet içerisindedirler. Müşterilerine en iyi imkânları sağlamaları ve paydaşlarına da en çok faydayı sağlayacak stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları beklenmektedir.

İkincil merkez havaalanı: İkincil merkez havaalanları, birincil merkez havaalanları gibi kıtalar arası bağlantı noktaları sunmayan, daha çok ulusal veya bölgesel bazda ulaşım ağını destekleyen havaalanlarıdır. Nispeten küçük ya da bölgesel havayolu işletmelerinin merkez üssü konumundadırlar. Bunlar, birincil merkez havaalanlarının trafiğini beslemek amacıyla büyük havayolları tarafından da kullanılabilmektedirler. İkincil merkez havaalanları da havaalanlarının trafikteki payını artırmak adına ve mevcut müşterilerinin memnuniyetini artırarak, yeni sadık müşteriler yaratmak adına stratejiler ve yaratıcı çözümler geliştirmelidirler.

Bölgesel havaalanı: Küçük havaalanları bu grupta yer almaktadır. Bölgesel havaalanları, bulundukları bölgenin küresel uçuş ağına bağlanabilmesi için tek çıkış noktası olduklarından oldukça önemlidirler. Gün içerisinde birincil merkez havaalanlarına ve noktadan noktaya uçuşları mevcuttur. Genellikle trafik hacimleri düşüktür. Ancak bazı büyük şehirlerin içinde kalan şehir havaalanları, gerek genel havacılık gerekse de küçük bölgesel uçaklar tarafından kullandıklarından, yeterli miktarda uçak ve yolcu trafiğine sahiptirler.

Özellikle iş amaçlı trafiğe odaklanan bu şehir havaalanları, bu müşteri bölümüne uygun stratejik seçenekler üzerinde durmalıdırlar. Trafik hacimleri düşük olan havaalanları da trafik hacimlerini artırıcı teşvik programları gibi çözümler üzerine odaklanabilirler.

Düşük-maliyetli havaalanı: Bu havaalanlarının amacı özellikle düşük maliyetli havayollarını çekmek olduğundan iş tasarımlarını da buna uygun şekilde yapmışlardır. Düşük maliyetlere ulaşmak bu havaalanlarının temel hedefidir çünkü ancak bu şekilde uygun fiyat sunabileceklerdir. Trafik hacminin giderek yükselmesi bu havaalanları için çok önemlidir. Çünkü sunmuş oldukları düşük fiyatlarla yeterli gelir elde edebilmeleri için, önemli bir trafik hacmine ihtiyaçları vardır. Ayrıca yolcuların havaalanında satın alma davranışı göstermeleri de önemlidir. Yolcular tarafından harcanacak her miktar, bu havaalanlarının ayakta kalabilmesi için gereklidir.

Kargo havaalanı: Kargo havaalanları yalnızca hava kargoların taşınması için oluşturulmuş havaalanlarıdır. Havaalanının temel faaliyeti, kargoların hava taşıma sürecine başlaması ve bitirmesi ile ilgili süreçleri organize etmektir. Kargo sahipleri ve kargo havayolları temel müşterilerini oluşturmaktadır. Bu pazar bölümünün istek ve ihtiyaçlarını uygun maliyetlerle karşılayabilmek için strateji geliştirmelidirler. Ayrıca bu havaalanlarında, özel kargoların sorunsuz bir şekilde taşınabilmesi için yeterli iş tasarımı ve teknik altyapı imkânı yaratılmalıdır.

Her bir havaalanının kendine has şartları sebebiyle, kendilerini bu sayılanlar dışında bambaşka bir şekilde konumlandırabilmeleri de mümkündür. Ayrıca yukarıda sayılanlardan birkaç model aynı anda da kullanılabilir. Örneğin bir havaalanı hem büyük kargo hacimlerine hem de büyük yolcu trafiği sayısına sahip bir havaalanı olabilir.

Havaalanları stratejik konumlama sonucu kendilerine değer yaratacak iş modellerini ortaya koymak durumundadırlar. Bunun için hedef müşterilerini, bu müşterilere sunulacak hizmetlerin neler olduğunu ve ne şekilde sunulacağını öncelikle belirlemesi gerekmektedir. İş modeli ile uyumlu faaliyet ve üretim alanları belirlendikten sonra, bunların hangilerinin havaalanı tarafından gerçekleştirileceğine ve hangilerinin dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla temin edileceğine karar verilmelidir. Bazı havaalanları için yer hizmetleri ve mühendislik gibi hizmetlerin konularında uzman işletmelere devredilmesi, bu hizmetlerin daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayabilmektedir. Bu amaçla ticari stratejiyi benimseyen bazı havaalanlarının, geleneksel olarak benimsenen "tam-hizmet" (full-service) prensibinden vazgeçerek, bu hizmetlerden kendileri için daha az kârlı olanlarını dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeye yöneldikleri görülmektedirler.

HAVAALANI PAZARLAMASI

Pazarlama, geleneksel olarak, bir alışveriş süreci içinde yer alan, müşteri veya tüketici gereksinim ve beklentilerini belirlemeye ve karşılamaya yönelik tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir. Pazarlama süreci, satın alma ile sonuçlanacak bir ürün ile ilgili müşterilerin ve tüketici talep ve beklentilerini öngörme yönetme ve karşılamaya ilişkin tüm faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler arasında çevre analizi, pazarlama araştırmaları, tüketici ve müşteri davranışları, ürün tasarımı, dağıtımı, tanıtımı ve fiyatının belirlenmesi çalışmaları yer alır.

Bir alışveriş süreci içinde yer alan, müşteri veya tüketici gereksinim ve beklentilerini belirlemeye ve karşılamaya yönelik tüm faaliyetler **pazarlama** sürecini oluşturur.

Havaalanları birer hizmet işletmesidir. Havaalanları, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini faaliyetleri sonucunda sunmuş oldukları hizmetler yoluyla gidermektedir. Hizmetler, fiziksel nesne halinde olmayan, stoklanamayan, elle tutulamayan, anında tüketilen, ihtiyaçları gidermeye yönelik faaliyetler sonucu ortaya çıkan ürünlerdir. Daha yakından bakacak olursak; havaalanları, hava taşıma hizmetinin ayrılmaz bir parçası olarak yolcuların uçağa biniş ve inişleri için gerekli fiziksel kolaylıkları sağlayan ve bununla ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerlerdir. Ayrıca, benzer şekilde yolcularını almak ve boşaltmak üzere havaalanına gelen uçaklara sağlanan kolaylıklar ve bununla ilgili faaliyetler de havaalanlarının verdiği hizmetler içerisinde yer almaktadır.

Hizmetler, anında tüketilen, ihtiyaçları gidermeye yönelik faaliyetler sonucu ortaya çıkan, fiziksel nesne halinde olmayan, stoklanamayan, elle tutulamayan ürünlerdir.

Havaalanı pazarlaması kavramı, havaalanlarının ticari bakış açısıyla yönetilmeye başlamaları ile birlikte gelişmeye başlamıştır. Pazarlama kavramını havaalanlarına uygulamak aslında kolay değildir. Çünkü belirli bir havaalanı ürününden bahsetmek oldukça güçtür. Havaalanı ürünü, yolcular için farklı, havayolları için farklı tanımlanmaktadır. Aynı zamanda havaalanı müşterilerini de tam anlamıyla belirlemek kolay değildir. Örneğin yolcular, hem havayollarının hem de havaalanının müşterileridir. Ayrıca yolcular, seyahat ve havayolu seçim kararını verirken havaalanlarından bağımsız düşünerek kararlaştırabilirler. Bu durumda, yolcular belirli bir havaalanını özellikle seçmeseler de yine de kullanmak durumunda olacakları için o havaalanının müşterisi sayılırlar. Burada havaalanının üzerine düşen, her müşteriyi önemsemek ve onların iyi bir seyahat deneyimi yaşamasına katkı sağlamaktır. Havaalanları bunu ticari pazarlama stratejileri ve müşteri odaklı hareket tarzı ile başarabilirler. Havaalanlarının pazarlama işlevi tüm bu ticari stratejilerin oluşturulması ve başarıyla uygulanması için en çok sorumluluğu olan işlevdir. Özellikle havaalanlarının havacılık dışı gelirlerini artırma çabaları pazarlama işlevi ile birlikte düşünülmekte ve uygulanmaktadır.

KİTAP

David Jarach tarafından yazılmış olan, Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment (Hampshire: Ashgate, 2005) isimli kitap havaalanı pazarlaması konusunda daha fazla bilgiye ulaşabileceğiniz bir kaynaktır.

Havaalanı Ürünü

Havaalanlarının sunduğu temel hizmet, yolcuların ve havaaraçlarının hava ve kara ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerinin sağlanmasıdır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi havaalanları, havaalanı işletmeciliği hizmetini sunan birer hizmet işletmesidir. Havaalanlarının sunduğu temel hizmet, yolcuların ve havaaraçlarının hava ve kara ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerinin sağlanmasıdır. Temel hizmeti yolcu açısından alt bölümlerine ayırdığımızda, yolcuların havaalanına gelişlerinden uçağa binişlerine ve uçaktan inişinden havaalanından çıkışlarına kadarki süreç içerisinde verilen tüm hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde uçaklar açısından değerlendirildiğinde, uçakların havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde aldıkları tüm hizmetler düşünülmelidir. Ancak havaalanlarının müşterileri ve vermekte olduğu hizmetler yolcular ve uçaklar ile sınırlı değildir. Buna göre havaalanları, bünyelerinde tüm müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak birçok farklı hizmeti barındırmaktadır. Havaalanı müşterileri bir sonraki başlığımızda ayrıntıları ile incelenecektir.

Daha önceleri havaalanlarının rolü, temel hizmet etrafında şekillenmekteydi. Diğer bir deyişle, havaalanları, havayolları ve yolcular arasında bir nevi aracılık hizmeti sağlamaktaydı. Yolcu sayısının ve uçak trafiğinin artması durumunda temel operasyonel hizmet düzeyi de artırılmaktaydı.

Havaalanı hizmeti, tüm müşterilere havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetleri kapsayacak şekilde genişlemektedir.

Günümüzde havaalanları temel operasyonel hizmetlerin yanında, tüm müşterilerinin istek ve gereksinimlerini karşılayan daha birçok karmaşık hizmetler sunmaktadır. Buna göre havaalanı hizmetini, tüm müşterilere havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetler şeklinde genişletmek mümkündür. Böylece havaalanında bir müşterinin alışveriş yapması, araç kiralaması ve hatta restoranda yemek yemesi de havaalanı hizmetinin bir parçası haline gelmektedir. Benzer şekilde imtiyaz sahibi işletmelerin yaptıkları tüm faaliyetler de havaalanı hizmetinin bir parçasıdır. Havaalanı pazarlamasının zorluğu, tüm bu müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ayrı ayrı değerlendirilip sistemin bütünlüğünü bozmayacak şekilde her biri için çözüm geliştirmektir.

DİKKAT

Günümüzde havaalanları temel operasyonel hizmetlerin yanında tüm müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan birçok karmaşık hizmeti aynı anda sunmaktadırlar.

Havaalanı Müşterileri

Havaalanları başarılı stratejiler geliştirebilmek için müşteri istek ve beklentilerinin neler olduklarının farkında olmalıdırlar. Ancak bundan daha önce, müşterilerinin kim olduklarını bilmelidirler. Geleneksel havaalanı yönetim modeline göre havaalanının müşterisi, havayolu işletmeleniydi. Havaalanını kullanan yolcular ve kargo sahipleri de havayolu işletmelerinin müşterileri olarak kabul edilmekte ve havaalanları onların istek ve beklentilerinin sorumluluklarını üzerlerine almamaktaydı.

Ticari bakış açısıyla yönetilen havaalanlarında ise havaalanları için müşteri kavramı yeniden tanımlanmakta ve müşteri kavramı genişletilmektedir. Buna göre, genişletilen müşteri kavramı içerisinde yer alan tüm müşterilerin istek ve beklentilerinin göz önünde tutulması benimsenmiştir. Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için müşteriler şu şekilde sıralanabilir:

- Havayolu işletmeleri,
- Yolcular,
- Karşılamaya ve uğurlamaya gelenler,
- Ziyaretçiler,
- Kongre ve toplantı katılımcıları,
- Kargo sahipleri,
- İmtiyaz sahibi işletmeler,
- Acenteler ve tur operatörleri,
- Çalışanlar,
- Uçuş ekibi,
- Çevre sakinleri,
- Çevredeki işletmeler ve
- Küresel işletmeler.

Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için **müşteriler** sadece havayolu işletmeleri değil, havaalanını kullanan ya da kullanma potansiyelinde olan herkes olarak tanımlanmıştır. Buna göre havaalanları, tüm bu müşteriler için strateji geliştirmekte, sunmuş olduğu hizmet tasarımını buna göre değiştirmekte ve yeni geliştirilen tüm yaratıcı çözümler de bu müşteriler temel alınarak hayata geçirilmektedir.

Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için, havaalanını kullanan ya da kullanma potansiyelinde olan tüm taraflar **müşteri** olarak tanımlanmıştır.

Resim 5.2



Günümüzde Havaalanları İçin Genişlemekte Olan Müşteri Kavramı

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Havayolu İşletmeleri: Havayolu işletmelerinin havaalanlarından beklentileri, o havaalanındaki operasyonlarının yoğunluğu arttıkça artmaktadır. Çoğunlukla bilet satış ofisleri, check-in bankoları ve yeterli check-in alanları, uçak bekleme salonları ve havaalanının diğer kolaylıklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Daha doğrusu havaalanı hizmetlerinin tamamındaki etkin ve kaliteli hizmet, havayolu işletmelerinin havaalanlarından beklentilerini oluşturmaktadır. Üs olarak kullanılan havaalanlarında ise havayolu için personel yemekhanesi ve diğer sosyal tesis ihtiyaçları bulunmaktadır. Havayolları, uçmak istedikleri havaalanlarının birçok farklı özellikleri sayesinde kendi müşterilerinin tatmin düzeyini artırabileceklerini ve hatta yeni müşteriler kazanabileceklerini düşündüklerinden dolayı havaalanlarından beklentileri de doğal olarak bu ölçüde artmaktadır. Havayolu işletmelerinin havaalanı seçimini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Havaalanının kapsama/erişim alanı ve potansiyel talep,
- Slot mevcudiyeti,
- Rekabet,
- Ağ uyumluluğu,
- Havaalanı ücretleri,
- Diğer havaalanı masrafları (örneğin yakıt ve yer hizmetleri),
- Pazarlama desteği,
- Ticari tesislerinin çeşitliliği ve kalitesi,
- Transfer bağlantıları kolaylığı ve
- Bakım tesisleri.

Yolcular: Ticari bakış açısıyla yönetilen havaalanları için en önemli müşteri grubu yolcular dır. Yolcular, gelen yolcu, giden yolcu ve transit yolcular olarak üç bölüme ayrılabilir. Her bir yolcu bölümünün havaalanı için taşıdıkları değer farklıdır çünkü her bir yolcu bölümünün istek ve ihtiyaçları farklıdır. Giden yolcular havaalanında gelen yolculara nazaran daha fazla vakit geçirmekte olup havaalanı içerisinde yer alan mağazalardan daha fazla alışveriş yapma eğilimindedirler. Bu nedenle alışveriş mağazaları çoğunlukla gidiş katında yer almaktadır. Gelen yolcular ise eğer varsa gümrüksüz satış mağazasından yararlanmak için kısa bir süre ayırabilirler. Transit yolcuların ise bağlantı saatlerine bağlı olarak havaalanından beklentileri transfer işlemlerinde kolaylık ve eğer terminalde uzun süre geçirilecekse yiyecek içecek bölümleri, dinlenme salonları ve oteldir. Genel olarak yolcuların havaalanı seçimlerini etkileyen faktörler çok çeşitli olabilirler. Bunları aşağıdaki gibi:

- Uçuş ağı,
- Bilet fiyatları,
- Uçuş saatlerinin uygunluğu,
- Uçuş sıklığı,
- Havayollarının imajları ve güvenilirlikleri,
- Havayolu işbirlikleri ve sık uçucu yolcu programı,
- Havaalanına erişim maliyeti,
- Havaalanına erişim kolaylığı,
- Araba park mevcudiyeti ve maliyeti ve
- Mağazalar, ikram ve diğer ticari tesislerin kalitesi olarak sıralayabiliriz.

SIRA SİZDE 3

Yolcular neden havaalanı seçimi yaparlar? Açıklayınız.

Karşılamaya ve Uğurlamaya Gelenler: Yolcu karşılamaya ve uğurlamaya gelenler havaalanında geçirdikleri süre boyunca, geçirdikleri süreye bağlı olarak satın alma davranışında bulunabilirler. Her ülkenin kültürüne bağlı olarak sayıları değişmekle birlikte, bazı ülkelerde yolcu karşılamaya ve uğurlamaya gelenler önemli bir pazar bölümünü oluşturabilir.

Ziyaretçiler: Havaalanını gezmeye gelen ya da cazibe merkezi olan havaalanlarının alışveriş olanaklarından yararlanmak isteyen ziyaretçilerin sayısı azımsanmayacak ölçüde olabilir. Havaalanlarının alışveriş olanakları arttıkça ziyaretçilerin sayısı ve bunlardan sağlanan kazancın da artması beklenebilir.

Kargo Sahipleri: Kargo sahipleri, özellikle kargo havaalanları için önemli bir gruptur. Havaalanları kargo sahiplerinin istek ve ihtiyaçlarını dinlemeli ve onların ürünlerinin taşınmasında gereken özeni ve ilgiyi gösterebilmelidir. Yeterli seviyede sağlanacak yeni kargo kolaylıkları ve teknolojilerini kullanıcılara sunmak, havaalanının kargo göndericileri için bir cazibe merkezi haline gelmesine yol açabilir.

İmtiyaz Sahibi İşletmeler: İmtiyaz sahibi işletmeler havaalanının çeşitli yerlerinde ticari faaliyet gösteren işletmelerdir. Havaalanında satılan yiyecek ve içecekten en prestijli ürünlere kadar olan ürün yelpazesi içerisinde kıyafet, hediyelik eşya, kozmetik ve saat gibi birçok farklı ürün bulunmaktadır. Bu işletmelerin havaalanından beklentileri, havaalanı tasarımının yolcu istek ve ihtiyaçlarını giderecek şekilde yapılmış olmasıdır.

Acenteler ve Tur Operatörleri: Bunlar da gönderdikleri ve karşıladıkları yolcular için olabildiğince iyi hizmet talep etmektedirler. Ayrıca uğurlama ve karşılama için gelen araçları için uygun park alanlarını ve yolcu ve kargo için gerekli kolaylıkları talep etmektedirler. Tur operatörleri için otobüs otoparkları, yeterli büyüklükte alanlar, ofis alanları temel gereksinimlerdir.

Çalışanlar: Havaalanı sınırları içerisinde çalışan herhangi bir işletmeye ait personel, havaalanları için önemli bir müşteri grubudur. Çünkü bazıları vardiyalı olarak çalışan personelin hem sayıları azımsanmayacak kadar çoktur hem de bu kişilerin günlerinin büyük bir çoğunluğu havaalanında geçmektedir. Bu nedenle çalışanlar da havaalanları için önemli bir müşteri grubunu oluşturmaktadırlar.

Uçuş Ekibi: Kokpit ve kabin ekibinden oluşan uçucu personelin isteklerinin, havaalanının diğer çalışanlarından bir farkı, bunların sürekli başka havaalanlarını da kullanmalarıdır. Benzer şekilde, aynı havaalanını da değişik havayollarına ait kokpit ve kabin ekipleri ziyaret etmektedirler. Dolayısıyla havaalanları, bu müşteri grubu için başka havaalanları ile rekabet içine girebilirler. Bu müşteri grubunun zamanları kısıtlı olabilir. Kısa süre içerisinde kişisel istek ve ihtiyaçlarını giderdikten sonra onlara farklı ve egzotik gelen ürünleri satın almayı tercih edebilirler.

Kongre ve Toplantı Katılımcıları: Havaalanı kolaylıkları içerisinde düzenlenen kongre ve toplantı katılımcılıları, belirli günlerini veya saatlerini havaalanı içerisinde geçireceğinden havaalanları için küçümsenmeyecek bir müşteri grubu olabilirler. Aynı zamanda havaalanında ya da yakınında konaklıyorlarsa havaalanı için daha değerli bir müşteri grubunu oluşturabilirler.

Çevre Sakinleri: Havaalanları alışveriş olanakları bakımından ne kadar gelişmiş ise çevre sakinlerinin alışveriş amacıyla uğrama sıklıkları artma eğilimine olacaktır. Havaalanlarına şehir ulaşımının kolay olduğu düşünüldüğünde bu potansiyelin arttığı görülecektir. Özellikle havaalanı yıllar itibariyle İstanbul örneğinde olduğu gibi şehir içerisinde kalmış ise alışveriş için önemli bir cazibe merkezi haline gelebilir.

Çevredeki İşletmeler: Havaalanlarına yakın bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler havaalanına yakın olmanın avantajlarından şüphesiz yararlanmaktadırlar. Havaalanı yakınlarında lojistik depoları ve serbest ticari bölge kurulabilir. Böylece, diğer ilgili işletmeler için de havaalanı çevresi daha cazip hale gelebilir. Çevredeki işletmelerin sayıca artması, havaalanlarının cazip birer iş merkezi olma potansiyellerini artırmaktadır.

Küresel İşletmeler: Küresel işletmeler küresel düzeyde havaalanlarının önemli kullanıcıları arasında yer almaktadırlar. Bu işletmelerin havaalanı hizmetlerinin çeşitliliği ve kalitesinin yanı sıra; kendi mallarının küresel piyasalarda dolaşımı için özellikle lojistik hizmetleri ile ilgili olarak talepleri daha çok olmaktadır.

Havaalanı müşterilerinin bu kadar farklı bölümlere ayrılmalarının sebebi, her bir müşteri grubunun farklı ihtiyaç ve beklentilerinin olmasıdır. Ticari bakış açısıyla yönetilen havaalanları için bu saydığımız müşterilerin her biri oldukça değerli olup geliştirilecek pazarlama stratejileri, bu müşterilerin her birinin farklı özellik ve ihtiyaçlarını göz önüne almalıdır.

Havaalanları, gelirlerini artırmak istiyorlarsa müşterilerini iyi analiz etmeli ve onların beklentilerini daha iyi algılamalıdırlar. Müşterileri kendi içlerinde bölümlere ayırıp harcama alışkanlıklarının gözlemlenmesi iyi bir yöntemdir. Örneğin, havaalanı yolcularını biz yukarıda havaalanını kullanım amacına göre gelen yolcu, giden yolcu ve transit yolcu olarak bölümlendirmiştik. Yolcuların seyahat amaçlarına ve özelliklerine göre de iş amaçlı yolcular, sık uçan yolcular, aileleri ile birlikte uçan yolcular, tatil paketi ile birlikte uçan yolcular gibi bölümlendirmek mümkündür. Bu bölümlendirme her bir yolcu bölümünün farklı istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmayı kolaylaştırabilir.



Havaalanları gelirlerini artırmak istiyorlarsa müşterilerini iyi analiz etmeli ve onların beklentilerini daha iyi algılamalıdır.

Havacılık Dışı Gelirleri Artırma Yöntemleri

Daha önceki ünitelerimizde de ele aldığımız gibi, havaalanlarının gelir kaynakları temelde iki kaynaktan elde edilir: Havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirler. Havaalanlarının ticarileşmesi ve özelleştirilmesi sonucu havaalanlarının ticari bir bakış açısıyla yönetilmeye başlanmasının en önemli sonuçlarından birisi de havacılık dışı gelirler üzerinde yaşanmıştır. Ticari bakış açısı ile yönetilmeye başlayan havaalanlarına bu gelişmeler, yeni ticari politikalar geliştirebilmeleri için bir fırsat sunmuştur. Bu politikalar sonucunda da havacılık dışı gelirlerde artış meydana gelmiştir.

Gerek kamuya ait havaalanlarında, gerekse özelleştirilmiş havaalanlarında genellikle havacılık ücretlerinin belirlenmesi devlet ya da ilgili kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle havaalanı yönetiminin, havacılık gelirlerini artırmada etkisi olmayabilir ya da sınırlı düzeyde olabilir. Havaalanı, izin verildiği ölçüde alternatif fiyatlama yaklaşımları ile havacılık gelirlerini artırabilir, aynı zamanda talebi düzenleyebilir. Buna karşın, ticari faaliyetler söz konusu olduğunda her havaalanı kendi kararlarını vermede nispeten daha bağımsız olduğundan, havacılık dışı gelirlerin artırılması mümkündür. Genel olarak havaalanlarında sunulan ticari hizmetler *temel gereksinimler, yiyecek-içecek hizmetleri* ve *diğer ticari hizmetler* olmak üzere üç grupta ele alınabilmektedir. Havacılık dışı gelirler büyük oranda şunlardan oluşmaktadır:

- *Kullanım hakkı gelirleri:* Terminal binasındaki ticari iş yerlerinin kiralanması sonucu elde edilen gelirlerdir.
- *Araç parkı:* Havaalanı kullanıcılarının araçlarını park ettikleri açık ya da kapalı park yerlerinden elde edilen gelirlerdir.
- *Araç kiralama:* Araç kiralama şirketlerinin gerek ofis gerekse de araçlarını park ettikleri yerlerden elde edilen gelirlerdir.
- *Yer tahsisi:* Havaalanı arazisi içerisinde herhangi bir ticari kullanım dolayısıyla yer tahsisinden elde edilen gelirlerdir.
- *Sinema ve film çekimleri:* Havaalanlarının film ve sinema çekimleri için popüler yerler olmalarından dolayı bu alandan elde edilen gelirlerdir.
- *Reklam gelirleri:* Açık ve kapalı alanlarda reklam için ayrılan yerlerden elde edilen gelirlerdir.

Ticari yönetim anlayışında özellikle diğer ticari hizmetlerde çok çeşitlendirmeye gidilebilmekte; hedef müşteri grubunun gereksinimlerine uygun olarak ve yaratıcı fikirlerden de yararlanılarak her türlü perakende satış mağazasına ve hizmete yer verilebilmektedir. Bunun yanı sıra ticari modeli benimseyen havaalanları konser organizasyonları, kongre ve toplantı hizmetleri, danışmanlık hizmetleri gibi yeni ve çeşitli faaliyet alanlarına girebilmektedirler.

Ticari faaliyetler söz konusu olduğunda her havaalanı kendi kararlarını vermede nispeten daha bağımsız olduğundan havacılık dışı gelirlerin artırılması daha olanaklıdır.

DİKKAT

Havaalanlarında yer alan ticari kolaylıkların ve tesislerin ne şekilde sağlanacağı ile ilgili çeşitli yollar mevcuttur. Çoğu havaalanı, bu tesislerin işletmelerini alanında uzman perakende ve yemek şirketlerine vermektedir. Havaalanları bu şirketler kadar pazarı tanımadıklarından ve bu konuda uzman olmadıklarından dolayı, düşük riskli olarak görülen bu yol genellikle tercih edilmektedir. Hatta bazı havaalanları, tüm ticari tesislerini kiraya verecek bu konularda uzman tek bir şirket ile çalışmayı tercih etmektedir. Bu uzman şirket de ticari tesisleri tek tek kiralamaktadır. Bazı havaalanları ise özellikle vergisiz mağazalar olmak üzere bazı mağazaları ve yiyecek içecek yerlerini kendileri işletme yoluna gidebilirler. Yeterli trafik potansiyeli olmadığı için dışarıdan ticari tesislerini işletecek işletme temin edemeyen bazı küçük havaalanları da mecburen kendi tesislerini kendileri işletmek durumunda kalabilirler.

Araç park yerleri için durum tersidir. Bu iş kolu daha az uzmanlık gerektirmesi ve nispeten büyük yatırım yapılması gereği nedeniyle havaalanları tarafından işletilmesi tercih edilebilir.

Kullanım haklarının verilmesi de çeşitli yöntemlerle olabilir. Bunlardan en yaygın olanı yıllık belirli bir ücret ve buna ek olarak aylık satışların belirli bir yüzdesinin havaalanına ödenmesi şeklinde olan, kullanım hakkı diğer bir deyişle imtiyaz sözleşmeleridir. Ödenecek yıllık ücret ve satışlar üzerinden alınacak yüzde, havaalanından havaalanına ve işin hacmine göre değişkenlik göstermektedir. Bu sözleşmelerin süresi de genellikle 5 yıl civarında olmaktadır.

Diğer bir yöntem de çoğunlukla araç park yerleri için kullanılan yönetim sözleşmeleridir. Buna göre işletmeciye, her ay olmak üzere havaalanı tarafından belirli standartların sağlanması karşılığında bir ücret ödenmekte ve işletmeci tarafından havaalanı adına araç park yerleri işletilmektedir.

Üçüncü yöntem ise havaalanlarının bazı ticari faaliyetleri, alanında uzman olan işletmelerle ortak olarak işletmesidir. Buna göre, her iki ortağın da yararlanabileceği bir şekilde ortak kurulan üçüncü bir şirket tarafından ticari tesisler işletilmektedir.

Bu yöntemler arasında en çok tercih edilen yöntem, kullanım haklarının ihale yoluyla verilmesidir. Böylece havaalanları hem yeni fikirlerden ve yeni işletmelerden haberdar olabilmekte hem de ihale sonucu elde edeceği gelirleri artırabilmektedir.

Havaalanlarında havacılık dışı gelirlerin en büyüğü, kullanım hakları yani imtiyazlardır. Kullanım hakkı gelirlerinin elde edilmesinde toplam gelir üç faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bunlar;

- Trafik özelliklerinin etkileri,
- Mevcut sahaların biçimi ve yerleşimi,
- İşletmelerin satış becerileridir.

Bu faktörler üzerinde havaalanı işleticilerinin kontrol dereceleri farklı düzeylerde olmaktadır. Şimdi bu faktörleri alt bileşenleri ile birlikte açıklayalım:

Trafik Özelliklerinin Etkileri

Havaalanı işleticilerinin kullanım hakkı gelirlerini artırabilmeleri için öncelikle kendilerine potansiyel hedef müşteri grupları belirlemeleri gerekir. Bu müşteri grupları üzerinde havaalanını kontrolünün derecesi, çeşitli trafik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunlar başta toplam yolcu hacmi olmak üzere yolcu trafiğinin diğer özellikleridir.

Toplam Yolcu Hacmi: Havaalanında vergili-vergisiz her türlü mağazanın faaliyetlerini kârlı bir şekilde sürdürmesinde en önemli değişken toplam yolcu trafik hacmidir. Bu nedenle toplam trafik hacmi düşükse mağaza sayısını ya da çeşitliliğini artırmak yerine; trafik hacmini artırabilmek için çaba sarf etmek daha doğru bir yaklaşımdır. Çünkü sınırlı sayıda kullanıcı için mağaza sayısını ya da çeşitliliğini artırmak maliyetleri artırırken geliri aynı oranda artırmak mümkün olmayacaktır. Havaalanının toplam trafik hacmi düşük olduğunda, bu yolcular için gazete bayileri, bankalar, araba kiralama ofisleri ve restoranlar gibi temel gereksinmeleri karşılayacak birimlerin bulundurulması yeterlidir. Havaalanının yolcu sayısı arttıkça satılabilecek ürün yelpazesi de genişlemektedir.

DİKKAT

Havaalanında her türlü mağazanın faaliyetlerini kârlı bir şekilde sürdürmesinde en önemli değişken toplam yolcu trafik hacmidir.

Yolcu Trafiğinin Özellikleri: Yolcu trafiğinin hacmi dışında havaalanlarının gelirini belirleyen diğer faktörlerin başında uluslararası-içhat yolcu oranı, yolcu milliyeti ve kültürel faktörler, trafikteki zirvelerin sayısı ve yoğunluğu ile iş amaçlı-eğlence amaçlı yolcu oranı gelmektedir.

- *Uluslararası-içhat yolcu oranı:* Yolcu karmasının en önemli bileşeni uluslararası ve içhat yolcu oranıdır. En önemli kullanım hakkı geliri kaynağı olan vergisiz mağazalar tarafına yalnızca uluslararası yolcular geçebilmektedir. Ayrıca birçok araştırma göstermiştir ki uluslararası yolcular havaalanında daha uzun süre kalmakta ve bu nedenle vergili mağazalar ve restoranlarda daha fazla para harcamaktadır. Kara tarafındaki satışları artıran bir diğer unsur ise uluslararası yolcuların her zaman daha fazla uğurlayıcı ve karşılayıcısının bulunmasıdır. Dolayısıyla, uluslararası yolcu sayısı yüksek havaalanlarının, daha iyi bir şekilde tasarlanmaları ve yönetilmeleri durumunda, gelirlerini artırması daha olanaklıdır.
- *Yolcu milliyeti ve kültürel faktörler:* Değişik ülkelerden insanların alışveriş alışkanlıkları farklı olduğu gibi, havaalanlarında tercih ettikleri ürünler ve hizmetler de değişiklik göstermektedir. Bu da yolcu başına elde edilen geliri doğrudan etkilemektedir. Farklı milletlerden insanların satın alma alışkanlıklarını etkileyen üç faktör vardır. Bunlardan ilki yolcuların kendi paralarının havaalanında geçerli kura göre değeridir. İkincisi, kendi ülkelerinde tütün, alkol ve parfüm gibi ürünlere uygulanan vergi oranıdır. Ülkelerinde bu gibi ürünler için fazla vergi ödemek zorunda olan yolcular havaalanlarında daha fazla harcama yapmaktadır. Son faktör ise sosyal, kültürel ve dinsel geleneklerin alışveriş alışkanlıkları üzerindeki etkisidir. İtalya gibi ülkelerde, seyahat edenler için yakınlarına hediyeler götürmek önemli bir gelenek olduğundan bu gibi yolcular özellikle dönüş yolculuklarında büyük harcamalar yapmaktadır. Aynı hediye kültürünün Türkler için de geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Resim 5.3



Yolcu Milliyeti ve Kültürel Faktörlerin Havaalanlarında Satın Alma Davranışı Üzerinde Etkileri.

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

- *Trafikteki zirvelerin (piklerin) sayısı ve yoğunluğu:* Trafiğin yükseldiği zamanlarda terminalde meydana gelen yığılma, alışveriş yapmaya istekli yolcu sayısını önemli ölçüde azaltmaktadır. Bir diğer etken ise havaalanında geçirilen zamanın uzunluğudur. Havaalanı terminalinde geçirilen süre uzadıkça yolcunun alışveriş yapma fırsatı ve gereksinimi artmaktadır. Tarifesiz havayolları kuyrukların önlenmesi amacıyla tarifesiz yolcularından daha erken gelmelerini talep ettiklerinden, bu yolcuların harcamaları fazla olmaktadır. Özellikle iç hatlardan uluslararası hatlara veya iki uluslararası uçuş arasında transfer yapacak yolcular, bu uzun beklemenin can sıkıntısından kurtulabilmek için harcama yapma eğilimindedirler. ABD merkez havaalanlarında transferler arasında minimum bağlantı süreleri tanımlandığından, bu havaalanlarında harcamaya yapmaya zaman kalmamakta; Singapur, Bangkok ve Dubai gibi havaalanlarında ise bu transit zamanları özellikle uzun tutularak yolcular vergisiz ürünlerden satın almaya teşvik edilmektedir. Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra güvenlikle ilgili yeni uygulamalar yolcuların havaalanlarına çok daha erken gelmelerini gerektirmektedir. Güvenlik kontrollerini erken tamamlayan yolcular kalan vakitlerini değerlendirmek için alışverişe yönelebilmektedirler. Ancak güvenlik prosedürlerinin çok uzun, yoğun ve stresli olması, aynı zamanda havaalanı alışverişine olumsuz etkilerde de bulunmaktadır.
- *İş amaçlı/eğlence amaçlı yolcu oranı:* Genellikle iş amaçlı yolcular eğlence amaçlı olanlara göre çok daha fazla ödeme gücüne sahip olmalarına karşın, havaalanlarında alışveriş ve vergisiz ürünler için yolculuk başına daha az para harcamaktadırlar. Bunun nedeni, iş amaçlı yolcunun havaalanında çok daha az zaman geçirmesi ve sürekli seyahat ettiğinden dolayı, her yolculukta vergisiz ürünlerden almaya istekli olmamasıdır. Bununla birlikte, iş amaçlı yolcular banka, otel ve araba kiralama hizmetlerinden daha sık yararlanmaktadırlar. Satın alma davranışında yolculuğun süresi de önemlidir. Bir ya da iki gün gibi kısa süreli yolculuğa çıkanlar, havaalanı terminallerinde, uzun süren yolculuklara çıkanlara göre daha az harcama eğilimindedirler.

Havaalanının toplam yolcu trafiği ve bu trafiğin özellikleri, kullanım hakkı gelirlerinin önemli belirleyicilerindendir. Ancak, havaalanı işleticisinin trafik hacmi ve tipi üzerindeki etkisi oldukça kısıtlıdır. Trafik özelliklerinin belirleyicisi büyük ölçüde, talebi kontrol

Özellikle aktarmalı trafiğe hizmet veren havaalanları, pazarlama faaliyetleri ile yolcuların ve havayollarının aktarma noktası seçim kararlarını etkileyebilirler.

eden havayollarıdır. Ancak pazarlama yetenekleri ile havaalanlarının yolcuları ve havayollarını kendilerine çekmesi, belli ölçüde trafik artışı yaratabilmektedir. Genellikle yalnızca ya da ağırlıklı olarak ilk çıkış-son varış (Origin-Destination - OD) noktası olarak hizmet veren havaalanlarında trafik hacmini ve özelliklerini kontrol etmek zor iken; özellikle aktarmalı trafiğe hizmet veren havaalanları, hem yolculara hem de havayollarına yönelik pazarlama faaliyetleri yaparak aktarma noktası seçim kararları üzerinde etkili olabilirler. Böylece trafik hacimlerini artırabilirler. Bu faaliyetler yapılırken yolcuların ve havayollarının farklı gereksinim ve beklentileri olduğu unutulmamalı; bunlara uygun teşvikler oluşturulmalıdır.

Önemli bir diğer nokta ise hem trafik seviyelerinin hem de yolcuların harcama alışkanlıklarının havaalanının kontrolü dışında ansızın değişebilmesidir. Ülkeler arasındaki anlaşmazlıklar ya da ekonomik kriz gibi nedenlerle havayolları ani kararlarla bir hattı kaldırabilmekte ya da yeni bir hat açabilmektedir. Döviz kurlarındaki değişim bir anda havaalanını, belirli bir müşteri grubu için çok pahalı ya da ucuz hale getirebilmektedir. Havaalanının bulunduğu ülkede özellikle alkol ve tütüne havaalanının kontrolü dışında ek vergiler getirilebilmesi her zaman mümkündür, bu da fiyatlara yansımaktadır.

Havaalanının trafik seviyesini artırmadaki etkisi oldukça azdır. Ancak uçak, yolcu ve yükün işlenmesi için getirilecek uygun koşullar bir dereceye kadar etkili olabilmektedir. Döviz kuru ya da vergi değişiklikleri konusunda havaalanı işleticisinin etki etme şansı yoktur. Fakat farklı yolcu tiplerinin alışveriş alışkanlıkları üzerine yapılacak araştırmalarla kullanım hakkı gelirlerinde artış sağlanabilir. Bu araştırmalar sonucu elde edilen müşteri bilgileri kullanılarak müşteri grupları ile gereksinim duydukları ürünleri bağdaştırabilmek olanaklı hale gelebilir. Böylece doğru müşteriye doğru ürünün sunulması ile hem havaalanında müşteri memnuniyeti artırılır hem de satış gelirleri yükseltilebilir. Yolcuların yararlandıkları havaalanı ürünleri ve beklentileri ile gereksinimleri ancak düzenli ve sık yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılabilmektedir. Benzer araştırmalar, havaalanı ve diğer havacılık işletmeleri çalışanları ve ziyaretçiler üzerinde de yapılarak bu gruplar da birer hedef müşteri haline getirilebilir. Bu grupların beklenti ve gereksinimlerine göre mal ve hizmet sunumu çeşitlendirilebilir.

SIRA SİZDE 4

Havaalanı işletmeleri yolcu trafiğinin özelliklerini önemli ölçüde etkileme ve değiştirme şansına sahip olamadığında kullanım hakkı gelirlerini artırmak için neler yapabilir? Açıklayınız.

Mevcut Sahaların Biçimi ve Yerleşimi

Kullanım hakkı gelirleri mağazaların ya da terminal içerisindeki alanların kiralanması ile elde edilmektedir. Kiralanacak toplam açık ya da kapalı alanın büyüklüğü havaalanının kullanım hakkı ve kira gelirlerini doğrudan etkilemektedir. Trafik hacminin aksine, büyüklük ve yerleşimlerini belirlemek yoluyla havaalanı işletmesi, bu sahalardan elde edilecek gelir üzerinde sınırsız olmasa da bir kontrole sahip olabilir. Diğer bir deyişle, müşterilerin havaalanlarında alışveriş yapabilmeleri için ticari iş yerleri ile karşılaşması gerekmektedir.

Geleneksel yönetim modelinde trafiğin akışı önemli olduğundan, havaalanı tasarımı, yolcu ve diğer müşterilerin oyalanmadan işlemlerini kolayca halledebilecekleri şekilde düşünülmüştür. Bu durumda yolcular ve diğer müşteriler bir kaç mağazayı görerek ya da mağazaların önünden hiç geçmeden tüm işlemlerini yapabilmekteydiler.

Ticari yaklaşımın benimsendiği havaalanlarında ise yolcuların ve diğer havaalanı müşterilerinin işlemlerini yaparken ticari mağazalara yönlendirilecekleri şekilde havaalanı tasarımlarının yapılması esastır. Örneğin, pasaport kontrolünden sonra yolcular kapılarına doğru yöneldiklerinde, özellikle ticari iş yerlerinin önünden geçebilecekleri bir ta-

sarım, yolcuların zamanları varsa durup, bu iş yerlerinde oyalanmaları varsayımı üzerine kurulmuştur. Buradaki temel düşünce, yolcuların havaalanı işlemleri ile alışveriş sürecini bir araya getirecek çözümler üretmektir.

Bir çözüm de sadece arındırılmış bölgede değil de hem yolcuların hem de diğer müşterilerin yararlanacağı şekilde check-in salonunun hemen yanında da bir alışveriş merkezi oluşturmaktır. Burada geçirilen vaktin de alışveriş ile değerlendirilebileceği varsayılabilir.

Yolcu Akışı ile Mağazaların Konumu Arasındaki İlişki: Yolcu akışı ile mağazaların konumu arasındaki ilişki, bir mağazadan alışveriş yapacak yolcu sayısının temel belirleyicilerinden biridir. Yolcu akışının direkt olarak alışveriş sahasının içinden geçmesi satışları artıran önemli bir unsurdur. Mağazalar için genellikle en iyi yerleşim şekli, mağazaların yolcu akışının içinde ve gidiş salonlarında yer almasıdır. Aynı zamanda mağazalar, mümkün olduğunca kapılara yakın konumlandırılmalıdır. Çünkü yolcuların birçoğu, alışveriş esnasında uçağa bineceği kapıyı görebildiği sürece rahatça alışveriş yapabilmektedir.

