

# HAVAALANI YÖNETİMİ ÜNİTE ÖZETLERİ

## Ünite 1: İşletme Olarak Havaalanı

### Giriş

Kuyucak tarafından hava taşımacılığı, “İnsanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için havaaracı işletmecileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistem.” olarak tanımlanmıştır.

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

### İşletme Olarak Havaalanı

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

Ürün, mal ve hizmetleri kapsayan bir sözcüktür.

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

Havaalanları da birer hizmet işletmesidir. Havaalanları hava ulaşımı sisteminde altyapı hizmeti sunan hizmet kuruluşlarıdır. Günümüzde hava ulaşım hizmetinin havaalanı olmaksızın gerçekleşmesi mümkün değildir.

### Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi

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

**Sistem** yaklaşımına göre işletmeler, ekonomik faaliyette bulunan sistemler olup birer açık sistem özelliği taşır. *Açık sistem* çevresinden veya başka sistemlerden enerji, bilgi ve materyal alır, bunları işler ve çeşitli formlarda tekrar çevresine veya başka sistemlere gönderir. Bütün sistemler “girdi-süreçleme-çıkı” akısına sahiptir. Dolayısıyla işletmeler açık sistemler olarak diğer sosyal sistemlere bağlıdır. İşletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirler ve çıktıları ile de çevrelerini etkilerler.

Gerek havaalanı, gerekse hava taşımacılığı da birer açık sistemdir. Hava taşımacılığı sisteminin son “çıkışı” yolcu ve kargonun emniyetli ve etkin biçimde son varış noktasına ulaştırılmasıdır. Dolayısıyla hava taşımacılığı sistemini oluşturan tüm alt sistemlerin kendi özel amaçları bulunmakla birlikte, hizmet ettikleri temel amaç, *emniyetli ve etkin biçimde hava ulaşımının sağlanabilmesidir*. Havaalanları hava taşımacılığı sistemi içerisindeki rollerini yerine getirebilmek için geniş bir kolaylık ve hizmetler ağını bünyelerinde bir araya getirmektedir.

Çevreleri tarafından etkilenirken aynı zamanda çevrelerini etkilerler. İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevresi *yasal ve politik, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, uluslararası* gibi ortamlar; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ikame ürünler gibi unsurlardan oluşur. İşletmenin dış çevresi genellikle *genel çevre* ve *sektörel çevre* olarak iki ana bölümde ele alınır. Genel çevre, yasal, politik, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, ekolojik, demografik, uluslararası gibi işletmeye nispeten uzak olan ortamlardan oluşur. Bu uzak ortamlarda meydana gelebilecek olaylar, işletmeyi dolaylı/endirekt olarak etkileyen fırsat ve tehditler yaratır. Sektörel çevre ise işletmenin is çevresi olarak da ifade edilir ve işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve emek piyasası gibi unsurlardan oluşur. Yakın çevredeki unsurlar, işletme üzerinde dolaysız/direkt etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur. Dış çevre faktörlerinin havaalanları üzerine etkisi daha çok hava taşımacılığı talebi üzerindeki teknolojik, ekonomik, demografik, psikolojik ve sosyo-kültürel ve siyasi faktörler şeklinde olmaktadır:

- **Teknolojik çevre:** Uçak teknolojisindeki gelişmeler sonucu daha gelişmiş uçaklar, operasyonel etkinliği artırmak suretiyle maliyetleri düşürmekte, bu da bilet fiyatlarında düşüşe ve talep artışına neden olmaktadır. Teknoloji, aynı zamanda hava taşımacılığında hız ve konforun artması yoluyla da talebi olumlu etkilemektedir. Video konferans uygulamaları ise seyahat gereksinimini azaltmaktadır.
- **Ekonomik çevre:** Dünya ekonomisindeki küreselleşme, bilgi ekonomisi, ticareti uluslararası hale getirirken aynı zamanda is amaçlı seyahatlerin de artışı anlamına gelmektedir. Artan rekabetin bilet fiyatlarını düşürmesi talebi olumlu etkilemektedir.
- **Demografik çevre:** Dünya nüfustaki artış hava taşımacılığı için potansiyel yolcu sayısında da artış demektir.
- **Psikolojik ve sosyokültürel çevre:** Günümüzde insanların eğlenceye ve seyahate ayırdıkları zaman ve bütçe artmakta, bireysel istekleri ve seyahat arzusunu ortaya çıkartan bir ortamda hava taşımacılığını kullanarak dünyanın uzak köşelerini gezip görmek olanaklı hale gelmektedir.
- **Siyasi çevre:** Ülkeler arasındaki is birlikleri ve bütünleşmeler ilişkilerde ve dolayısıyla hava taşımacılığı talebinde artış sağlamaktadır. Bunu yanı sıra özellikle uçak üretiminde rekabetin devletlerarası boyutta oluşu hava taşımacılığı endüstrisindeki büyümeyi hızlandırmaktadır.
- **Ekolojik çevre:** Hava taşımacılığı ve havaalanları çevresel etkileri nedeniyle sürekli gözlem altındadır. Gürültü ek ücretleri gibi ek maliyete yol açan çevresel politikalar hava taşımacılığı talebini etkilemektedir.

Günümüzün modern havaalanı işletmelerinde ise, potansiyel hedef müşterileri şu şekilde sıralanabilir:

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

Hava taşımacılığı endüstrisini etkileyen gelişmeler havaalanı sektörünü ve havaalanı yönetim anlayışını da etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimler şu şekilde sıralanabilir:

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

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

- Altyapı ve kapasite sorunları
- Havaalanları arasındaki rekabetin artması
- Kamu yönetiminin havaalanlarına karşı tutum değişikliği
- Piyasa değişkenliğinin artması
- Ağ yapılarına bağlı gereksinimler
- Havacılık gelirlerinin düşmesi ve işletim maliyetlerinin artması
- Güvenlikle ilgili gelişmelerin havaalanlarına etkisi
- Çevre ile ilgili gelişmelerin havaalanlarına etkisi
- Havaalanı tasarımında değişim

Bir kalkış veya bir iniş, bir havaalanı hareketi olarak ifade edilir. Havaalanları trafik yoğunluğuna göre üç kategoride ele alınır.

- Hafif

- Orta
- Şiddetli

Avrupa komisyonu ise havaalanlarını yıllık yolcu sayısına göre dört kategoride ele almaktadır.

- Kategori A-büyük topluluk havaalanı
- Kategori B-ulusal havaalanı
- Kategori C-büyük bölgesel havaalanı
- Kategori D-küçük bölgesel havaalanı

Amerikan Federal Havacılık Dairesi'ne göre ise havaalanı sınıflandırması:

- Ticari hizmet veren havaalanı
  - Birincil olmayan ticari havaalanı
  - Birincil ticari havaalanı
- Kargo hizmeti veren havaalanı
- Trafiği rahatlatıcı havaalanı
- Genel havacılık havaalanı

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

Havaalanı faaliyetleri:

- Temel havaalanı hizmetleri
- Yer hizmetleri
  - Temsil
  - Yolcu trafik
  - Yük kontrolü ve haberleşme
  - Ramp
  - Çak hat bakım
  - Uçuş operasyon
  - Ulaşım
  - İkram servisi
  - Gözetim ve yönetim
  - Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi
- Ticari faaliyetler

## **Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış**

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

- Havaalanlarında nihai ürün hizmet olup temelde havaalanları birer hizmet işletmesidir.
- Havaalanlarının faaliyet çevresi yüksek ölçüde düzenlenmiş ve ileri teknolojilerin kullanıldığı bir çevredir.
- Havaalanları, politik kararların etkili olduğu bir çevrede hizmet verirler.
- Havaalanları, uluslararası bir faaliyet çevresinde hizmet verirler.

- Havaalanı faaliyetlerinde genellikle 7 gün / 24 saatlik bir süreklilik söz konusudur.
- Havaalanlarında her zaman için acil durumların yaşanması olasılığı mevcuttur.
- Havaalanlarının doğrudan müşterileri havayolu işletmeleri ve ticari işletmelerdir.
- Havaalanlarının yatırım maliyetleri son derece yüksek olup yatırım kararlarının sonuçlanması uzun zaman alır.
- Önemli miktarda sermaye yatırımı,
- Sürekli ve pahalı bakım,
- Dikkatli bir finansman kontrolü ve
- Talep, teknoloji ve iş uygulamalarında meydana gelen değişimlere karşılık verebilmeyi sağlayacak uzun dönemli planlama yapabilme yeteneği.

Bir işletme olarak havaalanının kendine has bir takım temel özellikleri vardır:

- Havaalanı operasyonları önemli ölçüde ölçek ekonomisine dayanır. Ölçek ekonomisi, işletmenin üretim kapasitesinde meydana gelen artışlar sebebiyle birim üretim maliyetinde azalmalar şeklinde ortaya çıkar.
- Büyük gelişme planlarının birim maliyetleri yükseltir. Marjinal maliyet, bir firmanın üretim miktarındaki bir birimlik artış için katlanılması gereken ilave maliyettir.
- Toplam trafik içerisindeki uluslararası yolcu oranının etkisidir.

Yönetim, tüm işlevlerin bünyesinde yer alan genel işlevdir. Yönetim süreci ise, temel olarak dört işlevi içerir.

- Planlama
- Organize etme
- Yürütme
- Denetleme

Havaalanları birer hizmet işletmesi olarak hizmet üretirler. Hizmet üretim süreci ise operasyon dediğimiz bir dizi faaliyet süreçleri sonunda meydana gelir. Bundan dolayı havaalanları da dahil olmak üzere hizmet işletmelerinde üretim yönetimi, operasyon yönetimi ya da operasyonel yönetim olarak ele alınır.

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

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

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

İşletmenin temel işlevlerine ek olarak günümüzde destek işlevler olarak ifade edilen, fakat zaman zaman işletmenin faaliyet koluna göre temel işlevler kadar önemli olabilen destek faaliyetler şu şekilde sıralanabilir: *Ar-Ge, halkla ilişkiler ve hukuk.*

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

Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken; işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurullarla olan ilişkileri kapsar.

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

Havaalanları için günümüzde *birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli* ve *kargo havaalanı* olmak üzere beş farklı is modelinden bahsedilebilir:

### **Dünyada ve Türkiye’de Havaalanları**

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

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

- A grubu havaalanı terminal işletme ruhsatı
- B grubu terminal işletme ruhsatı
- C grubu terminal işletme ruhsatı
- D grubu havaalanı terminal işletme ruhsatı

alınması zorunludur.

## Ünite 2: Yönetsel Sistem Olarak Havaalanı

### Giriş

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

### Havaalanı Yönetim ve İş Çevresi

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

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

Havaalanı yönetimi açısından paydaşlar:

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

### Havaalanı Yönetiminde Temel Kavramlar

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

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

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

İşletme açısından karar, yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçimdir.

Stratejik kararlar, işletmelerin geleceğini ilgilendiren ve içerisinde çoğunlukla kalıcı ve yapısal öğeler barındıran, işletmenin gerek çevresi ile olan ilişkileri ile ilgi gerekse de tümünü ilgilendiren bir karardır.

Genel olarak havaalanı üst yöneticisi, havaalanının uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinden, kısa ve uzun dönem kârlılığın, havaalanı birimlerinin genişletilmesi, geliştirilmesi ya da yeni birimlerin satın alınmasından sorumludur. Kısaca, havaalanlarının büyüme ve genişleme

ile ilgili kararları, yeni yatırım kararları ve kârlılığı artıracak yeni stratejiler geliştirilmesi gibi kararlardan üst yönetim sorumludur.

Orta düzey yöneticiler daha çok stratejik kararları destekler nitelikte olan *taktik kararları* veren birim yöneticileridir. Taktik yönetim adı da verilen orta kademede bulunan yöneticiler, terminaller, hava tarafı ve ticari işyerleri gibi havaalanı bölümleri ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi ve denetimine ilişkin orta vadeli kararları almaktan sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler ise havaalanı faaliyetleri ile ilgili kısa dönemli yani *operasyonel kararları* almaktan ve operasyonel faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesinden sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, havaalanı faaliyetlerinin gerçekleştiği yerlerde işlerin kesintisiz yürütülmesini sağlarlar. Bunun yanında, faaliyetlerin yürütülmesiyle ilgili olarak planlanmayan günlük değişikliklerin ve olağandışı gelişmelerin de yönetilmesini temin ederler.

### Havaalanlarında Yönetim İşlevleri

Yönetimin dört temel işlevi:

- Planlama: işletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi sürecidir. Havaalanları da karmaşık organizasyonlar olarak etkili ve etkin planlara ihtiyaç duymaktadırlar. Havaalanlarında planlama işlevi, daha kuruluş aşamasında dikkatle üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Havaalanının kuruluş yeri, büyüklüğü, gelişme potansiyeli ve olası çevresel etkileri ilk önceleri üzerinde titizlikle çalışılması gereken konulardır. Bu konularla ilişkili olarak daha sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların telafi edilmesi kolay olmayabilir.
  - Stratejik planlar: bir işletmenin gelecekteki rol ve hedefleriyle ilgili resim vizyon kavramı ile ifade edilir. Bir işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek üzere kurulduğu ve işletmenin varlık nedeni misyon kavramı ile ifade edilir. Havaalanlarında planlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan stratejik planların en önemlisi *Havaalanı Master Planıdır*. Havaalanı master planı havaalanlarında yapılan en uzun süreli plandır. Daha havaalanının kuruluş aşamasında yapılan master plan gelecek 30-50 yılı kapsayacak şekilde büyük bir titizlikle hazırlanmaktadır.
  - Taktik planlar: Havaalanında bulunan her birim, stratejik plana uyumlu olarak kendi taktik planlarını gerçekleştirmelidir. Yeni bir uçak tipine göre hava tarafında ve terminal binasında yapılacak değişiklikler orta

- vadeli planlar içerisinde değerlendirilebilir.
  - Operasyonel planlar: Havaalanlarının ticari faaliyetlerinde yapılan değişiklikler operasyonel planlama gerektirmektedir.
- Örgütlenme: işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir. Bölümlere ayırma sonucu oluşan biçimsel işletme yapısı örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır. Gözetilmesi gereken ilkeler:
  - Benzer işlerin dikkate alınması
  - Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi
  - Denetimi kolaylaştırma ilkesi
  - Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi
  - Giderleri azaltma ilkesi
- Yürütme: yürütme işlevi yöneltme olarak da ifade edilebilmektedir. Yürütme, çalışanları etkileyerek işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçirme süresidir. Güdüleme, liderlik ve iletişim yürütme sürecinin temelindeki üç öğedir.
  - Güdüleme: yönetimde, çalışanların davranışlarını etkileyerek onların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlanması güdüleme olarak ifade edilir. Bu konu ile ilgili teoriler: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzbergi'nin çift etmen teorisi, Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi. Adams'ın eşitlik teorisine göre, birey, işyerinde kendi girdileri ile aldığı sonuçları diğer bireylerin girdi ve sonuçları ile kıyaslayarak eşitlik ve hakkaniyet algılaması durumunda motive olacaktır.
  - Liderlik: çeşitli liderlik teorileri mevcuttur: özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri.
  - İletişim: iletişim süreci, bir organizasyonda bilgi taşıma, ilişkilere aracılık etme, kararların bildirilmesi ve geri bildirim sağlama gibi önemli işlevleri sağlamaktadır.
- Denetleme: denetim, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yönelik olarak planlananlar ile yerine getirilen faaliyetlerin karşılaştırılarak, neyin, nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının araştırılması sürecidir. İşletme faaliyetlerini geriye dönük, eşzamanlı ve ileriye yönelik denetleme olmak üzere üç farklı biçimde ölçebilirler.

## Havaalanı Yönetiminde Yeni Eğilimler

- Ticarileşme: havacılık sektöründe ticarileşme, havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü, ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir.
- Özelleştirme: Özelleştirme ticarileşme sonrasındaki bir gelişme olsa da ticari yönetim anlayışının daha da yerleşmesi yine özelleştirmeler ile artmaktadır. Kamu işletmeleri, özel havaalanı işletmeleri ile rekabet etmek durumunda kaldıkça etkin ve verimli yönetim arayışlarına girmektedirler. Havaalanı özelleştirmeleri toplumun bazı kesimleri tarafından çeşitli sebeplerle eleştirilmektedir. Bunlar; havaalanlarının tekel yaratması, ticari anlayış ile yönetildiklerinde hizmet kalitesinin düşürülüp yalnızca kâr odaklı birer işletmeye dönüşmeleri ve çevrelerine vermiş olduğu zararları önemsemeyen işletmeler haline gelmeleri gibi endişelerdir.
- Uluslararasılaşma ve Küreselleşme: Özelleştirme ya da ticarileşme yönelimlerine diğerlerinden önce başlayarak, havaalanı işletmeciliği konusunda dünyanın önde gelen havaalanları durumuna gelen büyük işletmeciler için, küreselleşmede temel amaç pazarı genişletmektir. Bazı havaalanı işletmecileri, kendi ülkelerinde işlettikleri havaalanlarında edindikleri operasyonel ve yönetsel başarılı tecrübelerini, başka yerlerdeki havaalanlarının da işletmelerine talip olarak transfer etmek istemektedirler. Büyümek ve yayılmak isteyen başarılı havaalanı işletmecileri için hâlihazırda işlettikleri havaalanlarının fiziksel olarak büyüme sansı düşük ise sınırlar dışına açılmaktan başka bir yol bulunmamaktadır.
- Havaalanı İş Birlikleri: iş birliği, iki veya daha fazla işletmenin ortakların her birinin beklenti ve çıkarlarına hizmet eden birtakım amaçlara ulaşmak için kurmuş oldukları stratejik, taktik ya da operasyonel düzeydeki ortaklıklardır. Havaalanları, daha çok su konularda işbirliği beklentisi içerisinde dirler:
  - Ortak uluslararası yatırım projeleri
  - Ekipman alımı ve diğer tedarik
  - Yer hizmetleri ve kargo operasyonları
  - Bilgi teknolojileri
  - Havaalanlarında perakende işleri
  - Pazarlama faaliyetleri
  - Eğitim faaliyetleri
  - Sosyal sorumluluk projeleri
- Havaalanı kentleri: Havaalanlarının bulundukları bölgenin ekonomisine olan katkıları son yıllarda giderek önemli olmaktadır. Havaalanları bir anlamda etrafındaki iş yaşamını şekillendiren önem-li faktörlerden birisi olmuştur. Bu etkilerin de ötesinde havaalanları, artık kendileri ve yakın

Çevreleri ile birlikte bir ekonomik cazibe merkezine dönüşmektedir. Bu oluşum, günümüzde bir kavram haline gelmekte ve *havaalanı kenti (aerotropolis)* olarak adlandırılmaktadır.

## Ünite 3: Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı

### Giriş

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

Özel sektörün bu faaliyetlere katılımının sekline bağlı olarak kamu özel is birliği modeline de farklı isimler verilmektedir. Ülkemizde uygulanmakta olan Yap-İşlet-Devret, Yap-İşlet, İşletme Hakkı Devri ve Yap-Kirala gibi modeller KÖİ uygulamalarının birer örneğidir. Havaalanlarında da yaygın olarak kullanılan KÖİ modeli başlangıçta, ülkelerin altyapı yatırım gereksinimlerinin karşılanması için bir finansmanı yöntemi olarak görülürken günümüzde özel sektörün verimli işletmecilik becerilerinden yararlanılacağı, kamunun ise yatırımların koordinasyonu, denetleme ve politika belirleme görevlerini üstlendiği bir yönetim modeline dönüşmektedir.

### Havaalanlarında Yaşanan Değişimler

Havayolu ulaştırılması içinde havaalanları açısından yaşanan değişimler:

- Ticarileşme: havaalanı ticarileşmesi, kamu elindeki ve kamu hizmeti anlayışı ile idare edilen havaalanlarındaki yönetim anlayışının, ticari hedef ve amaçların belirlendiği ticari iş odaklı yönetim anlayışına dönüşmesini ifade eder. Havaalanlarının yönetim biçimleri, ticari faaliyetlerinin verimliliğinin ve dolayısıyla havacılık dışı gelirlerinin belirleyicisi durumundadır. Havaalanlarının ticarileşme sonucunda yen kazanç yolları k gruba ayrılabilir. Bunlar *kira gelirleri* ve *kullanım hakkı gelirleridir*.
- Özelleştirme: Havaalanı özelleştirmesine yol açan faktörler 4 grupta toplanabilir:
  - Kamu harcamalarında kısıtlamalara gidilmesi yönündeki artan baskılar.
  - Dünyada sürekli artan hava trafiğine cevap verebilecek havaalanı altyapısı için ihtiyaç duyulan finansman miktarının artması.
  - Devletin her zaman en iyi hizmet sunucusu olmadığına dair anlayışın giderek yaygınlaşması.
  - Havaalanlarının da bir ticaret ya da iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması.
- Küreselleşme: Havaalanı sektörünün de küreselleşme hareketi yaşamakta olduğu izlenmektedir. Küreselleşme yolunda rekabet için uygun yönetim yapısının, tecrübeli havaalanı işleticisi, mühendislik şirketi ve finansal ortak şeklinde kurulması uluslararası pazarda aranılan bir şart olmaktadır.

### Havaalanlarında Mülkiyet ve İşletim Yapısı

Günümüzde dünya çapında havaalanlarının mülkiyet ve işletim yapısı, kamu ile özel sektör arasında çeşitli düzeylerde yer alan bir görünüm sergilemektedir. Bunlar;

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

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

Havaalanlarında devlet mülkiyeti ve işletmenin üç temel biçimi:

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

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

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

Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte; genel olarak havaalanlarında uygulanan özelleştirme yöntemlerini altı başlık altında incelemek olanaklıdır.

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

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

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

Uluslararası Havaalanları Konseyi bilinen kısa adıyla ACI, havaalanı işletmecilerinin üye olduğu ve havaalanı yönetimi ve operasyonlarına profesyonelliği getirmeyi hedefleyen kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

Uluslararası Havaalanları Konseyi havaalanlarında uygulanan özelleştirme çeşitlerini sekiz başlık altında toplamaktadır.

