

HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ VE TÜRKİYE'DE HAVALİMANLARININ MÜLKİYET YAPISI

Selen GÜNER ¹, İhsan GÜLAY ²

ÖZ

Amaç: Bu araştırma çalışmasında geçmişten günümüze Türkiye’de havalimanı işletmeciliğinin nasıl gerçekleştiği ve son yıllarda havalimanı ve terminal binalarının yapımında veya yenilenmesinde uygulanan Yap-İşlet-Devret yöntemi ile değişen işletmecilik anlayışı incelenmiştir. Burada amaçlanan Yap-İşlet-Devret yönteminin havalimanı işletmeciliği için artı ve eksi yönlerini belirlemek ve faydalı bir uygulama olup olmadığı sorusuna cevap vermektir.

Yöntem: Bu araştırma çalışması, nitel araştırma yöntemi kapsamında literatür taraması ve arşiv araştırması yapılarak hazırlanmıştır. Türkiye’de sivil hava trafiğine açık havalimanlarının mülkiyet ve işletme durumları incelenmiş ve Sabiha Gökçen Havalimanı’nın kuruluşu ile Yap-İşlet-Devret yöntemi kapsamında 2009’da yapılan Yeni Dış Hatlar Terminali ve Ekleri’nin yapım ve işletim süreci detaylı olarak ele alınmıştır.

Bulgular: Türkiye’de yer alan havalimanlarının tamamına yakınının mülkiyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na bağlı bir kamu kuruluşu olarak faaliyet gösteren Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü’nde bulunmaktadır. DHMİ bu havalimanlarından bazılarını son yıllarda Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli ile kısıtlı devlet kaynaklarını kullanmadan özel sektöre finanse ettirerek faaliyete geçmesini sağlamaktadır.

Sonuç: Literatürde Türkiye’de havalimanı işletmeciliğinin tarihçesini doğrudan konu alan bir çalışma bulunmamaktadır. Havalimanı işletmeciliği Türkiye’deki havalimanları üzerinden incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: havalimanı; sivil havacılık; havalimanı mülkiyeti; havalimanı işletmeciliği

¹ Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi, selenulk@hotmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi, Maltepe Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler ve AB Bölüm Başkanı, ihsangulay@maltepe.edu.tr

AIRPORT BUSINESS AND OWNERSHIP STRUCTURE OF AIRPORTS IN TURKEY

ABSTRACT

Purpose: This research study of the past in the present day airport operations in Turkey and the Make realized how in airport terminal buildings and applied in the construction or renovation in recent years Build-Operate-Transfer method was examined by changing management approach. The purpose of this course is to determine the plus and minus aspects of the Build-Operate-Transfer method for airport operations and to answer the question whether this is a useful application.

Method: This research study was prepared by literature review and archive research within the scope of qualitative research method. ownership and operation of airports open to civil air traffic situation in Turkey were examined and The construction and operation process of Sabiha Gökçen Airport and the New International Terminal and its Attachments in 2009 within the scope of Build-Operate-Transfer Method were discussed in detail.

Findings: Ownership of almost all the airports located in Turkey General Directorate of State Airports Authority, which operates as a public institution under the Ministry of Transport and Infrastructure. In recent years, DHMİ has provided some of these airports with the Build-Operate-Transfer (BOT) model to finance the private sector without using limited state resources.

Opinions: In the literature, the history of airport operations in Turkey are no studies directly subject areas. Airport operations are intended to contribute to the literature by examining over airports in Turkey.

Keywords: airport; civil aviation; airport property; airport business

Giriş

Gelişen, değişen ve ilerleyen hayat koşullarında ulaşım alanında da gelişmeler yaşanmaktadır. 20. yüzyıldan itibaren hızla gelişen havacılık sektörü modern hayatta önemli bir yer teşkil etmektedir. Havayolu ulaşımının maliyet, hız, güvenilirlik, emniyet ve konfor gibi ön plana çıkan özellikleri diğer ulaşım sistemlerine göre daha tercih edilmesine yol açmıştır.

Havalimanları uzun yıllar kamu kaynakları ile finanse edilmiş ve kamu mülkiyetinde işletmeler olarak faaliyet göstermişlerdir. İlerleyen yıllarda havalimanları uçakların sadece iniş ve kalkış yaptıkları teknik altyapı sağlayan alanlar olmaktan ziyade, insanların vakit geçirip dinlenebilecekleri, yemek yiyebilecekleri, alışveriş yapabilecekleri birer yaşam alanına dönüşmüşlerdir. Havayolu taşımacılığına artan taleple birlikte mevcut havalimanlarının kapasiteleri yetersiz kalmakta ve farklı bölgelere yeni havalimanlarının yapılması ihtiyacı doğmaktadır. Ancak bu yatırımlar büyük finansal kaynaklar gerektirmektedir. Türkiye’de kamu kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle yeni yatırımların finansmanı için farklı yöntemler uygulamaya başlamıştır. Bu bağlamda Yap-İşlet-Devret modeli havalimanı yatırımlarında sıkça kullanılan bir model haline gelmiştir. Bu sayede geçmişten beri kamu kuruluşu olarak nitelendirilen havalimanları merkezi veya yerel otoriteden ayrılarak, havalimanı finansmanı, işletimi ve yönetimi hizmetlerinin ticari bir kuruluş anlayışıyla yapıldığı global faktörlerin devreye girdiği uluslararası bir pazara dönüşmeye başlamıştır. YID projeleriyle kamu kaynağı kullanmadan, hızlı bir şekilde hızlı ve modern tesislerin yapılması amaçlanmıştır.

1. Havalimanı Tanımı

Bir kavramı birçok farklı şekilde tanımlamak mümkündür. Sivil havacılık alanında en etkili kuruluş olan ICAO, Annex 14’te havalimanlarını; hava araçlarının iniş ve kalkış hareketlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan altyapı hizmetlerini sunan ve yolcuların uçuş işlemlerini sağlamak amacıyla özel olarak tasarlanmış alanlar olarak tanımlamaktadır (Annex14, 2006).