Normal yolcu akışı ile mağazaların bulunduğu alanlar arasında kat farkının olması satışları olumsuz etkilemektedir.

Mağazalar ile Yolcu Akışı Arasındaki Kat Seviyesi Farkı: Yolcunun alışveriş yapabilmesi için normal olarak izlemesi gereken yolu değiştirerek özellikle başka bir kata gitmesi gerekiyorsa bu durum satışları olumsuz etkilemektedir. Yer yokluğundan bazı havaalanları mağazalarını normal yolcu akışının geçmek zorunda olmadığı alanlarda konumlandırmaktadır. Özellikle yürüyen merdivenler yoksa yolcu için bir kat aşağı inmek ya da yukarı çıkmak oldukça zorlayıcı bir unsurdur ve satışları etkilemektedir. Bu durumda yalnızca, gerçekten alışveriş yapma gereksinimi ve niyeti olanlar ve yeterli vakti olanlar alışveriş bölümüne gitme gereği duyacaklardır. Normal akışın içerisinde geçerken bir şeyleri görüp alabilecek potansiyel müşteriler bu şekilde kaybedilmiş olur.

Mevcut Alanların Hava Tarafı ve Kara Tarafı Arasında Paylaştırma Biçimi: Bu dağılım binaların tasarımını, kullanım esnekliğini ve iç alanın konfigürasyonunu belirlemektedir. Fakat bu durum daha çok ticari strateji ve hedeflenen pazar bölümleri ile ilgilidir. Yerleşimle ilgili önemli bir diğer soru, geliş alanları için ne kadar alan tahsis edileceğidir. Hava tarafında özellikle gümrük kontrolünden önce vergisiz mağazaların bulunması iyi bir fırsattır. Geleneksel olarak geliş sahalarında banka, araba kiralama ve otel danışma masaları, kitapçılar ve restoranlar bulunmaktadır. Fakat eğilim, hem yolcu hem de diğer hedef gruplar için sunulan ürün yelpazesinin genişletilmesi yönündedir. Çiçekçi, eczane gibi yerlerin açılması arzu edilse de en önemli sorun uygun alan yokluğudur.

İşletmelerin Satış Becerileri

Havaalanında müşterilerin alışveriş yapmalarını teşvik edebilecek diğer bir olgu da havaalanında faaliyet gösteren mağazalar ile ilgilidir. Mağazaların sattıkları ürünlerin kalite ve fiyat açısından cazip olmaları, küresel ölçüde marka olarak bilinirliği, mağazaların tasarımı, personelin donanımlı olması gibi birçok değişken satış miktarını etkilemektedir. Bu değişkenleri kısaca ele alalım:

Mağazaların Hizmet Sunum Biçimleri: Mağazaların hizmet sunum biçimleri satılan ürününün niteliği ile de ilgilidir. Müşteriler kendileri dolaşarak rahatça alışveriş etmek isteyebilirler. Ancak zamanı az olan bir yolcunun ürün hakkında tam ve açık bir bilgiye hemen ihtiyaç duyması halinde, bir görevlinin kendisine kısaca müşteriyi tatmin edecek cevaplar vermesi, satış şansını ve satılan ürün sayısını artırabilecektir. Satış görevlilerin sayısını artırmak, haliyle maliyetleri de artırmak anlamına gelmektedir ki bu dengeyi kuracak olan mağaza sahipleridir.

Mağazaların İç Tasarımı: Mağazaların iç tasarımının satın alma davranışını artıracak şekilde tasarlanması önemlidir. Özellikle vergisiz ürünler satan mağazaların olabildiğince müşterileri içerisine çeken ve ürünlerinin onlar tarafından görülmesini sağlayacak şekil-

de tasarlanması gerekmektedir. Diğer mağazaların iç tasarımı da müşterilerin satın alma davranışını etkilemek isteyen mağaza sahiplerinin ve temsil ettikleri markaların kendi tasarım uzmanları tarafından yapılmaktadır.

Sunulan Ürünlerin Çeşitliliği: Havaalanlarında sunulan ürünlerin çeşitliliği çok sayıda müşteriye hitap edebilmek açısından önemlidir. Mağazaların sayısı ve büyüklüğü havaalanının bu yerler için ayırdığı alana da bağlıdır. Ancak müşterilerini iyi tanıyan ve iyi analiz eden bir havaalanında sunulan ürünlerin çeşitliliği ve kalitesi en fazla gelir getirecek şekilde optimize edilebilir. Mevsimsel farklılıklar da göz önüne alınarak yaz ve kış sezonlarında ayrı ayrı ürün farklılaştırmasına gidilebilir. Örneğin, kışın kayak turizm merkezlerine doğru bir trafik akışı olduğunda bu tür ürünlere ağırlık verilebilir. Yaz mevsiminde ise deniz ve plaj turizmine yönelik ürünlerin çeşitliliği artırılabilir. Yolcu profili havaalanından havaalanına değişiklik gösterebilir ve bu yolcuların istek ve ihtiyaçları, seyahat amacına, ortalama yaşa, faaliyet ve ilgi alanlarına göre farklılaşmaktadır. Diğer bir deyişle, sunulan ürünler hedeflenen pazar bölümünün isteklerine uygun olmalıdır.

Ürünlerin ve Hizmetlerin Fiyatları: Havaalanlarında kullanım hakkı bedellerinin yüksek olması, alışveriş için ayrılan yerlerin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da haliyle, satılan ürünlerin fiyatlarına da yansımaktadır. Ayrıca, çalışma saatlerinin uzun oluşu da personel maliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenlerle havaalanında satılan ürünlerin ucuz olmasını beklemek çok da mümkün olmamaktadır. Müşteriler arasında bir genel algı da havaalanlarında satılan ürünlerin pahalı oluşu üzerinedir. Bu durum vergisiz mağazalar için tam tersidir. Burada satılan ürünlerin vergisiz olmaları nedeniyle fiyat avantajına sahip oldukları düşünülür. Vergisiz mağazalar dışındaki diğer mağazaların, fiyatlarının yüksek olduğu algısını yıkmak için değişik yollar denemeleri gerekmektedir. İndirimli ürün sayısının artırılarak alışverişin daha cazip hale getirilmesi bir yol olabilir. Ayrıca fiyatların daha makul seviyelere çekilmesi fiyat algısını tersine çevirebilecek bir hamle olabilir.

Mağazalarda İstihdam Edilen Personelin Kalitesi: Havaalanları özel alışveriş yerleridir. Değişik ülkelerden farklı kültürlerden birçok insan havaalanlarında alışveriş yapmaktadır. Mağazalarda çalışan personelin bir ya da birkaç dil biliyor olmasının yanı sıra, değişik kültürlerle diyaloğa yatkın ve satış konusunda yetenekleri olan kişiler olmaları gerekmektedir. İstenen kalitede personel bulma zorluğu bir yana, bu tür personelin mağazalara maliyeti de yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, prim ve komisyon ile çalışılması her iki tarafın da yeterli miktarda tatmin olması açısından yararlı bir yöntem olabilir.

Satışları artırmak için mağazaların satış becerilerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle havaalanları için satış mağazalarının seçimi oldukça önemlidir. Doğru mağaza ve aynı zamanda marka seçimi için havaalanları kendi müşterilerini çok iyi tanımalı ve analiz etmelidir. Hedeflenen müşteri bölümleri için ayrıntılı bilgiler toplanmalı, gelecekteki trafik ve pazar gelişimleri doğru bir şekilde tahmin edilmelidir. Böylece müşterilerine hitap edebilecek mağazalar ve markalarla anlaşarak havaalanını daha cazip hale getirmek mümkün olabilir.

Havaalanları kullanım hakkı gelirlerini sadece mal satan mağazalardan ve yiyecek içecek yerlerinden elde etmemektedir. Bankacılık, araba kiralama ve otel gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de havaalanlarında faaliyet göstermekte ve kullanım hakkı bedeli ödemektedirler. Özellikle turizm merkezlerinde bulunan havaalanları araba kiralama şirketlerinden önemli miktarda gelir elde etmektedirler. Oteller de önemli bir gelir kaynağı olabilirler. Ayrıca bu otellerde yapılacak konferans ve sergi gibi diğer aktiviteler de eğer otellerin havaalanına doğrudan erişimi bulunuyorsa havaalanlarının kullanımı açısından da önemlidir.

Reklam gelirleri havaalanları açısından diğer önemli bir gelir kaynağıdır. Bazı işletmelerin hedef müşterileri havaalanı kullanıcıları ile örtüşüyor olabilir. Bu nedenle havaalanları bazı işletmelerin reklamları için çok uygun yerlerdir. Havaalanları reklam gelirlerini bu işleri iyi bilen reklam ajansları ile ortak çalışarak artırabileceği gibi, kendisi de ayrı bir reklam birimi oluşturabilir. Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte daha dijital bir hal alan açık ve kapalı alan reklamcılığı havaalanlarının bu alandaki gelirlerini giderek artırabilmelerine olanak sağlamaktadır. Havaalanlarında reklamların yerleştirebileceği çok fazla açık ve kapalı alan mevcuttur. Havaalanında vakit geçiren kullanıcıların havaalanı reklamları ile karşılaşma ve onlarla iletişim kurma olasılıkları oldukça yüksek olduğundan bu reklamlardan reklam verenlerin de tatmin olmaları muhtemeldir.

Özet

Havaalanlarının ticarileşme sürecini özetlemek

Havaalanları uzun yıllar boyunca topluma hizmet vermek amacıyla, devlet kontrolünde ve devlet politikaları gereği inşa edildiler ve işletildiler. 1970'li ve 1980'li yıllarda hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesi ve aynı zamanda serbestleşme eğilimi ile birlikte devletlerin havaalanlarına bakış açılarında değişimler meydana gelmiştir. Bundan sonra havaalanları ticari bakış açısıyla yönetilmeye başlanmıştır. Ticarileşme havaalanı endüstrisindeki ilk ve belki de en büyük dönüşüm hamlesidir. Ticarileşme ile birlikte havaalanlarının yönetsel anlayışları ve organizasyon yapıları değişmiş; pazarlama ve finansman gibi bağımsız bölümler oluşturulmuştur. En büyük farklılık ise havaalanlarının pazarlamaya bakış açılarında meydana gelmiştir. Bu bakış açısı kısa zaman içerisinde havaalanlarının havacılık dışı gelirlerinde artışa neden olmuştur.

Havaalanlarında ticari stratejileri açıklamak

Oldukça karmaşık iş süreçlerini içinde barındıran havaalanlarının bulunduğu hava taşımacılığı endüstrisi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapı içerisinde havaalanlarının gidecekleri yönü belirlemelerinde ve rekabet edebilirliklerini güçlendirmek adına yaratıcı çözümlere ihtiyaç vardır. Özellikle havaalanları için artan rekabet, ticarileşme ve yatırımcıların beklentileri havaalanlarının gelir yaratıcı strateji geliştirmeleri gereğini doğurmaktadır. Bir işletmede strateji geliştirme süreci, eğer tanımlanmamışsa, işletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koymasıyla başlar. Daha sonraki aşama, işletmenin içinde bulunduğu dış ve iç çevrenin analizidir. İşletme dış ve iç çevresinin analizinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi GZFT analizidir. GZFT analizi, kısaca bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazardaki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve strateji geliştirme aracıdır. Buna göre bir işletme strateji geliştirmeden önce işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini ve bunlarla birlikte dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz ederek bugünkü durumunu ortaya koymuş olur. Ayrıca, bir işletme strateji geliştirirken faaliyet gösterdiği endüstrideki var olan dinamikleri ve eğilimleri incelemelidir. Endüstri yapısının analizi için yaygın olarak kullanılan model Michael Porter tarafından geliştirilen "beş güç faktörü" analizidir. Buna göre, bir işletmenin endüstrideki rekabet gücünü ve endüstrinin yapısını belirleyen beş güç faktörü bulunmaktadır. Bunlar, işletmeler arası rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve yeni rakiplerin pazara girme potansiyelidir. İşletmelerin strateji oluştururken kullanabilecekleri diğer bir seçenek de kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek konumlandırma yapmaktır. Yine Porter tarafından önerilen modele göre, işletmeler maliyetlerini rakiplerine göre daha düşük tutmak ya da sunmakta olduğu ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak yoluyla rekabet avantajı elde edebilirler.

Havaalanlarında pazarlamayı anlatmak

Havaalanı pazarlaması kavramı, havaalanlarının ticari bakış açısıyla yönetilmeye başlamaları ile birlikte gelişmeye başlamıştır. Pazarlama kavramını havaalanlarına uygulamak aslında kolay değildir. Çünkü belirli bir havaalanı ürününden bahsedemeyiz. Havaalanı ürünü yolcular için farklı havayolları için farklı tanımlanmaktadır. Aynı zamanda havaalanı müşterilerini de tam anlamıyla belirlemek kolay değildir. Havaalanlarının sunduğu temel hizmet, yolcuların ve havaaraçlarının hava ve kara ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerinin sağlanmasıdır. Havaalanlarının müşterileri ve vermekte olduğu hizmetler yolcular ve uçaklar ile sınırlı değildir. Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için, havaalanını kullanan ya da kullanma potansiyelinde olan tüm taraflar müşteri olarak tanımlanmıştır. Buna göre havaalanları, bünyelerinde tüm müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak birçok farklı hizmeti barındırmaktadır. Havaalanları büyük ölçüde havacılık dışı gelirlerini artırmaya çalışmaktadırlar. Havacılık dışı gelirler; terminal binasındaki ticari iş yerlerinin kiralanması sonucu elde edilen gelirler, açık ya da kapalı park yerlerinden elde edilen gelirler, araç kiralama şirketlerine gerek ofis, gerekse de araçları için park alanı kiralanmasından elde edilen gelirler, havaalanı arazisi içerisinde yer tahsisinden elde edilen gelirler, film ve sinema çekimlerinden elde edilen gelirler ile reklam gelirlerden oluşmaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Ticari odaklı yönetim anlayışından önce havaalanları, yalnızca aşağıdakilerden hangisini müşteri olarak görmekteydi?

a. Havayollarını
b. Yolcuları
c. Yer hizmeti işletmelerini
d. Hava trafik hizmeti sağlayıcılarını
e. Devlet kurumlarını

2. Ticarileşme ile birlikte havaalanlarında **en büyük** değişim aşağıdaki alanlardan hangisinde meydana gelmiştir?

a. Muhasebe
b. Finansman
c. Pazarlama
d. Operasyon
e. İnsan kaynakları

3. İşletmelerde strateji geliştirme süreci aşağıdakilerden hangilerinin belirlenmesiyle başlar?

a. Pazar analizi
b. Finansal durum analizi
c. Misyon ve vizyonun ortaya konması
d. Rekabet analizi
e. Stratejik konumlandırma

4. Uzak ve yakın dış çevrede oluşabilecek değişimlerin sonuçlarını işletmelerin kendi avantajlarına çevirebileceği durumlar aşağıdakilerden hangisidir?

a. Güçlü Yanlar
b. Zayıf Yanlar
c. Rekabet
d. Fırsatlar
e. Tehditler

5. Aşağıdakilerden hangisi endüstri yapısının analizi için yaygın olarak kullanılan "beş güç faktörü"nden biri **değildir?**

a. İkame ürünler
b. Alıcılar
c. Tedarikçiler
d. Yeni rakipler
e. Kredi veren bankalar

6. Rakiplerde olmayan ürünlerin müşterilere sunulması aşağıdaki stratejik seçeneklerden hangisi ile açıklanabilir?

a. Maliyet liderliği
b. Farklılaşma
c. Üstünlük
d. Ticarileşme
e. Pazara giriş

7. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının sunduğu **temel** hizmeti tanımlamaktadır?

a. Yolcuların ve havaaraçlarının hava ve kara ulaşımı arasında emniyetli geçişlerinin sağlanması
b. Havaaraçlarına yer hizmetleri sağlanması
c. Terminal binası içerisinde verilen tüm hizmetler
d. Hava trafik hizmetlerinin sağlanması
e. Yolculara havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetler

8. Aşağıdakilerden hangisi yolcuların havaalanı seçimlerini etkileyen faktörlerden biri **değildir?**

a. Kabin içi konfor
b. Bilet fiyatları
c. Alışveriş olanakları
d. Havaalanına erişim kolaylığı
e. Uçuş saatlerinin uygunluğu

9. Havaalanlarının ticari tesislerini yıllık belirli bir ücret ve buna ek olarak aylık satışların belirli bir yüzdesinin havaalanına ödenmesi karşılığında başka işletmelere devretmesine ne ad verilir?

a. Yönetim sözleşmeleri
b. Kullanım hakkı sözleşmeleri
c. Ortaklık
d. Şartlı ortaklık
e. Şartlı kiralama

10. Nispeten küçük ya da bölgesel havayolu işletmelerinin merkez üssü konumunda olan kıtalararası bağlantı noktaları sunmayan daha çok ulusal veya bölgesel bazda ulaşım ağını destekleyen havaalanları aşağıdakilerden hangisidir?

a. Bölgesel havaalanı
b. Birincil merkez havaalanı
c. İkincil merkez havaalanı
d. Düşük maliytli havaalanı
e. Kargo havaalanı

Yaşamın İçinden

"Venedik Marco Polo Havaalanı'nın Üstün Performansı

İtalya'daki yolcu sayılarının yıllık ortalama %2 azaldığı bir ortamda, Venedik Marco Polo Havaalanı, 2013 yılında %3 ve 2012 yılında %12 büyümeyi başarmıştır. Havaalanının temel stratejisi kıtalararası büyümesini sürdürmek üzerinedir. Havaalanı, İtalya Sivil Havacılık Otoritesi tarafından ülkenin en büyük üçüncü kıtalararası havaalanı olarak kabul edilmektedir. 2014 yaz sezonunda, Venedik Havaalanı'ndan Tokyo'ya seferler başlatılmıştır (New York, Atlanta, Toronto, Montreal, Doha ve Dubai'den sonra). Bu şehirlere uçuşların başlaması turizm için olduğu kadar havaalanının havzasında yer alan endüstriler için de yeni pazarların açılmasını sağlamıştır. Birçok insan için Venedik dünyada görülmesi gereken başlıca yerlerden birisi olarak kabul edilse de Venedik Havaalanını kullanan yolcuların %35'i seyahat nedenlerini iş amaçlı olarak belirtmişlerdir.

Venedik Havaalanı aynı zamanda Volotea ve AirOne Havayollarının üssü konumundadır. Bu havayolları sayesinde havaalanı Avrupa'daki daha az gelişmiş noktalarla bağlantı imkânına kavuşmaktadır. Bunun yanında, noktadan noktaya uçuş hizmeti sunan 30'dan fazla havayolu ile birlikte, merkezuydu sistemini kullanan 13 Avrupalı havayolu, havaalanının dünyaya entegre olmasına katkıda bulunmaktadır.

Venedik Havaalanı, 2021 yılına kadar uygulanacak 600 milyon Avroluk geniş kapsamlı master plana sahiptir. Geçen yıl master plan kapsamında apron, uçuş altyapısı ve yangın söndürme ekibi genişletilmiştir. 2015 yılında ise, terminaller genişletilecek ve terminaller arasına yolcuların kolay ulaşımını sağlamak için yürüyen bant sistemi inşa edilecektir.

Havaalanının işleticisi olan SAVE çevresel konularda oldukça duyarlıdır. İşletici Havaalanı Karbon Akreditasyonuna katılmış ve Marco Polo Havaalanı Seviye 2'de akredite edilmiştir."

Kaynak: Airport Business Dergisi, 27 Haziran 2014, http://www.airport-business.com/2014/06/outstanding-performance-venice-marco-polo-airport/ Erişim tarihi: 20.11.2015.

Okuma Parçası

"**Büyüyen Antalya Havaalanı'nda ICF Airports'un Stratejileri**

ICF Airports ortak girişimi 2007 yılında Antalya Havaalanı terminalini 2,4 Milyar Euro bedel karşılığında 17 yıllığına işletmeye hak kazandı. Antalya Havaalanı hızlı büyüyen bir havaalanı olarak yıllık yolcu trafiğindeki artışı dikkat çekicidir. Antalya ve Türkiye'nin özellikle hedeflenen Almanya ve Rusya ile yeni gelişmekte olan İngiltere, İskandinavya ve Orta Doğu pazarlarında tanıtımı ICF Airports'un stratejisinin temel bir parçasıdır. Terminal işleticisi, bu tanıtımlarla ilgili olarak 'Association of Mediterranean Tourism' (AKTOB) ile işbirliği yapmaktadır ve bu işbirliği neticesinde yılda yaklaşık olarak dünyanın her yerinden 55 milyon turisti misafir eden Frankfurt Havaalanının her tarafında Antalya reklamları bulunmaktadır. Rusya pazarı için de tur operatörleri ile yakın ilişki içerisindedir. Yalnız Antalya Havaalanı tam bir sezonluk yolcu portföyüne sahiptir. Antalya Havaalanı'nı kullanan yolcuların yaklaşık %85'i Mayıs ve Ekim ayları arasında havaalanını kullanmaktadırlar. Hedef pazarlarda düşük sezonda da havaalanının kullanılması için çalışmalar yapılmaktadır. Yumuşak iklim, sağlık turizmi için iyi hastanelerin bulunması ve modern golf ve trekking sahaları düşük sezonda da Antalya'nın tercih edilmesini sağlayacak unsurlardan bazılarıdır. ICF Airports, bir havayolu Antalya'ya gelmeye karar verdiğinde, bu havayoluna pazarlama desteği sağlamaktadır. Gerekli reklam desteğinin yanı sıra düşük sezonda iniş ve uçak park ücretlerinde indirimli fiyat sunmaktadır.

Antalya Havaalanı'nda ticari gelirler, toplam gelirin %42'sini oluşturmaktadır ve özellikle 'duty free' satışlarından elde edilen gelirler en büyük katkıyı sağlayan gelir türüdür. Ticari gelirleri artırmak Antalya Havaalanı için stratejik önem taşıyan bir konu olmakla birlikte odak noktası yolcu başına satışı artırmaktır. Bunun için mağazalara doğrudan yolcu akışı ve daha fazla bekleme süresi gerekmektedir. Ayrıca, ürün çeşitliği, doğru fiyat politikası ve tanıtım yolcu başına harcamayı artıran diğer etkenlerdir. Bu amaçla, Terminal 1'de 'Open Gate (Açık Kapı)' uygulaması başlatılmış ve perakende mağazaları modernleştirilmiştir. ICF Airports Terminal 1 gidiş katı konseptini kapalı kapıdan açık kapıya değiştirmiştir. Kapılardaki tüm güvenlik ekipmanları kaldırılıp pasaport kontrolden önce merkezi bir bölgeye taşınmıştır. Bu değişim, özellikle yoğun saatlerde yolcu akışını hızlandırma etkisi yaratmıştır. Ayrıca bu değişiklik yolcuların uçağa ulaşma süresini önemli ölçüde azaltarak konfor ve alışveriş için boş zaman oluşturmuştur. ICF Airports sözleşmede yer almamasına rağmen eski iç hat terminal binasını yıkıp, Antalya'nın büyüyen trafiğini karşılayacak operasyonel ve ticari hedeflere uygun yeni ve yüksek kalitede bir terminal binası inşa etmiştir."

Kaynak: Airport Business Dergisi, 28 Haziran 2011, http://www.airport-business.com/2011/06/icf-airports-strategy-for-continued-antalya-growth/ Erişim tarihi: 18.11.2015.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Misyon ve Vizyon" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Çevre Analizi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Çevre Analizi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise "Stratejik Konumlandırma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Ürünü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Müşterileri " konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Havacılık Dışı Gelirleri Artırma Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Stratejik Konumlandırma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletmelerin yetenekleri, ellerindeki maddi ve maddi olmayan kaynakları ne kadar iyi kullanabildikleri ile ölçülmektedir. Bir havaalanının da sahip olduğu kolaylıklar, tesisler ve diğer maddi kaynaklarını maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanabilmesi ne kadar yetenekli olduğunun bir göstergesidir. Diğer yandan, sahip olduğu müşteriler, onlarla yapılan sözleşmeler, bulunduğu konum itibarıyla pazardaki payı ve insan kaynakları gibi diğer unsurlarını da ustalıkla yönetmesi ve maksimum faydaya dönüştürmesi de yeteneklerinin bir başka boyutudur.

Sıra Sizde 2

Mevcut havaalanlarının kapasitelerinin dolması ve gelişim potansiyelinin sınırlı olduğu durumlarda, yeni havaalanı yatırımı düşünülebilir. Bu da mevcut havaalanına oldukça büyük bir tehdit oluşturabilir. Hatta mevcut havaalanının tamamen kapatılıp yeni havaalanının kullanıma açılması dahi söz konusu olabilir. Bunun yanında daha önce pek fazla göze batmayan yakın çevrede bulunan bir havaalanının yıldızı bir anda parlayabilir ve mevcut havaalanının müşterilerini cezbedebilir. Bu durum, uluslararası transit noktası olma konusunda iki ya da daha fazla havaalanının birbirlerine yakın olmasalar da rakip olmalarında da yaşanabilir. Transit geçiş noktası olarak azımsanmayacak trafiğini, zamanla daha önce transit trafikte payı olmayan ya da payı az olan bir başka havaalanına kaptırmak da bu duruma örnek olarak verilebilir.

Sıra Sizde 3

Yolcular, gidecekleri noktada birden fazla havaalanı olduğunda bunlardan en son ulaşacağı adrese daha yakın olanını tercih edebilirler. Ayrıca bilet fiyatı da bir tercih sebebi olabilir. Bağlantılı uçuş yapacak ise en iyi bağlantıyı sunan havaalanını da tercih edebilir. Bunların dışında yolcular, eğer kıtalar arası bir uçuşu bir ara durakta durarak gerçekleştirmek durumunda iseler aradaki havaalanını bir kaç alternatif içinden seçebilirler. Burada da yine bilet fiyatı, bağlantı kolaylığı, havaalanında geçirilecek zamanın kalitesi gibi özellikler havaalanı tercihinde rol oynayabilir. Üçüncü bir olasılık da son destinasyon kararı olarak bir kaç alternatif havaalanından birisinin seçilmesi durumudur. Bunda yine bilet fiyatı ve gidilecek destinasyon ile havaalanı arasındaki ulaşım kolaylığı karar vermede önemli bir rol oynayabilir.

Sıra Sizde 4

Havaalanları, trafiğin özelliğini etkileme şansının az olduğu durumlarda mevcut müşterilerine özel çözümler üreterek kullanım hakkı gelirlerini artırabilir. Diğer bir deyişle elindeki müşterilere özel çözümler üreterek gelirlerini artırma yoluna gidebilir. Örneğin, mevcut müşterilerin alışveriş alışkanlıkları izlenerek pazarlama stratejileri geliştirilebilir. Diğer havacılık dışı gelirleri artırma çabaları da alternatif gelir artırıcı yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

Doganis, R. (1992). **The Airport Business**. 1st Ed. London: Routledge.

Graham, A. (2013). **Managing Airports: An International Perspective**, 4th Edition, London: Routledge.

Jarach, D. (2001). **The Evolution of Airport Management Practices: Towards A Multi-Point, Multi-Service, Marketing-Driven Firm**, Journal of Air Transport Management, 7.

Jarach, D. (2005). **Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment**, Hampshire: Ashgate.

Kuyucak, F. (2007). **Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması.** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kuyucak Şengür, F., Arıkan, İ. (2015). **Havaalanları**. Turizm Ulaştırması, Editör: İrfan Arıkan, Ankara: Detay Yayıncılık.

Mirze, S. K. (2010). **İşletme.** 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Porter, M. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors,** New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.

6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Havaalanı performansı ile ilgili temel kavramları ve havaalanı performans bileşenlerini tanımlayabilecek,
- Havaalanı performans değerlendirme sürecini ifade edebilecek,
- Havaalanı kalite yönetimi için temel kavramları ve prensipleri açıklayabilecek,
- Havaalanında kalite yönetim sistemi kurmak için çalışmaları sıralayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Performans
- Performans Göstergeleri
- Kalite Yönetim Sistemi
- Risk
- Denetim
- Uygunsuzluk
- Objektif Delil
- Düzeltici Faaliyet
- Süreç İyileştirme
- PUKO Döngüsü

İçindekiler

Havaalanı Yönetimi

Havaalanlarında Performans ve Kalite Yönetimi

- GİRİŞ
- HAVAALANLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ
- HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİMİ
- HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
- DENETİM FAALİYETİ

Havaalanlarında Performans ve Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Bir işletme için yönetim işlevi planlama ile başlar, organizasyon ve yürütme ile devam eder ve denetim faaliyeti ile sona erer. Aslında denetim faaliyeti bu süreçte en sonda yer alıyor gibi görünse de sürecin her aşamasının içinde yer alması gereken bir faaliyettir. Denetim esas olarak işletmede gerçekleşen sonuçların (performansların), önceden konmuş amaç, hedef veya standartlara göre durumunu; uygulanan planların, seçilen yolların doğru olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan bir faaliyettir. Performans yönetimi ve kalite yönetimi, işletmenin denetim işlevi yerine getirilirken kullanılması gereken iki ana süreçtir.

Havaalanı işletmeleri de faaliyetlerinin gerçekleşen sonuçlarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu belirleyebilmek ve aynı zamanda bu uygunluğu sağlayabilmek adına performans yönetimi ve kalite yönetimi tekniklerinden sıklıkla yararlanmaktadırlar. Havaalanı işletmelerinin, sürekli değişen bir bilgi ve teknoloji ortamında faaliyet gösterirken gitgide artan rekabetçi ortama ayak uydurabilmelerinde öğrenen organizasyonlar olarak faaliyet göstermeleri önemlidir. Öğrenen organizasyon, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, yenilikçi gruplarla ilişkiler içinde olan daha geniş bir dünyanın algılanmasına çabalayan yetkilendirilmiş bireyler topluluğudur. Bu açıdan performansın ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi için çaba sarf edilmesi, bunlara yönelik yönetim sistemlerinin kurulması modern havaalanı işletmeciliğinin temel gereklerindendir.

Kitabınızın bu bölümünde havaalanlarında performans yönetimini ve havaalanlarında kalite yönetimini ele alacağız. Esasen bu iki süreç de birbiri ile yakından ilişkili hatta bazı süreçler itibariyle, biri diğerinin içerisinde yer alabilen süreçlerdir. Bundan dolayı iki sürece aynı ünite içerisinde yer verilmesi tercih edilmiştir.

HAVAALANLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde öncelikle performans kavramı, performans yönetiminin önemi, performans göstergeleri, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme teknikleri ve performans değerlendirmenin yararları ele alınacaktır.

Havaalanlarında Performans Yönetiminin Önemi

Performans kavramı, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, başarım veya bir kimsenin kendi üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. Diğer bir tanımla, performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup mutlak ya da göreli olarak açıklanabilir. "Performans" en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal performans; çalışanlara yönelik yapılırsa *işgören performansı* değerlendirme amacını taşır.

Bireysel performans konusu insan kaynaklarının ana süreçlerinden birisidir. Kurumsal performans ise kalite yönetim sistemi içinde ele alınan önemli bir konudur. Kurumsal performans ölçümü için bireysel performans değerlendirme, hedeflere ulaşma ve iş süreçlerinin başarısının ölçümü önemlidir. Ancak bu ünitede, yalnızca kurumsal performans konusu işlenecektir.

Performans değerlendirme, önceden belirlenen amaçlar ve hedefler temel alınarak, ortaya çıkan ürün, hizmet ve/veya sonuçların birlikte değerlendirmesine yönelik analitik süreçtir.

Performans değerlendirme; bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Performans değerlendirme için performans verilerinin ve parametrelerinin ölçülmesi gereklidir. Ölçmek için ise hizmetin çıktılarının tanımlamasına ihtiyaç vardır. Tanımlanan her hizmet ölçülebilir, ölçülen her hizmet de etkin yönetilebilir. Günümüzde işletmeler, finansal verimlilik ölçümü ile birlikte açık sistem yaklaşımı ile iç ve dış çevre riskleri, yaratıcılık, kalite standartları, müşteri beklentileri, güvenirlilik, sadakat, fırsatların farkına varma, öğrenme hızı, dönüşüm zamanı ve çevresel etkiler gibi alanlarda performans ölçümlerini yapabilmektedir.

Performans yönetimi, performansı ölçülmek istenen unsurun ölçümlenen verimlilik ve etkinliğinin belirlenen işletme strateji ve hedeflerine göre gerçekleşme derecesinin metodolojik olarak hesaplanıp analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için kurulan sistemdir.

Kurumsal anlamda **performans yönetimi** ise kurumun ölçümlenen verimliliklerinin ve etkinliklerinin belirlenen işletme strateji ve hedeflerine göre gerçekleşme derecesinin metodolojik olarak hesaplanıp analiz edilmesi ve iyileştirme için yapılan işlemlerdir. Performans değerlendirme ve sonuçlarına göre yapılan iyileştirmeler yönetsel bir süreç haline getirildiğinde ortaya çıkan sistem, performans yönetimi halini almaktadır.

Havaalanı işletmeleri de bütün süreç çıktılarını kapsayacak düzeyde veri bankası oluşturarak, etkin bir ölçüm sistematiği ve analiz metodu belirleyip şirket hedef ve stratejilerine ulaşma durumlarını izlemek ihtiyacı içindedirler.

DİKKAT

Performans değerlendirme, süreçlerin planlanmasından, uygulanmasına, kontrol edilmesinden ve iyileştirme kararlarının alındığı yönetim fonksiyonlarının kullanıldığı bir zinciri kapsar.

Havaalanı yapısına ve yönetim şekline göre içeriği değişebilmekle birlikte, genel olarak havaalanı üst yöneticisi, havaalanının uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinden; kısa ve uzun dönem kârlılığından; ekonomik, sosyal, siyasi ve çevresel etkileri dikkate alan gerekli düzenlemelerden; havaalanı birimlerinin genişletilmesi, geliştirilmesi ya da yeni birimlerin satın alınması benzeri faaliyetlerden sorumludur. Bu nedenle *üst yönetim*, sistemin genelinden nakit akışı, kâr ve zarar, bütçeler, varlıklar ve borçlar ile ilgili bilgilerin yanında operasyonel ve hizmet kalitesi ile ilgili başarım (performans) bilgilerini de talep eder.

Taktik yönetim adı verilen orta kademede bulunan yöneticiler, uçuş hattı, terminaller, ticari işyerleri gibi işlevsel alanlarla ilgili günlük faaliyetlerin yürütülmesi ve denetimine ilişkin, nispeten sık; aylık, üç aylık gibi zaman aralıklarıyla genel kararlar alırlar.

Faaliyetlerin yürütülmesinden doğrudan sorumlu olan ***operasyonel yönetim*** diğer bir deyişle *alt bölüm yöneticileri* ise havaalanı faaliyetlerinin gerçekleştiği yerlerde işlerin günü gününe yürütülmesinden, planlanmayan günlük değişikliklerin ve olağandışı gelişmelerin yönetilmesinden sorumludurlar.

Her kademe yönetim faaliyeti için performans değerlendirmesi önemli bir karar verme girdisidir. Bu nedenle kuruluş büyüklüğü ve stratejilerine uygun performans yönetimi yapılması gereklidir.

SIRA SİZDE 1

Kurumsal performans değerlendirme neden gereklidir? Açıklayınız.

Havaalanı Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri; havaalanı yönetiminde verimlilik, karlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik, operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır.

Havaalanı yönetiminde verimlilik, kârlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik operasyon, müşteri, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler de oldukça büyük önem taşır. Ayrıca havaalanı yönetiminin etkileşim içinde olduğu kuruluşlardan olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) standartlarının, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC) gerekliliklerinin göz önüne alınması performans yönetimi etkinliği bakımından önem arz eder.

Havaalanlarında sunulan hizmetin kalitesini değerlendirmek için öncelikle havaalanı temel müşteri kitlesinin yolcular olduğunu düşünürsek onları da kendi içinde giden, gelen, transfer ve transit yolcular şeklinde ana gruplara ayırmak gereklidir. Zira her gruptaki yolcunun temel ihtiyaç ve beklentileri farklı olacaktır.

Resim 6.1



Havaalanlarının Temel Müşteri Gruplarından Biri Yolcular.

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi.*

Havaalanı yönetimi için en yaygın performans göstergeleri-boyutları neler olabilir tartışınız.

SIRA SİZDE 2

Havaalanı işletmeleri faaliyetleri nedeniyle gürültü, karbon salınımı, su kirliliği, kuş ve diğer yabanıl hayvanlar üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir. Ancak günümüz havaalanı işletmeleri uyguladıkları etkin çevre yönetim planları ile bu etkileri minimuma indirmektedirler. Finansal ve operasyonel alanlarda belirlenen performans göstergeleri yanında çevresel performans göstergeleri kuruluşun sürdürülebilir hedeflerine en büyük katkıyı sağlamaktadır.

Bu ünitede havaalanı yönetimi karar sürecinde en etkili olabileceği düşünülen performans boyutları aşağıda sıralanmıştır. Kuşkusuz her havaalanının gereklerine, faaliyet ortamına ve diğer faktörlere göre performans boyutları da farklılıklar gösterebilir. Havaalanı yönetiminde kullanılması önerilen ana boyutlar ve ana boyutlara bağlı alt boyutlar etkin bir performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılabilmesi için listelenmiştir:

a. Operasyonel hizmet boyutları

- Hava trafik kontrolü performansı
- Saatlik uçak iniş-kalkış sayısı
- İstenilen zamanda slot alabilme
- Taksi ve apronda bekleme süreleri
- Havaalanı hizmet kaynaklı gecikme performansı
- Köprü kullanım oranı
- **Hareket kabiliyeti kısıtlı yolcu (PRM)** hizmetleri
- Transit ve transfer yolcu geçiş kolaylıkları
- Havaalanı hizmetlerine erişim kolaylığı
- Havaalanı alışveriş kolaylıkları
- Danışma, santral, Operasyonel Kontrol Merkezi (OCC) hizmetleri
- Proses süresel performansı:
  - Bagaj alımında geçen süre (ilk bagaj-son bagaj)
  - Check-in'de geçen süre
  - Güvenlik kontrolünde geçen süre
  - Pasaport kontrolünde geçen süre

Hareket kabiliyeti kısıtlı yolcu (Passenger with Reduced Mobility): AB düzenlemesi EC Regulation 1107/2006'ya göre hareket kabiliyeti kısıtlı yolcular yaşlılar, bebekler, refakatsiz çocuklar, hamileler ve obezler olarak ifade edilmiş ve engellilerden ayrı olarak değerlendirilmiştir. Sektörde **PRM** kısaltması, genellikle hem engellileri hem de diğerlerini ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

b. Teknik ve Bilgi Teknolojisi (Information Technology-IT) boyutları

- Teknik sistemler çalışma performansı
- IT sistemler çalışma performansı
- Arıza müdahale süreleri

c. Finansal boyutlar

- EBİTDA (faiz, vergi, amortisman öncesi kar marjı) marjin
- Kârlılık (net gelir/net gider)
- Hava trafik gelirleri
- Konma-konaklama gelirleri
- Ticari Verimlilik (Havacılık dışı gelirler/Toplam gelirler)
- Havacılık dışı yolcu başı geliri
- Reklam alanı doluluk oranı
- Ticari alan doluluk oranı
- Duty-free (vergisiz mağaza) yolcu başı harcama
- Yeme-içme yolcu başı harcama
- Uçak başı gelir
- Uçak başı gider
- Yolcu başı gider
- Minimum stok kontrol maliyeti

d. İnsan kaynakları boyutları

- **Personel devir (turnover) oranı**
- Eğitim- toplam eğitim süresi ve/veya kişi başı eğitim saati
- İşgören yokluk süreleri
- İşgören performans değerlendirmesi
- Öneri sayıları
- Sosyal etkinlikler
- İş yerinde kurulan komite-kurul-takım çalışmalarına katılım
- Demografik durum (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.)

Personel devir oranı, bir yılda işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranlanması ile bulunur.

e. Emniyet ve güvenlik boyutları

- Risk değerlendirmenin etkinliği
- Kaza ve olay sayıları
- Personel Bildirim sayıları

- Güvenlik önlemlerinin yeterliliği ve uygunluğu
- Test çalışmaları başarı oranı
- Güvenlik personelinin tutum ve davranışı

f. Müşteri Memnuniyeti boyutları

- Müşteri memnuniyet oranı ve artış trendi
- Çalışan memnuniyet oranı ve artış trendi
- Müşteri şikâyetleri sayı ve oransal verileri
- Yolcu şikâyetleri
- Pilot şikâyetleri (hava trafiği ile ilgili)
- Çalışan şikâyetleri
- Müşteri geri bildirim süreleri

g. Çevresel etki boyutları

- Gürültü
- Hava kirliliği
- Atık yönetimi, (yıllık azaltma oranı, geri dönüşüm oranı vb.)
- Karbon salınım miktarı
- Enerji tüketim miktarındaki azalma
- Yenilenebilir kaynaklarla enerji üretim miktarı

Performans Ölçme ve Değerlendirme Süreci

İşletme politikası ve stratejik hedefleri ile uyumlandırılmış kurumsal performans ölçme değerlendirme sistemi yönetim kararlarına önemli **veriler** ve girdiler sağlar. Şirketin gerçek durumu hakkında ölçülebilir sayısal değerler verir, varsa hedeflerden sapmalar belirlenir ve iyileştirme planları yapma şansı doğar. Temelde hedefler ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması performans değerlendirmenin ana konusudur. Basit, işlevsel ve uygulanabilir bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi aşağıdaki aşamaları izleyerek kurulabilir:

Performans ve kalite açısından **veri**, bir ürün veya süreç ile ilgili elde edilmiş tanımlayıcı, sayısal veya sayısal olmayan grafiksel yapıdaki değerler olarak tanımlanır.

Şirket politikası ve stratejik hedefleri ile uyumlandırılmış kurumsal performans ölçme değerlendirme sistemi, yönetim kararlarına önemli veriler ve girdiler sağlar.

DİKKAT

Basamak 1: Performans Ölçme ve Değerlendirmenin Planlanması

- Kurumsal performans ölçmenin gerekliliği üst yönetim ile değerlendirilmesi ve ilgililere anlatılması,
- Şirket politika, vizyon, misyon ve stratejilerinin incelenmesi,
- Ölçüm sürecinde kimlerin görev alacağı, ölçüm ve değerlendirme periyodları ve ölçüm için ilave kaynak ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesi ve
- Mevcut süreçlerde değişiklik gerekip gerekmediğinin değerlendirilmesi.

Basamak 2: Performans Göstergelerinin Planlanması

- Kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve set edilmesi,
- **Kilit performans göstergelerinin (KPI)** belirlenmesi,
- Her sürece dair performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Ölçüm yönteminin belirlenmesi ve
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi.

Kilit performans göstergeleri (Key Performance Indicator - KPI), işletme hedefleri doğrultusunda işletme için kritik önem taşıyan süreçlerin tanımlanmasını ve bu süreçlerin etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlayacak yöntemlerle birlikte ölçüm noktalarını ve kabul kriterlerini ifade eder.

Resim 6.2

Havaalanlarında Performans Göstergeleri Planlanmasında, Öncelikle Belirlenen Kısa ve Uzun Vadeli Hedefler.

