

**HAVALİMANI PROJE FİNANSMANINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
ÖRNEĞİ**

**Abdulkadir ALICI
(Yüksek Lisans Tezi)
Haziran, 2016**

**HAVALİMANI PROJE FİNANSMANINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TAV HAVALİMANLARI
HOLDİNG A.Ş. ÖRNEĞİ**

ABDULKADİR ALICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ünal BATTAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Abdulkadir ALICI'nın "Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Araştırma: Tav Havalimanları Holding A.Ş. Örneği" başlıklı tezi 16 Haziran 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Ünal BATTAL

Üye : Doç.Dr.Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Haşim KAFALI

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

HAVALİMANI PROJE FİNANSMANINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. ÖRNEĞİ

Abdulkadir ALICI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ünal BATTAL

Hava taşımacılığının en önemli bir parçası olan havalimanları ve havalimanı projeleri havacılığın gelişimi açısından kritik bir öneme sahiptir. Havalimanı projelerinin hayata geçirilmesi hem uzun zaman almaktadır hem de bu projeler yüksek maliyetle yapılabilmektedir. Son yıllarda büyük havalimanı projelerinin hem yapımında hem de işletilmesinde kamu-özel işbirliği projelerinin arttığı görülmektedir. Havalimanı projelerinin artması ve gelişmesiyle birlikte gerek kamuyla alakalı gerekse de proje finansman işlemleriyle alakalı bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda havalimanı projelerinin başarısı, ilgili kamu kurumlarının ve havalimanı işletmecilerinin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu araştırmanın amacı, yukarıdaki gerekliliklerin sağlanabilmesi adına havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesidir.

Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen TAV Havalimanlarından konuyla ilgili katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen nitel veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilmiş, araştırma sorusu kapsamında bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunlar; *Türkiye’de proje finansman geçmişi ve Türk bankacılığının durumu, proje finansmanında yetki kargaşası, havalimanı projelerinde ihalede yaşanan süreç ve sorunlar, havalimanı proje*

finansmanında yasal prosedürlerdeki eksiklikler, havalimanı proje finansmanında özel yatırımı teşvik konusu, havalimanı projelerinde risk boyutu, havalimanı proje finansmanında körfez bankaları ve katılım bankalarının rolü, havalimanı proje finansmanında ortak girişimler, havalimanı proje finansmanında uluslararası kalkınma bankalarının rolü, havalimanı proje finansmanında finansal hesaplamaların önemi, havalimanı proje finansmanında varlık ve kaynak yapısı, havalimanı proje finansmanında havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirlerin önemi, Türkiye'nin gelecekteki havalimanı altyapı ve proje finansman gelişmeleri temaları altında değerlendirilmiştir. Ayrıca TAV Havalimanları açısından proje finansman gelişmeleri temalı ayrı bir başlık da bulunmaktadır. Sorulan soruların büyük kısmı tema oluşturacak şekilde hazırlanarak katılımcı tarafından verilen cevaplarla oluşturulmuştur. Temalar ayrı ayrı açıklandıktan sonra, sorunlara genel bir bakış açısı kazandırılmış, potansiyel olarak nitelendirebileceğimiz bu sorunlara ilişkin bazı çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proje Finansmanı, Havalimanı Proje Finansmanı, YİD, Havalimanı İşletmeciliği

Abstract

AIRPORT PROJECT FINANCING IN TURKEY, RESEARCH ON PROBLEMS AND SOLUTIONS : TAV AIRPORTS HOLDİNG CO. CASE

Abdulkadir ALICI

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2016

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ünal BATTAL

Airports and airports' projects which are the most important component of air transportation have critical importance to aviation progress. Accomplishing airport projects both takes a long time and is costly. In recent years, it has increased public-private partnership project in the largest airport both construction and operated. Increase in the numbers of airport projects causes some issues related to public and project finance. In this direction, the success of airport projects relies on managing related public bodies and airport operators efficiently and productively. The aim of this study is to determine issues related to project finance and to develop solutions to these issues.

In this research, qualitative research design was utilized. As the data collection tool, semi-structured interview method was applied. Semi-structured interviews were applied on participant working at TAV. Participant was chosen by purposive sampling technique. Qualitative data obtained in the end of this research were analyzed by inductive method and within the scope of research question, findings were identified and interpreted.

Airport project finance issues including; *the past of project finance in Turkey and the state of Turkish banking, authority disorder in project finance, issues related to tender bid of airport projects, shortages in procedures of airport project finance, the topic of private investment incentive in airport project finance, risk dimension of airport projects, the role of gulf and participation banks in airport project finance, joint ventures in airport project finance, the role of international development banks for airport project finance,*

the importance of financial calculation in airport project finance, asset and source structure in airport project finance, the importance of aviation and non-aviation revenues in airport project finance, and future developments in Turkey's airport infrastructure and project finance were evaluated under these themes. Additionally, there is another theme which is project finance developments with regard to TAV Airports. The majority of the questions were created with the answers given by the participants prepared to create a theme. After explaining themes separately, potential issues were identified and were offered solutions to these potential issues.

Keywords: Project Finance, Airport Project Finance, BOT Projects, Airport Operations

16/06/2016

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Abdulkadir ALICI

Önsöz

Akademik gelişimime büyük katkılar sağlayan; nezaketi ve sonsuz sabrıyla beni her zaman destekleyen bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük emeği olan, birlikte çalışmaktan mutlu olduğum ve gurur duyduğum çok değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ünal Battal'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin oluşum aşamasında benden desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım, Öğr. Gör. Selçuk Kayhan'a, Arş. Gör. Kasım KİRACI'ya, Arş. Gör. Mehmet YAŞAR'a, Arş. Gör. Temel Caner USTAÖMER'e, Arş. Gör. M. Şahin Durak'a ve burada adımı veremediğim Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'ndeki Araştırma Görevlisi arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Araştırmaya vermiş oldukları destekten dolayı TAV Havalimanları Holding'e ve bünyesinde üst yönetici olarak çalışmakta olan katılımcı'ya verdiği ender bilgilerden ve nezaketinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sırasında dualarını ve desteklerini esirgemeyen aileme ve tüm süreci benimle yaşayan, her durumda bana inanan ve destekleyen sevgili eşim Zeynep ALICI'ya sabrı, desteği ve sevgisi için; hayatımdaki en değerli varlığım biricik kızım Ahsen Betül ALICI'ya varlığı ve yaşattığı her an için minnettarım. İyi ki varsınız.

Abdulkadir ALICI
Eskişehir, 2016

Özgeçmiş

Abdulkadir ALICI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans	2011	Kocaeli Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
Lisans	2008	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
Lise	2001	İstanbul Fatih Ticaret Meslek Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: K.Maraş – 23.08.1984 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Yüksek Lisans Tez Özü.....	iii
Abstract.....	v
Etik İlke Ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Önsöz.....	ix
Özgeçmiş.....	x
İçindekiler.....	x
Tablolar Listesi.....	xv
Şekiller Listesi.....	xvii
Kısaltmalar Listesi.....	xviii
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜ'NDE HAVALİMANI ENDÜSTRİSİNİN GELİŞİMİ

1. Havacılık Sektörünün Genel Durumu.....	3
1.1. Dünya'da Havacılık Sektörü.....	4
1.2. Türkiye'de Havacılık Sektörü.....	8
2. Havalimanı İşletmeciliği.....	11
2.1. A.B.D'de Havalimanı İşletmeciliği.....	12
2.2. Avrupa'da Havalimanı İşletmeciliği.....	15
2.3. Türkiye'de Havalimanı İşletmeciliği.....	20
3. Havalimanlarının Sahiplik Yapısı.....	24
3.1. A.B.D'de Havalimanlarının Sahiplik Yapısı.....	29
3.2. Avrupa'da Havalimanlarının Sahiplik Yapısı.....	31
3.3. Türkiye'de Havalimanlarının Sahiplik Yapısı.....	32
4. Havalimanı Sektörünü Etkileyen Gelişmeler.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

HAVALİMANI İŞLETMELERİNDE VARLIK VE KAYNAK YAPISI

1. Havalimanı İşletmeciliğinde Varlıklar.....	40
1.1. Havalimanı İşletmeciliğinde Dönen Varlıklar.....	40
1.2. Havalimanı İşletmeciliğinde Duran Varlıklar.....	45
2. Havalimanı İşletmeciliğinde Kaynaklar.....	57
2.1. Öz Kaynaklar.....	58
2.1.1. Havacılık gelirleri.....	61
2.1.2. Havacılık dışı gelirler.....	62
2.2. Yabancı Kaynaklar.....	64
2.2.1. Devlet destekleri.....	65
2.2.2. Banka kredileri.....	66
2.2.3. Tahvil ihraçları.....	66
2.2.4. Finansal kiralamalar	68
2.2.5. Diğer finansal kaynaklar.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVALİMANI PROJE FİNANSMANI

1. Proje Finansmanı.....	71
1.1. Proje Finansmanında Karşılaşılan Riskler.....	77
1.2. Proje Finansman Modelinin Gelişimi.....	78
2. Havalimanı Proje Finansmanında Özel Sektör Katılımını Sağlayan Oluşumlar.....	81
2.1. Kamu Özel Sektör Ortaklığı	82
2.1.1. İşletme - Bakım sözleşmeleri.....	85
2.1.2. Anahtar teslim anlaşmalar.....	85

2.1.3. Ortak girişimler.....	86
2.1.4. Kiralama.....	87
2.1.5. Geçici özelleştirme.....	89
3. Yap - İşlet - Devret Modeli.....	89
3.1. Yap - İşlet - Devret Modelinin Özellikleri.....	90
3.2. Yap - İşlet - Devret Projelerinin Aşamaları.....	92
3.3. Yap - İşlet - Devret Projelerinin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	94
3.4. Yap - İşlet - Devret Modelinde Finansman Kaynakları.....	96
3.4.1. Öz sermaye.....	97
3.4.2. Banka kredileri.....	98
3.4.3. Tahvil.....	100
3.4.4. Finansal kiralamalar.....	101
3.4.5. Uluslararası kuruluşlar.....	102
3.4.5.1. Dünya Bankası Grubu.....	102
3.4.5.2. Avrupa Yatırım Bankası (AYB-EIB).....	103
3.4.5.3. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (AİKB-EBRD).....	104
3.4.5.4. Diğer Kalkınma Bankaları.....	105
3.5. Yap - İşlet - Devret Modelinin Türkiye'deki Uygulaması ve Örnekleri...105	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVALİMANI PROJE FİNANSMANINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE TAV HAVALİMANLARI BÜNYESİNDE BİR ÇALIŞMA

1. Araştırmanın Amacı.....	111
2. Araştırmanın Önemi.....	111
3. Sınırlılıklar.....	112
4. Yöntem.....	112

4.1. Araştırma Modeli.....	113
4.2. Araştırma Alanı ve Katılımcı.....	114
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	116
4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	117
5. Bulgular ve Yorumlar.....	118
5.1. TAV Havalimanlarına Genel Bakış.....	118
5.2. Türkiye'de Proje Finansman Geçmişi ve Türk Bankacılığının Durumu.....	121
5.3. Proje Finansmanında Yetki Kargaşası.....	124
5.4. Havalimanı Projelerinde İhalede Yaşanan Süreç ve Sorunlar.....	129
5.5. Havalimanı Proje Finansmanında Yasal Prosedürdeki Eksiklikler.....	140
5.6. Havalimanı Proje Finansmanında Özel Yatırımı Teşvik Konusu.....	145
5.7. Havalimanı Projelerinde Risk Boyutu.....	148
5.8. Havalimanı Proje Finansmanında Körfez Bankaları ve Katılım Bankalarının Rolü.....	154
5.9. Havalimanı Proje Finansmanında Ortak Girişimler.....	156
5.10. Havalimanı Proje Finansmanında Uluslararası Bankaların Rolü.....	157
5.11. Havalimanı Proje Finansmanında Finansal Hesaplamaların Önemi.....	160
5.12. Havalimanı Proje Finansmanında Varlık ve Kaynak Yapısı.....	161
5.13. Havalimanı Proje Finansmanında Havacılık Gelirleri ve Havacılık Dışı Gelirlerin Önemi.....	163
5.14. Türkiye'nin Gelecekteki Havalimanı Altyapı ve Proje Finansman Gelişmeleri.....	164
5.15. TAV Havalimanları Açısından Proje Finansman Gelişmeleri.....	166
5.15.1. TAV Havalimanlarına göre proje finansmanında başarı faktörleri sıralaması ve proje finansmanındaki başarının Tav Havalimanları açısından önemi.....	166
5.15.2. TAV Havalimanlarının proje finansman verimliliği.....	169

5.15.3. TAV Havalimanlarının proje finansman ihalelerindeki politikası.....	172
5.15.4. TAV Havalimanlarının proje finansman yöntemleri.....	174
5.15.5. TAV Havalimanlarının proje finansman değerlendirme ve raporlamaları.....	176
6. Sonuç ve Öneriler.....	178
Ekler Listesi.....	186
Kaynakça.....	189

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1: 2013 – 2014 Yılları ABD’deki İlk 20 Hub Havaalanında Gerçekleşen Yolcu Sayıları.....	13
Tablo 2: 2014 Yıl Sonu İtibariyle Gelirlerine Göre Dünyadaki Havalimanı İşletmecilerinin Sıralaması (İlk 25 Havalimanı İşleticisi).....	18
Tablo 3: 2013 -2014 Yılları Arasında Avrupadaki Havalimanlarının Yolcu Sayıları Değişimi (İlk 30 Havalimanı).....	19
Tablo 4: 2013 - 2014 Kasım Sonu İtibariyle Türkiye Havaalanı Bazında Yolcu Sayılar.....	21
Tablo 5: Türkiye’de Havalimanı ve Terminal İşletmeciliği Yapan Firmaların Listesi.....	22
Tablo 6: Avrupa’daki Havaalanı İşleticilerinin Sahiplik Durumu.....	31
Tablo 7: Avrupa Birliğine Üye Olan Ülkerin Havaalanı Sahiplik Oranları.....	32
Tablo 8: Airports De Paris Group’un 2014 Yıl Sonu İştirakler Tablosu.....	47
Tablo 9: Aena Aeropuertos 2013 Yılı Sonu İtibariyle Bağlı Ortaklıkları.....	49
Tablo 10: TAV Havalimanları 2014 Sonu Maddi Duran Varlık Kalemleri.....	50
Tablo 11: Heathrow Havalimanları Holding Limited 2014 Sonu Maddi Duran Varlık Kalemleri.....	50
Tablo 12: TAV Havalimanları 2014 Sonu İtibariyle Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemleri.....	52
Tablo 13: Schiphol Group’un 2014 Sonu İtibariyle Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemleri.....	52
Tablo 14: DHMİ 2013 - 2014 Yıl Sonu İtibariyle Varlıklar Tablosu.....	53
Tablo 15: TAV Havalimanları Holding ve Bağlı Ortaklıkları 2013 ve 2014 Yıl Sonu İtibariyle Varlıklar Tablosu.....	54
Tablo 16: Aena Aeropuertos Havalimanları’nın 2012 ve 2013 Sonu İtibariyle Varlık Kalemleri.....	55
Tablo 17: Heathrow Airport Holdings 2013 ve 2014 Sonu İtibariyle Varlık Kalemleri.....	56

Tablo 18: DHMİ KÖİ Projeleri Kapsamındaki Havalimanları/Terminalleri Yolcu Servis Tarifesi.....	61
Tablo 19: İşletme Finansmanı ve Proje Finansmanı Arasındaki Temel Farklar...72	72
Tablo 20: Gelişmekte Olan Ülkelerdeki KÖİ Proje Sayısı ve Yatırım Miktarı Verileri.....	83
Tablo 21: Türkiye’deki Havalimanı Kirala/İşlet Devret Havalimanı Projeleri.....	88
Tablo 22: Proje Finansmanında Fon Kaynaklarının Tarihsel Dağılımı (Milyar \$).....	99
Tablo 23: Türkiye’de Sektörel Bazda Bazı YİD Örnekleri.....	108
Tablo 24: Türkiye’deki Havalimanı YİD Projeleri.....	109
Tablo 25: Katılımcı Hakkında Bilgiler.....	115
Tablo 26: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu.....	117
Tablo 27: Tav Havalimanlarının 2014 Yıl Sonu İtibariyle İmtiyaz Durumu.....	121
Tablo 28: Türkiye’deki Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Özet Tablosu.....	181

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1: 1990-2014 Yılları Dünyadaki Havayolu Yolcu Sayıları ve Yıllık Büyüme Oranları.....	6
Şekil 2: 2013 Yılı Bölgesel Yolcu Trafik Verileri ve 2014-2033 Arası Yıllık Büyüme Oranları.....	7
Şekil 3: 2005-2014 Yılları Arasında Türkiye’de Gerçekleşen Yolcu Trafığı.....	9
Şekil 4: Avrupadaki Havalimanları İçin Yeni İş Modelleri.....	16
Şekil 5: Amerika’daki Havalimanı Sayısı ve Sahiplik Yapısı.....	30
Şekil 6: Amerika’daki Havalimanlarının 2012 Yılı İtibariyle Havalimanı Gelir Durumları.....	63
Şekil 7: Proje Finansman Modelinin Temel Yapısı ve Finansman Akışı.....	75
Şekil 8: Medine Havalimanı Proje Finansman Yapısı.....	76
Şekil 9: Proje Finansmanında Karşılaşılan Riskler ve Hafifletici Önlemleri.....	79
Şekil 10: Havalimanı Finansman Modeli.....	80
Şekil 11: Türkiye’deki KÖİ Projelerinin 2015 Kasım Ayı İtibariyle Sektörel Dağılımı ve Yatırım Tutarları.....	84
Şekil 12: YİD Projelerinin Aşamaları.....	93
Şekil 13 : KÖİ ve YİD Projelerinde Başarı Faktörleri.....	95
Şekil 14: Yap-İşlet-Devret Projelerinin Finansman Yapısı.....	97
Şekil 15: Türkiye’deki Proje Finansmanında Tarafların Arasındaki Temsili Sözleşme Yapısı.....	142
Şekil 16 : Proje Finansmanında TAV Havalimanlarının Başarı Faktörleri Sıralaması.....	167

Kısaltmalar Listesi

ACI: Airport Council International

AEA: Assosiation of European Aviation

ADP: Airport De Paris

AIP: Airport Improvement Program

BAA: British Airport Authority

BOT: Buid-Operate-Trnsfer

DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

DLH: Demiryollar Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü

EBRD: European Bank for Reconstruction and Development

EIB: European Investment Bank

FAA: Federal Aviation Administration

IBRD: International Bank for Reconstruction and Development

ICAO: International Civil Aviation Organization

IFC: International Finance Corporation

KÖİ: Kamu Özel İşbirliği

KÖO: Kamu Özel Sektör Ortaklığı

NAFTA: The North American Free Trade Agreement

NBD: Net Bugünkü Değer

NPIAS: National Plan of Integrated Airport System

OPEC: Organization of Petroleum Exporting Countries

PPI: Private Participation in Infrastructure

PPP: Public – Private – Partnership

SPV: Special Purpose Vehicle

YİD: Yap – İşlet – Devret

GİRİŞ

Dünyada hızla gelişmekte olan küreselleşme eğilimi ve teknolojik gelişmeler neticesinde havacılık sektörü en hızlı büyüyen sektörlerden biri haline gelmektedir. Bu büyüme ile birlikte artan talep ve yolcu trafiği neticesinde havalimanı kapasitesi yetersiz kalmış olup bununla alakalı kamu kurumları havalimanı yatırımlarına yönelik pek çok proje geliştirmektedir. Havacılık sektörünün en önemli ayağını teşkil eden havalimanları, 1990'lı yılların ortasına kadar kamu tekelinde işletilmekte iken kamu kaynaklarının kısıtlı ve yetersiz olması ve kamu yatırımlarının özelleştirmelere olan rağbeti neticesinde son yıllarda özellikle büyük havalimanlarının yapımı ve işletimi özel sektör yatırımcıları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Türkiye'de son yıllarda artan kamu-özel-işbirliği çerçevesinde yapılan havalimanı projelerinin artışı ve buna paralel olarak artan finansman yükü kamu ve özel sektör açısından bazı sorunlara neden olabilmektedir. Bu yatırımların en önemli özelliği yatırımı gerçekleştirmek için bilanço dışı finansal kaynaklardan faydalanılmasıdır. Projenin büyüklüğüne ve yapısına bağlı olarak birçok tarafın biraraya gelmesi gerekmektedir. Dolayısıyla taraflar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri düzenleyen mevzuat, projenin başarılı bir şekilde yürütülmesi için son derece önemlidir. Aynı zamanda proje tutarının büyüklüğü, finansman kaynaklarının bulunması, yatırımın zamanında bitmesi ve borçlanma oranlarının yüksek olması gibi faktörler projenin gerçekleştirilmesinde bir takım riskler ve sorunlar doğurmaktadır. İfade edilen finansman riskleri ve benzeri sorunlar, havalimanı proje finansmanı diye adlandırılan bir yapıda kontrol ve idare edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve gelecekte karşılaşılması muhtemel bu sorunların, önleyici bir yaklaşımla ortadan kaldırılmasını sağlayacak önerilerin geliştirilmesidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, Dünya'da ve Türkiye'de havacılık sektörünün genel durumu; ABD'de, Avrupa'da ve Türkiye'de havalimanı işletmeciliği ve sahiplik yapısı

hakkında bilgiler ve havacılık sektörünü etkileyen gelişmeler hakkında havacılık sektörüne dair genel bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, havalimanı işletmeciliğinde varlık ve kaynak yapısı incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise proje finansman kavramı açıklanmış, proje finansmanında özellikle “Yap-İşlet-Devret” modeli ve diğer özel sektör katılımını sağlayan oluşumlar hakkında detaylı bilgiler aktarılmıştır.

Çalışmanın son kısmında, ilk olarak, havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların araştırılmasında kullanılan yöntemle ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma sürecinde elde edilen veriler tümevarımsal analiz ile bulgular ve yorumlar açıklanmış ve son bölümde ise sonuç ve önerilere değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVACILIK SEKTÖRÜ'NDE HAVALİMANI ENDÜSTRİSİNİN GELİŞİMİ

1. Havacılık Sektörünün Genel Durumu

Küreselleşme ile birlikte dünyadaki ticaret hacminin hızla artması, ulaşım sektörünü, bugün dünya ekonomisinin en önemli unsurlarından biri haline getirmektedir. Teknolojik gelişmelerin öncelikli olarak hayata geçirildiği havacılık sektörü, uluslararası uyum ve bütünleşmede büyük bir öneme sahiptir. Hava taşımacılığı, genel anlamda havayolu taşımacılığı ve genel havacılık faaliyetlerini kapsamaktadır. Havayolu taşımacılığı ticari bir amaç güdülerek genellikle büyük çaplı uçaklarla tarifeli ya da tarifersiz olarak yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır. Genel havacılık ise küçük hava taşıtları kullanılarak, ticari ya da ticari olmayan bir amaç ile yapılan havacılık faaliyetleridir. Hava taksi uçuşları, eğitim uçuşları, zirai ilaçlama, yangınla mücadele, arama kurtarma ve sportif amaçlı uçuşlar genel havacılık faaliyetlerine örnek verilebilir.

Havayolu taşımacılığı, çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Bir yandan büyük kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyesine sahip uçaklar geliştirilirken, diğer yandan bölgesel taşımacılığa daha elverişli olan küçük kapasiteli uçakların imalatı da hızla sürdürülmektedir. Bu arada, serbestleşme ve özelleştirme ile sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması, sektörün yapısını değiştirerek havayolu sektörünü tüketicilerin hâkim olduğu bir pazara dönüştürmüştür. Bu yapısal değişiklikler arasında özelleştirme, birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyük ölçüde benimsenmiş ve uygulanmaktadır.

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırması sektörü, faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan ileri teknoloji araçlar ve donanım, özel altyapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet verilen insanlar ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir. Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri,

eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi kapsamaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2001: 1).

Ekonomik krizler, bölgesel savaşlar ve terör olayları gibi sebeplerle zaman zaman yaşanan duraklamalara rağmen, dünya ticaret hacmindeki ve turizm sektöründeki büyümeler, küreselleşme, ayrıca insanların daha hızlı ve daha konforlu yolculuğu tercihleri gibi sebepler, tüm dünyada havayolu taşımacılığının diğer taşımacılıklara göre daha hızlı gelişmesini sağladığı, bunda uzun ve kıtalararası mesafelerde havayolu ulaşımının çok büyük bir avantaja sahip olmasının da rolü olduğu ifade edilmektedir. Uluslararası kurumlarca yapılan tahminler, havayolu taşımacılığındaki bu gelişmenin süreceği noktasında izlenimler sunduğu belirtilmektedir (Ulaştırma Bakanlığı, 2013: 80-81).

Bir hizmet sektörü olan hava taşımacılığında ülkelerin bu sektörden kazanç elde etme yarışı, ülkeleri bu ulaşım türüne daha fazla yatırım yapma yarışını da beraberinde getirmektedir. Hava taşımacılığının gelişmesiyle birlikte havalimanı işletmeciliği de büyük önem kazanmakta olduğu ifade edilmektedir. Devlet yönetiminde olan havalimanlarının özellikle kamu üzerindeki iş yükünün azaltılması ve havalimanı altyapı projelerinin artırılması vesilesiyle özel sektör işbirliklerine gidilmektedir. Böylelikle devletin özelleştirme geliri elde etmesi ve karlı havalimanlarından da vergi bakımından gelir elde edilmesi nedeniyle özelleştirme süreci de artarak devam etmekte olduğu aktarılmaktadır. (Canoğlu, 2011: 63)

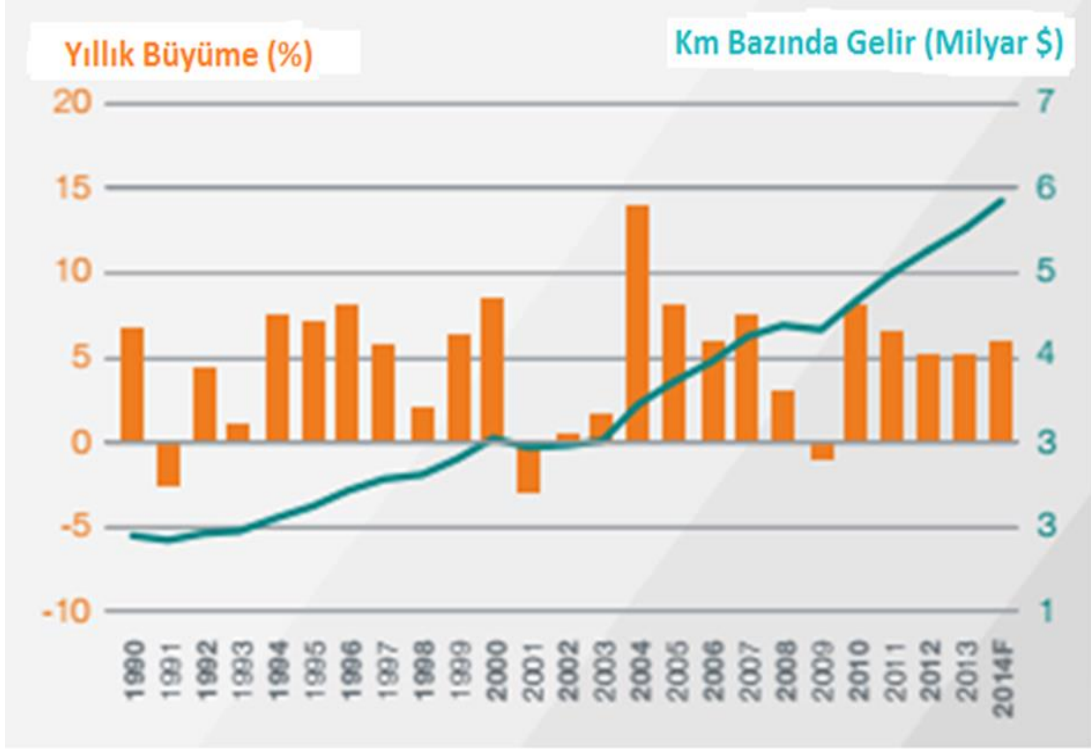
1.1. Dünya’da Havacılık Sektörü

“Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan serbestleşme eğilimi tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmakta olduğu ifade edilmektedir. Serbestleşme, küreselleşme ve ticarileşme eğilimlerinin bir sonucu olarak hava taşımacılığında yolcu istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet çeşitliliğinin gelişimi sonucu yaratılan arza yüksek talep doğmuştur (Ulaştırma ve Turizm Paneli, 2003: 8-9)”.

1978 yılında ABD iç hatlarını serbestleştirmiş ve bu serbestleşme başta Avrupa Ülkeleri olmak üzere giderek tüm ülkeleri etkilemeye başlamıştır. ABD'nin öncülüğünü yaptığı "Açık Semalar" eğilimleri 1990'lı yıllarda önceleri Avrupa, sonrasında ise Asya Pasifik ülkeleri arasında yaygınlaşmaya başlamıştır. NAFTA, OPEC ve AB kapsamında çok taraflı liberal havayolu taşımacılığı anlaşmalarının yapılması, ülkeler arasında çok daha liberal İkili Havayolu Taşımacılığı (İHT) anlaşmaları, iç hatların serbestleştirilmesi, bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ve tüm bu uygulamaların dünya genelinde yaygınlaşması giderek nitelik ve nicelik açısından artan bir liberalleşme eğilimine dönüşmüştür (Gerede, 2002: 86).

Avrupa'da serbestleşme hareketinden sonra görülen en önemli gelişme düşük maliyetli taşıyıcıları (LCC)'nin ortaya çıkmasıdır. Hükümetler de artan rekabetle birlikte daha etkin ve verimli hizmet sağlanabilmesi için havayolu taşıyıcılarının özelleştirilmesine destek sağlamışlardır. (Çapuk, 2012: 125) Son yıllarda ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu işletmelerinden farklı olan diğer bir eğilim ise "küresel havayolu işletmesi" kavramıdır. Bu eğilim de özellikle küresel havayolu işbirliği grupları sayesinde varlığını sürdürmektedir. Star Alliance, Sky Team ve One World gibi küresel işbirlikleri kurulmuştur.

1990-2014 yılları Dünyadaki havayolu yolcu sayıları ve yıllık büyüme oranları dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

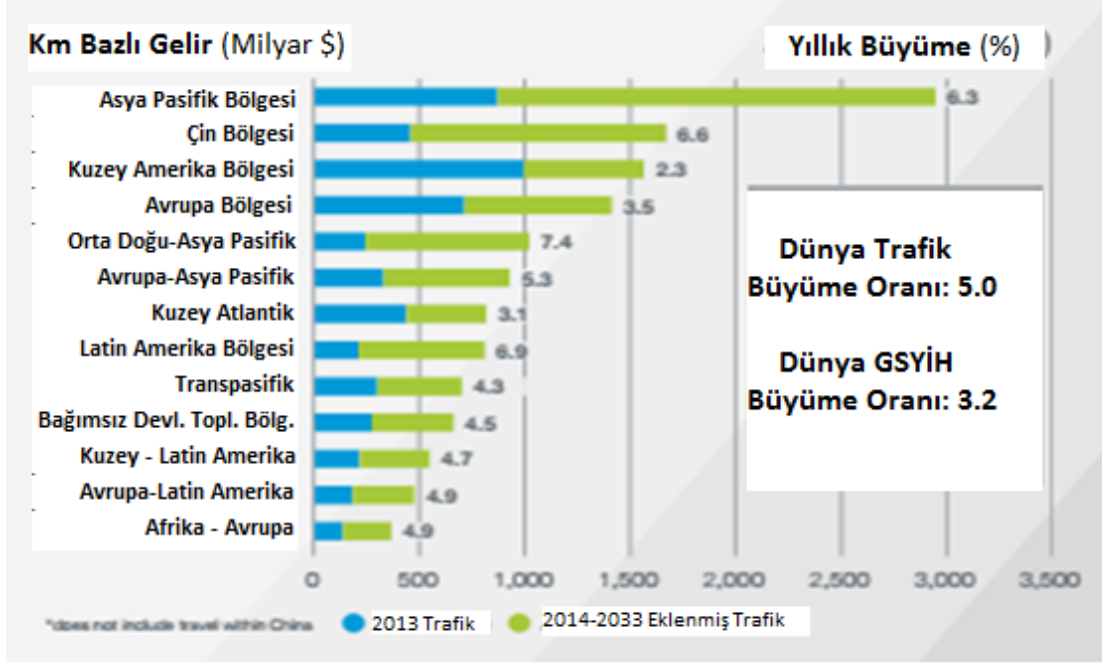


Şekil 1: 1990-2014 Yılları Dünyadaki Havayolu Yolcu Sayıları ve Yıllık Büyüme Oranları

Kaynak: Boeing Current Market Outlook 2014-2033

1991 yılında oluşan körfez krizinin patlak vermesiyle birlikte Dünya siyasi ve ekonomik olarak çalkantılar yaşamış. Havayolu yolcu büyüme oranı %7'lerden -%2 seviyelerine geriledi. Daha sonra 2001 yılında gerçekleşen 11 Eylül terör hadisesi havayolu taşımacılığında tekrar bir gerileme yaşamıştır. 2002-2008 yılları arasında büyüme trendi devam etmiştir. 2009 yılında yaşanan finans krizinden sonra yeniden havayolu taşımacılığı duraklama dönemi yaşamıştır. Herşeye rağmen genel olarak tablo incelendiğinde havacılık sektörü hızlı büyümesini sürdürmekte olduğu gözlemlenmektedir.

2013 yılı itibariyle bölgesel yolcu trafik verileri ve 2014-2033 yılları arasında büyüme oranları tahminleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2: 2013 Yılı Bölgesel Yolcu Trafik Verileri ve 2014-2033 Arası Yıllık Büyüme Oranları

Kaynak: Boeing Current Market Outlook 2014-2033

Dünya ekonomik kalkınma oranlarıyla paralel olarak yukarıdaki bölgelerin de benzer oranlarda kalkınacağı gözlemlenmektedir. Dünya havayolu yolcu trafiği ortalama yıllık %5 büyüme göstermektedir. Yukarıdaki tabloya göre özellikle Asya kıtasında bulunan Çin ve Asya Pasifik Ülkelerinin önümüzdeki 20 yıl boyunca ciddi bir artış ile zirveye oturacağı tahmin edilmektedir. Kuzey Amerika ve Avrupa bölgesinin diğer bölgelere göre daha az bir büyüme gerçekleştirecek olduğu tahmin edilmektedir.

Dünyadaki havalimanlarının büyük çoğunluğu kamuya aittir ve hava limanı yatırımları devlet bütçesinden karşılanmaktadır. Çok pahalı olan havaalanı yatırımları, bu yatırımların devlet kaynaklarından karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle havalimanlarının özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Bugün dünyada en çok karşılaşılan özelleştirme biçimleri olarak; hava alanı yönetiminin özel bir şirkete devredilmesi, hava alanı sahipliğinin devlette kalmak şartıyla uzun dönem kiralanması ya da anlaşmalar yoluyla özel işletmelerin hava alanını finanse etmesi ve yönetmesi, havaalanlarının

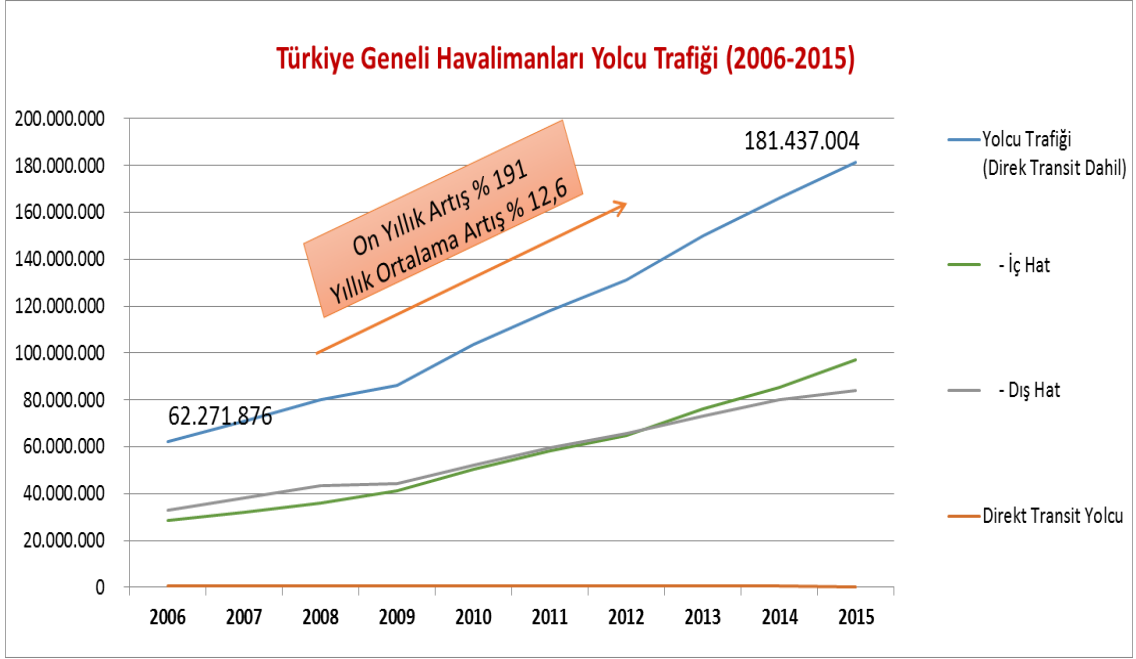
hükümet tarafından özel bir işletmeye satılması ve son olarak da Yap-İşlet-Devret modeli uygulanmaktadır (Ulaştırma ve Turizm Paneli, 2003: 9).

Son yıllarda gelişmekte olan diğer bir konu ise havaalanlarında küreselleşme temayülü ve işbirliği kurma yöntemidir (DPT, 2007: 8). Bu sayede havaalanı işbirlikleri ile bilgi, deneyim ve finansal kaynakların paylaşımından yararlanılmaktadır. Uluslar arası terminolojiyle know-how transferi gerçekleştirilerek işbirliği yapan işletmelere çeşitli fırsatlar sunulmaktadır.

1.2. Türkiye’de Havacılık Sektörü

Türkiye’deki sivil havacılık faaliyetlerinin ilk örnekleri dünyadaki gelişmelere paralel olarak gelişmiştir. 1978 yılında ABD’de havacılıkta deregülasyon yasasının kabul edilmesiyle birlikte tüm dünyada serbestleşme hareketleri başlamıştır. 1983 yılına kadar havacılık faaliyetleri THY tarafından yürütülmüş, 14.10.1983’te 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektörün sivil havacılık faaliyetlerine izin verilmiştir (Özaslan, 2007: 51).

Bu dönemde THY’nin bir modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatlardan ziyade ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmekte olduğu görülmektedir. Aynı dönemde, özel sektör havayolu işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda da önemli artışlar gözlenmiştir. İşletme sermayesi sıkıntısı, nispeten yaşlı uçaklarla operasyon yapma dezavantajı, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkanlarının yetersizliği, faaliyetlerin her kademesinde kalifiye personel temininde karşılaşılan güçlükler ve sektörün yeteri kadar desteklenmemesi, özel havayolu işletmelerinin genelde karşılaştıkları sorunlar olmuştur (DPT, 2001: 42).



Şekil 3: 2006-2015 Yılları Arasında Türkiye’de Gerçekleşen Yolcu Trafiki

Kaynak: DHMİ

Yukarıdaki şekilde belirtildiği üzere 2006 yılından günümüze yolcu sayılarında sürekli bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Boeing uçak firmasının istatistik verilerine göre dünya yolcu yıllık ortalaması %5 civarındadır. Türkiye ise %12,6 artış ile Dünya ortalamasının çok üstüne çıkarak hava taşımacılığının gelişmekte olduğunu göstermektedir. Türkiye 2006 yılında 62 milyon yolcu taşırken 2015 yılı itibariyle bu rakam 181 milyon yolcuya ulaşmıştır. Son 10 yılda %191 büyüme gerçekleştirmesi havayolu taşımacılığını tercih edenlerin sayısının gün geçtikçe arttığına bir göstergesidir.

Ülkemizdeki aktif havalimanı sayısının 55’e çıkması, havayolu firmalarının sayısının ve niteliğinin artması, rekabet ortamının oluşması, havalimanlarının fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve modern bir çehreye kavuşturulması gibi faktörler sektöre ivme kazandırmakla birlikte yolcu ve yük taşımacılığında önemli aşama kaydedilmiştir. Ülke içindeki hareketlenme, doğal olarak uluslararası uçuş ağının gelişmesine katkı sağlamıştır. 2003 -2015 yılları arasında uygulanan politikalar sonucunda, 2003 yılında 162 olan toplam uçak sayısı 2015 yılsonu itibarıyla 489’a, koltuk kapasitesi 27.599’dan

90.259'a ve kargo kapasitesi ise 302.737 kilogramdan 1.759.600 kilograama ulaştığı ifade edilmiştir. (SHGM, 2015: 25)

Uçak teknolojisi ile sağlanan daha hızlı, daha güvenli, daha konforlu ulaşımın yanı sıra yolcu bilet ücretlerinde gerçekleşen iyileştirmeler, hava yolu ulaşımının diğer ulaşım modları içindeki payını da artırmıştır. Uluslararası kuruluşlar ve büyük uçak imalatçılarının orta ve uzun dönem tahmin çalışmaları, mevcut büyümenin 2030'lı yıllara kadar süreceği yönünde tahminlerde bulunmaktadır (SHGM, 2014: 24).

“Türkiye'nin önemli bir turizm ülkesi olması ve turistlerin büyük ölçüde havayolunu kullanması ve yurtdışında yaşayan birçok vatandaş havayolu taşımacılığı talebini artırmaktadır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar bu talebi genellikle olumsuz yönde etkilememektedir (DPT, 2007: 26)”.

Türkiye'nin havayolu taşımacılığında üs (hub)¹ olma potansiyeli bulunmakta olup en net şekilde açığa çıkmakta olduğu yer İstanbul'dur. İstanbul'un ekonomik dinamizmi ve coğrafi konumu sayesinde, İstanbul'da yer alan havalimanlarının hava ulaşımı anlamında bir cazibe merkezi ve transit noktası olmak anlamında dünya genelindeki önemlerini artırmaları beklenmektedir. Orta menzilli filolarla (3000 NM) İstanbul'dan dünyanın yaklaşık 111 ülkesine, uzun menzilli uçaklarla (8000-8200 NM) ise hemen hemen dünyanın bütün noktalarına uçuş düzenlenmesi mümkün olmaktadır. İstanbul özelinde hub olma potansiyeli önündeki en büyük engel olan kapasite darboğazının aşılmasına yönelik olarak “İstanbul Yeni Havalimanı” çalışmaları devam etmekte olup, söz konusu projenin ihalesi gerçekleştirilmiş durumdadır. Bu proje ile İstanbul'un Avrupa yakasının kuzeyinde Karadeniz kıyısında nihai aşamada yıllık yolcu kapasitesi 100 milyonun üzerinde olan ve 6 piste sahip bir havalimanı inşa edilmesi planlanmaktadır (DHMİ, 2013: 165).

¹ Hub and spoke : topla-dağıt diye adlandırılan bu sistemde, büyük havalimanlarının merkez görevi yaptıkları ve çevredeki küçük havalimanlarından yolcuları merkezde toplamayı hedefleyen bir sistemdir.

Havaalanı yatırımlarının, 80'li yılların sonunda ve 90'lı yılların başlarında, yeni geleneksel havaalanı yapımından daha ziyade, mevcutların standartlarının geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, hava trafik kontrol, haberleşme, seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri, vb. hizmetlerin kalite ve güvenilirliğini artırmaya yönelik yatırımlar da sürdürülmüştür. Türkiye son 14 yıllık kalkınma stratejisine paralel olarak Türkiye'deki havalimanlarında büyük bir artış katederek 55 havalimanına ulaşılmıştır. Havalimanlarının artışıdaki en önemli faktörlerden biri YİD (Yap-İşlet-Devret) uygulamalarının altyapı ve yenilme projelerinde hayata geçirilmesi olduğu ifade edilmiştir (DHMI, 2013; DHMI, 2014; SHGM, 2014).

2. Havalimanı İşletmeciliği

Havayolu taşımacılığı yapan firmaların önem kazanması ve önceki bölümde belirttiğimiz üzere dünya çapındaki yolcu sayısı artışı, ekonomik kalkınmanın gelişmekte olması havalimanı endüstrisinde de olumlu yansımaları olmuştur.

“Havayolu taşımacılığı alanındaki gelişmeler, teknik ve hizmet açısından onu modern toplumun gelişiminde ve ilerlemesinde en büyük katkı sağlayıcılardan biri haline getirmiştir. Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin önemli ve temel unsurlarından birisi olmakla birlikte havayolu rekabetinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2007: 5)”.

Hava yolu taşımacılığı sektöründe, son yüzyıl içinde yaşanan baş döndürücü boyuttaki ilerleme ve gelişme insanlık tarihinin en önemli adımlarından biri olmuştur. Son yirmi yıl içerisinde ise, hava yolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısındaki artışla birlikte uçak, yolcu ve yük trafiği de hızlanmıştır. Hava yolu taşımacılığı sektöründe yaşanan özelleştirmeler, şirket evlilikleri, stratejik işbirlikleri ve küreselleşme ile birlikte artan rekabet beraberinde pek çok yenilik getirmiştir. Bu yeniliklerden biri de havalimanlarının işletilmesi sürecidir. Artan yolcu, uçak ve yük trafiğini karşılayabilmek, müşterilere en kaliteli hizmeti sunabilmek ve dünyanın her noktasına kolay ve güvenilir ulaşım imkanı sağlayabilmek

için; havalimanlarının otoparkından yolcunun uçağa binmesine kadar geçen süreçte, terminal içinde sağlanan her türlü hizmet “Havalimanı Terminal İşletmeciliği” olarak adlandırılmaktadır (Özaslan, 2007: 66).

Havalimanları dünyada havacılık alanında yaşanan hızlı büyümeye ayak uydurabilmek için hızlı bir şekilde gelişmekte, faaliyette buldukları bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli rol oynamaktadır. Yaşanan rekabetle beraber, havalimanı işletmecileri daha fazla ticarileşme sürecine yönelmiş, bu da havacılık dışı gelirlerin toplam gelirler içerisindeki yüzdesel payının artmasına sebep olmuştur. Büyüme süreci, bu firmalarda finansman ihtiyacı doğurmuş, bu da firmaları menkul kıymet ihraçları ve banka kredileri gibi dış finansman kaynaklarına yöneltmiştir (Le Tourneur, 2001: 36-40).

2.1. A.B.D’de Havalimanı İşletmeciliği

A.B.D.’de kamu havaalanlarının sahiplik ve işletiminde çok çeşitli organizasyon ve yetki düzenlemeleri bulunmaktadır. Ticari hizmet havaalanlarının sahipliği ve işletmeciliği şehir, eyalet, federal hükümette bulunmaktadır. Belediye işletimindeki havaalanları şehir sahipliğinde ve havacılık departmanı tarafından yönetilip işletilmektedir. Eyalet sahipliğinde bulunan ve işletilen havaalanları eyalet ulaştırma bölümü tarafından yönetilmektedir. Birkaç eyalet sahip olduğu az sayıdaki büyük ve orta büyüklükteki havaalanını bu şekilde işletmektedir. Federal hükümet sadece tek havaalanının sahiplik ve işletimini yapmaktadır. Bu havaalanı da FAA’nın teknik merkezinin bir parçasıdır ve uygulama havaalanı olarak kullanılmaktadır. Finansal desteği doğrudan kongreden sağlanmaktadır (Wells ve Young, 2004: 32).

ABD, geçmişi 1940’lara dayanmakta olup 1982 yılında “Airport and Airway Improvement Act of 1982” adlı yasayla havaalanlarını geliştirmek ve daha planlı bir şekilde kavuşturmak için “Havaalanı Geliştirme Programı” (Airport Improvement Program-AIP) kurulmuştur. 1982 yılında çıkarılan aynı yasayla birlikte “Entegre Havaalanı Sistemleri Ulusal Planı” (National Plan of Integrated Airport Systems-NPIAS)

uygulanmaya başlamıştır. Bu plan 10 yıllık olup 2 yılda bir revize edilmektedir. Yaklaşık 3400 havalimanı NPIAS planlaması içerisinde (National Plan of Integrated Airport Systems (NPIAS), 2014: 3).

Havaalanı Geliştirme Programı(AIP) fonlarıyla ABD'deki havalimanlarının gelişimi için destek sağlamaktadır. Bir havaalanının AIP fonundan yararlanabilmesi için NPIAS'ın bir parçası olması gerekmektedir. NPIAS kapsamına girmek için istenilen kriterler sınırlayıcıdır. Bu koşullar sağlandığında, hem özel, hem de kamu havaalanları AIP fonlarından yararlanabilmektedir. Bu fonlar 4 genel amaç için kullanılmaktadır. Bunlar; 1) Havaalanı Planlama, 2) Havaalanı Geliştirme, 3) Havaalanının kapasitesinin artırılması ve 4) Gürültü uyum programlarıdır. Bu fonlar tesis ihtiyaçlarına göre çevresel ve toplumsal hedeflere uyumlu master planlar yoluyla mevcut ve gelecekteki ihtiyaçların karşılanması için kullanılır. Havaalanı geliştirmeye ayrılan yardımlar havaalanlarındaki normal bakımların dışındaki onarım ve geliştirme fonlarını da içerir. Ayrıca arsa alımı, terminal inşaat çalışmaları, yolların, pistlerin ve araç yollarının bakım ve onarımı da bu fonların kapsamına alınabilir. Hangarlar, otomobil park alanları, terminalle alakalı sanat ve dekorasyon çalışmaları, kişilerin ya da havaalanının güvenliği ile ilgili olmayan binaların inşası bu fonun kapsamı dışındadır (Battal, 2006: 101).

Aşağıdaki tablo'da ABD'deki yolcu sayısı bakımından en büyük ilk 20 havalimanı gösterilmektedir.

Tablo 1: 2013 – 2014 Yılları ABD'deki İlk 20 Hub Havaalanında Gerçekleşen Yolcu Sayıları

	Şehir	Havalimanı	2014	2013	% Değişim
1	Atlanta	Hartsfield - Jackson Atlanta International Airport	46.604.273	45.308.407	2,86%
2	Los Angeles	Los Angeles International Airport	34,314,197	32.425.892	5,82%
3	Chicago	Chicago O'Hare International Airport	33,686,811	32.317.835	4,24%
4	Fort Worth	Dallas/Fort Worth International Airport	30,766,940	29.038.128	5,95%

5	New York	John F. Kennedy International Airport	26,244,928	25.036.358	4,83%
6	Denver	Denver International Airport	26,000,591	25.496.885	1,98%
7	San Francisco	San Francisco International Airport	22,756,008	21.704.626	4,84%
8	Charlotte	Charlotte/Douglas International Airport	21,542,277	21.346.601	0,92%
9	Las Vegas	McCarran International Airport	20,551,016	19.946.179	3,03%
10	Phoenix	Phoenix Sky Harbor International Airport	20,344,867	19.525.109	4,20%
11	Houston	George Bush Intercontinental/Houston Airport	19,772,054	18.952.840	4,32%
12	Miami	Miami International Airport	19,468,523	19.420.089	0,25%
13	Seattle	Seattle-Tacoma International Airport	17,888,080	16.690.295	7,18%
14	Newark	Newark Liberty International Airport	17,680,826	17.546.506	0,77%
15	Orlando	Orlando International Airport	17,278,608	16.884,524	2,33%
16	Minneapolis	Minneapolis-St Paul International Airport	16,972,678	16.280.835	4,25%
17	Detroit	Detroit Metropolitan Wayne County Airport	15,775,941	15.683.523	0,59%
18	Boston	Logan International Airport	15,425,869	14.810.153	4,16%
19	Philadelphia	Philadelphia International Airport	14,747,112	14.727.945	0,13%
20	New York	La Guardia Airport	13,415,797	13.372.269	0,33%

Kaynak: FAA

Tüm Dünya’da olduğu gibi 2014 yılı itibariyle ABD’de ilk sırayı Atlanta havalimanı almıştır. ABD’deki 20 hub havaalanında 451,2 milyon yolcu sayısı gözlemlenmektedir. Bu tablodan da görüldüğü üzere ABD havaalanı ve yolcu sayısı bakımından dünyada önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

“ABD’de havaalanlarının çoğunun sahibi eyalet ya da şehir yönetimleridir. ABD uygulamasında farklı olan durum, kamunun mülkiyeti elinde bulundurup bulundurmaması değil, kamunun havaalanı işletmeciliğinde havayolu şirketleri ile kurduğu ortaklık ve yatırım finansmanı yöntemlerindeki farklılıktır. Birçok havaalanı içinde havayoluşirketlerinin kendilerine kiradıkları ya da JFK Havaalanında olduğu gibi kendileri için inşa edip uzun dönemli kullandıkları terminalleri bulunmaktadır (Özenen, 2003: 65)”.

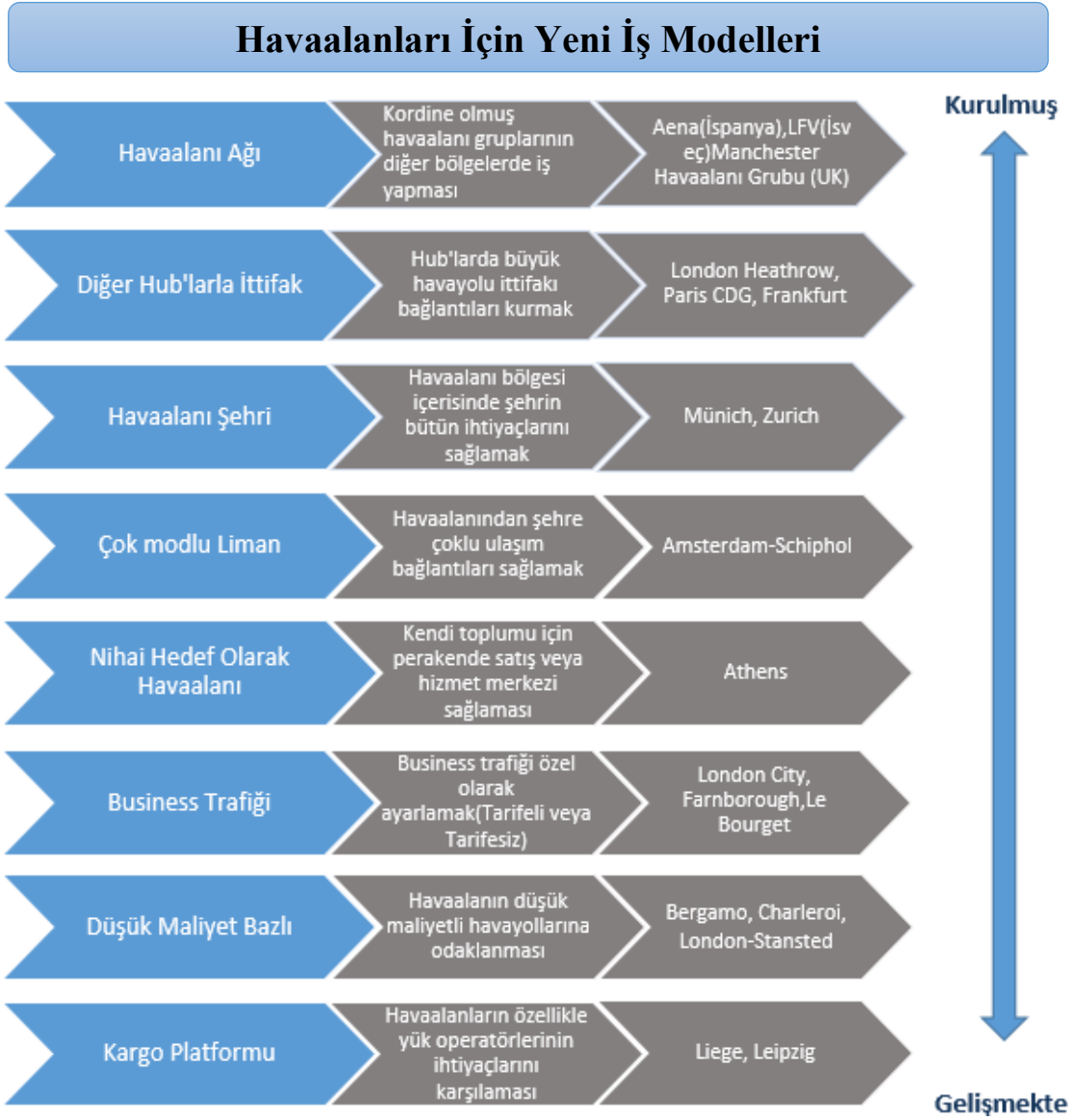
ABD’de havalimanı işletmelerini özelleştirme süreci Avrupa ve diğer ülkelere göre farklılık içermektedir. ABD havalimanı için ihtiyaç duyulan ek finansmanı tahvil, devlet

yardımları ve havayolu şirketleri ile olan ilişkileriyle karşılayabildiğinden nadiren özelleştirme girişimlerinde bulunulmuştur. ABD'deki havaalanı işletmelerinin az sayıda özelleşmiş olması yerel veya federal yasaların özelleşmeyi kısıtlamasından kaynaklanmakta olduğu ifade edilmiştir (Airport Cooperative Research Program (ACRP), 2007: 13).

2.2. Avrupa'da Havalimanı İşletmeciliği

Avrupa'da ticaret ve turizm sektöründe yaşanmış olan gelişmeler havayolu taşımacılığının öneminin gün geçtikçe artmasını ve bu sektörün büyümesini sağlamıştır. Özellikle hükümetlerin havalimanlarının finansmanı konusundaki politikaları ve havacılıkta yaşanan hızlı büyüme süreci, havalimanı işletmeciliği yapan firmaları da etkilemiş ve bu sektörü çok geniş alanlarda faaliyet göstermekte olan ve rekabetin ön planda olduğu bir konuma getirmiştir. Sektörde yaşanan yoğun rekabet ise firmaları yeni iş ve finansman modelleri geliştirmeye yöneltmiştir (Airport Council International (ACI), 2010: 6).

“2000’li yıllara gelindiğinde Avrupa’daki birçok havaalanı kapasitesini doldurmuş ve bazı önemli havaalanlarında da kapasite sorunları önemli derecede artmaya başlamıştır. Avrupa Havacılık Birliği’nin (AEA:Assosiation of European Aviation) yaptığı çalışmalara göre Avrupa’da yaşanan sorunların temelinde havacılık alt yapısı, mülkiyet, finansman ve işletmecilikte geleneksel anlayışların egemen olması yatmaktadır (Battal, 2006: 105).” Geçmişte devlet tekelinde olan havalimanları geleneksel anlayışı sürdürerek sorunlarla başa çıkamamış havalimanı özelleştirme faaliyetleri ile yeni iş modelleri geliştirilmiştir. Aşağıda Avrupa’daki havalimanları için yeni iş modelleri gösterilmektedir.



Şekil 4: Avrupadaki Havalimanları İçin Yeni İş Modelleri

Kaynak: ACI Europe Policy Outlook

“Geleneksel iş modellerinin uygulandığı havalimanlarının çoğu yerel ve/ya devlet sahiplinde faaliyet göstermekteydiler. Avrupa’da ilk kez 1986 yılında İngiltere’de havaalanı özelleştirmeleri için adımlar atılmıştır. 1986 yılında kabul edilen Havaalanları Kanunu (1986 Airports Act) ile Britanya Havaalanları Otoritesi (British Airports Authority) tarafından işletilen havaalanları özelleştirilmiş, yerel havaalanları da ticari şirket statüsüne dönüştürülmüştür (Özenen, 2003: 58)”.

Avrupa’daki bu yeni iş modelleri, geleneksel iş modellerinden ziyade, havaalanlarının eşsiz pazar konumu ve güçlü kaldıraç ile özel tasarlanmış yaklaşımlarını içermektedir.

Artan uzmanlaşmayla birlikte her havaalanının çeşitlendirilmesi ve yenilik yoluyla rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama olanağına sahip olunmuştur. Avrupadaki bu iş modellerindeki değişimde havacılık sisteminin gelişmiş olması ile birlikte rekabetçi dinamiklerin büyük etkisinin olduğu görülmektedir (ACI, 2010:8).

Havalimanlarındaki iş modeli çeşitlemelerinin rekabet avantajı sağlama yanında havaalanlarına finansman olanağı sağlama noktasında da artıları olabilmektedir. Örneğin havalimanlarının kendi aralarında yapmış olduğu birleşmeler ve ittifaklar know-how transferi sağlamaktadır. Aynı zamanda bu girişimler her iki taraf için finansal kaynakları da beraberinde getirebilmektedir (ACI, 2010:8).

Özelleştirme ile birlikte havalimanları iş modelleri büyük bir değişim geçirmeye başlamıştır. Son yıllarda havalimanları için bu değişimin en önemli nedenlerden birisi havacılık dışı gelirlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi olmuştur. Havalimanlarının bu strateji kararıyla birlikte havacılık dışı gelirleri arttırıcı yeni iş modelleri ortaya çıkmıştır.