Havalimanı, yolcu ve yük taşımacılığı faaliyetlerinin hava araçlarıyla gerçekleştirilebilmesi için bir veya daha fazla pistten oluşan, yer operasyonu ile ilgili hizmetlerin verilebilmesi için ihtiyaç duyulan tesis ve teknik desteğin verildiği yapılardan meydana gelen yerdir. Bazı istisnalar dışında, dünya genelinde havalimanı işletimi yapan kuruluşların çoğu havalimanlarında verilen hizmetleri kendileri seçmişlerdir. Bu istisnalara örnek olarak ABD’deki birçok terminal havayolu şirketlerine aittir (Doganis, 2006). Günümüzde ise, ülkemizde de olduğu

gibi çoğunlukla bu hizmetler özellikle büyük havalimanlarında özel sektör tarafından verilmektedir.

2. Havalimanı İşletmeciliği

Havayolu şirketlerinin her geçen yıl değer kazanması ve dünya genelinde havayollarını tercih eden yolcu sayılarında gerçekleşen artışlar, havalimanı işletmeciliği sektörüne de olumlu şekilde yansımıştır. Yolcu sayılarında gerçekleşen artışlar, havacılık sektöründeki karlılığın artmasına yol açmıştır. Havayolu şirketleri her türlü yeniliğe açık olsa da, gelişen rekabet ortamında karlılığını artırabilmek için giderlerini kontrollü gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Havacılık sektöründe kaydedilen büyüme ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için havalimanları hız kesmeden gelişmeye devam etmekte ve bu süreçte hizmet verdikleri bölgenin de gelişmesinde önemli yere sahiptirler. Havalimanı işletmecileri, yaşanan rekabet nedeniyle zamanla ticari bir işletme mantığıyla hareket etmeye başlamışlar, bu durum havacılık faaliyetleri haricinde elde edilen gelirlerin, bütün gelirler arasında yüzdesinin çoğalmasına yol açmıştır. Büyüme süreci, havalimanı işletmelerinde maddi kaynak gereksinimi ortaya çıkarmıştır.

Havayolları için başlayan liberalleşme süreci ve düşük maliyetli havayolu ulaşımı sağlayan işletmelerin varlığı havayolu sektöründe rekabet artışını devam ettirmektedir. Serbestleşme eğilimi; bilet ücretlerinde, rotalarda, uçuş tarifelerindeki kısıtlamaları ortadan kaldırmış ve bu durum havayollarının Avrupa içerisinde istediği yere, kendi belirlediği ücretle havayolu taşımacılığı hizmeti vermesine olanak sağlamıştır. Bu rota artışları bölgesel havalimanlarının sayısının artmasına neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler çerçevesinde günümüz havalimanları fiziksel altyapı imkânları sağlayan teknolojik alt yapılardan finansal ve sosyal imkânlar sağlayan tesisler haline dönüşmektedirler (Kuyucak Şengür, 2017, s. 755).

Havalimanı işletmecisi, özetle havalimanının temel hizmet birimleri olan terminal, pist, hangar, apron ve finansman kaynağı olan diğer bölümlerin işletilmesinden sorumludur. Havalimanı içerisinde gerçekleşen yurtdışı giriş çıkış işlemleri, meteorolojik birimler, güvenlik ile ilgili hizmetler ve sağlık hizmetlerinin sağlanması doğrudan havalimanı işletmecisinin sorumluluğunda bulunmasa da havalimanı hizmetleri olarak değerlendirilir ve bu hizmetlerin sağlanmasında havalimanı işletmecisinin sorumluluğu bulunmaktadır (Kuyucak Şengür, 2017).

Esas olarak havalimanı işletmecisi, havalimanında faaliyette bulunacak işletmelere yer vermek ve havalimanında verilen hizmetleri koordine etmekle sorumludur.

Günümüzde bir havalimanı işleticisinin sorumlulukları sadece bu teknik altyapı faaliyetleriyle sınırlı değildir. Liberalleşme ve ticarileşme hareketleri neticesinde havalimanları kullanıcılara en kaliteli hizmeti sunabilmek için otoparktan yolcunun uçağa binmesine kadar geçen süreçte, her türlü hizmeti sağlayan karmaşık işletmeler haline gelmektedirler.

3. Havalimanı İşletmelerinin Mülkiyet Yapısı

Modern havacılığın ilk yıllarından itibaren havalimanları uzun bir süre uçakların iniş ve kalkışlarının sağlandığı özel alanlar olarak değerlendirilmiş ve bu teknik düşünceyle yönetilmiştir. Kamusal yönü de olan altyapı sağlayıcıları olarak nitelendirilen havalimanları çoğunlukla merkezi veya bölgesel devlet kurumları tarafından yaptırılmış ve yönetilmiştir. Bununla birlikte birçok ülkede hava taşımacılığının başlangıcı da devlet tarafından yürütülmüştür. Havacılık sektörü yüksek maliyetli altyapı ve donanım gerektirdiği için birçok havalimanı ve havayolları devlet aracılığıyla kurulmuş ve işletilmiştir. Devletin uluslararası düzeyde temsilcisi niteliğinde değerlendirilen havayolu işletmeleri kurulmuştur. Örnek olarak; Almanya’da Lufthansa, Kanada’da Air Canada, İngiltere’de British Airways ve Türkiye’de Türk Hava Yolları devlet tarafından kurulmuş ve işletilmeye başlanmıştır.

Havalimanlarında sunulan hizmetlerde, çevre kirliliği, gürültü, izinsiz hava sahasına girilmesi, ulaşım, güvenlik ve emniyet gibi konularda devlet otoritesinin etkili olması gerekmektedir. Bununla birlikte doğal tekel bir yapı olmalarından dolayı, bu hizmetlerin verilmesiyle ilgili düzenlemeler suistimalleri önleyecek şekilde ayarlanmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği üzere havalimanları yüksek yatırım bütçesi gereksinimi sebebiyle uzunca bir süre sadece kamu tarafından finansman kaynağı sağlanmış ve buna bağlı olarak kamuya ait işletmeler şeklinde faaliyet göstermişlerdir. Kısıtlı kamu kaynakları, değişen kamu yönetimi anlayışıyla yatırımların maddi bir gelir elde edilmeyen hizmetlere ağırlık verilmesi gibi nedenlerle, devletler yeni yatırımların bütçesini karşılayabilmek için farklı yollar uygulamaya geçmişlerdir (Battal, 2006).

Son 30 yılda havacılık sektörünü etkileyen serbestleşme, ticarileşme ve özelleştirme hareketleri havalimanlarının mülkiyet ve işletim yapısında değişmelere

sebepe olmuştur. Havalimanları sağladıkları maddi gelirin artması sebebiyle özel girişimcilerin ilgi odağı olmuştur. Bu özelleştirme uygulamalarıyla, havalimanları sadece kamu işletmesi olma özelliğini kaybetmeye başlamıştır.

