



TİCARİ HAVALİMANI MODELİNE DÖNÜŞÜM KAPSAMINDA HAVALİMANI GELİR YAPISININ DEĞİŞİMİ¹

CHANGE OF AIRPORT REVENUE STRUCTURE WITHIN THE TRANSFORMATION TO THE COMMERCIAL AIRPORT MODEL

Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU

Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Kocaeli/ Türkiye
ORCID: 0000-0001-9670-814X

Öğr. Gör. Demet DAĞLI

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, İstanbul/Türkiye
ORCID: 0000-0003-3610-6897



ÖZET

1978 yılında ABD’de gerçekleşen deregülasyon ile havacılık sektörünün yapısında önemli bir değişim meydana gelmiştir. Söz konusu değişimin etkisi ile havacılık endüstrisi yapısal bir dönüşüm geçirmiş ve genişleyerek dinamik bir pazara uyum sağlamıştır. Tarihsel olarak, genellikle havayolu şirketleri için altyapı sağlamak ve işletmek amacıyla kullanılan, devlete ait varlıklar olarak kabul edilen havalimanları, deregülasyon ile artan talebi karşılayabilmek için ticarileştirme ve özelleştirme uygulamalarının da etkisiyle kar odaklı ticari işletmelere dönüşmüştür. Günümüzde havalimanları daha dinamik ve rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda havalimanları, hizmet paketlerini genişleterek artan müşteri beklentilerini karşılamayı, rekabet avantajını yakalamayı ve yüksek pazar gücünü hedeflerken, ticari faaliyetlere daha çok odaklanmaya başlayarak yüksek kar oranları elde etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, 2019 yılı yolcu verilerine göre en yüksek trafik hacmine sahip, Avrupa merkezli yedi havalimanı grubunun finansal verilerine dayanarak havacılık dışı gelirlerinin toplam gelir içindeki payı dikey analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma kapsamında, seçilen yedi havalimanı grubunun 2011-2019 dönemi finansal verileri analiz edilmiş ve gelir yapılarının mevcut durumunun ve yıllara göre değişimin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ferrovial ve Vinci havalimanı grupları, yeterli veri yayınlamadığı için bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havalimanı Geliri, Havacılık Geliri, Havacılık dışı Gelir, Dikey Analiz

ABSTRACT

With the deregulation in the USA in 1978, a significant change occurred in the structure of the aviation industry. With the impact of this change, the aviation industry has undergone a structural transformation and has expanded and adapted to a dynamic market. Historically, airports, which are generally used to provide infrastructure and operate for airline companies, which are considered as state-owned assets, have turned into profit-oriented commercial enterprises with the effect of commercialization and privatization practices to meet the increasing demand with deregulation. Today, airports operate in a more dynamic and competitive market. In this context, airports aim to achieve higher profit rates by expanding their service packages, meeting increasing customer expectations, achieving competitive advantage and increasing focus on commercial activities while targeting high market power.

In this study, the share of non-aeronautical revenues in total revenues was analyzed by vertical analysis based on the financial data of seven European airport groups with the highest traffic volume according to passenger data for 2019. Within the scope of the study, financial data of 2011-2019 period of seven selected airport groups were analyzed and it was aimed to determine the current situation of the revenue structures and the change by years. Ferrovial and Vinci airport groups are excluded from the scope of this study because they do not publish enough data.

Key Words: Airport Revenues, Aeronautical Revenues, Non-aeronautical Revenues, Vertical Analysis

1. GİRİŞ

1978 yılında ABD’de gerçekleşen deregülasyon ile havacılık sektörünün yapısında önemli bir değişim meydana gelmiştir. Deregülasyonun etkisi ile havacılık endüstrisi yapısal bir dönüşüm geçirmiş ve genişleyerek dinamik bir pazara uyum sağlamıştır (ATAG, 2005). Deregülasyon, ABD havayollarının istedikleri güzergahlarda uçuş düzenlemesine, istedikleri fiyatları talep etmesine ve bunu hükümetten izin almak zorunda kalmadan hızlı ve kolay bir şekilde yapmasına olanak sağlamıştır. Söz konusu değişim, hizmetlerde hızlı yeniliğe, verimlilikte büyük artışlara ve önemli ücret düşüşlerine yol açmıştır (De Neufville vd., 2013: 42). Bu sayede, daha önce hiç uçakla seyahat etmeyen nüfusun yüzdesi %70’den %20’ye düşmüştür.

¹ Bu çalışma, Demet Dağlı’nın “Havalimanlarının Dönüşümü Kapsamında Ticari Havalimanı Modelinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Bununla birlikte, büyük merkezlerdeki trafiğin yoğunlaşması ve büyük havayollarının kademeli olarak oluşturulması havalimanı kapasitelerinin yetersiz kalmasına yol açarak gelişim ihtiyacı doğurmuştur (Kazda & Caves, 2015: 6).

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

1986 yılında İngiltere'de kabul edilen Havalimanları Kanunu ile havalimanlarının ticarileştirilmesi, onları büyük sübvansiyonlar gerektiren ve zarar eden kuruluşlardan kârlı, müşteri odaklı işletmelere dönüştürmüştür (Humphreys, 1999: 131). Böylece, havalimanını, havayolu şirketlerinin ve yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak için bir kamu hizmeti olarak gören kamu hizmeti anlayışının yerini, havalimanını ticari işletme olarak gören anlayış almıştır (Graham, 2011: 5). Havalimanlarının kamu hizmeti anlayışındaki yönetim biçiminden ticari iş odaklı hale dönüşmesini sağlayan ticarileşme hareketi, daha bağımsız havalimanı otoritelerinin kurulmasıyla, havalimanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkan vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır (Özenen, 2003: 46).

Dünya genelinde 1980'li yılların ortalarına kadar ilerleyen ticarileşme hareketlerini özelleştirme uygulamaları izlemiştir; havalimanları da bu durumun dışında kalmamış ve en yüksek trafik hacmine sahip havalimanlarının bazıları özelleştirilmiştir (Özenen, 2003: 47; Bel & Fageda, 2009: 3; Kuyucak Şengür, 2017: 754). İlk havalimanı özelleştirmesi, 1987 yılında İngiltere'de devlet kuruluşu İngiliz Havalimanı Otoritesi'nin (British Airports Authority) % 100 hissesinin halka arz edilmesi ile gerçekleşmiştir. Bu özelleştirme deneyimi, finansal performans iyileşmeleri ve yükselen hisse senedi fiyatları nedeniyle havalimanı endüstrisindeki birçok kişi tarafından başarılı olarak görülmüş ve bu durum, başta Avrupa havalimanları olmak üzere birçok havalimanının özelleştirilmesinin önünü açmıştır (Graham, 2011: 4).