- Kalıcı imtiyaz/Ticari satış
- Satın al-yap-işlet



- Yap-işlet-devret
- Yap-mülk edin-işlet-devret
- Yap-devret-işlet
- Kısmi finansman
- Kirala-geliştir-işlet
- Yönetim ortaklığı

Mülkiyet ve işletim biçimleri yelpazesinin diğer ucunda tamamen özel mülkiyete ve işleme sahip ticari havaalanları bulunmaktadır. Havaalanı sektöründe tam özel mülkiyet, genel havacılık havaalanları arasında daha yaygın görülmektedir. Basta ABD olmak üzere tüm dünyada genel havacılık havaalanların birçoğu özel mülkiyete aittir. Örnek vermek gerekirse ülkemizdeki Hezarfen Havaalanı, Hezarfen Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd mülkiyet ve işletiminde İstanbul'da genel havacılık ve eğitim uçuşlarına hizmet veren özel bir havaalanıdır.

Havaalanı endüstrisi **doğal tekeli** (doğal monopol) özelliği gösteren endüstriler arasındadır. Uzun yıllar boyunca kamu işletmeciliği altında faaliyet göstermelerinin temel nedenlerinden biri de bu doğal tekel olma özellikleridir. Birden fazla firma veya tesis yerine, üretimin ancak bir firma tarafından yapılması durumunda en düşük maliyetlere ulaşmanın mümkün olduğu durumlarda doğal tekel söz edilebilir. Bu gibi endüstrilerde ölçek ekonomileri ve kapsam ekonomileri söz konusudur. Ölçek ekonomileri, çıktı miktarı arttıkça ortalama maliyetin düşmesi durumunda ortaya çıkar. Dolayısıyla ölçek ekonomilerinin varlığı durumunda birden fazla işletme yerine tek bir işletme üretimi daha düşük maliyetle gerçekleştirebileceğinden bu durumda doğal tekeller oluşur.

Doğal tekel, yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve ölçek ve kapsam ekonomileri nedeniyle üretimin bir tek işletme tarafından gerçekleştirilmesinin daha avantajlı olduğu endüstrilerdir.

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

Havaalanlarında uygulanmakta olan regülasyon yani düzenleme yöntemleri:

- Getiri oranı regülasyonu,
- Tavan fiyat regülasyonu,
- Göreli rekabet.

### Dünyada Havaalanı Özelleştirme Uygulamaları

- İngiltere uygulaması: 1987 yılında İngiliz Havaalanı idaresi BAA'nın hisselerin halka arzı yöntemiyle özelleştirilmesi, dünyada havaalanı özelleştirme hareketinin başlangıcı kabul edilir. 1997 yılına gelindiğinde ticari hale dönüştürülen meydanlardaki mülkiyet durumu şu üç şekildedir;

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

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

- Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması: ABD'de havayollarının çoğunun mülkiyeti eyalet ya da şehir yönetimlerine ait olup; işletimleri ise genellikle bunların özel havacılık birimleri ya da özerk kamu işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. ABD havaalanlarının özelleştirilmesi için özel kesimin ilgisini çeken bir kaç unsur bulunmaktadır. Bunlar,
  - Birçok havaalanının yıllık kârı milyon doları aşan durumdadır.
  - Dünya çapında tecrübe edinmiş ve mali yapısı iyi olan şirketler ABD pazarına ilgi duymaktadır.
  - Federal yardım miktarı gitgide düşmektedir. 1992 yılında 1,9 milyar dolar olan bu miktar 1996 yılında 1,45 milyar dolara düşmüştür. 2007'den beri bu miktarlar daha da azalmakta, Federal Hükümet, AIP fonlarını her yıl 100 milyon dolara yakın azaltmaktadır.
  - Havaalanı mülkiyetlerini elinde bulunduran yönetimler özelleştirme yoluyla elde edilen gelir ile bütçe dengelerini kurmak istemektedirler. ABD'de Federal Hükümetin 1996 yılında başlattığı Havaalanı Özelleştirme Pilot Programı özel sektör tarafında işletilen havaalanı sayısını arttırmada pek fazla başarı elde edememiştir.
- Avustralya Uygulaması: 1994 yılında Avustralya Hükümeti, elindeki havaalanlarını satma niyetini açıklamıştır. Bu satışlar ile temel amacın maksimum gelir elde ederek borç yükünün azaltılması olduğu açıktır. Ancak, hükümet teklifleri değerlendirirken fiyat dışında bazı kriterlerin de önemli olacağını açıklamıştır. Bunlar:
  - Finansal durum
  - Havaalanı geliştirme ve yönetim alanlarında işletme becerileri/tecrübe
  - Yerel katılım oranı
  - Havaalanı geliştirme planları
  - Havaalanı hizmetlerini geliştirme taahhütleri

- Çevresel planlar
- Çalışanlarına uygulanacak politikalar.

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

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

Avustralya hükümeti havaalanı özelleştirilmelerinde fiyat düzenlemelerinde Tavan Fiyat Regülasyon modelini tercih etmiştir.

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

- Uluslararası Havaalanları
- Ana Hat Havaalanları
- Bölgesel Havaalanları

olarak üç gruba ayrılmıştır. Japonya Havaalanlarındaki mülkiyet tipleri:

- Kamuya ait havaalanları,
- Kamu şirketleri mülkiyetindeki havaalanları,
- Kamu özel ortaklığı

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

### **Türkiye'de Havaalanı Mülkiyeti ve İşletimi**

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

## Ünite 4: Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı

### Giriş

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

### Havaalanı Gelirleri

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

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

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

### Havaalanı Giderleri

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

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

### Havacılık Hizmetlerinin Fiyatlandırılması

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

**Maliyet Temelli Fiyatlandırma:** Bir malın veya hizmetin üretimi bir birim arttırıldığında toplam maliyette meydana gelen değişiklikler marjinal maliyet olarak adlandırılmaktadır. Batık maliyet, bir diğer deyişle batmış maliyet geçmişte katlanılmış olan ve geri alınma olasılığı büyük ölçüde olmayan, verilecek kararları etkilemeyen maliyetlerdir.

**Zirve Fiyatlama:** Zirve fiyatlandırması, günün zirve saatlerinde artan sıklıkla birlikte artan zaman kayıplarının bedelinin kullanıcıdan alınması için bir araç olarak kullanılmaktadır.

**Büyükbaba Hakları:** Kalabalık havaalanlarında mevcut havaalanı arazisine yeni terminallerin yapılması nispeten daha kolaydır. Pistler için bu durum, yer yetersizliğinden veya gürültü kısıtlamalarından dolayı daha zordur. Çözümler genellikle uzun vadeli ve yavaş olmaktadır. Bu nedenle pist kapasite yetersizliği birçok Avrupa ve birkaç ABD ve Asya havaalanları için, birbirleriyle bağlantılı iki ciddi problem oluşturmaktadır. İlk problem, eğer pist veya terminal için talep arzı geçerse kaynaklar havayolları arasında nasıl bölüştürülecektir. İkinci problem ise, artarak serbestlesen çevrede, büyük ulusal havaalanlarında havayolu rekabetinin sağladığı avantajlar nasıl muhafaza edilecektir. Bu problemlerin çözümüne yönelik üç yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi, günümüzde de geçerliliğini koruyan havayollarının kendi kendilerini düzenlemesidir. İkinci çözüm ise problemlerin çözümünün hükümetlere veya bağımsız düzenleyici kurumlara bırakılmasıdır. Son çözüm ise fiyatlama mekanizmasının kullanımına dayanan ekonomik yaklaşımın denenmesi olabilir.

**Havayolu Özdüzenleme:** havayollarının önceki yıl ya da yıllar yararlandıkları kullanım haklarından mevcut yılın yaz veya kış dönemlerinde de yararlanma haklarına sahip olmaları büyükbaba hakları olarak adlandırılır.

**İdari düzenleme:** Bu sistemin havayolu özdüzenleme sistemine göre yararları, yerel hizmetlerin korunmasının sağlanması ve daha büyük uçak kullanımını desteklemesidir. Fakat özdüzenleme sistemine benzer bazı sakıncaları da vardır. İdari düzenleme büyükbaba haklarına dayandırılırsa rekabeti engelleyebilir. Ayrıca

## Ünite 4: Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı

idari düzenleme, kıt bir kaynak olan pist kullanım hakkının ona en fazla değer veren tarafından kullanılmasını garantilemez ve kullanım hakkı dağıtımında herhangi bir ekonomik veya fiyatlama kriteri kullanılmadığından gelecekteki yatırımlar için mantıklı bir rehberlik sunmaz.

**Ekonomik yaklaşım:** Bu yaklaşımın iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, kıt kaynaklara en çok değer verenin, onlardan en fazla yarar sağlamanın garanti edilmesidir. İkincisi ise fiyatlama mekanizmasının gelecekte havaalanına yatırım ihtiyacının olup olmayacağına belirlenmesinde bir rehber olarak kullanılmasıdır.

### Havaalanı Finansmanı Yaklaşımları

#### Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Havaalanı Finansal Yaklaşımları:

- **Havaalanı geliştirme programı:** Bütünleşmiş Havaalanı Sistemleri Ulusal Planı (National Plan of Integrated Airport Systems - NPIAS) ulusal hava ulaştırma için önemli olan yaklaşık 3.400 var olan veya önerilen havaalanını kapsamaktadır. Bu havaalanları Havaalanı Geliştirme Programı altında eyalet hibelerinden yararlanma hakkına sahiptirler. Bu program aracılığıyla sağlanan fonlardan dört genel amaç için faydalanılmaktadır. Bunlar;
  1. Havaalanı planlama,
  2. Havaalanı geliştirme,
  3. Havaalanı kapasitesinin artırılması ve
  4. Gürültü uyum programlarıdır.
- **Eyalet yönetimi tarafından sağlanan finansman:** Hava taşıtları tescil vergisi, akaryakıt vergisi, pilot tescil vergileri, havaalanı lisans vergileri ve havaalanı işletmesinden alınan gelir vergisi gibi finansman araçları havaalanı projelerinin finansmanında kullanılabilir. Havaalanı projelerinin finansmanında kullanılabilir.
- **Havaalanı gelirleri:** Birçok ülkede olduğu gibi ABD'de de havacılık ücretleri uçakların ağırlığı temel alınarak belirlenmektedir. Burada yaşanan problem, zirve trafik (peak demand) zamanında ortaya çıkan trafik sıkışıklığının farklı bir ücretlendirmeye tabi tutulmamasıdır. Bunun nedeni Federal yasaların tarifelerin kabul edilebilir düzeyde kalmasını ve ayrımcı olmamasını talep etmeleridir.
- **Havaalanı özelleştirmesi:** ABD'deki durumda ise genel havacılık hizmetleri amacıyla kullanılan küçük havaalanları belediyelere veya özel kuruluşlara aitken büyük havaalanları kamuya ait olmayı sürdürmektedir. Ancak, son zamanlarda havaalanlarının terminal yapım isini hava yollarına bıraktıkları gözlemlenmektedir. Böylece, havaalanları havayollarından kira geliri elde edebilmektedir.
- **Havaalanı sermaye fazlası:** Dünyadaki birçok havaalanının iyileştirme finansmanındaki havaalanı sermaye fazlasının payı sınırlıdır.

- **Devlet yardımı:** Devlet yardımı fonları, yolcuların bilet alırken ödedikleri vergilerden meydana gelmektedir.

#### Avrupa Birliği'nde Havaalanı Finansmanı:

- **Avrupa bölgesel kalkınma fonu:** Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'nun (ie European Regional Development Fund - ERDF) amacı, Avrupa Birliği bölgeleri arasındaki eşitsizlikleri gidererek sosyal ve ekonomik bir birliklilik oluşturmaktır.
- **Uyum fonu:** Birlik içindeki düşük refah seviyesine sahip ülkelerin altyapı ve altyapılarının modernizasyonuna yönelik çabalarının desteklenmesi için Uyum Fonu oluşturulmuştur.
- **Katılım öncesi süreç için yapısal politika araçları:** Katılım Öncesi Süreç İçin Yapısal Politika Araçları (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession- ISPA), aday ülkelerde altyapı standartlarını geliştirmek ve özellikle ulaşım ve çevre konularında aday ülkeleri Topluluk düzeyine çıkartmak hedefiyle oluşturulmuştur.
- **Ekonomilerini yeniden yapılandırmak için Polonya ve Macaristan'a destek:** Ekonomilerini Yeniden Yapılandırmak İçin Polonya ve Macaristan'a Destek (Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies - PHARE) programında, topluluk programlarına iştirak, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) geliştirilmesine yönelik projelere finansman sağlanmaktadır.
- **Avrupa Yatırım Bankası:** Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank - EIB) kredileri ile finanse edilen bazı havaalanı projeleri şunlardır:
  - Hırvatistan
  - Belçika
- **Ticarileşme:** Ticarileşme, kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına ilave edilmesidir. Havaalanı planlayıcıları ve yöneticileri gelirlerini maksimize edebilmek için 8 potansiyel müşteri grubunu hedefleyebilir. Bu grupların her biri farklı bir pazar bölümünü temsil etmektedir.
  - Yolcular
  - Havayolları
  - Havaalanı çalışanları
  - Havayolu mürettebatı
  - Yolcuları karşılamaya ve uğurlamaya gelenler
  - Ziyaretçiler
  - Yerel halk
  - İş çevresi
- **Özelleştirme uygulamaları:** Havayolu şirketlerinin liberalizasyon evresi içinde

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

#### **Türkiye’de Havaalanı Finansmanı:**

Yap-İşlet-Devret modelinin amacı büyük kaynak veya ileri teknoloji gerektiren bir kamu altyapı yatırım veya hizmetini üretmektir.

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

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

## Ünite 5: Havaalanlarında Ticari Strateji Geliştirilmesi

### Giriş

Ticari odaklı yönetim anlayıştan önce havaalanları, müşteri olarak yalnızca havayolu işletmelerini görmekteydiler. Buna göre, yolcuları bulmak ve onları memnun etmek daha çok havayollarının sorumluluğunda idi. Bu görüş günümüzde tamamen değişmiştir. Artık havaalanları yeni müşteri yaratma ve mevcut müşterileri elde tutma konularında çaba göstermektedirler.

### Havaalanlarının Ticarileşmesi

Ticarileşme anlayışına yönelme ile birlikte, aynı zamanda havaalanlarının yönetsel anlayışları ve organizasyon yapıları da değişmeye başlamış ve havaalanlarında pazarlama ve finansman gibi alanlarında uzmanlaşmış, bağımsız bölümler oluşturulmaya başlanmıştır. En büyük farklılık ise havaalanlarının pazarlamaya bakış açılarında meydana gelmiş ve havaalanları daha aktif pazarlama faaliyetlerinde bulunmaya başlamışlardır. Bu bakış açısı, kısa zaman içerisinde havaalanlarının havacılık dışı gelirlerinde artışa neden olmuştur. Gelir artışı da yatırımcıların dikkatini çekmiş ve ardından da özelleştirmeler başlamıştır.

Ticarileşme ile birlikte değişen yönetsel anlayış sonucu havaalanı organizasyonlarında pazarlama ve organizasyon bölümleri oluşturulmuştur.

### Havaalanlarında Ticari Stratejiler

Havaalanlarında artan rekabet, ticarileşme ve yatırımcıların beklentileri sonucu gelir yaratıcı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Havaalanı işletmeciliği günümüzde, basit bir işletmecilik anlayışına yer vermeyecek şekilde karmaşıktır. Havaalanı işletmeciliğinde geleneksel yönetim anlayışının yerini günümüzde ticari odaklı yönetim anlayışı almıştır. Bu nedenle havaalanı yöneticileri oturup müşteri beklemek yerine, yeni müşterileri cezbedici stratejiler geliştirmek ve havaalanının mevcut imkânlarını daha fazla kâr getirecek şekilde kullanmak için yaratıcı çözümler geliştirmek durumundadırlar.

*Havaalanlarında misyon ve vizyon:* Misyon bir işletmenin varlık sebebin; vizyon ise gelecekte olunması istenen yeri tarif eder. Doğru yönde geliştirilmiş vizyon ve misyon cümlelerinin havaalanlarında stratejik belirsizliği ortadan kaldırması beklenmektedir. Havaalanları için vizyon ve misyon belirlemek, daha sonra geliştirilecek stratejilere dayanak teşkil etmesi açısından önemlidir.

Havaalanlarında çevre analizi: İşletme dış ve iç çevresinin analizinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi **GZFT analiz**dir. GZFT analizi, kısaca bir işletmenin *Güçlü* ve *Zayıf* yanları ile pazardaki *Fırsat* ve *Tehditler*in değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve strateji geliştirme aracıdır. Yöntemin, İngilizce ismi olan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analizi olarak da anıldığına şahit olabilirsiniz. Buna göre, bir işletme strateji geliştirmeden önce kendisinin güçlü ve

zayıf yönlerini ve bunlarla birlikte dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz ederek bugünkü durumunu ortaya koymuş olur.

- **Güçlü yanlar:** Havaalanı işletmelerinin güçlü yanlarına örnek olarak büyük havayollarının merkez üssü olmak, önemli bir uluslararası düğüm noktası olmak, havacılık dışı gelirlerde lider olmak ve önemli maliyet avantajlarına sahip olmak gibi özellikler olabilir.
- **Zayıf yanlar:** Havaalanları için zayıf yönler yukarıda saydığımız güçlü yönlerin tam tersi durumlar olabilir. Trafikte zayıflık, maliyetlerin yüksek olması, havacılık dışı gelirler in payının düşük olması, pazar payını kaybediyor olmak gibi, havaalanları açısından dezavantaj yaratabilecek durumlar zayıf yanlar olabilirler.
- **Fırsatlar:** Havaalanları için fırsatlar, liberalleşme, havayolu is birliklerinin gelişmesi, yeni teknolojik gelişmeler, çevre ekonomisindeki büyüme ve yolcu talebindeki artışlar gibi faktörler olabilir.
- **Tehditler:** Havaalanları için tehditler, hava taşımacılığı talebinde azalma, terör ve güvenlik endişeleri, ekonomik durumun olumsuz sinyaller vermesi, artan maliyet baskısı ve ilgili otoritelerce getirilen sınırlamalar olabilir.

Ayrıca, bir işletme strateji geliştirirken, faaliyet gösterdiği endüstrideki var olan dinamikleri ve eğilimleri incelemelidir. Endüstri yapısının analizi için yaygın olarak kullanılan model Michael Porter tarafından geliştirilen “beş güç faktörü” analizidir.

- **Rekabetim şiddeti:** günümüzde birbirinden uzakta olan havaalanları dahi birbirlerine rakip konumuna gelmeye başlamışlardır. Havaalanını cazip hale getirerek transit trafiğini çekmek bir rekabet konusudur.
- **Tedarikçilerin gücü:** Havaalanlarının ihtiyaç duydukları bazı donanım ve yazılımlar sadece havaalanlarına özgü havaalanları için kritik öneme sahip ürün ve hizmetlerdir. Bu tür donanım ve yazılım sağlayan işletmeler az sayıda olmasalar da bazı donanımların maliyeti oldukça yüksek olabilmektedir.
- **Alıcıların gücü:** Özellikle düşük maliyetli havayollarının kendi havaalanlarına uçmasını isteyen bazı havaalanları, havayollarına büyük indirimler sağlamakta bu da yolculara uygulanan bilet fiyatına yansımaktadır. Ayrıca, uygun fiyata bilet satın almak isteyen yolcular da aynı bölgede birden fazla havaalanı varsa havaalanları arasında seçim yapabilmektedirler.
- **İkame ürünler:** Hava taşımacılığı uzak mesafeler için alternatifi olmayan bir taşımacılık modudur. Ancak kıta içerisinde ve bölgesel coğrafya içerisinde kısa mesafeli yolculuk yapacaklar için

hızlı trenler ve karayolu ulaşımı önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Yeni rakipler: Havaalanlarının bulundukları coğrafya açısından pazara yeni bir girişin olma ihtimali oldukça düşüktür. Yine de yakın bir bölgeye yapılacak yeni bir havaalanı ihtimali her zaman mevcuttur. Bir başka bölgede kurulacak yeni bir havaalanı da mevcut havaalanının transit müşterilerini kaybetmelerine sebep olabilir.

**Stratejik Konumlandırma:** Havaalanları için pazar konumlandırması birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli ve kargo havaalanı olarak düşünülebilir:

- Birincil merkez havaalanı: Büyük bir havayolunun merkez üssü olan havaalanları birincil merkez havaalanı olarak değerlendirilebilir. Bu havaalanları genellikle büyük ekonomik merkezlere ve turistik bölgelere yakındırlar.
- İkincil merkez havaalanı: İkincil merkez havaalanları, birincil merkez havaalanları gibi kıtalar arası bağlantı noktaları sunmayan, daha çok ulusal veya bölgesel bazda ulaşım ağını destekleyen havaalanlarıdır.
- Bölgesel havaalanı: Küçük havaalanları bu grupta yer almaktadır. Bölgesel havaalanları, bulundukları bölgenin küresel uçuş ağına bağlanabilmesi için tek çıkış noktası olduklarından oldukça önemlidirler. Gün içerisinde birincil merkez havaalanlarına ve noktadan noktaya uçuşları mevcuttur. Genellikle trafik hacimleri düşüktür.
- Düşük-maliyetli havaalanı: Bu havaalanlarının amacı özellikle düşük maliyetli havayollarını çekmek olduğundan is tasarımlarını da buna uygun şekilde yapmışlardır. Düşük maliyetlere ulaşmak bu havaalanlarının temel hedefidir çünkü ancak bu şekilde uygun fiyat sunabileceklerdir. Trafik hacminin giderek yükselmesi bu havaalanları için çok önemlidir.
- Kargo havaalanı: Kargo havaalanları yalnızca hava kargoların taşınması için oluşturulmuş havaalanlarıdır. Havaalanının temel faaliyeti, kargoların hava taşıma sürecine başlaması ve bitirmesi ile ilgili süreçleri organize etmektir.

