



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE HAVALİMANI TERMİNAL ÖZELLEŞTİRMELERİ  
KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ UYGULAMALARINDA KRİTİK  
BAŞARI FAKTÖRLERİ ANALİZİ**

**Mehmet ATIN**

**1440202004**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışmanlar**

**Prof. Dr. Bekir Sami OĞUZTÜRK**

**Prof. Dr. Ferhan Kuyucak ŞENGÜR**

**ISPARTA - 2021**

# YEMİN METNİ SAYFASI

T.C.

## SÜLEYMAN DEMİRELÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



### YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Türkiye’de Havalimanı Terminal Özelleştirmeleri Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri Analizi**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza

**Mehmet ATIN**

19.02.2021



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ             |  |
|-------------------------------|--|
| Adı-SOYADI                    | Mehmet ATIN  |
| Öğrenci Numarası              | 1440202004   |
| Enstitü Ana Bilim Dalı        | İktisat  |
| Programı                      | İktisat  |
| Programın Türü                | ( ) Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora  |
| Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI | Prof. Dr. Bekir Sami OĞUZTÜRK  |
| Tez Başlığı                   | Türkiye’de Havalimanı Terminal Özelleştirmeleri Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri Analizi |
| Turnitin Ödev Numarası        | 1522164003   |

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 198 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 2/03/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesininin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;  
% 11 ‘dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

- ( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylarım.
- ( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;  
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları’nda öngörülen yüzdelerinin aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

02/03/2021

Prof. Dr. Bekir Sami  
OĞUZTÜRK

## ÖZET

Kamu hizmetlerinin altyapıya dayalı ihtiyaçları sürekli artmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasında kamu kaynaklarının yetersizliği yanında etkin ve verimli işletimin istenen düzeyde sağlanamadığı açıktır. Son yıllarda kamu hizmetlerinin bir bölümünün özel sektör iş birliği ile hayata geçirilmesi yaygınlaşan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası finansman kuruluşların kredi kullanımlarında özelleştirmeyi şart koşması bu süreci hızlandırmıştır. Devletin tamamen kontrolü kaybetmek istemediği, bütçe kısıtını aşmak istediği altyapı tesislerinde tam özelleştirme ile kamu yönetimi arasında bir model olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli havalimanı özelleştirmelerinde en çok kullanılan model olmuştur.

Bu çalışmanın amacı ülkemizde havalimanı terminallerinde yoğun olarak kullanılan KÖİ modelini incelemek ve KÖİ projesinin ana paydaşları olan kamu, özel ve akademik çevrelerin KÖİ'ye yaklaşımlarını ve Kritik Başarı Faktörlerini ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında KÖİ modelinin avantajları, dezavantajları, dünyadaki uygulamaları tüm yönleri ile incelenmiştir. KÖİ modeli ile birlikte havalimanı ekonomisi, Kamu Özel İşbirliği uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin belirleme süreci ve önceki çalışmalar değerlendirilmiştir.

Kritik Başarı Faktörü (KBF) olarak belirlenen 20 madde sektör paydaşları tarafından likert ölçeği modeline göre hazırlanmış anket çalışması yoluyla değerlendirilmesi sağlanarak ilgililerin bakış açısına göre sıralama elde edilmiş ve grupların KÖİ'ye bakış açıları arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmuştur.

Araştırma sonucu, Türkiye havalimanları terminal özelleştirmelerinde “Kritik Başarı Faktörleri” kullanılarak proje başarısında ve paydaş memnuniyetinde artış sağlanabileceği ortaya koyulmuştur. Çalışmada “Projenin teknik ve finansal uygunluğu”, ”Etkin ve verimli işletim” KBF'nin proje başarısına en çok etki eden etkenler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ortaya konan KBF'ler havalimanı performans ölçümünde kullanılacak Anahtar Performans Göstergeleri (APG) için zemin oluşturması amacıyla kullanılabilir.

**Anahtar kelimeler:** Sivil Havacılık, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), Kritik Başarı Faktörleri (KBF), Özelleştirme, Türkiye Havalimanı Özelleştirmeleri, Havalimanı Ekonomisi.

## ABSTRACT

Infrastructure-based needs of public services are constantly increasing. In meeting these needs, it is clear that, public resources are insufficient; moreover, effective and efficient operation could not be achieved at the desired level. The implementation of a part of public services with the cooperation of the private sector and meeting the needs emerge as a common method in recent years. The PPP model, which is a model between full privatization and public administration in infrastructure facilities where the state does not want to lose control completely and wants to overcome the budget constraint, has been the most used model in airport privatizations.

The aim of this study is to examine the PPP model, which is used extensively in airport terminals in our country, and to put forth the approaches in public, private and academic environment to PPP model, and also to determine the critical success factors of the PPP Project.

In this study, 20 items, determined as Critical Success Factor (CSF), evaluated with Likert method by the stakeholders of the sector.

The study has brought out that project success and stakeholder satisfaction can be assured using Critical Success Factors of airport terminal PPPs in Turkey. According to the study, "Technical and Financial Suitability of the Project", and "Efficient and Productive Operation" are the most influential factors among critical success factors of the project. Set forth in this study, CSFs can be used to create a basis for Key Performance Indicators (KPI) to be used in the airport performance measurement.

**Key Words:** Civil Aviation, Public Private Partnership (PPP), Critical Success Factors (CSF), Privatization, Turkey Airports Privatization, Airport Economy.

# İÇİNDEKİLER

|                                       | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------|--------------|
| YEMİN METNİ SAYFASI .....             | ii           |
| TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU ..... | iii          |
| ÖZET.....                             | iv           |
| ABSTRACT .....                        | v            |
| İÇİNDEKİLER.....                      | vi           |
| KISALTMALAR DİZİNİ.....               | x            |
| TABLolar DİZİNİ .....                 | xii          |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                 | xv           |
| ÖNSÖZ.....                            | xvi          |
| GİRİŞ .....                           | 1            |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SİVİL HAVACILIK TARİHİ VE HAVALİMANLARI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. SİVİL HAVACILIK GELİŞİMİ.....</b>                  | <b>7</b>  |
| 1.1. Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi.....          | 9         |
| 1.2. Sivil Havacılık Tarihi .....                        | 9         |
| 1.3. Sivil Havacılıkta Gelişim Dönemleri .....           | 10        |
| <b>2. HAVA TAŞIMACILIĞININ MEVCUT DURUMU .....</b>       | <b>14</b> |
| 2.1. Kargo Taşımacılığı .....                            | 15        |
| 2.2. Avrupa Birliği’nde Genel Durum.....                 | 16        |
| 2.3. Türkiye Genel Durum.....                            | 17        |
| 2.4. Yatırımlar .....                                    | 18        |
| 2.5. Sivil Havacılığın Ekonomiye Katkısının Analizi..... | 18        |
| <b>3. HAVALİMANLARI .....</b>                            | <b>20</b> |
| 3.1. Havalimanlarında Paydaşlar.....                     | 21        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2. Havalimanlarında Değişim .....                                     | 23        |
| <b>4. HAVALİMANI EKONOMİSİ .....</b>                                    | <b>24</b> |
| 4.1. Havalimanların Ekonomiye Katkısı .....                             | 24        |
| 4.2. Havalimanı Gelirleri .....   | 25        |
| 4.3. İmtiyaz yönetimi.....  | 36        |
| 4.4. Havalimanı Tarife, Kira ve Ciro Pay Oranlarının Belirlenmesi ..... | 40        |
| 4.5. Havalimanı Giderleri .....   | 43        |
| 4.6. Kârlılık .....   | 45        |
| 4.7. Havalimanı Değerinin Belirlenmesi .....                            | 48        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZELLEŞTİRMELER VE HAVALİMANLARINDA KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ) MODELİ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ÖZELLEŞTİRME .....</b>                                    | <b>49</b> |
| 1.1. Özelleştirme Modelleri .....                               | 56        |
| <b>2. KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ) MODELİ.....</b>                 | <b>65</b> |
| 2.1. KÖİ Tanımları .....  | 66        |
| 2.2. KÖİ'nin gerekçeleri, avantajları ve itirazlar .....        | 67        |
| 2.3. KÖİ Modelleri .....  | 73        |
| 2.4. KÖİ ve Özelleştirme Karşılaştırma .....                    | 74        |
| 2.5. Türkiye'de KÖİ .....                                       | 75        |
| <b>3. HAVAALANI MÜLKİYET VE İŞLETMESİ .....</b>                 | <b>78</b> |
| 3.1. Havalimanı Mülk Sahipliği .....                            | 79        |
| 3.2. Havalimanlarında Özelleştirmeye Geçiş ve Ticarileşme ..... | 80        |
| 3.3. Havalimanlarında Özelleştirme .....                        | 83        |
| 3.4. Havalimanı Özelleştirme Modelleri .....                    | 89        |
| 3.5. Havalimanı İşletmeciliğinde Güncel Durum .....             | 94        |
| <b>4. HAVALİMANI KÖİ MODELİ UYGULAMALARI .....</b>              | <b>95</b> |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVALİMANI-KÖİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. PROJE</b> .....  | <b>108</b> |
| <b>2. PROJE BAŞARISI</b> .....   | <b>109</b> |
| <b>3. PROJE BAŞARI KRİTERLERİ</b> .....                                      | <b>110</b> |
| 3.1. Proje Başarı Faktörleri .....   | 111        |
| 3.2. Proje Kritik Başarı Faktörleri (KBF).....                               | 111        |
| 3.3. KBF Oluşturma .....   | 113        |
| 3.4. KBF Oluşturmak için Araştırma Yöntemleri.....                           | 114        |
| 3.5. Proje Başarı Ölçümünde KBF Anahtar Performans Göstergesi (APG) İlişkisi | 115        |
| <b>4. KÖİ BAŞARI ÖLÇÜMÜ</b> .....  | <b>115</b> |
| <b>5. KÖİ KBF</b> .....  | <b>116</b> |
| 5.1. İlk KBF Kullanımları .....  | 117        |
| 5.2. KÖİ uygulamalarında öne çıkan KBF'lerinin tarihsel gelişimi .....       | 118        |
| 5.3. Anketlerde Öne Çıkan KBF'ler .....                                      | 121        |
| 5.4. KÖİ KBF Çalışmaları .....   | 123        |
| 5.5. KBF Gruplamaları .....  | 127        |
| 5.6. KÖİ KBF Oluşumunda Kamu, Özel ve Akademik Farklılıkları .....           | 130        |
| <b>6. KÖİ KBF TÜRKİYE</b> .....  | <b>134</b> |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE HAVALİMANLARI TERMİNAL ÖZELLEŞTİRMELERİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ANALİZİ

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. ÇALIŞMANIN AMACI</b> .....                 | <b>136</b> |
| <b>2. ALAN ARAŞTIRMASININ MADDELERİ</b> .....    | <b>136</b> |
| <b>3. KATILIMCI PROFİLİ</b> .....                | <b>138</b> |
| <b>4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI</b> ..... | <b>140</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>5. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....</b>   | <b>140</b> |
| <b>6. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....</b>  | <b>141</b> |
| <b>7. NORMALLİK ANALİZİ .....</b>  | <b>143</b> |
| <b>8. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>  | <b>145</b> |
| <b>9. KATILIMCI GRUPLARIN KBF MADDELERİNE BAKIŞ AÇISININ<br/>KARŞILAŞTIRILMASI .....</b> | <b>151</b> |
| <b>10. ANKETE KATILANLARA GÖRE ANKET MADDELERİ ARASINDA<br/>BULUNMAYAN KBF'LER .....</b> | <b>165</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>   | <b>167</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>   | <b>181</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>208</b> |

## KISALTMALAR DİZİNİ

|       |   |
|-------|---|
| ABD   | : Amerika Birleşik Devletleri               |
| ACI   | : Airport Council International             |
| ACRP  | : Airport Cooperative Research Program      |
| APG   | : Anahtar Performans Göstergesi             |
| ATAG  | : Air Transport Action Group                |
| BAA   | : British Airport Authority                 |
| BAE   | : Birleşik Arap Emirlikleri                 |
| CAPA  | : Centre for Aviation                       |
| DHMİ  | : Devlet Hava Meydanları İşletmesi          |
| DMT   | : Düşük Maliyetli Taşıyıcı                  |
| EC    | : European Commission                       |
| EPEC  | : European PPP Expertise Centre             |
| EV    | : Enterprise Value                          |
| FAVÖK | : Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar      |
| GSMH  | : Gayri Safi Milli Hâsıla                   |
| GSYH  | : Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla                 |
| IATA  | : International Air Transport Association   |
| ICAO  | : International Civil Aviation Organization |
| IMF   | : International Monetary Fund               |
| İHD   | : İşletme Hakkı Devri                       |
| İGA   | : İstanbul Grand Airport                    |
| İSG   | : İstanbul Sabiha Gökçen                    |
| KBF   | : Kritik Başarı Faktörleri                  |
| KİD   | : Kirala İşlet Devret                       |
| KİT   | : Kamu İktisadi Teşebbüsü                   |
| KÖİ   | : Kamu Özel İşbirliği                       |
| LOS   | : Level of Service                          |

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| PFI  | : Private Finance Initiative     |
| PPP  | : Public Private Partnership     |
| ROR  | : Return on Revenue              |
| ROCE | : Return on Capital Employment   |
| THK  | : Türk Hava Kurumu               |
| TRP  | : Transportation Research Board  |
| TÜİK | : Türkiye İstatistik Kurumu      |
| UAB  | : Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı |
| UK   | : United Kingdom                 |
| WB   | : World Bank                     |
| Yİ   | : Yap-İşlet                      |
| YİD  | : Yap İşlet Devret               |
| YKD  | : Yap Kirala Devret              |

## TABLolar DİZİNİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1.</b> Türkiye Havalimanları 1960-2018 Toplam Yolcu Trafığı* (TÜİK 2020).....  | 9  |
| <b>Tablo 2.</b> Türkiye Sivil Havacılık Verileri (ATAG, 2018: 72).....  | 17 |
| <b>Tablo 3.</b> Paydaş Grupları ve Paydaşlar (Şengür and Vasigh 2018; 195) .....  | 21 |
| <b>Tablo 4.</b> Duty Free Hariç ABD İmtiyaz Satışları Geliri (\$/yolcu) ( ACRP, 2015b: 7-29)<br>.....   | 33 |
| <b>Tablo 5.</b> ABD’de Uygulana İmtiyaz Yönetim Modellerine Göre Birim Satış Maliyetleri<br>(2008) (ACRP, 2011a: 135) .....   | 38 |
| <b>Tablo 6.</b> Ticari Alanların Dağılım Yüzdeleri (ACRP, 2011a: 177).....  | 39 |
| <b>Tablo 7.</b> Bazı Havalimanları Gelir ve Gider Tablosu (\$) (Ohri, 2012: 296).....   | 47 |
| <b>Tablo 8.</b> Avrupa’da 1986-2013 Yılları Arasında 5 Milyar Dolar Üstünde<br>Gerçekleştirilen Özelleştirmeler<br>( <a href="http://www.privatizationbarometer.com/database.php">http://www.privatizationbarometer.com/database.php</a> )..... | 52 |
| <b>Tablo 9.</b> Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları .....   | 53 |
| <b>Tablo 10.</b> Özelleştirmenin Sosyal Amaçları.....   | 53 |
| <b>Tablo 11.</b> Özelleştirmede Politik Amaçları .....  | 53 |
| <b>Tablo 12.</b> Türkiye’de Satış / Devir Uygulamaları Tutarı (Dolar) .....   | 62 |
| <b>Tablo 13.</b> Başlıca KÖİ Tanımları.....   | 66 |
| <b>Tablo 14.</b> KÖİ Modelinin Kullanılma Gerekçeleri.....  | 69 |
| <b>Tablo 15.</b> KÖİ Modelinin Avantajları.....   | 70 |
| <b>Tablo 16.</b> KÖİ Modellerine İlişkin Mevzuat Düzenlemeleri (KÖİ, 2019: 26).....   | 78 |
| <b>Tablo 17.</b> Havalimanı Özelleştirmesi Faydaları .....  | 87 |
| <b>Tablo 18.</b> Özelleştirmede Servis Sözleşmesi İle Hizmet Alımının Avantaj ve<br>Dezavantajları (ACRP 2012; IATA 2018b).....   | 90 |
| <b>Tablo 19.</b> Havalimanı Özelleştirmelerinde Yönetim Sözleşmesinin Avantaj ve<br>Dezavantajları (ACRP, 2012: 66).....  | 91 |
| <b>Tablo 20.</b> YİD Modelinin Avantaj ve Dezavantajları (ACRP 2012).....   | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 21.</b> Havalimanı İşletiminin Sektörlere Göre Etkinlik ve Ekonomik Karşılaştırması .....           | 94  |
| <b>Tablo 22.</b> DHMİ KÖİ Yap-İşlet-Devret (YİD) Projeleri (DHMİ, 2019a: 158; Su 2017: 116-118) .....        | 104 |
| <b>Tablo 23.</b> Kirala/İşlet Devret (KİD) Projeleri (DHMİ,2019a: 161; Su 2017: 122) .....                   | 106 |
| <b>Tablo 24.</b> Proje Tanımları.....  | 108 |
| <b>Tablo 25.</b> Proje Başarı Kriterleri.....  | 109 |
| <b>Tablo 26.</b> KBF Oluşturma Yöntemleri (Amberg et al., 2005; Filizöz 2010) .....                          | 114 |
| <b>Tablo 27.</b> KÖİ İçin Bazı Kritik Başarı Faktörleri .....  | 116 |
| <b>Tablo 28.</b> KÖİ KBF'lerinin Tarihçesi .....   | 119 |
| <b>Tablo 29.</b> Veri Toplama Çalışmaları İle Ortaya Koyulan En Önemli KBF'ler.....                          | 122 |
| <b>Tablo 30.</b> KÖİ KBF Konusunda Öne Çıkan Çalışmaların Tarihçesi .....                                    | 124 |
| <b>Tablo 31.</b> KBF Karakteristiğine Göre Gruplama.....   | 127 |
| <b>Tablo 32.</b> Proje Aşamalarına Göre Gruplayanlar .....   | 127 |
| <b>Tablo 33.</b> Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelere Göre KBFler (Oseyi-Kyei, 2017b.) .....                 | 129 |
| <b>Tablo 34.</b> KÖİ Projelerinde KBF'lerine Ait Öne Çıkan Maddeler (Li et al., 2005)....                    | 131 |
| <b>Tablo 35.</b> KBF İle İlgili Yapılan Çalışmalarda Öne Çıkan Faktörlerin İncelenmesi ..                    | 132 |
| <b>Tablo 36.</b> KÖİ Projelerinde Farklı Çalışmalarda KBF'leri Sıralaması ve Değişimi (Li et al., 2015)..... | 133 |
| <b>Tablo 37.</b> Araştırmada Kullanılan KBF'ler ve Kritik Başarı Alanları.....                               | 137 |
| <b>Tablo 38.</b> Veri Toplama Çalışması Gruplarına Göre Katılımcıların Dağılımı .....                        | 139 |
| <b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....   | 140 |
| <b>Tablo 40.</b> Veri Toplama Çalışması Katılımcılarının KÖİ Tecrübesi.....                                  | 140 |
| <b>Tablo 41.</b> Anket Sorularına Verilen Cevapların Güvenilirlik Analiz .....                               | 141 |
| <b>Tablo 42.</b> KBF Maddelerine Ait İstatistikler .....   | 142 |
| <b>Tablo 43.</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 144 |
| <b>Tablo 44.</b> Veri Setine Uygulanan Normallik Testi .....   | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 45.</b> Anket Katılımcı Gruplarına Göre Normallik Testi .....   | 145 |
| <b>Tablo 46.</b> KBF Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanışı.....  | 146 |
| <b>Tablo 47.</b> KBF Madde Ortalamalarının Katılımcı Gruplarına Göre Karşılaştırılması                             | 149 |
| <b>Tablo 48.</b> Kritik Başarı Faktörlerine Ait Grupların Ortalamalarına Göre Sıralanması                          | 150 |
| <b>Tablo 49.</b> Kritik Başarı Alanı Grupları Ortalamalarının Katılımcı Grupları Bazında<br>Karşılaştırılması..... | 151 |
| <b>Tablo 50.</b> Kamu ve Özel Sektör Grupları Bağımsız Örneklem T Testi .....                                      | 153 |
| <b>Tablo 51.</b> Kamu-Özel Grup İstatistikleri.....  | 155 |
| <b>Tablo 52.</b> Kamu-Akademik Bağımsız Örneklem T Testi .....   | 156 |
| <b>Tablo 53.</b> Kamu-Akademik Grup İstatistikleri.....  | 157 |
| <b>Tablo 54.</b> Özel- Akademik Bağımsız Örneklem T Testi.....   | 158 |
| <b>Tablo 55.</b> Özel -Akademi Grup İstatistikleri .....   | 159 |
| <b>Tablo 56.</b> Kamu-Diğer Bağımsız Örneklem T Testi.....   | 160 |
| <b>Tablo 57.</b> Kamu-Diğer Grup İstatistikleri .....  | 161 |
| <b>Tablo 58.</b> Akademik- Diğer Bağımsız Örneklem T Testi .....   | 162 |
| <b>Tablo 59.</b> Özel- Diğer Bağımsız Örneklem T Testi.....  | 164 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Şekil 1.</b> Avrupa Havacılık İstihdam Dağılımı ve GSYH Katkısı (ATAG, 2018).....                | 16  |
| <b>Şekil 2.</b> Avrupa Havalimanları İstihdam Dağılımı (ATAG 2018).....                             | 25  |
| <b>Şekil 3.</b> Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2014) (ACI, 2015b: 6).....                           | 26  |
| <b>Şekil 4.</b> Havalimanlarının Seyrüsefer Gelir Dağılımı (ACI, 2015 b).....                       | 28  |
| <b>Şekil 5.</b> Uçakların Havalimanlarına Ödedikleri Ücretler (2014) (ACI, 2015 b).....             | 29  |
| <b>Şekil 6.</b> Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2013) (ACI 2015b).....                               | 30  |
| <b>Şekil 7.</b> Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2018) (ACI 2018 b).....                              | 30  |
| <b>Şekil 8.</b> Proje Sayılarına Göre KÖİ Dağılımı (KÖİ 2019).....                                  | 76  |
| <b>Şekil 9.</b> Proje Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı (KÖİ 2019) .....                         | 77  |
| <b>Şekil 10.</b> Havalimanları Özelleştirmelerinde KÖİ Yelpazesi (Kuyucak ve Vasigh, 2011)<br>..... | 93  |
| <b>Şekil 11.</b> Havalimanlarında Özelleştirmeye Özel Sektörün Katılımı (ACRP 2012).....            | 93  |
| <b>Şekil 12.</b> Tipik Bir KÖİ Süreci (KÖİ 2019: 21).....   | 101 |

## ÖNSÖZ

“Ekonomik hayatın faaliyet ve canlılığı; ancak ulaştırma vasıtalarının, yolların, trenlerin, limanların durumu ve derecesiyle orantılıdır.”

(1923) M. Kemal Atatürk

Bu tez çalışması kapsamında Türkiye’de Havalimanlarında KÖİ projelerinin KBF’nin incelenmesi ve detaylı analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma aşamasında sektör paydaşlarından veri elde edilmesi amacıyla bir anket formu hazırlanarak, KÖİ projelerinin farklı aşamalarında rol üstlenen yetkili ve yetkinlik sahibi olan yönetici, denetleme uzmanı, işletmeci ve araştırmacı gibi farklı vasıflara sahip kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen ham veriler işlenerek KBF maddeleri analiz edilmiş ve önceki çalışmalar ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Doktora tez konusunun belirlenmesinden başlayarak araştırmanın tamamlanmasına kadar her aşamada desteklerini gördüğüm I. Tez Danışmanı Sayın Prof. Dr. Bekir Sami Oğuztürk ve II. Tez Danışmanı Sayın Prof. Dr. Ferhan Kuyucak Şengür’e çok teşekkür ederim.

TAV SGA firmalarının da yönetici ve çalışanlarına ankete katılım konusunda gösterdikleri destek için minnetlerimi sunarım. Antalya DHMİ Başmüdürlüğüne ve Çiğdem Akdemir’e ayrıca, teşekkürü borç bilirim.

Tez kapsamında elde edilen Türkiye Havalimanı Terminallerinde KÖİ uygulamalarının KBF analizi sonuçlarının sektör paydaşları başta olmak üzere araştırmacılara faydalı olmasını ve yeni çalışmalara ışık tutmasını dilerim.

Isparta, 2021



## GİRİŞ

Sivil havacılık; havacılığın eğitim, spor ya da ticari bir faaliyet olarak, askeri olmayan amaçlarla yürütülmesinin genel adıdır. Planör, yamaç paraşütü, paraşüt, sportif havacılık, ticari yolcu ve yük taşımacılığı, havadan çekim gibi havacılık faaliyetleri sivil havacılık kapsamına girer. Sivil havacılığın en önemli unsurlarından olan havalimanları, buldukları şehirleri, ülkelerine ve dünyaya entegre ederken, bölgesel turizme büyük katkı sağlarlar. Ancak, havalimanları oldukça yüksek yatırım maliyeti gerektiren yapılardır. Yalnızca kamu kaynakları ile inşa edilmeleri finansal zorluklar yaratmaktadır. Havalimanları yolcu sayısı artışına göre yükselen ticari potansiyeli olan yerlerdir. Yapım sürecindeki zorlukları aşmak ve sonrasında ticari anlayışla işletilmeleri, olası riskleri azaltmak için farklı özel sektör katılım modelleri geliştirilmiştir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) gibi uygulaması havalimanlarında günümüzde en yaygın özel sektör katılım modelidir.

II. Dünya savaşı akabinde gelişen havayolu taşımacılığı, 1978 ABD serbestleşmesi ve 1986 İngiltere British Airport Authority (BAA) havalimanları özelleştirmesi ile hızlı büyüme eğilimine girmiştir. Önceleri sadece altyapı tesisi olarak görülen havalimanları, serbestleşme ve özelleştirme ile ticari yönetim biçimine kavuşmuştur. Bu, hem yolcu bilet fiyatlarını düşürmüş hem de işletim etkinliği sağlamıştır. Havalimanları ticari olarak işletilmeden önce, konma, konaklama ve yolcu servis ücreti gibi sadece havacılık gelirleri ile işletilirken, özelleştirme sonunda yeme içme, araba kiralama, reklam, gümrüksüz satış ve diğer mağaza gelirlerinden oluşan havacılık dışı gelirleri ile anılır hale gelmiştir. Türkiye, dünyada havacılık sektöründeki liberalleşme eğilimine 2003 yılında öncelikle iç hatlardaki çeşitli düzenlemelerle hız vermiştir. Bu tarihte Türkiye genelinde iç hatlardaki yolcu sayısı yıllık 9 milyon, dış hatlarda ise 25 milyon iken, 2019 sonu itibari ile iç hatlar 113 milyon ve dış hatlar 93,5 milyon yolcu sayısına ulaşmıştır (DHMI 2019a).

Hükümetler, bütçeden pay ayırmadan ve de kontrolü tamamen kaybetmek istememelerinden dolayı havalimanında özel sektörün katılımı için Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelini tercih etmektedir. Airport Council International (ACI) raporlarına göre; sadece Avrupa genelinde havalimanlarının %25,2'si KÖİ ile yönetilen

havalimanlarıdır. Bu havalimanlarını toplam yolcunun %56,6'sı kullanmaktadır. Türkiye'de Ulaştırma Bakanlığı verilerine göre bugüne dek havalimanlarında 67,5 milyar dolar değerinde 18 KÖİ projesi uygulanmıştır. Hali hazırda dünyanın en büyük havalimanı KÖİ uygulaması 35,6 milyar dolarla İstanbul Havalimanı projesidir. Türkiye, 1990- 2015 yılları arasında toplam 165 milyar dolarla dünyada en fazla KÖİ projesi uygulayan 3. ülkedir. Ülkemizde hâlihazırda, havayolu taşımacılığının %89'u KÖİ ile işletilen havalimanlarından gerçekleştirilmektedir (DHMI 2019a). Bu model, Türk havacılığında o kadar yoğun kullanılmıştır ki, Ulaştırma Bakanlığına göre KÖİ modeli dünyada Türk modeli olarak anılmaktadır (UAB 2019: 391).

KÖİ projelerinin uygulanmasının en iyi yolu nedir sorusuna International Air Transport Association (IATA)(Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği), ilk olarak Kritik Başarı Faktörleri (KBF) belirlenmesi olarak açıklamıştır (IATA 2018b: 9). Tez çalışması kapsamında Türkiye havalimanlarında yoğun olarak kullanılmakta olan, son yıllarda dünyada bu konuda çeşitli itirazların yükseldiği KÖİ modelinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekli görülmüştür. Buna bağlı olarak Türkiye Havalimanlarında KÖİ uygulamalarında KBF'lerin belirlenerek analiz edilmesi önem kazanmıştır. Diğer yandan, Türkiye'de KÖİ modelinin uygulandığı havalimanı projelerinin her aşamasında ve işletilmesinde, yüksek düzeyde bir birikime sahip ve konu üzerinde tecrübe kazanmış kamu ve özel sektör paydaşları bulunmaktadır. Bu paydaşlarda görev üstlenen tecrübeli KÖİ uzmanlarının birikimlerinin değerlendirilmesi tez çalışması için bir fırsat olarak görülmektedir.

Tez çalışmasının amacı, Türkiye havalimanlarında uygulanan Kamu Özel İşbirliği Modelinin başarısına KBF analizi ile katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda, kamunun ve özel sektörün KÖİ mantığını daha iyi benimsemesi ve iş birliğinin performansını artırmaya katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırmada, genel olarak Türkiye havalimanları terminal özelleştirmesinde KÖİ modeli için KBF'ler nelerdir, bu faktörlere kamu-özel sektör çalışanlarının bakış açılarında farklılık olup olmadığı sorularına cevaplar aranmıştır. Ayrıca havalimanı işletiminde çalışanlar ile araştırmacıların konuya bakış açılarındaki farklılık olup olmadığını belirlemek de çalışmanın ikincil amacı olarak belirlenmiştir.

Havalimanlarında KÖİ uygulaması için KBF'lerinin analiz edilmesi yoluyla, özelleştirme uygulamalarında hedeflenen faydaya ulaşmada kamu, özel sektör ve araştırmacılardan oluşan çok yönlü paydaşlara veri üretilmesi ve uygulamalarda karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sunulması beklenmektedir.

Havalimanı terminal KÖİ uygulamalarında KBF'leri belirlemesini amaçlayan bu tez çalışmasının kapsamını Türkiye'deki havalimanı terminallerindeki KÖİ projeleri oluşturmaktadır. Bu projelerin başarısı için gerekli şartların araştırılmasında veri toplama çalışmasına katılanlar kamu ve özel sektörde terminal işletmesinde faaliyet gösteren paydaşlar, havayolu yöneticileri, gümrüksüz satış mağaza yöneticileridir. KÖİ konusunda genel olarak uzmanlıkları bulunan hukuksal, finansal danışmanlar ile havalimanı KÖİ üzerine akademik birikim sahibi uzmanlar diğer katılımcılardır.

Bu çalışmada iki tip veri kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, kamu ve özel sektörde bu konu ile ilgili çalışan kişilerden anket yöntemiyle toplanan bilgilerin analizi yapılarak elde edilmiştir. İkincisi ise, konu ile ilgili daha önce yayımlanmış, istatistik, tez, makale, bildiri ve raporlar gibi ikincil verilerdir.

Çalışmada, konuyla ilgili Airport Council International(ACI)(Uluslararası Havalimanları Konseyi), IATA, World Bank(WB)(Dünya Bankası) gibi kurumların raporları, akademik çalışmalar ve KÖİ paydaşları ile yapılan görüşmeler üçgenleme (Triangulation) metodu ile birlikte kullanılmıştır. Üçgenleme iki ya da daha fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırılmasıdır (Başkale 2016). KÖİ paydaşlarından veri elde etmek için düzenlenen anket formunun hazırlanmasında konuyla ilgili çalışan uzman görüşünden ve bu çalışmayı yürüten araştırmacının uzun yıllardır bu sektörde çalışmasının sonucu olan iş tecrübesinden de faydalanılmıştır. Web üzerinden anket programı yardımıyla Türkiye'de kamu-özel havalimanı çalışanları ve akademik personelin katılımıyla anket düzenlenmiş, veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiş olup, bulgular tablo ve şekiller haline getirilip yorumlanmıştır.

Tezin içeriği tezin amacı doğrultusunda havalimanı KÖİ KBF analizine göre düzenlenmiştir. Tez altı bölümden oluşmaktadır.

**Birinci bölümde,** sivil havacılık başlangıcından günümüze gelişimi, havalimanlarının temel ekonomik göstergeleri ve finansal metrikleri çerçevesinde, giderleri ve kârlılığının incelenmesi ve bugünkü durumu, güncel kaynak ve veriler kullanılarak incelenmiştir. Sivil havacılığın gelişimi öncelikle uçuş araçları açısından ele alınmış ve sivil havacılık gelişimi dört döneme ayrılmıştır. Bu bölümde bu dört dönem önemli olayları ile açıklanmıştır. Sivil havacılığın dünya ekonomisine katkısı istihdam ve Gayri Safi Yurtdışı Hasıla (GSYH) olarak detaylı bir şekilde verilmiştir. Havalimanlarının gelirleri sınıflandırılmış, gelirlerin elde edildiği tarifelerin nasıl oluştuğu değerlendirilmiştir. Özelleştirmenin temel hedeflerinden olan havacılık dışı gelirler ve bunları artıran faktörler incelenmiştir. KÖİ'nin alternatifi olabilecek imtiyaz yönetimi bölümde detaylı verilmiştir.

**İkinci bölümde,** özelleştirme, özelleştirme yöntemleri ve beklentiler, havalimanlarında özelleştirme modelleri, KÖİ projelerine ilişkin tanımlamalar, farklı KÖİ modelleri, Türkiye'deki yasal mevzuatı ve uygulanan KÖİ modelleri ile ihale, işletim ve devir dönemleri incelenmiştir. Ayrıca, dünya ve Türkiye'de KÖİ uygulamaları değerlendirilmiş, KÖİ modelinin avantajları, dezavantajları, olası riskleri ve başarısız KÖİ projeleri tartışılmıştır. Havalimanı işletiminde mülkiyet ve ticarileşme konuları, özellikle havalimanı özelleştirmelerinde KÖİ modelinin tercih nedenleri, KÖİ başarısında etkili faktörler ve uyulması gereken kurallar değerlendirilmiştir.

**Üçüncü bölümde,** KÖİ KBF'leri incelenmiştir. KÖİ yapısını araştırmacılar proje olarak tanımlarken, proje başarısı için proje başarı kriterleri ve proje başarı faktörleri olmak üzere iki yöntem üzerinde durmuşlardır. Proje başarı kriter ve faktörlerinden bunlarla ilgili ilk yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Araştırmalarda, KÖİ başarı faktörlerinin ve kriterlerinin oluşum kronolojisi aktarılmış, KBF oluşturma yöntemlerinden bahsedilmiştir. KBF'lerin projelere ve ülkelere göre farklılaşabileceği, KBF'ler aynı alınsa bile önem sıralamasının ülke, proje, KÖİ paydaş gruplarına (akademik özel veya kamu sektörü) göre farklılıkları incelenmiştir. Son olarak, Türkiye'deki KÖİ KBF çalışmalarına ve havalimanı üzerinde yapılan memnuniyet anketlerine yer verilmiştir.

**Dördüncü bölüm,** tezin metot ve analiz bölümüdür. Bu bölümde literatür taraması, yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacısının KÖİ tecrübesi ve pilot anket çalışması ile elde edilen 20 KBF anket programı yardımıyla katılımcıların

değerlendirmesine sunulmuştur. Elektronik ortamda hazırlanan veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin Cronbach alfa güvenirlik analizi, normallik analizi, gruplar arasındaki ilişkinin ölçümü için bağımsız örneklem t testi ve diğer testler bu bölümde yapılmıştır. Katılımcı gruplar arasındaki değerlendirme farkları araştırılmıştır. Katılımcılara göre KBF ve KBF grupları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SİVİL HAVACILIK TARİHİ VE HAVALİMANLARI

Bu bölümde, öncelikle sivil havacılıktaki tarihsel süreç ve gelişim dönemleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sivil havacılığın gelişimini etkileyen faktörler ve havacılığın günümüzdeki durumu hakkında bilgiler verilmiştir. Aynı şekilde, havalimanları işleyişi, havalimanı ekonomisi, havalimanı temel gelir gider kalemleri, havalimanı değeri hesaplama yöntemleri ele alınmıştır.

Öncelikle çalışma kapsamında sivil havacılık ve havalimanları ile ilişkili konularda öne çıkan ve sektörün yönlendirilmesi ve yönetiminde önemli kurumları tanımak ve fonksiyonlarını kısaca incelemek gerekli görülmektedir. Bu kurumlar kamu, özel veya özerk yapıda olup, sektörün gelişimi ve yapılandırılmasında kilit roller üstlenmektedirler. Aşağıda sivil havacılıkta yer alan başlıca kurumlar kısaca tanıtılmıştır.

**ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu):** Birleşmiş Milletler sivil havacılık kurumudur. 1944 Şikago Konvansiyonu sonrasında kurulmuştur. ICAO 193 üye devletle güvenli, çevreye duyarlı, ekonomik olarak sürdürülebilir sivil havacılık için standartlar hazırlamaktadır. ICAO standartları, zorunlu olmasa da büyük oranda uyulan kurallardır (ICAO 2020).

**ACI (Uluslararası Havalimanları Konseyi):** Uluslararası havalimanı işletmecilerinin katılımıyla 1991 yılında kurulmuştur. Havalimanları için standartlar, tavsiyeler, raporlar hazırlar. Havalimanlarının menfaatlerini savunur. ICAO, IATA gibi diğer uluslararası havacılık kurumları ile iş birliğine girer. Hükümetlerle birlikte çalışır (ACI 2020).

**IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği):** Dünyadaki hava trafiğinin %82'sini karşılık gelen 290 havayolunu temsil eden ticaret birliğidir. IATA havayolları için standartlar, raporlar hazırlar. Havayolu taşımacılığı için istatistikler oluşturur. Havayollarının sorunları için çözümler arar (IATA, 2020c).

**SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü):** Türkiye’de sivil havacılığın standartları SHGM tarafından belirlenmektedir. Ülke içinde sivil havacılıkla

ilgili her türlü ruhsat, tescil, sertifika kontrol işlemleri SHGM tarafından yapılmaktadır. SHGM misyonu Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamaktır (SHGM 2020b).

**DHMİ** (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü): Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, DHMİ tarafından yerine getirilmektedir (DHMİ 2020).

## 1. Sivil Havacılık Gelişimi

Sivil havacılık teknolojik gelişmelere, gelir düzeyinin artışına ve serbestleşme politikasına paralel olarak sürekli büyümüştür. Sivil havacılık gelişimini hızlandıran faktörler bilet fiyatlarındaki ucuzluk, havalimanı sayısının artışı, gelir artışı, uçak artışı, küreselleşme, ortak hava sahaları kurulumu, internet, tüketici davranışları olarak sıralanabilir. Liberalleşmeler, havalimanı özelleştirmeleri, jet motorlu ulaşım, ucuz havayolları şirketlerinin kurulumu, ortak uçuş (codeshare) anlaşmaları, turizm, işçi hareketliliği, demografi sivil havacılığın büyümesine etkileyen diğer faktörler olarak sayılabilir (Thelle et al., 2012: 13-16).

Sivil havacılık sektörünün gelişiminde ortak hava sahası kurulumu önemli bir adımdır. Uçuş süresini, maliyetini azaltmak ve hava sahasını daha güvenli kullanmak için ülkeler arasında ortak hava sahaları oluşturulmaktadır. Ortak hava sahası ülkelerin kaputaj hakkından birlik içinde vazgeçmesi anlamına da gelmektedir. Ortak hava sahası istenilen şehirden istenilen şehre ülke içi ve dışı uçuş yapabilme imkânı tanır (Thelle et al., 2012: 13-16). ABD'nin hava sahasının tek kurumla yönetilmesi, daha ucuza ve daha etkin hava sahası kullanımı önce Avrupa Birliğini sonra Güneydoğu Asya Milletleri Birliği(Association of Southeast Asian Nations)(ASEAN) ülkelerini ortak hava sahası kurmaya yöneltmiştir (Graham ve Morrell 2017: 2).

Sivil havacılığın son dönemlerdeki büyüme motoru Düşük Maliyetli Taşıyıcı (DMT) firmalar olmuştur. Uygun fiyatlarla herkesin uçağa binebilmesini sağlayan DMT firmaları, geleneksel havayolu firmalarının da fiyatlarını aşağı çekmiştir. DMT kullanımı şehirden şehire direkt uçuşlar sebebiyle de tercih edilir olmuştur (Thelle et al., 2012: 14-15). Avrupa genelinde 2010-2016 arasındaki havacılığın büyümesinin %76'sı

DMT firmaları sayesinde (ACI 2017 a: 5). Aynı dönemde DMT firmaları olan Ryanair %42, Easyjet %36, Wizzair %90, Vueling %104, Germanwings ise %70 koltuk artışı gerçekleştirmiştir (ACI 2017 b: 32).

Havacılığın büyümesindeki bir diğer etken teknolojik gelişmeler olmuştur. İnternet kullanımı, 1960'a göre %80 daha az yakıtla yolcu taşıma, uçakların teknolojik gelişimi sivil havacılığı etkileyen teknolojik gelişmelerdir (ATAG 2018: 7). Ekonomik gelişim ile hava ulaşımı arasında her zaman pozitif bağlantı olmuştur. (Halpern ve Graham 2013: 32) Yapılan istatistiksel çalışmalar GSMH'deki artışın seyahat eğilimlerinde artışa yol açarak havayolu taşımacılığındaki büyümenin 2/3'lük kısmını oluşturduğunu göstermektedir (ICAO 2000: 4).

Sivil havacılık gelişiminde iz bırakan başlıca başarılar; KLM-DELTA yolcu paylaşımı antlaşması ile Amsterdam Havalimanı yolcularının 4 yılda %400 artması, Ryanair-Brüksel Güney Charleroi Havalimanı (BSCA) antlaşması, Vinci havalimanını grubunun büyümesidir. Sivil havacılık tarihinde küresel terör olayları, salgın hastalıklar ve ekonomik krizler 11 Eylül saldırısı, Irak savaşı, 2009 ekonomik kriz, Arap baharı, SARS (2003), domuz gribi (2009), Eyjafjallajökull yanardağ patlaması (2010), Japonya depremi (2011) gibi bazı olaylar küresel çapta hava ulaşımını etkilemiştir (Thelle et al., 2012: 13-16; Kazda and Caves 2015: 5-6). ABD'de gerçekleşen 9/11 saldırısından sonra 2001'de küresel hava taşımacılığı %2,6, 2002'de ise %0,4 düşmüştür. Bu oran Kuzey Amerika da %6,3 ve %2,7 olarak görülmüştür (Halpern and Graham 2013: 24). Aynı şekilde, 2010 yılında gerçekleşen İzlanda volkan patlaması ile 300 Avrupa havalimanı 5 gün süreyle kapalı kalmış ve 100 bin uçuş iptali ile 5 milyar dolarlık bir ekonomik kayıp ortaya çıkmıştır (Iatrou 2014: 4). Son olarak 2019 Aralık ayında ortaya çıkan koronavirüs salgını neticesinde Mart 2020 itibarıyla dünya geneli dış hat yolcu sayısı %55.8 iç hat yolcu sayısı %47.8 azalmıştır. Tekrar sivil havacılığın tam olarak ne zaman normale döneceği bilinmemektedir (IATA 2020 a). Diğer yandan, 2024 yılına kadar havacılığın tekrar eski düzeyine gelemeyebileceği rapor edilmektedir (IATA 2020 b).



## 1.1. Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi

Türk havacılık tarihi 1912 Sadrazam Mahmut Şevket Paşa ile başlamıştır. Türkiye’nin ilk havaalanı 1912 yılında kurulan Yeşilköy havaalanıdır. İlk sivil hava taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile "Türk Hava Postaları" adı ile başlatılmıştır. İlk uluslararası uçuş 1953’te İstanbul-Atina uçuşu ile gerçekleşmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında 1928’te Kayseri’de, 1937’de Nuri Demirağ tarafından Beşiktaş’ta, 1940’ta THK tarafından Ankara Etimesgut’ta olmak üzere 3 uçak fabrikası kurulmuştur (Yılmaz, 2020: 115-116).

Havayolu ile yolcu taşımacılığı için Türkiye’deki ilk kuruluş 1933’te Havayolları Devlet İşletme İdaresi olmuştur (SHGM 2020a). Kurum havalimanlarını, havayolunu ve yer hizmetlerini tek elden yönetmekte, aynı zamanda sivil havacılık düzenleyicisi rolünü üstlenmektedir. Devlet Hava işletmesi yerine 1954 yılında Havalimanları, Havayolları ve Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. Türkiye Havalimanlarının 1960’tan günümüze kadar iç dış hatlar olmak üzere taşıdığı yolcu artışı açık şekilde görülmektedir. Nitekim, 10 yıllık periyotlarda yolcu trafiğini incelediğimizde 1960 yılında taşınan yolcu sayısı 713 217 olarak gerçekleşirken, 2010 yılına geldiğimizde %1431 artış ile 102 800 392 kişiye ulaşırken, 2018 yılında ise 2010 yılına göre %104 artış sağlanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Türkiye Havalimanları 1960-2018 Toplam Yolcu Trafiği\* (TÜİK 2020)

| Yıl  | Toplam (kişi) | Artış (%) | İç hat (kişi) | Artış (%) | Dış hat (kişi) | Artış (%) |
|------|---------------|-----------|---------------|-----------|----------------|-----------|
| 1960 | 713 217       | -         | 528 846       | -         | 184 371        | -         |
| 1970 | 2 679 139     | 276       | 1 661 890     | 214       | 1 017 249      | 451       |
| 1980 | 3 458 165     | 30        | 1 621 998     | -2        | 1 836 167      | 80        |
| 1990 | 13 629 965    | 294       | 5 347 723     | 229       | 8 282 242      | 351       |
| 2000 | 34 972 534    | 157       | 13 339 039    | 150       | 21 633 495     | 161       |
| 2010 | 102 800 392   | 194       | 50 575 426    | 279       | 52 224 966     | 141       |
| 2018 | 210 498 164   | 104       | 112 911 108   | 123       | 97 587 056     | 87        |

\* Havalimanı yolcu sayısı havayolu yolcu sayısının 2 katına karşılık gelmektedir. Çünkü havayolu taşıdığı yolcuyu 1 kişi olarak sayarken, havalimanı yolcuyu indirdiği (gelen) ve bindiği (giden) havalimanında ayrı ayrı olmak üzere 2 kez saymaktadır.

## 1.2. Sivil Havacılık Tarihi

Hava ulaşımı ilk olarak balonlarla yapılmış ve kayıtlara geçen ilk uçuş denemesi 5 Haziran 1783 tarihinde Etienne ve Joseph Montgolfier kardeşler tarafından Fransa’da

gerçekleştirilmiştir (Yalçın, 2008: 5). Sivil havacılığa uzun süre katkıda bulunan zeplinle uçuşlar 6 Mayıs 1937'de ABD'de gerçekleşen Hindenburg faciası ile sonlanmıştır (Saldıraner, 2011: 5).

Havacılık tarihinde uçakla ilk uçuş Wright kardeşlerin 17 Aralık 1903'teki uçuşu olarak kabul edilmektedir. İlk gün 59 sn ve 400 m uçuş mesafesine ulaşabilmişlerdir (Saldıraner, 2011: 1) Uçaklara Atlantik'in iki yakası tarafından ilgi gösterilmesi sonucunda yaklaşık 10 yıl sonra ilk ticari uçuş 1 Ocak 1914 tarihinde ABD'nin Florida eyaletindeki St. Petersburg ve Tampa şehirleri arasında olmuştur. İlk ticari hat olarak Almanya'da Berlin-Leipzig-Weimar arasında 5 Şubat 1919 olarak kayıtlara geçmiştir. (Iatrou, 2014: 25) İlk havalimanları arasında Hamburg Havalimanı 1911, Bremen Havalimanı 1913 olarak gösterilebilir. İlk uluslararası havalimanları Ernesto Cortissoz Uluslararası 1919, 1920'de kurulan Amsterdam ve Sydney Havalimanları sayılabilir.

### 1.3. Sivil Havacılıkta Gelişim Dönemleri

Sivil havacılıktaki gelişim 4 döneme ayrılarak incelenmektedir. Bunlar, Oluşum Dönemi (1903-1938), Büyüme Dönemi (1938-1958), Olgunluk Dönemi (1958-1978) ve Liberalleşme Dönemi (1978-...)'dir. Aşağıda bu dönemlerin özelliklerine değilinecektir(Wensveen 2007: 29). Bu dönemler uçaklardaki teknolojik değişime, yolcu talebine ve havacılık alanındaki düzenlemelere göre oluşturulmuştur.

**Oluşum Dönemi (1903-1938):** Sivil havacılığın II. Dünya savaşına kadarki dönemi, Oluşum Dönemi olarak adlandırmaktadır. Oluşum Dönemi, ilk uçuş deneyimlerinin yaşandığı, sonrasında saatte hızı 300 km'ye ulaşabilen ve 300 km mesafeye kadar uçabilen pervaneli küçük uçakların kullanıldığı dönemdir. Ayrıca, sivil havacılık alanında normların oluşturulduğu bir dönem olarak da tarihe geçmiştir. Bu dönemde, Paris Konferansı (1910), Paris Konvansiyonu (1919), Madrid Konvansiyonu (1926) ve yine bölgesel bir düzenleme olan Havana Konvansiyonu (1928) gerçekleştirilmiştir.

**Büyüme Dönemi (1938-1958):** Bu dönemde özellikle ABD'nin II. Dünya savaşından sonra elindeki personel ve kargo taşımacılığında kullandığı savaş uçaklarını sivile dönüştürmesi ile sivil havacılık hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. Bu dönemin en önemli gelişmesi 7 Aralık 1944'te tüm sivil havacılığı kapsayan 96 maddelik Şikago

Konvansiyonunun imzalanması ve BM resmi sivil havacılık örgütü ICAO'nun kurulmasıdır.

**Olgunluk Dönemi (1958-1978):** Olgunluk Dönemi jet motorlu uçakların yaygınlaştığı dönemdir. İlk jet motorlu uçak İngiliz Comet 1952 yılında kullanılmıştır. Jet motorlu uçak devrinin ise 1958 yılında Boeing 727'lerin kullanımı ile başlamaktadır.

**Liberalleşme Dönemi (1978-):** Sivil havacılıkta liberalleşme, havalimanlarında özelleştirmelerle, havayolları için de deregülasyonla olmuştur. Havayollarında deregülasyonlar dönemi başlangıcı 1978 ABD düzenlemeleri, havalimanları özelleştirmeler dönemi başlangıcı da İngiltere 1986 BAA özelleştirmesi kabul edilmektedir. Havacılıktaki serbestleşme havalimanlarında daha rekabetçi ortam yaratmıştır.

Bu dönemlere ek olarak hava ulaşımında bazı önemli serbestleşme süreçleri ise şu şekilde sıralanmaktadır.

**A-1978 ABD Serbestleşmesi (deregülasyon):** Kapasitenin daha etkin kullanımı amacıyla 1977 yılında kargo ve 1978 yılında yolcu ulaşımı için olmak üzere iki yeni düzenleme yapmıştır. Havacılığın liberalleşme dönemi bu yeni düzenleme ile başlamıştır. Havayollarının yeniden düzenlenmesini (the Airline Deregulation) amaçlayan 1978 yasası 5 maddeden oluşmaktadır ( US Federal Law 2493, 1978);

1-Emniyet, havacılıkta en yüksek önceliktir. 2-Hava taşımacılığında rekabet geliştirilmelidir. 3-Hava taşımacılığını büyük limanlardan küçük şehirlere ve şehrin ikinci limanlarına da yayılması cesaretlendirilmelidir. 4-Sektörde bir ya da birkaç havayolunun anormal fiyat artışı, hizmet azaltması ya da rekabeti önleyici davranışlarına izin verilmemelidir. 5-Havacılığa yeni şirketlerin girmesi ve mevcut havayollarının yeni pazarlara açılması cesaretlendirilmelidir.

Bu düzenlemeler sonucunda;

- ABD'de hiç uçağa binmemişlerin oranı %70'ten %20'ye düşmüştür. (Kazda and Caves 2015: 6) 1978-1995 arası trafik %100 artmış, taşıma ücretleri ise %40 düşmüştür (Özenen, 2013: 10). Martin and Roman (2001)'a göre üretkenlik, doluluk oranı ve büyüme de yeniden düzenleme sonrası artmıştır (Pacheco et al., 2006: 1).
- Ucuz havayolları kurulmaya başlamıştır (Saraswati, 2014: 10; Halpern and Graham 2013: 2)

- Koltuk paylaşımı (Codeshare) uygulaması ve havayolu birlikleri kurulmaya başlamıştır. Havayolları ortak uçuş düzenleyebilmekte veya başka havayolunun seferlerine bilet satabilmektedir. Tek yerden alacağınız biletle aktarmalı olarak birden fazla havayolu kullanma imkânı sağlanmaktadır. İlk örneği KLM-Delta iş birliği ile Amsterdam havalimanı 4 yılda %400 büyüme göstermiştir. Bugün 3 havayolu birliği, Star alliances, Oneworld ve SkyTeam, toplam yolcu taşımacılığın %60'ını gerçekleştirmektedir (Halpern and Graham, 2013: 30).
- ABD'de eyaletleri arasında 1978'de başlayan açık hava sahası kullanımını daha sonra ABD ile diğer ülkeler arasında imzalanan ikili anlaşmalarla yaygınlaştırmıştır. Bu uygulama sonrasında 1978-1980 döneminde ABD ile Hollanda, Belçika, Almanya, Singapur, Tayland, Kore ve Filipinler arasında ikili açık hava sahası anlaşmaları imzalanmıştır. ABD'nin anlaşmalarına paralel olarak Avrupa'da 1980 yılında İngiltere ile Hollanda arasında sonrasında İngiltere ile İrlanda ve İngiltere ile Singapur arasında ikili anlaşmalar imzalanmıştır (Halpern and Graham 2013: 2).
- Dünyada pek çok ülke iç piyasada kısıtlamaları kaldırmıştır. Şili, Yeni Zelanda Kanada 1980 yılında Avustralya, Hindistan, Venezuela, Peru, Güney Afrika, Meksika, Arjantin, Malezya, Tayland, Kenya ve Avrupa ülkeleri 1990larda iç piyasa kısıtlamalarını kaldırmıştır (Halpern and Graham 2013: 2). Türkiye'de 2003 yılında havacılıkta serbestleşme projesini hayata geçirmiştir (UAB, 2019: 388).

**B-1986 Britanya Özelleştirmeleri:** Havacılıkta liberalizasyonun ikinci kısmı havalimanı özelleştirmeleridir. 1986 yılında £1.225 milyara BAA hisseleri devredilmiştir. Sonrasında tüm dünyaya yayılan havalimanı özelleştirmeleri sivil havacılığın gelişiminde önemli yere sahiptir(theguardian 2008).

**C-EU Serbestleşme Süreci:** Avrupa Birliğinin hava ulaşımındaki liberalleşmesi 1987 yılındaki ilk paketle başlamıştır. Ülkelerin hava sahaları egemenlik haklarından olması, havalimanlarının stratejik alan olması, ulusal havayolu taşıyıcılarının ulusal gurur gibi algılanması liberalleşme sürecinde yaşanan zorlukların sebebi olarak sayılmaktadır (Graham, 2014: 6).

Avrupa Birliğinde liberalleşme 3 adımda gerçekleşmiştir. İlk paket Aralık 1987 yılında kabul edilmiştir. Hükümetlerin yeni tarifelere müdahalesi kısıtlanmış, havayolu

şirketlerinin koltuk paylaşımına izin verilmiştir. 1990 yılında ikinci paket yürürlüğe girmiştir. Fiyat belirleme ve koltuk paylaşımı için esneklik artırılmış, havayolu şirketlerine kendi ülkeleri ile diğer AB ülkeleri arasında sınırsız kargo ve yolcu taşıma hakkı tanınmıştır. Bütün birlik ülkelerini tek bir ülke gibi hava ulaşımına açan 3 paket ise 1993 yılında kabul edilmiş 1996 yılında yürürlüğe girmiştir. Birlik ülkelerinin havayolları Avrupa içinde istedikleri havalimanından istedikleri havalimanına yolcu ve yük taşıma hakkına sahip olmuşlardır. Bugün Avrupa hava ulaşımında rota, uçuş sayısı, fiyat belirleme, havayolu sahipliği kısıtlaması yoktur (Thelle et al., 2012: 14; Liebert, 2011: 15). Avrupa'da tek hava sahası uygulamasına Norveç, İzlanda ve İsviçre de dâhil olmuştur. AB, 2008 yılında ABD ile açık hava sahası (open sky) anlaşması imzalanmıştır (Graham, 2014: 6) Avrupa Birliğinden ilham alan güneydoğu Asya ülkeleri Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) birliği ülkeleri de tek hava sahası kurulmuştur (Graham and Morrelll, 2017: 2).

Avrupa'daki liberalleşme sonucunda büyük havalimanlarının yer hizmet kuruluşlarındaki payı %25'ten %16'ya düşmüştür. Havayollarının yer hizmet kuruluşlarındaki payı %68'den %39'a gerilemiştir. Bağımsız yer hizmet kuruluşlarının payı ise %7'den %45'e yükselmiştir (Graham, 2014: 129). Avrupa'da 1993-1997 yılları arasında serbestleşme döneminde 88 yeni havayolu kurulmuş 56 havayolu operasyonlarını durdurmuştur(Saraswati, 2014: 11). AB içi uçuş rotalarında 1992 ile 2010 arasında %140, 1992 ve 2009 yılları arasında aynı rotada iki veya daha fazla şirketin uçuşmasında %310 artış görülmüştür (Thelle et al., 2012: 16).

**D-Türkiye'de Serbestleşme:** Türkiye'de sivil havacılıkta serbestleşmede ilk adım 14.10.1983'te 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektörün sivil havacılık faaliyetlerine izin verilmesidir. Kanundan önce, tarifeler ve fiyat belirleme yetkisi Ulaştırma Bakanlığına aittir ve sivil havacılık sadece THY ile gerçekleştirilmektedir. Bu kanunu takiben 1980 sonlarına doğru yerli havayolları kurulmuştur (Göktepe, 2007:226). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) 1996 yılında yaptığı düzenleme ile özel sektörün iç hat uçuşu yapabilmesi bazı koşullara bağlanmıştır. Özel sektör THY uçmadığı zamanlarda doğuda en az bir ile seferin olması koşuluyla uçuş yapabilir, yazlık sefer düzenlediği yere kışında sefer koymak zorundadır (Aras, 2018: 5). Türkiye'de sivil havacılıktaki tam serbestleşme 2003 tarihinde 1996'da SHGM'nin

getirdiği koşulların kaldırılmasıdır. Eğitime katkı payı ve ÖTV kaldırılmış, havalimanı hizmet ücretleri %50 ucuzlamıştır (Aras, 2018: 5).

Ülkemizde 2003 yılı sonunda 162 adet uçakla yolcu taşımacılığı yapılırken, 2019 yılı Ağustos ayı itibarıyla 538 adet uçakla uçuşlar yapılmaktadır. Havayolu şirketlerinin uçak sayısı %232, koltuk kapasitesi %271, kargo kapasitesi %625 artmıştır. Dış hatlarda 2003 yılında 2 Havayolu işletmesi ile 50 ülkede 60 noktaya sefer düzenlenirken, 2019 Ağustos ayı itibarıyla 5 havayolu işletmesi (tarifeli yolcu seferleri) ile 126 ülkede 325 noktaya ulaşılmıştır (UAB, 2019: 389-391). İç hatlarda 2003 yılında 2 merkezden 26 noktaya uçuş gerçekleştirilirken, 2019 yılı itibarıyla 7 merkezden 56 noktaya ulaşılmaktadır (UAB, 2019: 406).

Türkiye Avrupa ülkeleri arasında havayolu ile yolcu taşımacılıkta 2003 yılında 7. sırada yer almakta iken, 2016 yılında 5. sırada, 2018 yılında ise Almanya'nın ardından 4. sırada yer almıştır. Havayolu sayısı 2003 13 adet iken, 2019 11 adet olmuştur. Türkiye toplam havayolu yolcu sayısında 2003 yılında Dünya'da 18. sırada, 2016 yılında 11. sırada iken 2018 yılında Brezilya'nın ardından 10. sıraya yerleşmiştir (UAB, 2019: 396).

## **2. Hava Taşımacılığının Mevcut Durumu**

Günümüzde sivil havacılık, direkt olarak 12 milyon çalışanı ve 704,4 milyar dolar geliri olan bir sektör haline gelmiştir. Sivil havacılıkta, 525.000 kişi havalimanı işletmeciliğinde, 5,6 milyon kişi havalimanında çeşitli firmalarda, 2,7 milyon kişi havayollarında, 1.2 milyon kişi hava araçları ve bileşeni üretiminde, 233.000 kişi hava yönlendirme kurumlarında çalışmaktadır. Sivil havacılık, etkilediği sektörleri de göz önüne alırsak, direkt ve dolaylı olmak üzere toplam 65,5 milyon istihdam ve 2,7 trilyon dolar büyüklüğünde bir ekonomiyi oluşturmaktadır. Bu haliyle dünya ekonomisinin % 3,6'sını oluşturmaktadır. Havayolu ile 2018 yılında 41,9 milyon tarifeli seferle 45.091 uçuş rotasında; 4,4 milyar yolcu, 6 trilyon dolar değerinde 62 milyon ton kargo taşınmıştır. Bu uçuşlar 1.303 ticari havayolu, 3.759 ticari uçuşlara açık havalimanı, 26 bini jet motorlu 31.717 ticari uçak, 170 hava yönlendirme kurumu ile gerçekleştirilmektedir. Bu durumda, 2018 yılında günlük 12 milyon yolcu, 120 bin uçuş ve 18,8 milyar dolar değerinde mal taşınmasının yapıldığı anlaşılmaktadır. Havayolu

taşımacılığının 2036 yılına gelindiğinde 7,7 milyar yolcu 97,8 milyon iş ve 5,7 trilyon dolar GSMH'ye ulaşacağı tahmin edilmektedir (ATAG 2018).

Küresel havalimanı gelirleri 161,3 milyar dolara ulaşmıştır. Bunun %56'sı havacılık %39,4'ü havacılık dışı gelir ve %4,6'sı ise operasyon dışı gelirdir (ACI 2018 a). Küresel uçak bakım onarım cirosu 2015 yılında 64,3 milyar dolara ulaşmıştır (EC, 2017: 16). Dünya geneli yer hizmetleri pazarının ise yıllık 70-90 milyar avro olarak hesaplanmıştır. Türkiye yer hizmetleri pazarı yaklaşık ise 838 milyon avrodur (Steer, 2016: 129). Dünya genelinde 2018 yılında 20 bin şehre hava ulaşımı yapılırken, son 20 yılda büyüme iki kat olmuştur (IATA, 2018a: 12).

Yıllık kilometre başına yolcu gelirinin (RPK), 2016-2035 döneminde Airbus tahminine göre %4,5, Boeing tahminine göre %4,8 oranında büyümesi öngörülmektedir (EC, 2017: 7). ATAG tahminine göre 2036 yılında Avrupa'da havacılık alanında 18 milyon istihdam ve 1,6 trilyon dolar GSMH elde edilecektir (ATAG, 2018: 44). Havacılığın çevresel yönüne bakarsak, insan üretimi toplam karbondioksitin % 2'si havacılıktan doğaya salınmaktadır. Yıllık yaklaşık 341 milyon litre jet yakıtı tüketilmektedir (ATAG, 2018). Havacılıkta yolcu başına 100 km'de 3 litreden az yakıt tüketilmektedir. Hava taşımacılığında 2010 yılına kıyasla 2018 yılında akaryakıt sarfiyatında %12 oranında tasarruf sağlanmıştır.

## **2.1. Kargo Taşımacılığı**

IATA, 2017 yılında havayolu ile taşınan kargo bedelinin 5,9 trilyon dolar olduğunu tahmin etmektedir. Bu dünya GSMH'nin %7,5'ine tekabül etmektedir (IATA, 2018a: 12) 2018'de Toplam kargo değerinin %35'i hacmin %1'i havayolu ile taşınmıştır (ATAG, 2018: 6). Sadece kargo taşıyan havayolları olduğu gibi kargo taşımacılığı ile öne çıkan havalimanları vardır. Frankfurt havalimanı Avrupa'nın en fazla kargo transferi yapılan yeridir. ABD'de kargo şirketlerinin kendi terminal binaları vardır. Günümüz havayolu taşımacılığında büyük havalimanlarının kargo terminalleri yolculardan ayrı binalarda hizmet vermektedir. Uçak yolcu kilometreleri ile ölçülen uçak yolculuğu talebi, 1970'ten bu yana, dünya ekonomisindeki 3-4 kat genişlemeyle karşılaştırıldığında 10 kat artmıştır. Genel olarak ekonomilerin küreselleşmesini yansıtan kargo talebi 14 kat artmıştır (IATA, 2013: 10).

## 2.2. Avrupa Birliği'nde Genel Durum

Avrupa genelinde 2016 sivil havacılık verilerine göre 1 milyar yolcu, 8.544.000 uçuş, 363 havayolu Şirketi, 1,95 trilyon RPK, 10.1 milyon ton kargo, 6.934 uçak, 671 havalimanı ve 44 hava navigasyon kurumu görülmektedir. Havacılık sektörü Avrupa'da direkt olarak 2,6 milyon insana iş sağlamaktadır. Bunun 519 bini uçuş operasyonları için havayolu ve yer hizmet kuruluşlarında çalışmaktadır. 166 bin kişi havalimanı personeli olarak çalışmakta, 1,5 milyon kişi havalimanı içindeki restoran, büfe gibi havalimanı içi işletmelerde çalışmaktadır. 341 bin kişi uçak yapımı ve uçak malzemesi yapımında, 77 bin kişi hava navigasyon sistemleri, hava trafik kontrolü ve diğer uçak yönlendirme birimlerinde çalışmaktadır. Etkilediği sektörleri de göz önüne alacak olursak Avrupa'da havacılık direkt ya da dolaylı olarak 12 milyon kişiye iş sağlamakta, 823 milyar dolar hâsıla üretmektedir (ATAG, 2018: 45).

Bu katkının kırılımına bakıldığında direkt olarak 2,6 Milyon istihdam 192,6 milyar dolar GSYH, dolaylı 3 milyon istihdam 225,5 milyar dolar GSYH, uyarılmış 1,5 milyon istihdam, 111,4 milyar dolar GSYH ve katalizör olarak 5,1 milyon istihdam, 293,6 milyar dolar GSYH olarak gerçeklemiştir (Şekil 1).



**Şekil 1.** Avrupa Havacılık İstihdam Dağılımı ve GSYH Katkısı (ATAG, 2018)

Havacılık, Avrupa'da toplam istihdamın %3,3'n ve GSMH'nin %4,2'sini oluşturmaktadır. Avrupa'da havacılıkta yaratılan bir istihdam toplamda 4,7 yeni iş yaratmakta, havacılığa yatırılan 1 avroya yaklaşık 4,3 avro hasılaya neden olmaktadır (ATAG 2018). Havacılık dinamik bir sektördür. Avrupa'da 2012-2016 yılları arasında yıllık 2.500 yeni hat açılırken, 2.000 hat kapanmıştır (Thelle et al., 2018: 2). Avrupa



geneli için 2018 yılında yolcu doluluk oranı %84,6 kargo doluluk oranı %54,3 olarak gerçekleşmiştir (IATA, 2019).

### 2.3. Türkiye’de Genel Durum

Türkiye’de havayolları, havalimanları, havalimanı içerisinde iş yapan firma çalışanları ve diğer sivil havacılık faaliyetlerinde 2018 yılı itibarıyla 154 bin çalışan var iken dolaylı olarak 1 milyon kişi havacılığa bağlı olarak istihdam edilmiştir. Sivil havacılık Türkiye GSYH’sine 44,8 milyar dolar katkıda bulunmaktadır. Havayolları ile Türkiye’ye gelen yabancı turist yaklaşık 22,5 milyar dolar harcamaktadır. Havacılık dolaylı ve direkt olarak Türkiye GSMH sinin %6’sını oluşturmaktadır (IATA, 2017 b). Dünya Ekonomi Formuna göre Türkiye hava ulaşım altyapısı Avrupa’da 43 ülke arasında 26. dünyada ise 44. sıradadır (IATA 2017 b). Türkiye’de havacılıkta %10 bağlantı artışına karşılık %0,07 GSMH artışı sağlanmaktadır (IATA, 2011: 11). Türkiye’de 2018 yılsonu itibarıyla toplam yolcu sayısı 210 milyon, toplam uçak trafiği 2 milyon, toplam yük trafiği 3,8 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Sivil havacılık operasyonları 11 havayolu 515 uçak ve 196.041 personel ile yürütülmüştür. Havacılık sektörü 24,31 Milyar dolar ciro yapmıştır (SHGM, 2019: 41). Oxford Economics’in 2011 raporuna göre; Türkiye’de havacılık sektöründeki 100 istihdam turizmde 277 yeni istihdama yol açmaktadır (UAB, 2019: 389).

**Tablo 2.** Türkiye Sivil Havacılık Verileri (ATAG, 2018: 72)

| Dünya’daki yeri         |             | Turizm ilişkisi            |          | İstihdam GSYH ilişkisi |           |              |
|-------------------------|-------------|----------------------------|----------|------------------------|-----------|--------------|
| Havayolları sayısı      | 11          | Turizm/ GSYH (%)           | 11,6     |                        | İstihdam  | GSYH (\$)    |
| Havalimanı sayısı       | 51          | Turizm rekabet sırası      | 44/136   | Toplam                 | 1.008.000 | 44,7 Milyar  |
| Havacılık altyapı skoru | 4,7         | Turist Başına Gelir (2015) | 674,2 \$ | Turizm Katalizör       | 713.000   | 34,4 Milyar  |
| Yolcu sayısı (2017)     | 82,8 milyon |                            |          | İndüklenmiş            | 24.000    | 752,9 Milyon |
| Uçuş (2017)             | 591.200     |                            |          | Dolaylı                | 117.000   | 3,7 Milyar   |
| Bağlantılılık sırası    | 14= [196]   |                            |          | Direkt                 | 154.000   | 5,8 Milyar   |

ICAO’nun 2018 yılsonu raporuna göre Türkiye dünyada km başına yolcu gelirinde sıralamasında 12. sırada, km başına yük gelirinde sıralamasında 10. sırada, km\*yük(ton) sıralamasında ise 11. sırada yer almıştır. IATA tahminlerine göre 2036 yılına kadar yolcu sayısı bakımından Türkiye’nin Dünya’da 9. sıraya yükselecektir. Önümüzdeki 20 yıllık süreçte Türkiye’nin yolcu sayısını 119 milyon artırarak en hızlı büyüyen 5. pazar olacağı beklenmektedir (UAB, 2019: 389). Türkiye havayolu ulaşımı

için THY'nin ayrıcalıklı konuma sahip olması nedenleriyle pazarın yapısı "aksak oligopol" olarak tanımlanmıştır (Aras 2018: 65).