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi.*



Basamak 3: Uygulama ve Veri Raporlama

- Görevli olan süreç sahipleri belirlenmiş performans göstergelerini sahada ölçümlemesi,
- Gerekli ise test, gözlem laboratuvar analizi vb. yaptırılması,
- Ölçüm verilerinin sistematik bir şekilde kayıt altına alınması ve
- Verilerin değerlendirme sistemine girilmesi.

Basamak 4: Performans Sonuçlarının Analizi ve Yönetim Raporu Hazırlanması

- Gerçekleşme ile hedef değerler arasındaki farkların belirlenmesi,
- Varsa sapma nedenlerinin tespit edilmesi ve aksiyon planlarının hazırlanması,
- Yönetim rapor modeline karar verilmesi ve sonuçların rapora işlenmesi ve
- Yönetime sunu ve gelecek aksiyonlara karar verip izleme sisteminin oluşturulması.

SIRA SİZDE 3

Havaalanı yönetimi için en yaygın performans göstergeleri-boyutları neler olabilir tartışınız.

Havaalanları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kuruluşlar, performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek için kullanmaktadırlar. Tsang'a göre, klasik kurumsal performans değerlendirme yönteminde yalnızca finansal ve maddi olan göstergeler kullanılırken, günümüzde maddi olmayan kaynakların ve kurumsal yeteneklerin de değerlendirilmesine başlanmıştır. Çünkü finansal ölçüler genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıkları için *ardıl ölçütler* olarak tanımlanmaktadırlar. İşletmenin rekabetçi pozisyonu ya da piyasalardaki konumu hakkında bilgi veren finansal olmayan ölçütler ise işletmenin geleceği hakkında fikir verdiğinden *öncül göstergeler* olarak tanımlanmaktadır. Finansal olmayan ölçütler öncül gösterge niteliği ile işletmenin geleceği hakkında daha sağlıklı öngörülerin yapılmasını sağlayacak bilgiler sunmaktadır. Ayrıca operasyonel, teknik, müşteri, insan kaynakları, kurumsal öğrenme ve yetenekler, bilgi teknolojileri vb. alanlarda da belirlenen göstergeler işletme stratejilerinin alt kademelere kadar yayılmasını sağlayacaktır.

Francis, Fry ve Humphreys, kurumsal performans değerlendirme kullanılmak üzere aşağıdaki teknikleri önermektedirler. Aynı yazarlar, bir kurumun aynı anda birden fazla tekniği de kullanılabileceğini belirtmektedirler. Aşağıda isimleri ile ele alınan bu tekniklerin her biri başlı başına bir konu olduğundan, burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaklardır:

- Balans Skor Kart- Dengeli Sonuçlar Modeli (Dengeli Sonuç Kartı)
- İyi Uygulamalardan Örnek Alma-Benchmarking
- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)
- Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001)
- Çevre Yönetim Sistemi (ISO14001)
- Yeniden Yapılanma-Re-engineering
- Avrupa Mükemmellik Modeli / EFQM
- Değer Odaklı Yönetim
- Malcolm Baldrige Ödül Sistemi

Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme işletmelere yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde önemli kolaylık ve yararlar sağlamaktadır. Söz konusu yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Performans değerlendirme önemli bir kontrol mekanizmasıdır.
- Kurumda yürütülen faaliyetlerin belirli bir amaca ve hedefe yönelik olarak gerçekleştirilmesini sağlar, bu konuda bir yönetsel ve kurumsal disiplin oluşmasını sağlar.
- Performans değerlendirme sistemi sayesinde stratejilerin tüm organizasyon çapında yayılması, hedeflerin stratejiler ile uyumlu hale getirilmesi ve uzun dönemli hedef ve stratejilerin bütçeye bağlanmasını sağlar.
- Belirli periyodlarda yapılan izleme, ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ile hedeflerin yakalanabilme/tutturulabilme dereceleri ortaya konur. Böylece yaşanan aksaklıkların önceden görülmesini ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayarak hedeflere ulaşılmasını sağlar.
- Üst yönetime kurumun gidişatı ile ilgili temel ve kritik bilgiler sağlar.
- Belirli faaliyetler bazında performans eğilimini ortaya koyar.
- Hesap verebilirliği sağlar.
- Kuruluşun iç işleyişi disipline olur.
- Çalışanların kuruluşa bağlılığı artar.
- Ortaya konan hedeflerle birlikte bunları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynak ihtiyacının belirlenmesini sağlar.
- Çalışanların bireysel katkılarının daha iyi farkına varılmasını sağlar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kuruluşun sahip olduğu entelektüel sermayenin ortaya çıkmasını sağlar.

HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİMİ

Havaalanlarının hizmet işletmeleri olduğunu daha önce de belirtmiştik. Günümüzün havaalanı işletmeleri, müşterilerine sunmuş oldukları tüm hizmetlerinde kalite odaklı çalışmak durumundadırlar. Kalite konusu kendisine ait bir sistemi olan bir olgu olduğundan kalite ile ilgili kavramların da bu bağlamda ele alınması gereklidir.

Havaalanlarında kalite modern bir yönetimi algısı olarak ele alınmalı ve kalitenin ana prensipleri aynen uygulanıyor olmalıdır. Bu bölüme öncelikle kalite ile ilgili temel kavramlara yer vererek başlayacağız. Bunların bir kısmına da metin içerisinde yeri geldikçe değineceğiz. Ayrıca temel prensibi de bu bölümde ele alacağız.

Kalite ile İlgili Kavramlar

Kalite: Crosby'ye göre kalite şartlara uygunluktur. Juran'a göre ise kalite kullanıma uygunluktur. Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır. Özgün bir tanım yapılması gerekirse müşteri şartlarına ilk defasında, zamanında ve her defasında uymaktır. Bu anlamda kalite, sürekliliği sağlanmış müşteri memnuniyetidir.

Toplam: Bir sistem içindeki bütün süreçleri ve bütün kişileri ve işleri kapsayan bir anlayış olarak tanımlanır.

Yönetim: Belirli bir amaç için başkaları ile iş yapma eylemidir.

Sistem: Alt birimleri ile uyumlu çalışma kabiliyetinde olan yapılardır. *Açık sistem* ve *kapalı sistem* olarak iki ana grupta incelenir. Yönetimde sistem yaklaşımı; organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır.

Süreç (Proses): Girdilere değer katarak çıktılara dönüştüren bir dizi ardışık faaliyetler topluluğudur.

Müşteri: Çalışanlar, *iç müşteri* olarak tanımlanırken; havaalanını kullanan yolcular ve yolcu yakınları, terminalde bulunan havayolu, yer hizmetleri (handling) kuruluşu, temsilci kuruluşlar, acenteler, kiralık oto şirketleri, banka, GSM operatörleri, Vergi İade Ofisi, reklam pano sahipleri, diğer kiracılar ile kamu kurum ve kuruluşları gibi iş ortakları ise *dış müşteri* olarak tanımlanır.

Doküman: Doküman, kalite yönetim sistemi şartlarına ve kuruluş işleyiş gerekliliklerine uygun olarak hazırlanan, onaylanan ve yayınlanan her türlü yazılı kaynağı ifade eder.

Kayıt: Uygulamaların izlenmesini sağlayan, ürünün uygunluğunu kanıtlayan sistem ve kuruluş gereksinimi dolayısıyla oluşturulmuş dokümanlardır.

Denetim (Tetkik): Kuruluşta uygulanmakta olan yönetim sistemlerinin planlanan şekilde uygulanıp uygulanmadığını, sistemlerin etkinliğini ve belirlenen hedeflere ulaşmak için uygunluğunu gözlemlemek amacı ile yapılan denetimleri (tetkikleri) anlatır.

Gözlem: Sistematik bir hatadan kaynaklanmayan, sonuçları kalite sisteminin uygunluğunu etkilemeyen ancak kalite sistemini iyileştirmek veya potansiyel bir tehlikeyi ortaya koymak amacıyla tespit edilen hatalardır.

Gözden Geçirme: Tespit edilen hedeflere ulaşmak için ele alınan konunun; etkinliği, yeterliliği ve uygunluğunu takip etmek için yapılan faaliyettir.

Objektif Delil: Bir şeyin varlığını veya doğruluğunu destekleyen veriler gözlem, ölçme, muayene ve diğer yollarla elde edilebilir beyan ile veya dokümanlaştırılmış olan bilgilerdir.

Doğrulama: Objektif delilin sağlanması yoluyla belirlenen şartların yerine getirildiğinin teyidi.

Geçerlilik: Objektif delil sağlamak amacıyla belirli bir kullanım amacı ile uygulama için şartların yerine getirildiğinin teyididir.

Kusur: Kuruluş tarafından amaçlanan veya belirlenen bir şartın yerine getirilmemiş olmasıdır.

Düzeltici Faaliyet: İç tetkik ya da uygulama sırasında gözlemlenen mevzuat, sistem ve müşteri şartlarına uymayan ürün/hizmetin uygun hale getirilmesi için yapılan faaliyetleri ve müşteri doğrulaması işlemini ifade eder.

Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri

Kalite Yönetim Sistemi (KYS) prensipleri ISO/DIS 9001: 2014'ün EK-B'de 7 adet olarak sıralanmıştır. Söz konusu prensipler bir işletmede kurulması planlanan KYS'nin ana unsurlarını oluşturur. Politika, vizyon, misyon bu prensipleri kavrayacak kapsamda belirlenir. Bu prensipler şu şekildedir:

- *Müşteri odaklılık:* Kuruluşlar, müşterilerine bağımlıdır. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları doğru anlaşılmalı, müşteri şartlarına uymalı ve müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak için çaba harcanmalıdır.
- *Liderlik:* Lider, kuruluşun ana amaç ve stratejilerini belirler, çalışanları ortak amaçlara yönlendirir. Lider vizyon sahibidir, işletmenin gelecekteki yerini konumlandırır. Lider açık sistem yaklaşımını benimser dolayısıyla, dış çevre tehditlerine karşı tedbirli olur, fırsatları iyi görür. Lider dönüştürücüdür, yenilik ve değişime açıktır.

- *Çalışanların katılımı:* Her seviyedeki çalışanlar kuruluşun birer değeridir ve onları yönetime katarak, kabiliyetleri kuruluşun yararları için kullanılabilir. Kuruluşta çalışanlar karar sürecine katılmalı ve etkili olmalıdır. Yönetime katılım öneri sistemi, çeşitli kurullar, toplantılar, süreç geliştirme takımları (kalite çemberleri, ISG Kurulları, komite üyelikleri vb.) gibi yollarla sağlanabilir. Ayrıca personel güçlendirme, iş zenginleştirme de yönetime katılım için önemli birer araçtır.
- *Süreç Yaklaşımı:* Kuruluş faaliyetlerini yürüten en küçük iş biriminden en üst organizasyon bölümüne kadar süreç yaklaşımına uygun yapılanması ve yönetilmesi başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır. Kuruluş ana faaliyetlerine uygun süreç yapısını belirlemeli, süreç girdi ve çıktılarının özelliklerini tanımlamalı, süreç etkileşim haritası hazırlamalıdır. Süreç etkileşimi, bir sürecin girdisi başka bir sürecin çıktısı olabilecek şekilde tasarlanmasıdır. Süreç ölçüm noktaları ve kritik seviyeleri belirlenmelidir. Anahtar süreçlerine karar vererek izlemeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Birbirleri ile ilişkili süreçlerin sistem olarak belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesi kuruluşların etkinliklerini ve verimliliklerini artırır.
- *İyileştirme:* Kuruluş performansının sürekli iyileştirilmesi kalıcı bir hedefi olmalıdır. İyileştirme; ürünün özellik ve karakteristiklerinin artırılması ve/veya bunları üretmek ve dağıtmak için kullanılan proseslerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması demektir.
- *Verilere Dayalı Karar Verme:* Etkili kararlar veri ve bilginin analizine dayanır. Etkin bilgi toplama ve analiz sistemi kurulmalıdır. Performans değerlendirme altyapısı, iyi bir veri bankası ve saklama sistemi ile mümkündür.
- *İlişki Yönetimi:* Havaalanı işletmeciliğinde ana faaliyetlere odaklanmak ve etkin şekilde yürütülebilmek için uzmanlık gerektiren yardımcı işlerin **tedarikçiler** aracılığıyla yapılması, son dönemlerde sık kullanılan bir yöntem olmuştur. Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı iş birliği esastır.

Tedarikçi: Bir kuruluşa girdi sağlayan birim ya da kuruluştur.

HAVAALANLARINDA KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Küreselleşme, rekabetin kapsam ve sınırlarını genişletmiş, yarışa katılanlar giderek nicelik ve nitelik bakımından artmıştır. Öte yandan teknolojik gelişmeler gerek üretim, gerekse tüketim alanında önemli değişmelere yol açmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sunulan hizmet ve ürünlerin kullanıcıları olan müşteri ve **paydaşlar** talep ve beklentileri, algı ve memnuniyet düzeyleri de benzer değişimleri göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin ayakta kalabilmeleri tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal veya hizmet üretiminin gerçekleşmesiyle mümkün olabilmektedir.

Paydaş: Müşteriyi, çalışanı, 3. kuruluşları, tedarikçileri, sendikaları ve iş ortaklarını içeren terimdir.

Bu bakış açısıyla, **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)** felsefesini benimseyen Kalite Yönetim Sistemi (KYS) uygulamasının müşteri merkezli olmak üzere; ürünün tasarım aşamasından başlayarak, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri ve tüm çalışanları kapsayan ve sürekli iyileşmeyi hedefleyen Yönetim Sistemi olarak uygulanması ihtiyaç haline gelmiştir. Ülkemizde 1990'ların başından itibaren özellikle kamu sektörü, KYS uygulamasını zorunlu kılarak özel sektörde de yaygınlaşmasına önemli katkı sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif olarak yönetime katılımıyla çalışanlar, hizmet alanlar ve toplumun memnun edilerek başarıya ulaşılması olarak ifade edilen bir yönetim felsefesidir.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) 9000 Kalite Standartları Serisi, Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması, denetlenmesi ve geliştirilmesi konusunda rehber doküman olarak hazırlanmış standartlar bütünüdür. Bu seri içinde **ISO 900,** 7 adet Kalite Yönetim Sistemi prensiplerini anlatır; **ISO 9004,** Kalite Yönetim Sistemi ile sürekli başarı elde edilmesine rehberlik eder; **ISO 9011,** denetimlerin nasıl yapılacağını anlatır. **ISO 9001** ise Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması esnasında uygulanması gereken şartları tanımlayan ve belgelendirmeye esas teşkil eden standarttır.

Söz konusu standardın ISO 9001: 2015 versiyonu, 10 ana maddeden ve 46 alt maddeden oluşur. Her kuruluşun özgün yapısı içerisinde standart şartları karşılanarak, küçükten büyüğe her kuruluşta ve her sektörde uygulanabilir.

ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi Kılavuzu, bütün şartları tanımlamaktadır. Kuruluşlar bu şartlara göre, kendi amaç ve politikaları doğrultusunda sistem tasarımını yaparlar. Bu standarda göre Kalite Yönetim Sistemini kurmak isteyen kuruluşlar, kılavuzda belirtilen ana şartların her birini ve alt maddelerin gereklerini karşılayarak, belgelendirmeye akredite olan bir kuruluş denetimi ile *ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi* alabilirler. Standartta belirtilen ana şartlar şunlardır:

1. Kapsam
2. Örneklemeler-Referanslar
3. Terim ve tanımlamalar
4. Organizasyon içeriği
5. Liderlik
6. Planlama
7. Destekleme
8. Operasyon
9. Performans değerlendirme
10. İyileştirme

Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu proseslerinin ve proses etkileşimlerinin tanımlanmasını ve organizasyon yapısının oluşturulmasını anlatır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu proseslerinin ve proses etkileşimlerinin tanımlanmasını, organizasyon yapısının oluşturulmasını anlatır. Bu bakış açısıyla, müşteri beklentileri, ihtiyaçları ve mevzuat şartlarını karşılama yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılmasını öngören, dünyaca kabul görmüş bir yönetim biçimidir. Kuruluşun organizasyonel yapısından, müşterilerinin memnuniyet seviyesine, toplanan verilerin analiz edilmesinden süreçlerin etkin yönetimine, iç denetimlerden ürün tasarımına, satın almadan satışa kadar pek çok noktada Kalite Yönetim Sistemi koşullarını belirler.

SIRA SİZDE 4

Proses ve proses etkileşimleri tanımları ile ne anlatılmaktadır? Açıklayınız.

ISO 9001 Standardı, esas olarak bir kontrol mekanizmasıdır. Bu standardın amacı, hata ve kusurları azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi risk değerlendirme yaklaşımı ile oluşabilecek olumsuzlukları önlemektir. Standart, doğrudan ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili değil, yönetim sisteminin kalitesi ile ilgilidir. Buradaki temel varsayım, etkin bir Kalite Yönetim Sistemi oluşturulması ve uygulanması halinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ürün ve hizmet üretileceğidir.

Girdileri çıktıya dönüştüren uyumlu yapılara süreç denir. İnsan, malzeme, bilgi, enerji gibi girdilerin müşteri ihtiyacını karşılamak üzere ürün ya da hizmete dönüştürülmesi için tasarlanan birbirine bağımlı ve yinelenebilen bir seri faaliyettir. Süreç ölçülebilir, tekrarlanabilir, girdisi, tedarikçisi, müşterisi ve sorumlusu vardır. Süreçler birbirine bağımlıdır. Kimi zaman bir sürecin çıktısı diğer sürecin girdisidir. Ardışık işlemleri gerektirir, fakat hiyerarşik yönetim gerektirmez. Bu nitelikteki yapıların birbirleri ile uyumlu çalıştırılması ve birbirleri ile alışveriş yapacak şekilde tasarlanması süreç etkileşimini anlatır.

DİKKAT

ISO 9001 Standardı, esasen hata ve kusurları azaltmak, ortadan kaldırmak ve daha önemlisi risk değerlendirme yaklaşımı ile oluşabilecek olumsuzlukları önlemek amacını taşıyan bir kontrol mekanizmasıdır.

Havaalanı yönetiminde KYS, sayılan bütün unsurları göz önüne aldığımızda, vazgeçilmez bir öneme sahip hale gelmiştir. Ana teması insana hizmet olan havacılık sektörünün

emniyetli ve güvenli bir şekilde sürdürülebilmesi, bütün elemanları sistematik olarak kurgulanmış bir organizasyon ve etkileşimleri sağlanmış süreç yönetimi sayesinde gerçekleşebilir. Bu bakış açısıyla hizmetlerin tasarlanması, sunumu, hizmetten memnuniyet, gelişim ve sürdürülebilir kılınması uygulanan kalite politikaları sayesinde mümkün olmaktadır.

Kalite Yönetim Sisteminin ana prensiplerinden biri olan *süreçlerle yönetim yaklaşımıyla* organizasyon yapısının belirlenmesi modern yönetim felsefesinin tesis edilmesi ile birlikte işletmeye çeşitli katkılar sağlamaktadır. Bu yaklaşım, performans yönetimi, gerekli doküman yapısının belirlenmesi, risk değerlendirme, gerekli olan raporlama ve kayıt sistematiğinin kurulması, insan ve donanım kaynaklarının temini, ürün ve hizmetin planlanması, sunumu, periyodik bakım planlaması, müşteri memnuniyeti, standartlaşma ve eğitim gibi faaliyetlerin sürdürülebilir bir şekilde yapılmasına ilişkin esas ve usullerin belirlenmesini sağlar.

Kalite Yönetim Sistemi süreçleri aşağıdaki başlıklar altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır:

Dokümantasyon

Havacılık kuruluşlarında doküman ihtiyaçları kuruluşun yapısına, ulusal ve uluslararası mevzuata, sektörel ihtiyaçlara, yönetim sistemleri şartlarına göre belirlenir. Önerilen doküman yapısı aşağıdaki ana başlıkları kapsayabilir.

a. Kalite Politikası,
b. Operasyonel prosedürler, talimatlar, iş akış şemaları, formlar,
c. Organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı,
d. Görevlerin ve sorumlulukların tanımı,
e. Açıkça belirtilen operasyonel standartlar,
f. Sözleşmeden kaynaklı dokümanlar; yönergeler, Terminal Operasyon Manueli ve
g. **Kalite Güvence Programı.**

Kalite Güvence Programı aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:
- Takvimlendirilmiş yıllık denetleme planı,
- Denetim prosedürleri,
- Raporlama prosedürleri,
- Risk değerlendirme prosedürleri,
- Takip ve düzeltici faaliyet prosedürleri,
- Eğitim programı,
- Kayıt kontrol sistemi,
- Doküman kontrol sistemi.

Kayıtlar

KYS sonuçlarını belgeleyen; doğru, tam ve kolayca erişilebilir kayıtlar işletici tarafından muhafaza edilmelidir. Kayıtlar bir işletmedeki **uygunsuzluğun** ana nedenlerinin belirlenebilmesi ve analiz edilebilmesi açısından gerekli verilerdir. Böylece, bu uygunsuzluk alanları tanımlanıp yerleri belirlenebilir.

Uygunsuzluk: Standart şartlarına, mevzuat şartlarına, müşteri şartlarına ve kuruluş tarafından belirlenmiş şartlara uymayan ürün/hizmet anlamına gelir.

Kayıt ihtiyacı, mevzuat ve standart şartlarına bağlı olduğu kadar, kuruluş yapısına ve sektörel ihtiyaçlara da bağlıdır. Kayıtların oluşturulmasında temel alınan konu; sistemin uyumuna ve ürünün izlenmesine, doğruluğunun kanıtlanmasına, ölçülmesine, iyileştirilmesine ve geliştirilmesine objektif katkı sağlayacak dokümanların tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, standart şartları gereği olan kayıtlar ile kuruluşun ihtiyaç duyduğu kayıtları gösteren *Kayıt Saklama Süreleri Listesi* hazırlanır.

Kuruluşlarda her birim kendi kayıtlarını tutar ve listeye işler. Listede kayıt ve dokümanın bulunduğu ve saklandığı yer tanımlaması yapılır. Kayıtların korunarak saklanması amacıyla *Arşiv Prosedürü* oluşturulması gereklidir.

Arşivleme yaparken dosyanın adı, dosya içeriği, saklandığı arşiv adı, raf ve sıra numarası, imha şekli ve tarihi, arşive kaldırma tarihi arşiv defterine veya bilgisayara kayıt edilir. Elektronik ortamda arşivleme için yedekleme sistemi kurulmuş olmalıdır. Havaalanı yönetiminde aşağıdaki temel kayıtların tutulması önerilir:

a. Mevzuata dair kayıtlar (Vergi Usul Yasası, Ticaret Yasası, Sosyal Sigortalar Yasası, SHGM ve DHMİ talepleri vb.),
b. ISO 9001 standardı gereklilikleri,
c. Eğitim kayıtları,
d. Çalışan özlük dosyaları, sağlık kayıtları,
e. Denetim kayıtları (planlar, denetim raporu, doğrulayıcı kayıtlar),

f. Düzeltici faaliyet raporları, aksiyon planları,
g. Kalite değerlendirme raporları,
h. Müşteri memnuniyeti ile ilgili kayıtlar,
i. Yönetim gözden geçirme toplantı kayıtları,
j. Tedarikçi değerlendirme ve aksiyonlarla ilgili kayıtlar,
k. Müşteri mülküne ait kayıtlar,
l. Ölçüm ekipmanının kalibrasyon ve doğrulama kayıtları ve
m. Ürünün kabul edilebilirlik kriterlerine uygunluk kanıtları ve ürünü serbest bırakan otoritenin tespiti.

Yönetim Sorumluluğu ve Liderlik

Lider, taahhütte bulunur, kalite politikasını belirler, kaynakları temin eder, organizasyonel sorumluluk ve yetki sınırlarını çizer. Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin kurulması, etkinliğinin sağlanması ve sürdürülmesi için aşağıdaki konulara öncülük eder ve taahhütte bulunur:

a. Kalite yönetim sisteminin etkinliğinde mesuliyet almak,
b. Kalite yönetim sistemi için, kuruluşun çerçevesi ve stratejik doğrultusuyla bağdaşan kalite politikası ve kalite hedeflerinin kurulduğunu güvence altına almak,
c. Kalite politikasının, kuruluş bünyesinde iletildiğini, anlaşıldığını ve uygulandığını güvence altına almak,
d. Süreç yaklaşımının kullanılmasını ve risk esaslı düşünceyi teşvik etmek,
e. Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamak ve güvence altına almak,
f. Kalite yönetim sisteminin, arzuladığı sonuçlara erişiyor olduğunu izlemek ve güvence altına almak,
g. Kalite yönetim sisteminin etkinliğine katkıda bulunmaya kişilerin dikkatini çekmek, yönlendirmek ve desteklemek,
j. İyileşmeyi teşvik etmek ve
k. Sorumlu oldukları alanlarda başvurdukları gibi diğer uygun yönetim rollerini destekleyerek liderliklerini göstermek.

Kalite Politikası ve Hedefler

Yönetim, kalite şartlarının uygulanması için sorumluluklarını belirler. İşletme vizyon, misyon, stratejik hedeflerine uygun politikasını belirler. Kalite politikası, işletmenin üst düzey yönetimi tarafından belirlenir, onaylanır ve tüm çalışanlara duyurulur.

Kalite politikası; işletme vizyon ve misyonunu destekleyen, şirket amacına ve yönetim sistemleri şartlarına, ulusal ve uluslararası kurallara uygun; müşteri memnuniyetini, süreç yönetimini ve sistem yaklaşımını temel prensip alan, tüm çalışanları kapsayan, çevresel etkileri ve mevzuat uyumunu benimseyen nitelikteki üst yönetim söylemi ve taahhüdüdür. Politika, ihtiyaç duyulduğunda gözden geçirilir ve yeniden yayınlanır.

Hedefler, genel içerik olarak etkinlik ve verimliliği sağlayan aşağıdaki konuları kapsayabilir:
- Finansal hedefler,
- Ticari hedefler,
- Emniyet ve güvenlik hedefleri,
- Sektörel hedefler,
- Operasyonel hedefler,
- Müşteri memnuniyetine yönelik hedefler ve
- İnsan kaynakları ile ilgili hedefler.

Kuruluş, kalite politikası ve stratejisine uygun ölçülebilir, ulaşılabilir ve liderlik eden nitelikteki **hedeflerini** kısa, orta ve uzun dönemler halinde belirler. Bunlar, dönemselliğine göre, belirlenen periyodlarda gözden geçirilir, varsa sapma ve nedenleri araştırılarak çözüm planları geliştirilir. Kuruluş ana hedefleri üst yönetim tarafından belirlenmeli, ana hedefleri destekleyecek nitelikte departmanlara, ünitelere ve bireylere kadar yayılmalıdır. Hedef planlama ve yürütme süreci, kuruluş İnsan kaynakları ya da kalite departmanı tarafından yürütülebilir.

Hedeflerinin hazırlanmasında temel prensip, ana hedeflerin tüm süreçleri harekete geçirir nitelikte olması ve hedeflerin aşağıdan yukarıya doğru birbirini destekler nitelikte olmasıdır. Hedefler dokümante edilerek tüm çalışanlara duyurulur.

Hedeflerin değerlendirilme sistematiği kuruluşlar bazında, gerçekleşmelere dayalı rakamsal ve oransal sınırlar sistem şartlarına, mevzuat şartlarına ve uluslararası standartlara aykırı olmamak üzere kuruluş üst yönetimi tarafından belirlenebilir.

Müşterinin Tanımlanması ve Müşteri Memnuniyet Yönetimi

Harvey Mackey müşteri ilişkilerinin önemini anlatmak için yuvarlak toplantı masasının üzerine "Bir müşteri aramadığı sürece toplantıya asla ara verilmeyecektir" diye yazmıştır.

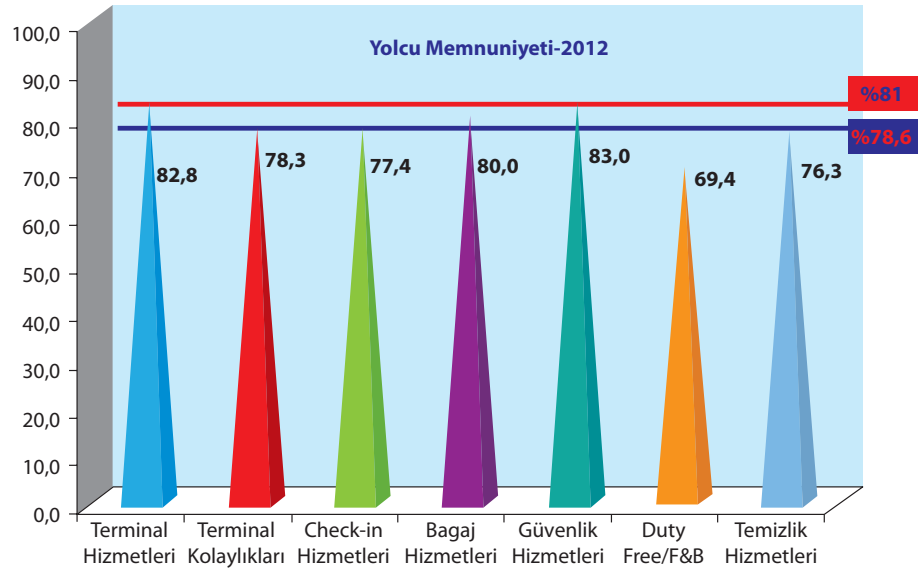
Havacılık işletmeleri müşterilerini sunulan hizmetin türüne ve kullanım şartlarına göre sınıflandırarak tanımlamalıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, müşteriler genel olarak *iç müşteri* ve *dış müşteri* şeklinde iki ana sınıfa ayrılmaktadır. Havacılık işletmelerinde bu tanımlama daha özelleştirilerek yapılmalıdır. Bu anlamda havaalanı müşterileri yolcular, yolcu yakınları ile havaalanında hizmet ilişkisi bulunan terminal işletmeleri, gümrüksüz satış mağazaları, yeme-içme kuruluşları, havayolları, yer hizmet kuruluşları, uçak ikram kuruluşları, uçak yakıt kuruluşları, temsil gözetim kuruluşları, acenteler, diğer kuruluşlar şeklinde tanımlanan kurumsal müşteriler ve çalışanlar şeklinde tanımlanabilir.

Havacılık işletmelerinin beklentileri, ihtiyaçları, sunulan ürün ya da hizmetten memnuniyetleri ya da şikâyetçi oldukları konular tanımlanmalıdır. Bu amaçla sistematik algı ölçekleri kullanılmalı, belirli aralıklarla ölçümler yapılmalıdır. Ölçümler, ana kitleyi temsil edebilecek örneklem sayısı üzerinden yapılır ve değerlendirilir. Örneklem büyüklüğü; istatistiki yöntemlerle kabul edilen hata payı göz önüne alınarak belirlenir. Ana kitleyi temsil edemeyecek bir örneklem büyüklüğü doğru sonuç vermeyeceği gibi kabul de görmez.

Grafik 6.1, Antalya Terminal İşletmeciliğinde 2012 yılında yolcu memnuniyeti üzerine yapılmış bir memnuniyet sonucunu göstermektedir.

Grafik 6.1

Yolcu Memnuniyeti Grafiği Örneği: Antalya Terminal İşletmeciliği.



5'li Likert ölçeği ile hazırlanan anketler doğrudan yolcular tarafından doldurulmuş ve SPSS sisteminde analiz edilmiştir. Kuruluş hedefi %81 iken gerçekleşen %78,6 memnuniyet düzeyidir. Bu sonuca göre yönetim iyileştirme aksiyon planları hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Öğüt ve Kaplan'ın da belirttiği gibi, havaalanı hizmetlerinde, "Temel değerin müşteri ve personel arasındaki etkileşimlerle üretilmesi, eş zamanlı üretim ve tüketimin söz konusu olması, üretim sürecine müşterilerin katılması ve hizmetin çoğu zaman insan performansına bağlı olması gibi özellikleri nedeniyle müşteri tatmini, geniş ölçüde çalışanların

performanslarına göre şekillenmektedir." Bu nedenle havaalanı hizmet üretiminde bulunan güvenlik personelinden, danışma, check-in, bütün alanlarda pasaport polisinden vergisiz mağazalar, yeme-içme ve diğer hizmet personeline kadar bütün alanlarda bulunan personeller müşteri ile iletişim yeteneklerine sahip olmalıdır.

SIRA SİZDE 5

Havaalanı müşterisi/müşterileri kimlerdir? Müşteri beklentilerini nasıl anlaşılabilir ve müşteri memnuniyeti nasıl artırılabilir? Tartışınız.

Hizmetin Planlaması

Havaalanlarında bütünsel hizmetin sağlanabilmesi amacıyla, kurumsal ihtiyaç ve stratejiler göz önüne alınarak planlama yapılır. Söz konusu planlar, yolcu beklentileri, havaalanını kullanan havayolları kuruluşları, yer hizmet kuruluşları, vergisiz mağaza, yeme içme kuruluşları, yakıt ikram kuruluşları, bakım kuruluşları, temsil gözetim kuruluşları, acenteler ve diğer hizmet kuruluşlarının beklenti ve ihtiyaçlarına göre tasarlanır. Zira bir havaalanındaki başarı ya da başarısızlık zincirleme olarak bütün hizmet kuruluşlarını etkiler.

Havaalanlarında hizmetin planlanmasında emniyet, güvenlik, ulusal ve uluslararası kurallar temel alınırken; sürecin etkin işleyişini sağlayacak kriterler de göz önüne alınır. Havacılık sektörünün özgün koşulları içinde zaman en kıt kaynak olup en etkin yönetimin yapılması gereklidir.

Hizmet planlanma sürecinin girdisi uçuş programları, çıktısı ise emniyetli ve güvenli bir uçuşun gerçekleşmesidir. Süreçlendirilen işlemler ise yolcu ve uçak için gerekli bütün hizmetlerin etkileşim içinde ilgili bütün birimler tarafından zamanında sunulmasıdır.

DİKKAT

Havacılıkta hizmetin planlanmasında bazı kavramların altını çizmek gerekir ise *zamanında, emniyetli ve güvenli* kavramları ilk akla gelenlerdir.

Havaalanı işletmelerinde hizmetin kalitesi; yolcu ve havaalanı kullanıcılarının istek ve ihtiyaçlarını karşılama oranı, yaratılan yeni değerler, müşteri memnuniyeti, sağlanan müşteri sadakati, yeniden gelmeyi arzulama oranları ile ölçülmektedir.

Resim 6.3

Havaalanlarında Kalitesinin Artırılması, Kalite Yönetiminin Bir Parçası: Çalışma Ortamının Emniyet ve Güvenliğinin Sağlanması ile

***Kaynak:** Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi.*



Kaynak Yönetimi

Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli olan insan, çalışma ortamı, mali kaynaklar, araç-gereç, bilgi, donanım, yazılım gibi bütün kaynaklar üst yönetim tarafından temin edilir. Uçuş emniyetini riske edecek mânia, pist, taksi yolları ve uçak park alanlarındaki altyapı ve yenileme çalışmaları ile yolcu konforunu etkileyen terminal binaları fiziki görünümü ve ortamın ısı durumu, havalandırması, ışıklandırması, çalışma ortamlarındaki ergonomi belirlenen standartlara uygun düzenlenmelidir.

Çalışanlar bakımından, çalışma ortamında belirlenen tehlike ve olasılıkların azaltılması için her türlü önleyici ve koruyucu tedbir alınması için kaynak ayrılır. İş donanımları ve koruyucu malzemeler temin edilerek kullanım talimatları ve periyodik bakım planları geliştirilir.

Satın Alma Prosesi

Kuruluşta verilen hizmetlerin kalitesini etkileyen işlerin yürütülmesinde kullanılan ürün ve hizmetlerin satın alma süreci açık ve net olarak tanımlanır. Satın alınan ürünün kabul ve muhafazası ile ilgili normlar belirlenir. Ürün ve hizmetin tedarik edilebilme kabiliyetini esas alarak, tedarikçiler ve alacağı ürün/hizmet belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilir. Seçilmiş tedarikçi listesi oluşturulur ve belirli periyodlarda üst yönetim tarafından onaylanır.

Ürün ve hizmet seçme kriterlerini kuruluş serbestçe belirleyebilir. Örnek olması bakımından; kuruluşun veya ürünün kalite belgesi, performansı, referansı, fiyatı, teknik düzeyi, termin/işe başlama ve teslim süresi, ödeme koşulları gibi kriterler verilebilir. Her bir kriter için birden çok alt kriter belirlenerek puanlama sistemi geliştirilebilir.

Yapılan satın alma ve değerlendirme kayıtları (satın alma talebi, sipariş belgesi, teslim belgesi, ödeme, belgesi, alınan teklifler, teklif değerlendirme vb.), satın alınan ürünün kullanım kılavuzları, garanti belgeleri, ürün onay belgeleri, akredite kuruluştan alınan belgeler (TSE, CE, CEN standartları vb.) muhafaza edilir.

İzleme, Ölçme ve Değerlendirme

Uygulanmakta olan KYS'nin etkinliğini, uygunluğunu ve sürekli iyileştirmenin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek üzere veriler toplanır ve analiz edilir. Bilimsel yöntemle analiz edilen veriler; müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet şartlarına uygunluk, proses ve ürünlerin eğilimleri ve tedarikçiler hakkında bilgileri sağlar. KYS çalışmaları kapsamında oluşturulan denetim kayıtları dahil tüm kayıtlar, kıyaslama verileri, çalışan öneri ve bildirimleri, müşteri görüşleri (feedback), sektörel bilgiler ve teknolojik gelişmeler veri kaynağı olarak alınır. İzleme işlemi bu veriler üzerinden ve gözlem yapılarak gerçekleştirilebilir. Bu yolla performans değerlendirme sistemine önemli girdiler elde edilir.

Kuruluş, üretilen müşteri hizmetinin uygunluğunu anlamak ve yönetim sistemlerinin uygulama etkinliğini sağlamak amacıyla ölçüm yapar. Ölçme işlemi; gerçekleşmelerinin gözden geçirilmesi, gözlem, inceleme, anket, kıyaslama ve iç tetkik yöntemleri ile aşağıdaki alanlarda yapılır:

a. Satın alınan ürün doğrulaması,
b. Tedarikçi değerlendirmesi,
c. Proses performans ölçümü,
d. Yolcu ve müşteri memnuniyeti,
e. Müşteri hizmetine etki eden ölçme cihaz ve tartı aletlerinde kalibrasyon ve doğrulama,
f. Ses, oksidasyon, radyasyon ölçümleri ve
g. Kirlilik Ölçümleri: Hava, su, toprak ve gürültü ölçümleri yapılır.

Değerlendirme işlemi ise ölçüm sonucunda elde edilen verilerle sistem şartları, belirlenen standartlar ve müşteri beklentilerine uygunluk açısından kalite departmanı tarafından karşılaştırarak yapılır ve üst yönetime raporlanır.

Denetim Faaliyeti

Havaalanı işletmelerinde denetim faaliyeti; etkinlik ve verimliliğin sağlanması amacıyla uygulamaların içeriden ve dışarıdan farklı bir gözle gözden geçirilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesidir. Denetim faaliyeti sonucu elde edilen bilgilerle karar verme sürecinde yönetime katkı sağlar.

Denetim faaliyeti kalite yönetim sistemi içerisinde oldukça ayrıntılı yer aldığından süreç akışını bozmamak adına ileride, ayrı bir başlık altında ele alınması gerekli görülmüştür.

Risk Yönetimi

Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etkileme potansiyeli olan olaylar **risk** olarak tanımlanır.

Burada geniş kapsamlı risk yönetiminden bahsedilmeyecektir, çünkü ISO 31000 Risk yönetim standardı bu amaçla geliştirilmiş bir standarttır. Ancak kalite yönetim sistemi de süreçlerin risk bazlı tanımlanmasını ve dizayn edilmesini talep etmektedir. KYS uygulaması kapsamında kuruluşlar riske katlanma sınırlarını belirlemelidir. Risklere ve fırsatlara karşılık alınan aksiyonlar, ürün ve hizmetlerin uygunluğu üstündeki potansiyel etki ile orantılı olmalıdır.

ISO 9001: 2015 KYS standardı ile getirilen değişiklikte risklerin yönetilebilmesi için seçenekleri şöyle sıralamıştır: riskten kaçınma, bir fırsatın kovalanması için risk alma, risk kaynağının ortadan kaldırılması, oluşma ihtimalinin veya sonuçlarının değiştirilmesi, riskin paylaşılması veya bilinen karar olarak riskin elde tutulması.

DİKKAT

Risklerin yönetilmesi için; riskten kaçılması, fırsat yaratılması, risk kaynağını ortadan kaldırılması, oluşma ihtimalinin değiştirilmesi, paylaşılması ve risk kabul düzeyinin belirlenmesi gerekir.

Fırsatlar yeni uygulamaların benimsenmesine, yeni ürünlerin başlatılmasına, yeni pazarlara açılmaya, yeni müşterilere yönelmeye, ortaklıklar kurmaya, yeni teknolojileri kullanmaya ve kuruluşun veya kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik diğer arzu edilen ve geçerli olasılıklara yol açabilir,

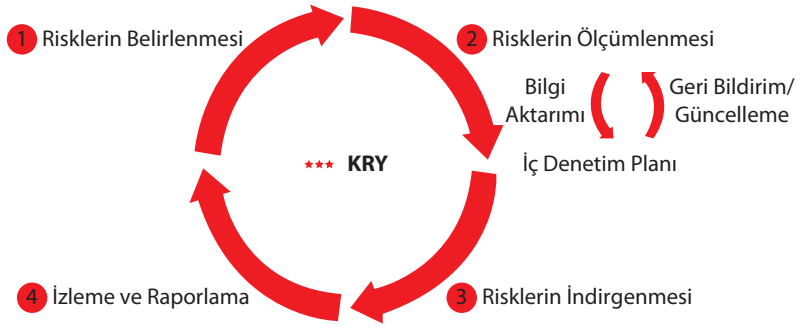
Müşteri ve tüm diğer tarafların (paydaşların) ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken olası tehlikeler ve etkileri yok etmek ya da azaltmak için çözüm yolları belirlenir. Bu bakış açısıyla, tüm kuruluşlara Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) uygulaması önerilmektedir.

Kuruluşu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, analiz etmek ve işletme stratejileri ile uyumlu hale getirmek amacıyla üst yönetimden tüm çalışanlara kadar, süreçleri sistematik şekilde yönetmek şarttır.

Tehlikeleri tanımlamak, ortaya çıkabilecek belirsizliklere duyarlı olmak ve tehditleri fırsata çevirme kararlılığı risk yönetiminin odak noktasını oluşturur. Her kuruluş riski kabul edebilme düzeyini belirler. Şekil 6.1'de verilen KRY döngüsü KRY değerlendirme sürecini tanımlar.

Şekil 6.1

Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü.



KRY öncelikle risklerin tanımlanmasıyla başlar, risklerin anlaşılması için ölçümlenmesi, risk yok etme ya da etki azaltma planlarının yapılması, risklerin izlenmesi ve raporlama ile döngü tamamlanır. KRY faydasının artması söz konusu döngünün tekrarlanmasıyla sağlanır.

Riski tanımlayarak, Kurumsal Risk Yönetimi'nin yararlarını tartışınız.