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

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

Ticarileşme, özelleştirme ve küreselleşme eğilimlerinin diğer bir etkisi geleneksel havalimanı kavramının yaşadığı dönüşümdür. Söz konusu gelişmelerin sonucunda havalimanları, fiziksel altyapı olanakları sunan teknik altyapılardan ekonomik ve sosyal açıdan vazgeçilmez yaşam alanları haline gelmişlerdir (Kuyucak Şengür, 2017, s:755). Bir zamanlar yalnızca uçakların kalkışı ve inişi için kullanılan hava arazileri, zamanla teknolojiye de yaşanan gelişmelerle birlikte, hava kargo ve yolcu trafiği büyüdükçe ve bunları dünya çapında daha hızlı hareket ettirme ihtiyacı ile ticari ve endüstriyel kalkınma için önemi giderek artarak bir miktatıs haline gelen havalimanlarına dönüşmüştür (Kasarda, 2001: 42-43).

Tarihsel olarak, havalimanları genellikle havayolu şirketleri için altyapı sağlamak ve işletmek amacıyla kullanılan devlete ait varlıklar olarak kabul ediliyor ve rekabetçi güçlere tabi olarak algılanmıyordu. Havalimanlarının ticarileştirilmesi ve özelleştirilmesi ile birlikte havacılığın serbestleştirilmesi, havayollarını çekmek isteyen havalimanları arasındaki rekabet olanakları ortaya çıkarmıştır (Adler & Liebert, 2014: 92-93). Bununla birlikte, artan hava taşımacılığı talebinin getirdiği altyapı gereksiniminin finansmanı için çok büyük miktarda kaynak gereksinimi, değişen kamu yönetimi anlayışlarına paralel olarak devletlerin bu finansman

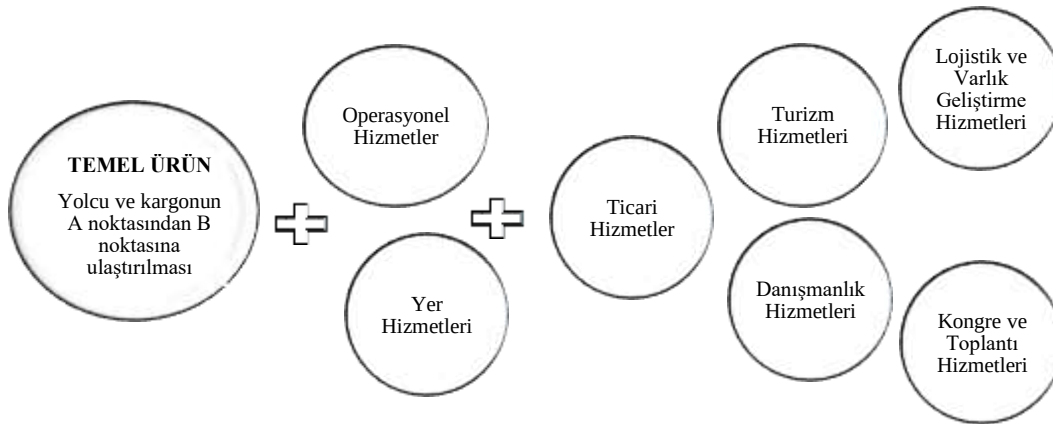
yükünü üstlenmek istememeleri havalimanlarının daha ticari ve pazar odaklı yönetilmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Kuyucak, 2007:3).

Günümüzde havalimanları daha dinamik ve rekabetçi bir pazarda faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda, havalimanları hizmet paketlerini genişleterek artan müşteri beklentilerini karşılamayı, rekabet avantajını yakalamayı ve yüksek pazar gücünü hedeflerken, ticari faaliyetlere daha çok odaklanmaya başlayarak yüksek kar oranları elde etmeyi amaçlamaktadır (Jarach, 2001:121). Bu çalışma ile havalimanlarının dönüştüğü ticari model kapsamında 2011-2019 yılları arasında gelir yapılarında yaşanan değişimlerin ve mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. TİCARİ HAVALİMANI MODELİ

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

Geleneksel havalimanı modelinde temel amaç trafik akışının düzgün bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır ve gelir artışı da yalnızca trafiğin artırılması ile mümkün olabilmektedir (Kuyucak, 2007:75). Bu bağlamda geleneksel havalimanının temel işlevi, uçak, yolcu, kargo ve posta taşımacılığı hizmetlerinin yürütülmesi ve bu süreçte kullanılan tesislerin işletilmesi iken yer hizmetleri, geleneksel havalimanı temel işlevinin bir parçasıdır (Wald vd., 2010: 95). Geleneksel havalimanı modeli faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde, temel ürün, operasyonel hizmetleri ve yer hizmetlerini içermektedir. Geleneksel modelde ticari hizmetlere yalnızca yolcuların ve havalimanı kullanıcılarının temel ihtiyaçlarını karşılayacakları şekilde kısıtlı oranda yer verilmiştir (Doganis, 2005: 7; Kuyucak Şengür, 2018:49).



Şekil 1. Genişletilmiş Havalimanı Ürünü

Kaynak: Jarach, 2001

Operasyonel hizmetler, uçağın ve havalimanı kullanıcısının emniyeti, güvenliği ve etkinliğinin sağlanması ile ilgili olan hizmetlerdir. Hava aracının yaklaşma ve inişi için gerekli olan hava trafik, iletişim, meteoroloji, itfaiye, polis ve özel güvenlik, arama-kurtarma, ambulans ve pist ve binaların bakım hizmetlerini içerir. Yer hizmetleri ise, doğrudan uçağa ya da yolcu ve kargoya verilen hizmetlerdir. Uçak içi temizlik, yedek güç kaynağının sağlanması, bagaj ve kargonun yüklenip boşaltılması ve uçuş operasyon ve yolcu trafik hizmetleri gibi hizmetleri içermektedir (Doganis, 2005: 7; Kuyucak Şengür, 2018: 49).

Ticari havalimanı modeli geleneksel havalimanı konsepti ile karşılaştırıldığında hem stratejik misyonunda hem de pazarlama uygulamasında kritik farklılıklar göstermektedir. Bu modelde havalimanı “çoklu hizmet sağlayıcısı” olarak tanımlanabilecek bir pazar varlığı haline gelmektedir. Başka bir deyişle, havalimanı, geleneksel hava tarafı işinin yanı sıra geniş bir hedef müşteri kitlesine sahip, bir dizi çeşitlendirilmiş hizmet ve ürün sunulan ticari bir merkez olarak faaliyet göstermektedir (Jarach, 2001: 121). Ticari havalimanı modelinde genişletilmiş havalimanı ürünü Şekil 1’de gösterilmektedir. Ticari havalimanı modelinde

geleneksel havalimanının temel işlevi aynı kalacak şekilde, havalimanı ürünün tamamlayıcısı olarak beş yeni faaliyet alanı tanımlanmıştır: ticari hizmetler, lojistik hizmetleri, kongre ve toplantı hizmetleri, turizm hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri (Jarach, 2005: 73; Kuyucak Şengür, 2018: 51).