## **2.4. Yatırımlar**

Sivil havacılık uçuş operasyonları dolayısıyla yarattığı istihdam ve hasılanın yanında yatırımlarla da ekonomiye katkı sunmaktadır. Uçak alımı ve havalimanı inşası en büyük yatırım kalemleridir. Bunu havalimanındaki yer hizmet kuruluşları, bakım onarım ve diğer kuruluşları yatırımı takip etmektedir. CAPA(Centre For Aviation) verilerine göre önümüzde 40 yıl içinde dünya geneli 415 yeni havalimanı için 255 milyar dolar, mevcut havalimanı bakım onarım yenileme çalışmaları için 845 milyar dolar olmak üzere, toplamda 1,1 trilyon dolar yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır (CAPA 2017). Havalimanları altyapıları için 2016 yılında yaklaşık 64 milyar dolar kullanılmıştır (ATAG, 2018: 19). Asya pasifik ve diğer gelişmekte olan ülkelerin de talebiyle önümüzdeki 20 yıl içinde 20 bin yeni uçak ve 14 bin uçağın yenilenmesi için yaklaşık 4-5 trilyon dolar yatırıma ihtiyaç duyulacaktır (IATA, 2013: 13). Uçak hava trafiğini düzenleyen hava trafik kuruluşlarının modernizasyonu için 2015-2035 arasında 126 milyar dolara ihtiyaç vardır. Hava navigasyon sistemleri güncellenemediği takdirde uçakların havada kalma ve yerde bekleme sürelerinin maliyeti 156 milyar dolar olacağı hesaplanmaktadır (IATA, 2015: 30).

## **2.5. Sivil Havacılığın Ekonomiye Katkısının Analizi**

Sivil havacılık yolcu ve yük taşımacılığı yaparak ekonominin en önemli çarklarından birini oluşturmaktadır. Sektörel olarak ekonomiye katkısı iki ana faaliyetin yürütülmesi ile gerçekleşir: uçak ve havalimanı yatırımları ve uçuş operasyonları (ATAG 2018).

Uçuşların ekonomiye dolaylı etkisi uçuşların sıklığı ve ulaşılabilirliği anlamına gelen bağlantılılık (connectivity) kavramı üzerinden incelenmektedir. Bağlantılılık ile ekonomi arasında değer döngüsü vardır (IATA, 2015: 5). Sivil hava taşımacılığı ile ulaşılması karadan zor olan ya da ada ülkeleri için büyük dönüşümlere sebep olmaktadır. İzole toplumlara can damarı olmaktadır (Graham, 2014:1). Avrupa'da hava

bağlantısındaki her %10 artış, GSYH'da %0,5 artış getirmektedir. Birleşik Krallıkta yapılan araştırmaya göre 2013 yılında koltuk kapasitesindeki %10'luk artış, ihracatı %3,3, ithalatı %1,7, sermaye girişlerini %4,7, çıkışlarını %1,9 artırdığı görülmüştür (IATA, 2015: 5). Hava taşımacılığı birbirine uzak yerlerle olan ticareti artırmaktadır. Çinli firmaların %30'u hava ulaşımı yeterli olmayan yerlere yatırım yapmak istememektedir. Barcelona Üniversitesi'nin araştırmasına göre Avrupa metropollerine uluslararası hava ulaşımının %10 artışı uluslararası firmaların şube ve merkez açmasını %4 artırmaktadır (IATA 2015: 17). Bağlantı artışından ülkeler aynı oranda fayda sağlaması beklenmemektedir. Nitekim Polonya ile İngiltere arasındaki bağlantı artışı, Polonya'ya %2, İngiltere'ye sadece %0,5 GSYH artışı olarak yansımıştır (IATA 2007 b: 3). Firmalar için havalimanına yakınlık üretim, yönetim ya da ambar kurulum noktalarını seçmede etkili olmaktadır. IATA'nın ABD ve Çin de dâhil 5 ülkede 625 işletme ile yaptığı araştırmaya göre satışların %25'i havayolu bağlantısına bağlıdır (ACI 2015 a: 46). GSMH ve İstihdam ölçümü 4 ayrı sınıfta ele alınır ve analiz edilir; Direkt, endirekt, indüklenmiş ve katalizör (ATAG 2018).

**Direkt:** Sivil havacılıkta direkt istihdam havalimanı çalışanları, havayolunun havalimanında bulunan çalışanları, havalimanında yolcuya ya da uçağa hizmet veren firmaların çalışanları olarak kabul edilir. Dünyada 2017 rakamlarına göre, 12 milyon direkt çalışanın, 525 bini havalimanı operasyonlarında, 5,6 milyonu havalimanında iş yapan firmaların çalışanı, 2,7 milyonu havayollarında, 1,2 milyonu hava araçları yapımı, 233 bin çalışan ise hava navigasyon kurumlarında istihdam edilmektedir (ATAG 2018).

**İndirekt:** Havalimanında kullanılan araç gereçleri üreten firmalarda çalışanlar, havalimanında tüketilen gıda, yakıt vb. üreten firmaların yarattığı istihdam ve hâsıla, havacılığın ekonomiye indirekt katkısı olarak tanımlanmaktadır. Havacılığa destek sektörlerinin ekonomiye katkısı 11 milyon çalışan ile 638 milyar dolar GSYH'dır (ATAG 2018).

**İndüklenmiş:** Havalimanından elde edilen gelirin dışarda harcanması ile oluşan hasıla, istihdam indüklenmiş etki olarak isimlendirilir. Küresel olarak 454 milyar dolar GSMH havacılığın indüklemesi ile oluşmaktadır (ATAG 2018).

**Katalizör:** Havalimanını kullanılarak yapılan işler havacılığın katalizör olarak etkilediği işler olarak değerlendirilmektedir. Örneğin turizm, havalimanı bağlantısı olduğu için bu grupta sayılmaktadır.

Turizm, havacılığın en çok iş birliği yaptığı sektördür. Özellikle bazı havalimanları sadece turizm sezonunda açık olmakta, bazılarında da seferlerinin büyük bölümü turizm sezonunda gerçekleşmektedir. Bu duruma en iyi örnek Akdeniz sahil havalimanları olup, 2 dış hat terminali olan Antalya havalimanı kışın birini kapatmakta, diğeri de yaza göre çok az seferle faaliyetini sürdürmektedir. Turizm verileri havalimanı yolcu tahmini içinde önemli parametredir. Özellikle tarifersiz seferi fazla olan havalimanları büyük oranda turizme bağlı faaliyet göstermektedir. Sektörlerin birbiri ile ilişkisi incelendiğinde 1960'tan beri turizm ve küreselleşme ile hava taşımacılığı arasında güçlü bir bağın olduğu açıkça görülmektedir (Liebert, 2011: 15; Lohmann and Vianna, 2016: 3). Dünya Turizm Örgütü (2006) göre, uluslararası turistlerin % 40'ı havayollarını kullanmaktadır (Dobruszkes and Mondou, 2013: 23). Günümüzde bu oranın çok daha yükseldiği açıktır. Havacılığın katkısı ile turizmde 36,7 milyon istihdam 711 milyar dolar hâsıla oluşmaktadır (IATA, 2018a: 12). Hava seyahat fiyatında %10'luk bir artış toplam tatil maliyetinde artış %2,5 artışa neden olmaktadır (IATA, 2008: 19).

### **3. Havalimanları**

Havalimanları hava ulaşımının iki ana bileşininden biridir. Havalimanları pist ve terminal yapılarıyla uçakların iniş kalkış yapabildiği yolcu ve yük taşımacılığı yapılan yerlerdir (Doganis, 1992:7). Başlangıçta ülkelerin itibar göstergeleri olarak gereksiz büyüklük ve gösterişle yapılan havalimanları (Forsyth, 2007: 48) sonrasında yolcu operasyonlarına ve ticari işletmeye uygun yapılmaya başlanmıştır (ACRP, 2010:5). Bugün havalimanlarını yolcu ve yük taşımacılığı yanında devasa iş merkezleri olarak da tanımlanmaktadır (ACI, 2015c: 7). Havalimanı temel olarak beş faaliyet alanına ayrılmıştır; operasyonlar, ekonomi, çevre sorunları ile mücadele, güvenlik ve müşteri servisedir (Granberg and Monoz, 2013: 1). Bugün dünyada 3.789 ticari havalimanı 41.820 ticari uçuşlara açık olmayan hava sahası vardır (ATAG 2018).

Havalimanları yolcu tipine, yoğunluğuna göre uluslararası, hub, yerel havalimanı, ikincil liman (Ucuz havayolu için) olarak sınıflandırmaktadır (Adikariwattage et al., 2012: 40). ICAO ve ACI'ye göre havalimanları 4 kategoride sınıflandırılmaktadır (Thelle et al., 2012: 59);

Kategori 1: Yıllık 25 milyon üstü yolcu

Kategori 2: Yıllık 10-25 milyon yolcu

Kategori 3: Yıllık 5-10 milyon yolcu

Kategori 4: Yıllık 5 milyondan az yolcu

### 3.1. Havalimanlarında Paydaşlar

Paydaş(stakeholder) teriminin ilk olarak 1963 yılında Stanford Research Institute (SRI) enstitüsündeki bir çalışmada geçer. Freeman paydaşı; kuruluşun hedefine ulaşmada etkili olan veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya birey olarak tanımlamıştır. (Freeman, 1984). Paydaşlar basit bir tanımla; müşteriler, topluluklar, hissedarlar, tedarikçiler, çalışanlar ve hatta kreditorler olarak sayılabilir (Tablo 3).

**Tablo 3.** Paydaş Grupları ve Paydaşlar (Şengür and Vasigh 2018; 195)

| Paydaş grupları                                       | Paydaşlar   |
|---|---|
| Hükümet   | Merkezi ve federal hükümetler, Yerel Otoriteler.  |
| Havaalanı sahipleri / hissedarları                    | Hükümet organları, bireysel yatırımcı, kurumsal yatırımcılar, kreditorler, tavhil/hisse sahipleri       |
| Müşteriler  | Havayolları, yolcular   |
| Çalışanlar  | Havalimanı ve havalimanına iş yapan firma çalışanları   |
| Toplum  | Ulusal ve yerel halk, çevreci gruplar, medya  |
| Havacılık endüstrisi düzenleyicileri ve etki grupları | Ulusal havacılık düzenleyicileri, uluslararası örgütler, sivil toplum örgütleri, havacılık toplulukları |
| İş ortakları ve tedarikçiler                          | Servis sağlayıcıları, kiracılar, tedarikçiler   |

Havalimanı ekonomisini yönetirken, paydaşları bilinmesi ve onlardan gelir elde edilmesine göre proje geliştirip izlenmesi gerekmektedir. Havalimanın ekonomisinin takibi için onlardan düzenli veriler toplanmalı ve analiz edilmedir. Gruplamalar

ekonominin yönetimi için kolaylık sağlayacaktır. Havalimanı ekonomisinde paydaş olarak kabul edilen, etkileşim halinde olan gruplarla ilgili geçmişte çalışmalar yapılmıştır.

Amerikan TRP (*Transportation Research Board*) raporlarına göre paydaşlar, iç ve dış olarak ikiye ayrılırlar. İç paydaşlar havalimanı personeli, dış paydaşlar havalimanının ekonomik döngüsünden etkilenen gruplardır.

Havalimanı paydaşları gruplandırılrsa (ACRP, 2015a: 5-6);

- Havalimanı politikası belirleyicileri,
- Havalimanı kullanıcıları,
- Havalimanı kiracıları,
- Havalimanı toplulukları,
- Ekonomik paydaşlar,
- Hükümet düzenleyicileri,
- Servis sağlayıcıları.

Temel havalimanı paydaşları olarak havayolu şirketleri, yolcular ve ticari firmalar (müstecirler) öne çıkmaktadır.

### **Havalimanı paydaşı-A-Havayolları**

Havalimanlarının en önemli müşterisi yolcuyu taşıyan temel paydaş havayollarıdır. Havayolları, uçak içi ikram ile havalimanlarındaki yiyecek içecek firmalarına, uçak içi gümrüksüz satış ile de havalimanı gümrüksüz satış yerlerine rakiptir. Bu açıdan havalimanları; havayolu, yer hizmet kuruluşları ve ikram kuruluşları arasındaki etkileşimi takip etmeli ona göre tariflerini belirlemelidir. Havalimanı gelişimini bazen havayolu önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Buna en iyi örnek, Belçika'daki BSCA ve Rynair havayolu şirketi arasındaki anlaşması ile 1990-1996 arası yıllık 50 bin yolcuya hizmet veren havalimanı anlaşmadan sonra ilk yıl 200 bin yolcuya 2004 yılına geldiğinde uluslararası uçuşlarda dâhil günlük 12 rotada 21 uçuşa yıllık 2 milyon yolcuya ulaşmıştır (Halpern and Graham, 2013: 159). Rynair, bu anlaşma ile diğer yakın Belçika havalimanlarındaki uçuşlara göre yolcu başına 100 avro avantaj sağlamıştır (Gillen and Morrison, 2005: 47).

Havayollarının batışı bazen havalimanı gelirlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Örneğin Malév havayolları Budapeşte Havaalanı'nın en büyük havayolu müşterisi olup, yılda üç milyondan fazla yolcuya hizmet vermekteyken, Malév Havayollarının batışı

sonrasında Budapeşte havalimanı toplam yolcusunun %36'sını kaybetmiştir (Koo et al., 2016: 85).

### **Havalimanı paydaşı-B-Yolcular**

Havalimanlarının en kalabalık müşteri grubu yolculardır. Yolcudan alınan yolcu servis ücreti, yolcuların terminal içindeki harcamaları, terminal dışı kiralık araç, otopark ve ulaşım yolcularının havalimanı yönetimlerine kazandırdığı başlıca gelirlerdir. Yolcular; genel olarak gelen-giden yolcu, yerel-transfer yolcu, iç hat-dış hat yolcusu, tarifersiz uçuş (charter), iş-tatil, ucuz havayolu geleneksel yolcu olarak sınıflandırılmaktadır (Schaar and Sherry, 2010:3).

### **Havalimanı paydaşı-C-Ticari Firmalar (Müstecirler)**

Havalimanı yönetimiyle sözleşme imzalayarak ticari faaliyette bulunan veya havalimanına teknik, güvenlik, temizlik gibi destek veren firmalar bu kategoridedir. Havacılık dışı gelir müstecirler vasıtasıyla elde edilmektedir.

## **3.2. Havalimanlarında Değişim**

Uluslar, tarihte katedral-cami yapımı ile gurur duyacağı mimari eserler kategorisine önce tren istasyonları sonra gösterişli havalimanlarını eklemiştir. İlk gösterişli havalimanları fonksiyonel olmadığı için yerini de yolcu odaklı tesislere bırakmıştır. Havalimanlarındaki önemli değişimler; 1-Havalimanlarının ticarileşmesi, 2-Havalimanlarındaki özelleştirme 3-Havalimanı sahipliğindeki çeşitlenmeler olarak sınıflandırılmıştır (Graham, 2014: 6). Ticarileşme ve özelleştirme havalimanlarında rekabeti ve ekonomik yaklaşımı artırmıştır (ICAO, 2013). Havalimanları rekabetin yoğunlaşmasıyla gelirlerini artırma, giderlerini azaltma yollarını aramaya başlamıştır. Yolcu sayısı ve hava kargonun artışı ile önceleri tek bir terminalle işletilen havalimanları daha sonra kargo terminalleri ve ucuz hava ulaşımı terminallerini açma yolunu seçmiştir (Thelle et al., 2012: 91).

#### 4. Havalimanı Ekonomisi

Havalimanları kendi içlerinde devasa ekonomik faaliyetler olduğu gibi bulunduğu şehre, bölgeye, hatta ülkeye önemli düzeyde ekonomik katkı sunmaktadır.

##### 4.1. Havalimanların Ekonomiye Katkısı

Havalimanları bulunduğu bölgede yerel ekonomiye canlılık katarak yüksek düzeyde doğrudan ve dolaylı katkı sağlamaktadır. Nitekim havalimanına yakın yerlerde turizm firmaları, uçak firmaları, otopark, taşımacılık ve diğer şirketler hızla konumlanmaktadır. Ülke bazında değerlendirildiğinde ise havalimanları GSMH ve istihdamı geliştiren en önemli ekonomik faaliyetlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Graham, 2014: 264). Havalimanları 6,12 milyon kişi ile toplam sivil havacılık istihdamın %60'ını oluşturur. Bunun 525 bini havalimanı işleticisi personeli, 5,6 milyonu ise havalimanında iş yapan firmaların istihdamıdır. ACI verilerine göre Avrupa havalimanlarında direkt havacılıkla ilgili çalışanlar tahmini kişi başına 45.100 dolar, toplam 76,8 milyar dolar elde etmişlerdir (ATAG, 2018).

Detaylı istihdam analizi için Dublin havalimanını inceleyecek olursak, 2015 yılındaki rapora göre 2013'te 15.700 kişi sezonluk ve yarım mesai çalışanlar dâhil, tam mesaiye çevrilirse 14.000 kişi istihdam edilmiştir. Toplam havalimanı istihdamının, %34'ü havayolları tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Dublin havalimanında 2.090 tam mesai istihdamı ile toplam çalışanların %15'ini yer hizmet kuruluşları sağlarken, temizlik ve diğer destek hizmet çalışanları 1840 kişi ile %13'lük paya sahiptir. Havalimanı ulaşım kısmında otobüs, taksi, araç kiralama olmak üzere 1.730 çalışan %12'lik paya sahiptir. Yeme içme kısmında toplam 1320 çalışan %10'luk paya sahiptir. Uçak bakım onarım kısmında 670 çalışan %5'lik orana sahiptir. Kamu çalışanları 720 kişi ile %5'lik orana sahipken, gümrük ambar birimlerinde 630 kişiye iş imkânı sağlanmaktadır. Hotel, uçak personeli taşıyıcıyı işinde çalışan yaklaşık 280 kişi olmuştur (Dublin, 2015: 27).

Genel kabule göre havalimanlarında her milyon yolcu için 800-1000 kişi çalışmaktadır (Halpern and Graham 2013: 46). Bir milyon yolcudan daha az kapasiteye sahip havalimanlarında her 1000 yolcu artışı için 1,2 kişi direkt istihdam, 1-10 milyon



yolcusu olan havalimanlarında 0,95 kişi direkt istihdam, 10 milyondan çok yolcusu olan havalimanı için ise 0,85 kişi direkt istihdam sağlanmaktadır. Transfer yolcular, yerel yolculardan %3 daha az istihdama neden olmaktadır. Düşük Maliyetli Taşıyıcı (DMT) havayolu şirketlerinin yolcularındaki artış %20 daha az istihdam artışı sağlamaktadır (ACI, 2015a:20).

Avrupa havalimanlarının Avrupa ekonomisine katkısı aşağıda gösterilmiştir (Şekil 2).



Şekil 2. Avrupa Havalimanları İstihdam Dağılımı (ATAG 2018)

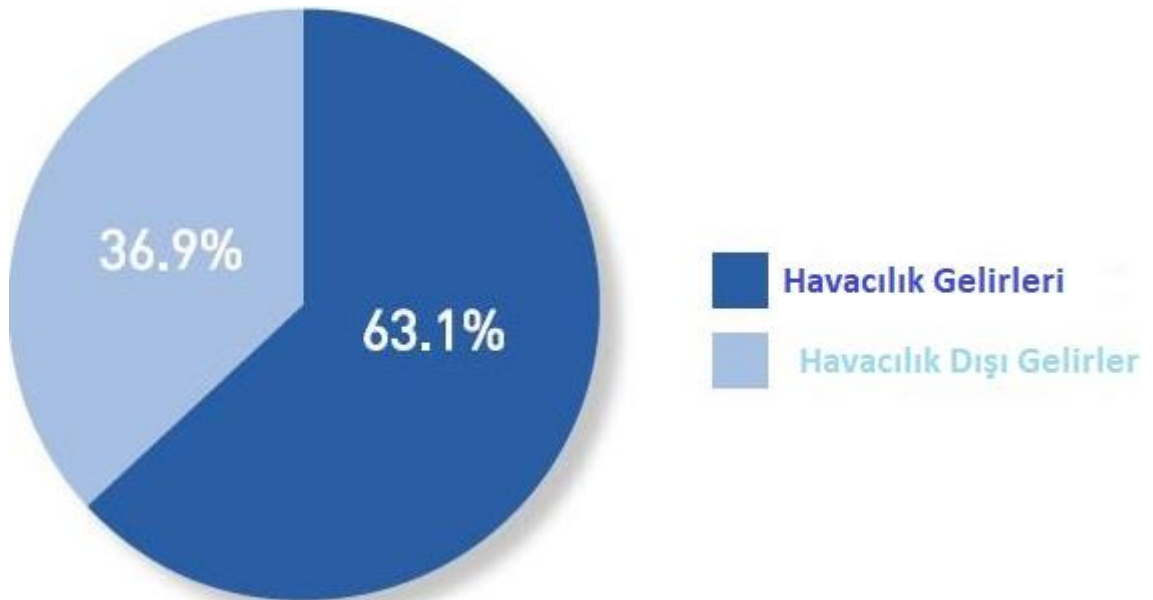
#### 4.2. Havalimanı Gelirleri

Havalimanı gelirleri, havalimanı işleticisinin yolcu ve uçak ile bu ikisine hizmet veren diğer firma ve şahıslardan elde edilen gelirdir. Havalimanları, 1978 öncesi sadece altyapı tesisleri olarak görülse de daha sonraki özelleştirme süreçleriyle ekonomik alanlara dönüşmüşlerdir. Önceden sadece yiyecek içeceklerle sınırlı olan yolcu alışverişleri, otel kiralık araç, gümrüksüz satış gibi iş kolu ile havalimanları iş merkezlerine dönüşmüş bulunmaktadır (ACI, 2015c: 7; IATA, 2018c: 9).

Havalimanı gelirleri 2 ana kategoriye ayrılır; Havacılık ve havacılık dışı gelirler (Graham 2014: 75). Havacılık gelirleri havalimanı tarafından uçağa direkt verilen

hizmetlerle, yolcu ve yük transferinden elde edilen gelirlerdir. Havacılık dışı gelir ise terminal içi ve dışı ticari faaliyetlerden alınan, ciro payları, kira, imtiyaz hakkı gibi gelirlerden oluşur (Lai, 2013: 39). Graham (2014)'a göre havacılık gelirleri: Konma, konaklama, yolcu servis ücreti, terminal kiralama (sadece ABD), havalimanı sahibiyse yer hizmetleri gelirleri, yaklaşma, aydınlatma, yolcu köprüsü gibi diğer gelirlerdir. Havacılık dışı ticari gelirler ise yeme içme, kiralama, araç kiralama, danışmanlık, otopark, reklam, elektrik, gaz vb. elde edilen gelirdir (Graham, 2014: 75).

1990'lara kadar havacılık dışı gelir %30 civarındayken 2011 yılında %46,5'e kadar yükselmiştir (Halpern and Graham, 2013:145). Havacılık dışı gelirler havacılık gelirlerine göre daha karlıdır (Zhang and Zhang, 2010:405). Petrol ve yer hizmetleri gelirlerinin hesaplanmasında karışıklık yaşanabilmektedir. Bu hizmetleri havalimanı kendisi veriyorsa havacılık geliri, imtiyazla başka bir firmaya bu hizmetleri gördürüyorsa elde edilen gelir havacılık dışı gelirdir (Graham, 2014: 76). Havalimanı gelirlerini etkileyen başlıca faktörler: yolcu sayısı ve yolcu grubudur. ACI verilerine göre 2013 yılında yolcu sayısı 1 milyondan az havalimanlarında yolcu başına gelir 14,32 dolar iken, tüm havalimanı ortalama gelir 20,02 dolar olarak tespit edilmiştir. Uluslararası trafikten elde edilen gelir iç hata göre daha yüksektir. Hem uçağa verilen hizmetler daha yüksek fiyatlı hem de uluslararası yolcu daha fazla harcama yapmaktadır (Graham and Morrell, 2017: 37).



Şekil 3. Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2014) (ACI, 2015b: 6)

#### 4..2.1. Seyrüsefer (Havacılık) Gelirleri

ICAO Şikago Konvansiyonuna göre havalimanı tarifeleri ayrımcı olmamalı, şeffaf ve makul kâr hedefiyle belirlenmelidir. Seyrüsefer (havacılık) gelirleri ikiye ayrılır; Yolcu gelirleri ve uçak operasyonları ile ilgili gelirler. Havalimanı seyrüsefer gelirleri, havalimanı operasyon gelirleri olarak da nitelendirilmektedir. Havayolları uçuş operasyonları ile ilgili havalimanlarına 3 tür temel havacılık ücreti ödemektedir.

1- Konma, konaklama ve yolcu servis ücretleri (DHMI 2019b).

2 - Yer hizmet kuruluşlarına ödenen ücretler

3 - Yakıt ücretleri (Graham, 2014: 105)

Yolcu servis ücreti harici, çeşitli vergiler fonlar da yolculardan tahsil edilmektedir. Havacılık geliri için tarifeleri etkileyen faktörler: yolcu ve uçağa bağlı olarak değişmektedir. Uçaklardan elde edilen havacılık gelirleri uçağın tonaj, kanat genişliği, iç hat veya dış hat uçuşu, gürültü seviyesi ve karbon salınımı gibi özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı havalimanları gece uçuşları ve pik saatlere göre de ayrı bir fiyatlamaya gidebilmektedir. Havalimanları genellikle konma tarifelerini maksimum kalkış ağırlığı (MTOW) ya da maksimum kabul edilmiş ağırlık (MAW) veya gürültü seviyesine göre belirlemektedir. Konma gelirleri tonaja göre kademeli olarak düzenlenebilmektedir. Örneğin, Frankfurt 35 ton altına ücret almamaktadır. Türk havalimanları genelde 6 ton altına ücret almamaktadır (DHMI 2019b).

Temel havacılık gelirleri içerisinde yolcu servis ücreti havacılık gelirlerinin en büyüğüdür (Graham, 2014: 102). Yolcu servis ücretinin iç hat, dış hat, transfer yolcu ya da Avrupa içi dışı gibi kriterlere göre fiyatlandırılabilir. Ülkeler birlik kurdukları ülkelere indirim uygulayabilmektedir. Yolcu servis ücreti ICAO tavsiyesi ile havayolları kanalıyla toplanmaktadır. Yolcu servis ücretinin azaltılması havacılık dışı gelirin artışına bağlıdır. Çok az havalimanı hariç sadece giden yolcudan yolcu servis ücreti alınmaktadır. Yolcu servis ücreti, IATA ile ACI arasında tartışma konusudur. Kargo gelirleri önemli havacılık gelirlerindedir. ACI verilerine göre kargo gelirleri toplam havalimanı gelirlerinin %17'sidir (Forsyth et al., 2010: 123). Temel havacılık gelirlerinden biri de güvenlik ücretleridir. ABD'de yolcu başına 2,5 dolar güvenlik ücreti alınmaktadır. Frankfurt havalimanında uçağın tonajına bağlı olarak güvenlik ücreti alınmaktadır (Graham, 2014: 103).

Nitekim, seyrüsefer gelir dağılımlarına yönelik 2014 yılında yapılan çalışmaya göre, toplam havalimanı gelirlerinin %41'ini yolcu servis ücreti, %21'ini konma ücreti, %13'ünü terminal kira ücreti, %8'ini güvenlik ücreti ve %17'sini de diğer ücretler oluşturmaktadır (Şekil 4).



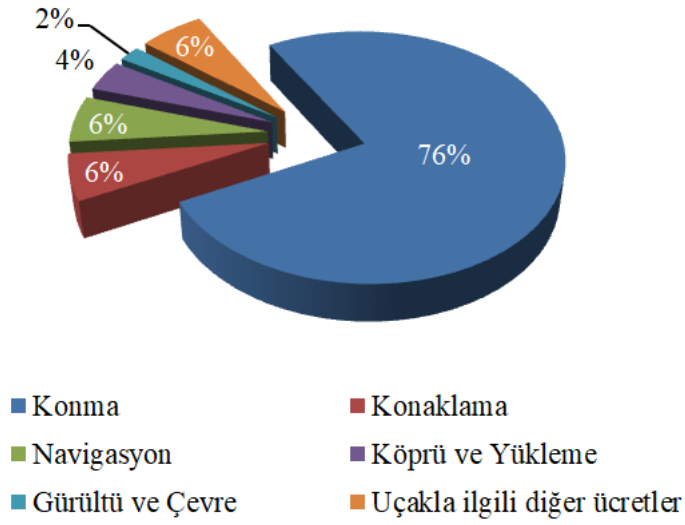
Şekil 4. Havalimanlarının Seyrüsefer Gelir Dağılımı (ACI, 2015 b)

Diğer ücretler ülkeye ve havalimanına göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Türkiye’de ilk defa 2019’da yolcu başına güvenlik ücreti alınmaya başlamıştır (DHMI, 2019b: 9). Bazı ülkeler havayolu yolcularından ek vergiler tahsil etmektedir.

Fransa Avrupa yolcularına 2006 yılında ekonomi sınıfı için 1 avro, premium sınıf için 10 avro, uluslararası uçuşlar için 4-40 avro dayanışma ücreti tahsil etmeye başlamıştır. Birleşik krallıkta Durham Tees Valley havalimanında yolcu başına 6 sterlin Blackpool da 7 sterlin, Galway da 10 sterlin geleceği güvence altına alma ücreti alınmaktadır (Graham, 2014: 104).

Havalimanı yönetimi tarafından apron tarafında verilen follow-me, güvenli yolcu bindirme, araç tahsisi, uçakların yıkanması, çekilmesi vb. gibi havalimanı otoritesi tarafından verilen hizmetler havacılık hizmeti olarak görülmektedir (Lai, 2013: 39).

Uçakların havalimanlarına ödediği ücretlerin dağılımının incelendiği çalışmada, en büyük payın %76 ile konma ücreti olduğu görülmektedir. Bu ücretin dışında konaklama, navigasyon ve uçakla ilgili diğer ücretler %6’şar, Köprü ve yükleme ücreti %4 paya sahiptir. En düşük pay alan ücret ise gürültü ve çevre ücreti olup, toplam ödenen ücretlerin %2’sine karşılık gelmektedir (Şekil 5).



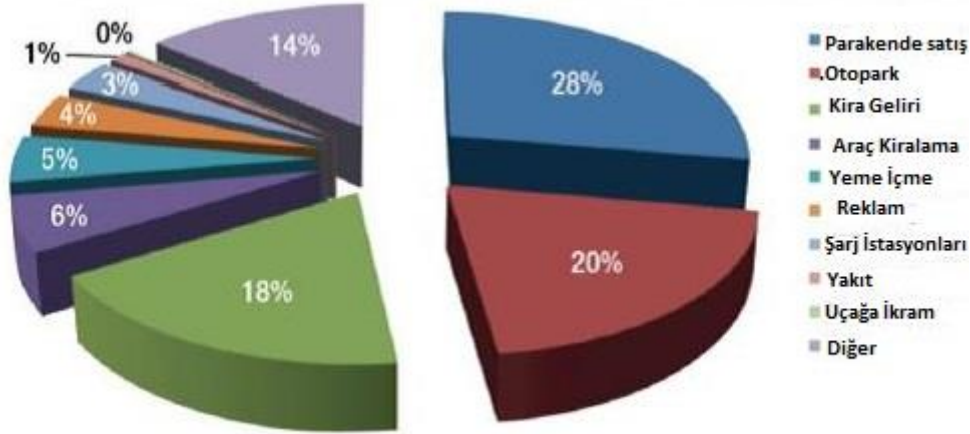
Şekil 5. Uçakların Havalimanlarına Ödedikleri Ücretler (2014) (ACI, 2015 b)

#### 4.2.2. Havalimanı ticari faaliyetleri ve gelir dağılımı

Havacılık dışı gelirler aynı zamanda ticari gelirler olarak da tanımlanmaktadır. (Liu, 2016: 11) Modern hava işletmeciliğinde havacılık dışı gelirlerin önemi artmaktadır. Dünyanın önde gelen havalimanları olan Atlanta, Frankfurt, Paris Charles de Gaulle, Kopenhagen, Singapore Changi, Hong Kong Uluslararası IIA havalimanlarında 2012 yılında elde edilen havacılık dışı gelir %60'a ulaşmıştır (In et al., 2017: 218). Diğer yandan Avrupa havalimanları 2014 yılında ticari gelirleri dışında incelendiğinde 32,2 milyar avro gider, 21,9 milyar avro havacılık geliri elde ederken, aradaki zarar olarak görülmesi gereken fark yaklaşık 10 milyar avro olmaktadır (ACI, 2015 b: 14). Havalimanlarının zarar olarak altından kalkamayacağı bu açığı kapatmaları ve kâr sağlamaları ticari gelirleri sayesinde.

Özelleştirmenin temel gayelerinden biri ticari gelirleri artırmaktır. Havalimanı ticari gelişmelere havalimanlarındaki dönüşümün temel sebebi olmuştur (Graham, 2014:188). ACI tarafından hazırlanan raporlar incelendiğinde, havalimanı içi mağazalardan perakende satış, yeme içme, otopark, araç kiralama, restoran, kafe, reklam, yakıt, ve uçağa ikram vb. satışlardan alınan cirolar başlıca ticari gelirler olarak belirtilmektedir. Bu gelirler içinde 2013 yılında perakende satışlar %28, otopark %20, kira %18 ve araç kiralama %14 pay ile öne çıkarken, kalan pay yeme içme, reklam, şarj

istasyonları, yakıt ve uçağa ikram gibi diğer ticari gelirler arasında dağılım göstermektedir (Şekil 6).



Şekil 6. Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2013) (ACI 2015b)

Ticari gelirlerin 4 farklı başlık altında toplandığı 2018 verileri incelendiğinde ise mağaza gelirleri %28,8, otopark gelirleri %20,5, kira gelirleri %15 pay alırken, kalan pay ise diğer başlığı altında yer almaktadır (Şekil 7).



Şekil 7. Havacılık Dışı Gelir Dağılımı (2018) (ACI 2018 b)

Uluslararası trafiği yüksek havalimanlarında en yüksek ticari gelirlerin gümrüksüz satış satışlarından elde edildiği görülmektedir. Gümrüksüz satış mağazaları kira ücretleri, ciro üzerinden %30 ve üstüne karşılık gelmektedir (Graham, 2017: 28). Havalimanlarında ilk gümrüksüz satış mağazası 1947 yılında İrlanda da Shannon havalimanında açılmıştır (Graham, 2014: 210). Gümrüksüz satış gelirlerinde dünyada önde gelen Seoul Havalimanıdır. Yıllık 2 milyar dolar satışın yapıldığı havalimanına 600 milyon dolar imtiyaz ücreti ödenmektedir (ACRP, 2016: 70). Gümrüksüz alışverişin(Duty free) toplam gelirler içindeki payı önceleri %49'a kadar çıktıysa da günümüzde %30-35 arasındadır (Doganis, 1992: 156). Yolcuların geldiği ülkelerdeki vergi

oranları, satış limitleri gümrüksüz satışlarını etkileyen başlıca faktörlerdir (Kim and shin, 2001: 150).

Tütün, alkol, parfüm en çok satılan ürünlerdir. Kira gelirleri havalimanında uçuş operasyonları dolayısıyla orada bulunan şirketlere sağlanan yerlerden alınan ücrettir. İmtiyaz ücreti değildir. Havalimanı kira ücretleri kiralanan alana göre alınmaktadır (Doganis, 1992: 118). Kira gelirleri toplam gelirlerin %10 civarındadır (Fuersta et al., 2011: 279).

Araç kiralama gelirleri havalimanının yapıldığı yere göre çok yüksek oranlara da ulaşabilmektedir. Fransa Nice havalimanı 1987 yılında tüm satışlarının %46'sını araç kiralamadan elde ettiği görülmektedir (Doganis, 1992: 142). Otopark ve araç kiralama da önemli ticari gelirlerdendir. Hartsfield-Jackson Atlanta uluslararası havalimanında 2010 yılında halka açık otoparktan 95 milyon dolar, araç kiralamadan 27 milyon dolar tutarında işletme geliri elde ederken, konma geliri sadece 66 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Czerny, 2013: 38). Temel ticari faaliyetlerden yeme-içme kiralaması dünya genelinde cironun %10-20'si arasındayken, bu oran Kuzey Amerika da %13, Avrupa ve Asya'da %19-23 arasındadır (Moodie 2014). ABD'de havalimanlarında yapılan çalışmalara göre yeme-içme üniteleri toplam ticari alanların %60'ını oluşturmaktadır. Yeme içme ciro ortalaması metrekare de 4.000–8.000 dolar civarındadır (Graham, 2014: 207).

ACRP raporlarına göre, toplam ticari alanların yarısı yeme içmeye ayrılmalı, yeme içme ünitelerin en az yarısı hızlı servisler için, en büyüğü klasik restoran olarak tahsis edilmelidir. Yerel markalara öncelik verilmelidir (ACRP, 2014a: 8). Ticari gelirleri artırmak için çalışan harcamalarının ayrıca değerlendirilmesi lazım. ABD havalimanı çalışanları, haftalık ortalama 38,5 dolar yeme içme, 4,6 dolar mağaza alışverişi yapmaktadır (ACRP, 2011a: 45).

Havalimanı ulaşımında havalimanı için gelir getiren unsurlardandır. Örneğin Los Angeles Havalimanı (LAX) limuzin girişi için 4 dolar büyük otobüsler için 15 dolar giriş ücreti almaktadır (ACRP, 2015b:6-9).

Havalimanı gelirlerini artırmak için yolcu ürün istatistikleri tutulmalıdır. 2012 yılında ABD havalimanlarında %42 giden yolcu yeme içmeye uğramış, %7'si eşya satın almış, %23'ü gazete ve hediyelik eşya alışverişi yaparken, %30-40'ı hiçbir alışveriş yapmamıştır (ACRP, 2015b: 3-5). Bazen ticari faaliyetleri artırma gayreti

havalimanında disko gibi ilgisiz faaliyetlerin yer almasına da sebep olduğu belirtilmiştir (Doganis, 1992: 30).

#### **4..2.3. Ticari gelirleri etkileyen faktörler**

Havacılık dışı gelirler havalimanlarının en önemli gelirlerindedir. Karlılık oranı havacılık gelirlerine göre daha yüksektir (Zhang and Zhang, 2010: 405). Havalimanı ticari gelirlerinin artırılması için öncelikle eldeki fiziki imkânların kullanılması, verimlilik artışına gidilmesi sonrasında yatırımın düşünülmesi gerekir. Havacılık dışı geliri etkileyen faktörlerin incelenmesi havacılık gelirini artırma yollarını bize göstermektedir. Yolcu maksimum gelir için öncelikle yolcuların doğru sınıflandırılması gerekir. Transfer, yerel yolcu, dış hat yolcu kavramları yanında yolcuların milliyetine göre de harcamaları değişmektedir (Volkova and Müller 2011: 9) Yolcu milliyetine göre analizler, ülkeler arası olası krizde muhtemel gelir kayıplarının önceden bilinip, daha isabetli önlemler alınmasını sağlayacaktır.

Kısıtlı alana sahip havalimanlarında imtiyaz gelirlerini etkileyen 5 faktör vardır. Birincisi yolcu trafiği, ikincisi ticari alanların miktarı ve terminal içinde buldukları yer, üçüncüsü yolcu karakteristiği, dördüncüsü imtiyaz yönetim becerisi, beşincisi kira ücretleridir (Doganis, 1992: 133; Kim and Shin, 2001: 151-153; Vojvodić, 2008: 97). Havalimanının bulunduğu yer, fiyat seviyeleri, marka imajı, ürün kalitesi ve servis hizmetleri; müşteri memnuniyeti ve kârlılığa etki eden faktörler olarak öne çıkmaktadır (Kim and Shin, 2001: 154).

Ticari gelirleri etkileyen faktörleri; havalimanı fiziki imkânları, yolcu ile ilgili olanlar, imtiyaz yönetimi olarak üçe başlık altında toplanmaktadır.

#### **A-Havalimanı fiziki olanakları**

Havalimanları özellikle 1978 dereglasyonundan sonra ticari hedeflere uygun inşa edilmeye başlanmıştır (Doganis,1992: 139). Ticari alanlar düşünülmeden yapılan havalimanları en büyük gelir kaleminden istenilen ölçüde faydalanamamaktadır. Havalimanın bulunduğu şehirdeki konumu, araç kiralama, taksi, otopark, ulaşım gelirlerini etkilemektedir. Bazı havalimanları ziyaretçi alışverişinden de önemli gelir elde etmektedir. Havalimanı içinde müstecirin bulunduğu yer gelirini önemli biçimde



etkileyecektir. Yolcu akışının olduğu yerler, çıkış kapısına yakın yerler daha fazla satışın olduğu yerlerdir. Havalimanlarında sadece yolcuların girebildiği arındırılmış salon ve yolcu karşılayan uğurlayan ve diğer çalışanların kullandığı alanlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Doganis, 1992: 138; Kim and Shin, 2001: 150). Havalimanındaki dükkânlardan ve yeme içme ünitelerinde giden yolcu daha fazla yararlanmaktadır. Bunun nedeni giden yolcunun havalimanında kalma süresinin daha fazla olmasıdır. Gelen yolcu ise havalimanından oyalanmadan ayrılmak istemektedir (ACRP, 2014a: 17). ABD genelinde yalnızca yolcuların kullanabildiği arındırılmış salondaki ticari alanlar toplam alanın %69'u iken, satışların %76'sı burada gerçekleşmektedir (ACRP, 2011a: 67). Satış mağazalarının ortalama olarak %60'ı giden yolcu kapı bölgesinde, %26'sı chek-in, sadece %12'si gelen yolcu kısmındadır (Graham, 2014: 207).

Havalimanı büyüklükleri ticari gelirleri direkt etkilemektedir. ABD için 2014 yılında yolcu harcaması küçük havaalanlarında 9,32 dolar, orta 9,14 dolar, büyük limanlarda 9,79 dolar düzeyinde gerçekleşmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Duty Free Hariç ABD İmtiyaz Satışları Geliri (\$/yolcu) ( ACRP, 2015b: 7-29)

| ABD Hub Havalimanları | Liman sayısı | Gelen yolcu sayısı | Yeme İçme | Özel eşya mağazası | Hediyelik eşya, büfe | Toplam satış |
|-----------------------|--------------|--------------------|-----------|--------------------|----------------------|--------------|
| <b>Büyük</b>          | 22           | 447.537.720        | 6,14      | 1,76               | 1,90                 | 9,79         |
| <b>Orta</b>           | 15           | 89.841.431         | 5,74      | 1,28               | 2,12                 | 9,14         |
| <b>Küçük</b>          | 13           | 30.187.067         | 5,34      | 1,33               | 2,65                 | 9,32         |
| <b>Toplam Hub</b>     | 50           | 567.566.218        | 6,07      | 1,65               | 1,92                 | 9,64         |

### B-Yolcuyla ilişkili etkiler

Ticari gelirleri etkileyen bir diğer önemli faktör yolcu özellikleridir. Yolcudan elde edilen gelir sadece yolcu sayısına göre değil aynı zamanda yolcunun transfer ya da yerel olması, iş ya da gezi amaçla seyahati, tarifeli-tarifesiz uçuşu, DMT olup olmamasına göre değişiklik göstermektedir (Kazda and Caves 2015: 24). Ayrıca yolcunun milliyetine, yaşına, mesleğine, gelir ve cinsiyetine göre de alışveriş davranışları değişmektedir (Appold and Kasarda, 2006: 279; Chiappa et al., 2016: 107). Değişik yolcu tipine göre değişik yaklaşımlar geliri artırmaktadır. (Doganis, 1992: 18; Kim and Shin, 2001: 150). Transfer yolcular geldikleri ülkelerin ekonomik durumuna göre harcama yaparken, yerli yolcuların yerel ekonomik seviyesinden etkilendiği görülmektedir (Schaar and Sherry; 2010:4). Uluslararası yolcuların havalimanlarında daha fazla vakit geçirdiği, gümrüksüz satış alışverişi serbestliği ve alım gücü yüksek

olduğu için daha fazla harcama yaptıkları görülmektedir (Graham, 2014: 83; Fuersta and Gross, 2017: 3). Moddie (2007) raporuna göre uluslararası yolculardan %40'ı yeme içme, %30'u gümrüksüz satış ve %10'u döviz bürosuna uğramaktadır (Graham, 2009: 110).

İş için yolculuk yapanlar daha az harcama yaparken (Volkova, 2009: 8; Fuersta, et al., 2011: 278; Chiappa, et al., 2016: 107), gezi amaçlı uçan yolcu ise daha fazla harcama yapma eğilimi göstermektedir (Fuersta and Gross, 2017: 3).

Yolcu milliyetlerinin yolcu başına havalimanı gelirlerini değiştirebildiği belirtilmektedir. Örneğin ABD batı yakası havalimanları gümrüksüz satış gelirleri, Asya kökenli yolcuları bu havalimanlarını kullanmasına bağlı olarak diğer bölgelere göre daha yüksektir (ACRP, 2011a: 29). Çinli turistler Frankfurt Havalimanında diğerlerine göre 4,7 kat daha fazla harcama yapmaktadır. Paris Havalimanlarında ortalama perakende satışı 17 avro iken, Çinliler 80 avro harcamaktadır (Graham and Morrell, 2017: 38). Graham'ın (2006) UK, İtalya ve Almanya'da 4 milyonun altında yolcusu olan havalimanlarında yapılan araştırmada ticari gelirler toplam gelirlerin ülkelere göre sırasıyla %44, %33 ve %31'ini oluşturmaktadır. Aynı araştırmada 10 milyon yolcu üstündeki havalimanlarında ticari gelirlerin ülkelere göre sıralaması %57, %46 ve %39 olarak bulunmuştur (Volkova, 2009: 5).

Araştırmalara göre havalimanlarında mutlu yolcular daha fazla harcama yapmaktadır (Spurway, 2011: 106; ACRP, 2013: 33). LOS (Level Of Service), yolcuya verilen hizmetin kalitesi olarak ifade edilebilir. Yolcuya verilen hizmetin kalite standardını gösteren LOS (Level of Service) kavramı ilk olarak John J. Fruin tarafından kullanılmıştır (ACRP, 2014 a: 46). Bugün IATA ve ACI'nin yayınladığı sektörde kabul gören parametrelerle oluşturulan LOS standartları vardır. LOS parametreleri; yürüme mesafesi, yolcu kalabalıklığı, yönlendirme bilgilendirme kalitesi ve bekleme zamanlarını içermektedir. Değişik seviyelerde yolcu konforu için ne kadar alan ayrılması gerektiği LOS standartlarını oluşturur. IATA A, B, C, D, E olarak 5 kategori belirlemiştir. C standardı minimum seviye olarak belirtilmiştir. IATA LOS standartları, yolcu bekleme zamanı, yolcu stres oranı ve yolcu için kolaylıkları içermemektedir (ACRP, 2014a: 47). ABD'de 4000 verinin analizi sonunca IATA LOS C seviyesinin havalimanı planlaması, yolcu memnuniyeti için yeterli olduğu görülmüştür (ACRP, 2011b: 2)

Yolcunun kapıya hızlı ve doğru yönlendirmelerle ulaştırılması, self servis hizmetleri havalimanında yolcu stresini azaltır (ACRP, 2014a: 14). ACRP'ye göre yolcu memnuniyetini en çok etkileyen faktör, kapıya ulaşım hızı, temizlik, personel nezaketi ve havalimanı içi imkânlardır (ACRP, 2013: 10). Havalimanları ıssız ya da çok kalabalık olmamalıdır. Sıkışıklık satışları etkileyen bir faktördür (Moulds and Lohmann 2016: 348). Bununla beraber bazen sıkışık ve kalabalık havaalanları daha karlı olabilmektedir (Doganis 1992: 4; Kim and Shin, 2001: 152). Son TRP araştırmaları yolcu rahatı için kalabalığın yolcu rahatına etki ağırlığının düşük olduğunu göstermiştir (ACRP, 2014a: 46). Yolcuların %10'u yeterli oturma alanının kendilerinde müspet etki yaptığını belirtmişlerdir (ACRP, 2011b: 5). Bilgilendirme, yolcu yönlendirme sistemi, olumlu yolcu izlenimi için en önemli etken olarak bulunmuştur (ACRP, 2011b: 5; ACRP, 2014a: 47)

Yolcu bekleme zamanı azlığı ve yön bulma levhalarının varlığı yolcu memnuniyetini artırmakta ve alışveriş için daha çok zaman kalmaktadır (ACRP, 2014a: 4). TRP araştırmaları yolcuların internet, elektrik gibi imkânlara yolcuların önem verdiğini göstermektedir (ACRP, 2014a: 48). Güvenlik geçişleri yolcuları gerebilmekte ve harcama oranını düşürebilmektedir (Moulds and Lohmann, 2016: 348).

Yolcu memnuniyetine yönelik anketler havalimanlarına kendilerini kontrol ve geliştirmek için yol gösterici olacaktır. Yolcu memnuniyetine göre ACI Airport Service Quality (ASQ) anketi yapılmaktadır. Yolcu memnuniyeti 9 alanda 34 gösterge ile ölçülmektedir (ACRP, 2013: 26). Özel J.D. Power havalimanlarında yolcu memnuniyetini, ulaşım, bagaj alım, check-in, terminal imkânları, güvenlik ve yeme içme imkânları başlıklarında ölçmektedir. SKYTRAX 39 farklı alanda 800 anahtar gösterge üzerinde havalimanlarını puanlamaktadır. SKYTRAX 2012 yılında 12 milyon yolcu, 160 ülke ve 388 farklı havalimanında çalışma yapmıştır (ACRP, 2013: 21).

Havalimanlarında yapılan araştırmalarda DMT yolcularının geleneksel yolculardan farklı harcama yaptığı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Luton havalimanında 1995'te % 45 olan DMT yolcu harcaması 2001 yılında %59'a çıkmıştır. Kanadalı DMT firması WestJet yolcuları 6,2 Kanada doları harcarken, diğer yolcuların harcaması 1,22 Kanada dolarıdır. Lei and Papatheodorou (2010) araştırmasında İngiltere'de ise DMT yolcuları ortalama 2,87 pound harcarken normal yolcu 5,59 pound harcamaktadır. Castillo-Manzano (2010) DMT yolcularının %7 daha az harcadığını

savunmuştur. DMT yolcuların uçakta yeme içme ücretli olduğundan havalimanında daha fazla gıda harcaması yaptığı düşünülse de kanıtlanmış değildir. Moodie International and the SAP Group (2014) raporuna göre DMT yolcularının %70'i daha az alışveriş yapmakta, %45'i daha az yeme-içme harcaması yapmaktadır. Francis et al. (2002) araştırmalarında DMT yolcuların 8 avro harcarken, normal yolcuları 5,5 avro harcadığını bulmuştur. Gillen and Lall (2004) araştırmasında DMT firması Southwest Albany havalimanına uçmaya başladıktan sonra yolcu başına gelirin 9,7 dolardan 10,55 dolara çıktığını gözlemlemiştir (Graham and Morrell, 2017: 38). DMT tipi hizmet veren havayollarının uçak içi yiyecek içeceği ücretli yapmaya başlaması havalimanı gelirlerini de artırmıştır (Moulds and Lohmann 2016: 348) DMT yolcularının yeme içme harcaması daha fazladır. Castillo-Manzano (2010) ise tam tersini iddia etmektedir (Fuersta and Gross, 2017: 3). DMT havayolları küçük limanlara daha çok katkı yapmaktadır (Volkova, 2009: 8).

Havalimanında bekleme süresi daha fazla harcamaya neden olmaktadır (Graham and Morrell 2017: 4). BAA(*British Airport Authority*) araştırmasına göre havalimanında ekstra 10 dk yerel yolcu için 0,8£ uluslararası yolcu ise 1,6£ harcama artışına neden olmaktadır. (Graham, 2014: 205) Sürekli yolculuk edenler daha az vakit geçirmek istemektedir (Doganis 1992: 136) Başka bir araştırmaya göre de yolcunun tüketim seviyesi bekleme süresinden bağımsızdır (Fuersta and Gross. 2017:3).

### **4.3. İmtiyaz yönetimi**

Havalimanı ekonomisinin büyük kısmı müstecirlerden elde edilen gelirden oluşmaktadır. Havalimanı yönetiminin ticari alan kiralaması ve bu alanlardan maksimum kar elde edilmesi için başarılı imtiyaz yönetimine ihtiyacı vardır. Havalimanlarında uçuş operasyonları hariç yolcuya yönelik yeme-içme, mağaza, otel gibi hizmetleri sunanlar müstecir (imtiyaz sahibi) olarak kabul edilir (Schaar and Sherry 2010: 6). ICAO'ya göre hemen her havalimanında bulunan müstecirler: Yeme içme (restaurant, bar, kafe), çeşitli dükkânlar, gümrüksüz satış mağazaları, banka/döviz büroları, havalimanı ikram şirketleri, taksi servisi, araba kiralama, otopark, reklamlar, havalimanına ulaşım (otobüs, limuzin), petrol istasyonu, kuaför, otomatlar, otel, kargo şirketleri, hediyelik eşya dükkânlarıdır (ICAO, 2013).

Başarı imtiyaz yönetimi için market stratejisi geliştirmeli, havalimanı imkânlarını potansiyel müstecirlere pazarlamalı, kontratlar iyi hazırlanmalı, ihale süreci dikkatli ve şeffaf olmalı, müstecir performansları incelenmeli, müstecirlerle gelişim için birlikte çalışılmalıdır (Doganis, 1992: 155). Havalimanı ticari yöneticileri, havalimanındaki ürün fiyatlarını takip etmeli, rekabeti dikkate almalıdırlar. Havalimanlarının ticari birimleri proaktif olmalıdır (Doganis 1992: 146-147).

Havalimanı paydaşları arasındaki zayıf iletişim, müşteri memnuniyetini ve havalimanı performansını azaltacaktır (ACRP, 2015a). Havalimanları, yolcu harcamaları ile ilgili analizleri kullanmalı ve ona göre planlama yapmalıdırlar. Yolcu para harcama, uğrama istatistikleri havalimanı yönetimine ticari gelirleri artırmada yardımcı olacaktır (Graham, 2014: 208). Bu gelirleri artırmak için birim uçak başına gelir, birim alan başına gelir, birim sermaye başına gelir ve yolcu başına gelir olarak 4 temel parametre kullanılabilir. Havalimanı, müstecirlere yolcu istatistikleri ve yolcu tasnifi bilgilerini sunarak yardımcı olabilmektedir (Doganis, 1992: 133). İmtiyaz geliri özelleştirme kararında önemli bir faktördür (Gillen, 2014: 165). İmtiyaz yönetimi KÖİ'ye ve havalimanı özelleştirmesine alternatif bir yöntemdir. Havalimanının tümünden özelleştirmesi yerine ana gelir kalemlerinin reklam, gümrüksüz satış, yeme içme vb. alanların imtiyaz yöntemi ile şirketlere devri düşünülmesi gereken bir yöntemdir.

KÖİ ile işletilen havalimanlarında terminal işleticisinin bütün müstecir anlaşmalarını kamu bilgisine sunmalıdır. Müstecir kira ücretleri, alan, yolcu, ciro parametreleri kullanarak istatistikler oluşturulmalıdır. Müstecir KÖİ işletimi sonunda da kamu ile çalışmaya devam edebilmelidir.

Yaygın müstecir yöntemleri olarak direk kiralama, ana müstecir, prime imtiyaz ve geliştirici firma imtiyaz modelleri kullanılmaktadır.

**Direkt kiralama:** Havalimanın direkt kendisinin ticari alanları pazarlaması (ACRP, 2015b:7-30; Kim and Shin, 2001: 154).

**Ana Müstecir:** Bütün ticari alanların bir firmaya ihale edilmesi (ACRP, 2015b:7-30; Kim and Shin, 2001: 151).

**Prime İmtiyaz:** Ticari alanların kategorilere ayrılıp 2-3 şirkete ihale ile verilmesi (ACRP, 2015b: 7-30).

**Geliştirici firma imtiyaz:** Havalimanı yönetiminin havalimanının geliştirilmesi, pazarlanması için üçüncü bir tarafla anlaşma yapmasıdır. Havalimanı yönetimi bu

şekilde doğrudan hiçbir kiralama yapmadan imtiyaz yönetimi yapmış olmaktadır (Kim and Shin, 2001: 151; ACRP, 2015b: 7-30).

ABD geneli yapılan çalışmalarda en karlı müstecir yönetiminin hibrit olduğu en düşüğün de geliştirici model olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5.** ABD’de Uygulana İmtiyaz Yönetim Modellerine Göre Birim Satış Maliyetleri (2008) (ACRP, 2011a: 135)

| İmtiyaz yönetim modeli         | Satış Gelirleri ( \$/m <sup>2</sup> ) |           |        |            |                  |
|--------------------------------|---------------------------------------|-----------|--------|------------|------------------|
|                                | Toplam                                | Yeme İçme | Mağaza | Genel büfe | Toplam perakende |
| Direkt kiralama                | 12860                                 | 12645     | 11301  | 16956      | 13225            |
| Temel sektörleri paket imtiyaz | 14301                                 | 14225     | -      | -          | 14440            |
| Geliştirici imtiyaz            | 10838                                 | 10064     | 9860   | 15774      | 12215            |
| Hibrid                         | 14569                                 | 14526     | 10903  | 19978      | 14634            |
| Ortalama                       | 13268                                 | 13010     | 10655  | 18118      | 13709            |

Ticari gelirleri artırmak için yeterli ve sağlıklı istatistik üretilmelidir. Yolcu uğrama sıklığı, ölçülmesi gereken bir değişkendir. Örneğin ortalama yeme içme de yolcunun %30-40’ı, gümrüksüz satışta de ise yolcunun %25’i alışveriş yapar (Graham, 2014: 207) Gelirlerini artıracak müstecirlerin bu oranları göz önüne bulundurması gerekir.

İmtiyaz/müstecir yönetiminde yapılması gerekenler (Vojvodić, 2008: 99; Doganis, 1992: 133):

- Portföy stratejisi geliştirmek
- Her imtiyaz için piyasa stratejisini tanımlamak
- Alan ve yer gereksinimlerini belirlemek
- Havaalanını proaktif bir şekilde potansiyel imtiyaz sahiplerine pazarlamak
- Sözleşmeler için tasarım konseptleri ve şartnameleri hazırlamak
- İhale / müzakere / seçim süreci
- İmtiyaz vericilerin performansını izlemek ve gözden geçirmek
- Müstecirlerle geliştirme ve iyileştirme konusunda çalışmak.

İmtiyaz sözleşmelerinde temel olarak aşağıdakileri hususların içermesi beklenebilir (ICAO 2013):

- a) Tesisin büyüklüğü, yeri ve mevcut durumu
- b) Tesislerde gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin niteliği
- c) Başlangıç tarihi ve kira süresi

- d) Sağlanan bakım ve hizmetler
- e) Kiracı tarafından yapılması beklenen iyileştirmeler
- f) Yeterli teminat alımı
- g) İhale başvuruları için kapanış tarihi

İhale dokümanında aşağıdaki bilgiler bulunmalıdır (ICAO 2013);

- a) Sağlanacak mal veya hizmetlerin çeşitliliği de dahil olmak üzere, öngörülen imtiyazlı faaliyet türü / tipleri hakkında spesifik bilgi
- b) Verilecek münhasır ticaret haklarının niteliği
- c) Personel ile ilgili nitelikler ve diğer gereksinimler
- d) Ticari mallar, servisler, donanımlar ve mobilyalar için belirlenen standartlar
- e) İmtiyaz sahibi tarafından sağlanacak mobilya ve tertibatın niteliği
- f) Sigorta gereksinimleri
- g) Geçmiş yolcu trafiği ve gelecek için tahminler hakkındaki veriler
- h) Geçmiş satış rakamları
- i) İşletmenin açık kalacağı saatler
- j) Havaalanı işletmesi tarafından yapılacak kontrolün kapsamı.

Bunun yanında havalimanında verilen hizmetin, satılan malın kalitesi gelirleri etkileyecektir. Hizmet ve ürün kalitesi ile gelir arasında bağlantı vardır (Doganis, 1992: 163).

Ticari alanlar tüm havalimanının yaklaşık yarısıdır. Bazılarına göre 1000 yolcu için 10 m<sup>2</sup> ticari alan gereklidir (ACRP, 2015b: 7-43). TRP araştırmasına göre ticari alanlar aşağıdaki oranlarda ayrılabilir. Satış cirolarına göre bu alan oranları gelen satış rakamlarına göre değiştirilebilir (Tablo 6).

**Tablo 6.** Ticari Alanların Dağılım Yüzdeleri (ACRP, 2011a: 177)

| Kategori                     | Toplam ticari alana oranı |
|------------------------------|---------------------------|
| Gümrüksüz Satış              | %30                       |
| Yeme içme(food and beverage) | %15                       |
| Büfe                         | %20                       |
| Özel mağazalar               | %15                       |
| Hizmetler                    | %15                       |

İmtiyaz sözleşmesi sürelerinde müstecir kendi gerekli ekipmanları sağlamışsa sözleşme süresi 3 yılı geçmemeli, biraz yatırım gerektiren, mağaza, oyuncak dükkânı, gibi müstecirler 3-4 yıl arası olabilmektedir. Daha büyük yatırımlar için 4-6 yıl idealdir.

Otomatik süre uzatımı olmamalıdır. Bütün müstecirler, ihale süreci ile çalışmaya başlamalıdır (Doganis, 1992: 155).

#### **4.4. Havalimanı Tarife, Kira ve Ciro Pay Oranlarının Belirlenmesi**

Geleneksel olarak havalimanı ücretleri, maliyet artı uygun karla belirlenir (Liebert, 2011: 76). Havalimanı tüm masrafları kullanıcılara objektif olarak dağıtılmalıdır (IATA, 2005: 27).

Havalimanı gelirlerini maksimize etme arayışı toplum refahını düşürebilir. Yüksek tarifelere yol açabilir (Cruz and Sarmiento, 2017: 197). Fiyat belirleme serbestliği olan havalimanları, yüksek havacılık gelirleri elde etmek için tarifeleri normalden daha yüksek tutabilmektedirler (Liebert, 2011: 72). Yüksek tarifeler turizm ve diğer gelir kayıplarına beraberinde getirmekte ve havalimanı tarifelerinin yükselmesi havayollarının sefer değişikliğine gitme sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Doganis, 1992: 98). Havalimanı tam fiyat serbestliği olmaması için havalimanı tarifelerini belirleme yetkisi, sözleşmeye konacak madde ile havacılık otoritesinde olması önerilmektedir (Doganis, 1992: 80).

Güvenlik işlevleriyle doğrudan ilgili maliyetler devletin takdirine bağlı olarak havaalanının maliyet esasına dâhil edilebilir (Halpern and Graham, 2013: 148).

Uluslararası havalimanı tarife belirleme sistemi aşağıdaki esasları göz önüne almalıdır (ICAO, 2012: II-2):

- Basit ve uygulanması kolay olmalı,
- Uçakları, masraftan kaçınması için emniyet hizmetlerini almaktan sakındırmamalı,
- Masraflar, sağlam muhasebe ilkeleri temelinde belirlenmeli ve ekonomik olarak yansıtılmalı,
- Tarifeler milliyetlere göre ayrımcı olmamalı, yerel ve uluslararası firmalar aynı tarifelere tabi olmalı,
- Ana ilkelere bağlı olarak, devletler havalimanının yerel durumunu da göz önünde bulundurarak tarifelerini değerlendirmelidir. Havalimanları tarifelerini hangi amaçla nasıl belirlendiğini şeffaf olarak anlatmalı bunu devlet takip



etmelidir. İlgisiz masraflar, onu kullanmayan yolcuya ödetilmemelidir. Ek tarifeler yeni yatırımlar için geçici olmalıdır,

- Kullanıcılara aşırı yüklenilmesini önlemek için ücret artışları kademeli olarak yapılmalı,
- Mümkün olduğunca hizmetler birleştirilerek faturalandırılmalı,
- Yeni tarife yöntemleri için esnek olunmalı,
- Havalimanı tarifeleri genel havacılığın, sivil havacılığın gelişimini engellememelidir.

Havalimanlarında bağımsız ekonomik düzenlemeler için uygunluk, ayrımcılık yapmama, başka birimi sübvansane etmeme temel prensipler olarak belirtilmektedir (IATA, 2007: 5).

Avrupa Birliğinde ICAO'ya ek olarak EC direktifleri havalimanı tarifeleri belirlenirken dikkate alınmalıdır. Maliyet hesabında tüm giderler göz önüne alınmalıdır. Tarife oluşturulurken havacılık dışı gelirle bazı maliyetler dengelenmelidir. Havayolları ve diğer paydaşlar, kullanmadığı havalimanı imkânları için ücret ödememelidir. Havalimanları maliyet veri ve istatistiklerini şeffaf ve ekonomik kurallara göre hazırlamalıdır. Hükümet organların kullandığı alanlar ve diğer avantajlara maliyete yansıtılmalıdır. EC direktifleri kapsamında havalimanı maliyetlerinin çeşitli kullanıcı kategorilerine adilane tahsisi dikkat edilmesi gereken bir konu olarak öne çıkartılmaktadır (EU 2009).

Havalimanı işletmeciliğinde tarife düzenleme araçları: ROR, tavan fiyat, gelire göre olmak üzere 3 tanedir (In et al., 2017: 221). Tavan fiyat (Price CAP) ilk olarak İngiltere'de 1980'lerde özelleştirilen havalimanları için uygulanmıştır (Phang, 2016: 1).

Havalimanı içi fiyat belirlemede sıklıkla kullanılan dört yöntem bulunmaktadır (ACRP, 2014b: 9);

1. Parametrik tahminler
2. Önceki ihale fiyatlarına göre tahminler
3. Maliyet odaklı tahminler
4. Risk olasılık analizi

Havaalanlarında uygulanmakta olan başlıca fiyat düzenleme yöntemleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Getiri oranına ya da maliyete göre fiyat düzenleme (Zhang and Zhang 2010: 405)
- Tavan fiyatına sitemine göre (ICAO 2013)
- Fiyat izlemesine göre düzenleme (Graham and Morrell, 2017: 188)
- Gelir paylaşımına göre de fiyat düzenlemeleri (Meersman et al., 2013: 28)
- Rekabet regülasyonu (Şengür, 2017: 759)

Getiri oranına ya da maliyete göre fiyat düzenlemenin aşırı kapasite ve düşük verimlilik olarak sonuçlandığı ifade edilmektedir (Zhang and Zhang, 2010: 405). Tüketici fiyat endeksine (CPI+/-X) göre tarife düzenlemeler etkinlik için teşvik edici olacaktır (IATA, 2005: 37). ROR havalimanları için etkisizliğe ve monopol kârı elde edilmesine sebep olabilir. Tavan fiyat uygulaması Littlechild (1983) tarafından BAA havalimanları özelleştirilmesinde gündeme getirilmiştir (Liebert, 2011: 17). Tavan fiyatı uygulamasının havalimanı yatırımları için engelleyici olabileceği, tavan fiyat daha çok operasyonlar ve kısa dönem yatırımlar için kullanılması önerilmektedir (Zhang and Zhang, 2010: 27; ICAO 2013).

Havalimanı tarifeleri belirlenirken, ayrımcılık olmadan, maliyet odaklı ve kullanıcı ile danışılarak fiyat belirlemelidir. Bunun takibinden devletler sorumludur (ICAO 2013). Yüksek tarifeler havayollarına yük getirecektir. Özel havalimanı işleticisinin belirlediği tarifelerin makullüğü için kamunun tarifeleri denetlemesi gerekir. Hükümetin havalimanı ücretleri konusunda ekonomik düzenleyici olduğu durumlarda özelle ihtilaf kaçınılmazdır. Özelleştirmede başarının sağlanması için bağımsız ekonomik düzenleyiciler olmalıdır. Diğer yandan bazen ekonomik düzenlemeler yeni yatırımları engelleyici olabilmektedir (IATA, 2005: 37). ACI'ye göre rekabet, havalimanı ücretleri belirlenirken yeterli bir ekonomik baskı aracı olduğundan, ayrıca bir düzenleme yapmaya gereksinim yoktur.

Fransız hükümeti, ADP havalimanı özelleştirmesinde kullanıcı ücretlerinin 2006-2010 arasında yıllık %5 artışına izin vermiştir (IATA, 2007a: 21).

Havalimanı tarife düzenlemeleri ile ilgili 3 tür yaklaşım vardır:

- Single-till (Havalimanı tüm gelirine göre fiyatlandırma) modeli:** Bu yaklaşımda havalimanının tüm masrafları; sermaye giderleri, operasyon giderleri, yönetim masrafları havacılık gideri olarak hesaplanır ve havacılık dışı gelirlerde dikkate alınarak tarifeye eklenir. Tarifelerin muhatabı olan havayolları birliği

IATA'nın görüşüne göre single-till en uygun modeldir (IATA, 2007a: 28). Bu modelde havayolları şirketlerinin masrafları azalır (Zhang and Zhang, 2010: 412). Sıkışık ve kalabalık olmayan havalimanlarında daha çok tercih edilen bir modeldir (Kidokoro et al., 2016: 143).

- b) **Dual-till modeli (Havacılık masraflarına göre fiyatlandırma):** Bu yaklaşıma göre havalimanında yolcu tarafından zorunlu kullanılan altyapı masrafı yolcu ücretine yansıtılır. Havacılık dışı gelirler tarife belirlemede dikkate alınmaz. Sıkışık havalimanları için daha çok refah üretir (Kidokoro et al. 2016: 143). Dual-till modelinin havalimanı teknik etkinliğini artırdığı ifade edilmektedir (Gitto, 2010: 14). Havalimanı kapasitesi tam kullanılmadığı durumlarda, Single-till tercih edilirken, havacılık kapasitesi tam olarak kullanıldığında ya da fazla kullanıldığında dual-till modeli tavsiye edilmektedir
- c) **Hybrid-till modeli:** bu modelde önceki iki model parçalı olarak kullanılır. Örneğin konma ücreti için sadece single-till modeli uygulanırken, terminal ücretleri için dual till modeli uygulanmaktadır (ICAO, 2013:4-26).

Hangi tarife belirlenirse belirlensin bunun şeffaf bir şekilde yapılması ve hesaplanmanın havayollarına açıklanması gerekir (ICAO 2013). IATA'ya göre havayolları 2006 yılında havalimanlarına ve Air Navigation Service Provider (ANSP) firmalarına 42 milyar dolar ödemiştir. Bu tüm havayolu masraflarının %11'ini oluşturmaktadır (IATA, 2007a: 14). Özellikle DMT tipi hizmet veren havayolu şirketleri için havalimanı masrafları önemli yer tutmaktadır (Halpern and Graham: 2013: 77). Amsterdam Schipol havalimanında 2008 yılında yapılan 45 avroya kadar varan ek yolcu servis ücreti alınmasına tepki olarak yaklaşık 3 milyon yolcu kaybı yaşarken, Bunların 2 milyonu araçlarını kullanmış ya da seyahatini iptal etmişlerdir. Tepki veren 1,25 milyon yolcu başta Almanya'daki Duesseldorf olmak üzere diğer havalimanlarına yönelmiştir. Bir yıl sonra kardan çok zarar ettiğini gören yönetim ek ücretleri iptal etmiştir (Thelle et al., 2012: 75; Halpern and Graham, 2013: 35).

