

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

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 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 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 alt sistemlerden 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 iş çevresi olarak da ifade edilir ve işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve emek piyasası gibi unsurlardan oluşur. Yakın çevredeki unsurlar, işletme üzerinde dolaysız/direkt etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur. Dış çevre faktörlerinin havaalanları üzerine etkisi daha çok hava taşımacılığı talebi üzerindeki teknolojik, ekonomik, demografik, psikolojik ve sosyo-kültürel ve siyasi faktörler şeklinde olmaktadır.

- *Teknolojik çevre:* Uçak teknolojisindeki gelişmeler sonucu daha gelişmiş uçaklar, operasyonel etkinliği artırmak suretiyle maliyetleri düşürmekte, bu da bilet fiyatlarında düşüşe ve talep artışına neden olmaktadır. Teknoloji, aynı zamanda hava taşımacılığında hız ve konforun artması yoluyla da talebi olumlu etkilemektedir. Video konferans uygulamaları ise seyahat gereksinimini azaltmaktadır.
- *Ekonomik çevre:* Dünya ekonomisindeki küreselleşme, bilgi ekonomisi, ticareti uluslararası hale getirirken aynı zamanda iş amaçlı seyahatlerin de artışı anlamına gelmektedir. Artan rekabetin bilet fiyatlarını düşürmesi talebi olumlu etkilemektedir.
- *Demografik çevre:* Dünya 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 iş birlikleri ve bütünleşmeler ilişkilerde ve dolayısıyla hava taşımacılığı talebinde artış sağlamaktadır. Bunu yanı sıra özellikle uçak üretiminde rekabetin devletlerarası boyutta oluşu hava taşımacılığı endüstrisindeki büyümeyi hızlandırmaktadır.
- *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.

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 1: İşletme Olarak Havaalanı

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 gereksinimlerdeki 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 servis
 - 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.

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 1: İşletme Olarak Havaalanı

- 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 kurallarla olan ilişkileri kapsar.

İş modeli, yaratılan değer ve bunun sunuşu ile ilgili tüm düzene koyulmuş faaliyetler bütünüdür.

Havaalanları için günümüzde *birincil merkez, ikincil merkez, bölgesel, düşük-maliyetli ve kargo havaalanı* olmak üzere beş farklı iş 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.

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 1: İşletme Olarak Havaalanı

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.

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 2: Yönetisel 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 kârlılığından, havaalanı birimlerinin genişletilmesi, geliştirilmesi ya da yeni birimlerin satın alınmasından sorumludur. Kısaca, havaalanlarının büyüme ve genişleme

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

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

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 2: Yönetmel Sistem Olarak Havaalanı

- vadeli planlar içerisinde deęerlendirilebilir.
- o 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:
 - o Benzer işlerin dikkate alınması
 - o Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi
 - o Denetimi kolaylaştırma ilkesi
 - o Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi
 - o 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.
 - o 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.
 - o Liderlik: çeşitli liderlik teorileri mevcuttur: özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri.
 - o 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 düşürölüp 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 oldukları:
 - o Ortak uluslararası yatırım projeleri
 - o Ekipman alımı ve diğer tedarik
 - o Yer hizmetleri ve kargo operasyonları
 - o Bilgi teknolojileri
 - o Havaalanlarında perakende işleri
 - o Pazarlama faaliyetleri
 - o Eğitim faaliyetleri
 - o Sosyal sorumluluk projeleri
- Havaalanı kentleri: Havaalanlarının bulundukları bölgenin ekonomisine olan katkıları son yıllarda giderek önemli olmaktadır. Havaalanları bir anlamda etrafındaki is yaşamını şekillendiren önem-li faktörlerden birisi olmuştur. Bu etkilerin de ötesinde havaalanları, artık kendileri ve yakın

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 2: Yönetmel Sistem Olarak Havaalanı

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

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

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 havalananlarındaki 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 aranan 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 kiralamar 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 kuruluşta 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

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 3: Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı

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

Doğal tek el, 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 sekededir;

- 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

HİŞ401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 3: Havaalanı Mülkiyet ve İşletim Yapısı

- 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.

HİS401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

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 sağlamasının 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 görülmüştür. 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 ayırım 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 bölüşürülecektir. İkinci problem ise, artarak serbestleşen çevrede, büyük ulusal havaalanlarında havayolu rekabetinin sağladığı avantajlar nasıl muhafaza edilecektir. Bu problemlerin çözümüne yönelik üç yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi, günümüzde de geçerliliğini koruyan havayollarının kendi kendilerini düzenlemesidir. İkinci çözüm ise problemlerin çözümünün hükümetlere veya bağımsız düzenleyici kurumlara bırakılmasıdır. Son çözüm ise fiyatlama mekanizmasının kullanımına dayanan ekonomik yaklaşımın denenmesi olabilir.