Ticari hizmetler, genel olarak havalimanı perakendeciliği faaliyetlerinin tümünü içerir. Bu geniş kategori, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ürün ve hizmetleri sunan tüm ticari girişimleri kapsamaktadır (Jarach, 2001: 123). Ticari hizmetler genel olarak, temel perakendecilik hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, tamamlayıcı hizmetler ve reklamcılık faaliyetleri olarak 4 grupta ele alınmaktadır. Temel perakendecilik faaliyetleri; tekstil ürünleri satan mağazalar, gümrüksüz satış mağazaları, kuyumcular, araç kiralama ofisleri, döviz büroları ve tütün satan büfeleri içermektedir. Yiyecek-içecek hizmetleri, havalimanı yöneticileri tarafından yolcu dışındaki talebi yakalamada en önemli kaynaklar olarak görülmekte ve geleneksel restoranlar, fast-food işletmeleri, kafeler ve barları içermektedir. Tamamlayıcı hizmetler, geçmişte havalimanlarında sunulmayan ve günümüzde havalimanı hizmetleri için önemli bir farklılaşma imkanı oluşturulan hizmetler ile ilgilidir; oteller, kuaförler, banka ATM'leri, spor salonları, eczaneler, çiçekçiler, internet kafeler gibi hizmetleri içerir. Reklamcılık faaliyetleri, çeşitli ürünlerin ve talebin satışını teşvik etmek için terminal sınırları içerisindeki alanların ticari olarak kullanılmasıyla bağlantılı olan hizmetlerdir (Jarach, 2005: 75-76; Ünder, 2015: 24-25).

Turizm hizmetleri, havalimanlarının, “turizm ve eğlence merkezi” olarak adlandıran konsept çerçevesinde, bir uçak biletiyle sahip olmayan, ek talep akışlarını da kendilerine çekmek için sunduğu hizmetlerdir. Bazı havalimanları günün veya yılın yoğun olmayan zamanlarında tamamlayıcı talebi teşvik etmek için doğrudan bir “etkinlik organizatörü” haline gelmiştir. Bazı havalimanları da sanat sergilerine ev sahipliği yapmaktadır (Jarach, 2001: 123-124; Jarach, 2005: 79-80; Ünder, 2015: 18; Kuyucak Şengür, 2018: 52). Kongre ve toplantı hizmetleri, havalimanlarındaki müsait ve geniş alanların, teknolojik aletlerle donatılarak kongreler, iş görüşmeleri, iş toplantıları vb. faaliyetler için kullandırılması yoluyla sağlanır ve oldukça yüksek kar getiren hizmetlerdir (Jarach, 2001: 124; Ünder, 2015: 18). Özellikle gününbirlik toplantılar için havalimanı yakınındaki bir toplantı salonu ulaşım zamanını asgari seviyeye indirdiğinden katılımcılar açısından oldukça tercih edilebilir bir durumdur (Kuyucak Şengür, 2018: 52).

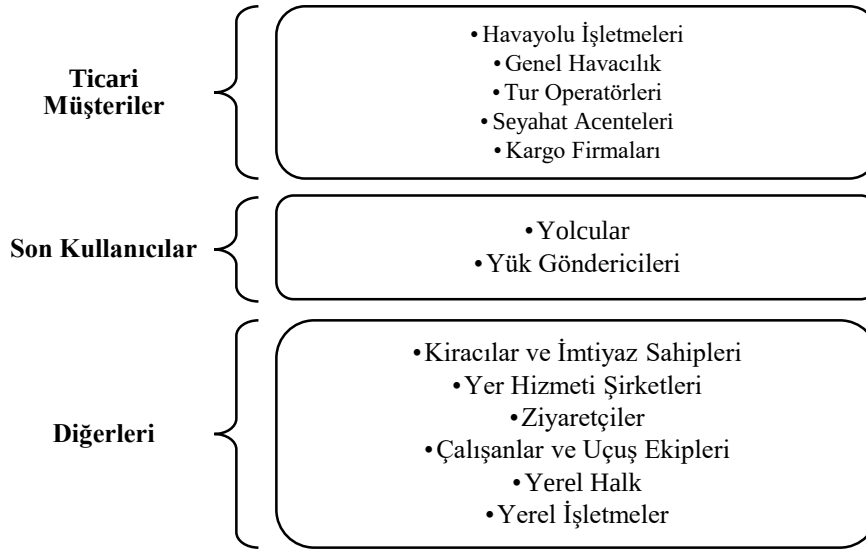
Günümüzde havalimanları, lojistik zincirleriyle bütünleşik ve entegre bir şekilde faaliyet göstererek kendilerini lojistik merkezleri olarak tanımlama yolundadır. Bununla birlikte, hava kargo sektörüyle ilgili fuarlar ve sergilerin havalimanlarında düzenlenmeye başlamasıyla kargo sektörü, konferans hizmetleri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

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

Havalimanlarının ticarileşmesi ile birlikte havalimanlarının hizmet sunduğu potansiyel müşteri kitlesi de genişlemiştir. Bu genişleme elbette müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesini de beraberinde getirmektedir. Ticarileşme ile birlikte havalimanları daha önceden ihmal etmiş oldukları müşteri kitlelerine odaklanmaya başlamışlar ve onların da istek ve ihtiyaçlarına hitap etmek için stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Graham, 2018: 190; Ünder, 2015: 70).

Geleneksel havalimanı yönetiminde havalimanının müşterileri yalnızca yolcular, havayolu işletmeleri ve acentalardır (Özenen, 2003: 46). Geleneksel olarak havayolları havalimanlarının ana müşterisi olarak görülürken, yolcular da havayollarının ana müşterisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, havalimanları havacılık gelirlerine olan bağımlılıklarını azaltmaya çalıştıkça, sundukları havacılık dışı ürün ve hizmetleri, müşterileri olarak tüketebilecek yolcuları ve diğer kullanıcıları giderek daha fazla dikkate almaktadırlar (Halpern & Graham, 2013: 226). Şekil 2’den de görülebileceği üzere, bu genişleyen yeni müşteri grubu

içerisinde havalimanını kullanan veya kullanma potansiyeli olan herkes havalimanı müşterisi olarak kabul edilmektedir.



Şekil 2. Havalimanı Müşterisi

Kaynak: Graham, 2018

Ticari havalimanının potansiyel müşteri grubu yolcuları, havayollarını, tur operatörlerini, seyahat acentelerini, nakliye şirketlerini ve ziyaretçileri içerir. Havayolları, genel hava taşımacılığı işinin temel itici güçleridir - uygun bir ürün sağlamadıkça, yolcular ve yük göndericileri belirli bir havalimanını kullanamazlar (Graham, 2018: 304). Geleneksel olarak, havalimanları havayollarını birincil müşterileri olarak görmüşlerdir; iniş ücreti, yolcu başına veya taşınan yük başına ücret, uçak park yeri ücreti ve diğer havacılık ücretlerini içeren ödemelerle havalimanlarının havacılık geliri elde etmesini sağlarlar (Francis vd., 2004: 508-509).

