T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

HAVALİMANLARININ DÖNÜŞÜMÜ KAPSAMINDA TİCARİ HAVALİMANI MODELİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Demet DAĞLI

KOCAELİ 2020

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HAVACILIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HAVACILIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

HAVALİMANLARININ DÖNÜŞÜMÜ KAPSAMINDA TİCARİ HAVALİMANI MODELİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Demet DAĞLI

Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 16.07.2020/17

KOCAELİ 2020

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde samimiyet ve özveri ile desteğini esirgemeyerek yol gösteren, her zaman anlayışlı yaklaşan ve her ihtiyacım olduğunda zamanını ayıran, değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hakan Rodoplu'ya saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca desteğini, ilgisini ve önerilerini paylaşmaktan kaçınmayan, değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Leyla A. Yalçınkaya'ya ve her ihtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen tüm değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, eğitim hayatımın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim ve bugünlere gelmemde büyük emek sahibi olan değerli anneme ve canım kardeşlerime, ilgi ve anlayışları için sonsuz teşekkür ederim.

Demet DAĞLI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
SİMGE VE KISALTMALAR ..... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANLARINDA DÖNÜŞÜM **3**
1.1. HAVALİMANI KAVRAMI VE ÖNEMİ 3
1.2. HAVALİMANLARININ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ 5
1.2.1. Ticarileşme 8
1.2.2. Özelleştirme 10
1.2.3. Küreselleşme 12
1.3. HAVALİMANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI 15
1.3.1. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Olan Havalimanları 15
1.3.2. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özel Teşebbüse Ait Havalimanları 16
1.3.3. Bağımsız Nitelikte ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarca İşletilen Havalimanları 17
1.3.4. Halka Arz Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havalimanları 18
1.3.5. Ticari Satış Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havalimanları 18
1.3.6. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği Havalimanları 19
1.4. HAVALİMANLARININ SINIFLANDIRILMASI 20
1.4.1. Birincil Merkez Havalimanı 21
1.4.2. İkincil Merkez Havalimanı 22
1.4.3. Bölgesel Havalimanı 22
1.4.4. Düşük Maliyetli Havalimanı 23
1.4.5. Kargo Havalimanı 24

İKİNCİ BÖLÜM

2. TİCARİ HAVALİMANI MODELİ **25**
2.1. HAVALİMANI ÜRÜNÜ VE MÜŞTERİ ÇEVRESİ 26

2.1.1. Havalimanı Ürünü 26
2.1.2. Havalimanı Müşterisi 32
2.2. HAVALİMANI GELİR YAPISI 38
2.2.1. Havacılık Gelirleri 39
2.2.2. Havacılık dışı Gelirler 44
2.3. HAVALİMANLARINDA REKABET VE STRATEJİK YÖNETİM 48
2.3.1. Havalimanlarında Rekabet 48
2.3.1.1. Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynakların Kontrol Edilebilirliği 54
2.3.1.1.1. Tam Kontrol 55
2.3.1.1.2. Kısmi Kontrol 55
2.3.1.1.3. Asgari Kontrol 56
2.3.2. Havalimanlarında Stratejik Yönetim 57
2.3.2.1. Havalimanlarında Stratejik Yön ve Strateji Yöntemleri 58
2.3.2.1.1. İç Büyüme 58
2.3.2.1.2. Birleşme 60
2.3.2.1.3. İttifaklar 61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVALİMANI GRUPLARININ GELİR YAPISININ ANALİZİ 64
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 64
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 64
3.2.1. Aéroports de Paris (Groupe ADP) 65
3.2.2. AENA SME, S.A (AENA) 65
3.2.3. Fraport AG (FAG) 65
3.2.4. Royal Schiphol Group (RSG) 66
3.2.5. TAV Havalimanları Holding (TAV) 66
3.2.6. Flughafen Zurich AG (FHZ) 66
3.2.7. Aeroporti di Roma (ADR) 67
3.3. YÖNTEM 67
3.4. TREND ANALİZİ 67
3.4.1. Havalimanı Gruplarının Toplam Gelirlerinin Analizi 69
3.4.2. Havalimanı Gruplarının Havacılık Gelirlerinin Analizi 75
3.4.3. Havalimanı Gruplarının Havacılık dışı Gelirlerinin Analizi 80
3.5. DİKEY ANALİZ 87

3.5.1. Havalimanı Gruplarının Toplam Gelirlerinin Dikey Analizi 87
SONUÇ **95**
KAYNAKÇA **97**

HAVALİMANLARININ DÖNÜŞÜMÜ KAPSAMINDA TİCARİ HAVALİMANI MODELİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Havalimanları hava ulaşım sisteminin önemli bir unsurudur. ABD'de 1978 yılında gerçekleşen deregülasyondan sonra havacılık sektörünün yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Deregülasyon ile birlikte havayollarının hizmet noktalarının artması ve bu noktalarda daha düşük fiyatlar sunmaları, hava taşımacılığını kullanan yolcu sayısında ve önemli merkezlerde trafik artışlarına neden olmuştur. Geleneksel olarak kamu mülkiyetinde faaliyet gösteren havalimanları, bu artan trafik ihtiyacını karşılayabilmek için yeni gelişim arayışlarına girmiş ve deregülasyonu takip eden ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme süreçlerinin sonucunda, kar amacı güden ticari işletmelere dönüşmüşlerdir.

Günümüzde havalimanları daha dinamik ve rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermektedir. Tarihsel olarak havalimanı kavramının yaşadığı dönüşüm doğrultusunda havalimanı işletmeciliği de yapısal bir dönüşüm geçirmiştir. Bu bağlamda, günümüzde havalimanları ürün ve hizmetlerini daha geniş bir yelpazede sunmaktadır ve dolayısıyla havalimanlarının hedefledikleri müşteri segmenti genişlemiştir. Söz konusu genişleme, havalimanlarının gelir yapısında da değişikliğe yol açmış ve havacılık dışı faaliyetlerden elde edilen gelire olan ilgi artmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, öncelikle havalimanınlarının dönüşüm süreci incelenmiş ve bu dönüşüm sonucunda ortaya çıkan ticari havalimanı modelinin özellikleri açıklanmıştır. Ardından, 2019 yılı yolcu verilerine göre en yüksek trafik hacmine sahip Avrupa merkezli yedi havalimanı grubunun finansal verilerine dayanarak toplam gelirleri, havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirleri trend analizi ve dikey analiz yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışma kapsamında, seçilen yedi havalimanı grubunun 2011-2019 dönemi finansal verileri incelenmiş ve gelirler yapılarının yıllara göre değişiminin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ticari Havalimanı Modeli, Havacılık Gelirleri, Havacılık dışı Gelirler, Trend Analizi, Dikey Analiz

ANALYSIS OF THE COMMERCIAL AIRPORT MODEL UNDER THE TRANSFORMATION OF AIRPORTS

ABSTRACT

Airports are important component of the air transportation system. After the deregulation in the USA in 1978, significant changes have occurred in the structure of the aviation industry. Since deregulation has led to increase in the number of the airline destinations and decrease the offered prices of the airlines, the number of airline passengers and air traffic have increased. The airports, which were traditionally owned by the governments, have sought to develop their facilities and services in order to meet the needs of this icreased traffic. Moreover, the commercialization, privatization and globalization processes alongside deregulation made the airports to be evaluated as commercial enterprises.

Today, airports operate in a more dynamic and competitive market. Airport management has also undergone a structural transformation in line with the transformation experienced by the concept of airport. In this context, airports now offer a wider range of products and services, and therefore the customer segment targeted by airports has expanded. This expansion affected the revenue structure of airports and changed the point of view regarding to the revenue from non-aeronautical activities.

In this study, first of all, the transformation process of airports is examined and the properties of the commercial airport model resulting from this transformation are explained. Then, based on the financial datas of seven European airport groups with the highest traffic volume according to passenger data for 2019, total revenues, aeronautical revenues and non-aeronautical revenues were analyzed separately with trend analysis and vertical analysis methods. Within the scope of the study, the financial data of the seven selected airport groups for the period of 2011-2019 were analyzed and it was aimed to determine the change of revenue structures by years.

Keywords: Commercial Airport Model, Aeronautical Revenues, Non-aeronautical Revenues, Trend Analysis, Vertical Analysis

SİMGE VE KISALTMALAR

ACI: Airports Council International

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ADP: Aeroport de Paris

ADR: Aeroporti di Roma

AENA: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea

BAA: British Airport Authority

FAA: Federal Aviation Administration

FAG: Fraport Airport Group

FHZ: Flughafen Zurih Airport Group

HG: Havacılık Geliri

HDG: Havacılık dışı Gelir

ICAO: International Civil Aviation Organisation

RSG: Royal Schiphol Group

SAR: Schiphol Airport Retail

TAV: Tepe Akfen Vakfı

YİD: Yap – İşlet – Devret

YR: Yıllık Rapor

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Havalimanı Kavramının Dönüşüm Süreci 14
Şekil 2: Havalimanı Genişletilmiş Hizmet Paketi 28
Şekil 3: Havalimanı Müşterisi 33
Şekil 4: Havalimanı Ortalama Gelir Dağılımı 38
Şekil 5: Groupe ADP Toplam Gelirlerinin 2010-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 70
Şekil 6: AENA Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 71
Şekil 7: Fraport AG Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 72
Şekil 8: Royal Schiphol Group Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 72
Şekil 9: TAV Havalimanları Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 73
Şekil 10: Flughafen Zurich AG Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 74
Şekil 11: Aeroporti di Roma Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 74
Şekil 12: Groupe ADP Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi. 76
Şekil 13: AENA Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 77
Şekil 14: Fraport AG Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi ... 77
Şekil 15: Royal Schiphol Group Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 78
Şekil 16: TAV Havalimanları Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 79
Şekil 17: Flughafen Zurich AG Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 79
Şekil 18: Aeroporti di Roma Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 80
Şekil 19: Groupe ADP Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 82
Şekil 20: AENA Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi.... 83
Şekil 21: Fraport AG Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 83
Şekil 22: Royal Schiphol Group Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 84
Şekil 23: TAV Havalimanları Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 85
Şekil 24: Flughafen Zurich AG Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 86
Şekil 25: Aeroporti di Roma Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi 86
Şekil 26: Groupe ADP Gelir Dağılımı 88
Şekil 27: AENA Gelir Dağılımı 89
Şekil 28: Fraport AG Gelir Dağılımı 90
Şekil 29: Royal Schiphol Group Gelir Dağılımı 91
Şekil 30: TAV Havalimanları Gelir Dağılımı 92

Şekil 31: Flughafen Zurich AG Gelir Dağılımı 93
Şekil 32: Aeroporti di Roma Gelir Dağılımı..... 94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Havalimanı Rekabet Parametreleri 54
Tablo 2: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Toplam Gelir Miktarları 69
Tablo 3: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Toplam Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri..... 70
Tablo 4: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık Geliri Miktarı 75
Tablo 5: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri..... 76
Tablo 6: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık dışı Gelir Miktarı..... 81
Tablo 7: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık dışı Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri..... 82
Tablo 8: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasında Havacılık Geliri ve Havacılık dışı Gelir Dağılım Yüzdeleri 88

GİRİŞ

Hava taşımacılığı dinamik ve sürekli gelişen bir endüstridir. Hava taşımacılığı endüstrisi, küreselleşmenin arkasındaki ana itici güçlerden biridir ve modern dünyanın gelişimine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Ekonomik büyüme ve istihdam yaratırken, aynı zamanda uluslararası ticareti ve turizmi kolaylaştırmaktadır. Hava taşımacılığı endüstrisi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümenin sağlanmasında hayati bir rol oynamaktadır (ATAG, 2018).

Uzun vadeli tarihsel bir bakış açısından bakıldığında, hava taşımacılığı endüstrisinin hacmi on beş yılda bir iki katına çıkmış ve diğer birçok endüstriden daha fazla büyüme göstermiştir. 1978 yılında ABD'de gerçekleşen deregülasyon ile havacılık sektörünün yapısında önemli bir değişim meydana gelmiştir. Deregülasyonun etkisi ile havacılık endüstrisi yapısal bir dönüşüm geçirmiş ve genişleyerek dinamik bir pazara uyum sağlamıştır. Deregülasyon, havayollarının hizmet ağlarının genişlemesine ve hava taşımacılığına olan talebin artış göstermesine yol açmıştır.

Havalimanları, hava taşımacılığı sisteminin önemli bir bileşenidir ve hava ulaşım işinin gerçekleştirilebilmesi için temel altyapı sağlayıcılarıdır. Deregülasyon ile birlikte havayollarının hizmet noktalarının artması ve bu noktalarda daha düşük fiyatlar sunmaları, hava taşımacılığını kullanan yolcu sayısında ve önemli merkezlerde trafik artışlarına neden olmuş ve bu durum havalimanları için kapasite yetersizliği sorununun yanında yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Deregülasyonun etkisi ile havalimanları merkezi ya da yerel yönetim departmanlarından, önemli ölçüde kâr elde edebilen ticari odaklı işletmelere dönüşmeye başlamışlardır (Doganis, 2005: 1). Bununla birlikte, artan hava taşımacılığı talebinin getirdiği altyapı gereksiniminin finansmanı için çok büyük miktarda kaynak gereksinimi, değişen kamu yönetimi anlayışlarına paralel olarak devletlerin bu finansman yükünü üstlenmek istememeleri havalimanlarının daha ticari ve pazar odaklı yönetilmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Kuyucak, 2007: 3).

Günümüzde havalimanları, temel altyapı sağlayıcısı işlevinin ötesinde çok modlu hizmet sağlayıcıları olarak görülmektedir. Tarihsel olarak havalimanı kavramının yaşadığı dönüşüm doğrultusunda havalimanı işletmeciliği de yapısal bir dönüşüm geçirmiştir. Bu bağlamda, günümüzde havalimanları daha geniş bir yelpazede hizmet ve ürün sunmaktadır ve dolayısıyla havalimanlarının hedefledikleri müşteri segmenti genişlemiştir. Söz konusu genişleme, havalimanlarının gelir yapısında da değişikliğe yol açmış ve havacılık dışı faaliyetlerden elde edilen gelire olan ilgi artmaya başlamıştır. Bununla birlikte, söz konusu değişimlerin sonucunda kar amacı ile yönetilen havalimanları, daha rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermeye ve yeni stratejik yönetim seçeneklerine ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öncelikle havalimanı kavramı ve önemi, havalimanlarının tarihsel gelişim süreci, havalimanlarının mülkiyet ve işletim biçimleri ve havalimanlarının sınıflandırılması açıklanmıştır.

İkinci bölümde, ticari havalimanı kavramı, havalimanı ürünü ve müşteri çevresi, gelir yapısı ve rekabet ortamı ve stratejik yönetim seçenekleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Avrupa merkezli 7 havalimanı grubunun 2011-2019 yılları arasındaki havacılık gelirleri, havacılık dışı gelirleri ve toplam gelirleri trend analizi ve dikey analiz yöntemleri ile ayrı ayrı değerlendirilerek gelir yapıları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HAVALİMANLARINDA DÖNÜŞÜM

1.1. HAVALİMANI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Havalimanı, uçağın gelişi, kalkışı ve yüzey hareketi için kullanılması amaçlanan herhangi bir bina, tesis ve ekipmanı içerecek şekilde belirlenmiş bir alandır (ICAO, 2018: 1-2). Diğer bir deyişle havalimanı, 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 (Kuyucak, 2001: 29).

Havalimanları, karmaşık küresel işletmelerdir. Hem yolcuların hem de yüklerin havayolu ve karayolu taşımacılığı modları arasındaki yer değişimini kolaylaştırmak için farklı unsurların ve faaliyetlerin bir araya getirildiği bir aracı görevi görmektedirler (Doganis, 2005: 6-7). Havalimanları temelde pistler, taksi yolları, apron alanı, uçuş kapıları, yolcu ve yük terminalleri ve karayolu ulaşım bağlantı alanlarından oluşmaktadır. Havalimanları, hava taşımacılığı endüstrisindeki rollerini yerine getirmek için çok çeşitli tesis ve hizmetleri bir araya getirmektedirler (Graham, 2018: 1).

Havalimanı, hava tarafı ve kara tarafı olarak ayrılan iki temel bileşenden oluşmaktadır (Ashford vd., 2013: 25-26):

- *Hava tarafı,* uçağın iniş, kalkış ve yer hareketlerini gerçekleştirdiği alanlardır. Pistleri, taksi yollarını, uçak park alanlarını, apron ve uçuş kapılarını ve belirli durumlarda doğrudan uçuş faaliyeti amacıyla kullanılan bina ve yapıları içerir ve bu alanlara erişim kontrole tabidir.
- *Kara tarafı,* bir havalimanında doğrudan uçuş faaliyetlerine dahil olmayan ve kamu erişimine açık olan alanlardan oluşur. Terminal binaları, otopark alanları, havalimanı bağlantı yolları ve ulaşım tesisleri ve havalimanı arazisinin sınırları içindeki hava tarafı dışında kalan kullanımlı veya boş alanları içerir.

Havalimanları hava ulaşım sisteminin önemli bir parçasıdır. Sadece ulaşım sisteminin küresel ortamında değil, aynı zamanda varlık ekonomisine doğrudan katkı sağlayan, bölgesel ekonomilerin yaşam kalitesini artırma sürecinde de hayati bir rol oynarlar. Bir havalimanı, yerel endüstrileri yeni pazarlara, ürünlere, müşterilere ve yerel sakinleri akrabaları, arkadaşları ve yakınlarına bağlar ve bu da havalimanını, bir bölgenin diğer bölge ve ülkelerle olan ticari ilişkilerinin kritik bir bileşeni yapar. Havalimanları, teşvik edebilecekleri potansiyel ticari işlemlerin sayısındaki 'çarpan etkisi' sayesinde, bir bölgenin ekonomik, üretim, turizm ve ticari hizmetlerinin gelişimi konusunda lider oyuncular olarak kabul edilebilirler. Dolayısıyla, etkili bir havalimanı, turizm artışını teşvik ederken bulunduğu bölgenin yaşam kalitesini artırmasını sağlayarak, genel ekonomisinin gelişimi için önemli yarar sağlar (Jarach, 2005: 1; Oum vd., 2008: 422).

Havalimanları, doğrudan bulundukları bölgede büyük bir ekonomik etki yaratmalarının yanında dolaylı olarak da etkiler yaratmaktadırlar. Doğrudan ekonomik etki genel olarak istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi şeklinde gerçekleşmektedir. Havalimanında yer alan ve havacılık ve havacılık dışı hizmetler sunan işletmeler bulundukları bölge için önemli bir istihdam kaynağıdır ve havalimanları vergiler aracılığıyla her yıl milyonlarca dolar üreterek genel ekonomiye önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Dolaylı ekonomik etki ise havalimanının ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin karşılanması için tedarik işletmelerinin havalimanı yakınlarında faaliyet göstermeleridir. Bu durumda da istihdam, gelir artışı gibi etkiler bölge ve ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır (Akt: Yılmaz, 2010: 56).

Yerel ve bölgesel ekonomi havalimanının varlığından faydalanmaya başladıkça havalimanlarının yakınında bulunan arazilerin değerleri de dolaylı olarak artmaktadır. Bir havalimanının konumlandırılması, belirli coğrafi alanlardaki yeni üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için birincil varlık haline gelebilmektedir. Böylece havalimanları, bölgenin değer teklifinin geliştirilmesinde önemli bir itici güç haline gelirken bölgenin dünya çapında görünürlüğünü artırabileceğinden hizmet verdikleri bölgeler için stratejik bir rol oynamaktadırlar (Jarach, 2005: 2).

1.2. HAVALİMANLARININ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Havacılık tarihine bakıldığında ilk olarak uçağın icat edildiği ve ardından bu uçağın test edilebileceği bir "hava arazisi" ihtiyacının doğduğu görülmektedir (Kazda & Caves, 2015: 1). Antik çağda doğan havadan ağır bir araçla insan uçuşları gerçekleştirme fikri, Aralık 1903'te Wright kardeşlerin başarılı ilk uçuşuyla hayata geçmiş ve bu yeni uçan makinelerin kara ve gökyüzü arasında güvenli bir şekilde geçişine izin verecek yeni bir ulaşım tesisi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Halpern & Graham, 2018: 51).

İlk uçuşlar, uçağın iniş ve kalkışı için yeterli büyüklüğe sahip geniş bir alanda gerçekleşti. Bu alanda kaplamalı pistler, terminal kapıları, yakıt tesisleri, ışıklandırmalar, hava trafik kontrol ekipman ve tesisleri, terminal binası veya otoparklar yoktu. Ayrıca bu dönemde, uçuşla ilgili herhangi bir kural ve düzenleme de mevcut değildi (Wells & Young, 2004: 55). İlk uçaklar ağırlık olarak hafifti, arka tekerlekleri vardı ve motor güçleri genellikle düşüktü. Bu uçakları uçuş yörüngesinde tutmanın temel zorluğu, hava sahasının nispeten geniş bir kısmının engellerden arınmış olmasını gerektirmesiydi. İlk uçaklar yan rüzgara karşı çok hassas olduklarından temel gereklilik, kalkış ve inişin her zaman hakim rüzgar yönünde gerçekleşmesini sağlamaktı (Kazda & Caves, 2015: 1; Kuyucak Şengür, 2018: 1).

Dünyadaki en eski havalimanı 1908 yılında Paris'in 20 km güneyine Viry-Vhatillon yakınlarına inşa edilen Port-Aviation olarak belirtilmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 7). Ancak tartışmalı olsa da, 1909 yılında Wilbur Wright tarafından ABD Maryland'da kurulan College Park havalimanı, bugün sadece genel havacılık trafiğine hizmet vermesine rağmen, dünyanın en eski kesintisiz çalışan havalimanı olarak kabul edilmektedir (Schmitt & Gollnick, 2016: 36). Almanya Hamburg havalimanı ise, 1911 Ocak ayında faaliyetine başlamıştır ve uluslararası ticari hava taşımacılığına hizmet vermeye günümüzde de devam eden en eski havalimanı olarak kabul edilmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 7).

Wright kardeşlerin ilk uçuşunu takip eden 10 yıl içinde, havacılık dünyası çok yavaş ve istikrarsız bir şekilde gelişmiştir. İlerlemelerin çoğu uçak teknolojisini geliştirmeye ve teknolojiyi teşvik etmeye odaklanırken, çok küçük bir kısmı uçağın iniş ve kalkışı için

olanaklar yaratmayı önemsemiştir. Bu dönemde hava sahalarının inşasının ve bakımının sorumluluğu genel olarak yerel otoriteye atfedilmişti, belediye fonlarının sınırlı olması ve havacılık faaliyetinin çok düşük düzeyde olması ise, yerel otoritelerin 'havaalanları' inşa etme önceliklerini anlaşılır derecede düşürmekteydi (Wells & Young, 2004: 55).

Birinci Dünya Savaşı'nın başlaması, uçak tasarımı ve teknolojisindeki gelişmeleri önemli ölçüde etkiledi. Yeni uçaklar ilk tasarımlardan daha büyük ve ağırdı ve ağırlıklarını desteklemek için paketlenmiş toprak pistler gerekiyordu. Savaş bittikten sonra, terhis olan pilotlar havacılık yeteneklerini barışçıl amaçlar için kullanmaya istekliydiler ve hava posta hizmetlerini ve yolcu uçuşlarını gerçekleştirmek için küçük özel şirketler kurmaya başladılar. 1914'te Florida'daki Tampa Körfezi'nde kısa süreli ancak yine de öncü olarak kabul edilen bir yolcu uçuşunun ardından, dünyanın ilk tarifeli uluslararası hizmeti, Ağustos 1919'da Londra'nın batısındaki Hounslow Heath havalimanı ve Paris Le Bourget havalimanı arasında gerçekleşti. Sadece bir yolcu ile çeşitli maddi değeri yüksek eşyalar ve bozulabilir yükler taşımasına rağmen bu açılış uçuşu, ticari amaçlar için uçak kullanmanın yararını kanıtladı (Halpern & Graham, 2018: 52).

1919-1920 yılları arasında Birinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra, ilk havayolu taşıyıcıları Paris-Londra, Amsterdam-Londra, Prag-Paris arasında düzenli hava ulaşım faaliyetlerine başladılar. Bununla birlikte, bu dönemde uçuş operasyonları sırasında yolcuların kullandığı tesisler ve uçakların konaklaması için kullanılan hangarların bulunduğu basit bir bina dışında, havalimanı ekipmanında veya temel işletme konseptinde belirgin bir değişiklik olmamıştır. Ancak, artan uçak sayısı ve askeri pilotların eğitim ihtiyaçları havalimanlarında daha fazla destek tesisi gerektiriyordu (Kazda & Caves, 2015: 1; Kuyucak Şengür, 2018: 2). 1920'lerden itibaren düzenli uluslararası hizmetlerin başlaması, gümrük ve göçmenlik tesislerinin de mevcudiyetini gerektirdi ve bu yeni hava arazilerini tanımlamak için yeni bir kavram olarak 'havalimanı' kelimesi kabul edildi. Giderek daha büyük ve daha ağır uçakların geliştirilmesi, bu uçakların ağırlığını taşıyabilecek daha dayanıklı iniş alanlarının inşasını gerektirdi ve 1926'da Almanya, Leipzig'de ilk kaplamalı pist inşa edildi (Halpern & Graham, 2018: 52).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından havalimanı tasarımı daha sofistike hale geldi. Bu dönemde havalimanları yolcu binaları, terminal etrafında gruplar halinde düzenlenmiş pistler ve pist ve terminal arasında bağlantı kurmak için taksi yolları ile merkezi bir birimde gruplandırılıyordu. Bu düzenleme, tesislerin genişlemesine olanak sağladı. Ancak bu aynı zamanda yolcuların uçaklarına ulaşmak için daha fazla hareket etmeleri gerektiği anlamına geliyordu (Schmitt & Gollnick, 2016: 36).

Yeni uçaklar kısmen daha ağır oldukları ve kısmen hizmetin düzenliliği daha önemli hale geldiği için kaplamalı pistler gerektiriyordu. Bununla birlikte, yeni uçaklarda arka tekerlek yerine ön tekerlek yönetiminin kullanılmasına rağmen, yine de yan rüzgara karşı nispeten hassastılar. Bu nedenle, büyük uluslararası havalimanları, tüm pist sisteminden yeterli operasyonel kullanılabilirlik sağlamak için farklı yönlerde üç ila altı pist arasında karmaşık bir sistem benimsemişti. Bu durumda havalimanındaki pistlerden biri, çoğunlukla hakim rüzgarlar yönündeki pist, yavaş yavaş havalimanı görsel ve radio-seyrüsefer yardımcıları ile donatıldı, böylece ana pist olarak kabul edildi. Aynı zamanda yolcu ve bagaj işlemleri için gereken hizmetlerin yanı sıra, restoranlar, tuvaletler ve gümrüksüz satış mağazaları gibi ilk havacılık dışı hizmetleri de sağlayan terminal tesisleri de bu dönemde inşa edildi (Kazda & Caves, 2015: 3; Kuyucak Şengür, 2018: 3).

Havalimanlarının gelişimini önemli ölçüde etkileyen bir sonraki değişiklik, jet motorlu uçakların piyasaya sürülmesiydi. 1960'lı yıllarda havalimanı inşası jet uçak trafiği ile büyük gelişme yaşadı. Jet uçağı, hava aracının genişliğindeki artışlarla ve gücünün yükseltilmesiyle birlikte pistin daha da genişletilmesini gerektirdi. Jet uçak operasyonları, havalimanının diğer ekipman ve teknik tesisleri üzerinde de etkili oldu. Bunlardan biri yakıt tedarik sistemiydi. Sadece yakıt türü değişmekle kalmadı, aynı zamanda uçak başına hacim de önemli ölçüde arttı, bu da yakıt tesislerinin yeniden inşasını ve yeni yakıt ikmali teknolojilerinin kullanılmasını gerektiriyordu (Kazda & Caves, 2015: 4; Kuyucak Şengür, 2018: 3). Bununla birlikte, 1960'ların başında modern havalimanlarında, yolcuların uçağa terminal dışına çıkmadan binmesini sağlayacak bir yenilik olan, köprü sistemlerinin de kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Schmitt & Gollnick, 2016: 36).

Jet motorlu uçakların kullanılmaya başlanmasından sonra hava taşımacılığı endüstirini büyük ölçüde etkileyen diğer bir gelişme, 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) havacılık endüstrisinin yeniden düzenlenmesi amacıyla 'Havacılık İşletmelerinin Devlet Korumasından Çıkarılması' (The Airline Deregulation Act) kanununun onaylanması olmuştur. Bu kanun ile pazar ekonomisine yönelik bir havacılık anlayışının oluşturulması amaçlanmıştır (Akt: Güner: 8).

Deregülasyon, ABD havayollarının istedikleri güzergahlarda uçuş düzenlemesine, istedikleri fiyatları talep etmesine ve bunu hükümetten izin almak zorunda kalmadan hızlı ve kolay bir şekilde yapmasına olanak sağlamıştır. Söz konusu değişim, hizmetlerde hızlı yeniliğe, verimlilikte büyük artışlara ve önemli ücret düşüşlerine yol açmıştır (De Neufville vd., 2013: 42). Bu sayede, daha önce hiç uçakla seyahat etmeyen nüfusun yüzdesi %70'den %20'ye düşmüştür. Bununla birlikte, büyük merkezlerdeki trafiğin yoğunlaşması ve büyük havayollarının kademeli olarak oluşturulması havalimanı kapasitelerinin yetersiz kalmasına yol açarak gelişim ihtiyacı doğurmuştur (Kazda & Caves, 2015: 6).

Deregülasyon ile havacılık endüstrisinde başlayan değişim havalimanlarını da etkilemiştir. Havalimanı işleticileri, artan talebi karşılayabilmek için yönetim ve işletim biçimlerini gözden geçirmeye başlamış ve yeni strateji ve gelişim arayışına girmişlerdir. Bu durum havalimanı endüstrisi için deregülasyonu takip eden ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme uygulamaları ile sonuçlanmıştır.

1.2.1. Ticarileşme

Ticarileştirme, kamuya ait bir işletmeye ticari amaçların getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu amaçlar arasında varlıkların kullanımının artırılması, gelirlerin en üst düzeye çıkarılması, maliyetlerin en aza indirilmesi ve işletmeye daha müşteri odaklı bir yaklaşım getirilmesi bulunmaktadır (Humphreys, 1999: 121; Humphreys vd., 2001: 10). Havalimanı yönetimi açısından ise ticarileşme, kamu elindeki ve kamu hizmeti anlayışı ile idare edilen havalimanlarındaki yönetim anlayışının, ticari hedef ve amaçların

belirlendiği müşteri, pazar ve rekabet odaklı yönetim anlayışına dönüşmesini ifade etmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 35).

1970'lerde ve 1980'lerde, hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesi ve gelişmesi ile birlikte havayolu özelleştirmesi ve serbestleştirilmesine yönelik ilk adımlar atılırken havalimanı yönetimi hakkındaki görüşler de değişmeye başlamıştır (Graham, 2018: 10). Havalimanlarının, yollar veya toplu taşıma araçları gibi yerel veya merkezi hükümet tarafından işletilecek ve finanse edilecek yarı kamusal bir hizmet olduğu görüşü aşamalı olarak kaldırılmış ve bu birçok ülkede havalimanlarının ticari işletmeler olarak işletilebileceği ve işletilmesi gerektiği görüşüyle değiştirilmiştir (Doganis, 2005: 4).

1986 yılında İngiltere'de kabul edilen Havalimanları Kanunu ile havalimanlarının ticarileştirilmesi, onları büyük sübvansiyonlar gerektiren ve zarar eden kuruluşlardan kârlı, müşteri odaklı işletmelere dönüştürmüştür (Humphreys, 1999: 131). Böylece, havalimanını, havayolu şirketlerinin ve yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak için bir kamu hizmeti olarak gören anlayışın yerini, ticari işletme olarak gören anlayış almıştır. Dolayısıyla, havalimanları için söz konusu 'ticarileşme' hareketi, havalimanlarına devletin sunduğu kesintisiz desteği azaltmıştır (Graham, 2011: 5). Avrupa bu değişime genel olarak önderlik ederken, bu dönemde Afrika ve Güney Amerika gibi bölgeler, havalimanlarına yönelik geleneksel tutumlarını sürdürmüş ve daha az değişiklik yaşamışlardır (Graham, 2018: 10).