Yapılmakta olan 3. Havalimanı projesinde havalimanı bölgesinde insanların bütün ihtiyaçlarını karşılamak üzere havalimanı şehri olarak planlama yapılmıştır. İçerisinde ofis binaları, havalimanı otelleri, cami, alışveriş merkezi, konferans ve fuar merkezi, tıp merkezi ve eğitim binaları yer alacak şekilde planlandığı ifade edilmektedir ²

Aşağıda Dünya genelindeki havalimanı işletmecilerinin gelirlerine göre sıralaması bulunmaktadır:

² <http://www.igairport.com/istanbul-yeni-havalimani/ticari-i-%C5%9Fbirlikleri/havalimani-sehri> (Erişim Tarihi: 10.06.2016)

Tablo 2: 2014 Yıl Sonu İtibariyle Gelirlerine Göre Dünyadaki Havalimanı İşletmecilerinin Sıralaması (İlk 25 Havalimanı İşleticisi)

Ranking 2014 (2013)	Airports operator	Country	Main airport(s)	Revenue \$ million	Change (%)	Op result (\$m) 2014	Op margin (%) 2014	2013	Net result (\$m) 2014	2013	Period to end
1 (2)	Heathrow Airport Holdings	UK	LHR	4,425	14.3	1,646.0	37.2	39.4	172.7	472.6	Dec 14
2 (1)	Aena Aeropuertos	Spain	MAD	4,172	7.1	1,386.4	33.2	25.3	630.9	793.2	Dec 14
3 (3)	Aeroports de Paris	France	CDG	3,679	0.5	962.2	26.2	23.7	531.2	401.5	Dec 14
4 (4)	Fraport	Germany	FRA	3,156	-0.1	636.4	20.2	18.5	331.9	313.3	Dec 14
5 (5)	Port Authority of New York & New Jersey	USA	JFK	2,479	6.8	855.9	34.5	36.8	544.0	493.3	Dec 14
6 (7)	Hong Kong International Airport	Hong Kong	HKG	2,111	10.6	1,147.0	54.3	51.9	937.6	831.2	Mar 15
7 (8)	Schiphol Group	Netherlands	AMS	1,943	7.2	531.3	27.3	22.4	360.6	306.8	Dec 14
8 (6)	Narita International Airport Corporation	Japan	NRT	1,834	-7.6	349.3	19.0	20.0	177.4	198.4	Mar 15
9 (9)	Avinor	Norway	OSL	1,674	-0.8	361.7	21.6	16.2	219.5	150.6	Dec 14
10 (12)	Incheon International Airport Company	South Korea	ICN	1,664	8.1	826.4	49.7	47.9	585.9	430.8	Dec 14
11 (10)	Changi Airport Group	Singapore	SIN	1,661	-0.5			43.7		710.5	Mar 15
12 (11)	Munich Airport	Germany	MUC	1,582	0.4	349.3	22.1	21.8	131.8	131.1	Dec 14
13 (13)	Japan Airport Terminal	Japan	HND	1,566	7.0	89.2	5.7	4.2	60.0	29.6	Mar 15
14 (16)	Airports Authority of India	India	CCU	1,514	12.8	455.1	30.1	30.9	319.4	236.8	Mar 15
15 (18)	New Kansai International Airport Company	Japan	KIX	1,388	10.0	399.5	28.8	25.7	176.8	238.2	Mar 15
16 (19)	State Airports Authority (Turkey)	Turkey	AYT	1,381	13.7	601.3	43.5	39.9	419.4	413.2	Dec 14
17 (20)	TAV Airports	Turkey	IST	1,296	7.9	422.9	32.6	30.5	281.7	176.4	Dec 14
18 (14)	Infraero	Brazil	GRU	1,267	-10.8	-324.3	-25.6	-44.1	-882.2	-1,269.1	Dec 14
19 (21)	Beijing Capital International Airport Group	China	PEK	1,241	5.5	387.8	31.2	31.6	225.4	216.4	Dec 14
20 (15)	Airports of Thailand	Thailand	BKK	1,230	-9.9	472.1	38.4	50.9	379.1	535.6	Sep 14
21 (23)	Manchester Airports Group	UK	MAN	1,185	10.7	228.1	19.2	15.7	110.1	173.6	Mar 15
22 (29)	Aeroporti di Roma	Italy	FCO	1,061	14.1	324.2	30.6	29.3	172.7	110.6	Dec 14
23 (25)	Flughafen Zürich	Switzerland	ZRH	1,048	-0.7	569.3	54.3	54.0	223.9	148.3	Dec 14
24 (24)	Southern Cross Airports Holdings	Australia	SYD	1,043	-1.9	625.4	60.0	61.2	-233.2	5.1	Dec 14
25 (22)	Greater Toronto Airports Authority	Canada	YYZ	1,041	-3.1	380.6	36.6	35.8	-53.8	6.8	Dec 14

Kaynak: Airline Business Magazine Kasım 2015 Sayısı

Havalimanı işletmecileri gelirleri dünya sıralamasını incelediğimizde ilk 4 sırada Avrupadaki havalimanı işletmecilerinin olduğu görülmektedir. Türkiye'den TAV havalimanları geçen sene 20.sırada iken 2014 yıl sonu itibariyle 17.sıraya yükselmiştir. DHMİ ise geçen yıla göre 3 basamak atlayarak 16.sırada olduğu görülmektedir. Tablo'ya genel olarak bakıldığında özelleştirilme kapsamındaki havalimanı işletmecilerinin ilk sıraları paylaştığı görülmektedir.

Tablo 3: 2014 -2015 Yılları Arasında Avrupadaki Havalimanlarının Yolcu Sayıları Değişimi (İlk 20 Havalimanı)

Sıralama 2014	Ülke	Havalimanı	Yolcu Sayısı 2014	Yolcu Sayısı 2015	Değişim 2013-2014
1	United Kingdom	London Heathrow Airport	73,405,330	79,985,748	▲ 2.2%
2	France	Paris-Charles de Gaulle Airport	63,813,756	65,766,986	▲ 3.1%
3	Turkey	Istanbul Atatürk Airport	56,954,790	61,322,729	▲ 7.7%
4	Germany	Frankfurt Airport	59,566,132	61,032,022	▲ 2.5%
5	Netherlands	Amsterdam Airport Schiphol	54,978,023	58,285,118	▲ 6.0%
6	Spain	Adolfo Suárez Madrid-Barajas Airport	41,833,374	46,828,279	▲ 11.9%
7	Germany	Munich Airport	39,700,515	40,981,522	▲ 3.2%
8	Italy	Leonardo da Vinci-Fiumicino Airport	38,506,908	40,463,208	▲ 5.1%
9	United Kingdom	Gatwick Airport	38,103,667	40,269,087	▲ 5.7%
10	Spain	Barcelona El Prat Airport	37,559,044	39,711,276	▲ 5.7%
11	Russia	Sheremetyevo International Airport	31,568,000	31,279,508	▼ 0.1%
12	Russia	Domodedovo International Airport	33,040,000	30,504,515	▼ 7.7%
13	France	Paris-Orly Airport	28,862,586	29,664,993	▲ 2.8%
14	Turkey	Sabiha Gökçen Airport	23,631,883	28,112,238	▲ 19%
15	Turkey	Antalya Airport	28,341,063	27,724,249	▼ 2.2%
16	Denmark	Copenhagen Airport	25,627,093	26,610,332	▲ 3.8%
17	Switzerland	Zürich Airport	25,477,622	26,281,228	▲ 3.2%
18	Ireland	Dublin Airport	21,712,173	25,049,335	▲ 15.4%
19	Norway	Oslo Airport, Gardermoen	24,269,235	24,678,195	▲ 1.7%
20	Spain	Palma de Mallorca Airport	23,115,499	23,745,131	▲ 1.5%

Kaynak: ACI (Airport Council International)

Avrupa bölgesinde yolcu sayısı bakımından London Heathrow havalimanı yıllardır ilk sıralardadır. Ve neredeyse her yıl yolcu sayısı yükselerek artmaktadır. Sırayla Paris-Charles De Gaulle Airport, İstanbul Atatürk Havalimanı ve Frankfurt Airport havalimanları yolcu sayısına göre Avrupa'nın en büyük havalimanları arasında olduğu görülmektedir. Türkiyeden İstanbul Atatürk Havalimanı yaklaşık 61 milyon yolcu ile geçen sene 4.sırada iken 2015 yıl sonu itibariyle Avrupa'da ilk 3'e girdiği görülmektedir. Yüzdelerik değişim olarak %19 ile Türkiye'den Sabiha Gökçen Havaalanı büyük bir başarı ile en hızlı büyüyen havalimanı havalimanı olarak görülmektedir. Sabiha Gökçen havalimanı 2009 yılında 6.5 milyon yolcu var iken 2015 sonu itibariyle bu rakam 28 milyon yolcuya ulaşarak 5 yıl içerisinde havalimanı yolcu sayısı 4,5 kat büyümüştür.

Türkiye'nin turist merkezli havalimanı olarak bilinen Antalya Havalimanı 2009 yılında 18 milyon yolcu var iken 2015 sonunda 27 milyona ulaşmıştır. Fakat Antalya Havalimanı 2014 yılına göre %2'lik bir düşüş göstermiştir. Genel olarak bakıldığında Türkiye'deki büyük havalimanları yolcu sayısı bakımından hızla büyüme gerçekleştirdiği görülmektedir.

2.3. Türkiye'de Havalimanı İşletmeciliği

“Türkiye'deki aktif havalimanı sayısı 2003 yılında 26 iken 2015 yılında 55'e, iç hatlardaki yolcu sayısı 9 katına çıkarak 2014 yılında 85,4 milyona, havayolunu kullanan toplam yolcu sayısı ise yaklaşık 5 katına çıkarak 2014 yılı sonunda 166 milyonu geçmiştir. 2015 yılı Kasım ayı sonu itibarıyla 170 milyon olan toplam yolcu sayısının 2015 yılı sonunda yaklaşık 181,6 milyona ulaşması beklenmektedir. (Ulaştırma Bakanlığı, 2015: 272)”.

Havacılık sektöründe 2003 yılı öncesi, sektördeki talep yetersizliği nedeniyle Bakanlar Kurulu Kararları'yla mevcut havalimanları hizmete kapatılmışken, mevzuat düzenlemeleri neticesinde 2003 yılında başlatılmış olan “Bölgesel Havayolu Taşımacılığı” uygulamaları ile uçak trafiğine kapalı bulunan havalimanları açılmış, uçak seferi bulunmayan hava limanlarına uçuşlar başlamış ve sektöre yeni havalimanları kazandırılmıştır. Son üç yılda Kütahya / Zafer, Şırnak / Şerafettin Elçi, Bingöl, Kastamonu, Iğdır, Hakkari / Yüksekova Selahaddin Eyyübi ve Ordu Giresun ile birlikte 7 yeni havalimanı daha yapıldığı aktarılmıştır (Ulaştırma Bakanlığı, 2015: 272-273).

Tablo 4: 2014 – 2015 Yıl Sonu İtibariyle Türkiye Havaalanı Bazında Yolcu Sayıları (Yolcu Sayıları 1 Milyondan Büyük Havalimanları)

Türkiye Havaalanlarındaki Yolcu Trafik (Gelen-Giden) (İlk 15 Havaalanı)									
Havalimanları	2014 YIL SONU			2015 YIL SONU			2014 / 2013 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
1 İstanbul Atatürk	18.542.295	38.152.871	56.695.166	19.333.873	41.998.251	61.332.124	4	10	8
2 İstanbul Sabiha Gökçen(*)	14.955.571	8.539.075	23.494.646	18.525.649	9.583.089	28.108.738	24	12	20
3 Antalya	6.230.885	22.072.307	28.303.192	6.906.364	20.863.040	27.769.404	11	-5	-2
4 İzmir Adnan Menderes	8.390.425	2.580.238	10.970.663	9.545.443	2.632.657	12.178.100	14	2	11
5 Ankara Esenboğa	9.591.350	1.444.256	11.035.606	10.562.282	1.551.157	12.113.439	10	7	10
6 Adana	4.057.291	630.203	4.687.494	4.582.185	727.521	5.309.706	13	15	13
7 Muğla Dalaman	1.012.396	3.297.084	4.309.480	1.229.318	3.152.765	4.382.083	21	-4	2
8 Muğla Milas-Bodrum	2.011.444	1.835.103	3.846.547	2.309.115	1.568.758	3.877.873	15	-15	1
9 Trabzon	2.668.349	109.187	2.777.536	3.249.120	113.679	3.362.799	22	4	21
10 Gaziantep	1.889.937	192.884	2.082.821	2.136.123	195.104	2.331.227	13	1	12
11 Diyarbakır	1.796.067	16.141	1.812.208	2.085.114	15.087	2.100.201	16	-7	16
12 Kayseri	1.501.520	224.326	1.725.846	1.756.787	215.361	1.972.148	17	-4	14
13 Samsun Çarşamba	1.445.872	76.186	1.522.058	1.639.226	74.021	1.713.247	13	-3	13
14 Van Ferit Melen	1.204.114	3.031	1.207.145	1.382.455	3.866	1.386.321	15	28	15
15 Hatay	820.665	293.264	1.113.929	889.808	281.943	1.171.751	8	-4	5
Tablodaki Genel Toplam	76.118.181	79.466.156	155.584.337	86.132.862	82.976.299	169.109.161	13,2	4,4	8,7
TÜRKİYE GENELİ	85.416.166	80.304.068	165.720.234	97.041.210	84.033.321	181.074.531	13,6	4,6	9,3

Kaynak: DHMİ

Sektördeki gelişmelerin bir çıktısı olan yolcu sayılarına bakıldığında büyük bir ivme katederek 2015 yılı sonu itibariyle 181 milyon yolcu sayısına ulaşmış olduğu görülmektedir. İstanbul Atatürk Havalimanı yaklaşık 61 milyon yolcu ile toplam yolcu sayısının %36'sını gerçekleştirerek en büyük paya sahip olmuştur. Sırayla İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ve Antalya Havalimanı %17'lik pay ile ikinci ve üçüncü yoğun havalimanı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Sabiha Gökçen Havalimanı geçen yıla göre %20 artış ile en büyük yolcu artışını gerçekleştirmiştir. Tüm havalimanları geçen yıla göre yaklaşık %9,3'lük bir artış gerçekleştirmiştir. Havayolu taşımacılığı, uluslararası bir performans göstererek havalimanı sektörünün de gelişmesini de tetiklemektedir. Buna paralel olarak havaalanları ve terminallerin gelişmelere uygun genişletilmesi ve yeni havalimanlarının yapılması artış göstermiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren havalimanı ve terminal işletmecilerinin faaliyet yapmış olduğu havaalanları ile birlikte aşağıdaki tablo'da gösterilmektedir.

Tablo 5: Türkiye’de Havalimanı ve Terminal İşletmeciliği Yapan Firmaların Listesi

Havaalanı ve Terminal İşletmecileri	Havaalanı Adı	İşletme Kapsamı
Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü	Eskişehir Anadolu Üni. Havaalanı	Havaalanı İşletmesi
Havaalanı İşl. ve Havaacılık End. A.Ş.(HEAŞ)	İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı	Havaalanı İşletmesi
IC İçtaş Zafer Havaalanı Yatırım ve İşl. A.Ş.	Zafer Havaalanı	Havaalanı İşletmesi
Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)	Diğer Tüm Havaalanları*	Havaalanı İşletmesi
Hazerfen Havaacılık A.Ş.	İstanbul Hazerfen Havaalanı	Havaalanı ve Terminal İşletmesi
Zonguldak Özel Sivil Havaacılık Sanayi Tic. A.Ş.	Zonguldak Çaycuma Havaalanı	Havaalanı ve Terminal İşletmesi
TAV Gazipaşa Yatırım A.Ş.	Antalya Gazipaşa Havaalanı	Havaalanı ve Terminal İşletmesi
TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşl. A.Ş.	Ankara Esenboğa Havaalanı	Terminal İşletmesi
TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.	İstanbul Atatürk Havaalanı	Terminal İşletmesi
TAV İzmir Terminal İşletmeciliği A.Ş.	İzmir Adnan Menderes Havaalanı	Terminal İşletmesi
TAV Milas Bodrum Terminal İşletmeciliği A.Ş.	Milas Bodrum Havaalanı	Terminal İşletmesi
YDA Group -ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş.	Dalaman Havaalanı	Terminal İşletmesi
Fraport IC İçtaş Antalya Hav.Term. Yat. ve İşl. A.Ş.	Antalya Havaalanı	Terminal İşletmesi
İstanbul Sabiha Gökçen Hav. Yat. Yap. ve İşl. A.Ş.	Sabiha Gökçen Havaalanı	Terminal İşletmesi

* DHMI, Tabloda isimleri yazılı olan sadece havaalanı işletmeciliği yapan veya Havaalanı ve Terminal İşletmeciliği yapılan havaalanları haricindeki 40 havaalanını kapsamaktadır.

Kaynak: SHGM (SHGM’nin sitesinde yer alan havaalanı ve terminal işletmecileri tablosu birleştirilerek özet tablo oluşturulmuştur.) web.shgm.gov.tr. (Erişim Tarihi: 25.12.2015)

Havaalanı işletmecisi ile terminal işletmecisi kavramları bazen birbirine karışabilmektedir. Havaalanı işletmecisi, terminal işletmeciliği yapabilmekle birlikte diğer havaalanı faaliyetlerini (Hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetlerle ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılması vb.) yerine getirmekle de sorumludur. Özet olarak havaalanı işletmecisi, hizmet bütünlüğü açısından, terminal hizmetleri ve hava alanı diğer hizmetleri arasında genel işbirliği ve eşgüdümü sağlar. Terminal işletmecisi de, terminal hizmetlerinin öngörülen şekilde, aksaksız yürütülmesi için, terminal tesislerinde hizmet verenler arasında genel işbirliği ve eşgüdümü sağlar. Havaalanı işletmecisi tüm havaalanı faaliyetlerini gözleme ve denetleme hakkına sahiptir. Terminal işletmecisi ise havaalanı işletmecisi ile yaptığı sözleşme gereği yaptığı işlerde havaalanı işletmecisine karşı sorumlu olup istenilen şekilde faaliyetini sürdürme ve hazırlanması gereken dökümantasyonları da istenilen yönetmelik ve yönergeye göre yapmak zorunluluğu vardır (DHMI, 2006: 6-11).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI), Türkiye'deki havaalanlarının çoğunu (40 Havaalanı) işletmekle birlikte havaalanları konusunda Türkiye'deki tüm havaalanları için kamu adına devlet otoritesini temsil etmektedir. 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve Havaalanı Yapım İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği (SHY 14-A) ve Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY 22) ile yürürlükteki diğer ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak hava alanı terminal hizmetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesiyle, hizmet verenler arasında gerekli eşgüdümün sağlanmasına yönelik genel esasların belirlenmesi DHMI'nin temel amaçları arasındadır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş. yurtiçinde ve yurtdışında göstermiş olduğu performansla gerek Türkiye'de gerekse de Dünya'da adından söz ettirmektedir. Sadece Türkiye'deki havalimanlarında 2014 yıl sonu itibariyle yaklaşık 95 milyon yolcuya hizmet vermekte olup yolcu sayısı itibariyle Türkiye'nin yarısına hitap etmektedir. TAV Havalimanları, yurtiçinde 5 havalimanı, yurtdışında ise 8 havalimanının terminal işletmeciliğini gerçekleştirmektedir.³

Türkiye'de ve yurtdışında havalimanı inşaat işleri yapan IC İçtaş İnşaat firması ile Almanya'nın önde gelen havalimanı işletmecisi olan Fraport havalimanı grubu ile ortak girişim yaparak Antalya Havalimanının terminal işletmeciliğini sürdürmektedirler. Fraport ortak girişimin %51'ini elinde bulundurmaktadır. 2014 yıl sonu itibariyle yaklaşık 28 milyon yolcuya hizmet vermekte olup Türkiyedeki önemli bir turizm merkezi olan Antalyaya gelen turistlere hitap etmektedirler.⁴

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Limak İnşaat firması, Hindistan'ın önde gelen altyapı gruplarından GMR Infrastructure ve 1991 yılından bu yana havalimanı işletmeciliği yapan Malaysia Airports Holdings Berhad (MAHB) ortaklığında kurulan ISG ortak girişimi 1 Mayıs 2008 tarihinde 20 yıllık işletme hakkını devralarak yönetilmeye başlamıştır. 30 Nisan 2014 tarihi itibariyle GMR Grubunun, 31 Aralık 2014

³ <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/History.aspx> (Erişim Tarihi: 26.08.2015)

⁴ <http://www.aytport.com/tr/3/1/company.asp> (Erişim Tarihi: 26.08.2015)

tarihi itibariyle de Limak inşaat firmasının hisselerini Malaysia Airports Holdings Berhad'a devretmesiyle MAHB, hisselerin tamamına sahip oldu.⁵

Havalimanı ve Terminal İşletmeleri ile alakalı daha detaylı bilgilere ilerleyen kısımlarda yer verilecektir.

3. Havalimanlarının Sahiplik Yapısı

Havaalanları mülkiyeti ve yönetimi geçmişe bakıldığında büyük ölçüde merkezi yada yerel yönetimlerin sahipliğinde olduğu görülmektedir. Özellikle havacılıkta serbestleşme hareketiyle birlikte ticarileşme ve özelleştirme eğilimleri giderek artış göstererek havaalanlarının sahiplik ve işletim yapısında değişikliklere neden olmuştur. ICAO'nun 2008 yılında hazırlanmış olduğu bir rapora göre kısmi ve tam özelleşmiş havalimanları sayısı tüm havalimanlarının dörtte biri olduğu ifade edilmektedir (ICAO, 2008: 2).

Havalimanı işletmeciliği geçmişte kar amacı gütmeyen ve kamu hizmetinin yerine getirilmesi amaçlamaktayken, yukarıda ifade edildiği üzere artık havalimanlarının yönetim anlayışı ticari bir eğilim göstermeye başlamıştır. Havaalanlarının da bir ticaret ya da iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması, havaalanlarını da daha fazla müşteri odaklı olmaya itmiş, ticari hale gelen havaalanları özel şirketlerin de yatırım yapma konusunda ilgisini çekmiştir. Havalimanı yatırımının maliyetli olmasına karşın havalimanı ticari gelirlerinin yüksek olması sebebiyle son yıllarda yatırımcı ve işletmecileri havalimanı işletmeciliği sektörüne eğilimini arttırmıştır. (Canoğlu, 2011:80)

Havaalanlarının sahiplik ve mülkiyeti konusu birçok eser ve yayında bahsedilmektedir. Literatür taraması neticesinde alanında öncü olan Gillen (2008)'ın yapmış olduğu sınıflandırma baz alınacaktır. Bunlar; mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olan havaalanları, mülkiyeti kamuya işletimi özel teşebbüse ait havaalanları, bağımsız nitelikte ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarca işletilen havaalanları, halka arz yoluyla tamamı özelleştirilen havaalanları, ticari satış yoluyla tamamı özelleştirilen havaalanları, kamu ve özel teşebbüsün birlikte işlettiği ve kontrolün kamuda olduğu havaalanları, kamu ve özel

⁵ <http://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/isg-hakkinda> (Erişim Tarihi: 12.03.2015)

teşebbüsün birlikte işlettiği kontrolün özel teşebbüste olduğu havaalanları olarak sınıflandırılmıştır.

a. Mülkiyeti ve İşletimi Kamuya Ait Olan Havaalanları

Bu tür havaalanlarının mülkiyeti ve işletimi tamamıyla kamu tarafından yönetilmektedir. Her yönüyle kamuya ait olan bu havaalanı yönetimi, ticari kaygıdan ziyade ulusal taşıyıcı (bayrak taşıyıcısı)'nı koruma ve ekonomik faaliyetleri sürdürme ve geliştirme hedefleri vardır (Gillen, 2011: 3-13).

Bu havaalanı yönetim şeklinde iki farklı yapı söz konusudur. Birinci yapıda havaalanının yönetim ve işletim hakkı kamu adına bir kamu kuruluşu tarafından yürütülmektedir. Bu yapı Türkiye, Şili, İspanya, Finlandiya, Singapur ve İsveç gibi ülkelerde görülmektedir. İkinci yapıda ise; havaalanlarının mülkiyeti ve işletimi kamuya ait olmakla birlikte merkezi hükümet yerine kamu adına yerel yönetimlerce yerine getirilmektedir. Bu yapının yaygın olarak görüldüğü ülkeler ABD, Almanya, İngiltere şeklindedir (Kiracı vd, 2014: 125).

b. Mülkiyeti Kamuya, İşletimi Özel Teşebbüse Ait Havaalanları

“Merkezi ve mahalli idareler altındaki havaalanlarının daha fazla otonomiye sahip olması halinde daha iyi işletileceği fikrinden hareketle söz konusu havaalanlarının mülkiyeti kendilerinde kalmak şartıyla işletmesini oluşturdukları özerk statüye sahip kuruluşlara devretmektedirler. Hukuksal yapısı ülkeden ülkeye değişse de bu kuruluşların temel amacı daha profesyonel bir yönetim anlayışı ve kadrosunu sağlayabilmektir (Oyman, 1998: 96)”.

Özelleştirme ile birlikte havaalanlarında özel teşebbüs ağırlık kazanmaya başlasa da mülkiyet açısından kamunun payı ağırlıklıdır. Havaalanları yönetim ve finans özerkliğiyle birlikte büyük çaplı finansman olanaklarına sahip olmakla birlikte profesyonel bir yönetim anlayışı ve kadrosunu sağlayabilmektedir.

“İngiliz havaalanı otoritesi (BAA: British Airport Authority) bu tip uygulamaların dünyadaki ilk ve en başarılı uygulamalarındandır. BAA’nın dışında uygulamanın diğer örnekleri Tayland’ın The Airport Authority of Thailand, İsrail’in Israeli Airports Authority, Meksika’nın Mexican Airports Authority ve İrlanda’nın Aer Rianta kuruluşları gösterilebilir. Yerel ya da bölgesel olarak faaliyette bulunan en iyi örnekler ise, Airport De Paris ve Port of New York Authority’dır (Battal, 2006: 97)”. Bu yapının Türkiye’deki örneği ise, yap-işlet-devret modeli ile İstanbul Atatürk, Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes vb. havalimanlarının uzun vadeli kiralama usulü ile özel sektör tarafından işletilmesidir.

c. Bağımsız Nitelikte Ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarca İşletilen Havaalanları

1990’lı yılların başında Kanada’da görülen bir yöntemdir. Hiçbir kar amacı gütmeyen uzun dönemli kiralama ile yönetilen ve işletilen havaalanlarıdır. 1992 yılında 3 havalimanı (Vancouver, Calgary ve Edmonton), 2000’li yıllara gelindiğinde 100’den fazla havalimanı yerel otoritelere devredilmiştir (Graham, 2013: 10).

Bu şekilde yönetilen havaalanlarında Kanada Havaalanı Otoritesi 60 yıla kadar havaalanlarına yatırımlar yapmaktadır. Havaalanına yapılan yatırımların finansmanı ise kar amacı güdülmeksizin yolcu ve havayolu işletmelerinden elde edilen gelirlerle sağlanmaktadır. Kiralama süresinin sona ermesiyle birlikte havaalanının tüm hak ve varlıkları federal hükümete devredilmektedir (Gillen, 2011: 5).

d. Halka Arz Yoluyla Tamamı Özelleştirilen Havaalanları

Doganis’e göre (2005) bu yöntem, havaalanının yönetim ve mülkiyetini elinde bulunduran bazı hükümet ve belediyelerin havaalanı yönetiminin özerk bir yapıya kavuşmasıyla daha iyi işletileceği ve yönetileceği anlayışıyla ortaya çıkmıştır.

BAA, 2006 yılında İspanyol havalimanı işleticisi Ferrovial liderliğindeki bir konsorsiyum tarafından satın alındı. 2012 yılında London Heathrow Airport olarak ismi değiştirildi. 2015 yılı itibarıyla şirketin hisse oranları, Ferrovial 25%, Qatar Holding 20%,

Caisse de dépôt et placement du Québec 12.62% Government of Singapore Investment Corporation 11.20%, Alinda Capital Partners 11.18%, China Investment Corporation 10%, Universities Superannuation Scheme %10 şeklindedir.⁶

Havaalanlarında mülkiyet ve özelleştirme örneklerinin ilki olan BAA, halka arz yoluyla özelleştirme metodunda ilk örneklerini oluşturmuştur. İngiltere ve İskoçya'nın önemli havaalanları olan Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edinburg, Aberdeen ve Prestwick havaalanlarını halka arz yoluyla özelleştirmiştir.

e. Ticari Satış Yoluyla (Uzun Dönemli Kiralama) Tamamı Özelleştirilen Havaalanları

Bu yöntemde havaalanı, konsorsiyuma havaalanının teklif usulüne göre ticari satış yoluyla uzun dönemli kiralanmasıdır. Altyapı yatırım şirketleri bu satışı emeklilik fonlarıyla karşılamaktadırlar. Kiralama süresi 50 yıl artı 49 yıl otomatik olarak uzatılması şeklinde görülmektedir. Kiralama süresinin sona ermesiyle havaalanının mülkiyeti yeniden federal hükümetin kontrolüne geçmekte olduğu ifade edilmiştir (Gillen, 2011: 5).

“Avustralya’da sıkça görülen bu yöntemde kiralama süresinin bu kadar uzun tutulmasının nedeni; büyük fon gerektiren yatırımların kısa vadede karşılanmasının olanaksız olması ve yapılan yatırımların karşılığının kısa vadede elde edilmesi amacıyla aşırı fiyat artışlarının önüne geçilerek kamu hizmeti olarak görülen havacılık faaliyetlerine talebin düşmesinin önüne geçilmesi olarak değerlendirilebilir (Kiracı vd, 2014: 126)”.

f. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği ve Kontrolün Kamuda Olduğu Havaalanları

Bu uygulamada havaalanlarının mülkiyet ve işletim hakkını elinde bulunduran kuruluşun hisseleri kamu ve özel teşebbüs arasında paylaşılmaktadır. Bu yapıda hissedar çoğunluğu kamunun elinde bulunmakla birlikte verimliliği ve etkinliliği sağlamak noktasında özel

⁶ <http://www.heathrowairport.com/about-us/company-news-and-information/company-information>
(Erişim Tarihi: 06.04.2015)

teşebbüsün finansman ve tecrübesinden faydalanmak amaçlanmaktadır. Havaalanı yönetimi yapısal yeniliklere giderek ticari faaliyetleri geliştirecek değişiklikler yapmaya ve kar arttırıcı faaliyetlere yönlendirebilmektedir. Gerçek anlamda özelleştirme sayılmamakla birlikte (%51 ve fazla hissenin kamuda bulunması durumu) bazı literatür kaynaklarında havaalanı özelleştirmesi adı altında sayılmaktadır. (Gillen, 2011: 6, Battal, 2006: 97).

Avrupa’da Atina, Roma, Hamburg, Bruksel, Budapeşte, Frankfurt illerindeki bazı havaalanlarında bu uygulamanın örnekleri mevcuttur. Dünyada ise Arjantin, Şili, Kolombiya ve Meksika ülkelerinde bu uygulamalar gözükmektedir. Bu tür uygulamalarda genellikle devlet, havaalanı hisselerinin büyük kısmına sahip olmasına rağmen karar verme, kontrol ve stratejik fayda sağlamakla birlikte yönetim ve işletimi özel teşebbüsle sürdürmektedir (Gillen, 2011: 6).

g. Kamu ve Özel Teşebbüsün Birlikte İşlettiği Kontrolün Özel Teşebbüste Olduğu Havaalanları

Kamu ve özel teşebbüsün hisselerinin paylaşıldığı fakat özel teşebbüsün sermaye payının yüksek olması ve havaalanının kontrolünün özel teşebbüsün elinde bulundurması durumudur. Yani özel teşebbüsün yönetim ve işletme konusunda daha fazla söz sahibi olması durumudur.

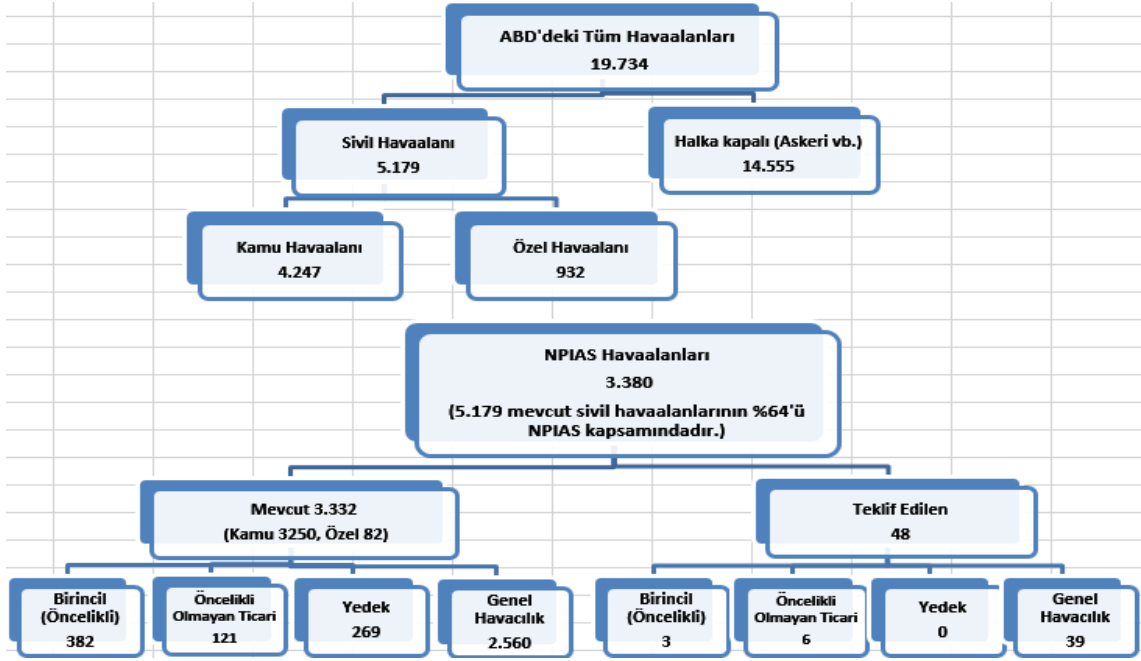
Gillen’e göre (2011) bu yönetim şeklinde kamunun kısıtlayıcı ve bürokratik engelleyicileri daha az olduğundan havaalanları yönetim ve işletim açısından daha esnek ve hızlı adımlar atabilmektedirler. Böylelikle havaalanları ticari faaliyetleri geliştirici adımlar atarak daha fazla gelir elde etme durumuna sahip olabilmektedirler. Yani kar sağlamaya yönelik faaliyetlere daha efektif ve kolay adapte olarak rekabet avantajı sağlayacak fırsatlar oluşturabilmektedirler. Aynı zamanda Gillen’in aynı makalesinde düzenlemelerin (regulation) artması havaalanı işletimini sürdürenlerin yönetim ve işletme performanslarını etkilemekte olduğunu iddia etmektedir. Yani düzenlemeler ne kadar fazla olursa etkinlik ve verimliliğin o derece azaldığını ifade etmektedir.

3.1. ABD’de Havalimanlarının Sahiplik Yapısı

A.B.D.’de kamu havaalanlarının sahiplik ve işletiminde çok çeşitli organizasyon ve yetki düzenlemeleri bulunmaktadır. Ticari hizmet havaalanlarının sahipliği ve işletmeciliği şehir, eyalet, federal hükümette bulunmaktadır. Belediye işletimindeki havaalanları şehir sahipliğinde ve havacılık departmanı tarafından yönetilip işletilmektedir. Eyalet sahipliğinde bulunan ve işletilen havaalanları eyalet ulaştırma bölümü tarafından yönetilmektedir. Birkaç eyalet, sahip olduğu az sayıdaki büyük ve orta büyüklükteki havaalanını bu şekilde işletmektedir. Federal hükümet sadece tek havaalanının sahiplik ve işletimini yapmaktadır. Bu havaalanı da FAA’nın teknik merkezinin bir parçasıdır ve uygulama havaalanı olarak kullanılmaktadır. Finansal desteği doğrudan kongreden sağlanmaktadır (Wells ve Young, 2004: 30).

“A.B.D.’de ticari olmayan havaalanları mülkiyeti tamamıyla satış yoluyla özel sektöre devredilmiş olmasına rağmen kamunun sahip olduğu havaalanlarında özel sektör büyük ölçüde işin içindedir. Büyük havaalanlarında çalışanların yüzde doksanı özel şirketlerde çalışmaktadır. Yüzde on çalışan ise yerel ve eyalet hükümet personeli olup idari ya da emniyet görevi, hava trafik kontrolörlüğü, TSA güvenlik görevleri yapmaktadır (Wells ve Young, 2004: 32)”.

Aşağıdaki şekilde Amerikadaki tüm havalimanlarının sayısı ve sahiplik yapısı gösterilmektedir. Bu tablo NPIAS’ın 2010 yılındaki ulaştırma raporundan elde edilmiştir.



Şekil 5: Amerika'daki Havalimanı Sayısı ve Sahiplik Yapısı

Kaynak: FAA, NPIAS (2009-2013) Report of Secretary of Transportation to the US Congress, 2010

Amerika'daki havalimanlarının %26'sı olan 5179 havalimanı kamuya açık durumda olup diğer havalimanları askeri veya genel amaçlı kullanılmaktadır. Kamuya açık havalimanlarının %82'si (4247 havalimanı) kamu mülkiyetinde olup %18'i (932 havalimanı) özel mülkiyettedir. Kamuya açık havalimanlarının %64'ü (3380 havalimanı) NPIAS (National Plan of Integrated Airport Systems) programına dahildir.

ABD'de 2005 yılındaki yolcu sayılarına göre en yoğun 100 havaalanlarının yönetim biçimi aşağıda gösterilmektedir (ACRP, 2007: 6).

- Havalimanı otoritesi (%39)
- Şehir (%33)
- Bölge (%5)
- İlçe (%13)
- Devlet (%7)
- Diğer (%3)

3.2. Avrupa’da Havalimanlarının Sahiplik Yapısı

Avrupa’da 1970’li yıllara kadar Amerika ve Dünya’daki benzer ülkeler gibi havaalanı mülkiyeti veya yönetimi tamamıyla kamuya aitti. 1970’li yıllardan sonra Avrupa’daki bazı havaalanları (Fransa, Yunanistan, İspanya, İsveç, Finlandiya) mülkiyet yapılarında değişiklik yapmazken özellikle İngiltere ve Almanya kısmi olarak özelleştirmeye giderek sahiplik ve yönetim biçimlerini değiştirmişlerdir. Avrupa’daki havaalanlarında ilk özelleştirme girişimi 1987 yılında BAA tarafından gerçekleştirilmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde BAA örneğiyle birlikte Copenhagen, Vienna, Rome and Frankfurt havaalanlarında özelleştirmeler gerçekleşerek Avrupa’da sahiplik ve işletmecilik yapısında büyük değişimler başladığı belirtilmiştir (Battal, 2006: 106-107; Özenen, 2003: 58).

ACI (Airport Council International) Europe’un 2016 yılında “Avrupa’daki havaalanlarındaki sahiplik yapısı” raporunda Avrupa’daki yaklaşık 500 havaalanı bilgilerinden elde edilen bir tablo hazırlamıştır.

Tablo 6: Avrupa’daki Havaalanı İşleticilerinin Sahiplik Durumu

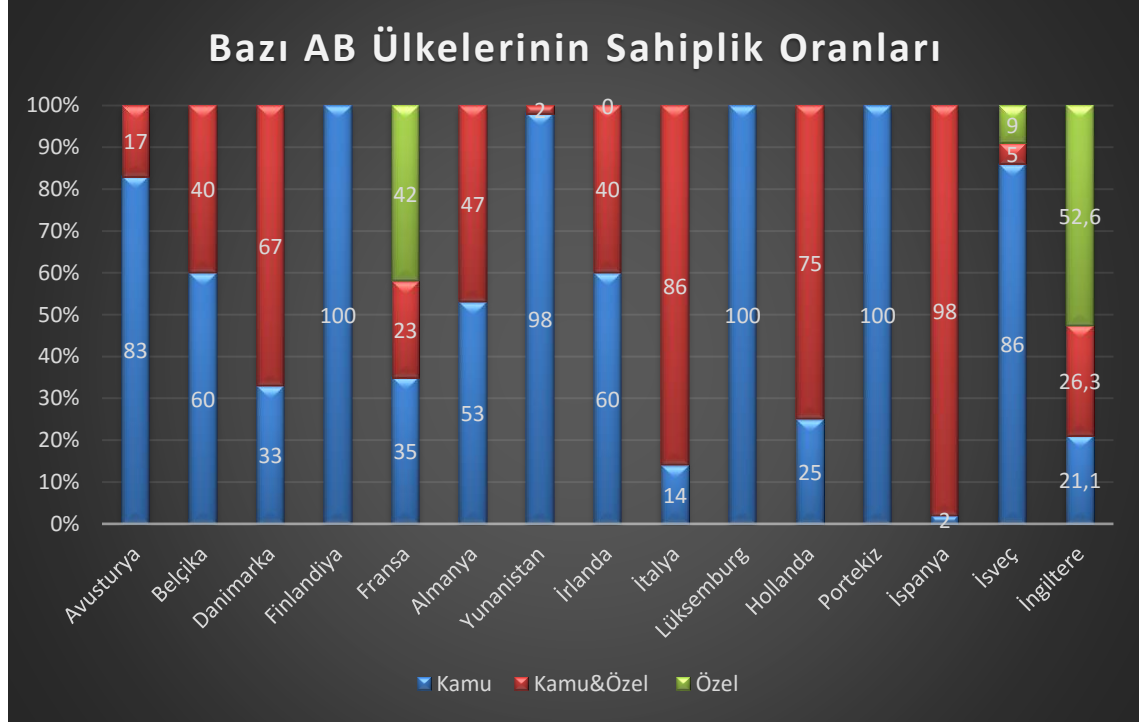
	Havalimanı Sayısı	Kamu Havalimanları	Kamu-Özel Sektör Havalimanları	Özel Sektör Havalimanları
Tüm Havalimanları	500	295	126	79
AB Havalimanları	355	189	106	60
Diğer Havalimanları	145	106	20	19

Kaynak: ACI, The Ownership of Europe’s Airports (2016)

Yukarıdaki raporda belirtildiği üzere Avrupa’daki havalimanlarının %59’u kamu, %25.2’si Kamu-Özel Sektör Ortaklığı, %15.8’i ise özel sektör tarafından sahiplenilmekte ve işletilmektedir. Fakat yolcu sayılarına göre incelendiğinde kamunun payı %26.2, Kamu özel sektör ortaklığı %56.6 ve özel sektör ise %16.9’luk paya sahiptir. Bu oranlara göre büyük havalimanlarındaki özel yatırımcı ve işletmecileri (London Heathrow-BAA, Frankfurt-Fraport ve TAV Havalimanları vb.)’nin daha etkili olduğu söylenebilir.

Avrupa Birliğine üye konumundaki ülkelerin arasındaki sahiplik oranları aynı çalışmadan istifade edilerek aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 7: Avrupa Birliğine Üye Olan Ülkelerin Havaalanı Sahiplik Oranları



Kaynak: ACI, The Ownership of Europe's Airports (2016)

2010 yılında Finlandiya, Lüksemburg, Portekiz, İspanya, İsveç ülkeleri tamamen kamu sahipliğinde iken 2016 yılında Finlandiya ve Portekiz'in kamu sahipliğinde olduğu görülmektedir. Avusturya, Yunanistan ve İsveçte ise kamunun payı daha baskın gözükmetedir. Danimarka, İtalya, Hollanda ve İspanya'da ise Kamu&Özel sektör ortaklığının yaygın bir şekilde olduğu gözlemlenmektedir. Avrupa'daki havaalanı özelleştirmelerinin ilk örneği olan İngiltere'de ise Özel Sektör'ün oranı diğer ülkelere göre en yüksek bir orana (%52.6) sahiptir. AB'ye bağlı 60 özel sektör sahipliğindeki havalimanı bulunmakta olup bunların 11'i İngiltere'de bulunmaktadır.

3.3. Türkiye'deki Havalimanlarının Sahiplik Yapısı

Türkiye'de havalimanlarının büyük çoğunluğu Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)'nin sahipliğinde bulunmaktadır. Diğer havalimanları ise Türk Silahlı Kuvvetleri

(TSK) ve Türk Hava Kurumu (THK) mülkiyetinde bulunmaktadır. Bir de üniversitelerin mülkiyetinde olan havalimanları bulunmaktadır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur (KİK). Türkiye'deki havalimanları DHMI kontrolünde olup Türkiye'deki havalimanlarının büyük çoğunluğunun da mülkiyeti ve işletmesini elinde bulundurmaktadır. Türkiye'de sivil havaalanlarının işletmeciliği 28 Şubat 1956 tarihli ve 6686 sayılı kanunla ve 8 Haziran 1984 tarihli ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir. Kuruluşun temel faaliyetleri arasında, havaalanı işletmeciliği dışında hava trafik hizmetlerinin verilmesi, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi de bulunmaktadır (DHMI, 2009: 16-17).

Türkiye'de sivil kullanıma açık havaalanları mülkiyet ve işletme açısından dört başlıkta toplanmaktadır (DHMI, 1993: 3; DHMI, 2013:26-27; Battal, 2006: 98; UBAK, 2014: 269-293):

- 1) DHMI'nin mülkiyetinde DHMI tarafından işletilen havaalanları: Atatürk, Esenboğa, Adnan Menderes, Dalaman, Adana, Bodrum, Gaziantep, Van, Kars, Samsun, Antalya, Şanlıurfa, Tokat, Kapadokya, Trabzon, Isparta, Adıyaman, Ağrı, Balıkesir, Kahramanmaraş, Mardin, Siirt, Sivas, Denizli, Zonguldak, Kütahya Zafer, Iğdır, Sinop, Bingöl, Şırnak, Kastamonu;
- 2) Türk Silahlı Kuvvetleri(TSK)'nin mülkiyetinde DHMI tarafından işletilen havaalanları: Erzurum, Konya, Kayseri, Çorlu, Bursa Yenişehir, Diyarbakır, Malatya Erhaç, Muş, Balıkesir, Elazığ, Erzincan, Çanakkale, Kocaeli Cengiz Topel, Uşak, Yalova;

- 3) Özel Statülü Havaalanları: Eskişehir Anadolu Üniversitesi (Anadolu Üniversitesi bünyesinde), Aydın Çıldır (DHMI 20 yıllığına THY'na uçuş okulu olarak kullanılmak üzere kiralamıştır.), İstanbul Hazerfen (Genel Havacılık için kullanılan sivil havaalanı), Bursa Uludağ Üniversitesi (Üniversite'nin içerisinde atıl vaziyette), İskenderun Mustafa Kemal Üniversitesi;
- 4) Türk Hava Kurumunun mülkiyetinde ve THK tarafından işletilen havaalanları: Ankara Etimesgut, İzmir Selçuk Efes, Antalya Karain

4. Havalimanı Sektörünü Etkileyen Gelişmeler

Havayolu taşımacılığı tüm diğer taşıma modları gibi hem yerel olarak ve hem de bölgesel politik sınırların ötesinde toplumlara ve ekonomileri güçlü şekilde etkileyen bir ağıdır. Havaalanları da bu ağın anahtar bileşenlerinden birisidir. Havaalanları, hava ve yer ulaşımı arasındaki değişimi kolaylaştırmak için farklı elemanların ve çok çeşitli faaliyetlerin bir araya getirildiği yerlerdir (Yılmaz, 2007: 19).

Havaalanı sisteminde çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insan gücü, malzeme, donanım, enerji, bilgi gibi girdiler, uçuşla ilgili ve diğer havaalanı faaliyetlerinde kullanılır. Gerek havayolları gerekse genel havacılık birimleri, faaliyetlerini gerçekleştirmek için havaalanlarını kullanırlar. Böylece havayolu taşımacılığı sisteminin pek çok faaliyeti havaalanlarında gerçekleşir (Kaya vd, 2005: 19).

Havalimanı işletmelerinin varlık nedeni önceki konularda da belirtildiği üzere havayolu işletmelerine bağlı olduğu için havaalanı - havayolu işletmelerinin ilişkileri havalimanı işletmesinin verimliliği, karlılığı ve varlığını devam ettirebilmesi açısından önemlidir. Bu açıdan havaalanı, havayolu şirketleri ve pek çok sistemleri bünyesinde bulundurduğundan havaalanı yönetimi faaliyet çeşitliliğinden dolayı daha da zor bir hal alabilmektedir. Havalimanı işletmeciliği büyük bir sistemi de kontrol etmek durumunda olduğundan işletme finansı da havalimanı sektörünü etkileyen gelişmelerden etkilenmekte olup işletmelerin finans yöneticileri veya koordinatörleri bu etkileri hesaba katarak finans planlamaları yapmaktadırlar.

Havacılık sektöründeki değişim ve gelişmelerin havaalanlarına ve havaalanı işletmelerine etkileri aşağıda verilen temel konuları içermektedir (Yılmaz, 2007: 12; Kaya vd, 2005: 100).

- Trafiğin artması ve ağ yapılarındaki değişimler gibi nedenlerle havaalanlarındaki altyapı ve kapasite sorunlarının ortaya çıkması
- Serbestleşme, liberalleşme ve özelleştirmenin bir etkisi olarak oynaklığın artması
- Ağ yapılarını değişmesiyle havaalanlarında yeni gerekliliklerin ortaya çıkması
- Havaalanları arasındaki rekabetin artması
- Havaalanlarında havacılık gelirleri azalırken işletim maliyetlerinin artmasıdır.
- Havayolu işbirlikleri
- Düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarının yükselişi
- Yolcu istek ve gereksinimlerindeki değişim
- Güvenlikle ilgili gelişmeler
- Çevre ile ilgili gelişmeler
- Teknolojik gelişmeler

Altyapı ve kapasite sorunları havalimanlarının hizmet sürekliliğini ve kalitesini tehdit eden en büyük unsurlardandır. Havalimanı işletmecileri bu sorunlar ortaya çıkmadan önce önleyici tedbirler almak durumundadırlar. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan havalimanı işletmecileri rakip havalimanlarına karşı varlığını tehdit eden bir duruma düşme tehlikesindedirler. (Yılmaz, 2007: 12)

Hava taşımacılığının serbestleşme, özelleştirme ve ticarileşme eğilimleriyle birlikte hava taşımacılığına olan arz ve talep artmıştır. Böylelikle sektördeki büyüme oranı hızlanmıştır. Hava taşımacılığının artmasıyla birlikte yeni havaalanı yatırımları da hız kazanmaya başlamıştır.

Havayolu endüstrisinde yaşanan serbestleşmenin yarattığı olumlu gelişmeler şu başlıklar altında incelenebilir (Gerede, 2002: 100-102):

- Rekabetin artması,

- Havayolu işletmelerinin verimliliklerinin artması,
- Bilet fiyatlarının düşmesi,
- Uçuş ağının küreselleşmesi,
- Uçuş sıklığının artması,
- Havayolu trafiğinin artması.

Serbestleşme ile birlikte özelleştirme uygulamaları, ülkelerin havaalanı tesis etme ve geliştirme ile ilgili yatırım yapma yükünü ortadan kaldırmaktadır. Havaalanı faaliyetlerine özel sektör işletmelerinin finansal yatırımı bir ülke gelirini en büyükmek için verimli ve maliyet etkin bir yol olarak tartışılabilir. Ancak bu aynı zamanda müşteri hizmetlerini ve kalite standartlarını geliştirmektedir (Freathy, 2004: 195).

Küresel havaalanı işletmelerinin ve küresel havaalanı işbirliklerinin ortaya çıkışı havaalanı sektöründe küreselleşme olarak tanımlanmaktadır. Havaalanı işletmeciliği için ulusal pazarlar diğer birçok işletmecilik alanına göre çok daha hızlı biçimde doygunluğa ulaşmakta ve havaalanı işletmeleri yeni pazar arayışlarına girmektedir. Böylece bu işletmeler deneyim ve uzmanlıklarını bunlara gereksinim duyan diğer ülkelere pazarlamaktadırlar. Küresel havaalanı işletmeleri için bu durum rekabet üstünlüğü ve yeni pazarlar anlamına gelirken; az gelişmiş ülkeler ise havaalanları da kısa sürede profesyonel yönetim anlayışına kavuşmanın getirilerinden yararlanmaktadır. Havaalanı sektöründe küreselleşmenin diğer biçimi ise işbirlikleridir. Küreselleşme ortamında maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek isteyen havaalanları birbirleriyle çeşitli düzeylerde iş birliğine gitmektedir. Havaalanı işbirlikleri bilgi, deneyim ve finansal kaynakların paylaşımından yararlanma amacını taşımaktadır. Özellikle uluslararası projelerdeki işbirlikleri riskin ve yatırım gereksiniminin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır (Özenen, 2003: 144).

Havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşmenin etkilerinden bir diğeri ise havayolu işbirlikleri ve uluslar arası yatırımlar eğilimidir. Büyük havayolu şirketlerinin birçoğu işbirliği ağlarının içerisinde. Topla-dağıt ağ yapısı ve havayolu işbirlikleri, rekabeti ve

işbirliklerini arttırıcı etkilerdir (Yılmaz, 2007: 48). Böylelikle çalışmanın ilk kısımlarında ifade edildiği üzere stratejik iş modelleri gelişmeye başlanmış olup havayolu veya havalimanı işletmecileri rekabet edebilmek için farklı iş modelleri (havalimanı ağı, düşük maliyet bazlı havalimanı, çok modlu liman vb.)'ne yönelmeye başlamışlardır. (ACI, 2008: 7)

Hava taşımacılığı endüstrisinin hacmi her geçen yıl büyümektedir. Geçmişten bu yana inişli çıkışlı bir yapısı olmakla birlikte genel olarak büyüme eğilimindedir. 2012 ve 2013 yılları boyunca Dünya genelindeki gayri safi yurt içi hâsıla oranı %3 civarında olmasına rağmen Dünya havayolu trafiği %5'in üzerindedir. Önümüzdeki 20 yıl boyunca (2014-2033) yurt içi hasıla oranı her yıl %3.2 artış göstereceği tahmin edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu oran %5.2 tahmin edilmektedir. Yurt içi hasıla oranına göre tahmin edildiğinde önümüzdeki 20 yıl boyunca her yıl havayolu yolcu trafiği ve hava kargo trafiği %5 civarında büyüme göstereceği tahmin edilmektedir (Boeing, 2014: 5). Dünya hava taşımacılığının geçmiş verileri ve tahminlerine bakıldığında büyümenin devamlı olacağı gözlemlenmektedir. Büyümeyle birlikte havalimanı endüstrisine olan ihtiyacın da paralel olarak artacağı söylenebilir.

Hava taşımacılığı sanayii kendini müşterilerinin artan taleplerini sürdürülebilir bir şekilde yerine getirmeye, bunu yaparken ekonomik ilerleme, sosyal gelişim ve çevre sorumluluğu arasında optimal bir dengeyi korumaya adanmıştır. Hava taşımacılığı, bu yararları sağlarken, son yıllarda dünyanın çevresi üzerinde birçok insanın düşündüğünden daha az etkiye sahip olmuştur. Gerçekten de, yakıt verimliliğini sürekli olarak iyileştirerek, gürültüyü azaltarak ve yeni, daha sürdürülebilir teknolojiler ortaya koyarak, hava taşımacılığı çevresel etkisini azaltabildiği ve sınırlayabildiği ifade edilmiştir (SHGM, 2010: 3):

- **Karbon dioksit (CO2) emisyonları:** Uçak motoru teknolojisindeki sürekli gelişmeler, 60'lı yıllarda ilk jetlerin orta çıkışından bu yana CO2 emisyonlarını yolcu-kilometre (pkm) başına %70 oranında azaltmış olup, birçok modern uçağın yakıt sarfiyatı 100 pkm başına 3.5 litre'yi

aşmamaktadır. Sınai araştırma çalışmaları, 2020’de hizmete girecek olan donanım için CO2 emisyonlarının %50 daha azaltabilmeyi amaçlamaktadır.

- **Nitrojen oksit (Nox) ve diğer emisyonlar:** gelişmiş yakıt verimi ayrıca diğer emisyonların (karbon monoksit, hidrokarbonlar ve duman gibi) %90 veya daha fazla azalması anlamına gelmiştir. Ancak bu iyileştirmelerin elde edilmesi için gerekli daha yüksek sıcaklıklar, hem yerel hava kalitesi hem de iklim değişikliği için kaçınılmaz sonuçları bulunan NOx emisyonlarının azaltılmasında benzer ilerlemenin elde edilmesini engellemiştir. Avrupa Birliği’ndeki ve başka yerlerdeki azimli araştırma hedefleri, gelecekteki uçakların NOx emisyonlarının 10 yıl içinde %70 ve 25 yıl içinde %80 oranında azaltılmasını amaçlamaktadır.
- **Gürültü:** Günümüz uçakları, kalkışta veya inişte 60’lı yıllardaki ilk jetlere göre tipik olarak %75 oranında daha gürültüsüzdür. Araştırma çalışmaları gürültünün 10 yıl içinde %30 ve 2020’ye kadar %50 daha azaltılmasını hedeflemektedir.
- **Kara kullanımı:** Hava taşımacılığı karayı genellikle diğer taşıma şekillerinden daha az kullanmaktadır. Örneğin, hava taşımacılığı, yolcu-kilometre başına, Avrupa Birliği’ndeki taşıma ağının tamamı için gerekli olan karanın %1’inden daha azını kullanmaktadır.

Yukarıda havaalanı çevresiyle ilgili ifade edilen olumlu gelişmelere ve küresel bazda artan çevre bilincine rağmen Türkiye’de çevre yönetimi kavramının oturmadığı ve uygulamalarda yetki karmaşası olduğu ifade edilmektedir (Durmaz vd, 2007: 85). Bu yetki karmaşasından dolayı havaalanlarındaki çevre yönetimi havaalanı işletmecilerinin kendi sorumluluk bilinçlerine kalmaktadır.

Hava taşıt malzemelerinde bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler hava taşımacılığında çok önemli etkiler oluşturmaktadır. Yeni teknolojilerin sağladığı değişimlerden biri yeni uçak yapılarının ortaya çıkışıdır. Son yıllardaki geniş gövdeli

uçakların artması ve uçak yakıtını azaltmak için yeni yapılan uçaklar hava taşıt verimliliğini arttırmaktadır. Boeing firmasının son yıllarda ürettiği 787, 747-8 ve üzerinde çalışılan 737 MAX ve 777X uçakları eski uçak tipleriyle karşılaştırıldıklarında çift haneli yüzdelere varan yakıt tüketimini hedeflemektedirler (Boeing, 2014: 11).

Yeni teknolojilerin diğer bir etkisi ise havayollarının elektronik ticareti gerçekleştirmelerine olanak sağlayan CRS (Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri) sistemlerinin yaygınlaşarak havayollarının dağıtım ağında etkin rol oynamalarıdır. 1990 yıllarında havayolu birleşmelerinin de etkisiyle ortak pazarlama ve dağıtım gündeme gelerek global dağıtım sistemleri ortaya çıkmıştır (Yarcan, 1995: 43). Dağıtım kanallarının teknolojiyle birlikte küreselleşmesi havaalanı işletmecisinin de bu dağıtım kanallarına kolay bir şekilde ulaşmasına ve bu kanallarla havayolu firmalarıyla alakalı bilgilere ulaşabilmektedir.

Tüm bu sektörel değişimlerin ve gelişimlerin havaalanı sektörüne olumlu veya olumsuz etkileri olabilmektedir. Hava taşımacılığı sektöründeki gelişmelerin artmasıyla birlikte planlama yapmanın zorluğu ve zorunluluğu artmaktadır. Havaalanı işletmecileri açısından gelişmelerin artmasıyla birlikte karmaşık bir durum alma durumu söz konusudur. Mevcut gelişmeler ışığında yeni havaalanı yapımı veya genişletilmesi sırasında havacılık sektörüyle ilgili tüm detaylar düşünülerek havaalanı planlamaları ona göre tasarlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

HAVALİMANI İŞLETMELERİNDE VARLIK VE KAYNAK YAPISI

1. Havalimanı İşletmeciliği'nde Varlıklar

Varlıklar, bir işletmenin sahip olduğu ve gelecekteki faaliyetlerinde yararlı olmasını beklediği ekonomik kaynaklardır. Varlıklar mal, bina, makine gibi fiziksel yapıya sahip oldukları gibi haklar, şerefiyeler, alacaklar gibi fiziksel yapıya sahip olmayan varlıklardan oluşmaktadırlar. (Erdoğan, 2012: 11).

Varlıklar özetle işletmenin sahip olduğu iktisadi değerlerdir. İşletmenin varlıkları genel olarak ikiye ayrılmaktadır. Dönen varlıklar (Current Assets) ve Duran varlıklar (Fixed Assets)'dir. Bu ayrıma esas teşkil eden husus, varlığa bağlanan finansal kaynağın bağlanma süresidir. Bu varlıklarda kendi içlerinde gruplara ayrılmaktadır. Dönen varlıklar literatürde “Çalışma (İşletme) Sermayesi” olarak da adlandırılmaktadır. Havalimanı işletmecileri finansman ihtiyaçlarını sağlamak ve sürdürebilmek için dönen varlıklarının optimizasyonunu sağlamak durumundadırlar. Aynı zamanda proje finansmanı noktasında nakit akışları işletme açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Lang, 1998'den aktaran Başar, 2000: 12).

1.1. Havalimanı İşletmeciliğinde Dönen Varlıklar

Dönen varlıklar, nakit olarak elde ve bankada tutulan varlıklar ile normal koşullarda en fazla bir yıl veya işletmenin normal faaliyet dönemi içinde paraya çevrilmesi veya tüketilmesi öngörülen varlık kalemlerinden oluşur (Acar ve Tetik, 2009: 99). Yukarıda da ifade edildiği üzere dönen varlıklar yönetimi işletmenin finansman sağlaması ve verimliliği açısından önemlidir. Finans yöneticileri, günlük çalışma sürelerinin önemli bir kısmını dönen varlık yönetimine ayırmak durumunda kalmaktadırlar.

İşletmelerdeki dönen varlıklar; hazır değerler (Kasa, alınan çekler, bankalar, vb.), menkul kıymetler (Hisse senetleri, tahvil, vb.), ticari ve diğer alacaklar (Alıcılar, Alacak Senetleri, Ortaklardan Alacaklar, vb.), stoklar (İlk madde ve malzeme, Mamüller, vb.), gelecek aylara ait giderler ve gelir tahakkukları ve diğer dönen varlıklar (Devreden KDV, Peşin

ödenen vergiler ve fonlar, vb.) olarak gruplandırılmaktadırlar. Havalimanı işletmelerindeki dönen varlık hesapları aynı kalemlerden oluşmaktadır. Bu kalemlerle alakalı genel bilgiler aşağıda belirtilecektir.

a. Havalimanı İşletmeciliğinde Kasa ve Banka

“Kasa , herhangi bir işletmenin elinde bulunan ulusal ve yabancı paraların ilgili devletin para birimi (TL) karşılığı işlenmesi için kullanılmaktadır. Kasa hesabı, mali nitelikteki işlemler sonucu işletmelerin kasasına giren ve çıkan para hareketlerini takip edebilme özelliğine sahip olduğumuz aktif özellikli bir hesaptır (Acar ve Tetik, 2009: 100)”.