## Havaalanı Pazarlaması

Bir alışveriş süreci içinde yer alan, müşteri veya tüketici gereksinim ve beklentilerini belirlemeye ve karşılamaya yönelik tüm faaliyetler pazarlama sürecini oluşturur.

Hizmetler, anında tüketilen, ihtiyaçları gidermeye yönelik faaliyetler sonucu ortaya çıkan, fiziksel nesne halinde olmayan, stoklanamayan, elle tutulamayan ürünlerdir.

**Havaalanı ürünü:** havaalanlarının sunduğu temel hizmet, yolcuların ve hava araçlarının hava ve karayolu ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerin

sağlanmasıdır. Havaalanı hizmeti, tüm müşterilere havaalanından gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetleri kapsayacak şekilde genişlemektedir.

**Havaalanı müşterileri:** Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için, havaalanı kullanan ya da kullanma potansiyelinde olan tüm taraflar müşteri olarak tanımlanmıştır. Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için müşteriler şu şekilde sıralanabilir:

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

Havacılık dışı gelirleri araştırma yöntemi: Havacılık dışı gelirler büyük oranda şunlardan oluşmaktadır:

- **Kullanım hakkı gelirler:** Terminal binasındaki ticari is yerlerinin kiralanması sonucu elde edilen gelirlerdir.
- **Araç parkı:** Havaalanı kullanıcılarının araçlarını park ettikleri açık ya da kapalı park yerlerinden elde edilen gelirlerdir.
- **Araç kiralama:** Araç kiralama şirketlerinin gerek ofis gerekse de araçlarını park ettikleri yerlerden elde edilen gelirlerdir.
- **Yer tahsis:** Havaalanı arazisi içerisinde herhangi bir ticari kullanım dolayısıyla yer tahsisinden elde edilen gelirlerdir.
- **Sinema ve film çekimleri:** Havaalanlarının film ve sinema çekimleri için popüler yerler olmalarından dolayı bu alandan elde edilen gelirlerdir.
- **Reklam gelirleri:** Açık ve kapalı alanlarda reklam için ayrılan yerlerden elde edilen gelirlerdir.

Kullanım hakkı gelirlerinin elde edilmesinde toplam gelir üç faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bunlar;

- Trafik özelliklerinin etkileri
  - Toplam yolcu hacmi
  - Yolcu trafiğinin özellikleri: Uluslararası-iç hat yolcu oranı, yolcu milliyeti ve kültürel faktörler, trafikteki zirvelerin (piklerin) sayısı ve yoğunluğu, iş amaçlı/eğlenme amaçlı yolcu oranıdır. Özellikle aktarmalı trafiğe hizmet veren havaalanları, pazarlama faaliyetleri ile

yolcuların ve havayollarının aktarma noktası seçim kararlarını etkileyebilirler.

- Mevcut sahaların biçimi ve yerleşimi: yolcu akışı ile mağazaların konumu arasındaki ilişki, mağazalar ile yolcu akışı arasındaki kat seviyesi farkı, mevcut alanların hava tarafı ve kara tarafı arasında paylaşırma biçimidir. Normal yolcu akışı ile mağazaların bulunduğu alanlar arasında kat farkının olması satışları olumsuz etkilemektedir.
- İşletmelerin satış becerileri: Mağazaların hizmet sunum biçimleri, mağazaların iç tasarımı, sunulan ürünlerin çeşitliliğı, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatları, mağazalarda istihdam edilen personelin kalitesidir.



## Ünite 6: Havaalanlarında Performans ve Kalite Yönetimi

### Giriş

Havaalanı işletmeleri de faaliyetlerinin gerçekleşen sonuçlarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu belirleyebilmek ve aynı zamanda bu uygunluğu sağlayabilmek adına performans yönetimi ve kalite yönetimi tekniklerinden sıklıkla yararlanmaktadırlar. Havaalanı işletmelerinin, sürekli değişen bir bilgi ve teknoloji ortamında faaliyet gösterirken gitgide artan rekabetçi ortama ayak uydurabilmelerinde öğrenen organizasyonlar olarak faaliyet göstermeleri önemlidir. Öğrenen organizasyon, yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, yenilikçi gruplarla ilişkiler içinde olan daha geniş bir dünyanın algılanmasına çabalayan yetkilendirilmiş bireyler topluluğudur. Bu açıdan performansın ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi için çaba sarf edilmesi, bunlara yönelik yönetim sistemlerinin kurulması modern havaalanı işletmeciliğinin temel gereklerindendir.

### Havaalanlarında Performans Yönetimi

*Havaalanlarında performans yönetiminin önemi:* Performans değerlendirme, önceden belirlene amaçlar ve hedefler temel alınarak ortaya çıkan ürün, hizmet ve/veya sonuçların birlikte değerlendirilmesine yönelik analitik süreçtir. Performans yönetimi, performans ölçülmek istenen unsurun ölçümlenen verimlilik ve etkinliğinin belirlenen işletme stratejileri ve hedeflerine göre gerçekleşme derecesinin metodolojik olarak hesaplanıp analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için kurulan sistemdir. Her kademe yönetim faaliyeti için performans değerlendirmesi önemli bir karar verme girdisidir. Bu nedenle kuruluş büyüklüğü ve stratejilerine uygun performans yönetimi yapılması gereklidir.

*Havaalanı performans göstergeleri:* Performans göstergeleri; havaalanı yönetiminde verimlilik, karlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik, operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır.

**Hareket kabiliyet kısıtlı yolcu (Passenger with Reduced Mobility):** AB düzenlemesi EC Regulation 1107/2006'ya göre hareket kabiliyeti kısıtlı yolcular; yaşlılar, bebekler, refakatsiz çocuklar, hamileler ve obezler olarak ifade edilmiş ve engellilerden ayrı olarak değerlendirilmiştir. Sektörde **PRM** kısaltması, genellikle hem engellileri hem de diğerlerini ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

**Personel devir oranı,** bir yılda isten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranlanması ile bulunur.

*Performans ölçme ve değerlendirme süreci:* Performans ve kalite açısından **ver**, bir ürün veya süreç ile ilgili elde edilmiş tanımlayıcı, sayısal veya sayısal olmayan grafiksel yapıdaki değerler olarak tanımlanır. **Kilit performans göstergeleri (Key Performance Indicator - KPI),** işletme hedefleri doğrultusunda işletme için kritik önem

taşıyan süreçlerin tanımlanmasını ve bu süreçlerin etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlayacak yöntemlerle birlikte ölçüm noktalarını ve kabul kriterlerini ifade eder.

*Havaalanı yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri:* Kuruluşlar, performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek için kullanmaktadırlar. Tsang'a göre, klasik kurumsal performans değerlendirme yönteminde yalnızca finansal ve maddi olan göstergeler kullanılırken, günümüzde maddi olmayan kaynakların ve kurumsal yeteneklerin de değerlendirilmesine başlanmıştır. Çünkü finansal ölçüler genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıkları için *ardıl ölçütler* olarak tanımlanmaktadırlar.

*Performans değerlendirmenin yararları:* Söz konusu yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Performans değerlendirme önemli bir kontrol mekanizmasıdır.
- Kurumda yürütülen faaliyetlerin belirli bir amaca ve hedefe yönelik olarak gerçekleştirilmesini sağlar, bu konuda bir yönetsel ve kurumsal disiplin oluşmasını sağlar.
- Performans değerlendirme sistemi sayesinde stratejilerin tüm organizasyon çapında yayılması, hedeflerin stratejiler ile uyumlu hale getirilmesi ve uzun dönemli hedef ve stratejilerin bütçeye bağlanmasını sağlar.
- Belirli periyotlarda yapılan izleme, ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ile hedeflerin yakalanabilme/tutturulabilme dereceleri ortaya konur. Böylece yaşanan aksaklıkların önceden görülmesini ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayarak hedeflere ulaşılmasını sağlar.
- Üst yönetime kurumun gidişatı ile ilgili temel ve kritik bilgiler sağlar.
- Belirli faaliyetler bazında performans eğilimini ortaya koyar.
- Hesap verebilirliği sağlar.
- Kuruluşun iç işleyişi disipline olur.
- Çalışanların kuruluşa bağlılığı artar.
- Ortaya konan hedeflerle birlikte bunları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynak ihtiyacının belirlenmesini sağlar.
- Çalışanların bireysel katkılarının daha iyi farkına varılmasını sağlar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kuruluşun sahip olduğu entelektüel sermayenin ortaya çıkmasını sağlar.

### Havaalanlarında Kalite Yönetimi

*Kalite ile ilgili kavramlar:*

- Toplam
- Yönetim
- Sistem
- Süreç

- Müşteri
- Doküman
- Kayıt
- Denetim (Tetkik)
- Gözlem
- Gözden geçirme
- Objektif delil
- Doğrulama
- Geçerlilik
- Kusur
- Düzeltici faaliyet

*Kalite yönetim sistemi prensipleri:*

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Çalışanların katılımı
- Süreç yaklaşımı
- İyileştirme
- Verilere dayalı karar verme
- İlişki yönetimi

**Tedarikçi:** Bir kuruluşa girdi sağlayan birim ya da kuruluştur.

### **Havaalanlarında Kalite Yönetim Sistemi**

**Paydaş:** Müşteriyi, çalışanı, 3. kuruluşları, tedarikçileri, sendikaları ve iş ortaklarını içeren terimdir.

**Toplam Kalite Yönetimi (TKY),** bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif olarak yönetime katılımıyla çalışanlar, hizmet alanlar ve toplumun memnun edilerek başarıya ulaşılması olarak ifade edilen bir yönetim felsefesidir.

**Kalite Yönetim Sistemi,** kurulusun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu proseslerinin ve proses etkileşimlerinin tanımlanmasını ve organizasyon yapısının oluşturulmasını anlatır.

**Dokümantasyon: Kalite Güvence Programı** aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:

- Takvimlendirilmiş yıllık denetleme planı,
- Denetim prosedürleri,
- Raporlama prosedürleri,
- Risk değerlendirme prosedürleri,
- Takip ve düzeltici faaliyet prosedürleri,
- Eğitim programı,
- Kayıt kontrol sistemi,
- Doküman kontrol sistemi.

**Kayıtlar:** KYS sonuçlarını belgeleyen doğru, tam ve kolayca erişilebilir kayıtlar işletici tarafından muhafaza edilmelidir. Kayıtlar bir işletmedeki **uygunsuzluğun** ana nedenlerinin belirlenebilmesi ve analiz edilebilmesi açısından gerekli verilerdir. Böylece, bu uygunsuzluk alanları tanımlanıp yerleri belirlenebilir. **Uygunsuzluk:** Standart şartlarına, mevzuat şartlarına, müşteri şartlarına

ve kuruluş tarafından belirlenmiş şartlara uymayan ürün/hizmet anlamına gelir.

**Yönetimin sorumluluğu ve liderlik:** Lider, taahhütte bulunur, kalite politikasını belirler, kaynakları temin eder, organizasyonel sorumluluk ve yetki sınırlarını çizer.

**Kalite politikası ve hedefler:** Kalite politikası; işletme vizyon ve misyonunu destekleyen, şirket amacına ve yönetim sistemleri şartlarına, ulusal ve uluslararası kurallara uygun; müşteri memnuniyetini, süreç yönetimini ve sistem yaklaşımını temel prensip alan, tüm çalışanları kapsayan, çevresel etkileri ve mevzuat uyumunu benimseyen nitelikteki üst yönetim söylemi ve taahhüdüdür. Politika, ihtiyaç duyulduğunda gözden geçirilir ve yeniden yayınlanır.

**Hedefler,** genel olarak etkinlik ve verimliliği sağlayan aşağıdaki konuları kapsayabilir:

- Finansal hedefler,
- Ticari hedefler,
- Emniyet ve güvenlik hedefler,
- Sektörel hedefler,
- Operasyonel hedefler,
- Müşteri memnuniyetine yönelik hedefler ve
- İnsan kaynakları ile ilgili hedefler.

**Müşterinin tanımlanması ve müşteri memnuniyet yönetimi:** Harvey Mackey müşteri ilişkilerinin önemini anlatmak için yuvarlak toplantı masasının üzerine “Bir müşteri aramadığı sürece toplantıya asla ara verilmeyecektir” diye yazmıştır.

**Hizmetin planlaması:** Havaalanlarında hizmetin planlanmasında emniyet, güvenlik, ulusal ve uluslararası kurallar temel alınırken; sürecin etkin işleyişini sağlayacak kriterler de göz önüne alınır. Havacılık sektörünün özgün koşulları içinde zaman en kıt kaynak olup en etkin yönetimin yapılması gereklidir.

**Kaynak yönetimi:** Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli olan insan, çalışma ortamı, mali kaynaklar, araç-gereç, bilgi, donanım, yazılım gibi bütün kaynaklar üst yönetim tarafından temin edilir. Uçuş emniyetini riske edecek mânia, pist, taksi yolları ve uçak park alanlarındaki altyapı ve yenileme çalışmaları ile yolcu konforunu etkileyen terminal binaları fiziki görünümü ve ortamın ısı durumu, havalandırması, ışıklandırması, çalışma ortamlarındaki ergonomi belirlenen standartlara uygun düzenlenmelidir.

**Satın alma prosesi:** Ürün ve hizmet seçme kriterlerini kuruluş serbestçe belirleyebilir. Örnek olması bakımından; kuruluşun veya ürünün kalite belgesi, performansı, referansı, fiyatı, teknik düzeyi, termin/işe başlama ve teslim süresi, ödeme koşulları gibi kriterler verilebilir. Her bir kriter için birden çok alt kriter belirlenerek puanlama sistemi geliştirilebilir.

**İzleme, ölçme ve değerlendirme:** İzleme işlemi veriler üzerinden ve gözlem yapılarak gerçekleştirilebilir. Ölçme

işlemi; gerçekleştirmelerinin gözden geçirilmesi, gözlem, inceleme, anket, kıyaslama ve iç tetkik yöntemleri ile yapılır. Değerlendirme işlemi ise ölçüm sonucunda elde edilen verilerle sistem şartları, belirlenen standartlar ve müşteri beklentilerine uygunluk açısından kalite departmanı tarafından karşılaştırarak yapılır ve üst yönetime raporlanır.

**Denetim faaliyeti:** Havaalanı işletmelerinde denetim faaliyeti; etkinlik ve verimliliğin sağlanması amacıyla uygulamaların içeriden ve dışarıdan farklı bir gözle gözden geçirilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesidir. Denetim faaliyeti sonucu elde edilen bilgilerle karar verme sürecinde yönetime katkı sağlar.

**Risk yönetimi:** Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etkileme potansiyeli olan olaylar **risk** olarak tanımlanır. Kurumsal risk yönetimi (KRY) öncelikle risklerin tanımlanmasıyla başlar, risklerin anlaşılması için ölçülmesi, risk yok etme ya da etki azaltma planlarının yapılması, risklerin izlenmesi ve raporlama ile döngü tamamlanır. KRY faydasının artması söz konusu döngünün tekrarlanmasıyla sağlanır.

**Düzeltilici faaliyetler:** Gözetim ve denetim sonucunda tespit edilen uygunsuzluk ya da bulgu **kök nedenini** araştırmak ve düzeltici faaliyet ile düzeltilmesini sağlamak amacıyla KYS kapsamında prosedür geliştirilir ve düzeltici faaliyetler kayıt altına alınır. **Kök nedenler**, problemin arkasında yatan gerçek sebeplerdir.

**Yönetimi gözden geçirme toplantısı:** Kuruluşlar, KYS kapsamında yönetimin etkinliği gözden geçirmek, bir dönemlik gerçekleştirmeleri ve gelecek için hedefleri belirlemek, kaynakları görüşmek, KYS şartlarını etkileyen durumları değerlendirmek üzere yılda *en az bir kez* toplantı yapar.

**Sürekli iyileştirme:** Sürekli iyileştirme süreci, üst yönetimin önderliğinde bir iyileştirme programı ile başlamalıdır. Daha sonra da orta ve alt kademe yöneticilerden *İyileştirme Grupları* oluşturulmalıdır. TKY felsefesinde hedefle başarı, daima sıfır hata ile ürün ve hizmetin üretilmesi sağlanana kadar iyileştirmenin sürdürülmesini öngörür.

**PUKO, Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al** kelimelerinin ilk harfleri bir araya getirilerek elde edilmiş bir kısaltmadır.

## Denetim Faaliyeti

Denetim prosedürü ile denetimin sınıflandırılması, planların hazırlanması, uygulaması, değerlendirilmesi, denetim periyodları, duyurulma şekli, **bulguların** kapatılması, izlenmesi ve üst yönetime raporlama tekniği detaylı olarak tanımlanır.

**Bulgu:** Denetim veya gözlem sonucu elde edilmiş, şartlara uygun olmayan ve kanıtlanabilir verilerdir.

Denetimler esas itibarıyla **iç denetim** ve **dış denetim** olmak üzere iki ana kısma ayrılır. **İç denetim** kuruluşun kendi içindeki denetçiler tarafından yapılan denetimdir. Akredite denetleme kuruluşları tarafından belgelendirme amaçlı yapılan denetimler ise **dış denetim** olarak adlandırılır.

**Denetim planı:** Denetim planında, denetimin kapsam ve amacı, ilgili yönetim sistemi şartları, tarih ve saati, denetçi ve baş denetçi adı ve soyadı, açılış ve kapanış toplantı saatleri yazılır, üst yönetim onayı ile tüm kuruluş çapında duyurulur. Denetçiler, hazırlanan plana azami ölçüde uyar, değişiklik söz konusu olursa ilgili taraf ile birlikte yeni durumu belirler.

**Denetçilerin yetkinliği:** Denetçiler belirlenmiş kriterlere sahip çalışanlar arasından seçilir ve üst yönetim onayı ile atanırlar.

Havaalanı yönetiminde denetim alanlarının seçimi: Havaalanı işletmeleri, emniyetli ve güvenli bir uçuş ve yer hizmetleri faaliyeti sürdürülme-sinde önemli rol üstlenmiştir. Bu görevi sürekli eğitim, sistematik denetim ve gözetimler sayesinde sağlayabilmektedir. Havaalanı işletmeleri, kamu otoritesi SHGM ve DHMİ tarafından denetlenir.

İç denetimin gerçekleştirilmesi:

- Denetim öncesi denetçi hazırlıkları
- Açılış toplantısı
- Doküman ve kayıtların değerlendirilmesi (masa başı denetim)
- Saha gözlemi, mülakat ve objektif delillerin bulunması
- Analiz ve değerlendirme: **Majör (Büyük) Uygunsuzluk:** Yönetim sistemi standardındaki maddelerden birinin hiç olmaması veya standarda uygun olmamasıdır. Ayrıca küçük-minör hataların bir kısmı da bir araya gelip büyük-majör uygunsuzluk oluşturabilir. **Minör (Küçük) Uygunsuzluk:** Yönetim sistemi standardındaki herhangi bir maddeye veya tetkik edilen birimdeki prosedürlere aykırı bir durumun varlığıdır.
- Kapanış toplantısı ve denetimin tamamlanması: **Uygunsuzluk önem derecesi**, risk oluşturan ve kritik süreçleri ilgilendirenler önemli uygunsuzluklardır.
- Denetim raporunun hazırlanması ve üst yönetime sunulması
- Takip denetimin yapılması ve uygunsuzlukların kapatılması

## Ünite 7: Havaalanlarında Emniyet ve Güvenlik Yönetimi

### Havacılık Emniyeti ve Güvenliği

Havacılık olay ve kazaları bir tek nedenden kaynaklanmaz. Hatalar zinciri söz konusudur.

Emniyet ve Güvenlik Kavramları: Emniyet ve güvenlik konuları teknik açıdan tam olarak birbirlerinin yerine geçebilecek konular değildir. *Emniyet* genel olarak bir kaza tehdidine karşı alınan önlemlere işaret eder. *Güvenlik* ise düşmanlık ya da kötü niyet motivasyonundan kaynaklanan tehditlere karşı korunmaya işaret eder.

Havaalanı operasyonlarında risk vardır ve kabul edilebilir düzeye çekilerek yönetilmesi gerekir.

ICAO'ya göre risk, olasılık ve şiddet açısından ölçülen, belirli bir işlevi yerine getirme yapabilirliğinin azalmasına, materyalin kaybedilmesine, donanım ya da yapıların hasar görmesine ve personelin yaralanmasına neden olma olasılığıdır. ICAO, tehlikeyi (hazard) ise belirli bir işlevi yerine getirme yapabilirliğinin azalmasına, materyalin kaybedilmesine, donanım ya da yapıların hasar görmesine ve personelin yaralanmasına neden olma potansiyeline sahip koşul, nesne ya da faaliyet olarak tanımlamaktadır. Amerikan Federal Havacılık Dairesi FAA tehlikeyi çevreye hasar verebilecek, bina, donanım, sistem kaybına neden olabilecek, insanların ölümü ve yaralanması ya da hasta olmasına neden olabilecek var olan ya da potansiyel herhangi bir koşul şeklinde tanımlar. Tehlike ve risk kavramlarını şu şekilde örneklendirebiliriz:

- Piste tam dik bir açıyla 15 knot'lık bir şiddette esen yan rüzgar iyi bir tehlike örneğidir. Çoğu kategorideki uçak için bu rüzgar, şiddet ve yön olarak iniş ve kalkış performansını olumsuz etkileyebilecek bir etkidir.
- Paralel pistlerden hem kalkan hem de inen uçakların bu yan rüzgardan etkilenme olasılığı ise iyi bir risk örneğidir. Uçaklar birbirlerinin iniş ve kalkış hatlarına tehlikeli bir şekilde yaklaşma olasılığına sahiptir. Böylesi bir yakın geçme havaalanı ve trafik operasyonları için çok kötü sonuçlar doğurabilir.

Emniyet ve Güvenlik Kültürü: **Emniyet ve güvenlik kültürü**, tüm operasyonlarda emniyetin ve güvenliğin birincil önceliğe sahip olduğunun benimsenmesidir.

İnsan Faktörleri: Havacılık olay ve kazalarında **insan hatası** ana etkidir.