Havalimanlarının kamu hizmeti anlayışındaki yönetim biçiminden ticari odaklı işletme haline dönüşmesini sağlayan ticarileşme hareketi, daha bağımsız havalimanı otoritelerinin kurulmasıyla, havalimanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkan vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır (Özenen, 2003: 46). Havalimanı endüstrisi tarihsel olarak pazarlamaya karşı oldukça pasif bir rol oynamış ve yalnızca gerektiğinde müşteri ihtiyaçlarına cevap vermiştir. Ticari olarak daha rekabetçi bir havayolu endüstrisi ile birleştiğinde, havalimanı yönetimine getirilen daha iş odaklı yaklaşım, havalimanlarını daha proaktif bir rol oynamaya teşvik etmiştir (Akt: Graham, 2018: 12). Böylece, yeni bulunan ticari özgürlüklerini kullanarak ve sıklıkla keyif aldıkları tekelci pozisyondan

faydalanarak, havalimanları özellikle havacılık dışı kaynaklar ile kazançlarını hızla artırdı ve bu, yaşanan hızlı trafik büyümesi ile daha kolay hale geldi (Doganis, 2005: 5).

1.2.2. Özelleştirme

Havalimanları, geleneksel olarak kamu sektörüne bağımlı kamu firmaları veya idari organlar tarafından yönetilmiştir. Ancak, dünyada 1970 ve 1980'li yılların ortalarına kadar ilerleyen ticarileşme hareketlerini özelleştirme uygulamaları izlemiş; havalimanları da bu durumun dışında kalmamış ve en yüksek trafik hacmine sahip havalimanlarının bazıları özelleştirilmiştir (Özenen, 2003: 47; Bel & Fageda, 2009: 3; Kuyucak Şengür, 2017: 754).

Özelleştirme, hükümetler tarafından kamuya ait işletmelerin varlıklarının özel yatırımcılarına devredilmesi olarak tanımlanabilir, böylece yeni işletme, özel bir şirket olarak hareket etmesini sağlayan yasal bir statü kazanır (Humpreys, 1999: 121; Humpreys vd. 2001: 10). Geniş anlamda özelleştirme, kamu varlıklarının satışını veya kiralanmasını içerir. Havalimanları söz konusu olduğunda özelleştirme, havacılık hizmetleri ve ticari hizmetler için mevcut olan havalimanı altyapısının, daha fazla geliştirilmesi için, özel şirketlere kısmi veya tamamını içerecek şekilde kiralanmasını veya satışını içerebilir (Wells & Young, 2004: 32; Augustyniak, 2010: 36).

Özelleştirme uygulaması genel olarak verimliliği artırmayı, hükümetin endüstriye katılımını azaltmayı, kamu sektörüne sübvansiyonları azaltmayı, hükümetin üzerindeki 'kamu sektörü borçlanma oranı' mali yükünü azaltmayı, özel yatırıma erişim sağlamayı, hissedarlığı genişletmeyi, politik avantaj elde etmeyi ve ticari odaklı yönetimin tanıtılmasını amaçlamaktadır (Akt: Humphreys, 1999: 122).

Özelleştirme politikası "modern zamanların en önemli ekonomik gelişimi'" olarak adlandırılmaktadır. Bu gelişime, tüm dünyada ekonomi politikasını etkileyen özelleştirme programı ile İngiltere öncülük etmiştir (Humphreys, 1999: 121). Özelleştirmenin ortaya çıkış sebeplerinden en önemlisi ise hükümetlerin kendi bünyelerinde sağladıkları hizmetleri, maliyeti düşürmek için, özel sektöre devretme isteği olmuştur (Güzel, 2014: 13).

İlk havalimanı özelleştirmesi, 1987 yılında İngiltere'deki devlet kuruluşu İngiliz Havalimanı Otoritesi'nin (British Airports Authority / BAA) % 100 hissesinin halka arz edilmesi ile gerçekleşmiştir. BAA o zamanlar Londra'da Heathrow, Gatwick ve Stansted havalimanları ve İskoçya'da Glasgow, Prestwick, Edinburgh ve Aberdeen havalimanlarını işletmekteydi. Bu özelleştirme deneyimi, finansal performans iyileşmeleri ve yükselen hisse senedi fiyatları nedeniyle havalimanı endüstrisindeki birçok kişi tarafından başarılı olarak kabul edilmiş ve bu durum, daha fazla havalimanının özelleştirilmesi gerekip gerekmediği konusunda tartışmalara yol açmıştır. Böylece devam eden birkaç yıl içinde bazı bölgesel İngiltere havalimanları ve Avrupa'da Viyana ve Kopenhag gibi havalimanları kısmen veya tamamen özelleştirilmiştir (Graham, 2011: 4).

1990'ların ortalarından itibaren bazı kamu idareleri, havalimanlarını yönetmek için özel firmalarla sözleşmeler yapmaya başlamışlardır. Örneğin, 1995 yılında, Indianapolis Havalimanı Otoritesi, Indianapolis Uluslararası Havalimanı da dahil olmak üzere havalimanı sistemini yönetmek için özel bir şirket olan İngiliz Havalimanı Otoritesi ile sözleşme imzalamıştır. 1995 yılından itibaren, çok sayıda olmasa da bazı havalimanları, tam özel yönetim için sözleşmeli olarak işletilmeye başlamıştır. Bu dönemde, havalimanının terminal, otopark vb. gibi tesislerinin bir kısmının özel sektör yönetimine devredilmesi gibi kısmi özelleştirme uygulamaları da yaygın olarak görülmüştür (Wells & Young, 2004: 33).

1996 yılı, havalimanı endüstrisi için bir dönüm noktası olarak kabul edilmiş ve takip eden birkaç yıl, havalimanı özelleştirmesinin dünyanın birçok bölgesinde daha popüler bir seçenek haline geldiğini göstermiştir. 2001 yılının sonunda, bazı bölgelerde yaşanan ekonomik gerileme ve havayolu iflaslarıyla birlikte 11 Eylül olayları, havalimanı özelleştirmesinin geçici olarak yavaşlamasına neden olmuştur. Ardından, Irak Savaşı ve SARS gibi hava taşımacılığı endüstrisini etkileyen dış olayların etkisiyle 2002 ve 2003'te çok az yeni özelleştirme yapılmıştır. 2005-2008 yılları arasında daha fazla havalimanı özelleştirme faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Ancak, 2009 yılında esasen kredi krizinin başlaması ve küresel ekonomik durgunluk nedeniyle özelleştirme uygulamaları neredeyse tamamen durma noktasına gelmiştir. Devam eden bir kaç yıl içinde ekonomik iklimin

düzelmeye başlamasıyla özelleştirme uygulamaları tekrar artış göstermeye başlamıştır (Graham, 2018: 15).

Özelleştirme politikalarının, özel firmaların ekonomik verimliliğini artırarak iyi performans gösterme konusunda daha fazla teşvik edeceği inancından ve yenilikçi olma ya da çeşitlendirme yolunda ilerlemek için daha büyük yeteneklere sahip olabilecek ticari odaklı yönetimin getirilmesinden ilham aldığı yaygın olarak kabul edilmiş bir görüştür. Genel olarak, bu gelişmeler artık havalimanları için bir dizi yönetim seçeneğinin mevcut olduğu anlamına gelmektedir. Bunlar, farklı ülkelerin ve havalimanlarının çeşitli yasal, kültürel, gelişimsel ve stratejik gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkmış ve aynı zamanda yürürlükte olan ulusal siyasi ve ekonomik sistemleri de büyük ölçüde yansıtmaktadır (Graham, 2011: 4).

1.2.3. Küreselleşme

Küreselleşme, daha önce ulusal olan birçok ekonominin, başta serbest ticaret ve serbest sermaye hareketliliği olmak üzere tek bir küresel ekonomiye entegrasyonunu ifade eder. Ekonomik anlamda küreselleşme ise piyasaların serbestleştirilmesi, varlıkların özelleştirilmesi, devlet kontrolünün azaltılması, teknolojinin yayılması, üretimin uluslararası dağılımı ve sermaye piyasalarının entegrasyonunu içerir (Kuyucak vd., 2008: 5).

Kongar'ın (2001), "dünyanın tek bir yer, insanların da evrensel bir varlık haline dönüşmesi" olarak tanımladığı küreselleşme; tarım ve endüstri devrimlerinden sonra ortaya çıkan bilişim devriminin yansıması olup, pek çok sektörü etkilediği gibi havacılığı da etkilemiştir. Havacılık faaliyetlerini küresel bağlamda genişletmek, maliyetleri düşürüp, rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için işletmeler, işbirlikleri ve küresel ölçekte kaynak bulmaya çalışmaya başlamışlardır.

Küreselleşmenin özellikle hava taşımacılığı ile ilgili üç süreci vardır: ticaret ve şirketlerin uluslararası organizasyon yapısı, teknolojik gelişmeler ve serbestleşme. Uluslararası ticaretin artması, küreselleşmenin temel süreçlerinden biridir (Cidell, 2006:

656). Havalimanı endüstrisinde, küreselleşmenin ilk işaretleri yeni pazar mevcudiyeti olarak ortaya çıkmıştır. Ulusal düzeyde genişleme olanaklarının sınırlı olmasından dolayı, havalimanı yönetimine dahil olan şirketler dışarıda iş genişletme arayışına girmişlerdir (Ion, 2011: 67-68). Özellikle coğrafi olarak küçük ülkeler açısından havalimanı pazarı fazla geniş değildir. Bu nedenle ticarileşme ve özelleştirmelerle artan rekabet kısa sürede ulusal pazarların dışına taşmaktadır. Havalimanı işletmeciliğinde deneyim kazanan işletmeler önce uluslararası sonrasında ise küresel işletmelere dönüşmekte, böylece havalimanı sahiplik yapıları değişmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 37).

Havalimanı sektörü dışından, havalimanı endüstrisinde "küresel oyuncular" olmak için bu fırsatları kullanmak isteyen bazı kuruluşlar da ortaya çıkmıştır (Ion, 2011: 67-68). Böylece, uluslararası faaliyet gösteren havalimanı holding şirketlerinin kurulmasının önü açılmıştır (Forsyth vd., 2010(b): 49). Sonuç olarak, havalimanı işleticileri proje geliştirme, proje yönetimi ve finansal mühendislik uygulamalarını içeren yeni havalimanı yönetimi ve geliştirme alanlarına yönelmeye başlamışlardır (Kuyucak vd., 2008). Fransız Paris Havalimanları İdaresi ADP (Aeroports de Paris) ve Frankfurt Havalimanıı İdaresi (Fraport AG) gibi şirketler uzun bir dönemden beri havalimanıı işletmeciliğinde birer uluslararası marka konumuna gelmiş, birçok ülkede yönetim sözleşmeleri ve diğer modellerle faaliyet göstermektedirler (Kuyucak Şengür, 2017:754).

Ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme eğilimlerinin diğer bir etkisi geleneksel havalimanı kavramının yaşadığı dönüşümdür. Havalimanları fiziksel altyapı olanakları sunan teknik altyapılardan ekonomik ve sosyal açıdan vazgeçilmez yaşam alanlarına dönüşmektedir (Kuyucak Şengür, 2017: 755). Bir zamanlar yalnızca uçakların kalkışı ve inişi için kullanılan hava arazileri, zamanla teknolojide de yaşanan gelişmelerle birlikte, hava kargo ve yolcu trafiği büyüdükçe ve bunları dünya çapında daha hızlı hareket ettirme ihtiyacı ile günümüzde, ticari ve endüstriyel kalkınma için önemi giderek artarak, bir mıknatıs haline gelen havalimanlarına dönüşmüştür (Kasarda, 2001: 42-43). Bu kapsamda genişleyen havalimanları havalimanı şehri (airport city) veya havalimanı kenti (aerotropolis) olarak adlandırılmaktadır (Akça, 2020: 179). Havalimanı kavramının yaşadığı dönüşüm süreci Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Havalimanı Kavramının Dönüşüm Süreci



Kaynak: Kuyucak Şengür, 2018

Havalimanı şehirlerine ilişkin ilk örnekler 1970'lerin sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde oluşmaya başlamıştır (Güller & Güller, 2001: 14; Akça, 2020: 180). Havalimanı şehirleri, hava trafiğiyle ilgili faaliyetlerin yanı sıra lojistik faaliyetler, ulusal ve uluslararası işletmeler, yüksek teknoloji endüstrisi, ticaret ve kongre merkezleri, oteller, alışveriş tesisleri ve diğer kentsel faaliyetleri içeren bir dizi ticari faaliyeti de kapsayarak havalimanı işinin sınırlarını aşmıştır. Biçim ve işlevdeki bu evrim, birçok şehir havalimanını havalimanı şehirlerine dönüştürmüştür. Örneğin, 1994 yılında, Amsterdam havalimanı kendisini bir havalimanı şehri olarak tanımlamış ve daha sonra bu konsepti kısmen sahibi olduğu Brisbane havalimanında da uygulamıştır (Güller & Güller, 2001: 29; Kasarda, 2009: 58; Graham, 2018: 259).

Havalimanı şehri dışa doğru gelişmeye devam ederse, havalimanı ve çevresindeki kentsel alan arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşabilir ve havalimanı kenti (aerotropolis) olarak bilinen yeni bir kentsel form ortaya çıkabilir (Graham, 2018: 259). Basitçe ifade etmek gerekirse, bir aerotropolis, altyapısı, arazi kullanımı ve ekonomisi bir

havalimanında merkezlenen bir metropolitan alt bölgedir. Aerotropolis, bir havalimanının havacılık, lojistik ve ticari unsurlarından oluşur ve ulaşım altyapısını, sürekli olarak faaliyetleri aracılığı ile birbirlerini besleyen ve havalimanına yakınlıklarını korumayı amaçlayan havacılık odaklı iş kümeleri ve konut geliştirme ile birleştirmektedir (Kasarda, 2015: 2).

Günümüzde havalimanı kentleri (aerotropolis) yaygınlaşmaktadır. Kasarda, aerotropolisleri küreselleşmenin somutlaştırılmış mantığı olarak tanımlamaktadır (Kasarda, 2011: 13). Havalimanları etrafında toplanan havacılık yönelimli işletmeler ve ticari hizmet sağlayıcılarının sayısı arttıkça, bu alanlar, hava taşımacılığını tercih eden yolcuların ve yerel halkın genellikle çalıştığı, alışveriş yaptığı, yemek yediği, uyuduğu ve eğlendikleri önemli kentsel büyüme noktaları haline gelmektedirler (Appold & Kasarda, 2013: 3; Kasarda, 2015: 4).

1.3. HAVALİMANLARINDA MÜLKİYET VE İŞLETİM YAPISI

Havalimanı işleticileri tarafından yerine getirilen fonksiyonlar geniş ölçüde farklılık gösterdiği için mülkiyet ve işletim biçimleri de değişmektedir (Doganis, 2005: 10). Tarihsel olarak, havalimanları hükümetlerin ve yerel otoritelerin mülkiyetindeydi ve hükümetler ve yerel otoriteler tarafından işletilmekteydi. Ancak 1980'lerin ortalarından bu yana yaşanan değişimlerin etkisiyle, havalimanlarının mülkiyet, yönetim ve işletim şekillerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Oum vd., 2005: 109). Günümüzde birçok ülkede, özel sektörün dahil olduğu farklı mülkiyet/işletim biçimleri mevcuttur (Oum, 2008: 422). Bu bağlamda havalimanlarının yönetim ve işletim biçimleri için farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır.

1.3.1. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Olan Havalimanları

Dünya genelinde, havalimanlarının çoğu doğrudan merkezi veya yerel yönetimler tarafından işletilmektedir (Doganis, 2005: 10). Bu sistem iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisinde, ülkedeki tüm sivil havalimanlarının mülkiyeti ve işletimi tek bir devlet

kurumu tarafından üstlenilmektedir. İkincisinde ise, havalimanının mülkiyet ve işletme hakkı, kamu adına yerel yönetimlerin elindedir (Battal, 2006: 96).

Birinci yöntem, ülkenin Ulaştırma veya Savunma Bakanlığına bağlı genellikle Sivil Havacılık Otoritesi olarak adlandırılan bir kuruma ülkenin havacılık uygulamalarını yönetme sorumluluğunun verilmesiyle gerçekleşmektedir. Aynı devlet kurumu, genellikle, hava trafik kontrolü veya meteoroloji hizmetleri gibi ilgili hizmetlerden de sorumlu olmaktadır (Doganis, 2005: 10; Jarach, 2005: 5; Battal, 2006: 96). Bu yapı Türkiye, Şili, İspanya, Finlandiya, Singapur ve İsveç gibi ülkelerde görülmektedir (Kiracı vd., 2014: 125).

Ikinci yöntemde ise, havalimanlarının mülkiyeti ve işletim hakları, kamuya ait olmakla birlikte, merkezi hükümet yerine kamu adına yerel yönetimlerce işletilmektedir (Battal, 2006: 96). Bu, tüm havalimanlarını işleten tek bir devlet kurumu yerine, her bir havalimanının veya bazen iki veya daha fazla havalimanından oluşan bir grubun yönetiminin bir veya birkaç bölgesel otoriteye ait olduğu anlamına gelmektedir. Bu yöntem genellikle ABD, İngiltere ve Almanya'da yaygın olarak görülmektedir (Doganis, 2005: 11).

Devlet mülkiyeti altında olan havalimanlarının genel yönelimi, ticari değer kaynaklarına sınırlı derecede ilgi göstererek havalimanının birincil işlevine odaklanmaktır. Genellikle, ulusal taşıyıcıların korunmasını veya ekonomik faaliyetlerin ve kalkınmanın teşvikini içeren ticari olmayan hedeflere sahiptirler (Gillen, 2010: 4).

1.3.2. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özel Teşebbüse Ait Havalimanları

Bazı merkezi ve yerel yönetimler, mülkiyeti ve işletimi kendilerinde olan havalimanlarının daha fazla otonomiye sahip oldukları zaman daha iyi işletileceği fikrinden hareketle, söz konusu havalimanlarının işletimlerini, mülkiyeti kendilerinde kalmak şartıyla, oluşturdukları özerk statüye sahip şirketlere devretmektedirler. Ancak bu uygulamanın asıl amacı, merkezi veya yerel siyasi kontrol sadece stratejik politika düzeyinde uygulanırken, uzun dönemli planları üstlenebilecek ve uygulayabilecek daha

fazla mesleki beceriye sahip bir yönetim kurmaktır (Kuyucak, 2007: 25; Doganis, 2005: 12; Jarach, 2005: 5; Battal, 2006: 96).

Kendi içerisinde değişik yapılara ayrılan bu sistemde temel yapılar, mülkiyetin tamamen kamuda olduğu, işletimin ise havayolu işletmeleri ya da özel teşebbüs bünyesinde yürütüldüğü, genellikle uzun vadeli kiralamalar yoluyla gerçekleşen havalimanı işletme yapılarıdır (Kiracı vd., 2014: 125). Bu yapı ABD'de yaygın olarak görülmektedir ve yatırım gerektiğinde federal hibelerden ve vergiden düşülebilir tahvillerden yararlanmaktadırlar, ancak çoğu durumda yerel arazi kısıtlamaları ve imar kanunları gibi nedenlerden dolayı yatırım eksikliği sergilemektedirler (Gillen, 2010: 4).

1.3.3. Bağımsız Nitelikte ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarca İşletilen Havalimanları

1990'lı yılların başında Kanada'da uygulanmaya başlayan bu sistemde federal hükümet, büyük uluslararası havalimanlarının mülkiyetini elinde tutarak yönetimini ve işletimini "kar amacı gütmeyen sermaye şirketi" olarak kurulan yerel merkezli şirketlere, uzun vadeli kiralamalar yoluyla devretmektedir. Bu sistemde Kanada Havalimanı Otoritesi havalimanlarını 60 yıllık (bu süre uzatılabilir) bir kira sözleşmesi altında işletmekte ve sözleşme süresi sonunda tüm yatırımlar ve iyileştirmeler dahil olmak üzere arazi ve varlıklar federal hükümete geri dönmektedir (Oum vd., 2005: 110; Gillen, 2010: 5; Kiracı vd., 2014: 125).

Kanada havalimanları tamamlayıcı havacılık dışı faaliyetlere çeşitli derecelerde odaklanmakta, bununla birlikte büyük havalimanları, yatırımları finanse etmek için, genellikle uçak bileti fiyatlarına dahil edilerek yolculardan tahsis edilen tesis ücretlerini kullanmaktadır. Bu yönetim modeli özkaynaklara erişimi ve gerçek bir özel sektöre geçişi sınırlandırdığı ve havayolu iş modellerinin değiştiği bir ortama daha az uyarlanabilir olduğu için Kanada dışında başka bir ülkede uygulanmamıştır (Gillen, 2010: 5).

1.3.4. Halka Arz Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havalimanları

Havalimanının tümüyle özel teşebbüse devredilmesi genel olarak hisselerin halka arz edilerek çok sayıda hissedar arasında paylaştırılması yoluyla gerçekleştirilmektedir (Tretheway, 2001: 9). Hisse senedi arzı ile hükümet, ekonomik riskleri ve etkin kontrolü yeni hissedarlara devrederken toplam mülkiyetten vazgeçmektedir. Bu sistemde, devletin havalimanı yatırımının finansmanına katılım ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte, yüksek büyüme potansiyeli, giriş koşullarının yüksekliğinden kaynaklanan sınırlı rekabet ve ticari fırsatlar potansiyeli havalimanlarını sermaye piyasaları için cazip yatırım alanları haline getirmektedir (Graham, 2018: 18).

1966'da kurulan İngiliz Havalimanı Otoritesi (BAA), ilk özerk ulusal havalimanı otoritelerinden biridir. Bugüne kadar tamamı halka arz yoluyla havalimanı özelleştirmesinin ilk örneği 1987 yılında BAA tarafından gerçekleştirilmiştir. BAA, 1987 yılında Londra bölgesindeki üç havalimanını (Heathrow, Gatwick ve Stansted) ve İskoçyadaki 4 havalimanını (Glasgow, Edinburg, Aberdeen ve Prestwick) içeren yedi büyük havalimanını satın almıştır (Doganis, 2005: 12; Oum, 2005: 109; Gillen, 2010: 5; Kiracı vd., 2014: 126; Graham, 2018: 18).

Tamamen özelleştirilmiş havalimanları hem güçlü bir pazar yönelimi hemde güçlü bir müşteri odaklılık göstermiştir (Gillen, 2010: 5). BAA'nın, hızla bir kurumsal kimlik kazanması ve diğer havalimanlarının dikkatini çeken karlılık düzeyi geliştirme başarısı, diğer hükümetlerin özelleştirme politikaları izlemesi için bir örnek oluşturmuştur (Doganis, 2005: 12).

1.3.5. Ticari Satış Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havalimanları

Bu seçenekle, havalimanının tamamı, genellikle kamu ihalesi yoluyla bir ticaret ortağına veya yatırımcı konsorsiyumuna satılmaktadır. Kazanan işletmeci, havalimanına ek yatırım getirebilmenin yanı sıra, havalimanı işinin tüm karmaşıklıklarıyla başa çıkmak için genellikle inşaat, işletme, finansal ve ticari geliştirme uzmanlığına sahip olmaktadır (Graham, 2018: 20).

Bu yöntemde havalimanları 50 yıllık kira sözleşmesi artı 49 yıllık otomatik uzatma kapsamında ticari satış yoluyla kiralanmakta ve kiralama süresi sonunda havalimanının mülkiyeti yeniden federal hükümetin kontrolüne geçmektedir. Örneğin, 1996-1997'den itibaren Avustralya'daki büyük havalimanları bu yöntemle özelleştirilmiştir. Bu yöntemde kiralama süresinin bu kadar uzun tutulmasının nedeni; büyük fon gerektiren yatırımların kısa vadede karşılanmasının olanaksız olması ve yapılan yatırımların karşılığının kısa vadede elde edilmesi amacıyla aşırı fiyat artışlarının önüne geçilerek kamu hizmeti olarak görülen havacılık faaliyetlerine talebin düşmesinin önüne geçilmesi olarak değerlendirilmektedir (Gillen, 2011:5; Kiracı vd., 2014: 126).

1.3.6. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği Havalimanları

Bu uygulamada, havalimanı mülkiyetini ve işletim hakkını elinde bulunduran kuruluşun hisseleri kamu ve özel teşebbüs arasında paylaşılmaktadır. Bu durumda, özel teşebbüsler havalimanlarının yönetiminde veya kısmi mülkiyetinde aktif olarak yer almaktadırlar. Bu sistemde, kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği ancak hisse çoğunluğuna göre *kontrolün özel teşebbüste veya kamuda olduğu* iki farklı yapı mevcuttur (Kuyucak, 2001: 32; Jarach, 2005: 5; Battal, 2006: 97; Kiracı vd., 2014: 126).

Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği ve Kontrolün Kamuda Olduğu Havalimanları

Kar amacının güdüldüğü ve özel teşebbüsün ortaklığının nispeten daha az olduğu bu yapıda hissedarlar, yönetimin yapısında geçekleştirdiği değişiklikler yoluyla karı arttırıcı düzenlemeler yapmaya ve aynı zamanda ticari faaliyetleri de geliştirmeye yönlendirilebilmektedir. Bu yapıda havalimanları, havayolu geliştirme ve perakende hizmetleri gibi hükümetin işlettiği bir havalimanının alamayacağı kararlar alabilmekte ve stratejiler geliştirebilmektedirler. Ancak hükümetin düzenleme ve gözetim yoluyla müdahalesinin bir sorun olmaya devam ettiği düşünülmektedir. Atina, Roma ve Hamburg

havalimanları bu yapıya örnek olarak gösterilebilir (Gillen, 2011: 5, Kiracı vd., 2014: 126).

Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği Kontrolün Özel Teşebbüste Olduğu Havalimanları

Kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği ve kontrolün kamuda olduğu havalimanlarına benzer yapıdadır ancak bu yapıda, özel teşebbüsün sermaye payının kamuya göre daha fazla olduğu görülmektedir. Havalimanının yönetim ve işletimi özel teşebbüsün kontrolünde yürütülmektedir. Bu yönetim biçimi havalimanı operasyonlarına ve stratejisine daha girişimci daha ticari bir yönlendirme sağlamada başarılı olmuştur. Bu özelleştirme biçiminin potansiyel bir etkisi, daha fazla özel sermaye ve aynı zamanda daha tutarlı bir uzun vadeli yatırım yönlendirme olasılığı olarak değerlendirilmektedir (Gillen, 2011: 6; Kiracı vd., 2014: 127).

1.4. HAVALİMANLARININ SINIFLANDIRILMASI

Havalimanlarının sınıflandırılması söz konusu olduğunda farklı ülkelerde, farklı kuruluşlar tarafından yapılan çeşitli sınıflandırmaların mevcut olduğunu görmek mümkündür. Örneğin, ICAO havalimanlarını teknik özelliklerine göre sınıflandırırken, FAA havalimanını kullanan yıllık yolcu sayısına göre sınıflandırma yapmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Jarach (2005) tarafından havalimanlarının pazar konumlandırılmaları da göz önüne alınarak öne sürülen sınıflandırma dikkate alınmıştır. Jarach (2005)'a göre havalimanları, birincil merkez havalimanı, ikincil merkez havalimanı, bölgesel havalimanı, düşük maliyetli havalimanı ve kargo havalimanı olarak ayrılmaktadır.

1.4.1. Birincil Merkez Havalimanı

Birincil merkez havalimanları, bir veya daha fazla havayolunun operasyonları için bir merkez görevi görmektedirler. Genellikle tek başına önemli iş ve turizm hareketleri yaratabilen büyük ekonomik merkezler üzerine kuruludurlar (Jarach, 2001: 121). Birincil merkez havalimanında havalimanı işletmesi, uluslararası düzeyde seyahat eden yolcuların ve yüklerin aktarımını kolaylaştırmaya odaklanan bir merkez olarak faaliyet göstermeyi hedeflemektedir. Bu hedefe en iyi şekilde, havalimanını operasyonlarını gerçekleştirmek için bir merkez olarak kullanacak bir veya muhtemelen birkaç havayolu şirketini kendine çekerek ulaşabilirler (Jarach, 2005: 38).

Havalimanını merkez olarak kullanan taşıyıcının stratejisi ve performansı, havalimanının büyüme potansiyeli ve uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Örneğin, hizmet verilen uçuş sayısı azaldığında merkezin pazardaki çekiciliği düşebilir, bununla birlikte, sunulan destinasyon sayısında gerçekleşen istikrarlı bir artış havalimanının pazardaki görünürlüğünü artıracaktır. Birincil merkez havalimanları hem başlangıç-varış (O&D) trafiği hem de bağlantı trafiği ile beslenmektedir. Havalimanlarının, konumuna göre değişse de, genellikle uluslararası trafikleri fazladır ve bu tür havalimanları yolcularına, ulusal ve uluslararası düzeyde çok geniş bir ağ imkanı sunmaktadırlar (Jarach, 2005: 38-39; Kuyucak Şengür, 2010: 79).

Söz konusu havalimanları, havalimanını merkez olarak kullanan taşıyıcı tarafından havalimanına çift yönlü sunulan sistem kapasitesi sayesinde hem iş hem de eğlence segmentini hedeflerler. Bununla birlikte, bazı havalimanları kargo trafiğini de dahil ederek birincil merkezlerin rollerini genişletmişlerdir (Jarach, 2005: 39). Birincil merkez havalimanları kendi içinde ikiye ayrılabilir; kıtalararası hizmet sunarak küresel aktarma trafiğine odaklanan havalimanları ve daha çok ulusal ve uluslararası trafiğe odaklanan havalimanları. Kıtalararası hizmet sunan havalimanları Dubai ve İstanbul havalimanları gibi birbirleri ile rekabet eder duruma gelmişlerdir (Kuyucak Şengür, 2018: 76).

Birincil merkez havalimanlarının en iyi örnekleri arasında; Paris Charles De Gaulle, Amsterdam Schiphol, Zurich Kloten, Milan Malpensa, Frankfurt Main, Munich, Rome

Fiumicino, London Heathrow and London Gatwick, Madrid Barajas, Chicago O'Hare, Atlanta Heartsfield ve Dallas Ft. Worth havalimanları bulunmaktadır (Jarach, 2001: 121).

1.4.2. İkincil Merkez Havalimanı

İkincil merkez havalimanı, havalimanı işletmecisi ve bölgesel bir taşıyıcı arasındaki ortaklık yoluyla, düşük yoğunluklu ancak yüksek frekanslı rotalardan oluşan bir ağın merkezi haline gelmekte ve kısa mesafeli operasyonlara odaklanan, bir veya daha fazla birincil merkeze sahip bir bayrak taşıyısı tarafından geliştirilebilmektedir (Jarach, 2001: 121). Ikincil merkez olarak faaliyet gösteren bir havalimanı, birincil merkez havalimanlarından daha küçük bir coğrafi ve ticari ufukta hareket etmekte ve trafiği neredeyse tamamen bölgesel bazda birleştimeyi amaçlamaktadır (Jarach, 2005: 40).

İkincil merkez havalimanlarının konumu, güçlü başlangıç varış trafiğine sahip olması ve hem iş hem de eğlence segmentini hedeflemesi açısından birincil merkez havalimanlarına benzerdir ve ticari başarıları büyük oranda, daha kısa transfer sürelerine izin veren düşük tıkanıklık seviyeleri ile ilişkilidir (Jarach, 2005: 40). İkincil merkez havalimanları için en iyi örnekler; Clermont Ferrant, Montpellier, Basel, Barcelona, Lione, San Juan ve Seattle havalimanlarıdır (Jarach, 2001: 121).

1.4.3. Bölgesel Havalimanı

Bölgesel havalimanları, çok az bağlantı trafiği ile birlikte noktadan noktaya trafiğe odaklanma eğilimindedir ve özellikle iş amaçlı trafik hedeflenmektedir. Bu havalimanları genellikle yılda 10-15 milyon yolcu yönetmektedir ve ticari başarısı, esas olarak elverişli bir coğrafi konumdan yararlanma şansına ve bir şehir merkezine yakınlığına bağlıdır. Bölgesel havalimanları kendi içinde iki alt kümeye ayrılmaktadır; şehir havalimanları ve tarifesiz havalimanları (Jarach, 2005: 40-41; Kuyucak Şengür, 2018: 76).

Bölgesel havalimanlarının bir alt kategorisi şehir havalimanlarıdır. Bunlar şehir sınırları içinde çalışır ve bu nedenle genellikle kalkış ve iniş prosedürlerinde veya izin verilen uçak türünde bazı operasyonel sınırlamalara tabidir. Şehir havalimanları, şehre daha yakın bir kalkış noktası, daha hızlı teslim hizmetleri ve ana bölgesel finans merkezlerine çok sayıda noktadan noktaya hizmet için daha yüksek ücret ödemeye razı olan iş amaçlı uçuş segmentine hizmet etmektedir (Jarach, 2005: 41).