Havalimanı işletmeciliği uluslararası bir işletme olduğundan yabancı para hareketleri daha sık olmaktadır. Örnek olarak TAV Havalimanı Holding A.Ş Türkiye, Tunus, Suudi Arabistan, Makedonya, Letonya, Gürcistan ve Hırvatistan olmak üzere 7 ülkede havalimanı işletmeciliğiyle alakalı faaliyetlerini yürütmektedir. TAV Grup şirketleri ve iş ortakları, TL, Avro, ABD Doları, TND (Tunus Dinarı), GEL (Gürcistan Lari), SEK (İsveç Kronu), MKD (Makedonya Dinarı), SAR (Suudi Arabistan Riyali) kasaları bulunmakta olup geçerli para birimi olarak kullanılmaktadırlar. Kasa hesabına işletmenin elindeki ulusal paralar, paranın üzerinde yazılı olan (itibari) değer üzerinden, yabancı paralar ise Merkez Bankası'nca belirlenen kurlar üzerinden o ülkenin ulusal para (TL)'sına çevrilerek hesaba kaydedilir. (TAV Havalimanları, 2013: 141)

İşletmeler finansal riskten korunmak amacıyla, faiz oranı takası, çapraz kur takası ve ileri vadeli döviz satım işlemleri enstrümanları kullanabilmektedirler. Örnek olarak TAV İstanbul Havalimanı Şirketi olarak ABD Doları ve Avro arasındaki pariteyi sabitleyen bir çapraz kur takası sözleşmesine (cross currency swap) girmiştir. Sözleşme, DHMİ'ye 2018 yılına kadar her yılın Aralık ayında yapılacak olan ödemeler için imzalanmıştır. 31 Aralık 2013 itibariyle, sözleşmenin nominal değeri 572.256 TL'dir (256.847 ABD Doları, 194.877 Avro'ya bağlanmıştır) (31 Aralık 2012: 552.988 TL'dir (309.920 ABD Doları, 235.144 Avro'ya bağlanmıştır). İlgili takas işlemi ileriye dönük DHMİ ödemelerine ilişkin olması nedeniyle mevcut döviz pozisyonunu etkilememekte olduğu ifade edilmiştir (TAV Havalimanları, 2013: 113).

Bankalar, işletmeler tarafından yurtiçi ve yurtdışı banka ve benzeri finans kurumlarına yatırılan ve çekilen paraların kayıt altına alınıp takip edildiği kurumlardır. Yukarıda kasa durumundaki gibi ulusal ve yabancı paralar banka hesaplarında ayrı ayrı takip edilmektedir. Bankadaki ulusal veya yabancı paralar vadesiz mevduat ve(ya) vadeli mevduat hesaplarında değerlendirilmektedir (Acar ve Tetik, 2009: 107).

Havalimanı işletmeciliği yapan firmalar uluslar arası faaliyetlerde bulunduğundan banka hesaplarındaki giriş çıkışlar (Banka nakit akışı) fazlaca olabilmektedir. Özellikle havalimanı işletmecileri proje finansmanı sağlamak için bankalardan kredi sağlamaktadırlar. Bu açıdan da bankalar havalimanı işletmecilerinin uzun dönemli müşteri potansiyeli içerisinde. Banka kredileri ile ilgili bilgiler finansal kaynaklar bölümünde daha detaylı ele alınacaktır.

Aynı zamanda havalimanı işletmecilerinin bankalarında kullanıma kısıtlı özel hesaplar açılmaktadır. Örneğin TAV Havalimanları havalimanı altyapı projelerinde kullanılmak üzere proje hesapları bulunmaktadır. Bu hesapları fonlamak amacıyla bankalarla yaptıkları anlaşmalara istinaden “Proje Hesabı”, “Rezerv Hesabı” ya da “Proje Hesaplarını fonlamak için Fon Hesapları” adı altında banka hesapları açmışlardır. Bu anlaşmalara göre, TAV İstanbul, TAV Esenboğa, TAV Tunus, TAV Tiflis, TAV Makedonya ve TAV Ege bu paraları kullanabilmekte fakat proje hesaplarındaki tüm çekişler kredi sözleşmelerinde belirtilen şartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Proje hesapları operasyonel giderler, kredi geri ödemeleri veya havaalanı yetkili idarelerine yapılması gereken kira ödemeleri, vergi ödemeleri gibi daha önceden belirlenen amaçlar için kullanılmalıdır (TAV Havalimanları, 2013: 52).

b. Havalimanı İşletmeciliğinde Hisse Senetleri ve Tahvil

Hisse Senetleri ve tahvil vb. kıymetli evraklar menkul kıymetler olarak adlandırılmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 6362 sayılı kanunun 3.maddesinde menkul kıymet; “ortaklık ya da alacaklılık sağlayan, belli bir meblağı temsil eden, orta ve uzun vadeli yatırım aracı olarak kullanılan dönemsel gelir getiren, misli nitelikte, çok sayıda ve seri halinde çıkarılan, ibareleri aynı olan kıymetli evraktır.” şeklinde tanımlanmıştır. Menkul kıymetler süratle paraya çevirilebilir değerler olup, istendiğinde

satılmak sureti ile elden çıkarılan varlıklardır. İşletmeler açısından likiditesi yüksek varlık kalemleri arasındadır.

Hisse senetleri, anonim şirketlerde ortakların paylarını temsil eden bir kıymetli evraktır. İşletmeler hisse senedi veya tahvili vb. menkul kıymetleri sermaye arttırımı veya ek finansman sağlamak amacıyla çıkartmaktadırlar (Acar ve Tetik, 2009: 117; Erdoğan, 2012: 150). Havalimanı işletmecileri sermaye yoğun bir sektör olduğundan sermaye arttırımı için hisse senedi ihraç edebilmektedirler. Aynı zamanda havalimanı işletmecileri çalışanların performansını arttırmak ve şirkete sahipliğinin artması amacıyla personeline hisse senedi edindirme faaliyetleri bulunmaktadır. (TAV Havalimanları, 2013: 54)

Tahviller; anonim şirketler ile kamu kurum ya da kuruluşlarının, faaliyetlerinin finansmanında ihtiyaç duydukları fonları sağlamak amacıyla ihraç edilen borçlanma senetleri olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2012: 153). Tahvil, Türkiye’de çok gelişmemiş bir menkul kıymet aracıdır. Fakat ABD’de tahvil ihracı çok kullanılan bir menkul kıymet araçlarındandır. ABD’deki havalimanı işletmecileri özellikle tahvil enstrümanlarını kullanmaktadırlar. Genellikle uzun vadeli bir araç olan tahvil ABD’de uygun (düşük) faiz oranlarıyla ihraç edilebilmektedir. (ACRP, 2007: 13)

c. Havalimanı İşletmeciliğinde Ticari ve Diğer Alacaklar

“Bir yıl içinde paraya dönüşmesi öngörülen ve işletmenin üçüncü kişilere mal ve hizmet satışı gibi ticari ilişkisi nedeniyle ortaya çıkan senetli veya senetsiz alacaklar işletmenin ticari alacaklar hesabında takip edilmektedir. İşletme bu hesapta borçlu alacaklı ilişkisini takip ederek belli bir miktar parayı alıcıdan (müşteriden) isteme hakkını temsil etmektedir (Acar ve Tetik, 2009: 129)”.

Havalimanı işletmecisinin müşterileri; havayolu şirketleri, havalimanındaki kiracılar (mağaza, dükkan, banka, oto kiralama, vb.)’dir. Havalimanı işletmecileri bu müşterilerden senetli veya senetsiz alacakları bulunabilmektedir. Bu ticari alacakların yanı sıra yap-işlet-devret veya kira sözleşmeleri vasıtasıyla garanti edilen yolcu rakamları vardır. Eğer bu rakamlar altında yolcu olursa kalan yolcular için havalimanı işletmecisi alacaklı olmaktadır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) örneğinde ise DHMİ,

Eurocontrol (Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı)'dan uçak geçişleri ile ilgili alacakları bulunmaktadır. DHMİ aynı zamanda sahipliğinde bulunan yer hizmet kuruluşlarından ve havalimanı işletmecilerinden de alacakları bulunmaktadır. (DHMİ, 2013: 200)

İşletmelerin esas faaliyet konusu dışındaki işlemleri dolayısıyla ortaya çıkan alacakları da bulunmaktadır. Bunlar genel olarak ortaklardan alacaklar, personelden alacaklar ve iştiraklerden alacaklardır. İşletmenin verdiği depozito ve teminatlar da diğer alacaklar kapsamına girmektedir (Ergun, 2012: 137). Havalimanlarının iş ortaklığından kaynaklanan avans ve alacaklar bulunmaktadır. Örneğın TAV Havalimanları iş ortaklığı vasıyasıyla TAV İnşaat firmasına vermiş olduğu avanslardan kaynaklana alacaklar bu hesap altında takip edilmektedir. (DHMİ, 2013: 181)

d. Havalimanı İşletmeciliğinde Stoklar

Stok, bir faaliyet dönemi içinde üretim veya hizmetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılıp tüketilmek ya da yine aynı faaliyet dönemi içinde satılarak nakde çevirilmek üzere edinilmiş (temin edilmiş) maddi varlıklardır (Acar ve Tetik, 2009: 158). Bir başka ifade ile işletmenin faaliyetlerinde kullanılmak veya satılmak üzere bulundurulan fiziki varlıklardır. İşletmenin niteliğine göre stoklar farklılık göstermektedir. Üretim işletmelerinde ilk madde malzeme veya mamüller stok kaleminde iken ticari işletmelerde ise işletmenin satmak amacıyla edindiğı ticari mallardır. İşletmeler stokların değerini yansıtırken maliyete veya net gerçekleşebilir değere göre hesaplanmaktadır.

Havalimanı işletmeciliğı hizmet sektörü olmasından dolayı üretim sektörüne göre daha az stokları bulunmaktadır. Havalimanı işletmecilerinin genel stok kalemleri aşağıdaki sıralanmıştır (DHMİ, 2013: 182; TAV Havalimanları, 2013: 185):

- Güvenlik Malzemeleri
- Yiyecek ve İçecek Malzemeleri
- Kimyasallar (Anti Iceing, Petrol vb.)
- Teknik Malzemeler
- İşletme Malzemeleri

- Bilgisayar Malzeme Donanımları
- Oto Yedek Parça
- Giyim Malzeme
- Kırtasiye Malzemeleri
- İşletme Malzeme ve Yedekleri

DHMİ'nin stoklarının %27'sini işletme malzemeleri oluşturmaktadır. Seyrüsefer, meydan işletmeciliği ve elektronik gibi faaliyet konularının gerektirdiği önemli miktardaki yedek parça ve malzemelerin, iç ve dış piyasadan tedarikinde ve takibinde elektronik ortamdan faydalanılmıştır (DHMİ, 2013: 181).

1.2. Havalimanı İşletmeciliğinde Duran Varlıklar

Duran varlıklar işletme faaliyetlerinde bir faaliyet döneminden daha uzun süre yararlanılmak yada kullanılmak amacıyla satın alınan varlıklar ile bir yıldan daha uzun sürede tahsil edilecek alacaklardır. İşletmelerdeki duran varlık kalemleri; ticari alacaklar ve diğer alacaklar, mali duran varlıklar (bağlı menkul kıymetler, iştirakler vb.), maddi duran varlıklar (binalar, arazi ve arsalar, taşıtlar vb.), maddi olmayan duran varlıklar (şerefiye, haklar vb.), özel tükenmeye tabi varlıklar (arama giderleri, hazırlık ve geliştirme giderleri vb.), gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları ve diğer duran varlıklar'dan oluşmaktadır (Acar ve Tetik, 2009: 182).

a. Havalimanı İşletmeciliğinde Ticari ve Diğer Alacaklar

1 yıldan fazla uzun vadeli senetli veya senetsiz ticari alacaklar duran varlıkların ticari alacaklar kaleminde takip edilmektedir. Vadesi 1 yılın altına süşenler dönen varlık kalemindeki ticari alacaklar hesabına devredilir. Diğer alacak kaleminde olan ortaklardan ve personelden alacaklar hesapları da aynı şekildedir (Acar ve Tetik, 2009: 183). Örneğin TAV Havalimanları Ankara Esenboğa ve İzmir Adnan Menderes Havalimanlarının DHMİ tarafından garanti edilen yolcu rakamları oluşan gerçek yolcu rakamlarından az olduğundan aradaki yolcu farkını alacak olarak DHMİ tahsil etmektedir. (TAV Havalimanları, 2013: 183)

b. Havalimanı İşletmeciliğinde Mali Duran Varlıklar

“Uzun vadeli amaçlarla veya yasal zorunluluklar nedeniyle elde tutulan uzun vadeli menkul kıymetlerle veya paraya dönüşme niteliğini kaybetmiş uzun vadeli menkul kıymetler bu grupta izlenmektedir (Acar ve Tetik, 2009: 182)”. İşletmeler çeşitli nedenlerle devlet veya başka işletmelerin çıkarttığı menkul kıymetlere kısa vadede ihtiyaç duymayacakları fonlarını yatırabilirler. Burada, riski dağıtmak, işbirliği oluşturmak, uzun vadede gelir elde etmek veya yönetimlerinde söz sahibi olmak gibi amaçların olabileceği ifade edilmektedir (Lazol, 2012: 76). Bu kalemde bağlı menkul kıymetler, iştirakler, bağlı ortaklıklar ve bu hesapların değer düşüklüğü karşılıkları bulunmaktadır.

Bağlı menkul kıymetler, Bir yıldan daha uzun bir süre elde tutmak amacıyla satın alınan ve bir işletmeye ait sermaye payının % 10'dan daha az oranını temsil eden hisse senetleri ile, hangi nedenle olursa olsun, uzun vadeli olarak elde tutulacak diğer menkul kıymetlerin izlendiği hesaptır (Lazol, 2012: 78).

Havalimanı işletmecileri stratejik yönetim ve rekabet açısından bağlı menkul kıymetlerden ziyade iştirakler ve bağlı ortaklıklar yoluyla ortaklıklar kurmaktadır. Havalimanı işletmecileri az da olsa yatırım amacıyla hisse senedi ve tahvil alımı yapmaktadır. Türkiye’den TAV Grubu en güzel örneklerdendir. Airports De Paris Group, Schiphol Group, Aena Aeropuertos, başta olmak üzere Dünya’da çok örnekleri bulunmaktadır.

“İştirakler, işletmenin diğer şirketlerin yönetimine ve ortaklık politikalarının belirlenmesine katılmak üzere edindiği hisse senetleri ve ortaklık paylarının izlendiği ve bir ortaklıktaki en az %10, en fazla %50 oranında sermaye payları veya oy haklarının izlenmesinde kullanılır (Acar ve Tetik, 2009: 185)”. TAV grubu özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımı ile ZAIC-A (Zagreb havalimanının yapımı için kurulan konsorsiyum şirketi) şirketinin %15 hissesini devralarak iştiraklerine katmıştır. Aynı zamanda TAV grubun kontrol gücü olmayan iştirak payları da bulunmaktadır. Bunlar; TAV Tunus (%33), TAV Tiflis (%24), BTA (%33,33) şirketleridir (TAV Havalimanları, 2014: 42). Schiphol Group’un ise Airport De Paris ile %8 ve Brisbane Airport Corporation Holdings

Ltd. (BACH) ile %18.72'lik iştirakleri vardır. BACH şirketinde yönetim kurulu üyelerini atama hakları, stratejik ve mali kararlar ile döviz düzenlemelerine karışabilmektedir (Schiphol Group Annual Report, 2014: 140).

Tablo 8: Airports De Paris Group'un 2014 Yıl Sonu İştirakler Tablosu

AIRPORTS DE PARİS GROUP'UN İŞTİRAKLERİ	
Şirket İsmi	Yüzde
Schipol Group	8
TAV Havalimanları Holding	38
TAV İnşaat	49
Transport Beheer	40
Transport CV	40
Societe de Distribution Aeroportuaire	50
Societe de Distribution Aeroportuaire Zagreb	50
SCI Coeur d'Orly Bureaux	50
SNC Coeur d'Orly Commerces	50
Media Airport de Paris	50
Relay ADP	50
ADPLS Presidence	50
Zaic-A Limited	26
Upravitej Zracne Luke Zagreb	26

AIRPORTS DE PARİS GROUP'UN İŞTİRAKLERİ	
Şirket İsmi	Yüzde
Medunarodna Zračna Luka Zagreb	26
Consortio PN Terminal Tocumen SA	36

Kaynak: Airports De Paris Group Annual Financial Report 2014

ADP Grub'un Türkiye'den TAV Havalimanları (%38) ile TAV İnşaat (%49) iştirakleri bulunduğu görülmektedir. ADP'nin Bunun dışında çeşitli ülkeler ve sektörlerle iştirakleri bulunmaktadır. Bu iştiraklerle TAV ile ADP havalimanları yatırım yapmak haricinde stratejik bir ortaklık yöntemi ile bilgi sermayelerini de arttırmış olmaktadırlar.

“Bağlı ortaklıklar, Bir işletmenin doğrudan veya dolaylı olarak % 50'den fazla sermayesine, ya da yönetimin çoğunluğunu seçme hakkına sahip olduğu iştiraklerindeki sermaye paylarının izlendiği hesaptır. Bağlı ortaklığın sahipliği belirlenirken yönetim çoğunluğunun seçme hakkı esas alınır (Lazol, 2012, 79)”. Bu iştirak yapısı %50'den fazla olduğu için kontrolün bağlı ortaklığa sahip kişi veya işletmelerin kontrolü altında olması durumudur. TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin yurtiçi ve yurtdışında çok sayıda bağlı ortaklıkları bulunmaktadır. Bu ortaklıkların faaliyet konuları; Terminal hizmetleri, havalimanı işletmecisi, yiyecek ve içecek hizmetleridir. Dünyanın önde gelen havalimanı işletmecilerinden olan Aena Aeropuertos'un bağlı ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: Aena Aeropuertos 2013 Yılı Sonu İtibariyle Bağlı Ortaklıkları

AENA AEROPUERTOS BAĞLI ORTAKLIKLAR	
Şirket İsmi	Yüzde
Aena Desarrollo Internacional, S.A.	100
Concessionaire of Aeropuerto de Madrid-Barajas, S.A.U.	100
Concessionaire of Aeropuerto Barcelona-El Prat	100
London Luton Airport Holdings III Limited (LLAH III)	51
London Luton Airport Holdings II Limited (LLAH II)	100
London Luton Airport Holdings I Limited (LLAH I)	100
London Luton Airport Operations Limited ("LLAOL")	100
London Luton Airport Group Limited ("LLAGL")	100
TBI Limited	100

Kaynak: <http://www.aena.es/csee/Satellite/conocenos/en/Page/1237569525066/Subsidiaries-associates-and-investees.html> Erişim Tarihi: 22.12.2015

c. Havalimanı İşletmeciliğinde Maddi Duran Varlıklar

“Maddi duran varlıklar, mal veya hizmet üretimi veya arzında kullanılmak, başkalarına kiraya verilmek veya idari amaçlar çerçevesinde kullanılmak üzere elde tutulan ve bir dönemden daha fazla kullanımı öngörülen fiziki kalemlerdir”.⁷ Maddi duran varlıklar işletmede fiziken varolan varlıklar olup işletmede kullanıldıkları süre içinde amortisman yoluyla tüketilerek gidere dönüştürülürler. Arazi ve arsalar, yer altı ve yer üstü düzenleri, binalar, tesis, makine ve cihazlar, taşıtlar, demirbaşlar, yapılmakta olan yatırımlar ve verilen avanslar maddi duran varlıklar kapsamındadır (Acar ve Tetik, 2009: 189-190).

⁷ Maddi Duran Varlıklara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 16) Hakkında Tebliğ, Sıra No:15

Havalimanı İşletmecisi olarak DHMİ'ne ait olan binalar ve yer üstü ve yer altı düzenlemeleri (Pist, apron, taksirut, bahçeler, parklar vb.) maddi duran varlıkların büyük bir kısmını teşkil etmektedir. Yap-İşlet-Devret (YİD) veya kiralama yolu ile havalimanı işletmeciliği yapan bir kuruluş için ise tesis, makine ve cihazlar ve özel maliyetler (bazı bilançolarda maddi olmayan duran varlıklar olarak geçmektedir.) maddi duran varlıkların büyük bir kısmını oluşturmaktadır. TAV Havalimanları İşletmesinin 2014 yılı sonu itibariyle maddi duran varlık kalemleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 10: TAV Havalimanları 2014 Sonu Maddi Duran Varlık Kalemleri

	Arazi ve Arsalar	Binalar	Tesis, makine ve cihazlar	Taşıtlar	Döşeme ve demirbaşlar	Özel Maliyetler	Yapılmakta Olan Yatırımlar	Toplam
Maliyet Değeri	21.424.000	771.000	209.001.000	90.540.000	102.091.000	534.086.000	24.619.000	982.532.000

Kaynak: TAV Havalimanları (2014), “31 Aralık 2014 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu”

TAV Havalimanlarının maddi duran varlıklarındaki en yüksek tutarın “Özel Maliyetler” kalemi olduğu görülmektedir. Özel maliyetler, havalimanı işletmecisinin kiraladığı gayrimenkul için yaptığı masraflar ve kira süresinin sonunda mal sahibine bırakılacak olan varlıkların tutarlarını kapsamaktadır. YİD ve kiralama usulü ile işletilen havalimanlarında özel maliyetler büyük bir yekünü temsil etmektedir.

Heathrow Havalimanları'nın maddi duran varlık tablo'su aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 11: Heathrow Havalimanları Holding Limited 2014 Sonu Maddi Duran Varlık Kalemleri

	Terminal Kompleksleri	Pist, Apron ve Taksirutlar	Tesis, makine ve cihazlar	Ray	Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	Yapılmakta Olan Yatırımlar	Toplam
Maliyet Değeri £	8.103.000.000	841.000.000	558.000.000	982.000.000	2.054.000.000	1.000.000.000	13.538.000.000

Kaynak: Heathrow Airport Holdings Limited Annual Report 2014

Heathrow Havalimanlarında ise “Terminal Kompleksleri”nin büyük bir yekün tuttuğunu görülmektedir. Bunun sebebi terminalin içindeki tüm duran varlık kalemleri (terminaldeki binalar, terminaldeki ekipmanlar, tüneller, köprüler, havalimanı transit

sistemler vb.)’ni tek bir kaleme gösterdiği içindir. Daha sonra “Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller” kaleminin duran varlıklarda ağırlığı görülmektedir. Aslında bu kalem özel maliyetler kalemiyle aynı özellik taşımaktadır.

Maddi duran varlıkların aşınma, yıpranma ve eskime payını ifade etmek için amortisman ayrılmaktadır. Şirket her varlık kaleminin amortisman oranını (yıl olarak) belirleyerek her yıl amortisman payını varlığın değerinden düşmektedir. Örneğin TAV’ın amortisman oranları aşağıda gösterilmektedir (TAV Havalimanları, 2014: 182):

Binalar	50 yıl
Tesis, makine ve cihazlar	4-18 yıl
Taşıtlar	5-18 yıl
Demirbaşlar ve döşeme	2-18 yıl
Özel Maliyetler	1-15 yıl

d. Havalimanı İşletmeciliğinde Maddi Olmayan Duran Varlıklar

“Maddi olmayan duran varlıklar, herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve işletmenin belirli bir şekilde yararlandığı veya yararlanmayı beklediği aktifleştirilen giderler ile belli koşullar altında hukuken himaye gören haklar ve şerefiyelerin bulunduğu varlıklardır. Bu varlıklar; haklar, şerefiye, kuruluş ve örgütlenme giderleri, araştırma geliştirme giderleri, özel maliyetlerdir (Acar ve Tetik, 2009: 202)”.

Havalimanı işletmeciliği hizmet sektörü olmasından dolayı maddi olmayan duran varlıkları önem arz etmektedir. Öncelikle en büyük maddi olmayan duran varlığı havalimanı işletim hakkı’dır. Maddi duran varlıklarda olduğu gibi işletim hakkı her yıl itfa payı düşülerek tekrar hesaplanmaktadır. Havalimanı işletmeciliğinde işletim hakkı dışında haklarda bulunmaktadır. Bunlar; satın alınan yazılımlar ve marka bedeli, bilişim teknolojileri gelişimi, müşteri ilişkileri, DHMİ lisansı’dır (DHMİ, 2013: 204; TAV Havalimanları, 2013: 150; Schiphol Group Annual Report, 2014) İşletmeler aynı zamanda bağlı ortaklıklar edinimlerinden kaynaklanan şerefiye (İşletmenin devralırken katlandığı maliyet ile net varlıkların değeri arasındaki fark) değeri ortaya çıkmaktadır. Örneğin TAV’ın HAVAŞ ortaklığı çerçevesinde katlanmış olduğu maliyet ile HAVAŞ’ın

net varlıkları arasındaki fark işletmenin şerefiye değeri olarak gösterilmektedir. TAV Havalimanları ve Schiphol Group'un 2014 sonu itibariyle maddi olmayan duran varlık kalemleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 12: TAV Havalimanları 2014 Sonu İtibariyle Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemleri

	Şerefiye	İşletim Hakkı	Satın Alınan Yazılımlar ve Marka Bedeli	İşletme İçinde Oluşturulan Yazılımlar	Müşteri İlişkileri	DHMI Lisansı	Toplam
Maliyet Değeri TL	383.137.000	3.702.171.000	44.781.000	11.703.000	72.351.000	15.018.000	4.229.161.000

Not: İlgili tutarlardan itfa payları düşülmemiştir.

Kaynak: TAV Havalimanları (2014), "31 Aralık 2014 Tarihinde Sona Eren Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu"

Tablo 13: Schiphol Group'un 2014 Sonu İtibariyle Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemleri

	Şerefiye	İşletim Hakkı	Yazılım Lisansları	Bilişim Teknolojileri Gelişimi	Gelişmekte olan Yazılımlar	Toplam
Maliyet Değeri Euro	849.000	36.262.000	12.806.000	15.775.000	8.507.000	74.199.000

Kaynak: Schiphol Group Annual Report (2014).

Tablolara bakıldığında TAV Havalimanlarının işletim hakkı %87 oranında olup büyük bir paya sahiptir. Schiphol Group'un işletim hakkı %48 olsa da maddi olmayan duran varlık kalemleri arasında yine en büyük paya sahiptir.

Özetle işletme açısından dönen varlıklar en likit varlıklardan oluşur. Bu varlıkların paraya dönüşme veya işletmede tüketilme süresi bir yıldan daha azdır. Havalimanı işletmecileri finansman ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve işletmenin sürdürülebilirliği açısından dönen varlıkların yönetimi hayati bir öneme sahiptir. Duran varlıklar mali, maddi ve maddi olmayan kalemlerden oluşmaktadır. İşletmelerin yönetim stratejilerine göre bu kalemlerdeki ağırlıklar değişmektedir. Havalimanı işletmecilerinin duran varlık kalemleri genellikle fazla değildir. Fakat DHMI gibi havalimanı sahipliği fazla olan işletmelerde maddi duran varlık kalemleri fazla yekün tutmaktadır.

Aşağıda Türkiye’de havalimanı işletmeciliği yapan firmaların varlık kalemlerini gösteren 2 örnek tablo gösterilecektir.

Tablo 14: DHMİ 2013 - 2014 Yıl Sonu İtibariyle Varlıklar Tablosu

DHMİ BİLANÇO AKTİF YAPISI

31 Aralık 2013 ve 2014 Konsolide Bilanço

Para Birimi TL

VARLIKLAR	2013	2014
Duran Varlıklar		
Maddi Duran Varlıklar	3.977.739.000	5.287.118.000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	87.180.000	83.272.000
Ticari Alacaklar	30.111.000	1.271.000
Gel. Yıl. Ait Gid. Ve Gel. Tah.	0	2.000
Diğer Duran Varlıklar	1.821.000	89.000
Toplam (TL)	4.096.851.000	5.371.752.000
Dönen Varlıklar		
Stoklar	27.111.000	29.072.000
Ticari Alacaklar	263.356.000	348.359.000
Diğer Alacaklar	19.900.000	26.549.000
Hazır Değerler	497.589.000	1.046.822.000
Gel. Yıl. Ait Gid. Ve Gel. Tah.	29.824.000	34.943.000
Diğer Dönen Varlıklar	276.000	3.706.000
Toplam (TL)	838.056.000	1.489.451.000
Toplam Varlıklar	4.934.907.000	6.861.203.000

Kaynak: DHMİ Faaliyet Raporu (2014)

Tablo 15: TAV Havalimanları Holding ve Bağlı Ortaklıkları 2013 ve 2014 Yıl Sonu İtibariyle Varlıklar Tablosu

VARLIKLAR	2014	2013
Duran Varlıklar		
Maddi Duran Varlıklar	507.429.000	460.641.000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar (İşletim Hakkı, Şerefiye ve Diğer)	3.512.351.000	3.310.670.000
Finansal Yatırımlar	44.000	71.000
Ticari Alacaklar	302.586.000	332.964.000
Diğer Alacaklar	7.896.000	0
Türev Finansal Araçlar	25.978.000	191.000
Özkaynak Yatırımıyla Değerlenen Yatırımlar	293.588.000	270.146.000
Peşin Ödenmiş Giderler	44.742.000	68.969.000
Ertelenmiş Vergi Varlığı	206.264.000	212.035.000
Diğer Duran Varlıklar	2.447.000	1.409.000
Toplam (Pound)	4.903.325.000	4.657.096.000
Dönen Varlıklar		
Stoklar	28.341.000	22.155.000
Ticari Alacaklar	360.061.000	261.038.000
Diğer Alacaklar	36.058.000	26.891.000
Türev Finansal Araçlar	15.768.000	3.857.000
Nakit ve Nakit Benzerleri	162.427.000	287.261.000
Kullanımı Kısıtlı Banka Bakiyeleri	1.105.375.000	1.121.564.000
Peşin Ödenmiş Giderler (Peşin Öd. İmtiyaz ve Kira Giderleri ve Diğer Gid.)	319.552.000	399.343.000
Diğer Dönen Varlıklar	534.634.000	169.536.000
Toplam (Pound)	2.562.216.000	2.291.645.000
Toplam Varlıklar	7.465.541.000	6.948.741.000

Kaynak: TAV 2014 Yılı Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu

Her iki havalimanı işletmesinde duran varlıklar toplamı dönen varlıklardan fazladır. DHMİ işletmesinin toplam varlıklarının %83'ü duran varlıklardan oluşmaktadır. Duran varlıkların neredeyse tamamı ise maddi duran varlıklardan (Bina, tesis,makine, taşıt vb.) oluşmaktadır. TAV havalimanlarının toplam varlıklarının %65'i duran varlıklardan

oluşmaktadır. Burda ise duran varlıkların fazla olması maddi olmayan duran varlıklardan (Havalimanı işletim hakları ve şerefiye) kaynaklanmaktadır. DHMİ işletmesinin duran varlık kalemlerinin arasında yüksek olmasının temel nedeni havalimanı sahiplik yapısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. TAV Havalimanlarının duran varlıklarının dönen varlıklardan fazla olması ise havalimanı projelerinden kaynaklı işletim haklarının fazla olmasından kaynaklanmakta olup maddi olmayan duran varlıkların fazla olma durumudur.

Aşağıda gelir yapısı itibariyle Dünya sıralamasında ilk 2’de olan havalimanı işletmecilerinin varlık kalemlerini gösteren 2 örnek tablo gösterilecektir.

Tablo 16: Aena Aeropuertos Havalimanları’nın 2012 ve 2013 Sonu İtibariyle Varlık Kalemleri

Aena Aeropuertos, S.A ve Bağlı Ortaklık Şirketleri

31 Aralık 2012 ve 2013 Konsolide Bilanço

Para Birimi Euro

VARLIKLAR	2013	2012
Duran Varlıklar		
Maddi Duran Varlıklar	15.230.817.000	15.781.467.000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	108.738.000	115.727.000
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	150.646.000	129.256.000
Bağlı Ortaklıklardaki Yatırımlar	100.816.000	58.443.000
Ertelenmiş Vergi Varlığı	76.213.000	62.259.000
Satılmaya Hazır Finansal Varlıklar	4.908.000	57.769.000
Diğer Finansal Varlıklar	1.822.000	1.433.000
Türev Finansal Araçlar	0	0
Toplam (Euro)	15.673.960.000	16.206.354.000
Dönen Varlıklar		
Stoklar	4.621.000	4.178.000
Ticari ve Diğer Alacaklar	754.380.000	498.286.000
Nakit ve Nakit Benzerleri	12.377.000	8.210.000
Toplam (Euro)	771.378.000	510.674.000
Toplam Varlıklar	16.445.338.000	16.717.028.000

Kaynak: Aena Aeropuertos 2013 Annual Report

Tablo 17: Heathrow Airport Holdings 2013 ve 2014 Sonu İtibariyle Varlık Kalemleri

Heathrow Airport Holdings Limited

31 Aralık 2013 ve 2014 Konsolide Bilanço

Para Birimi Pound

VARLIKLAR	2014	2013
Duran Varlıklar		
Maddi Duran Varlıklar	11.571.000.000	11.958.000.000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	2.894.000.000	3.084.000.000
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	2.054.000.000	2.187.000.000
Satılmaya Hazır Finansal Varlıklar	26.000.000	26.000.000
Ticari ve Diğer Alacaklar	116.000.000	132.000.000
Türev Finansal Araçlar	172.000.000	173.000.000
Toplam (Pound)	16.833.000.000	17.560.000.000
Dönen Varlıklar		
Stoklar	10.000.000	10.000.000
Ticari ve Diğer Alacaklar	426.000.000	288.000.000
Türev Finansal Araçlar	2.000.000	135.000.000
Kısıtlı Nakit	10.000.000	16.000.000
Nakit ve Nakit Benzerleri	323.000.000	143.000.000
Toplam (Pound)	771.000.000	592.000.000
Toplam Varlıklar	17.604.000.000	18.152.000.000

Kaynak: Heathrow Airport Holdings Limited Annual Report (2014)

Aena Aeropuertos Havalimanları İspanya'daki tüm havalimanlarını yöneten ve sahibi olan devlete ait bir kuruluştur. Ayrıca İspanya'daki Hava Trafik Kontrolü'nden de sorumludur. Sahiplik itibariyle devlete ait olduğu için tüm varlıklar içerisinde maddi duran varlıkların oranı %92'dir. Yukarıdaki DHMİ örneğine benzer şekilde havalimanı sahiplik yapısından dolayı büyük tutarlar görülmektedir. Heathrow Havalimanları devlete ait olmamasına rağmen tüm varlıklar içerisinde maddi duran varlıkların oranı %65'dir. Heathrow Havalimanları'nın sahibi olan FGP Topco Limited Konsorsiyumu (Ferrovial S.A. (25.00%), Qatar Holding LLC (20.00%), Caisse de dépôt et placement du Québec (12.62%), the Government of Singapore Investment Corporation (11.20%), Alinda

Capital Partners (11.18%), China Investment Corporation (10.00%) and Universities Superannuation Scheme (USS) (10.00%)) İngiltere’de bulunan Glasgow, Aberdeen and Southampton havalimanlarının hem sahipliğini hem de işletmesini satın aldığından dolayı bu kalemin oranı fazladır. Heathrow Havalimanları’nın maddi olmayan duran varlıklarının büyük kısmı şerefiye tutarlarının fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Her iki büyük işletmede de duran varlık kalemleri toplamı dönen varlıklara oranla çok büyüktür. Bunun iki büyük nedeni vardır. Birincisi, yukarıda ifade edilen sahiplik yapısı ile alakalı maddi duran varlıkların fazla olmasıdır. İkincisi ise ilk nedene paralel olarak havalimanlarının gayrimenkul ve kira bedellerinin yüksek olması ve havalimanın duran varlık kalemlerinin hem pahalı hem de teknolojik olmasıdır. Havalimanı endüstrisindeki varlık tutarlarının büyük olması, havalimanı yönetimine bu varlıklara kaynak bulmada zorluk çektirmektedir. Bu nedenden dolayı havalimanı yöneticileri özkaynak sıkıntısı yaşadıklarından yabancı kaynaklara ulaşmaya çalışmaktadırlar.

2. Havalimanı İşletmeciliği’nde Kaynaklar

İşletmenin sahip olduğu varlıklar ya işletme sahipleri tarafından sağlanır ya da üçüncü kişilere borçlanılarak elde edilir. Varlıklar üzerinde işletme sahiplerinin hakkını gösteren gruba “öz kaynak”, borç verenlerin hakkını gösteren gruba ise “yabancı kaynak” denir (Ergun, 2012: 105). Yabancı kaynaklar hesabı ise 2 gruba ayrılmaktadır. Vadesi bir yıla kadar olan borçlar (yükümlülükler) kısa vadeli yabancı kaynaklar vadesi bir yıldan uzun olan borçlara ise uzun vadeli yabancı kaynaklar’dır. Bu ayırımın olması işletmenin elinde bulunan varlıkları planlı bir şekilde kaynaklara dağıtılması içindir (Acar ve Tetik, 2009: 208)

Yıllar itibariyle özelleştirme, serbestleştirme gibi havalimanlarında yaşanan hızlı değişimler bu firmaların hem finansal hem de organizasyonel yapılarının her geçen gün hızlı bir şekilde değişim göstermesine neden olmaktadır. Yaşanan finansal gelişmeler, havalimanı işletmecilerini maliyet artışları, ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve mevcut yatırımların finansmanları bu firmaları ek finansman kaynaklarına yöneltmekte olduğu ifade edilmektedir (Canoğlu, 2011: 88). Firmaların bilançoları incelendiğinde,

borçluluk oranlarının çok fazla olduğu görülmektedir. YİD ve benzeri finansman modelleriyle işletilen havalimanlarında borçluluk oranlarının fazla olması daha ziyade görülmektedir.

Havalimanlarının borçluluk düzeyleri ve gelecekteki nakit akışları firmaların finansal durumları ile ilgili olarak önem arz etmektedir. Günümüzde havalimanı işletmeciliği yapan firmalar, talepte yaşanan artış ve endüstride yaşanan değişimler nedeniyle dış finansman ihtiyacı hissetmekte ve bu nedenle yüksek borçluluk oranları ile çalışmaktadırlar (Wells ve Young, 2004: 338).

2.1. Öz Kaynaklar

Varlıkların üzerinde işletme sahip veya sahiplerinin parasal haklarını göstermektedir. İşletme faaliyete geçmeden önce işletme sahiplerinin payları itibariyle koymuş oldukları ödenmiş sermaye ile özkaynak kalemi oluşturulmaktadır (Acar ve Tetik, 2009: 248) İşletmenin faaliyetine devam etmesiyle elde edilen karların sermayeye aktarılması özkaynakları arttırırken, işletmenin zarar etmesi de özkaynakları azaltmaktadır.

Öz kaynakla finansman, işletme içi kaynaklardan para bulma işlemidir. Aynı zamanda bu finansman yöntemi oto finansman olarak adlandırılmaktadır. Bu finansman tekniği ile gelirlerin işletme içerisinde bırakılması ve tasarruf sağlanması mümkün olmaktadır. Yapılacak yatırımlar da tasarruf edilen bu paralarla finanse edilmektedir (Kaya, 2002, 84).

“Öz kaynakla finansman tekniğini, ancak ülkedeki belirli büyüklüğe erişmiş ve belirli finans kurumlarından destek alan işletmeler (holdingler) uygulayabilmektedir. Bu nedenle yap-işlet-devret modeli, finansal kaynak ayrılması mümkün olmayan yatırımların zaman kaybetmeden yapılabilmesi için öz kaynakla finansman seçeneğinden çok daha yararlı olmaktadır (Etçioğlu, 1997: 35)”. Fakat gerek işletme finansmanında gerekse de proje finansmanın da öz kaynak finansmanı (oto finansman) büyük bir öneme sahiptir.

Proje finansman kaynaklarına ulaşmak için öz kaynaklarının belirli bir oranda bulunması gerekmektedir. Öz sermaye oranı genellikle %10-30 arasında olması gerekmektedir. Kreditorler (finansman olanağı sağlayan kurum veya şahıslar) projenin kalitesi ve güvenilirliği açısından sermaye oranına bakmaktadır. Öz sermaye oranı ne kadar düşükse kreditorlerin riski o kadar büyük demektir. Riskin artması kredi faiz oranlarını da arttırmaktadır (Gatti, 2013: 36).

Ülkemizde DHMİ, karlı bir Kamu İktisadi Teşekkülü (KİT) olması sebebiyle büyük çaplı havalimanları haricindeki tüm havalimanı ve terminal projelerinin yapımını kendi özkaynaklarından karşılayabilmektedir. Büyük çaplı havalimanları için ise KÖİ adı altında YİD modelini kullanarak yatırımları gerçekleştirmektedir. Bu havalimanı yatırımlarında ise özel sektör özkaynak payı %25 civarında olup geri kalanı yabancı kaynaklardan oluşmaktadır.

Özkaynaklar; ödenmiş sermaye, kar (sermaye) yedekleri, geçmiş yıllar karları ve dönem karı veya zararı hesaplarından oluşmaktadır.

a. Ödenmiş Sermaye

“İşletme sahip veya sahiplerinin işletmeye yapmış oldukları sermaye yatırımları taahhütleri ile henüz ödenmemiş sermaye arasındaki fark ödenmiş sermayedir. Esas sermaye; işletmeye getirilmesi üstlenilen sermaye tutarıdır. Ödenmemiş sermaye; esas sermayenin henüz işletmeye ödenmemiş kısmını göstermektedir. Ödenmiş sermaye ise, esas sermayeden ödenmemiş sermayenin çıkarılması ile bulunur (Ergun, 2012: 130)”. Örneğin DHMİ 2013 yıl sonu itibariyle esas sermayesi olan 1.700.000.000 TL’den 1.471.985.035,01 TL ödenmiş olup, ödenmemiş sermaye 228.014.964,99 TL’dir (DHMİ, 2013: 208).

Ödenmiş sermayenin yüksek olması, şirketin sağlam yapısı için önemli bir göstergedir. Örneğin havalimanı projelerinde ödenmiş sermaye oranının yüksek olması kredi risklerini de önemli ölçüde azaltıcı etkiye de sahip olmaktadır.

b. Sermaye ve Kar Yedekleri

“Çıkarılmış hisse senetlerinin, üzerinde yazılı olan değerden daha yüksek değerde satılması nedeniyle, ödenmiş sermayeden fazla bir tahsilat yapılması ve sermaye taahhüdünü yerine getirmeyen ortağın, ortaklık payının iptal edilerek yeniden çıkarılan hisse senedinin satışından olumlu fark doğması sermaye yedeklerini oluşturmaktadır (Erdoğan, 2012: 33)”.

İşletme karının dağıtılmayarak işletmede bırakılan kısmına yedek akçeler veya kar yedekleri ismi verilmektedir. TTK’unda yedek akçe ayrılması zorunluluğu vardır. Kar yedekleri sayesinde işletme otofinansman olanağını ve gelecekte karşılaşılabilecek riskleri karşılamak açısından önem arz etmektedir. Örneğin Tav Havalimanları Holdin A.Ş. 2014 yıl sonu itibariyle 184.401.000 TL yasal yedek ayırmıştır (TAV Havalimanları, 2014: 249)

c. Geçmiş Yıllar ve Dönem Karı veya Zararı

Geçmiş yıllar karlarının hisse sahiplerine dağıtıldıktan sonra kalan kısmının takip edildiği hesap geçmiş yıllar karları hesabıdır. Aynı şekilde zarar olduğunda geçmiş yıllar zararları hesabında takip edilmektedir. İşletmenin dönem karı veya zararı da özkaynaklar hesabında takip edilmektedir. Dönem karının dağıtımından sonra kalan miktar tekrar geçmiş yıllar karları hesabına devredilmektedir (Acar ve Tetik, 2009: 257)

Havalimanı işletmecileri veya otoritesi havalimanı yatırımı yapamadan önce finansman kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu borçlar daha çok uzun vadeli ve yüksek miktarlı olmaktadır. Havalimanları borçları karşılamak üzere çeşitli gelirlere ihtiyaç duymakta olup bu borçları da gelecekte muhtemel olan gelirleri teminat göstererek borç sağlamaktadır. Bu doğrultuda havalimanı gelirleri işletmenin borçlarını karşılaması, işletmenin sürdürülebilirliği ve yeni yatırım projelerine kaynak olması açısından son derece önem arz etmektedir.

Havalimanı işletmecilğinde oto finansman olanakları işletmenin havacılık ve havacılık dışı gelirlerinden oluşmaktadır. İşletme gelirlerinin artması öz kaynak finansmanın da

artmasına sebep olmaktadır. Aşağıda havalimanı gelir kaynakları detaylı şekilde aktarılmaktadır.

2.1.1. Havacılık gelirleri

Havacılık gelirlerinin büyük bir kısmı yolcu gelirlerinden elde edilmektedir. Yolcu gelirleri; havayolunu direk olarak kullanan yolcular ile, transit yolcu⁸ ve transfer yolcu⁹ şeklinde ayrılmaktadır.

Yolcu gelirleri, iç/dış hat tarifeleri üzerinden yolcu başına alınan gelirleri ifade etmektedir. Türkiye açısından incelendiğinde, YİD modeli ile işletilen havaalanlarındaki yolculardan havaalanlarında ve terminallerde sağlanan kolaylıklar ve verilen hizmetlere ilişkin tarife belirlenmiştir. Dış hat yolcu ve iç hat yolcu olarak iki farklı başlıkta tarifelenmiştir. DHMİ'nin havaalanları yönetmeliğinde her uçağa ve yolcuya aynı ücret uygulanması zorunluluğu belirtilmiştir (DHMİ Hav. Ücret Tarifeleri, 2014: 9).

Tablo 18: DHMİ KÖİ Projeleri Kapsamındaki Havalimanları/Terminalleri Yolcu Servis Tarifesi

HAVALIMANLARI	Dış Hat Yolcu Servis		İç Hat Yolcu Servis
Istanbul Atatürk	15 ABD \$		3.- €
Antalya	15.- €		3.- €
Ankara Esenboğa			
İzmir Adnan Menderes			
Muğla Milas Bodrum			
Muğla Dalaman	01.01.2015 - 27.04.2015	28.04.2015-31.12.2015	3.- €
	15.- ABD \$	15.- €	
Zafer	10.- €		2.- €
Gazipaşa Alanya	8- €		6.-TL
Zonguldak Çaycuma	5.- €		2.-TL
Aydın Çıldır	-		-

Kaynak: DHMİ KÖİ Projeleri Kapsamındaki Havalimanları 2015 Yılı Ücret Tarifeleri

⁸ Transit yolcu, uçakla gelmiş olduğu havalimanında, yakıt ikmali, yolcu alımı veya başka nedenlerden dolayı bir süre bekledikten sonra aynı uçakla yoluna devam eden yolculara denir.

⁹ Transfer yolcu, iki uçuş arasında direkt bağlantı yaparak geldiği havalimanından gerek aynı uçakla gerekse uçak değiştirerek aktarmalı olarak yoluna devam eden yolculardır.

Yukarıda görüldüğü üzere, havalimanlarının iç hat ve dış hatlardan hizmet alan yolculardan elde edilen yolcu başı gelirler belirtilmektedir. Havalimanlarının tarife fiyatları yoğunluk ve hizmet kalitesine göre değişiklik olabilmektedir. Muğla Dalamanın dış hat yolcu fiyatları mevsimlik değişiklik yapıldığı görülmektedir.

Havacılık gelirlerinin bir diğer önemli geliri ise uçaklardan alınan konma-konaklama ücretleridir. Uluslar arası ve iç hat olmak üzere 2 farklı tarife uygulanmaktadır. Bu ücretler hava aracının azami kalkış ağırlığı üzerinden hesaplanır. Konaklama; hava aracının piste teker koyması ile başlar, motor çalıştırma izni verilmesiyle biter. Bir konaklama 24 saatlik süreyi kapsar. İlk 2 saat konaklama ücretinden muaf olup, 2 saati geçen konaklamalarda muafiyet uygulanmaz ve 24 saatlik tam konaklama ücreti alınır (DHMI Havalimanı Ücret Tarifeleri, 2016: 6).

Bir diğer havacılık geliri ise köprü gelirleridir. Havalimanı işletmeciliği yapan firmaların yolcu köprülerine yanaşan uçaklara vermiş oldukları hizmeti kapsamaktadır. Köprü ücret tarifeleri konma-konaklama tarifesinde olduğu gibi azami kalkış ağırlıklarına göre belirlenmektedir. Yolcu köprüsü hizmetleri; yolcu köprüsü, 400 Hz Elektrik, Su ve PCA olmak üzere 4 ana gelir kaynağından oluşmaktadır (DHMI Havalimanı Ücret Tarifeleri, 2016: 15).

2.1.2. Havacılık dışı gelirler

Havacılık dışı gelirler alan tahsis, otopark gelirleri, mağaza satış gelirleri (DutyFree), araç kiralama, reklam gelirleri, ticari gelirler, diğer havacılık dışı gelirler ve çeşitli imtiyaz gelirlerinden oluşmaktadır. İmtiyaz gelirleri aşağıda sıralanmıştır (ACRP, 2007: 24-33; ICAO, 4-4; Capacity Development of Civil Aviation Authority of Nepal, 2013: 14-35):

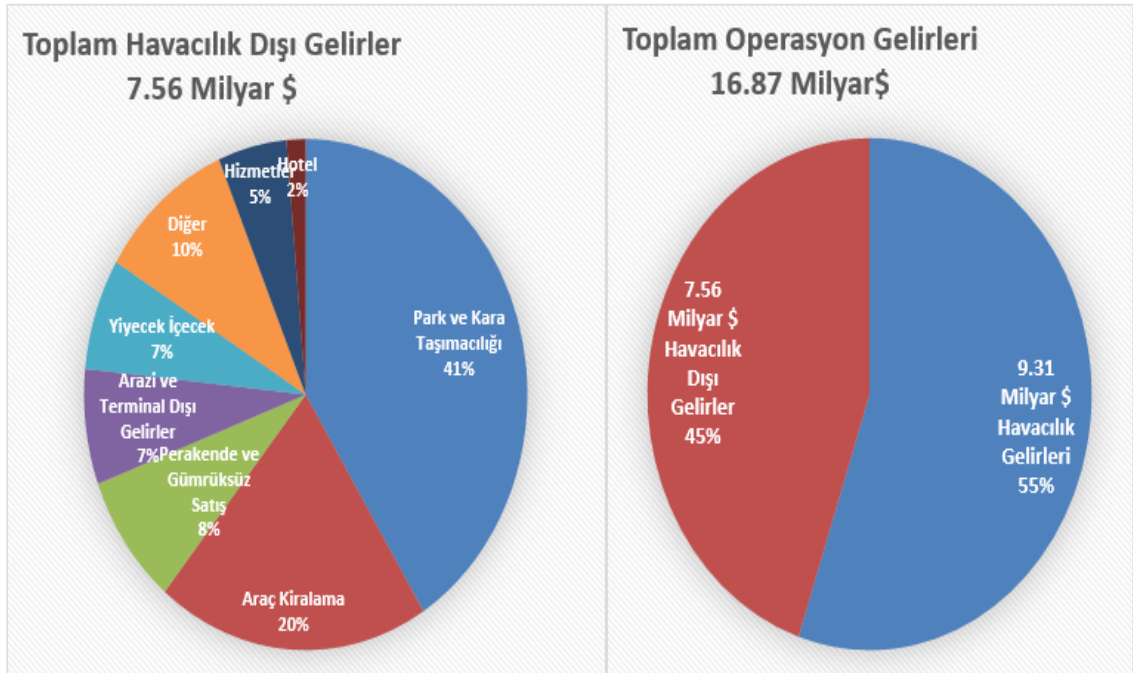
- Hava taşıtı yakıt sağlayıcıları
- Yiyecek ve içecek imtiyazları (restoranlar, barlar, kafeteryalar vs.)
- Çeşitli dükkanlar (DutyFree hariç)
- Bankalar/döviz işlemleri
- Havayolu ikram hizmetleri

- Taksi hizmetleri
- Araç kiralama
- Otopark
- Reklam
- Gümrüksüz(DutyFree) mağazaları(Parfüm, Sigara, Saat, Elektronik eşyalar vs.)
- Otomobil servis istasyonları
- Berber/Kuaför
- Otomatik satış makinası
- Hotel/Motel
- Nakliye Acentaları
- Hediyelik eşyalar

Aşağıdaki grafikte 2012 yılı itibariyle Amerika'daki havaalanlarının havacılık ve havacılık dışı gelirleriyle alakalı oransal kıyası pasta diagramı şeklinde belirtilmektedir.

Şekil 6: Amerika'daki Havalimanlarının 2012 Yılı İtibariyle Havalimanı Gelir Durumları

Amerika'daki Havalimanlarının 2012 Yılı Sonu Toplam Operasyon Gelirleri (FAA 2012)



Kaynak: ACI (2013), 2013 ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012, s.13

Grafikte görüldüğü üzere 2012 tarihi itibarıyla neredeyse havacılık dışı gelirler toplam gelirlerin yarısını oluşturmaktadır. Havacılık dışı gelirlerin içerisinde de en yüksek oran %41 ile park ve taşımacılık gelirlerinin olduğu görülmektedir.

2.2. Yabancı Kaynaklar

“Yabancı sermaye, bir ülkenin kısa bir süre içerisinde kaynaklarını ve dolayısıyla ekonomik gücünü etkileyebilmek için, karşılığını ileride faiz ve anapara şeklinde ödemek üzere başvurduğu kaynaklardır. Bu kaynaklar, ekonomiye kısa sürede yatırım ve tüketim olanağı sağlamaktadır. Yabancı sermaye, bir ülkeden diğerine yatırım şeklinde geldiğinde yabancı sermayeyi veren ülkenin diğeri üzerinde mülkiyet hakkı doğmaktadır (Kaya, 2002: 87)”.

Dünya’da çoğu ulusal hükümetler havalimanı finansman kaynağını hazine tarafından verilen hibelerle sağlamaktadır. Ancak son yıllarda havalimanlarının sermaye yoğun bir yapısı ve havalimanının büyüklüğü nedeniyle devlet destekleri azalmaya başlamıştır. Bu eğilimin iki sebebi vardır. Birincisi, havalimanlarındaki artış, büyüklüğü, karmaşıklığı ve bunun gibi nedenlerle hükümetler finansman ihtiyaçlarını karşılamak için yetersiz kalmaktadır. İkincisi, havalimanı endüstrisinin dünyada olgun bir endüstri konumuna geldiğinden dolayı hükümetler havalimanlarının finansman ihtiyaçlarını kendilerinin karşılamasını beklemektedirler (Neufville ve Odoni, 2013). Havalimanlarındaki özelleştirme ve ticarileşme sonucunda hükümetler finansman desteklerini azalttığı gibi yap-işlet-devret veya kiralamalar ile hükümete havalimanlarından destek (para) gelmektedir.

Yabancı kaynaklar; vadesi 1 yıla kadar olan yükümlülükler, kısa vadeli yabancı kaynaklar ve vadesi 1 yıldan uzun olan yükümlülükler ise uzun vadeli yabancı kaynaklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yabancı kaynaklarda kısa ve uzun vadeli olarak ayırım yapılmayarak havalimanı işletmelerinin temel yabancı finansman kaynaklarından bahsedilmektedir.

2.2.1. Devlet destekleri

Dünya'nın birçok yerinde havalimanı işletmeciliği yapan firmaların temel finansman kaynağı devlet tarafından verilen hibelerden oluşmaktadır. Ülkelerin prestiji ve vizyonu açısından devletler havalimanı yatırımları ve gelişimi için imtiyazlı bir politika izlemektedirler. ABD Hükümeti 1946 yılından beri havalimanı gelişimi için yıllık olarak havalimanı otoritelerine yardım etmektedir. Hükümet bu yardımı, 1982 yılında kurmuş olduğu AIP (Havalimanı Gelişim Programı) isimli program ile düzenli bir şekilde havalimanlarının önceliklerine göre dağıtmaktadırlar¹⁰.

FAA tarafından desteklenmekte olan AIP fonları çeşitli şekillerde verilmektedir (ACRP, 2007: 9):

- Haksahipliği fonları, yani havaalanı yolcu sayısı ve kargo hizmetleri boyutuna göre verilen fonlar
- Küçük havaalanı fonları, genel havacılık ve hub olmayan ticari hizmet havaalanlarına verilen fonlar
- Biriktirilen fonlar, gürültü uyumluluk planlama ve uygulaması için özel fonlar
- Devletin paylaştıkları fonlar, genel havacılık, birincil olmayan ticari hizmetler gibi devletin belirlemiş olduğu fonlar.
- İhtiyari (İsteğe bağlı) fonlar, havaalanlarının projeleri karşılaştırıldığında ulusal gelişime öncelikli olan havaalanına verilen fonlar.

Amerika'da yerel bazdaki otoriteler ise özel vergiler aracılığıyla havalimanı fonları oluşturarak bu fonlardan havalimanlarına destek olmaktadır. Aynı zamanda yerel otoriteler şehrin havalimanına giden yolların iyileştirilmesi gibi dolaylı destekleri de bulunmaktadır (ACRP, 2007: 11)

Hükümetler havalimanı işletmeciliği yapan firmaları doğrudan destekleyebileceği gibi, vermiş olduğu havacılık hizmetlerinde KDV muafiyeti sağlamak yoluyla ya da düşük faizli banka kredileri yoluyla destekleyebilmektedir. Dünya Bankası, Avrupa Yatırım

¹⁰ <http://www.faa.gov/airports/aip/overview/> Erişim Tarihi: 22.06.2015

Bankası, Inter- Amerikan Bankası ve Afrika Kalkınma Bankası bu alanda etkin olan bankalardır (Canoğlu, 2011: 89).

Türkiye’de havalimanı finansman kaynakları temelde bütçeden ayrılan kamu harcamalarından oluşturulmaktadır. Türkiye havayolu ulaştırma sektörü için yatırımlar planlamakta olup bu yatırımlar için hazine bütçe ayırmaktadır. 1990-2000 yılları arasında havayolu sektörünün bayrak taşıyıcısı olan THY’na bu yatırımların büyük bir oranı verilmiştir (Battal, 2006: 112). 2000 yıllarının ortalarında havalimanı sektörünün yatırımları DHMİ aracılığıyla artış göstermiştir. Bu yatırımlar, yeni havalimanı inşaatı, terminal inşaatları ve mevcut havalimanının geliştirilmesi şeklinde olmuştur.

2.2.2. Banka kredileri

Ticari banka kredileri genel olarak kısa ve orta vadeli (3-10 yıl) finansman ihtiyaçlarında kullanılmaktadır. Özellikle Japonlar havalimanı yatırımları için banka kredilerini tercih etmektedirler. Banka kredileri kolay sağlanabilir olması nedeniyle firmalar için cazip bir finansman kaynağı niteliğindedir. Fakat faiz oranlarının yüksek olması nedeniyle uzun vadeli banka kredileri tercih edilmemektedir (Neufville ve Odoni, 2013).

Banka kredileri haricinde ulusal veya uluslar arası birçok kalkınma bankası yatırım projeleri için kredi desteği sağlamaktadırlar. Bu finansman olanağı geliştirmekte olan ülkeler ile ekonomisi zayıf olan ülkeler için oluşturulmuştur. Başlıca kalkınma bankaları; Dünya Bankası, Afrika Kalkınma Bankası, Inter Amerikan Kalkınma Bankası (IDB), Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Avrupa Yatırım Bankası (EIB)’dir.

Banka kredileri ve kalkınma bankaları ile ilgili Yap-İşlet-Devret projelerinde finansman kaynakları başlığı altında detaylı bilgi verilecektir.

2.2.3. Tahvil ihraçları

Havalimanı işletmecileri ihtiyaç duydukları finansman kaynaklarını, hisse senedi, tahvil, finansman bonusu gibi menkul kıymetleri ihraç ederek sermaye piyasasından temin edebilmektedirler. Türkiye’de işletmelerin sermaye piyasasından kaynak temin etme

imkanları oldukça sınırlıdır. Gerek faiz oranlarının stabil olmaması gerekse sermaye piyasasının etkili olamaması nedeniyle Türkiye'deki havalimanı işletmecileri de menkul kıymet ihraç ederek finansman sağlayamamaktadırlar.

Havaalanlarının sermaye piyasasından kredi ulaşımını sağlamasını sağlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler havaalanı yatırımlarına karar vermede etkilidir. Bunlar (ACRP, 2007: 12):

- Tahvil derecelendirmesi
- Faiz giderleri
- Sigorta edilebilirlik (Sigortalılık)
- Ödemede veya teslimde temerrüt (yerine getirmeme)

Büyük yatırımcı hizmetleri yatırım kalitesini tartabilmek için tahvil derecelendirmesini dikkate alarak işlem yaparlar. Yani tahvillerin kalitesini tespit edip, kupon(faiz) ve ana para eklemelerinin zamanında karşılanma olasılığının tespitine yöneliktir. Dünya'da en çok itibar edilen kredi kuruluşları, Moody's, Standart Poor's Corporation(S&P) ve Fitch Investor Service'dir.