SIRA SİZDE 6

Düzeltici Faaliyetler

Kalite yönetim sisteminde denetim ve gözetimin amacı, birincil olarak kalite sisteminin etkinliğini araştırmak ve sorgulamak, bunun yanında, tanımlanan politika, uçuş ve yer operasyonu, uçuş eğitimi ve bakım standartlarıyla sistemin devamlı olarak uyum içinde olduğunu sağlamaktır. Gözetim ve denetim sonucunda tespit edilen uygunsuzluk ya da bulgu **kök nedenini** araştırmak ve düzeltici faaliyet ile düzeltilmesini sağlamak amacıyla KYS kapsamında prosedür geliştirilir ve düzeltici faaliyetler kayıt altına alınır. Düzeltici faaliyetin uygulanması için organizasyonel sorumluluk, bulgunun saptandığı bölüme ait olmalı; bulgu giderilme tarihinin belirlenmesi ve zamanında giderilmesinin takibi ise kalite departmanı sorumluluğuna tanımlanmalıdır.

Kök nedenler, problemin arkasında yatan gerçek sebeplerdir.

Düzeltici faaliyetler kapsamında sırasıyla yapılması gerek işlemler aşağıda sıralanmıştır:

- Uygunsuzluğun önem derecesinin-aciliyetinin belirlenmesi,
- Düzeltici faaliyet için gerekli kaynak ihtiyacının belirlenmesi,
- Düzeltici faaliyet için sorumluların atanması,
- Yeniden ortaya çıkmayacak derecede aksiyon planının yapılması-uygulanması,
- Kapatılma ve yeniden gözlem ya da müşteri mutabakatı için karar verilmesi ve
- Kalite inceleme ve denetiminden sonra uygunsuzluğun kapatılması.

Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısı

Kuruluşlar, KYS kapsamında yönetimin etkinliği gözden geçirmek, bir dönemlik gerçekleşmeleri ve gelecek için hedefleri belirlemek, kaynakları görüşmek, KYS şartlarını etkileyen durumları değerlendirmek üzere yılda *en az bir kez* toplanır. Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısı (YGG) olarak adlandırılan bu toplantıların gündemi önceden belirlenir. Gündemi aşağıdaki konular oluşturur:

- Bir önceki dönemin denetim (iç tetkik ve dış tetkikler) sonuçları,
- Çalışanların katılım ve dayanışma sonuçları,
- Müşteri geri beslemesi ve şikâyetleri ele alma prosesi genel performansı,
- Proses ve ürünlerin yeterlilikleri,
- Hedeflere ulaşılma derecesi,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin durumu,
- Bir önceki YGG toplantısından kalan faaliyetleri,
- Risklere ve fırsatlara karşın alınan aksiyonların etkinliği,
- Yönetim sistemlerini etkileyebilecek değişiklikle, ilgili yasal ve diğer şartla,
- Kaynak ihtiyacı ve
- İyileştirme için öneriler.

YGG girdileri olduğu gibi, toplantı sonucunda çeşitli kararlar da alınır. Alınacak kararlar minimum aşağıdaki konuları içermelidir:

- Kalite yönetim sisteminin performansı ve süreçlerin iyileştirilmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarının yeniden sorgulanması ve algılanması,
- Politika gözden geçirilmesi ve gelecek hedeflerin belirlenmesi ve
- Gerekli kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konular toplantı çıktıları olmalıdır.

Sürekli İyileştirme

"KAİZEN" Japonya'da rekabet başarısının anahtar kelimesi olmuştur. KAİ; değişim, ZEN ise daha iyi anlamına gelmektedir. KAIZEN, müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır.

Rekabeti belirleyen, kalite, maliyet ve hızdır. Kalitenin yüksek olması, maliyetin düşük ve istenilen ürünün ve istenilen zamanda teslimatının yapılmasını sağlamak proseslerin sürekli geliştirilmesi denetlenmesi ile mümkündür. Proses geliştirmede temel amaç, proses değişikliğinin azaltılması, sıfır hataya ulaşılmasının hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prosesteki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar da azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Sürekli iyileştirme süreci, üst yönetimin önderliğinde bir iyileştirme programı ile başlamalıdır. Daha sonra da orta ve alt kademe yöneticilerden *İyileştirme Grupları* oluşturulmalıdır. TKY felsefesinde hedefte başarı %100'dür. Zira TKY daima sıfır hata ile ürün ve hizmetin üretilmesi sağlanana kadar iyileştirmenin sürdürülmesini öngörür.

Juran, kalite iyileştirme sürecini adım adım şöyle tanımlamıştır:

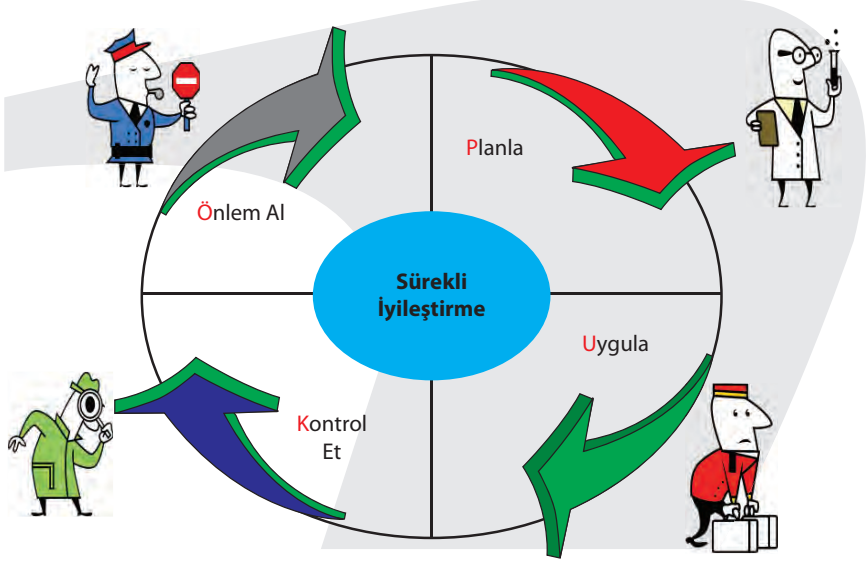
a. Sürekli iyileştirmenin gereksinim olduğuna herkes ikna edilmelidir.
b. Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin yapılabilir olduğu konusunda kaliteden sorumlu olanlar ikna edilmelidir.
c. En önemli birkaç proje ve kalite sorun alanları belirlenmelidir.
d. Etkin bilgi akışı sağlanmalıdır.
e. Sorunun nedenlerini teşhis emek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmelidir.
f. Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmelidir.
g. Değişikliğe karşı direnenleri ortadan kaldırma yolları aranmalıdır.
h. Değişiklikler kurumsallaştırılmalıdır.
i. Yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

PUKO, **P**lanla - **U**ygula - **K**ontrol et - **Ö**nlem al kelimelerinin ilk harfleri bir araya getirilerek elde edilmiş bir kısaltmadır.

Sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere Deming tarafından tasarlanan ve bu nedenle "Deming Döngüsü" olarak da adlandırılan dört aşamalı bir döngü tanımlanmıştır. Şekil 6.2'de de yer verilen **PUKO döngüsü** sürekli iyileştirmenin temel aracıdır.

Şekil 6.2

Deming Sürekli İyileştirme Döngüsü.



PUKO döngüsünün dört aşamasını kısaca açıklayalım:

- Döngünün ilk adımı *planlama* aşamasıdır. Planlama aşamasında hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenir. Bu aşamada işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlanan işin hedeflere uygun elde edilebilmesi ve kontrol aşamasında yapılacak işlerin azaltılabilmesi için ilk aşama oldukça önemlidir.

- *Uygulama* aşaması, ilk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi, yöntem ve zamanlarda hayata uygulanmasıdır. Uygulama sonuçları hakkında istatistiksel proses kontrol sayesinde sistematik bilgiler toplanır. Bu safhada, planlanan işler eğitimli kişiler tarafından yapılmalıdır.
- *Kontrol* aşaması, planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır. Kontrol et safhasında uygulamaların sonuçları değerlendirilir. Hedeflere ulaşıyorsa devam etmesi, sapmalar varsa aksiyon planları yapılması sağlanır.
- *Önlem alma* aşamasında ise planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici faaliyetler başlatılır. Önlem al-hareket geç safhasında değerlendirme sonucuna göre aksiyon planları geliştirilip gerekenlerin yapılması sağlanmalıdır.

Sürekli iyileşme döngüsünü tanımlayarak, yaşamdan örnek veriniz

SIRA SİZDE 7

DENETİM FAALİYETİ

Havaalanı işletmelerinde denetim faaliyeti sonucu elde edilen bilgilerle karar verme sürecinde yönetime katkı sağlar. Kuruluşlar bu amaçla denetim prosedürlerini, denetim planlarını hazırlar ve yayınlar. Denetçilerini seçer, eğitim ihtiyaçlarını karşılar.

Denetim prosedürü ile denetimin sınıflandırılması, planların hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesi, denetim periyodları, duyurulma şekli, **bulgu**ların kapatılması, izlenmesi ve üst yönetime raporlama tekniği detaylı olarak tanımlanır. Kalite yönetim sistemi yönetimi, yıllık denetim planını üst yönetim onayına sunar. Üst yönetim onayı sonrası *Yıllık Denetim Planı* intranette tüm çalışanlara duyurulur.

Bulgu: Denetim veya gözlem sonucu elde edilmiş, şartlara uygun olmayan ve kanıtlanabilir verilerdir.

Kuruluşlarda gerçekleştirilen denetimlerde müşteri şartları, ISO Yönetim Sistemleri şartları ile şirket prosedürleri, yönergeler, işletme el kitabı, talimatlar, SHGM ve DHMİ talimatları, ulusal mevzuat ve uluslararası havacılık dokümanları denetim gereklilikleri olarak kabul edilir. Ayrıca üst yönetimin kararı ve risk faktörleri denetim gerekliliğini etkiler.

Denetimler esas itibariyle **iç denetim** ve **dış denetim** olmak üzere iki ana kısma ayrılır. Denetim sınıflandırması kuruluştan kuruluşa farklılık arz edebilir. Genel olarak denetimin aşamaları aşağıda açıklanmıştır:

İç denetim kuruluşun kendi içindeki denetçiler tarafından yapılan denetimdir. Akredite denetleme kuruluşları tarafından belgelendirme amaçlı yapılan denetimler ise **dış denetim** olarak adlandırılır.

Denetim Planı

Kalite yönetim sistemi uygulayan işletmelerde, iyi planlanmış bir denetim programı ile tüm sahaların periyodik olarak gözden geçirilmesi sağlanır. Plan esnek olmalı, eğilim ve sapmalar belirlendiği zaman plansız denetimlerin yapılabilmesine izin vermelidir. Takip denetimleri gerekli zamanlarda düzeltici faaliyetlerin uygulandığını ve etkili olduğunu doğrulamalıdır. Genellikle işletmelerde *5 yıllık* denetim planı yapılması, yıllık periyodlarla gözden geçirilmesi önerilir. Denetim periyodunun en uzun *12 aylık* sürelerde yapılması ve denetim sonucunda kritik sahalara öncelik verilmesi sağlanmalıdır.

Denetim planı, esnek olmalı, eğilim ve sapmalar belirlendiği zaman plansız denetimlerin yapılabilmesine izin vermelidir.

DİKKAT

Denetim planında, denetimin kapsam ve amacı, ilgili yönetim sistemi şartları, tarih ve saati, denetçi ve baş denetçi adı ve soyadı, açılış ve kapanış toplantı saatleri yazılır, üst yönetim onayı ile tüm kuruluş çapında duyurulur. Denetçiler, hazırlanan plana azami ölçüde uyar, değişiklik söz konusu olursa ilgili taraf ile birlikte yeni durumu belirler.

Denetçilerin Yetkinliği

Denetçiler belirlenmiş kriterlere sahip çalışanlar arasından seçilir ve üst yönetim onayı ile atanırlar.

Denetçi atamasında aşağıda belirlenen şartlar aranır:

- Yönetim sistemleri temel eğitimlerini almış olmak,
- İç denetçi eğitimi almış olmak,
- Denetim edilecek birim ve birim prosesleri hakkında yeterli seviyede bilgi ve tecrübe sahibi olmak ve
- Denetlenen birimden bağımsız olmak.

Havaalanın Yönetiminde Denetim Alanlarının Seçimi

Havaalanı işletmeleri, emniyetli ve güvenli bir uçuş ve yer hizmetleri faaliyeti sürdürülmesinde önemli rol üstlenmiştir. Bu görevi sürekli eğitim, sistematik denetim ve gözetimler sayesinde sağlayabilmektedir. Havaalanı işletmeleri, kamu otoritesi SHGM ve DHMİ tarafından denetlenir. Bu denetim genellikle aşağıdaki alanları kapsar:

a. Organizasyonel yapı
b. Politika, hedef ve planlar
c. Doküman ve kayıtlar
d. İşletme ruhsatlandırma (AOC (Air Operator Certificate)/Operasyon Spesifikasyonları)
e. Uçuş emniyeti faaliyetleri
f. Güvenlik faaliyetleri
g. Terminal işletme faaliyetleri
h. Havaalanı hizmetlerinin performansı
i. Müşteri memnuniyet ve şikâyetleri, yapılan aksiyonlar
j. Her türlü hava koşulunda uçuş operasyonu
k. Kalibrasyon ve doğrulama faaliyetleri
l. İş ekipmanları ve emniyet teçhizatı
m. Teknik ve IT sistemlerin çalışmaları
n. Periyodik bakım ve onarım faaliyetleri
o. Uygunsuzlukların düzeltilmesi faaliyetleri
p. Tehlikeli Maddeler
q. Acil durum yönetim faaliyetleri.

İç Denetimin Gerçekleştirilmesi

Kuruluşta denetimin gerçekleşmesi için hazırlıktan, raporlama aşamasına; gerekli ise takip denetimine kadar geçen süreç aşağıda tanımlanmıştır.

Denetim Öncesi Denetçi Hazırlıkları

Denetime, planının hazırlanmasıyla başlanır. Denetimin amacı, kapsamı, gereklilikler ve standartlar belirlenir. Kalite departmanı kontrolünde birim denetçileri tarafından her bir birim için ilgili dokümanlar ve ihtiyaca bağlı olarak *iç denetim soru listesi* oluşturulur. *Kontrol listeleri* hazırlanır. Verilerin nasıl toplanacağına dair karar verilir. Veri toplama işlemi; doküman ve kayıtları inceleyerek, fiziksel incelemeler sonucu, faaliyetlerin gözlenmesiyle ve mülakat şeklinde yapılabilir.

Açılış Toplantısı

Tüm denetçiler zamanında denetim yerine ulaşır ve birim yöneticisi ile açılış toplantısı yaparak denetime başlanır. Denetime başlamadan önce, denetimin amacı, kapsamı, sü-

resi ve denetimde izlenecek yöntem izah edilir, uygunsuzlukların tanımı yapılır, gizlilik alanları belirlenir ve denetim planı açıklanır. Bir bölüm denetlenirken bölüm sorumlusu denetime katılmalıdır.

Doküman ve Kayıtların Değerlendirilmesi (Masa Başı Denetimi)

Masa başı denetiminde; öncelikle geçmiş denetimlere ait raporlarda bulunan uygunsuzluklar denetlenerek, uygun bulunanlar kapatılmalıdır. Ayrıca kayıtlar/dokümanlar incelenerek bulgular kaydedilir. Dokümanların yeterlilik açısından kontrolü kolay ulaşılabilirliği, saklanma, değişiklik ve onay durumları kontrol edilir. Kayıtların ise uygulamayı yansıtması, kolay ulaşılabilirliği ve muhafazası kontrol edilir.

Saha Gözlemi, Mülakat ve Objektif Delillerin Bulunması

Veri toplanması, objektif deliller toplama, mülakat, nesnel kanıt, gözlemler, PUKO döngüsü esasında değerlendirmeler yapılır. Saha gözlemi esnasındaki bulgular ve tespit edilen uygunsuzlukla ilgili somut deliller ve görülen başka konular mümkün olduğunca detaylı olarak soru listesi üzerine kaydedilir. Mülakata katılanların adı, verilen yanıtlar aynen kaydedilir. Bulgular ve alınan yanıtlar, mutlaka not alınır.

Analiz ve Değerlendirme

Denetimde elde edilen bulguların iyileştirme alanı, **majör/minör uygunsuzluk** veya gözlem olduğuna denetim sonrasında denetçiler karar verir. Denetçiler arasında ayrılık olması durumunda son karar verme yetkisi baş denetçinindir.

Uygunsuzlukların analiz edilerek önemli-önemsiz olarak sıralanması, bulguların ve gelişim noktalarının değerlendirilmesi, kapanış toplantısı için notlar, sorunlar ve sonuçların kaydı yapılır.

Majör (Büyük) Uygunsuzluk: Yönetim sistemi standardındaki maddelerden birinin hiç olmaması veya standarda uygun olmamasıdır. Ayrıca küçük-minör hataların bir kısmı da bir araya gelip büyük-majör uygunsuzluk oluşturabilir.

Minör (Küçük) Uygunsuzluk: Yönetim sistemi standardındaki herhangi bir maddeye veya tetkik edilen birimdeki prosedürlere aykırı bir durumun varlığıdır.

Uygunsuzluk önem derecesi, risk oluşturan ve kritik süreçleri ilgilendirenler önemli uygunsuzluklardır.

Kapanış Toplantısı ve Denetimin Tamamlanması

Birim yöneticisine, denetim bulguları hakkında açık ve net olarak bilgiler verilir. Denetimde tespit edilen gözlemler, birim yöneticisi ile mutabık kalınarak düzeltilir. Uygunsuzluklar ise **uygunsuzluk önem derecesine** göre analiz edilir. *İç denetim raporuna* yazılır, ayrıca *Düzeltici Önleyici Faaliyet (DÖF) Formu* ile ilgili departmandan uygunsuzluğun giderilmesi istenir. Birim yöneticisi ile mutabık kalınarak denetim tamamlanır.

Denetim Raporunun Hazırlanması ve Üst Yönetime Sunulması

Kalite Yönetim Sistemi kapsamında yapılan denetim raporu, denetlenen departman-süreç bazında hazırlanarak konsolide olarak üst yönetime sunulur. Denetim raporunda; denetim konuları, kapsamı, bulgular ve düzeyleri (gözlem, minör, majör ya da düşük, orta, yüksek şeklinde), iyileştirme alanları ve sonuçlar açıkça belirtilir. Denetim raporu hazırlanırken bulunan gözlem ve uygunsuzluklar açıkça tanımlanır. Tanımlamalar, sonradan yapılacak incelemelerde izlenebilecek düzeyde objektif delillerle olmalıdır.

Denetim rapor sonuçları yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında Yönetimi Gözden Geçirme (YGG) girdisi olarak ele alınır ve iyileştirme ihtiyaçları karara bağlanır. Yapılan tüm iç denetimler ile ilgili raporlar kayıt altına alınır ve belirlenen süre kadar saklanır.

Takip Denetiminin Yapılması Uygunsuzlukların Kapatılması

Denetim raporlarında yer alan uygunsuzluklar düzeltici önleyici faaliyet kapsamında takip edilir. Uygunsuzlukların kapatılması ve takip denetiminin belirlenen tarihlerde yapılması, Kalite Departmanı sorumluluğunda yürütülür. Müşteri süreçlerinde tespit edilen uygunsuzluk için, gerekirse müşteri ile mutabık kalındıktan sonra kapatılması sağlanır.

Özet

Havaalanı performansı ile ilgili temel kavramları ve havaalanı performans bileşenlerini tanımlamak

Performans değerlendirme; bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Havaalanı yönetiminde verimlilik, kârlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır. Ayrıca havaalanı yönetiminin etkileşim içinde olduğu kuruluşlardan olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) standartlarının, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC) gerekliliklerinin göz önüne alınması performans yönetimi etkinliği bakımından önem arz eder.

Havaalanı performans değerlendirme sürecini ifade etmek

Havaalanları için bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi aşağıdaki aşamaları izleyerek kurulabilir:

- Performans ölçme ve değerlendirmenin planlanması
- Performans göstergelerinin planlanması
- Uygulama ve veri raporlama
- Performans sonuçlarının analizi ve yönetim raporu hazırlanması

Havaalanı kalite yönetimi için temel kavramları ve prensipleri açıklamak

Kalite, müşteri şartlarına ilk defasında, zamanında ve her defasında uymaktır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif olarak yönetime katılımıyla çalışanlar, hizmet alanlar ve toplumun memnun edilerek başarıya ulaşılması olarak ifade edilen bir yönetim felsefesidir. Kalite yönetim sistemi ise kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu proseslerinin ve proses etkileşimlerinin tanımlanmasını organizasyon yapısının oluşturulmasını anlatır. Havaalanları için kalite yönetim Sistemi prensipleri şu şekildedir: Müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, verilere dayalı karar verme ve ilişki yönetimi.

Havaalanında kalite yönetim sistemi kurmak için çalışmaları sıralamak

Havaalanlarında kalite yönetim sistemi kurmak için yapılacak çalışmalar, sıralanan süreçleri içermelidir: Öncelikle KYS kurulması için üst yönetim kararlılığı ve onayının alınması gereklidir. Sorumlulukların tanımlanması, kapsamın belirlenmesi, kalite politikasının oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi, süreç yapısının tanımlanması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, doküman ve kayıtların neler olacağının tanımlanması, şartların belirlenmesi (Müşteri, kuruluş, standart ve ilgili mevzuat şartlarını anlatır.), ürün/hizmet sunumunun planlanması, kaynakların temini ve planlanması, uygulamaya başlama, performans değerlendirme için izleme, ölçme kriterlerinin belirlenmesi, denetim faaliyeti; risk yönetimi; düzeltici faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ile iyileştirme ve geliştirme planlarının yapılması KYS kurmak için gerekli adımlardır.

Kendimizi Sınayalım

1. "En basit anlamıyla verimliliğin ölçülmesi" şeklinde ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a. Performans
b. Motivasyon
c. Strateji
d. Misyon
e. Vizyon

2. Bireysel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme **sırasıyla** hangi departmanların **ana** görevlerindendir?

a. Kalite-İnsan Kaynakları
b. İnsan Kaynakları-Kalite
c. İnsan Kaynakları-Operasyon
d. İnsan Kaynakları-Finans
e. İnsan Kaynakları-Ticaret

3. "Süreçlerin planlanmasından, uygulanması, kontrol edilmesi ve iyileştirme kararlarının alındığı yönetim fonksiyonlarının kullanıldığı bir zinciri kapsar." ifadesini aşağıdakilerden hangisi anlatır?

a. Performans göstergeleri
b. Performans sistemi
c. Motivasyon
d. Performans artırma
e. Performans değerlendirme

4. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı yönetimi performans göstergelerinden biri **değildir?**

a. Havaalanı hizmetleri kaynaklı uçak gecikme performansı
b. Check-in süresi performansı
c. Müşteri memnuniyet oranı
d. Karbon salınımı miktarı
e. Uçak lastiği kullanım süresi

5. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme yöntemlerinden biri **değildir?**

a. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Tekniği
b. Kalite Yönetim Sistemi (ISO9001)
c. İyi Uygulamalardan Örnek Alma-Benchmarking
d. Balans Skor Kart- Dengeli Sonuçlar Modeli
e. Avrupa Mükemmellik Modeli – EFQM

6. "Alt birimleri ile uyumlu çalışma kabiliyetinde olan yapılardır." tanımı aşağıdakilerden hangisine aittir?

a. Süreç
b. Sistem
c. Kalite
d. Yönetim
e. Hiçbiri

7. Kalite Yönetim Sistemi prensipleri, aşağıdaki standartların hangisi ile tanımlanmaktadır?

a. ISO 9001
b. ISO 9011
c. ISO 9004
d. ISO 31000
e. ISO 14001

8. Aşağıdakilerden hangisi ISO 9001:2015 versiyonu **temel** şartlarından biri **değildir?**

a. Liderlik
b. Planlama
c. Performans değerlendirme
d. İyileştirme
e. Tasarım

9. "Şirket vizyon ve misyonunu destekleyen, şirket amacına ve Yönetim Sistemleri şartlarına, ulusal ve uluslararası kurallara uygun; müşteri memnuniyetini, süreç yönetimini ve sistem yaklaşımını temel prensip alan, tüm çalışanları kapsayan, çevresel etkileri ve mevzuat uyumunu benimseyen nitelikteki üst yönetim söylemi ve taahhüdüdür." tanımını aşağıdakilerden hangisi **en iyi** açıklar?

a. Kalite politikası
b. Şirket hedefleri
c. Performans yönetimi
d. Kalite uyumu
e. Çevre Yönetim Sistemi

10. "Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etkileme potansiyeli olan olaylar" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a. Bulgu
b. Uygunsuzluk
c. Risk
d. İhlal
e. İhmal

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Performans Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Performans Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Performans Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Performans Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Performans Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Kalite Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Kalite Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Kalite Yönetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Kalite Yönetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarında Kalite Yönetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Performans değerlendirme yönetim için önemli bir kontrol ve karar verme mekanizmasıdır. Zira faaliyetlerin belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığını belirlemeyi sağlar. Stratejilerin tüm organizasyon çapında yayılması, hedeflerin stratejiler ile uyumlu hale getirilmesi ve uzun dönemli hedef ve stratejilerin bütçeye bağlanmasını sağlar. Sunulan hizmet kalitesi hakkında bilgi sağlar. İşletmenin en başarılı göstergeleri ile güçlenmesini sağlar, zayıf alanların ise geliştirilmesine fırsat doğar.

Sıra Sizde 2

Havaalanı yönetiminde verimlilik, kârlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır. Ayrıca Havaalanı Yönetiminin etkileşim içinde olduğu kuruluşlardan olan IATA standartlarının, ICAO ve ECAC gerekliliklerinin göz önüne alınması performans yönetimi etkinliği bakımından önem arz eder.

Sıra Sizde 3

Performans değerlendirme sürecinde "performans göstergelerinin planlanması" aşamasındaki faaliyet şu şekildedir:

- Kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve set edilmesi,
- Kilit performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi,
- Her sürece dair performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Ölçüm yönteminin belirlenmesi ve
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesidir.

Sıra Sizde 4

Kuruluşta her işin girdilerinin ne olacağı, nasıl arzu edilen çıktıya dönüştürüleceği, işin sahibinin kim olacağı, kontrol noktalarının ne olduğu tanımlanır. Her bir sürecin çıktısı başka bir sürecin girdisi olabilir. Bu bakış açısıyla süreçler arası alışveriş, ilgililik tanımlanmalıdır. Beraber iş yapma, bilgi alışverişi, kaynak kullanımı, iş bitim ya da teslim zamanlaması süreç etkileşimlerini tarifler.

Sıra Sizde 5

Havaalanı müşterileri yolcular, yolcu yakınları, havacılık işletmeleri (kurumsal müşteri) ve çalışanlardır. Müşteriler ile anket yaparak, öneri, şikâyet sistemi kurarak, toplantılar yaparak, çeşitli görüşmeler yaparak kısaca erişim imkânları sunarak anlaşılabilir.

Müşteri beklentilerine duyarlılık göstererek, açık iletişim kurarak, şikâyetlerine çözüm bularak, sunulan hizmetleri müşteri şartlarına göre tasarlayarak memnuniyet artırılabilir.

Sıra Sizde 6

Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etkileme potansiyeli olan olaylar risk olarak tanımlanır. KRY yararlarını kısaca kuruluşu ve müşterilerini olumsuz etkileyebilecek potansiyel tehditleri tanımlayarak ortaya çıkabilecek durumlara duyarlı olmak, riskleri fırsatlara dönüştürmek, belirsizlikleri şirket stratejileri ile uyumlu hale getirmek şeklinde belirtebiliriz.

Sıra Sizde 7

Sürekli iyileştirme PUKO (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsü ile sağlanır. Döngünün ilk adımı planlama aşamasıdır. Bu aşamada işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlanan işin hedeflere uygun çıkması ve en son aşamada yapılacak işlerin azalması için ilk aşama oldukça önemlidir. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda hayata uygulanmasıdır. Uygulama sonuçları hakkında istatistiksel proses kontrol sayesinde sistematik bilgiler toplanır. Planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici faaliyetler başlatılır. Bu döngü sürekli bir proses haline getirilerek çevirim kendiliğinden devam eder.

Yararlanılan Kaynaklar

Akın, B. (1989). **Kalite Geliştirme ve Sürekli Gelişim**, Kalite, Sayı:4, Mart/Nisan.

Apan, A. (2008). **Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi**, Türk İdare Dergisi, Yıl: 80, Eylül, Sayı: 460.

European Comission. (2006). **Concerning The Rights of Disabled Persons and Persons with Reduced Mobility When Travelling by Air**, Regulation (EC) No 1107/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006.

Graham F., J. Fry and Humphreys, I. **An International Survey of Performance Measurement in Airports,** Open University Business School Working Paper 1/4, Open University, Milton Keynes.

Güner, M. F., Memiş, M. Ü. (2007). **Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.

ISO. (2015). **ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements (ISO 9001:2015 Kalite Yönetimi Sistemi Kılavuzu),** http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=620857 , 14.11.2015.

ISO. (2015). **Management System Standards (Yönetim Sistemi Standartları,** http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm 16.12.2015

Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, 13.Baskı, İstanbul: Beta.

Kovancı, A. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi TKY**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kuyucak, F. (2001). **Havaalanlarında Performans Analizi İçin Bir Model Önerisi ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Öğüt, A, Kaplan, M. (2011). **Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.30.

Özer, M. A. (2009). **Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi,** Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Sayıştay Dergisi, Sayı.73.

Park J., Jung, S. (2011). **Transfer Passengers' Perceptions of Airport Service Quality: A Case Study of Incheon International Airport,** International Business Research Vol. 4, No. 3; July.

SHGM. (2003). **Sivil Havacılıkta Kalite Yönetim Sistemi ve Standardizasyonu**, **(SHT 121.23).**

Soylu K., Soylu, F. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, İstanbul: Beyaz Yayınları.

--- (2010). **Motivasyon ve Performans Nedir?** http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267, Yayınlanma zamanı: 31.10.2010. Erişim tarihi: 09.11.2015.

7

Amaçlarımız

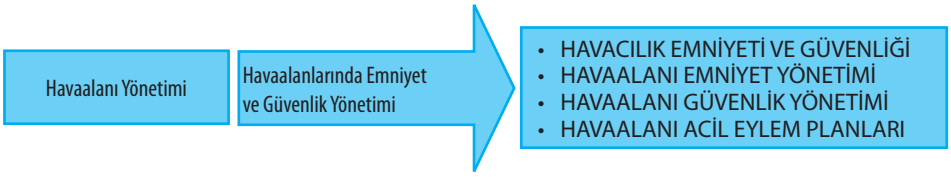
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Havacılık emniyeti ve güvenliğini sorgulayabilecek,
- Havaalanı emniyet yönetimi süreci ve aşamalarını açıklayabilecek,
- Havaalanı güvenliği tehditleri ve önlemlerini tanımlayabilecek,
- Acil eylem planlarının gerekliliğini değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Havacılık Emniyeti
- Havacılık Güvenliği
- Havaalanı Emniyet Yönetim Sistemi
- Risk
- Havaalanı Emniyet Risk Yönetimi
- Havaalanı Güvenlik Tehditleri
- Havaalanı Güvenlik Önlemleri
- Acil Eylem Planları

İçindekiler



Havaalanlarında Emniyet ve Güvenlik Yönetimi

HAVACILIK EMNİYETİ VE GÜVENLİĞİ

Oldukça karmaşık olan hava taşımacılığı çevresinde, yolcular A noktasından B noktasına hızlı bir şekilde ulaşmak için biletlerini alırlar. Aynı zamanda araçlarını yakına park etmek, seyahat sigortası, uçuşta ikram seçimi yapmak gibi beklentileri vardır. Ayrıca yolcular bağlantılı uçuşları için bilgi almak ve yönlendirme desteğine ihtiyaç duyarlar. Yolcuların uçuşları ile ilgili hizmetleri aldıkları, uçuşlarını emniyetli, güvenli, düşük maliyetli, zamanında ve diğer beklentilerini karşılayarak tamamladıkları merkezi yapı havaalanlarıdır. Yolcuların uçuş öncesi beklentileri arasında emniyet ve güvenlikleri açısından riskleri değerlendirmeleri öncelikli değildir. Bu değerlendirmeleri yapması gereken ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri, havaalanı emniyet ve güvenlik yönetimleri, havayolu ve yer hizmetleri emniyet ve güvenlik yönetimleri, operasyonel personel, güvenlik birimleri vb. kurum ve kişilerdir.

Havacılık olay ve kazaları bir tek nedenden kaynaklanmaz. Hatalar zinciri söz konusudur.

1977 Mart ayında İspanya'nın Tenerife adasındaki Los Rodeos havalimanında iki Boeing 747 uçağı pistte çarpışmış ve 583 kişi hayatını kaybetmiştir. Havacılık olay ve kazaları bir tek nedenden gerçekleşmez. Genelde emniyet ve güvenlik standartlarının yüksek olduğu havacılık sisteminde hataların art arda gelmesi bir başka deyişle 'hatalar zinciri' nedeniyle kazalar olur. Tenerife kazasının başlangıcı ise bir yolcunun başka bir havalimanında bomba ihbarı yapması üzerine verilen güvenlik alarmı nedeniyle uçuşların Tenerife'ye yönlendirilmesine dayanmaktadır. Yoğun hava trafiği, düşük görüş şartları ve iletişim problemlerinin eklenmesiyle bu facia yaşanmıştır. Kazanın başlangıcı bir güvenlik olayı ile olmuş, daha sonra uçuş emniyeti açısından yaşanabilecek en kötü durum tecrübe edilmiştir.

Sivil havacılık için var olan ve yeni ortaya çıkan tehditler günümüzde havacılık çevresi için kaygı yaratmaktadır. Tehlike yaratacak risk unsurlarının kabinde taşınması gibi ölümcül tehditler, hava seyrüsefer sistemlerine olan siber tehditler, taşınabilir hava savunma silahları gibi tehditler küresel anlamda hava taşımacılığını tehdit etmektedir. Ulaşım güvenliği fiziksel altyapılar, ekonomik gelişme, araç koruma, yolcuların, personelin ve operatörlerin korunması ile etkileşmektedir. 11 Eylül (2001) ve Madrid metro (2004) saldırılarından sonra dünyada ulusal ve uluslararası anlamda zorunluluk olmuş ve güvenlik öncelikli hale gelmiştir. Bu yüzden, bir noktadan bir noktaya ulaşmaya çalışırken, güvenlik unsuru özellikle hava taşımacılığı açısından seyahat dinamiklerimizi etkilemektedir. Ulaştırma güvenliği fizyolojik ve psikolojik problemler anlamında bireyler ve kurban aileler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. 11 Eylül'den sonra ICAO, tüm üye ülkelerin benzer güvenlik standartlarında olması için hem finansal hem de insan kaynağı açısından

birlikte hareket etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece hep birlikte güvenlik tehditlerini önlemek için önlemler uygulanabilir. Havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetimi faaliyetlerinin geliştirilmesi ile bu olumsuzluklar azaltılabilir.

Emniyet (safety) ve güvenlik (security) kavramları günlük hayatımızda birbirinin yerine kullanılsa da havacılık operasyonel çevresinde farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu yüzden ünitenizde öncelikle emniyet ve güvenlik kavramlarının ele alınması yerinde olacaktır. Bu iki kavramın farklarının bilinmesi ileriki konuların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Emniyet ve Güvenlik Kavramları

Emniyet riskin en aza indirildiği durumdur.

Emniyet ve güvenlik konuları teknik açıdan tam olarak birbirlerinin yerine geçebilecek konular değildir. *Emniyet* genel olarak bir kaza tehdidine karşı alınan önlemlere işaret eder. *Güvenlik* ise düşmanlık ya da kötü niyet motivasyonundan kaynaklanan tehditlere karşı korunmaya işaret eder. Ekonomik açıdan ise hem emniyet hem de güvenlik çok önemlidir. İkisi de riskin kontrol edilmesiyle ilgilidir. Havaalanı güvenliği yolcular için risklerin azaltılmasını zorunlu kılmaktadır.

Emniyet profesyonelleri için ise emniyet kelimesi sistemde devamlı olarak risk ölçme, değerlendirme ve geribildirim anlamına gelir. Eylem olarak ise aktifliği temsil etmektedir.

Emniyet tanımını seyahat açısından değerlendirdiğimizde, en temel anlamda herhangi bir zarar görmeden ve yaralanmadan varmak istediğimiz yere ulaşmamızdır. Mantıklı bir şekilde, az da olsa seyahatimiz sırasında biraz risk olduğunu kabul ederiz. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak seyahatimiz sırasında yaralanma ya da ölme olasılığımız olduğunu biliriz. Ancak genellikle bu konu üzerinde durmaz; seyahatimizdeki zaman, konfor gibi beklentilerimize yoğunlaşırız.

11 Eylül saldırılarını hem emniyet hem de güvenlik kavramlarını daha iyi anlamak için değerlendirebiliriz. Uçuş emniyeti açısından en önemli olan aktör pilotlar yani uçuş ekibidir. Güvenliğimizi tehdit eden en önemli aktör ise teröristtir. 11 Eylül saldırılarındaki uçakların uçuş ekibi, havaalanı güvenlik önlemlerinden fark edilmeden geçerek amaçlarını gerçekleştirmek için uçakların kontrolünü ele geçirmişlerdir. En önemli emniyet aktörünün yerine geçerek, olabilecek en kötü senaryoyu gerçeğe dönüştürmüşlerdir. Bu saldırılarda emniyet ve güvenlik dinamiklerinin nasıl birbirleri ile etkileştiklerini görebiliriz.

Emniyet ve güvenlik arasında karakter açısından farklılık vardır. Emniyet faydalarının değerlendirilmesi büyük oranda, kaza olasılıkları ve istatistiklerinin anlaşılmasına bağlıdır. Güvenliğin faydalarını ölçmek ise çok daha zordur çünkü düşmanca bir hareket tehdidini tahmin etmemiz kolay değildir. Bu hareket bir uçağın patlatılması olabilir. Sonuç olarak sadece bir uçağın ve donanımların kaybı değil aynı zamanda çok sayıda insan ve yetişmiş uzman personelin kaybı anlamına gelir. Emniyet, uçuş operasyonunun içerisinde yer alan aksaklıklara ve dinamiklere işaret eder. Söz gelimi uykusuz ve yorgun bir pilotun hata yaparak uçuş operasyonunu riske sokabilme ihtimali emniyet kavramı ile ilgilidir. Diğer taraftan uçağa bomba konulduğunun ihbarı ise güvenliği ilgilendiren bir durumdur. Genellikle dış kaynaklı olan güvenlik tehditleri uçuş emniyetini de etkileyecektir.

Havaalanı operasyonlarında risk vardır ve kabul edilebilir düzeye çekilerek yönetilmesi gereklidir.

ICAO'nun tanımına göre emniyet, insanlara ya da varlıklarına zarar verebilecek risklerin devamlı bir şekilde tehlike tanımlama ve risk yönetimi ile kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi ve muhafaza edilmesidir. Bu anlamda riskin sıfır olabileceği düşünülmemekte ve yönetilebileceği anlaşılmaktadır.

Emniyet ve güvenlik yönetiminde sıklıkla kullanılan kavramlar arasında *risk, tehlike*-tehdit kavramları vardır. Risk kavramı, istenmeyen olayların olma olasılığı ve beklenen kayıpların ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda olayın gerçekleşme olasılığı ve şiddeti önem kazanır. Risk olasılık ve şiddetin çarpımı ile hesaplanır. Söz gelimi, apron-

da bir uçağın pervanesine bir personelin kapılması olasılığı ve şiddetini ele aldığımızda, olasılık düşük, ancak gerçekleşme durumunda şiddeti ölümcüldür. Bu yüzden yüksek risk derecesine sahiptir. Bu yüzden böyle bir olayın yaşanmaması için her türlü önlemin alınması gerekir.

ICAO'ya göre risk, olasılık ve şiddet açısından ölçülen, belirli bir işlevi yerine getirme yapabilirliğinin azalmasına, materyalin kaybedilmesine, donanım ya da yapıların hasar görmesine ve personelin yaralanmasına neden olma olasılığıdır.

ICAO, tehlikeyi (hazard) ise belirli bir işlevi yerine getirme yapabilirliğinin azalmasına, materyalin kaybedilmesine, donanım ya da yapıların hasar görmesine ve personelin yaralanmasına neden olma potansiyeline sahip koşul, nesne ya da faaliyet olarak tanımlamaktadır. Amerikan Federal Havacılık Dairesi FAA tehlikeyi çevreye hasar verebilecek, bina, donanım, sistem kaybına neden olabilecek, insanların ölümü ve yaralanması ya da hasta olmasına neden olabilecek var olan ya da potansiyel herhangi bir koşul şeklinde tanımlar.

Tehlike ve risk kavramlarını şu şekilde örneklendirebiliriz:

- Piste tam dik bir açıyla 15 knot'lık bir şiddette esen yan rüzgâr iyi bir tehlike örneğidir. Çoğu kategorideki uçak için bu rüzgâr, şiddet ve yön olarak iniş ve kalkış performansını olumsuz etkileyebilecek bir etkendir.
- Paralel pistlerden hem kalkan hem de inen uçakların bu yan rüzgârdan etkilenme olasılığı ise iyi bir risk örneğidir. Uçaklar birbirlerinin iniş ve kalkış hatlarına tehlikeli bir şekilde yaklaşma olasılığına sahiptir. Böylesi bir yakın geçme havaalanı ve trafik operasyonları için çok kötü sonuçlar doğurabilir.

Havaalanı ve çevresindeki operasyonlar risk ve tehlikelerin emniyet ve güvenlik açısından başarılı bir şekilde ele alınabilmesi için sistemli bir yaklaşım benimsenmelidir.

Havacılıkta emniyet ve güvenlik kavramlarının farkını tartışınız.

SIRA SİZDE 1

Emniyet ve Güvenlik Kültürü

Havaalanı operasyonel personelinin sahip olduğu kültür, tüm tutum, davranış ve inançlarını emniyet ve güvenlik paydasında birleştirecek şekilde olmalıdır. Ancak insanların davranışlarını ve tutumlarını değiştirmek hiç kolay değildir. Örgütsel olarak pozitif **emniyet ve güvenlik kültürü**nün yaratılması için çaba gösterilmelidir. Bu sayede insanlar proaktif bir yaklaşımla en üst kademeden en alt kademeye kadar ortak emniyet ve güvenlik davranışlarını ve tutumlarını benimserler. Bu sayede olay ve kazalar daha gerçekleşmeden, çalışanlar tarafından fark edilerek önlenebilir. Söz gelimi, güvenlik kültürüne sahip havaalanı personeli her gün işine gelirken aynı güvenlik kontrollerinden geçtiğinde rahatsızlık duymaz. Öneminin ve gerekliliğinin farkındadır ve aksine, görevlilere yardımcı olur. Kültür, emniyet ve güvenlik yönetimi faaliyetlerinde çok önemli bir yere sahiptir.

Emniyet ve güvenlik kültürü, tüm operasyonlarda emniyetin ve güvenliğin birincil önceliğe sahip olduğunun benimsenmesidir.