Bununla birlikte, son on yılda, bu havalimanlarının bazıları, birincil merkezlerin artan tıkanıklığı sayesinde, rekabeti olumsuz etkileyen unsurları kritik başarı faktörlerine dönüştürebilmiştir. Her şeyden önce, şehir havalimanları bölgesel taşıyıcıları ana ortakları olarak tanımlamıştır. Bu taşıyıcılar genellikle küçük hava taşıtlarına veya jet uçaklara hizmet verir ve öncelikle noktadan noktaya bağlantı sağlamakla ilgilenir. Hedef müşterileri genellikle iş seyahatinde olan kişilerdir (Jarach, 2005: 41; Kuyucak Şengür, 2018: 77).

Bölgesel havalimanlarının ikinci alt kategorisi, tarifesiz taşıyıcılarının mevsimsel trafiğine ev sahipliği yapan tarifesiz havalimanlarıdır. Bu kategoride hedef kitle tamamen eğlence amaçlı segment olmaktadır ve sunulan hizmet yelpazesi havayolu işletmecilerinin ekonomik taleplerini karşılayabilmek için azaltılmaktadır. Bu kategoride yer alan birçok havalimanı günümüzde düşük maliyetli havalimanlarına dönüşmektedir (Jarach, 2005: 41). Bölgesel havalimanları için en iyi örnekler; Milan Orio, London City, Stuttgard, Valencia ve Chicago Midway havalimanlarıdır (Jarach, 2001: 121).

1.4.4. Düşük Maliyetli Havalimanı

Düşük maliyetli havalimanları, ekonomik merkezlere ve büyük şehirlere hizmet vermek üzere birincil merkez havalimanlarına alternatif olarak kurulmuş havalimanlarıdır ve genellikle şehir merkezlerinden oldukça uzak noktalarda konumlandırılmaktadır. Düşük maliyetli havalimanları için hedeflenen segment düşük maliyetli havayollarıdır. Düşük maliyetli taşıyıcılar operayon maliyetlerini en aza indirmeyi ve hızlı geri dönüş süreleri ile operasyonel verimliliği hedeflemektedirler. Düşük maliyetli havalimanları ise, düşük havalimanı ücretleri sunarak ve tesislerini düşük maliyetli taşıyıcıların ihtiyaçlarını

karşılayacak şekilde tasarlayarak bu taşıyıcıları kendilerine çekmeyi amaçlamaktadırlar. Örneğin, check-in kiosklarına tahsis edilmiş geniş bir alan, havayolu operasyonlarının daha hızlı ilerlemesini sağlayabilir ve personel maliyetlerini azaltabilmeleri için yardımcı olabilir (Jarach, 2005: 56; Kuyucak Şengür, 2018: 77).

Düşük maliyetli havayollarının yolcuları yalnızca uçuş hizmetine odaklandıkları için terminalde daha az harcama eğilimindedir, dolayısıyla düşük maliyetli havalimanlarının havacılık dışı gelir elde etme olasılığı daha düşük olacaktır. Bu nedenle düşük maliyetli havalimanları, perakendecilik hizmetlerini, yolcunun düşük maliyetli seyahat amacından uzak olarak algılanacak giyim mağazaları ve kuyumcu gibi hizmetler yerine çeşitli büfeler, eczaneler, internet kafeler ve fast food restoranları gibi temel gereksinimlere odaklanacak şekilde yapılandırmalıdır (Jarach, 2005: 57).

Düşük maliyetli havalimanları için London Stansted, London Luton ve Dallas Love Field havalimanları örnek olarak gösterilebilir (Jarach, 2001: 121).

1.4.5. Kargo Havalimanı

Kargo havalimanları yalnızca kargo pazarına odaklanmakta ve kargo aracıları ile kargo havayollarına hizmet vermektedirler ve kargo operasyonları için son teknolojik özellikleri içeren teknik altyapıya sahiptirler. Bu tür havalimanları, çevresel kısıtlamalardan kaçınmak için genellikle şehirlerden uzak olan elverişli konumlarından faydalanarak, 24 saat boyunca faaliyet gösterebilirler. Memphis, Louisville ve Subic Bay havalimanları, kargo havalimanlarına örnek olarak gösterilebilir (Jarach, 2001: 121; 2005: 42; Kuyucak Şengür, 2018: 77).

İKİNCİ BÖLÜM

2. TİCARİ HAVALİMANI MODELİ

Tarihsel olarak havalimanlarının yalnızca uçakların iniş ve kalkış yaptığı bir alan olarak tanımlanması günümüz havalimanı kavramı için yetersiz kalmaktadır. Aksine havalimanları, yönetim ve koordinasyon aşamalarındaki doğal karmaşıklıkları olan bir dizi operasyonel ve ticari süreci kapsamaktadır (Jarach, 2005: 1). Bu bağlamda havalimanları 'yolcu ve kargonun emniyetli ve etkin bir biçimde taşınması için hava ve kara taşımacılığı modları arasındaki değişimi ve hava taşımacılığı hizmetinin gerçekleşmesindeki tarafları bünyesinde bir araya getirerek etkileşimi sağlamak üzere tüm gereksinmelere yönelik fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan, gerekli faaliyet ve kolaylıklar ile altyapı hizmetini sunan, karmaşık iş süreçlerine sahip çok ürünlü ticari işletmeler' olarak yeniden tanımlanabilir (Kuyucak, 2007: 14).

Geleneksel havalimanı modelinde havalimanları, yolcu, kargo ve posta taşımacılığı hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için altyapı sağlayıcıları olarak görülmektedir. Ticari havalimanı modelinde ise, havalimanlarının temel işlevi aynı kalarak, sundukları ürün ve hizmetler genişlemiş, havalimanları için müşteri kavramı yeniden tanımlanmış ve bu bağlamda gelir yapılarında da değişimler meydana gelmiştir. Bununla birlikte, ticari havalimanı modelinde havalimanları daha rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermekte ve bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek için stratejik yönetim seçeneklerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu bölümde ticari havalimanı modelinin ürünü ve müşteri çevresi, gelir yapısı ve rekabet ve stratejik yönetim kavramları ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. HAVALİMANI ÜRÜNÜ VE MÜŞTERİ ÇEVRESİ

2.1.1. Havalimanı Ürünü

İnsanlar ihtiyaç ve isteklerini işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler ile karşılarlar, söz konusu ürün ve hizmetler, ihtiyaçların ve isteklerin karşılanmasına yönelik ürünler, hizmetler, yaşanan deneyim, sunulan bilgi ve fikirler olabilir (Kotler, 2002: 6). En geniş anlamıyla havalimanı ürünü, farklı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için havalimanının sahip olduğu tesis ve sunduğu hizmetlerin tedarikinden oluşur. Havalimanı işleticilerinin hava taşımacılığı endüstirisindeki rollerini yerine getirmek için bir araya getirdiği havalimanı ürünü, geniş özellik yelpazesi nedeniyle son derece karmaşıktır (Halpern & Graham, 2013: 117).

Geleneksel havalimanı modelinde temel amaç trafik akışının düzgün bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır ve gelir artışı da yalnızca trafiğin artırılması ile mümkün olabilmektedir (Kuyucak, 2007: 75). Bu bağlamda geleneksel havalimanının temel işlevi, uçak, yolcu, kargo ve posta taşımacılığı hizmetlerinin yürütülmesi ve bu süreçte kullanılan tesislerin işletilmesi iken yer hizmetleri, geleneksel havalimanı temel işlevinin bir parçasıdır (Wald vd., 2010: 95).

Geleneksel havalimanı modeli faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde, temel ürün, operasyonel hizmetleri ve yer hizmetlerini içermektedir. Geleneksel modelde ticari hizmetlere yalnızca yolcuların ve havalimanı kullanıcılarının temel ihtiyaçlarını karşılayacakları şekilde kısıtlı oranda yer verilmiştir (Doganis, 2005: 7; Kuyucak Şengür, 2018: 49).

Operasyonel hizmetler: Uçağın ve havalimanı kullanıcısının emniyeti, güvenliği ve etkinliğinin sağlanması ile ilgili olan hizmetlerdir. Hava aracının yaklaşma ve inişi için gerekli olan hava trafik, iletişim, meteoroloji, itfaiye, polis ve özel güvenlik, arama-kurtarma, ambulans ve pist ve binaların bakım hizmetlerini içerir.

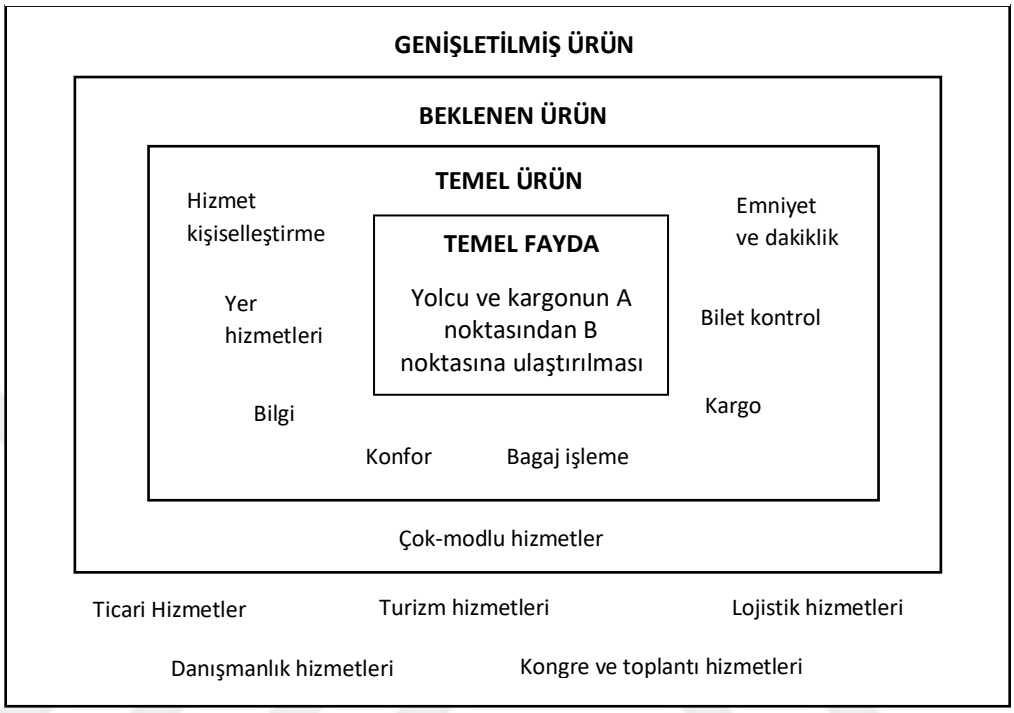
Yer hizmetleri: Doğrudan uçağa ya da yolcu ve kargoya verilen hizmetlerdir. Uçak içi temizlik, yedek güç kaynağının sağlanması, bagaj ve kargonun yüklenip boşaltılması ve uçuş operasyon ve yolcu trafik hizmetleri gibi hizmetleri içermektedir.

Ticari havalimanı modeli geleneksel havalimanı konsepti ile karşılaştırıldığında hem stratejik misyonunda hem de pazarlama uygulamasında kritik farklılıklar göstermektedir. Bu modelde havalimanı "çoklu hizmet sağlayıcısı" olarak tanımlanabilecek bir pazar varlığı olarak faaliyet göstermektedir. Başka bir deyişle, havalimanı, geleneksel hava tarafı işinin yanı sıra geniş bir hedef müşteri kitlesine sahip, bir dizi çeşitlendirilmiş hizmet ve ürün sunulan ticari bir merkez haline gelmektedir (Jarach, 2001: 121).

Ticari modelde havalimanı ürünü, farklı pazar segmentlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için hem maddi hem de maddi olmayan bir dizi hizmet tedarikinden oluşmaktadır (Graham, 2018: 313). Ürünü somut ve soyut özellikler arasında bölmek, ayrıntılı doğasını anlamaya yardımcı olmak için bir başlangıç noktası olsa da, bu tanım, ürünün müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile nasıl ilişkili olduğuna dair çok az bilgi verir, bu nedenle daha talep odaklı bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Halpern & Graham, 2013: 118).

Kotler, müşteri değeri hiyerarşisi yaklaşımında ürünü farklı değer seviyelerine ayırmaktadır. Yaklaşımın en temel seviyesi, müşterinin gerçekten satın aldığı hizmet veya faydayı içeren temel faydadır. Ikinci seviyede temel fayda temel bir ürüne dönüşmektedir. Üçüncü seviyede, alıcıların bir ürünü satın alırken normal olarak bekledikleri bir dizi özelliği kapsayan bir beklenen ürün meydana gelmektedir. Dördüncü seviyede ise, müşteri beklentilerini aşan genişletilmiş ürün oluşturulmaktadır. Genişletilmiş ürün, temel fayda ve temel ürün etrafında inşa edilen ve ürünü diğerlerinden ayıran ek müşteri hizmetleri ve avantajlarıdır. Gelişmiş ülkelerde ürün farklılaşması ve dolayısıyla rekabet bu seviyede gerçekleşmektedir (Kotler & Keller, 2009: 184-185). Şekil 2, Kotler'in yaklaşımı çerçevesinde ticari havalimanı için genişletilmiş hizmet paketini göstermektedir.

Şekil 2: Havalimanı Genişletilmiş Hizmet Paketi



Kaynak: Jarach, 2001

Her pazar segmenti bu ürün seviyelerini çok farklı algılayacaktır. Havayolu için temel fayda, bir uçağın iniş ve kalkış faaliyeti iken, yolcu için uçağa binme ve inme faaliyeti olacaktır. Yük göndericileri için ise, yükün hava aracına yüklenme ve boşaltılma faaliyeti olacaktır. Genişletilmiş seviyede, havalimanı, örneğin, havayollarına pazarlama desteği veya fiyatlandırma teşvikleri sunabilir veya beklenen hizmet seviyeleri hakkında bazı anlaşmaları resmileştirebilir. Yolcu için, farklı uçaklar arasında transfer kolaylığı da dahil olmak üzere, mağazaların sayısı ve çeşitliliği, yiyecek-içecek hizmetleri ve diğer ticari tesislerin özellikleri, genişletilmiş ürünün bir parçası olarak kabul edilebilir (Graham, 2018: 314).

Bu yaklaşıma göre, ticari havalimanı modeli ile ilgili geleneksel temel fayda ve temel ürünün bir tamamlayıcısı olarak beş yeni faaliyet alanı tanımlanabilir: ticari hizmetler, lojistik hizmetleri, kongre ve toplantı hizmetleri, turizm hizmetleri ve

danışmanlık hizmetleri. Bu bağlamda, havalimanları hizmet paketlerini genişleterek yolcu beklentilerini karşılamayı, rekabet avantajını yakalamayı ve yüksek pazar gücünü hedeflemektedir (Jarach, 2005: 73; Kuyucak Şengür, 2018: 51).

Ticari hizmetler (perakendecilik): Ticari hizmetler genel olarak havalimanı perakendeciliği faaliyetlerinin tümünü içermektedir. Bu geniş kategori, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ürün ve hizmetleri sunan tüm ticari girişimleri kapsamaktadır (Jarach, 2001: 123). Geleneksel modelde havalimanları, müşterilerine yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kısıtlı ticari hizmetler sunmaktadır. Ancak ticarileşme süreci ile birlikte, günümüzde havalimanları, bünyelerindeki birçok hizmet sunucusu ve perakende mağazaları ile çok daha geniş yelpazede hizmet sunmaktadır (Kuyucak Şengür, 2018: 51; Ünder, 2015: 19). Havalimanları sundukları ticari hizmetler için farklı talep kümelerinin mevcut olduğunun farkına vararak hedefledikleri müşteri gruplarını genişletmişlerdir. Bu bağlamda, gelen/giden/transit yolculara ek olarak bu yolcuları karşılamaya ve uğurlamaya gelenler, havalimanlarının, havayolu şirketlerinin ve diğer hizmet sağlayıcılarının çalışanları ve havalimanı çevresinde ikamet eden yerel halk da havalimanlarının ticari hizmetleri için hedefledikleri müşteri grubuna dahil edilmiştir. Ticari hizmetler genel olarak, temel perakendecilik hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, tamamlayıcı hizmetler ve reklamcılık faaliyetleri olarak 4 grupta ele alınmaktadır. Temel perakendecilik faaliyetleri; tekstil ürünleri satan mağazalar, gümrüksüz satış mağazaları, kuyumcular, araç kiralama ofisleri, döviz büroları ve tütün satan büfeleri içermektedir. Yiyecek-içecek hizmetleri, havalimanı yöneticileri tarafından yolcu dışındaki talebi yakalamada en önemli kaynaklar olarak görülmekte ve geleneksel restoranlar, fast-food işletmeleri, kafeler ve barları içermektedir. Tamamlayıcı hizmetler, geçmişte havalimanlarında sunulmayan ve günümüzde havalimanı hizmetleri için önemli bi farklılaşma imkanı oluşturulan hizmetler ile ilgilidir; oteller, kuaförler, banka ATMleri, spor salonları, eczaneler, çiçekçiler, internet kafeler gibi hizmetleri içerir. Reklamcılık faaliyetleri, çeşitli ürünlerin ve talebin satışını teşvik etmek için terminal sınırları içerisindeki alanların ticari olarak kullanılmasıyla bağlantılı olan hizmetlerdir. Geçmişte havalimanları reklamcılık faaliyetlerinde aktif rol oynamamıştır, ancak günümüzde her yıl

havalimanlarını kullanan milyonlarca yolcunun varlığı, daha fazla insana ulaşabilme fikri ile havalimanlarını reklam faaliyetleri için daha fazla tercih edilir hale getirmiştir (Jarach, 2005: 75-76; Ünder, 2015: 24-25).

Turizm hizmetleri: Havalimanları, "turizm ve eğlence merkezi" olarak adlandıran konsept çerçevesinde, bir uçak biletine sahip olmayan, ek talep akışlarını da kendilerine çekmek için yaratıcı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer bir deyişle havalimanları, benzersiz tüketim deneyimi sayesinde geniş bir kitleye özel ilgi yaratabilecek, yeni bir eğlence biçimi sunabilir. Bazı havalimanları günün veya yılın yoğun olmayan zamanlarında tamamlayıcı talebi teşvik etmek için doğrudan bir "etkinlik organizatörü" haline gelmiştir. Bazı havalimanları da sanat sergilerine ev sahipliği yapmaktadır. Havalimanlarında bu tür etkinliklere yer vermek, yerel sakinleri de havalimanlarına gelmeye teşvik edebilir ve bu artan insan hareketi perakende mağazalarının ortalama gelirini de artırabilir (Jarach, 2001: 123-124; Jarach, 2005: 79-80; Ünder, 2015: 18; Kuyucak Şengür, 2018: 52).

Kongre ve toplantı hizmetleri: Havalimanları, eğer yapım aşamasında planlanmışsa, büyük kongre ve organizasyonlar için yeterli geniş alanlara sahip olabilirler ve özellikle günübirlik toplantılar için havalimanı yakınındaki bir toplantı salonu ulaşım zamanını asgari seviyeye indirdiğinden katılımcılar açısından oldukça tercih edilebilir bir durumdur (Kuyucak Şengür, 2018: 52). Söz konusu hizmetler, havalimanlarındaki müsait ve geniş alanların, teknolojik aletlerle donatılarak kongreler, iş görüşmeleri, iş toplantıları vb. faaliyetler için kullandırılması yoluyla sağlanır ve oldukça yüksek kar getiren hizmetlerdir (Jarach, 2001: 124; Ünder, 2015: 18).

Lojistik ve varlık geliştirme hizmetleri: Geçmişte havalimanları lojistik zinciri ile bütünleşemeden, kendileri ile ilişkili sektörlere sadece ürünlerin bir noktandan diğerine transferi için hizmet veren, 'dışsal' bir aracı görevi görmüşlerdir. Günümüzde ise havalimanları lojistik zincirleriyle bütünleşik ve entegre bir şekilde faaliyet göstererek

kendilerini lojistik merkezleri olarak tanımlama yolundadır. Bununla birlikte, hava kargo sektörüyle ilgili fuarlar ve sergilerin havalimanlarında düzenlenmeye başlamasıyla kargo sektörü, konferans hizmetleri ve otel zincirleri ile birlikte bir sinerji oluşturulması da mümkün olmaktadır. Ayrıca havalimanı işletmesi, kendi sınırları içinde yer alan inşa edilmiş ya da inşası planlanmış tüm alanların kiralanmasını da teşvik edebilir. Bu faaliyet, varlık geliştirme yönetimi olarak adlandırılır ve çok uluslu şirketler gibi uluslararası pazarlarda önemli bir görünürlüğü olan şirketler bu tür hizmetler için birincil hedef müşteriler olarak görülmektedir. Bu şirketler için, merkezlerini havalimanına taşımak veya havalimanına yakın bir şube açmak, lojistik ve personel maliyetlerini düşürmek açısından kritik bir başarı faktörü haline gelebilir ve görünürlüklerini artırmaya yardımcı olabilir. Bölgesel havalimanlarında da varlık geliştirme yönetimi için fırsatlar mevcuttur ancak bu durumda birincil hedef danışmanlık şirketleri veya bölgede yalnızca geçici bir yere ihtiyaç duyan diğer tür şirketler olacaktır (Jarach, 2001: 124; Jarach, 2005: 83-84; Ünder, 2015: 18; Kuyucak Şengür, 2018: 52).

Danışmanlık hizmetleri: Sınıfının en iyisi olarak nitelendirilen havalimanı işletmecilerinin yaptıkları iş ile ilgili bilgi birikimi, deneyim ve uzmanlık yeteneklerini pazardaki diğer işletmelere sunmasını içeren hizmetlerdir (Jarach, 2001: 124; Ünder, 2015: 19). Havalimanı işletmeciliğinde dünyada öne geçen firmalar için bu alan yeni bir ticari faaliyet alanı haline gelmiştir. Örneğin, pazara yeni giren oyuculara yeni altyapıları tesisleri açarken veya pazardaki eski oyunculara faaliyet ve tesislerini genişletirken yardımcı olabilir ve destekleyebilirler. Bu durumda rolleri, en son yönetimsel teknik bilgi ve yetkinliklerin aktarılması yoluyla pazardaki diğer oyuncuların becerilerini geliştirmek amacıyla pratik uzmanlıklarının satılmasından ibarettir. Danışmanlık hizmetleri, finansal yönetimin teknik yönleri, proje mühendisliği ve yönetim sözleşmelerinin uygulanması şeklinde gerçekleştirilmektedir (Jarach, 2005: 84; Kuyucak Şengür, 2018: 52).

Bir havalimanı tarafından sunulan ürün, hem taşıyıcıyı hem de tüketici seçimini etkileyecektir. Havayolu taşıyıcısının işletim veya sermaye maliyetlerini azaltmak için havalimanı ürününün tasarlanması özel önem taşımaktadır (Forsyth vd., 2010(a): 136). Havalimanları, kendilerine çekmek istedikleri havayollarının tüm fiziksel havalimanı

altyapı gereksinimlerini ve ilgili teknik yeterlilikleri karşıladıklarından emin olmalıdırlar (Halpern & Graham, 2013: 120).

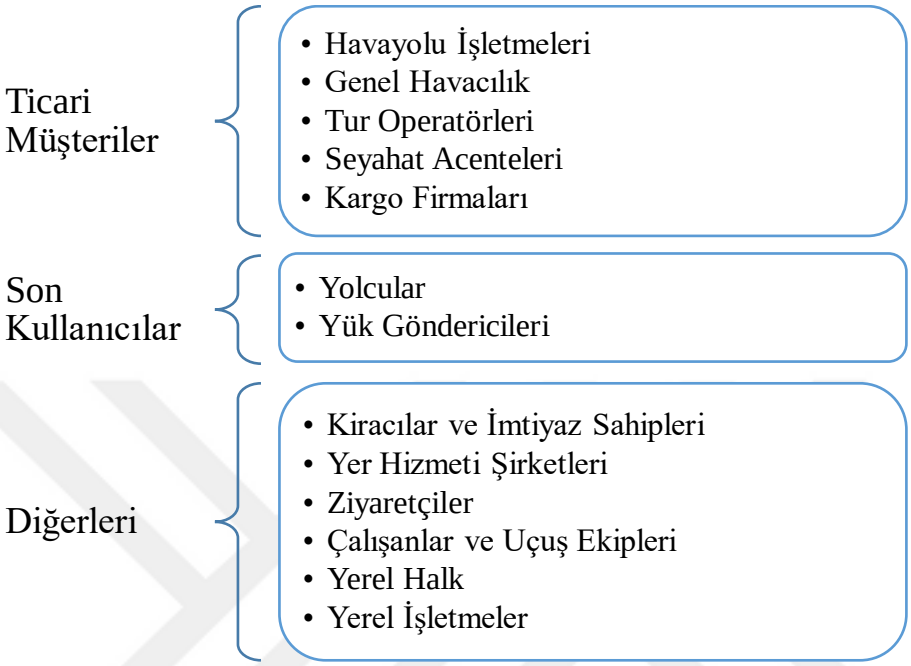
2.1.2. Havalimanı Müşterisi

Müşteri, bir ürünü veya hizmeti satın alan kişi ya da kişiler olup işletmenin en kıymetli varlıklarıdır (Işıldak & Tunca 2018: 243). Herhangi bir pazarlama sisteminin odak noktası her zaman müşteridir ve pazarlama sürecinin sonraki aşamalarında pazarlama karmasını etkin bir şekilde planlamak için müşterilerin tam olarak anlaşılması önemlidir. Müşteriler bir kuruluşun ürettiği mal ve hizmetleri satın alan bireyler veya firmalar olabilir ve ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılamak herhangi bir kuruluşun başarısı için hayati önem taşır (Halpern & Graham, 2013: 45).

Geleneksel havalimanı yönetiminde havalimanının müşterileri yalnızca yolcular, havayolu işletmeleri ve acentalardır (Özenen, 2003: 46). Geleneksel olarak havayolları havalimanlarının ana müşterisi olarak görülürken, yolcular da havayollarının ana müşterisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, havalimanları havacılık gelirlerine olan bağımlılıklarını azaltmaya çalıştıkça, havacılık dışı ürün ve hizmetleri müşterileri olarak tüketebilecek yolcuları ve diğer kullanıcıları giderek daha fazla dikkate almaktadırlar (Halpern & Graham, 2018: 226).

Havalimanlarının ticarileşmesi ile birlikte havalimanlarının hizmet sunduğu potansiyel müşteri kitlesi genişlemiştir. Bu genişleme elbette müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesini de beraberinde getirmektedir. Ticarileşme ile birlikte havalimanları daha önceden ihmal etmiş oldukları müşteri kitlelerine odaklanmaya başlamışlar ve onların da istek ve ihtiyaçlarına hitap etmek için stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Graham, 2018: 190; Ünder, 2015: 70). Şekil 3'den de görülebileceği üzere, bu genişleyen yeni müşteri grubu içerisinde havalimanını kullanan veya kullanma potansiyeli olan herkes havalimanı müşterisi olarak kabul edilmektedir.

Şekil 3: Havalimanı Müşterisi



Kaynak: Graham, 2018

Ticari havalimanının potansiyel müşteri grubu yolcuları, havayollarını, tur operatörlerini, seyahat acentelerini, nakliye şirketlerini ve ziyaretçileri içerir. Geniş anlamda, yer hizmetleri ve perakende imtiyaz sahipleri gibi diğer işletmeler, kendi bireysel hizmetlerini satmak için faaliyet gösterirken aynı zamanda imtiyaz ücretleri veya kiralar yoluyla havalimanlarına ödeme yaparlar ve bu nedenle havalimanı müşterileri olarak da değerlendirilmektedirler (Halpern & Graham, 2013: 45).

Havayolları: Havayolu işletmecileri, genel havayolu taşımacılığı işinin temel itici güçleridir - uygun bir ürün sağlamadıkça, yolcular ve yük göndericileri belirli bir havalimanını kullanamazlar (Graham, 2018: 304). Havalimanları, büyük oranda kendilerinden hizmet alma kararını veren havayollarına bağlıdır. Havayolları olmadan, havalimanlarının pazarı yoktur. Geleneksel olarak, havalimanları havayollarını birincil müşterileri olarak görmüşlerdir; iniş ücreti, yolcu başına veya taşınan yük başına ücret,

uçak park yeri ücreti ve diğer havacılık ücretlerini içeren ödemelerle havalimanlarının havacılık geliri elde etmesini sağlamaktadırlar (Francis vd., 2004: 508-509). Havayolu işletmelerinin bir havalimanından beklentileri genel olarak, gelişmiş check-in sistemleri ve yeterli check-in alanları, bilet satış ofisleri, yolcu bekleme salonları ve havalimanın diğer imkanları olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte havayolları havalimanlarının çeşitli özellikleri sayesinde kendi müşterilerinin tatmin düzeyini artırabileceğini ve bu sayede yeni müşteriler kazanabileceklerini düşünmektedirler, dolayısıyla, bu durum havayollarının havalimanlarından beklentilerini yükseltebilmektedir (Kuyucak Şengür, 2018: 54).

Genel Havacılık: Bazı havalimanlarında genel havacılık önemli bir pazar olabilir. Uçuş eğitimi, polis havacılığı, hava ambulansı, havadan yangınla mücadele faaliyetleri ile gökyüzü dalışı ve akrobasi uçuşu gibi eğlence amaçlı aktiviteleri kapsayabilir. Bir diğer önemli alan havalimanları için yüksek getirisi olan özel jet veya kurumsal havacılık olabilir (Graham, 2018: 305; Halpern&Graham, 2013: 46).

Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri: Bu grupta geleneksel olarak paket turun bir parçası olarak tarifesiz ve tarifeli havayolu yolcu koltukları satan tur operatörleri ve seyahat acenteleri bulunmaktadır. Havalimanı ürününü tüketen ve bu ürün için ödeme yapan tarifesiz havayolu olsa da hangi havalimanına hizmet verilmesi gerektiğine tur operatörü karar vermektedir. Bu bağlamda, tur operatörleri tarifesiz havayollarından ayrı müşteriler olarak kabul edilebilir. Seyahat acenteleri ise, havayolu koltukları satarak havalimanı ürününün belirli kısımlarını dolaylı olarak satar ve böylece hem müşteriler hem de dağıtım aracıları olarak tanımlanabilir (Halpern &Graham, 2013: 46; Graham, 2018: 305). Söz konusu müşteri grubu, yolcuları için olabildiğince yüksek hizmet talep etmektedir. Genellikle kalabalık gruplar halinde yolcu getirip götürdükleri için, geniş yolcu bekleme salonları, uygun otobüs park ve bekleme alanları ve hızlı ve çok sayıda yolcuya hizmet verebilecek check-in olanakları bulmaları önemlidir (Kuyucak Şengür, 2018: 56).

Kargo Firmaları ve Yük Göndericileri: İş modeline ve bölgesel özelliğine göre, kargo firmaları ve yük göndericileri, bir havalimanı için çok önemli bir müşteri grubu olarak görülebilir. Özellikle kargo havalimanları ve kargo hacmi yüksek havalimanları kargo firmalarının istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet tasarımını sunmalıdır. Kargo taşıyıcılarının ürünlerine gereken ilgiyi ve özeni göstermek ve yeni kargo kolaylıkları ve teknolojileri sunmak, havalimanını kargo göndericileri için bir cazibe merkezi haline getirebilir ve böylece havalimanları diğer kargo taşıma modları ile rekabet edebilir (Kuyucak Şengür, 2018: 56). Yolcuların aksine, kargo pazarındaki son kullanıcı, yani yük göndericileri havalimanı ile nadiren direkt temas kurar. Bunun yerine, havalimanlarından uygun kolaylıkları kargo acenteleri talep eder (Halpern & Graham, 2013: 46; Graham, 2018: 305).

Yolcular: Yolcular, yalnızca havayolunun sağladığı ürünü tükettikleri için değil, aynı zamanda havalimanında sunulan ticari hizmetler için de doğrudan müşteriler oldukları için, havalimanları için merkezi öneme sahiptir. Havalimanlarının işletme ve gelişim için kullanılabilecekleri önemli miktarda havacılık dışı gelir elde etmelerini sağlarlar ve perakendeciler için en önemli tüketici segmentini temsil etmektedirler. Yolcular kendi seyahat türüne ve amacına göre kendi içinde de alt segmentlere ayrılmaktadır: yurtiçi/uluslararası/transit yolcular, AB içi/AB dışı yolcular, kısa mesafeli/uzun mesafeli/tarifeli/tarifesiz yolcular, iş/eğlence amaçlı yolcular. Bu alt segmentlerin her biri farklı alışveriş davranışları gösterdiği için her segmenti ayrı ayrı ele almak havalimanları için daha faydalı olacaktır (Freathy & O'Connell, 1998: 105-106; Halpern & Graham, 2013: 46; Graham, 2018: 304).