Havalimanları için özelleştirme devletin sahip olduğu mal veya hizmetlerden yalnızca satmak yöntemi ile değil aynı şekilde kamu-özel sektör ortaklığı ve kiralama şekline haklarını devretmesidir. Bu şekilde havalimanlarının yatırıma özel sektör katılımı gerçekleşmektedir. Havalimanı mülkiyeti ve işletim biçimleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları dört başlık altında toplamak mümkündür.

4. Türkiye’de Havalimanlarının Mülkiyet ve İşletme Yapısı

Türkiye’de havalimanlarının mülkiyeti ve işletmesi 28 Şubat 1956 tarihinde çıkarılan 6686 kanun ve 8 Haziran 1984’te kabul edilen Kanun Hükmünde Kararname’ye istinaden 1933’ten beri farklı isim ve statülerde faaliyetini sürdüren DHMİ’ye verilmiştir. DHMİ, verdiği hizmetlerde özerk, sermayesi ölçüsünde sorumluluk alan, tüzel kişiliği olan, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı hakkında yapılan son düzenlemelerle faaliyetleri imtiyaz kabul edilen bir Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olarak faaliyet gösterir. DHMİ, havalimanı işletmeciliği ile birlikte hava sahamızdan geçen, ülkemizde iniş-kalkış yapan tüm uçaklara hava trafik ve hava seyrüsefer hizmetlerini vermektedir. DHMİ, uzun süre Türkiye’de havalimanı işletmeciliğini yapan tek hizmet birimi olarak varlığını sürdürmüştür. Ülkemizde sivil hava ulaşımına açık 55 tane havalimanından 49 tanesi DHMİ tarafından işletilmektedir (DHMİ, 2018). DHMİ tarafından işletilen havalimanlarının mülkiyeti kamuda bulunmaktadır. Anacak bazı havalimanlarının yönetim ve işletimi belirlenmiş sürelerle özel sektöre devredilmektedir. Kamu-özel sektör projeleri şeklinde nitelendirilen bu uygulamalar, YİD kapsamında işletme süreleri bitenlerin kiralanması şeklinde gerçekleşmektedir.

4.1. DHMİ Mülkiyetinde Olan Havalimanları

Türkiye’de havalimanlarının işletilmesi ve hava sahamız üzerindeki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü DHMİ tarafından yapılmaktadır. DHMİ, faaliyet gösterdiği havalimanlarının tamamının mülkiyetine sahiptir. Bu havalimanlarının bazıları DHMİ, bazıları da YİD modeli ile işletilmektedir. Bazıların işletmesi de kiralama yoluyla verilmiştir.

Tablo 1’de DHMİ tarafından işletilen havalimanlarının bilgileri verilmiştir.

Tablo 1: DHMİ Tarafından işletilen İç ve Dış Hat Hava Trafikğine Açık Havalimanları Hakkında Bilgiler

İç ve Dış Hat Trafikğine Açık	Açılış yılı	Sadece İç Hat Trafikğine Açık	Açılış yılı
İstanbul Atatürk Havalimanı	1953	Adıyaman Havalimanı	1998
Ankara Esenboğa Havalimanı	1955	Ağrı Havalimanı	1997
İzmir Adnan Menderes Havalimanı	1987	Balıkesir Havalimanı	1998
Antalya Havalimanı	1960	Diyarbakır Havalimanı	1952
Muğla Dalaman Havalimanı	1981	Kahramanmaraş Havalimanı	1996
Adana Havalimanı	1937	Mardin Havalimanı	1941
Trabzon Havalimanı	1957	Siirt Havalimanı	1998
Milas Bodrum Havalimanı	1997	Sinop Havalimanı	1993
Süleyman Demirel Havalimanı	1997	Tokat Havalimanı	1995
Nevşehir Kapadokya Havalimanı	1998	Gökçeada Havalimanı	2010
Erzurum Havalimanı	1966	İğdır Havalimanı	2012
Gaziantep Havalimanı	1976	Bingöl Havalimanı	2013
Amasya Merzifon Havalimanı	2008	Kastamonu Havalimanı	2013
Balıkesir Kocaseyit Havalimanı	1997	Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı	2013
Bursa Yenişehir Havalimanı	2000	Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı	2015
Çanakkale Havalimanı	1995		
Denizli Çardak Havalimanı	1991		
Elazığ Havalimanı	1940		
Erzincan Havalimanı	1988		
Hatay Havalimanı	2007		
Kars Havalimanı	1988		
Kayseri Havalimanı	1998		
Konya Havalimanı	2000		

Malatya Havalimanı	1941
Muş Havalimanı	1992
Samsun Çarşamba Havalimanı	1998
Sivas Nuri Demirbağ Havalimanı	1957
Şanlıurfa Gap Havalimanı	2007
Tekirdağ Çorlu Havalimanı	1998
Uşak Havalimanı	1998
Van Ferit Melen Havalimanı	1943
Batman Havalimanı	2010
Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı	2011
Ordu Giresun Havalimanı	2015

Kaynak: (DHMİ, 2018)

DHMİ, mülkiyetinde olup, ancak işletimi DHMİ tarafından yapılmayan havalimanlarında DHMİ verdiği çeşitli hizmetlerle faaliyetlerini sürdürmektedir. Sabiha Gökçen Havalimanında sadece hava seyrüsefer faaliyetlerini, Aydın Çıldır, Zonguldak Çaycuma ve Zafer Bölgesel Havalimanında ise hava seyrüsefer hizmetinin yanında kontrol ve denetim faaliyetleri de DHMİ aracılığıyla yapılmaktadır.

Kamu-özel sektör işbirliği (KOİ) modeliyle, YİD kapsamında, mülkiyeti kamuda olan özel sektöre kiralanen veya devredilen havalimanlarının işletilmesinin sözleşmeye uygunluğunun kontrol ve denetimi de DHMİ’ye aittir. Gazipaşa ve Zafer Bölgesel Havalimanı bütün havalimanı işletilmesine, terminal işletmeciliğinde ise Ankara Esenboğa Havalimanı, Muğla Dalaman Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, İstanbul Atatürk Havalimanı, Bodrum Milas Havalimanı terminalleri gösterilebilir.