İnsan Faktörleri

Emniyet ve güvenlik uygulamalarında insan faktörleri çok etkilidir. İnsan faktörleri, insanların sınırlılıkları, becerileri ve ihtiyaçlarıyla uygun olarak sistemlerin, çevrenin, örgütlerin, ürünlerin, işlerin, görevlerin planlanması, tasarımı ve değerlendirilmesiyle bir sistemdeki insan performansını en uygun düzeye getirmeyi amaçlayan bir disiplindir. Havacılık olay ve kazalarında **insan hatası** önemli bir yere sahiptir.

Havacılık olay ve kazalarında **insan hatası** ana etkendir.

Havaalanı emniyet ve güvenlik yönetimi faaliyetlerinin performansı insan faktörlerine bağlıdır. İnsan hatası nedeniyle uçaklar havaalanında çarpışabilir. Acil eylem planları (AEP) uygulamaları da tamamen insan faktörlerine bağlıdır. Güvenlik personelinin performansı da kanunsuz girişimleri engellemek için çok önemlidir. Söz gelimi el bagajları-

nın taranması sırasında tehlikeli maddeler gözden kaçabilir. Havaalanı personeli iş tatmini ve motivasyon açısından uygun düzeyde olursa beklenen çalışma performansını ortaya koyabilir.

İnsan faktörleri açısından havaalanı operasyonel ve güvenlik personeli bilinçlendirilmelidir. İş performanslarını geliştirecek ve uygun düzeyde tutacak uygulamalar için çaba sarf edilmelidir. Böylece insan hatası azaltılabilir ve emniyet ve güvenlik açısından faydalar sağlanabilir.

Öte yandan insan faktörleri açısından bilinçli olmak saldırganların eylemlerini tahmin etmek ve saldırılar ile başa çıkmak açısından da gereklidir. Böylelikle, teröristleri kötü niyetli eylemleri için motive eden süreçler ve planlamaları daha iyi anlaşılabilir.

Havaalanı Emniyet ve Güvenlik Yönetimi

Havaalanı olay ve kazalarını engellemek için sistemli şeklide emniyet ve güvenlik yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

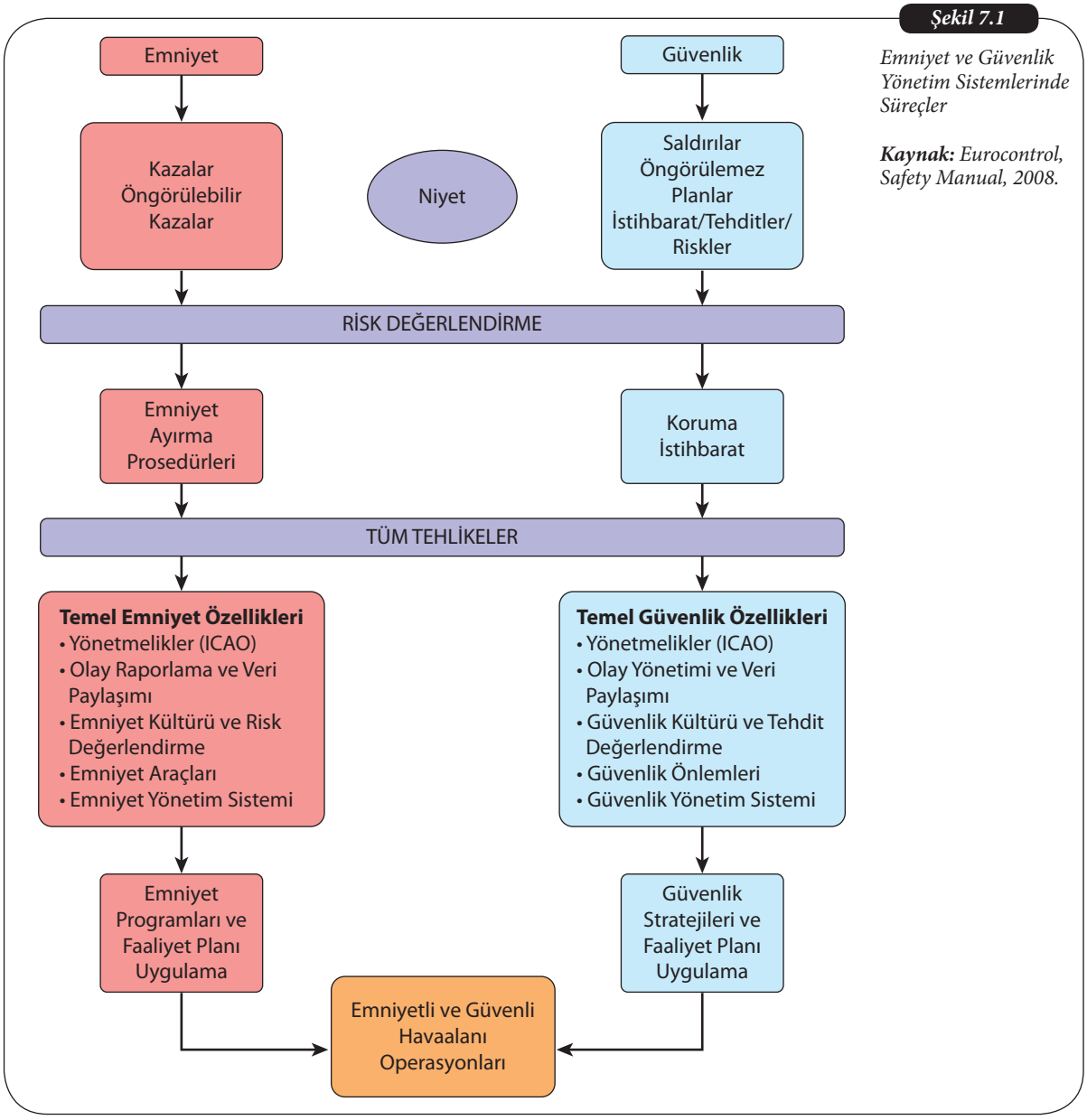
Havaalanı operasyonlarında emniyetli ve güvenli bir performans için tüm kaynaklar bir araya getirilerek sistemli bir şekilde riskler ve tehditler yönetilmelidir. Bu amaçla havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetimi yapılanmalarının oluşturulması gerekmektedir. Ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri bu yönetim yapılarının kurularak işletilmesini zorunlu tutmaktadır. ICAO Annex 19 (Doc 9859) Emniyet Yönetim Sistemi ve Doc 8937 ise Güvenlik Yönetim Sistemi için temel tavsiye ve yeterlilikleri ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki Şekil 7.1'de Emniyet Yönetim Sistemi ve Güvenlik Yönetim Sistemlerinin süreçleri genel olarak verilmektedir. Şekilde iki sistemin benzer ve farklı yönleri görülebilir. İki sistemde de gelecekte olabilecek olay ve kazaların tahmin edilmesi ve yönetilmesi için bir yaklaşım benimsenmiştir.

Emniyet ve güvenlikle ilgili değerlendirmeler yapabilmenin olmazsa olmazı veri toplamaktır. Havaalanı ile ilgili raporların bir araya getirilerek istatistiki yöntemlerle analiz edilmesiyle gelecekte olabilecek olay ve kazalar ya da güvenlik açıkları belirlenebilir. Bu sayede faaliyet planları benimsenerek etkin bir yönetim sağlanabilir.

SIRA SİZDE 2

Havaalanı emniyet ve güvenlik yönetiminde en çok neye ihtiyaç vardır? Açıklayınız.



Şekil 7.1

Emniyet ve Güvenlik Yönetim Sistemlerinde Süreçler

Kaynak: *Eurocontrol, Safety Manual, 2008.*

HAVAALANI EMNİYET YÖNETİMİ

Emniyet yönetiminde, geçmiş tecrübelerden yola çıkarak günümüzde ve gelecekteki operasyonlar için proaktif bir yaklaşımla hareket edilir.

Havaalanı sistemindeki aktörlerin en temel görevi, uçuş operasyonlarında emniyeti sağlamaktır. Nitelikli insan kaynağı sayesinde uçuş operasyonlarında uygun emniyet düzeyi sağlanmaktadır. Aynı zamanda yüksek hizmet kalitesi ile yolcuların uçuşlarının her safhasında kendilerini emniyette hissederek yolculuklarından beklentilerini rahatça elde etmelerini sağlamaktır.

Emniyet sadece olan olay-kazalarla değil aynı zamanda gelecekteki uçuş operasyonları için de emniyetli koşulların sağlanması olarak etkin bir şekilde tanımlanabilmektedir.

Havacılık çevresindeki dinamik ve örgütsel gelişmeler dikkate alınarak bir havaalanı hizmet sağlayıcısı olarak her işletmeci, emniyet üzerine etkin, proaktif ve sistematik bir şekilde odaklanmalıdır. Bu ise Emniyet Yönetim Sisteminin (EYS) oluşturulması ve doğru bir şekilde uygulanması ile sağlanabilir. Emniyet Yönetim Sisteminin genel amacı, daha

emniyetli bir havacılık ve havaalanı çevresi sağlamaktır. Emniyet Yönetimi sisteminin faydaları şu şeklide sıralanabilir:

- Kazaların direkt ve endirekt maliyetlerinin azaltılması,
- Çalışanların moralinin ve üretkenliğinin artması,
- İyi bir emniyet geçmişi-emniyetli operasyonlar,
- Emniyet ihtiyaçlarının mantıklı bir şekilde özelleştirilmesi,
- Emniyet için yasal sorumluluklara uyumluluk,
- Kaynakların etkin kullanımı,
- Operasyonel kesinti ve olay inceleme maliyetlerinden kaçınma ve
- Operasyonel süreçlerde devamlı gelişme.

Havaalanı operasyonları ulusal hava sahamızın bir parçası olarak bu amaca hizmet etmektedir. Bu amacın kapsamında hava trafik kontrol ve seyrüsefer hizmetleri, havayolları, yer hizmetleri işletmecileri, prosedür ve standartları, yeni ve modifiyeli donanım (yazılım ve donanım) ve ilgili insan kaynağı etkileşimleri yer almaktadır. Emniyet yönetim sistemi, ulusal hava sahamızdaki tüm hizmet sağlayıcıları ve ilgili paydaşlarla çapraz uygulamalı bir *Emniyet Risk Yönetimi (ERY)* oluşturmaya çalışmaktadır.

Emniyet yönetim sistemi, emniyet kararlarının daha çok paylaşılmasına yardım ederek, dolayısıyla zamanın ve kaynakların etkin kullanımı açısından katkı sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, emniyet yönetim sistemi emniyet verilerini toplama ve analiz etmek için süreçleri; emniyet görüşlerinin bir araya getirilmesini, denetimleri ve değerlendirmeleri; havaalanı olaylarının incelenmesini; emniyeti güvence altına almak için devamlı olarak verilerin izlenmesini kapsamaktadır.

Emniyet yönetim sistemi, havacılık çevresindeki tecrübelerden, alınan derslerden, gelişen teknolojiden, yeni emniyet yönetimi araç ve konseptlerinden, gelişen havacılık operasyonlarından ve risk yönetimi için geliştirilen tekniklerden yararlanılarak evrimleşmeye devam etmektedir.

Emniyet yönetim sistemi çıktıları emniyet risk değerlendirmesi, emniyet verisi, emniyet güvencesi ve değerlendirme raporlarını kapsar. Bu çıktılarla emniyette amaçlanan etkinin gerçekleştirilmesi için karar alma desteği ve dokümantasyon sağlar. Aynı zamanda havaalanı hizmetleri için emniyetin tanımlanması, öncelikleri ve uygulanması için gelişme sağlar

Emniyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri

Emniyet Yönetim Sisteminin en önemli bileşeni Emniyet Risk Yönetimidir.

Emniyet yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşması için alt bileşenlerinin dikkatli bir şekilde uygulanması gereklidir. **Emniyet yönetim sistemi**nin dört bileşeni vardır. Bunlar:

- Emniyet politikası,
- Emniyet risk yönetimi,
- Emniyeti güvence altına alma ve
- Emniyetin teşvik edilmesidir.

Emniyet yönetiminin bu dört bileşeni ve ana işlevleri Şekil 7.2'de görülebilir.



Şekil 7.2

Emniyet Yönetim Siteminin Bileşenleri

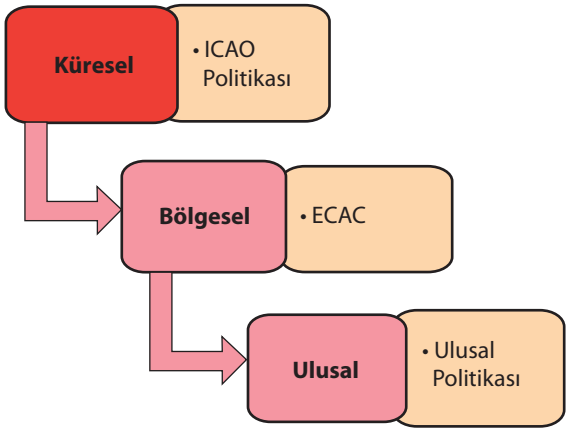
Kaynak: *ICAO, Doc 9859, 2013*

Emniyet Politikası

Yönetim tipi ne olursa olsun örgütsel amaçlara ulaşmak için öncelikle politikaların, prosedürlerin ve örgütsel yapıların tanımlanması gerekir. Bir emniyet yönetim sisteminin sorumluluklarını, otoritesini, hesap verilebilirliklerini ve beklentilerini detaylı bir şekilde tanımlayan politika ve prosedürlerini yerleştirmesine ihtiyaç vardır. En önemlisi de emniyet, örgüt için ana değer olmalıdır.

Emniyet yönetim sistemi yalnızca, organizasyon için bir **Emniyet Politikası** geliştirildiğinde ve paylaşıldığında etkin olabilir. Politika oluşturma, üst yönetimin emniyete olan bağlılığını açıkça belirtmelidir. Emniyet politikası, başarılı bir emniyet yönetimi sistemi uygulaması için zorunlu prosedürleri tanımlayacak ve örgütsel yapının içine entegre olabilecek emniyet yönetimi prensiplerine işaret etmelidir.

Emniyet politikası ile üst yönetimin emniyete olan bağlılığı belirtilir.



Şekil 7.3

Küresel, Bölgesel ve Ulusal Boyutta Emniyet Politikası

Kaynak: *Eurocontrol, Safety Manual, 2008*

Şekil 7.3'te de görüldüğü gibi emniyet politikaları öncelikle küresel otorite tarafından belirlenir. Bu politikalara bölgesel ve ulusal otoriteler kendi içlerinde çevresel operasyonel gereksinimleri de dikkate alarak uyum sağlarlar.

Bu kapsamda emniyet yönetim sistemi faaliyetleri içinde riskin nasıl yönetileceği ve örgütsel amaçlarla nasıl ilişkilendirileceğinin açıkça belirlenmesi yerinde olacaktır. Örgütün ticari hedefleri varsa, EYS faaliyetleri bu anlamda da fayda sağlayacak şekilde prosedürlerle belirlenebilir. Politikalar örgütün vizyon ve misyonları ile birebir uyumlu olmalıdır.

Örgüt içerisinde roller, sorumluluklar ve ilişkiler açısından üst düzeyde emniyetin sağlanması birinci öncelik olarak değerlendirilmelidir. Emniyet yönetim sistemi, bu sorumluluğun tüm paydaşlar ile paylaşılmasını sağlamalıdır. Roller, sorumluluklar ve ilişkiler emniyetli operasyonlar için tanımlanmalıdır.

Üst yönetimin katılımı EYS'nin başarısında büyük rol oynar. Emniyet faaliyetlerinde üst yönetimin personel ve materyal olarak katılımı başarı için anahtar faktördür. Emniyet için roller, sorumluluklar ve ilişkilerin üst yönetimden en alt kademeye kadar benzer önemle paylaşılması gerekir.

Bir örnek vermek gerekirse Anadolu Havaalanı emniyet politikası "havacılıkta emniyetin her personelin sorumluluğunda olduğu" ilkesi, yönetimin en üst kademesinden, çalışanların en alt kademesine kadar eğitim, uygulama ve tatbikatlarla benimsetilecektir" şeklindedir. Böylece, emniyet yönetim sisteminin personelin motivasyonunu artırmada olumlu bir araç olarak kullanılmasının planlandığı mesajı verilmektedir.

Emniyet politikalarının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Emniyet politikası, üst yönetimin tüm çalışanlarla paylaştığı yazılı bir dokümandır.
- Kolay hatırlanabilir olmalıdır.
- Açık ve anlamlı olmalıdır.
- Üst yönetimin bağlılığını göstermelidir.
- Örgüte emniyetin kattığı değeri tanımalıdır.
- Formal bir dil kullanmalıdır.
- Düzenlemelere uyumlu olunduğunu göstermelidir.
- Diğer politika ve diğer partilerle uyumlu olmalıdır.
- Politikanın yazılması işin sadece bir kısmıdır, önemli olan herkese ulaştırılması ve anlaşılmasının sağlanmasıdır.
- Yayımlama-lansman gerçekleştirilir.
- Üst yönetim arkasında olmalı-sunularda kullanılmalıdır.
- Eğitimlerde kullanılmalıdır.
- Güncellenmelidir.
- Faaliyetlerle desteklenmelidir.

Emniyet Risk Yönetimi

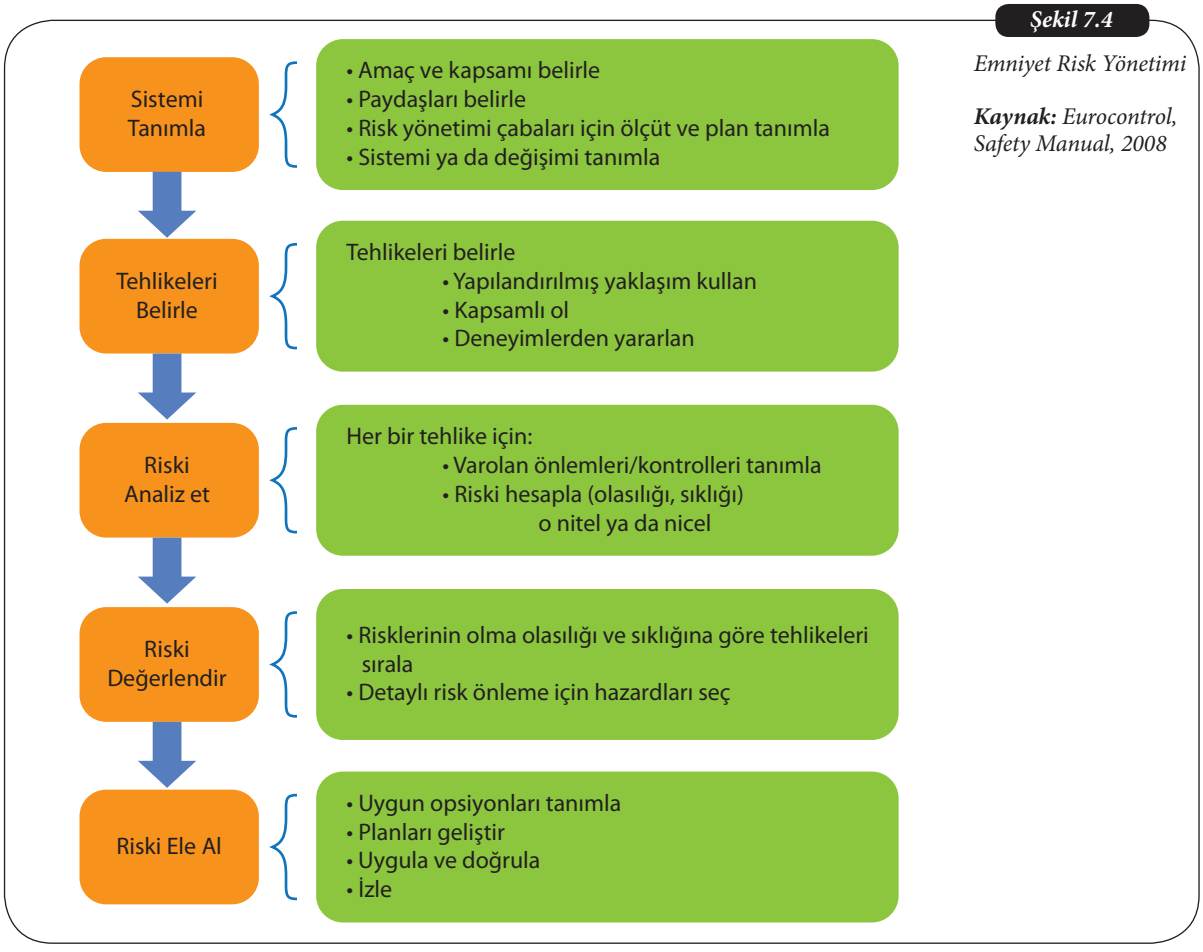
Emniyet risk yönetiminde amaç risklerin kabul edilebilir düzeylere çekilmesidir.

Riskin kabul edilebilir düzeylere çekilebilmesi için, formal bir şekilde risk tanımlama ve yönetimine ihtiyaç vardır. İyi tasarlanmış bir risk yönetim sistemi, bölümlere ve personele göre operasyonel süreçleri tanımlar, anahtar performans göstergelerini belirler ve düzenli olarak ölçer, metodolojik olarak riski değerlendirir, risk azaltıcı uygulamalar yapar.

Risk yönetimi faaliyetleri ile birlikte, tüm operasyonel süreçlerin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekir. Bunun için de operasyonel bilgi çok önemlidir. Sistemdeki örgütsel yapılar, süreçler, prosedürler, insanlar, donanım ve tesisler örgütün misyonunu sağlamada kullanılır. Sistemdeki tehlikelerin tanımlanması ve risk analizlerinin gerçekleştirilmesi sistemdeki donanım, yazılım ve çevreninin insan faktörü ile en iyi şekilde etkileşimi ile gerçekleştirilebilir.

Emniyet risk yönetiminde tehlike (hazard) analizi gerçekleştirilir. Süreçler iyi bir şekilde anlaşıldığında, sistemdeki operasyonel çevredeki tehditler belirlenebilir, kayıt altına alınabilir ve kontrol edilebilir. Tehlikeler belirlendikten sonra hangilerinin önemli ve öncelikli olduğunun belirlenmesi gerekir.

Şekil 7.4'te bir emniyet risk yönetim modeline yer verilmiştir.



Şekil 7.4

Emniyet Risk Yönetimi

Kaynak: *Eurocontrol, Safety Manual, 2008*

Şekil 7.4'te görüldüğü gibi, emniyet risk yönetiminde öncelikle sistemin amaç ve kapsamının belirlenmesi, etkin olan paydaşların ortaya konması ile faaliyetlerdeki ölçütlerin belirlenmesi ve sistemi, sistemdeki değişimin tanımlanması amaçlanır. Ardından tehlikelerin belirlenmesi için yapılandırılmış bir süreç kullanılmalıdır. Kapsamlı bir şekilde tüm faaliyetler ele alınmalı; var olan verilerden yola çıkarak deneyimlerden elde edilebilecek kazanımlar belirlenmelidir. Daha sonra belirlenen her bir tehlike için var olan önlemler kontrol edilmelidir. Tehlikenin olasılığı ve şiddeti nitel ve nicel olarak belirlenmelidir. Yapılan bu değerlendirme ile riskler olasılık ve şiddetlerine göre sıralanır. Hangi tehlikelere öncelik verileceği bu tanımlamadan sonra kararlaştırılır. Son olarak, belirlenen riskler ele alınarak olası çözümler ele alınır, planlar geliştirilir, uygulanır ve iyileştirilerek geribildirim sağlanır ve bu süreçler diğer riskler içinde tekrarlanır. Risk yönetiminde en önemli faaliyet, etkin bir raporlama sisteminin olmasıdır. Sağlıklı veri toplanamadığında risk yönetimi için veri elde edilmemiş olur ve analizler gerçeği yansıtmaz. Bir başka deyişle raporlama yoksa veri de yoktur.

Emniyet ile ilgili riskler olasılık ve şiddetin birlikte hesaplanması ile tanımlanır.

Şekil 7.5

Risk Belirleme Matrisi

***Kaynak:** ICAO, Doc 9859, 2013*

Olasılık	Etkinin Derecesi				
	Felaket	Tehlikeli	Büyük	Küçük	İhmal Edilebilir
Sık sık	5A Kabul Edilemez	5B Kabul Edilemez	5C Kabul Edilemez	5D Gözden Geçirme	5E Gözden Geçirme
Ara sıra	4A Kabul Edilemez	4B Kabul Edilemez	4C Gözden Geçirme	4D Gözden Geçirme	4E Gözden Geçirme
Nadiren	3A Kabul Edilemez	3B Gözden Geçirme	3C Gözden Geçirme	3D Gözden Geçirme	3E Kabul edilebilir
Çok az	2A Gözden Geçirme	2B Gözden Geçirme	2C Gözden Geçirme	2D Kabul edilebilir	2E Kabul edilebilir
Hemen hemen hiç	1A Kabul edilebilir	1B Kabul edilebilir	1C Kabul edilebilir	1D Kabul edilebilir	1E Kabul edilebilir

Riskin olasılığı ve şiddetine örnek olarak Şekil 7.5'teki matris verilebilir. Bu matriste 5'li değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, tehlikenin olasılığı rakamlarla ve etki derecesi harflerle belirlenmeye çalışılır. Yeşil bölge riskin kabul edilebilir düzeyde olduğu, sarı bölge faaliyetlerin riskle ilişkili olarak gözden geçirilmesi gerektiği ve kırmızı bölge ise yoğun riske bağlı olarak operasyonun durdurulması gerektiğine işaret etmektedir. Görüldüğü gibi, bu matris ile operasyonel olarak riskler hakkında kararlar alınabilir ve yönetilebilir.

Söz gelimi, bir havaalanında apron ve taksiyolları arasındaki bir bölgenin yayalar tarafından kullanılmasının riskinin değerlendirildiğini düşünelim. Uçaklar ile yayaların birbirlerine tehlikeli şekilde yaklaşmalarını değerlendirelim. Olasılık açısından düşük bir ihtimaldir. Bu açıdan nadiren-3 olarak değerlendirelim. Ancak şiddet açısından değerlendirdiğimizde yayaların zarar görme şiddeti ölümcül olabilir. Bu anlamda etki derecesi olarak felaket olarak değerlendirdiğimizde kırmızı bölge, diğer bir deyişle çok riskli-kabul edilemez olarak değerlendirebiliriz.

SIRA SİZDE 3

Havaalanı emniyet risk yönetiminde nasıl bir yol izlenir? Açıklayınız.

Emniyeti Güvence Altına Alma

Emniyet yönetiminde çalışanlar için kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesi önemlidir.

Havaalanlarında emniyet yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetlere yönelik olarak karşılaştırma, performans izleme ve geliştirme süreçleri belirlenmelidir. Ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile tavsiye edilen uygulamalar, kurumsal politikalar ve operasyonel emniyet hedefleri dikkate alınarak emniyet performans ölçütleri belirlenmelidir.

Emniyet performansının izlenmesi için örgüt içi ve dışı denetimler ile değerlendirmeler yapılmalı; emniyet performanslarına ne kadar uyulduğu belirlenmelidir. Bu sayede gelecek dönemler için geliştirilebilecek ve ulaşılabilecek hedefler belirlenebilir.

Emniyet yönetim sistemi kapsamında kabul edilebilir ve edilemez davranışlar belirlenerek hata yönetimi ile emniyet performansı için izlenecek yol çalışanlara benimsetilebilir.

Değişim yönetimi faaliyetleri ile sistemdeki değişen uygulamaların getireceği riskler belirlenerek olası olay ve kazaların önüne geçilebilir. Değişikliklerin uygulanmasından önce emniyet performansı için düzenlemeleri tanımlamak ve örgüt içi değişiklikler nedeniyle ihtiyaç duyulmayan emniyet risk kontrollerini sonlandırmak veya düzenlemek için süreç ve uygulamalar belirlenir.

Emniyet performansının sürekli olarak izlenmesi ve geliştirilmesi emniyet yönetim sisteminin başarısı ve sürdürülebilirliği için çok önemlidir.

Emniyetin Teşvik Edilmesi

Havaalanı emniyet yönetim sistemi içerisinde katkı gösteren tüm personelin katkısının oranına bakılmaksızın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir. Bunun için emniyetin teşvik edilmesi, diğer bir deyişle emniyet promosyonu kapsamında emniyet yönetimi eğitimleri ve sertifikasyonu sağlanmalıdır. Buradaki stratejik hedef, emniyet kültürünün örgüt kapsamında yayılmasını sağlamaktır. Böylece her kademedeki çalışan, benzer emniyet davranış ve tutumlarına sahip olarak örgütün emniyet değerlerini paylaşacaktır.

Aynı zamanda, emniyet yönetimi faaliyetleri çalışanlara duyurulmalıdır. Elde edilen raporlar ve olay incelemeleri paylaşılmalı ve çalışanların bunlardan yararlanarak öğrenmeleri sağlanmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle ve sosyal medya sayesinde emniyet yönetimi faaliyetleri tüm çalışanlara iletilebilir ve katkıları alınabilir.

HAVAALANI GÜVENLİK YÖNETİMİ

Büyük havaalanları milyonlarca yolcu ve yakınlarının kullandığı, yer ve havayolu personeli ile diğer personelin görev aldığı yaşayan alanlardır. Bu anlamda havaalanları stratejik olarak teröristlerin hedefi haline gelmektedir. Yolcuların güvenlik kontrollerinden geçerken çaba ve zaman sarf etmeleri gerekir. Varsa bilgisayarlarını çantalarından çıkarmaları, ayakkabılarını, kemerlerini ve mücevherlerini çıkararak ceplerini boşaltmaları gerekir. Ardından yolcuların bunları tekrar düzenlemeleri ve varsa bir sonraki kontrol noktasında tekrar aynı işlemlerden geçmeleri gerekir. Öte yandan bazı yolcular ise daha detaylı güvenlik kontrollerinden geçmek isterler. Bu durumda güvenlik önlemlerinin yoğunluğu onlar için daha fazla tatmin yaratabilir.

Havaalanı güvenliği terimi, havaalanını kullanan yolcuları, personeli ve uçakları kazara ya da kasıtlı olarak zarar, suç ve tehditlerden korumak için kullanılan yöntem ve tekniklere işaret eder. Terör tehdidi tüm havaalanlarında ciddi güvenlik önlemleri alınmasına neden olmuştur. Havaalanındaki güvenlik önlemleri başta insanlar olmak üzere kritik varlıkları korumak ve diğer bağlantılı havacılık faaliyetlerini korumak için gerçekleştirilir.

Havaalanı güvenliği ile yolcular, personel ve uçaklar ile kritik yapıların kasıtlı suç ve tehditlerden korunması amaçlanır.

Havaalanlarındaki Kritik Varlıklar

Potansiyel tehditler havaalanlarına yöneltilir, ancak sonuçta kritik ve stratejik varlıklarına etki eder. Bazı varlıklar saldırganlar için açık hedeftir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yolcular ve ziyaretçiler,
- Yolculu ya da boş olsun uçaklar,
- Yolcu ve VIP terminalleri,
- Kargo ve posta terminalleri,
- Hava trafik kontrol kulesi,
- Otoparklar,
- Yakıt tesisleri,
- Havayolu binaları,
- Havaalanı bilgi sistemleri ve
- Güç kaynağı tesisleri.

Hazırlıklı ve daha bilinçli saldırganlar havaalanı varlıklarına daha fazla zarar verebilir. Devam eden operasyonlar ve acil durum operasyonları için önemli olan varlıklar hedef alınabilir. Bunlar:

- Çalışanlar, anlaşmalı taraflar, tedarikçiler, yakındaki topluluk üyeleri ve diğer havaalanı ile ilişkisi olanlar,
- Havaalanı kurtarma ve yangın müdahale tesisleri,
- Havaalanı ışıklandırması,
- Pistler,
- Yakıt deposu ve uçaklar için yakıt dağıtım sistemleri,
- Hava trafik birimleri (kule, radar, meteoroloji istasyonu, iletişim vb.),
- Havaalanı yönetim merkezi,
- Güvenlik yönetim binası (kumanda ve kontrol odaları ile birlikte),
- Acil durum jeneratörleri, yakıt sistemleri, yangın fıskiyeleri ve su tedariki,
- Su kaynağı ve drenaj sistemleri;
- Havaalanı için elektrik güç kaynakları, yedek güç kaynakları;
- Isıtma, havalandırma ve soğutma sistemleri;
- Asansör makine ve kontrol odaları;
- Seyrüsefer ve iletişim donanımları,
- Kablolu ve kablosuz telekomünikasyon ağları,
- Kargo alanları,
- Yolcuların bagajları,
- Kara tarafı otoparkları,
- İkram (catering),
- Havaalanı personel ofisleri,
- Havayolu ofisleri,
- Acil durum girişleri ve yollar ve
- Demiryolu, karayolu, çevre suyolları gibi intermodal taşımacılık tesisleri.

Ayrıca bu önemli varlıkların korunması için güvenlik önlemleri, tehdit ve havaalanı risk düzeyine göre uygun hale getirilmelidir.

Güvenlik Tehditleri

Havaalanı güvenliği ile ilgili haberler medyada büyük ilgi uyandırır.

Gelişen güvenlik teknolojileri ve prosedürleri, teröristleri, yöntemlerini ve taktiklerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu durum "tehdit değişimi" olarak adlandırılır. Bu anlamda ne tür tehditler ile karşılaşılacağını kestirmek zordur. Potansiyel olarak "bilinmeyen" riskler, analizleri daha da zor hale getirmektedir. Teröristler yeni taktik ve teknolojiler kullandığı için saldırılar sonucunda çok sayıda insan hayatını kaybetmektedir.

Bir havaalanına yapılacak saldırıların çok yıkıcı etkileri olabilir, ekonomik olarak zarar verici olacağı ve modern taşımacılık sistemini etkileyeceği için halkın dikkatini fazlasıyla çeker. Bu nedenle havaalanlarına saldırı olasılıkları ve potansiyel etkileri giderek artmaktadır. Havaalanı güvenlik güçleri artık farklı saldırganlar ile karşılaşmaktadır. Bunlar aktivist gruplar, bağnaz insanlar, isyancılar, işten çıkarılmış çalışanlar, suçlular, siber korsanlar (hacker), organize suç grupları ya da fırsatçılar şeklinde çok farklı kategorilerde olabilmekte ve sıra dışı saldırı yöntemleri kullanabilmektedirler. Bu yöntemlere, araçla bombalı saldırılar, taşınabilir hava savunma silahları (MANPAD), patlayıcı aletler, pusu kurma, korsanlık, insan kaçırma ya da rehin alma, silahlı saldırı ve siber saldırılar örnek olarak verebiliriz. Söz konusu saldırılar koordine ve karmaşık olabilir. Fiziksel, bilgi teknolojilerine yönelik, çevresel, örgütsel ve insan zafiyetine yönelik olabilir. Havaalanları için en olası saldırılar şu şekilde sıralanabilir:

- Panik yaratan teknolojiler (ses, duman, yangın vb.),
- Yolcu terminali yakınında büyük araç bombası,
- Yolcu terminali içinde patlayıcı cihaz,
- Yolcu terminalinde silahlı korsanlık, adam kaçırma, rehin alma,
- Yolcu terminalinde kimyasal, biyolojik ve radyolojik unsurların yayılımı,
- Kargo terminalinde kimyasal, biyolojik ve radyolojik unsurların yayılımı,
- Kargo alanında gizli nükleer materyal ya da kirli bomba olması,
- Yolcu mallarının çalınması,
- Yangına sebep olan materyaller,
- Uçakların iniş ve kalkışlarına yönelik balistik saldırılar,
- Siber saldırılar,
- İçsel sabotaj,
- Donanımlara (uçaklar dahil) sabotaj,
- Altyapıya sabotaj,
- Yakıt tesislerine yakın yerlere patlayıcı cihazların yerleştirilmesi,
- Operasyonel kontrol merkezlerine yakın patlayıcı cihazlar yerleştirilmesi,
- Uçaklara patlayıcı cihazlar yerleştirilmesi,
- Araçlara sabotaj,
- Bakım ve onarım tesislerine sabotaj,
- Yasadışı göçmenlikler,
- Uyuşturucu ticareti trafiği,
- Uçak kaçırma,
- MANPAD sistemleri ve
- Havaalanı terminalinde korku yaratma ve medyanın ilgisini çekme amacıyla rehin alma.

Havaalanı güvenliği tehditlerini tartışınız.

SIRA SİZDE 4

Tehdidin Ölçülmesi

Havaalanları için güvenlik anlamında terör saldırıları öne çıkmakta ve genel önlemler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ancak havaalanları yaşayan dinamik küçük şehirler gibidir. Otoparklardaki hırsızlıklar, bagaj soygunları, bakım tesislerinden hırsızlıklar, ofis binalarında saldırılar, yağmacılık gibi tehditler de vardır. Bu tehditler de güvenlik faaliyetleri açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Havaalanı güvenliği ile ilgili faydalar uluslararası terörden daha çok asıl bu suçların önlenmesi ile sağlanabilir. Her iki grup farklı güvenlik prosedürleri ve eğitim gerektirir. Ekonomik kaynaklarımıza hangi gruba ne kadar yönlendireceğimiz önemlidir. Buna göre güvenlik faaliyetlerimiz şekillenir.

Teorik olarak havaalanı güvenliğinin etkinliği ve maliyeti, tehditten bağımsız olarak ölçülebilir. Etkinlik, tehdidin olma olasılığı olarak tanımlanabilir. Söz gelimi bir terörist uçağa patlayıcı ile ulaşırsa bu, can ve mal kaybına yol açacaktır. Yine teorik olarak güvenliğin amacı olasılığın sıfıra yaklaştığı durumda etkinliğin de yüzde yüze ulaşması anlamına gelir. Eğer güvenlik önlemleri geniş bir spektrumda yayılırsa tehdidi belirleme olasılığı artar.

Güvenlik tehditlerinin değerlendirilmesi, emniyet risk yönetimine benzer şekilde yapılır. Raporlar ve geçmiş olaylardan yola çıkarak tahminler yapılır. İstihbarat desteği ile önlemler alınmaya çalışılır.

Havaalanı Güvenlik Önlemleri

11 Eylül saldırıları havaalanı güvenliği uygulamaları açısından yeni bir dönem başlatmıştır.

1960 ve 1970 yılları arasında 300'den fazla uçak kaçırma olayı gerçekleşmiştir. Bu yüzden FAA uçak kaçırma potansiyeli olan insanların kişisel özelliklerinin bir listesini oluşturma (profiling) yoluna gitmiştir. Potansiyel kişilerin biniş kartları işaretlenmekte ve daha sonra detaylı bir şekilde incelenmekteydi. Bu, etkili bir strateji değildi ve 1970'lerin ortalarında son verildi. Daha fazla benimsenen yöntemler ise el bagajlarının taranması, tüm yolcuların zorunlu taramadan geçmesi ve x-ray teknolojisinin kullanımıydı. Yeni strateji ile uçak kaçırma olaylarının sayısı azaldı. 1980 ve 1990'larda uyuşturucu kaçakçılığı nedeniyle profiling tekrar gündeme geldi. FAA'in bu amaçla geliştirdiği programın adı Bilgisayar Destekli Yolcu Tarama (CAPS) sistemidir. Yolcuların vatanına göre öncelikli olarak sınıflandırılmasıyla 11 Eylül sonrası ek güvenlik taramasına yönlendirmektir. CAPS'in ana amacı yolculardan toplanan veriler ile yolcunun potansiyel güvenlik riski oluşturup oluşturmadığına karar vermektir. Söz gelimi, ABD'de 11 Eylül saldırılarına kadar Arap kökenli Amerikalılar beyaz ırkın içinde sınıflandırılırken daha sonra karalama, hakaret, suçlama, ayrımcılık ve tahammülsüzlük ile karşılaşmışlardır.

Bazı araştırmalar, özellikle 11 Eylül'den önce ABD'deki havaalanı güvenliği önlemlerinin Avrupa'ya kıyasla daha zayıf olduğunu ortaya koymuştur. Havayolu güvenliğinin olmayışı, biniş öncesi sorgulamanın olmayışı, X-ray cihazlarının ve metal detektörlerinin etkin kullanılmaması bu eksikliklerden bazılarıydı. Ayrıca insan faktörleri de, yetersiz eğitim, düşük maaş, güdülenmemiş ve fazla çalıştırılan personel gibi nedenlerle bir diğer önemli etkendi.

11 Eylül saldırılarından sonra ABD, Kanada ve Avustralya'da uçak kaçırmalarının yeniden tekrarlanmaması için çalışmalar başlatıldı. Bu amaçla yeni iki güvenlik önlemi belirlendi: sağlamlaştırılmış kokpit kapıları ve federal hava güvenlik görevlisi. Bu iki yeni önlemin ABD için yıllık maliyeti 1 milyar Dolara mal olmaktadır.

Havacılıkta risk azaltma önlemleri açısından ABD taşımacılık sistemi için Stewart ve Muller (2008) aşağıdaki listeyi oluşturmuştur:

- İstihbarat,
- Gümrük ve sınır koruma,
- Birleşik terör görev gücü,
- Uçmayanların listesi ve yolcu ön-tarama,
- Personel güvenlik incelemesi,
- Görünür İntermodal Koruma Müdahale Ekipleri (VIPR),
- Köpekler,
- Davranış gözlemleme memurları,
- Seyahat belge kontrolörü,
- Kontrol noktası güvenlik memurları,
- Bagaj kontrolü,
- Ulaştırma güvenliği müfettişleri,
- Tesadüfi personel taraması,
- Bomba inceleme memurları,
- Federal hava güvenliği hizmeti,
- Federal kabin güvenlik memurları,
- Eğitimli uçuş ekibi,
- Kanun uygulama memurları,
- Güçlendirilmiş kokpit kapıları ve
- Yolcular.

Son altı önlem uçuşla ilgilidir.

Günümüzde havacılık güvenliği, potansiyel tehditlerden uçakları uzak tutmak için havaalanı güvenlik önlemlerine yoğunlaşmıştır. Tarayıcıların asıl görevleri X-ray görüntülerine bakarak el bagajlarında şüpheli ya da tehdit oluşturan nesne olup olmadığını belirlemektir. İnsan faktörlerinden algısal ve bilişsel kapasiteye bağlı olarak değişen tarama performansları, X-ray görüntülerindeki zayıf sinyallerden de etkilenebilmektedir. Havacılık güvenliğinde eğitim açısından insan faktörlerinin önemi her geçen gün artmaktadır.



Resim 7.1

Havaalanı Güvenliğinde Kilit Unsur: İnsan Faktörü

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Uçak ve Havaalanı Güvenliği

Havaalanlarında terörist saldırıların hedefi olarak görülen öncelikli alanlar belirlenmiştir. IATA'ya göre, aşağıdaki alanlarda sabotajlara karşı gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır:

- Uçak yer güvenliği,
- Bagaj güvenliği ve
- Kargo ve posta güvenliği.