Dünya'daki havalimanı işletmecileri, özellikle Amerika, tahvil ihraç ederek uzun vadeli finansman kaynağı elde etmektedirler. ABD'de sermaye piyasaları çok aktif bir şekilde faaliyet göstermektedir. Amerika'da yaygın olarak kullanılan tahviller, genel zorunlu tahviller (General Obligation Bonds), genel havaalanı gelir tahvilleri (General Airport Revenue Bonds) olmak üzere iki çeşittir (ACRP, 2007: 13)

Genel zorunlu tahviller, kamu güvencesi altında olup devlet, il, ilçe vergilerinden ödenen tahvillerdir. Bu vergiler; satış vergisi, gelir vergisi, emlak vergileridir. Genellikle ufak havaalanları için önem arz etmektedir. Bazı büyük havaalanları da bu yöntemi uygulamıştır. Örnek olarak Honolulu Uluslar arası havayolları. Genel havaalanı gelir tahvilleri, bu tahvillerde ise kamu güvencesi yerine havaalanı gelirleri veya havaalanı karlılığı garantör olmaktadır. Amerika'da en çok ihraç edilen tahvil çeşitleridir. Bu tahvil çeşitleri haricinde farklı tahvillerde bulunmaktadır. Bunlar, PFC (Yolcu Tesis Kullanım

Ücreti) destekli tahviller, CFC (Ticari Tesis Kullanım Ücreti) destekli tahviller, tek kiracılı ve çok kiracılı özel tahsis tahvilleri, bagaj tarama altyapısı için olası yeni vergi kredi tahvilleri'dir (ACRP, 2007: 13). Bütün bu tahvil ihraçları, havalimanı işletmeciliği yapan firmanın yapısına ve kapasitesine göre avantaj veya dezavantajlara sahiptirler.

Tahvil ihraçları açısından diğer önemli bir faktör ise ihraç maliyetleridir. Yolcu gelirine dayalı tahvil ihraçları tahvil derecelendirme, fizibilite hazırlanması, ihraca ilişkin sözleşme/ maliyetleri gibi hususlar nedeniyle maliyet avantajı sağlamakta olduğu ifade edilmiştir (Canoğlu, 2011: 91).

2.2.4. Finansal kiralamalar

“Finansal kiralama ; kiracının seçimi ve talebi üzerine finansal kiralama şirketinin üçüncü kişilerden satın aldığı veya başka bir suretle temin ettiği bir malın, mülkiyetini finansal kiralama şirketinde, zilyetliğini her türlü faydayı sağlamak üzere belli bir bedel karşılığında kiracıda bırakan, malın kira süresi sonunda geri verilmesini ya da belli bir bedel karşılığında kiracıya devredilmesini öngören bir anlaşmadır (Koç, 2004: 1)”. Finansal kiralama kanunu (6361 sayılı kanun)'na göre her türlü taşınır ya da taşınmaz mal kiralama konusu olabilir. Ancak patent hakkı, fikri ve sınai haklar ile bilgisayar yazılımlarının çoğaltılmış nüshaları gibi maddi olmayan konular finansal kiralama sözleşmesine tabi tutulamazlar.

“Finansal kiralama, yatırımcıların veya işletmelerin yapmak istedikleri yatırımlarını, banka kredisi veya öz kaynaklardan gerçekleştirmek yerine daha az kaynak ayırarak ve borçlarını uzun vadeye yayarak kullanabilecekleri alternatif bir finansman tekniğidir (Kırımhan, 2008: 117)”.

Gerek finansman modeli gerekse de finansman kaynağı olarak kullanılan kiralamanın büyük ölçekli alt yapı projelerinin finansmanında kullanılmasının üç ana nedeni vardır. Bunlar (Başar, 2000: 130):

- a) Proje için gerekli olan donanımın sağlanmasında ülkede uygulanan vergi rejimine bağlı olarak vergi indirimi avantajı sağlayarak finansal fayda yaratması,
- b) Yeni finansman kaynaklarına ulaşmada bir araç olması diğer bir ifade ile, borç verenler arasında normal olarak yer almayan üretici ve diğer finansal kurumlardan kaynak sağlanması,
- c) Borçlanma ihtiyacını arttırmadan nakit akışlarının düzenlenmesinde yardımcı olması ve böylece projenin finansal açıdan uygulanabilirliğini arttırması olarak sıralanmaktadır.

İşletmeler açısından dönen varlıklar büyük önem arz etmekle birlikte duran varlıklar sermaye yatırımı olarak büyük rakamları oluşturabilmektedir. İşletmeler bu sermaye yükünü azaltmak için demirbaş ve malzemelerini finansal kiralama işlemleriyle daha az bir maliyetle yapmaktadırlar. Havalimanı işletmeleri özellikle yap-işlet-devret modeliyle olan havalimanı yatırım projelerinde yüksek miktarda sermaye veya finansman ihtiyacı gerekmektedir. Havalimanı proje finansmanında inşaatı tamamlayana kadar işletmeler taşıt, demirbaş, inşaat malzemeleri vb. gereçleri finansal kiralama yöntemiyle karşılamaktadırlar. Böylelikle proje tamamlandığında işletmenin kendisine lazım olmayan malzemelerin masraflarını azaltarak işletmeyi diğer finansman ihtiyaçlarına yönlendirmektedir. Aynı zamanda işletmeler dönen varlık ve duran varlıklar arasındaki optimizasyonu ve verimliliği de sağlayabilmektedirler.

2.2.5. Diğer finansal kaynaklar

“İhracat kredi kuruluşlarından sağlanan fonlar, bu kuruluşlar, kendi ülkelerindeki ihracatçıları desteklemek ve dış ticareti finanse etmek amacıyla kurulmuşlardır. İhracatçıların satmış oldukları mal ve hizmetlerin ticari ya da siyasi nedenlerle ödenmemesi riskine karşı ihracatçıya destek olurlar (Başar, 2000: 132)”.

İşletmeler uzun vadeli yükümlülüklerini yerine getirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için kısa vadeli senet veya menkul kağıtlar çıkartabilmektedirler. Amerika’da tahvil

piyasasıyla birlikte para piyasası da etkin işlemektedir. İşletmeler, Ticari senet, tahvil beklentili kağıtlar, hibe beklentili kağıtlar ve havuz kredisi gibi ek finansal kağıtlar çıkartarak uzun vadeli ödemelerin vadesi gelen kısımlarını ödemek veya nakit akışını yönetmek için bu kağıtları kullanmaktadırlar (ACRP: 2007: 21)

Ticari senet, para piyasasında işlem görmektedir. Uzun dönemli yatırım finansmanı değildir. Faiz oranları düşük olduğundan hem karlı hem de düşük riskli bir finansman yöntemidir. San Francisco havaalanı komisyonu 1997'den beri bu yöntemi kullanmaktadır. Bu borçlanmada faiz oranları ortalama %3.5 civarındadır (ACRP: 2007: 21)

Tahvil ve hibe beklentili kağıtlar, kısa dönemli finans sağlama yöntemidir. Uzun vadeli tahvil sağlamak için çıkarılan borç kağıtlarıdır. Ticari senet daha avantajlı olmasına rağmen birçok havaalanı bu kağıtları çıkartmaktadır (ACRP, 2007: 21). Aslında bu kağıtlar bir nevi kaldıraç görevi taşımaktadır. İleride gerçekleşecek sermaye hareketlerini teminat göstererek yeni bir finansman kaynağı oluşturma işlemidir. Aynı şekilde ABD gelecekte gelmesi muhtemel hibeleri hesaba katarak tahvil ihraç etmektedir. FAA Havaalanı desteklemek amacıyla AIP'den hibe fonlarını sağlamak niyetiyle çokyıllı niyet mektupları yayınlamaktadırlar. Niyet mektuplarının süresi 5-10 yıl arasında değişmektedir. Aynı şekilde TSA'dan gelecek güvenlikle alakalı hibelerden yararlanarak da tahvil ihraç edilmektedir. Bu şekilde niyet mektupları havaalanı işletmecileri için teminat ve referans konumuna geçerek kolaylıkla ek finansman sağlayabilmektedirler (ACRP, 2007: 22)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVALİMANI PROJE FİNANSMANI

1. Proje Finansmanı

Dünyada ağırlıklı olarak petrol, doğalgaz, enerji, madencilik, iletişim, ulaştırma, altyapı alanlarında uygulanan proje finansmanı, yatırım ihtiyacının artması, özelleştirmeler ve ekonomik serbestleşmenin gelişmesi, özel sektörün yatırımlardan daha fazla pay alması, yabancı sermayenin Türk şirketlerine ilgisinin artması ve bankacılık anlayışının değişmesi gibi etkenlerle Türkiye’de özellikle son yıllarda hızlı bir gelişme gösterdiği ifade edilmiştir (Yalçın, 2013: 239).

Proje finansmanı altyapı projelerinin finansmanı ile ilişkili bir kavramdır. Bu kavram, projeye finansal destek sağlayanların (sponsorların) sorumluluklarının, sağladıkları bu destekle sınırlı olduğu ya da sahip olunan diğer varlıkların projeden doğan yükümlülüklerle karşı bir güvence oluşturmadığı finansal yapıları ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu finansal yapıların ortak özelliği; alınan kredilerin, projeye finansal destek sağlayanların kredi değerliliğine ve/veya sahip olunan fiziksel varlıkların değerine bağlı olmayıp, projenin kendi performansına bağlı olmasıdır. Böylece projenin finansmanında kullanılan kredilerin geri ödemesinde kaynak olarak, projenin nakit akışları ve gelecekte yaratacağı kazançlar borç verenler açısından önem taşımaktadır. Bu şekilde yapılması arzu edilen projeler ancak teknik ve ekonomik olarak yapılabilir olurlarsa finansman sağlanmaktadır (Lang, 1998’den aktaran Başar, 2000: 12) .

Proje finansmanı kısa tanımıyla, büyük ölçekli altyapı projeleri ve genellikle başlangıç aşamasındaki (Greenfield project) yatırım projelerinin yatırım, işletim ve diğer maliyetlerini tamamen kendi oluşturmuş olduğu nakit akışlarıyla ödeme esasına dayalı uzun vadeli bir yatırım finansman tekniğidir (Yescombe, 2014: 6). Gelişmekte olan ülkelerde çokça görülmekte olan bir finansman yöntemidir. Devlet kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı projelerin özel sektörler vasıtasıyla yapılmasıdır. Böylelikle devlet

hazineden hiçbir kaynak ödemedi altyapı yatırımlarını gerçekleştirmektedir. Hatta YİD tipi projelerden kira geliri dahi sağlanmaktadır.

Yukarıdaki kaynaktan da ifade edildiği üzere işletmenin varlıklarından ziyade nakit akışları ve gelecekte oluşturacağı kazançlar büyük önem taşımaktadır. Finansmanın büyük bir bölümü borç yoluyla sağlanmaktadır ve bu yüzden kaldıraç oranı yüksektir. Kaldıraç oranı, işletmenin borçlarının varlıklarına bölünmesini ifade etmektedir. Proje finansmanında borçlanma yoluyla finansman kullanıldığından işletmenin kaldıraç oranı da yükselmektedir. Kaldıraç oranı ile ilgili detaylı bilgi aşağıda geçmektedir.

Proje finansmanında proje sahipleri kısmen sorumludur. Sponsorlara geri dönüş olmaz veya kısmen olur. Sponsorlara geri dönüşlü projelerde sınır olmaması durumunda ise yapılandırılmış finansman kavramı devreye girer. Örneğin sponsorlar sözleşmede proje tamamlama aşaması sonuna kadar azami 20 milyon \$'ı aşmayacak şekilde bir yükümlülük altına girecektir diye ifade edilmektedir. Bu şekilde sözleşme sonu dediği için zaman ve miktar olarak bir sınırlama konulmuş olur. Bu sınırlama durumunun olmaması durumuna yapılandırılmış finansman denilmektedir. Türkiye'deki proje finansmanı adı altında yapılan pek çok finansman aslında yapılandırılmış finansman olduğu ifade edilmiştir (Kuran, 2015: 3)

Proje ile işletme finansmanı arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 19: İşletme Finansmanı ve Proje Finansmanı Arasındaki Temel Farklar

Etkiler	İşletme Finansmanı	Proje Finansmanı
Finansman teminatları	Borçlunun (Firmanın) varlıkları	Proje varlıkları
Mali esneklik üzerindeki etki	Borçlu için finansal esnekliğin azlığı	Yok veya sponsorlar için azaltılmış etki
Muhasebe uygulaması	Bilanço üzerinde	Bilanço dışı
Finansmanın verilmesindeki altında yatan temel değişkenler	Müşteri ilişkileri Bilançonun sağlamlığı Karlılık	Gelecek nakit akışları
Kullanılabilir kaldıraç derecesi	Borçlunun bilançosundaki etkilere bağlı	Projenin oluşturduğu nakit akışlarına bağlı

Kaynak: S. Gatti (2013), Project Finance in Theory and Practise, Second Edition, s.3

Proje finansman anlaşmasının özellikle ayırt edici 5 ana unsuru aşağıda verilmektedir (Gatti, 2013: 2):

1. Projenin sahipleri mali ve hukuki sorumluluklar için geçici olarak proje şirketi (SPV-Special Purpose Vehicle) kurmaktadır.
2. Alacaklılara karşı sponsorların kısmen sınırlı sorumlulukları (bazı durumlarda hiç sorumluluğu yok.) bulunmaktadır. Bu şekildeki anlaşma ile ilişki olunan proje risklerinin boyutları da değişmektedir.
3. Projeyi en iyi şekilde kontrol etmek ve yönetmek amacıyla proje riskleri proje sözleşmesinde yer alan tüm taraflara adil bir şekilde dağıtılmaktadır.
4. Özel amaçlı kurulan proje şirketi (SPV) tarafından oluşturulan nakit akışları işletme maliyetlerini ve borç ödemelerini karşılayacak durumda olmalıdır. Nakit akışları öncelikle işletme maliyetlerine borç yönetimine tahsis edilmektedir. Kalan fonlar olursa sponsorlara temettü ödemek için kullanılabilir.
5. Kreditorlere teminat için tüm proje gelirleri ve varlıkları teminat olarak gösterilir.

Yatırımcıların proje finansmanını tercih etme nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Yescombe, 2014: 21).

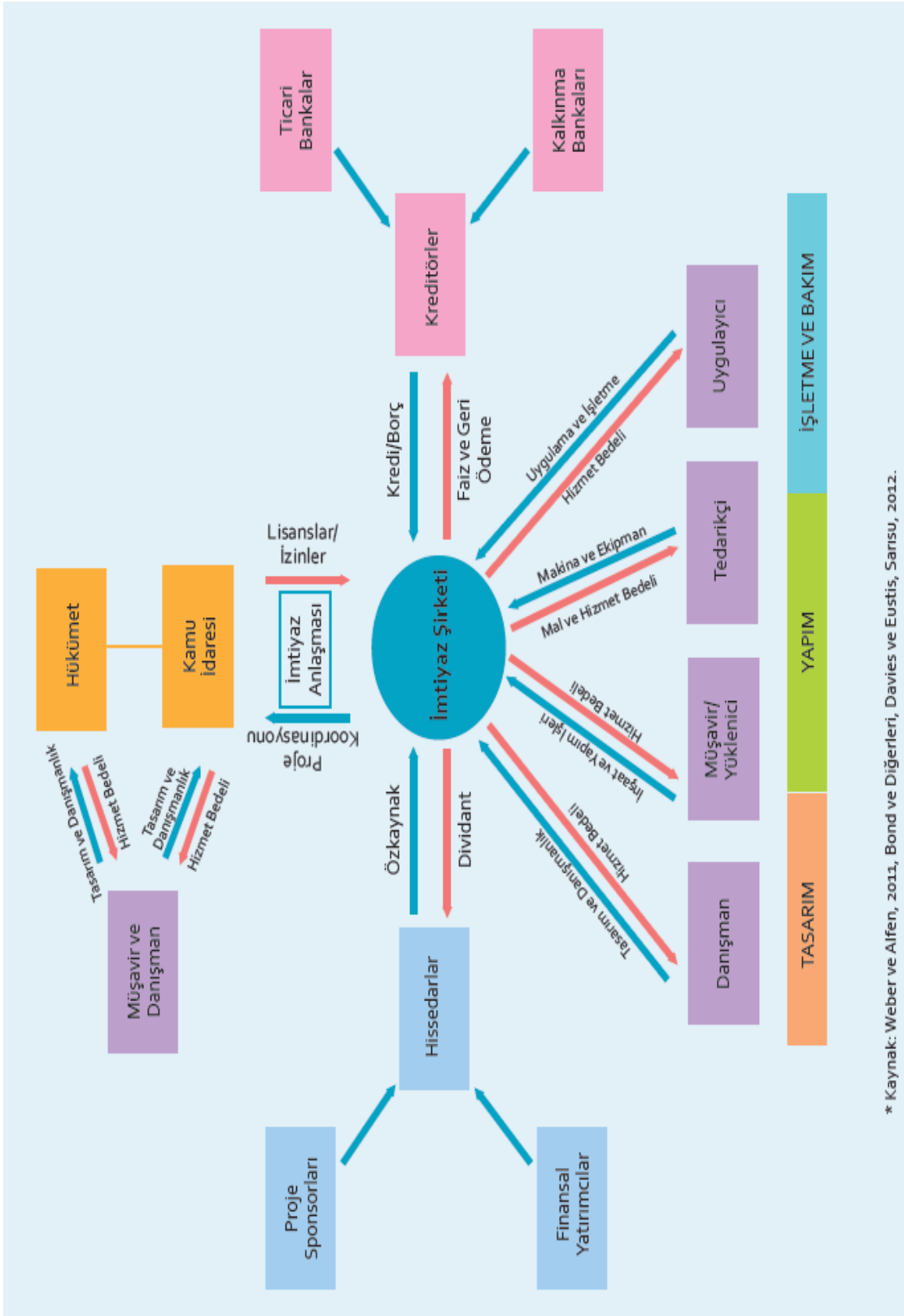
- Yüksek kaldıraç etkisi
- Düşük maliyet
- Borçlanma kapasitesi
- Riskin sınırlı olması
- Riskin dağıtılması
- Geliştirici kaldıraç
- Uzun dönemli finansman
- Gelişmiş kredi
- Dış yatırımcı ihtiyaçlarını azaltması
- Vergi avantajları
- Bilanço dışı finansman

Şirketlerin toplam sermayesi öz kaynaklarla dış kaynaklar (borçlar)'dan oluşmaktadır. Toplam sermaye içinde borç alınan kaynakların (banka kredisi, tahvil vb.) bulunması, şirketin karlılık oranlarındaki dalgalanmanın şiddetini arttırıcı etki yapar, buna finansal kaldıraç etkisi denir. Borçların öz kaynak'dan fazla olması durumunda kaldıraç derecesi artarken, az olması durumunda ise kaldıraç derecesi azalır. Kaldıraç derecesi, Şirket karının öz kaynağa bölünmesiyle elde edilir (Yescombe, 2014: 21). Örneğin proje finansmanında proje maliyeti 1.000.000 tl olan projenin 300.000 tl'si öz kaynaklardan diğer 700.000 tl'si ise dış kaynaklı borçlardan elde edilecektir. Şirketin karı ilgili hesaplamalar sonucunda 80.000 tl'dir. Şirketin kaldıraç oranı hesaplandığında %26 olmaktadır. Kaldıraç oranının artmasıyla büyük karlar elde etmek mümkün iken borçluların riskleri de artmaktadır.

“Proje finansmanı borçlanmaları, bilanço dışı işlemlerdir. Borçlanmanın bilanço dışı olması destek verenlerin kredi değerliliklerini etkilememekte ve dolayısıyla sponsorların gelecekteki borçlanma kapasiteleri etkilenmemektedir. Böylece finansal kaldıraç olumlu etkisinden daha fazla yararlanmak mümkün olmaktadır (Başar, 2000: 6)”.

“Risk analizi, paylaşımı ve yönetimi proje finansmanın en önemli unsurlarından biridir. İyi yapılmış bir risk analizi neticesinde riskin ilgili taraflara paylaşılması ve yönetilmesi projenin değerini arttıracak ve bankable (projenin finans kuruluşları tarafından finanse edilebilir olması) olmasını sağlayacaktır (Kuran, 2015: 4)”.

Aşağıda proje finansman modelinin temel yapısı ve finansman akışını gösterilmektedir. Bu şekil genel proje finansmanı yapısını göstermektedir.



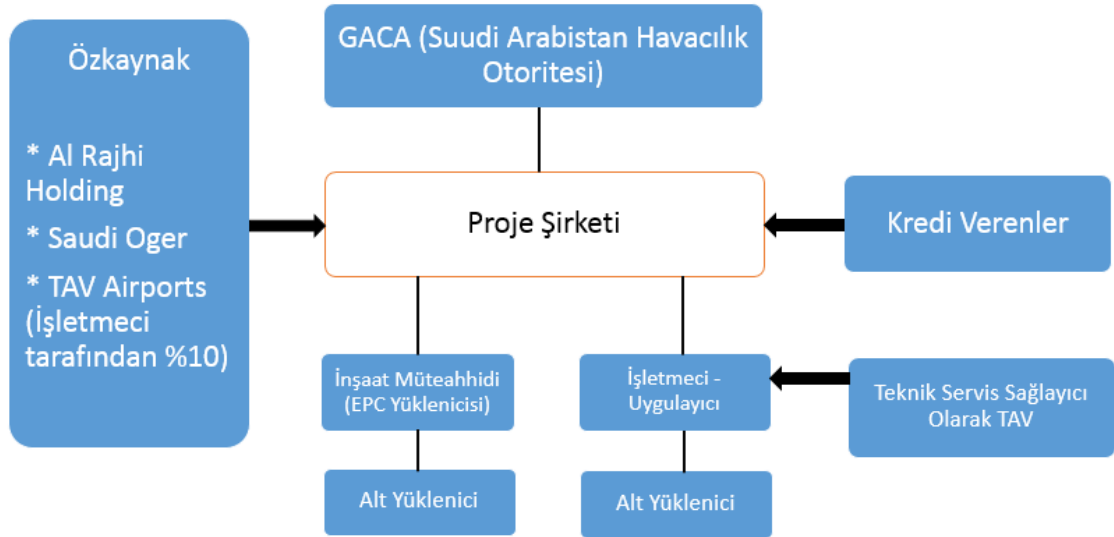
* Kaynak: Weber ve Alfien, 2011, Bond ve Diğerleri, Davies ve Eustis, Sarısu, 2012.

Şekil 7: Proje Finansman Modelinin Temel Yapısı ve Finansman Akışı

Kaynak: İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi, (2013), Ulaşım Yatırımlarının Finansmanı Çalıştayı s.10

Şekildeki proje şirketi ilgili projeyi hükümete sunarak devletin yasalarına uygun lisans ve izinler alınmaktadır. Projenin finansman ihtiyacı için hissedarlar, özkaynak kısmını sağlamakta iken kreditorler ise geriye kalan finansman ihtiyacını girmektedirler. Hissedarlar için kar payı verilirken, borç verenlere ise ana para ve faiz ödemesi yapılmaktadır. Projenin altyapı faaliyetleri ise inşaat müteahhidi, tedarikçi ve uygulayıcı tarafına verilmektedir. Onların hizmetleri karşılığında proje şirketi hizmet bedelleri ödemektedir.

Aşağıda örnek bir havalimanı proje finansman yapısı gösterilmektedir.



Şekil 8: Medine Havalimanı Proje Finansman Yapısı

Kaynak: TAV Presentations, (2014), Project and Structured Finance at TAV

Yukarıdaki şekilde Medine Havalimanı için kurulan proje şirketi ilgili yetki ve izinleri Suudi Arabistan havacılık otoritesi (GACA)'nden almaktadır. Finansman ihtiyacı olarak 3 şirketten özkaynak sağlanmaktadır. Diğer finansman kaynakları islami proje finansmanı tabanlı olup HSBC Saudi Arabia, National Commercial Bank Saudi ve Arab National Bank kreditorler olmuşlardır. TAV Holding bünyesindeki İnşaat ve havalimanı firmaları teknik ve inşaat işlerini yüklenmişlerdir.

1.1. Proje Finansmanında Karşılaşılan Riskler

Ulaştırma, enerji, madencilik, iletişim vb. altyapı veya üstyapı yatırım projelerinde, projelerin süresinin uzun olması, birçok kuruluşun projeye dahil olması, yapılacak işin yeri ve niteliği ve projenin bitiminde elde edilecek gelirin belirsizliği gibi faktörler proje finansmanında riskleri artırmaktadır (Yescombe, 2014: 296-311; Gatti, 2013: 31-44). Bu nedenlerle dolayı proje finansmanında risk yönetimi göz ardı edilemeyecek bir konumdadır.

Proje finansmanında karşılaşılan başlıca riskler aşağıda sıralanmaktadır (Başar, 2000: 24; Yıldırım, 2006: 45; Merna vd, 2010, 49):

- Kredi riski
- Pazar ve gelir riskleri
- İnşaat ve geliştirme riski
- İşletim riski
- Finansal risk
- Politik risk
- Ticari riskler
- Yasal risk
- Çevre riski
- Hissedarlar ilgili riskler

Proje finansmanında karşılaşılan risklerle alakalı özet şekil aşağıda verilmektedir.





Şekil 9: Proje Finansmanında Karşılaşılan Riskler ve Hafifletici Önlemleri

Kaynak: TAV Presentations, (2014), Project and Structured Finance at TAV

Yatırım projelerinin doğasında olan riskleri, hem borç verenler hem de projeyi işletecek olanlar önceden muhtemel riskleri tanımlamak ve bu risklerin olası senaryolarını değerlendirmek durumundadırlar (Gatti, 2013: 31). Bu risklerden korunmak için de yukarıdaki şekilde belirtildiği üzere gerekli tedbirler alınmalıdır. Proje risk yönetiminin iyi yönetilmesi, projenin sponsorları açısından daha karlı olacağı ve sorumlulukların da azalacağı söylenebilir.

Havalimanı altyapı projeleri için de aynı riskler geçerli olup bir de çevresel riskler çok önem arz etmektedir. Son yıllarda çevre duyarlılığının artmasıyla birlikte çevre raporları kamunun nezdinde önem arz etmektedir. Havalimanı projeleri medyatik ve halkın takip ettiği önemli ulaşım projelerinden olduğu için farklı riskleri de taşımaktadır. Örneğin Türkiye'nin 3.Havalimanı projesi gerek Türk medyasının gerekse de Dünya medyasının takip ettiği yüksek maliyetli bir havalimanı altyapı projesidir. 3. Havalimanının popüler olması bu projeye değişik riskleri ve fırsatları beraberinde getirmektedir.

1.2. Proje Finansman Modelinin Gelişimi

Proje finansman yapısı, projenin türüne ve sektörüne göre farklılıklar gösterebilmektedir. Her projenin kendine has özellikleri sahip olabileceğinden proje finansman modeli olarak standart bir proje finansman yapısından bahsetmek mümkün değildir. Örneğin işletme finansmanında finanslanması yapılan projenin gerçek değeri proje varlıklarının mülkiyeti ve bilançodaki varlıklar iken, proje finansmanında ise proje nakit akışları üzerindeki

haklar projenin gerçek değerini göstermektedir. Projeye borç veren sponsorlar açısından mülkiyetin kimde olduğundan ziyade projenin artık değeri yatırımın getirisini hesaplariken önem arz etmekte olduğu ifade edilmiştir (UBAK, 2005: 11-23)

Oluşturulacak finansman modelindeki en kritik unsurun finansal değerlendirme süreci olduğu ve bu süreç, sadece ilgili projenin değil, proje firmasının tüm faaliyetleriyle ilgili nakit akışlarını, kredi kullanımı ve geri ödemeleri vergilendirme ve muhasebeleştirmeyle beraber kapsadığı ifade edilmiştir. Finansal model süreci; varsayımlar, hesaplamalar ve çıktılardan oluşmaktadır (UBAK, 2005: 11-23).

Finansal model varsayımları 5 temel alana ayrılmaktadır (UBAK, 2005: 11-24).

- Makro ekonomik varsayımlar
- Proje maliyeti ve fonlama yapısı
- İşletme gelirleri ve maliyetleri
- Kredi kullanımı ve geri ödemeleri
- Vergilendirme ve muhasebeleştirme

“Hesaplamalar aşamasında birçok kalem işin içerisinde olabilir. Fakat finansal açıdan baktığımızda, inşaat aşaması maliyeti, özkaynak miktarı ve maliyeti, alınacak borç miktarı ve geri ödemeleri, faiz hesaplamaları, işletme gelirleri ve maliyetleri ve vergiler temel hesaplama kalemlerindedir (Özkan, 2010: 45)”.

Çıktılar veya raporlar bölümünde, nakit akış tabloları, kar-zarar tablosu, bilanço ve finansal göstergeler ve özet tablolar yer almaktadır. Finansal göstergeler çeşitli hesaplamalar yapılarak bulunduğu için hesaplamalar bölümünde de olabilmektedir. Fakat bu göstergeler proje finansmanı açısından önemli olduğundan rapor kısmında değerlendirilmektedir (Lynch, 1997: 15). Projenin yatırımcıları ve borç verenleri açısından en önemli finansal göstergeler nakit akış tablosu, borç servisi karşılama oranı (BSKO), net bugünkü değer (NBD) ve iç getiri oranı (İGO)’dır.

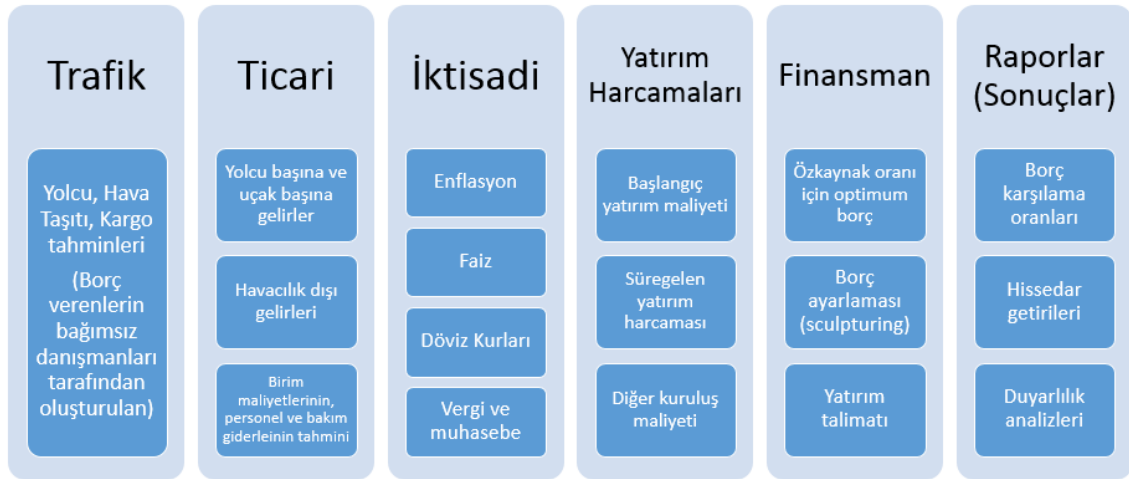
Borç servis karşılama oranı (BSKO), projenin kredi borcunun geri ödeme kapasitesini ölçmek için kullanılmaktadır. Proje tarafından oluşturulan nakit akışının finansal borç

yükümlülüklerini karşılama oranıdır. Bu oranın yüksek olması projeye borç sağlayanları güvende hissettirmektedir (Kuran, 2015: 5).

NBD, projenin ömrü boyunca beklenen tüm nakit akışlarının minimum istenen getiri oranı üzerinden iskontolanarak, bugünkü değer toplamalarının alınmasıyla elde edilir. Eğer elde edilen değer pozitif ise, yatırım yapılabilir kararı verilir. İGO, projenin ömrü boyunca beklenen tüm nakit akışlarının bugünkü değerleri toplamını sıfır yapan iskonto oranıdır. Hesaplanan oran, proje için kullanılan sermaye karışımına göre hesaplanmış sermaye maliyetinden yüksekse, yatırım yapılabilir kararı verilmektedir (UBAK, 2005: 11-24).

Bu hesaplamalar ve raporlarla birlikte yatırımcılar her türlü olumsuz duruma karşı çeşitli senaryolar hazırlayarak finansal sonuçlarını incelerler. Sonuç olarak yatırımcılar, bu aşamalardan sonra yatırım kararlarını vermektedirler.

Aşağıdaki şekilde örnek bir havalimanı finansman modeli gösterilmektedir.



Şekil 10: Havalimanı Finansman Modeli

Kaynak: TAV Presentations, (2014), Project and Structured Finance at TAV

Havalimanı yolcu, uçak ve kargo sayıları kreditorlerin bağımsız danışmanları tarafından tahmin edilmektedir. İşletme gelirleri ve maliyetleri olarak havalimanı yolcu ve uçak başına gelirler, havacılık dışı gelirler ve birim maliyetler havalimanı yöneticileri

tarafından tahmin edilmektedir. Enflasyon, faiz, döviz kurları gibi işletme dışı ekonomik verileri de tahmin edilerek finansman modelinin varsayımları oluşturulmaktadır. Havalimanı projesinin yatırım harcamaları, kuruluş harcamaları ve finansman ile ilgili düzenlemeler finansman modelinin hesaplamalar kısmını oluşturmaktadır. Son olarak borç karşılama oranları, hissedar getirileri ve senaryo analizleri yapılarak projenin karar mekanizması için çıktılar oluşturulmaktadır.

2. Havalimanı Proje Finansmanında Özel Sektör Katılımını Sağlayan Oluşumlar

Devlet olmanın asli gereği olan kamu hizmetlerinin en etkin biçimde üretilerek toplumun hizmetine sunulması, altyapı tesislerinin inşası, bakımı ve işletilmesiyle mümkün olabilmektedir. Yüksek rekabet, verimlilik ve etkinlik ihtiyacı içinde karmaşıklaşan günümüz liberal ekonomi ve finans yapısı da, devletleri bu alanda daha verimli yollar bulmaya zorlayan temel bir unsur olduğu ifade edilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: xv). Aynı zamanda artan nüfus ve gelişmekte olan ekonomiyle, mevcut altyapının iyileştirilmesi ve ilave altyapı yatırımları ihtiyaçları sürekli artmaktadır. Devlet kurumları tüm altyapı yatırımlarını hazineden karşılayamadığından dolayı özel sektör yatırımcılarıyla beraber yatırımları gerçekleştirmektedir.

Çözüm olarak, devletler, hizmet tesislerini doğrudan inşa eden veya ettiren ve hizmetleri doğrudan kamu personeli eliyle gören geleneksel yapıdan, tesislerin finansmanını, inşasını ve bu tesislerin işletilerek hizmetlerin topluma sunulmasını bir arada doğrudan özel sektöre devreden ve özel sektörün uygulamalarını kamu adına denetleyen bir yapıya yönelmektedirler. Bu doğrultuda altyapı hizmetlerinin uzun dönemli sözleşmeler çerçevesinde özel sektör tarafından inşa edilen veya yenilenip geliştirilen tesislerde yine özel sektör eliyle görülmesini sağlayan yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemler, günümüzde, Türkçe'ye Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) olarak çevrilen “Public Private Partnership” modeli altında toplanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: xv).

Tüm altyapı yatırımlarında olduğu gibi havalimanı yatırım ihtiyaçlarının artması ve kamu kaynaklarının kısıtlı olmasından dolayı özel sektöre olan ilgi artmaktadır. Havalimanı yatırımları aynı zamanda kamu yatırımı olduğu için KÖİ projeleri havalimanı projelerinde etkin bir konumdadır. Bu başlık altında KÖİ proje modelleri incelenip daha çok havalimanı projeleriyle ilgili olan Yap-İşlet-Devri Modeli üzerinde durulacaktır.

2.1. Kamu Özel Sektör Ortaklığı

“KÖİ, bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu yöntemi klasik yöntemlerde ayıran en önemli özellik, özel sektör ile işbirliğinin sadece inşaat aşamasında değil işletme aşamasında da devam etmesi ve özel sektör inşaat ve inşaat sinerjisinin oluşturulmasıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 6)”. Örneğin havalimanı projelerinde, havalimanı tesisleri kamu mülkiyetinde olmakla birlikte projenin tasarlanması, inşası, finansmanı ve işletilmesi özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir. Havalimanı projesi kapsamında devlet ile özel sektör oluşumu ortaklık anlaşmaları yapmaktadırlar. Bunun sonucunda hem devlet hem de özel sektör karlı çıkmayı planlamaktadırlar.

Literatüre bakıldığında KÖİ modeli sınıflandırılmasında standart bir yapı gözükmemektedir. KÖİ ile ilgili kavramlar arasında dahi farklı görüşler bulunmaktadır. Dünya Bankası, çalışmalarında “Private Sector Participation in Infrastructure” (PPI) ifadesini kullanmakta iken İngiltere’de bu kavram “ Private Finance Initiative” (PFI) olarak adlandırılmaktadır. KÖİ tanımının her ülkede farklı tanımlanması ve algılanmasından dolayı bir ülkede KÖİ modeli olan bir model diğer bir ülkede kabul edilmeyebilir.

Dünyadaki KÖİ modeli ile yapılan projeler gün geçtikçe artmaktadır. Son yıllarda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde KÖİ projeleri önemli bir işlev görmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde KÖİ projelerinin Dünya Bankasına göre proje sayısı ve yatırım miktarı verileri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 20: Gelişmekte Olan Ülkelerdeki KÖİ Proje Sayısı ve Yatırım Miktarı Verileri

Proje Sayısına Göre Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sıralama, İlk 10, 1990-2013		Yatırım Miktarına Göre Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sıralama, İlk 10, 1990-2013 (US\$ milyon)	
Ülke	Proje Sayısı	Ülke	Yatırım Miktarı
Çin	1,204	Brezilya	483,103
Hindistan	847	Hindistan	334,187
Brezilya	748	Rusya	146,645
Rusya	337	Meksika	131,86
Meksika	240	Çin	131,331
Arjantin	218	Türkiye	113,562
Türkiye	176	Arjantin	93,958
Şili	169	Endonezya	64,835
Kolombiya	158	Filipinler	61,491
Tayland	138	Malezya	60,086

Kaynak: PPI Project Database, (ppi.worldbank.org)

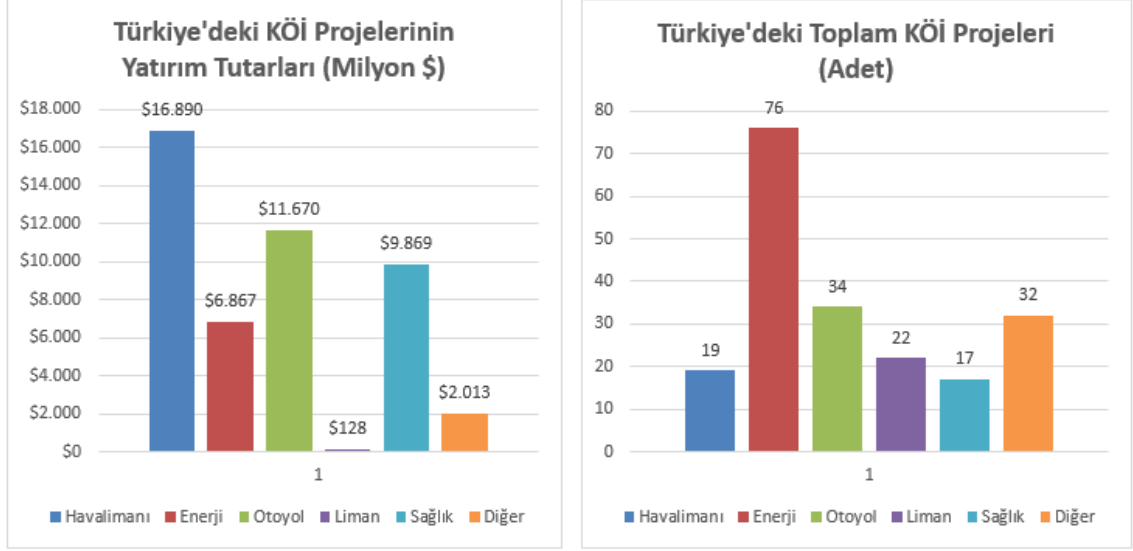
Gelişmekte olan ülkelerdeki kalkınmayı arttırmanın en önemli sebeplerinden birisi altyapı yatırımlarının artmasıdır (Şeker, 2006: 75). Proje sayıları ve yatırım tutarlarına baktığımızda ilk sıralarda olan Çin, Hindistan ve Brezilya ülkeleridir. Altyapı yatırımlarının bu ülkelerde artmasıyla birlikte ekonomik kalkınmanın da arttığını görmekteyiz. Türkiye’ye bakıldığında proje sayısı olarak 7. sırada, yatırım miktarı olarak da 6. sıradadır. Son yıllarda yapılmakta olan mega projelerle birlikte Türkiye’nin üst sıralara çıkması ihtimaldir.

Bu yatırımların içinde ulaştırma yatırımları önemli bir paya sahiptir. Ulaştırma altyapı projeleri içerisinde 915 projeye karayolları ve benzeri projeler en yüksek paya sahiptir. Havalimanları ise 168 proje ve 64 milyar \$’lık bütçeye sahiptir.¹¹

Türkiye’de KÖİ uygulamaları; Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-İşlet (Yİ), Yap-Kirala-Devret (YKD) ve İşletme Hakkı Devri (İHD) projelerine izin verilmektedir. 2015 Kasım itibarıyla kümülatif toplamda 100 YİD, 5 Yİ, 17 YKD ve 78 İHD ile 200 proje KÖİ

¹¹ World Bank Group (2015) Project Database, http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreSector.aspx?sectorID=3, (Erişim Tarihi: 08.07.2015)

modeline uygun yapılmaktadır¹². Türkiye'deki KÖİ modeli ile yapılan projelerin sektörel dağılımı aşağıda verilmektedir.



Şekil 11: Türkiye'deki KÖİ Projelerinin 2015 Kasım Ayı İtibariyle Sektörel Dağılımı ve Yatırım Tutarları

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, <http://koi.kalkinma.gov.tr/> Erişim Tarihi: 19.11.2015

Türkiye'deki KÖİ projelerine bakıldığında enerji projelerinin adet olarak diğer sektörlerden daha çok proje yaptığı görülmektedir. Fakat havalimanı sektöründe diğer sektörlerle göre daha az proje olmasına rağmen yaklaşık 17 milyar \$'lık proje tutarıyla yatırım miktarları açısından en yüksek tutara sahiptir. Havalimanı yatırımlarının sayısı az olmasına rağmen daha çok maliyetli yatırımlar olduğunu söylenebilir. Aynı şekilde sağlık sektöründeki projelerin az sayıda olmasına rağmen yatırım miktarları açısından 2.büyük sektörü oluşturmaktadır.

KÖİ projeleri genellikle sözleşmeye dayalı projeler olduğundan sözleşme temelli olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Gatti, 2013: 6-7; Başar 2000: 29; UBAK, 2005: 11-13):

¹² Kalkınma Bakanlığı, <http://koi.kalkinma.gov.tr/> Erişim Tarihi: 19.11.2015

- İşletme – Bakım Sözleşmeleri (Operations and Maintenance)
- Anahtar Teslim (Turnkey)
- Ortak Girişimler (Joint ventures)
- Kiralama (Leasing)
- Geçici Özelleştirme (Temporary privatization)
- Yap-İşlet-Devret ve Benzeri Sözleşmeler

2.1.1. İşletme – Bakım sözleşmeleri

“Devlete ait bir varlığın özel sektörle ortak bir sözleşme ile işletme ve bakım işlerinin gördürülmesidir. Elde edilen gelirler anlaşmaya göre iki ortak arasında paylaşılır. Örneğin katı atıkların kaldırılması, kamu mülkiyetinde olan bir hizmetin işletilmesi ve/ya bakım onarımı, atık su arıtma tesislerinin kurulması ve işletilmesi vb. hizmetlerin sağlanması amacıyla kamu ve özel sektör arasında yapılan sözleşmelerdir (Başar, 2000: 30)”.

İşletme ve bakım sözleşmeleri 1-3 yıl arasındaki kısa süreli anlaşmalardır. İşletme sözleşmeleri ve bakım sözleşmelerinin ayrı ayrı yapıldığı da görülmektedir. Daha çok belediyeler ve yerel yönetimlerin tercih ettikleri bir yöntemdir. Bu sayede devlet kurumları hizmet kalitesini ve verimliliğini artırarak fayda sağlamaktadırlar (UBAK, 2005: 11-10; Gatti, 2013: 9). Özel sektör katılımını sağlayan bu anlaşma türü havalimanı projelerinde görülmemektedir.

2.1.2. Anahtar teslim anlaşmalar

Projenin finansmanı kamu tarafından sağlanmakta olup özel sektör, tasarım ve inşaat kısmını gerçekleştirmektedirler. Kamunun mülkiyetinde kalan projenin işletmesini de belli bir süre özel sektöre verip kamu, özel sektörün deneyiminden faydalanmak istemektedir.

“Anahtar teslim sözleşmelerinde genellikle, özel sektör yatırımcıları hızlı yapım tekniklerini kullanırlar. Bu anlaşmalar, özel sektörün faaliyetlerini, daha az zaman ve maliyetle tamamlama olanağı verir. Bu sözleşmelerde genellikle kamu sektörü yatırımın

finansmanından sorumlu olmakla beraber, uzun dönemli hizmet sözleşmeleri aracılığı ile özel sektörün de sermaye koyması mümkün olabilmektedir (Başar, 2000: 32)”.

Literatürde “wraparound addition” olarak ayrı bir özel sektör katılımı olarak da görülmektedir. Örneğin havalimanı projesi olarak düşündüğümüzde özel sektör, havalimanı hizmet birimlerinden terminal ya da otopark gibi belirli bir kısmının finansmanını ve inşasını yapar ve yatırım tutarı ve sözleşmede belirlenmiş getiriye kazandıktan sonra kamu’ya devreder.

2.1.3. Ortak girişimler

“Ortak girişim, iki ya da daha fazla sayıda işletmenin stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını biraraya getirerek kurdukları, ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir işletmedir. Bu işletmenin mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal risklerden ayrıdır ve özerk bir iş düzenlemesi olarak kabul edilmektedir. Mülkiyet ve yönetim kontrol, ana işletmeler arasında paylaşılmaktadır (Walmsley, 1989’dan aktaran Özaslan, 2007: 15)”.

Ortak girişimler mevcut faaliyetlerin güçlendirilmesi, finansal riskin düşürülmesi, ürünlerin yabancı piyasalara sunulması, yerel piyasalara yabancı ürünlerin getirilmesi ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi amaçlarıyla oluşturulmaktadır (Aydın, 1997: 10). Aynı zamanda ortak girişimin büyüklüğüyle beraber ölçek ekonomisi, teknoloji ve know-how transferleri sağlayarak ortaklar birbirlerine katkı sağlamaktadırlar.

Proje finansman yapısı, ya ortak girişim şeklinde ya da özel amaçlı şirket olarak kurulmaktadır. Oluşturulan proje şirketi ortak girişimlerin finansman ve şirket deneyimleriyle birlikte oluşturulmaktadır. Böylelikle finansal riskin ve diğer risklerin ortaklara dağıtılması ile düşürülmesi söz konusudur (Özaslan, 2007: 17). Havalimanı projelerinde konsorsiyum olarak adlandırılan şirketler ortak girişimlerdir. Örneğin Türkiye’deki 3.Havalimanının projesinde ihaleye giren 5 şirket ortak girişim oluşturmuşlardır. Havalimanı projelerinde ihale şartlarından birisi, havalimanı işletmeciliği tecrübesi olmasıdır. Bu şartname gereği havalimanı projelerinde hem inşaat

şirketleri hem de havalimanı işletmeciliği tecrübesi olan firmalar olmaktadır. Bundan dolayı havalimanı projelerinde ortak girişimler önem arz etmektedir.

2.1.4. Kiralama

Özel sektör projenin finansmanını ve inşaat işlerini üstlenir. Özel sektör bütünüyle hizmet ve kalite standartlarından sorumludur. Proje tamamlandıktan sonra kamu'ya tekrar kiralanmaktadır. Kiralama süresi genellikle 10 ile 20 yıl arasında değişmektedir. Kamu, geliştirme ve finansman sağlama amacıyla özel sektör ortağına kamu varlığını satar ve proje bittiğinde özel sektörden ilgili yatırımı kiralar. Kamu, varlık üzerindeki kontrolü kaybediyor gözükse de diğer özelleştirme benzeri projelerde görüldüğü gibi kamu, özel sektörün finansman olanağından ve verimliliğinden faydalanmak için böyle bir sistemi tercih etmektedir (Asian Development Bank, 2005: 33).

Havalimanlarında YİD sonrası yapılan kiralama da bu kapsamda değerlendirilmektedir. “Kırala-işlet-devret finansal modeli” ile havalimanları 49 yıllığına DHMİ tarafından kiralanma yetkisi verilmiştir. Yap-İşlet-Devret Modeli kapsamında gerçekleştirilen projelerin, işletme sürelerinin bitimini müteakip; 21.04.2005 tarih ve 5335 sayılı kanunun 33. Maddesinin verdiği yetkiyle DHMİ birçok havalimanı kiralama işlemi gerçekleştirmiştir. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 21: Türkiye’deki Havalimanı Kirala/İşlet Devret Havalimanı Projeleri

PROJE ADI	KİRA TUTARI	İŞLETME SÜRESİ	İŞLETME SÜRESİ BİTİŞ TARİHİ
ATATÜRK HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	2.543.000.000 \$ +KDV	15.5 Yıl	03.01.2021
ANTALYA HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	2.010.000.000 € +KDV	1.Etap 17 yıl 3 ay 17 gün 2.Etap 15 yıl 3 ay 8 gün	31.12.2024
ZONULDAK ÇAYCUMA HAVALİMANI	Cirosunun %01.06 kira bedeli + 32.291 \$ tesis kullanım bedeli	25 Yıl	20.08.2032
GAZİPAŞA ALANYA HAVALİMANI	Net karının %65'i kira bedeli + 50.00 \$ tesis kullanım bedeli	25 Yıl	13.07.2034
İZMİR ADNAN MENDERES HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	610.000.000 € + KDV	İç Hatlar: 20 Yıl 11 ay 29 gün Dış Hatlar: 17 yıl 11 ay 21 gün	31.12.2032
AYDIN ÇILDIR HAVALİMANI	Dönem net karının %7'si kira bedeli + 20.000 € tesis kullanım bedeli	20 Yıl	20.07.2032
MİLAS-BODRUM HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	717.000.000 € + KDV	İç Hatlar: 20 Yıl 11 ay 29 gün Dış Hatlar: 17 yıl 11 ay 21 gün	31.12.2035
DALAMAN HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	705.000.000 € + KDV	İç Hatlar: 20 Yıl 11 ay 29 gün Dış Hatlar: 17 yıl 11 ay 21 gün	31.12.2040

Kaynak: DHMİ 2015 Faaliyet Raporu

Türkiye’deki havalimanı Kirala/İşlet Devret modelinden ilki 03.07.2005 itibariyle “Atatürk Havalimanı İç-Dış Hatlar Terminal Binası Katlı Otopark ve Genel Havacılık Terminali” olarak TAV Havalimanlarına 15,5 yıllığına yaklaşık 3 milyon \$ karşılığında işletme hakkı devri yapılmıştır. 2014 yılı itibariyle son olarak Milas-Bodrum Havalimanı yolcu terminalinin ihalesini TAV Havalimanları kazanarak işletmesine başlamıştır. Tabloya bakıldığında 2021 yılına kadar havalimanı işletme hakkı devri işlemleri görülmemektedir. Hatta 3.Havalimanının ilk kısmı 2021 yılına kadar biteceğinden en yakın tarih 2024 yılı olarak Antalya Havlimanının olduğu söylenebilir.

Son yıllarda Türkiye’de sağlık kentleri olarak adlandırılan büyük projeler bu yöntemle yapılmaya başlanmıştır. 3359 Sayılı Sağlık Hizmetleri temel kanununa 2005 yılında bir ek madde eklenmiş ve “kiralama karşılığı tesisi yaptırılması” adıyla kamu özel ortaklığı sistemine girmiştir. Bu model ile “yap-kirala-devret finansal modeli” yaptırılması ve modernize edilmesi amaçlanmaktadır. Bu modelde özel şirket 49 yıla kadar sağlık tesisini

kiralamakta ve süre sonunda sağlık tesisini devlete devretmektedir. 2015 Eylül ayı itibariyle ihalesi tamamlanan sağlık tesisi sayısı 18'dir. Planlama ve karar aşamasında olanlarla birlikte 34 sağlık projesi bulunmaktadır.¹³

2.1.5. Geçici özelleştirme

Bu yöntem tıpkı mevcut işletmeye ek anlaşmalar olan "wraparound addition" sistemine benzemektedir. Fakat geçici özelleştirme de projenin sahiplik durumu özel sektöre devredilerek projenin yeniden inşası ve geliştirme çalışmaları olmaktadır. Kamu sektörü yatırımın geri ödemesini tamamlayana kadar özel sektör tesisi işletmeye devam eder (Gatti, 2013: 6).

3. Yap-İşlet-Devret Modeli

"İngilizce "Build-Operate-Transfer" (BOT) sözcüğünden Türkçeye çevrilen Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli, devletin idari bir sözleşme kapsamında, ileride elde edeceği gelir karşılığında uzun bir süre için bir kamu hizmetinin kurulmasını ve yürütülmesini temin etmesidir".¹⁴ Gelişmekte olan devletler, artan ihtiyaçların temini için sahip olduğu sınırlı kaynakların yetersizliğinden dolayı özel sektör eğilimlerine gitmektedirler. Bu eğilimlerin en önemlilerinden biri de YİD modelidir. Özetle YİD, altyapı ve bayındırlık işlerinin özel sektöre yaptırılması, işletilmesi ve sözleşme süresi sonunda tesisin kamu kuruluşlarına devredilmesidir.

YİD mevzuatına izin veren 3996 no'lu kanun (Bazı yatırım ve hizmetlerin yap-işlet-devret modeli çerçevesinde yaptırılması hakkında kanun)'un 3.maddesinde şöyle açıklanmaktadır:¹⁵

¹³ Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü, <http://www.saglikyatirimlari.gov.tr/Default.aspx?tabid=92&ArtMID=857&ArticleID=25> (Erişim Tarihi: 19.11.2015)

¹⁴ Yap İşlet Devret Modelinde Uygulanan Usul Ve Esasların Kalkınma Ajansları Açısından Analizi, <http://www.fka.org.tr/ContentDownload/YAP%20C4%B0%C5%9ELET%20DEVRET%20MODEL%C4%B0.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2015 s.10

¹⁵ Bazı Yatırım Ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun (3996 sayılı kanun), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3996.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2015,

“İleri teknoloji veya yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesidir.”

Bu kanun ile YİD modeli projeler kapsamında; köprü, tünel, baraj, sulama, içme ve kullanma suyu, arıtma tesisi, kanalizasyon, haberleşme, elektrik üretim, iletim, dağıtım ve ticareti maden ve işletmeleri, demiryolu ve raylı sistemler, sivil kullanıma yönelik deniz ve hava alanları ve limanları , yük ve/veya yolcu ve yat limanları ile kompleksleri vb. faaliyet alanları bulunmaktadır.¹⁶ Bu anlamda YİD’in izin verildiği yerler geniş bir yatırım alanına hitap etmektedir.

3.1. Yap-İşlet-Devret Modelinin Özellikleri

Modelin temel özelliği bazı kamusal yapı yatırımlarının gereksinim duyduğu finansman sorununa çözüm getirmek, dolayısıyla yatırımın gerçekleşmesini sağlamaktır. Modelin ortaya çıkış sebebi esas olarak kamunun finansman sıkıntısıdır. Bu yöntemle finansman sıkıntısı yatırım döneminde atlatılmakta ve finansman işletme döneminde üretilen mal ya da hizmet karşılığında kullanıcılardan alınan bedel yoluyla, zamana yayılmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Modelden yararlanma konusunda esas olarak kamunun finansman sıkıntısı üzerinde durulmakla birlikte kamu kuruluşlarının etkin işlememekte oluşu karşısında özel kesim eliyle hizmet etkinliğinin artırılması da bir sebep olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu tür projelerin yatırım aşamasında olduğu gibi işletme aşamasında da özel sektörün ileri teknoloji getirmesi, etkin işletme ve yönetim anlayışıyla projenin üretim, hizmet etkinliğinin arttırılmasıdır (Acar, 2006: 42).

YİD modeli sadece yeni yatırımlar (Greenfield project) için olmayıp, aynı zamanda sonradan yapılan yenileme ve ilave yatırımlar (Brownfield Project) için de

¹⁶ Bazı Yatırım Ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapılması Hakkında Kanun (3996 sayılı kanun)

kullanılmaktadır. Örneğin 3.Havalimanı projesi yeni yatırımlar kapsamında YİD modeli ile yapılmaktadır. TAV işletmesinde bulunan İstanbul Atatürk Havalimanı dış hatlar terminali genişletme projesi ilave yatırım yapılarak halihazırdaki YİD sözleşmesine ek yapılmıştır.

Yap-işlet-devret modelinin özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanabilmektedir (Güneş, 1999: 43-44).

a) Modelde projenin tüm mali riskini özel hukuk kişisi yüklenmektedir. Kamu tarafı sadece üretilen mal ya da hizmetin belli bir fiyat ve belli bir süre ile alım ve ödeme garantisini vermektedir (Bazı projelerde kamu alım garantisi vermemektedir. Örneğin yat ve hava limanlarında hizmeti özel kişiler talep etmektedir).

b) Sözleşme süresi sonunda tesis her türlü borç ve taahhütten arı olarak sağlam ve işler vaziyette devlete veya devletçe tensip edilen kuruluşa bedelsiz olarak devredilmektedir. Sözleşme süresinin bitiminden önce de (mücbir sebepler hariç) aynı yükümlülükler geçerli olmaktadır.

c) Kamunun yatırım ve işletme döneminde özel hukuk kişisini denetleme hakkı bulunmaktadır.

d) Düzenlenen sözleşmeler idari sözleşme türü içinde kamu hizmeti imtiyaz sözleşmesi olup tarafların uyuşmazlığı durumunda idari yargı yetkili olmaktadır. Ancak uyuşmazlık çözümünde milli veya milletler arası tahkim öngörülmektedir. Milletler arası tahkim sadece yabancılık unsuru taşıyan uyumsuzluklarda kullanılmaktadır.

e) Model yüksek maddi kaynak ve ileri teknoloji gerektiren yatırım ve hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak için düzenlenmiştir.

f) Yerli girişimciler yatırımın inşaat bölümünü yüklenirken yabancı yatırımcılar ileri teknoloji gerektiren makine, teçhizat ve montaj işlemlerini yüklenmektedir.

g) Modelin yasal zemine kavuşmasının ideolojik temeli, altyapı yatırımlarına yerli ve yabancı özel kesimin katılımının sağlanmasıdır.

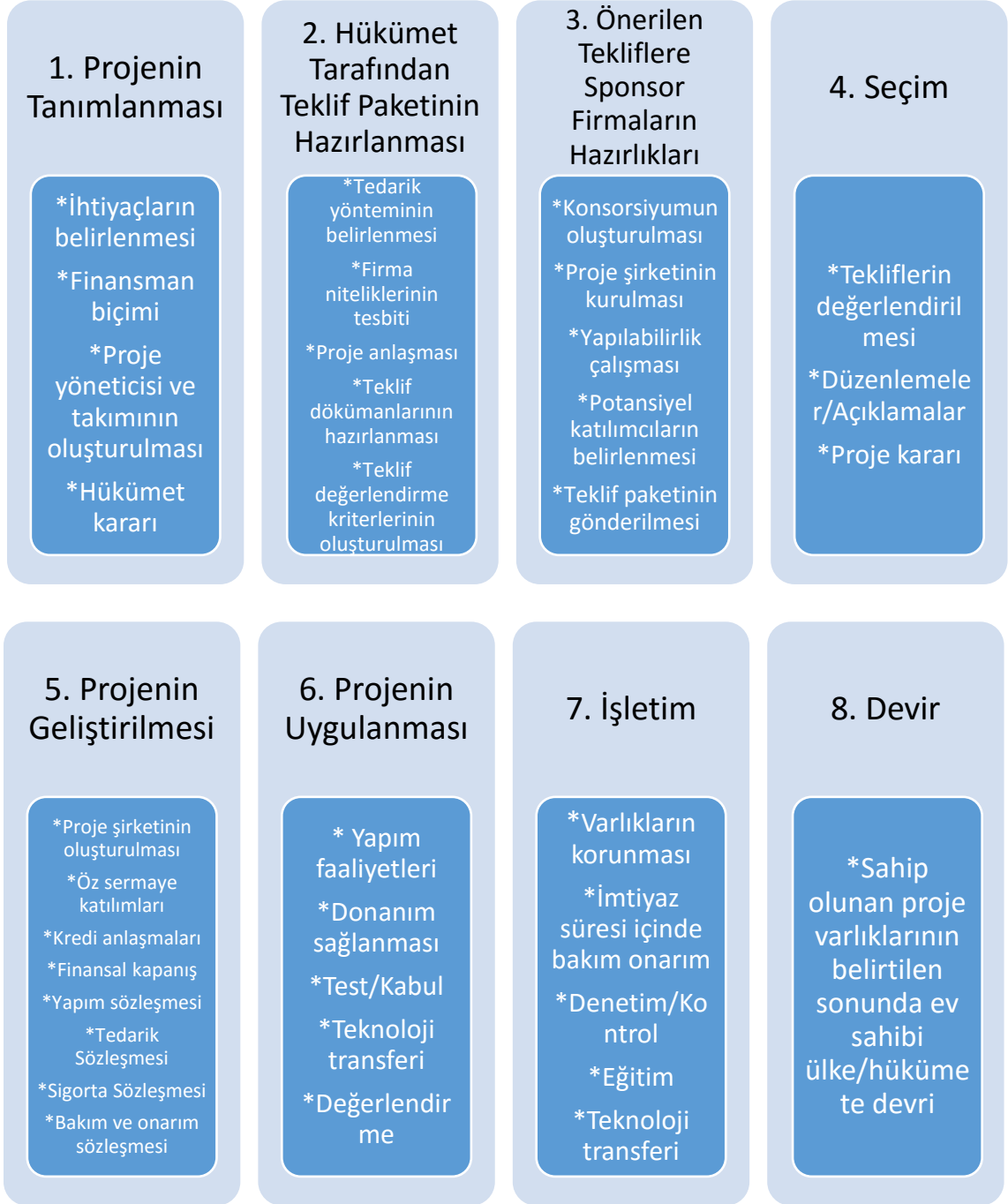
h) Model kamu finansman sıkıntısının bulunması nedeniyle bu finansman açıklığının yerli ve yabancı özel kesim tarafından sağlanacak kaynaklarla giderilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede kamu kesiminin daha öncelikli projeleri gerçekleştirmek için kaynak ayırması sağlanmış olacaktır.

i) Modelde sözleşme tarafı olarak idarenin karşısında yerli ve yabancı girişimcilerden oluşan konsorsiyumlar ya da iş ortaklıkları bulunmaktadır. Altyapı yatırımlarının riskli projeler olması ve yatırım tutarının yüksek olması bu tür organizasyonları gerekli kılmaktadır.