Kiracılar ve İmtiyaz Sahipleri & Yer Hizmeti Şirketleri: Bu müşteri kategorisi, genellikle mağazalar ve yiyecek-içecek gibi hizmetleri sağlamak için terminal tesislerini kullanan imtiyaz sahiplerini ve havalimanı tesislerini kullanarak yer hizmetleri veren şirketleri içermektedir. Bu gruplar havalimanı işletmesinin genel ürününe katkıda bulunsa da, havaalimanı otoritesine, kullandıkları tesisler için kira ve elektrik, ısınma,

havalandırma, su ve arıtma gibi hizmetler için kullanım ücreti ödedikleri için aynı zamanda müşteri olarak adlandırılmaktadır. Bu grubun havalimanından temel beklentisi, havalimanının çoğunun hedef kitlesi olan yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek fiziksel ve hizmet tasarımına sahip olmasıdır. Bu işletmeler için havalimanı, hem hizmet sağlayıcı ve hem de ev sahibi konumundadır (Halpern & Graham, 2013: 47; Graham, 2018: 306; Kuyucak Şengür, 2018: 56).

Ziyaretçiler: Havacılık birçok insan için ilgi çekici bir alan olduğundan, havalimanları da, havacılık tutkunları, alışveriş ya da sergi gibi diğer olanaklardan yararlanmak isteyen kişiler için bir cazibe merkezi haline gelebilir; teknik gezi yapanlar, turist kafileleri gibi farklı gruplar havalimanını ziyaret etmek isteyebilir (Kuyucak Şengür, 2018: 55). Bununla birlikte, havalimanlarını düzenli olarak yolcuları uğurlamaya ve karşılamaya gelen ziyaretçiler kullanabilir. Bu nedenle söz konusu ziyaretçiler, potansiyel müşteri segmenti olarak algılanmaktadırlar. Bu pazarın büyüklüğü, ilgili yolcuların seyahat amacına ve mesafesine bağlı olacak ve kültür ve milliyet gibi diğer faktörlerden etkilenecektir. Tatil amaçlı seyahat eden yolcular için uluslararası ve uzun mesafeli uçuşlar genellikle en çok uğurlayıcı ve karşılayıcı amaçla gelen ziyaretçileri çekecektir. Bu segmente hitap edebilmek için havalimanları kara tarafında kitapçılar, hediyelik eşya satan dükkanlar ve yiyecek-içecek gibi hizmetleri içeren tesisler ve gerektiğinde rehberlik hizmetleri geliştirmişlerdir (Freathy & O'Connell, 1998: 108; Halpern & Graham, 2013: 46). Kongre ve toplantılar için havalimanını kullanan katılımcılar da bu kategoride değerlendirilebilir.

Çalışanlar ve Uçuş Ekipleri: Bu müşteri grubu havalimanı otoritesi, havayolu şirketleri ve havalimanında faaliyet gösteren diğer hizmet sağlayıcılarının çalışanlarını kapsamaktadır (Jarach, 2001: 123). Birçok havalimanının şehir merkezinden uzak olması nedeniyle, alışveriş olanaklarına erişim sınırlı kalmaktadır. Havalimanlarında çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için havalimanı işletmecileri süpermarketler, kuru temizlemeciler, eczaneler ve ayakkabı mağazaları gibi perakende hizmetleri içeren kiralama faaliyetleri geliştirmiştir (Freathy & O'Connell, 1998: 107). Bu grupta

havayollarının uçuş ekipleri başka havalimanlarını da kullanmaları nedeniyle diğer çalışanlardan farklı bir özellik göstermektedir. Bu durumda havalimanları, uçucu personel ile ilgili farklı kampanyalar ve indirimler sunarak diğer havalimanları ile rekabet içine girebilir. Geliştirilen bu kampanya ve indirimler özellikle parfüm ve alkol gibi acil olmayan gereksinimler için bir havalimanını daha cazip hale getirebilir (Kuyucak Şengür, 2018: 57).

Yerel Halk & Yerel İşletmeler: Bu grup havalimanının çevresinde veya yakınında ikamet eden yerel sakinleri ve faaliyet gösteren yerel işletmecileri içerir (Jarach, 2001: 123). Yerel sakinler perakende ve yiyecek-içecek tesislerini kullanmak ve havalimanında gerçekleşen etkinlere katılmak için havalimanını ziyaret edebilirler. Havalimanlarına erişim kolaydır ve havalimanlarında faaliyet gösteren mağazalar genelde 24 saat boyunca açıktır, bununla birlikte fiyatlar da şehirdeki işletmelerin çok üzerinde olmadığı için havalimanları yerel sakinleri de kendilerine çekerek şehirdeki işletmelerle rekabet edebilir. Hem terminalin içinde hem de dışında havalimanı işleticisinden alan veya arazi kiralayan kuruluşlar ve bir havalimanı operatörünün bir havalimanı şehri veya aerotropolis kurma stratejisinin bir sonucu olarak havalimanı çevresinde geliştirilen işletmeler de havalimanlarının müşterileri olarak görülebilir. Bu işletmeler için imtiyaz sahibi ve yer hizmetlerindeki yaklaşım geçerli olacaktır. Havalimanlarına yakın bölgelerde faaliyet göstermenin işletmeler için pek çok avantajı bulunmaktadır, örneğin lojistik depoları için havalimanı yakınları tercih edilir. Bu işletmelerin ihtiyaç duyacağı hava hizmetinin, depo, antrepo ve havalimanına erişim gibi kolaylıkların sunumu havalimanlarının başka işletmeleri de yakınına çekmesine olanak tanıyacaktır. (Halpern & Graham, 2013: 47; Graham, 2018: 306; Kuyucak Şengür, 2018: 58).

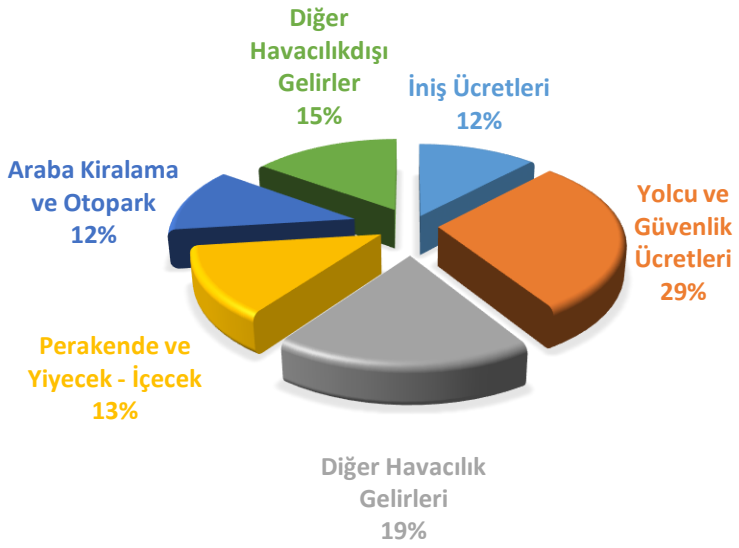
Söz konusu farklı müşteri gruplarının bazıları kaçınılmaz olarak birbirine bağımlı olacaktır - bu nedenle havalimanı büyük bir kesim tarafından iki taraflı bir işletme olarak görülmektedir. Havalimanına hizmet veren havayollarının sayısı azalırsa, bunun yolcu, çalışan ve eşlik eden ziyaretçilerin hacmini azaltması muhtemeldir ve sonuçta, eğer çok

fazla düşerse, havalimanını ticari tesis sağlayıcıları da dahil olmak üzere diğer müşteriler için daha az cazip hale getirebilir (Halpern & Graham, 2013: 48; Graham, 2018: 307).

2.2. HAVALİMANI GELİR YAPISI

Havalimanlarının maliyetlerini karşılamak ve gelecekteki yatırımlara katkıda bulunmak için gelir üretmesi gerekir (Halpern & Graham, 2013: 145). Havalimanlarının gelirleri incelendiğinde ülkeden ülkeye ya da aynı ülkedeki değişik havalimanları arasında bile birbirinden farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir (Kuyucak, 2007: 33). Genel olarak bakıldığında bir havalimanında iki farklı gelir elde etme şekli mevcuttur: 'havacılık geliri' ve 'havacılık dışı gelir' (ACI, 2007; Freathy & O'Connell, 1998: 17; Doganis, 2005: 54; De Neufville vd., 2013: 253). Şekil 4, ACI (Airport Council International) üyesi havalimanlarının genel bir ortalama gelir dağılımını göstermektedir.

Şekil 4: Havalimanı Ortalama Gelir Dağılımı



Kaynak: Graham, 2018

Geçmişten günümüze havalimanı gelir yapısının değiştiği gözlenmektedir örneğin, 1970'lerde uçak iniş ücretleri faaliyet gelirlerinin önemli bir bölümünü oluşturuyordu

(Kuyucak, 2001: 46). Ancak, 1990'ların sonuna doğru o zamana kadar yükselen havacılık gelirlerinin öneminde bir düşüş başladı ve havalimanları daha çok havacılık dışı kaynaklara yönelmiştir. Değişimin temel nedeni, havayolu ücretlerini asgari seviyeye indirmeye yönelik olarak havayollarından ve düzenleyici kurumlardan gelen baskılarının yanı sıra havalimanlarının dönüştüğü ticari hizmet odaklı işletme biçimidir (Graham, 2018: 90).

Günümüzde birçok havalimanı gelirlerinin büyük bir kısmını havacılık dışı kaynaklardan sağlasa da, havalimanı işletmecilerinin havacılık faaliyetleri ve havacılık dışı faaliyetleri arasında dengeyi sağlamaları önemli görülmektedir. Örneğin, bir havalimanında yaşanan trafik yoğunluğu yolcuların kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olarak alışveriş yapmalarını engelleyebilir. Diğer taraftan, havalimanında yaşanan trafik yoğunluğu sebebiyle gecikmeler yaşanması birtakım operasyonel maliyetler doğururken insanların havalimanında daha fazla zaman harcamalarına sebep olabilir ve bu doğrultuda daha fazla para harcamalarını sağlayabilir. Bu gibi durumlar havalimanları açısından ikilem yaratabilmektedir (Akt: Ünder, 2015: 27-28).

Çalışma kapsamında havacılık ve havacılık dışı gelirlerin sınıflandırılmasında ICAO ekonomik manuelde yapılan sınıflandırma dikkate alınmıştır.

2.2.1. Havacılık Gelirleri

Havacılık gelirleri, doğrudan uçak, yolcu ve kargo işlemlerinin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan gelir kaynaklarıdır (Kuyucak, 2001: 45; Doganis, 2005: 54; De Neufville vd., 2013: 253; Graham, 2018: 88). Geniş anlamda havalimanınında yer alan pist, uçak park yeri, yolcu/kargo tesisleri, güvenlik alanları ve ilgili personelin görevlendirilmesi gibi tesis ve hizmetlerin kullanıcılara sağlanması ile ilgili geleneksel faaliyetlerden elde edilir (ACI, 2007). Havacılık gelirleri, havalimanı işleticisinin tahsil ettiği farklı ücretlere göre sınıflandırılır (Graham & Morrell, 2017: 21). Genel olarak, iniş ücreti, yolcu hizmet ücreti, kargo ücreti, park ve hangar ücreti, güvenlik ücreti, yer hizmeti ücreti, gürültü ücreti ve emisyon ücretlerini içermektedir.

İniş Ücretleri: İniş ücreti, havalimanı kullanıcılarından sağlanan ve dünya genelinde en yaygın olan havacılık geliridir. Hemen hemen her havalimanı tarafından tahsil edilmektedir (De Neufville vd., 2013: 253). Farklı bir deyişle, uçak işleticilerinin havalimanı kullanımı için ödediği ücretlerdir (Belobaba vd., 2009: 369) İlgili aydınlatma da dahil olmak üzere pist, taksi yolu ve apron alanlarının kullanımı için tahsil edilen ücretleri içerir (ICAO, 2013: 4-5). Çoğu havalimanı için tek ana gelir kaynağı geleneksel olarak uçağa uygulanan iniş ücretlerinden elde edilen gelirdir. Bu özellikle küçük havalimanları için geçerlidir. İniş ücreti genellikle uçağın ağırlığına göre hesaplanarak belirlenir. Havalimanlarının büyük çoğunluğunda, ücret iniş başına varışta ödenir ve kalkışta ayrı bir ücret alınmaz. Ayrıca, uçuş mesafesi veya türü, uçağın gürültü seviyeleri veya gece inişleri ile ilgili olarak havalimanlarında farklı şekillerde iniş ücretine ek ücretlendirmeler veya indirimler uygulanabilir (Freathy & O'Connell, 1998: 17; Doganis, 2005: 65-66).

Yolcu Hizmet Ücretleri: Yolcu terminallerinin ve diğer yolcu hizmet tesislerinin kullanımı için uygulanan ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Bu ücretlerin uygulanma ve tahsil edilme yöntemleri ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir (De Neufville vd., 2013: 256). Yolcu hizmet ücreti genellikle havayollarına fatura edilir, ancak yolcu biletinde ayrı bir maliyet (vergilerle birlikte) olarak gösterilir. Yolcu hizmet ücreti, taşınan yolcu başına uygulanır ve yolculara verilen hizmetlerle ile ilgili farklı maliyetleri yansıtacak şekilde yolcu türüne (örneğin yurtiçi - uluslararası, AB - AB dışı) göre değişir. Örneğin, uluslararası yolcularla ilgili maliyetler yurtiçi olanlardan daha yüksek olacaktır, çünkü bu yolcular terminalde daha fazla zaman harcar ve daha fazla bagaja sahip olabilirler, ayrıca bu tür yolcular gümrük ve pasaport kontrolü gibi hizmetlerden de faydalanmak zorunda kaldıkları için daha fazla terminal alanına ihtiyaç duyulmaktadır (Graham & Morrell, 2017: 22). Yolcu ücreti normalde sadece çıkış yapan her yolcu için tahsil edilir, ancak az sayıdaki havalimanında (örn. Birmingham ve Belfast) gelen yolculara göre de ücretlendirilebilmektedir. Böylece uçak inişte ödeme yaparken, yolcular

kalkışta ödeme yaparlar. Yolcu hizmet ücretinin seviyesi çok değişkendir. Örneğin, pek çok ülke yolcuları iç hat uçuşlarında bu ücretten muaf tutuyor veya uluslararası yolculara göre daha düşük bir ücret uyguluyor. Bazı ülkelerde ise, az gelişmiş havalimanlarında yolcu hizmet ücreti uygulanmıyor. Bununla birlikte, bebekleri ve transit yolcuları yolcu hizmet ücretinden muaf tutmak birçok ülkede görülen yaygın bir uygulamadır (Doganis, 2005: 68-69).

Kargo Ücretleri: Havalimanı tarafından yük işlemlerinin yapıldığı tesislerinin ve alanlarının kullanımı için kargo ile ilgili tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Yolcu hizmet ücretine benzer bir şekilde, birçok havalimanı işletmecisi, havalimanı tarafından sağlanan kargo hizmetlerinin ve tesislerinin kullanımının maliyetini karşılamak için yük miktarı üzerinden ton başına ücret (veya üzerinde mutabık kalınan diğer bir ölçü birimi) uygular. Bu ücret genellikle taşıyıcıdan tahsil edilir ve bu da taşıyıcının bu maliyeti müşterilerine yansıtmasına neden olabilir (De Neufville vd., 2013: 258).

Park ve Hangar Ücretleri: Uçakların park alanlarında ve havalimanı işletmecisine ait olan hangarlarda konaklaması için veya hangarların kiralanması yoluyla uçak işleticilerinden tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Havayolu tarafından ödenen uçak iniş ücreti, uçak park yeri ücretini sadece belirli bir süre için (genellikle 2 saat) karşılar. Ücretsiz süre aşıldığında, ücret hesaplaması için çoğu zaman yirmi dört saat zaman birimi olarak kullanılır. Ücret genellikle uçağın ağırlığına göre veya daha az sıklıkta, kanat açıklığı uzunluğuna göre hesaplanır. Diğer bir yöntem ise park ücretini, ağırlık esaslı olan iniş ücretinin yüzdesi olarak ifade etmektir. Daha sağlam bir yaklaşım, uçağın kanat açıklığı ile ifade edilen uzunluk ile kullanılan alanın çarpılmasıdır (Freathy & O'Connell, 1998: 18; Doganis, 2005: 67; De Neufville vd., 2013: 255; Graham & Morrell, 2017: 22).

Güvenlik Ücretleri: Havalimanını kullanan uçak, yolcu ve diğer kişilerin korunmasına yönelik güvenlik hizmetlerinin havalimanı tarafından sağlanması halinde tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Havalimanındaki havacılık güvenlik ekipmanı ve hizmetlerini (kısmen veya tamamen) kapsar (Belobaba vd., 2009: 369). Güvenlik ücretinin açıkça ayrı bir ücret olarak tanımlanmadığı havalimanlarında, genellikle genel yolcu hizmet ücretine ek bir ücret uygulanarak tahsil edilir (De Neufville vd., 2013: 258). Havacılık güvenlik hizmetleri, genel olarak dünyadaki her ticari havalimanında uygulanmaktadır. 11 Eylül 2001 olaylarını takiben, her yerde havalimanı güvenlik düzenlemeleri çok daha sıkı hale geldi ve herhangi bir olaya veya algılanan yeni tehditlere yanıt olarak sürekli olarak güncellendi ve değiştirildi. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ekipman ve personel için güvenlikle ilgili harcamalar çok hızlı bir şekilde artarken, havayolları ve yolcuları bu maliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmiştir. Artırılmış güvenlik maliyeti çoğu durumda devletler veya havayolları tarafından karşılanırken, bazı yerlerde havalimanı tarafından yolcu başına güvenlik ücreti alınmaktadır (Doganis, 2005: 70).

Gürültü ile İlgili Ücretler: Gürültü azaltma ve önleme tedbirleri ile ilgili olarak tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Gürültü izleme sistemlerinin ve gürültü azaltma önlemlerinin maliyetini karşılamak için çoğu havalimanında ayrı bir ücret uygulanmaktadır (Belobaba vd., 2009: 368). Gürültü ücretleri, son yıllarda hızla yayılmıştır. Gürültü boyutu fazla olan uçaklara ek ücret ve gürültü boyutu az olan uçaklara indirim sunan bir talep kontrol mekanizması mevcuttur. Gürültü boyutu üzerinden ücretlendirme amacına yönelik olarak, uçaklar gürültü özelliklerine göre az sayıda kategoriye ayrılır ve her bir kategoriye farklı bir ücretlendirme uygulanır. Ücret genellikle günün farklı saatlerine göre değişir ve gece operasyonlarına tipik olarak çok daha yüksek miktarlarda uygulanır. Bazı havalimanlarında bu ücret iniş ücretinin bir parçası olarak tahsil edilmektedir (De Neufville vd., 2013: 256).

Emisyon ile İlgili Ücretler: Havalimanlarında veya çevresindeki yerel hava kalitesi sorunlarını gidermek için tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5) Bazı havalimanları (örneğin, Bern, Cenevre, Stockholm, Zürih), uçak motorları tarafından yayılan ve yerel hava kalitesini etkileyen hava kirletici maddelerle ilgili ücretler uygulamaktadır ve bu uygulama günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır (De Neufville vd., 2013: 256).

Hava Trafik İşlemlerine İlişkin Diğer Ücretler: Uçuş operasyonları sırasında havalimanında sağlanan diğer tesis ve hizmetler için uçak işleticilerinden toplanan diğer tüm ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Terminal alanı yönlendirme ve havalimanının içinde ve çevresindeki hava trafik yönetimi hizmetleri için talep edilen bu ücret genellikle iniş ücretinin bir parçasıdır, ancak bazı ülkelerde ayrıca ücretlendirilir (Belobaba vd., 2009: 369).

Yer Hizmetleri Faaliyetlerinden Elde Edilen Gelirler: Havalimanı tarafından uçağın yerde olduğu sürede ihtiyaç duyduğu işlemler için sağlanan tesis ve hizmetlerin kullanımı için uçak işleticilerinden tahsil edilen ücretleri ifade eder (ICAO, 2013: 4-5). Genel olarak uçağın yüklenmesi ve boşaltılması, yolcu ve bagajların taşınması, uçak temizliği, yolcu bilet ve bilgilendirme hizmetleri ve bazı taşıma belgelerinin düzenlenmesi gibi hizmetleri içerir. Yer hizmetleri havaalimanı işletmecisi, havayolu şirketleri veya yer hizmeti sunabilmek için lisans almış yer hizmeti şirketleri tarafından sunulabilir. (Belobaba vd., 2009: 369). Bu durum yer hizmeti gelirinin sınıflandırılması açısından bir karmaşıklık yaratmaktadır. Eğer hizmet havalimanı işletmecisi tarafından sağlanıyorsa bu durumda elde edilen gelir havacılık geliri olarak değerlendirilecektir. Ancak havayolu şirketi veya yer hizmeti şirketi tarafından sağlanıyorsa bu durumda havalimanı bu işletmelerden bir imtiyaz ücreti alacaktır ve bu durumda elde edilen gelir havacılık dışı gelir olarak değerlendirilecektir (Doganis, 2005: 55). Ücretler, kullanılan yönteme göre değişecektir. Havalimanları tarafından yer hizmetleri için alınan ücretler karmaşıktır çünkü sağlanabilecek çok çeşitli hizmetler vardır. Ayrıca, havayolu şirketinin operasyonunun

büyüklüğü ve ölçeği, alınacak ücretlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır (Halpern & Graham, 2013: 152).

2.2.2. Havacılık dışı Gelirler

Havacılık dışı gelirler, uçağın işletimi ile doğrudan ilgili olmayan, özellikle terminal içinde sunulan ticari faaliyetler ile terminal alanı ve havalimanı arazisi için kiralama gibi faaliyetlerden elde edilen gelirlerdir (Graham, 2018: 88; Doganis, 2005: 55). Havacılık dışı ücretler, geniş ve görünüşte giderek genişleyen çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır: Gümrüksüz ve vergisiz perakende mağazaları, barlar ve restoranlar, banka ve döviz bozdurma şubeleri ve havalimanı tesislerinde faaliyet göstermek için sözleşme yapan diğer işletmeler tarafından havalimanı işleticisine ödenen ticari imtiyaz ücretleri, otopark ve kiralama ücretleri, havalimanı arazisi ve terminal alanları için kiralamalar, havalimanı kullanıcılarına verilen teknik hizmetler ve havalimanı kullanıcısına havalimanı işletmecisi tarafından sağlanan elektrik, su vb. hizmetler (Kuyucak, 2001: 45; Belobaba vd., 2009: 370; Ünder, 2015: 15)

Havacılık dışı gelirlerin artan önemi ile birlikte, hem büyük hem de ikincil havalimanı işletmecileri, çabalarını giderek havacılık dışı kaynaklardan elde edilen geliri en üst düzeye çıkarmaya yönelttiklerinden, yıllar içinde istikrarlı bir şekilde artmaktadır (De Neufville vd., 2013: 261). Orta ve büyük havalimanlarında bu gelir toplam gelirin % 50'sinden fazlasını oluşturabilir, bu durum havacılık dışı gelirlerin, havacılık gelirlerinden veya trafik rakamlarından çok daha hızlı bir şekilde büyüme ve daha yüksek kar marjları üretebilme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelmektedir (ACI, 2007).

Havacılık Yakıtı ve Yağ İmtiyazları: Havacılık yakıtı ve madeni yağları havalimanında satma veya dağıtma hakkı için petrol şirketleri veya diğer kuruluşlar tarafından ödenecek her türlü üretim ücreti dahil tüm imtiyaz ücretleridir (ICAO, 2013: 4-5). Yer hizmetlerinin uygulamasına benzer olarak, bu hizmet havalimanının kendisi tarafından veya uzman yakıt şirketleri tarafından sağlanabilir. Genel uygulamada bir havalimanındaki havacılık

yakıtı ve yağ tedarikçileri, havalimanı işletmecisine, genellikle önceden anlaşılarak, brüt gelirin belirli bir yüzdesini öderler (De Neufville vd., 2013: 262). Uygulamada nadir de olsa, havalimanı işletmecisi de yakıtı harici tedarikçilerden satın alabilir ve nihai kullanıcılara satabilir, ancak bu durumda elde edilen gelir havacılık geliri olarak değerlendirilecektir (Belobaba vd., 2009: 385).

Restoran, Bar, Kafeterya ve İkram Hizmetleri: Ticari işletmeler veya diğer kuruluşlar tarafından uçaklara verilen ikram hizmetleri de dahil olmak üzere havalimanlarında restoran, bar, kafeterya ve ikram hizmeti işletme hakkı için ödenecek ücretlerdir. Ayrıca, bu tesisler havalimanı tarafından işletildiğinde bu tür faaliyetlerden elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Bu tür hizmetler havalimanı işletmecisi veya ticari işletmeler tarafından sunulabilir. Eğer hizmetler havalimanı işletmecisi tarafından sunuluyorsa elde edilen tüm gelir havalimanı işletmecisine gidecektir. Ancak ticari bir işletme tarafından sunuluyorsa, söz konusu işletme havalimanında faaliyet gösterebilmek için havalimanı işletmecisine bir imtiyaz ücreti ödeyecektir. Ücret çoğu durumda önceden belirlenecek şekilde brüt gelirin bir kısmına ek olarak asgari garantili bir tutar içerecek şekilde belirlenecektir (Freathy & O'Connell, 1998: 20). Yiyecek-içecek hizmetleri için sunulan tesisler, havalimanı için potansiyel olarak önemli bir imtiyaz geliri kaynağıdır. Hem kara tarafında hem de transit alanda olmalıdırlar. İhtiyaç duyulan restoran, kafe ve barların sayısı ve türü, havalimanının ticari politikasında daha önce ana hatlarını çizdiği farklı pazar segmentlerinden hangisini hedeflediğine bağlı olarak değişecektir (Doganis, 2005: 119).

Gümrüksüz ve Vergisiz Satış Mağazaları: Havalimanında gümrüksüz mağaza işletme hakkı ve havalimanında satılan malların dağıtımı için ticari bir işletme veya başka bir kuruluş tarafından ödenen ücretlerdir. Ayrıca havalimanının işlettiği gümrüksüz satış mağazalarından elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Bu hizmetler de havalimanı işletmecisi veya ticari bir işletme tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Havalimanı işletmecisi tarafından işletiliyorsa elde edilen gelir doğrudan havalimanı

işletmecisine gidecektir. Ancak ticari bir işletme tarafından işletiliyorsa, yiyecek-içecek hizmetlerinde olduğu gibi, söz konusu işletmeci asgari garanti tutarı içerecek şekilde bir brüt kar üzerinden bir imtiyaz ücreti ödeyecektir. Uluslararası hava hizmetleri olan havalimanları için vergisiz ve gümrüksüz mağazalar potansiyel olarak en önemli imtiyaz geliri kaynağıdır. Bunun nedenleri iki yönlüdür. Birincisi, bu tür mağazalarda şehir fiyatlarına kıyasla ücretler daha düşük olduğundan, yolcuların harcamaları diğer mağazalarda harcanan paraya göre daha yüksektir. İkincisi, imtiyaz sahipleri tarafından kazanılan kar marjları da yüksek olduğundan, doğru bir imtiyaz sözleşmesi varsa havalimanları kazanılan kârdan büyük bir pay alabilir. Ancak, sunulan ürün yelpazesi, mümkünse, parfümleri, elektrikli aletleri ve fotoğrafik ürünleri, saatleri, moda ürünlerini ve o ülkede yüksek oranda vergilendirilebilecek diğer ürünleri içermelidir (Doganis, 2005: 119).

Otopark Ücretleri: Havalimanında otomobil park yeri işletim hakkı için ticari bir işletme veya başka bir kuruluş tarafından ödenecek ücretlerdir. Ayrıca, havalimanının kendisi tarafından işletildiğinde bu tür tesislerden elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Otoparklar, özellikle toplu taşıma erişimi zayıf olan veya hiç olmayan havalimanları için önemli bir gelir kaynağıdır (Doganis, 2005: 120). Otopark tesisleri ve hizmetleriyle ilgili düzenlemeler havaalimanları arasında önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Birçok durumda havalimanı işleticisinin kendisi otopark tesislerini inşa edecek, yönetecek ve işletecektir. Alternatif olarak, havalimanı işletmecisi tesisleri inşa edebilir ancak daha sonra otopark yönetimini ve işletmesini özel bir işletmeciye devredebilir. Giderek yaygınlaşan üçüncü bir düzenleme, otopark tesisini belirli bir süre boyunca, genellikle 10 ila 25 yıllık bir süre için finanse etmeyi, inşa etmeyi, yönetmeyi ve işletmeyi taahhüt eden bir yüklenici ile bir YİD (yap-işlet-devret) sözleşmesi yapılmasıdır (De Neufville vd., 2013: 262).

Diğer Ticari Hizmetler ve İmtiyaz Ücretleri: Havalimanında ürün ve hizmet satma hakkı (ticari araç kiralama, bankacılık ve döviz büroları imtiyazları gibi) için yukarıda

sayılanlar dışında herhangi bir imtiyaz ücretini içeren gelirlerdir. Ayrıca, havalimanının kendisi tarafından işletilen ve yukarıda belirtilmeyen ticari faaliyetlerden elde edilen gelirler ile havalimanı sahasındaki rehberli turlara havalimanına giriş için uygulanan tüm kamu giriş ücretlerini içerir (ICAO, 2013: 4-5). Gümrüksüz alışveriş sadece kalkış veya transit salonlarına girmiş olan yolcular için mevcut olduğundan, terminallerin kamuya açık kara tarafında çok çeşitli gümrük ve vergiye tabi alışveriş sağlanmalıdır. Bu tür hizmetler, gazete bayileri, kitapçılar, tütün büfeleri, pastaneler, eczaneler, giyim mağazaları, kuru temizlemeciler ve hediyelik eşya dükkanları gibi çok çeşitli hizmetleri kapsayacaktır (Doganis, 2005: 119). Söz konusu hizmetler de havalimanı işletmecisinin kendisi tarafından sağlanabileceği gibi ticari bir işletme tarafından da sağlanabilmektedir. Bu hizmetleri havalimanı kendisi sağlarsa elde edilen gelir doğrudan havalimanı işletmecisine gidecek, ticari bir işletme tarafından sağlanırsa işletme havalimanı işletmesine bir imtiyaz ücreti ödeyecektir. Bu ücretler ya sağlanan alan için sabit kira bazında ya da genellikle değişken kira bazında tahsil edilir. İkinci yöntem, brüt satışların yüzde 20'sinden yüzde 60'ına kadar bir tutarı içerebilir ve genellikle havalimanı işletmecisine yıllık asgari gelir garantisi ile desteklenir (De Neufville vd., 2013: 262).

Kiralama Ücretleri: Ticari işletmeler ve diğer kuruluşlar tarafından havalimanına ait bina alanı, arazi veya ekipman kullanımı için ödenecek ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-6). Alan ihtiyaçları, ofis alanı ve hangarlar, araç park alanları, özel yolcu salonları veya bakım tesisleri binaları için kullanılan arazileri kapsar. Ayrıca check-in olanakları ve bagaj konveyörleri veya otobüsler gibi havalimanına ait diğer ekipmanların kullanımı için de kiralama ücreti ödenebilir. Göçmenlik (pasaport kontrol) veya sağlık hizmetleri gibi hizmetler veren devlet kurumları, kullandıkları alanın bir kısmını ödemeye teşvik edilebilirlerse bu kategoriye girebilirler (Doganis, 2005: 118). Büyük havalimanları, arazilerinde otellerin, ofis binalarının ve hatta alışveriş merkezlerinin geliştirilmesi için genellikle karmaşık düzenlemeler yapar, böylece büyük miktarda kira ve imtiyaz geliri elde edilebilir (De Neufville vd., 2013: 263).