#### 4.5. Havalimanı Giderleri

Havalimanı giderleri iki grup altında toplanmaktadır (ICAO 2013):  
Operasyon ve bakım onarım giderleri

- Personel giderleri
- Levazımat
- Servis kontrat yoluyla alınan hizmetler
- Yönetim giderleri
- Diğer sermaye dışı giderler

#### Sermaye giderleri

- Yıpranma
- Faiz
- Diğer sermaye masrafları

Havalimanı masrafları iki ana gruba ayrılır:

**Operasyon masrafları:** ısıtma-soğutma, güvenlik, personel gideri gibi masraflar tüm masrafların 2/3'üne karşılık gelmektedir.

**Sermaye gideri:** Havalimanı yapımı, alınan araç gereçler, özetle yatırımlar bu gruptadır. Toplam masrafın 1/3'ünü oluştururlar. Faiz ve yıpranma payı da yine bu gruptadır (ACI, 2015b: 5).

Avrupa havalimanları masrafı 2014 rakamlarına göre 32,2 milyar avrodur (ACI, 2015b:10). Avrupa havalimanları operasyon giderleri 2014 yılında 21,3 milyar avro, sermaye giderleri 10,9 milyar avro olarak gerçekleşmiştir (ACI, 2015b: 13).

Avrupa havalimanları operasyon masraflarının bakıldığında 2011 yılında; Güvenlik masrafı %27, terminal ve kara tarafı %29, hava tarafı %20, yönetim giderleri %16, pazarlama %4 ve diğer masrafların %4 olduğu görülmektedir. Vergi ve diğer masraflar 2011 ACI raporuna göre ise Avrupa da %4 civarındadır (Thelle et al., 2012: 19). Havalimanı itfaiye ve kurtarma birimi İtalyan havalimanlarında devlet tarafından ücretsiz sağlanmaktayken, Marsilya, Bordo ve Lizbon havalimanları dışardan servis satın almaktadır (Doganis, 1992: 8).

İşçilik maliyeti, 1983'te Avrupa ortalaması %46 iken, 2010'da yaklaşık %29 olarak gerçekleşmiştir (Graham, 2014: 80-82). İşçi maliyeti hesaplanırken işçi ücretleri ve tazminatlarda göz önüne alınmalıdır (Graham, 2014: 86). İşçi maliyetlerindeki düşüşün pek çok nedeni vardır. Yer hizmet özelleştirmeleri, bakım onarım, güvenlik özelleştirmeleri daha az işçilik maliyeti göstermelerinde etkindir. ACI raporlarına göre 1 milyondan az yolcusu olan havalimanlarının toplam personel giderleri tüm giderlerin %43'ü iken, 25-40 milyon arası yolcusu olan havalimanlarında %25-30 arasındadır

(Graham, 2017: 35). Havalimanı binaları ve pistlerinin yıpranması farklı hesaplanmaktadır. Örneğin Zürich terminal binası 40 yıllık iken, Amsterdam 20-40 yıl arası, Kopenhag 80 yıl olarak hesaplanmaktadır. Dublin havalimanı pisti için aşınma payı 10-50 yıl arası iken, Amsterdam 15-60 arası kabul etmektedir (Graham, 2014: 84).

ICAO verilerine göre; terminal binası ömrü 20-40 yıl, pist, apron 15-30 yıl, mobilya ve eşyalar 10-15 yıl, elektronik aksam 7-15 yıl, genel tefrişat 7-10 yıl, bilgisayar 5-10 yıl, yazılım 3-8 yıl olarak kabul edilir (ICAO 2013).

Heatrow havalimanında ise aşınma payı: Terminal bina 20-60 yıl, terminal içi tefrişat 5-20 yıl, bagaj sistemi 15 yıl, bilgi ekranları 7 yıl, asansör ve diğer hareketli bantlar 20 yıl, tünel köprü 50-100 yıl, pist 10-15 yıl, pist tabanı 100 yıl, apron taksi 50 yıl, motorlu araçlar 4-8 yıl, ofis malzemeleri 5-10 yıl, bilgisayar 4-5 yıl olarak hesaplanmıştır (Graham and Morrell, 2017: 54).

Havalimanlarında farklı kamu kurumlarının olması toplam masrafı hesaplanmasında engel oluşturabilir. Belediyenin yaptığı asfalt havalimanı için masraf olarak kaydedilmeyebilir (Doganis, 1992: 6). Masraf ayırımı yapmak havalimanı iş bölümü ve yönetim yapısından dolayı kolay değildir. Aynı personel hem havacılık hem havacılık dışı işlerde görev almaktadır (Doganis, 1992: 60). Havalimanının dışardan aldığı hizmetler, masraflar içinde tam olarak yansıtılamayabilir. Havalimanı ile ilgili polis ve gümrük dâhil tüm masraflar yansıtılması önerilmektedir (ICAO, 2012:A1-2).

#### **4.6. Kârlılık**

Havalimanlarında kârlılık yolcu sayısının yüksekliğine bağlıdır. Yolcu sayısı 1 milyondan daha az olan havalimanları için kar yapmak çok zor olsa da bazı UK havalimanları makul kârlar yapmaktadır (Graham and Morrell, 2017: 13). EC havalimanı kârlılığı üzerine yaptığı çalışmaya göre yıllık 200 bin yolcunun altı büyük sermaye ve işletme zararı yapacaktır. Havalimanları sermaye giderlerini 200 bin ile 1 milyon yolcu arasında karşılayamasa da operasyon giderlerini karşılayabilir.

Graham and Morrell (2017:179)'a göre;

- 1-3 milyon yolcu kapasitesi kısmi sermaye giderleri ve operasyon giderlerin tamamını karşılayabilmeli,
- 3-5 milyon yolcu kapasitesi nerdeyse tüm masraflarını karşılayabilmeli,

- 5 milyon yolcu kapasitesi üstü kârlı havalimanı olmalıdır.

En büyük 20 havalimanı karlılığı 2014 yılında %20'yi geçmiştir (Graham, 2017: 12). Ortalama kâr marjı 2011 yılında 150 büyük havalimanında %19 olarak gerçekleşmiştir. En düşük oran ise %2 olmuştur (Graham, 2014: 72). Havayolları ile havalimanları arasında kârlılık konusunda tartışma vardır (IATA, 2017a: 9).

Havayolları kârı 2006-2016 arasında %11 düşmüştür (IATA, 2017a: 19). Havayolları net kârı 2017'de %5 ve yolcu başına 9,2 dolar olarak gerçeklemiştir (IATA, 2018a: 8). IATA havalimanı kârlarının arttığını ama havayolu kârlılığının düştüğünü iddia etmektedir.

Vogel ve Graham (2011) havayolu karlılığı ile havalimanı işletmenliği kârlılığı arasında fark bulamamıştır. Bunun sebebi yüksek havalimanı yatırımları ve uçakların satın alınma yerine kiralanarak bilançoda gösterilmemesi olabilir (Graham, 2014: 75). Avrupa havayolları 2015 yılı rakamlarına göre yolcu başına yaklaşık 8 dolar, toplam 7,5 milyar dolar kâr elde etmiştir. Avrupa'nın en kârlı 3 havayolu firması Lufthansa, Rynair ve IAG'dir (EC, 2017: 11).

Bazı havalimanları için gelir, kar ve girdi/çıktı temelli faktörler çerçevesinde gelir gider kalemleri Zürüh, Viyana, Hindistan havalimanları, Brüksel ve BAA havalimanları için incelendiğinde; yolcu başına toplam gelirden Zürih havalimanı öne çıkarken, BAA ikinci sırada yer almaktadır. Ancak, uçuş başına toplam gelir değerlendirildiğinde BAA ilk sırayı almaktadır. Çalışan başına toplam gelir yönüyle Brüksel havalimanı ilk sırada yer alırken, yolcu başına ticari gelirden Zürih havalimanı en yüksek gelir getiren havalimanı olmuştur (Tablo 7).

Aynı havalimanları için kâr temelli faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında, yolcu başına faaliyet kârında BAA havalimanı ilk sırada yer almasına rağmen, sermaye getirisi oranı Hindistan havalimanlarında en yüksek değerde gerçekleşmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Bazı Havalimanları Gelir ve Gider Tablosu (\$) (Ohri, 2012: 296)

|                                      | Zürih grup | Vienna | Hindistan Havalimanları | Brüksel | BAA    |
|--------------------------------------|------------|--------|-------------------------|---------|--------|
| <b>Gelir temelli faktörler</b>       |            |        |                         |         |        |
| Yolcu başına toplam gelir            | 27,01      | 26,22  | 12,4                    | 22,95   | 23,75  |
| Uçuş başına toplam gelir             | 1751       | 2275   | 944                     | 1384    | 2566   |
| Havacılık/toplam gelir (%)           | 54,22      | 77,12  | 77,33                   | 62,66   | 39,15  |
| Yolcu başına ticari gelirler         | 8,47       | 5,98   | 1,54                    | 8,46    | 13,2   |
| Çalışan başına toplam gelir          | 331,05     | 153,68 | 29,76                   | 444,93  | 269,09 |
| <b>Kâr temelli faktörler</b>         |            |        |                         |         |        |
| Yolcu başına faaliyet kârı           | 4,03       | 5,66   | 2,56                    | 3,56    | 7,94   |
| Sermaye getirisi (ROCE) (%)          | 3,01       | 11,66  | 11,71                   | 2,58    | 6,05   |
| Cirodan kazanç (%)                   | 0,67       | 20,32  | 11,97                   | 7,01    | 30,12  |
| Gelir/harcama oranı (%)              | 0,94       | 0,91   | 1,26                    | 1,06    | 1,48   |
| <b>Girdi/çıktı temelli faktörler</b> |            |        |                         |         |        |
| Yolcu başına toplam maliyet          | 28,84      | 28,82  | 9,83                    | 21,66   | 16,02  |
| Uçuş başına toplam maliyet           | 1,869      | 2,500  | 749                     | 1,306   | 1,731  |
| Yolcu başına işletme maliyeti        | 14,62      | 20,15  | 3,23                    | 20,45   | 12,81  |
| Personel maliyeti/tüm maliyeti       | 22,77      | 38,43  | 35,49                   | 20,26   | 44,08  |
| Birim personel maliyeti              | 80,48      | 64,90  | 8,379                   | 85,085  | 64,18  |
| Yolcu başına personel maliyeti       | 6,57       | 11,08  | 3,49                    | 4,39    | 5,65   |

#### 4.7. Havalimanı Değerinin Belirlenmesi

Potansiyel alıcılar yatırım yapıp yapmamaya karar verirken genellikle; havalimanı fiyatı (işletme değeri, EV), kâr ile ilgili (FAVÖK veya önceki kazançlar, faiz ve vergi) gibi parametreleri dikkate alırlar (Graham, 2014: 62).

Havalimanı değeri belirlemek için 3 yol vardır (Graham and Morrell, 2017: 107):

- Muhasebe kayıtları, faaliyet raporları
- Oranlar (fiyat/kazanç) ve (EV/FAVÖK)
- İndirgenmiş nakit akışı

Terminal fiyatlaması için 2 yöntem vardır: “Gordon Growth Model” ve “Exit Multiplier Ratio” (Graham and Morrell, 2017: 112).

İndirgenmiş nakit akış yöntemine göre havalimanı değeri bina araç gereç değeri hesaplama yerine mevcut ve gelecek gelirlere göre hesaplanır. Örneğin İspanya’da Don Quixote Havalimanı 1 milyar avro yatırıma rağmen yolcusu olmadığı için sembolik bir fiyata bile olsa müşteri bulamamaktadır (Guardian 2015).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZELLEŞTİRMELER VE HAVALİMANLARINDA KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ) MODELİ

Bu bölümde, havalimanlarında kamu-özel iş birliği konusuna girmeden önce özelleştirme, özelleştirme modelleri üzerinde durularak kamu-özel iş birliği modelinin daha iyi anlaşılmasına çalışılacaktır.

#### 1. Özelleştirme

Özelleştirme kavramı 1980'den sonra dünya gündemine girmiş uluslararası finans kuruluşlarınca teşvik edilen ekonomik bir yaklaşımdır. Özelleştirme, aynı zamanda siyasi bir kavram olduğundan ülkelere göre farklı tanımlamalar bulunabilmektedir.

Bu kavramın ilk kullanılışı Peter F. Drucker'ın 1969 yayınlanan "The Age of Discontinuity" isimli çalışmasında "reprivatization" kelimesi ile olmuş, daha sonra Robert W. Poole bu terimi 1976'da "privatization" olarak kısaltmış ve "Reason Foundation" adlı bilimsel çalışmada kullanmıştır. Bu kavram siyasette ilk defa İngiltere'de Margaret Thatcher'in başkanı olduğu Muhafazakâr Parti'nin seçim bildirgesinde kullanılmıştır (Bryan, 1988: 1; Sürel, 1999: 445). Türk Dil Kurumu'na göre ise özelleştirme "*Devlete ait taşınır, taşınmaz malların teklif alma veya ihale yoluyla satışını yapmak*" olarak tanımlanmıştır.

Özelleştirmeyi kamudan özele kısmı veya tamamen sorumluluk ve fonksiyon devri olarak tanımlayan çalışmalar da vardır (Augustyniak, 2010: 36; ACRP, 2012: 1; Graham, 2017: 143). Bir diğer çalışmada özelleştirmeyi hükümet varlıklarının bir kısmının veya tamamının özel sektöre satışı olarak tanımlanmıştır (Ramamurti, 1992: 225). Özelleştirme üretim varlıklarının özel sektöre devri ise bir başka tanımdır (Parker and Kirkpatrick 2003: 50).

Özelleştirme kavramı, ekonomi, işletme ve yönetim, hukuk, politika bilimi gibi birçok disiplinin çalışma alanına girmektedir (Aktan, 2010: 102).

Özelleştirme tanımlarında **dar anlam ve geniş anlamda** olarak iki tür tanımlama yapılır. Dar anlamıyla; kamu iktisadi teşebbüslerinin, devletin

mülkiyetindeki varlıkların, hisselerin, devletin yaptığı hizmetlerin özel sektöre kısmen veya tamamen devridir (Giray, 2003: 38). Devir oranının en az %51 olması gerekir (Aktan, 2010: 101). Geniş anlamda ise; özel sektörün ekonomideki rolünün artmasına neden olan her türlü önlem olarak tanımlanmaktadır (Eker, 1995: 82; Özcan, 2008: 16). Özelleştirme kavramı 4 farklı süreç ve işlemi ifade edebilir (Falay, 1993: 188);

- 1- Kamu sektörü tarafından üretilen mal ve hizmetlerin finansmanının özelleştirilmesi.
- 2- Kamu sektörü tarafından finansmanı sağlanan mal ve hizmetlerin üretiminin özelleştirilmesi.
- 3- Kamu teşebbüslerinin mülkiyetinin ve yönetiminin kısmen veya tamamen özel kesime devredilmesi.
- 4- Daha önce kamu sektöründe mal ve hizmet üretimindeki kamusal tekellerin kaldırılması

Tarihte özelleştirmeye benzer uygulama ile Romalıların karayolları, limanlar ve posta hizmetlerini özel finansman ile yaptığı bilinmektedir (KÖİ, 2019: 9). Yakın tarihimizde özelleştirmeyi Smith, Avrupa'daki krallık arazilerinin satılması durumunda, özel mülkiyete geçen bu arazilerin birkaç yıl içinde ıslah edilmiş ve ekilmiş hale geleceğini ifade ederek vurguda bulunmuştur (Smith, 1776: 824). Özel sektör finansmanı ile gerçekleştirilen kamu yatırımlarının yakın tarihine bakacak olursak, 19 yy. Londra köprüleri, Brooklyn köprüsü ve 17 yy. Fransa kanal projesi özelleştirmeleri ilkler arasında görülmektedir (Yescombe, 2007: 5).

Kamu sahipliği, 1930 Büyük Buhran ve 2. Dünya savaşı sonrasında serbest piyasa aksaklığına cevap olmakla birlikte, 1970'lerden itibaren ekonomik büyüme için engel olarak görülmeye başlanmıştır (Özcan, 2008: 14). Bugünkü anlamı ile özelleştirme uygulamaları 1970'li yıllarda Şili'de başlamıştır (Akdemir, 2008: 321).

Özelleştirmenin günümüzdeki anlamı ile olmasa bile 20 yy. ilk büyük ölçekte Denationalization yani devletin işletmeleri elden çıkarma programı, Federal Almanya Cumhuriyetinde Konrad Adenauer hükümeti tarafından 1961 yılında Volkswagen'e ait çoğunluk devlet hisselerinin küçük yatırımcılara ayrıcalık verilerek halka arzı ile başlamıştır (Megginson et al., 1994: 406-407).

Özelleştirme akımı ise 1982 yılında Britanya Telekom'unun %51'inin satılması ile İngiltere ve tüm dünyada başlayan radikal süreçtir (IATA, 2005: 11). Thatcher hükümetinin özelleştirme programıyla kamu sektörünün ekonomideki payı %50'den fazla gerilemiştir (Kabaklarlı, 2008: 44).

Fransa'da Özelleştirme Uygulamaları 1986 Martında göreve gelen Jacques Chirac ile başlamıştır. Kamu işletmelerinin bağımsız bir komisyon tarafından bedel biçilmesi ve en az bu fiyattan satılması öngörülmüştür. Milli egemenliğin korunması Fransa özelleştirmelerinde üzerinde durulan bir başka konudur (Kabaklarlı, 2008: 50). Chirac hükümeti, daha önce devletleştirilen kurumları da özelleştirme kapsamına almış 15 aylık dönemde 22 önemli şirketi 12 Milyar dolar bedelle özelleştirmiştir (Özcan, 2008: 16).

Çek Cumhuriyeti geçiş ekonomileri arasında başarılı özelleştirme yapanlardandır. Kupon yöntemi ile 5,5 milyar dolar tutarında hisse senetleri halka dağıtılmıştır. Özelleştirme kısa sürede tamamlanmıştır (Kabaklarlı, 2008: 56).

Avrupa'da 1986-2013 yılları arasında yapılan 5 milyar dolar üstü en büyük özelleştirmenin Gas de Fransa olduğu görülmektedir (Tablo 8).

**Tablo 8.** Avrupa’da 1986-2013 Yılları Arasında 5 Milyar Dolar Üstünde Gerçekleştirilen Özelleştirmeler (<http://www.privatizationbarometer.com/database.php>)

| Yıl  | Şirket Adı                                   | Ülke             | Sektör            | Satılan (%)      | Değer (Milyon dolar) |
|------|--|------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| 1986 | British Gas PLC                              | Birleşik Krallık | Kamu Kuruluşları  | 97               | 7610.4               |
| 1987 | British Petroleum Co PLC                     | Birleşik Krallık | Petrol Endüstrisi | 31.5             | 12126                |
| 1991 | British TelekomünikasyonPLC                  | Birleşik Krallık | Telekomünikasyon  | 21.8             | 10118.9              |
| 1993 | British TelekomünikasyonPLC                  | Birleşik Krallık | Telekomünikasyon  | 28               | 7551.7               |
| 1995 | National Power - PowerGen Ltd                | Birleşik Krallık | Kamu Kuruluşları  | 40               | 6200                 |
| 1996 | Deutsche Telekom AG                          | Almanya          | Telekomünikasyon  | 26               | 12487                |
| 1997 | ENI  | İtalya           | Petrol Endüstrisi | 17.6             | 7236.9               |
| 1997 | Fransa Telecom                               | Fransa           | Telekomünikasyon  | 24.8             | 6488.9               |
| 1997 | Telecom Italia SpA                           | İtalya           | Telekomünikasyon  | 44.7             | 10916.7              |
| 1998 | Magnox Electric PLC                          | Birleşik Krallık | Kamu Kuruluşları  | 100              | 6130.9               |
| 1998 | ENDESA (Empresa Nacional de Electricidad SA) | İspanya          | Kamu Kuruluşları  | 33               | 6404.2               |
| 1998 | ENI  | İtalya           | Petrol Endüstrisi | 17.83            | 6643.1               |
| 1998 | Fransa Telecom                               | Fransa           | Telekomünikasyon  | 10               | 6068.3               |
| 1999 | Deutsche Telekom AG                          | Almanya          | Telekomünikasyon  | 7                | 10142.7              |
| 1999 | Enel   | İtalya           | Kamu Kuruluşları  | 32.42            | 17402.2              |
| 2000 | FINMECCANICA S.P.A.                          | İtalya           | İmalat            | 50.55            | 5252.54              |
| 2000 | Telia AB                                     | İsveç            | Telekomünikasyon  | 20.9             | 7646.4               |
| 2000 | Deutsche Telekom AG                          | Almanya          | Telekomünikasyon  | 6.6              | 12842.4              |
| 2004 | Fransa Telecom                               | Fransa           | Telekomünikasyon  | 10.85            | 6214.5               |
| 2004 | Enel   | İtalya           | Kamu Kuruluşları  | 19.6             | 9520.6               |
| 2005 | Wind (Enel)                                  | İtalya           | Telekomünikasyon  | 62.75            | 15010                |
| 2005 | Electricité de Fransa                        | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 12.7             | 8400                 |
| 2005 | Autoroutes du Sud de la Fransa (ASF)         | Fransa           | Ulaşım            | 50               | 6840                 |
| 2005 | SAPRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhone)          | Fransa           | Ulaşım            | 70.2             | 5760                 |
| 2006 | Westinghouse Electric Plc                    | Birleşik Krallık | İmalat            | 100              | 5400                 |
| 2007 | Sampo Bank Plc                               | Finland          | Finans            | 100              | 5150                 |
| 2007 | Caisse Nationale de Caisses d'Epargne (CNCE) | Fransa           | Finans            | 35               | 9072.45              |
| 2007 | Electricité de Fransa - EDF                  | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 2.5              | 5454.17              |
| 2008 | Vin & Sprit AB                               | İsveç            | İmalat            | 100              | 8888.03              |
| 2008 | Vasakronan                                   | İsveç            | Finans            | 100              | 6880                 |
| 2008 | Gaz de Fransa                                | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 44.1             | 21270.8              |
| 2008 | Suez Environment                             | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 52.84            | 6463.39              |
| 2009 | British Energy PLC                           | Birleşik Krallık | Kamu Kuruluşları  | 35.54            | 6700                 |
| 2009 | Deutsche Postbank AG                         | Almanya          | Finans            | 22.9             | 6811                 |
| 2009 | Nuon NV                                      | Hollanda         | Kamu Kuruluşları  | 49               | 6138.7               |
| 2009 | BNP Paribas                                  | Fransa           | Finans            | Preferred Shares | 7347.06              |
| 2009 | BPCE/Natixis                                 | Fransa           | Finans            | Preferred Shares | 5762.4               |
| 2009 | ING  | Hollanda         | Finans            | Preferred Shares | 7203                 |
| 2010 | Areva T&D SAS                                | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 100              | 5768.69              |
| 2010 | EnBW Energie Baden-Württemberg AG            | Fransa           | Kamu Kuruluşları  | 45               | 6260                 |
| 2011 | NAMA Properties - assets sales               | İrlanda          | Finans            | 100              | 5247.06              |
| 2012 | RBS Aviation Capital                         | İrlanda          | Finans            | 100              | 7520.58              |
| 2013 | Bank of Piraeus                              | Yunanistan       | Finans            | NA               | 9820.54              |
| 2013 | Lloyds Banking Group PLC                     | Birleşik Krallık | Finans            | 6                | 5108.9               |

Yapılan çalışmalarda, 2040 yılına kadar dünya nüfusunda %25 şehir nüfusunda %40 artış beklenmektedir. Sadece içme suyu elektrik gibi temel altyapı ihtiyaçları için

3,5 trilyon dolar, toplam küresel altyapı giderinin 94 trilyon dolar olması beklenmektedir (KÖİ, 2019: 1). Ülkelerin mevcut bütçeleri ile bu altyapı hizmetlerinin karşılanması mümkün değildir.

#### ***a-Özelleştirmenin Amaçları***

Özelleştirme ile ilgili yapılan araştırmalar ve akademik çalışmalar incelendiğinde özelleştirmeye ilişkin amaçların ekonomik, sosyal ve politik olarak üç grupta toplandığı görülmektedir (Tablo 9; Tablo 10; Tablo 11).

**Tablo 9. Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları**

| <b>Ekonomik Amaçlar</b>   | <b>Kaynak</b>   |
|---|---|
| Kamu üzerindeki finansman yükünün azaltılması                         | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997; Özenen 2003;             |
| Özel teşebbüsün ve sermayenin yatırımlara teşviki                     | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997; Özenen 2003; Graham 2011 |
| Verimliliğin artırılması  | Özenen 2003; Mahmoud and Kau 1992; Graham 2011          |
| Ticari işletim ve yönetim anlayışına geçilmesi                        | Özenen 2003; Mahmoud and Kau 1992;                      |
| Devletin ekonomideki payının azalması, piyasa ekonomisinin güçlenmesi | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997; Graham 2011              |
| Hükümetin gelirleri artırması   | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997; Graham 2011              |
| Rekabeti artırmak   | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997;                          |
| Proje risklerinden kaçınma  | Mahmoud and Kau 1992;                                   |
| Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak                       | WB 1997; Graham 2011                                    |
| Etkinliği artırmak  | Mahmoud and Kau 1992; WB 1997; Graham 2011              |
| Zamanında tesisleri yapabilmek  | Mahmoud and Kau 1992;                                   |
| Teknolojik Gelişme  | Almarri and Boussabaine 2017                            |

**Tablo 10. Özelleştirmenin Sosyal Amaçları**

| <b>Sosyal Amaçlar</b>                               | <b>Kaynak</b>         |
|---|-----------------------|
| Geniş hisse sahipliğinin teşviki                    | Mahmoud and Kau 1992; |
| Kamu yararının korunması                            | Baker 2012            |
| İstihdamı artırmak                                  | WB 1997               |
| Altyapı yatırımları kanalıyla gelir adaleti sağlama | Bajar 2018            |

**Tablo 11. Özelleştirmede Politik Amaçları**

| <b>Politik Amaçlar</b>                 | <b>Kaynak</b> |
|--|---------------|
| Kamuda yolsuzluğu önleme               | WB 1997       |
| Hükümetin kamuoyu desteğini artırması  | WB 1997       |
| Dünya bankası, IMF tavsiyesi           | Bastian 2006  |
| Dış yardım için özelleştirme dayatması | Akmer 2018    |
| Yapısal dönüşümün parçası olması       | Akmer 2018    |

Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisi, 3 Ekim 1990 tarih ve 953 sayılı kararında özelleştirmenin amaçlarını; “verimliliği arttırmak, fiyatları düşürmek, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, devlet bütçesini küçültmek, gelir sağlamak,

kamuda çalışanların sayısını azaltmak ve aşırı tekelci durumdaki sendikaların gücünü kırmak” olarak belirtmiştir (Sarıtürk 2008: 46).

Türkiye Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlatılan Özelleştirme Ana Planı’nda Özelleştirme gerekçeleri öncelik sırasına göre şu şekilde sıralanmıştır (Ateş, 2008: 55):

- Pazar güçlerinin ekonomiyi harekete geçirmesine olanak verilmesi,
- Verimliliğin ve randımanın artırılması,
- Malların ve hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitliliğinin artırılması,
- Halka açık şirketlerin teşvik edilmesi,
- Sermaye piyasalarının geliştirilmesinin hızlandırılması,
- Hazinesin KİT’lere sağladığı mali desteğin asgariye indirilmesi,
- KİT’ler tarafından uygulanan tekelci fiyatlandırma ve dolaylı vergilendirmenin azaltılması,
- Kamu görevlilerinin politika ve yönetmelik konularında çalışmalarına izin verilmesi,
- Modern teknoloji ve yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Çalışanlara hisse senedi verilmek suretiyle iş verimliliğinin artırılması,
- Kamu ve özel sektör kuruluşları arasındaki dengenin değiştirilmesi,
- Yabancı yatırımcılarla uluslararası ekonomik ve politik bağların kuvvetlendirilmesi,
- Mevcut sermaye yatırımlarındaki iç kârlılığın artırılması,
- Devlete gelir sağlanması

Özelleştirme amaçları gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülkelerde farklı amaçla yapılabilmektedir. Gelişmiş ülkeler büyüme oranları, işsizlik ve enflasyon gibi sebeplerle özelleştirme tercih edilirken gelişmekte olan ülkeler borç krizi akabinde uymak zorunda oldukları yapısal reformlar nedeniyle özelleştirmeye yönelmektedir. Ülkelerin Dünya Bankasına bağımlılıkları arttıkça özelleştirme dereceleri de artmaktadır (Özcan, 2008: 49).

#### ***b-Başarılı özelleştirme şartları***

Özelleştirmenin başarılı olması için bağımsız ekonomik düzenlemeler, sağlam sözleşmeler ve kontrol mekanizmalarının olması gerekir. Özelleştirme başarısı için

kamu desteği şarttır (Mahmoud and Kau, 1992: 43). Kaliteli ve pahalı olmayan hizmet üretimi için özelleştirme de servis kalite sözleşmesi yapılması, kamu görevlilerinin işletmeyi takip edebilecek, fiyat belirleyebilecek kadar uzman olması gerekirken, hükümetin düzenleyici olarak özelleştirme faaliyetlerine dahil, menfaat çatışmasına yol açan sonuçlar doğuracaktır. Ekonomik düzenleyicinin bağımsız olması en uygun yoldur. Ekonomik düzenlemeler mevcut varlıklar üzerinden maksimum değer üretmede etkili olsa da yeni yatırımları kısıtlayıcı olabilmektedir (IATA, 2005: 37).

### ***c-Dezavantaj***

Özelleştirme hassas dengeleri olan süreçtir. Doğal olarak özelleştirme ile etkinlik, istihdam, gelir beklenirken, her zaman arzulanan düzeyde sonuç elde edilmeyebilmektedir. Örneğın Türkiye de 1984-2004 arasındaki dönemi ele alan araştırmaya göre özelleştirme uygulamaları sonucu işini kaybeden çalışan sayısının özelleştirme yoluyla yaratılan istihdama rağmen fazla olduğu görülmektedir (Yaşar 2006:127). Sermaye piyasaları gelişmemiş ülkeler gelişmiş ülkelere göre daha az gelir elde etmedir (Özcan, 2008: 49).

Özelleştirmenin başlıca dezavantajlar (IATA, 2005):

- Özelleştirmenin hazırlanması ve uygulanması uzun ve pahalı bir süreçtir (Yaşar 2006: 3).
- Kontrat çok titiz çalışılmalı ve yazılmalıdır.
- Özelleştirme ile devredilen hizmetlerin ücreti yüksek, kalitesi düşük olabilir.
- Kamu varlıkları kiralanmışsa, geriye düşük teknoloji, eskimiş olarak devredilebilir.
- Özelleştirme ile kiralanın tesis, devlete geri devir sonrasında işletme faaliyetlerinden uzun süre uzak kalmış kamu kurumları tarafından yönetilemeyebilir.
- Devletler özele göre daha düşük faizle borç bulur.

Özelleştirme ile ilgili özellikle gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan itirazlar (Mahmoud and Kau, 1992: 37):

- İşçiler işini kaybetmekten, bürokratlar patronluk sıfatını kaybetmekten, politikacılar devletin malını satma suçlamasından çekinebilmektedir.
- Devletler genelde zarar eden firmaları satma eğilimindedir. Özel sektör kâr eden kuruluşlara taliptir.
- Büyük kamu kurumlarını alabilecek şirketler gerekli sermayeyi toplamakta sıkıntı yaşayacaktır.
- Bazı kuruluşları özelleştirirken işçi çıkarımı ve fiyat artışı kaçınılmazdır. Bu da tepkiye yol açacaktır.
- Çalışanlara hisse devri ile yapılan özelleştirme sonucunda kurumu yönetmek daha zor olacaktır.

### 1.1. Özelleştirme modelleri

Özelleştirmeyi modelleme konusunda tüm tarafların uzlaştığı bir mutabakat yoktur. Devletlerin özelleştirmeye bakışı, onu bölümlenmesi farklı olmakta, kurumların farklı, yazarların farklı olabilmektedir. ABD’de farklı İngiltere’de farklı eski doğu bloku ülkelerinde de farklı özelleştirme modelleri uygulamada olmuştur. Kamu altyapılarının özelliklerine göre farklı modeller tercih edilebilmektedir. Özelleştirmeye konu kamu tesislerini, ekonomik tesisler (su, elektrik, kanalizasyon) ve sosyal tesisler (okullar, hastaneler, kütüphaneler, hapishaneler) olarak ikiye ayırabilir (Yescombe, 2007: 1).

Oum, Adler ve Chunyan (2006)’da yaptıkları çalışmalarında kamu kurumları işletimi ile ilgili 6 ana yaklaşımdan bahsetmektedir (Baker, 2012: 330);

1. Devlet Kurumu
2. Kamu-Özel iş birliği, özel yönetimi ağırlıklı
3. Kamu-Özel iş birliği, kamu yönetimi ağırlıklı
4. Hükümet sahipliğinde uzun süreli özele kiralama
5. Hükümetin farklı kurumlarının iş birliği
6. %100 hükümet şirket sahipliği

Özelleştirme de **7 yaklaşım** ve onlardan türeyen alt modeller vardır.

**1-Sahiplik devri:** Halka arz, blok satış, çalışanlara şirket hissesi devri gibi özelleştirme modellerinde amaç kamu şirketlerine ait hisselerinin özel sektöre ya da



çalışanlara devridir. Kardemir A.Ş. 7-14 Temmuz 1995 tarihlerinde 408 milyar TL hisse satışı yoluyla 12.780 ortaklı, halka açık bir anonim şirkete dönüştürülmüştür (Habersol, 2011).

**2-Yönetim devri:** Mülkiyeti devlete ait olan kurumun yönetiminin özel sektöre devredilmesidir. Yönetim devri yönteminde, özel yönetici veya yöneticiler bir kamu teşebbüsü veya kurumunun yönetimini üstlenmektedirler. Bu yöntemde, hizmetin ifasında görevli kişiler kamu personelidir ve işletmenin sahip olduğu varlıklar da devletin mülküdür (Aktan, 2010: 113). Genel olarak özelleştirilmesi düşünülen kamu şirketleri için özelleştirmeden önceki aşamada kullanılır (Merken, 2008: 19). Özel şirkete kardan pay ve daha sonra şirketi satın alma opsiyonu tanınabilmektedir (Kudubeş, 2015: 39).

**3-İhale Yöntemi:** Dış kaynak kullanımı olarak da adlandırılan bu yöntem, kamu tarafından gerçekleştirilen bir mal veya hizmetin üretiminin, ihale ile belirlenen firmaya tamamen veya kısmen devredilmesidir. İhalede temel ölçü, söz konusu üretimin minimum maliyetle yapılması, dolayısıyla kamu giderlerinde tasarruf sağlanmasıdır. Burada bir mülkiyet devri yoktur. Yalnızca ilgili faaliyeti yürüten kısım el değiştirmiştir. İhale yönteminde özel sektör belirli bir hizmeti üretmek için devlet ile sözleşme yapmaktadır. Bu sözleşmeye göre, özel şirket hizmet üretir ve masrafları devlet tarafından karşılanmaktadır. Bu masraflar vergi ya da kullanıcı ödemeleri ile karşılanmaktadır (Brooks, 2004: 472).

**4-İmtiyaz (Franchising):** Genellikle doğal tekellerin söz konusu olduğu alanlarda kullanılan bir yöntemdir. Elektrik, su, demiryolları gibi doğal tekelleşmenin olduğu alanlar imtiyaz sözleşmesi ile özel kesime devredilmektedir. İmtiyazda sadece belli bir kesime hizmet vermesi için izin verilir. Şehir içi toplu taşımacılık, taksi plakası imtiyaza örnektir. Şirket halktan parayı toplar (Merken, 2008: 21).

**5-Leasing (Kiralama):** Finansal kiralama yönteminde, özel sektör yöneticisi devletin mülkiyetinde olan varlıkları kiralamakta ve onları kendi sermayesiyle işletmektedir(Aktan, 2010: 113). Kira sözleşmesi, kiracının varlıkların yönetimindeki kira süresi, şartlarını ve tarafların sorumluluklarını içermektedir. Kira sözleşmesinin en önemli özelliği, kiracı varlıkları kullanımındaki tüm ticari risklerinden sorumlu olmasıdır (Akiner, 2018: 50).

**6- Servis sözleşmeleri:** Bu yöntemde devlet, bir mal ve hizmetin tümüyle veya kısmen üretimi konusunda bir özel firma ile hizmet sözleşmesi yapar. Bu yöntem aynı zamanda belediye hizmetlerinin gördürülmesinde başvurulan ihale yöntemidir (Falay, 1998).

**7- Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) (Concession):** KÖİ, tam özelleştirme ile kamu yönetimi arasında bir modeldir (Wanke, 2015: 14). KÖİ modelleri detaylı olarak bir sonraki başlıkta incelenecektir.

Geniş anlamda özelleştirme için dar anlamda özelleştirmeye ek iki tane daha yaklaşım vardır.

**a-Sübvansiyonlar- kupon yöntemi:** Özel sektörün ekonomideki payının artmasını teşvik etmek için tüketiciye yapılan desteğe kupon, üretici desteğine ise sübvansiyon denir. Tarım sübvansiyonları gibi devletin üreticiye verdiği destekler vergi indirimleri özel sektörün daha fazla ekonomide büyümesini sağlayacaktır. Yiyecek kuponları, okul harçları, sağlık, çocuk bakımı, konut ve taşımacılık kuponları bu yöntemi yürütmek için kullanılan araçlardan bazılarıdır. Mal ve hizmeti satanlar veya sunanlar, daha sonra o belgelerin karşılığı ödemedede bulunması için devlete başvururlar (Aktan, 2010: 106).

**b-Serbestleşme:** Geniş anlamda özelleştirme için uygulanan diğer model serbestleşmedir. Kamunun kontrolünde olan alanların özel sektöre yatırımlarına açılmasıdır. Önce ABD'nin 1978'de havayolları ile ilgili deregülasyonu sonra Avrupa Birliğinin çıkardığı 1987-1990-1993 havacılık derülasyonları serbestleşmeye örnektir. Türkiye'de ise, sadece THY tekelinde olan uçuş hakkının yurt içi yurt dışı diğer şirketlere de açılması serbestleşmeye örnektir. İnternet'in TTNET dışında satın alınabilmesi, TRT yanında Özel TV'lerin kurulması serbestleşme örnekleridir.

Özelleştirmeye konu kamu kurumlarının sektörlerine göre tercih edilen özelleştirme modeli farklılaşmaktadır. Telekom hizmetleri için blok satış veya halka arz, posta hizmetleri için şirketleşme veya yönetim sözleşmesi tercih edilmektedir. Enerji sektöründe üretim ve dağıtım ayrı ayrı özelleştirilmektedir. Üretim tamamen özelleştirilirken dağıtım imtiyaz modeli ile özel sektöre devredilmektedir. Ulaşım sektöründe genelde KÖİ modeli, belediye hizmetlerinde hizmet satın alma yöntemi yaygındır (Kabaklarlı, 2008: 26).

Müslümov (2005) blok satış ve halka arz yöntemi ile özelleştirilen kamu işletmeleri arasındaki performans farklarını incelemiştir. Halka arz + blok satış yöntemi ile özelleştirilen kamu kurumları daha yüksek finansal performans ve karlılık göstermiştir (Kabaklarlı, 2008: 35). Özelleştirme yöntemi dikkatli seçilmeli, önceki ulusal ve uluslararası özelleştirme performansları izlenmelidir.

## **Türkiye’de Özelleştirme**

Türkiye Cumhuriyeti kuruluş yıllarında devletçi bir politika gütmemiştir. Cumhuriyet kurulmadan gerçekleşen 1923 İzmir İktisat kongresinde kalkınmanın liberal ekonomi kurallarına göre gerçekleşmesi benimsenmiştir (Kudubeş, 2015:109).

Özel sektörü desteklemek amacıyla 1924’te İş Bankası, 1925’te Sanayi ve Maaden Bankası, 1926’ta Emlak ve Eytam Bankası, 1933’te Sümerbank kurulmuştur. 1928 yılında Sanayi Teşvik Kanunu çıkarılarak özel teşebbüsün geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sanayi ve Maaden Bankası ve Sümerbank kuruluş kanunda belli bir süre sonra fabrika ve işletmelerin Türk soylu kişilere hisse devri vardır (Özcan, 2008. 21, Kudubeş, 2015: 110).

Özel sektör daha önceki yıllarda teşvik edilse de özelleştirme Türkiye’nin gündemine 24 Ocak 1980 kararlarıyla girmiştir. (ÖİB, 2018: 11). Kamu İktisadi Teşebbüslerinin hisse senetlerinin halka satışı ilk defa 5. Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989) bahsedilmiştir (Yaşar, 2006: 61).

Türkiye Özelleştirme çalışmalarına başlamadan önce 1986 yılında The Morgan Bank’a Özelleştirme Ana Planı raporu hazırlatmıştır (Yaşar, 2006: 62).

Rapora göre Kamu İktisadi Teşebbüsleri 3 grup ve sekiz kategoriye ayrılmaktadır;

Birinci öncelikli,

- I. Hemen satılabilir olanlar; TURBAN, THY, USAŞ ile TELETAS ve NETAS
- II. Mal varlığının çoğunun satışı yapılabilir olanlar YEMSAN, ÇİTOSAN
- III. Geniş bir kısmı reorganizasyon ve regulasyon ile satılabilir olanlar; TİGEM, TPAO (TÜPRAŞ, BOTAS, TPAO Arama ve Üretim), DİTAŞ, ETİBANK (Bor, Krom, Bakır, Alüminyum),

İkinci öncelikli olanlar,

- IV. Kısmen satılabilir olanlar, SÜMERBANK (Tekstil, deri, perakende satış mağazaları, Süt Endüstrisi Kurumu,
- V. Rehabilite edilip yıllar içerisinde sermaye piyasasında satılabilir olanlar, PTT (Telefon), TEK (Enerji üretim, iletim, dağıtım),
- VI. Uzun süreli kontratlarla alım garantisi verilmesi veya cazip değerlerle satılması halinde alıcı bulacak tesisler ise; Et ve Balık Kurumu, Türkiye Kömür İşletmeleri, Makine Kimya Endüstrisi Kurumu, Türkiye Gemi Sanayi, ORÜS Orman Ürünleri Sanayi
- VII. Devlet desteği ile satılabilecek olanlar, ÇAYKUR, Türk Şeker, SEKA (Kâğıt sanayi), PETKİM (Petrokimya), TUGSAS (Gübre sanayi), TDÇİ (Demir-Çelik), ASOK (Ağır Sanayi ve Otomotiv Kurumu), TTK (Taşkömürü),

Üçüncü öncelikli olanlar,

- VIII. Kamu hizmeti veren kuruluşlar ise, DMO (Devlet malzeme ofisi), Denizcilik İşletmeleri, TCDD (Demiryolu işletmeciliği), DHMI (Hava limanları),TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi), TZDK (Zirai donatım), TUSAŞ (Uçak sanayi) olarak belirtilmektedir (Yaşar, 2006: 63).

Özelleştirme sonrasında devletin rolü düzenleyici ve denetleyici olarak devam etmektedir. 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun III sayılı Listesinde Türkiye'deki Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar sayılmıştır (Yaşar, 2006: 97).

- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
- Telekomünikasyon Kurumu
- Sermaye Piyasası Kurulu
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu
- Kamu İhale Kurumu
- Rekabet Kurumu
- Şeker Kurumu
- Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu

- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

### **Türkiye’de Özelleştirmenin Kilometre Taşları (Yaşar, 2006: 64)**

- 1984, 2983 sayılı Kanun’un yürürlüğe girmesi
- 1985, The Morgan Bank’a Özelleştirme Ana Planı hazırlanması
- 1985, Özelleştirme uygulamalarına yarım kalmış tesis satışları ile başlanması
- 1986, 3291 sayılı Kanun ile özelleştirme kapsamının genişletilmesi
- 1987, Küçük ölçekli işletmelerin satışı
- 1987, Çelik Halat ve Çukurova Elektrik hisselerinin İMKB’de satışı
- 1988, TELETAŞ’ın halka arzı ile 40.000 kişinin hissedar yapılması
- 1989, Beş büyük çimento fabrikasının satışı
- 1990, ERDEMİR hisselerinin halka arzı
- 1990-1994, Dört büyük KİT’in halka arzı (PETKİM, TÜPRAŞ, POAŞ, THY) ve İMKB’de yoğun satışlar yapılması
- 1992, Çaybank’ın özelleştirilmesi
- 1994, 4046 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi
- 1994, TOFAŞ hisselerinin yurt dışı piyasalarda satışı
- 1995, Karabük Demir Çelik’in yöre esnafı ve çalışanların ortak girişimine 1 TL karşılığı satışı.
- 1997, Türkiye Denizcilik İşletmeleri’ne ait limanların iletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmeye başlanması
- 1997-1998, Kamu bankalarının özelleştirilmesi (Etibank, Anadolu bank ve Denizbank)
- 1999, Özelleştirme kavramının Anayasa’da yer alması
- 2000, Petrol Ofisi’nin özelleştirilmesi
- 2004, Elektrik dağıtımının özelleştirme programına alınması
- 2005, Türk Telekom, TÜPRAŞ ve ERDEMİR’in özelleştirilmesi
- 2005, Araç Muayene İstasyonlarının, Mersin Limanı’nın ihalesi ve TEKEL’e ait alkollü içkiler bölümünün satışı
- 2006, Emekli Sandığı’na ait otellerin satışı
- 2007, Otoyol ve köprülerin özelleştirme programına alınması

Özelleştirme idaresi özelleştirmeyi 6 farklı kategoriye ayırmıştır. Bu 6 farklı kategoride yıllara göre özelleştirme tutarları verilmiştir (Tablo 12).

**Tablo 12. Türkiye’de Satış / Devir Uygulamaları Tutarı (Dolar)**

| Yıllar                | Hisse Satışı          | Tesis-İşletme Satış/Devri | Otel/Sos. Tesis Satışı | Taşınmaz Satış/Devri | Diğer Varlık Satış/Devri | Kamu Kurumlarına Devir | TOPLAM         |
|-----------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|----------------|
| 1986                  | 710.394               | -                         | -                      | 244.501              | -                        | -                      | 954.895        |
| 1987                  | 527.286               | -                         | -                      | 305.556              | -                        | -                      | 832.842        |
| 1988                  | 26.501.676            | -                         | -                      | 355.311              | -                        | -                      | 26.856.987     |
| 1989                  | 130.418.523           | 708.755                   | -                      | 72.682               | -                        | -                      | 131.199.960    |
| 1990                  | 485.946.739           | -                         | -                      | 42.428               | -                        | -                      | 485.989.167    |
| 1991                  | 223.534.099           | -                         | -                      | 20.307.521           | -                        | -                      | 243.841.620    |
| 1992                  | 422.881.905           | -                         | -                      | 0                    | -                        | -                      | 422.881.905    |
| 1993                  | 539.124.954           | 15.382.956                | -                      | 13.030.810           | -                        | -                      | 567.538.720    |
| 1994                  | 407.141.008           | 4.613.346                 | -                      | 385                  | -                        | -                      | 411.754.739    |
| 1995                  | 391.084.738           | 70.097.879                | 22.875.474             | 46.914.568           | 21.028.449               | 20.455.382             | 572.456.490    |
| 1996                  | 219.978.800           | 50.949.596                | 3.807.656              | 4.052.095            | 10.856.000               | 2.354.760              | 291.998.907    |
| 1997                  | 251.150.000           | 204.334.179               | 6.150.000              | 1.810.488            | -                        | 2.073.297              | 465.517.964    |
| 1998                  | 939.828.905           | 48.564.275                | -                      | 17.899.991           | 4.385.985                | 9.035.988              | 1.019.715.144  |
| 1999                  | 7.137.821             | 975.000                   | 3.100.000              | 7.636.137            | -                        | 19.479.693             | 38.328.651     |
| 2000                  | 2.594.192.776         | 11.451.000                | 760.000                | 49.276.179           | -                        | 60.855.896             | 2.716.535.851  |
| 2001                  | 500.000               | 54.900.000                | -                      | 1.241.547            | -                        | 63.159.549             | 119.801.096    |
| 2002                  | 406.082.441           | -                         | -                      | 7.961.615            | 126.000                  | 122.305.486            | 536.475.542    |
| 2003                  | 57.106.015            | 102.335.079               | -                      | 18.612.060           | 289.616                  | 8.744.721              | 187.087.491    |
| 2004                  | 1.069.574.083         | 109.193.000               | -                      | 29.126.799           | 5.850.000                | 69.098.247             | 1.282.842.129  |
| 2005                  | 7.844.098.036         | 31.491.500                | 291.007.000            | 14.324.630           | 11.305.593               | 30.013.471             | 8.222.240.230  |
| 2006                  | 7.391.001.890         | 157.800.000               | 305.410.001            | 157.677.272          | 126.559                  | 84.149.738             | 8.096.165.461  |
| 2007                  | 1.841.866.802         | 755.000.000               | 38.900.000             | 863.859.019          | 635.000.000              | 124.003.838            | 4.258.629.659  |
| 2008                  | 3.932.631.209         | 2.230.000.000             | -                      | 6.345.290            | 305.000                  | 89.923.688             | 6.259.205.187  |
| 2009                  | 2.265.000.000         | -                         | -                      | 5.242.153            | 486.743                  | 4.256.263              | 2.274.985.158  |
| 2010                  | 2.582.532.746         | 384.767.797               | -                      | 90.000.991           | 20.501.739               | 3.887.907              | 3.081.691.179  |
| 2011                  | 575.000.000           | 639.784.000               | -                      | 137.176.629          | -                        | 6.457.498              | 1.358.418.127  |
| 2012                  | 2.706.136.050         | -                         | -                      | 312.305.159          | -                        | 2.251.038              | 3.020.692.247  |
| 2013                  | 8.631.560.806         | 3.427.020.000             | -                      | 407.789.255          | -                        | 19.178.261             | 12.485.548.323 |
| 2014                  | 2                     | 4.828.450.000             | -                      | 1.053.340.726        | -                        | 384.101.474            | 6.265.892.203  |
| 2015                  | 4.217.121             | 1.749.500.000             | 1.677.596              | 185.833.698          | -                        | 54.811.675             | 1.996.040.089  |
| 2016                  | -                     | 1.087.806.339             | -                      | 198.470.763          | -                        | 6.255.345              | 1.292.532.447  |
| 2017                  | 147.864.423           | 414.731.823               | -                      | 93.243.960           | -                        | 95.024.830             | 750.865.036    |
| 2018                  | 4.533.748             | 1.114.495.932             | -                      | 95.577.317           | -                        | 143.962.029            | 1.358.569.026  |
| 2019                  | 785                   | 33.203.365                | -                      | 82.284.217           | -                        | 477.363                | 115.965.730    |
| 2020                  | -                     | -                         | -                      | 11.657.772           | -                        | 125.418                | 11.783.189     |
| <b>46.099.865.783</b> | <b>17.527.555.821</b> | <b>673.687.727</b>        | <b>3.934.019.522</b>   | <b>710.261.683</b>   | <b>1.426.442.856</b>     | <b>70.371.833.392</b>  |                |

Kaynak ( <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/6/2020/06/yillar-itibariyle-uygulama1-pdf.pdf>)

Çetinkaya(2001) tarafından yapılan çalışmada özelleştirilen kurumlarının öncesi ve sonrasını karşılaştırılmıştır.

- Özelleştirilen 30 adet çimento fabrikasından 24'üne ait verilere göre, üretim ve kapasite kullanım oranı ve personel sayısında düşüş tespit edilmiştir.
- Özelleştirilen bankalarda şube sayısı, personel sayısı, mevduat ve aktifler cinsinden tüm parametrelerde iyileşme yaşanmıştır.
- Toplam 14 kombinası özelleştirilen Et ve Balık Ürünleri A.Ş.'nin 10 kombinasına ait verilerine göre, işçi sayısında azalma görülürken, yıllık üretim ve kapasite kullanım oranlarında iyileşme yaşanmıştır.

- İşletme hakkı devri yöntemiyle özel sektöre devredilen 7 limanın toplam gelirleri yaklaşık %67 artmıştır.
- Orman Ürünleri Sanayii A.Ş.'ye (ORÜS) ait 20 işletmenin özelleştirilmesinden sonra işçi sayısı yaklaşık %54 azalırken, 20 işletmeden 6'sı faaliyetlerini durdurmuş, faaliyete devam edenler ise taahhütte buldukları miktarların üstünde gerçekleştirmelere ulaşmıştır.
- Sümer Holding'e ait işletmelerin özelleştirilmelerinden sonra işçi sayısı yaklaşık %40 düşmüştür.
- SEK Süt Ürünleri A.Ş.'nin özelleştirilen işletmelerindeki işçi sayısı 923'den 625'e, işlenen süt miktarları ise yılda 185,2 milyon litreden 150 milyon litreye gerilemiştir.
- PETLAS Lastik Sanayii A.Ş.'nin özelleştirilmesi sonrasında üretim yaklaşık %20, satışlar %40 artarken personel sayısı %27,8 azalmıştır.
- USAŞ Uçak Servisi A.Ş. özelleştirme sonrası dönemde sunulan uçuş hizmetlerini %174, restoran hizmeti verdiği müşteri sayısını %153 artırmıştır.
- Karabük Demir Çelik Fabrikasının özelleştirme sonrası dönemdeki üretim miktarı hemen hemen aynı kalmış, personel sayısında ve karlılığında da önemli bir değişiklik olmamıştır. (Özcan, 2008: 45)

### **Türkiye'de Özelleştirmenin Amaçları:**

Türkiye'de özelleştirmenin amaçları 4 ana başlıkta incelenebilir (ÖİB, 2018: 41);

#### **A-Ekonomi gelişimi ve etkinliği açısından**

1. Pazar ekonomisi oluşturmak
2. Özel girişimciliği teşvik etmek ve özel sektörün ekonomideki payını genişletmek
3. Makroekonomik veya sektörel etkinliği artırmak ve rekabeti teşvik etmek
4. Tekel alanlarını rekabete açmak
5. Tasarrufları harekete geçirerek etkin sermaye piyasasını geliştirmek
6. Ülke ekonomisinin dünya ekonomisi ile bütünleşmesini sağlamak
7. İstihdam yaratmak
8. Sermayenin tabana yayılmasını sağlamak
9. Gelir dağılımında adaletin sağlanmasına destek vermek
10. Refahın toplumun geneline yayılmasını sağlamak

### **B-Gelir dağılımı açısından**

1. Yabancı sermaye yatırımlarını çekmek
2. Orta sınıfı güçlendirmek
3. Girişimciliği teşvik etmek

### **C-Mali açıdan**

1. Kamu borç yükünü azaltmak
2. Kamu işletmelerinin Hazine'ye olan mali yükünü azaltmak
3. Büyük ölçekli yatırımların gerçekleştirilmesinde özel sektörün katkısını sağlamak
4. Vergi gelirlerini artırmak için yeni kaynaklar yaratmak
5. Kamu işletmeciliğinden kaynaklanan bütçe baskılarını azaltmak

### **D-Politik açıdan**

1. Kamunun ekonomideki payını azaltmak
2. Devletin üretimden çekilmesini ve asli fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmasını sağlayarak, kamunun faaliyet göstereceği alanları yeniden tanımlamak
3. Özel sektör faaliyetlerini geliştirmek ve desteklemek için gerekli ortamı oluşturmak
4. Kamu varlıklarının kamu yönetimi tarafından ölçsüz kullanılmasının önüne geçmek
5. Siyasi kaygı ile verilen veya verilemeyen kararların ekonomiye etkisini azaltmak

Yaşanılan tecrübeler ışığında günümüz Türkiye'sinde özelleştirmenin ana felsefesi; devletin, asli görevleri olan adalet ve güvenliğin sağlanması yolundaki harcamalar ile özel sektör tarafından yüklenilemeyecek altyapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin ise pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmesidir (ÖİB 2020) (<https://www.oib.gov.tr/turkiyede-ozellestirme>).



## 2. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Modeli

Altyapı tesisleri yapımının finansmanı için 1990'lardan itibaren kullanılan kamu özel iş birliği (KÖİ), altyapı tesislerinin özel sektör marifetiyle inşası ve kamu kontrolünde hizmetlerin sunulmasıdır (WB 2011b: 5; Almarri and Boussabaine, 2017: 91). Genel kabule göre KÖİ, bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu ve özel sektör arasında dengeli bir şekilde paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesidir (Yescombe, 2007: 2-3; Mouraviev, 2016: 5; Arata et al., 2016: 344; Ghazali et al., 2017: 69). KÖİ, yeterli altyapısı olmayan ve bu altyapıları için gerekli olan finansal kaynaklara sahip olmayan ülkeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir (Budayan, 2018: 1029).

Kamu ve özel sektörün yaptığı tüm işbirlikleri KÖİ olarak tanımlanmaz. Özel sektörün hükümetle kamu yararına yaptığı gönüllü işler: AIDS araştırması, çevre koruma, tarım araştırmaları, teknoloji gelişimi gibi faaliyetler kamu-özel ortak çalışmalarına politika tabanlı ya da program tabanlı KÖİ denir. Özel kamu işbirliklerinin KÖİ olarak tanımlanabilmesi için özel ve kamunun çeşitli haklara ve sorumluluklara sahip olduğu çok yönlü sözleşme ile çalışması gereklidir (WB, 2011a: 9). Günümüzdeki anlamıyla KÖİ ilk olarak 1950'de ABD'de eğitim programlarını fonlamak için kullanılmıştır. Şehir altyapısını özel sektör marifetiyle yenileme işlerinde KÖİ 1960'tan itibaren daha geniş anlamda kullanılmaya başlamıştır (Yescombe, 2007: 2). Bugünkü KÖİ modellemesinin temel felsefesine en yakın örnek ise 17. yüzyılda Fransa'da kanal ve köprülerin yapımı ve belli süreliğine işletilmesinin özel şirketlerin sorumluluğuna verilmesi ve imtiyaz süresi bitiminde ise kamuya devredilmesi uygulamaları olduğu bilinmektedir. Paris'in içme suyunun sağlanması ayrıcalığının, 1782'de Perier Kardeşlere verilmesi, 1869'da açılan Süveyş Kanalının Mısır Hükümeti'nce yetkilendirilen bir özel şirket tarafından Avrupa ve Mısır kaynaklı finansmanla yapılması ve bu şirket tarafından 99 yıllığına işletilmesi, sonraki dönemlerde Trans-Sibirya demiryollarının yapımında da benzer yöntemin uygulanması günümüz imtiyaz örneklerine en yakın olanlarıdır (Pekgüçlü, 2007: 34). Japonya ve Tayland demiryolu projesi KÖİ benzeri proje olarak sayılabilir (WB, 2015a: 2).

KÖİ, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde tercih edilen bir özelleştirme yöntemidir (Sanni, 2016: 43). Dünya Bankası 2015 verilerine göre

gelişmekte olan ülkelerde altyapı tesislerinin yaklaşık %15-20'si KÖİ modeli ile yapıldığı belirlenmiştir (WB, 2015a: 5). Düşük ve orta gelirli 121 ekonomide 1991-2015 arası dönemde 5.000'den fazla altyapı projesi 1.5 trilyon dolarlık KÖİ'ler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (WB, 2016 b: 7). Gelişmekte olan ülkelerde 1990-2018 yılı (ilk yarısı) arasında toplam yatırım tutarı 1.491 milyar dolar olan 6.135 adet KÖİ projesi gerçekleştirilmiş olup, en çok yatırım tutarına sahip ülkeler Brezilya, Hindistan, Çin, Türkiye ve Meksika olmuştur (KÖİ, 2019: 5). Dünya genelinde 2018 ilk çeyreğinde 43,5 milyar dolar yatırım tutarına sahip 164 KÖİ projesi başlamıştır. Çin, Türkiye, Vietnam, Hindistan ve Brezilya toplam yatırımların %66'sını çekmiştir. Ulaşımındaki KÖİ projeleri toplam yatırımların %57'sini oluşturmaktadır (WB 2018). Türkiye, 1990-2017 arasında yatırım tutarı 136 milyar dolar olan, 241 KÖİ sözleşmesi ile 139 ülke arasında 7. sıradadır (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 125).

## 2.1. KÖİ Tanımları

Araştırmacıların KÖİ ile ilgili ortak birçok yönü olmakla birlikte birbirinden farklılıkları da bulunan tanımlar yaptıkları görülmektedir (Tablo 13) (Sehgal et al., 2015: 693; Wanke, 2015: 14; Mouraviev, 2016: 5).

**Tablo 13.** Başlıca KÖİ Tanımları

| Tanım   | Kaynak  |
|---|---|
| Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesinden ziyade ortak hedefler için bir çeşit iş birliği   | Jamali 2004; Muhammad et al., 2016            |
| Kontratla, uzun süreli kamu hizmetlerinin özel sektör eliyle yapılması  | Mouraviev 2016                                |
| Tam özelleştirmeye geçiş adımı  | Mohr 2004                                     |
| Yumuşak özelleştirme  | Savaş 2005                                    |
| Kamu ile iş dünyası arasında kamu altyapı veya servisleri için sermaye, yönetim, bakım, onarım hedefiyle yapılan işbirlikleri   | EU 2004                                       |
| Diğer şartlara ek olarak performansa bağlı ödeme şartıyla yapılan uzun dönemli anlaşma  | EPEC 2016                                     |
| Altyapı tesis açığını kapatmak için özel sektör ile bir kamu kuruluşu arasında, özel tarafın önemli bir risk ve yönetim sorumluluğu üstlendiği ve ücretlendirmenin performansla bağlantılı olduğu bir kamu tesisi yapmak veya hizmeti sağlamak için yapılan uzun vadeli bir sözleşme  | WB 2017                                       |
| Kamu ile bir ya da daha fazla özel şirketin yaptığı, özeline kar elde etme hedefiyle kamuya ait risklerin bir kısmını üstlenip belirlenen standartlarla uyumlu hizmet sağlamasını içeren anlaşma  | Posner 2009                                   |
| Kamu ile özel sektör arasındaki sözleşmeli anlaşma  | Ghazali et al., 2017; Bramhankar et al., 2018 |
| Özel sektörün finansman desteği, bilgi birikimi ve işletmecilik anlayışından yararlanmak ve daha kaliteli ve sürekli bir kamu hizmeti sunabilmek gibi amaçlarla altyapı yatırımlarının planlanması, finansmanının sağlanması, yapılması, işletilmesi ve kamu hizmetinin sunulması süreçlerinde kamu kurumları ile özel sektör kişilerinin bir sözleşme çerçevesinde yetkileri, sorumlulukları ve riskleri paylaşmak suretiyle iş birliği yapmaları esasına dayanan kamu hizmeti yürütme ve finansman modeli | Uysal 2018                                    |

KÖİ için dünyada farklı isimlendirmeler kullanılmaktadır.

- Altyapıda Özel Katılım (Public Private Initiative ); Dünya Bankası tarafından üretilen bu terimi sadece Güney Kore kullanmaktadır.
- Özel Sektör Katılımı (Private Sector Participation); kalkınma bankacılığı sektöründe kullanılmaktadır.
- Kuzey Amerika'da P3 olarak ifade edilmektedir.
- Avusturalya'da Özel Finansmanlı Proje (PFP)
- Özel Finans Girişimi (PFI) ilk olarak Britanya da üretilen bu terim Japonya ve Malezya'da kullanılmaktadır (Yescombe, 2007: 4).

“Özel Finans Girişimi” (PFI) ifadesi,1992'de, İngiltere'de Norman Lamont tarafından, kamu ile özel sektör arasında daha yakın bir ortaklık hedefi olarak tanımlanmıştır (Cruz, 2011: 392). Şili de tüm KÖİ projeleri Concession (imtiyaz) olarak adlandırılır, imtiyaz kanununa tabidirler (WB, 2017: 9).

## 2.2. KÖİ'nin gerekçeleri, avantajları ve itirazlar

Bir ülkenin sahip olduğu altyapı ile ülkedeki ekonomik büyüme arasında doğru bir orantı vardır. Altyapıların artışı yoksulluğu azaltır, büyümeyi ve üretimi artırır. Hükümetler, özel sektör ve uluslararası kurumlar altyapının büyüme için kritik öneme sahip olduğu konusunda hemfikirdirler. McKinsey (2016) raporuna göre, 2030'a kadar 49 trilyon dolar altyapı ihtiyacı olacaktır. İnter-Amerikan gelişim bankasının raporuna göre (2013) Latin Amerika da yıllık 100 milyar dolar altyapıya ihtiyaç vardır. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2007) raporuna göre 2030'a kadar altyapı ihtiyacı ile kamu kaynakları arasındaki fark giderek açılacaktır (WB, 2018: 18-19). Dünya Bankası çalışmasına (2010) göre ise Sahra Altı Afrika ülkelerinin yıllık 93 milyar dolar altyapı yatırımına ihtiyacı vardır. Bu ülke hükümetleri ancak 45 milyar dolar finanse edebilir (WB, 2017: 18). Dünya nüfusunda 2040 yılına kadar beklenen %25 artış ve kentlere göç nedeniyle kent nüfusunda beklenen %46 artış gibi demografik ve ekonomik değişimlerin altyapı alanında büyük bir talebe neden olması beklenmektedir. Birleşmiş Milletlerin belirlediği sürdürülebilir kalkınma hedefleri; içme suyuna erişim, sağlık koruma ve elektrik alanlarında gerekli küresel altyapı yatırım ihtiyacının 2030 yılına kadar toplam 94 trilyon ABD dolar olacağı

tahmin edilmektedir. Küresel altyapı ihtiyacının %30'u Çin'e aittir (Simon, 2017). Türkiye'de altyapı için 2040'a kadar 975 milyar dolar kaynak ihtiyacı olacaktır. Mevcut durumda 405 milyar dolar finansman açığı olduğu görülmektedir (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 7)

Ekonomiler altyapı için artan taleple karşı karşıya kaldıkça, kamu özel işbirlikleri (KÖİ), altyapı açığını kapatmak için kritik rol oynamaya devam edecektir. KÖİ, ülkelerin makroekonomik hedefleri doğrultusunda özellikle otoyol, köprü, tünel, havalimanı gibi altyapı yatırımları ve hastane, katı atık gibi kamu hizmetlerinin sunumunda alternatif bir finansman modeli olarak sıklıkla kullanılmaktadır (KÖİ 2019). Yüksek altyapı ihtiyaçları neticesinde KÖİ, kamu sektörünü tedarik etme ve sürdürmenin bir yolu olarak giderek daha popüler hale gelmiştir (Yescombe 2007). Hem kamunun hem özeline dâhil olduğu KÖİ modeli; hükümetin kontrolü bırakmak istemediği, özel sektörün yer almasını istediği projelere bir çözüm modeli olarak kabul edilmiştir (Graham, 2014: 22). Politik olarak altyapı yatırımları hükümete avantaj sağlamaktadır (WB, 2017: 21). Hükümetler KÖİ'yi etkinlik için veya yetersiz kaynaklar için tercih etmektedir (In et al., 2017: 219). Maastricht kriterlerindeki kamu borçlanma kısıtlanmasından dolayı Avrupa Ülkeleri KÖİ anlaşmalarına yönelmiştir. Bir dönem Fransa'da KÖİ ödemeleri bütçenin %15-20'si Portekiz'de ise %28'ine ulaşmıştır (Metaxas, 2012: 14).

#### **A-KÖİ gerekçeleri**

KÖİ modeli ile özelleştirme çalışmalarının tercih edilmesinde çok yönlü birçok gerekçe olduğu görülmektedir (Tablo 14);

**Tablo 14. KÖİ Modelinin Kullanılma Gerekçeleri**

| Gereke                              | Kaynak  |
|-------------------------------------|---|
| Kamu kıt finansal kaynaklar         | WB 2015a: 7; Ghazali et al., 2017: 70   |
| Bütçe kısıtını aşma                 | WB 2015a: 10; Yescombe 2007: 17; In et al., 2017: 218   |
| Borçlanma kısıtını aşma             | Metaxas, 2012; WB 2015a: 10; In et al., 2017: 218   |
| Zamanında proje bitirme             | Yuan et al. 2012: 252; Almarri and Boussabaine 2017: 96   |
| Risk paylaşımı                      | WB 2011b: 7; Cheung et al., 2012a; Mouraviev and Kakabadse 2016: 5; Muhammad et al., 2016:150; Węgrzyn 2016: 82; Ghazali et al., 2017: 69; Almarri and Boussabaine 2017: 91 |
| Kar güdüsü                          | WB 2015a  |
| Politik avantaj                     | WB 2015a  |
| Paranın karşılığı hizmet            | Li et al., 2005; Yuan et al., 2012: 252; WB 2015a: 7; Osei-Kyei and Chan 2015; Almarri and Boussabaine 2017: 96; Ghazali et al., 2017: 69; KÖİ 2019                         |
| Hükümete gelir                      | Almarri and Boussabaine, 2017: 96   |
| Modern tesisler-Teknoloji kullanımı | Almarri and Boussabaine, 2017: 96   |
| Özel sektör becerisi                | WB 2011b; Mladenovic and Vajdic 2013: 228; Osei-Kyei and Chan 2015; Muhammad et al., 2016: 150; Almarri and Boussabaine, 2017: 90   |
| Etkinlik-Performans                 | WB 2015b; Osei-Kyei and Chan 2015; Almarri and Boussabaine 2017: 90; In et al., 2017: 218   |
| Özel sektörün makul karı            | WB, 2011b: 5  |
| Kamu giderlerini azaltma            | Yuan et al., 2012: 252  |
| Bürokratik engelleri aşma           | WB, 2015a: 14   |
| Kamu yararı                         | Almarri and Boussabaine, 2017:92  |

Brezilya kanunlarına göre KÖİ amacı, ülkenin gelişimi için kamu yatırımlarının işbirlikçisi, katılımcısı olan özel sektör temsilcilerinin faaliyetlerini teşvik etmek, koordine etmek, düzenlemek ve denetlemektir. Avustralya ulusal KÖİ politikasına göre KÖİ amacı: paranın karşılığının tam olarak alınabildiği, varlıkların etkin kullanıldığı riskin üstlenildiği, yaratıcılığın teşvik edildiği ve özel sektör tarafından finans edilen daha kaliteli kamu hizmeti sunmaktır. Meksika hükümetine göre KÖİ amacı sosyal refahı ve ülkenin yatırım seviyesini artırmaktır (EC, 2017: 62).

### **B-KÖİ modelinin avantajları**

KÖİ modelinin kullanılması halinde elde edilen çok sayıda avantajın bulunduğu belirtilmektedir (Tablo 15).