Yine IATA tarafından uluslararası havaalanları için aşağıdaki 8 grupta tavsiye edilen güvenlik standartları verilmektedir. Bu tavsiye edilen güvenlik standartlarının maliyet-etkinlik açısından en uygun düzeyde uygulanması yerel gerekliliklere bağlıdır. Ülkelerin genel olarak yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

1. Bir havaalanı güvenlik programı, güvenlik komitesi, güvenlik eğitim programı ve acil durum eylem planı oluşturulur. Uygun tüm kaynaklar uluslararası havaalanlarında kanunsuz girişimlere karşı yer hizmetlerinin güvenliğini sağlamak için bir araya getirilir.
2. Murahhas yetkililer, uygun eğitimli ve teçhizatlı devriyeler olası kanunsuz girişim şüphesi ya da gerçekleşmesi durumuna karşı hazır olmalıdır.
3. Tüm uçuşların uçağa biniş (boarding) işlemleri için steril alan oluşturulur. Bu alanın girişinde yolcular ve el bagajları güvenlik taramasından geçirilir. Bu alanlara girecek diğer tüm kişiler yetkili olmalı ve yine güvenlik taramasına tabi tutulmalıdır.

4. Direkt ya da aşamalı iletişim sistemleriyle, yolcu tarama noktalarında ve diğer giriş noktalarında herhangi bir kanunsuz girişime karşı havaalanı kontrol merkezi ile temas sağlanmalıdır.
5. Tahditli giriş bölgeleri, yetkisiz ve kişilerin ve araçların girişlerini engellemek için uygun şeklide işaretlerle kapalı oldukları belirtilmelidir. Tüm tahditli bölgelere girişte her zaman havaalanı kimlikleri kontrol edilmelidir.
6. Halka açık alanlar ile tüm kargo, bagaj, posta, depolar, operatörün tedarik ve ikram amacıyla uçağa taşınacak her şey fiziksel bariyerler yerleştirilerek ayrılır. Bunların hepsinin güvenlik kontrolü için düzenlemeler yapılır.
7. Uçakların park alanları kontrol edilir, gözlenir ve iyi bir şekilde aydınlatılır. Uçak park alanlarına bakan tüm halka açık noktalar kanunsuz girişimlere karşı korumak için güvenlik kontrolüne alınır.
8. Uluslararası sivil havacılık güvenliği önlemlerinin uygulanması için zorunlu mimari gerekliliklere göre var olan havaalanı altyapısındaki değişiklikler ve yeni binaların yapımı ve tasarımı yapılır.

Havaalanlarında emniyet ve güvenlik uygulamaları belirli bir plana göre uygulanmalıdır.

HAVAALANI ACİL EYLEM PLANLARI

Havaalanı AEP'lerinin amacı, acil durumları en az zarar ile yönetmek ve tekrar eski operasyonel konuma hızlı bir şekilde dönmektir.

Endüstrimizdeki emniyet yönetimi uygulamalarındaki gelişim doğal olarak felaketlere gösterdiğimiz reaktif tepkilerimizden gelmektedir. Küçük ya da büyük olsun bütün havaalanlarının ve havayolları gibi operatörlerin Acil Eylem Planlarının (AEP) olması ICAO kuralları ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu planlar sayesinde yaşanabilecek acil durumlara karşı hazırlıklı olmak, acil durumu yönetmek ve sonrasında tekrar eski konuma hızlı bir şekilde dönmek için avantaj sağlanabilir. AEP'ler havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetiminin faaliyetlerinin kesiştiği planlardır. Güvenlik nedeniyle karşılaşılan olaylar ve kazalar emniyet yönetimini de etkilediği için, AEP'ler ile bütünsel bir yaklaşımla ele alınır ve planlanırlar.

AEP'ler, bir olay ya da kaza anında ve sonrasında neler yapılacağı ve kimlerin hangi sorumlulukları yerine getirirken, nasıl bir koordinasyon sağlanacağını gösteren planlardır. AEP'lerin amacı, olayları sırasıyla ve etkin bir şekilde ele almaktır. Yaşanacak sıra dışı durumların üstesinden gelerek en az kayıpla normal operasyonlara dönmek için planlar yapılır.

Acil Durumlar

Acil durumlar uçaklar, yolcular, yer hizmetleri ve terminal hizmetleri sırasında yaşanabilir. İnişi sırasında bir uçağın pistten çıkması, taksi yapan bir uçağın bir yer aracı ile çarpışması, terminal binasında yangın çıkması, bir uçağa bomba ihbarının yapılması, bir uçağın kaçırılması, doğal afetler gibi sıra dışı gelişmelerden kaynaklanabilecek acil durumlar yaşanabilir.

ICAO hava trafik hizmetleri ve arama kurtarma faaliyetleri için 3 aşama tanımlamıştır. IATA dokümanları ve Türk Arama Kurtarma Yönetmeliği de bu safhaları aynı biçimde ele almaktadır. Aşağıda sıralanan bu aşamaların deklere edilmesi sadece hava trafik hizmetleri tarafından yapılabilir:

1. Şüphe Safhası (INCERFA): Bu acil durum safhasının başlatılabilmesi için bir uçak ile 30 dk süreyle iletişim kurulamaması ya da son iletişimden sonra yine aynı sürenin geçmesi ve iletişim kurulamaması ya da uçağın beklenen varış zamanından 30 dk geçmesi ve haber alınamaması durumunda hava trafik hizmetleri tarafından deklere edilir. Uçak ve taşıdığı insanların emniyetinin şüpheli olduğu durumlardır.

2. Alarm Safhası (ALERFA): Şüphe safhasının ardından uçakla iletişim kurmada tüm var olan kaynaklarla bile iletişim kurulamaması durumunda ya da bir uçağın iniş izni almasından sonra 5 dk içinde iletişim kurulamaması durumunda ya da uçağın operasyonel etkinliği açısından zarar gördüğü yönünde bilgi alınması durumunda deklere edilir. Uçak ve taşıdığı insanların emniyetinden endişe edildiği durumlardır.
3. Tehlike Safhası (DETRESFA): İlgili uçağın tehlikede olduğu sonucunda hiçbir şeklide uçakla iletişim kurulamaması durumunda ya da uçağın yakıtının varış için yetersiz olması durumunda, ya da zorunlu iniş gibi uçağın operasyonunun etkinliğinin tehlike olması ile ilgili bilgi alınması durumunda ve uçak ve taşıdığı insanların emniyetinin tehlikede olduğu durumlarda deklere edilir.

Acil Durum Paydaşları

Havaalanları karmaşık ve açık sistemler olup çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Bu yüzden acil durumların yönetimlerinde bağlantılı kuruluşlar ile iş birliği ve koordinasyon protokolleri gerçekleştirilir ve birlikte tatbikatlar yapılarak uygulamalar iyileştirilir. Havaalanlarının acil durum hazırlıkları yaşanabilecek acil durumlara verilecek tepki açısından hayati öneme sahiptir. ICAO Doc 9137 Part 7'de AEP'ler ile ilgili kural ve prosedürler verilmektedir. Buna göre koordinasyon sağlanacak ve aktif rol oynayacak paydaşlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Havaalanı Otoritesi/Yönetimi,
- Havayolu Taşıyıcısı/Operatörü,
- Hava Trafik Hizmetleri,
- Havaalanı İşletmeleri,
- İletişim Hizmetleri,
- Acil Durum Yönetimi Birimleri,
- Acil Durum Sağlık Hizmetleri,
- Ülke ya da Yerel Çevre Birimi,
- Sivil Havacılık Otoritesi,
- İçişleri Bakanlığı,
- Ulaştırma Bakanlığı,
- Uçak RFF,
- Devlet Otoriteleri,
- Tehlikeli Maddeler Müdahale Ekibi,
- Ambulans,
- Hastane,
- Yardım Kuruluşları (Kızılay, Kızılhaç vb.),
- Meteoroloji Hizmetleri,
- Polis/Güvenlik ve
- Halkla İlişkiler/Medya.

Yaşanabilecek bir acil durumda bu paydaşların en üst düzeyde etkileşimi ile planlar gerçekleştirilebilir. Her bir paydaş AEP'deki rolü ve sorumluluğuna özen göstermelidir.

Özet

Havacılık emniyeti ve güvenliğini sorgulamak

Emniyet ve güvenlik konuları teknik açıdan tam olarak birbirlerinin yerine geçebilecek konular değildir. Emniyet, genel olarak bir kaza tehdidine karşı alınan önlemlere işaret eder. Güvenlik ise düşmanlık ya da kötü niyet motivasyonundan kaynaklanan tehditlere karşı korunmaya işaret eder. Ekonomik açıdan, hem emniyet hem de güvenlik çok önemlidir. İkisi de riskin kontrol edilmesiyle ilgilidir. Havaalanı güvenliği, yolcular için risklerin azaltılmasını zorunlu kılmaktadır.

Emniyet profesyonelleri için emniyet kelimesi sistemde devamlı olarak risk ölçme, değerlendirme ve geribildirim anlamına gelir. Emniyet tanımını seyahat açısından değerlendirdiğimizde, en temel anlamda herhangi bir zarar görmeden ve yaralanmadan varmak istediğimiz yere ulaşmamızdır. Mantıklı bir şekilde, az da olsa seyahatimiz sırasında biraz risk olduğunu kabul ederiz. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak seyahatimiz sırasında yaralanma ya da ölme olasılığımız olduğunu biliriz. Emniyet ve güvenlik arasında karakter açısından farklılık vardır. Emniyet faydalarının değerlendirilmesi büyük oranda kaza olasılıkları ve istatistiklerinin anlaşılmasına bağlıdır. Güvenliğin faydalarının tahmini ölçmek ise çok daha zordur, çünkü düşmanca bir hareket tehdidini tahmin etmemiz kolay değildir. Bu hareket örneğin, bir uçağın patlatılması olabilir.

Havaalanı emniyet yönetimi süreci ve aşamalarını açıklamak

Havacılık çevresindeki dinamik ve örgütsel gelişmeler dikkate alınarak bir havaalanı hizmet sağlayıcısı olarak her işletmeci emniyet üzerine etkin, proaktif ve sistematik bir şekilde odaklanmalıdır. Bu ise emniyet yönetim sisteminin oluşturulması ve doğru bir şekilde uygulanması ile sağlanabilir. Emniyet yönetim sisteminin genel amacı daha emniyetli bir havacılık ve havaalanı çevresi sağlamaktır. Emniyet yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşması için alt bileşenlerinin dikkatli bir şekilde uygulanması gereklidir. Emniyet yönetim sisteminin dört bileşeni vardır. Bunlar:

- Emniyet politikası,
- Emniyet risk yönetimi,
- Emniyeti güvence altına alma,
- Emniyetin teşvik edilmesidir.

Havaalanı güvenliği tehditleri ve önlemlerini tanımlamak

Bir havaalanına yapılacak saldırıların çok yıkıcı etkileri olabilir, ekonomik zarar verir ve modern taşımacılık sistemini etkileyeceği için halkın dikkatini fazlasıyla çeker. Bu nedenle saldırı olasılıkları ve potansiyel etkileri giderek artmaktadır. Havaalanı güvenlik güçleri artık farklı saldırganlar ile karşılaşmaktadır. Bunlar aktivist gruplar, bağnaz insanlar, isyancılar, işten çıkarılmış çalışanlar, suçlular, siber korsanlar, organize suç grupları ya da fırsatçılar vb.dir. Bunlar ayrıca sıra dışı saldırı yöntemleri kullanılmaktadır. Araçla bombalı saldırılar, taşınabilir hava savunma silahları (MANPAD), patlayıcı aletler, pusu kurma, korsanlık, insan kaçırma ya da rehin alma, silahlı saldırı ve siber saldırılar bunlara örnek olarak verilebilir. Bu saldırılar koordine ve karmaşık olabilir. Fiziksel, bilgi teknolojilerine yönelik, çevresel, örgütsel ve insan zafiyetine yönelik olabilir.

Acil eylem planlarının gerekliliğini değerlendirmek

Küçük ya da büyük olsun bütün havaalanlarının ve havayolları gibi operatörlerin Acil Eylem Planlarının (AEP) olması ICAO kuralları ile zorunlu hale getirilmiştir. Bu planlar sayesinde yaşanabilecek acil durumlara karşı hazırlıklı olmak, acil durumu yönetmek ve sonrasında tekrar eski konuma hızlı bir şekilde dönmek için avantaj sağlanabilir. AEP'ler havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetiminin faaliyetlerinin kesiştiği planlardır. AEP'ler, bir olay ya da kaza anında ve sonrasında neler yapılacağı ve kimlerin hangi sorumlulukları yerine getirirken, nasıl bir koordinasyon sağlanacağını gösteren planlardır. AEP'lerin amacı, olayları sırasıyla ve etkin bir şekilde ele almaktır. Yaşanacak sıra dışı durumların üstesinden gelerek en az kayıpla normal operasyonlara dönmek için planlar yapılır.

Kendimizi Sınayalım

1. Havacılık olay ve kazaları ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

a. Uçuşta risk yoktur.
b. Kurallar ana nedendir.
c. Pilotlar hata yapmazlar.
d. Genellikle tek bir nedene bağlı değildir.
e. Uçaklar devamlı arıza yapar.

2. Havacılık emniyeti ve güvenliğinin yoğunlaştığı ortak faaliyet aşağıdakilerden hangisidir?

a. Birbirinin yerine kullanılırlar.
b. Risk kontrolü ile ilgilenirler.
c. Emniyet varsa güvenlik sorun olmaz.
d. İkisinde de insanlar yaralanır.
e. Ölçme kolay yapılır.

3. İstenmeyen olayların olma olasılığı ve şiddetinin birlikte hesaplanması ile elde edilen kavrama ne ad verilir?

a. Güvenlik
b. Tehdit
c. Tehlike
d. Emniyet
e. Risk

4. Emniyet ve güvenlik uygulamalarındaki **en önemli** faktör aşağıdakilerden hangisidir?

a. İnsan faktörü
b. Teknoloji faktörü
c. Ekonomi faktörü
d. Etkinlik faktörü
e. Zaman faktörü

5. Emniyet ve güvenlik kültürü ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

a. Üst yöneticilerin ihtiyacı vardır.
b. Eğitim kursları ile kolayca sağlanır.
c. Herkes tarafından paylaşılmalıdır.
d. Kültürün önemli bir katkısı yoktur.
e. Yöneticiler astlarını zorlamalıdır.

6. Aşağıdakilerden hangisi Emniyet Yönetim Sisteminin faydalarından biri **değildir?**

a. Kazalardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
b. Çalışanların arkadaşlarının hatalarını gizlemelerine yardımcı olur.
c. Kaynaklar etkin kullanılır.
d. Emniyetli operasyonlar yapılır.
e. Operasyonel süreçlerde devamlı gelişme sağlanır.

7. Emniyet Yönetim Sisteminin **en önemli** bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?

a. Politika oluşturma
b. Emniyet risk yönetimi
c. Emniyetin teşvik edilmesi
d. Emniyeti güvence altına alma
e. Emniyet performansı izleme

8. Gelişen havaalanı güvenlik teknolojileri ve prosedürleri nedeniyle teröristlerin yeni yöntem ve taktiklere yönelmesine ne ad verilir?

a. Bilinmeyen tehdit
b. Tehdit geliştirme
c. Sürpriz tehdit
d. Post-modern terör
e. Tehdit değişimi

9. Aşağıda verilen havaalanı güvenlik tehditlerinden hangisi yeni ve diğerlerinden farklı yapıdadır?

a. Bombalama
b. Siber saldırı
c. Uçak kaçırma
d. Yangın çıkarma
e. Rehin alma

10. Havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetimi uygulamaları nerede birleştirilir?

a. Pist emniyeti
b. Terminal güvenliği
c. Finansal planlama
d. Acil eylem planları
e. Terörist belirleme çalışmaları

Yaşamın İçinden

"Bir anaokulunun oyun alanının yanından geçiyordum. Çocuklar kum havuzunda oynuyor, kazıyorlar; bazıları zıplıyor, koşuyor ve birbirlerine kum atıyorlardı. Beni rahatsız eden bir şey olduğu için durdum. Anaokulu öğretmenleri bekçilik yapıyorlardı. Sadece sessiz durmuyorlar pusuda bekler gibiydiler. Oysa benim zamanımda anaokulu öğretmenleri gürültümüzden uzakta birbirleri ile konuşurlardı. Bunlar ise, öğretmenden ziyade bir polis kordonu gibiydiler. Beş kişiden dördü aynı askeri ve polis güvenlik hattı gibi dik duruyor ve bacakları birleşik, elleri ise diğer öğretmene doğru uzanmıştı. Hepsi önlerindeki çocukların sıra dışı bir hareketini engellemek için hazırda bekliyorlardı. Bunu gören bir çocuk, bir daha kum atmaya cesaret edemezdi.

Bu, çocuklar için oluşturulmuş bir emniyet ağıydı. Benim dönemimde, ben 70'lerde büyüdüm, sokağa çıkardık ve akşama kadar vakit geçirirdik. Başımıza birçok şey gelebilirdi. Benzer şekilde, günümüzün havacılığı ile geçmişini karşılaştırabiliriz. Günümüz emniyet standartları oldukça yüksek ve havacılık hiç olmadığı kadar emniyetli. Bu önlemlerin bir maliyeti de söz konusu. Tıpkı parkta yanlış davranışlar gösteren çocuklar gibi, havacılık operasyonlarında hata yapan insanların da yargılanmaları söz konusu.

Bu anlamda ilkel homo-sapiens insandan homo-sospitasa'a doğru değişiyoruz. İnsanlar emniyet, güvenlik, sağlık, refah ve yükümlülük sınırları açısından takıntılı olma eğilimi gösteriyorlar".

Kaynak: Dekker, S. (2015). From Homo Sapiens to Homo Sospitas. Hindsight 22.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise "Havacılık Emniyeti ve Güvenliği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b	Yanıtınız yanlış ise "Emniyet ve Güvenlik Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise "Emniyet ve Güvenlik Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Faktörleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c	Yanıtınız yanlış ise "Emniyet ve Güvenlik Kültürü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Emniyet Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b	Yanıtınız yanlış ise "Emniyet Yönetim Sistemi Bileşenleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise "Güvenlik Tehditleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise "Güvenlik Tehditleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Acil Eylem Planları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Emniyet ve güvenlik konuları teknik açıdan tam olarak birbirlerinin yerine geçebilecek konular değildir. Emniyet genel olarak bir kaza tehdidine karşı alınan önlemlere işaret eder. Güvenlik ise düşmanlık ya da kötü niyet motivasyonundan kaynaklanan tehditlere karşı korunmaya işaret eder. Emniyet tanımını seyahat açısından değerlendirdiğimizde, en temel anlamda herhangi bir zarar görmeden ve yaralanmadan varmak istediğimiz yere ulaşmamızdır. Emniyet ve güvenlik arasında karakter açısından farklılık vardır. Emniyet faydalarının değerlendirilmesi büyük oranda kaza olasılıkları ve istatistiklerinin anlaşılmasına bağlıdır. Güvenliğin faydalarının tahmini ölçmek ise çok daha zordur; çünkü düşmanca bir hareket tehdidini tahmin etmemiz kolay değildir.

Sıra Sizde 2

İki sistemde de gelecekte olabilecek olay ve kazaların tahmin edilmesi ve yönetilmesi için bir yaklaşım benimsenmiştir. Emniyet ve güvenlikle ilgili değerlendirmeler yapabilmenin olmazsa olmazı veri toplamaktır. Havaalanı ile ilgili raporların bir araya getirilerek istatistiki yöntemlerle analiz edilmesiyle gelecekte olabilecek olay ve kazalar ya da güvenlik açıkları belirlenebilir. Bu sayede faaliyet planları benimsenerek etkin bir yönetim sağlanabilir.

Sıra Sizde 3

Emniyet risk yönetiminde öncelikle sistemin amaç ve kapsamının belirlenmesi, etkin olan paydaşların ortaya konması ile faaliyetlerdeki ölçütlerin belirlenerek sistemin ve sistemdeki değişimin tanımlanması amaçlanır. Ardından tehlikelerin belirlenmesi için yapılandırılmış bir yapı kullanılmalıdır. Kapsamlı bir şekilde tüm faaliyetler ele alınmalıdır. Var olan verilerden yola çıkarak deneyimlerden elde edilebilecek kazanımlar belirlenmelidir. Daha sonra belirlenen her bir tehlike için var olan önlemler kontrol edilmelidir. Tehlikenin olasılığı ve şiddeti nitel ve nicel olarak belirlenmelidir. Yapılan bu değerlendirme ile riskler, olasılık ve şiddetlerine göre sıralanır. Hangi tehlikelere öncelik verileceği bu tanımlamadan sonra kararlaştırılır. Son olarak, belirlenen risklere göre olası çözümler ele alınır, planlar geliştirilir, uygulanır ve iyileştirilerek geribildirim sağlanır. Bu süreçler diğer riskler için de tekrarlanır. Risk yönetiminde en önemli faaliyet etkin bir raporlama sisteminin olmasıdır. Sağlıklı veri toplanamadığında risk yönetimi için veri elde edilmemiş olur ve analizler gerçeği yansıtmaz. Bir başka deyişle raporlama yoksa veri de yoktur.

Sıra Sizde 4

Gelişen güvenlik teknolojileri ve prosedürleri teröristleri, yöntemlerini ve taktiklerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu durum "tehdit değişimi" olarak adlandırılır. Bu anlamda ne tür tehditler ile karşılaşılacağını kestirmek zordur. Potansiyel olarak "bilinmeyen" riskler, analizleri daha da zor hale getirmektedir. Teröristler yeni taktik ve teknolojiler kullandığı için, saldırılar sonucunda çok sayıda insan hayatını kaybetmektedir. Bir havaalanına yapılacak başarılı saldırıların çok yıkıcı etkileri olabilir, ekonomik zarar verir ve modern taşımacılık sistemini etkileyeceği için halkın dikkatini fazlasıyla çeker. Bu nedenle saldırı olasılıkları ve potansiyel etkileri giderek artmaktadır. Havaalanı güvenlik güçleri artık farklı saldırganlar ile karşılaşmaktadır. Bunlar aktivist gruplar, bağnaz insanlar, isyancılar, işten çıkarılmış çalışanlar, suçlular, siber korsanlar, organize suç grupları ya da fırsatçılar olabilir. Bunlar ayrıca sıra dışı saldırı yöntemleri kullanabilmektedirler. Araçla bombalı saldırılar, taşınabilir hava savunma silahları (MANPAD), patlayıcı aletler, pusu kurma, korsanlık, insan kaçırma ya da rehin alma, silahlı saldırı ve siber saldırılar bunlara örnek olarak verilebilir. Bu saldırılar koordine ve karmaşık olabilir. Fiziksel, bilgi teknolojilerine yönelik, çevresel, örgütsel ve insan zafiyetine yönelik olabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

Abeyratne, R. (2010). **Aviation Security Law**. Springer, Verlag Berlin Heidelberg.

Cano, J., Pollini, A., Falciani, L., Turhan, U. (2015). **Modelling Current and Emerging Threats in the Airport Domain through Adversarial Risk Analysis**. Journal of Risk Research. http://dx.doi.org/10.1080/13669877.2015.1057201

Civil Aviation Safety Authority Australia. (2013). **Human Factors Resource Guide for Engineers. https://www.casa.gov.au/sites/g/files/net351/f/_assets/main/lib100215/hf-engineers-res.pdf**

Cox, A, Prager, F., Rose, A. (2010). **Transportation Security and the Role of Resilience: A Foundation for Operational Metrics**. Transport Policy, 2011, 18. Doi:10.1016/j.tranpol.2010.09.004

Dekker, S. (2015). From Homo Sapiens to Homo Sospitas. Hindsight 22.

Elias, B., Peterman, D.R., Frittelli, J. (2015). **Transportation Security Issues for the 114th Congress**. Congressonal Research Service Report, 7-5700, www.crs.gov

Endsley, M. (1999). **Situaiton Awareness and Human Error: Designing to Support Human Performance.** Proceedings of the High Consequence Systems Surety Conference, Albuquerque, NM.

EUROCONTROL. (2012). **Manual for National ATM Security Oversight**. : Directorate Single Sky. Report Number DSS/CM/SEC/DEL/12-044. Brussels: Eurocontrol.

Gabbidon, S.L., Higgins, G.E., Nelson, M. (2012). **Public Support for Racial Profiling in Airports: Results From a Statewide Poll**. Criminal Justice Policiy Review, 23 (2), 2012. DOI: 10.1177/0887403411398305.

Hainmüller, J., Lemnitzer, J.M. (2003). **Why Do Europeans Fly Safer? The Politics of Airport Security in Europe And The US**, Terrorism and Political Violence, 15:4, http://dx.doi.org/10.1080/09546550390449863

Hunter, J.A. (2011). **A Study of Consumer Perception of Smiling Customer Service within the Airline Industry.** Journal of Transportation Security, 4, DOI: 10,1007/s12198-010-0057-9.

IATA. (2011). **Airport Handling Manual** (31.B), Montreal.

ICAO. (2011). Doc 9137 Part 7, **Airport Emergency Planning.**

ICAO. (2013). Doc 9859 **Safety Management Manual.**

IATA. (2011)**. Airport Handling Manual** (31.B), Montreal.

Kenville, K.A., McBride, R.B., Higgins, J. A., Petros, T.V., Jensen, W.C., Yurkovich, E. (2009). **Helping Airport and Air Carrier Empolyees Cope with Traumatic Events.** Airport Cooperative Research Program Report 22. Washington.

Kumar, P., Kulkarni, S.Y., Parida, M. (2001) **Security Perceptions of Delhi Commuters at Metro-bus Interchange in Multi Modal Perspective**. Journal of Transportation Security, 2001, 4: Doi:10.1007/s12198-011-0072-5.

Lee, A.J., Nikolaev, A.G., Jacobson, S.H. (2008). **Protecting Air Transportation: A Survey of Operations Research Applications to Aviation Security**. Journal of Transportation Security, 2008, 1, Doi: 10.1007/s12198-008-0014-z.

McCarley, J.S., Kramer, A.F., Wickens, C.D., Vidoni, E.D., Boot, W.R. (2004). **Visual Skills in Airport-Security Screening**. Physchological Science, 2004, 15. Doi: 10.111/j.0956-7976.2004.00673.x.

Poole, R.W., Passantino, G. A. (2003), **Risk Based Airport Security Policy**. Reason Foundation, Policy Study No:308.

SHGM. (2014). SHT-SMS/HAD. **Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat**.

SHGM. (2012). SHT-17.3. **Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetim Sistemi (SeMS) Talimatı**.

Sindhav, B., Holland, J., Rodie, A.R., Adidam, P.T., Pol, L.G. (2006). **The Impact of Perceived Fairness on Satisfaction: Are Airport Security Measures Fair? Does it Matter?** Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 14, no. 4 (Fall 2006). DOI: 10.2753/MTP1069-6679140406.

Stewart, M.G. and Mueller, J. (2008). **A Risk and Cost-benefit Assessment of United States Aviation Security Measures**. Journal of Transportation Security, 2008, 1: DOI:10.1007/s12198-008-0013-0.

Stolzer, A.J., Halford, C.D. ve Goglia, J.J. (2008). **Safety Management Systems in Aviation.** Asgate Studies in Human Factors for Flight Operations.

Thales W.P. (2008). **Airport Security Risk Management**.

Türk Arama Kurtarma Yönetmeliği. (2001). 12.12.2001 tarihli, 24611 sayılı Resmi Gazete, http://web.shgm.gov.tr/doc3/Aramakur%20.pdf

Wells, A.T. (2001). **Commercial Aviation Safety**. McGraw-Hill, 3.B. New York.

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

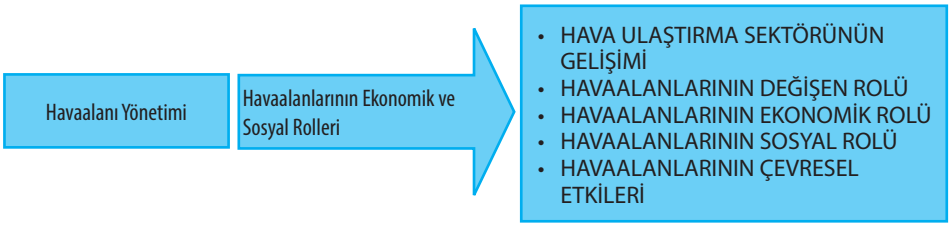
- Havaalanlarının bulundukları bölge ve ülke için ekonomik rollerini ve önemlerini açıklayabilecek,
- Havaalanlarının bulundukları bölge için sosyal katkılarını irdeleyebilecek,
- Havaalanlarının ve faaliyetlerinin çevreye verdiği olumsuz etkileri saptayabilecek,
- Havaalanlarının ekonomik ve sosyal katkılarını artırıcı, çevresel etkilerini azaltıcı unsurları tanımlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Ekonomik Katkı
- Sosyal Katkı
- Çevresel Etki
- İstihdam
- Gürültü
- Hava Kirliliği
- Su Kirliliği
- Toprak Kirliliği
- Refah
- Turizm
- Erişilebilirlik
- Havaalanı Kenti

İçindekiler



Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Rolleri

HAVA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

İnsanoğlunun kanatlı canlılarla birlikte yaşamaya başlaması ile önceleri korunma içgüdüsü sonraları da özgürlük dürtüsü ile uçmaya olan merakı sayesinde günümüz hava ulaşım araçlarına sahip olduğumuz söylenebilir. Her yüzyılda, dünyanın dört bir yanında, farklı meslek gruplarından olup uçma teşebbüsünde bulunan kişiler tarihin sayfalarında yer almaktadır. Ancak, *Havaalanı Yönetimi* kitabımızın bu ünitesinde, havacılığın başlangıç noktası olarak kabul edilen 17 Aralık 1903 tarihinde, Orville ve Wilbur Wright kardeşlerin Kuzey Caroline, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleştirdikleri ilk başarılı motorlu uçuş ile başlayan gelişim ve değişim kısaca ele alınmaktadır. Daha sonra, hava taşımacılığı sisteminin önemli bir alt sistemi olan **havaalanlarının** bir bölgedeki mevcudiyeti ve faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ekonomik ve sosyal katkılar sıralanmakta, sürdürülebilir hava ulaşımı için çevresel olumsuz etkilerin azaltılıp sosyal ve ekonomik katkıların artırılması arasında bir denge yaratılması gerekliliği konusunda farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır.

SHY-14a'da **havaalanı;** "karada veya suda, içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dâhil kısmen veya tamamen uçakların iniş, kalkış ve yer hareketlerini yaparken kullanabilmeleri amacı ile belirlenmiş sahalar" olarak tanımlanmaktadır.

DİKKAT

17 Aralık 1903 tarihinde, Orville ve Wilbur Wright kardeşlerin Kuzey Caroline, Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdikleri ilk başarılı, motorlu uçuş modern havacılığın başlangıcı olarak kabul edilir.

Ulaştırma sektörü, insan hayatında sürekli var olan, günlük yaşamında turistik amaçlı seyahatlere ve iş gezilerine kadar hayatın her aşamasında kullandığı, insan yapımı teknoloji sayesinde sürekli geliştirdiği, ulaştırma sistemleri bütününden oluşan bir sektörü temsil etmektedir. Ulaştırma; insan faaliyetlerinin, hareketliliğinin bir parçası olarak hem sosyal gelişimin hem de iş faaliyetlerinin önemli bir altyapısı durumuna gelmiştir. Tarihe bir göz attığımızda, önceleri doğal güçlere dayanan insan hareketliliği, buhar enerjisinin keşfi ile birlikte deniz ve demiryolu ulaşımında yaşanan önemli teknolojik buluş ve uygulamalar sayesinde, doğal güçlerden makine gücüne geçilmesine ve modern ulaştırma sektörünün doğmasına yol açmıştır. Buhar gücü ile çalışan makinenin icadının ardından 19. yüzyılda denizyolu ve demiryolu ulaştırmasında büyüme ve gelişme devam etmiştir. Motor teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı dünya savaşları sonrası gelişen otomotiv teknolojisi ile bireysel taşımacılık ve devamında hava ulaştırma sektörü ile toplu taşımacılık kavramları yeni bir şekil almaya başlamıştır.

Hava ulaştırma sektörünün doğuşu ve gelişiminde önder konumda olan ABD'de, 1900'lü yılların başında ilk uçuş denemeleri sırasında havaalanı kavramından söz edi-

lemezdi. Geniş ve düz alanlar uçak iniş ve kalkışı için kullanılmaktaydı. 1918 yılında, ilk tarifeli *hava posta servisi* başlatılmış olup yolcu terminallerinin yapımı 1920'li yıllara; sıkıştırılmış dolgu malzeme ile iniş pisti yapımı 1930'lu yıllara rastlamaktadır. Gerçek anlamda havaalanları, hava ulaştırma sektörünün emekleme dönemi olan 1920'li yılların ortalarından 1930'lu yılların sonuna kadar olan dönemde planlanmış ve inşa edilmiştir. Zamanla bu havaalanları daha karmaşık yapılara dönüşmüşlerdir. Talebin artması ile kapasiteye yönelik yeni teknolojilerin hizmete sunulması havaalanı yapılarını ve işlevlerini de değiştirip geliştirmiştir. Bu dönemlerden 80'li yılların ortalarına kadar geçen sürede havaalanları sadece aktarma noktaları olarak kabul edilmekteydi.

DİKKAT

Modern havacılığın ilk yıllarında bugün bildiğimiz anlamda havaalanları olmaksızın geniş ve düz alanlarda iniş-kalkışlar gerçekleştirilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirilen teknoloji sivil hava taşımacılığını da etkilemiştir. Savaş sonrası uçaklara olan güven artmış, daha geniş kapasiteli, uzun mesafe uçuşlar ile ülkelerarası tarifeli seferler hizmete girmiştir. Bütün bu gelişmelere paralel olarak havaalanı sistemi oluşmaya başlamıştır. 1909 yılında kurulan College Park Havaalanı, Maryland, ABD; 1911 yılında kurulan Hamburg Havaalanı, Almanya; ilk uçuşlar 1909 yılında başlasa da resmi olarak 1912 yılında açılan Baneasa Havaalanı, Bükreş, Romanya günümüzde hala işlerliğini sürdüren ilk havaalanları arasında yer almaktadırlar.

Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinin 1912 yılında, bugünkü İstanbul Atatürk Havalimanı civarında Sefaköy'de kurulan hangarlar ve iniş kalkış pistinin bulunduğu bir meydan ile başladığı kabul edilmektedir.

"İstikbal Göklerdedir". Atatürk, 1925

Atatürk'ün desteğiyle, 16 Şubat 1925 yılında *Türk Tayyare Cemiyeti* kurulmuştur. Cemiyetin açılış töreninde Atatürk: "… İstikbal göklerdedir; çünkü göklerini koruyamayan milletler yarınlarından asla emin olamazlar… Türk çocuğu her işte olduğu gibi havacılıkta da en yüksek düzeyde, gökte, seni bekleyen yerini, az zamanda dolduracaksın. Bundan gerçek dostlarımız sevinecek, Türk ulusu mutlu olacaktır." diyerek halkı bilgilendirmiştir.

20 Mayıs 1933 tarihinde, 2186 Sayılı Kanunla, bugünkü Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü ve Türk Hava Yolları A.O'nın başlangıcını oluşturan *Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi* kurulmuştur. Havayolu işletmesi ve havaalanları kurmak, havayolu taşımacılığı hizmeti oluşturmakla görevlendirilmiştir. Bu dönemde, askeri amaçlı bazı uçaklar modifiye edilerek yolcu ve yük taşımacılığı için kullanılmıştır. Aynı yıl, 5 uçaklık bir filo ile *Türk Hava Postaları* adı altında sivil hava taşımacılığı yürütülmeye başlanmıştır, İstanbul-Eskişehir-Ankara hattı ticari uçuşları hizmete girmiştir.

Nuri Demirağ, 1936 yılında on yıllık bir plan yaparak *Tayyare Etüd Atölyesi*'ni kurmuştur. Bunun bir örneği de o dönemde Avrupa'nın en modern havaalanı olan Amsterdam'da bulunmaktadır. İstanbul fabrikalarında yapılan ilk yerli Türk uçağı Nu.D.38 tamamen Türk mühendisler ve işçiler tarafından gerçekleştirilmiştir. 1948-1952 yılları arası ABD Hükümeti'nin Marshall Planı adı altında Türkiye'ye uyguladığı ekonomik yardım çerçevesinde uçak ve motor fabrikaları traktör fabrikalarına dönüştürülmüştür.

Havaalanı yapımının önemi doğrultusunda 3 Haziran 1938 tarihinde, 3424 sayılı Kanun ile Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi, *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü* adını alarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na, daha sonra da 1943 yılında, 4467 sayılı Kanun ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlanmıştır.

1944 yılında imzalan Chicago Sözleşmesi, ülkemiz ve dünya sivil hava taşımacılığı için büyük önem taşımaktadır. Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşması ile kurallara bağlanan havacılık faaliyetleri İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki teknolojik gelişmelere bağlı olarak tarifeli ticari yolcu ve yük taşımacılığı büyük ivme kazanmıştır.

1953 yılında, Chicago Sözleşmesinde yapılmasına karar verilen uluslararası havaalanı, İstanbul Yeşilköy'de tamamlanıp uluslararası hava trafiğine açılmıştır. Havaalanı uluslararası standartta bir piste, modern yolcu terminaline ve bakım hangarlarına sahip olarak hizmete girmiştir. Bu hızlı gelişim sonucu, ülkemizde havaalanı işletme hizmetleri ile uçak işletmeciliğinin aynı kuruluş tarafından yürütülmesine son verilmiştir. 21 Mayıs 1955 tarihinde, 6623 sayılı Kanun ile uçak işletmeciliği *Türk Hava Yolları*'na; 28 Şubat 1956 tarih ve 6686 sayılı Kanun ile havaalanı işletmeciliği, yer hizmetleri, hava seyrüsefer ve muhabere hizmetleri katma bütçeli *Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü*'ne devredilmiştir.

DHMİ'nin faaliyet konuları; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesislerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

Resim 8.1

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Amblemi

Kaynak: *www.dhmi.gov.tr*

1978 yılında, Amerikan Hükümeti, yeni özel havayolu işletmelerinin kurulmasına, iç hatlarda istenilen rotaya sefer düzenlenmesine ve yolcuların tahammül edebileceği fiyatı belirlemelerine imkân tanıyan *Havayolu Serbestleşme Yasası*'nı (The Airline Deregulation Act) senatodan geçirmiştir. Bu yasa ile ABD iç hatlarında başlayan 'serbestleşme eğilimi,' başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm dünya ülkelerini etkilemeye başlamış ve halen tüm dünya pazarında devam etmekte olan bir süreçtir.

Avrupa'da 1987, 1990 ve 1992 yılları arasını kapsayan ve üç paket halinde aşamalı olarak serbest piyasa ekonomisi dönüşümü yaşanmış ve 1997 yılında üçüncü paket tam olarak yürürlüğe girerek sektördeki rekabetin artışına yol açmıştır. Tam rekabete açılan hava ulaştırma sektörünün hızlı gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. İlk düzenleme paketi ile yerleşik kurallar esnek hale getirilmiş; Avrupa Topluluğu içi ulaşımda, hükümetlerin yeni ücret tarifelerinin sunulmasına karşı çıkma hakkı sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda havayolu işletmelerine koltuk kapasitesi paylaşımıyla ilgili esneklik sağlanmıştır. İkinci paket, pazarı biraz daha açarak, bilet ücretleri ve kapasite paylaşımının düzenlenmesinde daha fazla esneklik sağlamıştır. Bu paket, tüm Avrupa Topluluğu havayolu işletmelerine kendi ülkeleri ile diğer topluluk üyesi ülkeler arasında sınırsız sayıda yolcu ve yük taşıma hakkı vermiştir. Üçüncü paket, havayolu işletmelerinin ruhsatlandırma koşullarının uyumlaştırılması, işletmelerin bütün güzergâhlara açık erişimi, bölgesel kalkınma açısından önem taşıyan güzergâhlara da kamu hizmeti yükümlülüğü getirilmesi, bilet ücretleri ve tarifelerde tam özgürlük gibi konularda yasal düzenlemeler içermektedir.

1986 yılında, İngiltere'de verimliliği artırmak ve özel teşebbüsü yatırımlara yönlendirmek amacıyla *Havaalanları Kanunu* (Airports Act) çıkarılmıştır. Kamuya ait havaalanlarının halka arz yoluyla özelleştirme havaalanı özelleştirilmesinde ilk ve başarılı bir örnek olarak kabul edilmektedir.

Türkiye'de, 14 Ekim 1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile monopol bir yapıda olan hava ulaştırma sektörüne yeni özel havayolu işletmelerinin girişine ve faaliyette bulunmasına imkân tanınmış sektör, rekabete açılmıştır. 1990 yılının ilk yarısına kadar belirgin bir gelişme gösteren sektör, 1991 yılında ortaya çıkan Körfez Krizi nedeniyle olumsuz yönde etkilenmiştir. 1992 yılında canlanan sektör gelişimini 1997 yılına kadar sürdürmüş, ancak 1998 yılında Uzak Doğu ülkelerinde yaşanan Asya Ekonomik Krizi yolcu ve yük taşımacılığında önemli düşüşlere neden olmuştur. 2000'de toparlanan hava ulaştırma sektörü 11 Eylül 2001 terör saldırısı ve 2003 yılında SARS ve Irak Savaşı ile yine bir darboğaza girmiştir. Dünyada ve Türkiye'de havayolu işletmeleri krizden çıkabilmek için filo küçültme, personel çıkarma ve bazı hatlarda uçuş frekanslarının azaltılması yoluna gitmişler, bu dönemlerde öngörülen trafik rakamlarına ulaşamamışlardır.

DİKKAT

Türk sivil hava taşımacılığı 1983 yılında, 2920 sayılı Kanun ile serbestleşme sürecine girmiştir. 2003 yılında, serbestleşme hareketi yeniden canlanmıştır.

Ülkemizde, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından hava ulaştırma alanında oluşturulan mevzuata uygun olarak geliştirilen politika çerçevesinde seyahat maliyetlerinde azalma, havaalanlarının fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve modern bir çehreye kavuşturulması, yeni havaalanlarının dünyadaki rakipleri ile yarışacak nitelikte inşa edilmesi gibi faktörler sektöre ivme kazandırmıştır. "*Her Türk vatandaşı hayatında en az bir kere uçağa binecek.*" sloganıyla yola çıkılmış ve 1983 yılında tam olarak uygulanamayan, sürdürülebilirliği sağlanamayan '*Havacılıkta Serbestleşme Projesi*' 2003 yılında yeniden başlatılmıştır.

Hava ulaştırma hizmetlerinin serbest rekabete açılması ve sektöre yeni giren işletmeler ile hava trafiğinde yaşanan artış havaalanlarında uçak hareketi kapasitesi üzerinde bir baskı oluşturmuştur. Yaşanan gecikmeler havaalanı otoritesini harekete geçirmiştir. Türkiye'de genel olarak havaalanı sahipliği ve işletimini yürütmekte olan DHMİ yoğun trafiğe sahip havaalanlarında dış ve iç hat terminal binalarının Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli ile kullanım ve işletimi haklarının özel sektöre belirli bir süreliğine devredilmesi kararını almıştır.