Havacılık dışı Faaliyetlerden Elde Edilen Diğer Gelirler: Havalimanının havacılık dışı faaliyetlerden elde ettiği diğer tüm gelirlerdir. Ayrıca, kiralama veya imtiyaz ücretlerine dahil edilmedikleri takdirde, ısıtma, klima, aydınlatma, su, temizlik ve telefon kullanımı gibi hizmetler ve havalimanı dışındaki havacılık dışı kuruluşlara verilen hizmetler için havalimanı tarafından alınan ödemeleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-6). Bununla birlikte havalimanlarının sunduğu, turizm hizmetleri, kongre ve toplantı hizmetleri, lojistik ve varlık geliştirme hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri de bu kategoride değerlendirilebilir.

2.3. HAVALİMANLARINDA REKABET VE STRATEJİK YÖNETİM

2.3.1. Havalimanlarında Rekabet

Tarihsel olarak, havalimanları genellikle havayolu şirketleri için altyapı sağlamak ve işletmek amacıyla kullanılan devlete ait varlıklar olarak kabul edilmiştir (Adler & Liebert, 2014: 92-93). Havalimanları, hem havayollarına hem de yolculara hizmet sağlayan tekeller olarak görülmüş ve rekabetçi güçleri göz ardı edilmiştir. Genel görüş, bir havalimanının hizmetlerine olan talebi arttırmak veya diğer havalimanlarına yönelik talebi kendisine yönlendirmek için yapabileceği pek bir şey olmadığı şeklindeydi ve bu görüşten hareketle yeni hava taşımacılığı hizmeti fırsatlarının pazarlanması ve belirlenmesi işi havayollarına bırakılmıştı. Havalimanları büyük ölçüde pasif servis sağlayıcıları olarak hareket ediyorlardı (Forsyth vd., 2010(a): 119).

1980'lerde havacılık otoriteleri havalimanı yönetiminin değişimine odaklanmış ve birçok sanayileşmiş ülkede hükümetler, yalnızca güvenlik ve emniyetle ilgili düzenleyici görevlerini sürdürmeye devam ederek yavaş yavaş havalimanı yönetiminden çekilmeye başlamışlardır. Sosyal hizmetler gibi diğer öncelikli hizmetleri finanse etme gereği nedeniyle havalimanı altyapısının kamu finansmanı giderek zorlaşmıştır. Artan hava taşımacılığı talebi ve yeni havayolu stratejileri ile birlikte ilave kapasite ihtiyacı nedeniyle, hükümetler maliyetli havalimanı gelişmelerini finanse etmek için çözümler bulmak zorunda kalmışlardır. Bu talepleri karşılamak için, birçok ülke havalimanlarını ticarileştirmiş ve farklı derecelerde özel sektör katılımını entegre eden işletme tipi

yaklaşımları benimsemiştir. Yerel olarak köklenmiş havalimanları ile havayolu endüstrisine uluslararası erişim arasındaki uyuşmazlık hükümetleri, havalimanlarını "pazara" sokabilmek için rekabet edebilirlik, karlılık ve performansa yönelik yeni politikalar geliştirmeye zorlamıştır (Frank, 2011: 25).

1990'larda havayollarının serbestleştirilmesinden bu yana, havalimanı endüstrisinin rolü ve kapsamı önemli ölçüde değişmiştir (Graham, 2018: 13). Havacılık endüstrisinin serbestleştirilmesinin bir sonucu olarak, havalimanlarının doğal bir tekel olma konusundaki geleneksel bakış açısı yavaş yavaş değişmiştir. Serbestleştirme ile, havalimanlarının tam veya kısmi özelleştirilmesine yönelik artan bir eğilim ortaya çıkmış ve havalimanını bir kamu hizmeti olarak görmekten uzaklaşan havalimanları, ticari hedefleri takip eden modern işletmeler olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır (Adler & Liebert, 2014: 92-93).

Havalimanlarının ticarileştirilmesi ve özelleştirilmesi ile birlikte havacılığın serbestleştirilmesi, havayollarını çekmek isteyen havalimanları arasındaki rekabet olanaklarını ortaya çıkarmıştır (Barrett, 2000: 17). Sonuç, değişen havayolu pazarını tamamlamak için daha dinamik, rekabetçi bir havalimanı pazarının geliştirilmesi olmuştur (Bush, 2009: 114). Havalimanları, bu artan rekabete temel olarak pazarlama ve rota geliştirme çabalarını artırarak ve daha farklı hizmetler sunarak cevap vermektedirler. İlk olarak, daha çok ticari faaliyetlere odaklanmış havalimanlarına yönelik bir eğilim olmuştur. İkinci olarak, havalimanları artan rekabete genel olarak fiyatlarında ve hizmetlerinde yapılan düzenlemelerle cevap vermişlerdir (Thelle & Sonne: 2018: 233-240).

Havalimanları arasındaki rekabetin derecesi, yolcular için seçeneklerin bulunmasına ve komşu havalimanlarının operasyonlarıyla etkileşim düzeyine bağlıdır (Puls, 2015: 16). Havalimanlarının sunduğu hizmetlerin büyük bir kısmı, pazardaki rekabet güçlerine maruz kalmaktadır ve havalimanları müşteriler için rekabet eden aktif oyunculardır (veya olmalıdır). Bu kapsamda havalimanları aşağıdaki yollarla rekabet ederler (Forsyth vd., 2010(a): 120; Jimenez vd., 2014, s: 948; Kuyucak Şengür, 2018: 73):

- Havayollarına sağlanan hizmetler;

- Giden yolcu trafiği;
- Transfer yolcu trafiği;
- Gelen yolcu trafiği;
- Kargo trafiği;
- Havacılık dışı hizmetler;
- Küresel rekabet;
- Finansman için rekabet;
- Diğer taşıma türleri ile rekabet.

Havayollarına Sağlanan Hizmetler için Rekabet

Havalimanları havayollarını kendi hizmet alanlarına çekmek ve bu havayollarını ellerinde tutmak için rekabet ederler. Bunu sadece doğrudan havacılık gelirleri elde etmekle kalmadan, aynı zamanda havalimanı işini tamamlayan yolcuları ve kargo havayollarını da çekerek sağlıyorlar (Jimenez vd., 2014: 949; Kuyucak Şengür, 2018: 73).

Birçok şehirde yolcuların hava taşımacılığı hizmetlerine erişebileceği iki veya daha fazla havalimanı vardır ve bu sebeple genelde havalimanları rekabet edebilmek için farklı pazar segmentlerine odaklanmıştır. Örneğin, Heathrow Havalimanı Londra'nın uzun mesafe pazarına hakim olurken, Luton ve Stansted havalimanları büyük ölçekli düşük maliyetli havalimanları haline gelmiştir. Örneğin, Londra'dan Paris'e iş seyahati yapmak isteyen bir yolcu, konumu ve check-in kolaylığı nedeniyle Heathrow Havalimanı'nı kullanmayı tercih edebilir. Aynı yolcu, Paris'e eğlence amaçlı seyahat ederken, sunulan daha düşük ücretlerden yararlanmak için Luton'u seçebilir. Yolcular, havalimanını, havalimanının kontrol edemediği (örn. konum) ve havalimanının az da olsa control edebildiği veya etkileyebileceği pek çok faktöre (fiyat, hizmet seviyeleri, check-in işlemleri vb.) dayanarak seçecektir (Forsyth vd., 2010(a): 121).

Havayolları farklı iş modellerine sahiplerdir ve havalimanlarını farklı tipteki operasyonları için kullanabilirler. Bu bağlamda havalimanının özellikleri, havayolu şirketlerinin havalimanında gerçekleştirmek istediği operasyonların gereksinimlerine

uygun olmalıdır. Örneğin, talebin en fazla olduğu zamandaki kapasite, merkez olarak kullanılan havalimanları için oldukça önemlidir. Düşük maliyetli taşıyıcılar için havalimanı ücretleri ve uçağı hızlı çevirme garantisi önemliyken, geleneksel havayolları havalimanı yönetiminden daha geniş alanlar ve iş amaçlı seyahat eden yolcuları için özel salonlar talep edebilir (Jimenez vd., 2014: 949; Kuyucak Şengür, 2018: 73).

Giden Yolcu Trafiği için Rekabet

Benzer havza alanını paylaşan havalimanları, etki bölgeleri içindeki yolcu talebi için rekabet etmektedir. Havalimanlarının bu alanda rekabet edebilme yeteneğini belirleyen faktörler şunlardır; havalimanından sunulan destinasyon sayısı, karayolu taşımacılığı araçlarından havalimanına bağlantı kolaylığı, özellikle düşük maliyetli havayolu şirketlerine hizmet veren havalimanlarında taşıyıcının düşük bilet fiyatı sunabilmesi için gereken düşük havalimanı ücretleri ve havalimanının konumunun ve havalimanına ulaşım süresinin yolcular için uygun olmasıdır (Jimenez vd., 2014, s:949; Kuyucak Şengür, 2018: 73).

Transfer Yolcu Trafiği için Rekabet

Birçok büyük havalimanında bağlantı trafiği, havalimanında gerçekleştirilen toplam trafiğin ana bileşenidir ve büyük merkezlerin bazılarında, toplam yolcu trafiğinin yarısından fazlasını oluşturur (Forsyth vd., 2010(a): 122). Dolayısıyla, bu alandaki rekabet daha çok havalimanının topla-dağıt ağ stratejisini kullanan havayollarını kendisine çekebilmesine bağlıdır. Havalimanı havayollarına transfer süreçlerini gerçekleştirebilmeleri için alan ve kapasite sunabilmelidir. Böylece havalimanı ulusal ve uluslararası transfer yolcusunu ve bu yolculara hizmet veren havayollarını kendisine çekebilir (Jimenez vd., 2014: 949; Kuyucak Şengür, 2018: 73).

Bağlantılı trafik pazarına bazı ikincil havalimanları da katılmaktadır. Hemen hemen tüm bağlantı trafiği için alternatif bağlantı noktaları vardır. Daha ucuz, daha hızlı ve / veya

daha uygun bağlantılar mevcutsa, bağlantı trafiği bir havalimanından diğerine kolayca geçebilir (Forsyth vd., 2010(a): 122).

Gelen Yolcu Trafiği için Rekabet

Havalimanları gelen yolcuları kendilerine çekerek de diğer havalimanları ile rekabet edebilirler. Bu rekabet alanı aynı zamanda destinasyon rekabeti olarak da adlandırılmaktadır. Havalimanında sunulan hizmetin kalitesi, maliyeti ve kapsamı, bir varış yerinin genel çekiciliğini etkiler. Havalimanına gidiş ve geliş hava hizmetinin kapsamı ve sıklığı arttıkça, havalimanının hizmet verdiği varış yerinin genel çekiciliği de artacaktır (Forsyth vd., 2010(a): 124; Jimenez vd., 2014: 949; Kuyucak Şengür, 2018: 73).

Gelen yolcu trafiği rekabet gücüne sahip olan havalimanları genellikle turistik alanlara sahip yerlerde bulunmaktadır, aynı zamanda havalimanları kendileri de müşteriler için başlı başına bir destinasyon olmayı hedefleyebilirler. Bazı havalimanları kendi başlarına veya ticari ortakları ile birlikte otel ve toplantı hizmetleri, havalimanı turları, konserler ve spor aktiviteleri gibi değişen ek hizmetler veya etkinlikler geliştirmekte ve bazı havalimanları da havalimanının sahip olduğu araziyi daha verimli kullanmak adına emlak yatırımları gerçekleştirerek hava trafiğini artırma çabalarına girmektedir (Jimenez vd., 2014: 949; Kuyucak Şengür, 2018: 74).

Kargo Trafiği için Rekabet

Kargo trafiği, havalimanının toplam trafik miktarının büyük bir bölümünü oluşturabilir. Airports Council International (ACI)'a göre, kargo gelirleri yıllık havalimanı gelirlerinin ortalama yüzde 17'sini oluşturuyor. Hem başlangıç / varış noktası (O&D) hem de transfer / bağlantı trafiğine sahip olan kargo pazarı oldukça rekabetçidir. Kargo trafiği fiyat açısından oldukça hassastır ve alternatif rotalara kolayca kayabilir. Hava kargo 'rekabet aracısı' olarak da bilinir ve havalimanları, pazardaki yoğun rekabete tabi oldukları için kargo trafiğini de büyük ölçüde dikkate almalıdırlar (Forsyth vd., 2010(a): 123).

Havacılık dışı Hizmetler için Rekabet

Havalimanları, kendi iç bölgelerinde perkaende, yiyecek ve içecek tedarikçileri ile rekabet edebilirler (Jimenez vd., 2014: 950; Kuyucak Şengür, 2018: 74). Havalimanlarının yolculara ve diğer tüketicilere sattığı ticari hizmetler konusunda farklı bir rekabet gücü bulunmaktadır. Örneğin, söz konusu hizmetlerin genel perakende işinin bir parçası olduğu düşünülürse, bu ürünleri sunabilecek birçok perakendeci ve bunları satın alacak birçok yolcu vardır. Ayrıca, havalimanı işletmecilerinin, kısıtlanmış ve genellikle oldukça varlıklı yolcu pazarlarının çekiciliği nedeniyle tedarikçileri ile nispeten güçlü bir konumda olması muhtemeldir. Ancak, şehir ve internet alışverişi gibi ikame tehditleri vardır (Forsyth vd., 2010(a): 92).

Küresel Rekabet

Havalimanı endüstrisi deregülasyon döneminde geliştikten sonra, küreselleşme aşamasına girmiştir. Bu süreç havalimanlarını özellikle yönetim ve danışmanlık hizmetleri açısından, hatta doğrudan diğer havalimanlarını veya bunların bir bölümünü satın alma konusunda, küresel ölçekte sundukları hizmetler için rekabet etmeye yönlendirmektedir (Jimenez vd., 2014: 950; Kuyucak Şengür, 2018: 74).

Finansman için Rekabet

Önemli sermaye yatırımları gerektirdiği göz önüne alındığında havalimanları, daha rekabetçi pozisyonlar elde etmeye yönelik, genellikle genişletme veya iyileştirme sağlamak amacıyla fon elde etmek için rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Genel olarak, fonlar özel koşullara sahip hibeler (çok düşük faiz oranları veya uzun geri ödeme süreleri gibi), vergi indirimleri veya sübvansiyonlar şeklinde olabilir. Bu rekabet alanı, özellikle de devlete ait bir işletme ise, aynı şirket grubuna ait olan havalimanlarında daha belirgindir (Bel & Fageda, 2009: 143). Buna birlikte, aynı grup içinde faaliyet gösteren özel havalimanları da genişleme imkanı için rekabet edebilir (Jimenez vd., 2014: 950; Kuyucak Şengür, 2018: 74).

Diğer Taşıma Türleri ile Rekabet:

Son olarak, hava taşımacılığı ve diğer modlar arasındaki rekabetin de havalimanları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Jimenez vd., 2014: 950). Bir dereceye kadar, havalimanlarının havacılık hizmetlerindeki pazar gücü, deniz taşımacılığı veya yüksek hızlı tren (YHT) gibi alternatif ulaşım modlarının varlığıyla sınırlı olabilir. Deniz taşımacılığı (bazı durumlarda karayolları), kısa mesafeli güzergahlarda hava taşımacılığının yerine geçebilirken, hava taşımacılığına karşı daha agresif bir şekilde rekabet eden ulaşım modu muhtemelen yüksek hızlı trenlerdir (Socorro vd., 2018: 225).

2.3.1.1. Rekabet Avantajı Sağlayan Kaynakların Kontrol Edilebilirliği

Havalimanı işletmecisinin iki temel rekabet avantajı kaynağı olan fiyat ve ürün özellikleri, bunların üzerindeki kontrol veya etki miktarıyla ilişkili olabilir. Havalimanı işletmecisinin önemli kontrole sahip olduğu bazı alanlar ve çok az kontrole sahip olan alanlar vardır (Graham, 2004: 5; Senguttuvan, 2007: 187; Forsyth vd., 2010(a), s: 91). Çalışmanın devamında bu alanların ayrıntılı açıklamalarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Havalimanı Rekabet Parametreleri

Havalimanı Rekabet Parametreleri
• **Tam Kontrol** Havacılık dışı hizmet ve tesislerin fiyatlandırılması ve sağlanması
• **Kısmi Kontrol** Havacılık hizmetleri
• **Asgari Kontrol** Slot mevcudiyeti ve havalimanı konumu

Kaynak: Graham, 2004

2.3.1.1.1. Tam Kontrol

Bir havalimanı işletmecisinin en fazla kontrole sahip olduğu alan, havalimanı terminali ve çevresindeki havacılık dışı hizmet ve tesislerin sağlanması ve fiyatlandırılmasıdır. Bu nedenle, çoğu havalimanı, tedarikçilerin ve alıcıların göreceli zayıf pozisyonundan yararlanma konusunda çok deneyimlidir ve mevcut olan havacılık dışı veya ticari fırsatların çoğundan faydalanmıştır. Bu durum, havalimanında faaliyet gösteren perakende ve yiyecek-içecek işletmecilerinin sayısının ve çeşitliliğinin artırılması, havalimanında ticari faaliyetlere ayrılan alanın genişletilmesi ve genellikle havalimanı işletmecilerinin yolcuların ve diğer havalimanı müşterilerinin artan beklentileriyle başa çıkmada daha deneyimli hale gelmesiyle başarılmıştır (Graham, 2004: 5; Senguttuvan, 2007: 187; Forsyth vd., 2010(a): 91).

Gelişmiş ticari tesisler havalimanını daha çekici hale getirse de, transfer yolcularını çekmek için gümrüksüz ve vergisiz ürünlerin veya fiyatların kullanıldığı durumlar dışında, yolcunun havalimanı seçimini etkilemede çok küçük bir rol oynayacaktır. Ancak havacılık dışı gelirler genellikle havalimanının genel mali durumunun iyileşmesi için önemli ölçüde katkıda sağlarlar. Ticari gelirlerdeki önemli bir artış havalimanının rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen havacılık ücretlerini düşürmesine olanak tanıyarak rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilir. Ancak bu durumda havalimanı başlangıçta havayolları için çekici hale gelse de bu durum daha sonra trafik tıkanıklığına yol açabileceği için uzun vadede havalimanı, havayolları için daha az cazip hale gelebilir (Graham, 2004: 5; Forsyth vd., 2010(a): 92).

2.3.1.1.2. Kısmi Kontrol

Havalimanlarının havacılık faaliyetleri üzerinde sahip olduğu kesin kontrol miktarını tanımlamak çok daha zordur. Bunun tek nedeni rekabet seviyelerinin farklı havalimanı türleri arasında değişmesi değildir, aynı zamanda havalimanlarının faaliyetlerini düzenlemeye yönelik olarak işletmecilerinin uyması gereken, güvenliğin ve

emniyetin sağlanmasına ilişkin çok sayıda kural ve yönetmeliğin mevcut olmasıdır (Graham, 2004: 5; Senguttuvan, 2007: 187; Forsyth vd., 2010(a): 93).

Havacılık ücretlerinin belirlenmesi ile ilgili havalimanlarının sahip olduğu özgürlük miktarı, doğrudan hükümet kontrolünün boyutuna veya varsa ekonomik düzenlemenin niteliğine bağlı olacaktır. Fiyatlandırmanın talep üzerindeki etkisi ve dolayısıyla bir havalimanının rekabet gücü, hangi tür havayolunu hedeflediğine ve bu havayolunun fiyat duyarlılığına bağlı olarak değişecektir. Örneğin, kısa mesafe operasyonlarına uygulanan ücretlerin seviyesi, daha sık tahsil edilebileceği için havalimanları açısından büyük ölçüde önemli olabilir. Bununla birlikte, düşük maliyetli ve tarifesiz havayolları daha çok kısa mesafeli operasyonlar gerçekleştirmektedir ve yüksek fiyat hassasiyetine sahiplerdir. Dolayısıyla, kısa mesafeli operasyonlar için uygulanan ücretin seviyesi bu taşıyıcılar için daha da önemli olacaktır. Bu tür taşıyıcılar için, havalimanı ücretlerinde indirim sunulması gibi uygulamalar, taşıyıcının havalimanı seçiminde etkili olacaktır (Graham, 2004: 6; Senguttuvan, 2007: 188; Forsyth vd., 2010(a): 93).

Bir havayolu şirketi sadece havalimanı ücretlerini değil, yakıt ve yer hizmetleri ücretleri gibi havalimanındaki tüm maliyetleri dikkate alır. Havalimanı işletmecisi, bu hizmetleri sunacak kuruluşların seçimi ile izin verdiği rekabetin miktarı yoluyla, dolaylı olarak bu maliyetleri de etkileyebilir. Hatta bazı faaliyetleri kendisi üstlenmeyi bile seçebilir (Graham, 2004: 6; Senguttuvan, 2007: 188; Forsyth vd., 2010(a): 93).

2.3.1.1.3. Asgari Kontrol

Son olarak havalimanlarının, işletmecisinin, üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu veya hiç kontrolünün olmadığı bazı yönleri vardır. Park yeri mevcudiyetini ve bir havalimanının rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörlerden biri olan, konumunu içerir. Konumun çekiciliğini belirleyecek faktörler arasında nüfusun büyüklüğü ve uçma eğilimi, bölgenin ekonomik gücü ve turizm veya ticari faaliyetler açısından önemi bulunmaktadır. Bu durum, öncelikle transfer trafiği için geliştirilen belirli merkez havalimanlarının rekabet gücünün oldukça zayıf olabileceği anlamına gelir. Aynı durum,

sadece düşük maliyetli havayollarının operasyonları için terih ettiği bazı uzak ikincil havalimanları için de geçerli olabilir (Graham, 2004: 6; Senguttuvan, 2007:188; Forsyth vd., 2010(a): 93).

Bir havalimanı yerini değiştiremese de, hizmet alanı sabit kalmayacak, örneğin kısa mesafeli veya uzun mesafeli uçuşlara hizmet verilmesinin seçimine bağlı olarak değişecektir. Popüler yerlere kısa mesafeli seyahat için, havalimanları arasında önemli miktarda rekabet olabilir ve bu nedenle hizmet alanı muhtemelen küçük olacaktır. Daha az popüler veya daha uzun mesafeli destinasyonlar için daha az rekabet olasılığı vardır ve bu nedenle hizmet daha geniş bir alana yayılacaktır. Hizmet alanı, havalimanında ve komşularında sunulan hava hizmetlerine ve ayrıca karayolu erişim bağlantılarının göreceli niteliğine ve kalitesine bağlı olarak değişecektir (Graham, 2004: 6; Senguttuvan, 2007:188; Forsyth vd., 2010(a): 93).

2.3.2. Havalimanlarında Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaktadır. İşletmenin çevre ilişkilerini düzenleyerek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için kaynaklarını kullanmasını ifade etmektedir. Sadece özel sektörde değil kamu ve üçüncü sektörden de faaliyet gösteren organizasyonlar küreselleşmenin getirdiği rekabet karşısında stratejik düşünme, planlama ve karar almaya daha fazla odaklanmaktadır (Avcu, 2016: 23).

İşletme stratejisi, bir işletmenin bir endüstri veya endüstri segmentinde hedeflerine ulaşma yollarını ifade eder. Bir şirketin faaliyet gösterdiği değişen rekabet ortamını göz önünde bulundurur ve rekabet avantajı elde etmenin yollarını bulmakla çok ilgilidir. Bu, havalimanı perspektifinden ilginçtir, çünkü geleneksel görüş, havaalimanlarının doğal tekeller gibi davrandığı ve bu nedenle minimum rekabete maruz kaldığıdır. Ancak bu görüş, havalimanlarının giderek daha fazla rekabet ettiği ve sürekli bir belirsizlik içeren pazar ortamında giderek etkisini yitirmektedir. Bu nedenle, havalimanı yönetimi için etkili

stratejilerin oluşturulması ve uygulanması giderek önem kazanmaktadır (Halpern & Graham, 2018: 154).

2.3.2.1. Havalimanlarında Stratejik Yön ve Strateji Yöntemleri

Stratejik yön hangi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gerektiği ve hangi pazarlar için olduğu ile ilgilidir. Ana yönler pazara giriş, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirmedir. Pazardaki etki, mevcut pazarlarda mevcut ürünlerin pazar payının artmasını içerirken, pazar gelişimi mevcut ürünlerin yeni pazar alanlarına sunulmasını gerektirir. Ürün geliştirme, mevcut pazarlar için mevcut veya yeni ürünlerde geliştirmeyi içerir ve çeşitlendirme, yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmekle ilgilidir. Bir uçta pazara giriş, yeni fırsatları göz ardı ettiği için eleştirilebilirken, diğer uçta çeşitlendirme için birçok fırsat olabilir, ancak en azından bir kısmı yüksek derecede riskle gelebilir. Tüm bu yönler için belirli bir stratejinin geliştirilebileceği farklı yöntemler vardır (Forsyth vd., 2010(a): 96; Graham, 2004: 9)

2.3.2.1.1. İç Büyüme

Organik büyüme olarak da adlandırılan iç büyüme, bir işletmedeki mevcut faaliyetler satış miktarını artırarak veya yeni ürünler ekleyerek geliştirildiğinde ortaya çıkar. Başka bir deyişle, işletmeler genellikle iç büyüme sürecinde kaynaklarına bağımlıdır (Şimşek, 2008, s.43). Şirketlerdeki varlıkların artırılması, başarılı müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojiden yararlanma, inovasyon yönetimi ve ürünlerle ilgili süreçlere odaklanma organik büyümeye dahildir. Yavaş olduğu ve az miktarda değişiklik gerektirdiği için organik büyüme kolayca planlanıp yönetilebilir (Akt: Durmaz&İlhan, 2015).

İç büyüme, dış etkileşim olmadan bir şirkette gerçekleşen ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel büyümeyi ifade eder. (Öncer, 2012, s. 408). Bu, havalimanlarının kamu sektörü mülkiyeti ve sıkı düzenleyici hava taşımacılığı ortamı nedeniyle gerçekten

seçenekleri olmadığı için geleneksel olarak benimsediği yaklaşımdır. Pazar payı geliştirme, bölgesel havalimanlarının, havalimanı kullanımını teşvik etmek için yeni bölgesel hizmetlere indirimler sunması gibi içsel olarak başarılabilir (Graham, 2004, 9; Forsyth vd., 2010(a), 96; Senguttuvan, 2007, 190).

Sadece kısa mesafeli uçuşlara hizmet veren bir havalimanına uzun mesafeli uçuşların teşvik edilmesi, bir ürün geliştirme stratejisi örneği olabilir. Örneğin, Viyana havalimanı, Batı – Doğu merkezi olarak konumlandırılan pazar pozisyonunu güçlendirebilecek, Doğu Avrupa uçuşlarını teşvik etmek için finansal teşvikler kullanıyor. Aynı şekilde, 2005 yılında Dublin havalimanı, özellikle AB dışındaki destinasyonlara yönelik hizmetler için finansal yardım ve pazarlama desteği sunmaya başladı. Ürün geliştirme, işletmenin havacılık dışı tarafı ile de içsel olarak gerçekleşebilir. Örneğin, Changi Singapur ve Londra Heathrow gibi bazı havalimanları, araba kiralama veya döviz gibi çeşitli ticari hizmetler için online rezervasyon uygulamaları geliştirmiştir (Graham, 2004: 9; Senguttuvan, 2007: 190; Forsyth vd., 2010(a): 96).

Farklılaşma stratejilerini takip eden havalimanlarının, rakipleri önceki yeniliklerini taklit ettikçe farklılıklarını korumak için ürün geliştirme uygulamalarını devam ettirmeleri kaçınılmazdır. Pazar geliştirme, hizmet alanını genişletmek için, örneğin, planlama sürecinde yerel karayolu ve demiryolu iyileştirmelerini destekleyerek, havalimanına daha iyi ulaşım erişimini teşvik etme yoluyla da sağlanabilir. Schiphol, Fraport, Aeroport de Paris gibi belirli havalimanı şirketlerinin mühendislik, inşaat ve ticari tesislerin geliştirilmesi gibi uzmanlık alanlarında sundukları danışmanlık hizmetleri de pazar geliştirmenin içsel bir yolu olarak görülebilir Graham, 2004: 9; Senguttuvan, 2007: 191; Forsyth vd., 2010(a): 96).

Havalimanlarının iç büyüme yoluyla pazar geliştirmek için izledikleri en yaygın çeşitlendirme yöntemi, yerel sakinler için alışveriş ve eğlence tesisleri ve yerel işletmeler için ticari tesis ve hizmetler (örn. kongre tesisleri, ofisler, depolama alanları vb.) geliştirmeleridir. Böylece, havalimanları sadece havayolu ulaşım hizmetleri için altyapı sağlayıcıları olarak değil, kendi başlarına ilgi çekici yerler olarak da düşünülebilir - Jarach (2001) bu tür havalimanlarını 'çok modlu hizmet sağlayıcılar' olarak adlandırıyor.

Schiphol havalimanı, havalimanı şehri (airport city) konsepti ile bu duruma örnektir. Heathrow havalimanı işleticisi Heathrow Holding'in Heathrow Express demiryolu bağlantısını işletmesi de bağlı-çeşitlendirme olarak düşünülebilir (Graham, 2004: 9-10; Senguttuvan, 2007: 191; Forsyth vd., 2010(a): 96-97).

2.3.2.1.2. Birleşme

Havalimanı özelleştirmesi, havalimanlarının diğer havalimanlarını satın alabilmesi ve özel havalimanlarına yeni strateji geliştirme yöntemleri uygulama konusunda daha fazla özgürlük vermesiyle havalimanlarında daha fazla stratejik yöntemin kullanılmasını sağlamıştır. Kuruluşlar aynı sektördeki diğer kuruluşlarla birleştiğinde meydana gelen yatay entegrasyon, diğer sektörlerde kullanılan önemli bir stratejik geliştirme yöntemidir. Havalimanı endüstrisinde de Fraport ve Schiphol gibi yerleşik havalimanı işletmecileri veya Ferrovial gibi yeni havalimanı işletmecileri bünyelerindeki havalimanlarına ek olarak başka havalimanlarını da işletmeye başlamışlardır. Bu tür gelişmeler havalimanı işletmecilerinin yeni coğrafi bölgelerde faaliyet göstermelerine olanak tanırken, mevcut ürünleri yeni pazar alanlarına sunma imkanı yarattıkları için pazar gelişimi ve ürün geliştirmeye de katkı sağlayabilir (Graham, 2004: 10; Senguttuvan, 2007: 191; Forsyth vd., 2010(a): 97).

Oteller, seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi seyahatle ilgili işletmeler de dahil olmak üzere birçok endüstri için, yatay entegrasyonun temel nedenlerinden biri pazar gücü ve marka gücü yaratarak rekabeti azaltmaktır. Havalimanı sektöründe durum böyle değildir, ancak yine de yatay entegrasyonun bir kaç örneğine rastlamak mümkündür. Örneğin, PlaneStation havalimanı grubu ortak standartlara, süreçlere ve tarifelere sahip entegre bir havalimanı ağı geliştirmeyi amaçlayarak başta Avrupa olmak üzere bir dizi eski askeri veya kullanılmayan bölgesel havalimanı satın almıştır. Söz konusu havalimanı işletmecisi, düşük maliyetli ve kargo trafiğine odaklanarak bir niş stratejisini takip etttiği için büyüme odaklı olan diğer işletmecilerden farklı bir strateji sergilemektedir. Schiphol'un küçük bölgesel Hollanda havalimanlarına da sahip olması da bu duruma

benzer bir örnek olarak görülebilir (Graham, 2004: 10; Senguttuvan, 2007: 191; Forsyth vd., 2010(a): 97).

Kuruluşlar, dağıtım kanalları veya tedarikçileri üzerindeki hakimiyetlerini artırmak isterse bir dikey entegrasyon ortaya çıkar. Bu, havalimanı endüstrisinin izlemeye karar verdiği ortak bir stratejik yöntem olmasa da bazı uygulamalar mevcuttur. Örneğin, Birleşik Krallık'ta iki bölgesel havalimanı Cardiff ve Norwich, farkındalığını artırmak ve böylece havalimanı aracılığıyla uçuş rezervasyonlarını artırmak için yerel seyahat acentesi işi geliştirmiştir. Bu durum, havalimanına yeni yolcu çekebileceği için, pazar gelişimine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte, bazı havalimanı işletmecileri kompozit havalimanı ürününün bir parçası olan yer hizmeti veya hava trafik kontrol hizmeti gibi hizmetleri kendisi vermeyi seçebilir (Forsyth vd., 2010(a): 97-98).