3.2. Yap-İşlet-Devret Projelerinin Aşamaları

YİD projeleri birçok aşamadan oluşmakta olup uzun bir süreci kapsamaktadır. Genel olarak 8 ana başlıktan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde detaylı olarak gösterilmiştir.

Yap-İşlet-Devret Projelerinin Aşamaları



Şekil 12: YİD Projelerinin Aşamaları

Kaynak: UNIDO, (1996), Guidelines for Infrastructure Development Through Build-Operate-Transfer (BOT) Projects

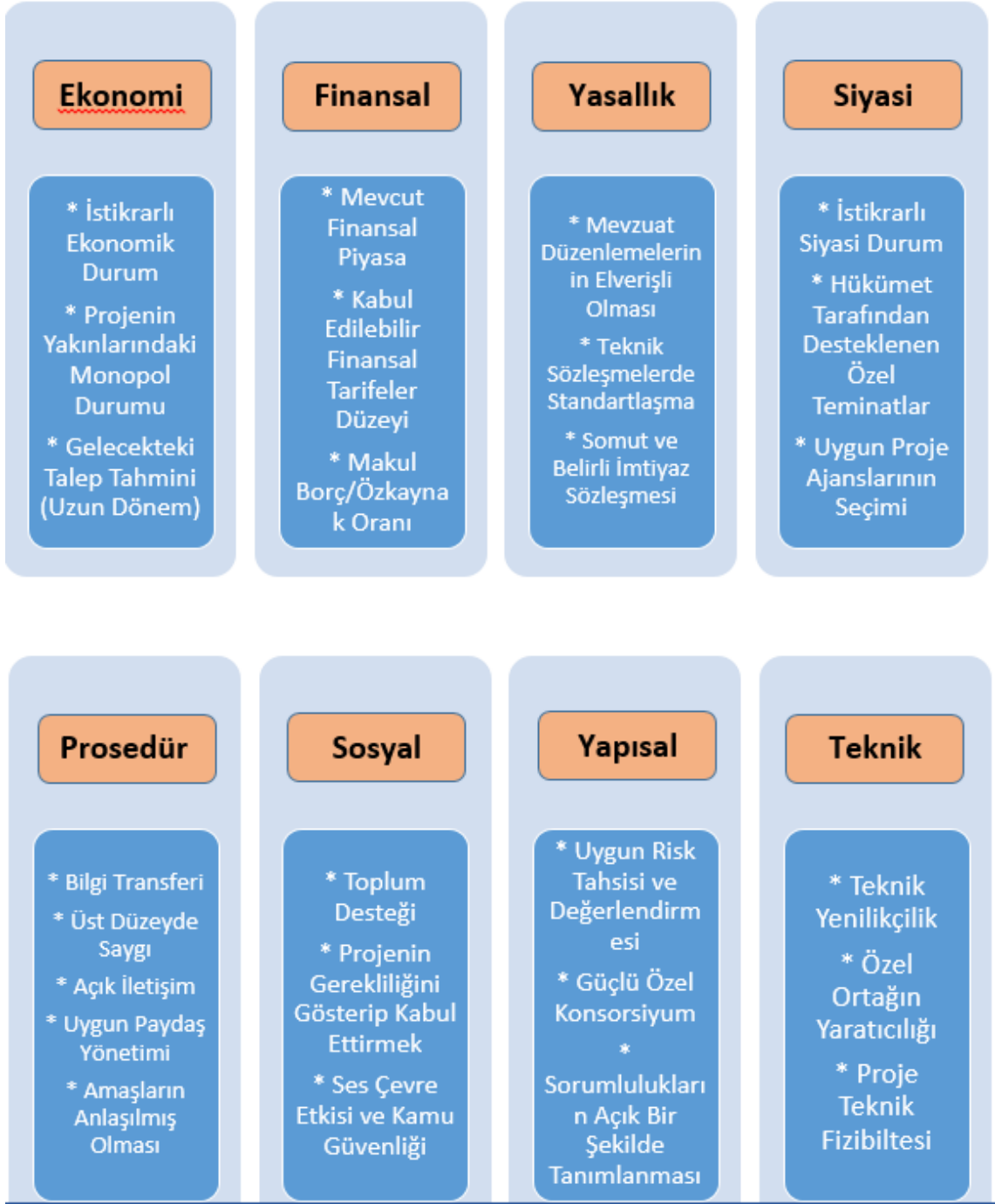
Genellikle hükümetler projeye başlamadan önce ülke'nin yatırım ihtiyaçlarını belirlerler. Türkiye'de eski adıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) yeni ismiyle Kalkınma Bakanlığı devletin altyapı projelerinin tesbitini planlamaktadırlar. İhtiyaç belirlendikten sonra hükümet tarafından projenin yapılabilirliği kararı çıkmaktadır. Daha sonra ilgili hükümet kurumu teklif paketini hazırlayıp özel sektör kuruluşlarına ihale usulüyle sunmaktadır. Özel sektör önerilen teklifler için kendini teklif kriterlerine göre hazırlamalıdır. Öncelikle bir grup yatırımcı ve/ya sponsor konsorsiyum oluşturarak proje şirketi kurulmaktadır. Daha sonra proje ile ilgili konsorsiyum yapılabilirlik çalışmaları yaparak kendi teklif paketini oluşturup hükümet kurumuna göndermektedir. Hükümet teklifleri değerlendirip en uygun teklif paketini seçip proje kararını vermektedir. Projenin yapılacağı konsorsiyum şirketi seçildikten sonra projenin sözleşme aşamaları gerçekleştirilir. Proje ile ilgili öz sermaye ve yabancı kaynaklar sağlanmasıyla birlikte projenin teknoloji ve donanım tedarikleri sağlanarak proje uygulama aşamasına başlanılmaktadır. Projenin uygulama aşaması bittikten sonra özel sektör tarafından işletim süreci (sözleşmede belirtilen süre)'ne geçilmektedir. Son olarak işletim süresi bittiğinde projenin imtiyazı hükümet'e devredilmektedir. Eğer hükümet projenin özel sektör tarafından işletilmesine devam etmek istiyorsa yeni bir işletim ihalesi yaparak projenin özel sektör tarafından sürdürülmesini sağlayabilmektedir (Llanto, 2008: 330-333).

3.3. Yap - İşlet - Devret Projelerinin Başarısını Etkileyen Faktörler

YİD projeleri kapsamlı projeler olduğundan birçok etken projeyi olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin bu projeler hükümetin yatırım projeleri olduğundan siyasi, ekonomik, sosyal etkilerin projenin üzerindeki etkisi bulunmaktadır.

Aşağıda Kamu Özel Sektör Ortaklığı ve YİD projeleri için kullanılan başarı faktörleri özet bir şekilde gösterilmektedir.

Kamu Özel Sektör Ortaklığı ve YİD Projelerinde Başarı Faktörleri



Şekil 13 : KÖİ ve YİD Projelerinde Başarı Faktörleri

Kaynak: G. Aerts vd, (2014), Public-Private Partnerships for the Provision of Port Infrastructure: An Explorative Multi-Actor Perspective on Critical Success Factors, s.279

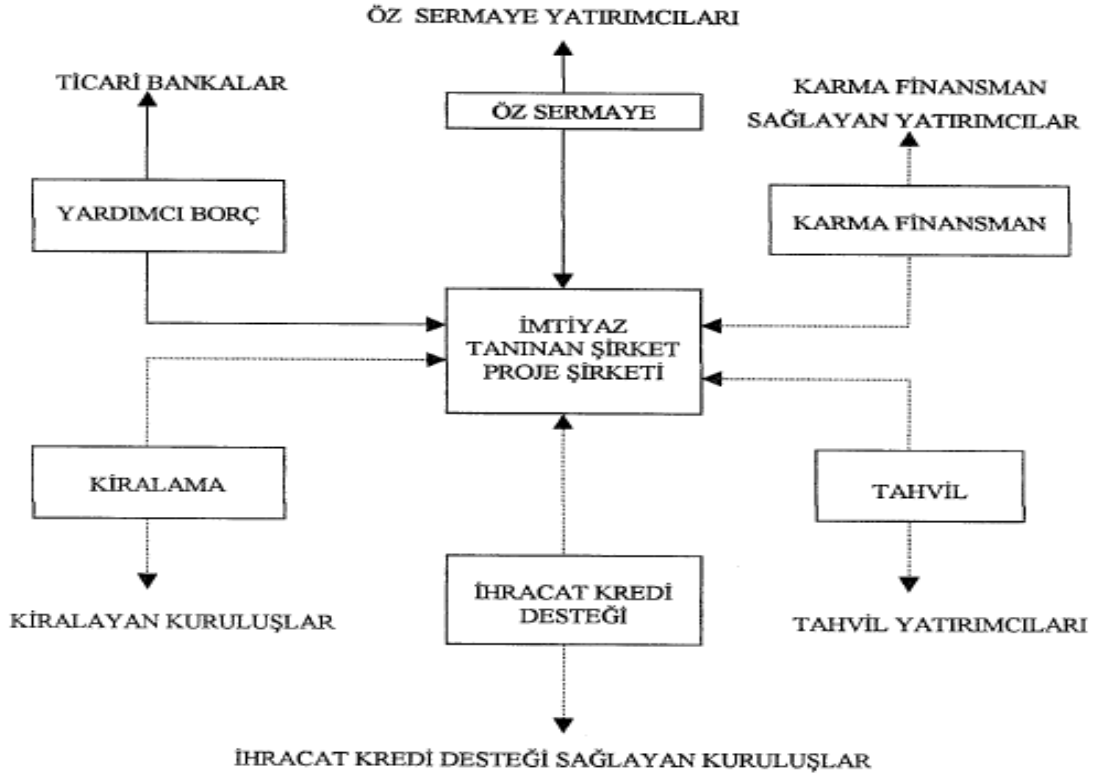
Geoffrey Aerts'in çalışmasında başarı faktörleri geçmiş proje finansmanı (KÖİ ve YİD dahil) ile ilgili literatüre göre düzenlenmiştir. Kuzey Avrupa'daki evsahibi liman projeleri ile ilgili liman otoritesi, liman işletmecileri, finans kuruluşları, danışmanlık firmaları, yasal danışmanlar ve inşaat şirketlerinden oluşan 36 kuruluşa yukarıdaki başarı faktörlerinin projedeki başarı etkisi sorulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre sırasıyla; *somut ve belirli imtiyaz sözleşmesi, sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve proje teknik fizibiletisi* projenin en etken başarı faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. En düşük başarı etkenleri ise; *bilgi transferi ve toplum desteği* çıkmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünün bir kısmında, Türkiye'deki havalimanı proje finansmanı ile ilgili yöneticiye bu başarı faktörleri sorularak Türkiye'deki havalimanı proje finansmanı ile ilgili başarı faktörleri sıralaması yapılmıştır.

3.4. Yap-İşlet-Devret Modelinde Finansman Kaynakları

Dünya'da kamu yatırımları, özel sektör katılımının yetersiz olduğu dönemlerde ağırlıklı olarak devlet bütçesinden yapılmaktaydı. Bu yöntemle, özellikle zengin ülkeler, kendi özkaynaklarıyla yatırımlarını hızla tamamlamalarına olanak sağlamıştır. Fakat Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise, kamu özel sektör işbirliği ile yapılan yatırımların genellikle finansman kaynakları özel sektör tarafından karşılanmaktadır. Özel sektör bu kaynakların bir kısmını özkaynaklardan sağlayıp yatırım harcamalarının büyük bir kısmını ise yabancı kaynaklardan borçlanma yöntemiyle sağlamaktadır. Yap-İşlet-Devret modeli ile yapılan projelerde, genellikle ortak yatırım şirketi kurulur ve proje bedelinin bir kısmı, ortakların sermayesinden öz kaynak olarak tahsis edilir. Geriye kalan yatırım harcamaları ise genellikle bankalar ve uluslararası finans kuruluşlarından temin edilmektedir (Llanto, 2008: 327-328; Yescombe, 2014: 427; Gatti, 2013: 6).

Yap-İşlet-Devret modelinde finansman kaynakları genel olarak; öz kaynak, banka kredileri, tahvil, finansal kiralama, ihracat kredi kuruluşlarının sağladığı fonlar ve uluslararası kuruluşlar'dan oluşmaktadır. Aşağıdaki şekil 14'de tipik bir Yap-İşlet-Devret projesinin finansman yapısını göstermektedir.



Şekil 14: Yap-İşlet-Devret Projelerinin Finansman Yapısı

Kaynak: M. Başar, (2000), a.g.e., s.123

3.4.1. Öz sermaye

Yap-İşlet-Devret modeli ile uygulanan projelerde finansman sözleşmelerinde belirli bir oranda özkaynak tahsisi yapılmak zorundadır. Özkaynak oranı %20 ile %30 arasında değişmektedir. Özel sektör şirketlerin 3996 sayılı kanun (Yap-İşlet-Devret çerçevesinde yaptırılması amacıyla çıkartılan kanun) ve 94/5907 sayılı karar kapsamında gerçekleştireceği yatırım ve hizmetler için getireceği öz kaynak oranı, toplam sabit yatırım tutarının %20'sinden az olamaz. Örneğin Türkiye'de yapılmakta olan 3.Havalimanı projesi için ayrılan özkaynak oranı %20 olarak belirlenmiştir.

“Yap-İşlet-Devret projelerinde, öz sermaye oranının belirlenmesi proje finansmanı faaliyetlerinde iki açıdan önem taşır. Bunlardan birincisi, bu oran, projede ihtiyaç duyulan yabancı kaynakların belirlenmesine yardımcı olur. İkincisi ise özellikle projeye borç

verenler, sponsor firmalar tarafından konulacak öz kaynak tutarını güvenlik marjini olarak görüyorlar (Wilde, 1997'den aktaran Başar, 2000: 124)".

Genelde Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde öz sermaye kaynakları şu şekilde sıralanabilmektedir (Kaya, 2002: 74-75):

- Müteahhit,
- Yatırımcılar,
- Devlet,
- Nihai kullanıcılar,
- Çok taraflı kuruluşlar,
- Kalkınma finans kurumları,
- Bölgesel kuruluşlar,
- Kurumsal yatırımcılar,
- Ticari bankalar.

3.4.2. Banka kredileri

Ticari banka kredilerinin açmış olduğu krediler, yapım kredileri, rotatif kredi, köprü krediler, ipotek karşılığı açılan krediler veya çalışma sermayesi amacıyla verilen kredilerdir. Ticaret bankaları proje finansmanı faaliyetlerine sadece kredi şeklinde fon sağlayarak bulunmazlar. Bu bankalar aynı zamanda finansman faaliyetlerini kolaylaştırarak destekleme kredi mektubu da (Stand by Letter of Credit) düzenlerler (Peter ve Frank, 1995'den aktaran Başar, 2000: 127).

Son yıllarda proje finansmanında borçlanma çoğunlukla bankacılık piyasası üzerinden yapılmaktadır. Bununla ilgili tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 22: Proje Finansmanında Fon Kaynaklarının Tarihsel Dağılımı (Milyar \$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bankacılık Piyasası	140	165	230	245	232	295	345	370	388	435	470	480
Sermaye Piyasası	10	15	10	5	10	5	5	10	12	15	30	30

Kaynak: E. Reviglio, (2012). Financing Future Infrastructure, EU 2020 and Long Term Financing, <http://www.eib.org/epec/resources/presentations/psf-06062012-presentation-cdp.pdf>, Erişim Tarihi: 24.11.2015

Tabloya baktığımızda Dünya genelinde proje finansmanı fon kaynaklarının %95'i bankacılık piyasasından karşılanmaktadır. 2005 yılından bu yana kredi tutarlarının da arttığı görülmektedir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere fon tedarik sürecinin büyük bir kısmı banka kredilerinden oluşmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Türkiye'de son dönemde özellikle ulaştırma ve enerji alanlarında pek çok mega projeleri Türk bankalarının finanse ettiği görülmektedir. 2.8 milyar \$ yatırım tutarıyla ihale edilen 3.İstanbul Boğaz Köprüsünde toplam 2.3 milyar \$ tutarında 2.5 yıl geri ödemesiz olmak üzere 9 yıl vadeli kredinin tedarikçi bankaları Vakıfbank, Yapı Kredi, İş Bankası, Halkbank, Garanti, Ziraat Bankası, Akbank olmuştur.¹⁷ Boğaz köprüsü haricinde yine son dönemlerde Gebze-İzmir Otoyol Projesi ve Entegre Hastane Kampüsleri projelerine finansman olanaklarını yine Türk bankaları sağlamaktadır.

Türkiye'de DHMİ hariç diğer havalimanı işletmecileri finansman kaynağının büyük kısmını banka kredilerinden karşılamaktadırlar. DHMİ özkaynakları yeterli olduğundan dış finansman kaynaklarına ihtiyaç duymamaktadır. Özel havalimanı işletmecileri proje finansman bedellerinin yüksek miktarda olması nedeniyle birçok bankadan oluşan konsorsiyumlardan kredi sağlamaktadırlar. Örneğin, TAV İzmir Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar Terminali için bankalar konsorsiyumu ile 250 milyon Avro için anlaşmış. Bu konsorsiyum, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası EBRD, 70 milyon Avro A- Kredisi, Unicredit ve Siemens Bank aracılığıyla da sırasıyla 40 milyon Avro ve 35 milyon Avro B-Kredisi ve buna ek olarak Denizbank 65 milyon Avro ve Karadeniz

¹⁷ <http://www.icholding.com.tr/Upload/BasinBulten/icafinansman-03-09-2013.pdf> Erişim Tarihi: 10.08.2015

Ticaret ve Kalkınma Bankası BSTDB, 40 milyon Avro ile projenin finansmanına katkı sağlayacak.¹⁸

Türkiye'nin en büyük altyapı yatırım projelerinden biri olan 3. Havalimanı için de banka kredileri kullanılmaya başlanmıştır. Bitirilmesi planlanan 3. Havalimanı projesinin maliyeti 10,2 milyar Euro olarak hesaplanmıştır. Bu maliyetin 1 milyar Euro'su konsorsiyumun özkaynaklarından sağlanılacak olup büyük kısmı dış finansman kaynaklarından sağlanacaktır. İlk etapta bankalardan 750 milyon Euro'luk köprü kredisi alınmış olup Ekim 2015 tarihi itibarıyla 3.Havalimanının ilk etabın finansmanı için 4,5 milyar Euro'luk kredi anlaşması imzalandı. Vadesi 16 yılı bulan bu kredi, Ziraat Bankası, Halkbank, Vakıfbank, Denizbank, Garanti Bankası ve Finansbank bankalarından sağlanmış olup tümüyle yerel bankalardan sağlanmıştır¹⁹.

Netice olarak, Türkiye'de özel havalimanı işletmeciliği yapan firmalar finansman kaynaklarının büyük bir kısmı banka kredilerinden oluşmakta olduğu görülmektedir.

3.4.3. Tahvil

Proje finansman faaliyetlerinde kullanılan bir diğer araç da Euro tahvilleridir. Euro tahvil, tahvilin çıkarıldığı para cinsinin dolanımında bulunduğu ülke dışında diğer ülkelerde satılan yurtdışı tahvildir. Uluslararası bir konsorsiyum (sendikasyon) ile birden fazla ülkede eşanlı olarak banka ve/veya yatırım bankaları tarafından ihraç edilen bir finansal araçtır. Euro tahviller tek bir ulusal para birimi üzerinden çıkarılabildiği gibi, birden fazla para birimi üzerinden de çıkarılabilmektedir. Örnek olarak ABD dışında ihraç edilen ABD doları ödemeli bir tahvil Eurotahvil olarak adlandırılmaktadır ve aynı zamanda bir Eurodolar tahvildir. Benzer şekilde, İngiltere dışında ihraç edilen sterlin ödemeli tahvil ise Eurosterlin tahvili olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda uluslararası tahvil piyasasında satılan tahvillerin %80'den fazlası Eurotahvil cinsindedir (Gerz, 2013: 194).

¹⁸ TAV Havalimanları Duyurular Sayfası, <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/mobile/tr-TR/Default.aspx?url=/tr-TR/Pages/Announcements.aspx&tip=3&pid=192>, Erişim Tarihi: 04.03.2015

¹⁹ <http://www.igairport.com/iga-hakkinda/zaman-yolculugu> (Erişim Tarihi: 15.08.2015)

“Tahvil piyasası, banka kredilerine oranla daha uzun vade ve sabit faizli bir araç olması nedeniyle çok daha ucuz fon kaynağı sağlar. Bununla birlikte finansal destek verenlerin koymuş oldukları sermayeye karşılık yatırımdan bekledikleri karlılık oranının gerçekleşmesinde tahviller kısa vadeli banka kredilerine oranla daha avantajlıdır. Ayrıca finansal risklere karşılık korunmada, tahvillerin sabit faizli borçlar olması, değişken faizli banka kredilerine oranla daha kolaydır (Akgüç, 1994: 673)”.

Türkiye’de işletmelerin sermaye piyasasından kaynak temin etme imkanları oldukça sınırlıdır. Gerek faiz oranlarının stabil olmaması gerekse sermaye piyasasının etkili olamaması nedeniyle Türkiye’deki havalimanı işletmecilerinin de menkul kıymet ihraç ederek finansman sağlama olanağı azdır (Bastı, 2013: 193).

3.4.4. Finansal Kiralamalar

Yap-işlet-devret modeline göre kurulacak ortak girişim şirketi, yatırıma konu olan tesisin yurt dışından ithalinde kiralama tekniğini kullanabilmektedir. Önceden tespit edilen duran varlıkların ilgili finans kurumu tarafından satın alınıp, kendisine kiraya verilmesi durumudur. Yatırım döneminde, ortak girişim şirketi oluşturdukları sermaye yapısına yabancı sermayenin doğrudan katılmasına imkan verebildikleri gibi bu finans tekniğini kullanarak da finansman sağlanabilmekte olduğu ifade edilmektedir (Etçioğlu, 1997: 35).

İşletmeler açısından dönen varlıklar büyük önem arz etmekle birlikte duran varlıklar sermaye yatırımı olarak büyük rakamları oluşturabilmektedir. İşletmeler bu sermaye yükünü azaltmak için demirbaş ve malzemelerini finansal kiralama işlemleriyle daha az bir maliyetle yapmaktadırlar. Havalimanı işletmeleri özellikle yap-işlet-devret modeliyle olan havalimanı yatırım projelerinde yüksek miktarda sermaye veya finansman ihtiyacı gerekmektedir. Havalimanı proje finansmanında inşaatı tamamlayana kadar işletmeler taşıt, demirbaş, inşaat malzemeleri vb. gereçleri finansal kiralama yöntemiyle karşılamaktadırlar. Böylelikle proje tamamlandığında işletmenin kendisine lazım olmayan malzemelerin masraflarını azaltarak işletmeyi diğer finansman ihtiyaçlarına yönlendirmektedir (ACRP, 2007: 31)

Kiralama yöntemi ile finansman sağlama seçeneği, yap-işlet-devret modeli ile yatırım yapacak Ortak Girişim Şirketlerinin kuruluşundaki sözleşme şartları göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir (Kaya, 2002: 80).

3.4.5. Uluslararası Kuruluşlar

Uluslararası kuruluşlar sermaye desteği sağlamakla birlikte kredi garanti desteği de verebilmektedir. Aynı zamanda bu kuruluşların projeye destek vermeleri diğer kreditorler açısından referans durumu oluşturmakla daha kolay kredi olanağını da beraberinde getirmektedir. Fakat uluslararası kuruluşlar finans desteği sağlarken detaylı bir şekilde projeyi incelemekle birlikte prosedürler de artmaktadır. Başlıca uluslararası kuruluşlar; Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası , Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası , Uluslararası Finansman Kuruluşu , Bölgesel Kalkınma Bankaları, İslam Kalkınma Bankası

3.4.5.1. Dünya Bankası Grubu

Dünya Bankası, gelişmekte olan ülkelere finansal ve teknik destek sağlamak için kurulmuştur. Bünyesinde 186 üye ülke bulunmaktadır. Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD), Uluslararası Kalkınma Birliği (IDA), Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) Dünya Bankası aracılığı ile gelişmekte olan ülkelere fon ve destek sağlayan kuruluşlardır. IBRD, orta gelişmiş ve kredibilitesi düşük olan ülkelere destek sağlarken IDA ise Dünya genelindeki en fakir ülkelere destek vermektedir. Genellikle bu krediler düşük faizli veya faizsiz borçlar olabilmektedir. Hatta bazı ülkelere hibe olarak da destek olabilmektedir (ACI, 2014: 29).

1956 yılından bu yana IFC'ye üye olan Türkiye IFC'nin ikinci en büyük müşterisidir. IFC'nin Türkiye'deki çalışmaları, Dünya Bankası/IFC Ülke İşbirliği Stratejisinin bir parçasını oluşturmaktadır. 2008 ile 2011 yılları arasında, IFC Türkiye'de 47 projeye 3,7 milyar ABD\$ tutarında yatırım yapmıştır ve bunun 2 milyar ABD\$'lık kısmı IFC'nin kendi hesabına yaptığı yatırımdan oluşmaktadır. 2012 yılında IFC önde gelen onkoloji hizmet sağlayıcılarından birisi olan MNT şirketine 15 milyon ABD\$ tutarında kredi sağlamış ve 15 milyon ABD\$ tutarında öz sermaye yatırımı yapmıştır. IFC ayrıca Sağlık

Bakanlığı'nın KÖO programını desteklemektedir ve toplam finansman tutarı 538 milyon ABD\$'nı bulan üç sağlık KÖO projesine katılmıştır (World Bank Group, 2015: 11-16).

Türkiye'nin Dünya Bankası Grubu bünyesindeki IBRD finansmanlı aktif yatırım operasyonları portföyü, toplam net taahhüdü 4 milyar 810 milyon ABD\$'nı bulan 13 proje içermektedir. Yatırım portföyü; enerji sektörünü (%51) finansal ve özel sektör geliştirmeyi (%22), kentsel gelişimi (%26) ve sağlık sektörünü (%1) desteklemektedir (World Bank Group, 2015: 15).

Dünya Bankası grubuna ait Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA)'nın Türkiye ekonomisine sağladığı destek son birkaç yıldır artmaktadır. Mevcut CPS programı kapsamında, MIGA Türkiye'ye yaklaşık 65 milyon ABD\$ tutarında finansman sağlamıştır ve kurumun açığındaki garanti portföyü bakiyesi 288 milyon ABD\$'na ulaşmıştır. MIGA için en fazla umut vaat eden fırsatlar finansal sektörde kentsel ulaşımda ve sağlık KÖO projelerinde yatmaktadır (World Bank Group, 2015: 17).

MIGA, Türkiye'de Yap-İşlet modeli ile finanse edilmeye başlayan Adana Entegre Sağlık Kampüsü projesi için 157.7 milyon Euro destek sağlamıştır (World Bank Group, 2015: 17). Türkiye'de son yıllarda sağlık yatırımlarının artmasıyla birlikte Türkiye'nin kalabalık illerine Sağlık Kampüsleri projeleri yapılamaya başlanmış olup bu projeler YİD modeli ile yapılması kararlaştırılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 20).

Kamu Özel Sektör İşbirlikleri ile yapılan projeler Dünya Bankası Grubu için stratejik bir öneme sahiptir. Yakın zamandan kabul edilen Dünya Bankası Grubu stratejisinde "Kamu Özel Sektör Ortaklıklarına Teşvik" konulu niyet ifade edilmiştir (World Bank Group, 2013: 32). Fakat Havalimanı projeleri ve hava taşımacılığı için Dünya Bankası nadiren direkt kredi vermekle birlikte teknik destek ve referans desteği sağlamaktadır (ACI, 2014: 29).

3.4.5.2. Avrupa Yatırım Bankası (AYB-EIB)

AYB, Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerinin çıkarlarını temsil etmekte olup diğer AB kurumları ile yakın ve uyumlu çalışmaktadır. AYB'nin faaliyet alanının %90'ından

fazlası Avrupa ülkeleri olup bu ülkelerin dış ve kalkınma politikalarını desteklemektedir.²⁰

EIB Avrupa'daki havaalanı altyapı projelerinin finansmanı için kredi sağlayan en büyük kaynaktır. Proje maliyetinin %50'den fazlası karşılanabilmektedir. Borçların vadesi 12-15 yıl arasında olmaktadır. Örneğin Atina Venizelos Havaalanı için gerekli finansmanın 1.128 milyar USD olan %47'lik kısmı 20 yıllık % 6.05 faiz oranı ve 7 yıl geri ödemesiz düşük maliyetli kredi olarak Avrupa Yatırım Bankası'ndan karşılanmıştır (Neufville ve Odoni, 2013).

1970'den beri 220'den fazla havalimanına finans desteği sağlamıştır. Ulaştırma kredi politikasının kabulü 2007'den beri Dublin Airport, Berlin Brandenburg International Airport (BBI) ve Malaga Airport olmak üzere 3 havalimanına AYB finansman sağlamıştır (ACI, 2014: 27).

Ülkemizde YİD modeli ile yapılan Boğaz Tüp Geçit (Marmaray) projesi için AYB aşamalı olarak toplamda 1,25 milyar Euro'luk finansman desteği sağlamıştır.²¹

3.4.5.3. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (AİKB-EBRD)

AİKB, AAA/aa kredi notuna sahip, Orta Avrupa'dan Orta Asya'ya uzanan coğrafyada 29 ülkenin piyasa ekonomisine geçişini sağlayan çok uluslu bir kalkınma bankasıdır. Toplam sermaye tutarı 30 milyar Euro'dur. Uzun vadeli yatırımların %35'ine kadar kredi sağlayabilir ve ortak olabilir (European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), 2012: 2).

Havalimanı projesi olarak 2008 yılında AİKB, Mother Teresa International Airport mevcut havalimanı üzerine yapılacak yolcu terminali, kargo binası ve yeni bağlantı yolları için 21 Milyon Euro finansman desteği sağlamıştır (ACI, 2014: 26).

²⁰ <http://www.eib.org/about/index.htm> (Erişim Tarihi: 25.06.2015)

²¹ file:///C:/Users/user/Downloads/BEI-14-97_TR.pdf (AYB Basın Bülteni) (Erişim Tarihi: 20.09.2105)

Türkiye'deki faaliyetlerine 2009 yılında başlayan AİKB, Türkiye'de öncelikle destek verdiği sektörler; sürdürülebilir enerji, bölgesel mikro ve küçük işletmeler ile tarım ve gıda işletmeleriydi. Bugün itibariyle; ulaştırma, doğal kaynaklar ile imalat ve hizmet sektör sektörleri de faaliyet edilen sektörler arasındadır (EBRD, 2012: 8).

Türkiye'de AİKB, imtiyaz sözleşmesi çerçevesinde, YDA İnşaat San. Ve Tic. A.S.'nin işletme hakkını devraldığı Dalaman Havalimanının yeni iç hatlar terminal inşaatının finansmanında kullanılmak üzere 175 milyon Euro tutarında teminatlı A/B kredisi verilmesi planlanmıştır.²²

3.4.5.4. Diğer Kalkınma Bankaları

Dünyanın çeşitli bölgelerinde az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler veya bunların oluşturmuş olduğu ekonomik birlikler, bölge ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmaları amacıyla kalkınma bankaları kurmuşlardır. Kalkınma bankalarının başlıcaları: Asya Kalkınma Bankası, Afrika Kalkınma Bankası, Latin Amerika Kalkınma Bankası ve İslam Dünyasına katkı sağlamak adına İslam Kalkınma Bankası'dır.

Bu bankalar, kalkınma bankalarına üye ülkeler ve işbirliği yapmış olduğu ülkeler ile anlaşma doğrultusunda belli başlı kalkınma ve yatırım projelerine finans ve teknik desteklerde bulunmaktadır. İlgili ülkelerdeki Havalimanı altyapı projeleri de bu kalkınma bankalarından finans olanağı sağlamaktadırlar.

3.5. Yap-İşlet-Devret Modelinin Türkiye'deki Uygulaması ve Örnekleri

Türkiye'de 1984 yılında Turgut Özal'ın liderliğinde ilk yasal düzenlemeler yapılarak enerji üretim tesislerinin yapılması ve en fazla 99 yıl süre ile işletilmesi hakkının özel sektöre verilmesinin yolu açılmıştır. Ancak bu durum sadece özel sektörün kamusal hizmetleri ücretle yapmasına örnek teşkil ederken YİD'in ilk uygulaması, alış-veriş merkezi yapımında gerçekleşmiştir. 1985 tarihli Atakule'nin yapımı ve işletilmesine ilişkin YİD sözleşmesi imzalanmıştır. İlk örnekten sonra mahalli idareler ve diğer kamu

²² EBRD, (2014), Dalaman Havalimanı Proje Özet Belgesi, <http://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/dalaman-airport.pdf>

kurum ve kuruluşları tarafından önemli altyapı hizmetleri YİD modeli ile hayata geçirilmiştir.²³

YİD modelinin Türkiye'deki uygulama süreci aşağıda özetlenmektedir:²⁴

İdari Kararın Alınması ve Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Onayı; Süreç idari kararın alınmasıyla başlar. Daha sonra YİD modeline uygun ön yapılabirlik etüdü hazırlanıp YPK'ya müracaat edilir. YPK kararı verilmeden önce gerekli durumlarda Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı ile diğer ilgili kuruluşların görüşü alınır. Bu kurulun izninden sonra sözleşme şirketi veya yabancı şirketle sözleşme imzalanabilmektedir.

Şartname ve İlan; İzin alınmasından sonra süreç idarece görevli genel, özel, teknik ve idari usul ve esasları gösteren belge veya belgeleri içeren şartname hazırlanmaktadır. Şartname 3996 sayılı Kanununun 94/5907 sayılı Karar'da belirtilen hususları taşımak zorunludur.

İhale Komisyonu ve İşin Verileceği Şirket; Görevlendirmeyi yapacak idarenin üst yöneticisinin onayıyla ihale komisyonu teşkil edilir. (Komisyonda idari ve teknik elemanlar bulunmaktadır.

Şirketlerde aranacak özellikler; Her YİD projesi için ayrı bir şirket kurulması gerekir. Yüklenici firma ile ortaklardan herbirinin sağlam bir mali yapıya sahip oldukları bağımsız denetleme şirketlerince onaylanmış bilanço ile kanıtlamaları gerekir. Şirket ortaklarından en az birinin talip olunan yatırım veya işletme ilgili faaliyetlerde bulunmuş olması zorunludur. Örneğin 3.Havalimanı için ihaleye giren şirketlerden Limak Sabiha Gökçen Havalimanı işletmeciliği tecrübesiyle ihaleye girmede stratejik öneme

²³ İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişliği, (2009), Mülki İdarelerde Yap-İşlet-Devret Uygulaması, İnceleme-Araştırma Raporu, Sayı: İ.Y.161.19, s.42

²⁴ Yap İşlet Devret Modelinde Uygulanan Usul Ve Esasların Kalkınma Ajansları Açısından Analizi, <http://www.fka.org.tr/ContentDownload/YAP%20%20C4%B0%C5%9ELET%20DEVRET%20MODEL%C4%B0.pdf> (Erişim Tarihi: 29.06.2015) s.23-28

sahiptir. Özkaynak oranı toplam sabit yatırım tutarının %20'sinden az olamaz.

3996 sayılı Kanun ve 94/5907 sayılı Karar kapsamındaki görevlerin (işin) şirketlere verilmesinde kapalı teklif usulü, belli istekliler arasında kapalı teklif usulü ve pazarlık usulü uygulanmaktadır. Bu usullerden hangisinin uygulanacağı idarece tesbit edilmektedir. İhale komisyonu tarafından alınan görevlendirme kararı Bakan, mahalli idarelerde ve yüksek öğretim kurumlarında üst yönetici tarafından onaylanır veya iptal edilir.

Sözleşme İmzalanması; YİD modelinde çok sayıda taraf ve bu taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen birden çok sözleşme bulunmaktadır. Bunlardan temel sözleşme durumunda olan “uygulama sözleşmesi” üst sözleşme niteliğindedir. İnşaat sözleşmesi, işletme ve bakım sözleşmesi, sigorta sözleşmesi gibi diğer bütün sözleşmeler, uygulama sözleşmesine dayandırılmalıdır. Toplam sözleşme süresi 49 yılı geçemez. YİD modeliyle gerçekleştirilecek yatırım sonucu üretilecek mal veya hizmetlerin karşılığı olarak ödenecek ücretin tespitine ilişkin usul ve esaslar uygulama sözleşmesinde yer verilmektedir.

Teminat ve Fesih Durumu; İdare tarafından, teklifle birlikte projelerin yatırım tutarına göre idarece takdir edilecek tutarda geçici teminat, sözleşmenin imzalanması ile birlikte yatırım tutarının %1'i oranında kesin teminat alınır. Uygulama sözleşmesi, görevli şirketlerin yükümlülüklerini yerine getirememesi veya sözleşme şartlarını ihlal etmesi, iflası, konkordata ilan etmesi, ödeme güçlüğüne düşmesi hallerinde, idare tarafından süresinden önce feshedilebilir.

Süre Sonunda Tesisin Devri; Uygulama sözleşmesi sonunda yatırım ve hizmetler her türlü borç ve taahhütlerden arı, bakımlı, çalışır ve kullanılabilir durumda olduğu oluşturulacak devir-teslim komisyonunca tesbit edilip yatırım ve hizmetler bedelsiz olarak kendiliğinden idareye geçer.

YİD modeli uygulamasına ilişkin sektörel bazda bazı örnekler tablo ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 23: Türkiye’de Sektörel Bazda Bazı YİD Örnekleri

Enerji	Ulaştırma	Turizm	Genel İdare
* Gebze-Dilovası Doğalgaz	* Göcek Tüneli	* Didim Yat Limanı	* Edirne İpsala Sınır Kapısı
* Birecik Barajı ve HES	* Sabiha Gökçen Hav. Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemmimleri	* Bodrum Turgut Reis Yat Limanı	* Mardin Nusaybin Sınır Kapısı
* Çamlıca HES	* Trabzon Limanı	* Alanya Yat Limanı	* Dilucu Sınır Kapısı
* Mar.Ereğlisi-Unimar Doğalgaz	* Antalya-Alanya Demiryolu	* Yalova Yat Limanı	* Esendere Sınır Kapısı
* Hasanlar HES	* İstanbul Boğazi Tüp Geçişi	* Tekirdağ Yat Limanı	
* Bozcaada Rüzgar Enerjisi	* Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu	* Mersin Yat Limanı	

Kaynak: İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişliği, (2009), a.g.e, s.ekler kısmı

Havalimanları, enerji sektörü ile birlikte Türkiye’nin YİD modeliyle proje geliştirmeye çalıştığı ilk iki sektörden birisidir. Şimdiye kadar YİD modeli ile uygulanan 8 önemli Havalimanı ve terminal projesi hayata geçirilmiş olup 3. Havalimanı projesi yapım aşamasındadır. Bu projeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 24: Türkiye'deki Havalimanı YİD Projeleri

PROJE ADI	YATIRIM/KİRA TUTARI (İŞ ARTIŞI DAHİL)	İŞLETME SÜRESİ (İLAVE SÜRE DAHİL)	İŞLETME SÜRESİ BİTİŞ TARİHİ
ANTALYA HAVALİMANI 1.DIŞ HATLAR TERMİNALİ	75.902.000 \$	9 yıl 45 gün	13.09.2007
ANTALYA HAVALİMANI 2.DIŞ HATLAR TERMİNALİ	85.386.000 \$	3 yıl 5 ay 26 gün	22.09.2009
ATATÜRK HAVALİMANI DIŞ HATLAR TERMİNALİ	397.793.000 \$	4 yıl 10 ay 15 gün	02.07.2005
DALAMAN HAVALİMANI DIŞ HATLAR TERMİNALİ	91.997.688 \$	8 yıl 2 ay 17 gün	28.04.2015
ADNAN MENDERES HAVALİMANI DIŞ HATLAR TERMİNALİ	138.886.782 €	7 yıl 4 ay 26 gün	10.01.2015
ESENBOĞA HAVALİMANI İÇ VE DIŞ HATLAR TERMİNALİ	188.702.557 €	15 yıl 8 ay	24.05.2023
MİLAS-BODRUM HAVALİMANI YOLCU TERMİNALLERİ	88.643.000 €	3 yıl 9 ay 66 gün	22.01.2015
ZAFER HAVALİMANI	50.000.000 €	29 yıl 11 ay	21.03.2044
İSTANBUL YENİ HAVALİMANI	10.247.000.000 € (YATIRIM TUTARI) 22.152.000.000 € (KİRA TUTARI)	3 yıl 5 ay 26 gün	01.05.2015 tarihinde yer teslimi yapılarak yatırım dönemi başlatılmıştır.

Kaynak: DHMİ 2015 Faaliyet Raporu

Havalimanı YİD projesi olarak İlk kez 1993 tarihinde ihalesi gerçekleştirilen 5 milyon yolcu/yıl kapasiteli Antalya Havalimanı 1.Dış Hatlar Terminali 1998 tarihinde hizmete başlamıştır. İkinci olarak 1997 tarihinde ihalesi gerçekleşen 14 milyon yolcu/yıl kapasiteli Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 2000 yılında hizmete başlamıştır. Bu projeler havalimanı YİD modeli uygulamalarında büyük bir tecrübe kazandırmış olup gelecekteki havalimanı projeleri için örnek teşkil etmektedirler.

Türkiye'nin en önemli havalimanı projesi olan İstanbul Yeni Havalimanı (3.Havalimanı) 03.05.2013 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ihalesi gerçekleştirilmiştir. İhale sonucunda; İstanbul Yeni Havalimanının Yap-İşlet-Devret modeli ile 10.247.000.000 € bedelle yatırımı, ilk etabının en geç 42 ayda tamamlanarak işletmeye verilmesi ve 25 yıllık işletme süresi karşılığında en yüksek bedeli (22.152.000.000 €+KDV) teklif eden Limak İnş. San. ve Tic. A.Ş./Kolin İnş.Tur. San. ve Tic. A.Ş./Cengiz İnş.San. ve Tic. A.Ş./Mapa İnş. ve Tic. A.Ş./Kalyon İnş. San. ve Tic. A.Ş. Ortak Girişimi

görevlendirilmiş olup, görevli şirketçe kurulan yeni şirket “İGA Havalimanı İşletmesi Anonim Şirketi” ile DHMİ arasında 19.11.2013 tarihinde uygulama sözleşmesi imzalanmıştır (DHMİ, 2015: 161).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVALİMANI PROJE FİNANSMANINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜZERİNE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. BÜNYESİNDE BİR ÇALIŞMA

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki havalimanı proje finansmanında yaşanan sorunların belirlenmesidir. Bu doğrultuda ilk olarak havalimanı işletmecilerinin proje finansman aşamasında karşılaştıkları sorunların ortaya konulması, araştırma sonucunda ise Türkiye’de havalimanı işletmeciliği sektöründe öncü olan TAV Havalimanları, DHMİ ve diğer havalimanı işletmecilerinin, araştırma sonucu belirlenen sorunlara ilişkin çözüm üretmelerine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

“Havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunlar nelerdir?”

2. Araştırmanın Önemi

Havalimanı proje finansmanında yaşanabilecek sorunların belirlenmesi ve önlenmesi amacıyla havalimanı projelerinde başta projenin sahibi ilgili otorite ve özel şirket olmak üzere birçok kamu ve özel kuruluşun proje finansman süreciyle alakalı geçmişte yaşadığı ve hala yaşanmakta olan sorunlar bulunmaktadır. Dünyadaki pek çok havalimanı projesinin ekonomik maliyeti ve finansmanı yüksek meblağlar tutmakta olup proje risk boyutu da havalimanı projelerinde yüksektir. Bu doğrultuda proje finansman süreci, sözleşmeler, ikili ve çoklu ilişkiler, kamu ve özel kurumların uyumu, ilgili kreditorler ve benzeri faktörlerin projeye etkileri bulunmakta olup projede büyük bir öneme sahiptir.

Havalimanı proje finansmanlarında karşılaşılan sorunların belirlenmesi; oldukça yüksek maliyet gerektiren, çok sayıda yolcu ve personelin bulunacağı, ülkeler için stratejik öneme sahip havalimanlarının daha iyi bir konumda ve sorunsuz işletilmesi açısından önem taşımaktadır. Havalimanı proje finansmanı; havalimanı fizibilitesi, ihalesi, dizaynı,

inşaatı, işletme süreci, ilgili kuruluşların iletişimi ve bunların koordinesi süreçlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla havalimanı proje finansmanı komplike bir yapıyı da organize ettiği için bu yapıdaki tüm paydaşlar, çalışanlar, kamu kuruluşları, yöneticiler, yolcular ve hatta sosyal etki dediğimiz o havalimanından etkilenen tüm insanlar açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda havalimanı proje finansmanındaki kaynakları etkin ve verimli kullanılmasının önündeki sorunların belirlenmesiyle gerek devlet gerekse özel işletmeler açısından ekonomik fayda sağlayacağı da düşünülmektedir.

Bu araştırma ile havalimanı proje finansmanında sorunların belirlenmesi, otorite konumunda olan DHMİ ile diğer kamu kurum/kuruluş ve kişilerin çözüm üretmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu araştırma, Türkiye’de yapımı devam eden ve 2018 yılında faaliyetlerine başlaması beklenen, Dünyanın en yüksek yolcu kapasiteli 3.Havalimanına, proje finansman sürecinde yaşanan mevcut sorunların taşınmaması ve başarılı bir projenin gerçekleştirilmesi açısından tüm paydaşlara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3. Sınırlılıklar

Bu araştırma çeşitli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle araştırma, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen 5 farklı havalimanı işletmecisi ile sınırlandırılmış olup 4 havalimanı işletme yetkilisiyle görüşemediğimiz için 1 havalimanı işletmecisi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu çalışma Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün tez yazım kuralları ile sınırlıdır. Sonuç olarak her sosyal çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın doğasında da insan ögesi bulunduğundan, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda insanı konu alan tüm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

4. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırma ortamı ve katılımcılar, veri toplama yöntemi ve veri analiz yöntemleri, verilerin analizi ve yorumlanması konuları hakkında bilgi verilmektedir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma yaklaşımı, araştırılacak konunun ya da araştırma probleminin doğasına, araştırmacının kişisel deneyimlerine ve araştırmadaki hedef kitleye göre değişiklik gösterebilir (Creswell, 2013a: 3). Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki havalimanı proje finansmanında yaşanan temel sorunların belirlenmesidir. Bu doğrultuda havalimanı işletmecilerinin proje finansman aşamasında karşılaştıkları sorunların ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu sorunların, havalimanı işletmecileri yönetiminde ve proje finansman süreçlerinde yer alan ve uygulama bilgisine sahip kurum/kuruluş temsilcisinden derinlemesine veri toplanarak ve bu verilerin yorumlanarak ortaya çıkarılabileceği düşünülmüş, bu nedenle de araştırmada veri toplamaya imkan sağlayan nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir.

Alanyazında nitel araştırma yöntemi için farklı tanımlar yapılmaktadır. Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2014: 45) olarak tanımlanırken, başka bir yazar ise, sosyal ya da beşeri bir konuya, bireylerin ya da grupların yüklemiş oldukları anlamları keşfetmeye ve anlamaya yönelik, genellikle katılımcılardan doğal ortamlarında verilerin toplandığı ve tümevarsımsal veri analizi ile araştırmacının verileri analiz ettiği süreç (Creswell, 2013a: 4) olarak tanımlamaktadır. Bir başka açıdan nitel araştırma, insanın, kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi (Özdemir, 2010: 326) olarak tanımlamak da mümkündür.

Nitel araştırmanın en çok karşımıza çıkan yedi özelliği vardır; (1) doğal ortama duyarlılık, (2) araştırmacının katılımcı rolü, (3) bütüncül yaklaşım, (4) algıların ortaya konması, (5) araştırma deseninde esneklik, (6) tümevarımcı analiz ve (7) nitel veri’dir (Bogdan ve Biklen, 1992; Goetz ve Le Compte, 1984; Patton, 1987;1990’dan aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2014: 47).

Nitel araştırmanın bir diğer özelliği olan tümevarımsal analiz; toplanan tanımlayıcı ve ayrıntılı nitel verilerden yola çıkarak, araştırma konusu ya da sorunuyla ilgili ana temaların ortaya çıkarılması ve anlamlı bir yapının oluşturulması sürecidir (Glasser ve Strauss, 1967'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2014: 53). Nitel araştırmaların özelliklerinden algıların ortaya konması da; katılımcıların dış dünyayı nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir (Yıldırım, 1999: 12).

Bu araştırma 2014-2015 yılları arasında gerçekleşmiştir. Yaklaşık 1,5 seneyi bulmuştur. Araştırmanın ilk aşaması, yayın taraması ve ilgili dökümanları araştırma ile geçmiştir. İkinci aşaması, görüşme sorularının hazırlanması ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılması, toplanan verilerin analizi ve araştırma raporunun yazılması ile geçmiştir. Bu çalışmada, belirli bir kuram olmaksızın araştırma sürecinde elde etmiş olduğu verileri tümevarımsal yöntemle analiz etmiş ve havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunları betimlemeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırma Alanı ve Katılımcı

Havalimanı proje finansmanı konusuna doğrudan katkı sağlayacağına inandığımız Türkiye'deki havalimanı işletmecileri; bu çalışmada araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla veri toplanacak alanı oluşturmaktadır. Fakat TAV Havalimanları Holding A.Ş. haricinde diğer havalimanı işletmecileriyle çeşitli nedenlerden dolayı bu çalışma gerçekleştirilememiştir. Bu çalışmada Türkiye'deki havalimanı işletmeciliğinde toplam yolcu sayısı ve havalimanı işletme sayısı açısından lider konumunda olan TAV Havalimanları Holding A.Ş ile ilgili çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı TAV Havalimanları Holding A.Ş örneğinden yola çıkarak havalimanı proje finansmanındaki sorunların ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır.

Nitel ve nitel araştırma yaklaşımlarının ayrıldığı önemli noktalardan biri de örneklem seçimidir. Nicel araştırma yaklaşımındaki olasılık temelli tesadüfi yaklaşımın aksine, nitel araştırmalarda amaçlı örneklem yaklaşımı tercih edilmektedir. Başlıca amaçlı örneklem yöntemleri ise şu şekilde sıralanabilir; aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, kritik durum örnekleme, tipik durum örnekleme,

kartopu ya da zincir örnekleme, doğrulayıcı veya yanlışlayıcı örnekleme ve kolay ulaşılabılır durum örnekleme (Patton 1987'den akataran Yıldırım ve Şimşek, 2014:135). Araştırmacı bu çalışmada her ne kadar kartopu örnekleme yaklaşımı ile çalışmak istese de gerek katılımcıların çalışmadan kaçınmaları gerekse de süre sınırlamalarından dolayı tüm katılımcılara ulaşamamıştır. Bu yüzden dolayı bu çalışmada katılımcıya kolay ulaşılabılır durum örnekleme yaklaşımını benimseyerek ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların ortaya çıkarılması adına, konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen kişilerden derinlemesine bilgilere ulaşma amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma amacına uygun şekilde, konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen kişilerle irtibata geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgi verilerek randevu talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya dahil edilmesi planlanan katılımcılardan farklı havalimanı işletmeciliği şirketinde çalışan 4 yetkili çeşitli nedenlerden dolayı araştırmaya destek ver(e)memiş olup, TAV Havalimanları Holding A.Ş.'den konuyla yetkili kişi araştırmaya destek vermeyi kabul etmiştir. Bu araştırmada araştırma alanı içerisindeki TAV havalimanları Holding A.Ş.'den yetkili kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Katılımcı hakkında bilgiler aşağıdaki tablo'da gösterilmektedir.

Tablo 25: Katılımcı Hakkında Bilgiler

Katılımcının Pozisyonu	Katılımcı Sayısı	Havalimanı İşletmeciliğindeki Deneyim Süresi (Yıl)	Eğitim Derecesi	Yaşı
Proje ve Yapılandırılmış Finansman Direktörü	1	10	Yüksek Lisans	37

Katılımcı TAV Havalimanları Holding A.Ş.'den önce Garanti Bankası'nda ticari bankacılık yetkilisi olarak çalışmıştır. Garanti Bankasında da proje finansman birimiyle alakalı faaliyetleri olmuştur.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma yaklaşımında gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Creswell, 2013a: 189; Yıldırım ve Şimşek, 2014: 45). Bu yöntemlerden en sık kullanılan görüşme yöntemi; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash, 1985'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2014: 147). Görüşme; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme gibi farklı yöntemlerle yapılabilmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000: 547).

Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile araştırma sorusuna ilişkin daha derinlemesine veri toplanabileceği düşünüldüğünden, sözü edilen yöntem kullanılmıştır. Görüşme soruları ilk olarak, yayın taramasından ve araştırmacının da fiilen görev yapmış olduğu alandaki gözlem ve tecrübelerinden faydalanılarak, araştırma amacı ve sorusu doğrultusunda açık uçlu şekilde, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Hazırlanan araştırma soruları danışman tarafından değerlendirildikten sonra araştırmacı tarafından görüşme sorularına son halini verilerek görüşmeyi bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasında; ilk olarak, katılımcılar için, araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi hakkında bilgileri içeren görüşme onay formu hazırlanmıştır. Sonraki adımda, görüşme yapılmak istenen kişilerden bir kısmına e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılmak istenmiş olup 2 firma yetkilisi e-posta'lara olumlu yanıt vermemiş ve yetkili kişilere telefonla ulaşılmış fakat şirket gizliliği ve araştırmaya katkı sağlayacaklarını düşündüklerinden olumlu bir yanıt verememişlerdir. Diğer 2 firma yetkilileriyle yapılan görüşmelede sürekli görüşme için yoğun olduklarını ve randevu veremediklerini ifade ettiler. Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı araştırmanın TAV

Havalimanları Holding A.Ş. bünyesinde yapılmasına karar verdik. Bu doğrultuda araştırmaya dahil edilmek ve araştırmaya büyük katkısının bulunacağını düşündüğümüz TAV Havalimanları Holding A.Ş. ile iletişime geçilerek randevular alınmış olup (3 kere telefonla, 3 kere de mail yoluyla irtibata geçilmiştir.) nihai olarak TAV Havalimanları Holding A.Ş. proje finansman yetkilisi ile yüz yüze 2 farklı görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmasına izin vermiş ve görüşmeler ses kaydı eşliğinde yapılmıştır. Bu 2 görüşme de katılımcının belirlediği yerde, araştırmacı tarafından yapılmış olup, görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtlarının dökümü gerçekleştirilmiştir. Tablo 26’da yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında görüşmenin gerçekleştirildiği yer, tarih, saat, görüşmenin süresi ve veri toplama biçimine yönelik bilgiler detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 26: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu

Katılımcı	Tarih	Saat	Yer	Süre	Veri Toplama Biçimi
TAV Yetkilisi	08 Eylül 2015	09:30	TAV Binası	106 dk.	Yarı Yap. Görüşme ve Ses Kaydı
TAV Yetkilisi	01 Aralık 2015	09:00	TAV Binası	50 dk.	Yarı Yap. Görüşme ve Ses Kaydı

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Tümevarımsal analiz, örüntülerin, temaların ve kategorilerin tek bir veriden ortaya çıkarılmasını kapsayan (Patton, 2002, 453) sistematik bir süreçtir (Thomas, 2006: 328). Araştırmacı bu araştırmada nitel verileri inceleyerek tümevarımsal bir yaklaşım ile verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bunun içinde aşağıdaki adımlar takip edilmiştir (Creswell, 2008: 185-186):

- Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi,
- Verilerin tamamının okunması,
- Verilerin kodlanması ve
- Kategori ve temalara ulaşma.

Araştırmacı araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplamış olduğu nitel verileri araştırma sorusu doğrultusunda analiz edebilmek için düzenlemiştir. Bu

kapsamda ses kayıt cihazı ile gerçekleştirilen ve yaklaşık 2,5 saat süren 2 görüşme word belgesine aktarılmış ve toplam 42 sayfa nitel veri ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı daha sonra, dökümünü gerçekleştirdiği ve yazarak not aldığı verileri okuyup incelemeler gerçekleştirmiştir. Okunan veriler hakkında, derinlemesine düşünen ve araştırma sorusuna cevap arayan araştırmacı, katılımcıların neler söylediğini araştırma sorusu çerçevesinde anlamaya çalışmıştır. Buna yardımcı olması açısından araştırmacı, katılımcıların görüşme sorularına verdiği cevapları karşılaştırmalı şekilde okuyarak farklı ve benzer yanları da görüp anlamaya çalışmıştır. Araştırmacı verileri okumanın yanında ses kayıtlarını tekrar dinlemiştir.

Bu araştırmada önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve oluşturulmamış ve araştırmacı verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama biçimi ile tümevarımsal bir analizi benimsemiştir. Daha sonra bu kodlardan araştırma sorusuyla alakalı temalara ulaşılmıştır.

5. Bulgular ve Yorumlar

Bu çalışmada Türkiye’de havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların neler olduğu sorularına cevap aranmıştır. Bu amaç doğrultusunda veri toplayabilmek için katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda toplanan veriler tümevarımsal yöntemle analiz edilmiştir. Nitel veri analizi sonucunda 15 adet temaya ulaşılmıştır. Araştırma TAV Havalimanları Holding bünyesinde yapıldığı için TAV Havalimanları Holding ile ilgili genel bir giriş yapılarak başlanmıştır.

5.1. TAV Havalimanlarına Genel Bakış

1997 yılında İstanbul’da Tepe ve Akfen gruplarının ortak girişimiyle kurulan TAV Havalimanları Holding, Havalimanı işletmeciliğinde "yap-işlet-devret" modelinin dünyadaki ilk örneklerinden biri olan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nin ihalesini kazanmasının ardından yalnızca iki yıl sonra, 2000 yılında Terminal'i işletmeye açarak hikâyesine başladı.

TAV Havalimanları benimsediği stratejik hedefler doğrultusunda 2006 yılında yeniden yapılanarak "işletme" ve "yapım" faaliyetlerini, TAV Havalimanları Holding (TAV Havalimanları) ve TAV İnşaat olarak düzenledi. 2007 yılının Şubat ayında da TAV Havalimanları Holding'i "TAVHL" adı altında halka arz etti.

Şirket, 2014 yılsonu itibariyle; 743 bin uçak seferine ve ortalama 95 milyon yolcuya hizmet sunmuştur. Şirket hisseleri 23 Şubat 2007'den itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görüyor. TAV Havalimanları, Türkiye, Doğu Avrupa, Kafkaslar ve Kuzey Afrika'daki konumu ve üç kıtaya yayılmış 20 bini aşkın çalışanıyla, yüksek hedef ve ilkeleri doğrultusunda insan için ve insana dair projelere imza atmaya devam etmektedir.

TAV Havalimanları, DHMİ 2014 yılı yolcu istatistiklerine göre Türkiye'nin lider havalimanı işletmecisi konumundadır. Yurt içinde İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da milyonlarca yolcuya hizmet veren TAV Havalimanları, yurt dışında da Gürcistan, Tunus ve Makedonya'daki havalimanı operasyonlarını yönetiyor. Konsolide gelirlerinin %54'ü havacılık dışı gelirlere oluşan TAV Havalimanları, yer hizmetlerinden duty free mağazalara, kişiye özel hizmetlerden güvenlik ve bilişim alanlarına kadar bir havalimanından beklenebilecek her türlü ihtiyaca yönelik hizmet şirketleriyle müşterilerine geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır.

TAV Havalimanları her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Şirket 2014 yılında New York eyaletindeki LaGuardia Havalimanı'nın ana terminal işletmesi ihalesi için teklif vererek ihale yetkilileri tarafından yeterlilik almıştır. TAV bu ihaleye ADP ve Goldman Sachs ortak girişimi ile girmiştir. TAV Havalimanları önümüzdeki dönemde bu büyümeyi üç sacayağı ile gerçekleştireceğini dile getirmektedir. Mevcut havalimanlarının organik büyümesi, portföye katılacak yeni havalimanları ile büyüme ve hizmet şirketlerinin TAV dışındaki büyümesi (TAV Havalimanları Faaliyet Raporu, 2014: 47).

TAV Havalimanları 2014 yıl sonu itibariyle Türkiye'deki çeşitli havalimanlarında 95 milyon yolcuya hizmet sunarak Türkiye'deki toplam ticari yolcu sayılarının %57'sine hitap etmektedir. 28 milyon yolcusu ile Antalya Havalimanını işleten Fraport – IC İtaş

ikinci, 23,5 milyon yolcusu ile Sabiha Gökçen Havalimanını işleten Malezya Havalimanları 3.büyük işletmeci konumundadırlar.