HAVAALANLARININ DEĞİŞEN ROLÜ

Dünyada havaalanlarının mülkiyeti ve işletimi genel olarak kamuya aittir ve havaalanı yatırımları devlet bütçesinden karşılanmaktadır. Yaşanan serbestleşme süreci ile rekabetin artması, artan talebi karşılamada güçlük çeken kamu kurumlarının yatırımda ve değişen teknolojiyi yakalamada zorlanması sadece havayolu işletmelerinin değil; havaalanlarının da özelleştirilmesi eğilimini tetiklemiştir. Geleneksel havaalanı modelinden ticari havaalanı modeline geçiş başlamıştır. Resim 8.2'de modern bir havaalanı terminaline yer verilmiştir.



Resim 8.2

Modern Havaalanı Terminali

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Kamuya ait olan, ülke için stratejik önem ve konuma sahip olan, asıl misyonu kamuya hizmet sunmak olup kâr amacı gütmeyen, kara taşıtları ile hava taşıtları arasındaki aktarma noktası olarak kullanılan, yolcular, havayolu işletmeleri ve acentelerden oluşan kullanıcıların temel gereksinimlerini karşılayacak hizmetleri sunan bir yapıya sahip *geleneksel havaalanı modelinin* yerini ticari gelirlerini artırmak suretiyle çevre halkı dâhil daha farklı hedef kitlelerini (havaalanı çalışanları, karşılamaya uğurlamaya gelenler, ziyaretçiler, çevre halkı, çevrede bulunan işletmeler) müşteri olarak kabul eden, temel havacılık faaliyetlerinin yanı sıra havacılık dışı faaliyet ve yapılanmaya giden bir *ticari havaalanı modeli* gündeme gelmiştir.

Geleneksel havaalanı modeli ile ticari havaalanı modelini karşılaştırınız.

SIRA SİZDE 1

Hava ulaşımı talebinin sürekli olarak artması; havaalanlarının kapasitelerinin öngörülenden çok önce dolmasına neden olmuştur. Teknoloji, yolcu eğilimleri, uçak büyüklüğü, günlük ve yıllık uçuş sayısı öngörüleri talebi karşılamaktan çok uzak olduğu için beklenenden çok kısa süre önce havaalanlarında kapasite sıkışıklığı ve artan talebi karşılayamama durumu söz konusu olmaktadır. Artan talebi karşılamak için gerek pist sayısı ve uzunluğu; gerekse terminalin büyüklüğü ve işlevselliği konusundaki yetersizliklerin giderilmesi ancak büyük miktarda yatırımla mümkün olabilmektedir. Kamunun eğitim, sağlık ve güvenlik vb. asli hizmetlerinden ulaşım hizmetine yüklü miktarda kaynak ayırması finansman sorununa neden olmaktadır. Bu nedenle, vergi gelirlerini havaalanlarına kullanmak yerine, artan yatırım ihtiyacını özel sektörle birlikte karşılamak ve kapasite sorunlarını özelleştirme ile çözmek seçeneği ön plana çıkmıştır. Ayrıca, kamunun işlettiği havaalanlarının etkin ve verimli olmaması da söz konusudur.

Havayolu işletmelerinin serbestleşme sürecinde bulunmaları, havaalanlarını daha fazla müşteri odaklı olmaya yöneltmiş, ticarileşen havaalanları özel yatırımcıların ilgisini çekmiştir. Havaalanı endüstrisinin evriminde ana gelişme unsuru havacılık dışı veya ticari gelirlerdeki artıştan kaynaklanmaktadır. Özelleştirme ve ticarileşme sürecinde havalimanları kendi ticari alanlarını geliştirmede, daha özgür ve yaratıcı hale gelmişlerdir. Dünya genelinde çoğu havaalanındaki ticari gelirler, trafik gelirlerinden daha hızlı bir şekilde artmaktadır. Hava trafiğinde güçlü büyüme eğilimi, yolcu ve yük trafiğinde artış olasılığı,

pazarda öncüler arasında olmanın avantajları, rakip veya yeni firmaların pazara girişinde önemli engellere bağlı olarak havaalanı özelleştirmeleri, havaalanlarında iş yapmak isteyen farklı yatırımcıları ve işletmeleri etkilemektedir.

Ticari havaalanı modelinin gelişimi ve sistematik planlaması oldukça yeni bir olgudur. Bu olgu çoğu ülkede karmaşık ve politik hassaslığı olan kamusal bir süreçtir. Planlama ve geliştirme sürecinde yer almak isteyen birçok farklı havaalanı kullanıcısı ve dikkate alınması gereken birçok çevresel faktör bulunmaktadır. Havaalanı planlama sürecinde havaalanları artık toplumların, bölgelerin sosyal ve ekonomik gelişim aracı niteliğinde öncelikli olarak ele alınmaktadır.

Avrupa'da havayollarında yaşanan serbestleşme sonucunda pazara giriş yapan yeni havayolu işletmelerinin rekabeti artırması, kamu sahipliğindeki havayolu ve havaalanı işletmeciliğini yeni rekabet ortamında değişen koşullara uyumda zorlanmasına yol açmıştır. Etkinlik ve verimliliğin artması, kamu üzerindeki yatırım yükünün azaltılması, özel sektörün teşvik edilmesi amacı ile 1987 yılında, Birleşik Krallık'ta ilk havaalanları özelleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. 1992 yılında kısmen özelleştirilen Viyana Havaalanı'nı takiben 1997 yılında 5 ülkede 12 havaalanı; 1998 yılında 6 ülkede 51 havaalanı özelleştirilmiştir. Tüm dünyada serbestleşme, rekabet, ticarileşme rüzgârı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ile başlamış havaalanlarının özelleştirilmesi ile devam etmektedir.

Havaalanlarındaki *özelleştirme* sürecini havaalanlarının planlanması, inşa edilmesi, geliştirilmesi, ek kapasite yatırımları ve finansmanı, havaalanlarının işletilmesi ve yönetilmesinde özel sektör payının giderek artması olarak değerlendirilmektedir.

DİKKAT

Havaalanlarında özelleştirme diğer sektörlerde olduğu gibi mülkiyet ve yönetimin tamamının özel sektöre satılması şeklinde değil; havaalanının yönetim, sermaye ve mülkiyet yapılarından bir ya da birkaçında meydana gelen değişimler şeklinde algılanmalıdır.

Havaalanları için ticarileşme havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü ve ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir.

Genel olarak serbestleşme süreci ile pazara yeni girenlerin yarattığı rekabet sonucu ayakta kalabilmek için ticari gelirleri artırma eğilimi görülmektedir. Havaalanlarının *ticarileşmesinde*, bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü ve ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesinde serbestleşme hareketinin payı yüksektir. Havaalanları yapımı, yönetimine özel sermayenin ve yeni yatırımcıların katılımı, yalnızca gerekli finansal kaynakları sağlamakla kalmamış, havacılık dışı faaliyetlerde yeni iş alanlarının gelişimine ve mevcut etkinliğin artmasına yol açacak yeni bilgi birikimini de beraberinde getirmiştir.

Amerika'da başlayıp tüm kıtalara yayılan serbestleşme süreci henüz tamamlanmamış olsa da hava ulaştırma sektörünü uluslararası bir faaliyetten küresel bir faaliyete dönüştürmüştür. Küresel havaalanı işleticilerinin ve havaalanı iş birliklerinin ortaya çıkışı havaalanlarının *küreselleşmesi* kavramını doğurmuştur. Havaalanı işletmeciliği için ulusal pazarlar diğer birçok sektörlere göre çok daha hızlı doygunluğa ulaşmakta ve havaalanı işletmecileri yeni pazar arayışlarına girmektedirler. Bu durum, küresel havaalanı işleticileri için rekabet üstünlüğü ve yeni pazarlar anlamına gelirken; bu deneyime ihtiyaç duyan az gelişmiş ülkeler için ise havaalanlarında kısa sürede profesyonel yönetim anlayışı ile verimlilik, etkinlik sağlanarak artan talebe çağdaş hizmet sunma anlamına gelmektedir.

SIRA SİZDE 2

Geleneksel havaalanı yönetiminden ticari havaalanı modeline geçişi etkileyen faktörleri sıralayınız.

Ülkemize bakıldığında, 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başlarında havaalanı yatırımlarının yeni yeni geliştirildiği; hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmet-

leri, yer hizmetleri gibi faaliyetlerin kalite ve güvenirliğini artırmaya yönelik çalışmaların sürdürüldüğü görülmektedir. Aynı dönemde, birçok şehirde mahalli idarelerin de katkılarıyla **STOL (Short Take off and Landing) havaalanı** olarak adlandırılan bölgesel, küçük havaalanlarının yapımı başlatılmış ve askeri havaalanlarının sivil hava ulaşımına da açılması çalışmalarına hız verilmiştir. Yıldan yıla istikrarlı biçimde artış gösteren toplam yolcu, yük ve uçak trafiğinin İstanbul Atatürk, Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes havaalanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinin sayısının artması, filo kapasitesinin ve sektördeki paylarının artması, rekabet ve kalite gelişimi ile bilet fiyatlarının düşmesi hava ulaştırma sektöründeki gelişimin temel nedenleri arasında yer almaktadır.

STOL havaalanı: Kısa mesafede kalkış ve iniş (Short Take-off and Landing) imkânı sağlayan, bölgesel havayolu taşımacılığının gelişiminde önemli unsur olarak kabul edilen küçük havaalanları.

Türkiye'de havaalanı işletmeciliğinde **KÖİ (Kamu-Özel İşbirliği)** modeli çerçevesinde Yap-İşlet-Devret ve Kiralama/İşletme Hakkı Devri (İHD) projeleri uygulanmaktadır. Bulundukları bölgede genellikle tekel konumunda ve ulaştırma ağı açısından stratejik öneme sahip havaalanları alt yapı yatırımlarının finansmanında özel sektör ile iş birliği yaparak, aynı zamanda ticari potansiyeli açığa çıkarıp verimlilik artışı da sağlanmaktadır.

Genel anlamda **KÖİ (Kamu-Özel İş Birliği);** *'bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırımların ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerin kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini'* ifade etmektedir.

Hava ulaşımının gelişmesi, uluslararası ticaretin büyümesi, bireylerin daha hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde istedikleri noktaya erişimi turizmi geliştirirken; kıtalararası bütünleşmede de önemli rol oynamaktadır. Son 10-15 yıldır hava ulaştırma dünyada %5 oranında büyürken, Türkiye'de %14,5 seviyelerinde büyüme göstermiştir. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede hava ulaştırma sektörü kriz yaşarken, işletmeler küçülmeye giderken; Türkiye'de sektör büyüme eğilimini sürdürmektedir. 2003 yılı öncesi sektörde talep yetersizliği nedeniyle Bakanlar Kurulu kararı ile mevcut bazı havaalanları hizmete kapatılmışken; 2003 yılında gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri sonucu *Bölgesel Havayolu Taşımacılığı* uygulaması ile kapalı olan havaalanları açılmış, uçuşlar başlamıştır. Kamu-özel sektör iş birliğiyle gerçekleştirilen yatırım projelerinde, kamu kaynağı kullanılmadan özel sektör tarafından gerçekleştirilen, **Yap-İşlet-Devret modeli** son derece başarılı olmuş ve birçok ülkede *Türk Modeli* olarak anılmaya başlamıştır. Yap-İşlet-Devret modeli ile yapılan ve işletilen havaalanları konusu önceki ünitelerimizde ayrıntılı ele alındığından burada tekrar üzerinde duramayacağız.

Yap-İşlet-Devret modeli, uzun dönemli imtiyaz sözleşmesi olarak adlandırılmaktadır. Kamu sahipliğindeki havaalanlarının tamamı ya da terminal gibi bir bölümünün özel sektörün işletimine bırakılmasıdır. Artan ihtiyaçların temini kamunun sahip olduğu kıt kaynaklarla karşılanamadığında uygulanan YİD modelinde alt yapının özel sektör tarafından üstlenilip belirli bir süre işletildikten sonra sözleşme sonunda kamuya devredilmektedir.

2003 yılının Türk sivil havacılık sistemi açısından önemini belirtiniz.

SIRA SİZDE 3

Aşağıda, hava ulaştırma sektöründe yolcu ve yük trafiği on yıllık dönemler halinde verilmektedir. Türkiye'de hava ulaşımını kullanan toplam yolcu sayısına baktığımızda periyodik bir artışın söz konusu olduğunu görmekteyiz. 1960 yılında 700 bini aşan yolcu sayısı, 1970 yılına gelindiğinde 2,5 milyonun üzerine çıkmış, 1980 yılında ise 3,5 milyona yaklaşmıştır. Böylece 20 yılda %385'lik bir oransal artış gerçekleşmiştir.

Yıl	İç Hatlar	Dış Hatlar	Toplam Yolcu Trafigi
1960	528.846	184.371	713.217
1970	1.661.890	1.017.249	2.679.139
1980	1.621.998	1.836.167	3.458.165
1990	5.347.723	8.282.242	13.629.965
2000	13.339.039	21.633.495	34.972.534
2003	9.147.439	25.296.216	34.443.655
2013	76.148.526	73.281.895	149.995.868

Tablo 8.1
Hava Ulaştırma Sektöründe 10 Yıllık Dönemlerde (1960-2013) Yolcu Trafiği

Kaynak: *Bakırcı, 2012; 350 ve DHMİ, 2015b*

Hava ulaştırma ile yolcu taşınması, özellikle 1992 yılından itibaren tarifesiz uçuşların yaygın olarak gerçekleştirilmesiyle daha da hızlanan bir gelişme sürecine girmiştir. Bu çerçevede 1990 yılında 13,5 milyona ulaşan toplam yolcu sayısı, 2000 yılına gelindiğinde 35

milyon yolcuya yaklaşmıştır. 2001 yılından itibaren zaman zaman meydana gelen ekonomik krizler ve terör saldırıları, havayoluyla seyahat eden yolcu sayısında azalmalara neden olmuşsa da genel eğilim hep artışlar şeklinde olmuştur. Böylece 2009 yılında toplam yolcu sayısı 85 milyonu aşmış ve nihayet 2010 yılında ilk kez 100 milyon yolcuya ulaşılmıştır. Böylece son 10 yılda %194'lük bir artış gerçekleşmiştir. Konu iç ve dış hatlar esas alınarak değerlendirildiğinde; bir yandan yıllara göre miktar değişimleri, diğer yandan ise iç ve dış hat verilerinin toplama göre oranlarında farklılıkların yaşandığı gözlenmektedir. Bu çerçevede hava ulaştırma yolcu taşımacılığı iç ve dış hat oranlarına bakıldığında iki farklı dönemden söz edilebilir. 1960–1980 yılları arasında iç hat yolcu taşımanın oransal olarak öne çıktığı dönem ilk farklılığı oluştururken, 1985 yılında bir dengeye geldiği görülmektedir. 1990 yılından itibaren dış hat yolcu sayısında yaşanan oransal artış ikinci bir farklı periyoda işaret ederken, 2010 yılında yeniden bir denge yaşandığı izlenmektedir.

1960 yılından itibaren Türkiye'de havayoluyla yük taşımanın gelişimine baktığımızda, 1960 yılında 13 bin ton yük havayoluyla taşınırken, 1970 yılında 45 bin tona yaklaşmıştır. Havayoluyla yük taşıma sonraki dönemlerde de devam ederek, 1980 yılında 75 bin tonu, 1990 yılında 300 bin tonu aşmıştır. 2000 yılı sonrasında da adeta katlanarak artan yük taşıma, 2000 yılında 800 bin tona yaklaşmış, nihayet 2010 yılında 2 milyon tonun üzerine çıkmıştır. Böylece 1960–2010 arasının kapsayan dönemde toplam yük taşımada %15.460'lık büyük bir artış sağlanmıştır. Konu iç ve dış hatlar açısından değerlendirildiğinde; Türkiye'de 1960–2010 döneminde havayoluyla yük taşımada iç hatlarda genel olarak oransal azalma, dış hatlarda ise artış olduğu gözlenmektedir. Bu bakımdan iç hatlar oransal olarak en yüksek orana 1960 yılında ulaşırken, dış hatlar 2010 döneminde sahip olmuştur.

Tablo 8.2
Hava Ulaştırma Sektöründe 10 Yıllık Dönemlerle (1960-2013) Yük Trafiği

Kaynak: *DHMİ, 2015b ve Bakırcı, 2012*

Yıl	İç Hatlar	Dış Hatlar	Toplam Yük Trafigi (kargo, posta, bagaj) Ton
1960	8.306	4.696	13.002
1970	24.249	19.790	44.039
1980	32.232	43.211	75.443
1990	99.549	201.854	301.403
2000	226.356	570.271	796.627
2003	188.979	775.101	964.080
2013	744.029	1.851.289	2.595.318

2003-2013 yılları arasında, Türkiye'de, hava ulaştırma sektöründe, istihdamda %177,8; ciroda %981,8; iç hat yolcu trafiğinde ise %732 oranında artış yaşanmıştır.

2003–2013 yılları arasında büyük atılım gösteren Türk hava ulaştırma sektöründe istihdam edilen personel sayısında %177,8; sektörün toplam ciro miktarında %981,8 oranında artış yaşanmıştır. İç hat yolcu talebinde; 2003 yılında 9 milyon 147 bin olan trafik 2013 yılında %732 oranında artarak 76 milyon 149 bine ulaşmıştır. Aynı yıl 34 milyon 444 bin olan toplam yolcu trafiği 2013 yılı sonunda %335 oranında artış göstermiştir. 2003 yılında bakım organizasyon, uçuş eğitim ve tip eğitim veren organizasyonların toplam sayısı 40 iken 2014 yılında 105'e ulaşmıştır. 2003 yılı havayolu uçak sayısı 162, koltuk kapasitesi 27.599, kargo kapasitesi 302.737 kg iken 2014 Eylül sonu itibariyle sırasıyla uçak sayısı 422, koltuk kapasitesi 75.700 ve kargo kapasitesi 1.393.602 olarak saptanmıştır. 2003 yılında istihdam 65.000, ciro miktarı 2.2 milyar Amerikan Doları ($); 2013 yılında 180.570 personel sayısı ve yaklaşık 24 milyar Amerikan Doları ($) ciro miktarı kaydedilmiştir.

İNTERNET

Ülkemizde ve dünyada hava ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeleri, gelecek ile ilgili öngörüleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü web sayfalarında yer alan yıllık Faaliyet Raporlarından takip edebilirsiniz. www.shgmgov.tr ve www.dhmi.gov.tr

2013 yılına göre, 2014 yılında toplam uçak trafiğinde %10 oranında artış kaydedilmiştir. 2014 yılı toplam uçak trafiği içindeki iç hat uçak trafiği payı %56'dır. 2013 yılına göre, toplam yolcu trafiğinde %11 oranında artış olmuştur. 2014 yılında iç hat yolcu trafiğinin toplam yolcu trafiği içindeki payı %52'dir. 2013 yılına göre, 2014 yılında, Türkiye genelinde 53 havaalanında gerçekleşen yük trafiğinde %11,5 oranında bir artış yaşanmıştır. 2014 yılında iç hat yük trafiği %8,9 ve dış hat yük trafiği %12,5 oranında artış kaydetmiştir.

1980 yılında sivil hava ulaşımına açık havaalanı sayısı 12 iken yıllar itibariyle; 1990 yılında 18; 1998 yılında 36; 2000 yılında 40; 2008 yılında 43 ve 2015 yılında 53 havaalanı sayısına ulaşmıştır. Günümüzde, sivil havacılığın küresel resmine bakıldığında; dünyada 920'den fazla havayolu taşıyıcısı ile 4200'ün üzerinde havalimanında, yaklaşık 62 bin uçakla yılda ortalama 3 milyar yolcuya hizmet verildiği görülmektedir. Dünyadaki bu büyüklük içinde Türkiye'nin küresel yolcu payı %2,3'ün üzerine çıkmış bulunmaktadır. Aşağıda, ülkemizde bulunan havaalanlarını gösteren harita yer almaktadır.

Resim 8.3



Türkiye'de Sivil Hava Trafiğine Açık Havaalanları

Kaynak: *SHGM, 2015; 21*

Resim 8.3'te de görüldüğü gibi son yıllarda aktif olarak kullanılan havaalanı sayısı önemli ölçüde artmıştır. Ülkemiz hava ulaşımında yaşanan büyüme ile talep ve trafikte yaşanan artış dünya ve Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında ortalamanın daha da üzerinde görülmektedir. Uluslararası otoriteler tarafından yapılan öngörülerde, bu büyümenin önümüzdeki yıllarda da artması beklenmektedir. Dünyada ve ülkemizde yaşanan bu büyüme eğilimine karşı kamu sahiplik ve işletiminden çıkan havaalanlarının bölgesel yönetimler ve özel sektör yönetimine kayması ile kentsel ve bölgesel gelişim bütünlüğü sağlanabilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar hava ulaşım ile kent ilişkisinin mega-kent yapısı ile bütünleşeceği yolundadır. 2030 yılına kadar, günde en az 10.000 uzun mesafe uçuş yolcusuna sahip mega-kent sayısının 39'dan 87'ye çıkması beklenmektedir.

10. Ulaştırma Şurası'nda, 2023 hedefleri arasında yer alan 'mega-kent' için atılan adımlardan biri İstanbul'un kuzeyinde inşa edilecek ve dünyanın en büyük havaalanlarından biri olacak İstanbul Yeni Havalimanı projesidir. Bu proje, artan talebe uygun alt yapı ve hizmet kalitesi ile gecikmeler yaşanmadan cevap verebilecek, bölgesel lider ve küresel aktör olarak havaalanı işletmeciliğinde önemli rol oynayabilecektir.

Ülkemizin jeopolitik konumu nedeniyle Doğu ile Batı, Kuzey ile Güney Bölgeleri arasında yolcu transfer merkezi olarak köprü konumunda bulunan Atatürk Havalimanı'nda kapasite sorunu yaşanmaktadır. Bu kapasite sorununa çözüm bulmak üzere, İstanbul'un Avrupa Yakasında yeni bir havaalanı yapımı gündeme gelmiş ve yapılması planlanan yeni projesinin, 3996 sayılı Kanun ve 2011/1807 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde; uluslararası ihalesine çıkılabilmesi için Yüksek Planlama Kurulunun 21.01.2013 T-1 No'lu Kararı ile DHMİ yetkilendirilmiştir. İstanbul yeni havalimanı, Yap-İşlet-Devret modeli ile 25 yıllık işletme hakkı karşılığında 2013 yılında ihale edilmiştir. İnşaat süreci üç aşamada

gerçekleştirilecektir. İlk aşama 42 ay içinde tamamlanacaktır. 4 terminal binası, 6 pist ve 8 hava trafik kontrol kulesi ile 150 milyon yolcu kapasitesine sahip dünyanın büyük havaalanlarından biri olarak 29 Ekim 2018 tarihinde resmi açılışı gerçekleştirilmiştir. THY'nın "büyük göç" olarak adlandırılan Atatürk Havalimanı'ndan İstanbul Havalimanı'na taşınması 4 Nisan 2019 tarihinde başlayıp 45 saatlik bir süreçte tamamlanmıştır..

Geleceğe yönelik öngörüler, iktisadi ve sosyal refah bütünleşmesine ve demografik büyüklüğe sahip mega-kentler arası hava trafiğinin yeni bir hava yolu haritası oluşturacağı yönündedir. Kentleşme dinamikleri hava ulaşım sektörü ve havaalanları açısından belirleyici olacak; bir kent küresel iş ve turizm ağlarına bağlantıları derecesinde hava ulaşımından pay alacaktır. Aynı derecede, kentsel gelişim için yapılacak çabalar da hava ulaşımının gelişimini doğrudan etkileyecektir.

Geleneksel olarak havaalanları, uçak aracılığıyla yolcu ve yük taşımacılığının içinde yer aldığı sınırlı bir bölge olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel anlayış, bugün yerini daha geniş ve kapsamlı bir modele bırakmıştır. Bu yeni modelle birlikte havacılık dışı faaliyetler de havaalanı kavramına dâhil olmuş bulunduğu kent ve bölge ile birlikte değerlendirilme kapsamına alınmıştır.

Havaalanı kenti; kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, çok kanallı ulaşımla bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanmadır.

Havaalanı kentleri; 'Airport City', 'Aerotropolis', 'Aviapolis' olarak adlandırılan bu stratejik durum yeni bir mekânsallık belirtmektedir. 2000 yılında Kasarda ve Lindsay tarafından ortaya atılan bu kavram 'aero=hava've 'tropolis=büyük şehir' kelimelerinin bir araya gelmesinden türemiştir. Kasarda'ya göre bir bölgenin temel hava koridorları ileri teknoloji mesleklerinin kümelendiği yerler haline gelmekte ve sonuçta havaalanı kenti/aerotropolisi ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni mekânsallık, kent ve havaalanlarının fiziksel olarak ayrıldığı, ulaşımın tek kanalla sağlandığı yerleşim türü yerine, kent ve havaalanının ortak bir zemine oturduğu ve çok kanallı ulaşımla bütünleştiği yeni yerleşimler olarak ortaya çıkartmaktadır. Ulaşım sistemi ile kentsel gelişme arasındaki bu sıkı ilişki 19. yüzyılda demiryollarında, 20. yüzyılda karayollarında ortaya çıkmış ve 21. yüzyılda havayolları ve havaalanları önceliğinde yeniden tanımlanmıştır. Hava ulaşımının hız, emniyet ve çabukluk özellikleri sayesinde havaalanları ileri teknoloji kullanan ticaretin ve işin merkezlerinin, ana istikamet noktası olmaktadır. Havaalanı kenti modelinde alan anlayışı terminal dışına çıkmış oteller, alışveriş merkezleri, konferans salonları, iş-ofis merkezleri de havaalanının birer parçası olmuştur.

SIRA SİZDE 4

***Havaalanı kenti* kavramını açıklayınız.**

Hava ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeler, tutarlı hava ulaştırma politikalarının uygulanması, turist sayısında meydana gelen artış, ticari ve kültürel anlamda düzenlenen etkinliklere bağlı olarak yaşanan trafik artışı, hava ulaşımı altyapısı ve araçlarına doğru yatırımlara ve yönetimine fırsat tanımıştır. Toplumun her kesiminin hava ulaşımına erişimini sağlayabilmek adına ulusal havaalanı ağı sürekli geliştirilmeli, etkin planlama, nitelikli fizibilite ve kapasite analizleri çerçevesinde genişletme ve modernizasyon çalışmaları üzerinde durulması bu sektörün sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

HAVAALANLARININ EKONOMİK ROLÜ

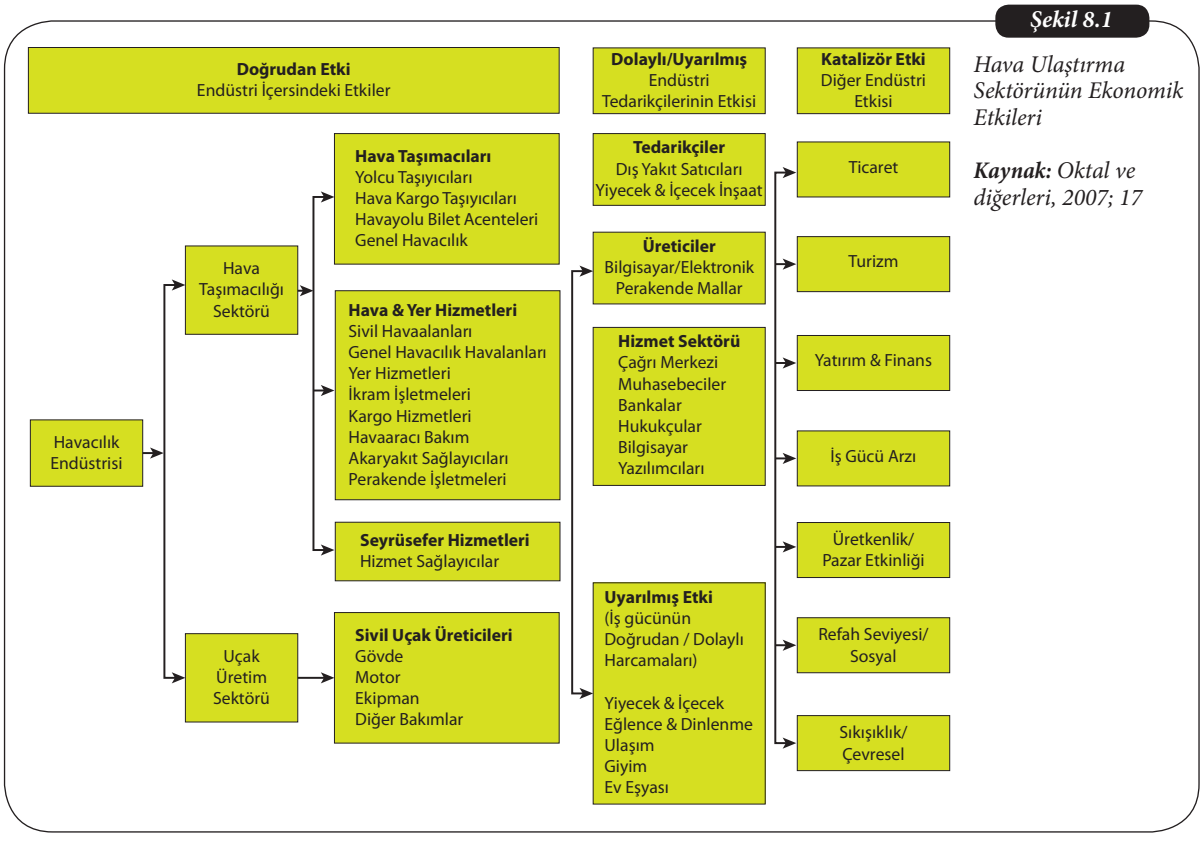
Hemen hemen her sektörün bölgeye ve ulusal ekonomiye katkılarını ortaya çıkarmanın çok önemli olduğunu vurgulayan çalışmalarda, temel faktörler farklı şekillerde ele alınmaktadır. Ünitenin bu bölümünde hava ulaştırma alanında uluslararası otoritelerin yayımladığı raporlar dikkate alınarak, genelde hava ulaştırma ve özelde havaalanlarının ekonomik katkılarını belirleyen temel faktörler sıralanıp hem ulusal hem de uluslararası düzeyde gerçekleşen değerler sunulmuştur.

Küresel dünya pazarında hava ulaştırma sektörü milyonlarca insanın ve milyarlarca Amerikan Doları değerindeki malların tüm dünyada hızlı hareketini sağlamaktadır. Dünya

ekonomisinin hemen hemen her sektöründen, dünya nüfusunun her kesiminden müşterilere hitap eden bu sektör için önemli bir eleman olan havaalanları fabrikalar gibi, çeşitli kaynakları bir süreç içinde değerlendirerek hava taşımacılığı çıktısını üretirler. Bulundukları bölge için havaalanları arz ve talep kaynağı konumundadırlar. Diğer büyük endüstrilerde olduğu gibi havaalanları da istihdam, refah, istikrar ve gelir kaynağı oluşturarak bölgede büyük bir 'ekonomik değer' yaratırlar. Bu katkının tanımlanabilmesi için ölçülebilir olması gerekmektedir. Bu açıdan, bu bölümde hava ulaştırma sektörünün ekonomiye katkıları ele alınırken kullanılan temel faktörler aşağıda, Şekil 8.1'de gösterilmektedir.

Havayolu ile yolcu ve yük taşımacılığı, sosyal ve ekonomik yönden küreselleşmenin en önemli bileşenlerindendir. Ticari hava taşımacılığı; dünya ekonomisinin gelişimine yön veren, uzak mesafeleri birbirine bağlayıp sosyal ve kültürel gelişimi sağlayarak ulusların yakınlaşması ile küreselleşmeyi beraberinde getirmektedir. Yirminci yüzyılda, diğer ulaştırma araçları ile karşılaştırıldığında ciddi bir atılım ve büyüme gösteren havayolu taşımacılığı, istihdam yaratmada da önemli sektörlerden biri durumuna gelmiştir. Küresel ticaretin gelişimini hızlandırmış, turizm açısından yeni pazarlar ve fırsatlar sunulmasına imkân tanımıştır. Teknolojik gelişim sonucu hava ulaştırmasında kullanılan uçakların hızı, menzili ve güvenilirliklerinin artması ile toplumların ve bireylerin refah seviyelerinin ve harcanabilir gelirlerinin artmasıyla farklı kültürleri tanıma istekleri uzak bölgelerde turizmi de geliştirmektedir. Talep ve rekabetin artmasına bağlı olarak düşen bilet fiyatları; çok uluslu işletmelerin oluşturduğu ticari ağlar yolcu ve yük taşımacılığındaki payın ve öneminin artmasına da neden olmaktadır.

Şekil 8.1



Hava Ulaştırma Sektörünün Ekonomik Etkileri

Kaynak: *Oktal ve diğerleri, 2007; 17*

Havaalanı olmayan, hava ulaştırma hizmeti alamayan bölgelerin ekonomik gelişimi belirli sınırlar içinde kalmaktadır. Uçak üretimini de içine alan hava ulaştırma sektörünün ekonomik etkileri doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etki ile hava ulaştırma dışındaki sektörleri de etkileyen katalizör etkiler olarak sınıflandırmak mümkündür.

Hava ulaştırma sektörünün doğrudan ekonomik etkileri: Doğrudan hava ulaştırma sektörü faaliyetlerinde yer alan istihdam ve bu sektörde çalışanların geliri, bu ekonomik etkileri oluşturmaktadır. Havayolu, havaalanı, yer hizmetleri, havaaracı bakım, hava trafik kontrol hizmetleri ile havayolu işletmelerine havaaracı ve yedek parça satan üretici firmaların faaliyetleri sonucu yaratılan istihdam ve gelir seviyesi bu kapsamda ele alınmaktadır.

Hava ulaştırma sektörünün dolaylı ekonomik etkileri: Hava ulaştırma faaliyetlerinin yerine getirilmesinde destekleyici rol oynayan iş kolları bu kapsam içinde yer almaktadır. Havaalanı ve diğer ek tesisleri yapan inşaat firmaları, yakıt ikmal ve her türlü mal tedarikçileri ile bilgi teknolojileri, çağrı merkezleri, muhasebe gibi geniş bir hizmet sektörü faaliyetleri sonucu ortaya çıkan istihdam ve gelir etkilerini içermektedir.

Hava ulaştırma sektörünün uyarılmış (çarpan) ekonomik etkileri: Hava ulaştırma sektöründe doğrudan ve dolaylı olarak istihdam edilen iş gücünün ihtiyaçları doğrultusunda sağlık, eğitim, eğlence gibi alanlarda gerçekleştirilen satın almalar sonucu yaratılan ekonomik etkilerdir.

Hava ulaştırma sektörünün katalizör ekonomik etkileri: Bir bölgede hava ulaştırma sektörünün yapılanması o bölgede var olan ve havacılığın başlamasına bağlı olarak o bölgede açılan yeni iş kolları ve sektörlerin büyümesine, verimliliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Bu boyutu ile bakıldığında hava ulaşımının diğer sektörler üzerindeki etkisi doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkilerinin toplamından daha fazla olmaktadır.

Genelde hava ulaştırma sektörünün ekonomiye katkıları özelde havaalanları için de geçerlidir. Ekonomik etkiler temelde doğrudan, dolaylı, uyarılmış ve katalizör etki olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde de, havaalanlarının ekonomik etkileri sözü edilen dört ana başlık altında ele alınacaktır. Ancak farklı kaynakların farklı sınıflandırmaya gittiklerini daha önce de belirtmiştik. Söz gelimi, havaalanlarının ekonomiye etkileri üç ana başlık altında da ele alınabilmektedir: Havaalanlarının ulusal ve yerel ekonomiye etkileri ile katalizör etkisi olarak.

Havaalanlarının hem ulusal hem de yerel ekonomiye etkileri iki safhada incelenebilir; birincisi *havaalanı inşaat safhasında* yaratılan doğrudan, dolaylı ve uyarılmış ekonomik etkilerin her birinin yarattığı istihdam, gelir ve Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) olmak üzere belirlenir. İkinci safha, *havaalanı faaliyet safhasıdır*. Bu safhada da ekonomik etkileri ortaya koyabilmek amacıyla havaalanı operasyonuna bağlı yaratılan doğrudan, dolaylı ve uyarılmış ekonomik etkiler ile her birinin yarattığı istihdam, gelir ve GSYİH belirlenir. Havaalanlarının katalizör etkisi üzerinde çalışılacak, ölçülebilir hale getirilecek zor konulardan birisidir. Birçok alanı ve sektörü kapsayabilmektedir. Havaalanlarının katalizör ekonomik etkileri arasında; uluslararası seyahat maliyetlerinin azalması, dünya ticaretinin gelişimi, yeni pazarlara giriş imkânı, yabancı yatırımcıların bölgeye kolay ulaşımı, rekabet ve pazar hacminin artışı, kümelenme ekonomisine etkileri ve turizm sektörünün gelişimine katkısı sayılabilmektedir. Yapılan araştırmalar, genellikle turizm sektörüne olan katalizör etkiler üzerinde durmaktadır.

Hava ulaştırma sektörünün ekonomik etkilerine paralel olarak havaalanlarının da ekonomik etkilerini temelde dört ana başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar:

Havaalanlarının doğrudan ekonomik etkisi: Havaalanı faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olan istihdam ve gelir yapısının ekonomik etkileridir. Havaalanı içinde ve yakın bölgesinde yaratılan istihdam en çok üzerinde çalışılan ve ölçülebilen ekonomik etkidir. Havaalanlarında doğrudan istihdam yaratılan iş alanları şu şekilde sıralanabilir: Havaalanı işletmecisi, havayolu işletmeleri, yer hizmeti, ikram, kargo işletmeleri, hava trafik hizmeti sunanlar, genel havacılık işletmeleri, uçak bakım ve uçak ve uçak parçası satan işletmeler.

Havaalanlarının dolaylı ekonomik etkisi: Havaalanı mevcudiyetini ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla mal ve hizmet üreten diğer sektörlerin oluşturduğu tedarik zincirlerinde yaratılan istihdam ve gelir etkileridir. Yakıt ikmal, ikram işletmelerine yiyecek satan toptancılar, havaalanı yapımındaki inşaat işletmeleri, uçak yedek parça tedarikçileri, havaalanındaki perakende mağazalarında satışı yapılan malların üreticileri, çağrı merkezleri, bilgi teknolojileri ve havayolu işletmelerine muhasebe ve hukuk hizmeti sunan işletmeler, seyahat acenteleri gibi çeşitli meslek dalları.

Havaalanlarının uyarılmış (çarpan) ekonomik etkisi: Bölgede doğrudan ve dolaylı ekonomik etki yaratan iş kollarında çalışanların banka, restoran, market, ev dekorasyon, sağlık hizmeti gibi ulusal ekonomiye gelir sağlayıcı mal ve hizmet üreten perakende mağazalarında yaratılan istihdam ve buralarda satın almalara bağlı harcamalarıyla yaratılan gelirdir.

Havaalanlarının katalizör etkisi: Havaalanları geniş ekonomik fayda yaratabilecek gerekli alt yapıyı sağlamaktadırlar. Havaalanının bir bölgedeki varlığı ve faaliyetleri, erişilebilirlik sağladığı için bölgeye yeni yatırımcıları çekmekte, yatırım ve iş yeri seçiminde etkili olmaktadır. Havaalanının olduğu bölgelerde turizm, konaklama tesisleri, sosyal faaliyet merkezleri, kültür merkezleri, alışveriş merkezleri ve benzeri iş olanakları artmakta, bölgeye kazanç sağlanmaktadır. Bu gelişmeler bölgede arazi kullanım yapısını da şekillendirirken göçlerin başlamasıyla nüfus artışı ve demografik yapı da değişmektedir. Havaalanları bölgenin genel ekonomisine katma değer etkisi de yaratmaktadır. Havaalanları aynı zamanda farklı ulaşım türlerinin birleştiği aktarma noktası özelliği de taşımaktadırlar. Bu sayede bölge, stratejik açıdan önemli bir konuma gelmektedir. Dünya genelinde havaalanlarına dair raporlar hazırlayan uluslararası kurum ve kuruluşlar havaalanlarının katalitik ekonomik etkilerini dört ana başlık altında toplamaktadırlar: *Ticaret, yatırım, turizm* ve *verimlilik*. Bu etkiler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- *Ticaret:* Hava ulaşım ihraç/dış satım pazarlarına bağlantı sağlar.
- *Yatırım:* Uluslararası havaalanları yakınlarında depolama, üretim imkânı şirket yerleşim kararlarında önemlidir.
- *Turizm:* İş amaçlı, eğlence amaçlı turizm gelişiminde hava ulaştırma önemli bir etkendir. Turizm bağlantılı otel, restoran, araç kiralama, dinlenme ve eğlence merkezleri de aynı ölçüde desteklenmektedir.
- *Verimlilik:* Hava ulaştırma yolu ile yeni, uzak, yakın, bölgesel, küresel pazarlara erişime imkân tanımakta, bu ulaşım türü sayesinde yeni iş alanları ve kalifiye personel bölgeye çekilebilmektedir.

Havaalanlarının katalizör ekonomik etkisini belirlemede önemli olan faktörleri sıralayınız.

SIRA SİZDE 5

2012 verilerine göre, dünyada 2,97 milyar yolcu taşınmış, 58,1 milyon istihdam yaratılmış, söz konusu istihdam 2,4 trilyon ciro ile Amerikan Doları küresel ekonomiye katkı sağlamıştır. (Hava Ulaştırma Faaliyet Grubu, - Air Transport Action Group) ATAG 2014 yılı sektör raporuna göre; dünya hava ulaştırma sektöründe 58,1 milyon istihdam (470.000 havaalanı işletmecisi için çalışanlar; 4.602.000 havaalanında perakende mağaza, araç kiralama, kargo, ikram acentelerinde çalışanlar ile gümrük ve göçmen bürolarındaki kamu çalışanları; 2.272.000 havayolu işletmesi personeli; kokpit ve kabin görevlileri, yöneticiler, yer hizmeti, bilet kontrol, eğitim, bakım personeli; 1.203.000 sivil uçak motor, gövde ve parça tasarımcısı, mühendis; 195.000 seyrüsefer hizmet sağlayıcıları, hava trafik kontrol personeli ve yöneticiler sağlamış; küresel ekonominin GSYİH %3,4 oranına denk gelen 2,4 trilyon Amerikan Doları küresel ekonomik etki (doğrudan, dolaylı, uyarılmış ve turizm katalizör etki dahil) yaratılmış; 2012 yılında her gün 8.6 milyon yolcu, 99.700 uçuş ile taşınmıştır. 2032 yılı öngörüleri ise; 6,63 milyar yolcu, 103,1 milyon istihdam ve 5,8 trilyon Amerikan Doları ekonomik katkı olarak belirlenmiştir.