Bazı havalimanları, havayolu ile daha güçlü bağlantılar ve ortaklıklar geliştirme stratejisinin benimsenmesinin uygun olduğuna karar vermiştir. Bu, düşük maliyetli taşıyıcıların operasyonlarında ve ayrıca uzun vadeli havalimanı-havayolu sözleşmelerinin uzun yıllardır norm haline geldiği ABD'de yaygın bir uygulamadır. Diğer ülkelerdeki havayolları, genellikle havalimanları ile uzun vadeli fiyatlandırma anlaşmaları yapmamıştır ve bunun yerine ilgili kullanım koşullarıyla ilgili yayınlanan bir tarife gibi ücretler ödemeye eğilimlidirler. Bununla birlikte, Kopenhag'da, Avustralya'nın bazı büyük havalimanlarında ve Frankfurt'ta bir risk paylaşım unsurunun bulunduğu havayolu-havalimanı anlaşması örnekleri de mevcuttur. Bazıları tarafından, daha resmi bir düzenleme süreci olduğunda benimsenme eğilimi gösteren bu yaklaşım geleneksel yaklaşımdan daha çekici ve cazip bir seçenek olarak görülmektedir (Forsyth vd., 2010(a): 98).

2.3.2.1.3. İttifaklar

Küreselleşme ortamında rekabet avantajı elde etmek, maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek isteyen havalimanlarının birbirleriyle çeşitli düzeylerde işbirliğine gittikleri görülmektedir (Forsyth vd., 2010(b):

49; Kuyucak Şengür, 2017: 754). Havalimanları genellikle bilgi alışverişi veya pazarlama desteği için gayri resmi olarak bir araya gelmektedir, bununla birlikte 1999 yılında Schiphol ve Fraport arasında kurulan Pantares ittifakı, daha resmi ve geniş odaklı ittifakın nadir bir örneğidir. Havayolu veya diğer ittifakların aksine, havalimanı ittifakları ağ etkileri veya pazar erişilebilirliğini artırmak amacıyla yönlendirilemez, bunun yerine, ortak bilgi, uzmanlık ve finansal kaynaklardan ve uluslararası projeler için ortak teklif vermek gibi faaliyetlerden yararlanabilir. Schiphol'un Aeroport de Paris ile ittifakı bunun bir örneğidir (Graham, 2004: 12; Forsyth vd., 2010(a): 99; Senguttuvan, 2007: 193).

Jarach (2005: 61-65) havalimanı ittifak türlerini üç kategoriye ayırmıştır: noktadan noktaya ittifaklar, çok modlu ittifaklar ve yönetim sözleşmesi ittifakları.

Noktadan noktaya ittifaklar: Bu tür ittifaklar aynı veya yakın pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermeyen iki havalimanı arasında iş birliği kurularak gerçekleştirilir. Özkaynağa dayalı veya özkaynağa dayalı olmayacak şekilde uygulanabilir. Ortaklık yelpazesi, havalimanı perakendeciliği ürünlerinin ortak satın alımı, havalimanı uygulamaları için operasyonel destek sağlanması, yöneticilerin, çalışanların veya ekipmanların geçici bir süre için ortağa transfer edilmesi, kriz yönetimi prosedürleri konusunda bilgi paylaşımı gibi uygulamaları içermektedir. Ortaklık ne kadar geniş olursa, dahil edilen fonksiyon ve departmanların sayısı da o kadar fazla olacaktır. Bu tür ittifaklar, tek bir çatı altında faaliyet gösterilecek şekilde bir marka oluşturularak tek markalı veya her işletmenin pazardaki kimliğini korumaya devam edeceği şekilde çok markalı olarak kurulabilir.

Çok modlu ittifaklar: Bu ittifak yönteminde, bir grup havalimanı işletmecisi, operasyonlarının bazı fonksiyonları veya tamamının uzmanlık paylaşımını içeren bir işbirliği anlaşması imzalamayı seçmektedir. Özkaynağa dayalı veya özkaynağa dayalı olmayacak şekilde uygulanabilir. Bu yöntemin hem avantajı hem de dezavantajı olabilir. Bir taraftan, farklı coğrafi bölgelerden bir grup katılımcı olması, bazı büyüyen karmaşıklıklar yaratabilir ve ortaklar arasındaki koordinasyon maliyetlerini artırabilir. Diğer taraftan, bu ortaklık, ortaklar arasındaki trafik hareketlerinin sayısının artmasıyla taraflar için olumlu etki sağlayabilir.

Yönetim sözleşmesi ittifakları: Bu tür ittifaklarda herhangi bir mülkiyet değişimi söz konusu değildir ve genellikle bir hükümet ile özel bir şirket arasında anlaşma yapılmaktadır. Anlaşmalı taraf, havalimanının günlük operasyonu için sorumluluk alarak genellikle havalimanının performansı ile ilgili yıllık yönetim ücreti ödemeyi kabul etmektedir. Bu tür bir anlaşma her iki taraf için de yararlı olabilir. Kısa vadeli bir bakış açısıyla hükümet, anlaşmalı tarafın yetkinlikleri sayesinde havalimanlarının ekonomik potansiyelini en üst düzeye çıkaracaktır. Daha uzun vadeli bir bakış açısıyla, anlaşmalı tarafın yönetim uygulamalarının kültürler arası etkileşim şansı ile ilgili hükümet kendi altyapılarında yerel havalimanı yönetimi bilgisini de geliştirebilecektir. Örneğin, İspanyol havalimanı işletmecisi olan AENA, Küba'daki Cayo Coco Havalimanı ve Kolombiya'daki üç büyük havalimanı için yönetim sözleşmelerine sahipken, ADP'nin Kamerun ve Madagaskar'da yönetim sözleşmeleri var.

İttifaklar yalnızca havalimanı işletmelerinin kendi aralarında gerçekleştirdiği uygulamalarla sınırlı değildir. Terminal tesis ve donanımlarının ortak işletilmesi, etkinlik artışı, maliyet tasarrufu gibi çeşitli amaçlarla kurulan havalimanı-havayolu konsorsiyumları da bazı havalimanlarının yöneldiği ittifak seçenekleri arasındadır (Forsyth vd. 2010(b): 49; Kuyucak Şengür, 2017: 754).

Başka endüstrilerde, yatırıma gerek kalmadan tanınmış bir markanın hızlı pazar gelişiminden yararlanarak rekabet avantajı elde etmek için kullanılan bayilik yöntemi (franchising), havalimanı endüstrisinde kullanılan bir uygulama değildir. Bu geliştirme yöntemi, ancak başarılı bir havalimanı grubunun bir parçası olarak markalaşmanın pazar potansiyelini ve daha küçük bir havalimanının imajını önemli ölçüde artırabileceği kanıtlanabilirse geçerli olacaktır (Graham, 2004; Senguttuvan, 2007: 193; Forsyth vd., 2010(a): 99).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVALİMANI GRUPLARININ GELİR YAPISININ ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konu ile ilgili literatür tarandığında "yök tez merkezinde" yayınlanan havalimanları ile ilgili tez çalışmalarının daha çok performans ölçümü, kapasite yönetimi, mülkiyet yapıları ve müşteri satın alma davranışlarına odaklandığı görülmüş ve dar kapsamda havalimanlarının ekonomik yapılarını ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Makale çalışmalarına bakıldığında ise Battal ve Bakır'ın 2017 yılında yayınlanan ve havalimanlarının mevcut ve değişen gelir yapısına odaklanan çalışması, bu çalışma için de yararlı bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.

Bu tez çalışmasının amacı havalimanlarının deregülasyon sonrası yaşadığı dönüşüm göz önüne alınarak ticari havalimanı modelinin incelenmesidir. Bu çalışma ile havalimanlarının ekonomik yönlerine odaklanan daha kapsamlı bir çalışma yapılarak, literatürdeki boşluğun doldurulması ve bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar ve uygulayıcılar için yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın amacı doğrultusunda, faaliyetlerinin çeşitliliği sebebiyle ticari havalimanı modelinin özelliklerini daha iyi yansıttığı dikkate alınarak, havalimanı grupları tercih edilmiştir. Bu bağlamda, 2019 yılında en yüksek trafik hacmine sahip olan ve faaliyet raporlarını düzenli olarak yayınlayan Avrupa merkezli 7 havalimanı grubunun 2011-2019 yılları arasında elde ettikleri toplam gelirleri, havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirleri ayrı ayrı ele alınarak gelir yapıları incelenmiştir. Ferrovial ve Vinci havalimanı grupları yeterli veri yayınlamadığı için bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen havalimanı gruplarına, çalışmanın devamında yer verilmiştir.

3.2.1. Aéroports de Paris (Groupe ADP)

1945 yılında kurulan Aéroports de Paris, Paris ve yurtdışında havalimanı platformları tasarlayan, inşa eden ve yöneten bir şirketler grubudur. Grubun faaliyet alanları, havalimanı operasyonları ve yönetimi, inşaat ve mühendislik ile telekomünikasyon ve bilişim teknolojileridir. Grup, Paris dışındaki havalimanı faaliyetlerini ve yatırımlarını alt şirketi olan ADP International, inşaat ve mühendislik hizmetlerini ADP Ingénierie ve telekomünikasyon ve bilişim hizmetlerini Hub One aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Temel faaliyetlerini Paris'te Charles de Gaulle, Orly ve Le Bourget havalimanlarında gerçekleştiren grup, dünya genelinde 25 havalimanının yönetiminde de pay sahibidir (Groupe ADP YR, 2019).

3.2.2. AENA SME, S.A (AENA)

1991 yılında kurulan AENA, İspanya'da 46 havalimanı ve 2 heliport yöneten ve Dünya genelinde 1'i Avrupa'da 22'si Latin Amerika'da faaliyet gösteren 23 havalimanında doğrudan ve dolaylı hisse sahibi olan %49'u halka arz yoluyla özelleştirilmiş bir şirketler grubudur. Grup, İspanya dışındaki havalimanı faaliyetlerini alt şirketi olan Aena Internacional aracılığı ile gerçekleştirmektedir (AENA YR, 2019).

3.2.3. Fraport AG (FAG)

Fraport AG, dünya çapında 31 havalimanında faaliyet göstermekte ve temel faaliyetlerini Avrupa'nın önemli merkezlerinden biri olan Frankfurt Havalimanı'nda gerçekleştirmektedir. 90 yıldan fazla havacılık tecrübesine sahip olan grup, trafik ve terminal yönetimi, yer hizmetleri, güvenlik hizmetleri, perakende & reklam, enerji yönetimi, bilişim sistemleri, danışmanlık & eğitim ve gayrimenkul gibi çok geniş bir yelpazede hizmet vermektedir (Fraport AG YR, 2019).

3.2.4. Royal Schiphol Group (RSG)

Royal Schiphol Group temel faaliyetlerini Amsterdam Schiphol Airport'ta gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda Hollanda'daki bölgesel havalimanları, Rotterdam The Hague Havalimanı, Eindhoven Havalimanı ve Lelystad Havaliman'larının ve dünya çapında birçok havalimanının yönetiminde tam veya kısmi pay sahibidir ve/veya yakın iş birliği içindedir. Temel faaliyeti havacılık olan grup, aynı zamanda tüketici ürün & hizmetleri, ittifak & iştirakler ve gayrimenkul alanlarında da hizmet vermektedir (Royal Schiphol Group YR, 2019).

3.2.5. TAV Havalimanları Holding (TAV)

TAV Havalimanları 2019 itibariyle 7 ülkede 14 havalimanı işletmektedir. Grup, havalimanı işletmeciliğinin yanı sıra sahip olduğu hizmet şirketleri ile birlikte de 30 ülkede toplam 100 havalimanında faaliyet göstermektedir. Dünyanın önde gelen havalimanı işletmecileri arasında yer alan TAV Havalimanları, Türkiye'de Antalya, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Milas Bodrum ve Gazipaşa Alanya havalimanlarını işletmektedir. TAV yurtdışında ise Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Tunus'un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ile Ohrid, Suudi Arabistan'ın Medine ve Hırvatistan'ın Zagreb Havalimanı'nda faaliyet göstermektedir. Holding, duty-free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da faaliyet göstermektedir (TAV Havalimanları YR, 2019).

3.2.6. Flughafen Zurich AG (FHZ)

Flughafen Zurich AG, 2000 yılında Flughafendirektion (Zurich Havalimanı Otoritesi) ve Flughafen Immobiliengesellschaft (havalimanı emlak şirketi) şirketlerinin birleşmesi ile kurulmuştur. İsviçre'de Zurich havalimanını işleten grup, ulusal ve uluslararası çapta havalimanı işletmeciliği hizmeti vermektedir. Ayrıca, havalimanı

yönetimindeki uzmanlığı ve deneyiminden yararlanarak İsviçre ve yurtdışındaki havalimanı projelerinde danışmanlık hizmetleri verirken benimsediği gelir odaklı yaklaşım ile Zurich bölgesinde varlık geliştirme hizmetleri de yürütmektedir (Flughafen Zurich AG YR, 2019).

3.2.7. Aeroporti di Roma (ADR)

Aeroporti di Roma 1974'te kamu mülkiyetinde kurulmuştur. Grubun 1997 yılında, hisselerinin %45'i halka arz edilerek başlayan özelleştirmesi 2000 yılında, devletin elinde kalan diğer hisselerin de elden çıkarılmasıyla tamamlanmıştır. Grup, Roma da faaliyet gösteren Leonardo Da Vinci ve G.B. Pastine havalimanlarını işletmektedir. Grup, temel havacılık hizmetlerinin yanı sıra, havalimanında gerçekleştirilen ticari faaliyetler için kiralama ve gayrimunkul hizmetleri, otopark hizmetleri ve reklam gelirleri ile havacılık dışı gelir elde etmektedir (Aeroporti di Roma YR, 2019).

3.3. YÖNTEM

Çalışma kapsamında seçilen Havalimanı Gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir verileri şirketlerin yayınladıkları yıllık raporlar aracılığı ile toplanmıştır. Elde edilen veriler öncelikle trend analizi yöntemiyle toplam gelir, havacılık geliri ve havacılık dışı gelir olarak ayrı ayrı değerlendirilmiş, ardından dikey analiz yöntemiyle toplam gelir içinde havacılık ve havacılık dışı gelirlerin oranlarının 2011-2019 yılları arasındaki değişimi incelenmiştir.

3.4. TREND ANALİZİ

Trend, bir zaman serisinin uzun dönemde belirli bir yöne doğru gösterdiği gelişme ya da eğilimdir. Bir uzun dönem analizi olan trend analizinde verilerin aylık veya mevsimlik olarak verilmiş olması analizin sonucunu etkilemeyecektir. Bir serinin trendi

eğrisel veya doğrusal olabilir ve trendin önemli bir özelliği her iki durumda da istikrarlı oluşudur (Şenocak & Emek, 2019: 813).

Trend analizi aynı zamanda eğilim yüzdeleri olarak da adlandırılmaktadır ve firmaların bilanço ve gelir tablosu değerlerinin baz alınan yıla yüzdesel olarak oranlanmasıyla gerçekleştirilir. (Özari & Demir, 2019: 233). Eğilim yüzdeleri yöntemi ile analiz, finansal tablolarda yer alan finansal kalemlerde belirli bir yılın verileri 100 kabul edilerek yıllar itibariyle meydana gelen değişimlerin izlenmesi ve bu kalemlerin göstermiş oldukları eğilimlerin nasıl bir yön izlediğinin analiz edilerek yorumlanması işlemi olarak tanımlanabilmektedir (Dalak vd., 2018: 3).

Baz Yıla Göre Eğilim Yüzdesi Hesaplama;

$$\textbf{Trend Yüzdesi} = \frac{\textbf{Hesap kalemlerinin diğer yıllardaki mutlak değeri } (x \textbf{ yılı})}{\textbf{Hesap kalemlerinin baz yılındaki mutlak değeri}} \textbf{x100}$$

Önceki Yıla Göre Eğilim Yüzdesi Hesaplama;

$$\textbf{Trend Yüzdesi} = \frac{\textbf{Hesap kaeminin x yılındaki tutarı}}{\textbf{Hesap kaleminin önceki yıldaki } (x-1) \textbf{ tutarı}} \textbf{x100}$$

Finansal tablolardaki tek bir hesap kalemi gerekli bilgileri tam olarak veremeyeceğinden asıl amaç birbirleriyle uyumlu olan hesap kalemlerini karşılaştırılarak analiz edilmesi ve işletmenin faaliyetleri ile ilgili sonuçların verimli bir şekilde değerlendirilebilmesidir (Kiracı &Karaaslan, 2015: 547).

Çalışma kapsamında trend analizi/eğilim yüzdeleri yöntemi ile, 2019 yılında en yüksek yolcu trafiğine sahip olan ve dünya çapında faaliyet gösteren havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında elde ettiği toplam gelir, havacılık geliri ve havacılık

dışı gelir miktarları üzerinde gerçekleşen değişimler 2011 yılı baz alınarak ayrı ayrı incelenmiştir.

3.4.1. Havalimanı Gruplarının Toplam Gelirlerinin Analizi

Çalışmanın bu kısmında, havalimanı gruplarının toplam gelir miktarlarında yaşanan değişimler trend analizi yöntemi ile incelenmiştir. Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında elde ettiği toplam gelir miktarları Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, 2011-2019 yılları arasında TAV dışında bütün şirketlerin toplam gelirlerini artırdığı görülmektedir.

Tablo 2: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Toplam Gelir Miktarları

Yıl	ADP Mil €	AENA Mil €	FAG Mil €	RSG Mil €	TAV Mil €	FHZ Mil €	ADR Mil €
2011	2842	2405,7	2371,2	1397	881,1	746,6	620
2012	2996	2598,5	2442	1467	847	789	602,2
2013	3124	2876,8	2375,7	1470	905	798,7	716
2014	3099	3077,4	2394,6	1553	983	804,3	820,8
2015	3246	3452,5	2598,9	1518	1079,4	917,1	957,1
2016	3267	3711,8	2586,2	1510	1104,2	949,1	1186,2
2017	3915	3962,8	2934,8	1538	1131,7	889,6	1017,1
2018	4096	4203,5	3478,3	1597	1181,2	1026,9	1045,1
2019	4789	4434,9	3705,8	1712	763,9	1115,8	1129,1

Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki toplam gelirlerinin eğilim yüzdeleri Tablo 3'te gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, toplam gelir miktarlarındaki en yüksek artışlar %84 ile AENA, %82 ile ADR ve %69 ile ADP şirketlerinde ve tek gelir düşüşü yaklaşık %13 oranında bir azalma ile TAV'da gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Toplam Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri

Yıl	ADP	AENA	FAG	RSG	TAV	FHZ	ADR
2011	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2012	105,4	108,0	103,0	105,0	96,1	105,7	97,1
2013	109,9	119,6	100,2	105,2	102,7	107,0	115,5
2014	109,0	127,9	101,0	111,2	111,6	107,7	132,4
2015	114,2	143,5	109,6	108,7	122,5	122,8	154,4
2016	115,0	154,3	109,1	108,1	125,3	127,1	191,3
2017	137,8	164,7	123,8	110,1	128,4	119,2	164,1
2018	144,1	174,7	146,7	114,3	134,1	137,6	168,6
2019	168,5	184,3	156,3	122,5	86,7	149,5	182,1

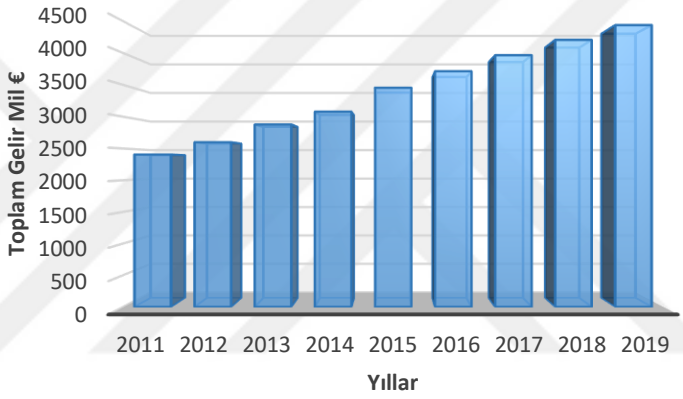
Şekil 5: Groupe ADP Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Groupe ADP'nin 2011-2019 yılları arasında toplam gelir miktarında yaşanan değişimler Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi Groupe ADP, 2011-2019 yılları arasında toplam gelirlerini düzenli bir şekilde artırmıştır. Grup, gelir artışına paralel olarak 2011 yılında 88.1 milyon olan yolcu sayısını 2019'da 218.4 milyona çıkarmıştır. 2011 yılı baz alındığında 2017 yılında %38 olarak en yüksek artış eğilimini göstermiş ve 2019 yılında artış eğilimi devam ederek bu oran %69'a ulaşmıştır. Bu yüksek artış eğiliminin en önemli sebebi TAV havalimanları ile kurulan ortaklık yoluyla elde

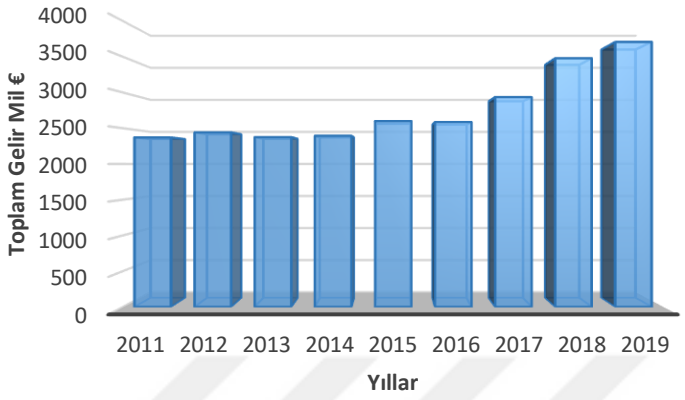
edilen gelirlerin 2017 yılının 2. yarısı itibari ile toplam gelir miktarına yansıtılması olmuştur. 2019 yılında, Atatürk havalimanının kapatılmasının etkisiyle, 2018 yılına kıyasla grubun 2019 yılındaki toplam yolcu trafiğinde bir düşüş yaşanmış olsa da, grup elde ettiği toplam gelir miktarını bir önceki yıla kıyasla %56 oranında artırmayı başarmıştır.

Şekil 6: AENA Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



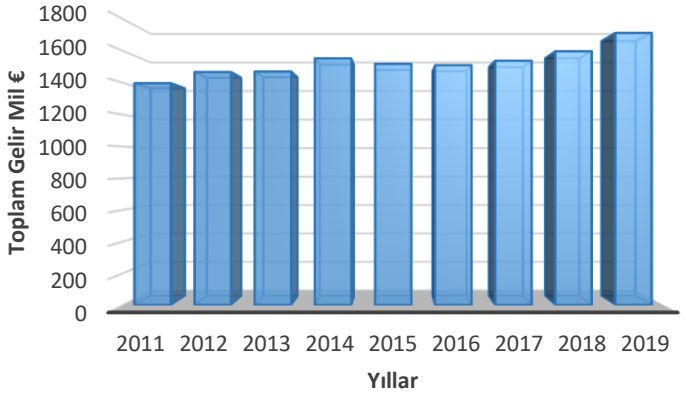
AENA'nın 2011-2019 yılları arasında toplam gelir miktarında gerçekleşen değişim Şekil 6'da gösterilmektedir. Grup, 2011 yılında 204,4 milyon olan yolcu sayısını 2019 yılında 293.2 milyona çıkarmıştır. Şekilden de görülebileceği gibi, grubun toplam gelirleri 2011-2019 yılları arasında düzenli olarak artış göstermiştir. 2011 yılı baz alındığında AENA toplam gelirlerini 2015 yılında %44 oranında artırmış, 2019 yılına bakıldığında ise %84 oranında ciddi bir artış eğilimi göstermiştir. 2015 yılındaki yüksek artışın en önemli sebebi grubun %49 oranında halka arz yoluyla özelleştirmesi olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 7: Fraport AG Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



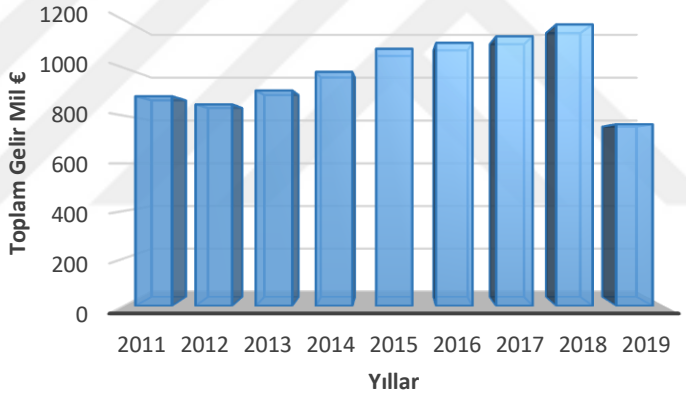
Fraport AG'nin toplam gelirlerinin 2011-2019 yılları arasında yaşadığı değişim Şekil 7'de gösterilmektedir. Şekilden de görüldüğü gibi, Fraport AG toplam gelirlerinde 2014 yılına kadar önemli bir artış yakalayamamıştır. 2011 yılı baz alındığında, 2015 yılında %10, 2017 yılında %24 ve 2019 yılında %56 oranında artış eğilimi göstermiştir. 2015 yılındaki gelir artışının, grubun ABD, Slovakya ve Yunanistan'da faaliyet gösteren havalimanlarındaki yeni iştirak girişimleri sayesinde olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Royal Schiphol Group Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



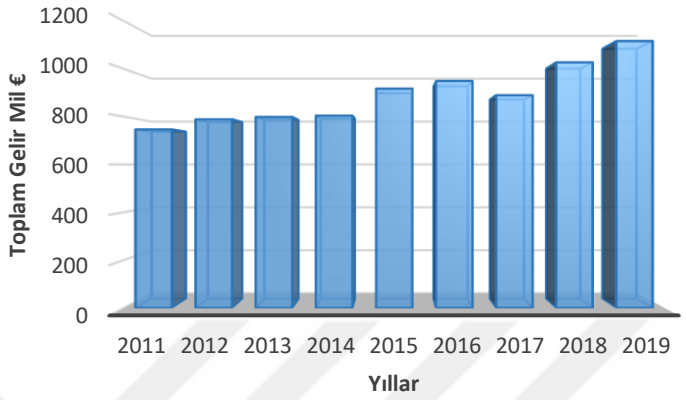
Royal Schiphol Group'un toplam gelirlerinde 2011-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 8'de gösterilmektedir. Grubun 2011 yılında hizmet verdiği toplam yolcu sayısı 53,5 milyon iken 2019 yılında bu rakam 80,5 milyona ulaşmıştır. Şekilden de görülebileceği gibi, Royal Schiphol Group 2011-2019 yılları arasında gelirlerini artırmış olsa da çok ciddi değişimler yakalayamamıştır. 2011 yılı baz alındığında, 2014 yılında %11 artış yakaladıktan sonra 2018 yılına kadar küçük düşüşler yaşayarak artış miktarını %14'e çıkarmış ve bu oran 2019 yılında %23'e yükselmiştir.

Şekil 9: TAV Havalimanları Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



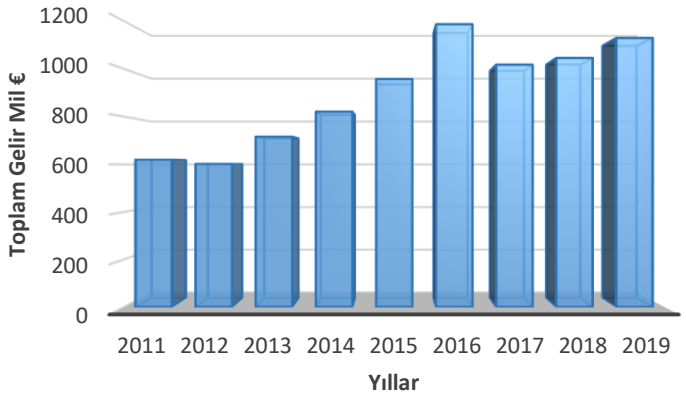
TAV havalimanlarının toplam gelirlerinin 2011-2019 yılları arasındaki değişimi Şekil 9'da gösterilmektedir. TAV Havalimanları 2011 yılında 52 milyon olan yolcu sayısını 2019 yılında 89 milyona yükseltmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi, 2011 yılı baz alındığında grubun 2012 yılında gerçekleşen %4 oranında gelir azalmasının ardından toplam gelir miktarı 2018 yılına kadar düzenli olarak artış göstemiştir. 2014 yılında %12 olan artış oranı 2018 yılında %34'e yükselmiştir. 2019 yılına bakıldığında ise yaklaşık %13 oranında bir azalma gerçekleşmiştir. Bu durumun en önemli sebebi, TAV'ın yolcu trafiğinin ve operasyonlarının büyük bir kısmını oluşturan Atatürk Havalimanı'nın kapatılması olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 10: Flughafen Zurich AG Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Flughafen Zurich AG'nin toplam gelirlerinin 2011-2019 yılları arasındaki değişimi Şekil 10'da gösterilmektedir. Grubun 2011 yılında hizmet verdiği toplam yolcu sayısı 24.3 milyon iken 2018 yılında bu rakam 31.5 milyona yükselmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi, FHZ 2011-2019 yılları arasında, 2017 yılındaki yaklaşık %8'lik düşüş dışında, toplam gelirlerini istikrarlı bir şekilde artırma eğilimi göstermiştir. 2011 yılı baz alındığında, 2014 yılında %8 oranında gerçekleşen artış oranı 2015 yılında ise %23'e ulaşmıştır. Bununla birlikte, 2017 yılında bir önceki yıla oranla %8'lik bir düşüş yaşansa da grubun 2019 yılındaki toplam gelir miktarı 2011 yılına göre yaklaşık %50 oranında artış göstermiştir.

Şekil 11: Aeroporti di Roma Toplam Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Aeroporti di Roma'nın toplam gelirlerinin 2011-2019 yılları arasında yaşadığı değişim Şekil 11'de gösterilmektedir. ADR'nin 2011 yılında hizmet verdiği yolcu sayısı 42,4 milyon iken 2019'da bu rakam 49,4 milyona yükselmiştir. Grup, 2012 yılında %15 oranında yaşanan gelir düşüşü dışında 2016 yılına kadar toplam gelirlerini düzenli olarak artırmıştır. Grubun toplam gelirlerinde 2016-2017 yılları arasında %27 oranında düşüş yaşansa da 2019 yılına kadar tekrar artış göstermeye başlamıştır. 2011 yılı baz alındığında grubun toplam gelirlerinde en yüksek artış eğilimi 2016 yılında %91 olarak görülürken, 2019 yılında %82 olarak görülmektedir.

3.4.2. Havalimanı Gruplarının Havacılık Gelirlerinin Analizi

Çalışmanın bu kısmında, havalimanı gruplarının havacılık geliri miktarlarında yaşanan değişimler trend analizi yöntemi ile incelenmiştir. Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında elde ettiği havacılık geliri miktarları Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi 2011-2019 yılları arasında TAV dışında bütün şirketler toplam gelirde olduğu gibi havacılık gelirlerini de artırmıştır.

Tablo 4: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık Geliri Miktarı

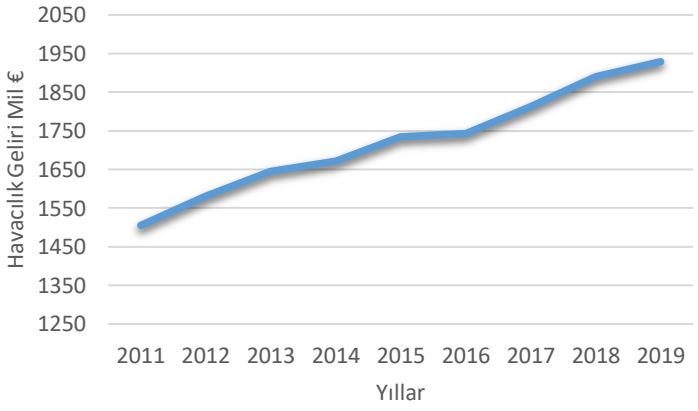
Yıl	ADP Mil €	AENA Mil €	FAG Mil €	RSG Mil €	TAV Mil €	FHZ Mil €	ADR Mil €
2011	1505	1730,1	1430,4	734	402,8	477,9	323,4
2012	1581	1910,4	1472,7	773	404	495,9	321,7
2013	1645	2171,4	1494,6	793	431	492,6	457,8
2014	1672	2241,5	1540,4	839	464	480	520
2015	1735	2332,9	1600,4	844	497,2	554	565,3
2016	1743	2502,1	1540,6	822	494,1	581,4	635,7
2017	1813	2638,5	1596	816	527,5	535,5	640,3
2018	1890	2754,2	1680,2	873	578,1	584,9	667
2019	1929	2843,9	1734,1	969	390,2	609,9	673,4

Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında elde ettiği havacılık gelirlerinin eğilim yüzdeleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Havacılık gelirlerini en yüksek oranda artıran havalimanı grubu %108 oranında artış eğilimi ile Aeroporti di Roma olmuş ve en düşük artışlar ise %21 ile Fraport AG ve %28 ile Flughafen AG'de gerçekleşmiştir. Havacılık gelirlerinde yaşanan tek azalma ise %3'lük bir düşüşle TAV'da gerçekleşmiştir.