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

HİS401U-HAVALANI YÖNETİMİ

Ünite 4: Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı

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

Ekonomik yaklaşım: Bu yaklaşımın iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, kısıtlı kaynaklara en çok değer verenin, onlardan en fazla yarar sağlanmasını garanti edilmesidir. İkincisi ise fiyatlandırma mekanizmasının gelecekte havaalanına yatırım ihtiyacının olup olmayacağını belirlemede 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 özelleştirme:** 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:
 - o Hırvatistan
 - o 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.
 - o Yolcular
 - o Havayolları
 - o Havaalanı çalışanları
 - o Havayolu mürettebatı
 - o Yolcuları karşılamaya ve uğurlamaya gelenler
 - o Ziyaretçiler
 - o Yerel halk
 - o İş çevresi
- Özelleştirme uygulamaları:** Havayolu şirketlerinin liberalizasyon evresi içinde

HİS401U-HAVAALANI YÖNETİMİ

Ünite 4: Havaalanı Ekonomik Yapısı ve Finansmanı

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 Mütemmimleri
- İstanbul Havaalanı

ÖNEMLİ NOTLAR

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 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.

Bölümlere ayırma sonucu oluşan biçimsel işletme yapısı örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır

Güdüleme, liderlik ve iletişim, yürütme sürecinin temelindeki üç öğedir.

*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 kuruluşa 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.

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 gürültü kısıtlamalarına maruz kalmaktadırlar. Böylece, bu havaalanları, Heathrow, Kennedy ve Narita havaalanlarının maruz kaldığı operasyonel kısıtlamaları yaşamazlar. Bu kısıtlamalar, gece uçuş yasağı, zaman dilimlerindeki farklılıklar ve uçuş sürelerinden kaynaklanmaktadır. Yeni 7/24 kıtalararası havaalanları birden fazla paralel piste sahip olduklarından merkez havaalanı (hub) olma yolunda mükemmel fırsatlar sunmaktadır. Sürekli açık olduklarından kısıtlamalara maruz kalan diğer havaalanlarına göre kolaylıklarını daha yoğun ve verimli kullanabilmektedirler. Yeni olduklarından pistlerin ve terminallerin düzeni daha etkindir. Bu havaalanlarına örnek olarak, Hartsfield/Atlanta, Denver, 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 geçirin. |
| 2. c | Yanıtınız yanlış ise "İşletme Olarak Havaalanı" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 3. d | Yanıtınız yanlış ise "İşletme Olarak Havaalanı" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 4. e | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 5. a | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 6. d | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 7. a | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı Sistemi ve Faaliyet Çevresi" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 8. c | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 9. b | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 10. e | Yanıtınız yanlış ise "Havaalanı İşletmeciliği ve Yönetimine Genel Bakış" konusunu yeniden gözden geçirin. |

Kendimizi Sınayalım

1. Geleneksel havaalanı yönetim modelinde amaç, çoğunlukla aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Havaalanındaki ticari faaliyetleri artırmak
 - b. Kâr elde etmek
 - c. Küresel bir işletmeye dönüşmek
 - d. Trafiğin düzgün bir şekilde akışını sağlamak
 - e. Havacılık dışı gelirleri artırmak
2. Havaalanlarının gürültü ve çevre kirliliği konusunda adım atması aşağıdaki paydaş gruplarından en çok hangisi tarafından beklenmektedir?
 - a. Çevre sakinleri
 - b. Hissedarlar
 - c. Havayolları
 - d. Ziyaretçiler
 - e. Çalışanlar
3. Aşağıdakilerden hangisi havaalanlarında stratejik bir plana örnektir?
 - a. Güvenlik tehditlerine karşı yeni ekipmanlar alınmasının planlanması
 - b. Gelecek yıl bütçesinin hazırlanması
 - c. Sosyal sorumluluk projelerinin planlanması
 - d. Havaalanı kolaylıklarının yeni bir uçak tipine uygun hale getirilmesinin planlanması
 - e. Havaalanı master planlaması
4. Aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisi işletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülebilmesi ve planlanan hedeflere kararlaştırılan yollardan ulaşılabilmesi için işler ve kişiler arasında ilişkilerin kurulması ve işletme yapısı ile görev ve sorumlulukların belirlenmesi sürecidir?
 - a. Planlama
 - b. Yürütme
 - c. Yönelme
 - 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 kararla sağlanır?
 - a. Üst düzey yöneticiler
 - b. Orta düzey yöneticiler
 - c. Alt düzey yöneticiler
 - d. Kurmay yöneticiler
 - e. Stratejik düzey yöneticiler
10. Faaliyet girdilerine odaklanan ve böylece gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki hata oranının azaltılması hedeflenen denetim türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Eşzamanlı denetim
 - b. Hatasız denetim
 - c. İleriye yönelik denetim
 - d. Geleneksel denetim
 - e. Geriye dönük denetim

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 Piramidi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Denetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yalnızca havaalanları değil, tüm havacılık sektörü hava kirliliği yaratan emisyon gazları nedeniyle suçlanmaktadır. Bunun yanında, özellikle havaalanlarının yakınında yaşayan çevre sakinleri de gürültü kirliliğinden şikâyetçi 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 bazı 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

Yaşamın İçinden

10. Aşağıdakilerden hangisi Avrupa’da havaalanı özelleştirilmesine neden olan faktörlerden **değildir**?

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

3. Havalimanı’na Yerli Kredi

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

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

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

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

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

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 uçuşu 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.

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 işletmesi 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 sıkıdır

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