**Tablo 15. KÖİ Modelinin Avantajları**

| Avantajlar                             | Kaynak  |
|--|---|
| Verimlilik                             | Uysal, 2018                                     |
| Hizmet-Ürün kalitesi                   | WB 2011a; Liu 2013; WB 2017                     |
| Düşük maliyet-hizmet                   | Almarri and Hijleh 2017; Weğgrzyn 2016; WB 2017 |
| Özel sektör sermayesi-Kaynak tasarrufu | WB 2015a; 11; Liu 2013; Uysal 2018              |
| Özel sektör becerisi                   | WB 2017   |
| Projeyi zamanda tamamlamak             | Liu 2013; WB 2017                               |
| Hızlı karar alma                       | WB 2015a  |
| Teknoloji transferi-İnovasyon          | WB 2015a; Almarri and Hijleh 2017               |
| Know-how transferi                     | Yescombe 2007                                   |
| Politik avantaj                        | WB 2017   |

Dünya Bankasının 2009 yılında 71 gelişmekte olan ülkede 1200 elektrik ve su dağıtım KÖİ'ler üzerinde ve araştırmaya göre su dağıtım kaybında ve personel giderlerinde azalma olmuştur. Hizmet kalitesi ve günlük mesai artmıştır. Marin'in 2009 yılında yaptığı gelişmekte olan ülkelerde şehir dışı su dağıtımını yapan 65 KÖİ üzerinde yapılan çalışmaya göre işletme etkinliği ve servis kalitesi artmıştır. KÖİ ile yapılan altyapı yatırımları daha kısa sürede ve daha az maliyetler yapılmaktadır (WB, 2017: 27). KÖİ ile kamu hizmetlerinin gerçek maliyetleri ortaya çıkar. KÖİ modelinde hükümet, stratejik önemdeki havalimanı ve limanları kontrolünde tutarak tepkiye yol açmaz. KÖİ'de kamu günlük operasyon yerine, yerine daha fazla düzenleme, denetleme, planlama ve kalite kontrolü üzerinde yoğunlaşır (Yescombe, 2007: 24-26).

### C-Dezavantajları

KÖİ projelerinin avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Kamu KÖİ kontrat hazırlama, ihale süreci ve işletme sürecinde yetersiz kalmaktadır (WB, 2011b: 7). İşi yapan özel olsa da halka hesap vermek, fiyatlara itirazları cevaplamak kamunun görevidir. Özel sektör devletlere göre daha yüksek faizle borç bulur. Bu son kullanıcıya daha maliyetli hizmet üretimine neden olmaktadır. Kamunun karşılaştığı bir diğer sorun yetersiz kurumsal bilgi ve uzman personel eksikliğidir (Evren 2015:501; Yaşar 2006:130). Hükümetlerin KÖİ risklerini hafife alması, devlet için finansal zararlara yol açmaktadır (WB, 2017: 84). Kontrolsüz yatırımlar KÖİ'lerin önemli dezavantajlarından birisidir. Ayrıca, yanlış kullanıcı tahmini, tesis maliyetinin düşük gösterilmesi, riskin fazla üstlenilmesi de diğer dezavantajlar arasındadır (Yescombe, 2007: 18).

Dünya Bankası'na göre KÖİ'ler tüm altyapı problemleri için çare değildir (WB, 2017: 17). KÖİ projeleri de zaman zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dünya bankası verilerine göre gelişmekte olan ülkelerde 1990-2011 arası KÖİ projelerinde başarısızlık oranı %6,1'dir (Węgrzyn, 2016: 82; WB, 2016a: 5).

Flyvbjerg et al. (2005) çalışmasına göre 14 ülkede yapılan 210 ulaştırma projesinde trafiğin fazla tahmin edildiği, on demiryolu projesinden dokuzu için ortalama %106 daha fazla trafik tahmini, karayolu trafiğinin de tahminin gerçekleşenden az olduğu ortaya çıkmıştır (Flyvbjerg et al., 2005). Flyvbjerg, et al., (2002) çalışmasına göre ise 258 ulaştırma projesinde ortalama maliyet planlanan maliyetlerden %28 daha yüksektir. Avrupa ve Kuzey Amerika dışındaki projeler için bu oran %65'e kadar yükselmektedir (WB, 2017: 36). Hollanda da altyapı projeleri gerçek maliyeti projedeki tahmini maliyetlerin %16,5 üzerinde gerçekleşmiştir (Cantarelli et al., 2012).

#### **D-İtirazlar**

KÖİ projelerine itirazlar da azımsanmayacak sayıdadır. KÖİ ile ilgili yaygın itiraz hükümetlerin bütçe kısıtlamalarını aşarak daha fazla harcama yapmasıdır. KÖİ projelerinde ödemelerin ertelenmiş ve uzun süreye yayılmış olması, ayrıca bütçede gözükmemesi KÖİ nedeniyle ödeme bütçe illüzyonu yaratmaktadır (EPEC, 2016: 15). KÖİ'de verilen garantilerden dolayı finansal riskler gizli olarak vardır. Bazen tüm avantajı bu riskler sıfırlar (Yescombe, 2007: 15). KÖİ'lerden kaynaklanan mali borçlar, ilgili ülkenin mali sürdürülebilirliği üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilir ve bu nedenle, uygun şekilde yönetilmeleri gerekir (EPEC, 2016: 15). KÖİ modelinde özeline ek yatırım yapıp yapmadığı, finansman maliyeti yüksekliği, uygulama karışıklığı olduğu yönünde de itirazlar vardır (Yescombe, 2007: 15). KÖİ'de özel sektör sosyal refaha, çevreye dikkat etmeyebilir (Yescombe, 2007: 2). Yapılan araştırmalarda KÖİ projelerinin klasik kamu tedarikine göre daha başarılı olduğu kanıtlanamamıştır (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 45). Hükümetin yolcu, hasta veya kullanıcı garantisi verdiği KÖİ (YİD) modellerinde yatırım riski özel sektör tarafından üstleniliyor olarak görülse de tesisin bitiminden sonra ücret toplanması aşamasında garanti verildi ise hükümette sorumluluk almıştır. Kullanıcı garantisi verilmediği KÖİ modellerinde ise hükümet sıfır risk gibi işe başlasa da zor durumda kalan özel sektör sözleşmesinin genelde tekrar güncellenmesi ile risk gene hükümete, vergi mükelleflerine kalmaktadır. KÖİ'lerde maliyet etkinliği sağlanamamakta, dengeli bir risk dağılımının gerçekleştirilmesinde

zorluklar yaşanmakta, şimdiki hizmetlerin bedelleri gelecek kuşaklara ödettilmektedir (Uysal, 2018: 160). KÖİ'ler, süreçlerinin yeterince açık ve şeffaf olmaması, finansmana hazine garantilerinin getirilmesi, karmaşık yapı ve denetim zorlukları, muhasebe ve raporlama standartlarında eksiklikler, kamu ve özel sektörlerin amaç ve kültür farklılığı, işlem masraflarının yüksekliği gibi konularda da eleştirilmekte ve dezavantajlı yapısına itiraz edilmektedir (Uysal, 2018: 187-191).

### **E-Başarısızlıklar**

Meksika 1989-1994 yılları arasında, 5,500 km yol için 50 imtiyaz sözleşmesi yapmış; eksik tahminden dolayı 25 imtiyazı ve 7,7 milyar dolar borcu üzerine almıştır. Kolombiya Hükümeti 1990'larda ücretli yollarda ve bir havalimanında gelirin yanı sıra bağımsız güç üreticileri ile uzun vadeli enerji satın alma anlaşmaları yapmıştır. Talebin yanlış tahmininden dolayı 2005 yılına kadar 2 milyar dolar ödeme yapmıştır. 1990'lı yıllarda Güney Kore hükümeti 20 yıl boyunca başkent Seul'i Incheon'daki yeni bir havalimanına bağlayan karayolu gelirlerin yüzde 90'ını garanti etmesine sonucunda trafik gelirinin tahminlerin yarısından az olmasına bağlı olarak Kore hükümeti her yıl on milyonlarca dolar ödemek zorunda kalmıştır (WB, 2017: 23). Romanya Comarnic-Brasov karayolu KÖİ imtiyaz sözleşmesi (55 km için 1,9 milyar avro olarak tahmin edilmiştir) Ocak 2010'da imzalanmış, Nisan 2010'da sözleşme aşamasındaki anlaşmazlıktan iptal edilmiştir (WB, 2011b: 18). Birleşik krallıktaki 450 KÖİ projesinin 3'te biri operasyonel performans kullanıcı memnuniyeti, paranın karşılığını sağlaması noktasında başarısız olmuştur. Birleşik Krallıklardaki son araştırmalara göre KÖİ projeleri normal tedarik yöntemlerine göre paranın tam karşılığı noktasında başarısızdır (Almarri and Boussabaine: 2017: 91). İspanya hükümeti 1970'de otoyol için garanti vermiş daha sonra yüksek kur artışı dolayısıyla 2,5 milyar dolar ödemek zorunda kalmıştır (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 2003). Türkiye'deki risk paylaşımındaki kötü örnek olarak Kocaeli Yuvacık barajı verilebilir. Hazineden 2000'li yıllar için oldukça yüksek bir rakam olan 2 milyar dolardan fazla ödeme yapılmıştır (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 220). Portekiz'de yaşanan 2001 krizinin en önemli nedenlerinden birisi kontrolsüz KÖİ yatırımlarıdır (WB, 2017: 22). Arjantin 1990'larda KÖİ de önde giden ülkelerden olurken, 2002 krizi sonrası ekonomik modelini değiştirmiştir (WB, 2015a: 6).



### 2.3. KÖİ Modelleri

KÖİ hem tedarik hem özelleştirme hem de bir işletme modelidir. KÖİ'nin temel gerekçesi finansman olduğu gibi KÖİ modellerinin ayırımında da anahtar değer finansmandır. KÖİ'nin temelde iki alt bölümü vardır. Birinci KÖİ modeli; büyük finansal yatırım gerektiren altyapı tesisi yapım, onarım ve modernizasyon için kullanılan yap işlet devret (YİD) modelidir. Diğer model işletme verimini artırmak, peşin gelir elde etmek için elde var olan tesislerin özelleştirilmesi için kullanılan KÖİ modeli kirala işlet devret (KİD) diğer adıyla imtiyaz modelidir (WB, 2011b: 5). Dünya bankasına göre KÖİ modellemeleri özel sektöre devredilen fonksiyonlara göre yapılır. Başlıca fonksiyonlar: Tasarım, yapım veya iyileştirme, finans, bakım, işletmedir (WB, 2017: 9).

Dünya bankası uygulanmasına göre 4 çeşit KÖİ modeli tanımlamıştır. Yönetim özelleşmesi, imtiyaz, YİD, sahiplik çeşitlenmesidir (Cruz and Marques, 2010: 9). Türkiye'de KÖİ alanında Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-Kirala-Devret (YKD), Yap-işlet (Yİ) ve İşletme Hakkı Devri (İHD) modelleri uygulanmaktadır (KÖİ, 2019: 24).

KÖİ modeli seçerken üç parametreye bakılır (WB, 2017: 6);

1. Tesisin amacı
2. Özelin üstlendiği sorumluluk
3. Özele nasıl ödeme yapıldığı

KÖİ modelleri özelin ücretini hükümetten, vatandaştan veya karma almasına bağlı olarak da isimlendirilir. KÖİ modellerinde ücreti genelde son kullanıcı öder. Özel Finans Girişimi (PFI) modelinde ücretin hükümetten alınmasını öngören sistemdir. KÖİ'de hibrit ödeme sistemi, kullanıcı ödemesi artı devlet katkısı olarak tanımlanabilir (Yescombe, 2007: 9; WB, 2011a: 11-12). Avrupa Birliğinin yayınladığı KÖİ üzerine hazırladığı raporda kontratlı ve kurumsallaşan 2 çeşit KÖİ'den bahseder (EU 2004). Sahipliğin özelde kaldığı tek model, enerji sektöründe kullanılan yap sahiplen işlet modeli olup, sıfırdan tesis kurup devletin belli satın alma garantisi verdiği KÖİ modelleridir (WB, 2011a: 11). Üçüncü bir yol olarak KÖİ'de kamu ve özel ortak şirkette kurabilir (Mouraviev and Kakabadse, 2016: 12).

## **A-YİD Çeşitleri**

KÖİ'nin 2 temel yaklaşımından biri olan yap işlet devret (YİD) modelinin tarihteki ilkel örnekleri olarak 17. yüzyılda Fransa'da kanal ve köprülerin özel şirketlere yaptırılması, 1879 yılında açılan özel şirketin 99 yıl işletme hakkına sahip olduğu Süveyş kanalı projesi, Trans-Sibirya demiryolu projesi ve Paris içme suyu projesi sayılabilir. Özel sektör proje yapımından belli bir süre sonra işletip devretmiştir (Yescombe, 2007: 5; Avşar, 2012: 10). Yakın tarihte Yap İşlet Devret (YİD) modeli ilk defa Türkiye'de geliştirilmiştir (Yescombe, 2007: 8). Enerji sektörü için 1984 yılında yasal düzenleme ile 99 yıllığına özel sektöre devrinin önü açılmıştır. Türkiye'deki ilk YİD uygulaması Ankara Atakule yapım ve işletimine yöneliktir (Avşar, 2012: 12). Özele devredilen fonksiyonlara göre temel YİD sözleşmeleri: Yap-İşlet-Devret, Yap-sahiplen-işlet-Devret, Yap-Devret-İşlet, Tasarla-Yap, Finansa-İşlet, Dizayn-Yap-İşlet, Dizayn-Yap-İşlet-Bakım, Rehabilitasyon Et-Sahiplen-Devret, Rehabilitasyon Et-İşlet-Devret (Adiyana et al., 2015: 209) proje finansmanı ve Özel Finans Girişimi (PFI) modelleri sayılabilir (Yescombe, 2007:4). Yap İşlet Devret (YİD) modeli, acil inşa edilmesi gereken alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde özel sektörün tüm teknik ve finansal riskleri üstlendiği ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak uygulanan bir modeldir (Kashef, 2011).

## **B-İmtiyaz, KİD Çeşitleri**

İmtiyaz yatırım gerektiren tesislerin kiralanması için kullanılır. İmtiyaz Francise sistemine benzer fakat biraz daha fazla sermaye yatırımı gerektirir (Yescombe, 2007: 5-6).

### **2.4. KÖİ ve Özelleştirme Karşılaştırma**

KÖİ tercih edilmeden önce kamu tedariki ile KÖİ tedariki maliyetleri karşılaştırılmalıdır (WB, 2011b: 78). Elde edilecek etkinlik finansman maliyetinden daha yüksek ise KÖİ tercih edilmelidir. Avrupa KÖİ Uzmanlık Merkezi (EPEC) tanımına göre yapılan anlaşmanın KÖİ olması için altyapı için özel sektör finansı %50'nin üstünde olmalı ve sözleşme bitiminde yatırımlar ekonomik ömrünü

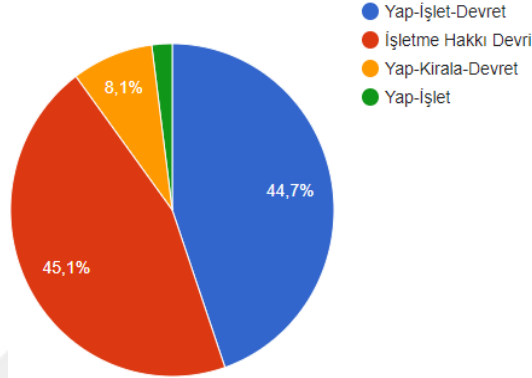
tamamlanmamış olmalıdır (EPEC, 2016: 24). KÖİ ve özelleştirme arasındaki belli başlı farklılıklar şu şekilde özetlenebilir;

- KÖİ’de özel sektörün operasyon riski taşıması zorunludur, fakat finans sağlaması zorunlu değildir. Özelleştirme de ise finans zorunludur.
- Özelleştirmede özel sektör bir defa hükümete ödeme yapmaktadır. KÖİ de özel önce yatırım yapmakta sonra kontrat boyunca hükümetten ya da halktan veya karışık olarak ücretini periyodik olarak almaktadır (WB, 2011: 11).
- KÖİ’de kamu hala verilen hizmetler için politik olarak sorumludur. Özelleştirme sonunda tarifelerden özel sektör sorumludur (Yescombe, 2007: 16).
- KÖİ de halk aldığı hizmetin özel tarafından sağlandığının farkına varmayabilir. Özelleştirmede fark barizdir(Yescombe, 2007: 16).
- KÖİ uygulamasında binalar ve yapılar kamuda kalır. Özelleştirmede özel sektörün mülkü olur (Yescombe, 2007: 16; WB 2011a: 9).
- KÖİ genelde tekel alanlarda olurken, özelleştirme ile rekabet de artar (Yescombe, 2007: 16).
- KÖİ’de fiyat tarifeleri sözleşme içeriğine göre kamu ile belirlenir. Özelleştirmede fiyatlarını özel sektör özgürce belirler (Yescombe, 2007: 16; WB 2011a: 9).
- KÖİ’de özelleştirmeden farklı olarak yasal düzenlemeler, ödeme şekli, sahiplik, hizmet kalite devamlılık, fiyatta serbestliği ve detaylı kontratlar vardır.
- Geleneksel kamu ihalelerinde genel olarak girdiler üzerine yoğunlaşır. KÖİ’de ise üretilen mal ve hizmetlerin fiyatları ve kalitesi üzerine yani çıktılar üzerine yoğunlaşırlar (WB, 2011a: 34).

## 2.5. Türkiye’de KÖİ

Türkiye’nin 2014 ve 2018 yılları arasında Avrupa’da yatırım değeri (22,76 milyar avro) açısından en büyük KÖİ pazarına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Birleşik Krallık ise toplam yatırım değeri bakımından 15,08 milyar avro ile Türkiye’yi takip ederek ikinci sırada yer almaktadır (KÖİ, 2019: 11). Türkiye de 1986 yılından 2018 sonuna kadar; 210 adedi işletmede, 32 adedi ise finansal kapanış ya da yapım aşamasında olmak üzere, toplam yatırım tutarı 63,8 milyar dolar olan 242 KÖİ projesi

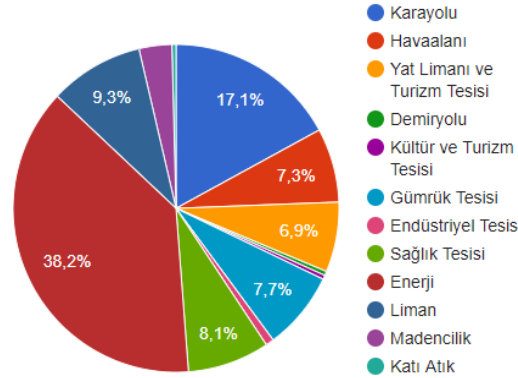
uygulamaya konulmuştur (KÖİ, 2019: 22). Uygulama sözleşmesi imzalanan 242 proje içinde %45'lik payla Yap-İşlet- Devret (109 proje) ve İşletme Hakkı Devri (108 proje) modellerinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Onları %8'lik payla (20 proje) Yap-Kirala-Devret ve %2'lik payla (5 proje) Yap-İşlet modelleri takip etmektedir (Şekil 8) (KÖİ, 2019: 28).



**Şekil 8.** Proje Sayılarına Göre KÖİ Dağılımı (KÖİ 2019)

Uygulama sözleşmesi imzalanan 242 projenin toplam sözleşme değeri (yatırım tutarı + kamuya ödenecek miktar) 139,8 milyar dolar olup 71,3 milyar dolar ile en büyük pay havalimanı projelerine aittir. Bunu 28,7 milyar dolar ile enerji ve 21,2 milyar dolar ile otoyollar ve hizmet tesisleri takip etmektedir. En düşük pay 140,5 milyon dolar ile kültür ve turizm tesislerine ait bulunmaktadır (KÖİ, 2019: 30). Türkiye’de KÖİ alanında Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-Kirala-Devret (YKD), Yap-İşlet (Yİ) ve İşletme Hakkı Devri (İHD) modelleri uygulanmaktadır. Yap-İşlet modeli, ülkemizde elektrik enerjisi üretiminde kullanılmaktadır. Bu modelde, özel sektöre mülkiyetleri kendilerine ait olmak üzere termik santral kurma ve işletme izni verilmekte, üretilen elektriği devlet satın almaktadır. Sözleşme bitiminde ise tesis özel sektörde kalmaktadır (KÖİ, 2019: 24).

KÖİ projelerinin sayısal dağılımı incelendiğinde, %38,2 ile enerji sektörüne ait projelerin en yüksek payı aldığı görülmektedir. Bunu %17,1 ile karayolu inşaatları izlemektedir (Şekil 9).



**Şekil 9.** Proje Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı (KÖİ 2019)

KÖİ ile ilgili ilk yasa Osmanlı döneminde 10 Haziran 1910 tarihli *Menafii Umumiyyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanun'dur*. Özelleştirmeye ilişkin ilk yasal düzenleme, 29.2.1984 tarih ve 2983 sayılı kanun ile yapılmıştır Kamu İktisadi Teşebbüslerine bağlı bazı işletmelerin hisse senetlerinin satışı yoluyla halka açılması önerisi ilk defa Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985-1989) yer almıştır (Yaşar, 2006: 61). Türkiye Cumhuriyeti: 3996 no'lu kanuna göre Yap-İşlet-Devret Modelini yasal olarak tanımlamıştır: *YİD modeli ileri teknoloji veya yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedeli (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenir* (KÖİ, 2015: 5).

**Tablo 16. KÖİ Modellerine İlişkin Mevzuat Düzenlemeleri (KÖİ, 2019: 26)**

| <b>Model</b>                                     | <b>Mevzuat</b>  |
|--|---|
| <b>Yap-İşlet-Devret (YİD)</b>                    | 3996 Sayılı bazı yatırım ve hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli çerçevesinde yaptırılması hakkında kanun  |
|  | 3396 Sayılı bazı yatırım ve hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli çerçevesinde yaptırılması hakkında kanunun uygulama usul ve esaslarına ilişkin karar  |
|  | 3096 sayılı Türkiye elektrik kurumu dışındaki kuruluşların elektrik üretimi, dağıtımı ve ticareti ile görevlendirilmesi hakkında kanun  |
|  | 3465 sayılı karayolları genel müdürlüğü dışındaki kuruluşların erişme kontrollü karayolu (otoyol) yapımı, bakımı ve işletilmesi ile görevlendirilmesi hakkında kanun                              |
|  | 3465 sayılı karayolları genel müdürlüğü dışındaki kuruluşların erişme kontrollü karayolu (otoyol) yapımı, bakımı ve işletilmesi ile görevlendirilmesi hakkında kanunun uygulama yönetmeliği       |
| <b>Yap-Kirala-Devret (YKD)</b>                   | 6428 sayılı sağlık bakanlığınca kamu özel iş birliği modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınması hakkındaki kanun   |
|  | Sağlık bakanlığınca kamu özel iş birliği modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınmasına dair uygulama yönetmeliği  |
|  | 652 sayılı özel barınma hizmeti veren kurumlar ve bazı düzenlemeler hakkında kanun hükmünde kararnamenin 23. maddesi  |
|  | Eğitim öğretim tesislerinin kiralama karşılığı yaptırılması ile tesislerdeki eğitim öğretim hizmet alanları dışındaki hizmet ve alanların işletilmesi karşılığında yenilenmesine dair yönetmelik. |
|  | 351 sayılı yükseköğrenim kredi ve yurtlar kurumu kanununun 20. maddesi  |
| <b>Yap-İşlet (Yİ)</b>                            | 4283 sayılı Yap-İşlet modeli ile elektrik enerjisi üretim tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile enerji satışının düzenlenmesi hakkında kanun  |
|  | Yap-İşlet modeli ile elektrik enerjisi üretim tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile enerji satışının düzenlenmesi hakkında yönetmelik   |
| <b>Özelleştirme ve İşletme Hakkı Devri (İHD)</b> | 4046 sayılı özelleştirme uygulamaları hakkında kanun  |
|  | 5335 sayılı kanununun 33.maddesi (Havaalanlarının İşletme hakkının devri)   |
|  | 4458 sayılı gümrük kanununun 218/a maddesi(gümrük kapılarının işletme hakkı devri)  |
| <b>İmtiyaz</b>                                   | Menafii Umumiyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanun  |
|  | Menafii Umumiyeye Müteallik İmtiyazat Hakkındaki 10 Haziran 1926 tarihli kanuna bazı maddeler tezyiline ve bu kanunun bazı maddelerinin ilgasına dair kanun                                       |
|  | 4483 sayılı izmir tramway ve elektrik türk ananım şirketi imtiyaziyle tesisatının satın alınmasına dair mukavelenin tasdiki ve bu müessesenin işletilmesi hakkında kanun                          |
|  | 4501 sayılı kamu hizmetleri ile ilgili imtiyaz şartlaşma ve sözleşmelerinden doğan uyuşmazlıklarda tahkim yoluna başvurulması halinde uyulması gereken ilkelere dair kanun                        |
|  | 406 Sayılı telgraf ve telefon kanunu  |

### **3. Havaalanı Mülkiyet ve İşletmesi**

Bu bölümde havalimanı işletiminde geleneksel yöntemden ticari odaklı işleme geçişten bahsedilecektir. Havalimanlarında özelleştirme hakkında bilgi verilecektir.

### 3.1. Havalimanı Mülk Sahipliği

Havalimanı işletim modellerinin geleneksel olarak en yaygın olanı kamu mülkiyeti ve işletimi biçimindedir. ICAO'ya göre kamu ile havalimanı yönetimi iki türdür. Hükümet tarafından direkt veya ticari odaklı kamu havacılık kuruluşları tarafından yönetilir (ICAO, 2013: 2-1) Kamu mülkiyeti altındaki havalimanlarının işletim yapısı, dünyada genellikle üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Kuyucak, 2007: 24);

- Merkezi kamu mülkiyeti ve işletimi,
- Kamu mülkiyeti ve ticari odaklı kamu şirketleşmesi ve
- Bölgesel yönetim mülkiyeti ve işletimi şeklindedir.

Bölgesel havalimanı yönetim şekli genellikle ABD havalimanlarında geçerlidir. Bu modelde yerel hükümet havalimanı işletmeciliği yapmaktadır. Avrupa'da Manchester havalimanı %55 şehir meclisi kontrolünde, Almanya da Düsseldorf bölgesel eyaletlerin sahipliğindedir. Bazı havalimanları yerel ve merkezi ortak yönetimdedir. Frankfurt havalimanı %45 yerel hükümet %26 merkezi hükümet sahipliğinde yönetilmiştir. Amsterdam %76 yerel hükümet %22 Amsterdam sahipliğinde işletilmiştir (Graham, 2014: 8-9).

1970'li yıllara kadar dünyanın hemen her yerinde havalimanı yatırımları ve işletmeciliği merkezi yönetim tarafından yapılırken, bu yıllardan itibaren özellikle İngiltere ve Kanada gibi birçok ülkede havalimanları yatırımı ve işletmeciliğinin finansmanına özel kesimin katılımıyla KÖİ uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Uzunkaya, 2008: 25-28). Havalimanları büyük yatırımlar olduğundan, bazen askeri amaçla da kullanıldığından geleneksel olarak devlet sahipliğinde işletilmiştir. Politik sebepler, kurulan şehirler için gelişim göstergesi olduğundan zarar etse bile küçük havalimanları pek çok şehre kurulmuştur. Bugün Avrupa havalimanlarının hala %78 kamu yönetimindedir (ACI, 2016: 1). Hükümetler, havalimanlarını bakanlık bünyesinde veya havalimanı yönetimi ile ilgili KİT kurarak ya da başka bir kuruluşla ortaklaşa yönetebilir. Bunun dışında eğitim gibi kar hedefsiz havalimanı işletmeciliği de yapılabilir.

TRP raporlarına göre ise 4 tip havalimanı yönetimi vardır (ACRP, 2012: 12).

1. Kamu sahipliği ve yönetimi
2. Kamu sahipliği bazı operasyonlar

3. Kamu özel işbirlikleri
4. Özel sahiplik ve yönetim

Havalimanı yönetim-sahiplik modelinin 6 farklı tipte olduğu belirlenmiştir (Oum et al., 2006: 111);

1. Hükümetin direkt veya bir alt kurumla yönetimi
2. KÖİ özel yüksek paylı
3. KÖİ kamu yüksek paylı
4. Hükümet sahipliğinde yönetimi, özelden yönetimi
5. Kamu kurumları ortak yönetiminde (federal-yerel)
6. %100 hükümet kontrolünde

Dünyada havalimanlarında mülkiyet ve yönetim şekli olarak 8 farklı model vardır (Lai, 2013: 43).

1. Hükümet mülkiyeti ve işletimi (Finlandiya ve bazı ABD havalimanları).
2. Kamu özel iş birliği özel daha fazla hisseye sahip (Danimarka, Avusturya ve İsviçre)
3. Kamu özel iş birliği kamu daha fazla hisseye sahip (Hamburg, Fransa, Çin, ve Kansai-Japonya).
4. Uzun dönem havalimanı kiralama, mülkiyet kamuda (Chile, Hamilton ve bazı ABD havalimanları).
5. Çoklu hükümet sistemleri (Birleşik Krallık bazı havalimanları).
6. %100 hükümet sahipliği ve operasyon (Singapur, Hong Kong ve Tayvan).
7. Tamamen özel (BAA).
8. Bağımsız kâr amacı gütmeyen (Kanada)

ACI'ya göre havalimanı sahipliği tam özel sahiplik, kamu özel işbirlikleri, tam kamu yönetimi şeklindedir (ACI, 2016).

### **3.2. Havalimanlarında Özelleştirmeye Geçiş ve Ticarileşme**

Kuyucak ve Vasigh havaalanı özelleştirmesini “*havaalanı hizmetlerinin sunumu ile elde edilen herhangi bir riskin, sorumluluğun ve kazancın belli bir zaman dilimi için ya da kalıcı olarak kamudan özel sektöre transferi*” şeklinde tanımlamaktadır (Kuyucak ve Vasigh, 2011: 2). Özelleştirme terimi havalimanları için devletin, mülkiyetindeki mal



ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralama yoluyla feragat etmesi olarak görülmektedir (Özenen, 2013: 48). Humphreys tarafından yapılan tanıma göre ise, ticarileşme; kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dahil edilmesidir (Humphreys 1999).

Havalimanlarında özel sektör özelleştirme dışında da farklı alanlarda bulunabilir (ACRP, 2012: 10). Havalimanlarında ilk olarak kafe, otopark işletmeleri özel sektör marifetiyle yürütülmeye başlanmıştır. Bugün büyük çoğunlukla yer hizmetleri, temizlik, biletleme, bagaj taşıma, terminal ticari işletmeleri özel sektör marifetiyle yürütülmektedir. Bazı tahminlere göre ABD havalimanlarında çalışanların %90'ı özel sektör çalışanıdır. Kalan %10 trafik kontrolü, gümrük, havacılık otoritesi gibi kamu kuruluş alanlarındandır (Lai, 2013: 45). ICAO'ya göre havalimanında özelin katılımı 4 bölümde olabilir; Yönetim sözleşmesi, kısmı mülkiyet satışı, özel sektörün sahipliği ve operasyonları yönetmesidir (ICAO, 2013).

Özel şirketler havalimanlarında (ACRP, 2012: 11);

- Genellikle yükleme, bakım, köprüler, bagaj cihazları, yürüyen merdivenler, asansörler, hareketli yürüyüş yolları, vb. alanlarında çalışırlar.
- Yer hizmetlerini yürütürler.
- Temizlik işlerini üstlenirler.
- Personel ve yolcu otopark işlerini yürütür, havalimanına yolcu taşımacılığını üstlenirler.
- Gıda ve perakende uzmanları terminal içi müstecir olurlar.
- Yakıt şirketleri uçağa yakıt sağlar.
- Danışmanlık hizmetleri planlama dizayn, inşa ve yönetim aşamalarında faaliyet gösterir.
- Yatırım ve ticari bankalar büyük boyutlu sermayeler sağlayabilir.
- Uçak bakımı ve ikram konusunda hizmet üretebilir.

Havalimanı özelleştirmesi, genelde havalimanı varlıklarının veya operasyonlarının özel sektöre devri gibi gözükse de havalimanlarında özel sektör kısmi olarak sorumluluk yüklenebilir ve operasyonlarını yüklenebilir. Özel sektör bazı varlıklara sahip olabilir (ACRP, 2012: 9). Yaygın olarak kamu yönteminde bulunan

hava trafik kontrol sistemleri bile Kanada (1996) ve Yeni Zelanda (1987) gibi bazı ülkelerde özelleştirilmiştir. İngiltere’de ise yarı özel şirket tarafından hava trafiği kontrol edilmektedir (Cruz and Marques; 2011: 392).

Türkiye’de havacılıkta özelleştirme ilk olarak catering kuruluşu Uçak Servisi A.Ş.’nin (USAŞ) %70 hissesi 1989 yılında “blok satış” yöntemi ile, kalan %30 hisse de 1993’te “halka arz” suretiyle gerçekleştirilmiştir. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.’nin (HAVAŞ) %60 hissesi 1995 yılında kalan %40 hisse de 1998 yılında blok satış yöntemi ile özelleştirilmiştir. Böylece devlet hem havayolu ikram hizmetlerinden (catering) hem de yer hizmetlerinden (handling) tamamen çekilmiştir (Özenen, 2003 :97). Kanada 1987’de hükümet havalimanlarını yerel hükümetlere bırakmayı teklif etmiştir. Calgary ve Vancouver gibi birkaçı yerel hükümet işletimine geçtiyse de kalan 130 havalimanını merkezi hükümet işletmeye devam etmiştir (Doganis, 1992: 11). 2000’li yıllara kadar 100’den fazla havalimanı daha sonra yerel hükümetlere geçmiştir (Graham, 2014: 10). Havalimanın yerele devri dünyada uygulanan bir yöntemdir. Fransız 12 yerel havalimanı 2005 yılında özelleştirme sürecinde yeni sahiplerine devredilmiştir (Graham, 2014: 9). Bu yöntem, önce anonim bir şirket olarak kurulup, daha sonra özelleştirme de uygulanan bir yaklaşımdır. Kopenhag Havalimanı (1991), Güney Afrika havalimanları (1994) ve son olarak Narita Havalimanı (2004) özelleştirmeden önce anonim şirkete çevrilmiştir.

Havalimanlarında gelişim sürecinde yaşananlar (Graham, 2014: 6);

1. **Havalimanı Ticarileşmesi:** Havalimanları ulaşım altyapı tesislerinden ticari kurumlara dönüşmesi ve daha çok ticari odaklı yöntemi benimsemesi
2. **Havalimanı özelleştirilmesi:** Bu devir hisse devri yoluyla, stratejik iş birliği ve özel yönetim sözleşmesi ile olabilir.
3. **Havalimanı sahiplik çeşitliliği:** Önceleri sadece devletin kontrolünde Havalimanlarının sahipliği, yatırımcısı çeşitlenmesidir.

Kamu teşebbüslerinde ticarileşme, kamu elinde bulunan işletmelerde yönetim anlayışının ticari hedef ve amaçlara göre şekillenmesidir (Humphreys, 1999: 122). Havalimanındaki ticarileşme ise kamu mülkiyeti ve yönetimindeki havalimanlarının ticari hedef ve amaçların belirlendiği ticari iş odaklı yönetim anlayışına dönüşmesini ifade etmektedir (Özenen ve Şengür, 2016: 62). Ticarileşme havalimanı masraflarının karşılanmasında önemli rol üstlenmiştir. Daha ucuza bilet satılmasına katkı sağlamıştır.

Ticarileşme etkisi ile 1976-1987 arasında Frankfurt havalimanı %63 büyürken, gelirler %283 artmıştır (Doganis, 1992: 113). Advani (1998) dünya geneli 201 havalimanında yaptığı araştırmaya göre havalimanlarının ticari odaklı işletiminin sahipliği ile bir bağlantısı yoktur. (Halpern, 2006: 61).

### 3.3. Havalimanlarında Özelleştirme

Havalimanı özelleştirmesinden kontrolün ve operasyonlarının özele geçmesi anlaşılabilir. Genellikle sahiplik devredilmez (Graham, 2014: 12). Özelleştirme terimi havaalanları için devletin, mülkiyetindeki mal ya da hizmetlerden sadece satış yoluyla değil, aynı zamanda kamu/özel ortaklığı ve kiralamalar yoluyla feragat etmesi olarak görülmektedir (Özenen, 2013: 48; Kuyucak, 2017: 754). Özel sektörün havalimanında farklı görevler üstlenmesi havalimanında özelleştirme olarak kabul edilir (ACRP, 2012). Havalimanı özelleştirmesi: hava veya kara tarafındaki altyapıları geliştirilmesi için özel sektöre devridir. Havalimanı işletimine özel sektör dahil çoğunluk veya nihai mülkiyet hükümette kalırken, bir havalimanı işletmesinin mülkiyetinde, kontrolünde ve/veya yönetiminde özel sektörün bir rolü olduğu anlamına gelir (ICAO 2013). Havalimanı özelleştirme terimi iş birliği ve ticarileşme ile ilintili bir kavramdır (Augustyniak, 2010: 36). Genelde 20 yıl ve üstü kiralamalar tercih edilir (WB 2011a: 18). Geçmişte havaalanları için özelleştirme terimi tercih edilirken günümüzde özel sektöre satış dışındaki özelleştirme benzeri uygulamalar için Kamu Özel İşbirliği teriminin tercih edildiği görülmektedir. Bu açıdan havaalanları için Özelleştirme ve KÖİ ifadelerinin birinin yerine kullanımı da söz konusudur.

İlk büyük havalimanı özelleştirmesi Birleşik Krallık'da 1987 yılında BAA hisselerinin devri ile olmuştur. Londra'da bulunan 3 havalimanı (Heathrow, Gatwick ve Stansted) ve İskoçya'daki 5 havalimanı (Aberdeen, Edinburgh, Glasgow ve Prestwick) özelleştirilmiştir. Jeremy Marshall 1988 yılında BAA özelleştirmesinin hedefini kâr olarak açıklamıştır (Doganis, 1992: 32). Bu başarılı özelleştirmelerin arkasından pek çok havalimanının özelleştirilmesi yoluna gidilmiştir (Augustyniak, 2009: 61; Graham, 2014: 13). Hiçbir ABD havalimanı özele satılmış değildir. Çoğu ABD havalimanlarında yürütülen faaliyetlerde özel sektörün iş yükünü taşıdığı görülmektedir (WB, 2017: 148).

### 3.3.1 Havalimanı Özelleştirme Gerekçeleri

Havalimanı özelleştirmesindeki temel amaç özel sermaye çekimi, ticarileşme ve işletim etkinliğidir (Graham, 2014: 33; In et al., 2017: 217; IATA, 2018b: 19). ICAO'ya göre havalimanlarını özele açmada kamuyu teşvik eden şeyler, daha etkin işletim, finansal yükten kurtulma, maliyetleri kısma olarak sayılmıştır (ICAO, 2013). IATA'ya göre özelleştirme ile ticari ve operasyonel verimlilik ve sermaye projelerinin verimliliği hedeflenmektedir (IATA, 2018b: 7-8). Havalimanları yüksek maliyetli altyapılardır. CAPA 2019 rakamlarına göre dünya çapında yeni yapılan havalimanları için 245 milyar dolar, mevcutlarının onarımı ve genişlemesi için 845 milyar dolar sermaye ihtiyaç vardır (CAPA 2019). IATA'ya göre 2030 yılına kadar küresel havalimanı altyapı geliştirme çalışmalarına 1,2-1,5 trilyon dolar harcanması beklenmektedir. Eurocontrol araştırmasına göre Avrupa toplam yolcunun %83'ünü gerçekleştiren 108 havalimanından sadece %17'si 2030'a kadar kapasite artışı planlamaktadır (Graham and Morrel, 2017: 10).

Dünya Bankası'na göre havalimanları özelleştirmesinde kamunun 5 temel avantajı vardır (WB 2015b);

1. Büyük inşaat maliyetinden kurtulur.
2. Gelir elde eder
3. Operasyon risklerini özele devreder.
4. Sözleşme sonunda havalimanı varlıkları kamuya geri döner.
5. Özel sermaye havalimanına çekilmiş olur.
6. Havalimanı etkinliği artar.

Dünya Bankası araştırmasına göre havalimanları özel sektör için 5 açıdan önemlidir (WB 2015b);

1. Öngörülen büyüme dayalı nakit akışı ve kar beklentisi,
2. Havalimanlarının dövizle önemli gelirler sağlaması,
3. Ticari gelirler,
4. Etkinliği artırarak finansal performans sağlama,
5. Havalimanında fiyat düzenlemelerine tabi alan dışında gayrimenkul, ticari ve yardımcı faaliyetler geliştirme fırsatları.

Havalimanı özelleştirilmesinde başlıca 6 amaç vardır (Graham and Morrell, 2017: 144);

1. Verimliliği ve performansı iyileştirmek
2. Yeni yatırım fonları sağlamak
3. Yönetim kalitesinin iyileştirilmek ve çeşitlendirmeyi teşvik etmek
4. Hizmet kalitesini iyileştirmek
5. Kamu sektörü için finansal kazançlar üretmek
6. Kamu kesimi etkisini azaltmak

Havalimanı özelleştirmesinde 7 hedef belirlenmiştir (Rikhy, 2014: 301);

1. Trafiği geliştirmek ve gelişen trafiği karşılamak,
2. Daha geniş ekonomik kalkınma sağlamak,
3. Nakit gelir elde etmek,
4. Büyük ölçekli havalimanı altyapısını finanse etmek;
5. Riski azaltmak,
6. Teknoloji ve uzmanlık transferi yapmak,
7. Etkinliği artırmak.

Hükümet, özel sektörden operasyonel verimlilik ve sermaye beklerken, özel sektör kamu yararına işe girerek kârı maksimize etmeyi hedeflemektedir (In et al., 2017: 217). Özel sektör yatırımcıları, gelir güvenliği, sınırlı rekabet ve hava taşımacılığının istikrarlı büyümesi nedeniyle havalimanı sektörüne büyük ilgi duyarlar (In et al., 2017: 218). Ayrıca, havalimanları diğer altyapı tesislerine göre daha fazla nakit akışı ve daha çok büyüme potansiyeli gösterir (In et al., 2017: 218). Havalimanı özelleştirmesinde genelde terminal özelleştirmesine ilgi duyulur. Hem daha kârlı hem daha az regülasyonu olan kısım. Hava tarafı ise sıkı kuralların, yoğun denetimin ve tarife kontrolünün olduğu, gelir potansiyelinin az olmasından dolayı özel sektörün tercihi değildir. (Cruz 2017: 198). Ticarileşen havalimanları daha çok gelir yaratma ve masrafları kısımaya odaklanmaktadır (EU 2016). Özel sektörün işlettiği havalimanları büyüme ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermektedir (In et al., 2017: 218). Havalimanı özelleştirmesindeki en önemli başarı faktörü gelir ve gider ile birlikte havalimanı yolcu trafiğinin doğru tahminidir. Havalimanı özelleştirme riskleri, özel için: Yanlış yolcu ve maliyet tahmini, yasal düzenleme değişikliğidir. Kamu için riskler, yetersiz altyapı ve hizmet monopolleşmesidir (Augustyniak, 2010: 40-42).

Başarılı bir havalimanı özelleştirmesi için 10 önemli madde şu şekilde sıralanmıştır (IATA, 2005: 5);

- 1- Başarılı havalimanı özelleştirmelerinde, müşteriler en başından itibaren kilit paydaş olarak görülmelidir. Master plan, finansal plan ve ekonomik düzenlemeler üzerinde uzlaşmış prosese göre ve şeffaf yürütülmelidir.
- 2- Daha etkin yönetim, başarılı özelleştirmenin anahtarıdır, çünkü sermaye maliyeti özel sektörde neredeyse her zaman daha yüksektir.
- 3- İyi yönetim, kamu yararı için özelleştirmeden daha önemlidir. Kiralama (imtiyaz) ile devredilen havalimanlarında hükümetin işletmeye fazla karışması istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır.
- 4- Bağımsız sağlam ekonomik düzenleme özelleştirmede etkinlik artışı ve gelir paylaşımı için teşvik edicidir. Hükümetin ekonomik düzenleyici olarak kalması çıkar çatışmasına yol açar.
- 5- Ekonomik düzenlemeler bağımsız rekabet komisyonu tarafından denetlenmelidir.
- 6- Ekonomik düzenlemeler mevcut tesislerden maksimum gelir için faydalı olsa da yeni yatırımlar için engelleyici olabilir.
- 7- Tüketici fiyat indeksi (CPI-X) tavan fiyat düzenlemesi etkinlik artışı için teşvik edici olabilir. ROR ise havalimanı özelleştirmesinin ilk safhalarında etkisizliğe ve monopol kârına yol açabilir.
- 8- Maliyet etkin ve kaliteli hizmet için hizmet servis kalite sözleşmesi düzenlenmelidir.
- 9- Sebepsiz varlık değerlemeleri hem havacılık hem havacılık dışı masrafları artırır. Havayollarına daha çok yük oluşturur. Bunun önlenmesi için kontroller yapılmalı ve tekli hesaplama (single-till) geçilmelidir.
- 10- Özel sektörün katılımı kullanıcı için istenilen faydayı sağlayamayabilir. Kullanıcı görüşleri önemlidir.

Havalimanı özelleştirmesinde bilgi paylaşımı kritik öneme sahiptir (US Government Accountability Office, 2014; In et al., 2017: 217). İngiltere havalimanları 1986 yılındaki kanuna göre havalimanları normalden daha katı muhasebe kurallarına tabidir (Doganis, 1992: 30). Özelleştirmede hükümetin önceliği, kamu faydası ve çıkarımı korumaktır (In et al., 2017: 218).

### 3.3.2 Havalimanı Özelleştirme Beklentileri-Faydaları-Avantajları

Havalimanı özelleştirmesinin faydaları: rekabeti teşvik etmek; proje teslimini zamanında yapmak, verimliliği artırmak (böylece son kullanıcılar için maliyetleri azaltmak) ve havaalanlarının ticari yönetimi ile siyasi / idari müdahaleyi azaltmaktır (Cruz and Sarmento, 2017: 198).

**Tablo 17.** Havalimanı Özelleştirmesi Faydaları

| Özelleştirme faydası  | Kaynak   |
|---|--|
| Havalimanında ticarileşme   | Augustyniak 2009; Graham 2014                          |
| Gelişim için özel sermaye kullanımı   | ACRP 2012; Lai 2013                                    |
| Hükümetin gelir elde etmesi   | ACRP 2012; Graham 2014                                 |
| Rekabeti teşvik etmek   | Augustyniak 2009; ACRP 2012                            |
| Havacılık dışı gelirin artırılması  | ACRP 2012  |
| İnovasyon   | ACRP 2012; Pena 2012                                   |
| Verimlilik-Etkinlik   | Augustyniak 2009; ACRP 2012; Pena 2012; Graham 2014    |
| Risk transferi  | ACRP 2012  |
| İnşaatı zamanında tamamlamak  | ACRP 2012  |
| Kamu kaynaklarını kullanmamak   | Augustyniak 2009; ACRP 2012; Lai 2013; Graham 2014: 12 |
| Havalimanın politik müdahaleden uzaklaşması                                     | ACRP 2012; Pena 2012; Graham 2014                      |
| Paranın karşılığı hizmet  | Pena 2012  |
| Kamu güncel operasyonlar yerine Havacılık politikası ve düzenlemelere odaklanma | Augustyniak 2009; Lai 2013; Graham 2014                |
| Havalimanı mali disiplini ve şeffaflık  | Graham 2017  |
| Havalimanı büyümesi   | Lai 2013   |

Bir diğer çalışmada özelleştirmenin potansiyel faydaları şu şekilde sıralanmıştır (ICAO, 2013: 2-4);

- Havalimanı kaynaklarının kullanılmasıyla elde edilen gelirlerin şeffaf bir şekilde yeniden tesislerin işletilmesi ve geliştirilmesi için kullanılır,
- Giderler doğrudan yolcudan toplanan paralarla karşılanır,
- Hükümetler üzerindeki finansman yükünü azaltır,
- Özel sektör gelir gider hesaplamasını daha iyi yapar, hızlı karar verir. Havalimanı etkinliğini ve hizmet kalitesini artırır,
- Özel sektör kamunun kullanmadığı farklı kaynaklardan finansman sağlayabilir,
- Operasyon yapıları ile özel sektör çalışmalarının daha net ayrılması.

Vinci grup 2012 öncesi bölgesel havalimanı işletici iken 11 küçük havalimanı 8,5 milyon yolcu ve 150 milyon avro gelir elde etmektedir (Cruz and Sarmento, 2017: 202). Grubun 2018 rakamları incelendiğinde 240 milyon yolcu, 1,6 milyar dolar gelir elde etmiştir. 7 yılda gelirleri yaklaşık %1000, yolcu sayısı %3000 artmıştır (Vinci 2019).

Portekiz Lizbon havalimanı işletimi know-how aktarımından sonra şirket büyük büyüme oranlarını sağlamıştır (Cruz and Sarmento, 2017: 202). Dünya bankasına göre kamu tarafının özelleştirmeden beklentisi: Yapım maliyetini özele yüklemek, gelir artışı sağlamak, operasyon ve bakım masraflarını özele transfer etmek, işletme sonunda tekrar mülkiyeti almak, bütçeden masraf etmemek ve etkinlik artışıdır. Bunların takibi için anahtar başarı göstergeleri belirlenmelidir. Dünya bankasına göre özel sektörün özelleştirmeden avantajı: Havalimanlarının hızlı büyümesi, dövizle gelir sağlandığından kur riskinden kurtulma, ticari gelirler düzenleme dışı olduğundan yüksek gelir potansiyeli, ticari gelirlerin çokluğu olarak sıralanmaktadır (WB 2015a).

### **3.3.3 Havalimanı Özelleştirmelerine Yönelik İtirazlar**

Havalimanı özelleştirmesinde kamu ve özel sektörün hedefleri farklı olabilir. Bu da ihtilaflara yol açacaktır (In et al., 2017: 217; Francis et al., 2002). Özel havalimanlarının yüksek kar odaklı, kamu havalimanlarının yüksek çıktı odağıyla çalıştığı görülmektedir (Gillen, 2011: 6). ICAO'ya göre havalimanında özel teşebbüsün girmesi, kârlılığı kesin artırıcı değildir. Havalimanı özelleştirmesi yeni teknoloji ve etkinlik getirmesinin yanı sıra, fiyat artışlarına yol açmakta iken, halkın güçlü tepkisine neden olabilmektedir (ACRP, 2015b: 5-9). Özelleştirme de finansal etkinlik olmaz. Özel sektör devletten her zaman daha pahalı borç bulur.

Özelleştirmeden duyulan endişelerin başlıcaları şunlardır (Augustyniak, 2010: 60);

- Havacılık ücretlerini aşırı seviyelere yükselebilir,
- Maliyetleri çok düşürür ve yetersiz yatırımlara yol açabilir,
- Hizmet kalitesini düşürür,
- Çevresel etki, sosyal adalet gibi konulara verilen önemi azaltır



Özelleştirmeye itiraz edenler, özel sektörün monopolleşeceğini, hizmet kalitesinin düşük olabileceği, evrensel zararlara yol açacağı ve sosyal adaletin sağlanamayacağını, ayrıca çalışanlar için daha kötü şartlar oluşabileceğini iddia etmektedirler (Doganis,1992: 30; Graham, 2014: 12).

### **Kamu kontrolünde olması gerekenler**

Havacılıkta tam özelleştirme yoktur. BAA tam özel kabul edilse bile tarifeleri, büyük yatırımları izne ve kontrole bağlıdır (Neufville, 1999: 8). Hükümetler havalimanı özelleştirmesinde bazı hisselerin kendilerinde kalmasını isterler. Havalimanlarının stratejik önemi yerelde yarattığı değer, çevresel kaygılar, bazı limanların aynı zamanda askeri liman olması da buna dâhildir (Graham, 2014: 21). Havalimanı özelleştirmesinde havalimanı yönetimi aşağıdaki fonksiyonları uhdesinde tutmaya devam eder (ACRP, 2012: 21);

1. Havayolu kullanım sözleşmesi uyumluluğu
2. Sivil havacılık otoritelerine uyum
3. Havacılık gelişim politikası
4. Borç ihracı politikası
5. Ücretler ve masraflar politikası
6. Uzun vade planlaması
7. Havalimanı arazi ve kalkınma politikası ve planlaması
8. Havalimanı endüstriyel ve ekonomik kalkınma politikası
9. Çevre politikası
10. Sermaye harcaması politikası ve sermayenin uygulanması

### **3.4. Havalimanı Özelleştirme Modelleri**

ACI Europa Avrupa havalimanlarını 3 kategoride inceler: Kamu sahipliği, KÖİ ve özel sahipliği (ACI, 2015a). Myers (2006), havalimanı altyapı gelişimi için 5 tip özelleştirmeden bahseder: Sıfırdan tesis yapımı, uzun dönem kiralama, tesis satışı, kısmı satış, servis sözleşmesi (Gupta, 2015: 67).). ICAO ya göre ise 4 modelle özel sektör havalimanları yönetimine katılır (ICAO, 2013: 2-7,8);

1. Yönetim sözleşmesi
2. Kiralama, İmtiyaz (KÖİ)

3. Havalimanı hissesinin kısmi satışı
4. Özel sektörün kontrolü

Graham'a göre ise havalimanı özelleştirme yöntemleri şu şekildedir (Graham, 2014: 21);

1. Hisse devri
2. Tamamen satış
3. İmtiyaz
4. YİD
5. Yönetim sözleşmesi

### Servis Sözleşmeleri

Havalimanları yolcu-uçak operasyonları haricinde masraflarını azaltmak ve uzman personeli ucuza istihdam etmek için servis sözleşmeleri kullanmaktadır. Servis sözleşmesi ile işletme, bakım veya yönetim işleri alanındaki uzmanlaşmış özel firmalar eliyle yönetilir. Dıştan servis kullanımı büyük havalimanlarında daha yaygındır (ACRP, 2012: 2-18). Siemens Dubai havalimanı 2015 yılında bagaj sistemleri için operasyon ve bakım servis sözleşmesi, servis sözleşmelerine örnek olarak gösterilebilir (IATA, 2018b: 22).

Havalimanı özelleştirmelerinde servis sözleşmesi ile hizmet alımı yapılması halinde bazı avantajlar elde edilmesine rağmen, sözleşme sonucunda bazı dezavantajlar da ortaya çıkabilmektedir (Tablo 18).

**Tablo 18.** Özelleştirmede Servis Sözleşmesi İle Hizmet Alımının Avantaj ve Dezavantajları (ACRP 2012; IATA 2018b).

| Avantajları   | Dezavantajları  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Özel sektörün uzmanlığından faydalanmak</li><li>• İşleri zamanında tamamlamak</li><li>• Maliyeti azaltmak</li><li>• Kullanıcı için daha ucuza ve kaliteli hizmet kullanımı sağlamak</li><li>• Havalimanı yönetiminin çekirdek operasyonlara ve stratejik konulara odaklanmasını sağlamak</li><li>• Çalışan hakları konusunda avantaj sağlamak</li><li>• Dönemsel talep artışına neden olmak</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel bozulma riski içerebilir</li><li>• Eski çalışanlar direnç gösterebilir.</li><li>• Sürecin dikkatli takip edilmesi gerekir.</li><li>• Maliyeti artırır.</li><li>• Taşeron ile kamu idaresi farklı hedeflere sahip olduğundan ihtilaflar oluşabilir.</li></ul> |

## Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi yüksek sermaye yerine sadece yönetsel beceri gerektirir. Havalimanı sahipleri otopark işletimi, imtiyaz yönetimi veya tüm havalimanı yönetimlerini özel sektöre bu yöntemle devredebilir (ACRP, 2012: 2). Mülkiyet hükümetin yönetim özelindedir. Havalimanı otoritesi daha fazla politikalarına ve düzenlemelere yönelir (IATA, 2018b: 25). Özel şirket kardan pay alabilir ya da sadece devletten ücretini alır. Yüksek sermaye yatırımı yoktur (ICAO, 2013). Yönetim sözleşmesi yapan özel firma havalimanının günlük işletilmesinden genellikle 5-10 yıl sorumludurlar (Graham, 2014: 32; IATA, 2018b: 25). Yönetim sözleşmeleri örneği olarak 2008 yılında Alman Fraport firmasının Suudi Kral Halid ve Kral Abdulaziz havalimanlarının 6 yıl boyunca yönetimini üstlenme sözleşmesi gösterilebilir (IATA, 2018b: 24).

Havalimanı özelleştirmelerinde yönetim sözleşmesi ile hizmet alımı yapılması halinde bazı avantajlar kazanılmasına rağmen, süreçte ortaya çıkan dezavantajlar da görülmektedir (Tablo 19).

**Tablo 19.** Havalimanı Özelleştirmelerinde Yönetim Sözleşmesinin Avantaj ve Dezavantajları (ACRP, 2012: 66).

| Avantajları   | Dezavantajları   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ticari gelişim için özel sektör uzmanlığına erişim</li><li>• Maliyetleri düşürme ve verimliliği optimize etme ve böylece kiracıların maliyetlerini düşürme</li><li>• Havalimanı yönetiminin daha temel operasyonlara yönelmesi</li><li>• Havalimanı yönetimi gelir artırma, ticari ve ekonomik gelişmesi</li><li>• Performans hedeflerine ulaşmayı kolaylaştır</li><li>• Kamu personeli kendini geliştirir</li><li>• Çalışan maliyetlerinden kurtarır</li><li>• Firmalara daha çok ticari serbestlik kazanır.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• İhale süreci uzun ve yorucudur</li><li>• Mevcut çalışanların emeklilik ve tazminatları sorun oluşturur</li><li>• Organizasyonel kopukluk olabilir</li><li>• Firmanın dikkatli izlenmesi gerekir.</li></ul> |

## Hisse satışı

İlk havalimanı özelleştirmesi BAA hisse satışı yöntemiyle özelleştirilmiştir. Bugün tercih edilen bir yöntem değildir (Graham, 2014: 22). Yönetimi özele ait havalimanları yatırım için tercih edilmektedir. Fransız hükümeti Paris havalimanının %30 hissesinin 2006'da satmıştır (IATA, 2007a: 21).

### ***Tam Özelleştirme***

Tam özelleştirme (Direkt satış) modelinde havalimanı uzun dönem özele devredilir veya tamamen satılır (ACRP, 2012: 4). Direkt satış hisse satışından daha kârlıdır. Özel sektör hisse satışında yönetimde yer almaz (Graham, 2014: 26).

### ***İmtiyaz (KID)***

Havalimanı kiralama/imtiyazları kısa, orta veya uzun vadeli olabilir. Bu seçenek uyarınca, bir havalimanı veya bir grup havalimanı yönetim, geliştirme kâr amaçlı belirli bir süre boyunca özel bir işletmeye veya konsorsiyuma devredilir (ICAO 2013).

### ***YİD-Proje Finansmanı***

YİD modeli özellikle yeni terminal binası ya da havalimanı yapımı gibi büyük yatırımlar gerekli görüldüğünde kullanılan bir yöntemdir (Graham, 2014: 30).

Havalimanı özelleştirmelerinde YİD modeli ile yapılması halinde bazı avantajlar elde edilmesine rağmen, büyük yatırımların gerektirdiği süreçlerde bazı dezavantajlar da ortaya çıkabilmektedir (Tablo 20).

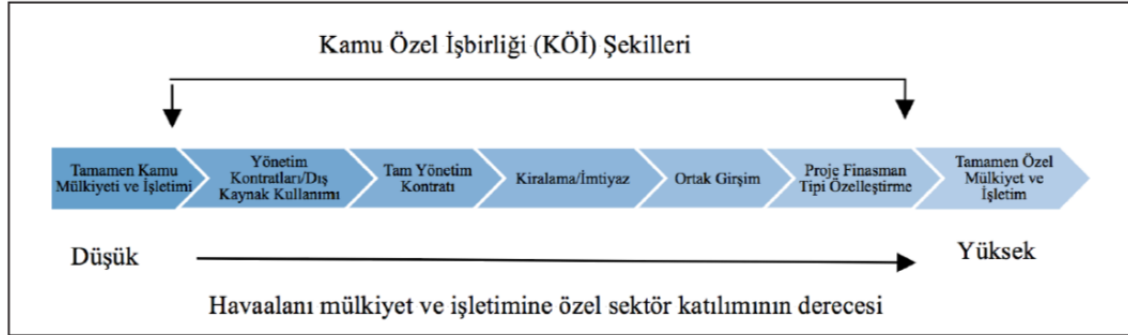
**Tablo 20.** YİD Modelinin Avantaj ve Dezavantajları (ACRP 2012)

| <b>Avantaj</b>  | <b>Dezavantaj</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Özel fonksiyonlar ve ticari gelişim için özel sektör uzmanlığına erişim</li><li>• Kamu kaynaklarının kullanılmaması</li><li>• Özel sektöre inşaat aşaması ile ilgili risk transferi</li><li>• Özel sektör motivasyonları ve teşvikleri nedeniyle işletme giderlerini azaltma ve operasyonel verimliliği artırma potansiyeli vardır.</li><li>• Altyapı projesi için en yeni teknik ve yönetsel uzmanlığı kullanır.</li><li>• Proje teslimini hızlandırmak ve inşaat maliyetlerini düşürmek</li><li>• Ticari gelirleri artırmak</li><li>• İstihdam</li><li>• Risk transferleri</li><li>• Havalimanı kullanıcıları için daha düşük ödeme</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzun ve detaylı ihale dönemi</li><li>• Havalimanında proje ve tesis yönetimi üzerinde daha az kontrol sağlar</li><li>• Geliştirme sahası ve gelecekteki kapasite genişlemesi üzerindeki kontrol kaybı</li><li>• Daha az kontrol sonucunda etkinlik kaybına yol açabilir</li><li>• Organizasyon aksaması olabilir</li><li>• Mevcut çalışanlar için tazminat ödemeleri</li><li>• Sözleşme iptali halinde mevcut işletmeyi sürdürmenin zorluğu</li><li>• Özel işletme maddi zorluk çekebilir.</li></ul> |

Bugün Avrupa havalimanlarının %40'ında en az bir özel hisse payı vardır (ACI, 2016: 1). Toplam yolcunun %75'i bu havalimanlarını kullanmaktadır.

## Karşılaştırma

Havalimanındaki özelleştirmelerinin tamamını KÖİ şemsiyesi altında incelendiği araştırmada özel sektörün havalimanı katılım diyagramı oluşturulmuştur (Şekil 10).



Şekil 10. Havalimanları Özelleştirmelerinde KÖİ Yelpazesi (Kuyucak ve Vasigh, 2011)

Amerikan ulusal taşımacılık kurumu TRB raporuna göre havalimanı özelleştirme diyagramı oluşturulmuştur (Şekil 11).



Şekil 11. Havalimanlarında Özelleştirmeye Özel Sektörün Katılımı (ACRP 2012)

Havalimanı özelleştirme karşılaştırması ile ilgili çeşitli akademik çalışmalar yapılmıştır. Curi et al., (2010) göre kamu havalimanları kamu kaynaklarını kullandığı için daha etkin (Fasone et al., 2014: 163) bulurken, Vogel (2005), Avrupa havalimanları üzerinde yaptığı araştırma da özelleştirilmiş havalimanları daha etkin işletildiğini ifade etmekle birlikte, KÖİ havalimanlarının daha iyi finansal performans gösterdiğini ortaya koymuş, Zolotko'da (2009) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır (Fasone et al., 2014: 164). Oum, Yan and Yu (2008), Bayesian stochastic frontier analizi kullanarak yaptığı çalışmada kamu ve özel havalimanlarının KÖİ havalimanlarından özellikle kamu payı yüksek olanlardan maliyet etkin çalıştığını bulmuştur (Gillen, 2011: 6).

Francis et al., (2002) ve Vasigh ve Gorjidooz (2006), özel havalimanlarının yüksek kâr odaklı, kamu havalimanlarının yüksek çıktı odağıyla çalıştığını bulmuştur (Gillen, 2011: 6). ACI (2015a)'a göre kısmi ve tamamen özelleştirilen havalimanları hem havacılık hem de havacılık dışı alanlarda ortalama yolcu başına daha fazla gelir elde etse de yolcu başına daha çok masraf etmiştir. Bu da maliyet etkinliğinin sağlanamadığını göstermektedir (Graham and Morrell, 2017: 159). ACI (2015a)'ye göre FAVÖK marjı en yüksek tamamen özel havalimanlarında %56, kamuda, %54 ve KÖİ havalimanlarında %45 olarak gerçekleşmiştir (Graham and Morrell, 2017: 159). Vasigh ve Gorjidooz (2006) ABD ve AB'de 22 havalimanı üzerinde yaptığı çalışmada verimlilik üzerine havalimanı sahipliğinin etki yarattığını gözlemlememiştir. Oum et al., (2003) ise Asya-Pasifik, Avrupa ve Kuzey Amerika havalimanı örneklerine baktığında, mülkiyetin verimliliğe önemli bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur (Graham and Morrell, 2017:159). Oum et al., (2006) ve Lin and Hong (2006)'a göre havalimanı etkinliği sahiplikten etkilenmemektedir (Gillen and Mantin, 2014: 229). Scotti et al., (2012) kamu havalimanlarının özel ve karma olanlardan daha verimli olduğunu bulmuşlardır Oum et al., (2008) ise özelleştirilen havaalanlarını daha verimli, aynı zamanda daha karlı bulmuşlardır (Rolim et al., 2016: 32).

Havalimanı KÖİ ve kamu işletimi ile ilgili çalışmalarda etkinlik ve ekonomik açıdan elde edilen üstünlükler karşılaştırılmıştır (Tablo 21).

**Tablo 21.** Havalimanı İşletiminin Sektörlere Göre Etkinlik ve Ekonomik Karşılaştırması

| Araştırma alanı                      | Etkinlik    | Ekonomik            | Kaynak              |
|--------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| <b>Dünya Geneli (116 havalimanı)</b> | KÖİ < Kamu  | -                   | Oum et al., 2006    |
| <b>Brezilya</b>                      | Kamu < Özel | -                   | Wanke 2013          |
| <b>Avrupa</b>                        |             | Kamu, özel fark var | Vogel 2006          |
| <b>Dünya Geneli (109 havalimanı)</b> | Özel > Kamu | -                   | In et al., 2017     |
| <b>İtalya</b>                        | Özel > Kamu | -                   | Fasone et al., 2014 |
| <b>İtalya</b>                        | Kamu > Özel | -                   | Curi et al., 2010   |
| <b>Avrupa</b>                        |             | Özel > Kamu         | Zolotko 2009        |

### **3.5. Havalimanı İşletmeciliğinde Güncel Durum**

CAPA (2015) en büyük 100 havalimanının 40'ının tam ya da yarı özel olarak işletildiğini ifade etmiştir (In et al., 2017: 217). Dünya geneli havalimanlarının %15'i tamamen özelleştirilmiş, %18'i KÖİ modeli ile kalan %67 kamu tarafından işletilmektedir. Toplam yolcu sayısının %50'si özel ya da yarı özel havalimanlarından seyahat etmektedir (EC 2017). Avrupa havalimanlarının %59 kamu, %25'i KÖİ, %16'sı tam özel olarak işletilmektedir. Toplam yolcunun %26,5'i kamu, %17'si özel ve %56,6'sı KÖİ havalimanlarını kullanmaktadır (IATA, 2017a: 9). Katılım açısından değerlendirildiğinde ise, dünyanın en yoğun 100 havalimanında 46'sı özel sektör katılımı vardır. Dünyanın en yoğun 500 havalimanının %38'inde özel katılım vardır. Toplam yolcunun %41'i özel katılımın olduğu havalimanlarını kullanmaktadır. Avrupa'da toplam yolcunun %75'i kamu özel iş birliği ile işletilen havalimanlarından geçmektedir (ACI, 2016: 3).

## **4. Havalimanı KÖİ modeli uygulamaları**

Havalimanlarında uygulanan KÖİ modeli Dünyada ve Türkiye'deki durumları, gelişimi ve sorunları incelenmiş, avantajları dezavantajları irdelenmiştir.

### **4.1. Dünyada Havalimanı KÖİ Uygulamalarının Gelişimi**

Şu anda dünyada mevcut havalimanlarında özel sektörün en azından temizlik işlerini yaptığını düşünülürse, özel sektörün katılımı olmadığı havalimanı yoktur. Havalimanlarında KÖİ konusunun kapsamını, terminal ya da bütün havalimanın imtiyaz ya da YİD modeli ile işletiminin özele devredilmesi olarak anlamak gerekmektedir. KÖİ bütün dünyada havalimanında işletiminde kabul gören uygulama olmuştur. Kamunun havalimanlarını stratejik olarak görmeleri nedeniyle tamamen mülkiyeti satmak istememektedir. Havalimanları özelleştirmesinde en çok kullanılan model KÖİ'dir. Havalimanında KÖİ uygulamasında özel sektör açısından en başarılı örnek Vinci grubudur. Portekiz ANA havalimanını alması ile Vinci havalimanı işletmeciliğinde özellikle yatırım, geliştirme, finansman; yapım ve işletme alanında kendini

geliştirmiştir. Vinci grup 2012’de Fransa da 11 yerel havalimanı ve 8,5 milyon yolcu kapasitesine 2018 yılına gelindiğinde ise 240 milyon yolcu, 1,6 milyar dolar geliri ulaşmıştır (Cruz and Sarmento, 2017: 202). Avrupa havalimanlarının %59 kamu, %25 KÖİ, %16 tam özel olarak işletilmektedir (ACI, 2016:3).

#### **4.2. Havalimanı KÖİ Gerekçeleri, Avantajları ve İtirazlar**

KÖİ projeleri için ve havalimanı özelleştirmesinde bahsedilen kamu ve özel sektör sorumlulukları, beklentileri havalimanında KÖİ projelerinde de geçerlidir. Havalimanları hem yüksek teknolojinin kullanıldığı hem de yüksek maliyetli altyapı tesisleri olduğundan kamunun sorumluluğu KÖİ’de diğer özelleştirme modellerine göre daha fazladır. Uzman kadroya ihtiyaç, kontrat sağlamlığı ve esnekliği daha iyi olmalıdır. Havalimanında KÖİ seçeneği için temel hedefler; öngörülebilir havalimanı gelişimi ve şeffaflıktır. Öngörülebilir havalimanı gelişimi, doğru yolcu ve inşaat maliyeti tahmini olarak açıklanabilir. Şeffaflık ise kamu ile işletme ve muhasebe bilgilerinin paylaşılmasıdır. KÖİ, özel sektörün işletme becesinin düzenlemeler çerçevesinde kullanıldığında yolcular için daha yüksek avantajlar sağlanmaktadır (ICAO, 2013).

Bazı büyük havalimanlarında KÖİ, özelleştirmeden daha verimli olabilmektedir. KÖİ’de özel sektörün ticari faaliyetlere odaklanması, politik meseleleri kamu tarafına bırakması uygun bir görev dağılımıdır (Yescombe, 2007).

#### **4.3. Havalimanı KÖİ Modelleri**

Havalimanı KÖİ de temelde iki tür model vardır; Biri YİD diğeri KİD (imtiyaz). Aradaki temel fark YİD için yüksek sermaye getirimi gereklidir (Graham and Morrell, 2017: 154).

Neufville göre KÖİ modeli için 3 tip uygulama öngörülebilir (Neufville, 1999: 12);

1. Kısa süreli hizmetlerin satın alımı
2. Master İmtiyaz yöntemi: Ortalama 10 yıllık imtiyaz yoluyla kiralama
3. Yap İşlet modelleri: yaklaşık 25 yıllık sözleşmeler (yeni tesis yapımı için kullanılır).



## **A-KİD- İmtiyaz (Concession)**

İmtiyaz sözleşmeleri kamu otoritesinin kontrolü tamamen bırakmak istememesinden dolayı seçilmiştir (Graham, 2014: 28). Bu modelde, terminal ya da havalimanının tamamı özel sektöre kiralanır.