Havaalanı Emniyet ve Güvenlik Yönetimi: Havaalanı olay ve kazalarını engellemek için sistemli şekilde emniyet ve güvenlik yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

### Havaalanı Emniyet Yönetimi

Emniyet yönetiminde, geçmiş tecrübelerden yola çıkarak günümüzde ve gelecekteki operasyonlar için proaktif bir yaklaşımla hareket edilir.

Emniyet Yönetimi sisteminin faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Kazaların direkt ve indirekt maliyetlerinin azaltılması
- Çalışanların moralinin ve üretkenliğinin artması
- İyi bir emniyet geçmişi-emniyetli operasyonlar
- Emniyet ihtiyaçlarının mantıklı bir şekilde özelleştirilmesi
- Emniyet için yasal sorumluluklara uyumluluk
- Kaynakların etkin kullanımı
- Operasyonel kesinti ve olay inceleme maliyetlerinden kaçınma
- Operasyonel süreçlerde devamlı gelişme

Emniyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri: **Emniyet Yönetim Sisteminin** en önemli bileşeni Emniyet Risk Yönetimidir. **Emniyet yönetim sisteminin** dört bileşeni vardır.

- *Emniyet politikası*: **Emniyet politikası** ile üst yönetimin emniyete olan bağlılığı belirtilir.
- *Emniyet risk yönetimi*: Emniyet risk yönetiminde amaç risklerin kabul edilebilir düzeylere çekilmesidir. Emniyet ile ilgili riskler olasılık ve şiddetin birlikte hesaplanması ile tanımlanır.
- *Emniyeti güvence altına alma*: Emniyet yönetiminde çalışanlar için kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesi önemlidir.
- *Emniyetin teşvik edilmesi*: Havaalanı emniyet yönetim sistemi içerisinde katkı gösteren tüm personelin katkısının oranına bakılmaksızın bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir. Bunun için emniyetin teşvik edilmesi, diğer bir deyişle emniyet promosyonu kapsamında emniyet yönetimi eğitimleri ve sertifikasyonu sağlanmalıdır.

### Havaalanı Güvenlik Yönetimi

**Havaalanı güvenliği** ile yolcular, personel ve uçaklar ile kritik yapıların kasıtlı suç ve tehditlerden korunması amaçlanır.

*Havaalanlarındaki Kritik Varlıklar*: Potansiyel tehditler havaalanlarına yöneltilir, ancak sonuçta kritik ve stratejik varlıklarına etki eder. Bazı varlıklar saldırganlar için açık hedefdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yolcular ve ziyaretçiler
- Yolculu ya da boş olsun uçaklar
- Yolcu ve terminalleri
- Kargo ve posta terminalleri
- Hava trafik kontrol kulesi
- Otoparklar
- Yakıt tesisleri
- Havayolu binaları
- Havaalanı bilgi sistemleri
- Güç kaynağı tesisleri

*Güvenlik Tehditleri*: Havaalanı güvenliği ile ilgili haberler medyada büyük ilgi uyandırır. Gelişen güvenlik teknolojileri ve prosedürleri, teröristleri, yöntemlerini ve

taktiklerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu durum “tehdit değişimi” olarak adlandırılır. Bu anlamda ne tür tehditler ile karşılaşılacağını kestirmek zordur. Potansiyel olarak bilinmeyen riskler, analizleri daha da zor hale getirmektedir. Teröristler yeni taktik ve teknolojiler kullandığı için saldırılar sonucunda çok sayıda insan hayatını kaybetmektedir.

**Tehdidin Ölçülmesi:** Teorik olarak havaalanı güvenliğinin etkinliği ve maliyeti, tehditten bağımsız olarak ölçülebilir. Etkinlik, tehdidin olma olasılığı olarak tanımlanabilir. Söz gelimi bir terörist uçağa patlayıcı ile ulaşırsa bu, can ve mal kaybına yol açacaktır. Yine teorik olarak güvenliğin amacı olasılığın sıfıra yaklaştığı durumda etkinliğin de yüzde yüze ulaşması anlamına gelir.

**Havaalanı Güvenlik Önlemleri:** 11 Eylül saldırıları havaalanı güvenliği uygulamaları açısından yeni bir dönem başlatmıştır. Günümüzde havacılık güvenliği, potansiyel tehditlerden uçakları uzak tutmak için havaalanı güvenlik önlemlerine yoğunlaşmıştır. Tarayıcıların asıl görevleri X-ray görüntülerine bakarak el bagajlarında şüpheli ya da tehdit oluşturan nesne olup olmadığını belirlemektir. İnsan faktörlerinden algısal ve bilişsel kapasiteye bağlı olarak değişen tarama performansları, X-ray görüntülerindeki zayıf sinyallerden de etkilenebilmektedir. Havacılık güvenliğinde eğitim açısından insan faktörlerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

**Uçak ve Havaalanı Güvenliği:** Havaalanlarında terörist saldırıların hedefi olarak görülen öncelikli alanlar belirlenmiştir. IATA'ya göre, aşağıdaki alanlarda sabotajlara karşı gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır:

- Uçak yer güvenliği
- Bagaj güvenliği
- Kargo ve posta güvenliği

Ülkelerin genel olarak yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

- Bir havaalanı güvenlik programı, güvenlik komitesi, güvenlik eğitim programı ve acil durum eylem planı oluşturulur. Uygun tüm kaynaklar uluslararası havaalanlarında kanunsuz girişimlere karşı yer hizmetlerinin güvenliğini sağlamak için bir araya getirilir.
- Murahhas yetkililer, uygun eğitilmiş ve teçhizatlı devriyeler olası kanunsuz girişim şüphesi ya da gerçekleşmesi durumuna karşı hazır olmalıdır.
- Tüm uçuşların uçağa biniş (boarding) işlemleri için steril alan oluşturulur. Bu alanın girişinde yolcular ve el bagajları güvenlik taramasından geçirilir. Bu alanlara girecek diğer tüm kişiler yetkili olmalı ve yine güvenlik taramasına tabi tutulmalıdır.
- Direkt ya da aşamalı iletişim sistemleriyle, yolcu tarama noktalarında ve diğer giriş noktalarında

herhangi bir kanunsuz girişime karşı havaalanı kontrol merkezi ile temas sağlanmalıdır.

- Tahditli giriş bölgeleri, yetkisiz ve kişilerin ve araçların girişlerini engellemek için uygun seklide işaretlerle kapalı oldukları belirtilmelidir. Tüm tahditli bölgelere girişte her zaman havaalanı kimlikleri kontrol edilmelidir.
- Halka açık alanlar ile tüm kargo, bagaj, posta, depolar, operatörün tedarik ve ikram amacıyla uçağa taşınacak her şey fiziksel bariyerler yerleştirilerek ayrılır. Bunların hepsinin güvenlik kontrolü için düzenlemeler yapılır.
- Uçakların park alanları kontrol edilir, gözlenir ve iyi bir şekilde aydınlatılır. Uçak park alanlarına bakan tüm halka açık noktalar kanunsuz girişimlere karşı korumak için güvenlik kontrolüne alınır.
- Uluslararası sivil havacılık güvenliği önlemlerinin uygulanması için zorunlu mimari gerekliliklere göre var olan havaalanı altyapısındaki değişiklikler ve yeni binaların yapımı ve tasarımı yapılır.

### Havaalanı Acil Eylem Planları

Havaalanı AEP'lerinin amacı, acil durumları en az zarar ile yönetmek ve tekrar eski operasyonel konuma hızlı bir şekilde dönmektir.

**Acil Durumlar:** Acil durumlar uçaklar, yolcular, yer hizmetleri ve terminal hizmetleri sırasında yaşanabilir. İniş sırasında bir uçağın pistten çıkması, taksi yapan bir uçağın bir yer aracı ile çarpışması, terminal binasında yangın çıkması, bir uçağa bomba ihbarının yapılması, bir uçağın kaçırılması, doğal afetler gibi sıra dışı gelişmelerden kaynaklanabilecek acil durumlar yaşanabilir.

ICAO hava trafik hizmetleri ve arama kurtarma faaliyetleri için 3 aşama tanımlamıştır.

- Şüphe safhası (Incerfa): Bu acil durum safhasının başlatılabilmesi için bir uçak ile 30 dk süreyle iletişim kurulamaması ya da son iletişimden sonra yine aynı sürenin geçmesi ve iletişim kurulamaması ya da uçağın beklenen varış zamanından 30 dk geçmesi ve haber alınamaması durumunda hava trafik hizmetleri tarafından deklere edilir. Uçak ve taşıdığı insanların emniyetinin şüpheli olduğu durumlardır.
- Alarm safhası (Alerfa): Şüphe safhasının ardından uçakla iletişim kurmada tüm var olan kaynaklarla bile iletişim kurulamaması durumunda ya da bir uçağın iniş izni almasından sonra 5 dk içinde iletişim kurulamaması durumunda ya da uçağın operasyonel etkinliği açısından zarar gördüğü yönünde bilgi alınması durumunda deklere edilir. Uçak ve taşıdığı insanların emniyetinden endişe edildiği durumlardır.

- Tehlike safhası (Detresfa): İlgili uçağın tehlikede olduğu sonucunda hiçbir şekilde uçakla iletişim kurulamaması durumunda ya da uçağın yakıtının varış için yetersiz olması durumunda, ya da zorunlu iniş gibi uçağın operasyonunun etkinliğinin tehlike olması ile ilgili bilgi alınması durumunda ve uçak ve taşıdığı insanların emniyetinin tehlikede olduğu durumlarda deklere edilir.

*Acil Durum Paydaşları:* Koordinasyon sağlanacak ve aktif rol oynayacak paydaşlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Havaalanı Otoritesi/Yönetimi,
- Havayolu Taşıyıcısı/Operatörü,
- Hava Trafik Hizmetleri,
- Havaalanı İşletmeleri
- İletişim Hizmetleri,
- Acil Durum Yönetimi Birimleri,
- Acil Durum Sağlık Hizmetleri,
- Ülke ya da Yerel Çevre Birimi,
- Sivil Havacılık Otoritesi,
- İçişleri Bakanlığı,
- Ulaştırma Bakanlığı,
- Uçak,
- Devlet Otoriteleri,
- Tehlikeli Maddeler Müdahale Ekibi,
- Ambulans,
- Hastane,
- Yardım Kuruluşları (Kızılay, Kızıllaç vb.),
- Meteoroloji Hizmetleri,
- Polis/Güvenlik,
- Halkla İlişkiler/Medya

Yaşanabilecek bir acil durumda bu paydaşların en üst düzeyde etkileşimi ile planlar gerçekleştirilebilir. Her bir paydaş AEP'deki rolü ve sorumluluğuna özen göstermelidir.

## Ünite 8: Havaalanlarının Ekonomik ve Sosyal Yönleri

### Hava Ulaştırma Sektörünün Gelişimi

SHY-14a'da **havaalanı**; “karada veya suda, içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dâhil kısmen veya tamamen uçakların iniş, kalkış ve yer hareketlerini yaparken kullanabilmeleri amacı ile belirlenmiş sahalar” olarak tanımlanmaktadır.

Hava ulaştırma sektörünün doğusu ve gelişiminde önder konumda olan ABD’de, 1900’lü yılların başında ilk uçuş denemeleri sırasında havaalanı kavramından söz edilemezdi. Geniş ve düz alanlar uçak iniş ve kalkışı için kullanılmaktaydı. 1918 yılında, ilk tarifeli *hava posta servis* başlatılmış olup yolcu terminallerinin yapımı 1920’li yıllara; sıkıştırılmış dolgu malzeme ile iniş pisti yapımı 1930’lu yıllara rastlamaktadır. Gerçek anlamda havaalanları, hava ulaştırma sektörünün emekleme dönemi olan 1920’li yılların ortalarından 1930’lu yılların sonuna kadar olan dönemde planlanmış ve inşa edilmiştir. Zamanla bu havaalanları daha karmaşık yapılara dönüşmüşlerdir. Talebin artması ile kapasiteye yönelik yeni teknolojilerin hizmete sunulması havaalanı yapılarını ve işlevlerini de değiştirip geliştirmiştir. Bu dönemlerden 80’li yılların ortalarına kadar geçen sürede havaalanları sadece aktarma noktaları olarak kabul edilmekteydi.

İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirilen teknoloji sivil hava taşımacılığını da etkilemiştir. Savaş sonrası uçaklara olan güven artmış, daha geniş kapasiteli, uzun mesafe uçuşlar ile ülkelerarası tarifeli seferler hizmete girmiştir. Bütün bu gelişmelere paralel olarak havaalanı sistemi oluşmaya başlamıştır. 1909 yılında kurulan College Park Havaalanı, Maryland, ABD; 1911 yılında kurulan Hamburg Havaalanı, Almanya; ilk uçuşlar 1909 yılında başlasa da resmi olarak 1912 yılında açılan Baneasa Havaalanı, Bükreş, Romanya günümüzde hala işlerliğini sürdüren ilk havaalanları arasında yer almaktadırlar. Ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinin 1912 yılında, bugünkü İstanbul Atatürk Havalimanı civarında Sefaköy’de kurulan hangarlar ve iniş kalkış pistinin bulunduğu bir meydan ile başladığı kabul edilmektedir. Atatürk’ün desteğiyle, 16 Şubat 1925 yılında *Türk Tayyare Cemiyeti* kurulmuştur. Cemiyetin açılış töreninde Atatürk: “... İstikbal göklerde; çünkü göklerini koruyamayan milletler yarınlarından asla emin olamazlar... Türk çocuğu her iste olduğu gibi havacılıkta da en yüksek düzeyde, gökte, seni bekleyen yerini, az zamanda dolduracaktır. Bundan gerçek dostlarımız sevinecek, Türk ulusu mutlu olacaktır.” diyerek halkı bilgilendirmiştir. 20 Mayıs 1933 tarihinde, 2186 Sayılı Kanunla, bugünkü Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü ve Türk Hava Yolları A.O.’nın başlangıcını oluşturan *Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi* kurulmuştur. Havayolu işletmesi ve havaalanları kurmak, havayolu taşımacılığı hizmeti oluşturmakla görevlendirilmiştir. Bu dönemde, askeri amaçlı bazı uçaklar modifiye edilerek yolcu ve yük taşımacılığı için kullanılmıştır. Aynı yıl, 5 uçaklık bir filo ile *Türk Hava Postaları* adı altında sivil hava taşımacılığı yürütülmeye

başlanmıştır, İstanbul-Eskişehir-Ankara hattı ticari uçuşları hizmete girmiştir. Nuri Demirağ, 1936 yılında on yıllık bir plan yaparak *Tayyare Etüd Atölyesi*’ni kurmuştur. Bunun bir örneği de o dönemde Avrupa’nın en modern havaalanı olan Amsterdam’da bulunmaktadır. İstanbul fabrikalarında yapılan ilk yerli Türk uçağı Nu.D.38 tamamen Türk mühendisler ve işçiler tarafından gerçekleştirilmiştir. 1948-1952 yılları arası ABD Hükümeti’nin Marshall Planı adı altında Türkiye’ye uyguladığı ekonomik yardım çerçevesinde uçak ve motor fabrikaları traktör fabrikalarına dönüştürülmüştür. Havaalanı yapımının önemi doğrultusunda 3 Haziran 1938 tarihinde, 3424 sayılı Kanun ile Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi, *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü* adını alarak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na, daha sonra da 1943 yılında, 4467 sayılı Kanun ile Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na bağlanmıştır. 1944 yılında imzalanan Chicago Sözleşmesi, ülkemiz ve dünya sivil hava taşımacılığı için büyük önem taşımaktadır. Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşması ile kurallara bağlanan havacılık faaliyetleri İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki teknolojik gelişmelere bağlı olarak tarifeli ticari yolcu ve yük taşımacılığı büyük ivme kazanmıştır.

DHMI’nin faaliyet konuları; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesislerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

### Havaalanlarının Değişen Rolü

Hava ulaşımı talebinin sürekli olarak artması; havaalanlarının kapasitelerinin öngörülenden çok önce dolmasına neden olmuştur. Teknoloji, yolcu eğilimleri, uçak büyüklüğü, günlük ve yıllık uçuş sayısı öngörülere talebi karşılamaktan çok uzak olduğu için beklenenden çok kısa süre önce havaalanlarında kapasite sıkışıklığı ve artan talebi karşılayamama durumu söz konusu olmaktadır. Artan talebi karşılamak için gerek pist sayısı ve uzunluğu; gerekse terminalin büyüklüğü ve işlevselliği konusundaki yetersizliklerin giderilmesi ancak büyük miktarda yatırımla mümkün olabilmektedir. Kamunun eğitim, sağlık ve güvenlik vb. asli hizmetlerinden ulaşım hizmetine yüklü miktarda kaynak ayırması finansman sorununa neden olmaktadır. Bu nedenle, vergi gelirlerini havaalanlarına kullanmak yerine, artan yatırım ihtiyacını özel sektörle birlikte karşılamak ve kapasite sorunlarını özelleştirme ile çözmek seçeneği ön plana çıkmıştır. Ayrıca, kamunun işlettiği havaalanlarının etkin ve verimli olmaması da söz konusudur.

Havaalanları için ticarileşme havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü ve ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir.

**STOL havaalanı:** Kısa mesafede kalkış ve iniş (Short Take-off and Landing) imkânı sağlayan, bölgesel

havayolu taşımacılığının gelişiminde önemli unsur olarak kabul edilen küçük havaalanları.

Genel anlamda **KÖİ (Kamu-Özel İş Birliği)**; ‘bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırımların ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerin kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini’ ifade etmektedir.

**Yap-İşlet-Devret model**, uzun dönemli imtiyaz sözleşmesi olarak adlandırılmaktadır. Kamu sahipliğindeki havaalanlarının tamamı ya da terminal gibi bir bölümünün özel sektörün işletimine bırakılmasıdır. Artan ihtiyaçların temini kamunun sahip olduğu kıt kaynaklarla karşılanamadığında uygulanan YID modelinde alt yapının özel sektör tarafından üstlenilip belirli bir süre işletildikten sonra sözleşme sonunda kamuya devredilmektedir.

2003-2013 yılları arasında, Türkiye’de, hava ulaştırma sektöründe, istihdamda %177,8; ciroda %981,8; iç hat yolcu trafiğinde ise %732 oranında artış yaşanmıştır.

10. Ulaştırma Şurası’nda, 2023 hederı arasında yer alan ‘mega-kent’ için atılan adımlardan biri İstanbul’un kuzeyinde inşa edilecek ve dünyanın en büyük havaalanlarından biri olacak İstanbul Yeni Havalimanı projesidir. Bu proje, artan talebe uygun alt yapı ve hizmet kalitesi ile gecikmeler yaşanmadan cevap verebilecek, bölgesel lider ve küresel aktör olarak havaalanı işletmeciliğinde önemli rol oynayabilecektir.

Geleceğe yönelik öngörüler, iktisadi ve sosyal refah bütünleşmesine ve demografik büyüklüğe sahip mega-kentler arası hava trafiğinin yeni bir hava yolu haritası oluşturacağı yönündedir. Kentleşme dinamikleri hava ulaşım sektörü ve havaalanları açısından belirleyici olacak; bir kent küresel is ve turizm ağlarına bağlantıları derecesinde hava ulaşımından pay alacaktır. Aynı derecede, kentsel gelişim için yapılacak çabalar da hava ulaşımının gelişimini doğrudan etkileyecektir.

**Havaalanı kenti**; kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, çok kanallı ulaşımın bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanmadır.

Hava ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeler, tutarlı hava ulaştırma politikalarının uygulanması, turist sayısında meydana gelen artış, ticari ve kültürel anlamda düzenlenen etkinliklere bağlı olarak yaşanan trafik artışı, hava ulaşımı altyapısı ve araçlarına doğru yatırımlara ve yönetimine fırsat tanımıştır. Toplumun her kesiminin hava ulaşımına erişimini sağlayabilmek adına ulusal havaalanı ağı sürekli geliştirilmeli, etkin planlama, nitelikli fizibilite ve kapasite analizleri çerçevesinde genişletme ve modernizasyon çalışmaları üzerinde durulması bu sektörün sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

## Havaalanlarının Ekonomik Rolü

Havayolu ile yolcu ve yük taşımacılığı, sosyal ve ekonomik yönden küreselleşmenin en önemli bileşenlerindendir. Ticari hava taşımacılığı; dünya ekonomisinin gelişimine yön veren, uzak mesafeleri birbirine bağlayıp sosyal ve kültürel gelişimi sağlayarak ulusların yakınlaşması ile küreselleşmeyi beraberinde getirmektedir. Yirminci yüzyılda, diğer ulaştırma araçları ile karşılaştırıldığında ciddi bir atılım ve büyüme gösteren havayolu taşımacılığı, istihdam yaratmada da önemli sektörlerden biri durumuna gelmiştir. Küresel ticaretin gelişimini hızlandırmış, turizm açısından yeni pazarlar ve fırsatlar sunulmasına imkân tanımıştır. Teknolojik gelişim sonucu hava ulaştırmasında kullanılan uçakların hızı, menzili ve güvenilirliklerinin artması ile toplumların ve bireylerin refah seviyelerinin ve harcanabilir gelirlerinin artmasıyla farklı kültürleri tanıma istekleri uzak bölgelerde turizmi de geliştirmektedir. Talep ve rekabetin artmasına bağlı olarak düşen bilet fiyatları; çok uluslu işletmelerin oluşturduğu ticari ağlar yolcu ve yük taşımacılığındaki payın ve öneminin artmasına da neden olmaktadır.

Havaalanı olmayan, hava ulaştırma hizmeti alamayan bölgelerin ekonomik gelişimi belirli sınırlar içinde kalmaktadır. Uçak üretimini de içine alan hava ulaştırma sektörünün ekonomik etkileri doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etki ile hava ulaştırma dışındaki sektörleri de etkileyen katalizör etkiler olarak sınıflandırmak mümkündür.