Yolcular, yalnızca havayolunun sağladığı ürünü tükettikleri için değil, aynı zamanda havalimanında sunulan ticari hizmetler için de doğrudan müşteriler oldukları için, havalimanları için merkezi öneme sahiptir. Havalimanlarının işletme ve gelişim için kullanılabilecekleri önemli miktarda havacılık dışı gelir elde etmelerini sağlarlar ve perakendeciler için en önemli tüketici segmentini temsil etmektedirler (Freathy & O'Connell, 1998: 105-106; Halpern&Graham, 2013: 46; Graham, 2018: 304).

İş modeline ve bölgesel özelliğine göre kargo firmaları ve yük göndericileri, bir havalimanı için çok önemli bir müşteri grubu olarak görülebilir. Özellikle kargo havalimanları ve kargo hacmi yüksek havalimanları kargo firmalarının istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet tasarımı sunmalıdır. Yolcuların aksine, kargo pazarındaki son kullanıcı, yani yük göndericileri havalimanı ile nadiren direkt temas kurar. Bunun yerine, havalimanlarından uygun kolaylıkları kargo acenteleri talep eder (Kuyucak Şengür, 2018: 56; Halpern & Graham, 2013: 46; Graham, 2018: 305). Bazı havalimanlarında genel havacılık önemli bir pazar olabilir. Uçuş eğitimi, polis havacılığı, hava ambulansı, havadan yangınla mücadele faaliyetleri ile gökyüzü dalışı ve akrobasi uçuşu gibi eğlence amaçlı aktiviteleri kapsayabilir. Bir diğer önemli alan havalimanları için yüksek getirisi olan özel jet veya kurumsal havacılık olabilir (Graham, 2018: 305; Halpern & Graham, 2013: 46).

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

Havalimanı otoritesi, havayolu şirketleri ve havalimanında faaliyet gösteren diğer hizmet sağlayıcılarının çalışanları da havalimanları için potansiyel müşteriler olarak değerlendirilmektedir (Jarach, 2001: 123). Birçok havalimanının şehir merkezinden uzak olması nedeniyle, alışveriş olanaklarına erişim sınırlı kalmaktadır. Havalimanlarında çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için havalimanı işletmecileri süpermarketler, kuru temizlemeciler, eczaneler ve ayakkabı mağazaları gibi perakende hizmetleri içeren kiralama faaliyetleri geliştirdi (Freathy & O'Connell, 1998: 107). Bu grupta havayollarının uçuş ekipleri başka havalimanlarını da kullanmaları nedeniyle diğer çalışanlardan farklı bir özellik göstermektedir. Bu durumda havalimanları, uçucu personel ile ilgili farklı kampanyalar ve indirimler sunarak diğer havalimanları ile rekabet içine girebilir. Geliştirilen bu kampanya ve indirimler özellikle parfüm ve alkol gibi acil olmayan gereksinimler için bir havalimanını daha cazip hale getirebilir (Kuyucak Şengür, 2018: 57).

Havalimanının çevresinde veya yakınında ikamet eden yerel sakinler ve faaliyet gösteren yerel işletmeciler de havalimanları için önemli bir müşteri grubunu temsil etmektedir (Jarach, 2001: 123). Yerel sakinler, perakende ve yiyecek-içecek tesislerini kullanmak ve havalimanında gerçekleşen etkinliklere katılmak için havalimanını ziyaret edebilirler. Havalimanlarına erişim kolaydır ve havalimanlarında faaliyet gösteren mağazalar genelde 24 saat boyunca açıktır, bununla birlikte fiyatlar da şehirdeki işletmelerin çok üzerinde olmadığı için havalimanları yerel sakinleri de kendilerine çekerek şehirdeki işletmelerle rekabet edebilir. Bununla birlikte, havalimanlarına yakın bölgelerde faaliyet göstermenin işletmeler için pek çok avantajı bulunmaktadır, örneğin lojistik depoları için havalimanı yakınları tercih edilir. Bu işletmelerin ihtiyaç duyacağı hava hizmetinin, depo, antrepo ve havalimanına erişim gibi kolaylıkların sunumu havalimanlarının başka işletmeleri de yakınına çekmesine olanak tanıyacaktır. (Halpern & Graham, 2013: 47; Graham, 2018: 306; Kuyucak Şengür, 2018: 58).

Geniş anlamda, yer hizmetleri ve perakende imtiyaz sahipleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi diğer işletmeler, kendi bireysel hizmetlerini satmak için faaliyet gösterirken aynı zamanda imtiyaz ücretleri veya kiralar yoluyla havalimanlarına ödeme yaparlar ve bu nedenle havalimanı müşterileri olarak da değerlendirilmektedirler (Halpern & Graham, 2013: 45).

3. HAVALİMANI GELİR YAPISI

Havalimanlarının gelirleri incelendiğinde ülkeden ülkeye ya da aynı ülkedeki değişik havalimanları arasında bile birbirinden farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir (Kuyucak, 2007: 33). Genel olarak bakıldığında bir havalimanı gelirleri iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: 'havacılık geliri' ve 'havacılık dışı gelir' (ACI, 2007; Freathy & O'Connell, 1998:17; Doganis, 2005:54 ; De Neufville vd., 2013: 253).

3.1. Havacılık Gelirleri

Havacılık gelirleri, doğrudan uçak, yolcu ve kargo işlemlerinin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan gelir kaynaklarıdır (Kuyucak, 2001: 45; Doganis, 2005: 54; De Neufville & Odoni & Belobaba & Reynolds, 2013: 253; Graham, 2018: 88). Geniş anlamda havalimanında yer alan pist, uçak park yeri, yolcu/kargo tesisleri, güvenlik alanları ve ilgili personelin görevlendirilmesi gibi tesis ve hizmetlerin kullanıcılara sağlanması ile ilgili geleneksel faaliyetlerden elde edilir (ACI, 2007).

İniş Ücretleri: İniş ücreti en evrensel havacılık kullanıcı ücretidir ve hemen hemen her havalimanı tarafından tahsil edilmektedir (De Neufville vd., 2013: 253). Genel anlamıyla, uçak işletmecilerinin havalimanı kullanımı için ödediği ücretlerdir (Belobaba vd., 2009: 369) İlgili aydınlatma da dahil olmak üzere pist, taksi yolu ve apron alanlarının kullanımı için tahsil edilen ücretleri içerir (ICAO, 2013: 4-5).