DHMİ mülkiyetinde bulunan havalimanları ve terminallerin işletme hakkının devredildiği şirketler Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4’te derlenmiştir.

Tablo 2: DHMİ mülkiyetinde bulunan, kiralama ile işletme hakkı devredilen havalimanları

Havalimanı	Kiralanın/Yaptırılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Çaycuma Zonguldak	– Tamamen	04.10.2006	25 Yıl	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Tic. A.Ş.
Gazipaşa Antalya	– Tamamen	04.01.2008	25 Yıl	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.
Çıldır - Aydın	Tamamen	26.06.2012	20 Yıl	Türk Hava Yolları Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.

Kaynak: (DHMİ revize İşletme Bütçesi, 2017)

Tablo 3: DHMİ Mülkiyetinde Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Terminal Binaları

Havalimanı	Kiralanın/Yaptırılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Atatürk – İstanbul	Dış ve İç Hatlar Binası, Katlı Otopark, Genel Havacılık	16.05.2005	15 Yıl 6 Ay	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.
Adnan Menderes – İzmir	Dış Hatlar Terminali, CIP ve İç Hatlar Terminali	16.12.2011	20 Yıl	TAV Ege Terminal Yatırım Yapım ve İşletim A.Ş.
Antalya	1.Etap Dış Hatlar Terminal Binası, CIP VE İç Hatlar Terminal	14.09.2007	17 Yıl 3Ay	Fraport – IC İçtaş Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş.
			17 Gün	
	2.Etap Dış Hatlar Terminali	23.09.2009	15 Yıl 3ay 8 Gün	Fraport – IC İçtaş Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş.
Bodrum Muğla	Milas- Dış Hatlar Terminali ve İç Hatlar Terminali	11.07.2014	20 Yıl	TAV Milas Bodrum Havalimanı Terminal İşletmeciliği A.Ş.

Dalaman – Muğla İç ve Dış Hatlar Terminali 22.07.2014 26 Yıl YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş

Kaynak: (DHİM revize İşletme Bütçesi, 2017)

Tablo 4: DHİM Mülkiyetinde Yap-işlet-devret Modeliyle Yapıtılan ve Halen İşletilen Terminal Binaları ve Havalimanları

Havalimanı	Kiralanan/Yapıtılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Esenboğa Ankara	– Yeni İç ve Dış Hatlar Terminal Binası	25.09.2007	15 Yıl 8 Ay	TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş
Zafer Kütahya, Afyon, Uşak	– Bölgesel Havalimanı	24.11.2012	29 Yıl 11 Ay	İC İçtaş Zafer Bölgesel Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.
İstanbul Yeni Havalimanı	Tamamen	19.11.2013	25 Yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş.

Kaynak: (DHİM revize İşletme Bütçesi, 2017)

Kamu ve özel sektör ortaklığı havalimanı ve terminal binası projelerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

Antalya 1. Dış Hatlar Terminal Binası

Antalya 2. Dış Hatlar Terminali Binası

İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası

Muğla Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası

İzmir Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminal Binası

Zafer Bölgesel Havalimanı Tamamı

Zonguldak Çaycuma Havalimanı Tamamı

Sabiha Gökçen Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Müteimimleri

Günümüzde Türkiye’de havalimanı işletmecilerinin dışında farklı havalimanı terminal binalarının işletimi için ruhsat almış 20 tane terminal işletme şirketi mevcuttur. Bütün YİD projelerinin farklı bir şirket tarafından yaptırılması gerektiği

için, aynı holding bünyesinde işletmeci olarak farklı şirketler kurulmaktadır. Ülkemizde DHMİ haricinde havalimanı işletimi faaliyeti gerçekleştiren kamu ve özel şirketler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: DHMİ haricindeki tüm havalimanı işletmecileri

Havalimanı	İşletmeci
İstanbul Sabiha Gökçen	Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş
Eskişehir Hasan Kanpolat	Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü
İstanbul Hazerfan	Hazerfan Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Antalya Gazipaşa Havalimanı	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş
Zonguldak Çaycuma	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Aydın Çıldır	Türk Hava Yolları
Etimesgut/ Ankara	Türk Hava Kurumu
Selçuk/ İzmir	
İnönü/ Eskişehir	
Karain/ Antalya	

Kaynak: (Kuyucak Şengür, 2017, s. 761)

4.2. Silahlı Kuvvetlerin Mülkiyetinde DHMİ Tarafından İşletilen Havalimanları

Sivil askeri statüde bulunan havalimanlarının intih haklarının hangi Kuvvet Komutanlığına ait olduğu Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Silahlı Kuvvetlerin Mülkiyetinde DHMİ Tarafından İşletilen Havalimanları

Hava Kuvvetleri Komutanlığı-DHMİ	Kara Kuvvetleri Komutanlığı-DHMİ	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı-DHMİ
Erzurum Havalimanı	Elazığ Havalimanı	Çanakkale Havalimanı
Muğla Dalaman Havalimanı	Erzincan Havalimanı	Cengiz Topel Havalimanı
Balıkesir Merkez Havalimanı		
Bursa Yenişehir Havalimanı		
Denizli Çardak Havalimanı		
Tekirdağ Çorlu Havalimanı		
Diyarbakır Havalimanı		
Kayseri Havalimanı		
Konya Havalimanı		
Kayseri Havalimanı		
Malatya Havalimanı		
Amasya Merzifon Havalimanı		
Muş Havalimanı		
Uşak Havalimanı		

Kaynak: (DHMİ Faaliyet Raporu, 2016)

4.3. Özel Statülü Havalimanları

Özel statülü havalimanı terminolojik olarak, sadece havalimanı işletmecisi ile havalimanı işletmecisinin izin vereceği kişiler tarafından kurulan ve ticari havacılık faaliyetleri yapılmayan havalimanı olarak tanımlanmaktadır (SHGM Havaalanı El Kitabı Talimatı, 2015).

Hazerfan Havalimanı ve Aydın Çıldır Havalimanı özel statülü havalimanlarıdır. Bu havalimanlarında havayolu taşımacılığının dışında genel havacılık faaliyetleri ve eğitim uçuşları gerçekleştirilmektedir.

4.4. Türk Hava Kurumu’nun Mülkiyetinde ve THK Tarafından İşletilen Havalimanları

Etimesgut Havalimanı – Ankara, Selçuk Havalimanı – İzmir, İnönü Havalimanı – Eskişehir, Karain Havalimanı- Antalya. Türk Hava Kurumuna ait genel havacılık havalimanlarıdır ve havayolu taşımacılığı faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.