- Hava ulaştırma sektörünün doğrudan ekonomik etkileri
- Hava ulaştırma sektörünün dolaylı ekonomik etkileri
- Hava ulaştırma sektörünün uyarılmış (çarpan) ekonomik etkileri
- Hava ulaştırma sektörünün katalizör ekonomik etkileri
- Havaalanlarının doğrudan ekonomik etkisi
- Havaalanlarının dolaylı ekonomik etkisi
- Havaalanlarının uyarılmış (çarpan) ekonomik etkisi
- Havaalanlarının katalizör etkisi

Dünya genelinde havaalanlarına dair raporlar hazırlayan uluslararası kurum ve kuruluşlar havaalanlarının katalitik ekonomik etkilerini dört ana başlık altında toplamaktadırlar: *Ticaret, yatırım, turizm ve verimlik*.

- *Ticaret*: Hava ulaşım ihraç/dış satım pazarlarına bağlantı sağlar.
- *Yatırım*: Uluslararası havaalanları yakınlarında depolama, üretim imkânı şirket yerleşim kararlarında önemlidir.
- *Turizm*: İş amaçlı, eğlence amaçlı turizm gelişiminde hava ulaştırma önemli bir etkidir. Turizm bağlantılı otel, restoran, araç kiralama,



dinlenme ve eğlence merkezleri de aynı ölçüde desteklenmektedir.

- **Verimlilik:** Hava ulaştırma yolu ile yeni, uzak, yakın, bölgesel, küresel pazarlara erişime imkân tanımakta, bu ulaşım türü sayesinde yeni iş alanları ve kalifiye personel bölgeye çekilebilmektedir.

Avrupa havaalanları arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre, toplam ekonomik katkıda istihdam sıralamasında ilk beste yer alan ülkeler aşağıda verilmektedir:

1. **Türkiye 1.456.900**
2. İspanya 1.334.700
3. Almanya 1.267.400
4. Birleşik Krallık 1.171.100
5. Fransa 1.141.900

Yine, Avrupa ülkelerinde katalizör etki içinde yaratılan istihdama bakıldığında ilk beş ülke ise;

1. **Türkiye 979.900**
2. İspanya 895.800
3. Almanya 745.400
4. Fransa 712.500
5. Birleşik Krallık 679.700

olarak sıralanmıştır.

Doğrudan, dolaylı ve uyarılmış ekonomik etki alanında yaratılan toplam istihdam sıralamasında ilk beş ülke;

1. Almanya 522.000
2. Birleşik Krallık 491.400
3. **Türkiye 477.000**
4. İspanya 438.900
5. Fransa 429.400

olarak belirlenmiştir.

Hızlı bir büyüme gösteren ve bu durumu sürdüren ülkemizin ilk sıralarda yer alması şaşırtıcı değildir. Ancak yine aynı araştırma içinde verilen bir diğer sıralamada ülkemizin ilk sıralardaki yerini kaybettiği görülmektedir. Doğrudan, ekonomik etki yaratan alanda ortalama ödenen ücretlerde ilk beş sırada; Norveç 88.300; İsviçre 88.200; Finlandiya 55.700; Lüksemburg 53.900; Danimarka 53.100 Avro ile yer alırken iken Türkiye’de 13.000 Avro olarak gösterilmiştir.

### Havaalanlarının Sosyal Yönü

Çeşitli şekillerde ortaya çıkan havaalanlarının sosyal katkıları:

- Uzak bölgelere ve ülkelere ulaşım imkânı
- Sürdürülebilir kalkınmaya katkı
- İnsani yardımların zamanında yerine ulaştırılabilmesi imkânı
- Bölge halkının refahına katkı

Havaalanlarının yerleşim yeri konusunda da belirleyici etkisi bulunmaktadır. Hava ulaşımını düzenli kullananların

bilinçli olarak havaalanı yakınlarında yaşadıkları söylenebilir. Sözelimi, Stockholm’de yapılan bir araştırma, yöneticilerin ve akademisyenlerin büyük bir bölümünün havaalanının bulunduğu şehrin kuzey bölgesinde yaşamayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Eğitim, sağlık, kültür değişimi açısından hava ulaştırma ve aktarma noktaları olarak sosyal birleştirmeyi sağlamaktadır. Havaalanları diğer ulaştırma türleri ile birlikte, bireylerin hareketlilik özgürlüğüne geniş imkânlar tanımaktadır. Hava ulaşımı, diğer ulaştırma türleri ile karşılaştırıldığında Ar-Ge çalışmaları ve teknolojiye yapılan yatırımlar sayesinde çevre dostu olma yönünde ilerlemektedir. Çevreye daha az zarar verme, sosyal faydalarını artırma düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile daha çok sayıda hedef kitleye ulaşma yönündeki çabalar ile sürdürülebilir kalkınmaya önemli etkileri bulunmaktadır.

### Havaalanlarının Çevresel Etkileri

**Hava kirliliği (emisyon):** Yakıt ve benzerlerinin yanmasıyla; sentez, ayrışma, buharlaşma ve benzeri işlemlerle, maddelerin yığılması, ayrılması, taşınması ve benzeri mekanik işlemler sonucu bir tesisten ya da araçtan yayılan hava kirleticileridir.

Sivil havacılık faaliyetlerinin çevre üzerinde yarattıkları olumsuz etkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Havaalanı yakınlarında hava kirliliği  
Uçak motorundan çıkan gazlar  
Havaalanı yer faaliyetlerinde kullanılan motorlu araçlardan çıkan gazlar  
Havaalanı ile şehir arasındaki ulaşımı sağlayan araçlardan çıkan gazlar
- Küresel ısınma  
Asit yağmurlarına da yol açabilecek uzun süreli hava kirliliği  
Sera etkisi  
Ozon tabakasının zarar görmesi
- Uçak gürültüsü  
Uçak hareketlerinden doğan gürültü  
Havaalanında uçak motor testi sonucu olan gürültü  
Sesten hızlı uçakların yarattığı gürültü patlaması
- Uçak kazaları  
Uçak kazaları sonucu ölümler, yaralanmalar, mal ve mülke verilen zararlar  
Acil durumlarda uçakların yakıtlarını boşaltması
- Sıkışıklık ve gecikmeler  
Havaalanı içinde ve havaalanına ulaşımındaki karayolunda trafik tıkanıklığı
- Havaalanı inşası
- Arazinin işgali
- Toprak erozyonu  
Su kaynaklarının kirlenmesi  
**Flora (Bitki örtüsü) ve fauna (çevrede yaşayan hayvanlar)** üzerindeki etkisi
- Havaalanı çevresindeki su ve toprak kirliliği

Havaalanı atıklarının yol açtığı su kirliliği  
Yakıt ve yağ tanklarından sızıntı sonucu oluşan kirlilik

- Havaalanı atıkları  
Uçak servis ve bakımında çevreye zararlı maddelerin kullanımı  
Havaalanının ve gelen uçakların yiyecek, içecek ve temizlik atıkları.

Havaalanlarında gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda çevreye olan etkiler:

- *Gürültü:* Bir havaalanının faaliyete geçmesi ile ortaya çıkan en önemli çevre sorunu gürültüdür. Özellikle yer seçimi yapılırken şehir dışında bir bölgede kurulan havaalanı, kentsel gelişim sonucunda yerleşim alanları içerisinde kalarak gürültü sorununa neden olmaktadır. Gürültünün bu bölgede yaşayan kişilerin yaşam kalitelerini etkileyerek fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve performans etkileri gibi sağlık etkileri olmaktadır. Havaalanı faaliyetleri sırasında oluşan gürültü kaynakları genellikle uçak gürültüsü ve yerdeki gürültü şeklinde ele alınmaktadır.
- *Hava kirliliği:* Havaalanları ve uçaklar yerel ve küresel ölçekte hava kalitesini olumsuz yönde etkileyen çok miktarda toksik emisyon üretilmesine yol açmaktadırlar. Bir havaalanında hava kirliliğine neden olan kaynaklar; uçak, yedek güç kaynakları, yer ulaşım araçları, yer hizmet araçları, diğer kaynaklardır.
- *Su kirliliği:* Yeraltı ve yüzey suları kirleticilerine karşı gösterilen hassasiyet aslında aynı zamanda toprak kirliliği ve vahşi hayat korumasına da yöneliktir.
- *Katı atık:* Günümüzde büyük ölçekli havaalanlarında küçük bir kasabada üretilen katı atık kadar atık üretilmektedir.
- *Arazi kullanımı doğal hayat:* Havaalanı arazi seçimi, çevresel etkilerin azaltılması konusunda en önemli faktördür. Sözgelimi, havaalanı sulak alanların yakınlara inşa edildiğinde su kirliliğine, yerleşim alanlarına yakın inşa edildiğinde ise gürültü ve hava kirliliğine olan etkileri artmaktadır.

## **ÖNEMLİ NOTLAR**

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

**Ürün, mal ve hizmetleri kapsayan bir sözcüktür.**

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

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

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

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

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

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

**Yönetim**, tüm işlevlerin bünyesinde yer alan genel işlevdir

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

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

**Kurumsal yönetişim**, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken;

işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar

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

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

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

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

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

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

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

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

Yönetimin dört temel işlevi:

**Planlama, Örgütlenme, Yöneltme ve Denetlemedir**

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

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

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

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

*Bölgelere ayırma sonucu oluşan biçimsel işletme yapısı örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Havacılık gelirleri**, direkt olarak uçak operasyonu ile yolcu ve kargo işlemlerinden elde edilirken;

**havacılık dışı gelirler** ise uçak operasyonlarıyla doğrudan ilişkili değildir.

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

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

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

## FİNAL ÖNEMLİ NOTLAR

- ✓ Ticarileşme ile birlikte değişen yönetsel anlayış sonucu havaalanı organizasyonlarında pazarlama ve finansman bölümleri oluşturulmuştur.
- ✓ Havaalanlarında artan rekabet, ticarileşme ve yatırımcıların beklentileri sonucu gelir yaratıcı stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.
- ✓ **Misyon** bir işletmenin varlık sebebini; vizyon ise gelecekte olunması istenen yeri tarif eder.
- ✓ **GZFT analizi**, kısaca bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazardaki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesinde kullanılan bir planlama ve strateji geliştirme aracıdır.
- ✓ Kısa mesafeli yolculuk yapacaklar için hızlı trenler ve karayolu ulaşımı hava taşımacılığına önemli bir alternatiftir.
- ✓ Bir alışveriş süreci içinde yer alan, müşteri veya tüketici gereksinim ve beklentilerini belirlemeye ve karşılamaya yönelik tüm faaliyetler pazarlama sürecini oluşturur.
- ✓ Hizmetler, anında tüketilen, ihtiyaçları gidermeye yönelik faaliyetler sonucu ortaya çıkan, fiziksel nesne halinde olmayan, stoklanamayan, elle tutulamayan ürünlerdir.
- ✓ Havaalanlarının sunduğu temel hizmet, yolcuların ve hava araçlarının hava ve kara ulaşım modları arasında emniyetli bir şekilde geçişlerinin sağlanmasıdır.
- ✓ **Havaalanı hizmeti**, tüm müşterilere havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetleri kapsayacak şekilde genişlemektedir.
- ✓ Ticari bakış açısı ile yönetilen havaalanları için, havaalanını kullanan ya da kullanma potansiyelinde olan tüm taraar **müşteri** olarak tanımlanmıştır.
- ✓ Özellikle aktarmalı trafiğe hizmet veren havaalanları, pazarlama faaliyetleri ile yolcuların ve havayollarının aktarma noktası seçim kararlarını etkileyebilirler.
- ✓ Normal yolcu akışı ile mağazaların bulunduğu alanlar arasında kat farkının olması satışları olumsuz etkilemektedir.
- ✓ **Performans değerlendirme**, önceden belirlenen amaçlar ve hedefler temel alınarak, ortaya çıkan ürün, hizmet ve/veya sonuçların birlikte değerlendirmesine yönelik analitik süreçtir.
- ✓ **Performans yönetimi**, performansı ölçülmek istenen unsurun ölçümlenen verimlilik ve etkinliğinin belirlenen işletme strateji ve hedeflerine göre gerçekleştirme derecesinin metodolojik olarak hesaplanıp analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için kurulan sistemdir.
- ✓ Performans göstergeleri; havaalanı yönetiminde verimlilik, karlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik, operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır.
- ✓ **Hareket kabiliyeti kısıtlı yolcu (Passenger with Reduced Mobility)**: AB düzenlemesi EC Regulation 1107/2006'ya göre hareket kabiliyeti kısıtlı yolcular yaşlılar, bebekler, refakatsiz çocuklar, hamileler ve obezler olarak ifade edilmiş ve engellilerden ayrı olarak değerlendirilmiştir. Sektörde PRM kısaltması, genellikle hem engellileri hem de diğerlerini ifade etmek üzere kullanılmaktadır.
- ✓ **Personel devir oranı**, bir yılda işten ayrılan personel sayısının toplam personel sayısına oranlanması ile bulunur.
- ✓ Performans ve kalite açısından veri, bir ürün veya süreç ile ilgili elde edilmiş tanımlayıcı, sayısal veya sayısal olmayan grafiksel yapıdaki değerler olarak tanımlanır.
- ✓ **Kilit performans göstergeleri (Key Performance Indicator - KPI)**, işletme hedefi doğrultusunda işletme için kritik önem taşıyan süreçlerin tanımlanmasını ve bu süreçlerin

etkin ve verimli olarak gerçekleşmesini sağlayacak yöntemlerle birlikte ölçüm noktalarını ve kabul kriterlerini ifade eder.

- ✓ **Tedarikçi:** Bir kuruluşa girdi sağlayan birim ya da kuruluştur.
- ✓ **Paydaş:** Müşteriyi, çalışanı, 3. kuruluşları, tedarikçileri, sendikaları ve iş ortaklarını içeren terimdir.
- ✓ **Toplam Kalite Yönetimi (TKY),** bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif olarak yönetime katılımıyla çalışanlar, hizmet alanlar ve toplumun memnun edilerek başarıya ulaşılması olarak ifade edilen bir yönetim felsefesidir.
- ✓ **Kalite Yönetim Sistemi,** kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu proseslerinin ve proses etkileşimlerinin tanımlanmasını ve organizasyon yapısının oluşturulmasını anlatır.
- ✓ **Kalite Güvence Programı aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:**
  - Takvimlendirilmiş yıllık denetleme planı,
  - Denetim prosedürleri,
  - Raporlama prosedürleri,
  - Riskdeğerlendirme prosedürleri,
  - Takip ve düzeltici faaliyet prosedürleri,
  - Eğitim programı,
  - Kayıtkontrol sistemi,
  - Doküman kontrol sistemi.
- ✓ **Uygunsuzluk:** Standart şartlarına, mevzuat şartlarına, müşteri şartlarına ve kuruluş tarafından belirlenmiş şartlara uymayan ürün/hizmet anlamına gelir.
- ✓ **Hedeer,** genel içerik olarak etkinlik ve verimliliği sağlayan aşağıdaki konuları kapsayabilir:
  - Finansal hedefler,
  - Ticari hedefler,
  - Emniyetvegüvenlik hedeeri,
  - Sektörel hedefler,
  - Operasyonel hedefler,
  - Müşteri memnuniyetine yönelik hedeer ve
  - İnsan kaynakları ile ilgili hedeer.
- ✓ Harvey Mackey müşteri ilişkilerinin önemini anlatmak için yuvarlak toplantı masasının üzerine “Bir müşteri aramadığı sürece toplantıya asla ara verilmeyecektir” diye yazmıştır
- ✓ **Kök nedenler,** problemin arkasında yatan gerçek sebeplerdir.
- ✓ **PUKO,** Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al kelimelerinin ilk hareri bir araya getirilerek elde edilmiş bir kısaltmadır.
- ✓ **Bulgu:** Denetim veya gözlem sonucu elde edilmiş, şartlara uygun olmayan ve kanıtlanabilir verilerdir.
- ✓ İç denetim kuruluşun kendi içindeki denetçiler tarafından yapılan denetimdir. Akredite denetleme kuruluşları tarafından belgelendirme amaçlı yapılan denetimler ise dış denetim olarak adlandırılır.
- ✓ **Majör (Büyük) Uygunsuzluk:** Yönetim sistemi standardındaki maddelerden birinin hiç olmaması veya standarda uygun olmamasıdır. Ayrıca küçük-minör hataların bir kısmı da bir araya gelip büyük-majör uygunsuzluk oluşturabilir.
- ✓ **Minör (Küçük) Uygunsuzluk:** Yönetim sistemi standardındaki herhangi bir maddeye veya tetkik edilen birimdeki prosedürlere aykırı bir durumun varlığıdır.

- ✓ **Uygunsuzluk önem derecesi**, risk oluşturan ve kritik süreçleri ilgilendirenler önemli uygunsuzluklardır.
- ✓ Havacılık olay ve kazaları bir tek nedenden kaynaklanmaz. Hatalar zinciri söz konusudur.
- ✓ **Emniyet** riskin en aza indirildiği durumdur.
- ✓ Havaalanı operasyonlarında risk vardır ve kabul edilebilir düzeye çekilerek yönetilmesi gereklidir.
- ✓ **Emniyet ve güvenlik kültürü**, tüm operasyonlarda emniyetin ve güvenliğin birincil önceliğe sahip olduğunun benimsenmesidir.
- ✓ Havacılık olay ve kazalarında insan hatası ana etkindir.
- ✓ Havaalanı olay ve kazalarını engellemek için sistemli şekilde emniyet ve güvenlik yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmelidir.
- ✓ Emniyet yönetiminde, geçmiş tecrübelerden yola çıkarak günümüzde ve gelecekteki operasyonlar için proaktif bir yaklaşımla hareket edilir.
- ✓ **Emniyet Yönetim Sisteminin** en önemli bileşeni Emniyet Risk Yönetimidir.
- ✓ Emniyet risk yönetiminde amaç risklerin kabul edilebilir düzeylere çekilmesidir.
- ✓ Emniyet ile ilgili riskler olasılık ve şiddetin birlikte hesaplanması ile tanımlanır.
- ✓ Emniyet yönetiminde çalışanlar için kabul edilebilir ve edilemez davranışların belirlenmesi önemlidir.
- ✓ **Havaalanı güvenliği ile yolcular**, personel ve uçaklar ile kritik yapıların kasıtlı suç ve tehditlerden korunması amaçlanır.
- ✓ Havaalanı güvenliği ile ilgili haberler medyada büyük ilgi uyandırır.
- ✓ 11 Eylül saldırıları havaalanı güvenliği uygulamaları açısından yeni bir dönem başlatmıştır.
- ✓ Havaalanı AEP'lerinin amacı, acil durumları en az zarar ile yönetmek ve tekrar eski operasyonel konuma hızlı bir şekilde dönmektir.
- ✓ SHY-14a'da havaalanı; "karada veya suda, içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dâhil kısmen veya tamamen uçakların iniş, kalkış ve yer hareketlerini yaparken kullanabilmeleri amacı ile belirlenmiş sahalar" olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ DHMİ'nin faaliyet konuları; sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesislerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.
- ✓ Havaalanları için ticarileşme havaalanının bir kamu teşebbüsünden ticari bir işletmeye dönüşümü ve ticari kurallara uygun bir yönetim felsefesinin benimsenmesidir
- ✓ **STOL havaalanı**: Kısa mesafede kalkış ve iniş (Short Take-off and Landing) imkânı sağlayan, bölgesel havayolu taşımacılığının gelişiminde önemli unsur olarak kabul edilen küçük havaalanları.
- ✓ Genel anlamda KÖİ (KamuÖzel İş Birliği); 'bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırımların ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerin kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini' ifade etmektedir.
- ✓ **Yap-İşlet-Devret modeli**, uzun dönemli imtiyaz sözleşmesi olarak adlandırılmaktadır. Kamu sahipliğindeki havaalanlarının tamamı ya da terminal gibi bir bölümünün özel sektörün işletimine bırakılmasıdır. Artan ihtiyaçların temini kamunun sahip olduğu kıt kaynaklarla karşılanamadığında uygulanan YİD modelinde alt yapının özel sektör tarafından üstlenilip belirli bir süre işletildikten sonra sözleşme sonunda kamuya devredilmektedir.