Yolcu Hizmet Ücretleri: Yolcu terminallerinin ve diğer yolcu hizmet tesislerinin kullanımı için uygulanan ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Bu ücretlerin uygulanma ve tahsil edilme yöntemleri ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir (De Neufville vd., 2013: 256). Yolcu hizmet ücreti genellikle havayollarına fatura edilir, ancak yolcu biletinde ayrı bir maliyet (vergilerle birlikte) olarak gösterilir.

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

Park ve Hangar Ücretleri: Uçak işletmecilerinden, uçakların park alanlarında ve havalimanı işletmecisine ait olan hangarlarda konaklaması için veya hangarların kiralanması yoluyla tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Havayolu tarafından ödenen uçak iniş ücreti, uçak park yeri ücretini sadece belirli bir süre için (genellikle

2 saat) karşılar. Ücretsiz süre aşıldığında, ücret hesaplaması için çoğu zaman yirmi dört saat zaman birimi olarak kullanılır (Freathy & OConnell, 1998: 18; Doganis, 2005: 67; De Neufville & Odoni vd., 2013: 255; Graham & Morrell, 2017: 22).

Güvenlik Ücretleri: Havalimanını kullanan uçak, yolcu ve diğer kişilerin korunmasına yönelik güvenlik hizmetlerinin havalimanı tarafından sağlanması halinde tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Havalimanındaki havacılık güvenlik ekipmanı ve hizmetlerini (kısmen veya tamamen) kapsar (Belobaba vd., 2009: 369). Güvenlik ücretinin açıkça ayrı bir ücret olarak tanımlanmadığı havalimanlarında, genellikle genel yolcu hizmet ücretine ek bir ücret uygulanarak tahsil edilir (De Neufville vd., 2013: 258).

Gürültü ile İlgili Ücretler: Gürültü azaltma ve önleme tedbirleri ile ilgili olarak tahsil edilen ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-5). Gürültü izleme sistemlerinin ve gürültü azaltma önlemlerinin maliyetini karşılamak için çoğu havalimanında ayrı bir ücret uygulanmaktadır (Belobaba, Odoni & Barnhart, 2009: 368).

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

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

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

3.2. Havacılık dışı Gelirler

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

Havacılık yakıtı ve yağ imtiyazları: Havacılık yakıtı ve madeni yağları havalimanında satma veya dağıtma hakkı için petrol şirketleri veya diğer kuruluşlar tarafından ödenecek her türlü üretim ücreti dahil tüm imtiyaz ücretleridir (ICAO, 2013: 4-5). Yer hizmetleri durumunda olduğu gibi bu hizmet havalimanının kendisi tarafından veya uzman yakıt şirketleri tarafından sağlanabilir. Genel uygulamada bir havalimanındaki havacılık yakıtı ve yağ tedarikçileri, havalimanı işletmecisine, genellikle önceden anlaşarak, brüt gelirin belirli bir yüzdesini öderler (De Neufville vd., 2013: 262). Uygulamada nadir de olsa, havalimanı işletmecisi de yakıtı harici tedarikçilerden satın alabilir ve nihai kullanıcılara satabilir, ancak bu durumda elde edilen gelir havacılık geliri olarak değerlendirilecektir (Belobaba vd., 2009: 385).

Restoran, Bar, Kafeterya ve İkram Hizmetleri: Ticari işletmeler veya diğer kuruluşlar tarafından uçaklara verilen ikram hizmetleri de dahil olmak üzere havalimanlarında restoran, bar, kafeterya ve ikram hizmeti işletme hakkı için ödenecek ücretlerdir. Ayrıca, bu tesisler havalimanı tarafından işletildiğinde bu tür faaliyetlerden elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Bu tür hizmetler havalimanı işletmecisi

veya ticari işletmeler tarafından sunulabilir. Eğer hizmetler havalimanı işletmecisi tarafından sunuluyorsa elde edilen tüm gelir havalimanı işletmecisine gidecektir. Ancak ticari bir işletme tarafından sunuluyorsa, söz konusu işletme havalimanında faaliyet gösterebilmek için havalimanı işletmecisine bir imtiyaz ücreti ödeyecektir.

Gümrüksüz ve Vergisiz Satış Mağazaları: Havalimanında gümrüksüz mağaza işletme hakkı ve havalimanında satılan malların dağıtımı için ticari bir işletme veya başka bir kuruluş tarafından ödenen ücretlerdir. Ayrıca havalimanının işlettiği gümrüksüz satış mağazalarından elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Bu hizmetler de havalimanı işletmecisi veya ticari bir işletme tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Havalimanı işletmecisi tarafından işletiliyorsa elde edilen gelir doğrudan havalimanı işletmecisine gidecektir. Ancak ticari bir işletme tarafından işletiliyorsa, yiyecek-içecek hizmetlerinde olduğu gibi, söz konusu işletmeci asgari garanti tutarı içerecek şekilde bir brüt karı üzerinden bir imtiyaz ücreti ödeyecektir.

Otopark Ücretleri: Havalimanında otomobil park yeri işletim hakkı için ticari bir işletme veya başka bir kuruluş tarafından ödenecek ücretlerdir. Ayrıca, havalimanının kendisi tarafından işletildiğinde bu tür tesislerden elde edilen gelirleri de içerecektir (ICAO, 2013: 4-5). Otoparklar, özellikle toplu taşıma erişimi zayıf olan veya hiç olmayan havalimanları için önemli bir gelir kaynağıdır (Doganis, 2005: 120).

Diğer Ticari Hizmetler ve İmtiyaz Ücretleri: Havalimanında mal ve hizmet satma hakkı (ticari araç kiralama, bankacılık ve döviz büroları imtiyazları gibi) için yukarıda sayılanlar dışında herhangi bir imtiyaz ücretini içeren gelirlerdir. Ayrıca, havalimanının kendisi tarafından işletilen ve yukarıda belirtilmeyen ticari faaliyetlerden elde edilen gelirler ile havalimanı sahasındaki rehberli turlara havalimanına giriş için uygulanan tüm kamu giriş ücretlerini içerir (ICAO, 2013: 4-5).

Kiralama Ücretleri: Ticari işletmeler ve diğer kuruluşlar tarafından havalimanına ait bina alanı, arazi veya ekipman kullanımı için ödenecek ücretlerdir (ICAO, 2013: 4-6). Alan ihtiyaçları, ofis alanı ve hangarlar, araç park alanları, özel yolcu salonları veya bakım tesisleri binaları için kullanılan arazileri kapsar (Doganis, 2005: 118).