TAV Havalimanları ortaklık yapısı itibariyle çeşitlilik arz etmektedir. Havalimanları işletmeciliğinde bilgi sermayesinin yoğun olması, rekabet üstünlüğü sağlamak ve ekonomik büyümeyi sağlamak adına TAV Havalimanları teknik bilgiyi, sektörel uzmanlığa ve finansal gücü birleştiren bir ortaklık yapısına sahiptir. Bu ortaklık yapısı aşağıda sıralanmıştır:

- Airport De Paris Grubu % 38
- Tepe İnşaat % 8.1
- Akfen Holding % 8.1
- Sera Yapı % 2,0
- Halka Açık Kısım % 40,3
- Halka Açık Olmayan Diğer % 3,5

TAV Havalimanları'nın Türkiye'de ve Dünyanın çeşitli ülkelerinde işletmekte olduğu 14 havalimanı ile alakalı genel imtiyaz bilgileri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 27: Tav Havalimanlarının 2014 Yıl Sonu İtibariyle İmtiyaz Durumu

TAV Havalimanları Proje İmtiyazları Genel Görünüm

Havalimanı	Tür/İşletim Süresi	TAV Payı	Faaliyet Alanı	İmtiyaz Kira Bedeli
İstanbul Atatürk	Kira (Ocak 2021)	100%	Terminal	140 milyon ABD \$ + KDV
Ankara Esenboğa	YİD (Mayıs 2023)	100%	Terminal	-
İzmir Adnan Menderes	Kira (Aralık 2032)	100%	Terminal	29 milyon € + KDV
Gazipaşa Alanya	Kira (Mayıs 2034)	100%	Havalimanı	50.000 ABD \$ + KDV
Milas Bodrum	Kira (Aralık 2035)	100%	Terminal	28,7 milyon € + KDV
Tiflis	YİD (Ocak 2027)	80%	Havalimanı	-
Batum	YİD (Ağustos 2027)	76%	Havalimanı	-
Monastır&Enfidha	YİD+İmtiyaz (Mart 2047)	67%	Havalimanı	2010-2047 arasında ciro'nun %11-26'sı
Üsküp&Ohrid	YİD+İmtiyaz (Mart 2030)	100%	Havalimanı	Yıllık ciro'nun %4'ü
Medine	YİD+İmtiyaz (2037)	33%	Havalimanı	%54,5 ve inşaattan sonra 2 yıl %27,3'e düşürülecek
Zagreb	YİD+İmtiyaz (Nisan 2042)	15%	Havalimanı	2,0-11,5 milyon € sabit %0,5 (2016) - %61 - (2042) değişken

Kaynak: TAV Havalimanları 2014 Faaliyet Raporundan hazırlanmıştır.

TAV Havalimanlarının misyonu, havalimanı işletmeciliğinde müşteri odaklı yönetim anlayışımızla tüm paydaşlarımız için yüksek değeri yaratmak. Vizyonu ise, hedef seçtiğimiz Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü olmak.²⁵

5.2. Türkiye’de Proje Finansman Geçmişi ve Türk Bankacılığının Durumu

Araştırmada görüşme sorularının ilki bu başlık altında sorulmuş olup proje finansmanı ile alakalı sorulara başlamadan önce Türkiye’de proje finansman geçmişiyle alakalı tarihsel süreç özetlenmektedir. Katılımcı, proje finansmanının uzun bir geçmişe sahip olmadığı, 2000’lere kadar Türk bankalarının sınırlı olması, 2008’deki Avrupa bankalarında yaşanan

²⁵ <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/ManagementPhilosophy.aspx> (Erişim Tarihi: 11.12.2015)

krizin Türk bankalarının önünü açması ve Türk bankalarının bilanço kapasitesinin artması gibi nedenlerden dolayı Türkiye’de proje finansman faaliyetleri artmaya başladığını ifade etmiştir. Konuyla alakalı katılımcının geniş bilgilerine aşağıda yer verilmiştir.

“Türkiye’de proje finansman yapısına bakıldığı zaman uzun bir geçmişe sahip değildir. Modern anlamda 90’ların ortalarında YİD olarak başlamıştır. İlk çalışmaları Turgut Özal döneminde başlamıştır. İşin içerisinde devletin bir oyuncu olarak yani bir imtiyaz, bir hakkı devretmek suretiyle ve onu yüklenebilecek bir gruba devretmek suretiyle oluşturduğu o güvenli ortamda bir finansman yöntemi olarak ortaya çıktı.

90’ların ortasından 2000’lerin ortasına kadar Türk bankalarının faaliyeti çok sınırlıydı. Proje finansmanının içerisinde Türk bankaları ender olarak bulunurdu. Bunun iki temel nedeni vardı. Türk bankalarının bilanço büyüklüğü yeterli değildi ve Türk bankaları daha Ortodoks bir düşünce sistemine sahipti. Yani Türk bankalarında genelde geleneksel kredi mantığı vardı. Şimdi de hala pek çok bankacı da var. Yavaş yavaş Türk bankacıları değiştirmekte olsalar da finanse ettikleri şeyden çok finanse ettikleri iş adamı ve onun mali varlıkları, neye teminat verdikleri, neyi ipotek alabiliriz, en sağlam krediyi nasıl veririz mantığı hakim olduğu için Türk bankacılığında o yüzden proje finansmanı kendi içerisinde baktığımız zaman kulağa çok radikal geliyor. Proje finansman yapısında, projenin kendisine kredi veriyorsunuz. Proje yarattığı o nakit akımları ile o krediyi ödeyecek. Ortağın tek yükümlülüğü başlangıç sermayesini koymak. Onun dışında kredi ödenemezse ortaklara rücu etme şansınız yok. Bakıldığı zaman bu yapı Türk bankacısı için dehşet bir durum olup kredi verilmesi uygun bulunmamaktadır.

Türk bankacılığının proje finansmanı açısından durumuna bakacak olursak 2008 öncesi ve 2008 sonrası diye ikiye ayırmak mümkündür. 2008 öncesinde proje finansman kredisi açısından Türk bankaları çok sınırlı görünüyordu. Garanti bankası, İş Bankası, biraz Akbank, Devlet bankaları tamamıyla yok. Orta ve küçük ölçekli küçük bankalar tamamıyla yok. Daha çok Avrupa bankalarının hâkim olduğu bir ortamdı. Fakat 2008 yılından sonra meydana gelen kriz sonrası Avrupa

bankaları özellikle Türkiye'nin de içinde bulunduğu Kuzey Afrika, Ortadoğu, Rusya ve Orta Asya bölgelerinden çok hızlı bir şekilde geri çekildiler. Ne oldu piyasa daha çok Türk bankalarına kaldı. Türk bankaları da neyse ki Allah'tan birkaç işlemde buldukları için belli bir Know-How (Yöntem Bilgisi) elde etmişlerdi. Elde ettikleri Know-How'ı kullanarak piyasanın şu an temel oyuncularına haline geldiler. Son döneme bakarsanız hastane projeleri, köprüler, havalimanlarında ağırlıklı olarak ya Türk bankası görürsünüz veyahut da "Development Financial Institution" dediğimiz EBRD, IFC gibi kalkınma bankası odaklı kuruluşları görürsünüz. Normalde bu ikisinin işlem yapma gücü çok küçüktü. Çünkü Avrupa bankalarının hem vadeleri uzundu. Hem verdikleri faiz oranları daha düşüktü ve çok rekabetçi oyunculardı. Kalkınma bankaları çok zor prosedürlere sahiptir. Onlardan kredi almak zordur. İşin odağına sosyal etkiler ve çevreyi koyarlar. Detaylı proje türleri vardır. Türk bankaları da anlayış olarak başka noktadadır. Dolayısıyla bu ikisinin Avrupa bankalarından gelip işlem alması çok zordu. Avrupa bankalarının her projede bir hesap bankasına ihtiyacı vardır. O nedenle bir iki Türk bankasını genelde işleme alırlardı. 2008 öncesi havalimanı proje finansmanındaki bütün işlemleri Avrupa bankaları kapatmıştır. Atatürk havalimanının 1.ve 2. Finansmanı, Esenboğa havalimanının ilk ve 2. Finansmanı, İzmir Adnan Menderes havalimanının dış hatlar terminali, Antalya havalimanının finansmanı bunların hepsi yabancı banka ağırlıklı ve lider olduğu konsorsiyumlar tarafından yapıldı.

2008 sonrasına baktığımız zaman Türkiye'de hala aktif olarak proje finansmanı Avrupalı bankalarının sayısı bir elin parmaklarını geçmeyecek haldeydi. En bilineni Unicredit'tir mesela. Unicredit hala piyasada olmaya devam etti. Eski Hypovereins banktır. Kökenleri Türkiye'de çok eski olan bir Alman proje finansman bankasıydı. Daha sonra Unicredit satın aldı. Şu anda Unicredit olarak devam etmekte. Ve o boşluğu Kalkınma bankaları ve Türk bankaları doldurdu. Türk bankalarının da bilançoları büyüdü. Dolayısıyla eskiden 3-4 yıllık krediyi zor veren Türk bankaları artık 10 yılın üstünü görebilecek vadelere geldiler. Tabii Türk bankaları bunu nasıl yapıyor. Gidiyor yine Avrupa bankalarından sendikasyon usulü borçlanıyorlar. 1,2,3 sene vadeli borçlanıyorlar. Ucuz borçlanıyorlar. Ama proje finansmanını 15-16 sene vadeli veriyorlar. Orda bir vade riski alıyorlar. Türk

bankaları bunu kendi bilançoları içerisinde yönetiyorlar. Netice olarak iyi para kazanıyorlar. Yani orda sendikasyonda Euribor veya Euribor + %0,5 ile borçlandığı krediyi dönüyor proje finansmanında Euribor + %4,5,6 ile satıyor. Euro bazında veya dolar bazında %4,5'lik bir kazanç sağlıyor. Dolayısıyla 2008'de yaşanan Avrupa bankalarındaki krizi Türk bankaları için bir fırsat penceresi oldu. Ve Türk bankalarının daha çok işlemlerde yer aldığını hatta öncü konumunda olduğunu ve yanına Avrupalı veya Japon, Koreli bankaları aldığını görmeye başladık. Pek çok bankacı ve finans kuruluşları bu durumu sevinçle karşılamakla birlikte değişimin bu denli hızlı olmasına şaşırırmaktadırlar.”

Son dönemde enerji ve ulaştırma alanlarında önemli pek çok projeyi yalnızca Türk bankaları finanse ederek bilanço büyüklüklerinin arttığı görülmektedir. 2,8 milyar \$ yatırım tutarıyla ihale edilen Üçüncü İstanbul Boğazı Köprüsünde toplam 2,25 milyar \$ tutarında 2,5 yıl geri ödemesiz olmak üzere 9 yıl vadeli kredinin sağlayıcıları Akbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Yapı Kredi, Vakıfbank, Halkbank ve Ziraat Bankası olmuştur. Boğaz Köprüsünün yanı sıra Gebze-İzmir Otoyolu ve Kayseri Şehir Hastanesi borç finansmanları da Türk Bankaları tarafından karşılanan projelerdendir. Son olarak 3. Havalimanı kredisinin büyük bir kısmını, Ekim 2015 tarihi itibarıyla ilk etabın finansmanı için 4,5 milyar Euro'luk kredi ile Türk Bankaları gerçekleştirmiştir. Vadesi 16 yılı bulan bu kredi, Ziraat Bankası, Halkbank, Vakıfbank, Denizbank, Garanti Bankası ve Finansbank bankalarından sağlanmış olup tümüyle yerel bankalardan sağlanmıştır.

5.3. Havalimanı Proje Finansmanında Yetki Kargaşası

Araştırmanın bu temasında ilk olarak proje sahibi olan kamu kurum ve kuruluşlarının kendi içerisinde karmaşık yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Kamu kuruluşunun projeye çıkarken proje finansman prosedürleri ile ilgili yeterli know-how'a sahip olmadığı ve bu karışıklığın olması projelerin gecikmesine sebep olmaktadır. Konunun ayrıntılı kısmını katılımcı şöyle açıklamaktadır:

“Devletin havalimanı proje finansmanında son derece karmaşık bir işleyiş yapısı vardır. Projelerde projenin sahibi olan kamu kurum veya kuruluşu vardır. O yeri

geldiğinde DHMİ, yeri geldiğinde Altyapı Genel Müdürlüğü, yeri geldiğinde Sağlık Bakanlığı, yeri geldiğinde Enerji Bakanlığı olabilmektedir. Yani o varlığın, o projenin imtiyaz haklarını elinde bulunduran kamu kuruluşunun olması gerekiyor. O kamu kuruluşu ile proje şirketi arasında sözleşme olması normal. Fakat ihaleye çıkış noktasında bu projenin hazırlıklarının yapıldığı süreçte o kamu kuruluşu biraz yalnız başına sıfırdan Amerika'yı keşfetmeye çalışan bir kurum konumunda. Gidiyor DLH'la görüşüyor. Gidiyor ilgili Bakanlıkla ve Hazine Müsteşarlığıyla görüşüyor. Özellikle Sağlık Bakanlıklarıyla hastanelerde yaşanan ilk YİD finansman çalışmalarında bunu çok net gördük. Yani doğru dürüst projelerin kapanışa erişmesi 3-4 seneyi aldı. Bu böyle olmak zorunda değildi. Çünkü Türkiye'de YİD proje finansmanı Know-How'ı aslında belirli kurumlarda belirli insanlarda var. Daha önce çok kez yapılmıştı. Örneğin Enerji Bakanlığı enerji projelerinde çok yaptı. DHMİ havalimanı projelerinde çok yaptı.”

Araştırmada proje finansman yapısının karmaşıklıktan kurtulması için ideal bir sistemin kurulu olması gerektiğinden bahsediliyor. Bununla alakalı Avrupa ülkelerinde olan “PPP Center” benzeri bir kamu-özel-işbirliği projeleri için devletin bünyesinde hususi bir kurumun kurulması gerektiği belirtilmektedir. Bu kurum, ilgili yerel ve uluslararası mevzuatı takip ederek bu noktada projelere know-how hizmeti sağlayabilir. Bu hizmeti sağlamakla yetki kargaşası azalmış olup hem fizibilitesi sağlam projeler ortaya çıkabilecek hem de projelerin kısa sürede ilerlemesini sağlayacağı düşünülmektedir. Katılımcının bununla alakalı ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Olması gereken ideal yapı, pek çok Avrupa ülkesinde de olan bir “PPP Center” merkezi yapısının devletin bünyesinde kurulmasıdır. Bunun bir genel çatı bir kanun ile belirlenmesi gerekir. Çünkü bugünkü YİD kanunu son derece sınırlıdır. Çatı bir kamu-özel sektör işbirliği kanunu ile bu PPP Center'ın mevzuatını çizmektir. Örneğin Orman Bakanlığınız veya Bayındırlık Bakanlığınız PPP yöntemiyle yatırım yapılabilirliğini duydunuz, bunun işte güzel bir yöntem olduğunu hayata geçtiğinde vatana millete son derece fayda sağlayacağını düşündünüz ve ne yapacaksınız bilmiyorsunuz. Oturup bir bakanlık olarak kapı-kapı gezip bunu ne yapmamız lazım diye mi düşüneceksiniz. Yoksa örneğin Başbakanlık bünyesinde

bir “PPP Center” olsa oraya gitseniz deseniz ki; benim şöyle bir projem var. Bunun kanuni altyapısını nasıl hazırlanacağı, ilgili uzman ve danışmanları nasıl bulunacağı, hangi kamu kurum ve kuruluşların yetkili olduğu ve nasıl bir programın uygulanabileceği hakkında bilgileri sizden talep ediyorum. PPP Center’da toplanan tüm geçmiş verilerle birlikte o ilgili bakanlığın PPP mevzuatı çok güzel bir kıvama gelecektir.

Bakıldığında her şey ihaleye çıkıp bir avan proje (öz hazırlık projesi)’yle bunu yapın ve 30 senede devlete kira ödeyin demek değildir. Öncelikle YİD sözleşmesi bile üzerinde günlerce haftalarca çalışma gerektiren bir unsurdur. O sözleşmelerde bir açık nokta kamu kurumunu veya özel şirketleri senelerce uluslararası tahkim kapılarında süründürebilir. Kamuya rezil olmanızı sağlar. Bir sürü kamu zararı oluşmasını sağlar. Türkiye’nin bu noktada bir “template” bir sözleşmesi dahi yoktur. Yani standart bir sözleşmemiz yoktur. Her Bakanlık YİD ihalelerine çıkarırken sıfırdan bir sözleşme yazar. Bununla alakalı oluşturulması gereken “PPP Center” yapısının, Bakanlıklar, DHMİ ve devlet yatırımlarıyla ilgilenen tüm kuruluşlardan yetkililerin bir araya gelip toplanması ve aynı zamanda konuyla alakalı hukukçuların da toplanarak belki “English Low” veya “French Low” gibi hukuki enstrümanlardan da faydalanarak şu anda son derece aktif olarak kullanılan PPP sözleşmelerinin modern bir çerçeveye kavuşturulması gereklidir. Bu yapılan çalışmanın da istisnasız bütün kamu kuruluşlarının yaptığı YİD projelerine uygulanması gerekmektedir. TAV Havalimanları, yeri geldi 30 sayfalık YİD projelerine teklif verdiği oldu. TAV olarak çok ciddi risk alıyoruz. Yarın öbür gün o aldığımız projeleri bankalara satarken çok ciddi risk alıyorsunuz. Komik duruma düşüyorsunuz. Nasıl böyle bir projeyi almışsınız deniyor size.

İşte o hastanelerdeki projelerde sözleşmelerle çıktılar. Bankalara geldi. Bankalar; böyle kredi almanız bu sözleşmeyle mümkün değil, dediler. Bu sözleşmelerin Bankability (Finanse edilebilirlik) ile hiçbir alakası yok dediler. Ve bu sözleşmeler, Sağlık Bakanlığı danışmanlar tuttu, Bakanlar danışmanlar tuttu, sponsorlar danışmanlar tuttu, yeniden yazıldı ve meclise getirildi. Meclisten özel kanunla geçirildi. Yani bu kadar zor yerlerden geçmemize gerek yok. İşi başından iyi

planlayalım. “PPP Center” ve “PPP Low” bir çatı olarak, yani hem bu işi yönetecek olan bir merkez hem de Dünyadaki tüm uygulamaları düşünerek en iyi taraflarını alarak yazılmış “PPP Low” mevzuatı meclisten çok rahatlıkla geçebilecek bir şey. Zaten bunlar bir araya getirildiğinde o kadar kolaylaşacak ki işler. Ama kamu kurumlarına diyeceksiniz; siz kendi kafanız göre YİD ihalelerine çıkamazsınız. PPP Center’a geleceksiniz bu konunun gerekliliklerine göre çıkacaksınız. Ve PPP Center’ın size gerekli müdahaleleri yapmasına izin vereceksiniz. Şimdiki dünyamızda ne oluyor. Hazine geliyor bir şey söylüyor sözleşmenin bir tarafı ona göre değişiyor. DLH geliyor bir şey söylüyor sözleşmenin bir tarafı ona göre değişiyor. Bakan geliyor bir şey söylüyor ona göre değişiklik oluyor. Bakanın danışmanı geliyor ona göre değişiklik oluyor. Bir anda böyle herkesin müdahale ettiği ama asıl konunun kaçırıldığı 1) Bu bankable (güvenilir, finanse edilebilir) midir yani yarın öbür gün çıktığımda finanse edilebilir mi? 2) Piyasada yeterli ilgiyi görür müyüm? Rekabetçi teklifler alabilir miyim? Çünkü amacımız ne? Bu kamu varlığını en iyi koşullarda özel sektöre devretmek. Bu işlemi yaparken de kamunun projeden para kazanması. Yani kamu para kazanmayacaksa kendini rezil edecekse ne anlamı var. İhaleye çıkılıyor bazı projelerde görüyoruz teklif gelmiyor. Bu bence büyük bir ayıptır. Yani muayyen bedeller belirleniyor. Neye göre hangi çalışmaya göre belirleniyor belli değil. Bazen geliyor muayyen bedelin 4 katı teklif geliyor. O da bir ayıp demek ki devlet öngöremiyor bunu. Fizibilite dediğimiz şeyi öngöremiyor. Neden? Çünkü orda kamu kurumlarının kendi bünyesindeki bürokratlar yapıyor. Şimdi onları aşağılamak için söylemiyorum.”

Kalkınma Bakanlığının düzenlemiş olduğu “KÖİ Özel İhtisas Komisyon Raporu” neticesinde Kamu Özel İşbirliği projeleriyle alakalı sorun ve önerilerde bulunulmuştur. Bu temayla alakalı ve ilgili görüşmeciyi destekler nitelikte görüşler aşağıda özetlenmektedir: (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 55-59)

- KÖİ projelerini yüksek koordinasyon ve tutarlı politikalarla sürdürmek için kamuda özel bir birim-kurum kurulması gerektiği belirtilmektedir.
- Kurumun kamu içinde koordinasyon rolünü güçlü biçimde gerçekleştirebilmesi için doğrudan Başbakanlığa bağlı olması görüşü de dile getirilmiştir.

- KÖİ alanında geleceğe yönelik bir yol haritası ve politika belgesinin oluşturulabilmesi amacıyla bir KÖİ Strateji Belgesi'nin oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmada Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD)'nin görüşleri de alınmıştır. Çalışmaya katılan EBRD yetkilisi merkezi bir KÖİ biriminin kurulması oluşacak bilginin (know-how) bir ana birimde toplanmasını, standardizasyonun gerçekleşmesini, piyasa anlaşılabilirliğinin ve tutarlılığının ve ayrıca tekrar işlemlerinde süratin artmasını sağlayacağı ve ayrıca hâlihazırda elde edilmiş olan tecrübelerin uluslararası danışmanlık firmalarından alınacak hizmetler ile desteklenmesi de etkinliği artıracığını ifade etmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 64).

Daha önceki yıllarda yapılan proje ve makale çalışmalarında, YİD projelerinde bürokrasinin hantallığı ve yetki kargaşası olduğu üzerinde durulmaktadır. 2005 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD uygulamasında yapılan proje çalışmasında, bürokrasinin hantallığı kısa işletim sürelerinde çok daha fazla sorunlara neden olduğu vurgulanmaktadır (Kaya vd., 2005:207). 2006 yılında yapılmış olan diğer bir çalışmada, mevzuata göre havaalanı yapım, bakım ve onarım işlerinin DLH'ye ait olmasına karşın, havaalanı işletmeciliği ile yetkili olan DHMİ'ye bazı yatırımlarda yetki verilmesi yetki kargaşasına neden olmakta olduğu belirtilmektedir. (Battal, 2006: 116)

Görüşmecinin bahsettiği "PPP Center"ın AB ülkelerindeki faaliyetini sürdüren kurum "European PPP Expertise Centre (EPEC)" olarak adlandırılmaktadır. EPEC, Avrupa Yatırım Bankası (EIB)'nin insiyatifinde kurulmuş bir PPP merkezidir. EIB ve Avrupa Komisyonundan Türkiye'nin de bulunduğu 41 üye devlet bulunmaktadır. EPEC'in asıl misyonu, 41 üye devletin yapmış oldukları analiz ve uygulamaları paylaşarak KÖİ projelerinde Kamu kurumlarının işlevsel konuma gelmesinde aktif rol oynamaktır²⁶.

Özetle bu temaya bakıldığında, YİD ve diğer KÖİ projelerinde devlet birimleri arasında yetki kargaşasının ve tutarsızlıkların olduğu söylenmektedir. Bu sorunları gidermek için

²⁶ <http://www.eib.org/epec/about/index.htm>. (Erişim Tarihi: 01.05.2016)

başta görüşmecinin de ifade ettiği gibi “PPP Center” benzeri bir “KÖİ Merkezi Kurumu”nun kurulması gerekliliği vurgulanmaktadır.

5.4. Havalimanı Projelerinde İhalede Yaşanan Süreç ve Sorunlar

Bu temanın ilk aşamasında ihaleye çıkmadan önceki fizibilite raporunun hazırlanması aşamasını anlatmaktadır. Devlet kurumlarının havalimanı projelerinde kaliteli bir fizibilite yapmadığını, hatta bazı projelerde fizibilite raporunun dahi olmadığından bahsedilmektedir. Fizibilite raporlarının çok komplike olması ve bundan dolayı ayrıntılı hesaplamalar yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu hesaplamaları da konuyla ilgili uzman danışmanların yapması gerektiğinden bahsedilmektedir. Yukarıdaki ifadeleri destekleyen katılımcının görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Öncelikle devletin projelerle alakalı ihale duyurusuna çıkmadan önce projeye alakalı fizibilite raporunu hazırlaması gerekmektedir. Fakat devlet kurumları havalimanı projelerinde fizibilite dediğimiz öngörülerini bazen yapmamakta bazen de sağlam bir fizibilite raporu ortaya çıkartmamaktadır. Örneğin (DPT)’nin içine girdiği fizibilite raporları var. Hiç bunların yapılmadığı durumlarda var. Mesela 3.Havaliimanının fizibilitesi DHMİ tarafından yapılan DLH ve Hazineye gönderilen 4-5 sayfa ve bizim kalitesini çok düşük bulduğumuz bir fizibilitedir. gerçek manada içerisinde fizibilite denilecek şey çok basit varsayımlarla oluşturulmuş. Yani iş o kadar komplike o kadar büyük boyutlu bir şey ki o. Yani sizin aslında her workstream (iş akışı) için gelirler, giderler, işletme, bakım-onarım, finansmanı, vergisi için dahi çeşitli workstream (iş akışı)’lerde danışmanlar tutmanız lazım. Ve bunlar Dünya çapında danışmanlar olması lazım. Danışmanlar bir araya gelip herkes kendi konusunu inceleyip size bulgularını söylemesi lazım. Sizin o bulguları, bir yatırım bankası tutup profesyonel bir finansal modele dönüştürmeniz lazım. O dönüştürdüğünüz finansal modele senaryolarınızı katmanız lazım. Ancak ondan sonra belirli bir fikre sahip olabilirsiniz. 1 kişi olarak bu işleri yapanları da tanıyoruz. 1-2 kişinin bu kadar detaylı workstreamler hakkında bilgi sahibi olması mümkün değil.

Yani demek istediğim bağımsız bir görüş almadan kurumlarda 1-2 kişinin yaptığı basic (temel) matematik hesaplamalarla ortaya çıkan fizibiliteler bunlar, ama Dünya öyle değil. Çok daha komplike çok daha farklı dinamikler var. Yani sizin trafik forecastinizin (tahmininizin) %5 aşağı yukarı oynaması her şeyi değiştirebilir. %5 aşağı oynar bankabilitesi (finanse edilebilirlik) patlar. %5 yukarı oynar sizin dizayn ettiğiniz asset (varlık) yeterli olmaz. Yine kapasite problemlerine takılabiliyorsunuz. He ne oldu bakın işte trafik forecasti gitti sizin yaptığınız inşaat dizaynınızı da etkiledi. Örneğin rüzgârı ölçemezsiniz uçağı kaldıramazsınız. Çevresel etkileri minimize etmeye zaman ayıramazsınız. Bir bakarsınız yabancı banka finansmanı gelmemiş. Niye hepsinin ekvator prensipleri var. Hepsinin çok net ülkelerinde çevre ve sosyal etki kanunları var. Çevreye, sosyal yaşama zarar veren projeleri finanse edemezler. Yoksa milyarlarca dolarlık cezalarla karşı karşıya kalırlar. Siz bunu ignore (aldırmamak) edersiniz, bunlar benim için önemli kanunlar değildir dersiniz, vatanın milletin ihtiyacı vardır dersiniz. Bi bakarsınız mega bankalar projeyi finanse ediyor!

Örneğin bir Çukurova havalimanını ele alalım. Tüm oyuncuların girmeyi reddettiği, fizibile (uygun) olması imkânsız olan. Sıfırdan yapılacak bir havalimanı, devasa bir yatırım. Çok küçük bir dream (ideal) profili. Burayı alan adamın batacağı belli. Bir de üstüne gitmiş biri 10 sene işletme tekilifi verip almış. Ne oldu şimdi Çukurova havalimanı yapılacak diye 5 senedir bekleniyor. 2 firma battı orada. Teminat mektupları yandı. DHMİ inanılmaz prestij kaybı yaşadı. Ne kadar başarılı işler yapan DHMİ prestij kaybetti. Ve en önemlisi o yörenin halkı Adana Şakir Paşa Havalimanına sıkışmış durumda. Havalimanına gitmek imkânsız oraya hizmet getiremediniz. Ama baştan planlasaydınız bunu, danışmanlarınızla işi bilenlerle konuşsaydınız, herkesin teklif verebileceği rekabetçi bir yapı ortaya koysaydınız, en iyi teklifi alsaydınız ve milyar Euro'lar havada uçsaydı. Daha iyi olmaz mıydı?"

Bu temayla ilgili ikinci aşamada havalimanı proje ihale sürecinden bahsedilmektedir. Duyuru ile ihale arasındaki sürecin kısa olmasından dolayı yeterli hazırlıkların olamadığı ve projeye alakalı verilen geçmiş verilerin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Öncelikle

Türkiye'deki ihale süreci açıklanmakta, daha sonra yurtdışında Medine havalimanı ihale sürecinden bahsedilmektedir. Bu iki havalimanındaki süreç verilerek kıyaslama imkanı bulunmaktadır. Katılımcının TAV Havalimanlarının tüm ihalelerinde bulunduğu ve konuyla alakalı tecrübeleri aşağıda belirtilmektedir:

“İhale sürecinden bahsedecek olursak, Şimdi tabii biz Türkiye'de pek çok ihaleye girdik. Yurtdışında da pek çok ihaleye girdik. Türkiye'de sistem genelde şudur. Bir ihale duyurusu yapılır. DHMİ'nin web sitesinden veya otoritenin web sitesinden. Ve denir ki; bu ihalenin dosyası şu kadar miktar karşılığı satışa çıkmıştır. Şu zamana kadar alınmalıdır. İhale de bu tarihtir. Gerçi genelde dosya alınma süreci ihaleden 15 gün önce biter. Duyuru ile ihale arasındaki dönem, havalimanları için 3-4 ay falandır. Siz bu projeyi ilk defa duyuyorsunuz. Örneğin, 3.havalimanının duyurusu Şubat ayında çıkmıştır. İhalesi 3 Mayıs günü yapılmıştır. 4 ay bile yok. 3 küsür ay var. Multi-Milyar Euro'luk Ortadoğu'nun ve Doğu Avrupa'nın bütün havalimanı aura (çevre)'sını etkileyecek devasa bir projeden bahsediyoruz. Hazırlanmanız gereken süre 3 ay. Size ihale dökümanı olarak verilen şeyler; 1- Sözleşmesi, yani matbu sözleşme, 2- İhale şartnamesi, şartnamenin ekleri olarak da işte habom (havacılık bakım ve onarım merkezi) proje, mekanik ve elektronik yeterlilikler ve geçmiş datalar (veriler), yani geçmiş performansla ilgili özet bilgi. O da ne mesela Atatürk Havalimanında hangi kiracı kaç para ödüyor. Duty Free (Gümrüksüz satış) ile ilgili, Food and Beverage, yani yiyecek içecek ile ilgili, köprü gelirleriyle ilgili bir detay yoktur. Rent a Car'cı (Araç kiralama) ne kadar öder, taksi kooperatifi ne kadar öder gibi böyle pek fazla işinize yaramayacak bütün gelir profilinizin %7-8'ini açıklayan bir historic data (geçmiş veriler). Şimdi bunları değerlendirip 3-4 ay içerisinde sonuca gitmeniz lazım. İhale de bir erteleme olmayacaksa ki, genelde çok böyle uzun uzun da ertelemeler olmuyor. Hani erteleme olacaksa da genelde şundan olur. Çok ihaleye rağbet olacağı beklenmiyorsa genelde ertelenir. Yani belki o sürede insanların fikri değişir diye. Onun dışında ihale mesela kanlı geçecekse ve rekabet olacaksa ertelenmez de yani. Şimdi bu bizim ülkemizde olan süreç.”

“Bir de mesela Suudi Arabistan’da gidip kazandığımız Medine ihalesinin sürecini anlatayım. Biz 2012 Haziran’da devraldık işletmeyi, 2011 Haziran’da kazandığımız duyuruldu. İhale süreci 2010 Haziran’da başladı. 2010 Hazirandan 2012 Hazirana kadar 2 senelik bir süreç. 2010 Haziranla 2011 Haziran arasında idare kazananı 1 senelik süreçte seçti. Kalan 1 senelik süreçte de finansman bulundu. Hand-over (Teslim) işlemleri tamamlandı ve havalimanı devredildi. Şimdi bu 1 senelik süreç içerisinde ne yaptı idare. Financial Times’a, Ekonomi dergisine, Time’a ve türlü türlü Dünyanın saygın kuruluşlarına ihale duyurusuna çıktı. Dedi ki; gelin ve web siteme bakın. Ben belirli stage’lerde (aşamalarda) değerlendirmeler yapıcam. Mesela ilk başta RFQ (Fiyat teklif talebi) süreci olacak. Burda sizden kendi şirketimizle ilgili, konsorsiyumunuzla ilgili belirli datalar istiycem ve belirli evraklar istiycem ve ona göre sizi bir short-list edicem. 20 tane ilgilenen varsa bu 10 taneyi 6-7 taneye düşürmeyi amaçlayan bir short-list (aday eleme) süreci. Tamamıyla size sorduğu 3 aylık süreçte de geçmiş yeterliliklerinizle ilgili ne yaptığınız, ne ettiğiniz, bunu yapabilir misiniz, yapamaz mısınız? Daha önce finansmanlar raise (gerçekleştirmek) ettiniz mi? Bu kadar büyük iş bitirmeler yaptınız mı? Gibi sorularla zayıf olanları eliyor. Kalan 6-7 tanesi ile çok detaylı RFP (Teklif talebi) sürecine gidiyor. Sen burayı nasıl işleteceksin, nasıl maintain (sürdürmek) edeceksin, finansmanı nasıl sağlayacaksın, nasıl bir business (iş) planın var, nasıl fizible (uygun) olarak görüyorsun, ne kadar return (getiri) yapacaksın? İşte bana kirayı hangi tarihlerde ödemen uygun, hangi aralıklarda düşünüyorsun? Çevresel-Sosyal etki değerlendirmelerini nasıl düşünüyorsun? Dizaynı hep beraber nasıl optimize edebiliriz? Gibi aylarca süren bir soru-cevap süreci ve burda tamamıyla sizin teknik yerliliğinizi test ediyor ve sonra geliyor son 2 ayda da sizden finansal teklifinizi alıyor. Sizden teknik yeterliliğinizle ilgili bir bilgi sahibi olduktan sonra yaklaşık 8-9 aylık süreçte çok detaylı sorular soruluyor. Bu arada karşınızdaki Suudi Arabistan’ın DHMİ’si değil. Onun advisor’ları (danışmanlar) World Class İngiltere’den, Amerikalardan tutulmuş zehir gibi danışmanlar. Hani o adamlar arkada. O adamlar genelde işin PR’ını (Halkla İlişkiler) yöneten high-level (yüksek derece) sürece girenler. Asıl danışmanlar sizle ilgileniyor. Bir teknik skor alıyorsunuz o zamana kadar. Bir de son 1-2 ayda da, ne kadar kira ödeyeceksin soruları oluyor. Şimdi bu bütün 1 senelik süreci,

topladıklarınızı, tekniğinizi, finansal skorunuzu, hepsini bir platoya koyup diyor ki; işte benim kazananım TAV Havalimanlarıdır. Çünkü 100 üzerinden 88 not almıştır. Bu kadarı finansaldan gelmiştir. Bu kadarı tekniğinden gelmiştir. Nedenleri de şunlardır diye açıklıyor. Sizde bu arada 1 senelik süreçte de bankalarla görüşüyorsunuz. Kendi fizibilitenizi yapıyorsunuz, bir kez daha yapıyorsunuz. Duyarlılık analizinizi yapıyorsunuz. Mükemmel bir konuma getiriyorsunuz. Ne oluyor, hem siz yapılacak projeye ilgili kendinizi tatmin ediyorsunuz. Hem de bütün detaylarına hakim olarak bu işi yapabileceğinizi hissediyorsunuz. Hem taşeronlarınızla bir araya gelmiş ve bankacılarınızla el sıkışmış oluyorsunuz.

Örneğin biz Medine’ye teklif verdiğimizde finansmanımız Committed Financing’ti. Yani proje alınırsa ben finanse edicem düzeyinde taahhütlü finansman teklifiydi. Yani projeyi aldıktan sonra bankanın kaçıışı yoktu. Ben öyle bir teklifle gittim ki; projeyi bana verdiğiniz anda finansmanı anında yapıyorum dedim. Bunu Türkiye’de zaten yapabilecek banka yok. O teklifi vermem orda bana finansman bacağına tam skoru verdi. Onu da değerlendiriyor ve finansman skoru veriyor. Bir de aynı zamanda idare de bu süreçte sizi görüyor, tartıyor. Başkalarını görüyor, tartıyor. Ortaya çıkardığı projeyi perfect (mükemmel) hale getiriyor. Yani basit bir dizaynından başlayan bir proje, bütün detayları düşünülmüş bir raddeye geliyor. İşin içerisinde pek çok danışmanı olduğu için bunların hepsi kafalı, zeki insanlar. Dünya’da Hong Kong’undan tut, Peru’suna kadar bu işi farklı coğrafyalarda yapmış insanlar. Onların da hepsinin Know-How’larıyla beraber iş mükemmel bir noktaya geliyor. Bankalarda yanınızda. Ondan sonra kazanan açıklandıktan sonra gerisi kolay. Çok zor değil.”

“Bizde ne oluyor tekrar dönüyorum DHMİ sürecine. Şubatta bir gazeteden gördüğünüz duyuruya gittiniz 100.000 TL verdiniz. Öyle de garip rakamlar oluyor. Evrak satın alma altında 100.000 TL verip bir klasör satın aldınız. Ordaki 3-5 bilgiyle değerlendireceksiniz. 3 ay içerisinde Multi-Milyar €’luk ihaleye gireceksiniz. O ihale de ikiye bölünmüştür. Öğleye kadar olan seansında firma yeterlilik dosyalarını verir. Bir tane ihale komisyonu vardır. Böyle sayfaları çevirir bakar. Sizin orda daha önceki iş bitirmeleriniz vardır. Teminat mektuplarınız vardır.

Banka destek mektuplarınız vardır. İdare proje yaklaşımlarınız, teknik proje yaklaşımlarınız vardır vs. Böyle 1000 sayfa dokümandır. Herkes getirir bunu kolilerle ihale komisyonunun önüne koyar. İhale komisyonu 3-4 saat içerisinde ihaleye gelen konsorsiyumun evraklarını böyle sayfa çevirerek... Düşünün! Daha önceden bunu almak diye bir süreç yoktur. Aynı gün alırlar. Öğleye kadar incelerler ve derler ki; evet teknik yeterlilikler sağlanmıştır. Artık finansal kısma geçebiliriz denir. Herkesin heyecanla televizyon başında beklediği kısma geçebiliriz denir. Yarım gün içerisinde ne kadar teknik incelediniz. Ben bugüne kadar teknik incelemeden zaten elenen bir firma görmedim. Bir tek Antalya havalimanı ihalesinde Çelebi elendi. O da teminat mektubuna bir yanlış tutar yazılmıştı. Zaten teminat mektubu da en önemli bakılan şey. Herkesin teknik şartnamelerine bu sürede nasıl bakabilirsiniz. Her neyse saat 13-14 olur. Ne olur, en heyecanlı kısım başlar. At yarışı gibi işte 1 Milyar 100 Milyon, 1 Milyar 102 Milyon, 1 Milyar 103 ve orda maksimum veren kazanır. Ben bütün havalimanı ihalelerinde vardım. İhalede scoring (puanlama) olarak bu işi en iyi kim yapar yok. Biri diğerinden 1 milyon \$ fazla verdiği için ihaleyi alır. Ama o işin yapılabirlik becerisi ile ilgili olan skoru hiç önemli değildir. Belki adam hayatında ilk defa havalimanı ihalesine giriyor bile olabilir.”

Temanın son bölümünde ise ihale sürecinden önce devletin projeye ilgili kamuyu aydınlatılmamasının büyük bir bilinmezlik olduğu ve ihalelere yurt dışından oyuncuların neden girmediği anlatılmaktadır. Bu noktada kamu, projelerle ilgili ihalelere gitmeden önce kamu yararına uygun olup olmadığını araştırmalı ve kamuyu ikna etmesi gerekir. İhalelerin uluslararası boyutta duyurulması problemi ve uluslararası firmaların, Türkiye’deki proje ihale süreçlerindeki yetersizliklerden dolayı geri çekildikleri iddia edilmektedir. Bununla alakalı Heathrow havalimanında olan pist yapım aşaması anlatılmaktadır. Aynı zamanda TAV Havalimanlarının New York’ta girdiği La Guardia Havalimanında olan ihale süreci de anlatılmaktadır. Bu kıyaslamalarla konuya ışık tutulup bazı öneriler verilmektedir. Katılımcının anlatımı aşağıda belirtilmektedir:

“İngilizler Heathrow’a 3.pist yapılınsın mı, yapılmasın mı tartışmasını 10 senedir yapıyorlar. Londra’ya yeni bir havalimanı Terms nehri üzerine yapılmalı mı

tartışmasını 10 sene yaptılar. Ve 10 sene sonra kamu oylamasıyla referandumla reddettiler. Heathrow tamamıyla limitlerinde. Geatwick tamamıyla limitlerinde, Stansted havalimanı tamamıyla limitlerinde olmasına rağmen. Şu anda adamlar Heathrow'a 3.pist yapmayı dahi 10 senedir tartışıyorlar. En büyük konu çevresel etkileri ve British Airways'e baskı yapıyorlar. Senin oluşturduğun trafiğin nedeni transfer trafik. Transfer trafikten sadece sen faydalanıyorsun. Sen para kazanıyorsun ama ne havalimanı operatörü, ne çevrede oturan sakinler, ne Londra halkı transfer trafikten bir fayda sağlamıyor. Sen transfer trafikten fayda sağlıyorsun diye havalimanları doymuş durumda. Sen bize bu baskıyı yapamazsın diye British Airways'e kamu yükleniyor. British Airways de her gün gazetelere reklam veriyor. Ben bu ülkenin Airline'yım. İşte benim büyümem lazım. Ben büyüdükçe daha çok vergi veririm. Daha çok istihdam oluştururum. O yüzden Heathrow'a 3.pist yapılınsın ve hep beraber kazanalım diye her gün her gün reklamlar verilmektedir. Bakıp gidin Londra'da havalimanından başlar, gazetelerde, taksilerde her yerde British Airways'in Heathrow'a 3.pist yapılınsın kampanyası vardır. Ve hala kamuyu ikna edemedi. Kamuyu ikna edemeden de olmaz. Çünkü orda önemli olan şey public-opinion (Halk görüşü)'dir . Türkiye'de yerini nasıl seçtin, kime sordun, bunun ÇED raporu çıktı. ÇED raporu skandal gibi. İçerisinde 3 Milyar ağaç kesileceğinden tutun. Bilmem kaç tane köylünün, bilmem kaç tane yerleşimcinin relocate (yer değiştirme) etmesi gerektiğinden, bunların relocation planı olmadığından, göllerin yer değiştireceğinden, akarsuların yer değiştireceğinden, işte göçmen kuşların zarar göreceğinden tutun bir sürü şey var. Ve ÇED olumlu raporu verildi. Kanunen de zaten projelerde ÇED aranması şartı ortadan kaldırıldı. Ne oldu şimdi, kim kazandı? Ne işi yapan müteahhit mutlu, ne işi alan firma, ne işi veren DHMİ mutlu. Her gün bir skandalla bir şeyle baş etmek zorunda. Ne projeyi finanse eden bankaların içi rahat. Hiçbirinin içi rahat değil. Hep politik baskıyla idare ediyorlar. Kamu deseniz bilmiyorum hani gurur projesidir, doğrudur. Evet devasa bir havalimanımız olsun bende isterim. En iyisi bizde olsun bende isterim. Ama tamamen bölünmüş durumda hani. Şimdi orda doğa mı katledilecek yoksa güzel bir şey mi yapılacak arada kalmış durumda beyinlerimiz. Çünkü bize de anlatılmadı. Bize anlatıldı mı? 3.Havalimanı ile ilgili bir web sitesine girip doyurucu bir şey okudunuz mu? Devlet gelip kendi vatandaşına anlattı mı?

Ben böyle bir proje yapıcım. bu kadar istihdam üreticem. Bu kadar katkı sağlıycam. Böyle bir ekonomik büyüklük oluşturucam. Çevreyi şöyle koruycam. Sizleri böyle rahat ettiricem ey İstanbul halkı diye anlatıldı mı? Yok. Hiçbir fikrimiz yok. Orası başlayacak ve biz o zaman görücez neymiş.

Biz La Guardia'nın. La Guardia Newyork'un iç hat hub'ı. JFK var. Bir de Newark var. JFK dış hat trafiğine odaklanmış. İç hat trafiği ise La Guardia. La Guardia'da 5 tane de yolcu terminali var. Bu 5 tanesinden 1 tanesinin ihalesine girdik. 3 sene sürdü bizim ihaleyi kazanamadığımızı öğrenmemiz. Sona 2 konsorsiyum kaldı. 18 firma yeterlilik aldı. 6 konsorsiyum gitti. O elendi, bu elendi. Her stage'de (aşama) birileri elendi. Son 2'ye kaldık biz. 3.senenin sonunda öğrendik ki kazanamadık. Kazanamama nedenimizi de gayet net bir ifade ile anlatıldı. Ve teknik bir meseleydi. Projemizin beğenilmemesindendi. Passenger sirkülasyonu (yolcu akışı) fazla optimize edilmemesiyle ilgili. Ve idare de döndü bize ihaleye katıldığımızdan dolayı 2 milyon \$ para verdi. Projeyi perfect (mükemmel) hale getirmekte katkı sağladığımız için 2 milyon \$ para verdi. Biz ihale çalışma maliyetlerimizi de kurtarmış olduk. Hani böyle yap ihaleyi herkes mutlu olsun. Eminim o proje çok başarılı bir proje olacak. Çünkü güzel başladı. Tamam, 2-3 sene kaybedilen uzun bir süreç. Ama zamanında başlarsa sorun değil. Mesela bu 3.Havalimanı dediğimiz THY'nın büyüme hikâyesi yeni bir hikâye değil. 2010-2011'den beri olan bir şey. O zamanlardan başlayabilirdi. 2-3 sene herkesi elerdin. Diğer bir konu ise ihaleye niye yabancı firma girmedi doğru dürüst. Fraport girdi gibi gözüküyor. Ama bakmayın Fraport değil IC İçtaş girdi. Fraport ilk turda 20 milyar € teklif atar mı? Hangi Fraport atar ki. Ona IC İçtaş imza attı.

Bugün Suudi Arabistan'da Taif havalimanının ihalesi çıkacak. Ben size rakiplerimizi söylüyüm. Kore'den Incheon var. Hindistan'dan GMR var. Singapore'dan Changi var. İrlanda'dan Dublin, Almaya'dan Fraport, Amerikadan Houston, biz ve ADP . Adam alt tarafı Taif havalimanının ihalesini yapıyor. Topladığı yabancı oyunculara bakın. Siz burda Orta Doğu'nun en büyük havalimanı ihalesini yapıcım diyorsunuz. İhaleye girenler Makyol, Cengiz, İşte Limak, Kalyon, Colin, İçtaş yani bu nedir. İnşaat ihalesi mi yapıyorsunuz siz. Hayır süreç

yanlış. 2-3 ayda 40-50 sayfa sözleşmeyle her tarafın ucu açık. Tabi ki hangi çılgın girer. Adamların hali ortada. Haklı adamlar girmemekte. Nasıl girsinler, yani olmaz işte. Ben bunları söylerken arkasında herhangi bir siyasi kasıt yok. Ben de isterim ülkemiz için en güzel asset (varlık) ortaya çıksın. Kim kazanırsa kazansın hiç önemli değil. Kim yaparsa yapsın son kuruşuna kadar helaldir. Neticede bir kamu malıdır. Ortaya çıkacak olan havalimanını hepimiz kullanıcaz. Ve devletimiz para kazanacak. Kim istemez yani devlet maksimum kazansın. Ben de en güzel hizmeti alıyım. Ama yanlış yani. Binayı çatısından yapmaya başlayamazsınız. Binayı tabanından foundation (temelini)'inını iyi kurarak, temeli düzgün yaparak yapacaksınız.”

Proje finansmanında ihalede yaşanan sorunlar ve öneriler üzerine yapılan literatür taraması sonucu aşağıda özetlenmektedir:

- Projelerin ihaleye çıkmadan önce ön hazırlık çalışmalarının yapılması son derece önemlidir. Bu kapsamda ilgili tüm kurumların katkılarının alınması gerektiği, bu katkıların görüş vermeden ziyade projenin tüm aşamalarında beraber çalışma şeklinde olması gerektiği ve söz konusu işlevi yerine getirmek için ilgili kurumların bünyesinde uluslararası örneklerdeki “görev gücü” birimlerine benzer yapılar kurulmasının yerinde olacağı kaydedilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 56).
- Fizibilite etütlerinin KÖİ modelinin ruhuna uygun şekilde uluslararası ölçütlerle riskleri sayısallaştırarak etkilerini analiz etmesi gerektiği belirtilmiştir. Hazine Müsteşarlığı borç yönetiminde kullanılan “Monte Carlo simülasyonu” örnek olarak verilmiştir. Bu kapsamda, projelerin ön fizibilite raporlarının mutlaka projelerin finansmanında uygulanabilecek alternatif yöntemlere ilişkin finansal değerlendirmeleri içermesinin gerekli olduğu kaydedilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 57).
- Kamu yatırımları karşısında, altyapı özel katılımın sağlayacağı faydaların sayısallaştırılması, kamu görevlilerinin hesap verilebilirliklerini de arttıracaktır.

United Nations (2007) çalışmasında da belirtildiği gibi başarılı KÖİ projeleri için proje hazırlama sürecinde bütün menfaat sahiplerinin katılımının, eşitliğin, saydamlığın ve hesap verebilirliğin sağlanması gerekmekte olduğu ifade edilmiştir (Emek, 2009: 25).

- İhalelerde yeterlilik koşulu arandığı için birçok yerli firma ve başta taahhüt firmaları olmak üzere bu ihalelere başvurular olmuş, ihaleyi kazanan yerli firmalar kendilerine yabancı partner arayışına girmişler ve çoğu kez bu kağıt üzerinde sembolik ortaklıklar halinde kalmış, hedeflenen işletim tecrübelerinin transferi olmamıştır (Acar, 2006: 91).
- Projelerin ihalesine uygulama projeleri ile çıkılmalıdır. Avan proje (Öz hazırlık projesi) ile ihaleye çıkılmasından kaynaklanan zorluklar, oluşan anlaşmazlıkların önüne geçilerek, fizibilite çalışmalarının rasyonel olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda İhale eki sözleşme ve şartnamelerde işin kapsam ve tanımı net yapılmalıdır. Malzeme, ekipman, teçhizat vb. konularda teknik özellikler, marka seçeneklerini belirtilmesi gerekmektedir (Acar, 2006: 92).
- Havaalanı yapılmadan önce fizibilite çalışması yapılmalı, yolcu potansiyeli önceden net olarak ortaya konmalı, başta Eurocontrol olmak üzere uluslararası sivil havacılık örgütlerinden görüş alınmalı, THY ve özel havayolu şirketlerinin görüşü alınmalı ve böylece uçak inmeyecek havaalanlarına gereksiz yatırım yapılmamalıdır (Battal, 2006: 117).
- Etkin bir satın alma mekanizması idareye teklif verecek adayların katılımını ve satın alma görevlilerinin hesap verebilirliklerini arttırmalıdır. Bunun için satın almalar rekabetçi, eşitlikçi ve saydam bir süreçte yapılmalıdır. Bu kapsamda, satın alınacak mal, hizmet veya yapım işinin ayrıntılı olarak tanımlanması, satın almanın adayların tamamının teklif hazırlığı yapabilmelerine olanak sağlayacak sürede ilan edilmesi, adayların yeterliliklerinin değerlendirilmesinde objektif ölçütlerin belirlenmesi, en iyi teklifin seçiminde adil ve tarafsız davranılması ve satın alma sürecinin saydam olması gerektiği ifade edilmiştir (Pope, 2000).

- Kamu satın alma sürecini vekalet (agency) kuralı çerçevesinde inceleyen Laffont ve Tirole (1998) vekil pozisyonundaki satın alma görevlilerinin, kamu alımlarının ekonomik ve sosyal önceliklerinden çok kendi çıkarlarını düşünebileceklerini ve adaylardan birisini diğerlerinden daha fazla kayırabileceklerini ileri sürmektedir.
- 3996 sayılı genel YİD Kanunu çıkmazdan önce, 1994 yılında sadece DHMİ'nin belirleyeceği kurallarla ihale edilen Antalya Dış Hatlar Havalimanı projesinde garanti edilen yolcu ücret geliri / yatırım maliyet oranı 3.2'dir. 1997 yılında, daha rekabetçi bir ihale mekanizması ile tahsis edilen İstanbul Atatürk Dış Hatlar Terminali YİD projesinde aynı oran 0.80'dir (Emek, 2009: 35).
- Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD uygulamasında teklif sürecinin yeterince şeffaf olmadığı belirtilmiştir. Çünkü uygulama Kamu İhale Kanunu kapsamı dışındadır ve uygulama esasları ile yeterlilik konusunda belirsizlikler vardır. Aynı zamanda teknik ve finansal yeterlilikle ilgili ölçütler vardır, ancak yetersiz olduğu belirtilmektedir. Mevcut ihale sürecinin yabancı yatırımcılar için yeterince ilgi sağlamadığı düşünülmektedir. İhale hazırlık sürelerinin daha uzun olması, işletme sürelerine ilişkin bir temel ölçütün oluşturulması ve süre-kalite uyumunun gözetilmesi üzerinde durulması gerekliliği vurgulanmıştır (Kaya vd., 2005: 187-192)

Yukarıdaki bazı makalelerde belirtilen ve görüşmecinin de ifade ettiği üzere ihale sürecinin yeterli olmadığı vurgulanmakta iken DHMİ'de yetkili olan Acar, 2006 yılında bitirmiş olduğu tezinde ihalelerin kısa zamanda sonuçlanmasının öneminden bahsederek kısa sürmesinin olumlu olacağı görüşündedir. YİD modeli ile uygulanacak projelerin gerek idari şartname ve sözleşmesinde gerekse ekini oluşturan özel, teknik şartnamelerinde detaylı olarak işin tanımı yapılmaktadır, bunun yanı sıra, ihale ilan tarihi ile ihale tarihi arasındaki sürede ihaleye katılmayı düşünen isteklilerin işin kapsamı ile ilgili tereddüte düştüğü veya açıklanmasında yarar gördüğü hususların idare'ye sorulması ortamı yaratılmaktadır. Sorulan konulara ilişkin cevaplar veya görüşler ihale tarihinden önce soran istekli ile birlikte şartname alan/alacak olan diğer isteklilere bildirilmektedir.

Bu süreçten sonra yapılacak ihale tarihinde ihale komisyonu ve komisyona yardımcı olabilecek mali, hukuki, teknik alt komisyonlarda hazır bulundurulmak suretiyle ihale aynı günde basın ve noter huzurunda sonuçlandırılmaktadır. Böylece ihalelerin karar alma süreçlerinin uzamasına ve bir takım yanlış yorumların ve değerlendirmelerin önüne geçilmektedir. YİD modelinin uygulandığı diğer kurumlarda ihalelerin sonuçlanması 3-6 ay arası değişmektedir. Acar, DHMİ'nin uyguladığı modeli başarılı bulup diğer kurumlar tarafından da örnek alınması gerektiğini ifade etmiştir. (Acar, 2006: 92)

Özetle ihale süreciyle alakalı; projenin ihaleye çıkmadan önce ön hazırlık çalışmalarının detaylı bir şekilde hazırlanması, fizibilite çalışmalarında mümkün olduğu kadar yapılabirlik seviyesine önem verilmesi ve finansal hesaplamaların gerçekliğine, ihale sözleşmelerinde ve ekinde işin kapsam ve öneminin tam yapılması, havalimanı projeleri için fizibilite yaparken uluslararası otoritelerin ve havayolu şirketlerinin fikirlerinin alınması, ihale sürecinin yeterince şeffaf olmadığı ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekecek bir rekabet ortamının olmadığı belirtilmektedir.

5.5. Havalimanı Proje Finansmanında Yasal Prosedürlerdeki Eksiklikler

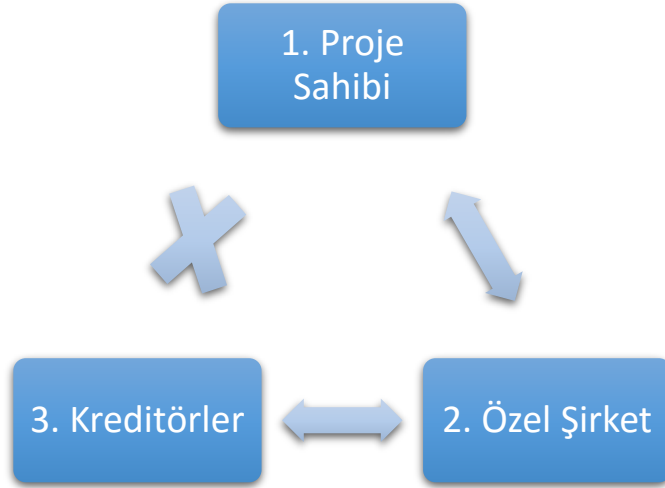
Araştırmanın bu kısmında kanunen bir eksikliğin olmadığı fakat zaman zaman bazı belirsizliklerin olduğu ifade edilmektedir. Projelerde garanti edilen yolcunun veya gelirin gerçekte daha küçük olması kredi verenler üzerinde çekincelere neden olabilmektedir. Kredi alamayan özel şirket ise devletin projesi olduğu için devlet garantisi istemekte, fakat bu hazine garantilerinin veya DHMİ garantisinin muğlak ve ihaleden sonra gündeme gelmesi, proje de bazı soruları akla getirmektedir. Katılımcının ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Kanun bazında herhangi bir eksiklikten söz edemem. Ama dönem dönem karşımıza çıkan belirsizlikler var. Kamu kurumları neyi yapabilir neyi yapamaz konusunda belirsizlik var. Bizim önümüze blokaj (engel) olarak çıkan bir kanun yok. Fakat bazı projelerin spesifik istekleri var. Şimdi proje finansmanı dediğimiz şeyde o komplike ilişkiler bütünlüğünde özellikle bu proje greenfield’se (yeni yapılmakta olan proje), yani sıfırdan yapılıyorsa geçmiş dataları olmadığı için test

edilmemiş durumdaysa, genelde bir garanti yapısıyla ortaya çıkmaktadır. Veleve ki bu projenin patronu hastane projesindeyse şu kadar geliri veya enerji projesindeyse bu kadar saat elektrik alımı garanti edilecektir deniyor. Fakat baktığımız zaman garanti eden garanti ettiği şeyin büyüklüğüne göre çok küçük kalabiliyor. Örneğin KGM Gebze-İzmir projesinde milyarlarca dolarlık garanti veriyor. Ama baktığımız zaman senelik bütçenin sadece 200-300 milyon \$ otomatikman bu garantinin çalışabilirliğinin bankalar tarafından sorgulanmasını sağlıyor. Ne oluyor bu sefer seni atıyalım Hazine'den garanti alalım oluyor. Mesela işte Avrasya tüneli projesinde Altyapı Genel Müdürlüğünün garantisi vardı ama pek bir şey teşkil etmedi bankalar için. Dolayısıyla ne yapıldı. Hazineye gitmeye çalışıldı. 1 sene süren hazine müsteşarlığı ile görüşmeler oldu. Çünkü o da case by case (duruma göre) yani Türkiye'de hazine garanti verebilir mi? Verirse hangi koşullar altında verir. Yani bu projenin hayata geçirilmesi için gerekiyorsa bunu konuşmakta bir sakınca yok. Hazine gelir der ki; verebileceğim garantinin boyutları budur. Şu şartlar altında veririm gerisine de karışmam der. O başka müzakere konusu. Şimdi şu son dönemde çıkarılan bir torba kanunu var. Belki takip etmişsinizdir. Orda belirli projeler için hazine garantisinin sınırlarını çiziyor. İşte bu kadar tutarı aşamaz. Şu kadar tutarların düşük projeler için verilemez gibi. Bu aslında olumlu bir gelişme. Neyin önüne geçmiş oldu bu case by case. Bakanlar kurulunun önüne gitme zahmetinin duruma göre önüne geçilmiş oldu. En azından bir genel uygulama yolu açıldı. Fakat bu sadece çok sınırlı bir proje için olduğu söylendi. Ve bence çerçevesi son derece dar çizildi. Aslında 3.köprü ve Sağlık Bakanlığı projelerini hayata geçirmek için bu garantiler verildi. 3.Havalimanında hazine garantisi yok. DHMİ garantisi var. DHMİ bilançosu büyük bir kuruluş olduğu için DHMİ'nin garantisi kabul edilebilir bir garanti düzeyinde. DHMİ ne diyor; işte 4 milyar \$ borcun varsa sen o borcu ödeyemezsen bankalara o borcu ben üstlenirim diyor. Mesela, karayollarının beya altyapı genel mdürlüğünün yapmış olduğu projelerde bunu hazine ödüyor. Çünkü hazine demek zorunda. O borcu üstlenebilecek bir büyüklükte değiller.”

Temanın 2. Kısımında havalimanı proje finansmanındaki taraflar arasındaki sözleşme sorunundan bahsetmektedir. Bu taraflar; proje sahibi, özel şirket ve kreditorler'den

oluşmaktadır. Türkiye’de proje sahibi ile kreditorler arasında sözleşmelerin olmadığı ve proje aşamasında çeşitli sorunların olabileceğinden bahsedilmektedir. Uluslararası anlamda “Direct Agreement” denilen sözleşmelerin olması önerilmektedir. Konunun anlaşılması için tarafların arasındaki ilişkiyi gösteren şekil ve katılımcının ifadeleri aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 15: Türkiye’deki Proje Finansmanında Tarafların Arasındaki Temsili Sözleşme Yapısı

“Bir başka önemli eksiklik ise proje finansman sözleşmelerinde tarafların arasındaki sözleşme sorunudur. Proje finansman sözleşmelerinde 3 ana oyuncu bulunmaktadır. Bunlar, imtiyazı sağlayan taraf, projeyi üstlenen özel şirket ve kreditorlerdir. Bu ikisi arasında (özel şirket - banka) baya yoğun bir sözleşme var. Bu ikisi arasında da (imtiyaz sahibi – özel şirket) var. O da yoğun bir sözleşme detaylarını içeriyor. Ama bu ikisi arasında (imtiyaz sahibi - banka) yok. Yani buraya bankalar burdan (özel şirket) gitmek zorunda. Yani bu demektir ancak bu adamı devreden çıkarırsan olur. Geleceksin hissesinin üzerine oturacaksın. İşte bütün rehinlerini ortaya koyacaksın. Sen banka olarak proje şirketi olacaksın ki bununla (imtiyaz sahibi) bir ilişkin başlayabilsin. Zaten aslında ortaklığınız zaten kredinin %70-80’ini siz veriyorsunuz ama kredi verdiğiniz projenin sahibiyle bir ilişkiniz yok. Bunu düzenleyen şey uluslararası anlamda “Direct Agreement” dediğimiz bir anlaşma genelde düzenlenir. Bankalarla otorite beraber otururlar. Derler ki tamam kardeş burda bir adam var. Bu projeyi yapacak ve sana borcu var.