- ✓ 2003-2013 yılları arasında, Türkiye’de, hava ulaştırma sektöründe, istihdamda %177,8; ciroda %981,8; iç hat yolcu trafiğinde ise %732 oranında artış yaşanmıştır.
- ✓ **Havaalanı kenti;** kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, çok kanallı ulaşımla bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanmadır.
- ✓ **Hava kirliliği (emisyon):** Yakıt ve benzerlerinin yanmasıyla; sentez, ayrışma, buharlaşma ve benzeri işlemlerle, maddelerin yığılması, ayrılması, taşınması ve benzeri mekanik işlemler sonucu bir tesisten ya da araçtan yayılan hava kirleticileridir.
- ✓ Flora: Bitki örtüsü
- ✓ Fauna: Çevrede yaşayan hayvanlar



## Kendimizi Sınavalım

1. “İnsanların, diğer canlıların ve eşyanın emniyetli ve etkin bir şekilde havadan taşınabilmesi için havaaracı işleticileri, havaalanları ve hava seyrüseferiyle ilgili her türlü altyapı, destek ve tamamlayıcı hizmeti sunan birimlerden oluşan bir sistem” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Havaalanı
  - b. Hava taşımacılığı
  - c. Havayolu
  - d. Yer hizmetleri
  - e. Sivil Havacılık Örgütü
2. İşletme ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi her zaman doğru **değildir**?
  - a. Üretim faktörlerinin bir araya getirir.
  - b. Mal ve hizmet üretir.
  - c. Temel amacı kâr elde etmektir.
  - d. İnsan ihtiyaçlarını karşılama amacı vardır.
  - e. Ekonomik, yönetsel, sosyal, teknik ve hukuki birimdir.
3. “Esas olarak elle tutulamayan, fiziksel bir nesne şeklinde bulunmayan ama pazarı bulunan ve alınıp satılarak kişi veya kurumların gereksinimlerini karşılayan faaliyetlerdir.” tanımını aşağıdakilerden hangisini ifade eder?
  - a. İşletme
  - b. Mal
  - c. Ekonomi
  - d. Hizmet
  - e. Ürün
4. Havaalanı sistemi ve faaliyet çevresiyle ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
  - a. Hava taşımacılığı havaalanı sisteminin bir bileşenidir.
  - b. Havaaracı işleticileri havaalanı sisteminin elemanıdır.
  - c. Havaalanları güvenlik açısından kapalı sistemler olarak tasarlanmışlardır.
  - d. Çıktı-süreç-girdi döngüsü her türlü işletme için esastır.
  - e. Pist, apron ve taksiyollarının işletiminden havaalanı işleticisi sorumludur.
5. ICAO, aşağıdaki sektörel çevre unsurlarından hangisine dahildir?
  - a. Uluslararası düzenleyici kuruluş
  - b. Ulusal düzenleyici kuruluş
  - c. Uluslararası ilgili çevre
  - d. Teknolojik çevre
  - e. Yasal ve politik çevre
6. Yaşlanan nüfusun havaalanlarına etkisi hangi çevresel unsur altında ele alınır?
  - a. Teknolojik
  - b. Psikolojik
  - c. Ekolojik
  - d. Demografik
  - e. Ekonomik
7. Avrupa Birliği yıllık 10 milyondan fazla yolcuya hizmet veren havaalanlarını aşağıdakilerin hangisiyle tanımlanır?
  - a. Büyük Topluluk Havaalanı
  - b. Küçük Topluluk Havaalanı
  - c. Ulusal Havaalanı
  - d. Büyük Bölgesel Havaalanı
  - e. Küçük Bölgesel Havaalanı
8. “İşletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için gereksinim duyduğu mali kaynakları **en uygun** koşullarda temin edilmesi ve işletmede birikmiş olan fonların amaçların gerçekleştirilmesi için planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleri” olarak tanımlanan işletme işlevi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Muhasebe
  - b. Pazarlama
  - c. Finansman
  - d. Üretim
  - e. Satın alma
9. Havaalanının trafik sayısı arttıkça birim başına maliyetlerin düşmesi aşağıdakilerden hangisi ile açıklanır?
  - a. Marjinal maliyet
  - b. Ölçek ekonomisi
  - c. Sürdürülebilirlik
  - d. Finansal yönetim
  - e. Ar-Ge
10. “Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyetli ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik önceden belirlenmiş çabalar” olarak tanımlanan işletme işlevi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Sosyal sorumluluk
  - b. Kurumsal yönetim
  - c. İnsan kaynakları
  - d. Pazarlama
  - e. Halkla ilişkiler

## Okuma Parçası

### Havaalanı Operasyonlarındaki Yeni Eğilimler

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

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

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

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

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

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

## Kendimizi Sıneyalım Yanıt Anahtarı

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

## Kendimizi Sınayalım

1. Geleneksel havaalanı yönetim modelinde amaç, çoğunlukla aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Havaalanındaki ticari faaliyetleri artırmak
  - b. Kâr elde etmek
  - c. Küresel bir işletmeye dönüşmek
  - d. Trafığın düzgün bir şekilde akışını sağlamak
  - e. Havacılık dışı gelirleri artırmak
2. Havaalanlarının gürültü ve çevre kirliliği konusunda adım atması aşağıdaki paydaş gruplarından en çok hangisi tarafından beklenmektedir?
  - a. Çevre sakinleri
  - b. Hissedarlar
  - c. Havayolları
  - d. Ziyaretçiler
  - e. Çalışanlar
3. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarında stratejik bir plana örnektir?
  - a. Güvenlik tehditlerine karşı yeni ekipmanlar alınmasının planlanması
  - b. Gelecek yıl bütçesinin hazırlanması
  - c. Sosyal sorumluluk projelerinin planlanması
  - d. Havaalanı kolaylıklarının yeni bir uçak tipine uygun hale getirilmesinin planlanması
  - e. Havaalanı master planlaması
4. Aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisi işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir?
  - a. Planlama
  - b. Yürütme
  - c. Yönetme
  - d. Örgütlenme
  - e. Denetim
5. Liderliğin, lider, onu izleyenler ve koşullar bağlamında ortaya çıktığını savunan liderlik teorisi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Durumsallık teorisi
  - b. Çift etmen teorisi
  - c. Özellikler teorisi
  - d. Davranışsal liderlik teorisi
  - e. Beklenti teorisi
6. Havaalanlarında ileriye doğru denetim aşağıdaki hangi fonksiyon için hayati derecede önemlidir?
  - a. Pazarlama birimi
  - b. Finans birimi
  - c. Emniyet ve güvenlik
  - d. Hukuk işleri
  - e. Bilgi işlem
7. Havaalanında yayınlanmış el kitapları aşağıdaki hangi plan türlerine bir örnektir?
  - a. Bütçe planı
  - b. Program planı
  - c. Stratejik plan
  - d. Sürekli plan
  - e. Bir defaya mahsus plan
8. Havaalanı toplam gelirleri içerisinde havacılık dışı gelirlerin payını artırma çabasında olan havaalanları için aşağıdaki örgüt yapılarından hangisi daha uygundur?
  - a. Ticari odaklı örgüt yapısı
  - b. Matriks örgüt yapısı
  - c. Bürokratik örgüt yapısı
  - d. Proje odaklı örgüt yapısı
  - e. Merkeziyetçi örgüt yapısı
9. Günlük faaliyetlerin planlandığı gibi aksamadan yürütmesi hangi düzey yöneticilerin aldığı kararlarla sağlanır?
  - a. Üst düzey yöneticiler
  - b. Orta düzey yöneticiler
  - c. Alt düzey yöneticiler
  - d. Kurmay yöneticiler
  - e. Stratejik düzey yöneticiler
10. Faaliyet girdilerine odaklanan ve böylece gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki hata oranının azaltılması hedeflenen denetim türü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Eşzamanlı denetim
  - b. Hatasız denetim
  - c. İleriye yönelik denetim
  - d. Geleneksel denetim
  - e. Geriye dönük denetim

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

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

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

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

### Sıra Sizde 2

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

### Sıra Sizde 3

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

### Sıra Sizde 4

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

### Sıra Sizde 5

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

## Kendimizi Sınavalım

- Aşağıdakilerden hangisi son yıllarda dünyadaki havaalanlarında yaşanan değişimlerden biri **değildir**?
  - Ticarileşme
  - Özelleştirme
  - Devletleştirme
  - Küreselleşme
  - Havacılık dışı gelirlerde artış
- Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarında yaşanan ticarileşme hareketinin sonuçlarından biridir?
  - Havacılık gelirlerinin artması
  - Kira gelirlerinin düşmesi
  - Kullanım hakkı gelirlerinin düşmesi
  - Havaalanı çalışanları ve ziyaretçilerin havaalanı müşterisi olarak kabul edilmesi
  - Daha bağımlı havaalanı otoritelerinin kurulması
- Aşağıdakilerden hangisi havaalanı özelleştirmesinin nedenlerinden biri **değildir**?
  - Kamu harcamalarının kısıtlanması yönündeki baskılar
  - Havaalanı altyapısı finansmanının kamu tarafından karşılanmasının zor olması
  - Devletin en iyi hizmet sunucusu olmadığı anlayışının yaygınlaşması
  - Havaalanlarının iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması
  - Havacılık gelirlerini artırma isteği
- Aşağıdakilerden hangisi mülkiyeti ve işletimi devlete ait havaalanlarının özelliklerinden biridir?
  - Havaalanının tamamı ya da bir bölümü yatırımcılar konsorsiyumuna aittir.
  - Devletin bir kurumu ülkenin tüm havaalanlarının işletiminden sorumludur.
  - Havaalanı yönetimi sözleşme karşılığı uzman şirketlere devredilir.
  - Yatırımcı havaalanını inşa etmekte ve belirli bir süre işletmektedir.
  - Havaalanı yönetimi belli bir süre için imtiyazı satmakta veya kiralamaktadır.
- Aşağıdakilerden hangisi havaalanı özelleştirme yöntemlerinden biri **değildir**?
  - Blok satış
  - Yönetim sözleşmeleri
  - Ortak girişim şirketleri
  - Kamu iktisadi teşebbüsleri
  - Hisse senedi arzı
- Aşağıdakilerden hangisi özel mülkiyete ait havaalanlarıyla ilgili özelliklerden biri **değildir**?
  - Genellikle genel havacılık havaalanları arasında yaygındır.
  - Günümüzde tamamen özel teşebbüse ait havaalanları artmaktadır.
  - Kamu şirketi olarak işletilen havaalanı tamamen ya da kısmen özel sektöre devredilir.
  - Yeni bir havaalanının yapımında özel mülkiyete başvurulabilir ya da özelleştirme yapılabilir.
  - Özel mülkiyete ait havaalanları, kendi operasyonel ve emniyet kurallarını seçerek uygulayabilirler.
- Aşağıdakilerden hangisi İngiltere'deki özelleştirmenin temel nedenlerinden biridir?
  - Sübvansiyonların artırılması
  - Trafiğin azalması
  - Kamu üzerindeki finansman yükünün azaltılması
  - Kamu denetiminin yaygınlaştırılması
  - Özel teşebbüslerin ticari işletimde başarısız olması
- "Bir kamu varlığının halka arzı sırasında devlette ya da devlete ait bir kuruluştaki bırakılan ve diğer paylar üzerinde karar üstünlüğüne sahip hisse miktarı olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - Altın pay
  - Büyük pay
  - Çoğunluk hissesi
  - Özel hisse
  - Karar hissesi
- Aşağıdakilerden hangisi Avustralya özelleştirme uygulamasının özelliklerinden biri **değildir**?
  - Yabancı sermaye/mülkiyet hakkı %49 ile sınırlandırılmıştır.
  - Havaalanı yönetiminde havayolu şirketlerinin payı %25 ile sınırlandırılmıştır.
  - Temel amaç maksimum gelir elde ederek borç yükünün azaltılmasıdır.
  - Hükümet teklifleri değerlendirirken fiyat dışındaki kriterlerin de önemli olacağını açıklamıştır.
  - Tek tek satış yöntemi benimsenmiştir.
- Aşağıdakilerden hangisi Japonya'daki "Havaalanı Geliştirme Özel Fonu"nun özelliklerinden biri **değildir**?
  - ABD'deki Airport Trust Fund'a benzemektedir.
  - Fonun büyük kısmı gürültü kirliliğini önleyici çevresel yatırımlara ayrılmıştır.
  - Havaalanı gelirleri ile vergiler bu fona aktarılmıştır.
  - Bu fonun yaklaşık %10'u genel bütçeden yapılan transferlerle oluşur.
  - Fonun %90'nını kullanım ücretleri ve vergiler teşkil eder.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

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

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

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

### Sıra Sizde 2

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

### Sıra Sizde 3

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

### Sıra Sizde 4

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



## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi havacılık gelirlerinden biri **değildir**?
  - a. İniş ücretleri
  - b. Yolcu ücretleri
  - c. Uçak park ücretleri
  - d. Hizmet ücretleri
  - e. İmtiyazlar
2. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa havaalanlarının hava-yollarından elde ettiği gelirlerin toplam gelirleri içindeki oranının azalmasının nedenidir?
  - a. İniş ücretlerinin artması
  - b. Yolcu ücretlerinin artması
  - c. Havaalanlarının ticari faaliyetlere daha fazla önem vermesi
  - d. Uçak park ücretlerinin artması
  - e. Alınan ücretlerin altyapı maliyetinin altında kalması
3. ABD'deki havaalanlarının gelir yapısıyla ilgili aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
  - a. Havacılık gelirlerinin payı havacılık dışı gelirlerin payından daha yüksektir.
  - b. Kira gelirlerinin toplam içindeki oranı çok düşüktür.
  - c. Vergisiz satış gelirleri düşük seviyededir.
  - d. Yolcu hizmet gelirlerinin payı yüksektir.
  - e. Otopark gelirleri düşük seviyededir.
4. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa Birliği havaalanlarının en büyük gider kalemidir?
  - a. Sermaye
  - b. Personel
  - c. Hizmetler
  - d. Bakım
  - e. Yönetim
5. ABD'deki havaalanlarının maliyet yapılarıyla ilgili aşağıdakilerden hangisi **söylenemez**?
  - a. Havaalanı işçilik maliyetleri yüksektir.
  - b. Amortisman yüksektir.
  - c. Ödenen faiz önemli bir maliyet kalemidir.
  - d. Sermaye maliyeti yüksektir.
  - e. Tahviller için ödenen faiz yüksektir.
6. Aşağıdakilerden hangisi maliyet temelli fiyatlama yaklaşımı için **söylenemez**?
  - a. Marjinal maliyet bir malın üretimi bir birim arttığında toplam maliyette meydana gelen değişiktir.
  - b. Marjinal maliyet fiyatlamasında yalnızca şimdiki ve gelecekteki maliyetler önemlidir.
  - c. Marjinal maliyet fiyatlamasında yalnızca batık maliyetler önemlidir.
  - d. Işıklıdırmanın, temizliğin ve ekstra elemanın yarattığı ek maliyetler kısa vadeli marjinal maliyetlerdir.
  - e. Uzun vadeli marjinal maliyetlere yatırım maliyetleri örnek verilebilir.
7. Havayolu özdüzenleme ile ilgili aşağıdakilerden hangisi **söylenemez**?
  - a. ABD dışında kullanılan geleneksel bir yaklaşımdır.
  - b. IATA toplantıları ve havaalanı program komiteleri aşamalarından oluşur.
  - c. Havayolları kış ve yaz dönemleri olmak üzere IATA öncülüğünde yılda iki kez toplanır.
  - d. Komitelerde kullanım hakkı dağıtımında haftanın daha fazla günü uçuş yapan havayoluna öncelik verilir.
  - e. Kullanım hakkı dağıtılırken hizmet süresi dikkate alınmaz.
8. Aşağıdakilerden hangisi ülkemizde havaalanı finansmanında kamu kaynakları dışında en çok tercih edilen finansman yöntemidir?
  - a. Havaalanı sermaye fazlası
  - b. Havaalanı gelirleri
  - c. Yap-İşlet-Devret modeli
  - d. Uyum fonu
  - e. Avrupa Yatırım Bankası
9. Aşağıdakilerden hangisi Havaalanı Geliştirme Programı'nın amaçlarından biri **değildir**?
  - a. Havaalanı planlama
  - b. Havaalanı geliştirme
  - c. Havaalanı kapasitesinin artırılması
  - d. Gürültü uyum planlama
  - e. Havaalanına ulaşım ağını destekleme

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

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

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

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

### Sıra Sizde 2

Genellikle personel ve sermaye maliyetleri havaalanlarındaki en önemli gider kalemlerindendir. Avrupa'daki havaalanlarında faaliyetlerin, havayolları yerine havaalanları tarafından gerçekleştirilmesi personel maliyetlerinin toplam maliyetlerin %42'sini oluşturmaya neden olmaktadır. Diğer bir önemli maliyet kalemi olan sermaye maliyeti ise toplam maliyetlerin %22'sini teşkil eder. ABD'deki havaalanlarında ise en önemli maliyet kalemi sermaye maliyetidir. Bu durumun nedeni havaalanı finansmanında ağırlıklı olarak tahvillerin kullanılmasıdır. Bu tahvillere havaalanının kârından bağımsız

her yıl faiz ödenmesi zorunluluğu sermaye maliyetini yükseltmektedir. ABD'de Avrupa'daki havaalanlarından farklı olarak terminal alanındaki birçok alanın havayollarına veya diğer kuruluşlara kiralanması işçi maliyetlerinin düşük kalmasına neden olmaktadır.

### Sıra Sizde 3

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

### Sıra Sizde 4

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



## Kendimizi Sıyalım

1. Ticari odaklı yönetim anlayışından önce havaalanları, yalnızca aşağıdakilerden hangisini müşteri olarak görmekteydi?
  - a. Havayollarını
  - b. Yolcuları
  - c. Yer hizmeti işletmelerini
  - d. Hava trafik hizmeti sağlayıcılarını
  - e. Devlet kurumlarını
2. Ticarileşme ile birlikte havaalanlarında **en büyük** değişim aşağıdaki alanlardan hangisinde meydana gelmiştir?
  - a. Muhasebe
  - b. Finansman
  - c. Pazarlama
  - d. Operasyon
  - e. İnsan kaynakları
3. İşletmelerde strateji geliştirme süreci aşağıdakilerden hangilerinin belirlenmesiyle başlar?
  - a. Pazar analizi
  - b. Finansal durum analizi
  - c. Misyona ve vizyonun ortaya konması
  - d. Rekabet analizi
  - e. Stratejik konumlandırma
4. Uzak ve yakın dış çevrede oluşabilecek değişimlerin sonuçlarını işletmelerin kendi avantajlarına çevirebileceği durumlar aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Güçlü Yanlar
  - b. Zayıf Yanlar
  - c. Rekabet
  - d. Fırsatlar
  - e. Tehditler
5. Aşağıdakilerden hangisi endüstri yapısının analizi için yaygın olarak kullanılan “beş güç faktörü”nden biri **değildir**?
  - a. İkame ürünler
  - b. Alıcılar
  - c. Tedarikçiler
  - d. Yeni rakipler
  - e. Kredi veren bankalar
6. Rakiplerde olmayan ürünlerin müşterilere sunulması aşağıdaki stratejik seçeneklerden hangisi ile açıklanabilir?
  - a. Maliyet liderliği
  - b. Farklılaşma
  - c. Üstünlük
  - d. Ticarileşme
  - e. Pazara giriş
7. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının sunduğu **temel** hizmeti tanımlamaktadır?
  - a. Yolcuların ve hava araçlarının hava ve kara ulaşımı arasında emniyetli geçişlerinin sağlanması
  - b. Hava araçlarına yer hizmetleri sağlanması
  - c. Terminal binası içerisinde verilen tüm hizmetler
  - d. Hava trafik hizmetlerinin sağlanması
  - e. Yolculara havaalanına gelişlerinden gidişlerine kadarki süreç içerisinde sağlanan tüm hizmetler
8. Aşağıdakilerden hangisi yolcuların havaalanı seçimlerini etkileyen faktörlerden biri **değildir**?
  - a. Kabin içi konfor
  - b. Bilet fiyatları
  - c. Alışveriş olanakları
  - d. Havaalanına erişim kolaylığı
  - e. Uçuş saatlerinin uygunluğu
9. Havaalanlarının ticari tesislerini yıllık belirli bir ücret ve buna ek olarak aylık satışların belirli bir yüzdesinin havaalanına ödenmesi karşılığında başka işletmelere devretmesine ne ad verilir?
  - a. Yönetim sözleşmeleri
  - b. Kullanım hakkı sözleşmeleri
  - c. Ortaklık
  - d. Şartlı ortaklık
  - e. Şartlı kiralama
10. Nispeten küçük ya da bölgesel havayolu işletmelerinin merkez üssü konumunda olan kıtalararası bağlantı noktaları sunmayan daha çok ulusal veya bölgesel bazda ulaşım ağını destekleyen havaalanları aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Bölgesel havaalanı
  - b. Birincil merkez havaalanı
  - c. İkincil merkez havaalanı
  - d. Düşük maliyetli havaalanı
  - e. Kargo havaalanı

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- |       |   |
|-------|---|
| 1. a  | Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                                       |
| 2. c  | Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                                       |
| 3. c  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarında Misyon ve Vizyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.            |
| 4. d  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarında Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.               |
| 5. e  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarında Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.               |
| 6. b  | Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Konumlandırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                     |
| 7. a  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanı Ürünü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                             |
| 8. a  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanı Müşterileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                       |
| 9. b  | Yanıtınız yanlış ise “Havacılık Dışı Gelirleri Artırma Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. c | Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Konumlandırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                     |

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İşletmelerin yetenekleri, ellerindeki maddi ve maddi olmayan kaynakları ne kadar iyi kullanabildikleri ile ölçülmektedir. Bir havaalanının da sahip olduğu kolaylıklar, tesisler ve diğer maddi kaynaklarını maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanabilmesi ne kadar yetenekli olduğunun bir göstergesidir. Diğer yandan, sahip olduğu müşteriler, onlarla yapılan sözleşmeler, bulunduğu konum itibarıyla pazardaki payı ve insan kaynakları gibi diğer unsurlarını da ustalıkla yönetmesi ve maksimum faydaya dönüştürmesi de yeteneklerinin bir başka boyutudur.

### Sıra Sizde 2

Mevcut havaalanlarının kapasitelerinin dolması ve gelişim potansiyelinin sınırlı olduğu durumlarda, yeni havaalanı yatırımı düşünülebilir. Bu da mevcut havaalanına oldukça büyük bir tehdit oluşturabilir. Hatta mevcut havaalanının tamamen kapatılıp yeni havaalanının kullanıma açılması dahi söz konusu olabilir. Bunun yanında daha önce pek fazla göze batmayan yakın çevrede bulunan bir havaalanının yıldızı bir anda parlayabilir ve mevcut havaalanının müşterilerini cezbedebilir. Bu durum, uluslararası transit noktası olma konusunda iki ya da daha fazla havaalanının birbirlerine yakın

olmasalar da rakip olmalarında da yaşanabilir. Transit geçiş noktası olarak azımsanmayacak trafiğini, zamanla daha önce transit trafikte payı olmayan ya da payı az olan bir başka havaalanına kaptırmak da bu duruma örnek olarak verilebilir.

### Sıra Sizde 3

Yolcular, gidecekleri noktada birden fazla havaalanı olduğunda bunlardan en son ulaşacağı adrese daha yakın olanını tercih edebilirler. Ayrıca bilet fiyatı da bir tercih sebebi olabilir. Bağlantılı uçuş yapacak ise en iyi bağlantıyı sunan havaalanını da tercih edebilir. Bunların dışında yolcular, eğer kıtalar arası bir uçuşu bir ara durakta durarak gerçekleştirmek durumunda iseler aradaki havaalanını bir kaç alternatif içinden seçebilirler. Burada da yine bilet fiyatı, bağlantı kolaylığı, havaalanında geçirilecek zamanın kalitesi gibi özellikler havaalanı tercihinde rol oynayabilir. Üçüncü bir olasılık da son destinasyon kararı olarak bir kaç alternatif havaalanından birisinin seçilmesi durumudur. Bunda yine bilet fiyatı ve gidecek destinasyon ile havaalanı arasındaki ulaşım kolaylığı karar vermede önemli bir rol oynayabilir.