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

4. YÖNTEM ve BULGULAR

Bu çalışmada, 2019 yılı yolcu verilerine göre en yüksek trafik hacmine sahip, Avrupa merkezli yedi havalimanı grubunun finansal verilerine dayanarak havacılık ve havacılık dışı gelirlerinin toplam gelir içindeki payı dikey analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma kapsamında, seçilen yedi havalimanı grubunun 2011-2019 dönemi finansal verileri incelenmiş ve toplam gelirleri içinde havacılık dışı gelirlerinin payının yıllara göre değişiminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında değerlendirilen havalimanı grupları: Fransız havalimanı grubu Aeroports de Paris (Groupe ADP), İspanyol havalimanı grubu AENA, Alman havalimanı grubu Fraport AG (FAG), Hollandalı havalimanı grubu Royal Schiphol Group (RSG), Türk havalimanı grubu TAV Havalimanları, İsveç havalimanı grubu Flughafen Zurich AG (FHZ) ve İtalyan havalimanı grubu Aeroporti di Roma (ADR)' dir. Ferrovial ve Vinci havalimanı grupları, yeterli veri yayınlamadığı için bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.1. Dikey Analiz Yöntemi

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

$$\text{Dikey Yüzde} = (\text{İlgili Kalem Verisi Grup} / \text{Toplamı Alınan Kalem Verisi}) \times 100$$

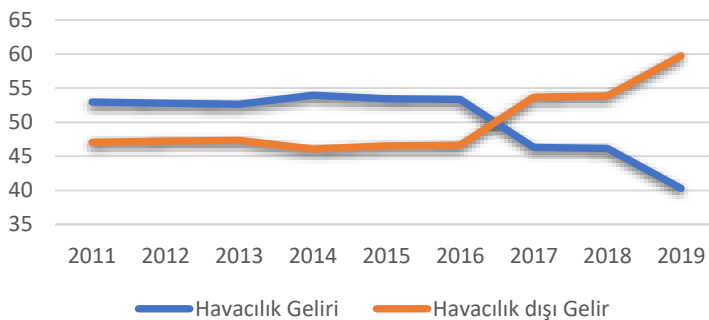
Formülde belirtildiği şekilde hesaplanan yüzdelik tutarlar, işletmenin diğer dönemleriyle, diğer işletmelerle veya sektör ortalaması ile karşılaştırılarak yorumlanabilmektedir (Akt: Karadeniz vd. 2017, s:111). Dikey analiz yöntemi ile tek bir döneme ait mali tablolar analiz edilebileceği gibi birden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

Çalışma kapsamında belirlenen havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasında toplam gelirleri içinde havacılık ve havacılık dışı gelirlerin payları dikey analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılım yüzdeleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Havalimanı Gruplarının 2011-2019 Yılları Arasında Havacılık Geliri ve Havacılık dışı Gelir Dağılım Yüzdeleleri

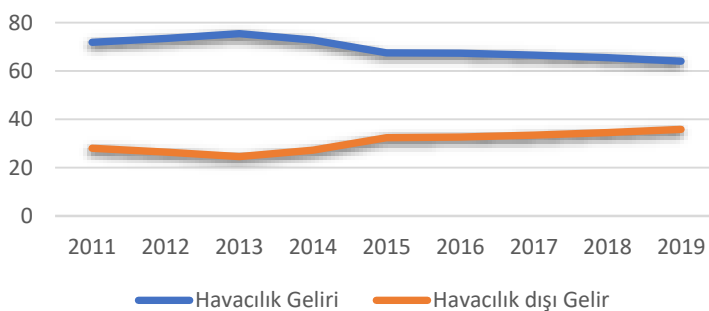
Grup Şirketler	ADP		AENA		FAG		RSG		TAV		FHZ		ADR	
Yıl	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG	HG	HDG
2011	52,96	47,04	71,92	28,08	60,32	39,68	52,54	47,46	45,72	54,28	64,02	35,98	52,16	47,84
2012	52,77	47,23	73,52	26,48	60,31	39,69	52,69	47,31	47,70	52,30	62,86	37,14	53,42	46,58
2013	52,66	47,34	75,48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

Kaynak: Veriler havalimanı gruplarının 2011-2019 dönemi yıllık raporları aracılığıyla elde edilmiştir.



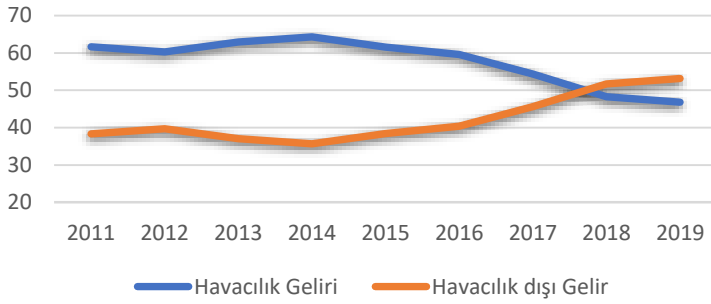
Şekil 3. Groupe ADP Gelir Dağılımı

Groupe ADP'nin 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 3’de gösterilmektedir. 2011 yılında Groupe ADP'nin toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %53 iken havacılık dışı gelirlerin payının %47 olduğu görülmektedir. 2016 yılına kadar bu oran korunur iken 2014 yılında havacılık gelirlerinin payı en yüksek noktaya, %54'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %46'ya düşmüştür. 2017 yılı itibariyle havacılık dışı gelirler toplam gelir içindeki payını artırmış ve havacılık gelirlerinin payı %46'ya geriler iken havacılık dışı gelirlerin payı %54'e yükselmiş ve 2019 yılında havacılık dışı gelirlerin payı %60'a çıkarken havacılık gelirlerinin payı %40'a gerilemiştir ve 2011 yılı baz alındığında havacılık dışı gelirler toplam gelir içindeki payını yaklaşık %13 oranında artırarak havacılık gelirlerinden daha yüksek paya sahip hale gelmiştir.



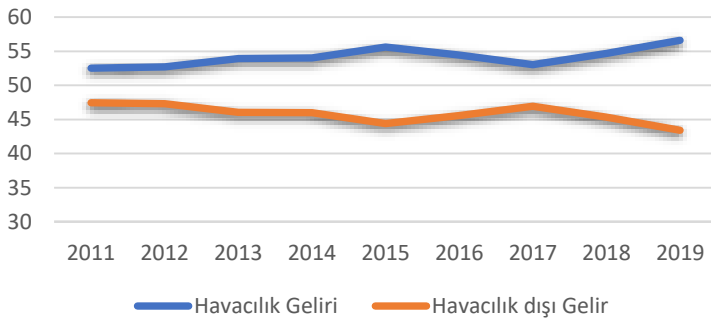
Şekil 4. AENA Gelir Dağılımı

Şekil 4’den de görülebileceği gibi, 2011 yılında AENA’nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirinin payı %72 iken havacılık dışı gelirin payı %28 olarak görülmektedir. 2011-2013 yılları arasında havacılık gelirlerinin toplam gelir içindeki payı artarken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermektedir. 2013 yılında havacılık gelirleri payını %75’e çıkartırken havacılık dışı gelirlerin payı %25’e düşmüştür. 2014 yılından itibaren havacılık gelirlerinin payında başlayan düşüş ile birlikte havacılık dışı gelirlerin payında artış gözlemlenmeye başlamıştır. 2015 yılında havacılık gelirlerinin payı %68’e düşerken havacılık dışı gelirlerin payı %32’ye yükselmiştir. 2019 yılına bakıldığında ise havacılık dışı gelirlerin istikrarlı artışının devam ettiği gözlemlenerek, havacılık gelirlerinin payının %64 ve havacılık dışı gelirlerin payının %36 olduğu görülmektedir. Toplam gelir içinde halen havacılık gelirlerinin payının çok daha yüksek olmasına karşın havacılık dışı gelir miktarı 2011 yılı baz alındığında payını %8 oranında artırmıştır.