5. Sabiha Gökçen Havalimanı

Sabiha Gökçen Havalimanı, esasında sadece İstanbul’da ikinci bir havalimanı olması amacıyla yapılmamıştır. 08 Ekim 1987 tarihinde verilen 09 (87/06) sayılı Savunma Sanayi İcra Komitesi Kararı’na istinaden Kurtköy’de yapılması kararlaştırılan İleri Teknoloji Endüstri Parkı (İTEP) Projesi’nin bir parçası olarak yapılmıştır. Bu projenin doğuşu 1980’lerin başında dönemin Başbakanı Turgut Özal’ın, Amerika, Almanya, Fransa ve diğer birçok Avrupa ülkesinde uzun süredir uygulanan İTEP modelini benimsemesine ve uygulamak istemesine dayanmaktadır.

Bu proje için ihtiyaç duyulan planlamanın yapılması, koordinasyonun sağlanması, altyapısal yatırımlar ve kamulaştırma için Savunma Sanayi Başkanlığı’na (SSB) görev verilmiş, yatırımın finansmanın ise Savunma Sanayi Destekleme Fonu tarafından karşılanmasına karar verilmiştir. 20 Nisan 1988 tarihinde alınan Bakanlar Kurulu Kararı’yla Pendik Kurtköy bölgesinde 13 milyon metrekare büyüklüğünde bir alan bu proje kapsamına kamulaştırılmıştır. İTEP Projesi’nin ülkemizin özellikle savunma sanayisinin üstün teknoloji ihtiyaçlarının devlet kaynaklarıyla karşılanması ve gerek görülen dinamizm, bilim ve teknoloji altyapısı oluşumunun desteklenmesi amacıyla 25 yılda bitirilmesi öngörülmüştür. (Erel, 2010).

Atatürk Havalimanı’nda artan yolcu trafiği değerlendirilerek Anadolu Yakası’nın ihtiyacını karşılayarak gelir elde etmek, diğer projeler için finansman kaynağı sağlamak gerekçesiyle havalimanının yapılmasına karar verilmiştir. O dönemde İTEP, Güneydoğu Anadolu Projesi’nden sonra ülkenin yapılacak en büyük projesi olarak görülmektedir. Yapılması 1987’de planlanan havalimanının yapılmasına kısıtlı devlet kaynakları nedeniyle ancak 08 Şubat 1998’de Milli Savunma Bakanlığı’na Nato Enfrastrüktür Daire Başkanlığı tarafından temel atılmasıyla başlamıştır. Bugüne kadar yapılan diğer tüm havalimanları Ulaştırma

Bakanlığı’na bağlı Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı (DLH) tarafından inşa edilirken bu havalimanının ise Milli Savunma Bakanlığı kaynakları ile yaptırılması bir iltir. İnşaat başladıktan sonra 17 Aralık 1998 Bakanlar Kurulu Kararı doğrultusunda havalimanına Mustafa Kemal Atatürk’ün manevi kızı, dünyanın ilk kadın savaş pilotu Sabiha Gökçen’in adı verilmiştir.

Elde edilecek gelir ile ülke savunma sanayisinin desteklenmesi ve TSK’nın ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanan Sabiha Gökçen Havalimanı’nın işletimini gerçekleştirmek için 27 Ocak 2000 tarihinde kamu sermayeli bir şirket olarak Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ) Savunma Sanayii Bakanlığı’na bağlı olarak kurulmuştur (HEAŞ, 2018). 2000 yılı sonlarında inşaatı bitirilen havalimanına ilk sefer 08 Ocak 2001’de gerçekleştirilmiştir. Ancak ilk yıllarda havalimanı için beklenen talep gerçekleşmemiştir.

Yıllık 3 milyon 500 bin yolcu kapasitesiyle yolcu kapasitesiyle hava trafiğine açılan Sabiha Gökçen Havalimanı Türkiye’nin özel bir şirket tarafından işletilen ilk havalimanıdır. Havalimanı hizmete açıldığı ilk yıllarda atıl durumda kalmış beklenen talebi görmemiştir. Faaliyete geçtiği ilk yıl 47.377 yolcuya hizmet veren havalimanı yolcu sayısında ilerleyen yıllarda düzenli bir artış izlense de sayı 2005’te 1 milyon bile olmamıştır. Bu durum havalimanı yatırımından zarar edilmesine ve ülke ekonomisine katkı sağlanamamasına neden olmuştur. Kamuoyu ve basında da Sabiha Gökçen Havalimanı’nın bu durumu ile ilgili olumsuz eleştiriler yapılmıştır.

Tablo 7’de Sabiha Gökçen Havalimanı’na ait DHMİ resmi internet sitesinden elde edilen 2001 ve 2017 yılı arasındaki yıllık yolcu trafiği verilmiştir.

Tablo 7: İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yolcu Trafiği

Yıllar	İç Hat Yolcu Trafiği	Dış Hat Yolcu Trafiği	Toplam
2001	11.924	35.453	47.377
2002	2.975	127.302	130.277
2003	2.826	154.346	157.172
2004	10.323	235.278	245.601
2005	559.824	459.922	1.019.746
2006	2.153.561	762.893	2.916.454
2007	2.563.283	1.228.342	3.791.625

2008	2.789.743	1.562-8.967	4.358.710
2009	4.547.673	2.092.285	6.640.230
2010	7.665.021	3.933.005	11.598.026
2011	9.117.049	4.571.930	13.688.979
2012	9.752.385	5.120.525	14.872.910
2013	12.029.274	6.183.166	18.842.440
2014	14.955.571	8.539.075	23.494.646
2015	18.525.649	9.583.089	28.108.738
2016	20.196.261	9.471.592	29.667.853
2017	21.075.833	10.310.205	31.386.038

Kaynak: (DHMİ İstatistikler, 2018)

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın kararına istinaden kargo taşımacılığının Atatürk Havalimanı'ndan Sabiha Gökçen Havalimanı'na yönlendirilmesiyle bu havalimanı değer kazanmış ve sonrasında uygulanmaya başlanan “Bölgesel Havacılık Projesi” ile 2004'ten sonra yük, yolcu ve uçak trafiğinde çok ciddi artış gerçekleşmiştir. Bu girişimlerle havalimanının ülke ekonomisine katkı kazandırması sağlanmıştır. 2002'de 130.277 olan toplam yolcu sayısı 2007'ye gelindiğinde %2810 artış göstererek 3.791.625 olmuştur. Yolcu sayılarında gözlenen sürekli artış önemli bir merkez haline gelmesini sağlamıştır (Havaalanları Daire Başkanlığı, 2009).