Bu adam borcunu ödeyemezse, işte kredisi çağırılırsa sen bunun üzerine işte projeye banka olarak rehinlerinin çalıştırıp onun üzerine geçeceksin. Ama o süreçte izlemen gereken durumlar şunlardır. Seninle bir oturup görüşeceğiz. Ben borcu üzerime alıcam, belki almıyacam. Başka bir otoriteye devredicem. Hani bunu neden söylüyorum. Bu ikisi arasındaki “Direct Agreement”ları çok kolaylaştırıyor. Yarın öbür gün gerçekten kredinin çağırılma ve krediye kötü bir şey olduğu durumda aslında konuşması gereken bu iki adam (imtiyaz sahibi - banka). Çünkü ana oyuncu bunlar. Bu bir kamu varlığı, burda operasyon duramaz. Yani bir havalimanının yürütmesi kredideki bir sorun nedeniyle duramaz. Bunun olması için de bu iki adam birbiriyle konuşmalı. O zor zamanı nasıl atlattırız diye. Belki bir araya gelecekler, diyecek ki bu adam; ben kira almıyorum 1 sene. Bu adam da diyecek ki; tamam ben de faizi almıyorum 1 sene. Devam etsin bakalım bu şirket. Hayatta kalmaya devam etsin belki kurtarırsız falan diyecek. Mesela bi hissedar da diyecek ki can suyu olarak şu zor zamanları bir atlatalım diye ben de 50 milyon \$ para koyuyorum.

Projelerde şoklar olabilir. Yani atıyorum 11 Eylül olur. Veya bizim ülkemizde terör saldırısı olur. Trafik bir anda %30 düşer. Ben size söylüyüm Türkiye’deki bütün havalimanı projelerinin finansmanları sıkıntıya girer. Ve o durumda eğer bankayı sadece tek bir çözümle baş başa bırakırsanız, o da bu adamı kovup hisselerine oturmak olursa, bunu yapar banka. Ama doğrusu bu değil. Doğrusu bu ikisinin, üçünün bir araya gelip çözüm önerilerini konuşması lazım. Direct Agreement sözleşmeleri projelerde çok ender 1-2 projede uygulanmaktadır. Son dönemde arttı Allahtan. Ama eskiden bunları konuşmak bile meseleydi. Mesela DHMİ’nin 3.Havalimanı hariç hiçbir projesinde yoktur. 3.Havalimanında da “Borç Üstlenim Anlaşması” sadece temerrüt anında borcu nasıl üstleneceklerine dair aralarında bir anlaşma. Ama benim bahsettiğim daha aslında detaylı şeyler için. Yani burda anlayış ve olayın biraz detayındaki şeyler. Sorunuza tekrar dönecek olursak YİD olarak projelerin önünü tıkayan bir unsur yok.”

Görüşmeci açısından yasal prosedürlerde büyük bir eksiklik veya sorundan bahsedilmemekle birlikte literatürde bazı yasal düzenlemelerin olması gerektiği belirtilmektedir. Kalkınma Bakanlığının çalışmasında EBRD yetkilisi, mevcut KÖİ

mevzuatında yer almayan ihaleye itiraz mekanizmasının düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. İhaleler kamuya duyurulduktan sonra ihale konusu işe yönelik itirazların yapılması imkânının getirilerek, ihale öncesi dönemde itirazların sonuca bağlanmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmasının faydası belirtilmiştir. İhale günü görev yapmaya başlayacak ayrı bir itiraz inceleme komisyonu kurulmasının yerinde olacağı, bağımsızlığının da hukuki güvence altına alınması gerektiği ve bu komisyonun son inceleme makamının Kamu İhale Kurumu olması gerektiği hususları bildirilmiştir. Aynı zamanda KÖİ alanında çok sayıdaki yasa ve yönetmeliğin ilga edilerek birleştirici yeni bir KÖİ kanunu çıkarılması gerekliliği belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 66,78). Görüşmecinin de ifade etmiş olduğu merkezi bir KÖİ kurumunun kurulması ile birlikte o kurum içerisinde tüm yasaların birleştirilerek tek bir çatı altında toplanmasıyla belirsizliklerin ve sorunların önüne geçileceği önerilmiştir.

“Kamu idareleri ve özel teşebbüsler arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkilerin belirleyici unsurları sözleşmenin bir tarafının kamu idaresi olması, sözleşmeye uygulanacak hukuk sistemi ve uygulanacak müeyyidelerdir. KÖİ sözleşmeleri ile özel teşebbüsler kamu idareleri adına kamu hizmetinin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Bu nedenle de KÖİ/imtiyaz sözleşmeleri idarelerin düzenleme, gözetim ve denetim görev ve sorumluluklarını ortadan kaldıracak hükümler içermemelidir (Bovis, 2005: 188)”. Bu çerçevede KÖİ/imtiyaz sözleşmelerini düzenleyen hukuki metinlerde yapılan tanımlamalarda ve nitelendirmelerde daha özenli olunmalı; kavramların içerikleri ve hukuki temelleri AB düzenlemeleri ve kuramsal gelişmeler ile uyumlu olmalıdır şeklinde ifade edilmiştir (Emek, 2009: 48).

“Yap-İşlet-Devret projeleri Türkiye’de 1980’lerin ortalarından beri uygulanan ve hatta Dünya’ya öncülük eden yapılar olmakla beraber birçok kurumun birçok farklı mevzuat yapısı bulunması özellikle yatırımcılar açısından sıkıntılara yol açabilmektedir. Uygulamalar; enerji, sağlık, ulaştırma gibi alanlarda farklı kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiş olup bu durum işleticiler, taşeronlar ve finansörler arasında tereddütlere yol açabilmekte bu da projelerin finansman paketlerinin kapanmasının gecikmesine yol açabilmektedir(Akarsu, 2013: 39)”.

İstanbul Finans Merkezi Projesi konferansında konuşan Kılıç, 2008 yılı krizi sonrası yabancı bankaların ve uluslararası finansman kuruluşlarının projelerde olası bir fesih veya iptal olması durumunda zararlarının nasıl giderileceği ya da projede bir problem ile karşı karşıya kalındığında sorununun nasıl çözüleceği gibi konuları daha çok sorguladığını ve projelerde daha seçici davrandığını belirtti. Altyapı yatırımlarının finansmanına yönelik kreditor ile idare arasındaki ilişkiyi iyi düzenleyen yeni bir yasal yapının kurulmasının gerekli olduğunu vurguladı (Kılıç, 2013: 7). Görüşmeci tarafından da ifade edildiği üzere kreditorler ile proje sahibi arasındaki sözleşmeler (Direct Agreement)'in olmaması projenin yavaş ilerlemesine ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara neden olabilmektedir.

5.6. Havalimanı Proje Finansmanında Özel Yatırımı Teşvik Konusu

Devletin özel yatırımı teşvik konusunda herhangi bir faaliyetinin bulunmadığı ifade edilmektedir. Havalimanı projelerinde yabancı bankalardan gelen paraların olması, devlete döviz girdisi kazandırmaktadır. Devletin bu noktada bir teşekkürü ve desteği olması gerekir. İkinci olarak proje finansmanları uzun vadeli borçlanmalardır. Bu borçlanmaların vadesini devletin uzatması yararlı bir teşvik olacağı üzerinde durulmuştur. Katılımcının konu hakkındaki görüşleri aşağıda verilmektedir:

“Biz şu ana kadar 11 proje finansmanı kapattık. Bunların 6 tanesi Türk projeleriydi ve diğerleri de Türk bir sponsorun yurtdışına yaptığı projelerdi. Hemen hemen hepsi yabancı bankaların liderliğinde Türkiye'ye yabancı para getirecek faaliyetlerdi. Ve uzun vadeli proje finansman faaliyetleriydi. Fakat hiçbirisiyle ilgili ne bir recognition yani bir teşekkür ederiz tarzında bir şey bile almadık. Bir destekte almadık, teşvikte almadık.

Devletin teşvik verme diye bir niyeti yok. Ama baktığımız zaman Dünyada da böyle bir uygulama var mı? O da yok. Dünyada şu var; Devletin lokal (yerel) bankaları proje finansmanı yapmak üzerine desteklemesi durumları var. Örneğin Hindistan'da vadeleri uzatsın diye Hintli bankalar devletin verdiği o bankalara özel teşvikleri var. Çünkü vade proje finansmanında en önemli şeydir. Zaten geri dönüşü

20-30 sene olan projeler. Sizin kredinizin 15-20 sene olması lazım ki o borç ödenebilsin. Çünkü çok büyük borçlar bunlar. Yani 8-10 senede toparlanacak borç değil. Çünkü o kadar büyük paralar yok bu projelerde. Vade çok önemli bir unsur olduğundan vadeyi uzatmaya yönelik bir teşviğin olması bence çok mantıklı. Dünyada görülen şeyde bu. Proje finansmanı yapan bir sponsoru devletin desteklediğini ben Dünya’da duymadım. Bizim ülkemizde de yok zaten. Ama anlayış olarak özellikle bizim hazinemizin, merkez bankasının bu anlayışı firmalara getiriyor olması lazım. Devlet bankasından veya Türk bankasından kısa vadeli TL borçlanma, kısa vadeli \$ - € borçlanıp kur riski alma, ya da tanıdık araya sokarak işte evinin, arabanın, tarlanın ipoteğini vererek borçlanmak, iyi bir borçlanma yöntemi değil. Yabancı bankalarla aynı dili konuşalım. Onların istediği standartlarda projeler yapalım. Onların istediği standartlarda çevre ve sosyal uyum kriterlerimiz olsun projelerimizde. Veya yabancı bankalar bize borç versin en mantıklısı budur. Böylelikle çünkü diğer türlü risk alan Türk sponsoru, riski alan Türk bankası, işlemi veren ve o da risk alıyor. Riski alan yine Türk otoritesi. Üçümüz bütün bir sistem içerisinde hep beraber bu riski almış oluyoruz. Ve işin odağında proje var. Proje bir şok yaşarsa, 3 kişi de batıyor. Banka da batıyor, sponsor da batıyor, kamu kurumuna imtiyaz veren otorite de batıyor. En azından bir tanesi yabancı olarak o da riski alsın. Yani bunun bir anlayış olarak getirilmesi lazım. Özel bir teşvik verilebilir mi? Onu bilemiyorum.”

Ülkemizde de aslında Hazine garantileri gibi pek çok mali desteğin verilmesine ilişkin mevzuatın hazır bulunduğu, ancak Hazine garantili projelerde geçmişte yaşanan ve Devlet Denetleme Kurulu ile Sayıştay incelemeleriyle raporlanan sorunların, Hazine garantilerinin 2001 yılından itibaren verilmesinin durdurulmasına yol açtığı ifade edilmiştir. Ancak, gelinen noktada, küresel kriz ortamında KÖİ projelerinin güçlenerek devam etmesi isteniyorsa, maliyet ve faydaları hassas biçimde hesaplanmak ve geçmişteki sorunların tekrarlanmasını önlemek kaydıyla mali destek sistemlerinin devreye sokulması gerektiği bildirilmiştir. Mali destek sistemlerine örnek olarak, kamunun refansman garantisi vermesi ya da doğrudan proje şirketine ortak olması gibi imkanların da kullanılabilmesi belirtilmiştir. Buna ilişkin bir öneri olarak, geçmişteki Elektrik Enerjisi Fonu’na benzer, devletin bir kısım finansmanını sağladığı bir altyapı

fonunun kurulmasının önemi belirtilmiş, devlet katkısı olduktan sonra Körfez Ülkelerinden de bu fona katkı sağlanabileceğinin mümkün olabileceği kaydedilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 72-73).

“YİD projelerinde, girişimci firmalar en kötü senaryolara (worst case) göre hazırlanmış tekliflerini sunma eğilimindedir. Bu sakıncaları hafifletmek için ise, devlet tarafından alım garantileri, fiyat garantileri ve/veya minimum kullanım garantileri verilmektedir. Örnek olarak, YİD ve Yİ yöntemleriyle yaptırılan enerji santrallerindeki fiyat ve alım garantileri gösterilebilir (UBAK, 2005 : 11-28)”.

Hazine Müsteşarlığı, Bakanlar Kurulu kararlarıyla “Borç Üstlenim Anlaşmaları” yapabilmektedir. Bu anlaşmalar, bir yatırım ve hizmetin gerçekleştirilmesi için özel sektör tarafından yurtdışından sağlanan finansmanın yatırımın gerçekleştirilmesi için kullanılmış bölümünün bir fesih durumunda Hazine Müsteşarlığı tarafından üstlenilmesine imkân tanımaktadır. Bu üstlenimin koşullarını belirlemek üzere Müsteşarlığımız ile ilgili taraflar arasında Borç Üstlenim Anlaşması müzakereleri yürütülmektedir. Uygulayıcı kuruluşun genel bütçe sınıflandırmasında yer alan bir kuruluş olması halinde, borç üstlenim anlaşmasının tarafı dolayısıyla borcun tek üstlenicisi Hazine Müsteşarlığı'nın, borç üstlenimi mekanizması ile Yap-İşlet-Devret ve Yap-Kirala-Devret modeli ile yürütülen projelerdeki varlığının iki önemli etkisi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Hazine Müsteşarlığı'nın borcu üstlenecek kuruluş olarak projede yer alması, projeye duyulan güveni artırmaktadır. Dolayısıyla projeyi yatırımcıların finansman sağlaması açısından cazip hale getirmekte; diğer bir deyişle, projelerin finanse edilmesini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. İkinci olarak, Hazine Müsteşarlığı'nın varlığı, kamu ve özel sektör arasındaki risk paylaşımında özel sektörün yönetmekte zorlandığı bazı riskleri ortadan kaldırması nedeniyle proje kapsamında daha düşük maliyetler ile finansman sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Çanakçı, 2013: 14-15).

Hazine Müsteşarlığı, iki büyük projede borç üstlenim anlaşmasına taraf olmuştur. İlki “Avrasya Tüneli” olarak bilinen İstanbul Boğazı Tüp Geçiti Projesi’dir. ikincisi ise, İzmit Körfez Geçişi ve Bağlantı Yolları Otoyolu Projesi’dir.

KÖİ projeleri devlet açısından itibari projeler olarak görülmektedir. Proje yapılırken devlet hazinesinden para çıkmamasına rağmen devlet bu projelerin hayata geçmesi için çeşitli teşviklerde bulunmaktadır. Kamu daha önce enerji projelerinde Enerji fon sistemi ve fiyat ve alım garantileri şeklinde bazı teşviklerde bulunmuştur. Son dönemlerde büyük projelerin artması sonucu finansman kaynağı bulmada zorluklar çekildiğinden borç üstlenim anlaşmaları yapılmaktadır. Bunların haricinde görüşmecinin de ifade ettiği üzere Hindistan örneğinde olduğu gibi devletin vadeleri uzatması önemli bir teşvik konusu olacağı ifade edilmiştir. Yine Hindistan’da vergi teşviklerinin olmasıyla altyapı tahvilleri bireysel yatırımcılar tarafından da tercih edilmekte olup altyapı yatırımlarında finansman kaynağı bulma olanağı artmaktadır.

Tüm bu teşviklerle birlikte havalimanı YİD projelerinin yapım aşamasını bölerek toplam yatırım maliyetlerini küçülterek finansman kaynağı bulmada ve kredi risklerini azaltma da iyi bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Bu uygulama Kuzey Marmara Otoyolu ve 3. Boğaz Köprüsü Projesinde bağlantı yolları dahil yaklaşık 6 milyar \$ tutarındaki ihale rakamı için teklif gelmemiş iken, bağlantı yollarının büyük kısmı projeden çıkartılarak proje yatırım tutarı 3 milyar \$ civarına çekilince ihaleye 4 teklif gelerek ihale sonuçlanmıştır. Özellikle mega havalimanı YİD projelerinde havalimanı yatırım tutarları çok yüksek miktarlar olduğundan parçalı bir ihale süreci ihaleye giren şirketleri arttıracığı gibi daha kolay finansman olanağı da sağlanmış olacağı belirtilmektedir (Coşan, 2013: 28).

5.7. Havalimanı Projelerinde Risk Boyutu

Havalimanı proje finansmanında tüm riskler çok önemli olmakla birlikte inşaat ve trafik riski diğer risklere göre daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. İnşaat kısmının zamanında bitirilememesi ve tahmin edilen maliyetten fazla maliyet çıkması havalimanı projelerinde 2 önemli risk olarak değerlendirilmektedir. İnşaat gecikmesi için özel

sigortalar yapılabilir ve aynı zamanda taşeronu ceza verilebilir. Diğer yandan aşırı maliyetli olabilecek projeler için de fonlamasını ihtiyatlı olarak %10 fazla yapmak gerektiğinin faydalı olacağı söylenmektedir. Konuyla alakalı katılımcının görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Havalimanı proje finansmanında ekonomik, siyasi, inşaat, işletme, yasal, çevre ve hissedarlar gibi çeşitli riskler bulunmaktadır. Hepsi çok çok önemli olduğundan hepsi bir projeyi ipten de alabilir ipe de götürebilir. Pek çok faktörün bir arada iyi bir şekilde gitmesine bağlı. Mesela, işin içerisinde trafik riski varsa, inşaat riski varsa o projelerin böyle ortamlarda verilmesi veya hayata geçirilmesi çok zor. Çok ciddi yatırımcı güveni, banka güveni gerekiyor. 4,5 G ihalesi gibi başarıya ulaşması neredeyse %100 denebilecek bir teknolojiyle alakalı bir yatırım projesi olur. Zaten elinizde olgunlaşmış bir sektör var. Orda başarılı bir ihale yapılabilir ve yapıldı da zaten. Ama mesela karayollarının yapacağı 3.köprü bağlantı yollarının ihalesi 1 senedir ertelenip duruyor. Mart 2016’ya ertelendi. Çünkü, riski büyük bir inşaat ihalesi. Bu ihaleyi sağlıklı bir şekilde yapıp birilerine verebilmek için gerçekten siyasal istikrar gerekir.

Projenin başlangıcında 2 büyük risk vardır. Bunların bir tanesi, inşaat kısmının zamanında bitirilememesi delay (gecikme) deriz. Diğeri de cost-over (maliyet aşımı)’lardır. Yani işin düşündüğünüz maliyetle bitmemesi. Sonradan iş bittiğinde, operasyona geçtiğinizde beklediğiniz trafiği bulamazsınız. Yiyecek-içecek işte gerek yolcu deneyimine gerekli katkıyı vermez. Gerek beklediğimiz çok altında gerçekleşir. O sizin tabi geri dönüşümünüzü, borç ödeme kapasitenizi vuran şeyler. Ama ilk baştaki bu delay ve construction cost-over (fazla inşaat maliyetleri)’lar onlar daha da büyük problemler oluşturabilir.

mesela cost-over’ı ele alalım. Siz bir projeyi finansal planını yapıyorsunuz. Diyorsunuz ki tahmini projenin maliyeti 1 milyar \$. 300 \$’ını ben, 700 \$’ını banka kredisiyle fonluycam. Proje 1,5 milyar \$’a koşuyorsa, o zaman çok büyük bir probleminiz var demektir. Çünkü ekstra 500 milyon \$ daha fonlama bulacaksınız. 700 milyon \$ vermiş bankaları buna eklerseniz projenin ekstra 500 daha kredinin

ödeyebileceğini herkese ispatlamak zorunda olacaksınız. Orda büyük bir sıkıntı var demektir. Dolayısıyla bu cost-over'ın önüne geçmek için belli adımlar atılır. Örneğin taşeronunuzla, yani inşaatı yapan firmayla fixed-price (sabit fiyat) bir kontrat yaparsınız. Eğer o bitiremeyecek noktadaysa, o maliyet içerisinde o gider. Onun yerine yeni bir inşaatçı alırsınız. Onunla bitirmeye çalışırsınız. Veyahut da buna ek olarak, daha doğrusu projenizi baştan belirli bir contingency (olasılık) düşünerek dikkate alırsınız. Örneğin her an içeride bence cost-over olabilir denilerekten %10 fazla fonlama ile 1 milyar değil de 1,1 milyar 30/70 mesela fonlamasını ayarlarsınız. He 100 milyonunu kullanmazsınız ileride sizin için bir kazançtır zaten. Ama kullanma durumunuz olursa en azından ihtiyatlılık olur. Ve kaynağını ayarlamış olursunuz. Ama tabi 1,5 milyar gibi %50 cost-over'ların olduğu şeylerde çok daha başka şeyler gerekiyor. Orda belki oturup idareyle bütün sözleşmeyi yeniden düşünmek gerekir. Orda oyunun kuralları değişir. O bizim çok korktuğumuz bir şeydir.

Diğeri de tabi zamanında bitirememe riski, onun için de özel sigortalar var. O sizin kar kaybınızı, projenin geç açılımdan dolayı oluşan kar kaybınızı sigorta piyasasında sigortalayabilirsiniz. İşi zamanında bitiremeyen taşeronunuza ceza kesebilirsiniz. Ama idareyle olan sözleşmenizde temerrüt'e düşecekseniz onu başka bir şekilde yönetmeniz lazım. İdareye gidip neden geç kaldığımızı çok iyi anlatmanız lazım. Ama idare geç kalmaktan dolayı eğer canınıza okumaya kararlıysa, o zaman büyük bir probleminiz var demektir. Teminat mektubunuz çağrılır, belki imtiyazı bile kaybedebilirsiniz. Bunlar başlangıçtaki çok önemli risklerdir. Yani işin beklenenden fazla maliyetli bitmesi ve zamanından çok daha geç bitmesi. Ama havalimanı projelerinde görülmüş şeyler değildir bunlar.”

Bir diğer önemli risk ise havayollarını hesaba katmayarak oluşan trafik riskleridir. Havalimanları yapılmadan önce kesinlikle havayollarının görüşlerine başvurulmalıdır. Fakat yeni yapılan greenfield (sıfırdan oluşturulan) projelerde bu trafik riski ister istemez olmaktadır. Türkiye’de konuyla alakalı Zafer Havalimanı ve bazı havalimanları örnek verilmiştir. Aynı zamanda TAV Havalimanlarının Esenboğa Havalimanında yurtdışı

yolcu trafiği riski aldığı anlatılmaktadır. Katılımcının konuyla ilgili görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Havalimanında en büyük oyuncu havayoludur. Havayolunun stratejisiyle havalimanının stratejisi uyuşmayabilir. Örneğin greenfield projelerde bu çok olur. Mesela devletin garanti vererek yaptırdığı Zafer Havalimanı vardır. Biraz böyle yani in the middle of nowhere (İssız bir yer gibi). Böyle 3 şehrin ortasında kimin nereye gideceği belli olmayan bölgesel adı altında yapılmış bir havalimanıdır. Garanti verilerek orda işte bir sponsor ve banka bulunmuştur. Ama havayolları tarafı ignore (umursamamak) edilmişti. Burda havayolu uçar mı? Uçar sa ne kadar frekansla, kaç yolcuya uçar? Gerçekten talep var mı? Yani mikro düzeyde.

THY başladı 6 ay uçtu, bıraktı. şimdi bu mesela greenfield (yeni yapılacak olan havalimanı) de test edilmemiş trafik riski denir buna. Tamam garanti için finansmanını sağlayacak bir unsurdur. Ama kimsenin uçmadığı bir havalimanı yapınca da reputation (itibar) olarak sıkıntılar ortaya çıkıyor. Ne işletmecisi mutlu oluyor ne de idare mutlu oluyor. şimdi evet Türkiye’de 50 küsüre çıktı havalimanı sayısı. Her ilde hemen hemen havalimanı var. Ama bunların 20-25 tanesi kullanılmıyor. Çanakkale’deki, Balıkesir’deki havalimanına kim gidiyor mesela. Devletin YİD ile yaptığı Zafer Havalimanına kim gidiyor mesela. Bunların kesinlikle havayollarının koordinasyonunda gerçekleşmesi gerekir. Havayolları, özellikle iç hatlar, domestic (iç) piyasaya yönelik yapılacak yatırımlarda havayollarında görüş alınmalıdır. Belki uçuş garantileri alınmalıdır ve öyle havalimanı yapılmalıdır. Havayollarının ignore (umursamamak) edildiği ortamda siz her türlü riski alıyor oluyorsunuz. şimdi İzmir, Antalya, Ankara ve Atatürk bu tür havalimanlarının yaşadığı çok büyük sorunlar yok. Maşallah bunlar belirli düzeylerde büyüyenlerdir. Ne oldu Esenboğa dış hatlar trafiği son 4 senede büyüyeceğine küçüldü. Mesela bizim bu pratikteki problemimizdir. Esenboğa’dan direkt uçuş sayısı her geçen gün azalmaktadır. Çünkü Esenboğa’nın, Ankara’nın turist potansiyeli yoktur. Bir türlü oluşturulamamıştır. Oranın yerel halkı da genelde 1 uçağı dolduracak kadar yurt dışı seyahati yapmamaktadır. Dolayısıyla İstanbul transferleri şeklinde geçmektedir.

Yurtiçi trafiği devasa büyüyor Esenboğa'nın. Ama yurtdışı trafiği büyümüyor. THY burada haksız değil, haklı. Koydukları her sefer işte Paris koyuyor %30 dolulukta. Moskova koyuyor %45 dolulukta. Zarar ediyor THY. Hani bizim bu pratikte yönetmemiz gereken bir problem. Biz ne yaptık Esenboğa Havalimanının ihalesine girerken bir trafik riski aldık. Dedik ki; Esenboğa'nın dış hatları büyür. Ne de olsa burası Ankara, %5 her sene büyür. %5 her sene büyüyeceğine %5 her sene küçüldü. Ne oldu biz beklediğimiz return'u (getiri) yakalayamadık Esenboğa Havalimanından. İşte atıyorum %20 karlılık düşünerek girdik projeye %10'la tamamlayacağız mesela. Ama bu bize zarar verdi. Sektördeki diğer kuruluşlara zarar vermedi. Ama bu YİD'in doğasında var. Girerken aldığımız riskler oranında para kazanırsınız. Atatürk Havalimanında da %10 büyüme öngörüydük. Her sene %25 büyüme oldu. O da bize return olarak olumlu yönde etkiledi. Büyük kentlerin havalimanlarında bir özel sektör işletmecisinin şoklar bile olsa para kazanmaması mümkün değil. Daha önce de bahsettiğim gibi bir anda hava trafiğini %30-40 düşürecek büyük bir şok olur. Olmuştur bunlar. Terör saldırıları böyle şoklar yaratabilir. Böyle depremler böyle şoklar yaratabilir. Uluslararası havacılık camiasında yaşanan problemler vardır. Meşhur 11 Eylül gibi küresel çaplı şoklar bunu yaratabilir. Havayolu batır. Yani bir havayolu ile onun replace (yerine geçme) edilmesi 2-3 seneyi alır. Mesela THY batsa, Allah göstermesin. Burda hepimiz batırız. Replace edilene kadar ayakta kalamayız gibi büyük riskler var tabi ki. Her zaman var. Ama bunlar bu işin doğasında var.”

Bir diğer önemli risk ise siyasi risklerdir. Özellikle siyasi sistemin sürekli değişebildiği dönemlerde, yatırımlarda ciddi manada siyasi belirsizliklerden veya problemlerden etkilenmektedir. Araştırmada siyasi iktidarın değişmesi, yatırımlar için risk oluşturduğu fakat sürdürülebilir sağlam projelerde iş adamları hangi iktidar olursa olsun bu riski alarak projeyi yapmak isteyeceği vurgulanmıştır. Görüşmenin yapıldığı zaman mevcut iktidar 1.parti çıkmasına rağmen iktidarı kaybetmişti ve hükümet kurulamamıştı. Katılımcı aşağıdaki ifadelerle konuyu dile getirmektedir:

“Siyasi mevcut iktidarın değişmesi yatırımlar için bir risk oluşturmaktadır. Fakat, Ak Parti olsun Kara Parti olsun farketmez. İş adamı para kazanmak zorunda. Herkes biriktirdiği sermayeyi bir yerlere yatırmak zorunda. Tamam yatırırken herkesin istikrarlı bir ortamı arar. Önünü görebilmek, en azından 3 senesini 5 senesini görebilmek ister. Dolayısıyla siyasal istikrar gerçekten kilittir. Örneğin bir koalisyon olduğunda, başka bir parti iktidar olduğunda, eğer doğru resim verilebiliyorsa, yani bu iş sustainable (sürdürülebilir) bir şekilde ilerliyorsa, bize önümüzü görmek için bir pencere açılacak imajının verildiği her ortamda iş adamı verir parayı yatırır. Çünkü iş adamı parasını faizde tutarak sadece parasını enflasyona karşı korumuş oluyor. Bu durumda para kazanmıyor ve bunu hiçbir iş adamı sevmez. Zaten sevmemesi de lazım. Yoksa ekonomi büyümmez. Dolayısıyla ben AKP olsun olmasın fark etmez. AKP’nin tabi geçmiş AKP’nin performansına baktığımızda çok büyük başarılar imza atıldı. Dolayısıyla denenmiş ve başarılı olmuş bir yapıyı tekrar hayata geçirmek kesinlikle herkes için iyi olur. Ama benzer ortamlar koalisyonda da yakalanabilir. Başka parti iktidarlarında da yakalanabilir. Yeter ki piyasaya doğru mesajlar verilsin. Doğru projeler yapılsın. Ama siyaset çok önemli evet.”

Tüm bu risklerin yanında bu risklerin adil bir şekilde paylaştırılıp paylaştırılmaması konusu KÖİ projelerinin temel risk konularından biridir. Yukarıda da ifade edilen risklerle birlikte finanslama, proje geliştirme ve işletme aşamasındaki tüm risklerin özel sektöre devredilmesi özel sektörü birçok açıdan zor duruma sokabilmektedir. Bazı kaynaklarda KÖSO (Kamu Özel Sektör Ortaklığı) modeliyle bu riskin daha adil paylaşabileceğini savunmaktadır. Aynı zamanda teşvik konusunda belirtilen borç üstlenim mekanizması ile YİD ve benzeri projelerde projeye duyulan güveni arttırdığı gibi risk paylaşımında da özel sektörün yönetmekte zorlandığı bazı riskleri ortadan kaldırdığı belirtilmektedir (Teke, 2008: 7; UBAK, 2005: 11-29; Acartürk ve Keskin, 2012: 29).

Projenin toplam değerini arttırmak için optimal risk paylaşımında tarafların; ilgili risk unsurunu etkileme, risk unsurlarını öngörebilme veya tepki verebilme ve risk unsurlarının maliyetlerini massedebilme (emme, azaltma) kapasitelerinin dikkate alınması gerektiğini

belirtmektedir. Risklerin paylaşımında temel amaç projenin toplam değerini arttırmaktır. Ancak risklerin dağıtımı, projenin kazanımlarının dağıtımına benzememektedir. Kazanımların bir taraftan diğerine aktarılması, birincinin refahını azaltacak, ikincininkini ise azaltacaktır şeklinde ifade edilmiştir (Irwin, 2007: 56-57).

“KÖİ projelerinin Gayrimenkul Yatırım Ortaklı (GYO) şeklinde olmasıyla, hem projeye finansman olanağı sağlayacağı gibi hem de riskin paylaştırılarak mümkün olduğu kadar azaltılması mümkün olacaktır. Yatırımın riski, kamu ve özel sektör ve menkul kıymete yatırım yapan ortaklar arasında paylaşılarak riskin etkisi minimuma indirilebilmektedir (Genç ve Ertuğrul, 2007: 13)”.

Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD uygulamasında, bu tür projelerde ticari riskin işleticide olması ve yapılan işin kamu hizmeti olarak görülmesi durumunda, idarenin de riski paylaşması gerektiği vurgulanmaktadır (Kaya vd., 2005: 192).

5.8. Havalimanı Proje Finansmanında Körfez Bankaları ve Katılım Bankalarının Rolü

Bu temada katılım bankaları ve körfez bankalarının havalimanı proje finansmanında kredi verilebilirliği üzerinde durulmuştur. Türkiye’deki katılım bankalarının bilançosu küçük olduğundan dolayı sadece 1-2 senelik KOBİ kredileri vermektedir. Fakat Körfez bankalarının proje finansman kredileri için uygun olduğu belirtilmiştir. Bu kredilerin Türkiye’deki projelerde olması için Körfez ülkelerinde lobi yapılması ve hatta Kralla konuşulup orda bir kanun çıkarılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Katılımcı aşağıdaki ifadelerle durumu anlatmaktadır:

“Türkiye’deki katılım bankalarının uzun dönemli kredilere girdiği görülmedi. Türkiye’deki katılım bankaları daha çok 1-2 sene vadeli kurumsal kredilerde ve kobi kredilerinde varlar. Veyahut da teminat mektuplarında varlar. Biz projelerimizde, teminat mektubu düzeyinde desteklerini ciddi bir biçimde alıyoruz. Ama bilançoları küçük. Yani diğer özel sektör bankalara kıyasla bilançoları çok küçük. Öyle kredileri vermeleri de bence mümkün değil. Ama körfez bankaları böyle krediler için bir odak olabilir. Ama körfez bankaları da pek çoğu yurtdışı

işlemlerine kapalıdır. Örneğin Suudi Arabistan'da yasaklıdır. Yani Suudi Arabistan'ın devasa bankaları, Garanti bankası gibi bankaları 3'e 4'e katlayacak bankaların kredi vermek için yanıp tutuşmalarında rağmen, inanılmaz büyük bilançoları ve nakitleri olmasına rağmen yurtdışına borç verme mandate'leri (talimat) yoktur, veremezler.

Biz de hep vardır. Körfez ülkelerinin parasını kullanalım, İslami finansman alalım. Suudi Arabistan bankası getirip Türkiye'ye land (girmek, ulaşmak) edemiyor. Biz gidip orada lobi yapmamız lazım. Kral'la konuşup orada bir kanun çıkması lazım. Ve orada denmesi lazım ki; Suudi Arabistan bankaları Müslüman ülkelere kredi verebiliriz demesi lazım. Türkiye'de girsin işin içine o zaman gibi. Dubai, Abu Dabi, Kuveyt bankalarından bahsediyorsanız onların da Türkiye'ye gelip bu riskleri alması için Türkiye'yi çok iyi tanınması lazım. Ama tanımıyorlar. Tanıtamadık kendimizi. Türkiye'deki projeler, aynen bir Avrupa bankası nasıl Türkiye'de riski satın almak istemiyorsa, bir Kuveyt bankası da almak istemiyor. Gelip burda bir hastaneye kredi vermesi, uzun vadeli bir kredi vermesi veya bir köprüye uzun vadeli kredi vermesi çok fantastik bir şey bence. Onun için yıllar süren PR (halka ilişkiler) çalışması yapılması lazım. Çok bankable (finanse edilebilir) sözleşmelerimizin, çok uluslararası standartta ihaleler düzenleyip bunları başarıyor olmamız lazım. Ondan sonra o bankalarda gelir, Japon da gelir, Koreli de gelir, Singapore'lu da gelir, hepsi gelir. Ama bunu daha önce de bahsettiğim gibi uluslararası düzeyde millet nasıl yapıyorsa öyle yapmamız lazım. Kendimize göre oynarsak oyunu kendi aramızda oynarız. Sizle ben beraber oynarız yani.”

Görüşmeci, her ne kadar katılım bankaları tarafından KÖİ projelerinin finanse edilebilme oranının düşük olduğunu belirtmiş olsa da Körfez Bankalarının Türkiye'deki projelerine cazip bakması için Türkiye'deki yetkililerin altyapı projelerini tanıtması ve üst yetkililere konuyla alakalı lobi yapması önerilmiştir.

Türkiye Ekonomi Bankası'nda Kamu Kurumları ve Çapraz Satış Müdürlüğü görevinde olan Arda Akarsu, İslami finansman sağlayan enstrümanlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Önümüzdeki dönem finansmanları büyük önem kazanan altyapı projelerinin

(otoyol, havalimanı, köprü vs.) finansmanında projelere yönelik çıkarılabilen varlığa dayanan bonolar bir alternatif olabilecektir. Bu anlamda "Sukuk" gerek alternatif bir finansman olması gerekse daha önce çok fazla alternatif olmayan Körfez Bölgesinin faal olması bakımından büyük önem taşımaktadır. Körfez Bölgesinden özellikle bir Kalkınma Bankası konumunda olan İslam Kalkınma Bankası (IDB) Ülkemizdeki altyapı projelerini incelemeye almış ve bir kısım projelere iştirak etmeyi amaçlamaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Hazinesi 'de 2012 Eylül ayında 1,5 milyar ABD Doları bir arzla ilk Sukuk ihracını gerçekleştirmiş ve yaklaşık 7 milyar ABD Doları bir talep gelmiştir. Sukuk ihraçlarının özellikle orta ve Uzakdoğu da önemli bir ivme kazanmasının en önemli sebeplerinden birisi Malezya'nın mevzuat tarafında yapmış olduğu kolaylaştırıcı düzenlemeler ve düzenleyici kurumların bu konudaki destekleridir. Bu alanda ülkemizde atılacak olan adımlarla özellikle önemli bir finansman ihtiyacı olan altyapı projelerine de kolaylık sağlanmış olacağı ifade edilmiştir. (Akarsu, 2013: 40).

İslami finansman yöntemlerinden yararlanabilmek için öncelikle hukuki altyapının hazırlanması gerekmektedir. Hukuki altyapıda yapılacaklar 3 başlık altında toplanabilir (Battal ve Yalçınkaya, 2013: 55):

1. Ulusal düzeyde, özellikle sukuk gibi uygulama alanı daha geniş olan finansal araçların hukuki altyapısının oluşturulması (Hazinenin Sukuk İhracı ve Finansal Kuruluşlar için uygulama alanı sağlanması).
2. Söz konusu hukuki altyapının havacılık işletmelerinin finansmanında da kullanılabilir şekilde hazırlanması (DHMI'nin sukuk ihracı, Havayolu işletmeleri ve bakım kuruluşlarının sukuk ihracı)
3. Ulusal ve Kurumsal (Faizsiz Bankalar) Şeriye Kurullarının (Sharia'a Board) Oluşturulması.

5.9. Havalimanı Proje Finansmanında Ortak Girişimler

Katılımcı bu temada ortak girişimin avantaj ve dezavantajlarını aşağıda belirtmektedir:

“Biz havalimanı projelerinde çok yaptık ortak girişim. Avantajları, farklı Know-How’ları bir araya getirir. Herkesin kaynağını bir araya getirip kullanmayı sağlar. Dolayısıyla sizi daha güçlü bir yapı haline getirir. O yüzden zaten konsorsiyum olarak gelir. Yani tek başına gidip de 1-2 milyar \$ yükümlülüğün altına girmek yerine 3-4 büyük şirket olarak bunun altına girmek riski dağıtmak anlamında ve bilançonuzu daha... Öyle yaparsanız şimdi 1 projeye girersiniz. Ortaklı girerseniz 8-10 projeye girersiniz. Riski dağıtmış olursunuz. Bilançonuzu, yani özkaynağınızı daha efektif kullanmış olursunuz..”

Dezavantajları nelerdir? Her ortaklık ilişkide olabileceği gibi pek çok kez dead-lock (tıkanıklık) denilen durumlar oluşabilir. Yani benim ak dediğime onun kara demesi. Bir karar alınması gerekiyorsa 3 ayda 5 ayda alınamaması. İşte genelde CEO gibi kilit pozisyonundaki atamalarında yaşanan problemler gibi türlü türlü ortaklığın problemleri vardır.”

5.10. Havalimanı Proje Finansmanında Uluslararası Kalkınma Bankalarının Rolü

Araştırmanın bu temasında kalkınma bankalarının Türkiye’deki durumu ve prosedürlerinden bahsedilmektedir. Türkiye’de bilançosu en büyük yabancı kalkınma kuruluşu Avrupa Yatırım Bankası olup daha çok belediyelerin projelerinde kreditor olmaktadır. Türkiye’deki pek çok özel şirket uygun krediler olduğu için kalkınma bankalarından kredi almak ister fakat kredi prosedürleri çok ağırdır. En yoğun dikkat ettikleri çevre ve sosyal etki değerlendirmeleridir. Katılımcı konuyla alakalı aşağıda bilgi vermektedir:

“Türkiye’deki bilançosu en büyük kalkınma kuruluşu EIB’dır. Avrupa Kalkınma Bankası, pardon Avrupa Yatırım Bankası. 2. EBRD, Avrupa İmar ve kalkınma Bankası 3. Olarak da IFC, Dünya Bankası Finansman Kuruluşu. EIB neden en büyüktür. EIB genelde özel sektör ve proje finansmanlarında da pek fazla yer almaz. Ama belediyelerin finansmanında metrobüsler, otobüsler, atık su projeleri vb. Şimdi bu bankalar özel bir mandate’le (talimat) kurulmuş bankalar. Bu bankaları Avrupa devletleri veya Dünya devletleri fonluyor. Örneğin IFC’i

fonlayan ülkelerden biri biziz. EBRD ve EIB'yi fonlayan ülkelerden değiliz. Onlar Avrupa Birliği'nin ülkeleri tarafından fonlanıyor. Bunlara para veriliyor ve deniyor ki; Sen Avrupa ve Avrupa'yla ilişkili ülkelerle git altyapıyı kuvvetlendirecek uzun dönemli finansmanlar yap. Yani belediyeyi destekle. Sen orda iş yapan altyapı firmasını destekle. Devletleri destekle. Bunun için para veriliyor onlara. Ucuz paralar. Euribor (AB içerisindeki ülkelerin kullandığı faiz oranı) veya Euribor'un altında maliyetli paralar. O bankaların birinci önceliği kar yapmak değil. Özel bankaların aksine o bankaların birinci önceliği kamuya ve o ülkeye bir altyapı kazandırmak. Yani kalkınma ve ortaya herkesi mutlu edecek yatırımlar çıkarmak üzerine çalışıyor bu bankalar. Bu her önüne gelene kredi veriyor demek değil. Özellikle baktıkları en önemli şeyler çevre ve sosyal etki. Bu onlar için olmazsa olmaz. Yani çevreye zarar veren projelerde bu bankalardan birinin yer aldığını göremezsiniz. Veya sosyal etkisi olan, mesela protestoların olacağı, insanların yer değiştireceği, köyünden yerinden edeceği projelerde bu bankaları görmeniz mümkün değildir. Ama ne olur, iyi planlanmış bir projede mesela Avrasya Tüneli. Çevre etkileri iyi planlanmış, kamuya vereceği faydalar iyi ölçülmüş, vatana millete faydalı olacak projelerde yaparlar değerlendirmelerini, gelirler size en uygun fiyatı verirler. Genelde verdikleri fiyat piyasadan %1-2 aşağıdadır.

Dolayısıyla son dönemde çok projelere giriyorlar. Herkes ister onları ama onlarla da uğraşmak zordur. Çünkü dediğim gibi etki değerlendirmesini çevre ve sosyal anlamda çok yoğun yaparlar. Yani onların due diligence (durum tespiti) süreci asıl orda gerçekleşir. Diğer bankalar, yani ticari bankalar ise trafiğine, gelirine, giderine bakar. Ödeyebilir misin, ödeyemez misin şeklinde çok yoğun mesai harcarlar. Ama Kalkınma Bankaları en yoğun mesaiyi çevre ve sosyal etki değerlendirmeye harcarlar. Tabi diğer taraflarına da bakarlar. Ama Türkiye'de aktif olarak düzgün projelere bu bankaların girdiği, fonladığı projelerin eli yüzü düzgün projeler olduğundan emin olabilirsiniz. Öyle her projeye girmezler.

IFC pek çok projede ortağımızdır. EBRD pek çok projede ortağımızdır. EIB keza. Karadeniz Kalkınma Bankası vardır. Türkiye'nin en büyük fon sağlayan ülkelerinden biri olduğu sadece Karadeniz bölgesinde iş yapan firmaları

desteklerler. Merkezi Yunanistan'dadır. Asian Development Bank (Asya Kalkınma Bankası) var. African Development Bank (Afrika Kalkınma Bankası) var. Böyle Dünya'da çok aktif kalkınma bankaları var ve şu an ortam onlar için çok zengin.”

Türkiye'deki Kalkınma Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.'dir. Kalkınma Bankası, altyapı yatırımlarına destek vermektedir. Özellikle hidroelektrik santraller başta olmak üzere enerji projelerinin finansman ihtiyacının karşılanmasına yönelik destekler de bulunmuştur. Bununla birlikte Türkiye Kalkınma Bankası, sağlık alanındaki hastane vb. yatırımlar, turizm ve eğitim ile ilgili yatırımlar ve devlet yardımları kapsamında çevre yatırımları ile ilgili projelerin de finansman ihtiyaçlarını karşılamakta olduğu belirtilmiştir (Genç ve Ertuğrul, 2007: 19).

Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. bünyesinde yapılan “Altyapı Yatırımları Finansmanı” konulu çalışmada, altyapı gelişiminin finansmanı konusunda mekanizmalar ve deneyimler sonucu ortaya atılan soru şudur: “Uzun-vadeli finansman konusunda kalkınma bankalarına bir rol düşer mi?” Kalkınma bankalarının, pek çok gelişmekte olan ülkede finansal sistemlerin yeterince gelişmemiş olmasından ötürü, orta ve uzun vadeli projelere finansman sağlamada önemli bir rol oynayabileceği öne sürülmektedir. Ne var ki, kalkınma bankalarının rolü, özel finans kurumlarının faaliyetlerinin ve piyasaların tamamlayıcısı şeklinde olmalı ve sunulan kaynaklar da bu kurum ve piyasalarca sunulanlara ilave olarak düşünülmelidir şeklinde ifade edilmiştir (Genç ve Ertuğrul, 2007: 18). Burdan hareketle Ulusal Kalkınma Bankası olan Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.'nin uzun vadeli finansmanlar için uygun olmadığı söylenmektedir. Uzun vadeli finansman yöntemleri ile finanse edilen KÖİ projelerinin Ulusal Kalkınma Bankası'ndan ziyade Uluslararası Kalkınma Bankaları'ndan destek sağlayabileceği düşünülmektedir. Fakat görüşmecinin de ifade ettiği üzere Uluslararası Kalkınma Bankalarının finansman sağlama aşamasındaki prosedürleri çok ağır olduğundan birçok projede tercih edilmektedir.

5.11. Havalimanı Proje Finansmanında Finansal Hesaplamaların Önemi

Bu temada Havalimanı proje finansmanında ne tür hesaplamalarla projeye girildiğinden bahsedilmektedir. Havalimanı proje finansmanlarında genelde üç tür hesaplama yapılmaktadır. Kazanç ve getiri için, IRR (İç Getiri Oranı) ve NBD (Net Bugünkü Değer) hesaplamaları yapılırken; ne kadar krediyi kaldırabilirliği ölçmek için ise BSKO (Borç Servisi Karşılama Oranı) kullanılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcının açıklamaları aşağıdadır:

“IRR (İç Getiri Oranı) ve Net Present Value (Net Bugünkü Değer) hesaplamaları kendi getirimiz için kullanırız. Return (getiri) analizimiz için gerekli. Ama bir de şeyi de test ediyoruz. Bu proje bankable (finanse edilebilir) mı? Bankable’lığı nasıl tespit ediyoruz? Bunu da borç karşılama oranıyla. Yani belirli bir yılda 100 kadar anapara + faiz ödemem varsa, o yıla denk gelen anapara + faiz ödemem 100. Sen 130 kadar kaynak yaratabiliyorsan bu ikisini ödemededen önce. Yani gelirini topladın, maaşı ödedin, devlete kirayı ödedin, elektrik, su faturasını ödedin. Sana net 130 TL kalıyorsa 100 TL’lik borcuna karşılık. Senin borç karşılama oranının 1.3’tür. 1.3 bankable bir orandır. Ama 110 TL kalıyorsa yani 1.1 ise ratio o sıkıntılı bir seviye, çünkü olası bir şok durumunda yani trafikte atıyorum %10-20 düşüş olursa borcunu ödeyemez duruma gelirsin. Bu bankable bir resim değildir. Bankable bir zemin olması için genelde %30-40 bir marjın olması lazım. Biz ihaleye girmeden önce bunu da test ediyoruz. Belirlediğimiz senaryoda sadece kendi kazanacağımız paraya bakmıyoruz. Her senaryoda borç karşılama yüzdeleri ne oluyorsa bakıyoruz. Dolayısıyla bizim yaptığımız bu analizi bankalarda yapacak. Banka’da oturup burda belirli ratio’lar (oranlar) hesaplayacak ve diyecek ki; Hayır bu proje benim için bankable değil, kredi vermiyorum diyecek mesela. O bizim için çok kötü bir sonuç. İhale döneminde öngördüğümüz krediyi sağlayamazsak daha fazla öz sermaye koymamız gerekir. Daha fazla öz sermaye koymamız için daha fazla para kazanıyor olmamız lazım. Yani return (getiri)’ümüz düşer. O dolayısıyla yanlış bir öngörü olmuş olur. Dolayısıyla biz proje finansmanlarında hep 1- Evet kendi return’ümüz 2- Ne kadar bankable, ne kadar krediyi kaldırabilir bu proje? Diye de bakıyoruz.”

Proje finansman yapısı, sektörlere ve projeye göre çeşitlilik gösterebilir. Bundan dolayı standart bir finansman yapısından bahsetmek mümkün gözükmemektedir. Finansman yapısının çeşitlilik göstermesi hem finansal modelin hem de finansal hesaplamaların farklılık göstermesine neden olmaktadır.

Fizibilitesi tamamlanan projeler için finanslama modellerinden hangisinin daha uygun olduğuna karar verilmelidir (UBAK, 2005 : 11-30):

- Her farklı projeye uygulanabilecek tek bir finansman modeli yoktur.
- Projenin niteliğine (maliyeti, ömrü, gelirleri, riskleri) uygun bir finansman modeli seçilmelidir.
- Bir projede birden fazla finansman modeli kullanılabilir.

5.12. Havalimanı Proje Finansmanında Varlık ve Kaynak Yapısı

Havalimanı proje finansmanında varlık ve kaynak yapısı çok karmaşık bir yapı değildir. Projeye alakalı yeni bir şirket kurulur ve bu şirket tüm yapılan işlemlerden sorumlu olur. Varlık kısmı, projeden kaynaklanan işletme haklarıdır. Kaynak kısmı ise ortakların koymuş olduğu öz sermaye ve finansman kredisinden oluşmaktadır. Katılımcının ifadeleri aşağıda özetlenmiştir:

“Varlık dediğimiz şey o projede devraldığımız, ihalesine girip kazandığımız YİD haklarıdır. Mesela bizim TAV Esenboğa diye Special Purpose Vehicle (Özel amaçlı şirket) kuruyoruz. Ankara Havalimanı ihalesini kazandığımızda TAV Esenboğa şirketinin varlığı, o Esenboğa Havalimanı'nın işte 20 yıl boyunca 2023'e kadar işletme hakkıdır. Bu bizim varlığımız, o bana gelir de sağlayacak, bana temettü de dağıtacak vesaire. O benim engine (motor)'ım olacak. Ha ben bunu neyle finanse edicem. İşte kendim belirli bir miktar sermaye koyucam. Belirli miktar tercihen uzun vadeli finansman alıcam. Neden uzun vadeli. Çünkü kısa vadeli finansman alırsam kısa vadede bu varlığı finanse edecek kadar kredi ödemem mümkün değil.

Dolayısıyla hep bir refinansman (yeniden finanse etme) riskiyle karşı karşıya kalıcam. Devamlı o borcu çevirmek zorunda kalıcam. O büyük bir belirsizlik. Dolayısıyla vadesi, sermaye vadesi uzun bir şey. Çok uzun bi şey. Çünkü geri dönüşü uzun yıllar olacak. . Esenboğa örneğinde olduğu gibi belki 15-20 yıl olacak. Bankanın vadesi hissedara göre biraz daha kısa. O daha erken almak zorunda parasını. Baktığınızda varlık tarafı 20 yıllık sermaye tarafı 20 yıllık. Borç tarafı da 15-16 yıllık biraz daha erken değerler. Yani bir bilanço dengesi var burda. Ve bu işin neticesinde bankalar faiz kazancı sağlayacaklar. Hissedarlar temettü kazancı sağlayacaklar. Benim işlettiğim süre boyunca da ben de idareye hem bir yeni terminal yapıyorum, hem kira ödüyorum. Devlette bu katkıları sağlayacak. Böyle bir mekaniği var işin.

Şimdi işletme o “Special Purpose Vehicle” dediğimiz. Ben ise burda sponsor, yani hissedarım. Yükümlülüğüm, başlangıçtaki sermayeyi koymak. Ve ben havalimanları işletiyorum ve pek çok coğrafyada kendimde ciddi bir bilgi birikimi var. Bu sıfırdan kurulmuş işletmeye bu bilgi birikimini de aktarmak. Benim ana şeylerim bunlar. Hem başlarken sermaye riskimi alıyorum hem de bilgi birikimimi aktarmak zorundayım ki, sıfırdan kurulmuş bu işletme bu işleri yapabilsin. Şimdi bu işletme benden sermaye alacak. Bankadan proje finansmanını alacak. Uzun vadeli bir finansman. Ve yatırımını gerçekleştirecek. Terminal yapacak, pist yapacak vs. Bittikten sonra işletmeye başlayacak. İşletirken hem benim koyduğum sermayeye belli bir miktarını geri ödemeyi başarabilmeli hem de bankaların koyduğu parasını faiziyle beraber geri ödemeyi başarabilmeli. Aynı zamanda da kendi operasyonel maliyetlerini de çıkarabilmeli. Bir işletmenin, bu şekilde yapılan bir işletmenin bilançosu ya da nakit döngüsü çok komplike değil. Yaptığı yatırım neticesinde bir gelir kazanıyor. O gelirden de ilk önce personelin maaşını, elektriği, suyu vs. operasyonel maliyetleri ödüyor. Kalan paradan devlete kirası varsa kira ödemesi yapıyor. Kalan paradan bankalara anapara ve faiz ne varsa onu da ödüyor. Dipte kalan para varsa, ihtiyacı yoksa o paraya da dönüp hissedarına diyor ki; sen bana sermaye koymuştun, al ben de sana para dağıtıyorum diyor. Baktığınızda genel döngüsü bu. Yani bi silsile izler bunu. Parayı kazan, maaşı öde, maliyetlerini

öde, devlete kiranı öde, bankalara gereken parayı öde, en sonunda da para kaldıysa da hissedara öde.”

5.13. Havalimanı Proje Finansmanında Havacılık Gelirleri ve Havacılık Dışı Gelirlerin Önemi

Havalimanlarının finansmanında havacılık gelirleri ve havacılık dışı gelirler, havalimanı işleticileri için yadsınamayacak kadar önem arz etmektedir. Havacılık gelirlerinin belirli olması ve karlılığı arttırmak için son yıllarda havacılık dışı gelirler daha da önem kazanmıştır. Hatta büyük havalimanları gelirlerinin ortalama yarısı havacılık dışı gelirlerden oluşmaktadır. Yiyecek-İçecek ve perakende gibi güçlü havacılık dışı gelirlerin havalimanı projesi yapılırken planlamada daha fazla yer verilmesi gereken konulardan biri olmalı. Katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri aşağıda özetlenmiştir:

“İhale ve kredi çalışmalarında havacılık ve havacılık dışı gelirleri öngörmek en önemli fizibilite hesaplamalarındandır. Proje finansman kredisi arayan grup 4 konuda çok net bilgi/öngörü sahibi olmalı. Bunlar:

- 1- Gelirler (havacılık/havacılık dışı). Bunun için makul bir trafik öngörüsüne (yolcu ve uçak sayısı) ihtiyacınız var. Ayrıca duty free de, yiyecek içecekte kişi başı harcama olsun, otopark veya kiralık alanlar olsun bunların hepsini yıllar bazında öngörmeniz lazım. Öngördüklerinizi bankaya anlatabilmeniz onları ikna edebilmeniz lazım.
- 2- Giderler
- 3- Yatırım harcaması (inşaat, yenilemeler vs)
- 4- Kredinin maliyeti

Fakat hepsinin başında gelir öngörüsü gelir. Gelirlerinizi çok konservatif (riske girmek istemeyen, tutucu) görürseniz ihalede rekabetçi olamazsınız. Çok agresif öngörü yaparsanız çok risk alıp finanse edemez ve bankalara anlatamaz duruma gelebilirsiniz.”

5.14. Türkiye'nin Gelecekteki Havalimanı Altyapı ve Proje Finansman Gelişmeleri

Türkiyenin önümüzdeki yıllarda havalimanı proje finansman gelişmelerine bakıldığında, yeni proje olarak 3.Havalimanı ve Sabiha Gökçen'e yapılması düşünülen 2.pist konusu ağırlık kazanmaktadır. Bununla birlikte bölgesel düzeyde Çukurova havalimanı sorunu ve Rize'ye yapılması düşünülen projeler bulunmaktadır. Bunun dışında mevcut havalimanlarının işletme tarihleri sona erdiğinde yeni kiralama ihaleleri olacaktır. TAV Havalimanlarının başka coğrafyalarda iş takip ettiğini de belirten katılımcının ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Türkiye'nin önündeki en büyük challenge (çözülmesi gereken sorun) 3.havalimanı projesidir. Ve Sabiha Gökçen Havalimanı'nın bir 2.pist yapıp desteklenip, desteklenmeyeceği. Şu an zaten diğer tamamlayıcı havalimanları İzmir, Ankara, Antalya bunların hepsi belirli bir süreç halinde devam ediyor. Antalya ve Esenboğa'nın imtiyazları 2023'de bitiyor. İzmir'inki 2032'de bitiyor. Dolayısıyla yakın dönemde bir havalimanı ihalesi, büyük bir havalimanı ihalesi yok. Proje finansmanı çalışması görmeyeceğiz. 3.Havalimanı ve Sabiha'da olabilecek durumlar haricinde. Bölgesel düzeyde işte Rize'ye yapılması planlanan yeni bir havalimanı var. Bir dönem Samsun ve Kapadokya havalimanlarının özelleştirilmesi gündemdeydi. Hala sorunlu olan bir Çukurova Havalimanı projesi var. Ama bunlar bölgesel düzeydeki havalimanları. Hani çok önemli proje finansmanı işlemlerine sahne olabilecek, hatta proje finansmanında olabileceğinin düşünmediğim bir havalimanı grubu onlar. Genelde öz sermayeyle veya çok kısa vadeli borçlarla finanse edilerek de onlar yapılabilir.

Ama dediğim gibi 3.Havalimanı ve Sabiha Gökçen başlı başına bir case (olay). Sabiha Gökçen'in yapılan son uzamalarda 2030'a kadar imtiyazı var. Ama orda büyük bir bilinmezlik var. İşte Atatürk gibi sınırlarına ulaşmış bir havalimanı tek pist olması nedeniyle oraya 2.pist yapılacak mı, yapılmayacak mı? Tabi orda otorite de farklı. Savunma Sanayi Müsteşarlığı. Onları başarılı bir şekilde kısa vadede bir 2.pist hayata geçirilmesi lazım. Yoksa Sabiha Gökçen'de büyümeler duracak. Atatürk Havalimanı şu anda bu sene 62 milyon yolcu oluyor. Biz yaptığımız

hesaplamalara göre, yapılan işte bu son geliştirme çalışmalarıyla da 70-74 milyon aralığındaki trafiği destekleyecek gözüküyor. Ama biliyorsunuz Atatürk Havalimanı, 3.Havalimanı yapıldığında kapanacak. Ve 3.havalimanına bütün trafiğin aktarılması söz konusu. Ve bunun hangi tarihte olabileceği belirsiz. Şu anda 3.Havalimanında bizim tahmin ettiğimiz kadarıyla bazı çalışmalar yürütülüyor. Ve özellikle dolguya yönelik çalışmalar. Çünkü orası çok sulak, engebeli bir arazi. İşte bahsettiğimiz nedenlerden dolayı oraya çok büyük devasa bir terminal yapıyorsunuz. Bir sürü pist yapılacak. Onların yapılması için çok sağlıklı bir dolgu çalışması yapılması lazım. Ciddi toprak hareketi oluyor orda. Ve henüz finansman çözülebilmemiş değil. Bir köprü finansmanı var şu anda projeyi götüren. Yani hep beraber görecez. Finansmanı kapanışa ulaşacak mı? Ulaşacaksa proje ulaştıktan sonra ne kadar süre içerisinde hayata geçirilecek. Çünkü 5 sene orda 42 ay içerisinde inşaatın tamamlanmasıydı. Evet yer tesliminin geç yapılmasıyla bir şekilde ayarlanmış bir erken başlama süreci var ama. Yine de 2020'den önce oranın bitmesi çok zor gözüküyor. Artı o hesaplanan maliyetlerde biter mi? Onları da hep beraber görcez. O projenin challenge'ları (sorunlar) değil, aynı zamanda projeye kredi verecek olan bankalarında challenge'ları. Yani orda konuşulan rakamlar büyük rakamlar. Battığı takdirde çok büyük problemler oluşturacak rakamlar. DHMİ garantörü ama reputation'da (itibar) bir sürü sıkıntı yaratabilir. Yani herkes için bir macera yaşıcaz görücez.