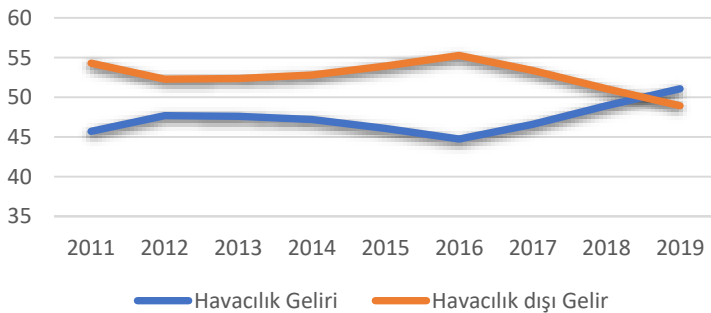
Şekil 5. Fraport AG Gelir Dağılımı

Fraport AG'nin 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 5'de gösterilmektedir. 2011 yılında Fraport AG'nin toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %60 iken havacılık dışı gelirlerin payının %40 olduğu görülmektedir. 2014 yılına kadar havacılık gelirlerinin payı artış göstermiş ve 2014'te en yüksek seviyeye, %64'e yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya gerilemiştir. 2015 yılı itibarıyla havacılık gelirlerinin payında azalma eğilimi gözlenmiş 2016 yılında havacılık gelirlerinin payı tekrar %60'a gerilerken havacılık dışı gelirlerin payı %40 olarak görülmüştür. 2019 yılında havacılık dışı gelirlerin payını artırma eğilimi göstermesi ile birlikte havacılık gelirlerinin payı %47'e gerilerken havacılık dışı gelirlerin payı %53'e ulaşmıştır. 2011 yılına göre havacılık dışı gelirlerin payını yaklaşık %13 oranında artırarak toplam gelir içinde havacılık gelirlerinden daha fazla paya sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 6. Royal Schiphol Group Gelir Dağılımı

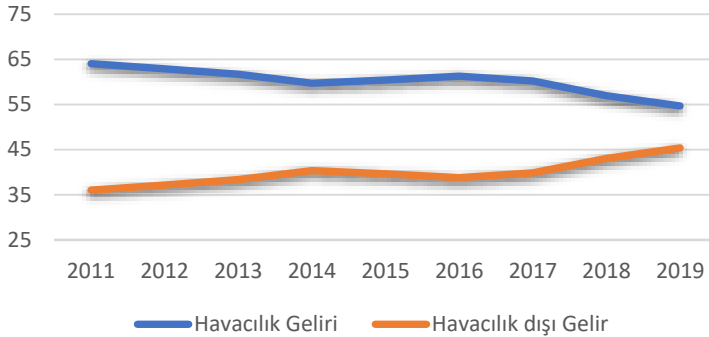
Şekil 6'dan da görülebileceği gibi, Royal Schiphol Group'un 2011 yılındaki toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %53 iken havacılık dışı gelirlerin payı %47 olarak görülmektedir. 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinin payı artış eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermiştir. 2015 yılında havacılık gelirleri, %56'ya ulaşırken havacılık dışı gelirlerin payı %44'e gerilemiştir. 2017 yılında havacılık gelirlerinin payı %53'e gerilemiş havacılık dışı gelirlerin payı %47'ye yükselmiş ancak 2019 yılında havacılık gelirlerinin payı %57'ye yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı tekrar %47'ye gerilemiştir. 2011 yılı baz alındığında, 2019 yılında havacılık gelirleri toplam gelir içindeki yüksek payını koruyarak aynı oranda kalmıştır.



Şekil 7. TAV Havalimanları Gelir Dağılımı

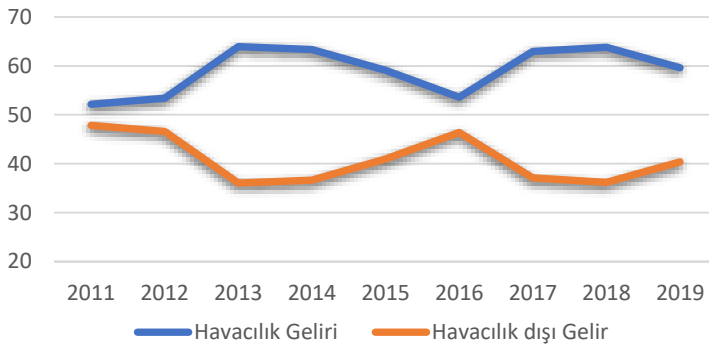
TAV Havalimanlarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 7'de gösterilmektedir. 2011 yılında TAV Havalimanları'nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %46 iken havacılık dışı gelirlerin payının %54 olduğu görülmektedir. 2015 yılına kadar havacılık gelirlerinin payında artış

gözlemlenmiş 2013 yılında %48'e ulaşarak havacılık dışı gelirlerin payı %52'ye gerilemiştir. 2013 yılından sonra bir süre havacılık gelirlerinin payı düşerken havacılık dışı gelirlerin payı yükselmiştir. 2018 yılında ise havacılık gelirlerinin payı tekrar %49'a yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %51 olmuştur. Bununla birlikte 2019 yılında havacılık gelirlerinin payı %51'e yükselirken havacılık dışı gelirlerin payı %49'a gerilemiştir. 2011 yılı baz alındığında havacılık gelirleri toplam gelir içindeki payını %5 oranında artırarak toplam gelir içinde daha fazla paya sahip olmuştur.



Şekil 8. Flughafen Zurich AG Gelir Dağılımı

Şekil 8'den de görülebileceği gibi Flughafen Zurich AG'nin 2011 yılındaki toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %64 iken havacılık dışı gelirlerin payının %36 olduğu görülmektedir. 2014 yılına kadar havacılık gelirlerinin payında azalma eğilimi gözlenirken havacılık dışı gelirlerin payında artış gözlemlenmiştir. Havacılık gelirleri 2014 yılında %60'a gerilerken havacılık dışı gelirlerin payı %40'a yükselmiştir. 2016 yılı itibariyle havacılık gelirlerinin payı küçük bir artışla %61 olarak gözlemlenirken havacılık dışı gelirlerin payı %39 olarak gözlemlenmiştir. 2019 yılında ise havacılık gelirlerinin payı %55'e gerilemiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %45'e yükselmiştir. 2011 yılı baz alındığında 2019 yılında, havacılık gelirleri toplam gelir içindeki payı daha yüksek olsa da havacılık gelirleri payını %9 oranında artırmıştır.