Her kesimden vatandaşın uçakla seyahat etme imkânına sahip olmasını hedefleyen Bölgesel Havacılık Politikası uygulanmaya başlamasından sonra atıl durumda kalan havalimanlarının aktif hale getirilmeye çalışılması ve özel havayolu şirketlerinin açılarak serbest piyasada bilet fiyatlarının ucuzlamasına imkân tanınmasıyla havacılık sektöründe köklü değişimler yaşanmıştır. Bu kapsamda Sabiha Gökçen Havalimanı'nın gelişmesindeki ana faktör 1990 yılında kurulmasına rağmen 2005'te düşük maliyetli havayolu olarak faaliyet göstermeye başlayan Pegasus Havayolları'nın ana uçuş merkezi olarak burayı kullanması hem de ucuz bilet satarak havayolu ulaşımına talep arttırması olmuştur. Pegasus uçuş noktalarını sürekli arttırarak yolcu sayılarını da arttırmayı başarmıştır.

Sivil Havacılık alanında yaşanan bu hızlı gelişmelerle havalimanının yıllık toplam yolcu sayısı 2007 yılında 4 milyona yaklaşmıştır. Tam kapasite hizmet vermeye başlayan havalimanında süreklilik gösteren yolcu ve uçak trafik artışı dolayısıyla yeni bir tesis yapılması ihtiyacı doğmuştur. Sivil Savunma Başkanlığı yapılması zorunlu hale gelen yeni tesislerin özel sektör tarafından yapılması amacı ile 07 Temmuz 2007’de “Sabiha Gökçen Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Ekleri Projesi’nin Yap-İşlet-Devret Yöntemi Çerçevesinde Yaptırılması” ve 20 yıl süreyle işletim hakkını kapsayan bir ihale yapmıştır. İhaleye katılacak firmalara uluslararası bir terminal tesisi yapmış olması veya minimum üç yıl en az beş milyon yolcu kapasitesine sahip bir terminal işletimi yapmak koşulu konmuştur. Bununla birlikte yeni terminalin yılda on milyon yolcu kapasitesine uygun olacak şekilde yaptırılması hükmü de yer almıştır. Beş konsorsiyumun katıldığı ihale kıran kırana geçerek 14 saat sürmüştür ve gece yarısı sonlanmıştır. İhaleye katılan şirketler şunlardır (Limak, 2007) :

Limak İnşaat A.Ş. - GMR Infrastructure L.T.D.- Malaysia Airport Holding
Berhard konsorsiyumu

İçtaş İnşaat A.Ş.- Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide
konsorsiyumu

Çukurova Holding A.Ş. – Julius Meinly Investment – N.V. Aeroporto Di
Venezia Marco Polo Save D-Spa konsorsiyumu

Mak-Yol İnşaat A.Ş. - Eti Bakır A.Ş. – Airport Propsty Managemen Group
konsorsiyumu

TAV Havalimanları Holding A.Ş – Esas Holding A.Ş konsorsiyumu

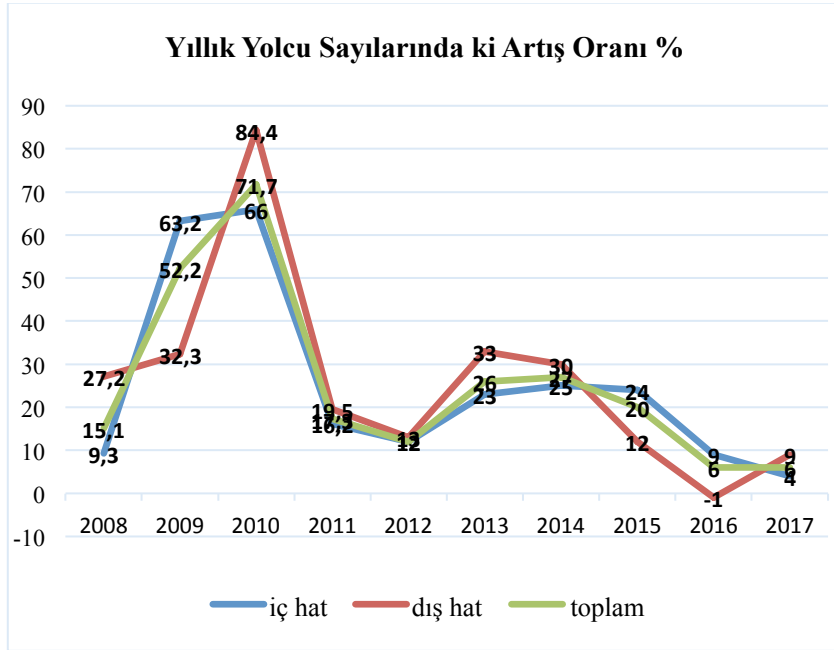
Kapılı zarf usulü yapılan ihalenin ilk turunda Çukurova Holding A.Ş.’nin ortaklığındaki konsorsiyum 945 milyon Euro ile en yüksek teklifi vermiştir. 15. turda rakamın 1 milyar 540 milyon Euro’ya ulaşmasıyla TAV ve Esas Holding konsorsiyumu ihaleden çekilmiştir. 22. turda Çukurova Grubu’nun 1 milyar 750 milyon Euro teklif vermesiyle Mak-Yol Girişim Grubu da ihaleden çekilmiştir. Limak konsorsiyumunun 32. Turda 1 milyar 871 milyon Euro teklifi üstüne Çukurova Grubu da ihaleden çekilmiştir ve ihale Limak konsorsiyumuyla İçtaş İnşaat Fraport konsorsiyumu karşılıklı çekişmesiyle devam etmiştir. 37. yani son tura gelindiğinde Limak konsorsiyumunun 1 milyar 931 milyon Euro teklifi üzerine İçtaş İnşaat-Fraport konsorsiyumu teklif veremeyerek ihaleden çekilmesiyle, Limak konsorsiyumu ihaleyi kazanan taraf olmuştur. İhale sonrasında Limak konsorsiyumu ihale komisyonunun jest isteğini geri çevirmeyerek bedeli 1 milyar 932 milyon Euro

yapmıştır. Sonuç olarak Limak'ın liderliğindeki konsorsiyum KDV dahil 2 milyar 279 milyon Euro'ya (3 milyar 1 milyon Dolar) YİD kapsamında Yeni Dış Hatlar Terminalinin yapılması ve 20 yıl işletim hakkını kazanmıştır (Hürriyet Gazetesi, 2007).