Tablo 5: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri

Yıl	ADP	AENA	FAG	RSG	TAV	FHZ	ADR
2011	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2012	105,0	110,4	103,0	105,3	100,3	103,8	99,5
2013	109,3	125,5	104,5	108,0	107,0	103,1	141,6
2014	111,1	129,6	107,7	114,3	115,2	100,4	160,8
2015	115,3	134,8	111,9	115,0	123,4	115,9	174,8
2016	115,8	144,6	107,7	112,0	122,7	121,6	196,6
2017	120,5	152,5	111,6	111,2	131,0	112,0	198,0
2018	125,6	159,2	117,5	118,9	143,5	122,4	206,2
2019	128,2	164,4	121,2	132,0	96,9	127,6	208,2

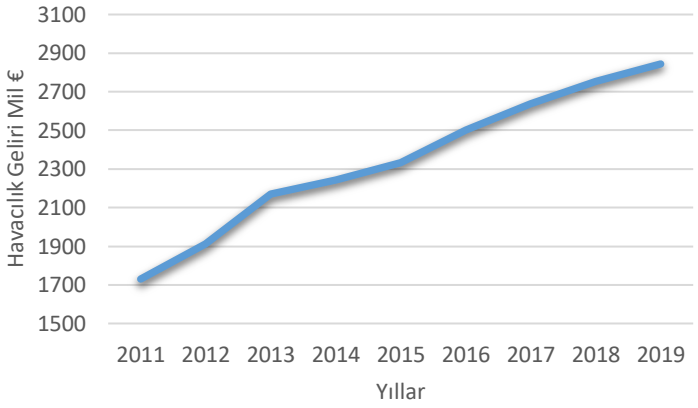
Şekil 12: Groupe ADP Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Groupe ADP'nin 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinde yaşanan değişim Şekil 12'de gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi grup, 2011-2019 yılları

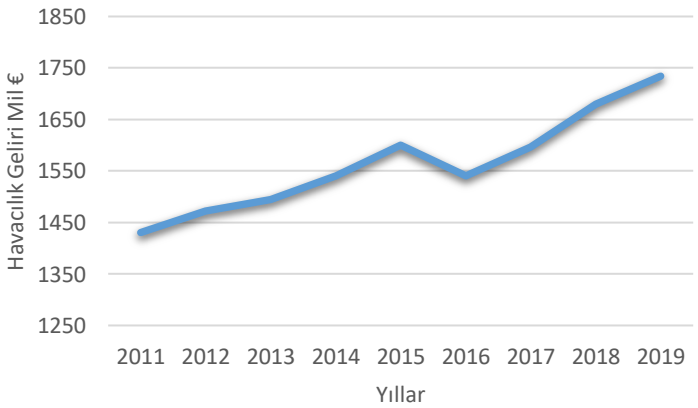
arasında havacılık gelirlerinde düzenli artış eğilimi yakalamıştır. 2011 yılı baz alındığında şirketin havacılık gelirlerinde 2014 yılında %11, 2016 yılında %16 ve 2019 yılında %28 oranında artış görülmektedir.

Şekil 13: AENA Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



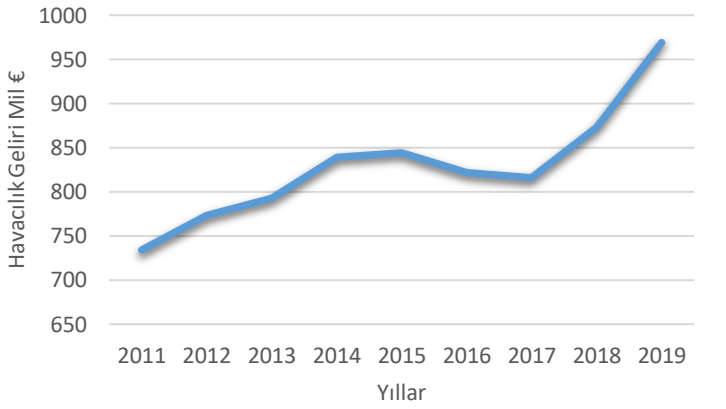
AENA'nın 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinde yaşanan değişim Şekil 13'te gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi grup, 2011-2019 yılları arasında herhangi bir düşüş yaşamadan havacılık gelirlerini %64 oranında artırmıştır. 2011 yılı baz alındığında bu artış eğilimi 2014 yılında %30, 2016 yılında %45 ve 2019 yılında %64 oranında gerçekleşmiştir.

Şekil 14: Fraport AG Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



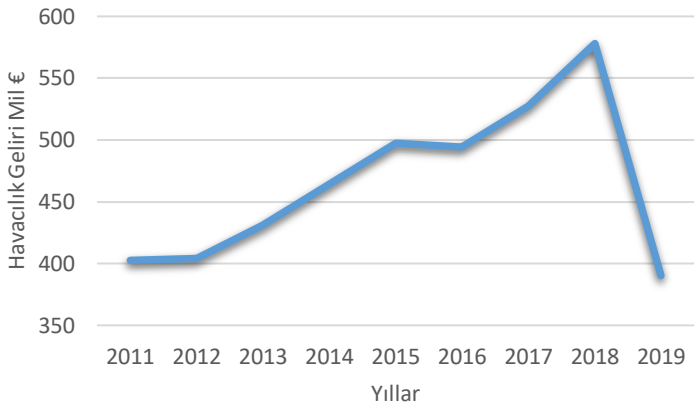
Şekil 14'den de görüldüğü gibi Fraport AG, 2016 yılında bir önceki yıla kıyasla yaşanan düşüş dışında düzenli olarak artırmıştır. Diğer havalimanı grupları ile karşılaştırıldığında Fraport AG 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerini artırmış olmasına rağmen en düşük artış eğilimini göstermiştir. 2011 yılı baz alındığında 2014 yılında havacılık gelirleri %8 artış göstermiş ve 2019 yılında bu oran %21'e yükselmiştir.

Şekil 15: Royal Schiphol Group Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



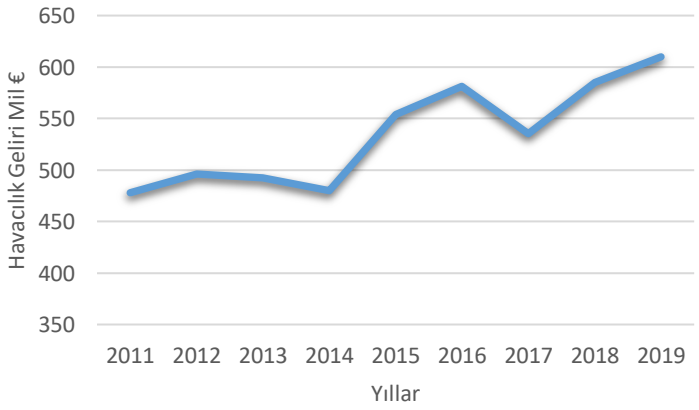
Şekil 15'ten de görülebileceği gibi, Royal Schiphol Group 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerini artırmıştır. Ancak grubun havacılık gelirlerinde Fraport AG'ye benzer şekilde çok büyük artışlar gerçekleşmemiştir. 2011 yılı baz alındığında 2015 yılında %15 ve 2019 yılında %32 artış eğilimi gözlenmiştir. 2016-2017 yıllarında grubun yolcu sayısı ve kargo miktarında artış olmasına rağmen, havacılık gelirlerinde havalimanı ücretlerinin düşürülmesinden kaynaklanan bir azalma gerçekleştiği görülmektedir.

Şekil 16: TAV Havalimanları Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



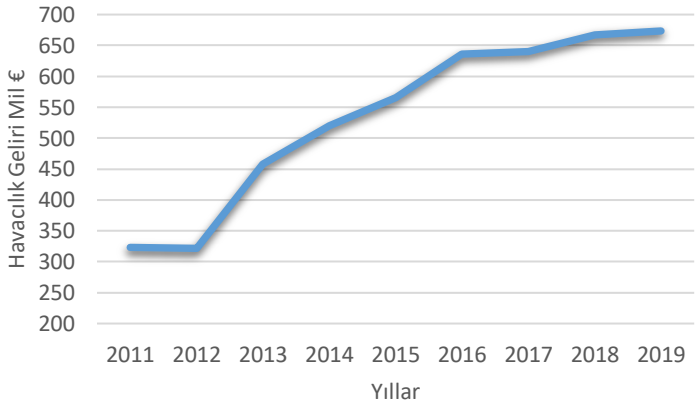
TAV Havalimanları'nın havacılık gelirleinin 2011-2019 yılları arasında yaşadığı değişim Şekil 16'da gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi grup, 2011-2018 yılları arasında havacılık gelirlerini düzenli olarak artırmış ancak 2019 yılında Atatürk Havalimanı'nın kapanmasından etkilenerek, grubun havacılık gelirlerinde yaklaşık %3 oranında bir düşüş yaşanmıştır. 2011 yılı baz alındığında TAV havalimanlarının havacılık gelirleri, 2014 yılında %15 oranında 2016 yılında %23 oranında ve 2018 yılında %44 oranında artış eğilimi göstermiştir.

Şekil 17: Flughafen Zurich AG Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Flughafen Zurich AG 'nin havacılık gelirlerinde 2011-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 17'de gösterilmektedir. 2011 yılı baz alındığında grubun havacılık gelirlerinde 2013 yılına kadar küçük artışlar yaşansa da 2014 yılında aynı seviyeye geri dönmüştür. Grubun havacılık gelirleri 2015 yılında %16'lık bir oranla tekrar artmaya başlamış ve bu oran 2019 yılında %28'e ulaşmıştır.

Şekil 18: Aeroporti di Roma Havacılık Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Aeroporti di Roma'nın en yüksek artış eğilimi Şekil 18'de gösterilmektedir. Grubun, 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerini düzenli olarak artırdığı görülmektedir. Grubun havacılık gelirleri, 2012 yılında herhangi bir değişim göstermese de 2013 yılında %42 oranında bir artış eğilimi görülmektedir. 2016 yılında %97 gibi yüksek bir orana çıkan artış eğilimi 2019 yılında %108'e ulaşmıştır.

3.4.3. Havalimanı Gruplarının Havacılık dışı Gelirlerinin Analizi

Çalışmanın bu kısmında, havalimanı gruplarının havacılık dışı gelir miktarlarında yaşanan değişimler trend analizi yöntemi ile incelenmiştir. Havalimanı gruplarının 2011-

2019 yılları arasında elde ettiği havacılık dışı gelir miktarları Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, 2011-2019 yılları arasında TAV dışındaki havalimanı gruplarının havacılık dışı gelirlerini artırdığı görülmektedir.

Tablo 6: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık dışı Gelir Miktarı

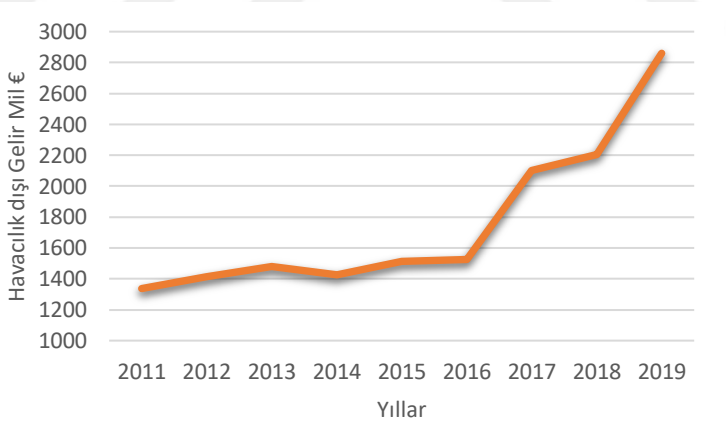
Yıl	ADP Mil €	AENA Mil €	FAG Mil €	RSG Mil €	TAV Mil €	FHZ Mil €	ADR Mil €
2011	1337	675,5	940,8	663	478,3	268,6	296,6
2012	1415	688,1	969,3	694	443	293	280,5
2013	1479	705,4	881,1	677	474	306,1	258,2
2014	1427	835,9	854,2	714	519	324,4	300,8
2015	1511	1119,6	998,5	674	582,2	363,1	391,8
2016	1524	1209,7	1045,6	688	610,1	367,7	550,5
2017	2102	1324,3	1338,8	722	604,2	354,2	377,6
2018	2206	1449,3	1798,1	724	603,1	442	378,2
2019	2860	1591	1971,7	743	373,7	505,9	455,7

Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında elde ettiği havacılık dışı gelirlerinin eğilim yüzdeleri Tablo 7'de gösterilmektedir. Havacılık dışı gelirlerini en yüksek oranda artıran şirketler %136 ile AENA ve %114 ile ADP iken en düşük artış %12 ile RSG'de gerçekleşmiş ve TAV'da ise %22 oranında bir düşüş gerçekleşmiştir.

Tablo 7: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasındaki Havacılık dışı Gelirlerinin Eğilim Yüzdeleri

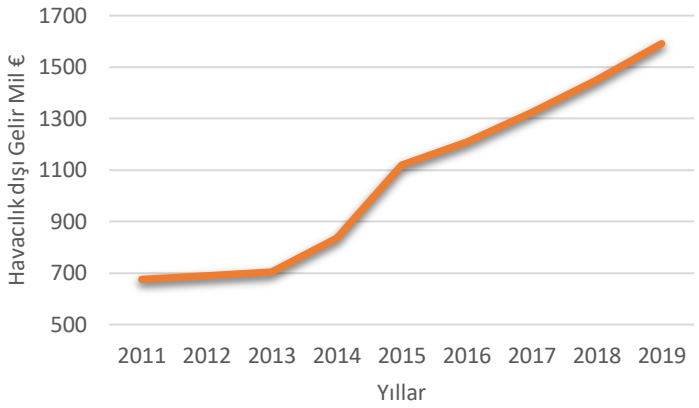
Yıl	ADP	AENA	FAG	RSG	TAV	FHZ	ADR
2011	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2012	105,8	101,9	103,0	104,7	92,6	109,1	94,6
2013	110,6	104,4	93,7	102,1	99,1	113,9	87,1
2014	106,7	123,7	90,8	107,7	108,5	120,7	101,4
2015	113,0	165,7	106,1	101,7	121,7	135,2	132,1
2016	114,0	179,1	111,1	103,8	127,6	136,9	185,6
2017	157,2	196,0	142,3	108,9	126,3	131,8	127,3
2018	165,0	214,6	191,1	109,2	126,1	164,5	127,5
2019	213,9	235,5	209,6	112,1	78,1	188,3	153,6

Şekil 19: Groupe ADP Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



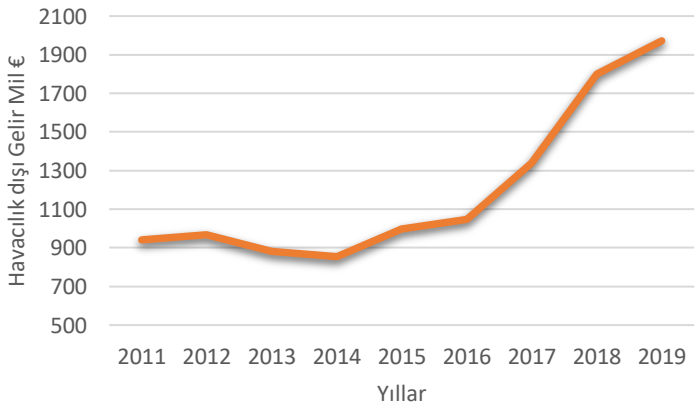
Groupe ADP'nin havacılık dışı gelirlerinin 2011-2019 yılları arasında yaşadığı değişim Şekil 19'da gösterilmektedir. 2011 yılı baz alındığında grubun havacılık dışı gelirlerinde 2016 yılına kadar en yüksek artış oranı %14 olmuştur, ancak 2017 yılı itibariyle bu oran ciddi artış göstererek 2017'de %57 olarak gerçekleştiği ve 2018 yılında %65 olan artış eğiliminin 2019 yılına bakıldığında %114'e ulaştığı görülmektedir.

Şekil 20: AENA Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



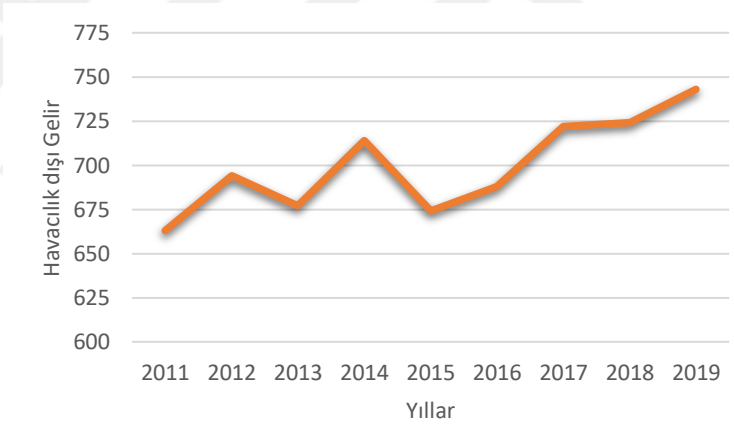
2011-2019 yılları arasında havacılık dışı gelir miktarı için en yüksek artış eğilimini gösteren havalimanı gruplarından biri AENA'dır. AENA'nın havacılık gelirlerinde 2011-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 20'de gösterilmektedir. Grubun havacılık gelirlerinde, 2011 yılı baz alındığında, 2014 yılında %24 oranında 2016 yılında ise %79 oranında artış gerçekleşmiş ve 2019 yılında en yüksek artış eğilimini göstererek bu oran %136'ya ulaşmıştır.

Şekil 21: Fraport AG Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Şekil 21'de de görülebileceği gibi Fraport AG 2011-2019 yılları arasında havacılık dışı gelirlerini 2014 yılına kadar gerçekleşen azalmaya rağmen artırmıştır. 2015 yılında %6 oranında gerçekleşen artış eğilimi 2017 yılında %42 oranında gerçekleşmiş ve 2019 yılında en yüksek artış eğilimini göstererek %110'a ulaşmıştır. 2015 yılında başlayan artış eğiliminin, Frankfurt havalimanında gerçekleşen yolcu sayısı ve kıtalararası yolcu trafiği artışı sayesinde perakende gelirlerinin artması ve grubun aynı yıl gerçekleştirdiği yeni iştiraklerle uluslararası faaliyet ve hizmetlerindeki gelir artışından kaynaklandığı görülmektedir.

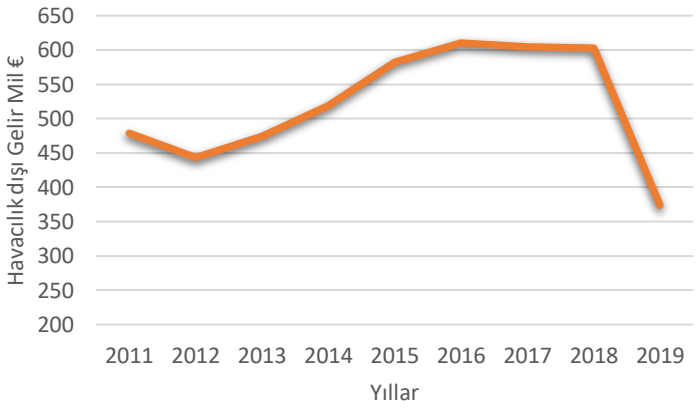
Şekil 22: Royal Schiphol Group Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Royal Schiphol Group'un 2011-2019 yılları arasında çok büyük değişimler göstermemesine rağmen havacılık dışı gelirlerini artırdığı Şekil 22'den de görülebilmektedir. 2011 yılı baz alındığında 2014 yılında %8 olarak gerçekleşen artış eğilimi 2015 yılında %2'ye gerilemiş ve 2019 yılında tekrar %12'ye yükselmiştir. 2015 yılında gerçekleşen düşüşün sebebi Amsterdam Schiphol Havalimanı'nda 10'dan fazla mağaza işleten SAR'ın (Schiphol Airport Retail) satışının perakende gelirlerinde azalmaya neden olması iken 2017 yılında gözlemlenen yüksek artış eğilimi yolcu sayısının artması ve Lounge 2'nin (yolcu salonu) yenilenmesinin tamamlanmasıyla

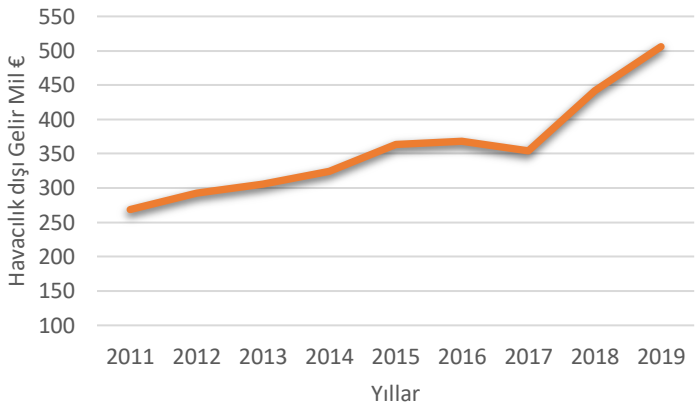
imtiyaz gelirlerinin ve yiyecek içecek hizmetlerinde giden yolcu başına harcamanın artışıyla gerçekleşmiştir.

Şekil 23: TAV Havalimanları Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



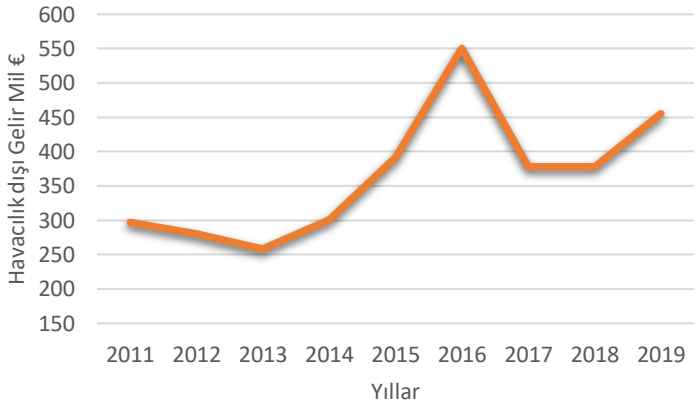
TAV Havalimanları'nın havacılık dışı gelirlerinin 2011-2019 yılları arasında yaşadığı değişim Şekil 23'te gösterilmektedir. Şekilden de görülebileceği gibi, 2011 yılı baz alındığında, TAV havalimanları'nın havacılık dışı gelirlerinde 2014 yılına kadar bir azalma eğilimi gözlenmiş ancak 2014 yılında gerçekleşen %9 artış eğilimi 2016 yılına kadar devam etmiş ve %28 oranına ulaşmıştır. 2019 yılında ise Atatürk Havalimanı'nın kapanmasının etkisiyle %22 oranında bir düşüş meydana gelmiştir.

Şekil 24: Flughafen Zurich AG Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Şekil 24'den de görülebileceği gibi, 2011-2019 yılları arasında Flughafen Zurich AG havacılık dışı gelirlerini istikrarlı bir şekilde artırmıştır. Grubun havacılık dışı gelirlerinde, 2011 yılı baz alındığında 2014 yılında %21 oranında ve 2017 yılında %32 oranında gerçekleşen artış eğilimi 2019 yılında %88'e ulaşmıştır.

Şekil 25: Aeroporti di Roma Havacılık dışı Gelirlerinin 2011-2019 Yılları Arasındaki Değişimi



Aeroporti di Roma'nın havacılık dışı gelirlerinde 2011-2019 yılları arasında yaşanan değişim Şekil 25'te gösterilmektedir. 2011 yılı baz alındığında, grubun havacılık dışı gelirlerinde 2013 yılında %13 oranında azalma gerçekleşirken, 2016 yılına kadar artış gerçekleşmiş ve 2016 yılında %87 ile en yüksek artış eğilimi görülmüştür. Grubun havacılık dışı gelirlerinde, 2017 itibariyle azalma başlarken 2018-2019 yılları arasında tekrar artış eğilimi görülmüştür ve 2011 yılı baz alındığında 2019 yılında %54 oranında artış gerçekleşmiştir.

3.5. DİKEY ANALİZ

Yüzde yöntemi olarak da adlandırılan dikey analiz, analize tabi tutulacak mali tablodaki tutarlardan biri 100 olarak kabul edilerek diğer tutarların bu bütün içindeki paylarının bulunması yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Akt: Omağ, 2014, s:69). Aşagıdaki formül yoluyla hesaplanabilmektedir.

Dikey Yüzde = (İlgili Kalem Verisi Grup / Toplamı Alınan Kalem Verisi) x 100

Formülde belirtildiği şekilde hesaplanan yüzdelik tutarlar, işletmenin diğer dönemleriyle, diğer işletmelerle veya sektör ortalaması ile karşılaştırılarak yorumlanabilmektedir (Akt: Karadeniz vd. 2017, s:111). Dikey analiz yöntemi ile tek bir döneme ait mali tablolar analiz edilebileceği gibi birden fazla dönemin mali tabloları da analiz edilebilmektedir (Akarçay, 2001, S:118).

3.5.1. Havalimanı Gruplarının Toplam Gelirlerinin Dikey Analizi

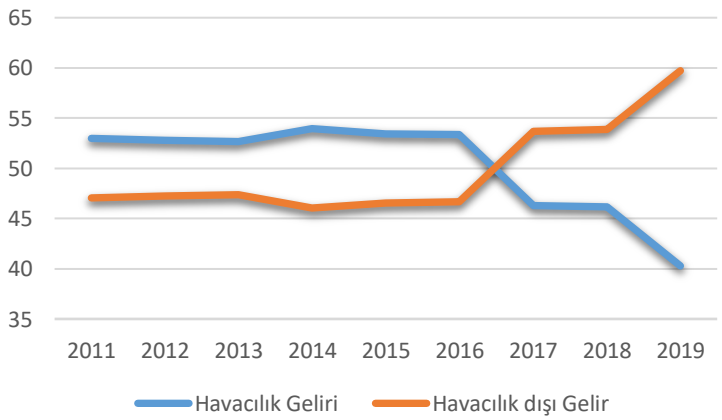
Çalışma kapsamında, 2011-2019 yılları arasında Havalimanı Gruplarının toplam gelirleri içinde havacılık geliri ve havacılık dışı gelirleri dikey analiz yöntemiyle ayrı ayrı hesaplanarak yüzdelerin belirtilen zaman aralığındaki değişimi incelenmiştir. Havalimanı

gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki havacılık geliri ve havacılık dışı gelir dağılım yüzdeleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Havalimanı Gruplarının 2011-2019
Yılları Arasında Havacılık Geliri ve Havacılık dışı Gelir Dağılım Yüzdeleri

Grup Şirketler	ADP		AENA		FAG		RSG		TAV		FHZ		ADR	
Yıl	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG
2011	52,96	47,04	71,92	28,08	60,32	39,68	52,54	47,46	45,72	54,28	64,02	35,98	52,16	47,84
2012	52,77	47,23	73,52	26,48	60,31	39,69	52,69	47,31	47,70	52,30	62,86	37,14	53,42	46,58
2013	52,66	47,34	75,48	24,52	62,91	37,09	53,95	46,05	47,62	52,38	61,68	38,32	63,94	36,06
2014	53,95	46,05	72,84	27,16	64,33	35,67	54,02	45,98	47,20	52,80	59,68	40,32	63,35	36,65
2015	53,45	46,55	67,57	32,43	61,58	38,42	55,60	44,40	46,06	53,94	60,40	39,60	59,07	40,93
2016	53,35	46,65	67,41	32,59	59,57	40,43	54,44	45,56	44,75	55,25	61,26	38,74	53,59	46,41
2017	46,31	53,69	66,58	33,42	54,38	45,62	53,06	46,94	46,61	53,39	60,19	39,81	62,95	37,12
2018	46,14	53,86	65,52	34,48	48,31	51,69	54,66	45,34	48,94	51,06	56,96	43,04	63,82	36,18
2019	40,28	59,72	64,13	35,87	46,79	53,21	56,60	43,40	51,08	48,92	54,66	45,34	59,64	40,36

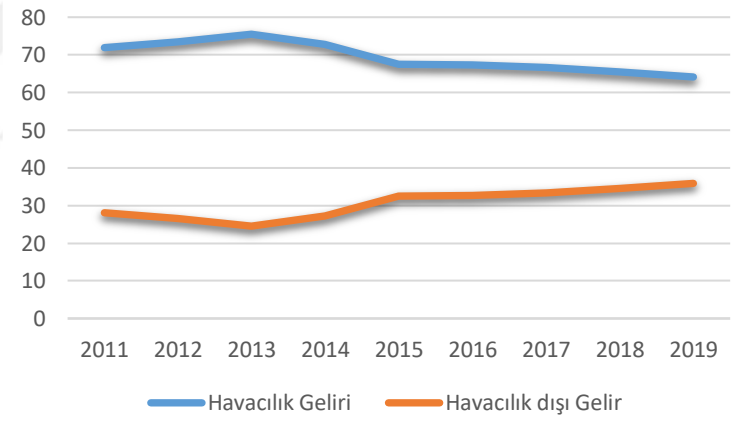
Şekil 26: Groupe ADP Gelir Dağılımı



Groupe ADP'nin 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 26'da gösterilmektedir. 2011 yılında Groupe ADP'nin toplam gelir miktarı içinde havacılık

gelirlerinin payı %53 iken havacılık dışı gelirlerin payının %47 olduğu görülmektedir. 2016 yılına kadar bu oran korunur iken 2014 yılında havacılık gelirlerinin payı en yüksek noktaya, %54'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %46'ya düşmüştür. 2017 yılı itibariyle havacılık dışı gelirler toplam gelir içindeki payını artırmış ve havacılık gelirlerinin payı %46'ya geriler iken havacılık dışı gelirlerin payı %54'e yükselmiş ve 2019 yılında havacılık dışı gelirlerin payı %60'a çıkarken havacılık gelirlerinin payı %40'a gerilemiştir. 2011 yılı baz alındığında havacılık dışı gelirler toplam gelir içindeki payını yaklaşık %13 oranında artırarak havacılık gelirlerinden daha yüksek paya sahip hale gelmiştir.

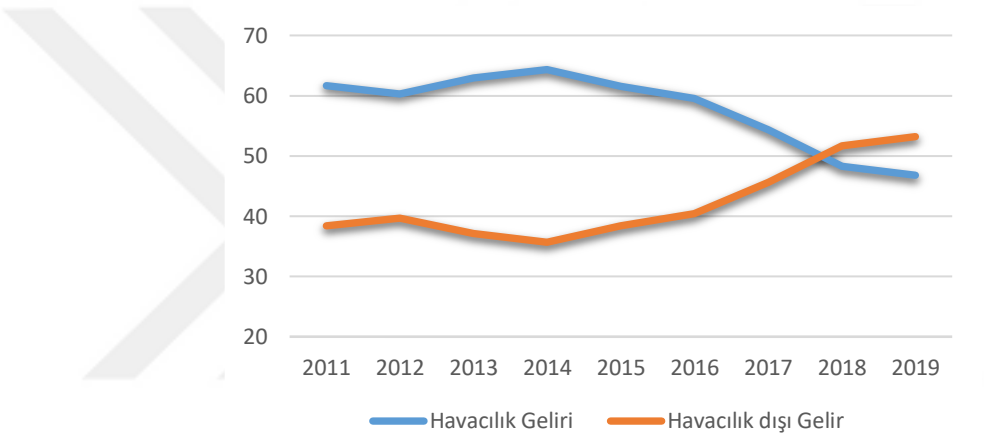
Şekil 27: AENA Gelir Dağılımı



Şekil 27'den de görülebileceği gibi, 2011 yılında AENA'nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirinin payı %72 iken havacılık dışı gelirin payı %28 olarak görülmektedir. 2011-2013 yılları arasında havacılık gelirlerinin toplam gelir içindeki payı artarken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermektedir. 2013 yılında havacılık gelirleri payını %75'e çıkartırken havacılık dışı gelirlerin payı %25'e düşmüştür. 2014 yılından itibaren havacılık gelirlerinin payında başlayan düşüş ile birlikte havacılık dışı gelirlerin payında artış gözlenmeye başlamıştır. 2015 yılında havacılık gelirlerinin payı %68'e düşerken havacılık dışı gelirlerin payı %32'ye yükselmiştir. 2019

yılına bakıldığında ise havacılık dışı gelirlerin istikrarlı artışının devam ettiği gözlenerek, havacılık gelirlerinin payının %64 ve havacılık dışı gelirlerin payının %36 olduğu görülmektedir. Toplam gelir içinde 2019 yılında halen havacılık gelirlerinin payının çok daha yüksek olmasına karşın, havacılık dışı gelir miktarı 2011 yılı baz alındığında payını %8 oranında artırmıştır.