Tablo 8.3
Hava Ulaştırmanın Küresel Ekonomik Etkileri

Kaynak: *ATAG, 2004; 8, ATAG, 2014; 11*

Küresel Ekonomik Etkiler	İstihdam (Milyon)		GSYİH (Milyar $) Küresel Ekonomiye	
	2004	**2012**	**2004**	**2012**
Doğrudan	5.0	8.7	275	606
Dolaylı	5.8	18.6	375	1.303
Uyarılmış	2.7	23.2	175	1.627
Katalizör (Turizm)	15.5	58.1	1.180	2.434

Tablo 8.3'te hava ulaştırma sektörünün küresel boyutta doğrudan, dolaylı, uyarılmış ve turizm sektörünü konu alan katalizör ekonomik etkileri 2004 ve 2012 yılları itibariyle yer almaktadır. Hava ulaştırmanın ekonomik katkısının giderek artan bir eğilim içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 8.4
Avrupa Havaalanları Toplam Ekonomik Etkileri

Kaynak: *ACI Europe, 2015; 5*

Bölge	İstihdam	GSYİH € Milyar	Ulusal GSYİH'ya % Oranı $
EU 28	8.970.000	541.4	4.1
EFTA	326.800	38.0	4.3
Diğer Ülkeler	3.047.100	95.1	3.6
Toplam Avrupa	**12.343.900**	**674.5**	**4.1**

Avrupa'da havaalanlarının istihdam ve GSYİH açısından toplam (doğrudan, dolaylı, uyarılmış ve katalizör) ekonomik etkileri Tablo 8.4'de verilmektedir. İlk satırda, Avrupa Birliği üyesi 28 ülkenin verileri yer almaktadır. İkinci satırda, Norveç, İsviçre, İzlanda ve Lihtenştayn'ın oluşturduğu Avrupa Serbest Ticaret Birliği'nde (EFTA) havaalanı ekonomik etkilerine yer verilmiştir. Ancak, Lihtenştayn'da havaalanı olmadığı için sadece 3 ülkeye ait değerler bulunmaktadır. Diğer ülkeler kategorisinde Türkiye, Ukrayna, Rusya, İsrail, Gürcistan, Bosna-Hersek, Belarus, Arnavutluk, Makedonya, Moldova, Monako, Karadağ, Sırbistan bulunmaktadır.

Avrupa havaalanları arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre, toplam ekonomik katkıda istihdam sıralamasında ilk beşte yer alan ülkeler aşağıda verilmektedir:

1. **Türkiye** 1.456.900
2. İspanya 1.334.700
3. Almanya 1.267.400
4. Birleşik Krallık 1.171.100 ve
5. Fransa 1.141.900

Yine, Avrupa ülkelerinde katalizör etki içinde yaratılan istihdama bakıldığında ilk beş ülke ise;

1. **Türkiye** 979.900
2. İspanya 895.800
3. Almanya 745.400
4. Fransa 712.500 ve
5. Birleşik Krallık 679.700 olarak sıralanmıştır.

Doğrudan, dolaylı ve uyarılmış ekonomik etki alanında yaratılan toplam istihdam sıralamasında ilk beş ülke;

1. Almanya 522.000
2. Birleşik Krallık 491.400
3. **Türkiye** 477.000
4. İspanya 438.900 ve
5. Fransa 429.400 olarak belirlenmiştir.

Hızlı bir büyüme gösteren ve bu durumu sürdüren ülkemizin ilk sıralarda yer alması şaşırtıcı değildir. Ancak yine aynı araştırma içinde verilen bir diğer sıralamada ülkemizin

ilk sıralardaki yerini kaybettiği görülmektedir. Doğrudan, ekonomik etki yaratan alanda ortalama ödenen ücretlerde ilk beş sırada; Norveç 88.300; İsviçre 88.200; Finlandiya 55.700; Lüksemburg 53.900; Danimarka 53.100 Avro ile yer alırken iken Türkiye'de 13.000 Avro olarak gösterilmiştir.

Bölge	Doğrudan İstihdam	GSYİH € Milyar	Ulusal GSYİH'ya % Oranı
EU 28	5.711.400	338.0	2.6
EFTA	148.900	19.0	2.1
Diğer Ülkeler	2.033.200	69.7	2.6
Toplam Avrupa	**7.893.500**	**426.7**	**2.6**

Tablo 8.5
Avrupa Havaalanları Katalizör Ekonomik Etkileri

Kaynak: *ACI Europe, 2015; 7*

Tablo 8.5 ve 8.6'ya bakıldığında, istihdam ve GSYİH miktar ve oranları Avrupa Birliği üyesi 28 ülke, EFTA üyesi 3 ülke ile Türkiye'nin de yer aldığı diğer ülkeler kapsamında hem katalizör ekonomik etkiler (Tablo 8.5) hem de doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkilerin toplamı (Tablo 8.6) görülmektedir.

Bölge	İstihdam	GSYİH € Milyar	Ulusal GSYİH'ya % Oranı
EU 28	3.258.600	203.4	1.6
EFTA	177.900	19.0	2.1
Diğer Ülkeler	1.013.900	25.4	1.0
Toplam Avrupa	**4.450.400**	**247.8**	**1.5**

Tablo 8.6
Avrupa Havaalanları Doğrudan + Dolaylı + Uyarılmış Ekonomik Etkiler

Kaynak: *ACI Europe, 2015; 13*

HAVAALANLARININ SOSYAL ROLÜ

Havaalanının bir bölgedeki mevcudiyeti o bölgenin demografik yapısını da etkilemektedir. Havaalanları yalnızca iş alanları geliştirmek, yeni iş sahalarının açılmasına öncülük etmekle kalmaz; aynı zamanda çevresindeki yerleşim merkezlerinin sosyal konumlarını da etkilerler. Havaalanlarının sosyal etkileri 1920'li yılların ortasından sonra önemli değişiklikler yaşamıştır. Toplu ulaşımda havaalanları yerel ölçekte belediyelerin ulusal ölçekte milletin gururu; kentin gelişiminde önemli bir etken; serbest pazarda adını duyurmak isteyen girişimci için de fırsat olarak özel bir yer edinmiştir. Özellikle savaştan sonra kendisini güvende hissetmek isteyen halkın havaalanlarının gelişimini desteklediği görülmüştür.

Havaalanlarının bulunduğu bölge ve özellikleri, mülkiyet ve işletim şekli, talebin yoğunluğu ve demografik yapısı gibi birçok etken havaalanlarının sosyal etkilerinin bölgeden bölgeye ve havaalanından havaalanına değişikliler gösterdiğinden bu etkileri kesin sınırlar çizerek sınıflandırmak güç bir hale gelmektedir. Uzak bölgelere erişilebilirlik ve o bölgeye sağlanan refah etkisi, bölgelerin birbirleriyle bağlantıları sağlandığında yeni iş imkânları ve yeni kurulacak iş yerleri için yerleşim yeri seçiminde belirleyici olmaktadır. Bölgesel planlama ile uyum sağlanması, bölgenin dışa açılımı ile bölgedeki sosyal ve kültürel değerlerin yeniden ortaya çıkması ve sürdürülmesine etki etmektedir.

Çeşitli şekillerde ortaya çıkan havaalanlarının sosyal katkıları aşağıda yer almaktadır:

Uzak bölgelere ve ülkelere ulaşım imkânı: Özellikle diğer taşımacılık araçları ile ulaşımın sınırlı ve zor olduğu bölgelerde yaşayanların diğer yerleşim bölgelerine kolayca ulaşabilmelerinde hava taşımacılığı önemli rol oynar. Bu amaç için geliştirilmiş olan küçük ölçekli havaalanları arasında gerçekleştirilen uçuşlar sayesinde, geri kalmış bölgelerde yaşayanların hastane, eğitim ve posta ile haberleşme gibi temel ihtiyaçlarını rahatça karşılayabilmeleri ve ülke içerisinde yaşayan her bireyin aynı refah seviyesine ulaşabilmeleri sağlanabilmektedir. Modern dünyanın gereği eğitim, kültür ve spor faaliyetlerin düzenlendiği programlara katılabilirliğin sağlanması ve bu programların gelişimi hava ulaşım sektörünün gelişimine bağlı görünmektedir. İsveç, Norveç ve Finlandiya gibi dağınık yerleşim alanlarının olduğu kuzey ülkeleri için hava ulaşımı ticaretin vazgeçilmez unsuru durumundadır.

Sürdürülebilir kalkınmaya katkı: Uluslararası turizmi destekleyerek, yaygınlaşmasına yardımcı olup dünya genelinde yeni iş imkânları yaratılmasına, ülkelerin vergi gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Turizm odaklı koruma altına alınmış bölgeler ile kültürel zenginliklerin ve doğal çevrenin daha iyi korunmasına, turizmden elde edilen gelirlerden doğanın ve kültürel kaynakların korunması için ödenek ayrılmasına ve çevre bilincinin yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır

İnsani yardımların zamanında yerine ulaştırılabilmesi imkânı: Hava ulaşımı, doğal afetler, açlık veya savaş durumlarında insani yardımların bölgeye ulaştırılmasında, doğal afete maruz kalmış veya kalacak bölgelerin boşaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle afetin/savaşın olduğu bölgelere ulaşımın diğer taşımacılık türleri ile zor olduğu durumlarda hava ulaşımı daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca, dünya genelinde zamanın önemli olduğu durumlarda hava ulaşımı ilk seçenek olmaktadır.

Bölge halkının refahına katkı: Hava ulaşımı farklı kültürlerden ve uluslardan gelen insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına ve bütünleşmelerine olanak sağlar. Bilet fiyatlarının ucuzlaması ve uçuş tarifelerindeki artış, insanları daha uzak yerlere tatil amaçlı seyahate yöneltmektedir. Hava ulaşımı sayesinde her zaman bulunamayan mevsimlik sebze ve meyvelere yılın her döneminde uygun fiyatlarla ulaşma mümkün olabilmektedir.

Havaalanları ulusal ve bölge ekonomisi açısında lokomotif görevi üstlenmektedir. Bölgesel erişilebilirlik arttıkça sosyal alanda hayat standardı artmakta ve bölge halkının yaşam kalitesine olumlu yansımaktadır.

İNTERNET

A Feryal Turan ve Sevil K. Turan tarafından yazılan 'Havaalanlarının Sosyal Etkileri: Sabiha Gökçen Havaalanı Örneği' başlıklı makaleye http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/semp5_16.pdf adresinden ulaşabilirsiniz.

Ekonomik etkiler ölçülebilir olduğundan sınıflandırmak ve grafik haline getirmek daha kolay iken; sosyal katkıları belirlemek ve ölçmek aynı ölçüde kolay değildir. Üstelik ekonomik etkilerin aynı zamanda sosyal faydaya da dönüşebilmesi söz konusudur. Sözgelimi, ekonomik etkinin en önemli belirleyicisi istihdamdır. İstihdam yaratma ile elde edilen gelir bireylerin yaşam kalitesini artırmakta, uzak mesafelere erişimini sağlayarak sosyal hayata dâhil etmekte ve toplumsal bütünleşmeyi sağlamaktadır.

Havaalanlarının yerleşim yeri konusunda da belirleyici etkisi bulunmaktadır. Hava ulaşımını düzenli kullananların bilinçli olarak havaalanı yakınlarında yaşadıkları söylenebilir. Sözgelimi, Stockholm'de yapılan bir araştırma, yöneticilerin ve akademisyenlerin büyük bir bölümünün havaalanının bulunduğu şehrin kuzey bölgesinde yaşamayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Eğitim, sağlık, kültür değişimi açısından hava ulaştırma ve aktarma noktaları olarak sosyal birleştirmeyi sağlamaktadır. Havaalanları diğer ulaştırma türleri ile birlikte, bireylerin hareketlilik özgürlüğüne geniş imkânlar tanımaktadır.

Hava ulaşımı, diğer ulaştırma türleri ile karşılaştırıldığında Ar-Ge çalışmaları ve teknolojiye yapılan yatırımlar sayesinde çevre dostu olma yönünde ilerlemektedir. Çevreye daha az zarar verme, sosyal faydalarını artırma düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile daha çok sayıda hedef kitleye ulaşma yönündeki çabalar ile sürdürülebilir kalkınmaya önemli etkileri bulunmaktadır.

HAVAALANLARININ ÇEVRESEL ETKİLERİ

Havaalanları diğer taşımacılık sistemleri gibi bulundukları bölgeye sosyal ve ekonomik açıdan büyük canlılık getirmelerine rağmen, başta gürültü ve hava kirliliği olmak üzere çeşitli olumsuz çevresel etkilere de yol açmaktadırlar. Küresel anlamda, hava taşımacılığı yoluyla dünya atmosferine her yıl yaklaşık 750 milyon ton kirlilik bırakılarak ozon tabakasına zarar verilmekte ve sera etkisine yol açılmaktadır. Bölgesel anlamda ise bir havaalanı çevresine gürültü ve **hava kirliliği (emisyon)** yaratıp, sıvı ve katı atıklar bırakarak hem doğal çevreyi hem de insan sağlığını tehdit etmektedir.

Hava kirliliği (emisyon): Yakıt ve benzerlerinin yanmasıyla; sentez, ayrışma, buharlaşma ve benzeri işlemlerle, maddelerin yığılması, ayrılması, taşınması ve benzeri mekanik işlemler sonucu bir tesisten ya da araçtan yayılan hava kirleticileridir.

Resim 8.4



Havaalanlarının Olumsuz Çevresel Etkileri ve Ekonomik ve Sosyal Katkıları

Kaynak: *Anadolu Üniversitesi Görsel Arşivi*

Sivil havacılık faaliyetlerinin çevre üzerinde yarattıkları olumsuz etkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Havaalanı yakınlarında hava kirliliği
  Uçak motorundan çıkan gazlar
  Havaalanı yer faaliyetlerinde kullanılan motorlu araçlardan çıkan gazlar
  Havaalanı ile şehir arasındaki ulaşımı sağlayan araçlardan çıkan gazlar
- Küresel ısınma
  Asit yağmurlarına da yol açabilecek uzun süreli hava kirliliği
  Sera etkisi
  Ozon tabakasının zarar görmesi
- Uçak gürültüsü
  Uçak hareketlerinden doğan gürültü
  Havaalanında uçak motor testi sonucu olan gürültü
  Sesten hızlı uçakların yarattığı gürültü patlaması
- Uçak kazaları
  Uçak kazaları sonucu ölümler, yaralanmalar, mal ve mülke verilen zararlar
  Acil durumlarda uçakların yakıtlarını boşaltması
- Sıkışıklık ve gecikmeler
  Havaalanı içinde ve havaalanına ulaşımdaki karayolunda trafik tıkanıklığı
- Havaalanı inşası
  Arazinin işgali
  Toprak erozyonu
  Su kaynaklarının kirlenmesi
  Flora ve **fauna** üzerindeki etkisi

Flora: Bitki örtüsü

Fauna: Çevrede yaşayan hayvanlar

- Havaalanı çevresindeki su ve toprak kirliliği
  Havaalanı atıklarının yol açtığı su kirliliği
  Yakıt ve yağ tanklarından sızıntı sonucu oluşan kirlilik
- Havaalanı atıkları
  Uçak servis ve bakımında çevreye zararlı maddelerin kullanımı
  Havaalanının ve gelen uçakların yiyecek, içecek ve temizlik atıkları.

Havaalanlarında gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda çevreye olan etkiler *gürültü, hava kirliliği, su kirliliği, katı atık ile arazi kullanımı* ve *doğal hayat* olmak üzere beş genel başlık altında sınıflandırılabilir.

Gürültü: Bir havaalanının faaliyete geçmesi ile ortaya çıkan en önemli çevre sorunu gürültüdür. Özellikle yer seçimi yapılırken şehir dışında bir bölgede kurulan havaalanı, kentsel gelişim sonucunda yerleşim alanları içerisinde kalarak gürültü sorununa neden olmaktadır. Gürültünün bu bölgede yaşayan kişilerin yaşam kalitelerini etkileyerek fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve performans etkileri gibi sağlık etkileri olmaktadır. Havaalanı faaliyetleri sırasında oluşan gürültü kaynakları genellikle uçak gürültüsü ve yerdeki gürültü şeklinde ele alınmaktadır.

İniş, kalkış ve havadaki uçuşu esnasında ortaya çıkan uçak gürültüsü, o bölgede yaşayan çok fazla sayıda insanı etkilemektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (International Civil Aviation Organization - ICAO) yayınladığı "Gürültü Sertifika Standartları'na ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bir uçağın neden olduğu gürültü günümüzde önemli ölçüde azalsa da hava taşımacılığındaki büyümeye paralel olarak artan uçak sayısı ile sorun devam etmektedir. Havaalanında; uçağın yer hareketinden, kullanılan yedek güç kaynaklarından, yer hizmet araçlarından, havaalanı yer araç trafiğinden, uçak motor testlerinden ve acil durum araçlarının sirenlerinden kaynaklanan gürültü söz konusu olmaktadır. Havaalanı büyüklüğü, yerleşim planı ve havaalanında gerçekleştirilen faaliyetlerin türü yerdeki gürültüyü artırmaktadır. Bazı büyük havaalanlarındaki gürültü seviyeleri büyük fabrikaların yol açtıkları gürültü seviyelerine benzer özellikler göstermektedir.

DİKKAT

ICAO'nun yayınladığı "Gürültü Sertifika Standartları" ve teknolojik gelişmeler sonucunda bir uçağın neden olduğu gürültü günümüzde önemli ölçüde azaltılmış olsa da hava taşımacılığındaki büyümeye paralel olarak artan uçak sayısı nedeniyle sorun devam etmektedir.

Hava kirliliği: Havaalanları ve uçaklar yerel ve küresel ölçekte hava kalitesini olumsuz yönde etkileyen çok miktarda toksik emisyon üretilmesine yol açmaktadırlar. Havaalanlarında gerçekleştirilen faaliyetler sonucu oluşan emisyonlar nedeni ile büyük havaalanları önemli ölçüde hava kirliliği yaratmaktadırlar. Toksik emisyon ile ilgili olarak havaalanları büyük endüstriyel fabrikalar ile karşılaştırıldığında, oksit ve uçucu organik bileşik (VOCs, Volatile Organic Compounds) emisyonu petrol rafinerileri, enerji istasyonları ve kimyasal ürünler üreten fabrikalar ile birlikte ilk sıralarda görülmektedir. Örneğin; JFK Havaalanı'nın, New York şehrindeki en büyük nitrojen oksit ve ikinci en büyük VOCs kaynağı olduğu bilinmektedir. Almanya'nın en büyük havaalanı olan Frankfurt Havaalanı'nda yapılan bir çalışma; havaalanının bu bölgede yanmamış hidrokarbonların % 74'ünden, karbon monoksit, sülfür dioksit ve nitrojen dioksitin %40-44'ünden sorumlu olduğunu göstermiştir. Bir havaalanında hava kirliliğine neden olan kaynaklar aşağıda sıralanmıştır:

- *Uçak*: Uçağın yaklaşma, iniş, taksi, aprona giriş, park, park yerinden çıkış, kalkış ve tırmanış safhaları.
- *Yedek güç kaynakları*: Uçak motorları çalışmaz iken aydınlatma, ısıtma/soğutma için uçağa elektrik ve basınçlı hava sağlayıcıları.
- *Yer ulaşım araçları*: Havaalanına gelen ve havaalanından giden otobüs, taksi, kamyon, özel araç gibi tüm yer araçları.
- *Yer hizmet araçları*: Havaalanında uçağın yüklenmesi ve boşaltılması esnasında uçağa yer hizmeti vermek amacıyla kullanılır ve uçak çekicilerini, motor çalıştırma ünitesini, yükleyicileri, bagaj arabalarını, iklimlendirme ünitelerini, kargo taşıma araçlarını, bagaj yükleme bantlarını, hizmet araçlarını, otobüsleri, arabaları, kamyonetleri, kar küreyicileri ve süpürme araçlarını kapsar.
- *Diğer kaynaklar*: Isınma, jeneratör, itfaiye eğitimi, uçak motor testi, yakıt tankları, boyama, buz çözme ve buz önleme faaliyetleri sonucu oluşan emisyonlar.

Su kirliliği: Yeraltı ve yüzey suları kirleticilerine karşı gösterilen hassasiyet aslında aynı zamanda toprak kirliliği ve vahşi hayat korumasına da yöneliktir. Aşağıda sıralanan faaliyetler sonucu havaalanlarında yüzey ve yeraltı suyu kirliliği oluşmaktadır:

- Bakım ve ikmal faaliyetleri sırasındaki yağ ve yakıtın dökülmesi ve yere sıçramaları,
- Havaalanı yer hizmet araçlarının ve hava araçlarının yıkanması,
- Çeşitli kimyasalların dolum ve boşaltım sırasında dökülmesi ve yere sıçramaları,
- Havaalanı içinde yer alan bakım ve ikmal faaliyetleri dışında kullanılan, boya, buz önleyici gibi kimyasalların dolum ve boşaltımı sırasındaki dökülmeleri ve sıçramaları,
- Karayollarının, apron, pist temizliği, havaalanı sahasında yer alan her türlü sıvı depolarından meydana gelen sızıntı,
- Uygun şekilde depolanmayan veya araziye bırakılan malzeme,
- Havaalanı çevresindeki özellikle çim alanların ve pist etrafındaki arazilerin yeşillendirilme çalışmalarında kullanılan inorganik tarım ilaçları,
- Atıkların uygun olmayan şekilde araziye bırakılması,
- Terminal binası atık su sistemi,
- Eğitim amaçlı veya ihtiyaç halinde açık veya kapalı alanlarda gerçekleştirilen yangın söndürme faaliyetleri,
- Uçak kazaları ve
- Havaalanı inşaatı hem toprağı hem de yeraltı ve yüzey sularının kirlenmesine sebep olmaktadır.

Katı atık: Günümüzde büyük ölçekli havaalanlarında küçük bir kasabada üretilen katı atık kadar atık üretilmektedir. Havaalanındaki faaliyetlerin neden oldukları katı atıklar aşağıda sınıflandırılmıştır:

- Terminal binasındaki yolcu ile kargo taşımacılığından kaynaklanan ofis ve ambalaj atıkları,
- Terminal binası içindeki yiyecek içecek tesislerinin atıkları,
- Havaaracı ve havaalanı yer hizmet araçlarının bakımından kaynaklanan katı atıklar,
- Havaalanı yapısı içinde yer alan sağlık birimleri içinde zaman zaman yapılan müdahaleler sonucu ayrı bir katı atık kategorisi olan tıbbi atıklar,
- Havaalanına gelen ve yer hizmeti alan uçakların içi temizlendiğinde yiyecek içecek atıkları,
- Uçak kazaları sonucu oluşan atıklar ve
- Havaalanı inşaatı sonucu oluşan atıklar hem toprağı, yeraltı ve yüzey su kaynaklarını hem de çevredeki doğal hayatı olumsuz yönde etkilemektedir.

Arazi kullanımı ve doğal hayat: Havaalanı arazi seçimi, çevresel etkilerin azaltılması konusunda en önemli faktördür. Sözgelimi, havaalanı sulak alanların yakınlarına inşa edildiğinde su kirliliğine, yerleşim alanlarına yakın inşa edildiğinde ise gürültü ve hava kirliliğine olan etkileri artmaktadır. Diğer önemli bir husus da havaalanının inşası ile havaalanı çevresindeki bitki ve hayvan varlığına olan olumsuz etkisidir. Arazi seçiminde aynı zamanda kültürel miras değerleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Görüldüğü gibi havaalanlarının bir bölgede bulunması ve faaliyetleri sonucu birçok açıdan çevresel etkilere yol açılmaktadır. Yukarıda sıralanan olumsuz etkileri azaltmada uluslararası organizasyonların tavsiyeleri doğrultusunda ulusal düzeyde talimatlar ve yönetmelikler bulunmaktadır.

Özet

Havaalanlarının bulundukları bölge ve ülke için ekonomik rolü ve önemlerini açıklamak

Ulaştırma altyapısı, uzun vadeli ekonomik gelişimin tamamlayıcısı ve sosyal fayda sağlamanın ayrılmaz bir parçası olarak bölgelerin sürdürülebilir kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Küresel pazarda rekabet avantajı yaratmak isteyen ülkeler iyi planlanmış ve geliştirilen ulaştırma altyapısına öncelik vermektedirler. Ulusal düzeyde istihdam, verimlilik ve ulusal sermayede yıllık gayrisafi milli hasılada artış yaratmaktadır. Bölgesel düzeyde erişilebilirlik, iş alanlarının yerleşim kararları, iskân, istihdam ve sektörel kümeleşme avantajı sağlamaktadır. Toplumların, bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelirlerini sağlayan ana kaynaklarından biri olan havaalanları, ekonomik gelişmede önemli bir ticari girdi kaynağı, ekonomik güç, ticari hareketlilik ve bölgenin dünya pazarına hızlı erişimini sağlamakta, istihdam olanağı yaratarak hem bölge halkının refahına hem de toplumsal gelişime olumlu etkilerde bulunmaktadırlar. Ulusal ve uluslararası düzeyde ekonomik etkinlik ve büyümenin ateşleyicisi durumunda olup; özellikle iş dünyası ve turizmin ivme kazanması açısından önemli rol oynamaktadırlar.

Havaalanlarının bulundukları bölge için sosyal katkılarını irdelemek

Diğer ulaşım araçları ile karşılaştırıldığında hız avantajına sahip olması ve bazı bölgelere sadece havayolu aracılığıyla erişilebilmesi bu sektörü daha da özel konuma getirmektedir. Hava ulaşımı ile uzak bölgelere erişim, insani yardımların zamanında ulaştırılması, bölge halkının refahının artması ve tüm bu olumlu etkilerin sonucu olarak sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlanmaktadır.

Havaalanlarının ve faaliyetlerinin çevreye verdiği olumsuz etkileri saptamak

Bulunduğu bölgeye ekonomik ve sosyal açıdan canlılık kazandıran havaalanlarının inşaat aşamasından başlayarak faaliyetleri sırasında da devam eden gürültü, hava kirliliği, su ve toprak kirliliği gibi olumsuz etkilere yol açtığı da bilinmektedir. Bu olumsuz etkilerin en aza indirilmesi için hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yükümlü olunan tavsiyeler, standartlar ve yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Sektörün sürdürülebilirliğinin sağlanması için, bu sektörde yer alan her bir paydaş ekonomik ve sosyal açıdan olumlu katkıları artırmak, çevresel anlamda olumsuz etkileri azaltmak konusunda görev ve sorumluluklarının farkında olup bunları yerine getirmekle yükümlüdür.

Havaalanlarının ekonomik ve sosyal katkılarını artırıcı, çevresel etkilerini azaltıcı unsurları tanımlamak

İnanılmaz hızla değişen günümüz küresel ekonomisinde hava ulaştırması da bu hız ve değişime ayak uydurarak vazgeçilmez bir ulaştırma hizmeti konumuna gelmektedir. Havaalanları artık ulaşım ağının bağlantı noktaları olmakla kalmayıp çağdaş toplumun gelişimine önemli katkılarda bulunan yaşam merkezlerine dönüşmektedirler. Tüm dünyayı etkisi altına alan serbestleşme, ticarileşme ve özelleştirme anlayışları havaalanı işletmeciliğinin rolünün değişiminde etkin olmaktadır. Şehrin havaalanı kavramından 'havaalanı şehri' kavramına geçiş yaşanmaktadır. Bu bilinçli değişim, havaalanı yönetimi ve tüm paydaşlarının ekonomik ve sosyal katkılarını artıran, çevresel etkilerini azaltan, sürdürülebilir yaklaşım çerçevesinde planlama ve faaliyetlerinin yönünü belirlemektedir.

Kendimizi Sınayalım

1. Dünyada modern sivil havacılığın başlangıcı olarak kabul edilen tarih ve olay aşağıdakilerden hangisidir?

a. 1903, Orville ve Wilbur Kardeşlerin ilk motorlu uçuşu
b. 1632, Lagari Hasan Çelebi'nin roket ile ilk dikey uçuş
c. M.Ö. 1100, Çin'de ilk uçurtma
d. 1852, Henri Giffard'ın Zeplinle ilk başarılı uçuşu
e. 1783, Montgolfier Kardeşler'in ilk sıcak hava balonu uçuşu

2. Türk hava taşımacılığı sisteminin rekabete açıldığı serbestleşme hareketinin yılı aşağıdakilerden hangisidir?

a. 1913
b. 1943
c. 1983
d. 2003
e. 2013

3. Dünyada yaygınlaşan serbestleşme eğiliminin havaalanı sahipliği ve işletimi üzerindeki etkileri arasında **sayılamaz?**

a. Kamu sahipliği ve işletiminin sürdürülmesi
b. Kamu sahipliğinde özel sektöre işletimi hakkının verilmesi
c. Özel sektörün sahipliği ve işletim hakkının uygulanması
d. Kamu-özel sektör işbirliğinin başlatılması
e. Uluslararası işletmelerle kiralama sözleşmesinin imzalanması

4. "Artan ihtiyaçların temini devletin sahip olduğu sınırlı kaynaklarla karşılanamadığı durumda geliştirilen ve amacı alt yapı işlerinin özel sektör tarafından yaptırılması, işletilmesi ve sözleşme süresi sonunda bedelsiz olarak tesisin kamuya devredilmesi" olan yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

a. Mülkiyetin devri
b. Kiralama
c. İşletme hakkı devri
d. Kirala-işlet-devret
e. Yap-işlet devret

5. Mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olan havaalanlarının özel sektöre devrini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a. Ticarileşme
b. Ulusallaşma
c. Kamulaştırma
d. Özelleştirme
e. Küreselleşme

6. Aşağıdaki ifadelerden hangisi hava ulaştırma sektörünün büyüme nedenlerinden biri **değildir?**

a. ABD'de Havayolu Serbestleşme Yasasının çıkması
b. Yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesi
c. Kamunun altyapı yatırımlarına önceliği vermesi
d. Teknolojik değişimin artması
e. Rekabetin artması

7. "Kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, çok kanallı ulaşımla bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanma" şeklindeki tanım aşağıdakilerden hangisine aittir?

a. Havaalanı kenti
b. Mega kent
c. Kardeş kent
d. Küresel kent
e. Uluslararası kent

8. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının ekonomik etkilerini belirlemede kullanılan faktörlerden biri **değildir?**

a. Doğrudan etkiler
b. Dolaylı etkiler
c. Uyarılmış etkiler
d. Katalizör etkiler
e. Erişilebilir etkiler

9. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının sosyal etkilerinden biridir?

a. İsgücü yaratma
b. Yeni iş olanakları sağlama
c. Gayrisafi milli hasılaya katkı
d. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı
e. Yeni yatırımcıları bölgeye çekme

10. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı çevresel etkileri arasında yer alır?

a. Vergi geliri etkisi
b. Ulaşım kolaylığı etkisi
c. Refah artışı etkisi
d. Yaşam kalitesine etkisi
e. Flora ve faunaya etkisi

Okuma Parçası

"Havalimanı Ütopyalarından Aerotropolislere

Havalimanları artık ülkelere, şehirlere yön veren fenomenler. ……Gelelim ütopyalara... "U" var olmayan-yok "Topya-Topos" ise "yer-toprak-ülke" anlamına gelir. Yani "var olmayan yer!" Ütopya, gerçekte olamayan, ideal toplumu tanımlamada kullanıldı. Aslında gerçekleşmesi imkânsız, bir bakıma hayali toplumsal tasarımlardı ütopyalar…

Ütopya kentler de; yüzyıllar içinde, düzenli ve sistemli bir biçimde gelişmesine olanak tanıyan, bu yolda uzmanlaşmış tüm disiplinlerin, ekonomik kısıtlara bakılmaksızın, bölgede yaşayanların eğilimlerini dikkate almaksızın tasarlanarak doğacak şehirleri anlatır. Evet, hayalidir, ama bu hayaller ham hayaller olmayıp, uzmanların çizdiği rüyalardır.

Bir de megakent sözcüğü var. Nüfusu 10-15 milyon arasında olan büyük şehir ile metropolitan kentler için söyleniyor. Metroplitan daha karmaşık. Bazı şehircilik uzmanları "metropolü toplu taşım araçları ile merkezden en fazla 45 dakika uzaklığa kadar açılan bir alanı kapsar demekteler." Sonuçta her ikisi de Büyük Şehir için kullanılan terimlerdir. Megakentte yaşayan insanlar için kent kimi zaman sıkıntılı bir hal alır. Nüfus yoğunluğu, altyapı eksikliği, doğadan uzaklaşma, trafik karmaşası bu sıkıntıların ilk akla gelenleri. Ancak bu sorunların çözümleri de var. Hızla gelişiyor ve yayılıyor. Bazılarımız varlığından haberdar, bazılarımız değiliz. Aerotropolis ve ekopolis gibi yeni yerleşim modellerini birçoğumuz ilk kez duyuyor olabilir. Çünkü tüm bu çözümler ve yerleşim anlayışları birer hayal değil. Gökdelenler arasında yeşil alan eksikliğinden şikâyet eden megakentlileri Dubai'deki gibi yapay cennetler, yüzen kentler, akıllı şehirler bekliyor. Megakentlerin ulaşım sistemleri, havalimanları farklılaşıyor. Bazı uzmanlar şehir planlamalarında havalimanlarını merkeze alarak, kentin gelişiminin liman çevresinde olgunlaşması gerektiği görüşündeler. Kentler böyle gelişirken, havalimanları da hızla farklılaşmaya başladı. 2000 yılında John D.Kasarda ve Greg Lindsay tarafından, "aerotropolis" kavramı ortaya atıldı. Aerotropolis: "aero" hava, "tropolis" ise metropolis (büyük şehir) kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmekte.

Aynı dönemde bir de "resort" havalimanlarını tartıştık. Taban tabana zıt 2 tez üzerinde durduk:

- Havalimanları abartılı fonksiyonları da üslenip örneğin tatil/dinlence yerlerine dönüşmeli mi?
- Havalimanları acaba sadece uçulan, tüm fonksiyonların minimize edildiği, bir başka deyişle minimum zaman geçirilecek transfer noktaları mı olmalı?

Her iki tez için de; havalimanlarındaki dinamik yapı; operasyonel, fonksiyonel birimler ve yönetim yapıları farklılaşmaya başladılar.

Kenan Enstitü direktörlerinden ve havacılık uzmanı, 100'den fazla makalesi olan John Kasarda; 18.yüzyılda dünyayı deniz limanlarının, 19.yüzyılda demiryollarının, 20.yüzyılda otoyolların şekillendirdiğine değinerek; 21.yüzyılın bölgelerini şekillendirecek başrol oyuncusunu havalimanları olarak görüyor. Hava ulaşımında yüzyılların değişmeyen "hız, emniyet ve çabukluk" özelliğini sabitleyerek hava limanlarının Aerotropolise dönüşen yapısını tartıştırdı.

Havalimanları metropollerdeki merkezler gibi gelişip, iş ve ticaret fonksiyonlarını içine alarak bir dönüşüm sürecine girdi. Bilgi ve iletişim teknolojileri ve diğer yüksek teknoloji alanlarında uzmanlaşan şirketler için hava ulaşımı ayrıca önem taşıyor. Yüksek teknoloji profesyonelleri hava yolu ile daha fazla seyahat ediyorlar. Beklentileri farklılaşıyor. Yolcu terminalleri marka mağazalar, restoranlar-kafeler, kültürel faaliyetler ve eğlence etkinlikleri ile kent merkezlerine benzemeye başlıyor. Aerotropolislerin çevresi büyüyor, değişiyor. Havalimanlarındaki faaliyetlerin çeşitliliği havalimanlarını kentliler için yeni bir odak noktası haline getiriyor. Günümüzde büyük havaalanları iş merkezlerini ve kentsel gelişimi de yönlendirmeye başlıyor. Havalimanları ortalama 50-60 bin çalışanı, kendi alışveriş, yeme-içme ve eğlence etkinlikleriyle alışveriş merkezinin bir kaç katı büyüklüğündeler. Aynı zamanda ulaşım imkânlarının gelişmiş olmasıyla hem yolcular hem de kentliler için oldukça erişilebilir bir konumda yer alıyorlar.

Aerotropolis anlayışı ile bir planlamaya gidilirse, İstanbul'a yapılacak üçüncü havalimanı çok büyük bir fırsat olabilir."

Kaynak: Oya Torum, 31.12.2012 www.airporthaber.com

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise "Hava Ulaştırma Sektörünün Gelişimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise "Hava Ulaştırma Sektörünün Gelişimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Değişen Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Değişen Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Değişen Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Değişen Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Değişen Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Ekonomik Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Sosyal Rolü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise "Havaalanlarının Çevresel Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Geleneksel havaalanı modelinde havaalanı mülkiyeti ve işletim hakkı genellikle kamuya aittir. Kâr amacı gütmeyen ve asıl görevinin kamuya hizmet sunmak olup ülke için stratejik önem ve konuma sahip havaalanları kara taşımacılığı ile hava taşımacılığı arasında aktarma noktaları olarak kabul edilmektedir. *Ticari havaalanı modeli* havacılık faaliyetleri ve gelirlerinin yanı sıra büyük ticari merkezler olarak görülerek havacılık dışı faaliyet ve yapılanmalar ile müşteri yelpazesini genişleten bir yapıya dönüşmektedirler.

Sıra Sizde 2

1978 yılında, ABD Hükümetinin Serbestleşme yasasını çıkarması sonucu sektöre yeni giren işletme sayısı ile havaalanları içinde rekabet artmış, artan rekabette ayakta kalabilmek için özelleştirme ve ticarileşme eğiliminin Birleşik Krallık'ta yaşanan ilk başarılı havaalanı özelleştirilmesi örneği ile tüm dünyada yaygınlaşmıştır. Farklı ülkelerde farklı boyutlarda sadece ulusal değil, uluslararası ve küresel havaalanı özelleştirilmesi örnekleri ile kamunun üzerindeki finansal yükün azaltılması özel sektörün pazara girmesiyle etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi amacıyla ticari havaalanı yönetim modeli sayısında artış görülmektedir.

Sıra Sizde 3

Türk Sivil Hava Ulaştırma sektörü 1983 yılında, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sektöre yeni işletmelerin girmesine imkân tanımıştır. İç hatlarda tutunamayan yeni kurulan işletmeler sadece dış hatlara sefer düzenleyerek iç hatları tek bir işletmeye bırakmışlardır. 1983 yılında, Hükümetin bölgesel havayolu taşımacılığını geliştirmek için yaptığı mevzuat değişiklikleri sonucu iç hatlarda yeniden rol alan özel havayolu işletmeleri ile rekabet artmış, fiyatlar düşmüş, atıl durumda olan havaalanları yeniden kullanıma açılmış, isteyen herkes hava ulaşımını kullanabilir duruma gelerek sektörde büyük atılım yaşanmıştır.

Sıra Sizde 4

Havaalanı kenti; kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, havaalanının iş ve ticaretin merkezi olduğu, çok kanallı ulaşımla bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanmadır.

Sıra Sizde 5

Ticaret, yatırım, turizm ve verimlilik havaalanlarının katalizör ekonomik etkisini belirlemede önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

ACI Europe (2004). **The Social and Economic Impacts of Airports**, InterVISTAS and Airports Council International Europe and York Aviation.

ACI Europe (2015). **The Impact of an Airport**, InterVISTAS and Airports Council International Europe.

airport-technology.com (2014). **The World's 10 Oldest Airports**, http//www.airport-technology.com/features/featurethe-worlds-oldest-airports-4177034

Akpınar, A.T. (2011). Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V., **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 21 / 1

ATAG (2004). **The Economic and Social Benefits of Air Transport**, Air Transport Action Group. www.icao.int

ATAG (2014). **Aviation Benefits Beyond Borders**, Air Transport Action Group. www.atag.org

Bakırcı, M. (2012). Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı, **Marmara Coğrafyası Dergisi**, Sayı 25

DHMİ (2015a). **2014 Faaliyet Raporu**, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Ankara.

DHMİ (2015b) İstatistikler, http://www.dhmi.gov.tr/istatistik/aspx

Doganis, R. (1992). **The Airport Business**, Routledge Int. Pub. Com., London.

DPT (2001). **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Havayolu Ulaştırması Alt Komisyon Raporu**, DPT:2584, ÖİK:596, Ankara.

DPT (2006). **Dokuzuncu Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2007-2013)**, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.

Durmaz, V, Küçükönal, H., Özen, M., Banar, M. (2007). Havaalanı Faaliyetlerinin Çevresel Etkilerini Azaltmaya Yönelik Mevzuat, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 5, Sayı 1

Gökdalay, M.H. (2008). **Havaalanlarının Performans Analizinde Bulanık Çok Ölçütlü Karar Verme Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Gökgöz, G. (2009). **Türkiye'de Sivil Havacılığın Serüveni**, İzmir Ulaşım Sempozyumu, Aralık 8-9, İzmir.

Hardaway, R.M. (1991). **Airport Regulation, Law and Public Policy: The Management and Growth of Infrastructure**, New York: Quorum Books.

InterVISTAS (2015). **Economic Impact of European Airports: A Critical Catalyst to Economic Growth**.

Janic, M. (1999). Aviation Externalities: The Accomplishments and Problems, **Transportation Research Part D: Transportation and Environment**, No.4.

Kaya, E., Gerede, E., Başar, M., Kuyucak, F., Sürmeli, A. (2007). **Havaalanlarında Yap-İşlet-Devret Uygulamaları**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 40, Sayı 2

Korul, V. (2001). **Havaalanlarının Çevre ile İlişkilerinin Yönetimi ve Türkiye'de Uluslararası Trafiğe Açık Havaalanlarında Çevre Kirliliği Uygulamalarının Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Korul, V., Küçükönal H. (2003). Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, **Ege Akademik Bakış,** Cilt 3, Sayı 1-2.

Meşhur, A. (2012). **Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) Mekânsal Değişime Olan Etkisinin Kent ve Bölge Planlama Disiplini Açısından İrdelenmesi,** International Journal of Human Sciences, 9-2

nuridemirag.com (2015). **Nuri Demirağ Kimdir?**, http://nuridemirag.com/hakkımızda.asp

Oktal, H., Küçükönal, H., Durmaz, V, Sarılgan, A.E., Ateş, S.S. (2007). **Eskişehir ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1779, Sivil Havacılık Y.O. Yayınları No:15 Eskişehir.

PWC (2014). **Inner Thames Estuary Airport: Review of the Evidence on Socioeconomic İmpacts**, Final Report for Airports Commission. www.pwc.co.uk

SHGM (2015). **2014 Faaliyet Raporu**, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

SHY14a (2002). **Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği**, Resmi Gazete 24755, www.shgm.gov.tr/doc3/shy14adoc.

THY (2015). **Türk Hava Yolları-Kuruluş**, http//www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihçe.

TOBB (2012). **Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu**, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayını Sıra No: 2012/162.

Torum, O. (1996). **Alanlardan Limanlara Geçiş**, UTED, Nisan No.53.

Tutulmaz, O. (2013). **Uçuşlar Lüks Mal Olmaktan Çıkıyor mu?: Türk Havayolları Ulaştırmasının Ürününün Esneklikleri Üzerine Bir Değerlendirme,** Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 12

UDHB (2013). **Herkes İçin Ulaşım ve Hızlı Erişim**, 11. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Şurası, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Çalışma Grubu Raporu, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Ankara. www.ulastirmasurasi.gov.tr

UDHB (2014). **Ulaşan Erişen Türkiye**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri, T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı www.ubak.gov.tr

Ülgen, S., Sarısoy, S., Tekçe, M. (2007). **3. Ulaştırma**, Ulaştırma Sektörü Raporu, İkinci Kuşak Yapısal Reformlar: Altyapı Sektörlerinde Deregulasyon ve Rekabet, Ekonomi ve Dış Politikalar Araştırma Merkezi ve CEPS-Centre for European Policy Studies. www.edam.org.tr