### Sıra Sizde 4

Havaalanları, trafiğin özelliğini etkileme şansının az olduğu durumlarda mevcut müşterilerine özel çözümler üreterek kullanım hakkı gelirlerini artırabilir. Diğer bir deyişle elindeki müşterilere özel çözümler üreterek gelirlerini artırma yoluna gidebilir. Örneğin, mevcut müşterilerin alışveriş alışkanlıkları izlenerek pazarlama stratejileri geliştirilebilir. Diğer havacılık dışı gelirleri artırma çabaları da alternatif gelir artırıcı yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

## Kendimizi Sınavalım

1. “En basit anlamıyla verimliliğin ölçülmesi” şeklinde ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Performans
  - b. Motivasyon
  - c. Strateji
  - d. Misyon
  - e. Vizyon
2. Bireysel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme **sırasıyla** hangi departmanların **ana** görevlerindendir?
  - a. Kalite-İnsan Kaynakları
  - b. İnsan Kaynakları-Kalite
  - c. İnsan Kaynakları-Operasyon
  - d. İnsan Kaynakları-Finans
  - e. İnsan Kaynakları-Ticaret
3. “Süreçlerin planlanmasından, uygulanması, kontrol edilmesi ve iyileştirme kararlarının alındığı yönetim fonksiyonlarının kullanıldığı bir zinciri kapsar.” ifadesini aşağıdakilerden hangisi anlatır?
  - a. Performans göstergeleri
  - b. Performans sistemi
  - c. Motivasyon
  - d. Performans artırma
  - e. Performans değerlendirme
4. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı yönetimi performans göstergelerinden biri **değildir**?
  - a. Havaalanı hizmetleri kaynaklı uçak gecikme performansı
  - b. Check-in süresi performansı
  - c. Müşteri memnuniyet oranı
  - d. Karbon salınımı miktarı
  - e. Uçak lastiği kullanım süresi
5. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme yöntemlerinden biri **değildir**?
  - a. Denison Örgüt Kültürü Ölçme Tekniği
  - b. Kalite Yönetim Sistemi (\*S09001)
  - c. İyi Uygulamalardan Örnek Alma-Benchmarking
  - d. Balans Skor Kart- %engeli Sonuçlar Modeli
  - e. Avrupa Mükemmellik Modeli o EF2M
6. “Alt birimleri ile uyumlu çalışma kabiliyetinde olan yapıdır.” tanımı aşağıdakilerden hangisine aittir?
  - a. Süreç
  - b. Sistem
  - c. Kalite
  - d. Yönetim
  - e. Hiçbiri
7. Kalite Yönetim Sistemi prensipleri, aşağıdaki standartların hangisi ile tanımlanmaktadır?
  - a. \*S0 9001
  - b. \*S0 9011
  - c. \*S0 9004
  - d. \*S0 31000
  - e. \*S0 14001
8. Aşağıdakilerden hangisi \*S0 9001:2015 versiyonu **temel** şartlarından biri **değildir**?
  - a. Liderlik
  - b. Planlama
  - c. Performans değerlendirme
  - d. İyileştirme
  - e. Tasarım
9. “Şirket vizyon ve misyonunu destekleyen, şirket amacına ve Yönetim Sistemleri şartlarına, ulusal ve uluslararası kurallara uygun; müşteri memnuniyetini, süreç yönetimini ve sistem yaklaşımını temel prensip alan, tüm çalışanları kapsayan, çevresel etkileri ve mevzuat uyumunu benimseyen nitelikteki üst yönetim söylemi ve taahhüdüdür.” tanımını aşağıdakilerden hangisi **en iyi** açıklar?
  - a. Kalite politikası
  - b. Şirket hedefleri
  - c. Performans yönetimi
  - d. Kalite uyumu
  - e. Çevre Yönetim Sistemi
10. “Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etkileme potansiyeli olan olaylar” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Bulgu
  - b. Uygunsuzluk
  - c. Zısk
  - d. Tehlike
  - e. Tehlike

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- |       |  |
|-------|--|
| 1. a  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında 1erformans :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.    |
| 2. b  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında 1erformans :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.    |
| 3. e  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında 1erformans :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.    |
| 4. e  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında 1erformans :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.    |
| 5. a  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında 1erformans :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.    |
| 6. b  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında Kalite :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.        |
| 7. a  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında Kalite :önetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.        |
| 8. e  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında Kalite :önetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. a  | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında Kalite :önetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. c | :anıtınız yanlış ise iHavaalanlarında Kalite :önetim Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

- ½lçüm yönteminin belirlenmesi ve
- %eğerlendirme yönteminin belirlenmesidir.

### Sıra Sizde 4

Kuruluştaki her işin girdilerinin ne olacağı, nasıl arzu edilen çıktıya dönüştürüleceği, işin sahibinin kim olacağı, kontrol noktalarının ne olduğu tanımlanır. Her bir sürecin çıktısı başka bir sürecin girdisi olabilir. Bu bakış açısıyla süreçler arası alışveriş, ilgililik tanımlanmalıdır. Beraber iş yapma, bilgi alışverişi, kaynak kullanımı, iş bitim ya da teslim zamanlaması süreç etkileşimlerini tarifler.

### Sıra Sizde 5

Havaalanı müşterileri yolcular, yolcu yakınları, havacılık işletmeleri (kurumsal müşteri) ve çalışanlardır. Müşteriler ile anket yaparak, öneri, şikâyet sistemi kurarak, toplantılar yaparak, çeşitli görüşmeler yaparak kısaca erişim imkânları sunarak anlaşılabilir.

Müşteri beklentilerine duyarlılık göstererek, açık iletişim kurarak, şikâyetlerine çözüm bularak, sunulan hizmetleri müşteri şartlarına göre tasarlayarak memnuniyet artırılabilir.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Performans değerlendirme yönetim için önemli bir kontrol ve karar verme mekanizmasıdır. Zira faaliyetlerin belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığını belirlemeyi sağlar. Stratejilerin tüm organizasyon çapında yayılması, hedeflerin stratejiler ile uyumlu hale getirilmesi ve uzun dönemli hedef ve stratejilerin bütçeye bağlanmasını sağlar. Sunulan hizmet kalitesi hakkında bilgi sağlar. İşletmenin en başarılı göstergeleri ile güçlenmesini sağlar, zayıf alanların ise geliştirilmesine fırsat sağlar.

### Sıra Sizde 2

Havaalanı yönetiminde verimlilik, kârlılık, finansal durum gibi göstergeler yanında emniyet, güvenlik operasyonel, müşteri odaklılık, insan kaynağı ve çevresel etki odaklı göstergeler oldukça büyük önem taşır. Ayrıca Havaalanı yönetiminin etkileşim içinde olduğu kuruluşlardan olan IATA standartlarının, ICAO ve ECAC gerekliliklerinin göz önüne alınması performans yönetimi etkinliği bakımından önem arz eder.

### Sıra Sizde 3

Performans değerlendirme sürecinde "performans göstergelerinin planlanması" aşamasındaki faaliyet şu şekildedir:

- Kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve set edilmesi,
- Kilit performans göstergelerinin (K1\*) belirlenmesi,
- Her sürece dair performans göstergelerinin belirlenmesi,

### Sıra Sizde 6

Kuruluşun stratejik, finansal, operasyonel ve mevzuata uyumluluğu ile ilgili başarısını etkileyebilecek ve/veya etki-leme potansiyeli olan olaylar risk olarak tanımlanır. K3: yararlarını kısaca kuruluşu ve müşterilerini olumsuz etkileyebilecek potansiyel tehditleri tanımlayarak ortaya çıkabilecek durumlara duyarlı olmak, riskleri fırsatlara dönüştürmek, belirsizlikleri şirket stratejileri ile uyumlu hale getirmek şeklinde belirtebiliriz.

### Sıra Sizde 7

Sürekli iyileştirme PUKO (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsü ile sağlanır. Döngünün ilk adımı planlama aşamasıdır. Bu aşamada işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlanan işin hedeflere uygun çıkması ve en son aşamada yapılacak işlerin azalması için ilk aşama oldukça önemlidir. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda hayata uygulanmasıdır. Uygulama sonuçları hakkında istatistiksel proses kontrol sayesinde sistematik bilgiler toplanır. Planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici faaliyetler başlatılır. Bu döngü sürekli bir proses haline getirilerek çevirim kendiliğinden devam eder.

## Kendimizi Sınavalım

1. Havacılık olay ve kazaları ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
  - a. Uçuşta risk yoktur.
  - b. Kurallar ana nedendir.
  - c. Pilotlar hata yapmazlar.
  - d. Genellikle tek bir nedene bağlı değildir.
  - e. Uçaklar devamlı arıza yapar.
2. Havacılık emniyeti ve güvenliğinin yoğunlaştığı ortak faaliyet aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Birbirinin yerine kullanılırlar.
  - b. Risk kontrolü ile ilgilenirler.
  - c. Emniyet varsa güvenlik sorun olmaz.
  - d. İkisinde de insanlar yaralanır.
  - e. Ölçme kolay yapılır.
3. İstenmeyen olayların olma olasılığı ve şiddetinin birlikte hesaplanması ile elde edilen kavrama ne ad verilir?
  - a. Güvenlik
  - b. Tehdit
  - c. Tehlike
  - d. Emniyet
  - e. Risk
4. Emniyet ve güvenlik uygulamalarındaki **en önemli** faktör aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. İnsan faktörü
  - b. Teknoloji faktörü
  - c. Ekonomi faktörü
  - d. Etkinlik faktörü
  - e. Zaman faktörü
5. Emniyet ve güvenlik kültürü ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
  - a. Üst yöneticilerin ihtiyacı vardır.
  - b. Eğitim kursları ile kolayca sağlanır.
  - c. Herkes tarafından paylaşılmalıdır.
  - d. Kültürün önemli bir katkısı yoktur.
  - e. Yöneticiler astlarını zorlamalıdır.
6. Aşağıdakilerden hangisi Emniyet Yönetim Sisteminin faydalarından biri **değildir**?
  - a. Kazalardan kaynaklanan maliyetleri azaltır.
  - b. Çalışanların arkadaşlarının hatalarını gizlemelerine yardımcı olur.
  - c. Kaynaklar etkin kullanılır.
  - d. Emniyetli operasyonlar yapılır.
  - e. Operasyonel süreçlerde devamlı gelişme sağlanır.
7. Emniyet Yönetim Sisteminin **en önemli** bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Politika oluşturma
  - b. Emniyet risk yönetimi
  - c. Emniyetin teşvik edilmesi
  - d. Emniyeti güvence altına alma
  - e. Emniyet performansı izleme
8. Gelişen havaalanı güvenlik teknolojileri ve prosedürleri nedeniyle teröristlerin yeni yöntem ve taktiklere yönelmesi ne ne ad verilir?
  - a. Bilinmeyen tehdit
  - b. Tehdit geliştirme
  - c. Sürpriz tehdit
  - d. Post-modern terör
  - e. Tehdit değişimi
9. Aşağıda verilen havaalanı güvenlik tehditlerinden hangisi yeni ve diğerlerinden farklı yapıdadır?
  - a. Bombalama
  - b. Siber saldırı
  - c. Uçak kaçırma
  - d. Yangın çıkarma
  - e. Rehin alma
10. Havaalanlarında emniyet ve güvenlik yönetimi uygulamaları nerede birleştirilir?
  - a. İst emniyeti
  - b. Terminal güvenliği
  - c. Finansal planlama
  - d. Acil eylem planları
  - e. Terörist belirleme çalışmaları

## Yaşamın İçinden

“

“Bir anaokulunun oyun alanının yanından geçiyordum. Çocuklar kum havuzunda oynuyor, kazıyorlar; bazıları zıplıyor, koşuyor ve birbirlerine kum atıyorlardı. Beni rahatsız eden bir şey olduğu için durdum. Anaokulu öğretmenleri bekçilik yapıyorlardı. Sadece sessiz durmuyorlar pusuda bekler gibiydiler. Oysa benim zamanımda anaokulu öğretmenleri gürültümüzden uzakta birbirleri ile konuşurlardı. Bunlar ise, öğretmenden ziyade bir polis kordonu gibiydiler. Beş kişiden dördü aynı askeri ve polis güvenlik hattı gibi dik duruyor ve bacakları birleşik, elleri ise diğer öğretmene doğru uzanmıştı. Hepsî önlerindeki çocukların sıra dışı bir hareketini engellemek için hazırda bekliyorlardı. Bunu gören bir çocuk, bir daha kum atmaya cesaret edemezdi.

Bu, çocuklar için oluşturulmuş bir emniyet ağıydı. Benim dönemimde, ben 70’lerde büyüdüm, sokağa çıkardık ve akşama kadar vakit geçirirdik. Başımıza birçok şey gelebilirdi. Benzer şekilde, günümüzün havacılığı ile geçmişini karşılaştırabiliriz. Günümüz emniyet standartları oldukça yüksek ve havacılık hiç olmadığı kadar emniyetli. Bu önlemlerin bir maliyeti de söz konusu. Tıpkı parkta yanlış davranışlar gösteren çocuklar gibi, havacılık operasyonlarında hata yapan insanların da yargılanmaları söz konusu.

Bu anlamda ilkel homo-sapiens insandan homo-sospitasa’a doğru değişiyoruz. İnsanlar emniyet, güvenlik, sağlık, refah ve yükümlülük sınırları açısından takıntılı olma eğilimi gösteriyorlar”.

”

**Kaynak:** Dekker, S. (2015). From Homo Sapiens to Homo Sospitas. Hindsight 22.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- |       |   |
|-------|---|
| 1. d  | Yanıtınız yanlış ise “Havacılık Emniyeti ve Güvenliği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.     |
| 2. b  | Yanıtınız yanlış ise “Emniyet ve Güvenlik Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.      |
| 3. e  | Yanıtınız yanlış ise “Emniyet ve Güvenlik Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.      |
| 4. a  | Yanıtınız yanlış ise “İnsan Faktörleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                    |
| 5. c  | Yanıtınız yanlış ise “Emniyet ve Güvenlik Kültürü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.         |
| 6. b  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanı Emniyet Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.          |
| 7. b  | Yanıtınız yanlış ise “Emniyet Yönetim Sistemi Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. e  | Yanıtınız yanlış ise “Güvenlik Tehditleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                 |
| 9. b  | Yanıtınız yanlış ise “Güvenlik Tehditleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.                 |
| 10. d | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanı Acil Eylem Planları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |

## Kendimizi Sınavalım

1. Dünyada modern sivil havacılığın başlangıcı olarak kabul edilen tarih ve olay aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. 1903, Orville ve Wilbur Kardeşlerin ilk motorlu uçuşu
  - b. 1632, Lagari Hasan Çelebi'nin roket ile ilk dikey uçuş
  - c. M.Ö. 1100, Çin'de ilk uçurtma
  - d. 1852, Henri Giffard'ın Zeplinle ilk başarılı uçuşu
  - e. 1783, Montgolfier Kardeşler'in ilk sıcak hava balonu uçuşu
2. Türk hava taşımacılığı sisteminin rekabete açıldığı serbestleşme hareketinin yılı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. 1913
  - b. 1943
  - c. 1983
  - d. 2003
  - e. 2013
3. Dünyada yaygınlaşan serbestleşme eğiliminin havaalanı sahipliği ve işletimi üzerindeki etkileri arasında **sayılamaz**?
  - a. Kamu sahipliği ve işletiminin sürdürülmesi
  - b. Kamu sahipliğinde özel sektöre işletimi hakkının verilmesi
  - c. Özel sektörün sahipliği ve işletim hakkının uygulanması
  - d. Kamu-özel sektör işbirliğinin başlatılması
  - e. Uluslararası işletmelerle kiralama sözleşmesinin imzalanması
4. “Artan ihtiyaçların temini devletin sahip olduğu sınırlı kaynaklarla karşılanamadığı durumda geliştirilen ve amacı alt yapı işlerinin özel sektör tarafından yaptırılması, işletilmesi ve sözleşme süresi sonunda bedelsiz olarak tesisin kamuya devredilmesi” olan yöntem aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Mülkiyetin devri
  - b. Kiralama
  - c. İşletme hakkı devri
  - d. Kirala-işlet-devret
  - e. Yap-işlet devret
5. Mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olan havaalanlarının özel sektöre devrini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Ticarileşme
  - b. Ulusallaşma
  - c. Kamulaştırma
  - d. Özelleştirme
  - e. Küreselleşme
6. Aşağıdaki ifadelerden hangisi hava ulaştırma sektörünün büyüme nedenlerinden biri **değildir**?
  - a. ABD'de Havayolu Serbestleşme Yasasının çıkması
  - b. Yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesi
  - c. Kamunun altyapı yatırımlarına önceliği vermesi
  - d. Teknolojik değişimin artması
  - e. Rekabetin artması
7. “Kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, çok kanallı ulaşım ile bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılanma” şeklindeki tanım aşağıdakilerden hangisine aittir?
  - a. Havaalanı kenti
  - b. Mega kent
  - c. Kardeş kent
  - d. Küresel kent
  - e. Uluslararası kent
8. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının ekonomik etkilerini belirlemede kullanılan faktörlerden biri **değildir**?
  - a. Doğrudan etkiler
  - b. Dolaylı etkiler
  - c. Uyarılmış etkiler
  - d. Katalizör etkiler
  - e. Erişilebilir etkiler
9. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının sosyal etkilerinden biridir?
  - a. İşgücü yaratma
  - b. Yeni iş olanakları sağlama
  - c. Gayrisafi milli hasılaya katkı
  - d. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı
  - e. Yeni yatırımcıları bölgeye çekme
10. Aşağıdakilerden hangisi havaalanı çevresel etkileri arasında yer alır?
  - a. Vergi geliri etkisi
  - b. Ulaşım kolaylığı etkisi
  - c. Refah artışı etkisi
  - d. Yaşam kalitesine etkisi
  - e. Flora ve faunaya etkisi



## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- |       |  |
|-------|--|
| 1. a  | Yanıtınız yanlış ise “Hava Ulaştırma Sektörünün Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. c  | Yanıtınız yanlış ise “Hava Ulaştırma Sektörünün Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. a  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Değişen Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |
| 4. e  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Değişen Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |
| 5. d  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Değişen Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |
| 6. c  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Değişen Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |
| 7. a  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Değişen Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.       |
| 8. e  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Ekonomik Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.      |
| 9. d  | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Sosyal Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.        |
| 10. e | Yanıtınız yanlış ise “Havaalanlarının Çevresel Etkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.  |

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

*Geleneksel havaalanı modelinde* havaalanı mülkiyeti ve işletim hakkı genellikle kamuya aittir. Kâr amacı gütmeyen ve asıl görevinin kamuya hizmet sunmak olup ülke için stratejik önem ve konuma sahip havaalanları kara taşımacılığı ile hava taşımacılığı arasında aktarma noktaları olarak kabul edilmektedir. *Ticari havaalanı modeli* havacılık faaliyetleri ve gelirlerinin yanı sıra büyük ticari merkezler olarak görülerek havacılık dışı faaliyet ve yapılanmalar ile müşteri yelpazesini genişleten bir yapıya dönüşmektedirler.

### Sıra Sizde 2

1978 yılında, ABD Hükümetinin Serbestleşme yasasını çıkarması sonucu sektöre yeni giren işletme sayısı ile havaalanları içinde rekabet artmış, artan rekabette ayakta kalabilmek için özelleştirme ve ticarileşme eğiliminin Birleşik Krallık’ta yaşanan ilk başarılı havaalanı özelleştirilmesi örneği ile tüm dünyada yaygınlaşmıştır. Farklı ülkelerde farklı boyutlarda sadece ulusal değil, uluslararası ve küresel havaalanı özelleştirilmesi örnekleri ile kamunun üzerindeki finansal yükün azaltılması özel sektörün pazara girmesiyle etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi amacıyla ticari havaalanı yönetim modeli sayısında artış görülmektedir.

### Sıra Sizde 3

Türk Sivil Hava Ulaştırma sektörü 1983 yılında, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile sektöre yeni işletmelerin girmesine imkân tanımıştır. İç hatlarda tutunamayan yeni kurulan işletmeler sadece dış hatlara sefer düzenleyerek iç hatları tek bir işletmeye bırakmışlardır. 1983 yılında, Hükümetin bölgesel havayolu taşımacılığını geliştirmek için yaptığı mevzuat değişiklikleri sonucu iç hatlarda yeniden rol alan özel havayolu işletmeleri ile rekabet artmış, fiyatlar düşmüş, atıl durumda olan havaalanları yeniden kullanıma açılmış, isteyen herkes hava ulaşımını kullanabilir duruma gelerek sektörde büyük atılım yaşanmıştır.

### Sıra Sizde 4

Havaalanı kenti; kent ve havaalanının mekânsal olarak ortak bir zemine oturduğu, havaalanının iş ve ticaretin merkezi olduğu, çok kanallı ulaşım ile bütünleştiği ve çevresindeki yerleşim alanlarına ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan katkıları ile bölgenin stratejik gelişimi ve planlamasını da etkileyen bir yapılandırma.

### Sıra Sizde 5

Ticaret, yatırım, turizm ve verimlilik havaalanlarının katalizör ekonomik etkisini belirlemede önemli faktörler arasında yer almaktadır.



# HAVAALANI YÖNETİMİ VİZE

İşletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve emek piyasası gibi unsurlardan oluşan çevreye ne ad verilir?

## Sektörel çevre

Aşağıdaki havaalanlarının modern işletmecilik anlayışı .ile yönetilmesini gerektiren nedenlerden biridir?

## Havaalanı yatırımları için kaynak gereksiniminin giderek artması

Aşağıdakilerden Hangisi pazarlama karmasının elemanlarından biri değildir

## Operasyon

Havaalanlarında doğrudan uçağa ve yolculara verilen hizmetlere ne ad verilir

## Yer hizmetleri

Aşağıdakilerden hangisi hava taşımacılığı endüstrisini etkileyerek havaalanı sektörünü ve havaalanı yönetim anlayışını da etkileyen öncü değişimlerden biridir?

## Serbestleşme

İşletmelerin bölümlere ayrılması ve gerekli emir-komuta yapısının kurulması aşağıdaki yönetim işlevlerinden hangisinin içinde gerçekleştirilir?