## **B-YİD-Yap İşlet Devret**

Havalimanının gelişimine yönelik olarak finansman bulmak için en uygun araç YİD ya da onun türevi olan bir proje uygulamaktır (Stiller, 2010: 228). Amerika Birleşik Devletleri'nde yolcu terminalleri dâhil, otoparklar, kiralık araç tesisleri, yakıt sistemleri, kargo tesisleri, genel havacılık tesisleri ve diğer büyük tesislerin yapımında yaygın olarak geliştirici finans (YİD) yöntemi kullanılır (ACRP, 2012: 4). YİD avantajları arasında; düşük ürün veya servis maliyeti kamu altyapısına ek yatırım, risk transferi, şeffaflık, teknoloji transferi olarak sayılabilir (Yescombe, 2002: 17-19). YİD projelerinde kamuya ait sorumlulukların ve fonksiyonların hangilerinin özel girişime devredildiğine göre modeller oluşmaktadır. Bazı YİD modelleri şunlardır;

**Tasarla-Yap-İşlet-Bakım (TYİB):** Tek bir yüklenicinin tasarlamak, inşa etmek, işletmek ve bakımını yapmaktan sorumlu olduğu inşa yöntemidir. Süre sonunda işletmeyi devreder. Havalimanı yönetiminin finansal güvencesi vardır. Havalimanı yönetimi işletmenin ana sahibi ve verilen hizmeti her zaman kontrol eder. Burada risk özel sektöre aittir (ACRP, 2012: 4).

**Yap-İşlet-Devret (YİD):** Havalimanı yönetimin onayladığı projeyi, özel sektör yapar işletir ve sözleşme sonunda devreder. Havalimanı işletmecisi, yatırımlarının karşılığını yolculardan ve havalimanında iş yapan firmalardan elde eder. Genellikle yeni terminal binası ya da havalimanı inşaatı projelerinde kullanılır (ACRP, 2012: 4).

**Yap-Devret-İşlet:** YİD'den tek farkı mülkiyetin hep devlette gözükmesidir. İşletme risk ve ücret toplama alanında fark yoktur (ACRP, 2012: 4).

**Tasarla-Yap-İşlet-Devret (TYİD):** YİD'in bir diğer alt modeli olup; tasarım, yapım, işletme, risk özele aitken, mülkiyet hep devlette kalmaktadır (ACRP, 2012: 4).

**Tasarla-Yap-İşlet-Bakım ve Finans (TYİB/F):** Bu modelde havalimanının tasarımı, yapımı, işletme ve bakımı ayrıca gerekli tüm finansmanını sağlamak özel şirkete aittir.

Genelde tüm YİD modellerinde finansal yük özele aittir. Terminal yapımı için tercih edilir (ACRP, 2012: 29).

Bir havalimanı yatırımının kamu ve özel sektör iş birliği ile kurulan özerk bir ortak girişim şirketi tarafından gerçekleştirilmesi de diğer bir uygulamadır. Japonya'da 1994 yılında faaliyete açılan Kansai Uluslararası Havalimanı bu işletim biçiminin ilk örneği olmuştur (Kuyucak, 2017: 758).

#### 4.4. KÖİ Uygulama Süreci

KÖİ karmaşık ve zorlu bir proje sürecidir. İhale sürecinden proje kapanışa kadar uygulamanın nasıl olması gerektiği konusunda araştırmalar yapılmıştır. KÖİ çoklu ortaklıklar içerir. KÖİ içindeki farklı grupların farklı beklentisi vardır (Osei and Chan, 2018: 131). KÖİ uygulaması zorlu bir iş birliğidir. Uzun ihale süreci ile hayata geçer. Çok yüksek yatırımlar ve uzun soluklu iş birliği olduğu için en başta uzman kesimlerce çalışılmalı, gelecekle ilgili en uygun tahmin yapılmalıdır. KÖİ'nin dayanağı çıkarılan kanunlar, uygulaması da sözleşme hükümlerine göredir. Bu yasalar gelecek 20-30 yıl bazen 50 yıl boyunca iş birliğinin çerçevesi olarak kalacaktır. KÖİ projesinin 4 kısma bölünmesi önerilmektedir; başlangıç-fizibilite, ihale aşaması, inşaat aşaması işletme aşaması (Yescombe, 2007: 74). Bir diğer raporda ise KÖİ projesinin 4 önemli aşaması olduğu belirtilmiştir; başlangıç hazırlanma aşaması, tedarik süreci, sözleşme yönetimi, ihale şartları değişikliği tekliflerinin yönetimi(WB, 2017: 11).

KÖİ aşamaları bir başka çalışmada ise şu şekilde oluşturulmuştur (IATA, 2018b: 36);

- 1- Proje tanımlaması ve seçimi,
- 2- Proje hazırlama, değerlendirme ve kontrat hazırlama,
- 3- İşlem yönetimi,
- 4- Proje uygulamadır.

Avrupa Birliğine göre KÖİ süreci proje tanımlama ve seçme, proje hazırlama, onaylama ve inşaat, işlem yönetimi ve uygulamasıdır. Türkiye KÖİ başkanlığına göre KÖİ proje döngüsünün temel olarak dört alandan oluşur: Hazırlık, ihale, sözleşme yönetimi ve talep edilmeden verilen tekliflerin yönetimidir (KÖİ, 2019: 4). KÖİ uygulamasında iki ana paydaş vardır. Kamu ve özel sektördür. İki kesimin ayrı ayrı ve

ortak sorumlulukları da vardır. Kamu tarafı: hükümet, KÖİ birimi ve yapacak-işletecek sorumlu kurum olarak üçe ayrılır.

### ***Başlangıç***

KÖİ projesine başlanılmadan önce 1-Olumlu ve stabil politik iklim, 2-Uygun makro ekonomik iklim 3- Yeterli yasal çerçeve, olmalıdır (Yescombe, 2007: 30; WB, 2011: 18). KÖİ projesi için hükümetin merkezi bir biriminin olması projenin başarısına katkıda bulunacaktır (WB 2011b: 7). KÖİ projeleri 20-30 yıllık olabileceği için değişen yasa düzenlemelerden sözleşmenin olumsuz etkilememesi gerekir (WB 2011: 18). Kambiyo rejimi, vergilendirmeler ve diğer ilgili konular anlaşmada bahsedilmelidir. KÖİ projesi planlarken proje için mantıklı bir gerekçe olmalıdır. Stratejik hedefler iyi tanımlanmalı ve paydaşların görüşleri alınmalıdır. Proje tüm olası çözümleri göz önünde bulundurarak yapılmalıdır.

### ***İhale Süreci***

Hükümet şeffaf ve sağlam bir ihale süreci yapmalıdır (Yescombe 2002; WB, 2011A: 18). Tercih edilen yöntem gereği sağlam bir iş modeli belirlenmelidir. Paydaş görüşleri ve pazar şartları iş yapım ve kullanım aşamasında dikkate alınmalıdır. Talep edilmeden gelen tekliflere açık olmalıdır Değerlendirme süreci bağımsız ve nesnel olmalıdır.

### ***İşletim Süreci***

İşletim sürecince özel sektör, becerisini sergileyecek kadar hür, gerekli tüm verileri kamuya sağlayacak kadar sorumlu olmalıdır. Hizmet kalite kontrolü ve tarife belirlemesi yapılmalıdır. Hükümet yapım tamamlandıktan sonra da ticari ortak olarak devam etmelidir. Ekonomistlerin %93'ü KÖİ işletim sürecinin kontrol edilmesi gerektiğini konusunda hemfikirdirler (WB, 2017: 46). Britanya Hazine Bakanlığı KÖİ (PFI) için daha detaylı faaliyet raporu istemektedir (Yescombe, 2007: 71).

### ***Sözleşme bitiminde Devir***

Avrupa KÖİ merkezi EPEC'e göre tesisler faal olarak teslim edilmelidir. Kamunun aşınma payı bilgisi teslim alınan tesislerin değerini hesaplamada önemlidir. Sözleşme bitiminde önceki şirketin vazgeçme şartları da sözleşme de bahsedilmelidir (EPEC, 2016) .

### ***KÖİ Uygulamalarında Dünya Bankası Kıyaslaması***

Dünya bankası KÖİ uygulayan ülkeler kıyaslama raporuna göre çok sayıda ülkenin iki alanda düşük puanları vardır: Proje hazırlama ve sözleşme yönetimi. KÖİ projelerinde sözleşme sırasında şeffaf bir bilgi sistemi gereklidir. KÖİ sözleşmelerinin yalnızca %16'sı herkese açık hale getirilmiştir. KÖİ uzun süreli ve karışık proje olduğundan yeniden müzakere ve sözleşme anlaşmazlıkları ülkelerin ancak üçte birinde kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir. Proje hazırlama aşamasında çoğu ülke dıştan gelen teklifleri dikkate almamaktadır. Bunu yapanlar arasında, çok az onları değerlendirmek için net bir süreç vardır (WB, 2017: 11-13). Türkiye'nin en düşük puanı sözleşme öncesi dışarıdan teklif almamasındandır.

### ***KÖİ Kontratları***

KÖİ'nin başarısı etkili ve sağlam yapılmış KÖİ sözleşmesine bağlıdır (WB, 2017: 17). Etkili bir kamu-özel ortaklık (KÖİ) çerçevesi, güçlü bir özel sektör katkısı sağlar (WB 2011A: 15). İyi tasarlanmış sözleşme; açık, kapsayıcı ve paydaşlar için kesin kurallar içermelidir. KÖİ sözleşmeleri uzun olduğundan, tam olarak tamamlanmamalı esnek kısımlar bırakılmalıdır. Gelecekte beklenen değişmelere göre sözleşmenin açık kapılar bırakılması yeniden müzakere veya sözleşme iptalinden daha iyidir (WB, 2017: 148). 1985-2000 arasında Latin Amerika ve Karayip ülkelerinde yapılan binin üzerindeki imtiyaz sözleşmesi incelendiğinde elektrik KÖİ'lerinin %10'unun, ulaşım KÖİ'lerinin %55'inin ve su dağıtım sözleşmelerinin %75'inin tekrar görüşüldüğü ortaya çıkmıştır. Sözleşme imzalandığından ortalama 2,2 yıl sonra tekrar müzakere edilmişlerdir (WB, 2017: 28).

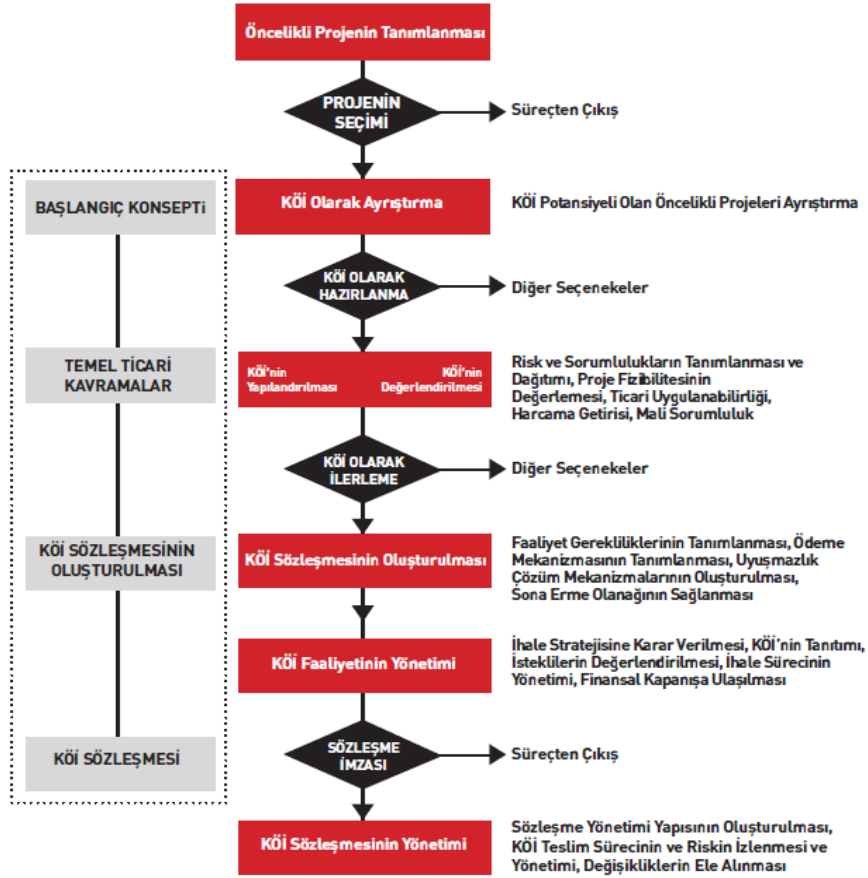
KÖİ kontratları 5 ana alana göre hazırlanmalıdır (WB, 2017: 148);

1. Performans standartları
2. Ödeme yöntemi
3. Sözleşme düzenleme mekanizmaları
4. Anlaşmazlık çözüm
5. Fesih hükümleri.

#### 4.5. Türkiye’de KÖİ Uygulama Süreci

Türkiye’de KÖİ uygulaması gerçekleşmesi beş adımdan oluşur; 1-KÖİ projesini üstelenen icracı bakanlık; teknik, finans, iktisadi, sosyal, çevresel ve hukuki olarak detaylı KÖİ projesini fizibilite çalışması yapar. 2-Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına ve Hazine ve Maliye Bakanlığına sunar. 3-Başkanlık ve Bakanlık kendi görüşlerini de ekleyerek ortak olarak Cumhurbaşkanına sunar, 4-Cumhurbaşkanı projenin ihale aşamasını onaylar veya reddeder. 5-İhale sonunda Bakanlık ve özel sektör sözleşmeyi imzalar. İmzalanan sözleşme tekrar cumhurbaşkanına gönderilmez (Emek ve Küçükkocaoğlu, 2019: 217).

T.C Kalkınma Bakanlığına göre KÖİ uygulama süreci gelişimine bakıldığında, öncelikle en uygun modelin KÖİ olduğuna karar verilmesi sonra sözleşme şartlarının düzenlenmesi, ihale süreci ve son olarak işletim sürecini kapsadığı görülmektedir (Şekil 12).



Şekil 12. Tipik Bir KÖİ Süreci (KÖİ 2019: 21)

#### 4.6. Türkiye’de Havalimanı KÖİ Projeleri

Türkiye Havalimanları KÖİ Projeleri DHMİ tarafından bugüne kadar havacılık sektöründe gerçekleştirilen KÖİ projesi sayısı 18’dir. Bu projelerin 10 adedi 3996 sayılı Kanun kapsamındaki Yap-İşlet-Devret (YİD) modellenli projelerdir. Kirala/İşlet Devret (KİD) Projeleri: 5335 sayılı Kanunun 33. Maddesi kapsamında; 8 tanedir. Türkiye’de ilk Havalimanı KÖİ Antalya Havalimanı Dış Hatlar terminal projesi olup, Bayındır Holding-Fraport ortaklığındaki “Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş.-AYT” 9 yıl işletme süresince verilmesi ile başlamıştır (Tablo 22). AYT için 2 Eylül 1993’te ihale yapılmış, projeye 31.07.1996’da başlanmış ve 1 Nisan 1998’de terminal hizmete girmiştir. “Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapılması Hakkındaki” 3996 sayılı Kanun ve “Bu Kanunun Uygulama Usul ve Esaslarını Belirleyen 2011/1807 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı” çerçevesinde, DHMİ tarafından YİD kapsamında 10 projenin ihalesi gerçekleştirilmiştir.

Bunlar;

- a. İşletim dönemi biterek idareye devredilen YİD uygulamaları,
- b. İşletim dönemi devam eden YİD uygulamaları,
- c. Yapım dönemi devam eden YİD uygulaması,
- d. Feshedilen YİD uygulaması olmak üzere sınıflandırılabilir.

##### ***a) İşletim Dönemi Biterek İdareye Devredilen YİD Uygulamaları*** (Tablo 22):

1. Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası (01.01.2000-02.07.2005),
2. Antalya Havalimanı I. Dış Hatlar Terminal Binası (01.04.1998-13.09.2007),
3. Antalya Havalimanı II. Dış Hatlar Terminal Binası (07.04.2005-22.09.2009),
4. Adnan Menderes Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri (13.09.2006-10.01.2015),
5. Dalaman Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri (01.07.2006-28.04.2015):
6. Milas-Bodrum Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri (16.05.2012-22.10.2015).

***b) İşletim Dönemi Devam Eden YİD Uygulamaları:***

1. Esenboğa Havalimanı Yeni İç-Dış Hatlar Terminal Binası ve Müteemmimleri (16.10.20016- 24.05.2023),
2. Zafer (Kütahya-Afyon-Uşak) Bölgesel Havalimanı (24.11.2012-21.03.2044).
3. İstanbul Yeni Havalimanı: (Yer teslim 01.05.2015- yaklaşık 2043).

Dört (4) Etap olarak planlanan İstanbul Yeni Havalimanının ilk etabı için 42 aylık yatırım dönemi belirlenmiştir. Dört etap için belirlenen yatırım tutarı: 10.247.000.000 avro iken 25 yıl süre ile 22.152.000.000+ KDV avroya kiraya verilmiştir. Proje İstanbul ili, Avrupa yakasında yapılacak olup, 6 adet pist ve yıllık 150 milyon yolcu kapasitesine sahip olacaktır. Projenin ilk etabında toplam 70 milyon yolcu kapasitesine sahip 680 bin metrekare büyüklüğünde ana terminal ve 170 bin metrekare büyüklüğünde ikinci terminal olmak üzere iki terminal bulunmaktadır. Söz konusu havalimanı ilerleyen etaplarda yapılacak terminallerle birlikte önce 120 milyon yolcu kapasitesine, proje sonunda ise 4 (dört) adet yolcu terminali ile 150 milyon yolcu kapasitesine ulaşacaktır. 21.01.2013 tarihli Yüksek Planlama Kurulu kararına istinaden 03.05.2013 tarihinde ihale yapılmıştır. Projenin uygulama sözleşmesi Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü ile ihaleyi kazanan firmalar tarafından kurulan İstanbul Grand Airport (İGA) Havalimanı İşletme A.Ş. arasında 19.11.2013 tarihinde imzalanmış ve 01.05.2015 tarihinde yer teslimi yapılmıştır (Su, 2017: 115-116).

***c) Feshedilen KÖİ Uygulaması:***

7. Çukurova Bölgesel Havalimanı:

Taraflarca 25.12.2012'de imzalanan sözleşme çerçevesinde 15.03.2013 tarihinde yer teslimi yapılmış ve 36 aylık yatırım dönemi başlamıştır. İdare ve görevli şirket arasında imzalanan sözleşme kapsamında görevli şirket inşaat ve finansman riskini taşıyamamış ve DHMİ uygulamalarında ilk kez bir Uygulama Sözleşmesi feshedilmiştir (Tablo 22) (Su, 2017: 116).

**Tablo 22.** DHMİ KÖİ Yap-İşlet-Devret (YİD) Projeleri (DHMİ, 2019a: 158; Su 2017: 116-118)

| Proje adı                                      | Yatırım/kira tutarı (iş artışı dâhil)                               | İşletme süresi (ilave süre dâhil) | İşletme süresi Bitiş tarihi | Görevli şirket   | Notlar   |
|--|---|-----------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Antalya Havalimanı I. Dış Hatlar Terminali     | 75.902.000 \$   | 9 yıl 45 gün                      | 13.09.2007                  | Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş.            | 24 aylık yapım süresinden önce tesis bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 9 yıl 45 günlük işletme süresi başlamış, 13.09.2007'de proje bitmiştir.      |
| Antalya Havalimanı II. Dış Hatlar Terminali    | 85.386.000 \$   | 3 yıl 5 ay 26 gün                 | 22.09.2009                  | Çelebi - IC Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletme A.Ş.        | 24 aylık yapım süresinden önce tesis bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 3 yıl 5 ay 26 günlük işletme süresi başlamış, 22.09.2009'da proje bitmiştir. |
| Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali        | 397.793.500 \$  | 4 yıl 10 ay 15 gün                | 02.07.2005                  | TAV Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş.                                     | 30 aylık yapım süresinden önce tesis bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 4 yıl 10 ay 15 gün işletme süresi başlamış, 02.07.2005'de proje bitmiştir    |
| Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali        | 91.997.688 \$   | 8 yıl 2 ay 17 gün                 | 28.04.2015                  | ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş.                                   | 30 ay 14 günlük yapım süresi erken bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 8 yıl 2 ay 17 günlük işletme süresi başlamış, 28.04.2015'de proje bitmiştir.   |
| Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali | 138.886.782 €   | 7 yıl 4 ay 26 gün                 | 10.01.2015                  | TAV İZMİR Terminal İşletmeciliği A.Ş.                                  | 26 ay 20 günlük yapım süresi erken bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 7 yıl 4 ay 26 gün işletme süresi başlamış, 10.01.2015'de proje bitmiştir.      |
| Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminali | 188.702.557 €   | 15 yıl 8 ay                       | 24.05.2023                  | TAV Esenboğa Yatırım, Yapım ve İşletme A.Ş.                            | 36 aylık yapım süresi erken bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 15 yıl 8 aylık işletme süreci başlamıştır.  |
| Milas –Bodrum Havalimanı Dış Hatlar Terminali  | 88.643.000 €  | 3 yıl 9 ay 66 gün                 | 22.10.2015                  | Mondial Milas-Bodrum Hv.Lim. Uluslararası Term.İşletme ve Yatırım A.Ş. | 24 ay 33 günlük yapım süresinde tesis tamamlanamayarak Şirket yatırım için 45 aylık işletme süresinden kullanmıştır. 16.05.2012'de   |
| Zafer Havalimanı                               | 50.000.000 €  | 29 yıl 11 ay                      | 21.03.2044                  | IC İçtaş Zafer Uluslararası Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.         | 36 ay yapım süresi erken bitmiştir. Erken biten süre işletme süresine eklenerek + 29 yıl 11 aylık işletme süreci başlamıştır.  |
| İstanbul Havalimanı                            | 10.247.000.000 € (yatırım tutarı)<br>22.152.000.000 € (kira tutarı) | 25 Yıl                            | 07.04.2044                  | İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş.  | İstanbul Havalimanı'nın I. Etap 1. Fazının 29.10.2018 tarihinde açılmıştır.  |
| Çukurova Bölgesel Havalimanı                   | 357.071.685 €   | 25 yıl                            | Fesih                       | Çukurova Bölgesel Havalimanı A.Ş.                                      | Uygulama sözleşmesi gereği 2015 tarihli Yönetim Kurulu kararıyla proje feshedilmiştir.   |



DHMİ'nin KİD kapsamlı ihale ettiği projeler (Su, 2017: 120):

- a) Biten YİD projelerinden sonra İHD gerçekleşen projeler (Tablo 23),
1. Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal Binası, Katlı Otopark İle Genel Havacılık Terminali (03.07.2005-03.01.2021),
  2. Antalya Havalimanı I. Etap Dış Hatlar Terminalleri, CIP Binası, İç Hatlar Terminali İle Bu Terminallere Ait Mütemmimleri (14.09.2007-31.12.2024),
  3. Antalya Havalimanı II. Etap Dış Hatlar Terminalleri, CIP Binası, İç Hatlar Terminali ile Bu Terminallere Ait Mütemmimleri (23.09.2009-31.12.2024),
  4. İzmir Adnan Menderes Havalimanı Mevcut Dış Hatlar, CIP, İç Hatlar Terminalleri (02.01.2012-31.12.2032),
  5. Dalaman Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, İç Hatlar Terminali ve Mütemmimleri (01.08.2014-31.12.2040),
  6. Milas/Bodrum Havalimanı Mevcut Dış Hatlar Terminali, CIP/Genel Havacılık Terminali ile İç Hatlar Terminali ve Mütemmimleri (15.07.2014-31.12.2035),
  7. Zonguldak/Çaycuma Havalimanı (20.08.2007-20.08.2032),
  8. Antalya/Gazipaşa Havalimanı (13.07.2009-13.07.2034),
  9. Aydın/Çıldır Havalimanı (20.07.2012-20.07.2032)

**Tablo 23.** Kirala/İşlet Devret (KİD) Projeleri (DHMİ,2019a: 161; Su 2017: 122)

| Proje adı  | Kira tutarı  | İşletme süresi  | Bitiş tarihi | Kiracı Şirket  | Notlar   |
|--|--|---|--------------|--|--|
| İstanbul Atatürk Havalimanı Yolcu terminalleri     | 2.543.000.000 \$+KDV   | 15.5 yıl  | 07.04.2019   | TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.                                   | 07.04.2019 itibari ile işletme süresi sonlandırılmıştır.   |
| Antalya Havalimanı Yolcu Terminalleri              | 2.010.000.000 €+KDV  | I.Etap 17 yıl 3 ay 17 gün<br>II. Etap 15 yıl 3 ay 8 gün           | 31.12.2024   | Fraport IC İÇTAŞ Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. |  |
| Zonguldak Çaycuma Havalimanı                       | Cirosunun %01.06 kira bedeli + 32.291 \$ tesis kullanım bedeli       | 25 yıl  | 20.08.2032   | Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.                      |  |
| Gazipaşa Alanya Havalimanı                         | Net karının %65'i kira bedeli + 50.000 \$ tesis kullanım bedeli      | 25 yıl  | 13.07.2034   | TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.                                 |  |
| İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yolcu Terminalleri | 610.000.000 € + KDV  | İç Hatlar: 20 yıl 11 ay 29 gün<br>Dış Hatlar: 17 yıl 11 ay 21 gün | 31.12.2032   | TAV Ege Terminal Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.                             | Tesis Kiracı Şirkete İç hatlar: 02.01.2012-31.12.2032/<br>Dış hatlar: 10.01.2015-31.12.2015 dönemleri geçerli olmak üzere kiralanmıştır. Sözleşmeye göre yeni iç hatlar yapılmıştır.       |
| Aydın Çıldır Havalimanı                            | Dönem net karının %7'si kira bedeli + 20.000 € tesis kullanım bedeli | 20 yıl  | 20.07.2032   | THY Aydın Çıldır Havalimanı İşletme A.Ş.                                   |  |
| Milas-Bodrum Havalimanı Yolcu Terminalleri         | 717.000.000 €+KDV  | İç Hatlar: 21 yıl 5 ay 16 gün<br>Dış Hatlar: 20 yıl 2 ay 3 gün    | 31.12.2035   | TAV Milas-Bodrum Havalimanı Terminal İşletmeciliği A.Ş.                    | Tesis Kiracı Şirkete İç hatlar: 15.07.2014-31.12.2035/<br>Dış hatlar: 22.10.2015-31.12.2035 olmak üzere kiralanmıştır.   |
| Dalaman Havalimanı Yolcu Terminalleri              | 705.000.000 €+KDV  | İç Hatlar: 26 yıl 4 ay 30 gün<br>Dış Hatlar: 25 yıl 8 ay 3 gün    | 31.12.2040   | YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.                                     | Tesis Kiracı Şirkete iç hatlar 01.08.2014-31.12.2040/<br>Dış hatlar: 28.04.2015-31.12.2040 tarihleri arası geçerli olmak üzere kiralanmıştır. Sözleşmeye göre yeni terminal yapılmaktadır. |

## DHMI Kamu Özel İşbirliği Kapsamında Yatırımlara Sağlanan Teşvikler

(Su, 2017: 125)

1. KÖİ projeleri kapsamında tüm sözleşmeler, damga vergisi, resim ve harçtan istisnadır.
2. Yapılan yatırım sözleşme süresi sonunda bedelsiz olarak devredildiği için yatırımcı herhangi bir vergi, resim, harç mükellefi olmamaktadır.
3. Yapılan yatırımın mülkiyeti kamuya ait olduğu için yatırımcı bina ve emlak vergilerinden muaftır.
4. Yatırımın teşviki yoluyla yatırımda kullanılan ithal malzemede gümrük vergisi ve KDV muafiyeti vardır.
5. İç pazardan temin edilen ekipman ve inşaat malzemesi KDV'den istisnadır.
6. Turizm teşvik belgesi alınmak suretiyle, turizm altyapı tesisleri ve havalimanları, terminallerinin işletme dönemlerinde elektrik, su ve gaz fiyatlarında indirimli tarifeden yararlanma hakkı vardır.
7. Havalimanlarında gümrüksüz sahalarda her türlü mal ve hizmet temini ile kiralamalarda KDV istisnası vardır.

KÖİ projelerinde kamu ve özel arasındaki uyuşmazlıkta uluslararası tahkim yolu açıktır. Tahkime gidilmeyecek durumlar için danıştay başvuru mercidir (Avşar, 2012: 138).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVALİMANI-KÖİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Bu bölümde KÖİ'nin proje yönüyle ilgili araştırmalar incelenerek, projenin terim anlamı daha sonra proje KBF'leri üzerinde durulmuştur. KÖİ KBF'leri üzerine yapılan çalışmalar ve havalimanı KÖİ KBF'leri incelenmiştir.

#### 1. Proje

Proje üzerine çalışan araştırmacılar farklı tanımlar geliştirmiştir (Tablo 24).

**Tablo 24.** Proje Tanımları

| Proje tanımı  | Kaynak                   |
|---|--------------------------|
| Mevcut ürün ya da işlerin kalite, performans, teknoloji, verimlilik artırma gibi bir ya da daha fazla hedefi gerçekleştirmek için yapılan planlı çalışmalardır. | Kırksekizoğlu 2017       |
| Bir fikrin düşünce aşamasından başlayıp belirlenen hedeflere ulaşması ile sonuçlanan süreçtir.  | Turner 2008              |
| Önceden belirlenmiş hedeflere belli bir takvim dâhilinde kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren çalışmadır.   | Çimen 1994               |
| Fikir üretimiyle başlayan belli bir hedefe yönelik ilgili faaliyetlerin organizasyondur.  | Meredith and Samuel 1995 |
| Kalite ve müşteri memnuniyeti hedeflerine zaman ve kaynak sınırı altında ulaşmak için tasarlanmış geçici girişimdir.  | Kerzner 2005             |
| Zaman, bütçe ve performans kriterleri olan birbiriyle ilişkili faaliyetler dizisidir.   | Pinto and Slevin 1988    |

Proje'nin birçok özelliği vardır. Her projenin çeşitli paydaşları vardır. Proje paydaşları, projenin içinde veya dışında projeden etkilenen kişi veya organizasyonlar olarak nitelenmektedir (Kırksekizoğlu, 2017: 5). Her proje, sonuçları, hedefleri, zaman sınırı ile benzersizdir (Onur, 2007: 17). Projeler, başlangıç ve bitiş tarihleri itibari ile geçicidir (Yağlı, 2015: 5-6). Proje Yönetimi Bilgi Tabanı merkezine göre ise projenin esas özelliklerinden bir tanesi projenin tek seferlik olması yani tekrar edilmemesidir (Onur 2007). Bir diğer çalışmada projenin özellikleri arasında performans kriterlerinin de olması gerektiğini vurgulanmıştır (Gaddis 1959).

Proje yönetimi kavramı, proje gereksinimlerini karşılamak için proje faaliyetlerine bilgi, beceri, araçlar ve tekniklerin uygulanması olarak tanımlanırken (Kerzner (2005) yaptığı çalışmada proje yönetimini “*Bir amacın yerine getirilmesi için belirlenmiş aşamalarda organizasyon imkânlarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi*” olarak tanımlamıştır.

Bir projenin planlama, geliştirme, uygulama (yürütme) ve sonuçlandırma (sonlandırma) olmak üzere dört aşamadan oluştuğu ifade edilmiştir (Kırksekizoğlu, 2017:6; Onur 2007: 30).

## 2. Proje Başarısı

Bir projenin amaçlarına ulaşip ulaşamadığı, proje başarısının bir konusudur. Proje başarısı soyut bir kavramdır ve projenin başarılı olup olmadığını tespit etmek son derece öznel ve karmaşıktır (Zayyanu and Johar, 2017: 90). Bilimsel çalışmalarda ve proje uygulayıcıları arasında zaman, maliyet ve kalite “Demir üçgen-Altın üçgen kriterleri” olarak görülmüştür (Atkinson, 1999; Kırksekizoğlu 2017).

Projelerin başarılı sayılmasında altın üçgene ek olarak önemli kriterler farklı araştırmacılarca yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Tablo 25). (Osei-Kyei et al., 2017:88).

**Tablo 25.** Proje Başarı Kriterleri

| <b>Başarı kriteri</b>    | <b>Kaynak</b>   |
|--------------------------|---|
| Proje amacı              | Atkinson 1999; Almarri and Boussabaine 2017   |
| Kârlılık                 | Frodell et al. 2008   |
| İstenilen sonuçlar       | Atkinson 1999; Kušljic 2013   |
| Organizasyon menfaati    | Atkinson 1999   |
| Paydaş çıkarları         | Atkinson 1999   |
| Güvenlik                 | Ashley et al. 1987  |
| Paydaş memnuniyeti       | Ashley et al., 1987; Pinto and Slevin 1988; Toor and Ogunlana 2010; Westerveld 2003 |
| Maliyet aşımını minimize | Songer and Molenaar 1997  |
| Uygun tesis              | Almarri and Boussabaine 2017  |
| Kullanıcı Memnuniyeti    | Westerveld 2003   |

Proje başarısı ile proje yönetim başarısı farklı kavramlardır (Korbijn, 2014: 14). Ika (2009)'ya göre proje yönetimi başarısı proje başarısına katkıda bulunur. Tüm başarılı projelerin iyi yönetildiğini ya da başarısız her projenin kötü yönetildiğini söylenemez (Uluocak, 2014: 28). Baccarini (1999) göre proje başarısı iki bileşenden oluşur; Proje yönetim başarısı ve proje ürün başarısı. Proje başarı ölçütlerinin belirlenmesi paydaşlara, proje yönetim birimlerine göre değişebilmektedir (Harputluoğlu, 2008: 43). Bir diğer araştırmada, proje başarısı zaman, maliyet ve

kalite/performans gibi kullanım metrikleriyle ölçülebileceği belirtilmiştir (Atkinson 1999).

Shenhar et al., (2001)'a göre proje başarısı dört boyutludur.

1. İlk boyut, projenin belirlenen zaman ve maliyette tamamlanmasıdır.
2. İkinci boyut, teknik şartnamelere uygun ürün sunmasıdır.
3. Üçüncü boyut, üretim verimliliği ve performansdır.
4. Dördüncü boyut, projenin uzun vadeli devam edebilmesidir (Korbijn, 2014: 11).

Bazı araştırmalarda ise proje başarı ölçümü için iki yaklaşım üzerinde durulmuştur; Proje başarı kriterleri ve proje başarı faktörleri (Müller and Jugdev, 2012; Osei-Kyei et al., 2017). Proje başarı ölçümü için Anahtar Başarı Göstergeleri (ABG) proje uygulamasının performans ölçümünde yardımcı olur.

### **3. Proje Başarı Kriterleri**

Proje başarısını ölçümü için kullanılan iki yaklaşımdan biri proje başarı kriterlerinin belirlenmesidir. Kriter kelime anlamı Oxford sözlüğünde bir öğenin yargılandığı bir standart veya ilke olarak tanımlanmıştır (Oxford 2020) Merriam-Webster sözlüğü, kritik (critical) kelimesini (Merriam, 2020);

- a) Zaruri, hayati,
- b) Krize yol açabilecek olay,
- c) Önemli belirleyici olarak tanımlamaktadır.

Proje başarı kriteri bir projenin başarısını veya başarısızlığını değerlendirmek için kullanılan prensipler, standartlar veya önlemler setidir (Korbijn, 2014: 9). Kometa et al., (1995)'a göre proje başarısı için emniyet, ekonomi, zaman ve kullanıcılara esneklik 4 temel kriter olarak sayılmıştır (Zayyanu and Johar, 2017: 91). Sağlam finansal analiz ve takip proje başarısı için diğer kriterlerdir (Zhang 2005). Sektörlere göre de proje başarı kriteri araştırmaları yapılmış olup, güvenlik, etkinlik, paydaş memnuniyeti, kaynakların verimli kullanımı ve ihtilafların azaltılması gibi kriterleri büyük ölçekli inşaat projelerinin başarı değerlendirilmesinde kullanmıştır (Toor and Ogunlana, 2010). Proje başarı kriterleri proje paydaşlarına, projenin uygulandığı sektörlere göre değişebilmektedir.(Kırksekizoğlu 2017: 11)

### 3.1. Proje Başarı Faktörleri

Başarı faktörü kavramı ilk olarak D.R. Daniel (1961: 111) tarafından kullanılmıştır. Proje başarı faktörleri; başarı olasılığını artıran şartlar, olaylar veya unsurlar kümesi olarak tanımlanmıştır (Kerzner 1987). Frodell et al. (2008) proje başarısı için bütçe, zamanında bitiş, kalite ve kârlılığı başarı faktörleri olarak belirtmişlerdir (Osei and Chan, 2018: 132).

Pinto and Slevin (1988) göre proje başarısına en fazla etkileyen faktörler olarak şunlar belirtilmiştir (Demir 2006: 26).

1. Uygulanacak projenin amaç ve hedefleri
2. Üst yönetimin desteği
3. Proje planlaması
4. Müşteriden bilgi sağlama
5. İş görenler ile ilgili hususlar
6. Teknik hususlar
7. Müşteri kabulü
8. Proje izleme ve proje kontrolü
9. İletişim,
10. Sorunları giderme

Proje başarı kriterleri ile proje başarı faktörleri arasındaki net ayrımı Korkmaz (2018) çalışmasında görülmektedir;

1. Proje Başarı Faktörleri; başarıyı daha mümkün kılan bağımsız değişkenlerdir (Morris and Hough, 1987; Wateridge, 1998; Turner, 1999; Muller and Jugdev, 2012).
2. Proje Başarı Kriterleri; başarıyı ölçen bağımlı değişkenlerdir (Morris and Hough, 1987; Wateridge, 1998; Turner, 1999; Muller and Jugdev, 2012) (Korkmaz 2018: 39).

### 3.2. Proje Kritik Başarı Faktörleri (KBF)

KBF ilk olarak Rockart ve MIT the Sloan School of Management tarafından yönetimin proje amaçlarına ulaşması için belli alanlarda tatmin edici sonuçlar alınmalı olarak tanımlanmıştır (Rockart 1982:4). Boynton and Zmund (1984) KBF'yi organizasyon veya proje yürütme başarısı için kritik sayılı birkaç alan olarak

tanımlanmıştır. Proje yürütücüleri KBF yardımıyla başarı için öncelikli alanlara yönelebilirler (Ismail, 2013; Almarri and Boussabaine, 2017: 93). Tiong et al., (1992) ise KBF'yi özel ve sürekli dikkat edilmesi gereken ve başarı şansını artırmak için iyi gitmesi gereken şeyler olarak tanımlamıştır. KBF'yi, başarıya ulaşmada püf noktaları olarak da tanımlamak mümkündür. KBF'ler proje içi veya projeyi dışarıdan etkileyebilen faktörler olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 136-137). KBF'ler, başarıya ulaşılması için yönetici kesimin öncelikle takip etmesi gereken kilit alanlardır (Rockart, 1982; Boynton and Zmud, 1984; Sanvido et al., 1992; Li et al., 2005: 460). KBF projelerde paranın tam karşılığını almak için belirlenmesi gereken alanlardır. Proje başarısı için firmaların doğru yerlere odaklanmasını sağlar (Ismail, 2013; Almarri and Boussabaine, 2017: 93).

KBF'lerinin faydaları şu şekilde sıralanmaktadır (Filizözü, 2010: 53);

- Yöneticilerin dikkatini önemli noktalara çeker.
- KBF Anahtar performans göstergelerini (APG) bulunmasını zorlar, performans ölçümünü gerekli kılar.
- Direkt emredici kurallar olmadığından özgür düşünce ve yaratıcılığı destekler.

KBF'ler projelerin başarısına doğrudan etki eden ve her proje için farklı olan öznel faktörlerdir (Özcan, 2014: 11).

KBF teriminin ilk kullanışı ise bilgi servisi uygulaması proje yönetiminde (Bullen and Rockart, 1981: 7) daha sonra finansal servislerde (Boynton and Zmud, 1984) ve imalat endüstrisinde (Mohr and Spekman, 1994) kullanılmıştır (Lie et al., 2005: 460). KBF kullanımı Rockart'tan sonra yaygınlaşmıştır (Sanni, 2016: 43). Baker, Murphy ve Fisher KBF'leri, 670 adet çeşitli konulardaki projeden elde edilen verilere göre tanımlamışlardır. Belirlenen KBF'ler: Açık ve net amaçlar, proje ekibinin amaçları gerçekleştirmek için inanç ve gayreti, proje yerindeki proje yöneticisi, yeterli ödeneğin tahsisi, proje ekibinin yeterliliği, ilk maliyet tahminlerinin doğruluğu, projeye başlamadaki güçlüklerin azlığı, plan ve kontrol teknikleri, bürokrasinin yokluğu, işe bağlılıktır (Demir, 2006: 24).

Kerzner (1987) çalışmasında 6 KBF tespit etmiştir. Proje yönetimi kurumsal anlayışı, proje yönetiminin taahhütlerini gerçekleştirmesi, organizasyona uyarlanabilme, proje yöneticisi seçim kriterleri, proje yöneticisi liderlik tarzı ve proje kontrolüdür.

Ashley et al., (1987) 10 KBF belirlemiştir. Bunlar;



1. Proje yöneticisinin hedeflere bağlılığı,
2. Proje yöneticisinin yetenek ve tecrübesi,
3. Planlama çalışmaları,
4. Proje ekibi motivasyonu ve hedefe bağlılığı,
5. Proje kapsamı ve iş tanımı,
6. Kontrol sistemleri,
7. Güvenlik,
8. Tasarım-yapım ara yüz yönetimi,
9. Teknik belirsizlik ve risk belirleme ve yönetimi.

Might and Fisher (1985) proje başarısı için 3 KBF belirlemiştir. Proje organizasyon yapısı, proje yöneticisinin yönetme becerisi ve proje büyüklüğü (Turna, 2014: 71). KBF'ler proje aşamalarına (Demir, 2006: 27; Almarri and Hijleh, 2017: 21), endüstri, şirket ve çalışma alanlarına göre farklılık gösterebilir (Bullen and Rockhart, 1981; Gupta et al., 2013).

### **3.3. KBF Oluşturma**

KBF'leri belirleme süreci, birbirini izleyen etkinliklerden oluşan ardışık bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Tekbaş, 2013: 41).

Başarı ölçütlerinin belirlenmesi proje paydaşlarının bakış açılarına göre değişmektedir (Kırksekizoğlu 2017). KBF; proje türü, yaşam döngüsü aşaması, endüstri, milliyet, birey ve kuruluşa göre farklılaşabilmektedir (Wang et al., 2018: 1129). Diğer yandan KBF'ler nicel ölçümlere veya uzman görüşlerine dayalı olarak tanımlanabilmektedir (Chua et al., 1999).

KÖİ KBF'leri genelde iki alanda hazırlanmıştır (İsmail, 2013: 8);

1. KÖİ projelerinin genel olarak KBF değerlendirmesini yapan çalışmalar;
2. Tek bir KÖİ projesinin KBF'lerini inceleyen çalışmalar.

### 3.4. KBF Oluşturmak için Araştırma Yöntemleri

Bu konuda yapılan önceki çalışmalara bakıldığında aşağıdaki çalışmalar görülmektedir (Tablo 26).

**Tablo 26.** KBF Oluşturma Yöntemleri (Amberg et al., 2005; Filizözü 2010)

| KBF oluşturma yöntemleri             | Kaynak  |
|--------------------------------------|---|
| Eylem araştırması                    | Jetkins et al., 1999                                  |
| Örnek Olay Çalışması                 | Gibson et al., 1999; Sumner 1999                      |
| Delhi Tekniği                        | Atthirawong and McCarthy 2001; Brancheau et al., 1996 |
| Grup Görüşmesi                       | Khandewal and Miller 1992                             |
| Literatürün gözden geçirilmesi       | Esteves and Pastor 2000; Umble and Umble 2001         |
| Çok Değişkenli (Multivariate) Analiz | Dvir et al., 1996                                     |
| Senaryo Analizi                      | Barat 1992  |
| Yapılandırılmış Görüşme              | Rockart and Van Bullen 1986                           |

Faktörlerini belirleme süreci, birbirini izleyen etkinliklerden oluşan ardışık bir süreç olarak tanımlanabilir.

Aşağıda böyle bir sürecin ana adımları sıralanmıştır (Aypar 2013: 41):

- Birinci adım:** İşletmenin ya da uygulanacak projenin misyonunun ve stratejik hedeflerinin saptanması
- İkinci adım:** İşletmenin veya projenin her bir stratejik hedefi için, “bu hedefin gerçekleştirilmesinde şart olan işletme ya da proje faaliyeti nedir?” sorusunun sorulması ve bu soruya verilmiş olan yanıtların aday KBF şeklinde listelenmesi
- Üçüncü adım:** Aday KBF'nin değerlendirilmesi ve kesin KBF'lerin saptanması
- Dördüncü adım:** Her bir KBF'nin nasıl takip edileceğinin ve ne şekilde ölçüleceğinin saptanması
- Beşinci adım:** KBF'nin işletmenin ya da projenin stratejik hedefleri ile ilgili olanlarla paylaşılması
- Altıncı adım:** KBF ile alakalı performansın devamlı takip edilmesi ve işletmenin veya projenin hedefleri doğrultusunda ne ölçüde yol kat edildiğinin değerlendirilmesi

### **3.5. Proje Başarı Ölçümünde KBF Anahtar Performans Göstergesi (APG) İlişkisi**

Performans ölçütleri, organizasyonun KBF'lerine bağlı olmadıkça anlamsızdır. Önce KBF bulunur sonra ona bağlı APG'ler belirlenir (Parmenter, 2007: 22-24). KBF oluşturulduktan sonra uygun APG'ler KBF'leri ölçmek için kullanılır. Bir KBF için birden fazla APG olabilir. APG'ler KBF'lerle belirlenen eşik değeri olan metriklerdir. KBF APG ilişkisi için bankamatik örneği verilebilir. Bankamatığın para vermesi KBF ise, bankamatikten saatte ne kadar para çekildiği, kaç günde paranın tükendiği, kaç müşterinin parasını almayı unuttuğu gibi veriler APG'dir (Brooks, 2012: 9).

## **4. KÖİ Başarı Ölçümü**

KÖİ yapı itibariyle projedir. Proje başarı faktörleri KÖİ içinde geçerlidir. KÖİ projelerinin başarıya ulaşma olasılığını artırmak için araştırmacılar dünyanın her yerinde çalışmalar yapmışlardır (Zhang, 2005; Li et al., 2005; Qiao et al., 2001; Chan et al., 2010; Jefferies et al., 2002). KÖİ projelerinden istenilen faydanın sağlanabilmesi için başarı ve performans ölçümü gereklidir. Bu ölçümler proje başarısı için kritik öneme sahiptir (EPEC 2012; Zayyanu and Johar, 2017: 90).

KÖİ projelerinde paranın tam karşılığı, gerekli kamu hizmetlerini en uygun maliyet ve faydalarla sunma anlamına gelir (Li et al., 2005). Paraya geçecek hizmet ve ürün temel KÖİ temel başarı göstergesidir (McCann et al., 2014: 12; Almarri and Boussabaine, 2017: 95). KÖİ projeleri için kamu açısından başarı paranın karşılığı iş üretimi iken, özel yatırımcıya yeterli mali getiri olarak tanımlanabilir. Başarılı işbirliklerinde değer yaratılması, kârın paylaşılması ve riskin paylaşılması gerekir (Minnie, 2011: 270). Li (2013)'ya göre KÖİ performans ölçüm metodları henüz tam olarak gelişmemiştir. KÖİ başarı ölçümleri için kriterler tanımlanmalıdır (Almarri and Boussabaine, 2017: 91).

Paranın karşılığı hizmet KÖİ için çok önemli bir başarı hedefidir (Li et al., 2005; Yuan et al., 2012: 252). Bu hedefe ulaşabilmek için KBF'ler kritik performans göstergesi olarak kabul edilmiştir (Kwofie et al., 2016: 59).

KÖİ başarı kriterleri; maliyetin düşmesi (Hambros 1999), yapım süresinin azlığı, müşteri memnuniyeti (Almarri and Boussabaine, 2017: 95; Zayyanu ve Johar, 2017: 91) kararlaştırılan zamanda, sözleşme ile belirlenen fiyat ve kalitede hizmet sunumu (Almarri and Boussabaine, 2017: 91) olarak belirtilmiştir. Karmaşık ve uzun süreli bir proje olan KÖİ Projelerinin başarı ölçümüne yardımcı olmak için VFM (paranın karşılığı) faktör analizi, KBF analizi, risk faktör analizi ve APG çalışmaları yapılmıştır. KÖİ bir proje olduğu için proje başarı ölçmesinde öncelikle KBF belirlenmeli sonra APG çalışmaları yapılmalıdır.

## 5. KÖİ KBF

Osei-Kyei and Chan (2015)'a göre, araştırmacılar ve uygulayıcılar KÖİ projelerinde KBF'lerin giderek daha fazla farkına varmaktadır (Muhammad et al., 2016: 147). Genel KÖİ projeleri üzerine olduğu gibi belli bir alandaki KÖİ projeleri üzerine de KBF çalışmaları yapılmıştır (Sehgall et al., 2015: 694). KÖİ projeleri için KBF; Bir KÖİ projesine uygulandığında, ilgili taraflardan biri veya daha fazlası için kârlı bir sonuca yol açabilecek ve/veya aktif olarak katkıda bulunabilecek faktörler olarak tanımlanmıştır (Owen 1997). Bu kapsamda, KÖİ projeleri için farklı çalışmalarda ortaya koyulan başarı faktörleri bulunmaktadır (Tablo 27).

**Tablo 27.** KÖİ İçin Bazı Kritik Başarı Faktörleri

| Başarı faktörleri                                  | Kaynak                                   |
|--|--|
| İsabetli kullanıcı tahmini                         | WB 2011: 45; Bramhankar et al., 2018: 58 |
| Özel sektör makul kararı                           | WB 2011: 145                             |
| Özel sektör veri üretimi, kamu ile paylaşımı       | WB 2011: 134                             |
| Yasal düzenleme                                    | Liu 2013: 3                              |
| Kamu KÖİ kapasitesi                                | Yescombe 2007: 30; Liu 2013: 3           |
| Özel sektör becerisi                               | Yescombe 2007: 30; Liu 2013: 3           |
| Sağlam esnek KÖİ kontratı                          | Yescombe 2007: 30                        |
| Projenin rantabl olması                            | Yescombe 2007: 30                        |
| Hükümet kontrol ve izlemesi                        | Cheung et al., 2012a:5                   |
| Dışarıdan denetleyici kurumlar                     | WB 2011: 18                              |
| Kamunun her an işi devralıp yürütmeye hazır olması | Chan et al., 2012: 5                     |
| Hizmet standartları belirlenmeli                   | Emek ve Küçükkocaoğlu 2019               |
| Ortaklık mekanizmaları oluşturulmalı               | Emek ve Küçükkocaoğlu 2019               |

KÖİ modellerinde işletim aşamasında ya da işletim sonunda mülkiyet devlete devredilir. Projenin KÖİ olması için EPEC'e göre tesisin ömrünü tamamlamamış olması gerekir. Yatırımcıların projeler için yeni ülkelere girerken, mevzuatını ve KÖİ deneyimi geçmişini incelemeleri kritiktir. Ülkede daha önce KÖİ deneyimi yaşanmamışsa yerel

ortak aranmalıdır (Kashef, 2011: 92). KÖİ sürdürülebilir başarısı için özel sektörün üstlendiği riske ve yatırıma değecek kadar kazanç sağlayabilmesi gerekir (WB, 2011: 145).

KBF'ler 3 ana grupta ele alınabilmektedir. Bunlar (Su, 2017: 84);

1. İç faktörler,
2. Dış faktörler,
3. Yönetim faktörüdür.

KÖİ'lerin idaresinde doğru kişinin seçilmesi: Kuruluşun çeşitli düzeylerinde belirli seviyelerinde ilişkileri yönetebilecek kişisel ve yönetsel becerilerine sahip kişiler olmalıdır. Sorumluluk ve misyonlar net bir şekilde ortaya konulmalı ve mümkün mertebe kilit elemanların devamlılığı sağlanmalıdır (Sarısü, 2007: 264).

### **5.1 İlk KBF Kullanımları**

Terimin ilk kullanışı Rockhart tarafından bilgi servisi uygulaması proje yönetimi için kullanılmıştır (Bullen and Rockart, 1981: 7). Sanvido et al., (1992), KBF metodunu inşaat yönetimi alanında uygulamıştır. Tiong (1990), YİD projesi risk çalışması yapmış, buradan KBF olarak gelişmiş yasal ve ekonomik çerçeve, öngörülebilir enflasyon, döviz kuru ve faiz oranları belirlemiştir. İlk KBF KÖİ çalışması Tiong (1992) tarafından özel şirketin YİD projesinde başarılı olması için 6 adet KBF belirlenerek yapılmıştır. Bazı KBF'leri: Projenin teknik uygunluğu, istikrarlı makroekonomik ortam ve uygun yasal çerçevedir. Daha sonra Qiao et al., (2001) Çin'de kazanılan YİD projeleri için 8 adet KBF belirlemiştir. Uygun proje tanımlaması; istikrarlı siyasi ve ekonomik durum, cazip paket; kabul edilebilir tarifeler, makul risk dağılımı, uygun alt yüklenici seçimi, yönetim kontrolü ve teknoloji transferidir. Sidney SuperDome projesi için Jefferies, Gameson and Rowlinson (2002) KBF çalışması yapmıştır. Zhang (2005), gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki altyapı çalışması için 47 adet KBF belirlemiştir. Bu KBF'lerden 5 tanesini en önemli kabul etmiştir; ekonominin canlılığı, sözleşme maddeleri ile belirlenmiş adil risk paylaşımı, güçlü finansal paket; teknik olarak yeterli müstecir konsorsiyumu ve cazip yatırım ortamı.

## 5.2 KÖİ uygulamalarında öne çıkan KBF'lerinin tarihsel gelişimi

İlk olarak Tiong, (1990) ile başlayan KÖİ KBF araştırmaları daha sonra Qiao et al. (2001), Akintoye et al. (2001) ile devam etmiş Li et al. (2005) ile en çok kabul edilen KBF'ler tespit edilmiştir. KÖİ KBF'lerinin oluşumu sadece KBF araştırmaları ile değil Jones et al. (1996) gibi başka alanlarda yapılan çalışmalarından elde edilen faktörlerin de katkısı ile oluşmuştur. KÖİ ekseninde öne çıkan KBFlerin tarihçesi yıllara göre değişim göstermektedir (Tablo 28).



**Tablo 28. KÖİ KBF'lerinin Tarihçesi**

| <b>KBF</b>  | <b>Kaynak</b>  |
|---|--|
| Öngörülebilir enflasyon, kur ve faiz oranları, Gelişmiş yasal ve ekonomik çerçeve | Tiong 1990   |
| Olumlu yasal çerçeve  | Boyfield 1992; Stein 1995; Jones et al., 1996; Tiong 1996; Bennett 1998; Li et al., 2005; Zhang 2005; Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Muhammed 2019  |
| Finansal kapasite ve destek   | Tiong et al., 1992   |
| Teknik, inovasyon   | Tiong et al., 1992; Zantke and Mangels 1999; Li et al., 2005   |
| İyi organize olmuş kamu kurumu  | Boyfield 1992; Stein 1995; Jones et al., 1996; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Muhammed 2019   |
| Uygun yasal ve idari çerçeve  | Boyfield 1992; Stein 1995; Jones et al., 1996; Finnerty 1996   |
| Kullanılabilir finansal kaynaklar   | Tiong et al., 1992; Qiao et al., 2001; Akintoye et al., 2001; Jefferies et al., 2002; Li et al., 2005  |
| Proje kârlılığı   | Tiong et al., 1992; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Zhao et al., 2010; Osei-Kyei and Chan 2015; Kwofie et al., 2016; Osei-Kyei et al., 2017; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018; Wang et al., 2018   |
| Uygun risk dağılımı   | Grant 1996; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Maseko 2014; Kwofie et al., 2016; Osei-Kyei and Chan 2017a  |
| Projenin teknik uygunluğu   | Tiong 1996; Zantke and Mangels 1999; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005; Chan et al., 2010; Alinaitwe 2013; Ismail 2013, Aerts 2014; Kwofie et al., 2016; Kavishe 2018; Muhammed 2019  |
| Kamu ve özelin sorumlulukları/ taahhütleri  | Stonehouse et al. 1996; Kanter 1999; NAO 2001; Li et al. 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Ismail 2013; Kwofie et al. 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018  |
| Kamu ve özel sektör arasında otorite paylaşımı                                    | Stonehouse et al., 1996; Kanter 1999, Li et al. 2005; Zhang 2005; Chan et al., 2010; Ismail 2013; Aerts 2014; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018   |
| İstikrarlı makroekonomi   | Tiong 1996; Dailami and Klein 1997; Qiao et al. 2001; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Maseko 2014; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018; Muhammed 2019                                       |
| Tüm paydaşlara fayda sağlama  | Grant 1996; Li et al., 2005; Zhang 2005; Zhao et al., 2010; Chan et al., 2010; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018  |
| Hükümet garantisi ve desteği  | Stonehouse et al., 1996; Zhang et al., 1998; Wang et al., 1999; Kanter 1999; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al. 2010; Zhao et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Osei-Kyei and Chan 2015; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018 |
| Sağlam ekonomi politikası   | Tiong 1996; Li et al., 2005; Chan et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018  |
| Vatandaş memnuniyeti  | Tiong 1996; Jefferies 2006; Wang et al., 2018  |
| Güçlü özel şirketler ortaklığı  | Tiong 1996; Jefferies et al., 2002; Li et al., 2005; Zhang 2005; Zhao et al., 2010; Chan et al., 2010; Ismail 2013; Maseko 2014; Osei-Kyei and Chan 2015; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018  |
| Zaman ve maliyet sınırlarını aşmamak  | Tiong and Alum 1997  |
| Kapsamlı fizibilite çalışması   | Keong et al., 1997   |
| Mevcut altyapı  | Keong et al., 1997   |

**Tablo 28. KÖİ KBF'lerinin Tarihçesi (devamı)**

| <b>KBF</b>  | <b>Kaynak</b>   |
|---|---|
| İstikrarlı siyasi ortam ve siyasi destek  | Keong et al., 1997; Zhang et al., 1998; Li et al., 2005; Zhang 2005; Sengupta 2006; Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018; Muhammed 2019 |
| İyi hazırlanmış çevresel etki raporu  | Tiong and Alum (1997); Jefferies (2006)   |
| Rekabetçi ihale süreci  | Kopp 1997; Jefferies et al., 2002; Li et al., 2005; Gentry and Fernandez 1997; Chan et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Maseko 2014; Ismail 2013; Kwofie and 2016; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018; Muhammad 2019  |
| Şeffaf ihale süreci   | Kopp 1997; Gentry and Fernandez 1997; Jefferies et al., 2002; Li et al., 2005; Chan et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Maseko 2014; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a; Kavishe 2018; Muhammad 2019            |
| İyi yönetim   | Frilet 1997; Badshah 1998; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Almarri and Boussabaine 2017; Kavishe 2018; Muhammad 2019   |
| Halk desteği  | Frilet 1997; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005, Chan et al., 2010; Zhao et al., 2010; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri ve Boussabaine 2017; Kavishe 2018  |
| Tarafların mali kapasitesi / yetenekleri  | Salzmann and Mohamed 1999   |
| Kapsamlı ve gerçekçi maliyet / fayda değerlendirmesi                                | Hambros 1999; Qiao et al., 2001; Akintoye et al., 2001; Zhang 2005; Li et al., 2005; Sengupta 2006; Zhao et al., 2010; Chan et al., 2010; Babatunde et al., 2012; Ismail 2013; Kwofie et al., 2016; Almarri and Boussabaine 2017; Osei-Kyei and Chan 2017a              |
| Teknik inovasyon ve teknoloji transferi   | Qiao et al., 2001; Li et al., 2005; Chan et al., 2010; Lai and Lam 2010   |
| KÖİ hakkında genel bilgi sahibi olmak   | Qiao et al., 2001   |
| Projenin finansal uygunluğu   | Qiao et al., 2001   |
| İyi yapılandırılmış yasal anlaşmazlık çözünürlük mekanizması                        | Qiao et al., 2001; Chan et al., 2010, Wang et al., 2018   |
| Proje özeti ve müşteri gereksinimlerinin açıkça belirtilmesi                        | Jamali 2004; Jefferies 2006; Corbett and Smith 2006   |
| Proje uygulamasında için güçlü bir izleme ve değerlendirme sistemi                  | Li et al., 2005   |
| Kamu, özel sektör ve üçüncü bir taraf arasında istikrarlı ve güvenilir bir ortaklık | Zhang 2005; Jefferies 2006; Cheung et al., 2012a; Babatunde et al., 2012; Wang et al., 2018; Muhammed 2019  |
| Sürdürülebilir ekonomi politikası   | Li et al., 2005; Babatunde et al., 2012; Muhammed 2019  |
| Projenin zamanında bitirilmesi  | Mladenovic and Vajdic 2013  |
| Paydaşlar arasında profesyonel ilişki   | Mladenovic and Vajdic 2013  |
| Kamu personeli eğitimi ve uzmanlık transferi  | Maseko 2014; Aerts 2014   |
| Açıklık ve sürekli iletişim   | Osei-Kyei and Chan 2015; Kavishe 2018   |
| Taraflar arasında güven ve açıklık  | Muhammed 2019   |



### 5.3 Anketlerde Öne Çıkan KBF'ler

KÖİ KBF'lerini araştırmacılar; araştırmalar, şahsi fikirleri ve yapılandırılmış gürüşmeler sonucunda oluşturmuştur. KBF araştırmacıları KBFnin önem düzeylerini belirlemek için KÖİ paydaşlarına ve akademisyenlere yönelik veri toplama çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu araştırmaları inceleyen Osei-Kyei and Chan (2015) 1990-2013 arasında KÖİ'leri incelemiş en önemli 3 faktörü; uygun risk paylaşımı, güçlü özel şirketler birliği ve politik destek olarak bulmuştur. Araştırmacıların KÖİ paydaşlarına ve akademisyenlerden elde ettiği verilere göre en önemli KBFler belirlenmiştir (Tablo 29).

**Tablo 29. Veri Toplama Çalışmaları İle Ortaya Koyulan En Önemli KBF'ler**

| <b>En önemli KBF</b>  | <b>Kaynak</b>              |
|---|----------------------------|
| Güçlü özel sektör ortaklığı, Uygun risk dağılımı, Kullanılabilir finansal kaynaklar, Verimli ihale süreci, Kamu garantisi, Uygun ekonomik ortam   | Lie et al., 2005           |
| Tarafların taahhütlere bağlılığı, Konsorsiyumun gücü, Altyapı kalitesi, Halk desteği, Politik Ortam, Ulusal KÖİ birimi  | Ameyaw and Chan 2016       |
| Ekonomik uygulanabilirlik, Uygun risk dağılımı, Sağlam finansal paket, Teknik gücü yerinde müstecir, Uygun yatırım ortamı   | Zhang 2005                 |
| Risk paylaşımı, Güçlü ortaklıklar, Politik ve halk desteği, Şeffaf ihale süreci   | Ullah et al. 2016: 270     |
| Uzmanların sağlam ortak müteşebbisi, Yeterli tecrübe ve yüksek profilli işletme   | Jefferies et al., 2002     |
| Risk paylaşımı, Şeffaf ihale süreci ve istikrarlı makroekonomik ortam   | Ong and Lenard 2002        |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu, Sözleşmenin sağlıklı yürümesi için güçlü sözleşme kontrolü, Teknik olarak güçlü tecrübeli özel sektör ortaklığı  | Maseko 2014                |
| Elverişli ve kolaylaştırıcı yasal düzenleyici çerçevenin varlığı, Özel sektör taahhüt, Hedef uyumluluğu   | Doloi and Ma 2010          |
| Etkin risk yönetimi, Çıktı standartlarını karşılama; Güvenilir ve kaliteli servis işlemleri, Proje takvimine uyum, Kamu tesisi/servis ihtiyacını karşılamak, Uzun vadeli ilişki ve ortaklık, Kârlılık | Osei-Kyei et al. 2017      |
| Ürün standart tanımlama, Kullanım etkinliği, Ekonomik etkinliği   | Kušljic 2013               |
| Etkili yasal düzenleme, Paydaşlar arasında adil risk paylaşımı, Açıkça belirtilmiş proje özeti ve müşteri çıktıları   | Al-Saadi 2016              |
| Politik destek, Kamuoyu desteği, Şeffaf ihale süreci, İstikrarlı makroekonomik durum, Rekabetçi ihale süreci, Rollerin ve sorumlulukların açıkça yazımı   | Chan et al., 2010          |
| Kullanılabilir finansal kaynaklar, Sağlam ekonomi politikası, İyi yönetim, Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı, İstikrarlı makroekonomik durum  | Babatunde 2012             |
| İyi yönetim, Kamu ve özel sorumluluklara bağlılığı, Uygun yasal çerçeve, Sağlam ekonomi politikası, Kullanılabilir finansal kaynaklar   | Ismail 2013                |
| Ekonomik uygulanabilirlik, Güvenilir sözleşme düzenlemeleriyle uygun risk dağılımı, Sağlam finansal paket, Güçlü teknik güce sahip güvenilir imtiyaz ortaklığı, Uygun yatırım ortamı                  | Ismail and Ajija 2012      |
| Olumlu yasal çerçeve, Kamu ve özel sektörlerin taahhüt ve sorumluluğu, Güçlü özel sektör ortaklığı, İstikrarlı makroekonomik ortam, Uygun risk paylaşımı  | Chan et al., 2012a         |
| Güven, Şeffaflık, Dürüstlük, Şeffaf ihale süreci, Rekabetçi ihale süreci, İyi fizibilite çalışmaları  | Jamali 2004                |
| Doğru proje seçimi, Rekabetçi finansal teklif, Paydaş katılımı, Teklifin özel özellikleri   | Askar and Gab-Allah 2002   |
| Siyasi destek, Güçlü özel sektör ortaklığı, Kamuoyu desteği, Uygun yasal çerçeve, İstikrarlı makroekonomik durum, Teknolojik inovasyon, İyi fizibilite çalışmaları                                    | Dulaimi et al., 2010       |
| İstikrarlı makroekonomik durum, Güçlü özel sektör ortaklığı, Özel sektör inovasyonu, Hükümet garantisi, Kolaylaştırılmış onay süreci, Sağlam ihale yapılması  | Liu and Wilkinson 2013     |
| Siyasi destek, Rekabetçi ihale süreci, Açık ve sürekli iletişim, Detaylı proje planlama, Her iki tarafın uyum becerileri, Gerçekçi öngörüler  | Abdul-Aziz and Kassim 2011 |
| Rekabet, Güvenilir hizmet sunumu, Profesyonel danışmanların istihdamı, Açık ve sürekli iletişim, Uygun risk dağılımı, Şeffaf ihale süreci   | Meng et al., 2011          |
| Siyasi destek, Özel sektörün finansal kapasitesi, Hükümet garantisi, Mevcut ve olgun finansal piyasa, Sağlam ekonomi politikası   | Özdoğan ve Birgönül 2000   |
| Şeffaf ihale süreci, Uygun yasal çerçeve, Uygun risk paylaşımı, İyi yönetim, İyi organize olmuş kamu kurumu   | Hwang et al., 2013         |
| Güvenilir hizmet sunumu, Projeye uzun süreli talep, Güçlü özel sektör ortaklığı, Hükümet hedefleriyle uyumlu, Makul tarifeler   | Ng et al. 2012             |
| Taahhüt, Açık iletişim, Güven, Saygı, Kamu yararı, Siyasi destek, Sorumluluk ve rollerin açık beyanı, Risk farkındalığı   | Jacobson and Choi 2008     |
| Amaç ve hedeflerin açıkça beyanı, Briefing için yeterli zaman, Müşteri ihtiyacının belirlenmesi, Uzun süreli talep, Açık ve etkili iletişim   | Tang and shen 2013         |
| Açık ve etkili iletişim, Danışman bilgisi, Açıklık ve güven, Proje yöneticilerinden beceri rehberliği ve danışmanlığı, Rollerin ve sorumlulukların netliği  | Tang et al. 2013           |
| Kamu ve özelin taahhütlerine bağlılığı, Uygun risk dağılımı, Kararlı ve yetkili kamu kurumu, Şeffaf ihale süreci, Güçlü özel sektör ortaklığı   | Almarri and Hijleh 2017    |
| Proje yönetimi uzmanlığı, Kapsamlı fizibilite çalışması, Şeffaf ve düzenleyici çerçeve  | Emmanuel 2013              |
| İmtiyaz sözleşmesi, Kısa inşaat süresi, Müstecir seçim usulü, Yeterli uzun vadeli talep ve yeterli net nakit girişi   | Gupta et al., 2013         |
| İyi yönetim, Siyasi riske karşı koruyucu politika, Uygun risk dağılımı  | Dahiru and Muhammad 2015   |
| Politik ve yasal faktörler  | Sawalhi 2014               |

#### 5.4 KÖİ KBF Çalışmaları

KÖİ projelerinde KBFnin belirlenmesine yönelik çalışmalar farklı ülkelerde ve sektörlerde birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. KBF-KÖİ yönelik 1990-2015 arasında Avustralya'da 4, UK ve Çin'de 3'er, Hong Kong'da 2 çalışma yapıldığı belirtilmiştir (Osei-Kyei, 2015: 1341). Bu araştırmalar altyapı, toplu konut, sulama gibi çeşitli KÖİ projeleri üzerine yapılmıştır (Tablo 30).

Rockart (1979) KBF'leri sektörlere özgüdür ve endüstriye, şirkete ve kişiye göre uyarlanmalıdır (Korbijn, 2014: 17). Malezya sulama sistemlerinde (Ameyaw and Chan, 2016) ve Çin'deki termal ve rüzgâr elektrik santralleri için YİD projelerinin KBF'lerini incelenmiştir (Zhao et al., 2010). Toplu konut projeleri için Tanzanya da (Kavishe 2018), Malezya da (Babatunde et al., 2012) çalışmalar yapılmıştır. Bali de turizm KÖİ projeleri üzerine KBF'leri çalışması yapmıştır (Adnyana et al., 2015: 208).