Şekil 9. Aeroporti di Roma Gelir Dağılımı

Aeroporti di Roma'nın 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımı Şekil 9'da gösterilmektedir. 2011 yılında Aeroporti di Roma'nın toplam gelir miktarı içinde havacılık gelirlerinin payı %52 iken havacılık dışı gelirlerinin payının %48 olduğu görülmektedir. 2011-2019 yılları arasında havacılık gelirlerinin payı artış eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı azalma eğilimi göstermiştir. 2013 yılında havacılık gelirlerinin payı artarak %64'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya düşmüştür. 2016 yılında havacılık gelirlerinin payı azalarak tekrar %54'e düşmüş ve havacılık dışı gelirlerin payı artarak %46'ya yükselmiştir. 2018 yılında havacılık gelirlerinin payı tekrar artış göstermiş ve %64'e yükselmiş ve havacılık dışı gelirlerin payı %36'ya düşmüştür. Ancak 2019 yılına bakıldığında havacılık gelirleri azalma eğilimi gösterirken havacılık dışı gelirlerin payı tekrar artış göstererek %40'a yükselmiştir. 2011 yılı baz alındığında 2019 yılında havacılık gelirlerinin toplam gelir içindeki payı %8 oranında artarken havacılık dışı gelirlerin payı aynı oranda azalmıştır.

5. SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda değerlendirilen havalimanlarının mevcut gelir yapılarında değişiklikler olduğu gözlenmiştir. Havalimanı gruplarının 2011-2019 yılları arasındaki gelir dağılımlarının değişimlerine bakıldığında yedi havalimanından dördünün (ADP %13, AENA %8, FAG %13, FHZ %9)

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

KAYNAKÇA

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

AENA Group (2011-2019). Annual Reports. Erişim Tarihi: 17.03.2020. <http://www.aena.es/csee/ccurl/291/681/Report%202011%20Corporate%20Responsibility.pdf> /

Aéroport de Paris Group (2011-2019). Annual Reports. https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/groupe-fichiers/finance/reports-investisseurs/information-financi%C3%A8re/rapports-annuels/ddr-2011-_vdef-_gb.pdf?sfvrsn=f0f519bd_2 / Erişim Tarihi: 16.03.2020.

Aeroporti di Roma (2011-2019). Erişim Tarihi: 27.03.2020. <http://www.adr.it/documents/17615/13348600/AnnualReportADR2011.pdf/e707bb72-6fde-4731-beb6-29d0bfd84aee>

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

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

ATAG, (2005). The economic & social benefits of air transport. https://www.icao.int/meetings/wrdss2011/documents/jointworkshop2005/atag_socialbenefitsairtransport.pdf / 28.06.2020.

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

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

Dağlı, Demet (2020). Havalimanlarının Dönüşümü Kapsamında Ticari Havalimanı Modelinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

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

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

Flughafen Zurich Airport Group (2011-2019). <https://www.zurich-airport.com/the-company/investor-relations-en/financial-results-reports/annual-report-and-interim-report-archive> / Erişim Tarihi: 25.03.2020.

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

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

Fraport AG (2011-2019). Annual Reports. Erişim Tarihi: 09.03.2020 http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/f/OTC_FPRUY_2011.pdf

- Freathy, Paul, Frank O'Connell (1998). *European Airport Retailing Growth Strategies for the New Millennium*. London: Macmillan Press Ltd.
- Graham, Anne, Peter Morrell (2017). *Airport Finance and Investment in the Global Economy*. New York: Routledge.
- Graham, Anne (2011). "The objectives and outcomes of airport privatization". *Research in Transportation Business & Management*, 1, 3-14.
- Graham, Anne (2018). *Managing Airports: An international perspective Fifth edition*. New York: Routledge.
- Halpern, Nigel, Anne Graham (2013). *Airport Marketing*. ABD: Routledge.
- Humphreys, Ian (1999). "Privatisation and commercialization Changes in UK airport ownership patterns". *Journal of Transport Geography*, 7, 121-134.
- International Civil Aviation Organization (2013). *Airport Economics Manual*. Montreal: ICAO Publications, Third Edition.
- Ion, Dan Cristian (2011). "Impact of Globalization on Airport Industry". *International Conference of Scientific Paper AFASES*, 66-71.
- Jarach, David (2001). "The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm". *Journal of Air Transport Management*, 7, 119-125.
- Jarach, David (2005). *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Milennium Environment*. USA: Ashgate Publishing.
- Karadeniz, Erdiñ, Mehmet Beyazgöl, Selda Dalak vd. (2017). "Türk Turizm Sektörünün Finansal Performansının Dikey Analiz Yöntemiyle İncelenmesi: BİST Turizm Şirketleri ve TCMB Sektör Bilançoları Üzerinde Bir Araştırma". *Sosyaekonomi*, 25 (32), 105-119.
- Kasarda, John (2001). "From Airport City to Aerotropolis". *Airport World*, Volume 6-Issue 4, 42-45.
- Kazda, Antonin, Robert E. Caves (2015). *Airport Design and Operation Third Edition*. USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Kuyucak, Ferhan (2001). *Havaalanlarında Performans Analizi için Bir Model Önerisi ve Türkiye'deki Havalimanlarında Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuyucak, Ferhan (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuyucak, Ferhan, Tuba Gökmen, Ergün Kaya (2008). "Privatization to Globalization: Emerging Trends in Airport Management – TAV Airports Case Study". *12th Air Transport Research Society (ATRS) World Conference*.
- Kuyucak Şengür, Ferhan (2017). "Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (4), 751-766.
- Kuyucak Şengür, Ferhan (2018). *21. Yüzyılda Havaalanı İşletmeciliği*. Türkiye: Nisan Kitabevi.
- Omağ, Aclan (2014). "Yüzde yöntemi ile analiz ve gıda sektörüne yönelik bir uygulama". *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6, 65-82.
- Özenen, Cem Galip (2003). *Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye için Öneriler*. DPT Uzmanlık Tezi. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Royal Schiphol Group (2011- 2019). *Annual Reports*. <https://www.schiphol.nl/en/schiphol-group/page/annual-reports/> Erişim Tarihi: 11.03.2020.
- TAV Havalimanları (2011-2019). *Annual Reports*. Erişim Tarihi: 15.03.2020 http://ir.tav.aero/uploads/documents/Documents02042020133540_.pdf

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

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