## Örgütlenme

Geleneksel havaalanı artışı çoğunlukla ne şekilde yönetim modelinde gelir sağlanmaktadır

## Trafiğin arttırılması

Havaalanının bir kısmının ya da tamamının bir ya da bir grup havaalanı işletmecisine belirli bir süre İşletmesi için devredilmesi www aşağıdaki özelleştirme türlerinden hangisidir?

## İmtiyaz devri

Bir işletmenin kararlarından etkilenen ve kararlarını etkileyebilen tüm taraflara ne ad verilir?

#### Paydaşlar

Havaalanında yeni bir pist ya da terminal binası yapılmasının kararlaştırılması hangi tür planlara bir örnektir

#### Stratejik planlar

Aşağıdakilerden hangisi havaalanı özelleştirmelerinin olumlu sonuçlarından biri değildir

#### Havacılık ücretlerinde artış olması

Havaalanım içinde faaliyette bulunan işletmelerden, bazı imkânlardan yararlanmaları ya da belirli hizmetleri havaalanı içinde satmaları karşılığında elde edilen paylara ne ad verilir?

#### Kullanım hakkı gelirleri

Mülkiyeti kamuda kalmak üzere havaalanı günlük operasyonlarının yönetiminin belirli .bir sözleşme karşılığında uzman şirketlere devredildiği Özelleştirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

#### Yönetim sözleşmeleri

Bir kamu varlığının halka arzı sırasında devlette ya da devlete ait bir kuruluştaki bırakılan ve diğer paylar üzerinde karar üstünlüğüne sahip hisse miktarına ne ad verilir?

#### Altın pay

Kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dâhil edilmesi durumuna ne ad verilir?

#### Ticarileşme

Avrupa Birliği havaalanlarındaki en büyük maliyet kalemini aşağıdakilerden hangisi oluşturur?

#### İşçilik maliyetleri

Havaalanı H hizmetlerine olan talebin arzı geçmesi durumunda uygulanan fiyatlama .stratejisi aşağıdakilerden hangisidir

#### Zirve fiyatlama

Harcama gücü bakımından havaalanlarında en önemli pazar bölümünü oluşturan potansiyel müşteri grubu aşağıdakilerden hangisidir?

#### Yolcular

Işıklıdırmanın, temizliğin ve fazladan personel almanın yarattığı ek maliyetler aşağıdakilerden hangisine bir örnektir

#### Kısa vadeli marjinal maliyet

Aşağıdakilerden hangisi hem havacılık geliri hem de havacılık dışı geliri kapsamında kabul edilebilir?

#### Havaalanının uçak yakıt şirketlerinden elde ettiği gelir

Bir firmanın üretim miktarındaki bir birimlik artış için katlanılması gereken ilave maliyete verilen isim aşağıdakilerden hangisidir?

#### Toplam maliyet

Aşağıdakilerden hangisi havaalanı yönetim sürecinde sistemin faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama amacına hizmet eden bilgi akışı anlamına gelir?

#### Geribildirim

Aşağıdakilerden hangisi Havaalanı Geliştirme Programı aracılığıyla sağlanan fonlardan faydalanılan amaçlar arasında yer almaz?

#### Havaalanı finansmanı

Bir malın veya hizmetin üretimi bir birim arttırıldığında toplam maliyette meydana gelen değişiklikler **olar**ak adlandırılan maliyet şekli aşağıdakilerden hangisidir?

#### Marjinal maliyet

Hava alanlarının birçok ülkede kamu mülkiyetinde bulunmaktadır.Aşağıdakilerden hangisi bunun en temel nedenidir?

Hava alanlarında sunulan hizmetin kamu hizmeti olarak görülmesi

Kod harfi B olan havaalanlarında pist uzunluğu aşağıdakilerden hangisidir?

800-1200m arası

Özel şirketin, hava alanı hizmet birimlerinden terminal ya da otopark gibi belirli bir kısmını finanse etmesi durumu aşağıdakilerden hangisidir?

Kısmi finansman

Avrupa komisyonuna göre yıllık 1 milyondan az yolcuya hizmet veren havaalanı aşağıdaki hangi kategori içerisinde yer almaktadır?

Kategori D

Havaalanlarının ticarileşmesi dünyada ilk olarak nerede başlamıştır?

Avrupa

Havaalanının temel planını temsil eden ve yapılacak diğer bütün planlarda göz önünde bulundurulması gereken plan tipi aşağıdakilerden hangisidir?

Master Plan

Havaalanının tamamı ya da bir bölümü ticari bir ortağa ya da yatırımcılar konsorsiyumuna satılmakta olan yöntem hangisidir?

Blok satış

Aşağıdakilerden hangisi kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dahil edilmesidir?

Ticarileşme

Aşağıdakilerden hangisi devlet hava meydanları işletmesi tarafından işletilen iç hat ve dış hat seferlerine açık hava alanları arasında **değildir**?

Tokat hava limanı

Devletin piyasa üzerindeki miktar, fiyat, giriş-çıkış ve diğer her türlü ekonomik faaliyet üzerinde uyguladığı vergi ve sübvansiyon gibi yasal sınırlamaları ile idari kontrolleri şeklindeki politika ve uygulamalara ne ad verilir?

### Regölasyon

ABD’de özel sektör tarafından işletilen havaalanı sayısını arttırmak amacıyla başlatılmasına rağmen, çok başarı elde edemeyen Havaalanı Özelleştirme Pilot Programı kaç yılında başlatılmıştır?

1996

Aşağıdaki seçeneklerin hangisinde havaalanı işletmeciliğinin diğer sektörlerle olan ortak bir yönünden bahsedilmektedir?

Sürekli ve pahalı bakım verilmektedir

şağıdakilerden hangisi havacılık gelirlerinden biridir?

Hava trafik kontrol

İşletme amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi havaalanı yönetiminin işlevlerinden hangisinin kapsamına girdiği aşağıda verilen seçeneklerin hangisinde kesin olarak belirtilmiştir?

Planlama

Yönetim sürecinin ilk aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

Amaçların belirlenmesi

Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarındaki en büyük maliyet kalemleri arasında yer alır?

Amortisman

Türkiye’de faaliyet gösteren AnadoluJet, havayolu iş modelleri açısından hangi sınıfta yer alır?

Bağlı düşük maliyetli havayolu iş modeli

İşletmelerin kaynaklarını birden çok ürünün üretilmesine paylaştırmaları sayesinde birim **maliyetleri azaltması durumuna ne ad verilir?**

### **Kapsam ekonomisi**

Yolcu taşımacılığında pazara arz edilmiş olan üretim miktarının satılan bölümünü gösteren üretim miktarı göstergesi aşağıdakilerden hangisidir?

### **Ücretli yolcu km**

Aşağıdakilerden hangisi Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün havayolu işletmelerini sınıflandırırken kullandığı ölçütlerden biri değildir?

### **Hizmet kalitesi**

Aşağıdakilerden hangisi havayolu ürününün bileşenlerinden biri değildir?

### **Havaalanı ile ilgili bileşenler**

ABD'nin sınıflandırmasına göre, yıllık operasyon geliri 100 milyon ile 1 milyar ABD doları arasında olan havayolu işletmesine ne ad verilir?

### **Ulusal havayolu işletmesi**

Aşağıdakilerden hangisi Porter'ın genel rekabet stratejileri çerçevesine göre bir havayolu işletmesinin izleyebileceği stratejilerden biri değildir?

### **Çeşitlendirme stratejisi**

Üretim miktarında meydana gelen artışa bağlı olarak uzun dönemde birim maliyetlerin düşüş eğilimine girmesi" havayolu taşımacılığı sektörünün hangi özelliğine işaret eder?

### **Ölçek ekonomisi özelliği**

Besleyici ve/veya bölgesel hizmet sunan ve genellikle noktadan noktaya 30 koltuktan az uçaklarla hizmet veren işletmelere ne ad verilir?

### **Günübirlik havayolu işletmesi**

Aşağıdakilerden hangisi havayolu taşımacılık hizmetinin özelliklerinden biri değildir?

**Havayolu taşımacılığı hizmetinde ürünler küçük miktarlarda üretilmektedir**

Aşağıdakilerden hangisi kapasite düzenlemelerinin doğrudan etkilediği bir faktör durumundadır?

**Belirli iki nokta arasındaki uçuş sıklığının miktar**

Uçağın düz uçuştaki hızının diğer uçaklarınkine göre daha fazla olması durumunda aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

**Hız arttıkça pazara sunulan yolcu-km başına sabit giderler artacaktır.**

iki ülke arasında imzalanmış ikili havayolu taşımacılığı anlaşmasına göre her iki ülkeden yalnız bir havayolu işletmesi istenilen şehirlerden diğer ülkedeki istenilen şehirlere sefer düzenleyebilmektedir. Buna göre aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

**Söz konusu anlaşmaya göre pazara giriş düzenlemesi oldukça sıklıdır**

Bir havayolu işletmesinin kullandığı uçakların ortalama koltuk sayısı 200'dür. Uçuşların günlük ortalama uzunluğu 2.000 km'dir. Günlük ortalama kalkış sayısı ile filodaki toplam uçak sayıları 100 dür. Buna göre, uçak verimliliği aşağıdakilerden hangisidir?

**400.000**

- I. Uçuş uzunluğu
- II. Yakıt fiyatları
- III. Motor performansı
- IV. Hava Seyrüsefer Hizmetleri Kullanım Ücretleri
- V. Uçağın büyüklüğü

Yukarıda verilenler dikkate alındığında, kontrol edilemeyen girdi maliyetleri aşağıdakilerden hangisidir?

**II ve IV**

Havayolu işletmelerinin doluluk ve günlük uçak kullanım oranlarını artırmak istemelerinin ekonomik düzenlemelerin gelişim süreci ile ilgisi aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

**Liberalleşme rekabeti artırmaktadır**

Bir Türk tescilli havayolu işletmesi haftada 3 kez aynı uçuş kodu ile Tahran-Antalya-Berlin arasında karşılıklı sefer düzenlemektedir. Buna göre aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

Havayolu işletmesi Tahran-Antalya-Berlin arasında geri noktalardan 5 Trafik hakkını kullanmaktadır.

Bir havayolu işletmesini yöneten kişilerin hangi ülkenin vatandaşlığında olması gerektiğini düzenleme altına almak isteyen bileşen aşağıdakilerden hangisidir?

Pazara giriş

- |            |          |              |           |                 |
|------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| I. Yeni    | bir      | uçuş         | hattının  | açılması        |
| II. Satın  | alınacak | uçakların    | tespit    | edilmesi        |
| III. Bilet |          | fiyatlarının |           | belirlenmesi    |
| IV. Filo   | dışı     | bırakılacak  | uçakların | tespit edilmesi |
| V. Gelir   |          |              |           | yönetimi        |

Bir havayolu işletmesi geçmişteki doğrudan ve dolaylı faaliyet maliyetlerini uçak tiplerine göre sınıflandırarak zaman içinde izlemektedir. Bu analiz sonucunda elde ettiği bilgileri yukarıdaki kararlardan hangilerinde kullanacaktır?

2-4



## HAVAALANI YÖNETİMİ FİNAL

**ICAO referans kodu 2B olan bir havaalanı için aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?**

- A) Kanat açıklığı 20m olan bir uçağa hizmet verebilir.
- B) Kanat açıklığı 30m olan bir uçağa hizmet verebilir.
- C) Kanat açıklığı 35m olan bir uçağa hizmet verebilir.
- D) Kanat açıklığı 40m olan bir uçağa hizmet verebilir.

CEVAP A

**Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının iş birliği beklentileri içerisinde yer almaz?**

- A) Bilgi teknolojileri
- B) Ortak uluslararası yatırım projeleri
- C) Ağlarını genişletme
- D) P Pazarlama faaliyetleri
- E) Ekipman alımı ve diğer tedarikler

CEVAP C

**Aşağıdakilerden havaalanı özelleştirmesinin hangisi olumsuz yanlarından biridir?**

- A) Hizmet kalitesi problemleri
- B) Verimlilik artışı
- C) F Finansman erişim
- D) Hizmet ücretlerinde azalma
- E) Ticari gelirlerde artış

CEVAP A

**Aşağıdakilerden hangisi havaalanı gelirlerinden biri olan havacılık dışı gelirler içinde yer almaz?**

- A) Kiralar
- B) Otopark

C) Direkt satışlar

D) İmtiyazlar

E) Yolcu ücretleri

CEVAP E

**Aşağıdakilerden hangisi havayolu işletmelerinin, havalimanı seçimini etkileyen kriterlerden biri değildir?**

A) Slot mevcudiyeti

B) Ağ uyumluluğu

D) Bakım tesisleri

C) Sık uçan yolcu profili

E) Pazarlama desteği

CEVAP C

**Havayolu ulaşımının yerine hızlı tren ve otobüs yolculuğunun tercih edilmesi Beş Gas Faktörü Modeli'ne göre aşağıdakiler hangisiyle ilgilidir?**

A) Pazara yeni girenler

B) İkame ürünler

C) Tedarikçiler

D) Mevcut rakipler

E) Alıcılar

CEVAP B

**Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarının daha önce kamu teşebbüsü olarak yapılandırılmalarının nedenleri arasında yer almaz?**

A) Havayollarının da devlet sahipliğinde olması

B) Topluma hizmet verme amacını taşıması

C) Bulundukları bölgenin ulaşımı için önem taşıması ve hatta ülkenin

D) Yüksek işletim maliyetlerine sahip olması

E) Büyük altyapı yatırımı gerektiren projeler olması

CEVAP A

**Devletlerin m yüksek yatırım ve işletim maliyetlerini üstlenmek yerine, havaalanlarını kendikendilerine yetebilen birer işletmeye dönüştürmeye başlamaları havaalanlarında aşağıdakilerden hangisinin neden olmuştur?**

A) Tekelleşme

B) Küreselleşme

C) Uluslararasılaşma

D) Ticarileşme

E) Kurumsallaşma

CEVAP D

**Aşağıdakilerden hangisi performans ölçme ve değerlendirme sürecinin son wwwbasamağında gerçekleştirilen faaliyetlerden biridir?**

A) Kilit performans göstergelerinin belirlenmesi

B) Gerçekleşme ile hedef değerler arasındaki farkların belirlenmesi

C) Ölçüm verilerinin sistematik bir şekilde kayıt altına alınması

D) Performans göstergelerinin ölçülmesi

CEVAP B

**Kalite yönetiminde iç tetkik ya da uygulama sırasında gözlemlenen mevzuat, sistem vemüşteri şartlarına uymayan ürün ya da hizmetin uygun hale getirilmesi için yapılan faaliyetlere ne ad verilir?**

A) Kayıt om

B)Gözden geçirme

C) Gözlem

D) Düzeltici faaliyet

E) Objektif delil

CEVAP D

**Hangisi performans değerlendirmenin yararlarından biri değildir?**

- A)Çalışanların kuruluşa bağlılığı artar
- B)Hesap verebilirliği sağlar
- C) Kuruluşun iç işleyişi disipline olur
- D) Hizmet ve üretimin hızı artar

CEVAP D

**Kurumun ölçümlenen verimliliklerinin ve etkinliklerinin belirlenen işletme strateji ve hedeflerine göre gerçekleşmeme strateji ve metodolojik olarak hesaplanıp analiz edilmesi ve iyileştirme için yapılan işlemlere ne ad verilir?**

- A) Stratejik planlama
- B) Stratejik yönetim
- C) Gelir yönetimi
- D) Vizyon yönetimi
- E) Performans yönetimi

CEVAP E

**Aşağıdakilerden hangisi emniyet yönetim sisteminin faydalarından biri değildir?**

- A) Kaynakların etkin kullanılması
- B) Çalışanların moralinin ve üretkenliliğinin artması
- C) Emniyet için yasal sorumluluktan kaçınılması

CEVAP C

**Emniyet ve güvenlikle ilgili değerlendirmeler yapabilmenin olmazsa olmazı aşağıdakilerden hangisidir**

- A) Yatırım yapmak
- B) Değişimi yönetmek
- C) Maliyetleri azaltmak
- D) Veri toplamak

E) Personeli motive etmek

CEVAP D

**Aşağıdakilerden hangisi emniyet yönetim sisteminin bileşenlerinden biri değildir?**

A) Emniyetin teşvik edilmesi

B) Emniyet prosedürü

C) Emniyet politikası

D) Emniyet risk yönetim

E) Emniyeti güvence altına alma

CEVAP B

**Risklerin olma olasılığı ve sıklığına göre tehlikelerin sıralanması Emniyet Yönetimi Risksüreçinin hangi aşamasında gerçekleştirilir?**

A) Riski analiz etme

B) Tehlikeleri belirleme

e C) Sistemi tanımlama

D) Riski ele alma

E) Riski değerlendirme

CEVAP E

**Türkiye'de havaalanlarının işletilmesi, yer hizmetleri ve hava trafik hizmetlerinin yapılması, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi faaliyetlerinden sorumlu kurum veya kuruluş aşağıdakilerden hangisidir?**

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

**Karada veya suda, içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dâhil kısmen veya tamamen uçakların iniş, kalkış ve yer hareketlerini yaparken kullanabilmeleri amacı ile belirlenmiş sahalara ne ad verilir?**

A) Pist.com

B) Havaalanı

C) Taksiyolu

D) Apron

E) Slot

**Dünya ve Türkiye'de sivil hava taşımacılığı açısından önemli olan Uluslararası Sivil HavacılıkAnlaşması aşağıdaki sözleşmelerden hangisinin sonucunda imzalanmıştır?**

A) Varşova Sözleşmesi

B) Tokyo Sözleşmesi

C) Lahey Sözleşmesi

D) Chicago Sözleşmesi

E) Paris Sözleşmesi

CEVAP D

**Bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinkamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesine ne ad verilir?**

A) Kamu- Özel işbirliği modeli

B)Küreselleşme

C) Serbestleşme

D) Özelleştirme modeli

E) Ticarileşme

CEVAP A

I. Pazarlama desteği

II. Bakım tesisleri

III. Rekabet

IV. Ağ uyumluluğu

**Yukarıda listlenen etkenlerden hangisi ya da hangileri, havayolu işletmelerinin havaalanı seçimini etkileyen faktörler arasında yer alır?**

HEPSİ

**Bir malın veya hizmetin üretimi bir birim arttırıldığında toplam maliyette meydana gelen değişiklikler aşağıdakilerden hangisiyle adlandırılır?**

Marjinal maliyet

**Aşağıdakilerden hangisi emniyet politikalarının özelliklerinden biri değildir?**

Kalıplaşmış ifadelere yer verilmelidir.

**Havacılık taşımacılığı sektörünün büyümesi ile birlikte havaalanları kapasitesinin yetersiz hale gelmesinin nasıl bir sonuç doğurduğu aşağıdaki seçeneklerin hangisinde yer almaktadır?**

Özelleştirme çabalarının artmasına

**Havaalanlarında bütünsel hizmetin sağlanabilmesi amacıyla, kurumsal ihtiyaç ve stratejiler göz önüne alınarak planlama yapılır. Aşağıdakilerden hangisi bu planlamaların kapsamı içerisinde yeralmamaktadır?**

Havayolu değerlendirme kuruluşları

**Avrupa havaalanları arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre, toplam ekonomik katkıda istihdam sıralamasında ilk beşte yer alan ülkeler arasında aşağıdakilerden hangisi lider konumdadır?**

Türkiye

**Görevlerinden biri de ortaya koyduğu standartlar, yönetmelikler vb. ile uluslararası sivil havacılık faaliyetlerinin güvenli bir biçimde gerçekleştirilmesi olan önde gelen uluslararası sivil havacılık kuruluşu aşağıdakilerden hangisidir?**

ICAO

**“Girdilere değer katarak çıktılara dönüştüren bir dizi ardışık faaliyetler topluluğudur” tanımı hangi kavramı açıklamaktadır?**

Süreç

**Havaalanlarının sunduğu temel hizmet aşağıdakilerden hangisidir**

Hava ve kara ulaşım modları arasında emniyetli geçiş

**Aşağıdakilerden hangisi acil durum operasyonları için önemli varlıklardandır?**

Pistler

**"Ticarileşme anlayışına yönelme ile birlikte, aynı zamanda havaalanlarının yönetsel anlayışları ve organizasyon yapıları da değişmeye başlamıştır."**

**Aşağıdakilerden hangisi bu değişimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır?**

Finansman birimlerinin kurulması.

**Tüm operasyonlarda emniyetin ve güvenliğin birincil önceliğe sahip olduğunun benimsenmesihangi kavramla ifade edilir?**

Emniyet ve Güvenlik kültürü

I. Havaalanının kapsama/erişim alanı

II. Bakım tesisleri

III. Transfer bağlantı kolaylığı

IV. Havaalanına erişim kolaylığı

V. Uçuş saatlerinin uygunluğu

**Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri havayollarının, havaalanı seçimini etkileyenfaktörlerdendir?**

I, II, III

**Şüphe safhası II. Eylem safhası III. Eylem safhası ICAO hava trafik hizmeteri ve arama kurtarma faaliyetleri belirli safhalar tanımlamıştır. Yukarıdakilerden hangisi bu aşamalardan biridir?**

I,II

**Aşağıdakilerden hangisi orta kademede bulunan yöneticiler tarafından gerçekleştirilir?**

Uçuş hattı, terminaller, ticari işyerleri gibi işlevsel alanlarla ilgili günlük faaliyetlerin yürütülmesi

**Aşağıdakilerden hangisi havaalanı performansına ilişkin boyutlardan finansal boyut altında yer alan bir göstergedir?**

Duty-free yolcu başına harcama

**Havaalanı işleticisinin belli havaalanı hizmetleri için, havaalanında faaliyet gösterme hakkını bedeli karşılığında başka işletmecilere vermesi durumuna verilen isim aşağıdakilerden hangisidir?**

İmtiyazlar

**..., havaalanı endüstrisinde ilk ve belki de en büyük dönüşümdür. Yukarıdaki boşluğa gelmesi gereken en uygun ifade aşağıdakilerden hangisidir?**

Ticarileşme