**Tablo 30. KÖİ KBF Konusunda Öne Çıkan Çalışmaların Tarihçesi**

| Kaynak                  | Sektör                | KBF   | Ülke             |
|-------------------------|-----------------------|---|------------------|
| Grant 1996              | Sosyal Hizmet Sistemi | Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı ve çoklu fayda hedefleri  | Kanada           |
| Jones et al., 1996      | Ulaşım Altyapısı      | Olumlu yasal çerçeve ve iyi organize olmuş kamu kurumu.   | Avrupa           |
| Stonehouse et al., 1996 | Hastane               | Kamu ve özel sektör arasında otorite paylaşımı; taahhütlere bağlılık  | Kanada           |
| Tiong 1996              | Otoyol                | 1. Girişimcilik ve liderlik<br>2. Doğru proje tanımlaması<br>3. Konsorsiyumun gücü<br>4. Teknik üstünlüğü<br>5. Finansal paket çeşitliliği<br>6. Garantilerde farklılaşma   | Çin              |
| Qiao et al., 2001       | Altyapı               | Uygun proje tanımlaması, istikrarlı siyasi ve ekonomik durum; cazip finansal paket, kabul edilebilir, tarifeler, makul risk paylaşımı, uygun alt yüklenici seçimi; yönetim kontrollü, teknoloji transferi   | Çin              |
| Jefferies et al., 2002  | Stadyum yapımı        | İhalede şeffaflık ve rekabet, güçlü özel konsorsiyum, konsorsiyumun finansman yöntemlerinde güçlü inovasyon   | Avustralya       |
| Li et al., 2005         | PFI altyapı           | 1. Güçlü özel konsorsiyum<br>2. Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı<br>3. Rekabetçi ihale süreci<br>4. Kamu ve özeline sorumlulukları/taahhütleri<br>5. Kapsamlı ve gerçekçi maliyet/fayda değerlendirmesi<br>6. Projenin teknik uygunluğu<br>7. Şeffaf ihale süreci<br>8. İyi yönetim<br>9. Olumlu yasal çerçeve<br>10. Kullanılabilir finansal kaynaklar<br>11. Politik destek<br>12. Çoklu fayda hedefleri<br>13. Hükümet garantisi<br>14. Sağlam ekonomi politikası<br>15. İstikrarlı makroekonomik ortam<br>16. İyi organize olmuş kamu kurumu<br>17. Kamu ve özel sektör arasında otorite paylaşımı<br>18. Halk desteği<br>19. Teknoloji transferi  | Birleşik Krallık |
| Zhang 2005              | Altyapı               | 44 KBF  | Uluslararası     |
| Babatunde et al., 2012  | Altyapı               | 18 KBF (Li et al., 2005'e ait KBF'leri alarak anket çalışmasında kullanmıştır.),  | Nijerya          |
| İsmail 2013             | Altyapı               | 18 KBF (Li et al., 2005'e ait KBF'leri alarak anket çalışmasında kullanmıştır.),  | Malezya          |
| Hwang et al., 2013      | KÖİ                   | 1. İyi organize olmuş kamu kurumu,<br>2. Uygun risk dağılımı ve paylaşımı,<br>3. Güçlü özel konsorsiyum<br>4. Şeffaf ihale süreci,<br>5. Sorumluluk ve rollerin açık tarifi<br>6. Sözleşme belgelerin açıklığı<br>7. Olumlu yasal çerçeve<br>8. Kamu ve özel sektör arasında paylaşılan otorite   | Singapur         |
| Alinaitwe 2013          | İnşaat                | 32 KBF  | Uganda           |
| Kwofie et al., 2016     | KÖİ toplu konut       | Kamu ve özel sektörün taahhüt ve sorumluluğu<br>İstikrarlı makroekonomik durum, sağlam ek. politikası<br>Rekabetçi ve şeffaf tedarik süreci<br>Çoklu fayda hedefleri<br>Hükümet garantisi<br>Güçlü ve iyi bir özel konsorsiyum<br>Olumlu ve etkili yasal çerçeve<br>İstikrarlı ve etkili Halk desteği<br>İyi organize olmuş kamu kurumu<br>Maliyetin ve faydaların kapsamlı ve gerçekçi değerlendirilmesi<br>Mevcut güçlü ve esnek bir finansal piyasa<br>Kamu ve özel sektör arasında otorite, güven paylaşımı ve iletişim<br>Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı<br>İyi ve elverişli yönetim ve güçlü siyasi destek<br>Doğru proje tanımlama ve proje teknik fizibilite<br>Projenin borç ödeme kabiliyetinin olması | Gana             |

**Tablo 30. KÖİ KBF Konusunda Öne Çıkan Çalışmaların Tarihçesi (devamı)**

| Kaynak                     | Sektör         | KBF   |   | Ülke               |
|----------------------------|----------------|---|---|--------------------|
| Ameyaw and Chan, 2016      | Sulama Sistemi | 1. Hükümet taahhütü<br>2. Yeterli finansman<br>3. Genel kabul/destek,<br>4. Güçlü ve yetkin özel ortak<br>5. Etkili düzenleyici ve yasal yapılar<br>6. Güçlü ve yetkin kamu ortağı<br>7. Ulusal KÖİ politikası ve uygulama birimi   | 8. Proje ortaklarından güçlü taahhüt,<br>9. Yerel yardımcı personel için kapasite geliştirme,<br>10. Kaliteli su varlığı ve iş gücü<br>11. Rekabetçi ihale,<br>12. Karlı su temini projeleri,<br>13. Adil risk dağılımına sahip esnek sözleşmeler,<br>14. Hükümet içinde koordinasyon   | Malezya            |
| Al-Saadi 2016              | Altyapı        | 1. Uygun ve etkili yasal çerçeve<br>2. Uygun ve adil risk paylaşımı<br>3. Açıkça belirtilmiş proje özeti ve müşteri çıktıları<br>4. Proje fizibilite çalışmasının kapsamı ve ticari uygulanabilirliği<br>5. Farklı proje aşamalarında uygun proje değeri yönetim sistemleri<br>6. Kullanılabilir finansal kaynaklar   | 7. İyi organize olmuş ve kararlı kamu sektörü<br>8. Politik destek ve istikrar<br>9. Güçlü özel konsorsiyum,<br>10. Güçlü ve istikrarlı ekonomi,<br>11. Tasarruf ve finansman ihtiyacı<br>12. İnovasyon için fırsat<br>13. Etkili teknoloji transferi mekanizması   | BAE                |
| Osei-Kyei, and Chan, 2017a | Genel KÖİ      | 19 KBF  |   | Uluslararası       |
| Kavishe 2018               | Toplu Konut    | 1. İstikrarlı makroekonomik durum<br>2. Uygun yasal çerçeve<br>3. Sağlam ekonomi politikası<br>4. Kullanılabilir finansal kaynaklar veya uygun finansal pazarların mevcudiyeti<br>5. Çoklu fayda hedefleri<br>6. Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı<br>7. Kamu ve özel sektörün taahhüt ve sorumluluğu<br>8. Güçlü bir özel konsorsiyum/kapasiteli özel ortak<br>9. İyi yönetim<br>10. Projenin teknik uygunluğu | 11. Kamu ve özel sektör arasında otorite paylaşımı<br>12. Siyasi destek<br>13. Halk desteği<br>14. İyi organize edilmiş ve kararlı kamu ajansı<br>15. Rekabetçi ihale süreci<br>16. Şeffaf ihale süreci<br>17. Hükümet garantisi<br>18. Maliyet ve faydaların eksiksiz ve gerçekçi bir şekilde analizi<br>19. Açıklık ve sürekli iletişim<br>20. Proje karlılığı<br>21. İyi halka ilişkiler | Tanzanya           |
| Muhammed 2019              | Konut Sektörü  | 1. Şeffaf ihale süreci<br>2. Rekabetçi ihale süreci<br>3. İyi yönetim<br>4. İyi organize edilmiş ve kararlı kamu kurumu<br>5. Taraflar arasında güven ve açıklık<br>6. İstikrarlı politik sistem<br>7. İstikrarlı ekonomik sistem<br>8. Etkili yasal düzenleme<br>9. Yeterli finans   | 10. Halk ve hükümet desteği<br>11. Etkili onaylama süreci<br>12. Sürekli projeyi izleme<br>13. Hatalı üretkenlere karşı eylem<br>14. Adil risk paylaşımı<br>15. Teknik yeterlilik<br>16. Finansal kapasite<br>17. İşbirliği tecrübesi   | Malezya ve Nijerya |

Babatunde ulaşım, sulama, elektrik, çevre ve doğal kaynaklar araştırmasında, proje sektörünün KBF oluşumu üzerinde tek yönlü ANOVA testine göre fark oluşturmadığını bulmuştur (Babatunde et al., 2012: 223). Diğer yandan Adnyana ve arkadaşlarının Bali de yaptıkları turizm KÖİ projeleri üzerine KBF çalışmasında sosyal kültürel faktörler sonrasına yasal faktörler gelmiştir. Teknolojik faktörler son sıradadır (Adnyana et al., 2015: 208). KÖİ Telekom projesi üzerinde KBF söz konusu olsaydı teknolojik faktörlerin son sırada gelmeyeceği aşikârdır.

KÖİ KBF'ler aynı olsa bile kamu özel akademik önem sıralaması farklı olabilmektedir. Örneğin Li et al., (2005) Birleşik Krallık geneli KBF çalışması sonucunda kamu için 1. sırada olan “rekabetçi ihale süreci” özel için 16. sırada, özel için 3. sırada olan “kamu ve özelin sektörün sorumlulukları/taahhütleri” kamu için 10. sırada yer almıştır (Li et al., 2005: 464). Uganda KBF araştırmasına göre özel sektör için 1. sırada olan “projenin teknik uygunluğu” kamu için 3. sırada, kamu için 1. sıradaki “iyi yapılandırılmış kamu kurumu” özel için 6. sırada yer almıştır (Alinaitwe 2013).

Uluslararası anketle KÖİ projeleri için KBF belirleme çalışmasında, “paydaşlar arası açık ve sürekli iletişim, özel sektör ortaklıklarındaki hissedarların etkin değişimi ve istikrarlı makroekonomik ortam” paydaş grupları sıralamalarında farklı olarak yer alsalar da kalan 16 KBF'nin paydaş gruplarında sıralamalarında fark görülmemiştir (Osei-Kyei and Albert Chan; 2017a: 30). İsmail (2013) Malezya KÖİ KBF araştırmasında 4 KBF hariç “çoklu fayda hedefleri”, “Rekabetçi ihale süreci”, “hükümet garantisi” ve “kamu ve özel sektör arasında otorite paylaşımı” kamu özel arasında KBF önem sıralaması farkı görülmemiştir (İsmail, 2013: 15). Kamu ve özel KÖİ beklentileri farklı olduğu için KBF önem sıralaması da farklı olabilmektedir. Örneğin, Nijerya çalışmasında özel sektör için “Projenin teknik uygunluğu” ve “çoklu fayda hedefi” KBF'leri daha önde gelirken kamu için projenin zamanında bitirilmesi ve sosyal fayda daha önceliklidir (Babatunde, 2012: 222).

Zhang (2005) KBF sıralaması için yaptığı uluslararası anket çalışmasında akademik sektör “hükümetle iyi ilişkiler, politik istikrar, sağlam finansal analiz ve uzun süreli talep” KBF'lerini proje başarısı için çok önemli görülürken kamu ve özel sektör proje yürütücüleri “imtiyaz sözleşmesi, dalgalanma ile başa çıkma yetenekleri, hükümet desteği ve güçlü proje takımı” en önemli KBF'ler olarak ifade etmişlerdir. Jefferies

(2006) Sydney SuperDome KÖİ projesi analizinde kamu sektörü “onay süreci, müzakere ve müşteri çıktıkları” önemli KBF’ler olarak görüyorken özel sektör “yenilik, organizasyon kaynakları, ekip çalışması ve ortaklık yapısı” KBF’lerini daha önemli görmüştür.

## 5.5 KBF Gruplamaları

KÖİ KBF araştırmacıları başarı faktörlerini gruplara ayırmıştır. Bazı araştırmacılar faktörlerin karakteristiğine (Tablo 31) göre gruplarken, bazıları da proje safhalarına göre gruplamışlardır (Tablo 32).

**Tablo 31.** KBF Karakteristiğine Göre Gruplama

| Kaynak              | Kritik Başarı Faktörleri Grupları   |
|---------------------|---|
| Chan et al., 2012   | 18 KBF<br>1. İstikrarlı makroekonomik çevre<br>2. Kamu ve özel sektör arasında paylaşılan sorumluluk<br>3. Şeffaf ve etkili tedarik süreci<br>4. İstikrarlı siyasi ve sosyal ortam<br>5. Adil hükümet yönetimi        |
| Sehgal et al., 2015 | 20 KBF<br>a) Elverişli ekonomik ortam<br>b) Projenin uygulanabilirliği<br>c) Tedarik etkinliği<br>d) Uygun politik ve sosyal ortam<br>e) Hükümet kontrolü   |
| Zhang 2005          | 47 KBF<br>1. Ekonomik uygulanabilirlik<br>2. Güvenilir sözleşme düzenlemeleri yoluyla uygun risk dağılımı<br>3. Sağlam finansal paket<br>4. Teknik olarak güvenilir müstehcir konsorsiyumu<br>5. Uygun yatırım ortamı |
| Sawalhi 2014        | 1-Finansal ve ticari faktörler, 2-Yasal ve politik faktörler 3-Teknik faktörler 4-Sosyal faktörler.   |
| Aerts 2014          | Ekonomik, finansal, yasal, politik, prosedür, sosyal, yapısal   |

**Tablo 32.** Proje Aşamalarına Göre Gruplayanlar

| Kaynak                 | Kritik Başarı Faktörleri   |
|------------------------|--|
| Kavishe et al., 2018   | 1-Hazırlık, 2-Planlama, 3 -İhale, 4-Yapım ve 5-İşletme   |
| Bayiley and Teklu 2016 | Konsept taslak aşaması, Planın aşaması, Uygulama aşaması, Kapanış aşaması  |
| Qiao et al., 2001      | Yeterlilik değerlendirme aşaması, İhale aşaması, Sözleşme imzalanması, Yapım aşaması, Operasyon aşaması ve devir aşaması |

KBF gruplamaları projeyi takip edenlere göre de gruplanabilir. KÖİ projesinin her safhasında aynı yöneticiler görev yapmayabilir. KBF’nin özelliği projeyi takip

edenlere en önemli alanları işaret etmek olduğundan gruplamalar yapılırken projenin yürütecek uzmanlar dikkate alınmalıdır.

Chou ve Pramudawardhani kamu-özel sektör projelerinin başarısız olma nedenlerinden biri olarak iş yapılan ülkeye özel KBF'lerin bilinmemesi olarak belirtmiştir (Budayan, 2018: 1031). Aynı KBF'lerin farklı ülkelerde önem sıralaması farklı çıkmıştır. Örneğin Osei-Kyei ve Chan (2017b), Gana ve Hong Kong KBF-KÖİ araştırmasında Gana için 1. sırada gelen “Şeffaf KÖİ Projesi” Hong Kong için 25. sırada yer almaktadır. Hong Kong için 1.sırada yer alan “Uygun Risk Paylaşımı” Gana için 10. sırada yer almaktadır. Muhammed ve Johar (2019)'ın KÖİ konut projeler üzerine KBF çalışmasına göre “risk paylaşımı” Nijerya'da 1. Sırada, Malezya'da 5. sırada, “proje hatalarına karşı eylem “Malezya'da’ 1.sırada, Nijerya'da 18. sırada çıkmıştır. (Muhammed, 2019: 7). KBF araştırmaları o ülkenin ekonomik unsurlarının güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi vermektedir. Örneğin, (Emmanuel 2013) Nijerya KBF araştırmasında şeffaflık ve yasal çerçeve en yüksek puanı almıştır.

Dünya Bankasına göre GSMH'si, 12475 dolar üzeri olan gelişmiş ülke, altında kalanlar ise gelişmekte olan ülke olarak adlandırılmaktadır (Ajami and Goddard 2015: 78). Osei-Kyei and Chan (2017b) KÖİ-KBF çalışmalarını gelişmekte olan ve gelişmiş ülke olarak iki gruba ayırmış, en önemli KBF'lerini yazmıştır (Tablo 33).



**Tablo 33.** Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelere Göre KBFler (Oseyi-Kyei, 2017b.)

| <b>Gelişmekte Olan Ülkeler</b> | <b>Araştırmacı</b>             | <b>KBF</b>  |
|--------------------------------|--------------------------------|---|
| Çin                            | Chan et al. 2010               | Siyasi destek, kamuoyu desteği, şeffaf ihale süreci, istikrarlı makroekonomik duruma, rekabetçi ihale süreci, rollerin ve sorumlulukların netliği                                       |
| Malezya                        | Ismail 2013                    | İyi yönetim, paydaşların taahhüt ve sorumlukları, uygun yasal çerçeve, sağlam ekonomi politikası, Kullanılabilir finansal kaynaklar   |
| Nijerya                        | Babatunde et al., 2012         | Siyasi destek, uygun yasal çerçeve, istikrarlı makroekonomik ortam, rekabetçi ihale süreci, uygun risk dağılımı, hükümet garantisi, detaylı proje planlama                              |
| Lübnan                         | Jamali 2004                    | Güven, açıklık, dürüstlük, Şeffaf ihale süreci, rekabetçi ihale süreci, iyi fizibilite çalışmaları  |
| Mısır                          | Askar and Gab-Allah 2002       | Doğru proje seçimi, rekabetçi finansal teklif, paydaş katılımı, teklifin özel özellikleri   |
| BAE                            | Dulaimi et al., 2010           | Siyasi destek, güçlü özel konsorsiyum, kamuoyu desteği, uygun yasal çerçeve, istikrarlı makroekonomik durum, teknolojik inovasyon, iyi fizibilite çalışmaları                           |
| Çin                            | Liu and Wilkinson 2013         | İstikrarlı makroekonomik durum, güçlü özel konsorsiyum, özel sektör inovasyonu, Hükümet garantisi, kolaylaştırılmış onay süreci, sağlam ihale süreci                                    |
| Malezya                        | Abdul-Aziz and Kassim 2011     | Siyasi destek, rekabetçi ihale süreci, açık ve sürekli iletişim, detaylı proje planlama, her iki tarafın uyum becerileri, gerçekçi öngörüler  |
| Çin                            | Meng et al., 2011              | Rekabet, güvenilir hizmet sunumu, profesyonel danışmanların istihdamı, açık ve sürekli iletişim, uygun risk dağılımı, şeffaf ihale  |
| Türkiye                        | Ozdogan and Birgonul 2000      | Siyasi destek, özel sektörün finansal kapasitesi, hükümet garantisi, mevcut ve olgun finansal piyasa, Sağlam ekonomi politikası   |
| <b>Gelişmiş Ülkeler</b>        | <b>Araştırmacı</b>             | <b>KBF</b>  |
| Birleşik Krallık               | Li et al., 2005                | Güçlü ve özel konsorsiyum, Kullanılabilir finansal kaynaklar, uygun risk dağılımı, iyi fizibilite çalışmaları   |
| Avustralya                     | Jefferies 2006                 | Onay sürecinin kolaylaştırılması, açıkça belirtilmiş proje özeti ve müşteri çıktıları, rekabet, uygun risk dağılımı, kamuoyu desteği, detaylı proje planlama, projeye uzun süreli talep |
| Singapur                       | Hwang et al., 2013             | Şeffaf ihale süreci, uygun yasal çerçeve, uygun risk paylaşımı, iyi yönetim, iyi organize olmuş kamu kurumu   |
| Avustralya ve Birleşik Krallık | Cheung, Chan and Kajewski 2012 | Uygun risk dağılımı ve paylaşımı, uygun yasal çerçeve, güçlü özel konsorsiyum, kamuoyu desteği, iyi fizibilite çalışmaları  |
| Hong Kong                      | Ng et al., 2012                | Güvenilir hizmet sunumu, projeye uzun süreli talep, güçlü özel konsorsiyum, hükümet hedefleriyle uyum, makul tarifeler  |
| ABD                            | Jacobson and Choi 2008         | Taahhüt, açık iletişim, güven, saygı, kamu yararı, Siyasi destek, Sorumluluk ve rollerin açık beyanı, risk farkındalığı   |
| Birleşik Krallık ve Kanada     | Abdel and Aziz 2007            | KÖİ yasal çerçevesinin ve uygulama birimlerinin mevcudiyeti, özel sektörün finans hedeflerinin algılanması, risk paylaşımı, paranın karşılığı hizmetin hedeflenmesi                     |
| Birleşik Krallık               | Dixon et al., 2005             | Güçlü bir iş vakası, iyi hazırlanmış ürün standartları, finansal uygulanabilirlik, risk transferi, taraflar arasında iyi iletişim, taahhüt  |

## 5.6 KÖİ KBF Oluşumunda Kamu, Özel ve Akademik Farklıları

KBF çalışmalarında en çok referans alınan, sektörde yaygın olarak değer verilen çalışma Li ve ark (2005) çalışması olarak gösterilmektedir (Cheung ve ark., 2012a:649). Li et al., kullandığı KBF'ler ülkelere, sektörler göre geliştirilerek farklı projelerin analizinde kullanılmıştır (Tablo 34).

KBF maddelerini genelde araştırmacılar çeşitli yöntemlerle belirler. Bu maddelerin önem sıralaması ise KÖİ paydaşlarına yapılan anketle ortaya koyulur. KÖİ KBF'leri üzerine yapılan çalışmalarda öne çıkan KBF maddeleri gösterilmiştir. Başarı KÖİ'de paydaşların uzlaştığı hedeflere varılması ile ölçülebilir. Bir projenin başarı kabul edilebilecek sonuçlar başka bir projenin paydaşları tarafından başarı olarak görülmeyebilir (Tablo 34; Tablo 35; Tablo 36).

**Tablo 34.** KÖİ Projelerinde KBF'lerine Ait Öne Çıkan Maddeler (Li et al., 2005)

| <b>KBF Maddeler</b>                                  | <b>Kaynak</b>   |
|--|---|
| Güçlü özel ortaklık                                  | Jefferies et al., 2002; Tiong 1996  |
| Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı                | Qiao et al., 2001; Grant 1996   |
| Rekabetçi ihale süreci                               | Jefferies et al., 2002; Kopp 1997; Gentry and Fernandez 1997                              |
| Kamu ve özeline sorumlulukları/taahhütleri           | Stonehouse et al., 1996; Kanter 1999; NAO 2001  |
| Kapsamlı ve gerçekçi maliyet / fayda değerlendirmesi | Qiao et al., 2001; Brodie 1995; Hambros 1999  |
| Projenin teknik uygunluğu                            | Qiao et al., 2001; Tiong 1996; Zantke and Mangels 1999                                    |
| Şeffaf ihale süreci                                  | Jefferies et al., 2002; Kopp 1997; Gentry and Fernandez 1997                              |
| İyi yönetim  | Qiao et al., 2001; Frilet 1997; Badshah 1998  |
| Olumlu yasal çerçeve                                 | Bennett 1998; Boyfield 1992; Stein 1995; Jones et al., 1996                               |
| Kullanılabilir finansal kaynaklar                    | Qiao et al., 2001; Jefferies et al., 2002; McCarthy and Tiong 1991; Akintoye et al., 2001 |
| Siyasi destek  | Qiao et al., 2001; Zhang et al., 1998   |
| Çoklu fayda hedefleri                                | Grant 1996  |
| Hükümet garantisi                                    | Stonehouse et al., 1996; Kanter 1999; Qiao et al., 2001; Zhang et al., 1998               |
| Sağlam ekonomi politikası                            | EIB 2000  |
| İstikrarlı makroekonomik ortam                       | Qiao et al., 2001; Dailami and Klein 1997   |
| İyi organize olmuş kamu kurumu                       | Boyfield 1992; Stein 1995; Jones et al., 1996; Finnerty 1996                              |
| Otorite paylaşımı                                    | Stonehouse et al., 1996; Kanter 1999  |
| Halk desteği   | Frilet 1997   |
| Teknoloji transferi                                  | Qiao et al., 2001   |

**Tablo 35.** KBF İle İlgili Yapılan Çalışmalarda Öne Çıkan Faktörlerin İncelenmesi

| Proje   | KÖİ/PFI İnşaat  | KÖİ                     | KÖİ                 | KÖİ          | KÖİ altyapı            | KÖİ         | KÖİ                            | KÖİ İnşaat     | KÖİ altyapı       | KÖİ toplu konut     |                      |
|---|-----------------|-------------------------|---------------------|--------------|------------------------|-------------|--------------------------------|----------------|-------------------|---------------------|----------------------|
| Ülke  | İngiltere       | İngiltere ve BAE        | Uluslararası        | Polanya      | nijerya                | Malezya     | Hong Kong Avustralya İngiltere | Suriye         | Çin               | Gana                |                      |
| KBF   | Li et al., 2005 | Almarri and Hijleh 2017 | Sehgal et al., 2015 | Węgrzyn 2016 | Babatunde et al., 2012 | Ismail 2013 | Chan et al., 2012              | Kahwajian 2014 | Chan et al., 2010 | Kwofie et al., 2016 | Dhiram Diba 2012: 57 |
| Güçlü özel sektör ortaklığı                     | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Uygun risk dağılımı ve risk paylaşımı           | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Rekabetçi ihale süreci                          | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Kamu ve özel sektör sorumlulukları/ taahhütleri | *               |                         | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Proje teknik uygunluğu                          | *               |                         | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Şeffaf ihale süreci                             | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| İyi yönetim                                     | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Yeterli yasal çerçeve                           | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Uygun finansal piyasa                           | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Siyasi destek                                   | *               |                         | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Çoklu fayda hedefleri                           | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Hükümet garantisi                               | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Sağlam ekonomi politikası                       | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| İstikrarlı makroekonomi ortam                   | *               |                         | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| İyi organize olmuş kamu kurumu                  | *               |                         | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Otorite paylaşımı                               | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Halk desteği                                    | *               | *                       | *                   | *            | *                      | *           | *                              | *              | *                 | *                   | *                    |
| Teknoloji transferi (anket dışı)                |                 |                         |                     |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Kararlı ve chil kamu kurumu                     |                 | *                       |                     |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Ayrıntılı maliyet / fayda değerlendirmesi       |                 | *                       |                     |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Yerel finansal piyasa                           |                 | *                       |                     |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Makroekonomik koşullar                          |                 | *                       |                     |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Sürdürülebilir tedarik ve operasyon             |                 |                         | *                   |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |
| Sivil toplum katılımı                           |                 |                         | *                   |              |                        |             |                                |                |                   |                     |                      |

**Tablo 36. KÖİ Projelerinde Farklı Çalışmalarda KBF'leri Sıralaması ve Değişimi (Li et al., 2015)**

| Proje                              | KÖİ/PFI İnşaat  | KÖİ   | KÖİ  | KÖİ  | KÖİ  | KÖİ   | KÖİ Altyapı                                    | KÖİ Altyapı                                      | KÖİ Toplu Konut  | KÖİ Yol Yapım   |
|------------------------------------|---|---|--|--|--|---|--|--|--|---|
| <b>Katılımcı sayısı ve profili</b> | 61, Yöneticiler   | Araştırmacı, kamu ve özel<br>30 İngiltere<br>62 BAE | Kamu 46<br>Özel 25                                       | 45<br>Kamu-Özel<br>Sektör                            | 34<br>Kamu-Özel<br>Sektör<br>uzmanı            | 179<br>Kamu-Özel<br>Sektör<br>uzmanı                    | 49<br>KÖİ proje<br>paydaşlar.                  | 87<br>Kamu, özel ve<br>diğer<br>sektörlerden.    | 74<br>Kamu-Özel<br>Sektör  |   |
| <b>Ülke</b>                        | İngiltere   | İngiltere, BAE                                      | Polonya  | Hong Kong,<br>Avustralya                             | Suriye   | Malezya   | Nijerya  | Çin  | Gana   | Kenya   |
| <b>Kaynak</b>                      | Li et al., 2015   | Almarri and Hijleh<br>2017                          | Węgrzyn 2016   | Chan et al.,<br>2012                                 | Kahwajian<br>2014                              | Ismail 2013   | Babatunde et<br>al., 2012                      | Chan et al.,<br>2010                             | Kwofie et al.,<br>2016   | Dhiram Diba<br>2012: 57                                     |
| <b>1.KBF</b>                       | Güçlü özel sektör<br>konsorsiyum                            | Kamu ve özelin<br>sorumlulukları<br>/taahhütleri    | Uygun risk dağılımı<br>ve risk paylaşımı                 | Olumlu yasal<br>çerçeve                              | Olumlu yasal<br>çerçeve                        | İyi<br>yönetişim  | Kullanılabilir<br>finansal<br>kaynaklar        | Olumlu yasal<br>çerçeve                          | Hükümet<br>garantisi   | Olumlu yasal<br>çerçeve                                     |
| <b>2.KBF</b>                       | Uygun risk<br>dağılımı ve<br>paylaşımı                      | Uygun risk dağılımı<br>ve risk paylaşımı            | Kamu ve özelin<br>sorumlulukları/taahh<br>ütleri         | Kamu ve<br>özelin<br>sorumlulukla<br>rı/ taahhütleri | Siyasi destek                                  | Kamu ve<br>özelin<br>sorumlulukl<br>arı/<br>taahhütleri | Sağlam<br>ekonomi<br>politikası                | Uygun risk<br>dağılımı ve risk<br>paylaşımı      | Doğru Proje<br>seçişe<br>Projenin<br>teknik<br>uygunluğu                     | Kapsamlı ve<br>gerçekçi<br>maliyet/fayda<br>değerlendirmesi |
| <b>3.KBF</b>                       | Kullanılabilir<br>finansal<br>kaynaklar                     | Kararlı ve ehil kamu<br>kurumu                      | Kamu ve özel sektör<br>arasında otorite<br>paylaşımı     | Güçlü özel<br>konsorsiyum                            | İyi yönetim                                    | Uygun yasal<br>çerçeve                                  | İyi yönetim                                    | Kamu ve özelin<br>sorumlulukları/<br>taahhütleri | Rekabetçi ve<br>Şeffaf ihale<br>süre   | Şeffaf ihale<br>süreci                                      |
| <b>4.KBF</b>                       | Kamu ve özelin<br>sorumlulukları/ta<br>ahhütleri            | Şeffaf ihale süreci                                 | Kapsamlı ve gerçekçi<br>maliyet/fayda<br>değerlendirmesi | İstikrarlı<br>makroekon<br>mik ortam                 | İstikrarlı<br>makroekon<br>mik ortam           | Sağlam<br>ekonomi<br>politikası                         | Uygun risk<br>dağılımı ve<br>risk<br>paylaşımı | İstikrarlı<br>makroekon<br>mik ortam             | Makul ve<br>etkin yasal<br>çerçeve   | Uygun risk<br>dağılımı ve risk<br>paylaşımı                 |
| <b>5.KBF</b>                       | Kapsamlı ve<br>gerçekçi<br>maliyet/fayda<br>değerlendirmesi | Güçlü özel<br>konsorsiyum                           | Uygun yasal çerçeve                                      | Uygun risk<br>dağılımı ve<br>risk<br>paylaşımı       | Uygun risk<br>dağılımı ve<br>risk<br>paylaşımı | Kullanılabil<br>ir finansal<br>kaynaklar                | İstikrarlı<br>makroekon<br>mik ortam           | Kullanılabilir<br>finansal<br>kaynaklar          | İstikrarlı<br>makroekon<br>mik şartlar ve<br>Sağlam<br>ekonomi<br>politikası | Siyasi destek   |

KBF önem sıralaması ülkelere, projelere ve paydaş görüşlerine göre değişebilmektedir. Polonya’da yapılan çalışmada, 18 KBF aynen kullanılmış yapılan önem sıralamasında Li et al., (2015) ’un araştırmasında 1. sıradaki “güçlü özel sektör ortaklığı” ancak, 10. sırada yer almıştır (Joanna and Węgrzyn 2016).

## 6. KÖİ KBF Türkiye

Son dönemde Türkiye’de akademik çevrede KÖİ KBF ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. “*Yeni kamu işletmeciliği bağlamında kamu özel iş birliği projelerinin etkinlik ve verimlilik analizi: Devlet hava meydanları işletmesi genel müdürlüğü örneği*” adlı çalışmada Su(2017), YİD ve KİD KÖİ uygulamaları için KBF’lerden bahsetmiştir. KBF’leri iç faktörler, dış faktörler ve yönetim olarak 3 gruba ayırmıştır. Çalışmada iç faktörler: Yeni kamu işletmeciliği sorunsallığı, KÖİ politikası ve programlanmasının belirlenmesi, yasal ve kurumsal alt yapı eksikliği, risk analizi ve risk dağılımı, projenin finansmanıdır. Dış faktörler; Ekonomik kriz, sosyal kriz toplumsal algıdır. Son olarak yönetim faktörlerini iç denetim ve dış denetim olarak belirlemiştir. (Su 2017: 162-168).

Elif Turna Türkiye’deki KÖİ inşaat projeleri için “Türk İnşaat Sektöründe Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Projeleri İçin Kritik Başarı Faktörleri” adlı yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Bu çalışmada 23 adet KBF belirlemiş bunları proje finansmanı, proje yönetimi, operasyonel faktörler, satın alma ve örgütsel faktörler olarak gruplamıştır. Çalışmasında en önemli üç faktör; uygun yasal çerçeve, ayrıntılı/anlaşılır proje tanımlama ve kapsamlı akılcı maliyet-fayda analizi olarak bulmuştur. Türkiye’de KÖİ KBF ile ilgili önemli çalışmalarından biri Cenk Budayan tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada 54 KBF belirlemiş ve bunlardan 10 tanesi Türkiye’ye özgü KBF’ler olarak yapılmıştır (Budayan 2018).

“Yap İşlet Devret (YİD Projeleri İçin Kritik Başarı Faktörleri: Havalimanı Projelerinden Öğrenilen Dersler” adlı yüksek lisans tez çalışmasında 13 adet KBF belirlemiştir (Kashef 2011).

Türkiye'ye Özgü KBF'leri (Budayan, 2018: 1035);

1. Tüm KÖİ projelerinde özelleştirmeler yapılırken özel hukuk sözleşmelerinin yapılması
2. KÖİ kavramının daha iyi tanımlanması
3. KÖİ modelinin 4734 sayılı kamu ihale kanununun kapsamına dâhil edilmesi
4. Her bir KÖİ mevzuatı, KÖİ'nin farklı yasalarını kapsayacak şekilde hazırlanması
5. Tüm KÖİ projelerindeki standardizasyon için merkezi bir birim kurulması
6. Proje yapım süreci sırasında, belediye ve yatırımcı arasında kentsel plan konusundaki uyum
7. Geçici teminat kriterlerindeki kolaylık
8. İhaleye giren firmalardan istenen kredi niyet mektubu
9. İhale belgelerinin Türkçe ve İngilizce yazılması
10. Orijinal ihale belgelerinde yapılan değişiklikler

Bu çalışmada toplam 54 KBF arasından en önemli 10 faktör belirlenmiştir. İlk sıradaki KBF teknik fizibilite çalışmasıdır. Türkiye'deki KÖİ projelerindeki en fazla karşılaşılan sorunlar olarak, Türkiye'deki belirsizliklerin fazlalığı, ihale sürecindeki aksaklıklar, akıllı kamu kontrolünün eksikliği, kamu personelin uzmanlık eksikliği, Türkiye'deki KÖİ çalışmaları için merkezi bir kurumun olmaması gösterilmiştir. Ayrıca, bu sorunların, bilgi birikimine ve tecrübe paylaşımına, kurumsal hafıza oluşumuna engel oluşturduğu ifade edilmiştir. Türkiye'deki diğer bir KÖİ-KBF çalışması Özorhan ve ark. (2016) tarafından KBF'leri ile ilgili literatür taraması olup, 23 KBF belirlemiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE HAVALİMANLARI TERMİNAL ÖZELLEŞTİRMELERİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ ANALİZİ

#### 1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; havalimanı KÖİ projeleri için KBF'lerinin belirlenmesi, bu faktörlerinin önem sıralamasının yapılması, başarı faktörlerinin gruplarının önem derecesinin belirlenmesi ile katılımcı KÖİ paydaşlarının bakış açıları bakımından bu faktörler arasında fark olup olmadığının araştırılmasıdır.

#### 2. Alan Araştırmasının Maddeleri

Anket çalışmasında kullanılan KBF'ler maddeler halinde işletme, ekonomi, ortaklık, dış etken, proje yönetimi olmak üzere 5 Kritik Başarı Alanı altında gruplanarak oluşturulmuştur (Tablo 37). KBF maddeleri ve Kritik Başarı Alanı gruplarının belirlenmesi; önceki çalışmaların detaylı bir şekilde incelenmesi, KÖİ havalimanı paydaşları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve pilot anket çalışması sonucunda gerçekleşmiştir.



**Tablo 37. Araştırmada Kullanılan KBF'ler ve Kritik Başarı Alanları**

|    | <b>Kritik Başarı Faktörü</b>   | <b>Kritik Başarı Alanı</b> | <b>Açıklama</b>  | <b>Kaynak</b>  |
|----|--|----------------------------|--|--|
| 1  | Etkin ve verimli işletim   | İşletme                    | Havalimanı fiziki imkanlarını kapasitelerine yakın kullanmak, havalimanı işletiminde güncel teknolojiden faydalanmak   | WB 2015b; Osei-Kyei and Chan 2015                                      |
| 2  | Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları  | İşletme                    | Sivil havacılığın emniyet ve güvenlik kurallarına uygun havalimanı işletimi  | The Airline Deregulation, 1978   |
| 3  | Çevre dostu havalimanı işletimi  | İşletme                    | Havalimanı işletiminde, karbon salınımı, atık dönüşüm, su tüketimi gibi çevresel faktörleri göz önüne almak.   | Osei-Kyei and Chan 2017a   |
| 4  | Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet                               | Ekonomik                   | Havalimanı hizmetlerinin kamu işletimine göre daha kaliteli ve ucuza sunulması   | Osei-Kyei and Chan 2015; Yuan et al., 2012: 252; Pena 2012             |
| 5  | Havacılık dışı gelir artışı  | Ekonomik                   | Uçuş operasyonları gelirleri dışındaki terminal gelirlerinin (ticari gelirlerin) artırılması   | ACRP 2012  |
| 6  | İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama   | Ekonomik                   | Büyük inşaat ve tadilat işlerini planlanan sürede bitirmek   | Tiong and Alum 1997  |
| 7  | Özel sektörün makul kârı   | Ekonomik                   | Özel sektörün havacılığa ilgisini devam ettirecek düzeyde elde edilecek karlılık   | WB 2011: 145   |
| 8  | Adaletli risk paylaşımı  | Ortaklık                   | Havalimanı işletmeciliğinin olağan mali risklerini kar paylaşımı oranında bölüşme  | Grant 1996; Qiao et al., 2001; Li et al., 2005                         |
| 9  | Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi   | Ortaklık                   | Kamu personelin havalimanı işletmeciliğinden uzaklaşmaması, uzmanlık aktarımı ve projenin izlenmesi için temel havalimanı fonksiyonlarına (güvenlik, teknik, ekonomik vb) göre özel sektörün işletmeciliğini engellemeyen kamu ve özel personellerinden oluşan aylık/yıllık raporlar sunan kurullar oluşturulması. | Emek ve Küçükkoçoğlu 2019  |
| 10 | Özel sektörün güçlü ortaklığı  | Ortaklık                   | Finansal olarak güçlü ve havalimanı işletme becerisi olan konsorsiyum  | Jefferies et al., 2002; Tiong 1996;                                    |
| 11 | KÖİ tecrübesi  | Ortaklık                   | Hem kamunun hem özelin daha önce KÖİ projesinde bulunmuş olması  | Muhammed 2019  |
| 12 | Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı   | Ortaklık                   | Ticari odaklı havalimanı işletimindeki gibi veri ve istatistik üretimi, detaylı faaliyet raporu hazırlama, karşılıklı tecrübe paylaşımı  | ACRP 2012  |
| 13 | Yeterli hukuki düzenleme   | Dış etken                  | Uzun süreli KÖİ sözleşmesinin kanun vergi vs değişikliklerinin etkilenmemesi   | Li et al., 2005  |
| 14 | Uygun makroekonomik koşullar   | Dış etken                  | Yeterli talep için, ülkenin ekonomik durumu ve kredi kullanımı için uluslararası finansal ortamın uygun olması   | Tiong 1996; Dailami and Klein 1997; Li et al., 2005; Qiao et al., 2001 |
| 15 | İstikrarlı sosyal ve politik ortam   | Dış etken                  | KÖİ projesine halkın ve siyaset dünyasının desteği   | Keong et al., 1997; Qiao et al., 2001                                  |
| 16 | Şeffaf rekabetçi ihale   | Proje yönetimi             | En iyi şartlarda ihalenin sonuçlanabilmesi için ihale sürecinin; şeffaf, katılımcı ve rekabetçi olması   | Jefferies et al., 2002   |
| 17 | Projenin teknik ve finansal uygunluğu  | Proje yönetimi             | KÖİ projelerinin teknik ve finansal olarak uygulanabilir olması gerekir.   | Tiong 1996; Qiao et al., 2001  |
| 18 | Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi                                   | Proje yönetimi             | Mali ve teknik performans göstergeleri yardımıyla havalimanı işletiminin takip edilmesi  | Pinto and Slevin 1988  |
| 19 | Sağlam ve esnek kontrat  | Proje yönetimi             | İyi hazırlanmış kapsamlı ama işletme dönemi boyunca çıkabilecek sorunların çözümüne engel olmayacak kadar esnek sözleşme olması  | Yescombe 2007: 30  |
| 20 | İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini  | Proje yönetimi             | Kamunun havalimanının mevcut gelir ve giderlerini detaylı olarak bilmesi, gelecekle ilgili isabetli yolcu gelir ve gider tahminleri yapması. Bu verilerin ihale dokümanında isteklilere duyurulması  | WB 2011: 45; Chan et al., 2010; Qiao et al., 2001                      |
| 21 | Açık uçlu soru: KÖİ proje başarısı için sizin eklemek istediğiniz Kritik Başarı Faktörü nedir? |                            |  |  |

### 3. Katılımcı Profili

Bu araştırma kapsamında yürütülen veri toplama çalışmasına Türkiye’den 4 farklı paydaş grubundan uzmanlık düzeyleri konu ile ilişkili 37 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen KBF araştırmalarında yürütülen veri toplama çalışmalarına; Wang and Zhang (2017) 62 kişi, Dada and Oladokun (2012) 59 kişi, Zhang (2005) 46 kişi, Osei-Kyei and Chan, (2017a) 42 kişi, Babatunde et al., (2012) 49 kişi Wibowo and Alfen, (2014) 30 kişi, Li et al., (2005) 61 kişi ve Kahwajian (2014) 34 kişi katılım sağlamıştır. Bu uluslararası düzeyde yürütülen ve genel KÖİ araştırmalardaki katılımcı sayıları dikkate alındığında, Türkiye’de Havalimanı KÖİ üzerine yapılan çalışmaya katılan 37 kişilik katılımcı kitlesinin yeterli olduğu görülmektedir. Tez kapsamında veri toplama çalışmasının gerçekleştirildiği dönemde koronovirüs salgını dolayısıyla katılımcıların işyerlerinde bulunmaması hedeflenen katılımcı sayısını düşürmüştür. Türkiye’de KÖİ ile işletilen havalimanları: Antalya, Bodrum, Dalaman, İzmir, Ankara, Zafer, Gazipaşa Alanya, Zonguldak Çaycuma, Atatürk, Sabiha Gökçen ve İstanbul Havalimanıdır. DHMİ İstanbul Havalimanı, Zafer, Gazipaşa Alanya, Zonguldak Çaycuma havalimanı KÖİ işlerini genel müdürlüğünden yürütmektedir.

Veri toplama çalışmasında 37 katılımcı 4 grupta toplanmıştır.

Kamu grubunu oluşturan 8 kişinin tamamı Devlet Hava Meydanları İşletmesinde KÖİ birimlerinde çalışmış veya çalışmaktadır. Türkiye’deki diğer kamu havalimanı işleticisi Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş (HEAŞ)’tan ankete davet edilenler arasında katılımcı bulunmamıştır. DHMİ’nin Antalya, Dalaman, Bodrum, İzmir havalimanları ve genel müdürlüğünden katılımcılar olmuştur. Ankette devlet memuru olup havalimanlarında çalışmayanlar kamu grubuna değil akademik çalışma yapmışsa akademisyen grubuna veya diğer gruba ait kabul edilmiştir. DHMİ’den 18 kişi HEAŞ’tan 2 kişi ankete davet edilmiş toplam 8 kişi ankete katılmıştır. Bu grupta katılım oranı %40 olmuştur. Katılımcılara ulaşım ve iletişim kurulması için e-posta, telefon görüşmelerinin yanısıra, LinkedIn ve Facebook gibi sosyal platformlardan yararlanılmıştır.

Veri toplama çalışması için Özel Havalimanı İşleticisi olarak Türkiye’de KÖİ ile işletilen tüm büyük havalimanlarından 26 kişi davet edilmiştir. Özel havalimanlarının işletme, pazarlama ve finans birimleri kamu ile en çok birlikte çalışanlardır. Bu birimlerden 26 kişi davet edilmiştir. Özel havalimanı işleticisi firmalardan TAV, YDA, İGA ve İSG’den toplam 15 kişi katılmıştır. Bu grupta ankete katılım oranı %58’dir. Özel havalimanı işleticileri ankete kamuya göre daha çok ilgi göstermiştir.

Ankete akademisyen olarak havalimanı KÖİ üzerine çalışmış ve İstanbul KÖİ merkezi kuruluşundan toplam 17 akademisyen davet edilmiş ve 8 kişi katılmıştır. Bu grupta katılım oranı ise %47 olarak gerçekleşmiştir.

KÖİ’nin diğer önemli paydaşları; kreditorler, havayolu şirketleri, gümrüksüz satış mağazaları ve danışman şirketleridir. Bu gruptan 11 kişi ankete davet edilmiş 6 kişinin katılımı sağlanabilmiştir. Bu grupta katılım oranı %55 düzeyinde kalmıştır.

Ankete toplamda 72 kişi davet edilmiş 37 kişi katılmıştır. Katılım oranı %51 olmuştur.

Veri toplama çalışmasına katkı sunan kamu, özel havalimanı işletmecisi, akademik çalışma yapan ve diğer (Kreditorler, Havalimanı dışındaki KÖİ uzmanları, Havayolu şirketi yöneticileri vb.) grupları içinde %40,5 ile en yüksek katılımcı oranı özel havalimanı işletmecilerine aittir. Bunu kamu ve akademik çalışma yapanlar eşit sayıda olan ve %21,6 oranıyla izlemektedir (Tablo 38).

**Tablo 38.** Veri Toplama Çalışması Gruplarına Göre Katılımcıların Dağılımı

| <b>Katılımcı Grubu</b>            | <b>Katılımcı sayısı</b> | <b>Dağılım (%)</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>Kamu</b>                       | 8                       | 21,6               |
| <b>Özel Havalimanı İşleticisi</b> | 15                      | 40,5               |
| <b>Akademik çalışma yapan</b>     | 8                       | 21,6               |
| <b>Diğer</b>                      | 6                       | 16,2               |
| <b>Toplam</b>                     | 37                      | 100,00             |

Katılımcıların kariyer dağılımı 1 CEO, 5 öğretim üyesi, 1 yönetim kurulu başkanı, 1 genel müdür, 1 CEO asistanı, 1 genel müdür yardımcısı, 13 müdür veya yönetici, 1 müdür yardımcısı, 4 şef, 1 İş geliştirme sorumlusu, 1 avukat, 4 uzman, 2 danışman 1 memur olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %51,4’ünün lisans mezunu olduğu, bunu %24,3 ile doktora mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 39).

**Tablo 39.** Katılımcıların Eğitim Düzeyi

| Eğitim düzeyi | Katılımcı sayısı | Dağılım (%) |
|---------------|------------------|-------------|
| Ön Lisans     | 1                | 2,7         |
| Lisans        | 19               | 51,4        |
| Yüksek Lisans | 8                | 21,6        |
| Doktora       | 9                | 24,3        |
| Toplam        | 37               | 100,00      |

Veri toplama çalışmasına katılan kişilerin KÖİ konusunda tecrübeleri incelendiğinde, %56,8'inin 10 yıl ve üstünde tecrübeye sahip oldukları bildirilmiştir (Tablo 40).

**Tablo 40.** Veri Toplama Çalışması Katılımcılarının KÖİ Tecrübesi

| KÖİ Tecrübesi  | Katılımcı sayısı | Dağılım (%) |
|----------------|------------------|-------------|
| 0-4 yıl        | 7                | 18,9        |
| 5-9 Yıl        | 9                | 24,3        |
| 10 Yıl ve üstü | 21               | 56,8        |
| Toplam         | 37               | 100,0       |

#### 4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verilerine konu olan 5 gruptaki 20 adet KBF, detaylı kaynak taramaları, kamu ve özelden KÖİ uzmanları ile yarı yapılandırılmış görüşmelerle tespit edilmiştir. Dört kişi ile yapılan pilot anket çalışması sonrası son haline gelmiştir. 20 maddelik anket, anket programı ile online olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin sorular için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1:Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli).

#### 5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Anket programı üzerinden alınan anket sonuçları IBM SPSS 23 for Windows paket programı ile analiz edilmiştir. Maddelerin güvenilirlik ve tutarlılıklarına bakmak üzere güvenilirlik analizi yapılmış, maddeleri daha yakından incelemek için frekans tabloları incelenmiş, soru gruplarına ve katılımcı gruplarına göre sıralamalar yapılmıştır. İki grubun karşılaştırmasında parametrik koşulları sağlayan her iki grup için bağımsız

örneklem t-testi uygulanarak katılımcı grupların maddelere bakış açısı farklılıkları incelenmiştir.

## 6. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, daha önceden hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin bulunmasıdır.

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) katsayısı şu şekilde formüle edilir:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

$K$  madde sayısını,  $\sigma_X^2$  toplam test skorunun varyansını ve  $\sigma_{Y_i}^2$  ise  $i$ (nci) maddenin toplam örneklemdeki varyansını gösterir.

Alpha ( $\alpha$ ) değeri

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ölçüm güvenilmez

Eğer  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ölçüm düşük güvenilir.

Eğer  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ölçüm yüksek güvenilir.

Eğer  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçüm çok yüksek güvenlidir olarak kabul edilir (Kalaycı 2008:405).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha sayısı 0,855 bulunmuştur. Buna göre; 20 maddeden oluşan anket sonuçlarının güvenilirliği oldukça yüksek bulunmuştur ( $\alpha=0,855$ ) (Tablo 41).

**Tablo 41.** Anket Sorularına Verilen Cevapların Güvenilirlik Analiz

| Cronbach's Alpha | Madde sayısı |
|------------------|--------------|
| 0,855            | 20           |

\*Açık uçlu soru analize dâhil edilmemiştir.

Hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,855$ 'dir. Hesaplanan  $\alpha=0,855$ 'lik güvenilirlik katsayısı KBF maddeleri arasında yüksek düzeyde bir iç tutarlılık olduğunu göstermektedir. KBF maddelerinin madde istatistiği olarak Madde Toplam korelasyonu hesaplanmıştır. KBF madde toplam korelasyonu, her bir KBF maddesinden elde edilen puanı ile toplam puanla arasındaki ilişki anlamında kullanılmakta olup her bir KBF maddesinin korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. KBF maddelerine ilişkin elde edilen Cronbach Alfa Katsayısı değeri, homojenliğinin bir

göstergesi olarak kabul edilmekte olup, hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı 1'e yaklaştığı derecede KBF maddelerinin tek bir hedefe yönelmesidir.

**Tablo 42.** KBF Maddelerine Ait İstatistikler

| <b>KBF maddeleri</b>   | <b>Madde hariç ortalama</b> | <b>Madde toplam korelasyonu</b> | <b>Madde hariç güvenirlik katsayısı</b> |
|--|-----------------------------|---------------------------------|---|
| Etkin ve verimli işletim   | 80,00                       | 0,158                           | 0,858                                   |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | 80,05                       | 0,451                           | 0,849                                   |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | 80,24                       | 0,257                           | 0,855                                   |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | 80,70                       | 0,513                           | 0,846                                   |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | 80,30                       | 0,163                           | 0,859                                   |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | 80,14                       | 0,179                           | 0,859                                   |
| Özel sektörün makul karı   | 80,49                       | 0,548                           | 0,844                                   |
| Adaletli risk paylaşımı  | 80,89                       | 0,455                           | 0,849                                   |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | 80,57                       | 0,341                           | 0,853                                   |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | 80,16                       | 0,373                           | 0,852                                   |
| KÖİ tecrübesi  | 80,22                       | 0,359                           | 0,852                                   |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | 80,38                       | 0,483                           | 0,847                                   |
| Yeterli hukuki düzenleme   | 80,49                       | 0,605                           | 0,841                                   |
| Uygun makroekonomik koşullar                                     | 80,22                       | 0,396                           | 0,851                                   |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | 80,65                       | 0,595                           | 0,842                                   |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | 80,19                       | 0,495                           | 0,847                                   |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | 79,86                       | 0,708                           | 0,843                                   |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | 80,24                       | 0,513                           | 0,848                                   |
| Sağlam ve esnek kontrat  | 80,22                       | 0,678                           | 0,838                                   |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | 80,27                       | 0,603                           | 0,841                                   |

## 7. Normallik Analizi

Çalışma için yapılacak analizlerde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Normallik Analizine ihtiyaç duyulur. Veriler normal dağılıyorsa parametrik testler yapılır, normal dağılmıyorsa non-parametrik testler yapılır. Normallik analizinde, verilerin normal dağılım gösterebilmesi için birden fazla koşulun sağlanması gerekmektedir. Ancak dağılımın normal olduğu hipotezinin kabulü için tüm koşullarının sağlanması beklenmemektedir.

Analiz çıktılarında yer alan; çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin kendi standart sapmalarına bölünmesi sonucunun  $\pm 2$  olması; normallik testlerindeki (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilk) anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması; mean (ortalama) ve median (ortanca) değerlerinin birbirine yakın ya da eşit olması; veri setine ait histogram grafiğinin çana benzer bir görünüme sahip olması; Stem-And-Leaf grafiğinde, bir yerde yığılma olmaması; Q-Q Plot grafiğinde noktaların, ortadaki çizginin üzerinde olması ya da yakınında olması; Detrended Q-Q Plot grafiğinde, noktaların 'Z, W' gibi şekiller oluşturmaması, grafikte rastgele dağılması; Box Plot grafiğinde, kutunun içerisindeki çizginin kutuyu ortalaması koşulu aranmaktadır. Literatür incelendiğinde koşullar arasında en sık bakılan ise normallik testlerinin (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilk) sonuçlarıdır.

Normallik testleri sonuçlarında; örnekleme 50'den küçük olan çalışmalarda Shapiro Wilk testinin anlamlılık değerine bakılırken; örnekleme 50'den büyük olan çalışmalarda Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık değerine bakılır (Mayers A.,2013). Bu nedenle, çalışma örnekleme 50'den küçük olduğu ( $n=37$ ) için normallik analizinde Shapiro Wilk testinin anlamlılık değeri dikkate alınmıştır.

KBF maddeleri puanlarının normal dağılıma uyumunu test etmek amacıyla yapılan normallik analizi sonucunda; verinin sola çarpık (skewness/standart hata=-2,29) ve düşük seviyede sivriliğe (Kurtosis /standart hata=1,76) sahip olduğu tespit edilmiştir.

KBF maddelerine ait ortalama (ortalama=84,54) ve ortanca (ortanca=86,00) değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir (Tablo 43).

**Tablo 43.** Tanımlayıcı İstatistikler

|              |                                  | İstatistik  | Std. Hata |  |
|--------------|----------------------------------|-------------|-----------|--|
| Toplam Puanı | Ortalama                         | 84,54       | 1,48647   |  |
|              | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 81,52     |  |
|              |                                  | Upper Bound | 87,55     |  |
|              | 5% Trimmed Mean                  | 85,12       |           |  |
|              | Median                           | 86,00       |           |  |
|              | Variance                         | 81,75       |           |  |
|              | Std. Sapma                       | 9,04        |           |  |
|              | Minimum                          | 59,00       |           |  |
|              | Maximum                          | 100,00      |           |  |
|              | Range                            | 41,00       |           |  |
|              | Interquartile Range              | 12,50       |           |  |
|              | Skewness                         | -0,89       | 0,388     |  |
|              | Kurtosis                         | 1,33        | 0,759     |  |

Normallik testi sonuçlarında; Shapiro-Wilk testi sonucunun anlamlı ( $p=0,054>0,05$ ) çıktığı saptanmıştır (Tablo 44).

Yapılan normallik analizi sonucunda Shapiro-Wilk değerinin anlamlı çıkması ve normallik varsayımlarından çoğunun sağlanması sebebiyle veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; veri seti ile yapılacak olan analizlerde parametrik testler kullanılacaktır. Çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcı grubu üzerinde farklılık testleri uygulanacağı için veri setinin, her bir katılımcı grubu üzerinde normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 44.** Veri Setine Uygulanan Normallik Testi

|              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |             | Shapiro-Wilk |    |             |
|--------------|---------------------------------|----|-------------|--------------|----|-------------|
|              | İstatistik                      | df | Önem düzeyi | İstatistik   | df | Önem düzeyi |
| Toplam Puanı | 0,115                           | 37 | 0,200*      | 0,942        | 37 | 0,054       |

Her bir katılımcı grubu için yapılan normallik analizi sonucunda; Shapiro-Wilk değerlerinin anlamlı çıktığı tespit edilmiştir (Kamu  $p=0,715>0,05$ ; Özel Havalimanı İşleticisi  $p=0,986>0,05$ ; Akademik çalışma yapan  $p=0,716>0,05$ ; Diğer  $p=0,132>0,05$ ) (Tablo 45). Her bir katılımcı grubuna ait çarpıklık, basıklık değerleri; ortalama ve



ortanca değerleri; normallik analizi sonucu elde edilen grafikler de incelendiğinde; veri setinin her bir katılımcı grubu üzerinde normal dağıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 45.** Anket Katılımcı Gruplarına Göre Normallik Testi

| Katılımcı Grubu                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |        | Shapiro-Wilk |    |       |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|--------|--------------|----|-------|
|                                   | İstatistik                      | df | Sig.   | İstatistik   | df | Sig.  |
| <b>Kamu</b>                       | 0,250                           | 8  | 0,150  | 0,950        | 8  | 0,715 |
| <b>Özel Havalimanı İşleticisi</b> | 0,105                           | 15 | 0,200* | 0,983        | 15 | 0,986 |
| <b>Akademik çalışma yapan</b>     | 0,205                           | 8  | 0,200* | 0,951        | 8  | 0,716 |
| <b>Diğer</b>                      | 0,251                           | 6  | 0,200* | 0,841        | 6  | 0,132 |

## 8. Araştırma Bulguları

Havalimanı KÖİ (Kamu Özel İşbirliği) modeli KBF'leri önem sıralamasına göre incelenmiş olup, çalışmaya katılan 37 katılımcı tarafından değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, her maddenin KÖİ Havalimanı projesinde önem derecesi için 1-5 (1=en düşük, 5=en yüksek) arası puan vermesi istenmiştir. Daha sonra katılımcıların verdikleri puanların her madde için ortalaması alınmış ve ortalaması en yüksek olandan en düşük olana doğru sıralanmıştır (Tablo 43). Tablo incelendiğinde; en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin, 4,68 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* maddesi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; katılımcılar, KÖİ proje başarısında en fazla etkili olan faktörün *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar tarafından en fazla etkili olduğu düşünülen iki ve üçüncü faktörler ise sırası ile 4,54 ortalama ile *Etkin ve verimli işletim*; 4,49 ortalama ile *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları* faktörleridir (Tablo 44).

Katılımcıların, yer alan faktörlerden en az etkili olduğunu düşündükleri ilk üç faktör sırası ile 3,65 ortalama ile *Adaletli risk paylaşımı*; 3,84 ortalama ile *Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet*; 3,89 ortalama ile *İstikrarlı sosyal ve politik ortam* faktörleridir. Tabloda yer alan ortalamalardan en düşüğü 3,65'tir. (Tablo 46).

**Tablo 46.** KBF Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanışı

| KBFler   | Ortalama |
|--|----------|
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | 4,68     |
| Etkin ve verimli işletim   | 4,54     |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | 4,49     |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | 4,41     |
| Özel sektörün güçlü ortaklığı                                    | 4,38     |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | 4,35     |
| Sağlam ve esnek kontrat  | 4,32     |
| KÖİ tecrübesi  | 4,32     |
| Uygun makroekonomik koşullar                                     | 4,32     |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | 4,30     |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | 4,30     |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | 4,27     |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | 4,24     |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | 4,16     |
| Özel sektörün makul karı   | 4,05     |
| Yeterli hukuki düzenleme   | 4,05     |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | 3,97     |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | 3,89     |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | 3,84     |
| Adaletli risk paylaşımı  | 3,65     |

Havalimanı KÖİ KBF analizinde en önemli faktör *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* maddesidir. Havalimanları büyük ve karmaşık yapılardır. Operasyonlar güvenlik ve etkinlik yönünden üst düzeyde yürütülmelidir. Havalimanları ayrıca büyük yatırımlar olduğundan projenin finansal olarak da sağlam hazırlanması gerekir. Tüm katılımcı gruplarına göre en yüksek puanın *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* maddesine verilmesi proje başarısı için en önemli KBF'nin bu madde olduğunu ortaya koymuştur. Maseko (2014) çalışmasında da en önemli KBF'ler arasında *Projenin Teknik ve Finansal uygunluğu* yer almıştır.

Havalimanı KÖİ KBF'leri analizinde en düşük puan *Adaletli risk paylaşımı* maddesine verilmiştir. Bu madde Ullah et al. (2016), Ong and Lenard (2002), Al-Saadi (2016), Babatunde (2012), Ismail and Ajija (2012), Chan et al., (2012a), Meng et al.,(2011), Hwang et al., (2013), Dahiru and Muhammad (2015), Almarri and Hijleh (2017) çalışmalarında üstlerde yer alırken bu çalışmada sonda yer alması oldukça ilgi çekicidir.

Havalimanı KÖİ KBF'leri analizinde anket sonuçlarına göre sondan üçüncü sırada *İstikrarlı sosyal ve politik ortam* maddesi yer almıştır. Bu madde kapsamına

benzer olarak politik ve halk desteği maddeleri Ameyaw and Chan (2016), Ullah et al. (2016), Chan et al., (2010), Dulaimi et al., (2010) Abdul-Aziz and Kassim (2011), Özdoğan ve Birgönül (2000), Jacobson and Choi (2008), Sawalhi (2014) çalışmalarında en önemli KBF'ler arasında sayılmıştır.

Havalimanı KÖİ KBF'leri analizinde anket sonuçlarına göre sondan beşinci sırada *Yeterli hukuki düzenleme* maddesi yer almaktadır. Bu madde Doloj and Ma (2010), Al-Saadi (2016), Ismail (2013), Chan et al., (2012a), Dulaimi et al., (2010) ve Hwang et al., (2013) çalışmalarında en önemli KBF'ler arasında yer almıştır.

Havalimanı KÖİ KBF'leri analizi çalışmasına göre, çalışmaya katılan 4 farklı katılımcı grubu bazında madde ortalamaları incelenmiştir.

Kamu katılımcı grubu, KÖİ proje başarısında en önemli faktör olarak 4,88 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* faktörünü görmektedir. Kamu katılımcı grubu tarafından KÖİ proje başarısında en fazla etkili olduğu düşünülen ilk dört faktör sırası ile; 4,88 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*; 4,75 ortalama ile *Havacılık dışı gelir artışı, Şeffaf rekabetçi ihale, İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini* faktörleridir. Kamu katılımcı grubuna göre; faktörler arasından KÖİ proje başarısında en az etkiye sahip olan faktör, 3,38 ortalama ile “İstikrarlı sosyal ve politik ortam” faktörüdür (Tablo 47).

Özel havalimanı işleticisi katılımcı grubu, KÖİ proje başarısında en önemli faktör olarak 4,73 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* faktörünü görmektedir. Özel havalimanı işleticisi katılımcı grubu tarafından KÖİ proje başarısında en fazla etkili olduğu düşünülen ilk üç faktör sırası ile; 4,73 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*; 4,60 ortalama ile *Etkin ve verimli işletim, Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları* faktörleridir. Özel havalimanı işleticisi katılımcı grubuna göre; faktörler arasında KÖİ proje başarısında en az etkiye sahip olan faktör, 3,33 ortalama ile *Adaletli risk paylaşımı* faktörüdür (Tablo 47).

Akademik çalışma yapanlardan oluşan katılımcı grubu, KÖİ proje başarısında en önemli faktör olarak 4,75 ortalama ile *Etkin ve verimli işletim* faktörünü görmektedir. Akademik çalışma yapanlardan oluşan katılımcı grubu tarafından KÖİ proje başarısında en fazla etkili olduğu düşünülen ilk altı faktör sırası ile; 4,75 ortalama ile *Etkin ve verimli işletim*; 4,50 ortalama ile *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları, Çevre dostu havalimanı işletimi, İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama, KÖİ tecrübesi,*

*Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi* faktörleridir. Akademik çalışma yapanlardan oluşan katılımcı grubuna göre; faktörler arasından KÖİ proje başarısında en az etkiye sahip olan faktör, 3,25 ortalama ile *Özel sektörün makul karı* faktörüdür (Tablo 47).

Diğer katılımcılardan oluşan katılımcı grubu, KÖİ proje başarısında en önemli faktörler olarak 4,67 ortalama ile *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları* ve *Projenin teknik ve finansal uygunluğu* faktörlerini görmektedir. Diğer katılımcılardan oluşan katılımcı grubu tarafından KÖİ proje başarısında en fazla etkili olduğu düşünülen ilk altı faktör sırası ile; 4,67 ortalama ile *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları*, *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*; 4,50 ortalama ile *Özel sektörün güçlü konsorsiyumu*, *KÖİ tecrübesi*, *Sağlam ve esnek kontrat*, *İhale öncesi isabetli yolcu*, *gelir ve maliyet tahmini* faktörleridir. Diğer katılımcılardan oluşan katılımcı grubuna göre; faktörler arasından KÖİ proje başarısında en az etkiye sahip olan faktör, 3,67 ortalama ile *Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet* faktörüdür (Tablo 47).

**Tablo 47.** KBF Madde Ortalamalarının Katılımcı Gruplarına Göre Karşılaştırılması

| KBF Maddeleri  | Katılımcı grubu |                            |                        |       |
|--|-----------------|----------------------------|------------------------|-------|
|  | Kamu            | Özel Havalimanı İşleticisi | Akademik çalışma yapan | Diğer |
| Etkin ve verimli işletim   | 4,63            | 4,60                       | 4,75                   | 4,00  |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | 4,13            | 4,60                       | 4,50                   | 4,67  |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | 3,88            | 4,40                       | 4,50                   | 4,33  |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | 3,88            | 4,07                       | 3,50                   | 3,67  |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | 4,75            | 4,33                       | 3,88                   | 3,83  |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | 4,25            | 4,47                       | 4,50                   | 4,33  |
| Özel sektörün makul karı   | 4,25            | 4,40                       | 3,25                   | 4,00  |
| Adaletli risk paylaşımı  | 3,50            | 3,33                       | 4,00                   | 4,17  |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | 4,00            | 3,73                       | 4,25                   | 4,17  |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | 4,13            | 4,53                       | 4,25                   | 4,50  |
| KÖİ tecrübesi  | 4,25            | 4,20                       | 4,50                   | 4,50  |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | 4,00            | 4,20                       | 4,25                   | 4,17  |
| Yeterli hukuki düzenleme   | 4,50            | 3,80                       | 4,00                   | 4,17  |
| Uygun makroekonomik koşullar                                     | 4,38            | 4,33                       | 4,38                   | 4,17  |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | 3,38            | 4,00                       | 4,00                   | 4,17  |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | 4,75            | 4,27                       | 4,13                   | 4,33  |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | 4,88            | 4,73                       | 4,38                   | 4,67  |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | 4,13            | 4,33                       | 4,50                   | 4,17  |
| Sağlam ve esnek kontrat  | 4,63            | 4,13                       | 4,25                   | 4,50  |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | 4,75            | 4,27                       | 3,63                   | 4,50  |

Havalimanı KÖİ projeleri KBF'leri 20 madde ve bu maddelerin araştırmacı tarafından toplandığı 5 gruptan oluşmaktadır. İşletme grubu 3 maddeden, Ekonomik grubu 4 maddeden, Ortaklık grubu 5 maddeden, Dış Etken grubu 3 maddeden, Proje Yönetimi grubu ise 5 maddeden oluşmaktadır (Tablo 48).

Havalimanı KÖİ projeleri KBF'leri çalışmaya katılan 37 katılımcı tarafından değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, her madde için 1-5 (1=en düşük, 5=en yüksek) arası puan vermesi istenmiştir. Daha sonra katılımcıların verdikleri puanların her madde için ortalaması alınmıştır. Ortalaması alınan maddeler ait olduğu grup altında toplanmıştır ve her bir grup için ortalama değerleri elde edilmiştir. Tabloda yer alan

grup ilişkin ortalama değerlerine göre; en yüksek ortalamaya sahip olan grup, 4,44 ortalama ile “İşletme” olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; katılımcılar, KÖİ proje başarisında en etkili olan grubun İşletme olduğunu düşünmektedirler. Proje Yönetimi 4,38 ortalama ile ikinci sırada, Ekonomik 4,14 ortalama ile nc sırada, Ortaklık 4,10 ortalama ile önem sırasında dördüncü sırada yer almaktadır. Dış Etken ise 4,09 ortalama ile son sırada yer almaktadır. Buna göre 5 grup arasından katılımcıların, KÖİ proje başarisında en az etkiye sahip olduğunu düşündükleri grup “Dış Etken” grubudur (Tablo 48).

**Tablo 48.** Kritik Başarı Faktörlerine Ait Grupların Ortalamalarına Göre Sıralanması

| Kritik Başarı Faktörleri Grupları | Grupta yer alan madde sayısı | Ortalama |
|-----------------------------------|------------------------------|----------|
| <b>İşletme</b>                    | 3                            | 4,44     |
| <b>Proje Yönetimi</b>             | 5                            | 4,38     |
| <b>Ekonomik</b>                   | 4                            | 4,14     |
| <b>Ortaklık</b>                   | 5                            | 4,10     |
| <b>Dış Etken</b>                  | 3                            | 4,09     |

KBF madde gruplarının, katılımcı grupları bazında ortalamaları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloya göre; İşletme puan ortalaması en yüksek olan katılımcı grubu, 4,58 ortalama ile akademik çalışma yapanlardır. Daha sonra sırası ile; 4,53 ortalama ile özel havalimanı işleticileri; 4,33 ortalama ile diğer; 4,21 ortalama ile kamu katılımcı grubudur. Ekonomik puan ortalaması en yüksek olan katılımcı grubu, 4,32 ortalama ile özel havalimanı işleticileridir. Daha sonra sırası ile; 4,28 ortalama ile kamu; 3,96 ortalama ile diğer; 3,78 ortalama ile akademik çalışma yapan katılımcı grubudur (Tablo 49).

Ortaklık puan ortalaması en yüksek olan katılımcı grubu, 4,30 ortalama ile diğer katılımcı grubudur. Daha sonra sırası ile; 4,25 ortalama ile akademik çalışma yapan; 4,00 ortalama ile özel havalimanı işleticileri; 3,98 ortalama ile kamu katılımcı grubudur. Dış Etken puan ortalaması en yüksek olan katılımcı grubu, 4,17 ortalama ile diğer katılımcı grubudur. Daha sonra sırası ile; 4,13 ortalama ile akademik çalışma yapan; 4,08 ortalama ile kamu; 4,04 ortalama ile özel havalimanı işleticileridir (Tablo 46).

Proje Yönetimi puan ortalaması en yüksek olan katılımcı grubu, 4,63 ortalama ile kamu katılımcı grubudur. Daha sonra sırası ile; 4,43 ortalama ile diğer; 4,35

ortalama ile özel havalimanı işleticileri; 4,18 ortalama ile akademik çalışma yapanlardır (Tablo 49).