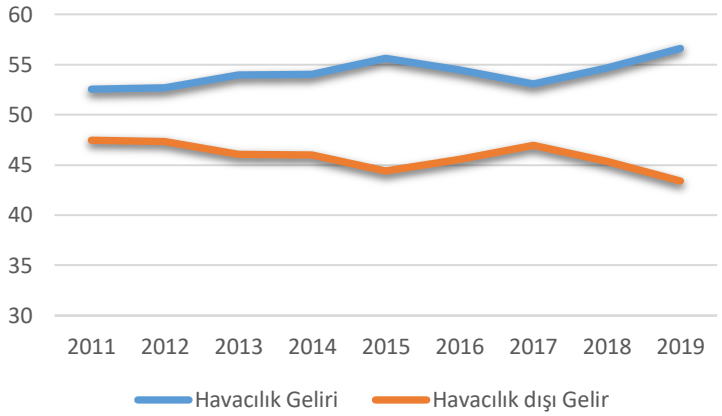
Şekil 28: Fraport AG Gelir Dağılımı



Fraport AG'nin 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 28'de gösterilmektedir. 2011 yılında Fraport AG'nin toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %60 iken havacılık dışı gelirlerin payının %40 olduğu görülmektedir. 2014 yılına kadar havacılık gelirlerinin payı artış göstermiş ve 2014'te en yüksek seviyeye, %64'e yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya gerilemiştir. 2015 yılı itibariyle havacılık gelirlerinin payında azalma eğilimi gözlenmiş 2016 yılında havacılık gelirlerinin payı tekrar %60'a gerilerken havacılık dışı gelirlerin payı %40 olarak görülmüştür. 2019 yılında havacılık dışı gelirlerin payını artırma eğilimi göstermesi ile birlikte havacılık gelirlerinin payı %47'e gerilerken havacılık dışı gelirlerin payı %53'e ulaşmıştır. 2011 yılı baz alındığında, 2019 yılında havacılık dışı gelirlerin payını yaklaşık

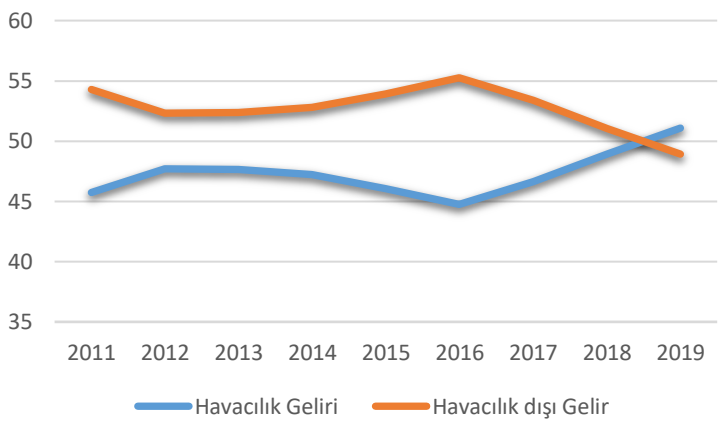
%13 oranında artırarak toplam gelir içinde havacılık gelirlerinden daha fazla paya sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 29: Royal Schiphol Group Gelir Dağılımı



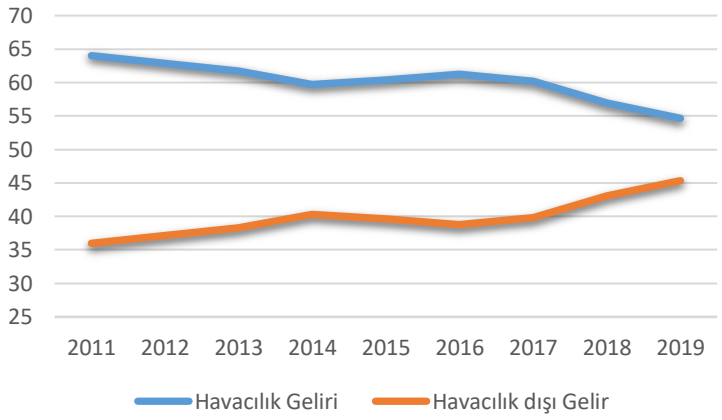
Şekil 29'dan da görülebileceği gibi, Royal Schiphol Group'un 2011 yılındaki toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %53 iken havacılık dışı gelirlerin payı %47 olarak görülmektedir. 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinin payı artış eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermiştir. 2015 yılında, havacılık gelirlerinin payı %56'ya ulaşırken havacılık dışı gelirlerin payı %44'e gerilemiştir. 2017 yılında havacılık gelirlerinin payı %53'e gerilemiş havacılık dışı gelirlerin payı %47'ye yükselmiş ancak 2019 yılında havacılık gelirlerinin payı %57'ye yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı tekrar %47'ye gerilemiştir. 2011 yılı baz alındığında, 2019 yılında havacılık gelirleri toplam gelir içindeki yüksek payını koruyarak aynı oranda kalmıştır.

Şekil 30: TAV Havalimanları Gelir Dağılımı



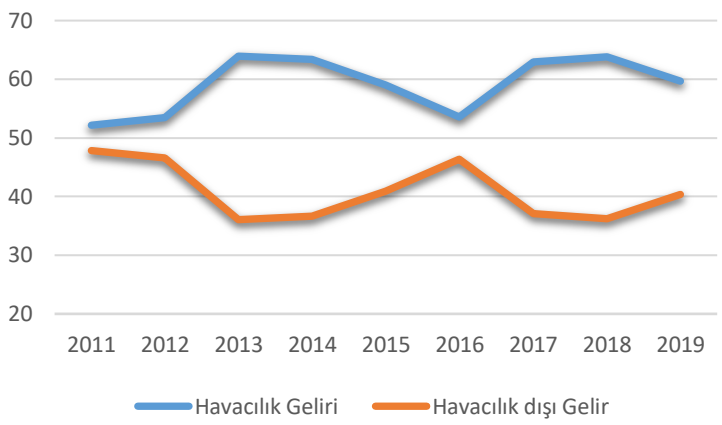
TAV Havalimanlarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 30'da gösterilmektedir. 2011 yılında TAV Havalimanları'nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %46 iken havacılık dışı gelirlerin payının %54 olduğu görülmektedir. 2015 yılına kadar havacılık gelirlerinin payında artış gözlemlenmiş 2013 yılında %48'e ulaşarak havacılık dışı gelirlerin payı %52'ye gerilemiştir. 2013 yılından sonra bir süre havacılık gelirlerinin payı düşerken havacılık dışı gelirlerin payı yükselmiştir. 2018 yılında ise, havacılık gelirlerinin payı tekrar %49'a yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %51 olmuştur. Bununla birlikte 2019 yılında havacılık gelirlerinin payı %51'e yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %49'a gerilemiştir. 2011 yılı baz alındığında, 2019 yılında havacılık gelirleri toplam gelir içindeki payını %5 oranında artırarak toplam gelir içinde daha fazla paya sahip olmuştur.

Şekil 31: Flughafen Zurich AG Gelir Dağılımı



Şekil 31'den de görülebileceği gibi Flughafen Zurich AG'nin 2011 yılındaki toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %64 iken havacılık dışı gelirlerin payının %36 olduğu görülmektedir. 2014 yılına kadar havacılık gelirlerinin payında azalma eğilimi gözlenirken havacılık dışı gelirlerin payında artış gözlenmiştir. Havacılık gelirlerinin payı 2014 yılında %60'a gerilerken, havacılık dışı gelirlerin payı %40'a yükselmiştir. 2016 yılı itibariyle havacılık gelirlerinin payı küçük bir artışla %61 olarak gözlenirken havacılık dışı gelirlerin payı %39 olarak gözlenmiştir. 2019 yılında ise, havacılık gelirlerinin payı %55'e gerilemiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %45'e yükselmiştir. 2011 yılı baz alındığında 2019 yılında, havacılık gelirlerinin toplam gelir içindeki payı daha yüksek olsa da havacılık dışı gelirleri payını %9 oranında artırmıştır.

Şekil 32: Aeroporti di Roma Gelir Dağılımı



Aeroporti di Roma'nın 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 32'de gösterilmektedir. 2011 yılında Aeroporti di Roma'nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %52 iken havacılık dışı gelirlerinin payının %48 olduğu görülmektedir. 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinin payı artış eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermiştir. 2013 yılında havacılık gelirlerinin payı artarak %64'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya düşmüştür. 2016 yılında havacılık gelirlerinin payı azalarak tekrar %54'e düşmüş ve havacılık dışı gelirlerin payı artarak %46'ya yükselmiştir. 2018 yılında havacılık gelirlerinin payı tekrar artış göstermiş ve %64'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya düşümüştür. Ancak 2019 yılına bakıldığında havacılık gelirleri azalma eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı tekrar artış göstererek %40'a yükselmiştir. 2011 yılı baz alındığında 2019 yılında havacılık gelirlerinin toplam gelir içindeki payı %8 oranında artarken havacılık dışı gelirlerin payı aynı oranda azalmıştır.

SONUÇ

Çalışmada, öncelikle havalimanı kavramının ve havalimanı işletmeciliğinin yaşadığı dönüşüm incelenmiş ve söz konusu dönüşüm sonucunda ortaya çıkan ticari havalimanının özellikleri açıklanmıştır. Ardından, 2019 yılı yolcu verilerine göre en yüksek trafik hacmine sahip Avrupa merkezli yedi havalimanı grubunun finansal verilerine dayanarak toplam gelirleri, havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirleri trend analizi ve dikey analiz yöntemleri ile ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışma kapsamında, seçilen yedi havalimanı grubunun 2011-2019 dönemi finansal verileri incelenmiş ve gelirler yapılarının yıllara göre değişiminin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında havalimanlarının gelir yapısı ile ilgili olarak yapılan analizler sonucunda, incelenen 7 havalimanı grubundan TAV Havalimanları dışında hepsinin 2011-2019 yılları arasında toplam gelirlerini, havacılık gelirlerini ve havacılık dışı gelirlerini artırdığı görülmüştür. Toplam gelirlerde yaşanan artışlar, Groupe ADP'de %69, AENA'da %84, Fraport AG'de %56, Royal Schiphol Group'da %23, Flughafen Zurich AG'de %50, Aeroporti di Roma'da %82 olarak gerçekleşirken TAV Havalimanlarının toplam gelir miktarında %13 oranında azalma meydana gelmiştir.TAV Havalimanları'nın toplam gelirlerinde 2018 yılına kadar düzenli artış gözlemlenirken 2019 yılındaki azalmanın en büyük sebebi, grubun faaliyetlerinin büyük bir kısmını gerçekleştirildiği İstanbul Atatürk Havalimanı'nın kapanması olarak değerlendirilmiştir.

Havalimanı gruplarının havacılık gelirlerinde yaşanan değişimlere bakıldığında artış oranları, Groupe ADP'de %28, AENA'da %64, Fraport AG'de %21, Royal Schiphol Group'da %32, Flughafen Zurich AG'de %28, Aeroporti di Roma'da %108 oranında gerçekleşirken, TAV Havalimanları'nın havacılık gelirlerinde %3 oranında azalma meydana gelmiştir. Havalimanı gruplarının havacılık dışı gelirlerinde yaşanan değişime bakıldığında ise artış oranları, Groupe ADP'de %114, AENA'da %136, Fraport AG'de %110, Royal Schiphol Group'da %12, Flughafen Zurich AG'de %88, Aeroporti di Roma'da %54 oranında gerçekleşirken, TAV Havalimanları'nın havacılık dışı gelirlerinde %22 oranında azalma meydana gelmiştir.

Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımlarının değişimlerine bakıldığında yedi havalimanından dördünün (ADP %13, AENA %8, FAG %13, FHZ %9) toplam gelirleri içinde havacılık gelirlerinin payı azalırken havacılık dışı gelirlerinin payı artış göstermiştir. Diğer üç havalimanı grubunun (RSG %4, TAV %5, ADR %8) 2011-2019 yılları arasında toplam gelirleri içinde havacılık gelirlerinin payı artarken havacılık dışı gelirlerinin payında azalma gerçekleşmiştir. 2019 yılında havalimanı gruplarının toplam gelirleri içinde havacılık dışı gelirlerinin payı, Groupe ADP'de %60, AENA'da %36, Fraport AG'de %53, Royal Schiphol Group'da %43, TAV Havalimanları'nda %49 Flughafen Zurich AG'de %45 ve Aeroporti di Roma'da %40 olarak gözlenmiştir. Havacılık dışı gelirlerin en düşük yüzdesi %36 ile AENA'da görülse de genel olarak değerlendirildiğinde havalimanı gruplarının toplam gelirleri içindeki payının %50'ye yakın veya üstünde olduğu görülmektedir. Havacılık dışı gelirlerin yüzdesi AENA'da düşük kalmış görünse de havacılık dışı gelirlerde en yüksek artış eğilimi AENA'da gözlendiği için grubun havacılık dışı gelirlerini artırmaya devam edeceği ön görülmektedir. AENA'da gelişimin geride kalmasının en büyük sebebi grubun 2015 yılında özelleştirilmiş olması olarak değerlendirilmektedir.

Havalimanı işletmeciliği ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için çalışma alanı oldukça geniştir. Pazarlama alanında çalışmak isteyen araştırmacılar havalimanı ürün ve hizmetlerinin daha fazla nasıl geliştirilebileceği ile ilgili veya havalimanlarının genişleyen müşteri çevresini daha iyi tanıyabilmeleri için müşteri davranışları ile ilgili araştırma yapabilirler. Yönetim alanında çalışmak isteyen araştırmacılar ise, havalimanlarının havacılık dışı gelirlerini etkileyen faktörleri inceleyerek nasıl artırabileceklerini inceleyebilir veya havalimanları için yeni stratejik yönetim seçenekleri araştırabilirler.

KAYNAKÇA

Adler, Nicole, Vanessa Liebert (2014). "Joint impact of competition, ownership form and economic regulation on airport performance and pricing". Transportation Research Part A, 64, 92-109.

AENA Group (2011). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/291/681/Report%202011%20Corporate%20Responsibility.pdf /

AENA Group (2012). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/336/387/AENA%20MEMORIA%20RC%202013%20ING%20web.pdf /

AENA Group (2013). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/231/563/2013%20CR%20REPORT_EN.pdf

AENA Group (2014). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/500/494/AENA_Corporate_Responsibility_2014.pdf

AENA Group (2015). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/827/497/Memoria_FINAL_GB_05.pdf

AENA Group (2016). http://www.aena.es/csee/ccurl/194/443/AENA-Informe-2016_EN,0.pdf / Erişim Tarihi: 17.03.2020.

AENA Group (2017). Erişim Tarihi: 17.03.2020. http://www.aena.es/csee/ccurl/608/134/Memoria_2017_EN2_gri.pdf

AENA Group (2018). http://www.aena.es/csee/ccurl/281/638/Informe-RC3-2018-EN.pdf / Erişim Tarihi: Erişim Tarihi: 17.03.2020.

AENA Group (2019). Erişim Tarihi: 17.03.2020 http://www.aena.es/csee/ccurl/164/377/Libro_ENG_interactivo_v4_VF.pdf

Aeroport de Paris Group (2011). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/relations-investisseurs/information-financi%C3%A8re/rapports-annuels/ddr-2011-_-vdef-_-gb.pdf?sfvrsn=f0f519bd_2 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2012). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/relations-investisseurs/information-financi%C3%A8re/rapports-annuels/ddr-2012-_-vdef-_-gb.pdf?sfvrsn=f1f519bd_2 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2013). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/relations-investisseurs/information-financi%C3%A8re/rapports-annuels/ddr-2013-_-vdef-_-gb.pdf?sfvrsn=fef519bd_2. Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2014). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/information-r%C3%A9glement%C3%A9e-amf/documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence/2014/en-aeroports-de-paris-2014-registration-document.pdf?sfvrsn=6125ebbd_0 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2015). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/information-r%C3%A9glement%C3%A9e-amf/documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence/2015/en-groupe-adp-2015-registration-document.pdf?sfvrsn=7225ebbd_0 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2016). http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/EN/ADP/2016registrationdocument/#/ / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2017). https://labrador.cld.bz/ADP-REGISTRATION-DOCUMENT-2017 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2018). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/information-r%C3%A9glement%C3%A9e-amf/documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence/2018/ddr-2018-va-vdef.pdf?sfvrsn=b4f7f8bd_6 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroport de Paris Group (2019). https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/relations-investisseurs/information-financi%C3%A8re/r%C3%A9sultats-et-chiffre-d'affaires/2019/adp-2019-full-year-results-financial-release.pdf?sfvrsn=fad0c7bd_2 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroporti di Roma (2011). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/13348600/AnnualReportADR2011.pdf/e707bb72-6fde-4731-beb6-29d0bfd84aee

Aeroporti di Roma (2012). Erişim Tarihi: 27.03.2020. https://www.adr.it/c/document_library/get_file?uuid=63743c51-da42-4fe8-a213-6a0157b912a5&groupId=17615

Aeroporti di Roma (2013). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/13987811/ADR_RFA_2013_ENG.pdf/9625ca94-2e06-4bef-925e-42339a4aa51b

Aeroporti di Roma (2014). Erişim Tarihi: 27.03.2020. https://www.adr.it/documents/17615/5960504/ADR_RFA_2014_Eng.pdf/830f2a32-3002-4597-96b2-c5f937563b0b

Aeroporti di Roma (2015). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/0/RFA_2015_ENG+def.pdf/adef08cb-b94f-4268-93f6-474b7c1cecbd

Aeroporti di Roma (2016). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/11562585/ADR+RFA+2016+ENG+DEF.pdf/d52b823c-0bb3-4fa6-852d-b5a5995abf1b

Aeroporti di Roma (2017). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/13348669/Annual_Report_2017_ENG.pdf/bcbb964b-b5e4-4557-84c7-f78c837783a5

Aeroporti di Roma (2018). Erişim Tarihi: 27.03.2020. http://www.adr.it/documents/17615/14928122/ADR_RFA+2018_eng.pdf/c7ab4451-c1d3-44a4-a6a0-5556c8f5b60a

Aeroporti di Roma (2019). Erişim Tarihi: 12.05.2020 http://www.adr.it/documents/17615/17497931/RFA+ADR+2019+-+ENG.pdf/b66b0e89-9f69-4b0e-95ee-7620da30d4f7

Airports Council International (2007). Understanding Airports Business. http://www.aci.aero/Media/aci/file/Position%20Briefs/Understanding%20the%20airport%20business%202007.pdf / Erişim Tarihi: 30.12.2019

Akarçay, Ayça (2001). Vakıflarda Mali Tablolar Analizi ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Appold, Stephen J., John D. Kasarda (2013). "The Airport City Phenomenon: Evidence from Large US Airports". Urban Studies, 50 (6), 1239–1259.

Ashford, Norman J., H. P. Martin Stanton, Clifton A. Moore vd. (2013). Airport Operations Third Edition. USA: The McGrawHill Companies, Inc.

ATAG, (2018). The 2018 edition of the full global Aviation: Benefits Beyond Borders report. https://www.atag.org/our-publications/latest-publications.html / 27.05.2020

Augustyniak, Wojciech (2010). "Privatization of Airports as a Way for Air Infrastructure Development". Journal of International Studies, 3 (1), 36-44.

Akça, Meltem (2020). "Havalimanı Şehri Modeli". International Journal of Management and Administration, 4 (7), 178-188.

Avcu, Murat Serhat (2016). Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Battal, Ünal (2006). "Bir Kamu Yatırımı Olarak Havaalanı Mülkiyet Yapısı ve Finansman Kaynakları". Amme İdaresi Dergisi, 39 (3), 95-118.

Battal, Ünal, Mahmut Bakır (2017). "The Current Situation and Change in Airport Revenues: Research on The Europe's Five Busiest Airports". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7 (7), 287-303.

Barret, Sean D. (2000). "Airport competition in the deregulated European aviation market". Journal of Air Transport Management, 6, 13-27.

Bel, Germà, Xavier Fageda (2009). "Privatization, regulation and airport pricing: an empirical analysis for Europe". Journal of Regulatory Economics, 37, 142-161.

Belobaba, Peter, Amedeo Odoni, Cynthia Barnhart (2009). The Global Airline Industry. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.

Bush, Harry (2010). "The development of competition in the UK airport market". Henry Stewart Publications, 4 (2), 114-124.

Cidell, Julie (2006). "Air Transportation, Airports, and the Discourses and Practices of Globalization". 27 (7), 651-663.

Dalak, Selda, Fatih Günay, Mehmet Beyazgül vd. (2018). "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketlerinde Finansal Analiz Tekniklerinin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma". İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 6 (2), 1-14.

De Neufville, Richard (2003). "Low-Cost Airports for Low-Cost Airlines: Flexible Design to Manage the Risks". Transportation Planning and Technology, 31 (1), 35-68.

De Neufville, Richard, Amedeo Odoni, Peter Belobaba vd. (2013). Airport Systems Planning, Design, and Management Second Edition. USA: The McGraw-Hill Education LLC.

Doganis, Rigas (2005). The Airport Business. New York: Routledge.

Durmaz, Yakup, Ahmet İlhan (2015). "Growth Strategies in Busınesses and A Theoretical Approach". International Journal of Business and Management, 10 (4), 210-214.

Flughafen Zurich Airport Group (2011-2016). https://www.zurich-airport.com/the-company/investor-relations-en/financial-results-reports/annual-report-and-interim-report-archive / Erişim Tarihi: 25.03.2020.

Flughafen Zurich Airport Group (2017). https://report.flughafen-zuerich.ch/2017/ar/en/#_ga=2.70442896.1259743160.1591878927-1989900176.1585187895 / Erişim Tarihi: 25.03.2020.

Flughafen Zurich Airport Group (2018). https://report.flughafen-zuerich.ch/2018/ar/en/#_ga=2.70442896.1259743160.1591878927-1989900176.1585187895 / Erişim Tarihi: 25.03.2020.

Flughafen Zurich Airport Group (2019). https://report.flughafen-zuerich.ch/2019/ar/en/#_ga=2.11105460.1259743160.1591878927-1989900176.1585187895 / Erişim Tarihi: 25.03.2020.

Forsyth, Peter, David Gillen, Jürgen Müller vd. (2010(a)). Airport Competition: The European Experience. England: Ashgate Publishing Limited.

Forsyth, Peter, Hans-Martin Niemeier, Hartmut Wolf (2010(b)). "Airport alliances and mergers - Structural change in the airport industry?". Journal of Air Transport Management, 17, 49-56.

Francis, Graham, Ian Humphreys, Stephen Ison (2004). "Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodeling of the airport–airline relationship". Tourism Management 25, 507–514.

Frank, Laurence (2011). "Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories". Research in Transportation Business & Management, 1, 25-35.

Fraport AG (2011). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2011.pdf

Fraport AG (2012). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2012.pdf

Fraport AG (2013). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2013.pdf

Fraport AG (2014). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2014.pdf

Fraport AG (2015). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2015.pdf

Fraport AG (2016). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2016.pdf

Fraport AG (2017). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2017.pdf

Fraport AG (2018). Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2018.pdf

Fraport AG (2019). Erişim Tarihi: 26.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/OTC_FPRUY_2019.pdf

Freathy, Paul, Frank O'Connell (1998). European Airport Retailing Growth Strategies for the New Millennium. London: Macmillan Press Ltd.

Gillen, David (2011). "The evolution of airport ownership and governance". Journal of Air Transport Management, 17, 3-13.

Graham, Anne (2004). "Airport Strategies to Gain Competitive Advantage. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.1436&rep=rep1&type=pdf / Erişim Tarihi: 03.03.2020

Graham, Anne (2011). "The objectives and outcomes of airport privatization". Research in Transportation Business & Management, 1, 3-14.

Graham, Anne, Peter Morrell (2017). Airport Finance and Investment in the Global Economy. New York: Routledge.

Graham, Anne (2018). Managing Airports: An international perspective Fifth edition. New York: Routledge.

Güller, Mathis, Michael Güller (2001). From Airport to Airport City. Airport Regions Conference: Barcelona.

Güzel, Oktay (2014). Havalimanı İşletmeciliğinde Mülkiyet ve Yönetim; Dünyadan Örnekler, Türkiye'deki Mevcut Durum ve Öneriler. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Halpern, Nigel, Anne Graham (2013). Airport Marketing. ABD: Routledge.

Halpern, Nigel, Anne Graham (2018). The Routledge Companion to Air Transport Management. New York: Routledge.

Humphreys, Ian (1999). "Privatisation and commercialization Changes in UK airport ownership patterns". Journal of Transport Geography, 7, 121-134.

International Civil Aviation Organization (2013). Airport Economics Manual. Montreal: ICAO Publications, Third Edition.

International Civil Aviation Organization (2018). Annex 14, Aerodromes, Aerodrome Design and Operations. Montreal: ICAO Publications, Volume I, 8th Edition.

Ion, Dan Cristian (2011). "Impact of Globalization on Airport Industry". International Conference of Scientific Paper AFASES, 66-71.

Işıldak, Barış, Mustafa Zihni Tunca (2018). "Havalimanı Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1), 241-255.

Jarach, David (2001). “The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm”. Journal of Air Transport Management, 7, 119-125.

Jarach, David (2005). Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Milennium Environment. USA: Ashgate Publishing.

Jimenez, Edgar, João Claro, Jorge Pinho de Sousa (2014). “The airport business in a competitive environment”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 111, 947-954.

Kasarda, John (2001). “From Airport City to Aerotropolis”. Airport World, Volume 6-Issue 4, 42-45.

Kasarda, John (2011). Aerotropolis: The Way We’ll Live Next? Atlantis Magazine by Polis, Platform for Urbanism. Urban Economy, 12-14.

Kasarda, John. (2013). Airport cities: The Evolution. Airport World Magazine, 24-27.

Kasarda, John (2015). Aerotropolis: Airports as the New City Center. Innovations 2 Solutions, 17-22.

Kasarda, John (2019). The Zhengzhou Airport Economy Zone: A Remarkable Aerotropolis. http://aerotropolis.com/airportcity/index.php/publications/ Erişim Tarihi: 09.03.2020

Karadeniz, Erdinç, Mehmet Beyazgül, Selda Dalak vd. (2017). “Türk Turizm Sektörünün Finansal Performansının Dikey Analiz Yöntemiyle İncelenmesi: BİST Turizm Şirketleri ve TCMB Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma”. Sosyaekonomi, 25 (32), 105-119.

Kazda, Antonin, Robert E. Caves (2015). Airport Design and Operation Third Edition. USA: Emerald Group Publishing Limited.

Kiracı, Kasım, Ünal Battal, Selçuk Kayhan (2014). “Havaalanı Gruplarının Analizi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin (DHMİ) Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(27), 121-140.

Kiracı, Kasım, İbrahim Karaaslan (2015). “Seçilmiş Havayolu İşletmelerine Yönelik Trend Analizi Uygulaması”. 1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi (ICEB'15), Gostivar / Makedonya, 545-555.

Kongar, Emre, (2001). Küresel Terör ve Türkiye. 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul

Kotler, Philip (2002). Marketing Management, Millenium Edition. USA: Pearson Custom Publishing.

Kotler, Philip, Kevin Lane Keller (2009). A Framework for Marketing Management Integrated with Pharmasim Fourth Edition. USA: Pearson Prentice Hall.

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

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

Kuyucak, Ferhan, Tuba Gökmen, Ergün Kaya (2008). "Privatization to Globalization: Emerging Trends in Airport Management – TAV Airports Case Study". 12th Air Transport Research Society (ATRS) World Conference.

Kuyucak Şengür, Ferhan (2017). "Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13 (4), 751-766.

Kuyucak Şengür, Ferhan (2018). 21. Yüzyılda Havaalanı İşletmeciliği. Türkiye: Nisan Kitabevi.

Omağ, Aclan (2014). "Yüzde yöntemi ile analiz ve gıda sektörüne yönelik bir uygulama". Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 6, 65-82.

Oum, Tae H., Nicole Adler, Chunyan Yu (2005). "Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports". Journal of Air Transport Management, 12, 109-121.

Oum, Tae H., Jia Yan, Chunyan Yu (2008). "Ownership forms matter for airport efficiency: A stochastic frontier investigation of worldwide airports". Journal of Urban Economics, 64, 422-435.

Öncer, Ayla Z. (2012). "İşletmelerin Büyüme Stratejisini Belirlemede Doğrusal Programlama Yaklaşımı", Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 33(2), 405-420.

Özari, Çiğdem, Esra Demir Erol (2019), "Trend Analizi ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemleriyle Finansal Performans Analizi". Research Studies Anatolia Journal, 2 (5), 230-246.

Özenen, Cem Galip (2003). Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye için Öneriler. DPT Uzmanlık Tezi. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.

Royal Schiphol Group (2011- 2016). https://www.schiphol.nl/en/schiphol-group/page/annual-reports/ Erişim Tarihi: 11.03.2020.

Royal Schiphol Group (2017). https://2017.annualreportschiphol.com/ / Erişim Tarihi: 11.03.2020.

Royal Schiphol Group (2018). https://2018.annualreportschiphol.com/ / Erişim Tarihi: 11.03.2020.

Royal Schiphol Group (2019). Erişim Tarihi: 11.03.2020. https://www.annualreportschiphol.com/xmlpages/resources/TXP/Schiphol_web_2019/pdf/Schiphol_Annual_Report_2019.pdf

Schmitt, Dieter, Volker Gollnick (2016). Air Transport System. London: Springer-Verlag Wien.

Senguttuvan, P S (2007). Principles of Airport Economics. New Delhi: Excel Books.

Socorro, M. Pilar, Ofelia Betancor, Gin_es de Rus (2018). "Feasibility and desirability of airport competition: The role of product substitutability and airlines' nationality". Journal of Air Transport Management, 67, 224-231.

Güner, Selen (2018). Türkiye'de Havalimanı İşletmeciliği'nin Kısa Tarihçesi ve Havalimanları Üzerinde inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şenocak, Serkan, Muhammed Fatih Emek (2019). "Evaluation of Monthly Precipitation Amount in Eastern Anatolia Region by Using Trend Analysis Methods," Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, 807-822.

TAV Havalimanları (2011). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/Documents02042020133540_.pdf

TAV Havalimanları (2012). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/28492016054926_1094_announcementofresultsfortheyaerended31december2012.pdf

TAV Havalimanları (2013). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/28492016054915_1090_announcementofresultsfortheyaerended31december2013.pdf

TAV Havalimanları (2014). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/28492016054907_1086_announcementofresultsfortheyaerended31december2014.pdf

TAV Havalimanları (2015). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/28392016053930_654_tavairportsholdingannualreport2015.pdf

TAV Havalimanları (2016). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/152617091826_Report_2016_f_.pdf

TAV Havalimanları (2017). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/065118025051_annual_2017_.PDF

TAV Havalimanları (2018). Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/061219044312_2018rdf_.pdf

TAV Havalimanları (2019). Erişim Tarihi: 15.03.2020 https://webcmstavairports.tav.aero/files/1583924219_Faaliyet%20Raporu%20TR2019.pdf

Thelle, Martin H., Mie la Cour Sonne (2018). "Airport competition in Europe". Journal of Air Transport Management, 67, 232-240.

Tretheway, M. (2001). Airport Ownership, Management and Price Regulation. Research conducted for the Canada Transportation Act Review. InterVISTAS Consulting Inc.

Ünder, Ümran (2015). Havaalanı Alışverişçilerinin Gümrüksüz Satış Mağazalarındaki Satın Alım Davranışlarının Kültürlerarası Karşılaştırmalı Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Wald, Andreas, Christoph Fay, Ronald Gleich (2010). Introduction to Aviation Management. UK: Global Book Marketing.

Wells, Alexander T., Seth B. Young (2004). Airport Planning and Management Fifth Edition. USA: The McGraw-Hill Companies.

Yılmaz, Harun (2010). Havaalanı Sisteminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Raporlaması: TAV Havalimanları Holding A.Ş Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.