HEAŞ bu ihale kapsamında 01 Mayıs 2008 tarihi itibarıyla Yer Hizmetleri ve Terminal İşletmeciliğini Limak-GMR-Malaysia Airports Holdings Berhad ortaklığının kurduğu İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yapım Yatırım ve İşletim A.Ş'ye (İSG) devrederek Sabiha Gökçen Havalimanı'nın Meydan Otoritesi olarak hizmet vermeye devam etmektedir (HEAŞ, 2018).

YİD projesi kapsamında 18 ay gibi rekor sürede bitirilerek yeni terminal binası ve ekleri 31 Ekim 2009 tarihinde faaliyete geçmiştir. İSG mevcut terminaller ek olarak havalimanı otoparkının işletilmesi, yer operasyonu, kargo terminali, uçak yakıt ikmalinin sağlanması, havalimanı otelinin ve genel havacılık salonunun da işletme hakkını 20 yıllığına devralmıştır. Sabiha Gökçen Havalimanı yapılan bu yatırımla Avrupa'da sıfırdan yapılan en yeni havalimanı ve 2002-2009 yıllarında en çok büyüyen havalimanı olma özelliklerine sahiptir (İSG, 2018).

Sabiha Gökçen Havalimanı'nda meydana gelen bu gelişmelere bağlı olarak artan yolcu sayıları ile Atatürk Havalimanı için yoğunluğun azalmasına talebin kaymasına yol açmıştır. Dünya çapında havacılık ile ilgili haber ve analiz sitesi "anna.aero" Sabiha Gökçen Havalimanı'nı 2009 ve 2010'da Avrupa'nın 5-10 milyon yolcu kapasitesine sahip, 2011 ve 2014'te ise 10 milyon ve üstü yolcu kapasitesine sahip havalimanları arasında yolcu trafiğini en fazla arttıran havalimanı seçilmiştir. 2013 yılında ise uçuş noktasını en fazla arttıran havalimanı seçilmiştir (İSG, 2018). Yıllar itibarıyla Sabiha Gökçen Havalimanı'nın 2008 ve 2017 yılları arasında yolcu sayılarında meydana gelen artış oranı yüzdesi Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Yolcu Sayılarında Meydan Gelen Yıllık Artış Oranı (%)

Kaynak: (DHMİ İstatistikler, 2018)

Yıllar içerisinde gerçekleşen yolcu sayılarındaki artış miktarına bakıldığında Bölgesel Havacılık Politikaları'nın etkisi ve 2008 yılında YİD yöntemi kapsamında havalimanı özel bir şirket tarafından işletilmeye başlanmasıyla birlikte 2009 yılında bir önceki yıla göre toplam yolcu sayısında %52 artış yaşanırken, yeni terminal binasının hizmete açılmasıyla 2010 yılında gerçekleşen %71'lik artış miktarı havalimanına talebin ne denli arttığını göstermektedir. Bu artışta havalimanında gerçekleşen uçuş noktalarının artırılmasının da payı büyüktür. 2016 yılında ise özellikle dış hat uçuşlarında görülen düşüşün ortaya çıkmasında Rusya ile yaşanan uluslararası sorunların etkisi bulunmaktadır. İlişkilerin düzelmesiyle birlikte 2017 yılında yolcu sayılarının artışı görülmektedir.

Sabiha Gökçen Havalimanı sivil havacılık sektörüne yeni bir hizmet anlayışı getirmiştir. 2005 yılında düşük maliyetli havayolu politikası ile Pegasus Havayolları'nın, Sabiha Gökçen Havalimanı'nı ana uçuş merkezi olarak kullanarak hem yurtiçi hem de yurt dışı uçak trafiğini hızlı bir şekilde arttırması bu alanda talep

olduğunu göstermiştir. Gelişen yeni havayolu işletmeciliği anlayışıyla sektörde rekabete ayak uydurabilmek amacıyla, dış hat uçuşları ağırlıklı olan ve kaliteli hizmet anlayışıyla uçuşlarında yüksek fiyatlarla bilet satan THY'ye bağlı olarak 2008'de "Anadolu Jet" faaliyete geçmiştir (Anadolu Jet, 2018). Sabiha Gökçen Havalimanı'nı uçuş merkezi olarak kullanan Anadolu Jet "uçmayan kalmasın" politikasıyla yola çıkarak ücret stratejisini ve hedef aldığı kitleyi göstermektedir.

2009 yılından beri ACI Europe tarafından 7 yıl üst üste "Avrupa'nın En Hızlı Büyüyen Havalimanı" Sabiha Gökçen Havalimanı 2017 yılında 31.3 milyon yolcuya ev sahipliği yapmasıyla birlikte havalimanını genişletme kararı alınmıştır. İSG tarafından yaptırılan İç Hatlar Terminali Ek Binası 31 Temmuz 2018'de hizmete açılmıştır. Yeni yapılan ek bina ile yıllık yolcu kapasitesi 33 milyondan 41 milyona çıkarılmıştır.

30 Nisan 2014'te GMR Group, 31 Aralık 2014'te ise Limak Holding'in sahip olduğu hisseleri Malaysia Airports Holdings Berhad'a satmasıyla MAHB hisselerin tümüne sahip olmuştur ve İSG, MAHB iştirakinde hizmet vermeye devam etmektedir (Sabiha Gökçen Havalimanı, 2018).

Sonuç

30-40 yıl öncesine kadar havalimanları, dünyada ve ülkemizde bir kamu hizmeti olarak merkezi veya bölgesel yönetimler aracılığıyla işletilmişlerdir. Ancak gelişen dünya ekonomisinde serbestleşme hareketlerinin etkisiyle ticari birer işletmeler haline dönüşmüşlerdir. Türkiye'de yer alan havalimanlarının tamamına yakınının mülkiyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bir kamu kuruluşu olarak faaliyet gösteren DHMİ Genel Müdürlüğü'nde bulunmaktadır. DHMİ bu havalimanlarından bir kısmını kendi işletirken, bir kısmını da Yap-İşlet-Devret yöntemi kapsamında özel şirketlere işletim hakkını devrederek işletmektedir. Bu özelleştirme hareketiyle büyük sermaye gerektiren havalimanı yatırımı için devlet bütçesinden kaynak kullanmadan kamu hizmeti gerçekleştirilmiş olmakta ve aynı zamanda özel sektörün teknolojik altyapı imkânları ve işletmecilik konusundaki tecrübelerinden faydalanılmaktadır.