KÖİ proje başarısında en önemli grup nedir diye bakıldığında; kamu katılımcı grubu, 4,63 ortalama ile Proje Yönetimi olarak görmekte; özel havalimanı işleticisi katılımcı grubu, 4,53 ortalama ile İşletme olarak görmekte; akademik çalışma yapan katılımcı grubu, 4,58 ortalama ile İşletme olarak görmekte; Diğer katılımcı grubu ise, 4,43 ortalama ile Proje Yönetimi olarak görmektedir. Buna göre kamu ve diğer katılımcı grupları KÖİ proje başarısında en önemli madde grubu olarak Proje Yönetimini olarak görürken; özel havalimanı işleticisi katılımcı grubu ve akademik çalışma yapan katılımcı grubu ise İşletme olarak görmektedir (Tablo 49).

**Tablo 49.** Kritik Başarı Alanı Grupları Ortalamalarının Katılımcı Grupları Bazında Karşılaştırılması

| Kritik Başarı Alanı Grubu | Katılımcı Grubu |                            |                        |       |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|-------|
|                           | Kamu            | Özel Havalimanı İşleticisi | Akademik çalışma yapan | Diğer |
| İşletme                   | 4,21            | 4,53                       | 4,58                   | 4,33  |
| Ekonomik                  | 4,28            | 4,32                       | 3,78                   | 3,96  |
| Ortaklık                  | 3,98            | 4,00                       | 4,25                   | 4,30  |
| Dış Etken                 | 4,08            | 4,04                       | 4,13                   | 4,17  |
| Proje Yönetimi            | 4,63            | 4,35                       | 4,18                   | 4,43  |

## 9. Katılımcı Grupların KBF Maddelerine Bakış Açısının Karşılaştırılması

Normal dağılıma sahip olan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Bağımsız Örneklem T testi yapılır. Levene's Test, varyansların eşitliği testi: Bir dağılımın kendi ortalamasından sapmasının karesinin beklenen değeridir. Varyans kavramı dağılıma ait her bir değer için dağılımın ortalamasından ne kadar uzak olduğuyla ilgilidir. Levene's Test for Equality of Variances tablosundaki Sig. Değeri 0.05'ten büyük ise varyanslar eşittir. Bu durumda t Testindeki birinci Sig. (2-tailed) değeri dikkate alınarak yorum yapılır. Eğer varyanslar eşit değil ise (Sig. <0.05) ikinci Sig. (2-tailed) değeri dikkate alınarak yorum yapılır. Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten küçük ise grupların ortalamaları arasında anlamlı bir

farklılık vardır. Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten büyük ise grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

### **Kamu-Özel Havalimanı İşleticisi Bağımsız Örneklem T Testi**

Kamu ve Özel Havalimanı İşleticisi katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ (Kamu Özel İşbirliği) KBF'lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi yapılmıştır. Verilerin normalliği test edilerek normallik varsayımı doğrulandığı için parametrik testlerden olan Independent Samples T Testi (Bağımsız Örneklem T Testi) analizler için kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen Bağımsız Örneklem T Testi tablosunda yer alan *Yeterli hukuki düzenleme* maddesine ait varyansların eşitliği testinde anlamlılık değeri 0,05'ten küçük çıktığı ( $p=0,027<0,05$ ) için varyansların eşit dağılmadığı tespit edilmiştir. Varyanslar eşit dağılmadığından dolayı ikinci anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu ( $p=0,042<0,05$ ) için kamu ve özel havalimanı işleticisi katılımcı gruplarının, “Yeterli hukuki düzenleme” maddesinin KÖİ proje başarısına etkisine verdikleri puanın anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 50).



**Tablo 50.** Kamu ve Özel Sektör Grupları Bağımsız Örneklem T Testi

| KBF'ler  | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 0,315                                   | 0,581 | 0,096                        | 21     | 0,925           | 0,025           | 0,261                 | -0,518                                    | 0,568 |
|  | B**                       |   |       | 0,102                        | 17,151 | 0,920           | 0,025           | 0,245                 | -0,492                                    | 0,542 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 2,858                                   | 0,106 | -1,307                       | 21     | 0,205           | -0,475          | 0,363                 | -1,231                                    | 0,281 |
|  | B**                       |   |       | -1,191                       | 11,247 | 0,258           | -0,475          | 0,399                 | -1,350                                    | 0,400 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 1,605                                   | 0,219 | -1,698                       | 21     | 0,104           | -0,525          | 0,309                 | -1,168                                    | 0,118 |
|  | B**                       |   |       | -1,775                       | 16,298 | 0,095           | -0,525          | 0,296                 | -1,151                                    | 0,101 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 0,383                                   | 0,543 | -0,395                       | 21     | 0,697           | -0,192          | 0,485                 | -1,201                                    | 0,818 |
|  | B**                       |   |       | -0,355                       | 10,863 | 0,729           | -0,192          | 0,540                 | -1,382                                    | 0,998 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 3,002                                   | 0,098 | 1,217                        | 21     | 0,237           | 0,417           | 0,342                 | -0,295                                    | 1,128 |
|  | B**                       |   |       | 1,466                        | 21,000 | 0,157           | 0,417           | 0,284                 | -0,174                                    | 1,008 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 0,849                                   | 0,367 | -0,492                       | 21     | 0,628           | -0,217          | 0,440                 | -1,132                                    | 0,699 |
|  | B**                       |   |       | -0,456                       | 11,734 | 0,657           | -0,217          | 0,475                 | -1,254                                    | 0,821 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 0,000                                   | 0,985 | -0,520                       | 21     | 0,608           | -0,150          | 0,288                 | -0,749                                    | 0,449 |
|  | B**                       |   |       | -0,502                       | 13,059 | 0,624           | -0,150          | 0,299                 | -0,795                                    | 0,495 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 1,561                                   | 0,225 | 0,419                        | 21     | 0,679           | 0,167           | 0,398                 | -0,660                                    | 0,994 |
|  | B**                       |   |       | 0,361                        | 9,818  | 0,726           | 0,167           | 0,462                 | -0,865                                    | 1,199 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 2,257                                   | 0,148 | 0,678                        | 21     | 0,505           | 0,267           | 0,393                 | -0,551                                    | 1,084 |
|  | B**                       |   |       | 0,731                        | 17,697 | 0,474           | 0,267           | 0,365                 | -0,501                                    | 1,034 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,017                                   | 0,897 | -1,049                       | 21     | 0,306           | -0,408          | 0,389                 | -1,218                                    | 0,401 |
|  | B**                       |   |       | -0,993                       | 12,400 | 0,340           | -0,408          | 0,411                 | -1,301                                    | 0,484 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        | 6,878                                   | 0,016 | 0,140                        | 21     | 0,890           | 0,050           | 0,356                 | -0,691                                    | 0,791 |
|  | B**                       |   |       | 0,123                        | 10,282 | 0,904           | 0,050           | 0,405                 | -0,850                                    | 0,950 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 2,270                                   | 0,147 | -0,464                       | 21     | 0,648           | -0,200          | 0,431                 | -1,097                                    | 0,697 |
|  | B**                       |   |       | -0,397                       | 9,688  | 0,700           | -0,200          | 0,504                 | -1,328                                    | 0,928 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 5,683                                   | 0,027 | 1,809                        | 21     | 0,085           | 0,700           | 0,387                 | -0,105                                    | 1,505 |
|  | B**                       |   |       | 2,168                        | 20,992 | 0,042           | 0,700           | 0,323                 | 0,028                                     | 1,372 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

**Tablo 50.** Kamu ve Özel Sektör Grupları Bağımsız Örneklem Testi (devamı)

| KBF'ler  | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Uygun makroekonomik koşullar                                 | A*                        | 0,000                                   | 0,985 | 0,130                        | 21     | 0,898           | 0,042           | 0,320                 | -0,623                                    | 0,707 |
|  | B**                       |   |       | 0,129                        | 14,058 | 0,899           | 0,042           | 0,323                 | -0,650                                    | 0,733 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                           | A*                        | 0,118                                   | 0,735 | -1,467                       | 21     | 0,157           | -0,625          | 0,426                 | -1,511                                    | 0,261 |
|  | B**                       |   |       | -1,509                       | 15,578 | 0,151           | -0,625          | 0,414                 | -1,505                                    | 0,255 |
| Şeffaf rekabetçi ihale                                       | A*                        | 2,310                                   | 0,143 | 1,068                        | 21     | 0,298           | 0,483           | 0,452                 | -0,458                                    | 1,424 |
|  | B**                       |   |       | 1,237                        | 20,467 | 0,230           | 0,483           | 0,391                 | -0,330                                    | 1,297 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                        | A*                        | 2,878                                   | 0,105 | 0,760                        | 21     | 0,456           | 0,142           | 0,186                 | -0,246                                    | 0,529 |
|  | B**                       |   |       | 0,824                        | 17,941 | 0,421           | 0,142           | 0,172                 | -0,220                                    | 0,503 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi | A*                        | 0,417                                   | 0,525 | -0,761                       | 21     | 0,455           | -0,208          | 0,274                 | -0,778                                    | 0,361 |
|  | B**                       |   |       | -0,752                       | 13,934 | 0,465           | -0,208          | 0,277                 | -0,803                                    | 0,386 |
| Sağlam ve esnek kontrat                                      | A*                        | 3,141                                   | 0,091 | 1,303                        | 21     | 0,207           | 0,492           | 0,377                 | -0,293                                    | 1,277 |
|  | B**                       |   |       | 1,564                        | 20,997 | 0,133           | 0,492           | 0,314                 | -0,162                                    | 1,146 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini        | A*                        | 4,599                                   | 0,044 | 1,566                        | 21     | 0,132           | 0,483           | 0,309                 | -0,158                                    | 1,125 |
|  | B**                       |   |       | 1,836                        | 20,737 | 0,081           | 0,483           | 0,263                 | -0,065                                    | 1,031 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

Tabloya göre kamu katılımcı grubu, özel havalimanı işleticisi katılımcı grubuna kıyasla; *Yeterli hukuki düzenleme* maddesinin, KÖİ proje başarısında daha fazla oranda etkili olduğunu düşünmektedir. “Yeterli hukuki düzenleme” maddesi dışındaki maddelere ait anlamlılık düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. (Tablo 51). Hukuki düzenlemeler özel sektörün menfaatlerini korumak için gereklidir. Bu maddeye özel sektör kamudan daha düşük puan vermiştir.

**Tablo 51.** Kamu-Özel Grup İstatistikleri

|                          | KÖİ bağlantısı             | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|----------------------------|----|------|----------------|-----------------|
| Yeterli hukuki düzenleme | Kamu                       | 8  | 4,50 | 0,535          | 0,189           |
|                          | Özel Havalimanı İşleticisi | 15 | 3,80 | 1,014          | 0,262           |

### **Kamu-Akademik Çalışma Yapan Bağımsız Örneklem T Testi**

Kamu ve akademik çalışma yapan katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ KBF’lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır. Verilerin normalliği test edilerek normallik varsayımı doğrulandığı için parametrik testlerden olan Independent Samples T Testi (Bağımsız Örneklem Testi) analizler için kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen Bağımsız Örneklem t Testi tablosunda yer alan *Havacılık dışı gelir artışı* maddesine ait varyansların eşitliği testinde anlamlılık değeri 0,05’ten büyük çıktığı ( $p=0,140>0,05$ ) için varyansların eşit dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar eşit dağıldığı için birinci anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğu ( $p=0,021<0,05$ ) için kamu ve akademik çalışma yapan katılımcı gruplarının, “Havacılık dışı gelir artışı” maddesinin KÖİ proje başarısına etkisine verdikleri puanın anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 52).

**Tablo 52. Kamu-Akademik Bağımsız Örneklem T Testi**

| KBFler   | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 1,000                                   | 0,334 | -0,509                       | 14     | 0,619           | -0,125          | 0,245                 | -0,652                                    | 0,402 |
|  | B**                       |   |       | -0,509                       | 13,829 | 0,619           | -0,125          | 0,245                 | -0,652                                    | 0,402 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 10,500                                  | 0,006 | -0,942                       | 14     | 0,362           | -0,375          | 0,398                 | -1,229                                    | 0,479 |
|  | B**                       |   |       | -0,942                       | 10,755 | 0,367           | -0,375          | 0,398                 | -1,254                                    | 0,504 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 0,887                                   | 0,362 | -1,784                       | 14     | 0,096           | -0,625          | 0,350                 | -1,376                                    | 0,126 |
|  | B**                       |   |       | -1,784                       | 13,635 | 0,097           | -0,625          | 0,350                 | -1,378                                    | 0,128 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 2,259                                   | 0,155 | 0,489                        | 14     | 0,632           | 0,375           | 0,766                 | -1,268                                    | 2,018 |
|  | B**                       |   |       | 0,489                        | 13,372 | 0,632           | 0,375           | 0,766                 | -1,276                                    | 2,026 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 2,455                                   | 0,140 | 2,593                        | 14     | 0,021           | 0,875           | 0,337                 | 0,151                                     | 1,599 |
|  | B**                       |   |       | 2,593                        | 10,935 | 0,025           | 0,875           | 0,337                 | 0,132                                     | 1,618 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 4,342                                   | 0,056 | -0,552                       | 14     | 0,590           | -0,250          | 0,453                 | -1,222                                    | 0,722 |
|  | B**                       |   |       | -0,552                       | 9,822  | 0,593           | -0,250          | 0,453                 | -1,262                                    | 0,762 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 0,675                                   | 0,425 | 2,075                        | 14     | 0,057           | 1,000           | 0,482                 | -0,033                                    | 2,033 |
|  | B**                       |   |       | 2,075                        | 11,541 | 0,061           | 1,000           | 0,482                 | -0,054                                    | 2,054 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 0,163                                   | 0,693 | -0,935                       | 14     | 0,365           | -0,500          | 0,535                 | -1,646                                    | 0,646 |
|  | B**                       |   |       | -0,935                       | 13,176 | 0,366           | -0,500          | 0,535                 | -1,653                                    | 0,653 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 1,167                                   | 0,298 | -0,607                       | 14     | 0,554           | -0,250          | 0,412                 | -1,133                                    | 0,633 |
|  | B**                       |   |       | -0,607                       | 13,659 | 0,554           | -0,250          | 0,412                 | -1,135                                    | 0,635 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,112                                   | 0,743 | -0,290                       | 14     | 0,776           | -0,125          | 0,430                 | -1,048                                    | 0,798 |
|  | B**                       |   |       | -0,290                       | 12,660 | 0,776           | -0,125          | 0,430                 | -1,057                                    | 0,807 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        | 22,867                                  | 0,000 | -0,607                       | 14     | 0,554           | -0,250          | 0,412                 | -1,133                                    | 0,633 |
|  | B**                       |   |       | -0,607                       | 10,485 | 0,557           | -0,250          | 0,412                 | -1,162                                    | 0,662 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 2,157                                   | 0,164 | -0,475                       | 14     | 0,642           | -0,250          | 0,526                 | -1,378                                    | 0,878 |
|  | B**                       |   |       | -0,475                       | 10,763 | 0,644           | -0,250          | 0,526                 | -1,411                                    | 0,911 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 7,000                                   | 0,019 | 1,080                        | 14     | 0,298           | 0,500           | 0,463                 | -0,493                                    | 1,493 |
|  | B**                       |   |       | 1,080                        | 9,692  | 0,306           | 0,500           | 0,463                 | -0,536                                    | 1,536 |
| Uygun makroekonomik koşullar                                     | A*                        | 0,000                                   | 1,000 | 0,000                        | 14     | 1,000           | 0,000           | 0,372                 | -0,798                                    | 0,798 |
|  | B**                       |   |       | 0,000                        | 14,000 | 1,000           | 0,000           | 0,372                 | -0,798                                    | 0,798 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | A*                        | 0,017                                   | 0,899 | -1,357                       | 14     | 0,196           | -0,625          | 0,460                 | -1,613                                    | 0,363 |
|  | B**                       |   |       | -1,357                       | 13,998 | 0,196           | -0,625          | 0,460                 | -1,613                                    | 0,363 |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | A*                        | 0,789                                   | 0,390 | 1,616                        | 14     | 0,128           | 0,625           | 0,387                 | -0,204                                    | 1,454 |
|  | B**                       |   |       | 1,616                        | 13,633 | 0,129           | 0,625           | 0,387                 | -0,207                                    | 1,457 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | A*                        | 7,440                                   | 0,016 | 1,717                        | 14     | 0,108           | 0,500           | 0,291                 | -0,125                                    | 1,125 |
|  | B**                       |   |       | 1,717                        | 10,008 | 0,117           | 0,500           | 0,291                 | -0,149                                    | 1,149 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | A*                        | 0,163                                   | 0,693 | -1,271                       | 14     | 0,224           | -0,375          | 0,295                 | -1,008                                    | 0,258 |
|  | B**                       |   |       | -1,271                       | 13,563 | 0,225           | -0,375          | 0,295                 | -1,010                                    | 0,260 |
| Sağlam ve esnek kontrat  | A*                        | 4,758                                   | 0,047 | 0,832                        | 14     | 0,419           | 0,375           | 0,451                 | -0,592                                    | 1,342 |
|  | B**                       |   |       | 0,832                        | 9,660  | 0,425           | 0,375           | 0,451                 | -0,634                                    | 1,384 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | A*                        | 13,419                                  | 0,003 | 1,741                        | 14     | 0,104           | 1,125           | 0,646                 | -0,261                                    | 2,511 |
|  | B**                       |   |       | 1,741                        | 7,956  | 0,120           | 1,125           | 0,646                 | -0,366                                    | 2,616 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

Tabloya göre kamu katılımcı grubu, akademik çalışma yapan katılımcı grubuna kıyasla; *Havacılık dışı gelir artışı* maddesinin, KÖİ proje başarısında daha fazla oranda etkili olduğunu düşünmektedir. *Havacılık dışı gelir artışı* maddesi dışındaki maddelere ait anlamlılık düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. (Tablo 53). Havalimanı özelleştirmelerinin ana hedeflerinden olan havacılık dışı gelir artışına Akademisyenlerin düşük puan vermesi göze çarpmıştır.

**Tablo 53.** Kamu-Akademik Grup İstatistikleri

|                             | KÖİ bağlantısı         | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------|------------------------|---|------|----------------|-----------------|
| Havacılık dışı gelir artışı | Kamu                   | 8 | 4,75 | 0,463          | 0,164           |
|                             | Akademik çalışma yapan | 8 | 3,88 | 0,835          | 0,295           |

### Özel-Akademik Çalışma Yapan Bağımsız Örneklem T Testi

Özel havalimanı işleticisi ve akademik çalışma yapan katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ KBF'lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen Bağımsız Örneklem t Testi tablosunda yer alan *Özel sektörün makul karı* maddesine ait varyansların eşitliği testinde anlamlılık değeri 0,05'ten büyük çıktığı ( $p=0,256>0,05$ ) için varyansların eşit dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar eşit dağıldığı için birinci anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu ( $p=0,005<0,05$ ) için özel havalimanı işleticisi ve akademik çalışma yapan katılımcı gruplarının, "Özel sektörün makul karı" maddesinin KÖİ proje başarısına etkisine verdikleri puanın anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 54).

**Tablo 54. Özel- Akademik Bağımsız Örneklem T Testi**

| KBFLer   | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 1,608                                   | 0,219 | -0,589                       | 21     | 0,562           | -0,150          | 0,255                 | -0,679                                    | 0,379 |
|  | B**                       |   |       | -0,649                       | 18,639 | 0,524           | -0,150          | 0,231                 | -0,635                                    | 0,335 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 0,338                                   | 0,567 | 0,338                        | 21     | 0,739           | 0,100           | 0,296                 | -0,516                                    | 0,716 |
|  | B**                       |   |       | 0,373                        | 18,749 | 0,713           | 0,100           | 0,268                 | -0,462                                    | 0,662 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 0,011                                   | 0,919 | -0,307                       | 21     | 0,762           | -0,100          | 0,325                 | -0,777                                    | 0,577 |
|  | B**                       |   |       | -0,305                       | 14,083 | 0,765           | -0,100          | 0,328                 | -0,803                                    | 0,603 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 9,463                                   | 0,006 | 1,034                        | 21     | 0,313           | 0,567           | 0,548                 | -0,573                                    | 1,707 |
|  | B**                       |   |       | 0,876                        | 9,481  | 0,403           | 0,567           | 0,647                 | -0,886                                    | 2,019 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 0,064                                   | 0,803 | 1,192                        | 21     | 0,247           | 0,458           | 0,385                 | -0,342                                    | 1,258 |
|  | B**                       |   |       | 1,221                        | 15,409 | 0,241           | 0,458           | 0,376                 | -0,340                                    | 1,257 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 1,177                                   | 0,290 | -0,094                       | 21     | 0,926           | -0,033          | 0,354                 | -0,770                                    | 0,703 |
|  | B**                       |   |       | -0,110                       | 20,701 | 0,913           | -0,033          | 0,303                 | -0,663                                    | 0,597 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 1,366                                   | 0,256 | 3,098                        | 21     | 0,005           | 1,150           | 0,371                 | 0,378                                     | 1,922 |
|  | B**                       |   |       | 2,596                        | 9,259  | 0,028           | 1,150           | 0,443                 | 0,152                                     | 2,148 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 0,849                                   | 0,367 | -1,911                       | 21     | 0,070           | -0,667          | 0,349                 | -1,392                                    | 0,059 |
|  | B**                       |   |       | -1,769                       | 11,686 | 0,103           | -0,667          | 0,377                 | -1,490                                    | 0,157 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 0,129                                   | 0,723 | -1,260                       | 21     | 0,222           | -0,517          | 0,410                 | -1,370                                    | 0,336 |
|  | B**                       |   |       | -1,292                       | 15,487 | 0,215           | -0,517          | 0,400                 | -1,366                                    | 0,333 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,080                                   | 0,780 | 0,815                        | 21     | 0,424           | 0,283           | 0,348                 | -0,439                                    | 1,006 |
|  | B**                       |   |       | 0,859                        | 16,653 | 0,403           | 0,283           | 0,330                 | -0,414                                    | 0,981 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        | 0,057                                   | 0,814 | -1,083                       | 21     | 0,291           | -0,300          | 0,277                 | -0,876                                    | 0,276 |
|  | B**                       |   |       | -1,166                       | 17,626 | 0,259           | -0,300          | 0,257                 | -0,841                                    | 0,241 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 0,204                                   | 0,656 | -0,152                       | 21     | 0,881           | -0,050          | 0,330                 | -0,735                                    | 0,635 |
|  | B**                       |   |       | -0,156                       | 15,627 | 0,878           | -0,050          | 0,320                 | -0,730                                    | 0,630 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 0,330                                   | 0,572 | -0,424                       | 21     | 0,676           | -0,200          | 0,472                 | -1,181                                    | 0,781 |
|  | B**                       |   |       | -0,402                       | 12,488 | 0,694           | -0,200          | 0,497                 | -1,278                                    | 0,878 |
| Uygun makro ekonomik koşullar                                    | A*                        | 0,000                                   | 0,985 | -0,130                       | 21     | 0,898           | -0,042          | 0,320                 | -0,707                                    | 0,623 |
|  | B**                       |   |       | -0,129                       | 14,058 | 0,899           | -0,042          | 0,323                 | -0,733                                    | 0,650 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | A*                        | 0,046                                   | 0,831 | 0,000                        | 21     | 1,000           | 0,000           | 0,427                 | -0,889                                    | 0,889 |
|  | B**                       |   |       | 0,000                        | 15,434 | 1,000           | 0,000           | 0,417                 | -0,886                                    | 0,886 |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | A*                        | 0,627                                   | 0,437 | 0,304                        | 21     | 0,764           | 0,142           | 0,466                 | -0,828                                    | 1,111 |
|  | B**                       |   |       | 0,337                        | 18,881 | 0,740           | 0,142           | 0,421                 | -0,740                                    | 1,023 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | A*                        | 4,316                                   | 0,050 | 1,437                        | 21     | 0,165           | 0,358           | 0,249                 | -0,160                                    | 0,877 |
|  | B**                       |   |       | 1,243                        | 9,909  | 0,243           | 0,358           | 0,288                 | -0,285                                    | 1,002 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | A*                        | 0,114                                   | 0,739 | -0,644                       | 21     | 0,526           | -0,167          | 0,259                 | -0,705                                    | 0,371 |
|  | B**                       |   |       | -0,674                       | 16,359 | 0,510           | -0,167          | 0,247                 | -0,690                                    | 0,356 |
| Sağlam ve esnek kontrat  | A*                        | 0,284                                   | 0,600 | -0,253                       | 21     | 0,802           | -0,117          | 0,460                 | -1,074                                    | 0,841 |
|  | B**                       |   |       | -0,241                       | 12,508 | 0,814           | -0,117          | 0,485                 | -1,168                                    | 0,935 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | A*                        | 10,331                                  | 0,004 | 1,210                        | 21     | 0,240           | 0,642           | 0,530                 | -0,461                                    | 1,744 |
|  | B**                       |   |       | 0,975                        | 8,557  | 0,356           | 0,642           | 0,658                 | -0,859                                    | 2,142 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

Tabloya göre özel havalimanı işleticisi katılımcı grubu, akademik çalışma yapan katılımcı grubuna kıyasla; *Özel sektörün makul karı* maddesinin, KÖİ proje başarısında daha fazla oranda etkili olduğunu düşünmektedir. *Özel sektörün makul karı* maddesi dışındaki maddelere ait anlamlılık düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. (Tablo 55).

**Tablo 55.** Özel -Akademi Grup İstatistikleri

|                                 | KÖİ bağlantısı             | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------|----------------------------|----|------|----------------|-----------------|
| <b>Özel sektörün makul kârı</b> | Özel Havalimanı İşleticisi | 15 | 4,40 | 0,632          | 0,163           |
|                                 | Akademik çalışma yapan     | 8  | 3,25 | 1,165          | 0,412           |

### **Kamu-Diğer Bağımsız Örneklem T Testi**

Kamu ve Diğer katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ KBF'lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen Bağımsız Örneklem t Testi tablosunda yer alan *Havacılık dışı gelir artışı* maddesine ait varyansların eşitliği testinde anlamlılık değeri 0,05'ten büyük çıktığı ( $p=0,340>0,05$ ) için varyansların eşit dağıldığı tespit edilmiştir. Varyanslar eşit dağıldığı için birinci anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu ( $p=0,015<0,05$ ) için Kamu ve Diğer çalışma yapan katılımcı gruplarının, *Havacılık dışı gelir artışı* maddesinin KÖİ proje başarısına etkisine verdikleri puanın anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 56).

**Tablo 56.** Kamu-Diğer Bağımsız Örneklem T Testi

| KBFler   | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 1,111                                   | 0,313 | 1,654                        | 12     | 0,124           | 0,625           | 0,378                 | -0,198                                    | 1,448 |
|  | B**                       |   |       | 1,530                        | 7,489  | 0,167           | 0,625           | 0,408                 | -0,328                                    | 1,578 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 8,492                                   | 0,013 | -1,213                       | 12     | 0,249           | -0,542          | 0,447                 | -1,515                                    | 0,432 |
|  | B**                       |   |       | -1,325                       | 10,972 | 0,212           | -0,542          | 0,409                 | -1,442                                    | 0,359 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 1,075                                   | 0,320 | -1,180                       | 12     | 0,261           | -0,458          | 0,388                 | -1,305                                    | 0,388 |
|  | B**                       |   |       | -1,137                       | 9,274  | 0,284           | -0,458          | 0,403                 | -1,366                                    | 0,449 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 0,139                                   | 0,716 | 0,313                        | 12     | 0,760           | 0,208           | 0,665                 | -1,241                                    | 1,658 |
|  | B**                       |   |       | 0,326                        | 11,981 | 0,750           | 0,208           | 0,639                 | -1,183                                    | 1,600 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 0,989                                   | 0,340 | 2,825                        | 12     | 0,015           | 0,917           | 0,325                 | 0,210                                     | 1,624 |
|  | B**                       |   |       | 2,633                        | 7,791  | 0,031           | 0,917           | 0,348                 | 0,110                                     | 1,723 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 0,032                                   | 0,862 | -0,139                       | 12     | 0,892           | -0,083          | 0,600                 | -1,392                                    | 1,225 |
|  | B**                       |   |       | -0,141                       | 11,570 | 0,890           | -0,083          | 0,589                 | -1,373                                    | 1,206 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 0,194                                   | 0,667 | 0,586                        | 12     | 0,569           | 0,250           | 0,427                 | -0,680                                    | 1,180 |
|  | B**                       |   |       | 0,565                        | 9,323  | 0,585           | 0,250           | 0,443                 | -0,746                                    | 1,246 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 0,433                                   | 0,523 | -0,985                       | 12     | 0,344           | -0,667          | 0,677                 | -2,141                                    | 0,807 |
|  | B**                       |   |       | -0,969                       | 10,219 | 0,355           | -0,667          | 0,688                 | -2,195                                    | 0,861 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 0,043                                   | 0,840 | -0,409                       | 12     | 0,690           | -0,167          | 0,408                 | -1,055                                    | 0,721 |
|  | B**                       |   |       | -0,409                       | 10,949 | 0,690           | -0,167          | 0,407                 | -1,064                                    | 0,730 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,001                                   | 0,975 | -0,747                       | 12     | 0,470           | -0,375          | 0,502                 | -1,469                                    | 0,719 |
|  | B**                       |   |       | -0,766                       | 11,759 | 0,459           | -0,375          | 0,489                 | -1,444                                    | 0,694 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        | 16,800                                  | 0,001 | -0,535                       | 12     | 0,603           | -0,250          | 0,468                 | -1,269                                    | 0,769 |
|  | B**                       |   |       | -0,583                       | 11,047 | 0,572           | -0,250          | 0,429                 | -1,193                                    | 0,693 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 4,910                                   | 0,047 | -0,298                       | 12     | 0,770           | -0,167          | 0,558                 | -1,384                                    | 1,050 |
|  | B**                       |   |       | -0,339                       | 8,727  | 0,743           | -0,167          | 0,492                 | -1,285                                    | 0,952 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 2,832                                   | 0,118 | 0,555                        | 12     | 0,589           | 0,333           | 0,600                 | -0,975                                    | 1,642 |
|  | B**                       |   |       | 0,490                        | 5,841  | 0,642           | 0,333           | 0,681                 | -1,344                                    | 2,010 |
| Uygun makroekonomik koşullar                                     | A*                        | 0,115                                   | 0,741 | 0,516                        | 12     | 0,615           | 0,208           | 0,404                 | -0,671                                    | 1,088 |
|  | B**                       |   |       | 0,515                        | 10,850 | 0,617           | 0,208           | 0,405                 | -0,684                                    | 1,100 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | A*                        | 0,402                                   | 0,538 | -1,721                       | 12     | 0,111           | -0,792          | 0,460                 | -1,794                                    | 0,211 |
|  | B**                       |   |       | -1,773                       | 11,841 | 0,102           | -0,792          | 0,446                 | -1,766                                    | ,183  |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | A*                        | 1,838                                   | 0,200 | 0,812                        | 12     | 0,433           | 0,417           | 0,513                 | -0,701                                    | 1,535 |
|  | B**                       |   |       | 0,752                        | 7,532  | 0,475           | 0,417           | 0,554                 | -0,875                                    | 1,708 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | A*                        | 2,365                                   | 0,150 | 0,651                        | 12     | 0,527           | 0,208           | 0,320                 | -0,488                                    | 0,905 |
|  | B**                       |   |       | 0,585                        | 6,415  | 0,578           | 0,208           | 0,356                 | -0,649                                    | 1,066 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | A*                        | 0,247                                   | 0,628 | -0,112                       | 12     | 0,913           | -0,042          | 0,372                 | -0,853                                    | 0,770 |
|  | B**                       |   |       | -0,109                       | 9,837  | 0,915           | -0,042          | 0,382                 | -0,894                                    | 0,811 |
| Sağlam ve esnek kontrat  | A*                        | 1,585                                   | 0,232 | 0,262                        | 12     | 0,798           | 0,125           | 0,477                 | -0,915                                    | 1,165 |
|  | B**                       |   |       | 0,235                        | 6,348  | ,822            | ,125            | ,532                  | -1,161                                    | 1,411 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | A*                        | 2,897                                   | 0,115 | 0,717                        | 12     | ,487            | ,250            | ,349                  | -,510                                     | 1,010 |
|  | B**                       |   |       | 0,660                        | 7,285  | ,530            | ,250            | ,379                  | -,639                                     | 1,139 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı



Tabloya göre Kamu katılımcı grubu, Diğer katılımcı grubuna kıyasla; *Havacılık dışı gelir artışı* maddesinin, KÖİ proje başarısında daha fazla oranda etkili olduğunu düşünmektedir. *Havacılık dışı gelir artışı* maddesi dışındaki maddelere ait anlamlılık düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık saptanamamıştır (Tablo 57).

**Tablo 57.** Kamu-Diğer Grup İstatistikleri

|                             | KÖİ bağlantısı | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------|----------------|---|------|----------------|-----------------|
| Havacılık dışı gelir artışı | Kamu           | 8 | 4,75 | 0,463          | 0,164           |
|                             | Diğer          | 6 | 3,83 | 0,753          | 0,307           |

### **Akademik Diğer Bağımsız Örneklem T Testi**

Akademik çalışma yapan ve Diğer katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ KBF'lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır.

Buna göre; akademik ve diğer çalışma yapan katılımcı gruplarının KÖİ proje başarısında maddelere verdikleri önem düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 58).

**Tablo 58.** Akademik- Diğer Bağımsız Örneklem T Testi

| KBFler   | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 2,049                                   | 0,178 | 2,051                        | 12     | 0,063           | 0,750           | 0,366                 | -0,047                                    | 1,547 |
|  | B**                       |   |       | 1,874                        | 7,009  | 0,103           | 0,750           | 0,400                 | -0,196                                    | 1,696 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 0,857                                   | 0,373 | -0,586                       | 12     | 0,569           | -0,167          | 0,285                 | -0,787                                    | 0,454 |
|  | B**                       |   |       | -0,589                       | 11,131 | 0,568           | -0,167          | 0,283                 | -0,789                                    | 0,456 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 0,046                                   | 0,833 | 0,395                        | 12     | 0,700           | 0,167           | 0,422                 | -0,753                                    | 1,087 |
|  | B**                       |   |       | 0,390                        | 10,419 | 0,704           | 0,167           | 0,427                 | -0,780                                    | 1,113 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 5,794                                   | 0,033 | -0,212                       | 12     | 0,835           | -0,167          | 0,785                 | -1,876                                    | 1,543 |
|  | B**                       |   |       | -0,228                       | 11,659 | 0,824           | -0,167          | 0,731                 | -1,765                                    | 1,432 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 0,173                                   | 0,685 | 0,096                        | 12     | 0,925           | 0,042           | 0,433                 | -0,901                                    | 0,985 |
|  | B**                       |   |       | 0,098                        | 11,492 | 0,924           | 0,042           | 0,426                 | -0,891                                    | 0,974 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 10,500                                  | 0,007 | 0,395                        | 12     | 0,700           | 0,167           | 0,422                 | -0,753                                    | 1,087 |
|  | B**                       |   |       | 0,361                        | 7,009  | 0,729           | 0,167           | 0,462                 | -0,926                                    | 1,259 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 0,158                                   | 0,698 | -1,309                       | 12     | 0,215           | -0,750          | 0,573                 | -1,998                                    | 0,498 |
|  | B**                       |   |       | -1,363                       | 11,973 | 0,198           | -0,750          | 0,550                 | -1,950                                    | 0,450 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 1,834                                   | 0,201 | -0,278                       | 12     | 0,786           | -0,167          | 0,600                 | -1,475                                    | 1,142 |
|  | B**                       |   |       | -0,263                       | 8,497  | 0,799           | -0,167          | 0,634                 | -1,613                                    | 1,280 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 0,785                                   | 0,393 | 0,185                        | 12     | 0,856           | 0,083           | 0,450                 | -0,897                                    | 1,064 |
|  | B**                       |   |       | 0,190                        | 11,739 | 0,853           | 0,083           | 0,439                 | -0,875                                    | 1,042 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,248                                   | 0,628 | -0,606                       | 12     | 0,556           | -0,250          | 0,412                 | -1,149                                    | 0,649 |
|  | B**                       |   |       | -0,591                       | 9,786  | 0,568           | -0,250          | 0,423                 | -1,196                                    | 0,696 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        |   |       | 0,000                        | 12     | 1,000           | 0,000           | 0,292                 | -0,635                                    | 0,635 |
|  | B**                       |   |       | 0,000                        | 10,769 | 1,000           | 0,000           | 0,293                 | -0,646                                    | 0,646 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 2,491                                   | 0,141 | 0,257                        | 12     | 0,802           | 0,083           | 0,325                 | -0,624                                    | 0,790 |
|  | B**                       |   |       | 0,277                        | 11,441 | 0,786           | 0,083           | 0,300                 | -0,575                                    | 0,742 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 0,068                                   | 0,798 | -0,224                       | 12     | 0,827           | -0,167          | 0,745                 | -1,790                                    | 1,456 |
|  | B**                       |   |       | -0,214                       | 8,934  | 0,835           | -0,167          | 0,779                 | -1,930                                    | 1,597 |
| Uygun makro ekonomik koşullar                                    | A*                        | 0,115                                   | 0,741 | 0,516                        | 12     | 0,615           | 0,208           | 0,404                 | -0,671                                    | 1,088 |
|  | B**                       |   |       | 0,515                        | 10,850 | 0,617           | 0,208           | 0,405                 | -0,684                                    | 1,100 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | A*                        | 0,627                                   | 0,444 | -0,360                       | 12     | 0,725           | -0,167          | 0,463                 | -1,176                                    | 0,843 |
|  | B**                       |   |       | -0,371                       | 11,869 | 0,717           | -0,167          | 0,449                 | -1,146                                    | 0,813 |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | A*                        | 0,554                                   | 0,471 | -0,382                       | 12     | 0,709           | -0,208          | 0,545                 | -1,395                                    | 0,979 |
|  | B**                       |   |       | -0,362                       | 8,432  | 0,726           | -0,208          | 0,576                 | -1,524                                    | 1,108 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | A*                        | 0,089                                   | 0,771 | -0,697                       | 12     | 0,499           | -0,292          | 0,419                 | -1,204                                    | 0,620 |
|  | B**                       |   |       | -0,687                       | 10,311 | 0,507           | -0,292          | 0,425                 | -1,234                                    | 0,651 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | A*                        | 0,129                                   | 0,725 | 0,973                        | 12     | 0,350           | 0,333           | 0,343                 | -0,413                                    | 1,080 |
|  | B**                       |   |       | 0,924                        | 8,616  | 0,381           | 0,333           | 0,361                 | -0,488                                    | 1,155 |
| Sağlam ve esnek kontrat  | A*                        | 0,077                                   | 0,786 | -0,389                       | 12     | 0,704           | -0,250          | 0,643                 | -1,651                                    | 1,151 |
|  | B**                       |   |       | -0,386                       | 10,601 | 0,707           | -0,250          | 0,648                 | -1,682                                    | 1,182 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | A*                        | 4,856                                   | 0,048 | -1,114                       | 12     | 0,287           | -0,875          | 0,785                 | -2,586                                    | 0,836 |
|  | B**                       |   |       | -1,229                       | 10,495 | 0,246           | -0,875          | 0,712                 | -2,452                                    | 0,702 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

### **Özel-Diğer Bağımsız Örneklem T Testi**

Özel havalimanı işleticisi ve Diğer katılımcı gruplarının, Havalimanı KÖİ (Kamu Özel İşbirliği) KBF'lerini belirlerken maddelere verdikleri önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi yapılmıştır.

Buna göre; Özel ve diğer çalışma yapan katılımcı gruplarının KÖİ proje başarısında maddelere verdikleri önem düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 59).



**Tablo 59. Özel- Diğer Bağımsız Örneklem T Testi**

| KBFler   | Grup varyansı homojenliği | Levene's Test for Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |       |
|--|---------------------------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|  |                           | F                                       | Sig.  | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                           |   |       |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| Etkin ve verimli işletim   | A*                        | 0,543                                   | 0,470 | 1,747                        | 19     | 0,097           | 0,600           | 0,343                 | -0,119                                    | 1,319 |
|  | B**                       |   |       | 1,500                        | 7,099  | 0,177           | 0,600           | 0,400                 | -0,343                                    | 1,543 |
| Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları                            | A*                        | 0,637                                   | 0,435 | -0,201                       | 19     | 0,843           | -0,067          | 0,331                 | -0,760                                    | 0,627 |
|  | B**                       |   |       | -0,235                       | 13,307 | 0,818           | -0,067          | 0,284                 | -0,679                                    | 0,545 |
| Çevre dostu havalimanı işletimi                                  | A*                        | 0,027                                   | 0,871 | 0,182                        | 19     | 0,858           | 0,067           | 0,366                 | -0,700                                    | 0,834 |
|  | B**                       |   |       | 0,174                        | 8,467  | 0,866           | 0,067           | 0,384                 | -0,810                                    | 0,943 |
| Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet | A*                        | 0,013                                   | 0,912 | 0,845                        | 19     | 0,409           | 0,400           | 0,474                 | -0,591                                    | 1,391 |
|  | B**                       |   |       | 0,818                        | 8,692  | 0,435           | 0,400           | 0,489                 | -0,713                                    | 1,513 |
| Havacılık dışı gelir artışı                                      | A*                        | 0,417                                   | 0,526 | 1,199                        | 19     | 0,245           | 0,500           | 0,417                 | -0,373                                    | 1,373 |
|  | B**                       |   |       | 1,298                        | 11,057 | 0,221           | 0,500           | 0,385                 | -0,347                                    | 1,347 |
| İnşaatı belirlenen süre ve maliyette tamamlama                   | A*                        | 0,543                                   | 0,470 | 0,291                        | 19     | 0,774           | 0,133           | 0,458                 | -0,825                                    | 1,092 |
|  | B**                       |   |       | 0,276                        | 8,342  | 0,789           | 0,133           | 0,483                 | -0,973                                    | 1,240 |
| Özel sektörün makul karı   | A*                        | 0,416                                   | 0,527 | 1,165                        | 19     | 0,258           | 0,400           | 0,343                 | -0,319                                    | 1,119 |
|  | B**                       |   |       | 1,000                        | 7,099  | 0,350           | 0,400           | 0,400                 | -0,543                                    | 1,343 |
| Adaletli risk paylaşımı  | A*                        | 6,173                                   | 0,022 | -1,870                       | 19     | 0,077           | -0,833          | 0,446                 | -1,766                                    | 0,099 |
|  | B**                       |   |       | -1,452                       | 6,225  | 0,195           | -0,833          | 0,574                 | -2,225                                    | 0,559 |
| Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi               | A*                        | 1,442                                   | 0,245 | -0,985                       | 19     | 0,337           | -0,433          | 0,440                 | -1,354                                    | 0,488 |
|  | B**                       |   |       | -1,097                       | 11,848 | 0,294           | -0,433          | 0,395                 | -1,295                                    | 0,429 |
| Özel sektörün güçlü konsorsiyumu                                 | A*                        | 0,034                                   | 0,856 | 0,083                        | 19     | 0,935           | 0,033           | 0,403                 | -0,810                                    | 0,877 |
|  | B**                       |   |       | 0,083                        | 9,241  | 0,936           | 0,033           | 0,404                 | -0,876                                    | 0,943 |
| KÖİ tecrübesi  | A*                        | 0,042                                   | 0,839 | -0,963                       | 19     | 0,348           | -0,300          | 0,311                 | -0,952                                    | 0,352 |
|  | B**                       |   |       | -1,058                       | 11,436 | 0,312           | -0,300          | 0,284                 | -0,921                                    | 0,321 |
| Bilgi üretimi ve tecrübe paylaşımı                               | A*                        | 4,068                                   | 0,058 | 0,099                        | 19     | 0,922           | 0,033           | 0,337                 | -0,671                                    | 0,738 |
|  | B**                       |   |       | 0,128                        | 17,102 | 0,900           | 0,033           | 0,260                 | -0,516                                    | 0,582 |
| Yeterli hukuki düzenleme   | A*                        | 0,530                                   | 0,476 | -0,634                       | 19     | 0,534           | -0,367          | 0,578                 | -1,577                                    | 0,844 |
|  | B**                       |   |       | -0,520                       | 6,670  | 0,620           | -0,367          | 0,705                 | -2,049                                    | 1,316 |
| Uygun makro ekonomik koşullar                                    | A*                        | 0,144                                   | 0,708 | 0,472                        | 19     | 0,643           | 0,167           | 0,353                 | -0,573                                    | 0,906 |
|  | B**                       |   |       | 0,463                        | 8,944  | 0,654           | 0,167           | 0,360                 | -0,648                                    | 0,981 |
| İstikrarlı sosyal ve politik ortam                               | A*                        | 0,904                                   | 0,354 | -0,367                       | 19     | 0,718           | -0,167          | 0,455                 | -1,118                                    | 0,785 |
|  | B**                       |   |       | -0,415                       | 12,352 | 0,685           | -0,167          | 0,401                 | -1,038                                    | 0,705 |
| Şeffaf rekabetçi ihale   | A*                        | 0,001                                   | 0,980 | -0,117                       | 19     | 0,908           | -0,067          | 0,568                 | -1,255                                    | 1,122 |
|  | B**                       |   |       | -0,115                       | 8,934  | 0,911           | -0,067          | 0,578                 | -1,377                                    | 1,243 |
| Projenin teknik ve finansal uygunluğu                            | A*                        | 1,039                                   | 0,321 | 0,240                        | 19     | 0,813           | 0,067           | 0,277                 | -0,514                                    | 0,647 |
|  | B**                       |   |       | 0,189                        | 6,301  | 0,856           | 0,067           | 0,354                 | -0,789                                    | 0,922 |
| Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi     | A*                        | 0,020                                   | 0,890 | 0,526                        | 19     | 0,605           | 0,167           | 0,317                 | -0,496                                    | 0,830 |
|  | B**                       |   |       | 0,481                        | 7,848  | 0,643           | 0,167           | 0,346                 | -0,634                                    | 0,968 |
| Sağlam ve esnek kontrat  | A*                        | 0,007                                   | 0,936 | -0,718                       | 19     | 0,481           | -0,367          | 0,511                 | -1,435                                    | 0,702 |
|  | B**                       |   |       | -0,653                       | 7,768  | 0,533           | -0,367          | 0,562                 | -1,668                                    | 0,935 |
| İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini            | A*                        | 0,009                                   | 0,924 | -0,597                       | 19     | 0,557           | -0,233          | 0,391                 | -1,051                                    | 0,585 |
|  | B**                       |   |       | -0,585                       | 8,889  | 0,573           | -0,233          | 0,399                 | -1,138                                    | 0,671 |

\* Homojen grup varyansı

\*\* Homojen olmayan grup varyansı

## 10. Ankete Katılanlara Göre Anket Maddeleri Arasında Bulunmayan KBF'ler

Ankete katılan 37 kişi arasından 22 kişi açık uçlu ankette bulunmayan KBF nedir sorusuna aşağıdaki ifadelerle cevap vermiştir.

- YİD süresi sonrası Kamu İşletim durumunun çok iyi analiz edilmesi
- Kamu personelinin uzmanlığı
- Yasal düzenlemeler, ortaklık yapısının doğru olarak tanımlanması
- Tam manasıyla paydaş olabilecek esnekliğe sahip olabilme, işletim sürecinin bu bakış açısıyla yönetiminin sağlanması
- KÖİ kapsamında işi yapacak olan firmanın uygun koşullarda borçlanma yapabilmek için iyi bir kredi notunun olması
- Şeffaflık ve iyi yönetim
- Sağlam hukuki altyapı ve sözleşme kurgusu ile ihale öncesi fizibilite ve finansal model çalışmalarının doğru yapılmış olması
- Gerçekçi trafik projeksiyonlarına göre kamu ve işletmecisi firma arasında gelir ve risk paylaşımı
- Projelerde önce fizibilite/ maliyet hesapları doğru yapılmalı ve özellikle uluslararası deneyimlere yer verilmeli ve sadece en düşük fiyat hususu belirleyici kriter olmamalıdır.
- Değişime açık olmak, kazan kazan yaklaşımı
- Kapsamlı sözleşmeler ve ciddi projeler hazırlanması
- DHMİ'nin daha etkin ve pratik bir görev üstlenmesi
- Kamu kaynaklarının etkin kullanımı açısından KÖİ projelerinin başarılı olması için: KÖİ modeli ile yapılması planlanan yatırımın devlet tarafından yapılması halinde ortaya çıkacak maliyetten daha ucuza mal edilmesi, bu şekilde mal edilemese bile verilen hizmetin bizzat devlet tarafından sağlandığı halinden daha ucuza ve daha kaliteli şekilde halka ulaştırılması gerekmektedir.
- Projenin maliyet etkin olması ve hizmetin ucuz sunulması
- Kamu ile Özel Şirketin arasındaki iletişim kuvvetli olmalı, esnetilebilir maddeler ile işleticinin önü açılmalı
- Fizibilite çalışmaları en önemli başarı faktörüdür.

- Doğru projeksiyonlar çerçevesinde hazırlanmış doğru finansal koşullar
- İhtiyaca uygun büyüklükte bir yapı tasarımı, uzun süre dayanaklı (sürdürülebilirlik), PPP best practice'lerine uygun bir kontrat düzeni (back-to-back principle), Projeye uygun ceza şeması, erken fesih halindeki fesih tazminat tasarımı, availability-based projelerde devletin aldığı yükümlülükler ve piyasanın istikrarlı siyasi ortama güveni
- Zamana uyumlu olacak şekilde genişletilebilir ve anlaşılır sözleşme yapılması, Mali ve istatistiksel olarak ortak bilgi alışverişi yapmak. Ayrıca dürüst bir şekilde gelir paylaşımı yapılması
- KBF'nin iç faktörlerinden olan "Risk analizi ve risk dağılımı" örneği olan talep riski (garanti yolcunun) simülasyonun objektif yapılması, İkinci olarak KBF yönetim faktörlerinden iç ve dış denetimin programlı bir şekilde yapılması
- KÖİ projesinin amacı kazan kazan olmalıdır.

"Uygun risk dağılımı ve paylaşımı" Węgrzyn, (2016) çalışmasında en önemli 1.madde, Li et al., (2005) çalışmasında önemli 2. madde, Almarri and Boussabaine (2017) ve Chan et al., (2010) çalışmasında ise en önemli 3. maddedir. Türkiye havalimanları KÖİ KBF analizinde ise en son madde "risk paylaşımı" çıkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Altyapı ihtiyaçlarının sürekli artması, kamu kaynaklarının yetersizliği, etkin ve verimli işletimin daha çok önem kazanması nedeniyle gün geçtikçe kamu hizmetlerinin sunumunun özel sektör marifetiyle yapılması yaygınlaşmıştır. IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası finansman kuruluşların kredi kullarımlarında özelleştirmeyi şart koşması bu süreci hızlandırmıştır. Devletin tamamen kontrolü kaybetmek istemediği tesislerde tam özelleştirme ile kamu yönetimin arasında bir model olan KÖİ modeli havalimanı özelleştirmelerinde en çok kullanılan model olmuştur.

KÖİ'nin birçok modeli olmakla birlikte Türkiye'de Havalimanlarında YİD ve KİD modeli uygulanmaktadır. Türkiye havalimanlarında KÖİ modeli ile işletilen havalimanlarının toplam yolcunun %89'una ulaşması ve IATA'nın tavsiyesi nedeniyle araştırma konusu olarak havalimanları KÖİ modeli seçilmiştir.

Tez çalışmasının amacı, Türkiye havalimanlarında uygulanan Kamu Özel İşbirliği Modelinin başarısına Kritik Başarı Faktörleri analizi ile katkıda bulunmaktır. KÖİ başarısı ana paydaşlar Kamu, Özel ve havalimanı hizmetlerinden faydalanan yolcu ve şirketlerin memnuniyeti ile sağlanabilmektedir. Farklı beklentilere sahip KÖİ Havalimanı paydaşlarının KBF maddelerine bakış açılarındaki ortak ve farklı noktaların analizi ile KÖİ genel memnuniyetine katkı sağlamak tezin amaçları arasındadır.

Bu araştırma kapsamında incelemeye alınan Türkiye Havalimanları Terminal Özelleştirmelerinde Kamu Özel İşbirliği Modeli uygulamalarının durumu ve KBF'leri analizi ile iyileştirme önerileri ortaya koyulmuştur. Bu amaçla, yürütülen veri toplama çalışması ile sektörün paydaşlarının konuya yönelik bakışları ve yeni projelerin geliştirilmesi, yürütülmesi ve işletilmesi için sistematik bir yaklaşım oluşturulmaya çalışılmıştır.

“Türkiye'de Havalimanı Terminal Özelleştirmeleri Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri Analizi” araştırması için Sivil Havacılık Tarihi ve Havalimanları, Özelleştirmeler ve Havalimanlarında Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modeli, Havalimanı-KÖİ Kritik Başarı Faktörleri, Türkiye Havalimanları Terminal Özelleştirmeleri Kritik Başarı Faktörleri Analizi olmak üzere 4 bölüm başlığı altında incelenmiştir.

“Sivil Havacılık Tarihi ve Havalimanları” isimli birinci bölümde öncelikle sivil havacılık tarihinden ve günümüze kadar gelişiminden bahsedilmiştir. Türkiye’deki sivil havacılık gelişimine ayrıca değinilmiştir. Sivil havacılık güncel rakamları ile dünya ekonomisindeki yeri göz önüne serilmiştir. Sivil havacılığın iki ana kolundan biri olan havalimanları ekonomik yönden incelenmiştir. Havalimanında KÖİ uygulamasının tercih dayanaklarından olan “ticari gelirleri artırma” hedefiyle ilgili olduğundan havalimanı gelirleri özellikle havacılık dışı (ticari gelirler) detaylı incelenmiştir. Havalimanı ticarileşmesinde önemli yeri olan ayrıca KÖİ’ye alternatif olan müstecir yönetimi bu bölümde tüm yönleri ile araştırılmıştır.

“Özelleştirmeler ve Havalimanlarında Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modeli” isimli ikinci bölümde ise öncelikle özelleştirme tanımı, gerekçeleri, modelleri anlatılmıştır. Özelleştirme modellerinden ve özellikle havalimanlarında en çok tercih edilen KÖİ modeli, avantajları dezavantajları hükümet ve özelin beklentileri ışığında değerlendirilmiştir. KÖİ ve özelleştirme yöntemleri karşılaştırılmıştır. Havalimanlarındaki ticarileşme ve sonrasında özelleştirme süreci ele alınarak, tam özelleştirilen havalimanları, KÖİ havalimanları ve kamu yönetimindeki havalimanları üzerine yapılan etkinlik akademik çalışmalarından bahsedilmiştir. Araştırmalar neticesinde KÖİ, Kamu ya da tam havalimanlarının birinin diğerlerinden daha etkin çalıştığı sonucuna ulaşılamamıştır. Havalimanlarındaki mülkiyet ve işletme dönüşümü ortaya koyulmuştur.

“Havalimanı-KÖİ Kritik Başarı Faktörleri” isimli üçüncü bölümde KÖİ modelinin bir proje olduğu ve proje başarısı ile başarı ölçme yöntemleri ele alınmıştır. Proje başarı ölçme yöntemlerinden KBF yönteminin gelişimi ve uygulanması, KBF’lerin ülkeden ülkeye projeden projeye gösterdiği değişim ve farklılıklar incelenmiştir.

“Türkiye Havalimanlarında Terminal Özelleştirmeleri Kritik Başarı Faktörleri Analizi” isimli dördüncü bölümde ise tez kapsamında geliştirilen veri toplama formu ile KÖİ projeleri konusunda kamu, özel sektör, akademi çalışan ve diğer (kreditör, hukuk, havayolu işleticisi ve KÖİ Türkiye grubundan KÖİ uzmanları) grupları altında toplanan sektör paydaşlarında elde edilen veriler tutarlılık testi, normallik testi ve bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. KBF’lerin genel, katılımcı gruplara göre ve KBF madde gruplarının katılımcılara göre sıralaması yapılmıştır.



Havalimanı KÖİ KBF çalışmasında tüm katılımcılar göz önünde alındığında, proje başarısı için en önemli KBF'ler 1. *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*, 2. *Etkin ve verimli işletim*, 3. *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları* olarak çıkmıştır. Yüksek maliyetli havalimanı yatırımları için projenin teknik ve finansal uygunluğu katılımcıların projenin uygulamaya başlamadan önce teknik ve mali olarak iyi hazırlanmasına verdikleri öneme işarettir. Çalışmada *etkin ve verimli işletim* maddesinin 2. derece önemli çıkması, katılımcıların havalimanlarına kamu altyapı tesisi değil ticari bir işletme olarak baktığının göstergesidir. *Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonlarının* en önemli 3. Madde olarak belirtilmesi, havacılıkta emniyetin katılımcılar tarafından da öncelikli bir şekilde değerlendirildiği anlamına gelmektedir.

Havalimanı KÖİ KBF çalışmasında tüm katılımcıların verdikleri puanlara göre en düşük madde puanları 3,65 ortalama ile *Adaletli risk paylaşımı* maddesi ve 3,84 ortalama ile *Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet* maddesi almıştır. Adaletli risk paylaşımı maddesinin açıklamasında “Havalimanı işletmeciliğinin olağan mali risklerini kar paylaşımı oranında bölüşme” olarak verilmiştir. Uluslararası KÖİ KBF çalışmalarında üst sıralarda çıkan “risk paylaşımı” maddesinin Türkiye Havalimanları KÖİ KBF çalışmasında son sırada çıkması analizin en ilgi çekici yönlerinden biridir. Havacılık Uluslararası boyutta savaş, salgın gibi pek çok krize maruz kalmakta, SGHM ve EASA havalimanlarından sıvı kısıtlaması, pandemi gibi gerekçelerle yeni ek güvenlik tedbirleri isteyebilmektedir. Mali yüklerin nasıl paylaşılacağı, ayrıca bir ortaklık olan KÖİ de kar dağılımında oluşabilecek adaletsizlikleri katılımcılar tarafından önemsenmemesi KÖİ başarısı için risktir. Başlangıç olarak hesaplanandan fazla bir mali yük hem özeline projeden çekilmesi hem de kamunun projeyi iptaline yol açabilir.

Sondan bir önce *Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet* maddesinin çıkması KÖİ havalimanı projelerinde kullanıcıların menfaatlerinin az önemsendiği göstermektedir. Geçmişte büyük havalimanı projelerinde kullanıcılara yüksek maliyetten dolayı Zürih Havayolları, Atlasjet gibi batan havayolları vardır. Ayrıca yüksek taşımacılık maliyeti ülkenin rekabet gücünü de azaltacaktır.

Kamu katılımcı grubuna göre en önemli maddeler 1. *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*, 2. *İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini*, 3. *Şeffaf rekabetçi ihale* ve 4. *Havacılık dışı gelir artışı* olarak çıkmıştır. Kamunun en önemli 2. Maddeyi ihale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini olarak görmesi, Özele verilen yolcu garantilerini ve beklenen fiyatı ihalede elde etme ve hatta geçmeyi önemsemesindedir. Özel havalimanı işleticisi katılımcı grubunun, KÖİ proje başarısında en fazla etkili olduğu düşünülen ilk üç faktör sırası ile; 4,73 ortalama ile *Projenin teknik ve finansal uygunluğu*; 4,60 ortalama ile *Etkin ve verimli işletim, Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları* faktörleridir. Bu faktörler genel görüşle paraleldir. Katılımcılar arasında Özel havalimanı çalışanın oransal fazlalığı bu sonuca etki etmiştir. Özel havalimanı işleticisi önem derecesi en düşük 2. madde olarak *Ortaklığın kurullar vasıtasıyla uyumlu yürütülmesi* olarak görmektedir. Bu ise kamu ile yakın çalışma istemediğine işaret etmektedir.

20 madde katılımcı tarafından 5 grup altında toplanmıştır. Gruplar Araştırmacı tarafından KÖİ projesinin işletimine analizine kolaylık sağlaması için oluşturulmuştur. Katılımcılara göre en önemli grup havalimanı operasyonları ile maddelerin bulunduğu İşletme grubu çıkmıştır.

Katılımcı grupları arasındaki araştırma da önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Kamu ve Özel Havalimanı İşleticisi katılımcı gruplarının 20 maddeye bakış açıları Bağımsız örneklem testi yardımıyla değerlendirildiğinde; *Yeterli hukuku düzenleme* maddesinde farklılaşma gözükmemektedir. Bu maddeye kamunun verdiği puan özelden daha yüksektir. Yeterli hukuki düzenleme maddesi uzun dönemli KÖİ projelerinde yatırımcıyı korumak maksadıyla gündeme gelmektedir. Türkiye Havalimanı KÖİ projelerinde özel sektörün kamudan daha az maddeye önem vermesi göre çarpmaktadır.

Kamu ve akademisyen katılımcı grupları arasında yapılan karşılaştırmada da *Havacılık Dışı Gelir artışı* Kamu tarafından daha önemli görülmüştür. Havacılık dışı gelir (Ticari gelir) artışı özelleştirmenin ana sebeplerinden ayrıca akademik yayınlarda da vurgulanan maddelerdendir. Bu maddeye Türkiye de KÖİ Havalimanı üzerine akademik çalışma yapanlar daha düşük puan vermiştir.

Özel ve Akademisyen grupları arasındaki Bağımsız örneklem testi analizine göre *Özel sektörün makul kârı* maddesinin önem derecesi farklılaşmaktadır.

Kamu ve Diğer gruplar arasındaki Bağımsız örneklem testi analizine göre *Havacılık dışı gelir artışı* maddesinin önem derecesi farklıdır. Kamu grubu ticari gelirlere Diğer gruba göre daha çok önem vermektedir.

Analiz sonucunda öne çıkan KBF'ler çerçevesinde sektörün gelişimine yönelik olarak öneriler geliştirilmiştir. Yukarıda verilen veriler, analizler ışığında bu çalışmada elde edilen sonuç ve öneriler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

İkinci dünya savaşından sonra günümüze gelene kadar yaşanan teknolojik gelişmeler ve içinde yaşanan zaman diliminde hızlı bir dijitalleşme ile ortaya çıkan Endüstri 4.0 çağı doğrudan etkilediği sektörlerin başında sivil havacılık gelmektedir. Sivil havacılığın ana kollarından birini oluşturan havalimanları gerek kullanım yoğunluğu gerekse ekonomik katkıları yönüyle önemini günden güne artırmıştır. Buna bağlı olarak dünyada havalimanlarının inşasından işletilmesine kadar olan yapılanmasında kamu kaynakları dışında yeni modellerle finansman sağlanması ve yönetimi yeniden ele alınarak ticari yapıları güçlendirilmiştir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonunda araştırmacı tarafından Antalya Havalimanında KÖİ projesinde edinilen deneyimler ve araştırma veri toplama çalışması ile KÖİ projeleri üzerine geliştirilen öneriler bu kısımda verilmiştir.

Sektörü geliştiren ve dönüştüren uygulamaların biri de KÖİ modelidir. Bu modelin uygulamasında fizibilite, kamu yararı, kamu-özel sektör iş birliğinin düzeyi ve süreçlerin yönetimi gibi faktörlerin dengeli bir şekilde yürütülmesi halinde başarı elde edilirken, seçilen hedeflerin şeffaf olmaması, yüksek kar amacı güdülmesi, paydaşlar arasındaki sorunların giderilememesi, yatırım süreci yönetim hataları gibi nedenlerle başarısız örneklerin de ortaya çıkması kaçınılmaz olarak görülmektedir. KÖİ projenin yapısına göre de 3 farklı modele ayrılabilir.

- a-Sermaye odaklı KÖİ projeleri (Yol, köprü, baraj vb.)
- b-Ticari işletim odaklı KÖİ projeleri (Havalimanları vb.)
- c- İnsan odaklı KÖİ projeleri (Hastane, hapisane vb.)

Bu modeller içinde ticari işletim odaklı olmasına bağlı olarak havalimanları diğer KÖİ projelerinden ayrılmaktadır. Havalimanlarında sunulan hizmetlerin kamu yararı gözetilerek kaliteden ödün vermeden yürütülmesi ana hedeflerden birisidir.

Ancak, bunun her zaman denetlemesi ve kontrol altında tutulması gereklidir. Aksi durumda, KÖİ havalimanlarında istenmeyen kamu zararları meydana gelmekte, sivil havacılık zarar görmektedir. Bunu denetleyebilecek, KÖİ ile yeni projeleri hazırlayacak kamu personelinin çok iyi hazırlanması gerekir. İtalyada Milano havalimanı taşınması sırasında Air İtalia, Fransa da Paris havalimanı taşınması sırasında Air France büyük zarar görmüş Zürih havalimanı özelleştirmesi Swiss Air'i batırmış ve dünyanın en pahalı havalimanlarından biri olmasına neden olmuştur. Türkiye'de ise İstanbul Havalimanına geçişte Atlasjet batmıştır. Atlasjet yöneticileri tarafından İstanbul havalimanı maliyetlerinin firma giderlerinde beklenmeyen artışa neden olması ve bunun karşılanamaması iflas gerekçesi olarak gösterilmiştir. Nitekim Atatürk havalimanı yolcu servis ücreti dış hat 15 dolar iken İstanbul havalimanında bu değer 20 avroya yükselmiş, yaklaşık %50 zam yapılmıştır. Diğer tüm giderlerin artması, ayrıca mevcut havalimanın kapasite artışı ile önümüzdeki 20-30 yıllık ihtiyacı karşılayabilecek durumun ortaya çıkması KÖİ ile yapılan İstanbul havalimanını tartışmaya açmıştır.

KÖİ projelerinde başarının elde edilmesi için her aşamada izlenmesi gereken iyi bir yol haritasının çıkartılması zorunluluktur. Bu doğrultuda KÖİ başlangıcı, sözleşme hazırlama, fiyatlandırma, ihale, işletme aşaması, devir aşaması bunun yanında mücbir sebepler, talep artışına bağlı yeni yatırımlar gibi konularda Kamu'nun uzmanlaşması gerekir.

### **1.KÖİ proje başlangıç öncesi öneriler**

Havalimanlarında projenin KÖİ'ye uygunluğu için şeffaf bir süreç izlenmeli ve profesyonel danışmanlık hizmeti alınmasından kesinlikle çekinilmemelidir. Havalimanı yapımı, işletimi için KÖİ tercih edilmişse, KÖİ'nin geleneksel tedarik yöntemine göre avantajı rakamlarla ortaya konmalıdır. Mevcut KÖİ projelerindeki özel katılımcıların görüşleri doğrultusunda yeni projelerin geliştirilmesi ve analizi detaylı bir şekilde yapılmalıdır. Her KÖİ projesi karar verici, yönlendirici ve denetleyici konumundaki kamunun kendisini geliştirmesi için önemli bir fırsattır.

Kamu sektörü açısından KÖİ'nin başarılı olabilmesi için havalimanı etkinlik artışının özel sektörün kârından yüksek olması beklenmektedir. KÖİ'ler uzun süreli sözleşmelerdir. YİD projeleri 20-50 yıl arasında KİD Projeleri ise 3-10 yıl arasında

değişen sözleşme sürelerine sahiptir. Özel havalimanı işleticisinin yapım, onarım veya tadilat masraflarına göre KÖİ sözleşme süresi belirlenmelidir.

## **2.KÖİ sözleşmeleri ve öneriler**

Havalimanı KÖİ sözleşmelerinin hazırlanması; tüm sürecin etkin bir şekilde yönetilmesinde en önemli başlıklardan birisidir. KÖİ uzun süreli bir iş birliği olduğundan bu iş birliğinin çerçevesi olan sözleşmeler havalimanlarının gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde esneklik taşıyacak şekilde düzenlenmelidir. Ankete katılanlar arasında “Sağlam ve esnek kontrat” 4,32/5 ortalama ile 7. Sırada yer almıştır.

Kurumların KÖİ projesinde kapasitesi ihale dokümanları ile kendini göstermektedir. İhale dokümanları incelenerek hangi alanların kamu sektörü için önemli olduğu, havalimanı ekonomisine ne derece hâkim olduğu analiz edilebilir.

KÖİ ihalesinde tek parametre fiyat olmamalıdır. Şartnamede çevre, istihdam, yolcu ve çalışan hakları, havalimanı bakımı, onarımı ve yeni yatırım gereksinimleriyle ilgili sorumluluklar yer alması kamu yararına olacaktır.

Havalimanları ileri teknolojinin olduğu büyük karmaşık yapılardır. KÖİ sözleşmeleri uzun süreli olduğundan yıpranma payı hesabı önem arz etmektedir. KÖİ sözleşmesi sonunda havalimanında çok büyük tamirat ve altyapı-teknoloji yenileme masrafları çıkabilir. Havalimanı terminal, pist, apron, elektrik ve elektronik cihazların vb kullanım ömrü hesaplamalarının önceden belirlenip ilan edilmesi olası uyumsuzlukların önünü alacaktır.

## **3.KÖİ fiyatlandırma önerileri**

Havalimanı değerinin belirlenmesi için çeşitli yöntemler vardır. Genelde havalimanı değeri potansiyel gelire ve gidere göre hesaplanır. Fiyatın yüksek olması özel sektör ilgisini düşüren veya proje iptaline, fiyatın düşük olması ise kamunun gelir kaybına neden olacaktır. KÖİ’de kamunun doğru havalimanı gelir-gider tahmini proje başarısını artıracaktır. Anket çalışmasında kamu katılımcıları arasında “İhale öncesi isabetli yolcu, gelir ve maliyet tahmini” maddesinin ikinci sırada yer alması konunun önemini göstermektedir.

Tarifeleri belirlerken hava ulaşımının ekonominin çarklarından biri olduğu dikkate alınmalıdır. Örneğin turizm yoğun bir havalimanında havalimanı ücretlerinin artışı yolcu ücretlerine yansıtacak, turizm fiyat esnekliğine oranında da turist kaybına yol açacaktır. Bu ise istihdam ve gelir kaybı olarak ekonomiye yansıtacaktır.

#### **4.KÖİ İhale süreci önerileri**

İhale süreci ve sözleşme yönetimi ayrı uzmanlık alanıdır. İhale taslak şartnamesini alan firmaların görüşleri ile şartnamade ihaleden önce düzenlemeye açık olması Dünya Bankası tavsiyesidir. Dünya bankasının “PPP Benchmarking” isimli ülkelere göre KÖİ raporunda, Türkiye'nin en düşük puan aldığı alan ihale öncesi katılımcı fikirlerinin alınmamasıdır.

Katılımcı firmaların teknik ve finansal şartları sağlamasına önem verilmelidir. Ankette en yüksek puanı “Projenin teknik ve finansal uygunluğu” alması teknik ve finansal şartların önemini göstermektedir. İptal edilen her KÖİ projesi ülkelerin dış yatırımcı bazında imajına zarar vermektedir. KÖİ projeleri baştan iyi kurgulanmış ve şeffaf rekabetçi ihale süreci ile hayata geçirilmelidir.

#### **5.Havalimanı KÖİ projelerinin uygulama aşaması için öneriler**

Devletin kamu hizmetinin bazı fksiyonlarını özel sektöre devretse bile vatandaşına karşı sorumluluklarını devredemez. Yolcu hakları, çalışan hakları, havalimanlarında iş yapacak firmalar için serbest piyasa şartları kamunun devam eden sorumluluğudur. Vatandaşın KÖİ havalimanlarında şikâyetlerini devlete iletiyor olması ayrıca devletin takip ve denetleme sorumluluğunu artırmaktadır. Kamu havalimanı kurumu, aktif bir şekilde proje başlangıcından itibaren sahada denetleyici fonksiyonunu yerine getirmeli, yapılan faaliyetleri takip etmeli ve sözleşme bitiminde terminali işletmeye devam edebilecek donanımda ve yeterlilikte kalmasını sağlamaya dikkat etmelidir.

KÖİ uygulama sırasında;

KÖİ projesinde kamunun rolü: Yolcu ve çalışan hakkını koruyucu, hizmet kalitesini denetleyen ve özel sektörden veri ve uzmanlık transfer eden olmalıdır. Kamu, operasyonların parçası değil denetleyicisi rolünü yerine getirmelidir.

KÖİ projesinde özel sektörün rolü: Havalimanı operasyonlarının yürütülmesi, etkinlik artışı, ticari başarı olmalıdır.

## **6.Yeni ticari alanlar-yeni yatırımlar için öneriler**

Yolcu sayısı, profili, yolcuya sunulan hizmetlerin ve ürünlerin zamanla değişebilmesinden dolayı yeni yatırımlara ihtiyaç olabilmektedir. Ayrıca uluslararası havacılık otoritelerinin güvenlik, çevre, sağlık vb. konularda ek yatırım talepleri de gündeme gelmektedir. Yeni yatırım ihtiyaçlarında iki ortaklı bir işletmede firmaların eksikliği üstüne almak istememesi, sorumluluğu masrafları karşı tarafın üstlenmesini beklemesi veya kendi sorumluluk alanı bile olsa masrafları paylaşmak istemesi beklenen gelişmelerdir. Her iki tarafında sorumluluklarının net olarak ayrılması olası ihtilafların önüne geçecektir.

Örneğin sadece terminal ve otopark işletimi KÖİ projesi ile özele devredilmişse, bu alanlar içindeki yeni yatırımlar terminal işleticisinin sorumluluğunda olmalıdır. Yolcu sayısının artışına, değişmesine bağlı yeni düzenlemeler, sivil havacılığın sonradan zorunlu kılacağı terminal içi tüm değişiklikler özel sektör tarafından karşılanmalıdır. Risk ve kar paylaşımı birliktedir. Yolcu ile ilgili artan gelirler özele ait ise artacak masraflar da özele ait olmalıdır.

Terminal işletmecisinin ticareti faaliyetlerini engeleyici düzenlemeler ve müdahalelerden kamunun kaçınması yerinde olacaktır. Özelleştirmenin bir amacı da özel sektörün ticari beceresinden yararlanmaktır. Devlet özel sektöre terminali kiralarken kamuya ayrılması gereken alanları, yolcu konforu için gerekli boşlukları ve hizmet standartlarını belirlemeli, terminal işletmecisi ise statik yapıyı bozmadan yeni ticari alanları oluşturmada özgür olmalıdır. Terminal işletmecisinin her yeni ticari faaliyet ve alanı için DHMİ'den izin alması ve ona %50 pay vermesi işleri yavaşlatma ve hasıla kaybına neden olmaktadır. Önceden yapılan KÖİ sözleşmelerinde ise özel sektörün yeni ticari alan geliştirme çabalarında kamu yıllık 12bin avroya kadar 1 haftada havalimanı yönetimince, daha üstü için genel müdürlükten 2 hafta içinde cevap verilmesi olası gecikmelerin önüne geçecektir.

## 7.KÖİ raporlaması ve öneriler

KÖİ havalimanları iki ortaklı olsa bile tek bir havalimanı gibi istatistikler, faaliyet raporu, mali analizler hazırlanmalıdır. Performans göstergeleri ile projeyi izlemek en yaygın yöntemdir. Performans göstergelerini belirlerken TRP, ACI Anahtar Başarı Göstergeleri (KPI) ve akademik yayınlar yol gösterici olacaktır.

Oluşturulan performans göstergeleri yardımı ile kamu ve özel sektör arasında planlı ve gündemli aylık ve yıllık toplantılar yapılması, toplantı sonuçlarının ve alınan kararların raporlanarak kayıt edilmesi halinde proje izlenebilirliği ve başarısının artacağı açıkça görülmektedir. Ayrıca, KBF maddeleri arasında bulunan “Havalimanı işletiminin performans göstergeleri ile izlenmesi” 4,3 ortalama ile genel sıralamada 10. akademik çalışma yapanlar arasında 4,50 ortalama ile 2. sırada yer almıştır.

1-Havalimanı değerini belirleme yöntemlerinden biri de gelir gidere göre hesaplamadır. 2-KÖİ tariflerini belirleyen Kamu'nun sigle-till modelini uygulayabilmesi için tüm gelir gider rakamlarını alması gereklidir. 3- Kamunun işletme becerisinin zayıflamaması, özelden uzmanlık transferi için havalimanının tüm mali ve teknik rakamlarına vakıf olması gerekir. Bu üç nedenden dolayı KÖİ havalimanlarında gelir ve gider rakamları kamudan saklanacak ticari sır olmamalıdır. Adil kâr dağılımını görebilmek için kamu ve özel sektörün havalimanından elde ettiği kârları ayrı ayrı hesaplamasında fayda vardır.

DHMI'nin elindeki havalimanlarının ticari gelirlerini kıyaslayabilmesi ve karşılaştırabilmesi, havalimanları arasında performans ölçümü yapabilmesi için tüm havalimanlarında tek bir müstehcir yönetim modeli oluşturarak alan, ürün, birim fiyat, miktar parametreleri esasına göre bir veri toplama ve izleme sistemini yapılandırılmalıdır. Örneğin Antalya havalimanı yolcu giden salon reklam gelirleri İzmir giden salon gelirleri ile m<sup>2</sup> başına gelir olarak karşılaştırılabilir. Doğru kıyaslama yeni ticari alanlarının fiyatlarını belirlemede yardımcı olacak, KÖİ havalimanları rekabeti artacaktır.



## **8.KÖİ kurulları ve öneriler**

Kamunun yapılan hizmeti denetlemesi, havalimanı terminal işletmeciliğinden uzak kalmaması ve uzmanlık transferi için KÖİ iş birliği kurulları kurulmalıdır. Bu kurullarda kamu personelinin denetleyici ve izleyici olarak, özel sektörün ise işletmeci olarak yer alması KÖİ hedefleri ile uyumlu bir model olacaktır. Başlıca kurullar: Emniyet, güvenlik, reklam, otopark, elektronik siteler, merdiven-konveyör-asansör gibi taşıyıcı sistemler, iklimlendirme sistemi, yeme-içme, araç kiralama, gümrüksüz satış, CIP kurulları olarak düzenlenmesi; KÖİ projesinin uzmanlık transferi, hizmet kalite kontrolü ve denetim fonksiyonlarını çalıştırmada faydalı olacaktır.

## **9.Mücbir sebep ve öneriler**

Mücbir sebepler; elde olmayan sebeplerden zorunlu olarak uçuşların azalması veya durmasına neden olan durumlardır. Mücbir sebepte özel terminal işletmecisi ödemelerini azaltma veya tamamen durdurma talep etme hakkına sahiptir. Yolcu garantili KÖİ projelerinde olası yolcu azalmalarında tüm masrafın kamu tarafından karşılanması adil olmayacaktır. KÖİ risk ve kar paylaşımıdır. Mücbir sebepler tanımlanırken ülke içi ve küresel olarak ayrılması kamuyu yolcu garantisine bağlı ağır ödeme yükümlülüklerinde koruyacaktır. Sadece ülke içi deprem salgın ya da savaş durumu terminal işletmecisine destek için mücbir sebep kabul edilmelidir. Sivil havacılıkta yolcu sayısı çok sık savaş, salgın deprem hatta yanardağ gibi sebeplerden dalgalandığından, mücbir sebepler başlığı özel olarak üzerinde durulması, iyi hazırlanması gereken bölümdür.

## **10.KÖİ uyuşmazlık çözümü için öneriler**

Kamu ve özel sektör arasında uyuşmazlık uzun süreli iş birliğinde yüksek olasılıklı bir gelişmedir. DHMİ ile mahkemelik olan firmanın tekrar ihaleye girememesi maddesi gereği firmalar DHMİ'ye karşı mahkeme sürecinden uzak durmaktadır. Olası anlaşmazlık için çözüm mekanizması tarifli sözleşmede olmalıdır.

## 11.KÖİ ile ilgili Devlet Merkezi Birim oluşturulması

Türkiye’de KÖİ üzerine yapılmış pek çok çalışmada merkezi KÖİ birimi olması gerektiği vurgulanmaktadır. Birbirinden ayrı bakanlık ve belediyeler tarafından üstlenilen KÖİ risklerinin öngülemez bütçe yüküne dönüşmemesi için projelerinin mali uygulamasının şeffaf ve olası riskleri hesaplanmış olmalıdır. Yüksek oranda KÖİ projeleri uygulaması geçmişte İspanya’da olduğu gibi ekonomik krizlere neden olmuştur.

Merkezi KÖİ birimi kurulmalı bu birim ülke geneli tüm KÖİ uygulamalarını takip etmelidir. Kamu görevlilerinin hem Türkiye hem dünyada KÖİ projelerinde yetersiz kaldığı eleştirileri yapılmaktadır.

KÖİ birimi DHMİ’nin en yüksek mali rakamlı işlerinin yapıldığı birimlerdir. Bu alanlara yabancı dil bilen DHMİ’nin en iyi elemanlarının seçilmesi gerekir. Bu birimin personeli ACI, IATA ve diğer uluslararası kuruluşların ilgili kurslarına katılmalıdır. Özel ya da kamu diğer havalimanları ile uzmanlık paylaşımında bulunmalıdır. KÖİ birimi personeli kendi alanlarında dünyadaki gelişmeleri takip edebilmelidir.

KÖİ modelinde roller, KÖİ felsefesi ve prensipleri basitçe personele anlatılmalıdır. KÖİ yürütücüleri birbirlerinin işini zorlaştırmamalı kolaylaştırmalıdır.

### Genel değerlendirme

Türkiye’de özel sektörün terminal işletmesi sadece YİD ve KİD modeli ile yapılmaktadır. Üçüncü model olarak Ana Müstecir yöntemi önerilmektedir. Bu yöntemle göre yeme-içme, otopark, gümrüksüz satış, reklam, VIP ve CIP özel yolcu salonları gibi büyük gelir kalemleri toplu olarak kiralanmalıdır. Örneğin tüm yeme-içme üniteleri paket olarak ihaleye çıkılmalı, tüm reklam alanları tek ihale ile kiralanmalıdır. Güvenlik, sağlık, temizlik, teknik işlere ayrı ayrı hizmet satın alım yöntemi ile satın alınmalıdır.

DHMİ, sivil havacılık kurumları, havalimanı işleticileri ve akademisyenleri ile iki yılda bir KÖİ çalıştayını gibi iş birliği platformu niteliği taşıyan etkinlikler yoluyla KÖİ genel sorunları üzerine sunumlar ve çalışmalar paneller paydaşların bir araya gelmesi ve başarıyı geliştirecek bir ortamın oluşturulmasına katkı sunacaktır.

Veri toplama çalışmasında Türkiye'nin en büyük havalimanlarında çoğunluğu yönetici olan kişiler katılmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında 37 kişiden sadece biri lise mezunu diğerleri lisans veya lisansüstü derecesine sahiptir. Katılımcılardan 9 kişi doktora derecesine sahiptir. Katılımcılar KÖİ'nin hemen hemen tüm paydaşlarını temsil etmişlerdir. Anketimize katılan 37 kişiden 21 kişi 10 yıl ve üzeri Havalimanı KÖİ tecrübesine sahiptir. Katılımcı profiline bakıldığında veri toplama çalışmasının büyük oranda yüksek profilli Havalimanı KÖİ uygulayıcılarından veya paydaşlarından seçildiği görülmektedir.

Tüm katılımcıların verdiği oylara göre en yüksek oranlı madde “projenin teknik ve finansal uygunluğu” çıkmıştır. Bu maddenin birinci çıkması tüm katılımcıların iyi bir fizibilite çalışmasına önem verdiği şeklinde değerlendirmek mümkündür. Açık uçlu soruya verilen cevaplarda katılımcılar fizibilite ve mali konuların önemi konusunda da görüşler belirtilmiştir. En önemli ikinci maddenin “Etkin ve verimli işletim” çıkması özel sektörün havalimanına giriş amacının doğru anlaşıldığını göstermektedir. En önemli üçüncü madde “Emniyetli yolcu ve uçuş operasyonları” katılımcıların havacılığın ana şartını benimsediklerini işaret etmiştir.

En az puan alan madde “Adaletli risk paylaşımı” maddesidir. Madde açıklamasında risk ve kâr paylaşımı olarak açıklanan maddenin sonuncu olması çalışmanın en şaşırtıcı yanındır. Dünyadaki diğer KBF çalışmalarında üst sıralarda yer alan (Tablo 36) risk paylaşımı KÖİ projelerinin temel prensiplerindedir. Risk paylaşımının en az çıkması KÖİ paydaşlarını risk analizini daha az önemseydiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. En sondan 2. maddenin “Vatandaşa, havacılık şirketlerine parasının tam karşılığı hizmet” çıkması KÖİ'nin hedefleri ile oldukça çelişen bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu maddeye en yüksek puanın kamu değil özel sektör tarafından verilmesi ayrıca ilginçtir. Kamu için KÖİ'nin seçiminde önde gelen KBF maddelerden birinin bu olması beklenmektedir.

Grupların KBF maddelerine bakışını incelediğimizde Kamu ve özel sektör için en yüksek puan “Projenin teknik ve finansal uygunluğu” en düşük puan “Adaletli risk paylaşımı” çıkmıştır. Bu iki grubun projenin şartnamesine verdiği değeri göstermektedir. Adaletli risk paylaşımı maddesinin sonuncu olması ise iki grubunda işletme süresinde olası riskleri daha az önemseydiği, kâr dağılımına dikkat etmediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

KBF gruplarının aldığı puanlara göre en önemli grup “Proje Yönetimi” en az önemli KBF grubu ise “Dış Etken” grubu olmuştur. Proje yönetimi ihale süreci ve sonrasındaki takibin önemsendiğini ortaya çıkarmıştır.

Ankette olmayan maddeleri eklenmesini istediğimizde katılımcıların kamu personelinin uzmanlığı ve teknik finansman maddelerine önem verdiği izlemiştir.



## KAYNAKÇA

- Abdul-Aziz, A.R.-Kassim, P.S.J. (2011), Objectives, Success And Failure Factors of Housing Public Private Partnerships in Malaysia, Habitat International, Vol.35 No.1, pp. 150-157.
- ACI, (2015a), *The Economic Impact of European Airports*, Montreal.
- ACI, (2015b), *Europa Economic Report 2015*, Brussels.
- ACI, (2015c), ACI-World Bank Aviation Symposium, Londra.
- ACI, (2016), *The Ownership of Europe's Airports*, Brussels.
- ACI, (2017a), *The Competitive Edge: Airports in Europe*, ACI Europe, Brussels.
- ACI, (2017b), *The Continuing Development of Airport Competition in Europe*, ACI Europe, Brussels.
- ACI, (2018a), *Airport Economics Report, 2018 Edition*, Montreal.
- ACI, (2018b), *Airport Key Performance Indicators*, Montreal.
- ACI, (2020), *Overview - The Community of Airport*, <https://aci.aero/about-aci/overview/>, (2.6.2020)
- ACRP, (2010), *Airport Passenger Terminal Planning and Design, Volume 1: Guidebook*, <https://doi.org/10.17226/22964>, The National Academies Press, Washington.
- ACRP, (2011a), *Resource Manual for Airport In-Terminal Concessions*, DOI: <https://doi.org/10.17226/13326>, The National Academies Press, Washington.
- ACRP, (2011b), *Passenger Level of Service and Spatial Planning for Airport Terminals*, DOI:<https://doi.org/10.17226/14589>, The National Academies Press, Washington.
- ACRP, (2012), *Considering and Evaluating Airport Privatization*, DOI: 10.17226/22786, The National Academies Press, Washington, DC.
- ACRP, (2013), *How Airports Measure Customer Service Performance*, DOI:<https://doi.org/10.17226/21937>, The National Academies Press, Washington, DC.
- ACRP, (2014a), *Improving Terminal Design to Increase Revenue Generation Related to Customer Satisfaction*, DOI:<https://doi.org/10.17226/22373>, The National Academies Press, Washington.

- ACRP, (2014b), *Airport Capital Improvements: A Business Planning and Decision-Making Approach*, DOI: 10.17226/22259, The National Academies Press, Washington.
- ACRP, (2015a), *Practices to Develop Effective Stakeholder Relationships at Smaller Airports*, DOI:https://doi.org/10.17226/22114, The National Academies Press, Washington, DC.
- ACRP, (2015b), *Innovative Revenue Strategies An Airport Guide*, DOI: 10.17226/22132, The National Academies Press, Washington.
- ACRP, (2016), *Improving the Airport Customer Experience*, DOI: https://doi.org/10.17226/23449, The National Academies Press, Washington.
- Adikariwattage, V. et al., (2015), *Airport Classification Criteria Based On Passenger Characteristics And Terminal Size*, Journal of Air Transport Management 24 s. 36-41.
- Adnyana, I. B. P. et. al., (2015), *Published by Canadian Center of Science and Education Critical Success Factors of Public-Private-Community Partnership in Bali Tourism Infrastructure Development*, Journal of Sustainable Development; Vol. 8, No. 6.
- Aerts, G. et al., (2014), *Public-Private Partnerships for the Provision of Port Infrastructure: An Explorative Multi-Actor Perspective on Critical Success Factors*, *The asian journal of shipping ve logistics*, Volume 30 Number 3 December 2014 pp. 273-298.
- Ajami R.,- Goddard J. G., (2015), *International Business: Theory and Practice*,Routedge.
- Akdemir, S. (2008), *Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Ekonomik Sonuçları*,” Editör: *Gülen Elmas Arslan, Çeşitli Yönleriyle Cumhuriyetin 85. Yılında Türkiye Ekonomisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 1. Baskı, ss. 321-352.
- Akiner A., (2018), *Bağımsız Devletler Topluluğu Ülkeleri Ve Türkiye’de Ekonomik ve Mali Perspektiften Özelleştirme*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akintoye, A et al., (2001), *The financial structure of Private Finance Initiative projects. Proceedings of the 17th ARCOM Annual Conference*, Salford University, Manchester, 1, 361–9.
- Aktan, C. C., (2010), *Kamu Ekonomisinin Rolü ve Fonksiyonlarının Piyasa Ekonomisine Devredilmesi: Özelleştirme*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8012 (Online).

- Alinaitwe, H.- Ayesiga, R., (2013), *Success Factors for the Implementation of Public–Private Partnerships in the Construction Industry in Uganda*, Journal of Construction in Developing Countries, 18(2), pp. 1–14.
- Almarri, K.-Abu-Hijleh B., (2017), *Critical Success Factors for Public Private Partnerships in the UAE Construction Industry- A Comparative Analysis between the UAE and the UK*, Journal of Engineering, Project, and Production Management 2017, 7(1), pp. 21-32.
- Almarri, K.-Boussabaine, H.(2017), *Interdependency of Value for Money and Ex-Post Performance Indicators of Public Private Partnership Projects*, Journal of Engineering, Project, and Production Management 2017, 7(2), pp. 90-98.
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Detay yayıncılık, Ankara, 853 s.
- Al-Saadi, R. –Abdou A., (2016), *Factors Critical For The Success Of Public–Private Partnerships In UAE Infrastructure Projects: experts perception*, International Journal of Construction Management, 16:3, ss. 234-248.
- Amberg, M., Fischl, F., ve Wiener, M. (2005), *Background of Critical Success Factor Research*. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, Wirtschaftsinformatik. Nürnberg: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre.
- Ameyaw, E. E.-Chan, A. P.C. (2016), *Critical Success Factors For Public-Private Partnership in Water Supply Projects*, Facilities, Vol. 34 Issue: 3/4, pp.124-160.
- Appold, S. J.-Kasarda, J. D., (2006), *The Appropriate Scale Of US Airport Retail Activities*, Journal of Air Transport Management 12 277–287.
- Aras, A., (2018), *Türkiye'de İç Hat Hava Taşımacılığı Talebini Belirleyen Faktörlerin Ekonometrik Analizi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Antalya.
- Arata M.-Petrangeli, M.-Longo, F., (2016), *Innovative Approaches To Implement Road Infrastructure Concession Through Public-Private Partnership (PPP) Initiatives: A Case Study*, Transportation Research Procedia 14 ( 2016 ) pp.343 – 352.
- Ashley, D. B.-Laurie C. S.-Jaselskis, E. J., (1987), *Determinants of Construction Project Success*, Project Management Journal, Vol. 18, No. 2, pp. 69-79.
- Askar, M.-Gab-Allah, A., (2002), *Problems Facing Parties Involved in Build Operate, And Transport Projects in Egypt*, Journal of Management in Engineering, Vol. 18 No. 4, pp. 173-178.

- ATAG, (2018), Aviation: Benefits Beyond Borders, [https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18\\_full-report\\_web.pdf](https://aviationbenefits.org/media/166711/abbb18_full-report_web.pdf), (8.6.2020).
- Ateş, M. A., ( 2008), *Türkiye’de Özelleştirme Sürecinde İstihdam ve İşsizlik Sorunu*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Atkinson, R. (1999), *Project Management: Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, İts Time To Accept Other Success Criteria*, *International Journal of Project Management*, pp. 337-342.
- Augustyniak, W., (2010), *Privatization of Airports As A Way For Air İnfrastructure Development*, *Journal of İnternational Studies*, Vol3,No 1, pp.36-44.
- Avşar T., (2012), *Sivil Havacılık Sektöründe Yap-İşlet-Devret Modeli Uygulamalarının Mali Açıdan İncelenmesi ve Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Aypar T, (2013) , *Otelcilik Sektöründe Algılanan Kritik Başarı Faktörlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sisteminin Algılanan Başarısı Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki İş Otellerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- Babatunde, S. O.-Opawole, A.-Akinsiku, O. E., (2012), *Critical Success Factors in Public-Private Partnership (PPP) On İnfrastructure Delivery in Nigeria*, *Journal of Facilities Management*, Vol. 10 Issue: 3, pp.212-225.
- Badshah, A., (1998), *Good Governance for Environmental Sustainability, Public Private Partnerships for the Urban Environment Programme (PPPUE)*, United Nations Development Program, UNDP, New York.
- Bajar, S. (2018), *The Impact of Infrastructure Provisioning on Inequality*, <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2018/07/1-2.pdf>, India.
- Baker D.-Freestone, R., (2012), *Land Use Planning for Privatized Airports The Australia Experience*, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 78, No. 3, Summer 2012.
- Bastian, I., (2006), *Privatization Framework: Political Economy Perspective*, *Jaai Volume 10 NO. 1, JUNI 2006: pp. 27 – 44.*
- Başkale, H., (2016), *Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi*, *DEUHFED 2016, 9(1), ss. 23-28.*



- Bayiley, Y.T.- Teklu, G.K., (2016), *Success Factors And Criteria In The Management Of International Development Projects: Evidence From Projects Funded By The European Union In Ethiopia*, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 9 No. 3, pp. 562-582.
- Bennett, E., (1998), *Public-Private Co-Operation in the Delivery of Urban Infrastructure Services (Water And Waste), Background Paper: Public Private Partnerships for the Urban Environment Programme (PPPUE)*, UNDP/Yale Collaborative Programme, United Nations Development Programme, New York.
- Boyfield, K., (1992), *Private sector funding of public sector infrastructure. Public Money and Management*, 12(2), 41-6.
- Boynton, A.C.-Zmud, R.W., (1984), *An assessment of critical success factors*. Sloan Management Review, Summer, 17-27.
- Bramhankar, A. C.- Devalkar, R. V., (2018), *Identifying Critical Success and Risk Factors for Public Private Partnership (PPP) Infrastructure in Road Sector: Perspective from India*, Journal of Engineering Research and Application, ISSN: 2248-9622, pp. 55-59.
- Brooks, P., (2012), *Metrics for Service Management: Designing for ITIL*, United Kingdom ,Van Haren Publishing.
- Brooks, R. C., (2004), *Privatization of Government Services: an Overview and Review of The Literature*, J. of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, No: 16 (4).
- Bryan, H., (1988), *Studies in the UK Economy, Privatization and The Public Sector*, First Published, Heinemann, Oxford.
- Budayan, C., (2018), *Analysis of Critical Success Factors in Public Private Partnership Projects by Triangulation Method: Turkey Perspective*, Journal of the Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University 33:3 pp.1029-1044.
- Bullen, C.V.-Rockart, J.F., (1981), *A Primer on Critical Success Factors*. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Massachusetts, USA.
- Cantarelli, C.C. et al., (2012), *Characteristics of Cost Overruns for Dutch Transport Infrastructure Projects and the Importance of the Decision to Build and Project Phases*, Volume 22, July 2012, Pages 49-56.
- CAPA, (2017), <https://centreforaviation.com/analysis/reports/usd1-trillion-for-airport-construction-globally---but-its-not-enough-capa-database-356495>, (29.02.2020)

- Chan, et al., (2010), *Critical Success Factors for PPPs in Infrastructure Developments: Chinese Perspective*, Journal Of Construction Engineering And Management,.
- Cheung, E., et al., (2012a), *A Comparative Study of Critical Success Factors for Public Private Partnerships (PPP) Between Mainland China And The Hong Kong Special Administrative Region*, Facilities, Vol.
- Cheung, et al, (2012b), *Factors Contributing to Successful Public Private Partnership Projects: Comparing Hong Kong With Australia and the United Kingdom*, Journal of Facilities Management, Vol. 10 Issue: 1, pp.45-58.
- Chiappa, D. G.-Martin, C. J.-Roman, C., (2016), *Service Quality Of Airports' Food And Beverage Retailers. A fuzzy Approach*, Journal of Air Transport Management 53.
- Chua, D. K. H.-Kog, Y. C.-Loh, P. K., (1999), *Critical Success Factor for Different Project Objectives*, J. Constr. Eng. Manage., 125(3), 142–150.
- Claudia Curi, C.-Gitto, S.-Mancuso P., (2010), *The Italian Airport Industry in Transition: A Performance Analysis*, Journal of Air Transport Management 16 218–221.
- Corbett, P.-Smith, R. (2006), *An Analysis of the Success of the Private Finance Initiative as the Government's Preferred Procurement Route*, Proc., *Accelerating Excellence in The Built Environment Conf.*, Birmingham, U.K.
- Cruz, O. C.-Sarmiento, M. J., (2017), *Airport Privatization with Public Finances under Stress: An Analysis of Government and Investor's Motivations*, Journal of Air Transport Management 62 197-203.
- Cruz, O.C.-Marques, C. R.,(2011), *Contribution to the Study of PPP Arrangements in Airport Development*, Management and Operation Transport Policy 18.
- Czerny, I. A., (2013), *Public Versus Private Airport Behavior When Concession Revenues Exist*, Economics of Transportation 2 (2013) 38–46.
- Çetinkaya, Ö.(2001) , *Türkiye'de Devlet İşletmeciliği ve Özelleştirme*, Ekin Kitabevi Yayınları.
- Çimen, S. (1994), *Projelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler ve Kamu Kuruluşlarında Bu Faktörlere Yaklaşımın Belirlenmesi*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Dada, M.O.-Oladokun, M.G., (2012), *Analysis Of Critical Success Sub-Factors For Public-Private-Partnerships in Nigeria*, Alam Cipta Vol 5 (2).

- Dailami, M.-Klein, M., (1997), *Government Support to Private İnfrastructure Projects in Emerging Markets*, in Irwin, T. (Ed.) *World Bank Latin American and Caribbean Studies Viewpoints: Dealing With Public Risk in Private Infrastructure*, World Bank, Washington, pp. 21–42.
- Daniel, D.R., (1961), *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, 39(5),111-116.
- Demir, T., (2006), *İnşaat Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri Ve Proje Başarısının Ölçülmesi*, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dahiru A.,- Muhammad R. S. (2015), *Critical Success Factors of Public-Private-Partnership Projects in Nigeria*, ATBU Journal of Environmental Technology **8, 2**, Dec., 2015
- Dhiram Diba R. I., (2012), *Critical Success Factors For Public Private Partnership Projects In The Kenyan Road Sub-Sector*, University Of Nairobi, Project Planning And Management , Master Thesis, Nairobi.
- DHMI (2019a), *DHMI 2018 faaliyet raporu*, [https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/717/Faaliyet\\_Raporu\\_2018.pdf](https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/717/Faaliyet_Raporu_2018.pdf), Ankara
- DHMI (2019b), *KÖİ Ücret Tarifesi*, [https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/653/2019\\_KOI\\_Ucret\\_Tarifeleri.pdf](https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/653/2019_KOI_Ucret_Tarifeleri.pdf), Ankara.
- DHMI (2020), *DHMI – Hakkımızda*, <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/hakkimizda.aspx>, (2.6.2020).
- Dobruszkes, F.- Mondou V., (2013), *Aviation Liberalization As a Means to Promote International Tourism: The EU-Morocco Case*, Journal of Air Transport Management 29 (2013) 23-34.
- Doganis, R., (1992), *The airport business*, Routledge.
- Doloi, H. K.-Ma, Z., (2010), *Balancing Value-For-Money And Operational Performance of Public-Private Partnerships Projects*, Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Dublin (2015), *Airport Economic Impact Study*, InterVISTAS.

- Dulaimi. M.F., (2010), *The execution of the public-private-partnership projects in the BAE*, Construction Management and Economics, 28, 393-402.
- Eker, A., (1995), *Türkiye Ekonomisi Gerçeği Gümrük Birliği ve Özelleştirme*, Buca, 1995, s. 82.
- Emek, U-Küçükkoçaoğlu, G., (2019), *Teoriden uygulamaya Türkiye’de Kamu Özel İşbirlikleri*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Emmanuel, O. O., (2013), *Critical Success Factors (CSF) Determining the Implementation Of Public-Private Partnership Projects*, Covenant Journal of Research in the Built Environment (CJRBE) Vol. 1, No. 2. Dec., 2013.
- EC, (2017), *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016*, Mott MacDonald,
- EPEC, (2012), *The Guide to Guidance How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects*, [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_the\\_guide\\_to\\_guidance\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_the_guide_to_guidance_en.pdf), European PPP Expertise Centre.
- EPEC, (2016), *Guide to the Statistical Treatment of PPPs*, [https://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_eurostat\\_statistical\\_guide\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/thematic/epec_eurostat_statistical_guide_en.pdf), Eurostat.
- EU, (2004), *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en/format-PDF>, European Commission, Luxembourg.
- EU, (2009), *Directive 2009/12/EC Of The European Parliament And Of The Council of 11 March 2009 On Airport Charges*, *Official Journal Of The European Union*, En, Sayı:70.
- Evren C. Ç., (2015), *Kamu-Özel İşbirlikleri*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Falay N., (1993), *Özelleştirmenin Gerekçeleri, Uygulaması ve Etkileri*, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 0(35), sf. 185-199.
- Falay, Nihat (1998), *Yerel Yönetimlerde Özelleştirmeye İlişkin Sorunlar*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Ocak, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 14-20.
- Fasone, V.-Maggiore, P.-Scuderi R., (2014), *Airport Ownership and Financial Performance: Evidence From Italy*, *Journal of Air Transport Management* 40 (2014) pp. 163-168.

- Filizözü B., (2010), *Stratejik Planlamada Kritik Başarı Faktörleri: THY Örneği*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, Ankara 2010.
- Finnerty, J.D., (1996), *Project Financing: Asset-based Financial Engineering*, John Wiley & Sons, New York.
- Flyvbjerg, Bent, Mette K. Skamris Holm, and Søren L. Buhl. (2002), *Underestimating Costs in Public Works Project: Error or Lie?.*, Journal of the American Planning Association 68(3) 279-295.
- Flyvbjerg, Bent, Mette K. Skamris Holm, and Søren L. Buhl. (2005), *How (In)accurate Are Demand Forecasts in Public Works Projects? The Case of Transportation*, Journal of the American Planning Association 71(2) 131-146.
- Forsyth P., (2007), *The impacts of emerging aviation trends on airport infrastructure*, Journal of Air Transport Management 13 (2007) 45–52.
- Forsyth, P. et al., (2010), *Airport Competition The European Experience*, Ashgate.
- Frilet, M., (1997), *Some Universal Issues in BOT Projects for Public Infrastructure*, International Construction Law Review, 14(4), 499–512.
- Frodell, M.-Josephson, P. E.-Lindahl, G., (2008), *Swedish Construction Clients' Views On Project Success And Measuring Performance*, Journal of Engineering, Design and Technology, 6(1).
- Fuersta, F.-Gross, S., (2017), *The Commercial Performance of Global Airports*, Transport Policy 1–9.
- Fuersta, F.-Gross, S.-Klose, U., (2011), *The Sky is the Limit? The Determinants and Constraints of European Airports Commercial Revenues*, Journal of Air Transport Management 17 pp. 278-283.
- Gaddis, P. O., (1959), *The Project Manager*, Harvard Business Review, Vol: 37, No: 3, s. 89.
- Gentry, B.-Fernandez, L., (1997), *Evolving Public–Private Partnerships: General Themes and Urban Water Examples*, Proceedings of the OECD Workshop on Globalisation and the Environment: Perspectives from OECD and Dynamic Non-Member Economies, Paris, 13–14 November, pp. 19–25.
- Ghazali, F. E. M.- Abd Rashid S.- Sadullah, A.F M., (2017), *The Critical Success Factors for Public-Private Partnership Highway Construction Project in Malaysia*, Journal of Engineering and Technology b ISSN: 2180-3811 Vol.8 No. 1 January – June 2017.

- Gillen, D.- Mantin B., (2014), *The Importance of Concession Revenues in The Privatization of Airports*, Transportation Research Part E 68 (2014) 164–177.
- Gillen, D.- Morrison W. G., (2005), *The Economics of Franchise Contracts and Airport Policy*, Journal of Air Transport Management 11 43–48.
- Gillen, D., (2011), *The Evolution of Airport Ownership and Governance*, Journal of Air Transport Management, 17(1), 3–13.
- Giray, F., (2003), *Telekomünikasyon Sektörü ve Özelleştirme*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Gitto S.- Mancuso P., (2010), *Airport efficiency: a DEA two stage analysis of the Italian commercial airports*, Int. J. Production Economics 135 (2012) 403–411
- Göktepe, H., (2007), *Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması*, Sosyal Bilimler Dergisi 2007/1.
- Graham, A., (2011), *The objectives and outcomes of airport privatisation*, Research in Transportation Business and Management, 1(1), 3–14.
- Graham, A., (2014), *Managing Airports: An International Perspective, 4th Edition*, Routledge.
- Graham, A.-Morrell, P. (2017), *Airport Finance and Investment in the Global Economy*, Routledge.
- Granberg, T. A.-Munoz, A. O., (2013), *Developing Key Performance Indicators For Airports*, ENRI Int. Workshop on ATM/CNS. Tokyo, Japan.
- Grant, T., (1996), *Keys to Successful Public Private Partnerships*, Canadian Business Review, Vol. 23, No. 3, pp. 8-27.
- Guardian (2015), <https://www.theguardian.com/world/2015/jul/17/don-quixote-airport-building-cost-1bn-sold-china-10000>, (29.2.2020)
- Gupta R., (2015), *Issues in Airport Infrastructure Development under Public Private Partnership*, volume 4 Issue 6, June. 2015, pp. 66-77.
- Gupta, A., Gupta, M.C. and Agrawal, R. (2013), “Identification and ranking of critical success factors for BOT projects in India”, Management Research Review, Vol. 36 No. 11, pp. 1040-1060.
- Habersol (2011), *Bir özelleştirme skandalı daha*, <https://haber.sol.org.tr/devlet-ve-siyaset/bir-ozellestirme-skandalı-daha-kardemir-as-haberi-37763>, (29.05.2020)
- Halpern, N-Graham, A., (2013), *Airport Marketing*, Routledge.

- Halpern, N., (2006), *Market Orientation And The Performance Of Airports In Europe's Peripheral Areas*, Cranfield University, School Of Engineering Human Factors And Air Transport Air Transport Group, Phd Thesis, Cranfield.
- Hambros SG, (1999), *Public-Private Partnerships for highways: experience, structure, financing, applicability and comparative assessment*, Hambros SG, Canada.
- Harputluoğlu C., (2008), *Bir Proje Yönetim Firmasında PMI Proje Yönetim Sistemine Göre Model Önerisi ve Uygulaması*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Humphreys, I., (1999), *Privatisation and Commercialisation Changes in UK airport ownership patterns*, Journal of Transport Geography 7, pp. 121-134.
- Hwang, B.G.,-Zhao, X.- Gay, M.J.S., (2013), *Public private partnership projects in Singapore: factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors*, International Journal of Project Management, Vol. 31 No. 3, pp. 424-433.
- IATA, (2005), *Economics Briefing:1, Airport Privatisation*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airport-privatization/>, Montreal.
- IATA, (2007a), *Economics Briefing No 6: Economic Regulation*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/economic-regulation/>, Montreal.
- IATA, (2007b), *Economics Briefing No 8: Aviation Economic Benefits*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/aviation-economic-benefits/>, Montreal.
- IATA, (2008), *Economics Briefing No 9, Air Travel Demand*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-travel-demand/>, Montreal.
- IATA, (2011), *Economic Benefits from Air Transport in Turkey*, Oxford Economics.
- IATA, (2013), *Economics Briefing No 10: Profitability And The Air Transport Value*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/profitability-and-the-air-transport-value-chain/>, Montreal.
- IATA, (2015), *Economic benefits of European airspace Modernization*, [http://www.seo.nl/uploads/media/2015-83\\_Economic\\_benefits\\_of\\_European\\_airspace\\_modernization.pdf](http://www.seo.nl/uploads/media/2015-83_Economic_benefits_of_European_airspace_modernization.pdf), *SEO Amsterdam Economics*.

- IATA, (2017a), *Economics Briefing: Airport Competition: Myth or Reality?*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airport-competition-myth-or-reality/>, Montreal.
- IATA, (2017b), *Benefit of Aviation Turkey*, Montreal.
- IATA, (2018a), *Association Annual Review 2018*, <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2018.pdf>, Montreal.
- IATA, (2018b), *Airport Ownership and Regulation, IATA Guidance Booklet*, <https://www.iata.org/contentassets/4eae6e82b7b948b58370eb6413bd8d88/airport-ownership-regulation-booklet.pdf>, Montreal.
- IATA, (2018c), *Guidance Booklet Balanced Concessions for the Airport Industry*, December.
- IATA, (2019A), *State of the region: Europe*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/regional-briefing---europe---dec-2019/>, Montreal.
- IATA, (2020a), *Air Passenger Market Analysis March 2020 Air passenger demand & capacity evaporate amid COVID-19*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---mar-2020/>, Montreal.
- IATA, (2020b), *COVID-19 Outlook For Air Travel In The Next 5 Years*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-outlook-for-air-travel-in-the-next-5-years/>, Montreal.
- IATA, (2020c), *IATA Mission*, <https://www.iata.org/en/about/mission/>, (2.6.2020)
- Iatrou, K., (2014), *100 Years of Commercial Aviation*, [http://hermes.aero/wp-content/uploads/2018/10/100-YoCA\\_E-BOOK.pdf](http://hermes.aero/wp-content/uploads/2018/10/100-YoCA_E-BOOK.pdf), Hermes Air Transport Club.
- ICAO, (2000), *Conference on the economics of airports and air navigation services*, Montreal.
- ICAO, (2012), *ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services*, [https://www.icao.int/publications/Documents/9082\\_9ed\\_en.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/9082_9ed_en.pdf), Montreal.
- ICAO,(2013), *Airport Economics Manual*, [https://www.icao.int/sustainability/Documents/Doc9562\\_en.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/Doc9562_en.pdf), Third Edition International Civil Aviation Organization ISBN 978-92-9249-192-5 Montreal; Canada (24.01.2020).



- ICAO, (2020), *About ICAO*, <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>, (2.6.2020)
- In, S. Y.-Casemiro, L.A.S.-Kim, J., (2017), *A Decision Framework For Successful Private Participation In The Airport Sector*, *Journal of Air Transport Management* 62 (2017), pp. 217-225.
- Ismail, S., (2013), *Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia*, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5 Issue: 1, pp.6-19.
- Ismail, S.-Ajija, S.R., (2012), *Critical Success Factors Of Public Private Partnership ( PPP) Implementation in Malaysia*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol.5 No. 1, pp. 6-19.
- Jacobson, C.-Choi, S.O., (2008), *Success factors: public works and public-private partnerships*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Issue: 6, pp.637-657.
- Jamali, D., (2004), *Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (Ppps) in Developing Countries: Insights From The Lebanese Context*, *Int. J. Public Sector Management*, 17-5 pp.414-430.
- Jefferies, M., (2006), *Critical Success Factors of Public Private Sector Partnerships: A Case Study of The Sydney Superdome*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 13 Issue: 5, pp.451-462
- Jefferies, M.C.-Gameson, R.-Rowlinson, S., (2002), *Critical Success Factors Of The BOOT Procurement System: Reflections From The Stadium Australia Case Study*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 352-61.
- Jones, I.-Zamani, H.-Reehal, R., (1996), *Financing Models For New Transport Infrastructure*, OPEC, Luxembourg.
- Kabaklarlı, E., (2008), *Türkiye’de Halka Arz Yöntemiyle Gerçekleşen Özelleştirmelerin Etkinlik Analizi*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi, Konya.
- Kahwajian, A. et al.,(2014), *Identification Of Critical Success Factors (Csfs) For Public Private Partnership (PPP) Construction Projects in Syria*, *Jordan Journal of Civil Engineering*, Volume 8, No. 4.
- Kalaycı, Ş., (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (3.Baskı)*, Asil Yayınevi, Ankara.

- Kanter, R.M., (1999), *From spare change to real change*, Harvard Business Review, Vol. 77 No. 2, pp. 122-32.
- Kashef, M., (2011), *Critical Success Factors For Build Operate Transfer (Bot) Projects: Lessons Learned From Airport Projects*, METU, Civil Engineering , Master Thesis, Ankara.
- Kavishe, N.-Chileshe, N., (2018), *Critical success factors in public-private partnerships (PPPs) on affordable housing schemes delivery in Tanzania: A qualitative study*, Journal of Facilities Management.
- Kazda, A.-Caves, R. E., (2015), *Airport Design And Operation Third Edition*, Emerald.
- Keong, C.H.-Tiong, R.L.K.-Alum, J., (1997), *Conditions for Successful Privately Initiated Infrastructure Projects*, Proceedings of the Institution of Civil Engineers, Civil Engineering, Vol. 120, May, pp. 59-65.
- Kerzner, H., (1987), *In Search of Excellence in Project Management. Journal of Systems Management*, pp.30-40.
- Kerzner H.,(2005), *Strategic Planning for Project Management Using a Project management Maturity Model*,2nd Edition John Wiley & Sons Company Inc New York.
- Kırksekizoğlu, A. (2017), *Projelerde Kritik Başarı Faktörleri (İnşaat Sektörü)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kidokoro, Y.- Lin, M. H.-Zhang, A., (2016), *A General-Equilibrium Analysis of Airport Pricing, Capacity and Regulation*, Journal of Urban Economics 96 pp.142–155.
- Kim, H.-Shin, J., (2001), *A Contextual Investigation of The Operation and Management of Airport Concessions*, Graduate School Of Hotel & Tourism Management, Sejong University, Kwang-Jin Gu, Gunja Dong 98, Seoul, South Tourism Management 22 pp.149-155.
- Koo, T. et al.,(2016), *Air Transport Liberalisation and Airport Dependency: Developing a Composite Index*, Journal of Transport Geography 50 pp. 83–93.
- Kopp, J.C.,(1997), *Private capital for public works: designing the next-generation franchise for Public–Private Partnerships in transportation infrastructure*, Department of Civil Engineering, Northwestern University, (Unpublished Master’s thesis), USA.

- Korbijn G., (2014), *Success Criteria And Critical Success Factors For Contractors Of Urgent And Unexpected Projects*, Erasmus University, Rotterdam School of Management, Master Thesis, Rotterdam.
- Korkmaz M., (2018), *Proje Performansını Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri: Türkiye Restorasyon Projeleri Örneği*, Iğdır Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Iğdır.
- KÖİ (2015), *Kamu Özel İşbirliği Mevzuatı*, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Kamu-%C3%96zel-%C4%B0%C5%9Fbirli%C4%9Fi-Mevzuat%C4%B1-2015.pdf> , Kalkınma bakanlığı, Ankara.
- KÖİ (2019), *Dünyada ve Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler Raporu 2018*, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/05/Kamu-Ozel-Isbirligi-Raporu-2018.pdf>, Ankara.
- Kudubeş E. İ., ((2015), *Özelleştirmenin Sebepleri, Amaçları Ve Sonuçları: Türkiye Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kušljic, D.- Marenjak, S., (2013), *Critical PPP/PFI Project Success Criteria For Public Sector Clients*, Tehnički Vjesnik 20, 6 pp.947-954.
- Kuyucak, F.,(2007), *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), , Eskişehir.
- Kuyucak, F.-Vasigh, B., (2011), *Privatization and Regulation: A Review of Airport Industry Practices. International Journal of Global Business and Economics*, 06.
- Kwofie, T. E.-Afram, S.-Botchway, E., (2016), *A critical success model for PPPpublic housing delivery in Ghana*, Built Environment Project and Asset Management, Vol. 6 Issue: 1,pp.58-73.
- Lai, I.K.W.- Lam, F.K.S., (2010), *Perception of Various Performance Criteria by Stakeholders in The Construction Sector In Hong Kong*, Construction Management and Economics, Vol. 28 No. 4, pp. 377-391.
- Lai, P., (2013), *A Study On The Relationship Between Airport Privatisation And Airport Efficiency An Application Of Using Ahp/Dea Methods*, Cardiff University, Cardiff Business School, Dissertation Doctorate.
- Li, B. Et al., (2005), *Critical Success Factors For PPP/PFI Projects in The UK Construction Industry*, Construction Management and Economics (June 2005) 23, pp.459–471.

- Liebert , V. P., (2011), *Airport Benchmarking: An Efficiency Analysis of European Airports from an Economic and Managerial Perspective*, Jacobs University, School of Humanities and Social Sciences, Dissertation Doctorate.
- Liu, D., (2016), *Measuring Aeronautical Service Efficiency and Commercial Service Efficiency of East Asia Airport Companies: An Application Of Network Data Envelopment Analysis*, *Journal of Air Transport Management* 52 pp.11-22.
- Liu, T., (2013), *An Investigation Into Critical Factors Impacting On The Successful Implementation Of Public-Private Partnerships (Ppps) In New Zealand*, Dissertation Doctorate, Auckland.
- Liu, T.-Wilkinson, S., (2013), *Can The Pilot Public-Private Partnerships Project Be Applied in Future Urban Rail Development? A Case Study Of Beijing Metro Line 4 Project*, *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 250-263.
- Lohmann, G.-Vianna, C., (2016), *Air Route Suspension: The Role of Stakeholder Engagement and Aviation and Non-Aviation Factors*, *Journal of Air Transport Management* 53 pp 199-210.
- Mahmoud, M. F.- Kau, J., (1992), *Privatization: A Solution to Problems of Public Enterprises*, *Econ. & Adm.*, Vol. 5.,pp. 33-49.
- Maseko, M., (2014), *Analysis of critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development in South Africa*. The 6th International Platinum Conference, Platinum–Metal for the Future’, The Southern African Institute of Mining and Metallurgy.
- Mayers, A.,(2013), *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*, Prentice Hall.
- McCann, S.-Mena, G. A., Edwards P. J., (2014), *Managing Partnership Relations and Contractual Performance in The Operating Phase of Public Private Partnership: Interview Findings*, *International Public Management Review* Vol. 15, Iss. 2.
- Meersman, et al., (2013), *Economic Regulation of Airports: The Case of Brussels Airport*, Company Franziska Kupfer, *Case Studies on Transport Policy* 1 (2013) pp.27–34.
- Megginson, W. L.,-Nash, R. C. and Randenborgh, M. V., (1994), *The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis*. *The Journal of Finance*, 49(2) ,403-452

- Meng, X.-Zhao, Q.-Shen, Q., (2011), *Critical Success Factors for Transfer-Operate-Transfer Urban Water Supply Projects in China*, Journal of Management in Engineering, Vol. 27 No. 4,
- Meredith, J.R- Samuel, J., (1995), *Project Management: A Managerial Approach*, 8, John Wiley & Sons, New York.
- Merken A. (2008), *Özelleştirme Kapsamındaki Kit'lerin Finansal Analizi, Özelleştirme Sonrası Ekonomiye Uzun Vadeli Etkisi: Örnek Bir Çalışma* (Erdemir), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Merriam-webster, (2020), *Critical dictionary mean*, <https://learnersdictionary.com/definition/critical>, (29.05.2020)
- Metaxas, T.- Preza, E., (2012), *Public- Private Partnerships in Southeastern Europe: The Case of Croatia*, MPRA Paper No. 43830.
- Minnie, J. A., (2011), *Critical Success Factors For Public-Private Partnerships in South Africa*, Stellenbosch University, Public Management and Development Planning, Dissertation Doctorate, South Africa 2011.
- Mladenovic G.-Vajdic, N., (2013), *Use of Key Performance Indicators for PPP Transport Projects to Meet Stakeholders' Performance Objectives*, Built Environment Project and Asset Management Vol. 3 No. 2, pp. 228-249.
- Mohr, A., (2004), *Governance Through "Public Private Partnerships": Gaining Efficiency At The Cost Of Public Accountability?*, International Summer Academy on Technology Studies Urban Infrastructure in Transition. pp. 235-258.
- Mohr, J.-Spekman, R., (1994), *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Technique. Strategic Management Journal*. Chichester, New York. 15. pp.135-152.
- Moodie (2014), *The Airport Commercial Revenues Study 2014*, Moodie International and the SAP Group, Brentford.
- Moulds, J.,-Lohmann, G., (2016), *An analysis of future trends in non-aeronautical revenue: A case study from Adelaide Airport*, Journal of Airport Management, Volume 10 / Number 4 / AUTUMN/FALL 2016, pp. 343-358.
- Mouraviev, N.- Kakabadse, N. K. (2016), *Conceptualising Public Private Partnerships: A Critical Appraisal of Approaches to Meanings and Forms*, Society And Business Review, 11 (2). pp. 155-173.

- Muhammad, Z.-Kwang, K. S.,-Johar F.,-Sabri S., (2016), *An Overview of Critical Success Factors of Public Private Partnership in The Delivery of Urban Infrastructure and Services*, Journal of the Malaysian Institute of Planners, Special Issue IV (2016), pp.147 – 162.
- Muhammad, Z.-Johar F., (2019), *Critical Success Factors of Public–Private Partnership Projects: A Comparative Analysis of The Housing Sector Between Malaysia and Nigeria*, International Journal of Construction Management, 19:3, pp. 257-269.
- Müller, R.,-Jugdev, K., (2012), *Critical Success Factors in Projects: Pinto, Slevin, and Prescott- The Elucidation of Project Succes*. International Journal of Managing Projects in Business, pp. 757-775.
- NAO, (2001), *Managing the Relationship to Secure a Successful Partnership in PFI projects*, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2001/11/0102375.pdf> National Audit Office, London (21.03.2019).
- Ng, S. & Wong, Yoki & Wong, James. (2010). A Structural Equation Model of Feasibility Evaluation and Project Success for Public–Private Partnerships in Hong Kong. *Engineering Management, IEEE Transactions on.* 57. 310 - 322. 10.1109/TEM.2009.2037142.
- Neufville, R.,(1999), *Airport Privatization Issues For The United States*.
- Ohri, M., (2012), *Discussion Paper: Airport Privatization in India*, Netw Spat Econ (2012) 12: pp.279–297.
- Ong, H.C.-Lenard, D., (2002), *Can Private Finance be Applied in the Provision of Housing?*, paper presented at the FIG XXII International Congress, Washington, DC, 19-26 April.
- Onur İ., (2007), *Proje Yönetiminde Stratejik planlama ve Olgunluk Modeli Kapsamında Yapılan Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Osei-Kyei, R.- Chan A. P. C., (2018), *Stakeholders' Perspectives on The Success Criteria for Public-Private Partnership Projects*, International Journal of Strategic Property Management, 2018 Volume 22 Issue 2: pp.131–142.
- Osei-Kyei, R. et al., (2017), *Critical Success Criteria for Public-Private Partnership Projects: International Experts' Opinion*, International Journal of Strategic Property Management ISSN 1648-715X / eISSN 1648-9179 2017 Volume 21(1) pp. 87–100.

- Osei-Kyei, R.-Chan, A.P.C., (2015), *Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013*, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 6, August 2015, pp. 1335-1346.
- Osei-Kyei, R.-Chan, A.P.C., (2017a), *Perceptions of Stakeholders on The Critical Success Factors for Operational Management of Public-Private Partnership Projects, Facilities*, Vol. 35 Issue: 1/2, pp.21-38.
- Osei-Kyei, R.-Chan, A.P.C., (2017b), *Empirical comparison of critical success factors for public-private partnerships in developing and developed countries: A case of Ghana and Hong Kong*, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 24 Issue: 6, pp.1222-1245.
- Oum, T. H.- Adler, N.- Yu, C., (2006), *Privatization, Corporatization, Ownership Forms and Their Effects on The Performance of The World’s Major Airports*, Journal of Air Transport Management 12 (2006) pp. 109–121.
- Owen, G.-A. Merna, (1997), *The Private Finance Initiative*, Engineering Construction And Architectural Management, Vol. 4, No. 3, pp. 77-163.
- Oxford, (2020), *Critical dictionary means*, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/critical>, (29.5.2020).
- Ozdoganm, I.D., Birgonul, M.T., (2000), *A decision support framework for project sponsors in the planning stage of build–operate–transfer (BOT) projects*, Constr. Manag. Econ. 18 (3),pp: 343-353.
- ÖİB, (2018), *Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Faaliyet Raporu 2018*, <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/6/2019/04/2018-Faaliyet-Raporu-11-04-2019.pdf>, Ankara.
- ÖİB, (2020), *Türkiye’de Özelleştirme*, <https://www.oib.gov.tr/turkiyede-ozellestirme>, Erişim tarihi: 19.10.2020
- Özcan A., (2014), *Yapım Kritik Başarı Faktörlerinin Ve Optimizasyon Yöntemiyle Elde Edilen Zaman-Maliyet Göstergelerinin Balanced Scorecard’a Uygulanması*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özcan, İ. Ç.,(2008), *Özelleştirmeye Hazırlanan Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Analizi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Özenen, C. G., (2003), *Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler*, DPT, Uzmanlık Tezleri, Ankara.
- Özenen, C. G.-Şengür, F. K., (2016), *Havaalanı Mülkiyet Ve İşletim Yapısı. İçinde F. Kuyucak Şengür (Ed.), Havaalanı Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Pacheco, R., (2006), *Management Style and Airport Performance in Brazil*, Journal of Air Transport Management 12 pp.324–330.
- Parker, D.-Kirkpatrick C. (2003), *Privatisation in Developing Countries: A Review of the Evidence and Policy Lessons*, Centre On Regulation and Competition, Working Paper Series, Paper No. 55, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.
- Parmenter, D., (2007), *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*, John Wiley & Sons, USA.
- Pekgüçlü, K.G., (2007), *Türk Özel Hukukunda Yap-İşlet-Devret (YİD) Sözleşmesi*. Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü Yayını.
- Pena F. A., (2012), *Public-Private Partnerships in the Airport Sector*, Structured Guidelines for PPP Implementation, Lisbon.
- Phang, S. , (2016), *A General Framework for Price Regulation of Airports*, Journal of Air Transport Management 51 pp.39-45.
- Pinto, J.K.-Slevin, D.P., (1988), *Project Success: Definitions and Measurement Techniques*. Project Management Journal, 19(1), pp. 67–73.
- Posner, L. P. - Ryu S. K.- Tkachenko. A., (2009). *Public- Private Partnerships: The Relevance Of Budgeting*, In Journal on Budgeting- Volume 2009/1, OECD.
- Qiao, L., Wang, S.Q., Tiong, R.L.K. and Chan, T.S. (2001) Framework for critical success factors of BOT projects in China. Journal of Project Finance, 7(1), 53–61.
- Ramamurti, R. (1992), *Why are Developing Countries Privatizing?*, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan;Academy of International Business, vol. 23(2), pp 225-249.
- Rikhy, A.-Roberts, J.-Cheung S., (2014), *Global Airport Privatisation: Trends, Recent Developments and Challenges Ahead*, Airport Management Vol 8, No. 4. pp.300-304.



- Rockart, J.F, (1982), *The Changing Role of The Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective*, Sloan Management Review, 24 (1), pp.3-13.
- Rolim P. S.W., Humberto F.A.J. Bettini , Alessandro V.M. Oliveira,(2016), *Estimating the impact of airport privatization on airline demand: A regression-based event study*, Journal of Air Transport Management 54 (2016) pp:31-41.
- Sarıtürk, M., (2008), *Kamu Yönetiminde Esneklik ve Bağımsız İdari Otoriteler: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saldıraner Y. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Sivil Havacılık Faaliyetleri Gelişimi Sunumu*, <https://docplayer.biz.tr/5859389-Dunya-da-ve-turkiye-de-sivil-havacilik-faaliyetleri.html>, (29.2.2020).
- Salzmann, A.-Mohamed, S., (1999), *Risk Identification Frameworks For International BOOT Projects in Ogunlana*, S. (Ed.), *Profitable Partnering in Construction Procurement*, CIBW92 Publication 224, pp. 475-85.
- Sanni, A. O., (2016), *Factors Determining The Success of Public Private Partnership Projects in Nigeria*, *Construction Economics and Building*, 16(2), pp.42-55.
- Sanvido, V., (1992), *Critical Success Factors for Construction Projects*, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 118, pp. 94-111.
- Saraswati, B., (2014), *Assessment Of Airline-Airport Cooperation Under Liberalization: A Network Model Approach And Perspectives From Southeast Asia*, Tokyo Institute of Technology, Doctoral Dissertation.
- Sarısu, A.,(2007), *Kamu ve Özel Sektör İşbirlikleri Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Savaş, S. E., (2005), *Privatization in the City: Successes, Failures, Lessons*. CQ Press, Washington, DC.
- Sawalhi N. I.-Mansour M. A., (2014), *Preparation Critical Success Factors for Public Private Partnership (PPP) Projects in Palestine*, *Journal Of Engineering Research And Technology*, Volume 1, Issue 2, June 2014.
- Schaar, D.-Sherry L., (2010), *Analysis of Airport Stakeholders*, *Integrated Communications, Navigation, and Surveillance Conference Proceedings*.

- Sehgal, R.-Dubey, A.M.- Tiwari, N., (2015), *A Conceptual Framework on Critical Success Factor for Implementation of Public Private Partnership (PPP) Based on Literature Review*, International Journal of Science, Technology & Management, Volume No 04, Special Issue No. 01.
- Sengupta, U., (2006), *Government Intervention and Public-Private Partnerships in Housing Delivery in Kolkata*, Habitat International, Vol. 30 No. 3, pp. 448-461.
- SHGM, (2019), *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2018*, <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf>, Şubat, 2019 ss:141 Ankara (14.01.2020).
- SHGM (2020a), <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>, (27.5.2020).
- SHGM, (2020b), *Misyon Vizyon ve Politikalarımız*, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/5981-misyon-vizyon-ve-kalite-politikamiz>, (2.6.2020).
- Simon J., (2017), *World needs \$94 trillion spent on infrastructure by 2040*, <https://www.reuters.com/article/us-global-infrastructure-report/world-needs-94-trillion-spent-on-infrastructure-by-2040-report-idUSKBN1AA1A3>, (29.2.2020).
- Smith A. (1776), *The Wealth of Nations*, England.
- Songer, A.D.-Molenaar, K.R., (1997), *Project Characteristics for Successful Public-Sector Design-Build*, Journal of Construction Engineering and Management, 123(1), pp.34–40.
- Spurway, P., (2011), *Comment Maximising Non-Aeronautical Revenues: Connection*, Airport Management Vol. 5, NO. 2, pp.102–107.
- Steer D. G., (2016), *Study On Airport Ownership and Management and The Ground Handling Market in Selected Non-EU Countries*, EU Commission.
- Stein, S.W., (1995), *Construction Financing and BOT projects*. International Business Lawyer, 23(4), pp.173–80.
- Stonehouse, J.H.-Hudson, A.R.-O’Keefe, M.J., (1996), *Private-Public Partnerships: The Toronto Hospital Experience*. Canadian Business Review, 23(2), pp.17–20.
- Su, B., (2017), *Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Kamu Özel İşbirliği Projelerinin Etkinlik Ve Verimlilik Analizi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Örneği*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Sürel, H., (1999), Özelleştirme. Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 5, Sayı 27 (Türk Ekonomisi Özel Sayısı).
- Şengür, F. K., (2017), *Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 13, Sayı 4, 2017 ss. 751-766.
- Tekbaş, A. (2013), *Otelcilik Sektöründe Algılanan Kritik Başarı Faktörlerinin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sisteminin Algılanan Başarısı Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki İş Otellerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tang, L. Y., Shen, Qiping, Skitmore, Martin, & Cheng, Eddie W. L. (2013), *Ranked critical factors in PPP briefings*. *Journal of Management in Engineering*, 29(2), pp. 164-171.
- Tang, L. Y., Shen, Qiping (2013), *Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects*, *International Journal of Project Management* 31(4):513–521.
- Theguardian, (2008)  
<https://www.theguardian.com/business/2008/aug/20/baa.theairlineindustry1>, (06.11.2020).
- Thelle, M. H. Et al., (2012), *Airport Competition in Europe*, [http://www.seo.nl/uploads/media/2012-47\\_Airport\\_Competition\\_in\\_Europe.pdf](http://www.seo.nl/uploads/media/2012-47_Airport_Competition_in_Europe.pdf), Copenhagen Economics,
- Thelle, M. H.-Sonne, M. C., (2018), *Airport Competition in Europe*, *Journal of Air Transport Management*, Volume 67, pp. 232-240.
- Tiong, R.L.K., (1990), *BOT Projects: Risks and Securities*, *Construction Management and Economics*, Vol. 8, pp. 315-328.
- Tiong, R.L.K., (1996), *CSF in Competitive Tendering and Negotiation Model of BOT Projects*, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 122 No. 3, pp. 205-211.
- Tiong, R.L.K.-Alum, J., (1997), *Distance Winning Elements in BOOT Tender*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 83-94.
- Tiong, R.L.K.-Yeo, K.T.-McCarthy, S.C., (1992), *Critical Success Factors in Winning BOOT Contracts*, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 118 No. 2, pp. 217-28.

- Toor R.S.-Ogunlana, S. O., (2010), *Beyond the 'iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects*, International Journal of Project Management 28(3): pp.228-236.
- Turna E., (2014), *Critical Success Factors For Public Private Partnership Projects In The Turkish Construction Industry*, Istanbul Technical University, Civil Engineering, Master Thesis, İstanbul.
- Turner, R.J., (2008), *The Handbook of Project Based Management 1*, McGraw Hill Professional, New York.
- UAB (2019), *Ulaşan ve Erişen Türkiye*, T.C Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Ankara <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/bakanlik-yayinlari/ulasan-ve-erisen-turkiye-2019.pdf>, (25.02.2020).
- Ullah, F. et al., (2016) *A Review of Public-Private Partnership: Critical Factors of Concession Period*, Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol.21 Issue:3, pp.269-300.
- Uluocak B.,(2014), *Project Success Perception And Critical Success Factors Affecting Project Performance: The Case Of Turkish Information Technology Sector*, Yeditepe University, Institute Of Social Sciences, Dissertation Doctorote.
- US federal law 2493, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-92/pdf/STATUTE-92-Pg1705.pdf> , (25.05.2020).
- Uysal Y., (2018), *Avrupa Birliği'nin Seçilmiş Bazı Ülkelerinde ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Yatırımlarının Karşılaştırmalı Analizi*, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Cilt: 1, Sayı: 2, ss.158-173.
- Uzunkaya, M., (2008), *Kamu-Özel İşbirliği Türkiye Tecrübesi*, DPT Müstesarlığı, Ankara.
- Ülgen, H.-Mirze, S. K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Vinci (2019), *Vinci annual report 2018*, <https://www.vinci.com/publi/vinci/2018-vinci-annual-report.pdf>, (29.05.2020).
- Vogel, H. A., (2006), *Airport Privatisation: Ownership Structure and Financial Performance of European Commercial Airports. Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2), pp. 139–162.
- Vojvodić, K., (2008), *Airport Concessions*, Ekonomiska misao i praksa, No.1, pp.95-103.

- Volkova N.- Müller J. (2011), *Assessing the Non-Aviation Performance of Selected US Airports: An initial Assessment*, GAP Projects, Berlin.
- Volkova N., (2009), *Determinants Of Retail Revenue For Today's Airports*, GAP Projects.
- Wang L.- Zhang X., (2017), *Critical Risk Factors in PPP Waste-to-Energy Incineration Projects*, *International Journal of Architecture, Engineering and Construction* Vol 6, No 2, June 2017, pp.55-69.
- Wang, L. et al., (2018), *A Systematic Approach for Public-Private Partnership Projects Csfs Evaluation*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 25 Issue: 9, pp.1127-1145.
- Wang, S.Q. et al., (1999), *Risk Management Framework For BOT Power Projects in China*, *Journal of Project Finance*, 4(4): pp.56–67.
- Wanke P. F., (2013), *Physical infrastructure and Flight Consolidation Efficiency Drivers in Brazilian Airports: A two-stage network-DEA approach*, *Journal of Air Transport Management* 31 (2013) pp.1-5.
- Wanke, P. F.-Barros C. P., (2015), *Public-Private Partnerships and Scale Efficiency in Brazilian Ports: Evidence From Two-Stage DEA Analysis*, *Socio-Economic Planning Sciences* 51 (2015) pp.13-22.
- WB, (1997), *The Privatization Challenge: A Strategic, Legal, and Institutional Analysis of International Experience*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/138121468739240495/pdf/multi0page.pdf> , Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2011a), *How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/995241468337913618/pdf/How-to-engage-with-the-private-sector-in-public-private-partnerships-in-emerging-markets.pdf> , Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2011b), *Public-Private Partnerships in Europa and Central Asia*, <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-0-8213-8703-0>, Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2015a), *Public-Private Partnerships Promise and Hype*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/319751468179082260/pdf/WPS7340.pdf> , Washington, DC: The World Bank.

- WB, (2015b), *Airport PPPs: Benefits, drivers, and success factors*, <https://www.unescap.org/sites/default/files/6.1%20PPP%20in%20Airport%20Development%20-%20World%20Bank.pdf>, Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2016a), *Effects of Multilateral Support on Infrastructure PPP Contract Cancellation*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/434361468942595220/pdf/WPS7751.pdf>, Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2016b), *The State Of PPPs Infrastructure Public-Private Partnerships in Emerging Markets & Developing Economies 1991-2015*, <https://ppiaf.org/documents/3551/download>, Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2017), *PPP Reference Guide, Version 3*, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29052>, Washington, DC: The World Bank.
- WB, (2018), *H1 2018 Private Participation in Infrastructure (PPI)*, [https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/H12018\\_PPI\\_Report.pdf](https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/H12018_PPI_Report.pdf), Washington, DC: The World Bank.
- Węgrzyn, J., (2016), *The Perception Of Critical Success Factors For PPP Projects In Different Stakeholder Groups*, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(2), pp.81-92.
- Wensveen J. G., (2007), *Air Transportation A Management Perspective Sixth Edition*, Ashgate.
- Westerveld, E., (2003), *The Project Excellence Model: Linking Success Criteria And Critical Success Factors*, *International Journal of Project Management* 21(6): pp.411–418.
- Wibowo, A.- Alfen, W. H., (2014), *Identifying Macro-Environmental Critical Success Factors and Key Areas for Improvement to Promote Public-Private Partnerships in Infrastructure*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(4), pp.383–402.
- Yağlı M., (2015), *Proje Yönetimi Başarısını Etkileyen Faktörler: Bilgi Teknolojileri Projeleri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yalçın, O., (2008), *Türk hava harp sanayii tarihi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Yaşar S., (2006), *Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemlerinin Analizi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Yescombe, E.R., (2002), *Principles of Project Finance*, Elsevier.
- Yescombe, E. R., (2007), *Public–Private Partnerships Principles of Policy and Finance*, Elsevier.
- Yılmaz F., (2020), *Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi Ve 2003-2018 Yılları Arasında Sektörün Değerlendirilmesi*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE), Asead Cilt 7 s.1 ss. 113-129.
- Yuan, J. et al.,(2012), *Developing Key Performance Indicators for Public-Private Partnership Projects: Questionnaire Survey and Analysis*, Journal of Management in Engineering v.28, n.3, pp.252-264.
- Zantke, G.-Mangels, B., (1999), *Public Sector Client Private Sector Project: Transferring The State Construction Administration Into Private Hands*, Engineering, Construction and Architectural Management, 6(1), pp.78–87.
- Zayyanu, M.-Johar F., (2017), *Measuring The Success Of Public-Private Partnership Projects: A Conceptual Framework*, Journal of Built Environment, Technology and Engineering, Vol. 2.
- Zhang, A.-Zhang, Y., (2010), *Airport Capacity and Congestion Pricing with Both Aeronautical and Commercial Operations*, Transportation Research Part B 44 pp.404–413.
- Zhang, W.R. et al., (1998), *Risk Management of Shanghai’s Privately Financed Yan’an Donglu Tunnels*. Engineering, Construction and Architectural Management, 5(4), pp.399–409.
- Zhang, X., (2005), *Criteria for Selecting the Private-Sector Partner in Public–Private Partnerships*, M. ASCE, Journal Of Construction Engineering And Management, v.131, n.6, pp.631-644.
- Zhao, Z. et al., (2010), *Critical Success Factors for BOT Electric Power Projects in China: Thermal Power Versus Wind Power*, Renewable Energy, Vol. 35 No. 6, pp.1283-1291.
- Zolotko, M., 2009. Re-estimating Financial Performance of European Airports. Working Paper, GAP Project. Berlin School of Economics.

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler :**

Adı ve Soyadı : Mehmet ATIN

Doğum Yeri ve Yılı :

Medeni Hali :

### **Eğitim Durumu :**

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Matematik-2007

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Üniversitesi Matematik-2014

### **Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :**

1 - İngilizce - YDS 80

2 - Rusça - YDS 55

### **İş Deneyimi :**

1. Antalya Devlet Hava Meydanları İşletmesi Pazarlama ve Ticaret Müdürlüğü - 2011

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :**

1. Atın, M. 2013. Hermite hadamard eşitsizlikleri ve genelleştirilmiş momentler için bazı kestirimler Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Matematik Anabilim Dalı, Kahramanmaraş (Yüksek Lisans Tezi).
2. Atın M. ve Çitil M. (2014). Hermite Hadamard Eşitsizlikleri ve Genelleştirilmiş Momentler İçin Bazı Kestirimler. 13. Matematik Sempozyumu (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:2434909).