YİD yöntemi ile özel sektör tarafından işletme faaliyetleri gerçekleştirilen İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı HEAŞ mülkiyetindedir. Faaliyete geçtiği ilk yıllarda havayolu şirketleri ve yolcular tarafından talep görmeyen uzun süre atıl kalarak zarar eden Sabiha Gökçen Havalimanı YİD kapsamında yaptırılan yeni terminal binası ve yeni yönetim anlayışıyla birlikte yolcu ve uçak trafiğini her geçen gün arttırarak Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı konumuna gelmiştir. Zarar eden bir havalimanının böyle başarılı bir konuma gelmesi değerlendirildiğinde YİD

yöntemi kapsamında özel sektöre işletilmesinin doğru bir karar olduğunu söylemeyi mümkün kılar. Havacılık sektöründe yaptığı haberler ve analizlerle otorite konumunda görülen anna.aero gibi bir haber sitesinde yıllarca üst üste aldıkları ödüller ile Sabiha Gökçen Havalimanı hız kesmeden büyüdüğünü ve doğru bir şekilde yönetildiğini göstererek başarısını tescillemiştir. Havalimanlarının YİD yöntemi kapsamında yeniledikleri veya sonradan yaptırdıkları uluslararası standartlarda modern hayata ayak uyduran tesisler sayesinde yolcu ve uçak trafiğinde artış yaşandığı görülmektedir. Bu artış göz önünde bulundurulduğunda YİD yönteminin havalimanları için başarılı bir uygulama olduğu yargısına varmak mümkündür. DHMİ gelecek dönemlerde kendi mülkiyetinde ve yönetiminde olan havalimanlarının işletimini özel şirketlere vermeli ve havalimanlarında bir kontrol mekanizması olarak faaliyet göstermelidir. Bu araştırmanın havalimanı işletmeciliği alanındaki çalışmalara katkı sağlayacağı ve yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Anadolu Jet. (2018). *Hakkımızda: Anadolu Jet*. Ağustos 27, 2018 tarihinde Anadolu Jet web sitesi: <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> adresinden alındı

Annex14. (2006). *Cilt 1 Havaalanı Tasarımı ve İşletimi*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

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

DHMİ. (2018). Temmuz 15, 2018 tarihinde DHMİ web sitesi: www.dhm.gov.tr/havaalanlari.aspx adresinden alındı

DHMİ Faaliyet Raporu. (2016). Temmuz 25, 2018 tarihinde DHMİ web sitesi: www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=14&dosyaID=2448 adresinden alındı

DHMİ İstatistikler. (2018). Ağustos 01, 2018 tarihinde DHMİ web sitesi: www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx adresinden alındı

DHMİ İstatistikler. (2018). Haziran 28, 2018 tarihinde DHMİ web sitesi: www.dhm.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=14&dosyaID=1049 adresinden alındı

DHMİ revize İşletme Bütçesi. (2017). Temmuz 10, 2018 tarihinde DHMİ web sitesi: www.dhmi.ov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=707 adresinden alındı

Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Routledge.

DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). *Makina İmalat Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Erel, C. (2010, Ocak 12). *'Türk Silikon Vadisi' Hayata Geçiriliyor...1987'den Günümüze İleri Teknoloji Parkı (İTEP)*. Ağustos 07, 2018 tarihinde www.canerel.com.tr/v2/images/publication/makale1987WEByayin.pdf adresinden alındı

Havaalanları Daire Başkanlığı, S. G. (2009). *2002'den 2008'e Sivil Havacılık*. Ankara: T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

HEAŞ. (2018). Ağustos 05, 2018 tarihinde HEAŞ web sitesi: www.sgairport.com/kurumsal/tarihce adresinden alındı

Heathrow Airport. (2018, Temmuz 10). Temmuz 10, 2018 tarihinde Heathrow Airport web sitesi: <http://www.heathrow.com/company> adresinden alındı

Hürriyet Gazetesi. (2007, Temmuz 10). Sabiha Gökçen nefes kesti, ipi 3.1 milyar dolara Limak Grubu göğüsledi. *Ekonomi Haberleri*. Ağustos 25, 2018 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/sabiha-gokcen-nefes-kesti-ipi-3-1-milyar-dolara-limak-grubu-gogusledi-6860076> adresinden alındı

Hürriyet Gazetesi. (2011, Şubat 16). Sabiha Gökçen'e İlk Kira Ödemesi. *Ekonomi Haberleri*. Ağustos 30, 2018 tarihinde www.hurriyet.com.tr/amp/ekonomi/sabiha-gokcene-ilk-kira-odemesi-17010200 adresinden alındı

İSG. (2018). *Basın Odası*. Ağustos 26, 2018 tarihinde İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı web sitesi: www.sabihagokcen.aero/basin-odasi/basin-kupurleri/sabiha-gokcen-uluslararasi-havalimani adresinden alındı

İSG. (2018). *ödüllerimiz*. Ağustos 26, 2018 tarihinde Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı web sitesi: www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/odullerimiz adresinden alındı

Karaca, A. D. (2015). Türkiye'de Havayolu Ulaşımında Havaalanlarının Yeri ve Çevresel Etkileri: Sabiha Gökçen Havalimanı Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

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

Kuyucak Şengür, F. (2017). Havalimanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 13(4), 751-766.

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

Parker, D. (1999). The Performance off BAA before and after privatisation - A DEA study. *journal of The Transport Economics and Policy*, 133-146.

Sabiha Gökçen Havalimanı. (2018). Ağustos 08, 2018 tarihinde Sabiha Gökçen Havalimanı web sitesi: <https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/isg-hakkinda> adresinden alındı

SHGM Havaalanı El Kitabı Talimatı. (2015, Kasım 09). Temmuz 30, 2018 tarihinde SHGM web sitesi: web.shgm.gov.tr/documens/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektore/talimatlar/SHT-HEK.PDF adresinden alındı