Kendi ülkemizde artık pek fazla bir şansımız kalmadı. İstanbul, Ankara, İzmir, Gazipaşa ve Bodrum'da imtiyazlarımız sürececek. Ama bahsettiğimiz gibi 60 milyonluk bir havalimanının yerine koyabileceğimiz bir şey Dünya'da elde edebileceğimizi düşünmüyoruz. Yani o mümkün değil. O zaten çok imtiyazlı, belirli, birkaç grupta olan bir ayrıcalık. Dolayısıyla biz aynı rakama çeşitli birkaç tane ihaleyi veya işletmeyi alarak erişebileceğimizi düşünüyoruz. Bunlar tabi Dünya'nın çeşitli yerlerinde. Şu an biz, aklınıza gelemeyecek coğrafyalarda proje kovalıyoruz. Yani içerisinde Uzakdoğu'da var. Amerika kıtası da var. Hindistan var. Orta Asya'da var. Her yerde bizim devasa bir iş geliştirme ekibimiz var. Bu ekip her yerde devamlı uçaktadır. Çeşitli projeler kovalıyor. Kendimizi övmek açısından demiyorum ama biz havalimanı operatörü denebilecek Türkiye'deki tek

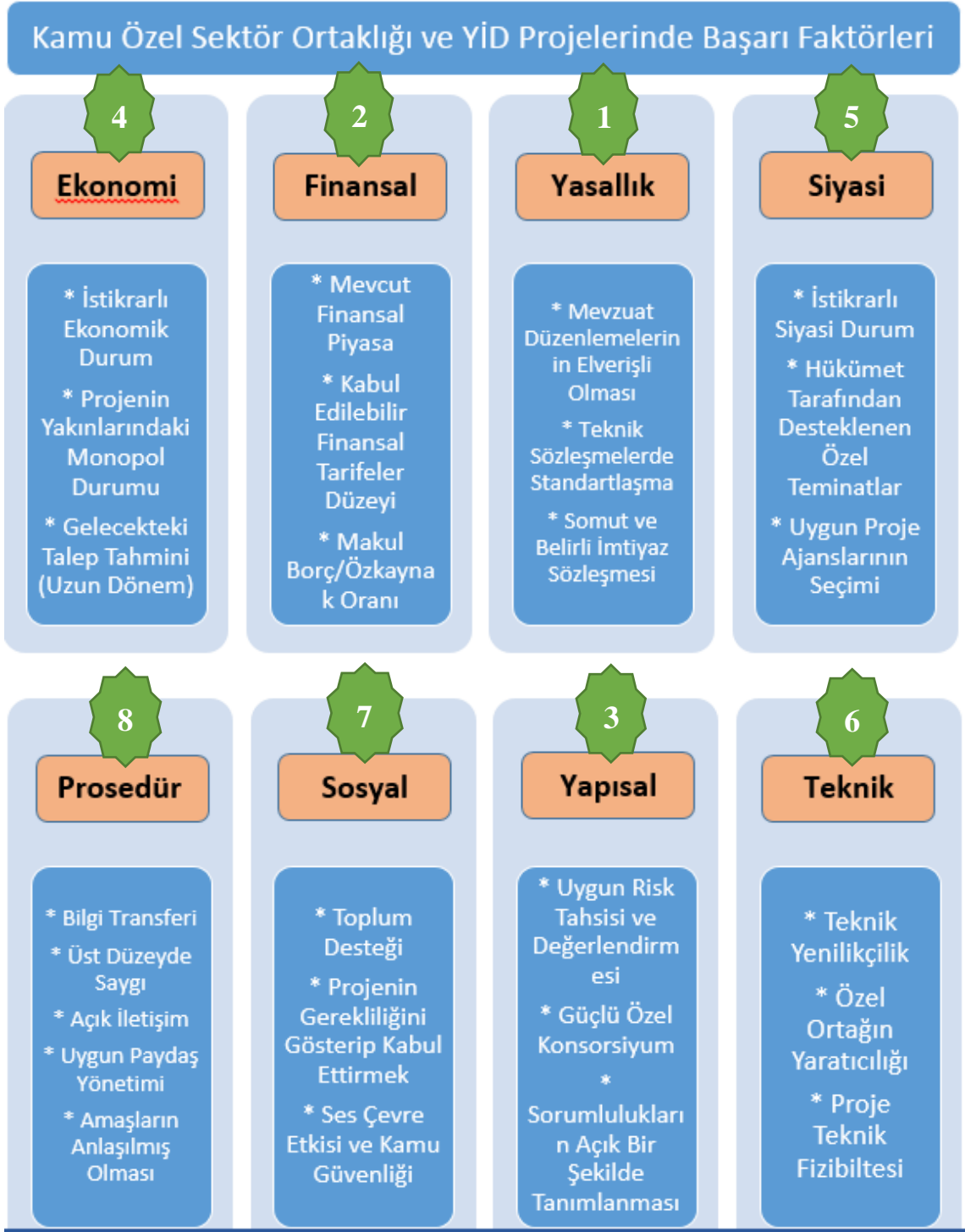
firmayız. Biz bir terminali, bir havalimanı operate (işletme) edip havalimanı operatörü haline gelmedik. Bizim şu anda 14 tane havalimanımız var. 4 tanesi farklı ülkede. Ve hemen hemen her uluslararası havalimanı ihalesinde yüksek skorlarla yeterlilik alabiliyoruz. Bizim ana sponsorumuz ADP grubu. Onlarda Dünya'nın en büyük havalimanı işletmecilerinden bir tanesi. Yani biz havalimanı firmasıyız. Havalimanı operatörüüz. Gönül isterdi ki ülkemizdeki en büyük projelerde biz de olalım.”

5.15. TAV Havalimanları Holding A.Ş. Açısından Proje Finansman Gelişmeleri

Buraya kadar ki bölümde genel olarak havalimanı proje finansmanıya alakalı sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durmuştuk. Bu bölümde ise TAV Havalimanlarının proje finansmana bakış açısı ve başarı faktörleri üzerinde durulmuştur.

5.15.1. TAV Havalimanları Holdin A.Ş.'ye göre proje finansmanında başarı faktörleri sıralaması ve proje finansmanındaki başarının Tav Havalimanları Holding A.Ş. açısından önemi

Araştırmanın bu kısmında G. Aerts ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada proje finansmanında başarı faktörleri belirlenmiştir. Bu başarı faktörlerini katılımcıya tablo halinde gösterip önem sırasına göre sıralamasını istedik. Katılımcı başarı faktörlerini önem sırasına göre sıralamakta zorlandı. Hepsinin yeri geldiğinde önemli olabileceğini ifade etti. Türkiye'deki proje finansmanları için genel bir önem sıralaması yaptı. Örneğin Avrupa'da sosyal, yani toplum destekli projelerin gerekliliği en önemli kriter iken Türkiye'de önem sırası son sıralarda olduğunu ifade etti. Katılımcının başarı faktörleri arasındaki ilk sıralaması sırasıyla; yasallık, finansal ve yapısal faktörlerdir. Son sıralarda ise sosyal ve prosedür faktörlerini seçmiştir. Katılımcının işaretlediği ilgili şekil aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 16 : Proje Finansmanında TAV Havalimanlarının Başarı Faktörleri Sıralaması

Kaynak: G. Aerts vd, (2014), Public-Private Partnerships for the Provision of Port Infrastructure: An Explorative Multi-Actor Perspective on Critical Success Factors, s.279'den alınarak düzenlenmiştir.

TAV Havalimanlarının proje finansmanında başarılı olmasının şirket açısından çok kritik bir öneme sahip olduğu ve şirketin en önemli başarısının finansman gerekliliklerinin yerine getirilmesi olduğu belirtilmektedir. Proje finansmanındaki başarısızlığın en büyük kriz senaryosu olacağı aktarılmaktadır. Bu yüzden projenin finanse edilebilirliği TAV Havalimanları başarısının en önemli kriterlerinden başında gelmektedir. Konuyla alakalı katılımcının ifadeleri aşağıda belirtilmektedir:

“Proje finansmanında başarılı olmak çok önemlidir. Yani her şeyden önce bizim reputasyonumuzu (itibar) etkileyecek bir şeydir. Bir ihaleyi kazanıp o projeyi finanse edemeden fesih durumuna gelmemiz çok kötü bir senaryodur. Çünkü finanse edemezseniz proje fesh olmuştur ve yeniden ihale yapılır. Başkası gelir, yapabilen gelir. Finanse edemememiz ve fesih haline gelmemiz bizim için olabilecek en büyük kriz senaryosudur. Dolayısıyla finanse edilebilirliği durumu ve neticesinde finanse etmek, onu başarıya ulaştırmak bizim için çok önemli bir noktadır.

Sektördeki çeşitli örnekleri görülüyor, görülmüştür. Hani en bilinen örneği Çukurova Havalimanı ihalesi. Yani hem kötü şartlarda alındı hem de finanse etme kapasitesi olmayan bir grup tarafından alındı. Finanse edilemeden 3 sene içerisinde hem devlet kaybetti, hem de işi alan grup battı. Ve kamu bu yatırımdan mahrum kaldı. Ciddi de bir vakit kaybedildi. Hâlbuki ilk günden onun öyle olacağı sektör profesyonelleri tarafından çok net görülüyordu. Yani o ihalenin iyi bir şekilde başarılmadığı, alan grubun doğru grup olmadığı, çok ekonomik olmayan bir şekilde aldıkları. O parayı bulamayacakları, hiçbir bankanın o parayı vermeyeceği, ilk günden netti. Orda yol yakınken geri dönülmeliydi. Ama yapılmadı. Her neyse şimdi tekrar ihaleye çıkacak ve finanse edebilir bir kuruluşa verilecek sonuçta. Bodrum Havalimanında da aynı şey yaşandı. Orda da çok düşük bir teklifle alan grup yıllarca Bodrum’da dış hatlar terminalini yapmadı. Bu biraz daha eski bir hikâyedir. 4 sene falan sürdü. Sonra devlet onlardan aldı. Kendi eliyle bir başka gruba yaptırdı. Geçmişte yaşanmış hikâyeleri var. Ve o gruplar, alıp da yapamayan gruplar, piyasadan silindi ondan sonra. Bu ne demektir, böyle bir şey başınıza geldiğiniz takdirde yani sizin reputasyonunuz, devamlılığınız ciddi risk altında

demektir. Dolayısıyla finanse edemeyeceğiniz projeye girmeyeceksiniz. Başlangıçta değerlendirmenizi ona göre yapacaksınız, teklifinizi ona göre atacaksınız. Aldığınızda da zaten hesabını, kitabını yaptığımız işi hayata geçireceksiniz. Dolayısıyla bizde çok önemlidir. Önce baştan bu değerlendirmenin yapılması ve sonra ona göre ihalenin alınması ve daha sonra da hayata geçirilmesi. Burda yaşanacak bir sorun bütün Tav'ı aşağı çekebilecek bir şey olur.”

5.15.2. TAV Havalimanları Holding A.Ş. proje finansman verimliliği

TAV Havalimanları proje finansman verimliliğini birkaç açıdan değerlendirmektedir. Bunlardan biri o günün piyasa fiyatlamasıyla alakalıdır. Projedeki inşaat riski, trafik riski ve diğer risklerin fazla olması ve piyasa koşullarının iyi olmaması finansmanın yüksek maliyetli olmasına neden olabilir. Bu durum, finansman verimliliği açısından beklenmeyen bir senaryodur. Bir diğeri ise ortakların kefalet getirmesi durumudur. Ortakların kefalet getirmesi, ortakların işin içerisinde daha fazla bulunması durumu olup verimlilik anlamında olumsuz bir olaydır. Konuyla alakalı TAV Havalimanlarının finansman tecrübelerini katılımcı aşağıda aktarmaktadır:

“Proje finansmanında verimliliği nasıl tanımladığınıza göre değişir. Yani proje finansmanı, günün koşulları ne gerektiriyorsa ona göre yapılıyor. Yani o günkü piyasa fiyatlamasına göre değişir. Örneğin biz geçenlerde İzmir kredisini yaptığımızda, geçenlerde dediğim 2012 yılında, İzmir Adnan Menderes Havalimanı İç hatlar terminalinin yapımı ve 2030 yılına kadar işletim ihalesini kazandık. Projenin içerisinde devlete 610 milyon Euro kira ödenmesi ki 30 milyon Euro’su peşin. 30’ar milyon Euro’su 20 senelik taksitler halinde ödenecek şekilde. Artı bir de oraya iç hatlar terminalini yıkıp yeniden yapma ki bu da yaklaşık 300 milyon Euro’luk bir inşaat maliyeti gerektiriyor. Toplamda o dönemde bizim 400 milyon Euro bir ihtiyacımız vardı. Orda mesela fiyatlama, Euribor + %5.5 düzeyindeydi. Piyasa fiyatlamaları o düzeydeydi. Fakat daha sonra Avrupa bölgesinde ciddi şekilde faizler aşağıya çekilmişti. Baktığımızda Almanya’da 5 yıllık faizler % 0.60 seviyesine, 10 yıllık faizler %1. Tekrar piyasaya aynı projeye çıkıyor olsaydık, Euribor + %5.5’tan değil de, örneğin Euribor + %4.5’tan bulacaktık. Şimdi bu

fiyatlamaya aşaması. Fiyatlamada işletmeyi etkileyen en önemli şey o günkü piyasa koşulları. Bir diğer şey ise projede ne kadar trafik riski, ne kadar inşaat risklerinin olduğu. Bu riskleri nasıl bir potada eritiyorsunuz. Nasıl onları bertaraf ediyorsunuz? Aldığımız proje ne kadar riskliyse dolayısıyla o kadar da zor şartlarla karşılaşabilirsiniz.

Mesela, Türk piyasasında sıklıkla aranan bir şey ortakların kefaletidir. Proje finansmanında en azından teorik anlamda Avrupa'da ve Amerika'da uygulamalarına baktığımızda ortakların kefalet getirmesi beklenemez. Ortaklar genelde o projeye başlangıç sermayesi koymakla ve inşaat varsa inşaatını kusursuz bir şekilde tamamlamakla ve bir an önce işletmeye geçilmesini sağlamakla yükümlü olan o Know-How'ı transfer eden insandır. Ama daha sonrasında kredisini geri ödeyemeyince trafik düşük geldiğinde, elini cebine tekrar atmasını beklemezsiniz. Çünkü beklenen nedir? Herkesin kendi nakit akışından bu finansmanı ödeyebilmesidir. Tabi dediğim gibi Türk piyasasında maalesef bu çok fazla yaygın değil. Genelde ortak kefalet yerine yani ya term (sözleşme) sonuna kadar kredi geri ödeme ödenene kadar, veyahut da başlangıçtaki belirli 2-3 yıl tutarı belirli olmak üzere kefalet aramak gibi bir eğilim var. Şimdi dediğim gibi projeniz riskli bir hava yaratıyorsa, o zaman ortaklardan tam kefalete kadar gidilebilir. Bu mesela bizim verimlilik anlamında son derece verimsiz gördüğümüz bir yapıdır. Dolayısıyla ortağın başlangıçtaki sermayesi Know-How transferi haricinde işin içerisine daha fazla girmesini biz verimlilik anlamında beklemeyiz. Bu varsa biz verimsiz olmuştur diyebiliriz.

Bizim ortak kefaleti olan projemizin sayısı son derece azdır. Tunus'taki bir projemizde orda 2 tane havalimanımız vardır. Bir tanesini sıfırdan yaptık. Yaklaşık 550 milyon Euro'luk bir yatırımdı. 400 milyon Euro'luk bir proje finansmanı işlemi vardı. Burda bizim 40 milyon Euro'luk limitli bir garantimiz vardı. Başlangıçtaki sermayemize ek olarak. Makedonya projemiz kefaletli bir krediydi. Proje finansmanıydı. O 70 milyon Euro'luk bir tutardı. Gerek tutarının çok büyük olmaması, gerekse ordaki trafik seviyesi ki bizim istediğimiz 600.000 yolcuydu. Şu anda biz 2 Milyon yolcuya çıkarmış durumdayız. Bu 6 senelik bir sürede buraya

gelmek mümkün oldu. Tabi asıl operatörün ciddi bir başarısıdır. Şimdi biz ne yaptık. Bu projede finansmanı yaparken kefaleti verdik. Çünkü vermek zorundaydık. Yolcu seviyesi çok düşüktü. Bankalar doğal olarak sizin 6 senede trafiği 3'e katlayacağınızı fiyatlayamıyorlar. Çok da ikna edemiyorsunuz onları. Dolayısıyla kefaleti verdik. Ama gerçek anlamda trafiği 3 katına çıkararak, o kefaletin hiç çalışmamasını sağladık.

Kredinin şartları projenin verimliliğini etkileyen en önemli faktördür. Şartlar, şartların içerisinde işte ortak kefaleti. Ortak kefaleti verdiniz mi? Verdiyseniz süreli mi verdiniz süresiz mi verdiniz? Bi tutarı var mı ulaşması gereken? Yoksa limitsiz mi? Ne gerekirse yapıcaksınız şeklinde mi? Şimdi proje finansman sözleşmeleri baktığınızda 500-600 sayfalık sözleşmeler. Bunlar içerisinde türlü türlü şeyler var. Örneğin, hissenizi satamazsınız gibi bir şart var. O şart, %50'ye kadar mı satamazsınız %30'a kadar mı satamazsınız? Hiç mi satamazsınız? Krediyi geri ödeme örneğin. Bu da önemli şartlardan bir tanesi. Krediyi öderken ceza öder misiniz? Siz düşünün mortgage kredisi alıyorsunuz eve. Ne var bir standart kanunla belirlenmiş %2 geri ödeme cezası var. Bu aslında hiç adil bir ceza değil. Kanunla belirlenmesi de çok ilginç. Bu tamamen finansal kuruluşu korumaya yönelik bir şey. Halbuki siz krediyi aldınız. Piyasada faizler aşağı geldi. Siz daha uygun şartlarda bir kredi var onu refinance (yeniden finanse etme) edebilme imkanına sahip olmalısınız. Orda önemli bir geri ödeme cezası varsa o sizin refinansman kabiliyetinizi engelleyecektir. Çünkü yapılacak olan refinansman için o cezayı da bertaraf etmesi lazım gibi türlü türlü şartlar var. Bunların toplamdaki, yani size ne kadar operasyon manevra alanı sağladığını veya sağlamadığına yönelik bir verimlilikten bahsedebiliriz.

Bizim genel anlamda kendi projelerimize bakarsak. Bizim proje finansmanlarımız vardı. Yani Atatürk havalimanında vardı. Esenboğa da vardı. Az önce bahsettiğim Adnan Menderes'te vardı. Gürcistandaki 2 havalimanımızda vardı. Makedonyadaki 2 havalimanımızda ve Tunusta 2 tane havalimanımızda ve Medine'deki 1 havalimanımızda proje finansmanı yapıldı. Finansmanı da yaptık. Bazılarında 3-4 sene sonra piyasada daha uygun şartlar bulduğumuzda geri ödeme cezası vs. bunları

ortadan bertaraf edecek kadar bir ekonomik olduğunda da refinance ettik. Örneğin Atatürk Havalimanı'na kullandık. 3 sene sonra refinance ettik. Esenboğa havalimanı'na kullandık ve 2 sene sonra refinance ettik. Daha uygun koşullarda refinance ettik. O günün şartları nedeniyle başlangıçta verimsiz bile düşüseniz, daha sonra refinansmanda o verimliliği yakaladığımız da oluyor. Biz bunu pek çok projemizde yaptık.

Ama proje finansmanında ne bekleyerek yola çıktık ne aldık diye düşündüğünüzde, ihale zamanındaki beklentilerimizin ötesinde kötü gerçekleşen bir proje finansmanımız bizim bugüne kadar çok şükür olmadı. Yani ihaleye girerken biz bu kadar parayı, bu kadar vadeli ve bu kadar fiyatla alırsanız diye öngördüğümüz her projemizde, biz bunu başarmayı gerçekleştirdik.”

5.15.3. TAV Havalimanları Holding A.Ş.’nin proje finansman ihalelerindeki politikası

TAV Havalimanlarının proje ihalelerindeki genel politikasından bahsedilmektedir. TAV Havalimanları ihale takibi yaparken hangi coğrafyalarda proje takibi yapılacağı belli olup ona göre proje takibi yapmaktadırlar. Bu coğrafyalar daha çok gelişmekte olan ülkelerdir. Aynı zamanda havalimanı ihalelerine nasıl bir ekiple gidildiği ve 3.Havalimanıyla alakalı ihale politikası açıklanmaktadır. Katılımcının görüşleri aşağıdadır:

“Biz her şeyden önce altyapı yatırımcısıyız. Dünyanın hiçbir yerinde bir altyapı yatırımcısı şu kurallara uymalıdır nezdinde böyle tabela yapılmış şey yok. Kurallar silsilesi yok. Siz altyapı yatırımcısıysanız siz hangi projeye beğendiğiniz ölçüde girmek isterseniz girebilirsiniz. Hani burda genelde bizim yönetim kurulumuzun koyduğu bazı limitler vardır. Atıyorum geri dönüş oranı şu olacak. Net present value (Net bugünkü değer) olarak bu projeden bu kadar kazanmak hedeflenecek. İşte risklilik anlamında işte aşırı derecede trafik riski, aşırı derecede inşaat riski, aşırı derecede politik risk alınan şeylerin parçası olunmayacak. İşte şu şu şu coğrafyalardaki işler takip edilecek. Şu şu şu coğrafyalardaki işler takip edilmeyecek. Hani atıyorum bizim yönetim kurulu mandatımız (talimatımız)

içerisinde İngiltere’de gidip bir iş takip etmek, Fransa’da gidip bir iş takip etmek yoktur. Neden çünkü oralardaki fiyatlamlar çok daha yüksektir. Geri dönüşler daha düşüktür. Çok ciddi rekabet vardır. Hani biz daha çok emerging (gelişmekte) piyasalarda Türkiye benzeri iş modeline sahip olan gelişmekte olan ve hızlı büyümeyi kendisine yol haritası olarak çizmekte olan ülkelerde o büyümeden faydalanarak, dalgadan faydalanarak para kazanmayı hedefleyen bir yatırımcı grubuyuz. Pek çok Türk altyapı yatırımcısı bu şekilde ya Türkiye’de ya da çevre ülkelerde hızlı büyümeden faydalanarak bir return yaratma peşindeler. Amerika’ya giden, Japonya’da iş kovalayan, İngiltere’de, Fransa’da ve Almanya’da iş kovalayan Türk yatırımcısı zaten çok azdır. Dediğim gibi nedenlerden dolayı. Oranın zaten yerlileri ile rekabet etmek çok zordur. Bir de orda standartlar çok yüksek. Dolayısıyla bizim bir tabelaya yazılmış bir kurallarımız yok. Fakat herşeyin başında bizim sonuçta yatırımcılarımız var. Bize sermaye koymuş, devamlı işte. %40 küsürümüz halka açık bir şirketiz. Bize güvenip parasını yatıran insanları mağdur etmemek adına iyi para kazanabileceğimiz ve kazanacağımız bu parayı da makul riskler alarak, gerçekleştirebileceğimiz büyüme odaklı ülkelerde bunu yapabileceğimiz bir iş modelimiz var ve tabi ki havalimanlarına yönelik. Havalimanları dışında başka bir sektöre de bakmıyoruz.

3.Havalimanında bu bahsettiğim kriterlerin ötesine geçtiği noktada biz bütün profesyonelliğimizle çekildik. Çünkü biliyorsunuz o bir açık arttırma ve fiyat devamlı yükseliyor. Kendinize çizdiğiniz bir kırmızı çizgi var. Kırmızı çizginin ötesine geçildiğinde sizin bu işten kazandığınız para riskini karşılayamamak kadar azalan bir miktar haline geliyor. Her ne kadar bizim Atatürk Havalimanının gelirlerimizin çok önemli bir kısmı olsa da sırf onu kaybetmiycez diye bi yere macera şeklinde gidip bir de üstüne üstlük doğru dürüst para kazanmadan o projeyi tamamen bizim yatırımcılarımıza, ortaklarımıza yapacağımız kötü bir şey olurdu. Yani dolayısıyla bunun için yani yönetim kurulu belirli kriterleri veriyor size ihaleye girmeden önce. O kriterleri aşma yetkiniz zaten yok. Yani 3.havalimanı ne kadar riskli olduğu inşaatının ne kadar zor olduğu, ne kadar uzun yıllar alacağı belki maliyetinin beklenenin üstünde gerçekleşeceği ve bunu yaptığınız takdirde dahi senelik 1 milyar kira yükü. Alacağımız 400 milyon kredinin faizi, ana parası. O

devasa yapıda çalışacak olan personelin maaşı yani operation expenditure (operasyonel maliyet) dediğimiz yani türlü türlü operasyonel maliyetler. Bunların hepsini üst üste koyduğunuzda ulaşmanız gereken gelir seviyesi, yani bunların hepsi geri ödeyip size bir de net de bi şey bırakması, yani return sağlayacak bi şey bırakması için ulaşmanız gereken gelir seviyesi inanılmaz bir seviye. Yani bunun için Türk... İstanbul semaların şöyle dolması lazım, uçakla dolması lazım. Devamlı insanların İstanbul'a gelmesi lazım ki, seneler boyunca bu trendin devam etmesi lazım ki beklediğiniz o parayı kazanabilin.

İcra Kurulu üyemiz Sani Bey. Sani Şener zaten kendisi yönetim kurulu üyesi olduğu için hem CEO'muz hem icra kurulu üyemiz. Açık arttırmaya o katıldı Tav Havalimanlarını temsilen onun yanında başka yönetim kurulu üyelerimiz de vardı. Hamdi Bey de yanındaydı. Hamdi Akın yönetim kurulu başkanımız. Yine ADP temsilcileri de yönetim kurulundan vardı. Aslında yönetim kurulu büyük bir temsille oraya gitti. Ama sözcü olarak Sani Bey'di. Tav adına konuşan. Şu ana kadar hep CEO'muz yönetti bizim bütün ihaleleri. Zaten o yetkilendirme de yönetim kurulu tarafından genelde CEO'yla yapılır. Ama Tav Havalimanları prosedürleri çok net çizilmiş, şeffaf bir şirkettir. Yani oraya ben değil, yani bir arkadaşımız da gitse ne yapacağını bilir. Hesabı kitabı yapılmış bir şekilde ihaleye girer. Sürprizle karşılaşmaz. Fiyat nereye geldiğinde nasıl bir tepki vermesi gerektiğini bilir.”

5.15.4. TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin proje finansman yöntemleri

TAV Havalimanları Dünyanın birçok yerinde kullanılan YİD modelini kullanmaktadır. Aynı zamanda çeşitli iş modellerinde de tecrübeleri bulunmaktadır. Sadece “Yap” işini yapan TAV İnşaat işin inşaatını yapı anahtar teslim projeyi teslim etmektedir. Veya sadece “İşlet” kısmını yapan iş modelleri de bulunmaktadır. Fakat ana iş modellerinin YİD modeli olduğunu belirten katılımcının konuyla alakalı görüşleri aşağıdadır:

Şimdi YİD, YDİ, Yİ ve çeşitli modeller var. Bunların özünde hep aynı şeyler. Sadece bir teknik farklılık var. Atıyorum YDİ modelinde ne oluyor siz yaptıktan

sonra devlete teslim ediyorsunuz 1 saatliğine. 1 saat sonra da devlet size teslim ediyor ki işletebilesiniz. YİD modelinde bahsettiğimiz bu teslim süreci en sonunda gerçekleşiyor. Yapıyorsunuz, işletiyorsunuz. İşletme süresi bittiğinde teslim ediyorsunuz. Hani YİD ile YDİ veya Yİ modelleri aslında birbirinden çok farklı değil. Bunlara biz PPP yani Kamu Özel Sektör İşbirliği diyoruz genel anlamında. Kamu Özel Sektör İşbirliğinin çok çeşitli yöntemleri olabilir. Kamu, yatırımını kendi yapar, işletmesi için işletmeye verir. Kamu, yatırımı şeye yaptırır, müteşebbise yaptırır, işletmesini kendi yapar gibi farklı farklı varyasyonlar olabilir. Ama bunların içerisinde YİD diye özetleyebileceğimiz. Hani bir özel müteşebbise yatırım yapma sorumluluğunu yıkıp aynı zamanda da onun işletmeden yaptığı yatırımın parasını çıkarmasını beklemek genel model olarak şu an Dünya’da en çok uygulanan yöntem zaten. Hani bunun ötesinde çeşitli iş modellerinde bulduk. Mesela bizim sadece taahhüt işi yapan bizim grubumuz var Tav İnşaat. Onlar gidiyorlar sadece “Yap” işiyle ilgileniyorlar. Yapıyorlar anahtar teslim, teslim ediyorlar. İşletmesine girmiyorlar. Veya bizim Letonya’da bir havalimanı işimiz var. Orda da sadece ticari alanları işletiyoruz. Herhangi bir yatırım yapmadık. Ticari alanları sen benden daha iyi işletirsin ey Tav dedi Devlet. Bize verdi ticari alanları. İşletiyoruz, işlettikçe de devlete önemli miktarda kira ödüyoruz. Devletin belki de kendi işletmesinden kazanacağı paradan daha fazla parayı kira olarak alıyor. He bende belli miktar alıyorum. Neden ben işletmedeki bilgi birikimimi, becerimimi kullanarak daha fazla bir büyüklük yarattığım için oluyor bu. Ama genel anlamında sadece biz değil. Bizim sektörümüzde de pek çok faaliyet gösteren pek çok firma YİD modeli peşindeler. YDİ gibi farklı varyasyonları olan uzun dönemli işletme yöntemleri peşindedir genelde. Dünyada da hani hala bunun ötesine geçen bir yapı yok. Hani finansal yöntemleri değişebiliyor.

Biz proje finansmanı dediğimiz mesela Amerika kıtasından bahsedelim. Amerika kıtasında proje finansmanı banka düzeyinde pek fazla yoktur. Orda ne vardır. Bono vardı. Mesela siz giderseniz bi projeyi finanse edecekseniz 30 yıllık bono çıkarırsınız mesela. Onu bir rating (derecelendirme) kuruluşuna rate (notlama) ettirirsiniz A,B,C neyse bir rating (not) alır. Ve ona göre yatırımcılar rating’ine bakarak vatandaş olur, fonlar olur. Orda çok geniş bir finansal piyasa olduğu için

gelirler sizin bononuzu alırlar. Siz o bonoyu satarak raise (kazanç sağlama) edersiniz. Ve onlara belirli dönemlerde kupon faizi ödersiniz. Aynen devlet nasıl tahvil faizi ödüyorsa siz de devlet gibi sizin bononuzu alan yatırımcılara faiz ödersiniz. Vadesi geldiğinde de anaparalarını ödersiniz. Bu da aslında bir finansal yöntemi. Adı proje finansmanı değil, bono finansmanı. Project Bond Financial deniyor buna. Dünyanın o tarafında o çok daha yaygın. Ama bu tarafında da baktığınızda bu kadar geniş bir sermaye piyasası olmadığı için. Yatırımcı gelip de hani evinden çıkıp da ben işte Tav Adnan Menderes Havalimanında terminal yapacakmış, bono çıkarmış, onun bonosundan 10.000 tl koyuyorum diyecek bir yatırım kitlesi pek olmadığı için Dünyanın bu tarafında da daha çok bankalar bir aracı olarak girerler. Onlar mevduat olarak vatandaştan parayı toplar. Belirli yerlerde değerlendirir. Bu yerlerden bi tanesi de uzun vadeli kredilerdir. Bunun adına proje finansmanı denir. Finansal yöntemi olarak farklılıklar arz edebilir. Ama şey olarak, genelde model olarak kamu büyük bir altyapı yatırımını kendi yapmıyorsa YİD pratiğini izler.

5.15.5. TAV Havalimanları Holding A.Ş.’nin proje finansman değerlendirme ve raporlamaları

Türkiye’deki projelerde, proje değerlendirme açısından notlama diye bir sistemin olmadığından fakat yurtdışındaki projelerde onay prosedürü alınması gerektiği, bir başka deyişle gerekli şartları sağladığına dair onay aranması, aynı şekilde yurtdışındaki projelerde bazı dönemlerde ilgili otoriteye finansman süreciyle alakalı raporlamalar yapılmasının önemli olduğu fakat Türkiye’de böyle bir sürecin olmadığı vurgulanmaktadır. Türkiye’de ise sadece düzenli olarak finansal tablolar ilgili otoriteye gönderildiği ifade edilmiştir. Katılımcının proje finansman değerlendirme ve raporlamaları ile alakalı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

“Proje finansmanını değerlendirirken notlama diye bir sistem yok. Fakat kredi sözleşmeleri genelde finansman kapanışından önce, bu Türkiye’deki projelerde yoktur. Ama yurtdışındaki projelerde sıklıkla görülür. Bahsettiğiniz kaygıyı kamu kurumu da hisseder. Yani bu adam nasıl bir finansman yapıyor, nasıl bir şartı var, nasıl bir fiyatı var, geri ödenebilirliği var mı? Çünkü yani öyle bir finansman

yapıyorsunuz ki kötü bir finansman yapıp geri ödeyemezseniz sıkıntı yaşarsa ilerde sadece benim problemim değil, kamunun da problemi haline geliyor. Dolayısıyla bu yönde bir kaygı genelde yurtdışı projelerimizde biz görüyoruz. Önemli şeyler var. Notlama değil ama onay prosedürü var. Kredi sözleşmesini imzalamadan önce kamu kurumuna gönderiyorsunuz. Anlatıyorsunuz, bakın benim şartlarım şartlarım bunlar. Bankalarla şu yönde anlaştım. Piyasa böyleydi ben daha iyisini aldım vs. gibisinden. Otoriteyi ikna ediyorsunuz ve ondan sonra gidip kredi sözleşmenizi imzalayıp hayata geçiriyorsunuz. Türkiye’de 3.havalimanı haricinde bunun yapıldığı bir havalimanı projesi yok. Yani DHMİ ilgilenmez sizinle. Nasıl finanse ettiğinizle falan. Yarın öbür gün patlarsınız o zaman müdahale eder hani. O zaman gelir devreye girer. Ama başta Dünyanın en kötü finansmanını da yapmış olabilirsiniz. %20 faizle falan da finanse etmiş olabilirsiniz. Ama DHMİ’den bir onay alma prosedürünüz yoktur. 3.Havalimanında niye var. 3.Havalimanında DHMİ garantör olduğu için krediye otomatikman kredi sözleşmelerinde taraf. Kendi taraf olacağı bir sözleşmeye tabi gözden geçirmesi, onaylaması vs. gerekiyor. Ama diğer projelerde böyle bir garantörlük statüsü olmadığı için siz finansmanınızı nasıl yaparsanız yapın DHMİ’ni ilgilendirmiyor. Öyle bir prosedür, notlama vs. öyle bir şey yok. Ama yurtdışında görüyoruz bunları. Finansal anlamında denetleme de başında zaten ilgilenmeyen inşaat döneminde niye ilgilensin. Orada öyle bir şey yok.

Bizim yurtdışı projelerinde hangi dilimler halinde, ne kadar krediyi indirdiğiniz genelde raporlarsınız. İşte inşaat %70’e geldi. Ben de kredimi %70’ini indirdim. %65’ini indirdim vs. gibisinden çeşitli düzenli raporlar yaparsınız. Ama bir Auditor (denetçi) tutup bağımlılıkları? Denetletmez. Siz raporlarsınız hani. Atıyorum inşaat bitti. Ben de kredimi çektim bitirdim haberiniz olsun. Ben geri ödeme, kredimi geri ödeme dönemine geçiyorum. Faizi burdan fix’ledik (sabitleme) falan diye dönem dönem yaptığınız raporlar vardır. Onları güncel tutmaya çalışırsınız. Ama Türkiye’de böyle bir süreç yok.

Şirketin finansal tablolarını, biliyorsunuz şirketin belirli finansal tablolar var. Şirket dönem dönem bu finansal tabloları üretiyor. Onları idarelerle zaten paylaşırsınız. Ama proje finansmanı dediğimiz sadece kredi işlemidir. O kredinin finansmanıyla

ilgili yapılmış olan spesifik işlemlerin özetidir. Demin bahsettiğim yabancı projelerde bu kredi işlemi üzerinde ne gibi gelişmeler var onları raporlarsınız. DHMİ’de bunu raporlamazsınız. DHMİ’de düzenli olarak finansal tablolarınızı gönderirsiniz. Karda mısınız, zararda mısınız, paranız var mı, yok mu? Bunları değerlendirebilir DHMİ tablolarına bakıyorsa.”

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, Türkiye’deki havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de Havalimanı İşletmeciliği sektöründe havalimanı yolcu sayısı ve işletme sayısı bakımından lider konumunda olan TAV Havalimanları Holding A.Ş. bünyesinde yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve bu yolla nitel veriler toplanmıştır. Toplanan veriler tümevarımsal nitel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunlar ortaya çıkarılmış ve çözüm önerileri sunularak değerlendirmeler yapılmıştır.

KÖİ ile yapılan YİD modelinin başarıyla sürdürülebilmesi, başta bu model ile ilgili yasal yapının tüm tarafların çıkarlarını gözetecek şekilde hazırlanmış olmasına bağlıdır. Bir diğer önemli faktör ise kamu kurumlarının YİD projelerindeki yetki durumlarının açık bir şekilde belirtilerek uygulamada yetki kargaşasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda ülkedeki ekonomik ve politik belirsizliklerin en aza indirildiği bir ortamın projeleri olumlu etkilediği söylenebilir. Başta bu faktörler olmak üzere diğer faktörlerin de işleyemediği durumlarda o ülkeye yabancı sermayenin yatırım için gelmemesine ve özel sektör yatırımcılarının da tereddüt etmesine neden olmaktadır.

YİD modelinin yasal çerçevesini oluşturan mevzuatların her sektör için farklılık arz etmesi uygulamada bazı olumsuzluklara neden olup projenin verimsiz ve yavaş ilerlemesini tetiklemektedir. Aynı zamanda projeye ilgili kamu kurumlarının yetki kargaşası ile bürokratik engeller oluşturması projeden istenilen verimi düşürmektedir. Tüm bu mevzuatların birleştirilerek standart bir yasa formunun oluşturulması

gerekmektedir. Bunun içinde bağımsız merkezi bir “Kamu-Özel-İşbirliği Kurumu” kurularak tüm mevzuatın ve idaresinin bu merkezden kontrol edilmesi gerekmektedir.

Büyük çaplı yatırım projelerinde, kamu tarafından yeterli kaynakların bulunamaması, fayda-maliyet konusundaki belirsizlikler ve bürokratik engellerden dolayı uzun bir süreç olmakla birlikte verimsiz yatırımlar ortaya çıkmaktaydı. Özellikle Dünyadaki YİD projelerinde özel sektör, proje ve inşaat aşamalarında esnek ve çabuk karar alma avantajı ile yatırımları kamu kurumlarına göre daha hızlı tamamlayarak projelerin zamanından önce bitirilmesini sağlamaktadır. Örneğin Toronto Havalimanı 3.Terminal Binası projesi Kanada Ulaştırma Bakanlığı tarafından hazırlanan fizibilite raporunda 7 yıl olarak belirlenen süre YİD modeli ile 3,5 yıla kadar inerek büyük bir zaman tasarrufu sağlanmıştır. Benzer bir örnek Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ve Otopark projesinde de olmuştur. Hükümet tarafından 30 ay düşünülen proje YİD modeli ile 22,5 ayda bitirilmiştir. Her ne kadar YİD modeli ile yatırımlarda verimlilik artmış gibi gözükse de kamu kurumlarının ihale politikalarından ve özel sektörün tecrübesizliğinden dolayı verimsiz projeler ve yatırımların ortaya çıktığı da görülmektedir. Örneğin geçmişte Antalya Dış Hatlar Terminali projesinde garanti edilen yolcu ücret geliri / yatırım maliyeti oranı 3.2 iken rekabetçi bir ihale politikası ile tahsis edilen İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali projesinde bu oran ise 0.80'dir. Benzer şekilde son yıllarda tartışma konusu olan Çukurova Bölgesel Havalimanı YİD projesi 4 senedir yatırım yapılmamıştı. 2011 yılında yapılan ihaleyi kazanan Skyline Havacılık ile Zonguldak Özel Sivil Havacılık Ortak Girişim Grubu, müteahhit firmanın içine düştüğü mali krizden dolayı projeyi tamamlayamadı. DHMİ 16 Mayıs 2016 tarihinde Çukurova Bölgesel Havalimanı için yeniden ihaleye gitti. Sonuç olarak YİD modeli ile yapılan projelerde ihale politikaları (fizibilite etütleri, şirket seçimi, sözleşme şartları vb.) düzgün belirlenmediği sürece verimsiz projeler ve yatırımlar oluşabilmektedir. Bu yüzden dolayı KÖİ projelerinde uzmanlaşmış kurumsal bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Özetle, Çalışmada ihale süreciyle alakalı; projenin ihaleye çıkmadan önce ön hazırlık çalışmalarının detaylı bir şekilde hazırlanması, fizibilite çalışmalarında mümkün olduğu kadar yapılabilirlik seviyesine önem verilmesi ve finansal hesaplamaların gerçekliğine, ihale sözleşmelerinde ve ekinde işin kapsam ve öneminin tam yapılması, havalimanı projeleri için fizibilite yaparken uluslararası otoritelerin ve havayolu şirketlerinin

fikirlerinin alınması, ihale sürecinin yeterince şeffaf olmadığı ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekecek bir rekabet ortamının olmadığı belirtilmektedir.

Havalimanı projeleri büyük çaplı yatırım projeleri arasında olduğu için büyük risklerle de karşılaşabilmektedir. Finansman bulma riski, inşaat riski, trafik riski ve siyasi riskler öncelikli büyük riskler arasındadır. Bu tür projelerde tüm bu risklerin özel sektöre yüklenilmesinin de ayrıca bir risk olduğunu vurgulamak gerekmektedir. YİD projelerinde optimal risk paylaşımının olması gerekmektedir. Irwin'in çalışmasında da bahsettiği gibi risklerin paylaşımındaki temel amaç projenin toplam değerini arttırmaktır. Ancak risklerin dağıtımı, projenin kazanımlarının dağıtımına benzememektedir. Kazanımların bir taraftan diğerine aktarılması, birincinin refahını azaltacak, ikincininkini ise azaltacaktır. Bu riskleri optimal şekilde paylaşmanın yöntemlerinden biri ise KÖSO finansman modeli şeklinde projeleri üstlenmektir. Bu modelde, Devlet tarafından alım garantileri, fiyat garantileri ve minimum kullanım garantileri şeklinde teşviklerde bulunularak riskler hafifletilmiş olabilmektedir. Örnek olarak YİD ve Yİ yöntemleriyle yaptırılan enerji santrallerindeki fiyat ve alım garantileri gösterilebilir.

Araştırmada bir diğer önemli konu ise gelecekte katılım bankalarının proje finansmanında alternatif kaynak sağlayabilecek potansiyelde olma durumudur. Gelecekteki altyapı projelerinin finansmanında yatırımlara yönelik çıkarılabilen varlığa dayalı bonolar alternatif finansman kaynağı olabilecektir. Körfez Bölgesinden özellikle İslam Kalkınma Bankası (IDB) Türkiye'deki altyapı projelerini incelemeye alarak gelecekte projelere iştirak etmeyi amaçlamaktadır. Bu konudaki en büyük engellerden birisi Türkiye'deki islami finansman yöntemleriyle alakalı hukuki altyapının tam olarak hazırlanmamış olması konusudur. Söz konusu hukuki altyapının havacılık işletmelerinin finansmanında da kullanılabilir şekilde hazırlanması islami kredilerin havalimanı projelerinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Havalimanları açısından Türkiye'deki ilk örneği Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali genişletme çalışmaları sırasında TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin aldığı islami kredidir. HSBC banka liderliğinde yedisi faizsiz bankacılık yapan on bankadan oluşan bir konsorsiyum, TAV Havalimanları Holding A.Ş. 60 Milyon \$ kredi vermiştir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler toparlanarak havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin sunulduğu özet bir tablo hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarını daha açık bir şekilde göstermesi açısından sorun ve çözüm önerileri tablo şeklinde sunulmaktadır:

Tablo 28 : Türkiye’deki Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Özet Tablosu

Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Özet Tablosu	
Sorunlar	Çözüm Önerileri
Proje Finansmanında Yetki Kargaşası	
<ul style="list-style-type: none"> - Kamu kurum ve kuruluşlarının kendi içerisinde karmaşık bir yapıya sahip olması. - Kamu kuruluşlarının projeye çıkarken proje finansman prosedürleri ile ilgili yeterli know-how’a sahip olmaması. - Türkiye’nin proje finansmanında “template” yani standart bir sözleşme yapısının olmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avrupa ülkelerinde olan “PPP Center” benzeri bir kamu-özel-işbirliği projeleri için devletin bünyesinde hususi bir kurumun kurulması “KÖİ Merkezi Kurumu” gerekmektedir. - “KÖİ Merkezi Kurumu” oluşumuyla birlikte “KÖİ Yasası” oluşturularak bu işin uluslararası standartlarla yazılan bir sözleşme oluşturacak bir hukuk yapılanması gerekliliği. - KÖİ alanında geleceğe yönelik bir yol haritası ve politika belgesinin oluşturulabilmesi amacıyla bir KÖİ Strateji Belgesi’nin oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.
İhalede Yaşanan Süreç ve Sorunlar	
<ul style="list-style-type: none"> - Devlet kurumlarının fizibilite raporlarını eksik yapması veya hiç raporların hazırlanmaması. - Kamu kurumundaki bürokratların uzman görüşleri almadan fizibilite hazırlaması. - Proje duyurusu ile ihale arasındaki sürecin kısa olmasından dolayı yeterli hazırlıkların olmaması. - İhale sürecinden önce devletin projeye ilgili kamuyu aydınlatmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fizibilite’de her iş akışı için devletin danışmanlar tutması - Danışmanlar tarafından elde edilen verilerle bir finansman modeli oluşturulması gerekir. - Duyuru ile ihale arasındaki sürecin yurtdışındaki projelerde olduğu gibi en az 1 sene olarak bu süreçte projenin istenilen kıvama gelmesi - Kamu, projelerle ilgili ihalelere gitmeden önce kamu yararına uygun olup olmadığını

<ul style="list-style-type: none"> - İhalelere sadece yurtiçinden kuruluşların katılması. - İhalelerde işin yapılabilirlik derecesinden ziyade kimin ihalede daha yüksek miktar verdiğinin önemli olması (!) - Projelerin ihalesine uygulama projeleri ile çıkılmaması - Etkin bir satın alma mekanizmasının olmaması 	<p>araştırmalı ve halkı projeye alakalı ikna etmesi gerekliliği (çevre ve sosyal etki değerlendirmeleri gibi.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - İhalelerde projenin kalitesinin artırılması ve rekabet oluşturmak için ihalelerin uluslararası boyutta duyurulması gerekmektedir. - KÖİ ile ilgili kurumların biraraya gelerek projelerin sürdürülebilirliğini sağlama ve sorunların çözümüne ilişkin uluslararası örneklerdeki “görev gücü” birimlerine benzer yapılar kurulmasının yerinde olacağı belirtilmektedir. - KÖİ modeliyle proje hazırlanmasının gerekçelerinin de mümkün olduğunca sayısallaştırılarak ifade edilebilmesine ihtiyaç duyulması ve fizibiliteelerde alternatif finansman hesaplamalarıyla karşılaştırmalı olarak sayısal bilgilerin verilmesi fizibilitenin kalitesi için önem arz etmektedir. - Projelerin ihalesine uygulama projeleri ile çıkılmalıdır. Avan proje (Ön hazırlık projesi) ile ihaleye çıkılmasından kaynaklanan zorluklar, oluşan anlaşmazlıkların önüne geçilerek, fizibilite çalışmalarının rasyonel olmasını sağlayacaktır. - Etkin bir satın alma mekanizması idareye teklif verecek adayların katılımını ve satın alma görevlilerinin hesap verebilirliklerini arttırmalıdır. Bunun için satın almalar rekabetçi, eşitlikçi ve saydam bir süreçte yapılmalıdır.
---	--

Yasal Prosedürdeki Eksiklikler

<ul style="list-style-type: none"> - Proje finansman çalışmalarında, kanunen bir eksikliğin olmadığı fakat zaman zaman bazı belirsizliklerin olması. - Proje finansmanındaki taraflar olan proje sahibi ile bankalar arasında sözleşmelerin olmadığı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proje sahibi ile kreditorler arasında “Direct Agreement” diye ifade edilen sözleşmelerin olması gerekmektedir. - Proje Finansmanında 3 oyuncunun (proje sahibi, kreditorler ve özel işletme) da projenin çözümü için biraraya gelip konuşması. - Mevcut KÖİ mevzuatında yer almayan ihaleye itiraz mekanizmasının düzenlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerekliliği
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - KÖİ sözleşmelerini düzenleyen hukuki metinlerde yapılan tanımlamalarda ve nitelendirmelerde daha özenli olunmalı; kavramların içerikleri ve hukuki temelleri AB düzenlemeleri ve kuramsal gelişmeler ile uyumlu olmalıdır.
Havalimanı Projelerinde Risk Unsuru	
<ul style="list-style-type: none"> - Projelerde inşaat ve trafik riski diğer risklere göre daha önemli olması. - İnşaat kısmının zamanında bitirilememesi ve işin tahmin edilen maliyetten fazla maliyetli çıkması. - Özellikle büyük yatırımlarda siyasi riskler yatırımı olumsuz etkileyebilmektedir. - Tüm risklerin özel sektöre yüklenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - İnşaat gecikmeleri için özel sigortalar yapılabilir ve taşeronu ceza verilebilir. - Aşırı maliyetli olabilir öngörüsüyle projelerin fonlamasını ihtiyatlı olarak %10 fazla yapmak gerekir. - Havalimanı fizibilitesi yapılırken havayollarını hesaba katarak trafik riski azaltılabilir. - KÖSO ortaklığı ile devlet tarafından alım garantileri, fiyat garantileri ve minimum kullanım garantilerinin verilerek risklerin bir kısmının hafifletilmesi - KÖİ projelerinin Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO) şeklinde olmasıyla, hem projeye finansman olanağı sağlayacağı gibi hem de riskin paylaşılabilir olarak mümkün olduğu kadar azaltılması mümkün olacaktır.
Özel Yatırım Teşvik Konusu	
<ul style="list-style-type: none"> - Devletin özel yatırımı teşvik konusunda çok fazla bir teşviği veya katkısının olmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yatırımların artması ve yabancı bankalardan gelen döviz girdisinin olması devletin ekonomik kalkınması açısından önemlidir. Bu nedenle, özellikle borçlanmaların vadesinin uzatma gibi yatırımcıyı teşvik edecek desteklerin olması gerekmektedir. - Yabancı devletlerle ve bankalarla devletin görüşüp, anlaşarak uygun kredileri Türkiye'ye çekmek - Mali destek sistemlerinin çeşitlendirilmesi, örnek olarak; kamunun refinansman garantisini vermesi ya da doğrudan proje şirketine ortak olması - Devlet tarafından alım garantileri, fiyat garantileri ve/veya minimum kullanım

	<p>garantileri teşviklerinin tüm projelere uygulanabilir olması</p> <p>- YİD projelerinin yapım aşamasını bölerek toplam yatırım maliyetlerini küçültmek vasıtasıyla finansman kaynağı bulma ve kredi risklerini azaltma olanağı olması</p>
Körfez Bankaları ve Katılım Bankalarının Rolü	
<p>- Türkiye’de katılım bankalarının bilançosu küçük olduğu için katılım bankaları genellikle 1-2 senelik KOBİ kredileri verebilmektedirler</p>	<p>- Körfez bankaları proje finansmanları için finansman kaynağı olabilirler. Fakat körfez ülkelerinde lobi yapılması ve hatta oranın en yetkili kişisi ile görüşülüp orda bir kanun çıkarılması gerekmektedir.</p> <p>- İslami proje finansmanında "Sukuk" ihracının gerek alternatif bir finansman kaynağı olması gerekse daha önce çok fazla alternatif olmayan Körfez Bölgesinin faal olması bakımından büyük önem taşımaktadır.</p>
Uluslararası Kalkınma Bankalarının Rolü	
<p>- Uluslararası kalkınma bankalarından finansman temin etmek çok cazip olmasına rağmen prosedürleri çok ağırdır.</p>	<p>- Uluslararası kalkınma bankalarından daha fazla finansman olanağı sağlamak için kalkınma bankalarının en çok dikkat ettiği çevre ve sosyal etkilere daha çok önem vermek gerekmektedir.</p>
Havacılık ve Havacılık Dışı Gelirlerin Önemi	
<p>- İhale ve kredi çalışmalarında gelirlerin yeterli öngörülememesi projenin verimsiz olmasına ve projenin iflas etmesine sebep olabilir.</p>	<p>- Havacılık ve havacılık dışı gelirleri öngörmek en önemli fizibilite hesaplamalarındandır. Gelirleri çok konzervatif (risk almayarak) görülürse ihalede rekabetçi olunamayabilir, çok agresif öngörü yapılırsa çok risk alıp projeyi finanse etmekte zorlanılabilmektedir. Bunun için projenin kaynaklarını iyi tespit ederek gelirleri uygun bir şekilde belirlemek gerekmektedir.</p>

Araştırmanın amacına ulaşmak için sorulan sorular ve elde edilen bulgular dışında, TAV Havalimanları Holding A.Ş açısından proje finansman politikası ve proje finansmanında başarı faktörleri temelinde örnek oluşturabilecek bazı bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular ışığında; proje finansman başarısının tüm projeyi olumlu etkileyeceğini

düşünerek proje finansman aşamalarına azami önem gösterilmesi ile birlikte bunun dışında yasallık, finansallık ve yapısal faktörlerin başarılı bir proje finansmanı için dikkat edilmesi gereken kriterler olduğu, proje finansman verimliliği açısından iki önemli kriterin belirleyici olduğu; piyasa şartlarının uygun olması ve ortakların kefalet getirmemesi verimliliği arttıracacağı, ihale politikası olarak uzman bir ekiple daha çok gelişmekte olan ülkelerde pazar arayışında bulunulması, Türkiye'deki proje değerlendirilmesi açısından yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Türkiye'de sistem içerisinde bulunan insanların gününbirlik politikalar yerine, günün gerçeklerini görüp, birbirleriyle koordineli çalışarak uzun dönemli planlamalar yapması ve projelerin bu yönüyle hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ülke kaynaklarının gereksiz yere atıl yatırımlara dönüşmemesi, bugün ve geleceğimiz açısından çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışmanın emsal projeler için örnek teşkil etmesi ve Türkiye'deki havacılıkla ilgili kurumlara yön göstermesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak Türkiye'deki Havalimanı İşletmecileri içerisinde stratejik konumda olan ve pek çok ulusal ve uluslararası havalimanı projelerini gerçekleştiren TAV Havalimanları Holding A.Ş. bünyesinde yapılan durum çalışması sonucunda tespit edilen sorunlar, Türkiye'de yapılan veya yapılmakta olan her havalimanı projesi için mevcut olmayabilir. Bu araştırmada belirlenen sorunların mutlak manada kronikleşmiş, derinleşmiş ya da büyük riskler oluşturduğunu söylemek de mümkün değildir. Bu tespitler, birer potansiyel sorun ve tehlike olarak değerlendirilmeli ve analiz edilmelidir. Bu çalışma ile amaçlanan, gelecekte havalimanı proje finansman çalışmaları ile alakalı karşılaşılabilecek sorunların tespit edilerek, öneylemci yaklaşımla sorunları azaltmak veya ortadan kaldırılmasını sağlayacak öneri ve tespitler yapmaktır.

Ekler Listesi

Sayfa

EK 1. Görüşme Onay Formu.....	193
EK 2. Katılımcı Bilgi Formu.....	194

GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli katılımcı,

Bu çalışmada, Türkiye’deki havalimanı proje finansmanı sorunlarını araştırmak ve çözüm önerileri sunmak amacıyla aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

Havalimanı proje finansmanında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Bu amaçla yapılan araştırmada, sizin havalimanı proje finansmanı ile ilgili değerli fikirlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden gelen bilgiler ışığında, havalimanı proje finansmanında yaşanan sorunlara ışık tutularak, havalimanı proje finansmanı başarısının artırılabilmesi için önerilerde bulunulacaktır. Bu nedenle araştırmaya katılarak deneyimlerinizi aktarmanız, bilimsel bir çalışmayı desteklemenin yanı sıra sektörün gelişimine de katkı sağlayacaktır.

Bu süreçte siz değerli katılımcımızdan ricamız, görüşmede size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı şekilde cevap vermenizdir. **Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sırasında, tüm verileriniz gizli tutularak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Ayrıca çalışmada sizin isminiz gizli tutulacaktır.**

Araştırmamıza vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Araştırma Görevlisi Abdulkadir Alıcı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD

Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/vardır.

İsminiz:

İmza:.....

Ek 2 : Katılımcı Bilgi Formu

KATILIMCI BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz:

Kurumunuz:

Bu kurum/kuruluştaki şu anki pozisyonunuz:

Kaç yıldır bu kurum/kuruluştaki çalışıyorsunuz:

Bu kurum/kuruluştaki hangi pozisyonlarda çalıştınız:

Daha önce hangi kurum/kuruluştaki çalıştınız, Hangi pozisyonlarda:

Kaç yıldır havacılık alanında çalışıyorsunuz:

Kaynakça

- Acar, D. ve Tetik, N. (2009). *Genel Muhasebe*. Detay Yayıncılık No:133
- Acar, M. C. (2006). *Kamu yapıları üretiminde yap-işlet-devret modelinin irdelenmesi havalimanı terminal binaları örnekleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi
- Acartürk, E. ve Keskin, S. (2012). Türkiye’de sağlık sektöründe kamu özel ortaklığı modeli, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.17 S.3, 25-51.
- ACI (2010). *The ownership of Europe’s Airports*, ACI Europe Report
- ACI (2016). *The ownership of Europe’s Airports*, ACI Europe Report
- ACI (2010). *An Outlook for Europe's Airports: Facing the Challenges of the 21st Century*, ACI Europe Policy Outlook
- ACRP (Airport Cooperative Research Program) (2007). *Innovative Finance and Alternative Sources of Board of Revenue for Airports*, Research Report of Transportation Research Board. http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/acrp/acrp_syn_001.pdf, s.6, (Erişim Tarihi: 05.01.2015)
- Aena (2013). *Aena aeropuertos annual (2013) report*.
- Aerts, G. Grage, T. Dooms, M. and Haezendonck, E (2014). Public-private partnerships for the provision of port infrastructure: an explorative multi-actor perspective on critical success factors. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30 (3), 273-298.
- ACI (2014). *Guide to Finance Instruments for European Airports*, ACI Europe Report

Airports De Paris Group (2014). *ADP annual (2014) financial report*

Akarsu, A. (2013). Altyapı yatırımları ve alternatif finansman yöntemleri, *TMB Gündem Dergisi*, 2013 Kasım Sayısı

Akgüç, Ö. (1994). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayını No: 63.

Asian Development Bank (2005). *Public private partnership handbook*. <http://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2015)

Aydın, N. (1997). *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1002.

Bastı, E. (2013). Türkiye’de şirketler kesiminin doğrudan finansman yoluyla kaynak sağlaması. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 30, 185-194

Başar, A. B. ve Başar, M. (2006). Sosyal sorumluluk raporlaması ve Türkiye’deki durumu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (2), 213-230.

Başar, M. (2000). *Proje finansmanında bir araç olarak yap-işlet-devret modeli ve izmit büyükşehir belediyesi su temin projesinde modelin uygulanışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Battal, Ü. (2006). Bir kamu yatırımı olarak havaalanı mülkiyet yapısı ve finansman kaynakları. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (3), 95-118.

Bazı Yatırım Ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapılması Hakkında Kanun 3996 sayılı kanun. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3996.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2015)

Boeing (2014), *Boeing Current Market Outlook 2014-2033*.

Bovis, C. (2005). *Public Procurement in European Union, USA* (New York): Palgrave Macmillan UK

Canoğlu, H. (2011). *Havalimanı işletmeciliği yapan firmaların sermaye yapılarını etkileyen faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi

Capacity Development of Civil Aviation Authority of Nepal (2013), *Enhancing Non Aeronautical Revenue Report*.

Coşan, F. M. (2013). Büyük altyapı projelerinde uluslararası finansman imkanları, *TMB Gündem Dergisi*, 2013 Kasım Sayısı

Creswell, J. W. (2008). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, USA: Sage Publication

Creswell, J.W. (2013a). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.

Çanakçı, İ. H. (2013). Altyapı yatırımları ve alternatif finansman yöntemleri, *TMB Gündem Dergisi*, 2013 Kasım Sayısı

Çapuk, S. (2012). *Bir havayolu şirketinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyet uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (1993), *Havalimanları ve Havaalanları*. Ankara

DHMİ (2006). *Devlet hava meydanları işletmesi genel müdürlüğü hava alanları terminal hizmetleri yönergesi.*

DHMİ (2009). *Faaliyet raporu*

DHMİ (2013). *Faaliyet raporu*

DHMİ (2014). *Faaliyet raporu*

DHMİ (2014). *Havalimanı ücret tarifeleri*

DHMİ (2016). *Havalimanı ücret tarifeleri*

DPT (2001). *Havayolu ulaştırması alt komisyonu raporu. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel ihtisas Komisyonu Raporu.*

DPT (2007). *9. Kalkınma planı havayolu ulaşımı özel ihtisas komisyon raporu.*

Durmaz, V. Küçükönel, H. Özen, M. Banar, M (2007). Havaalanı faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik mevzuat. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5 (1), 66-88

EBRD (2012). *EBRD Türkiye sunumu.*

EBRD (2014). *Dalaman havalimanı proje özet belgesi*

Emek, U. (2009). Türkiye’de altyapı hizmetlerinin özel sektöre gördürülmesi: neden, ne zaman, nasıl?. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 24 (284), 9-45.

Erdoğan, N. (2012). Muhasebeye giriş. Erdoğan, M. (Ed.), *Genel Muhasebe* içinde (s. 2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.

- Erdoğan, N. (2012). Bilgi işleme ve muhasebe süreci. Erdoğan, M. (Ed.), *Genel Muhasebe* içinde (s. 42-73). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Erdoğan, N. (2012). Gelirler ve giderler. Erdoğan, M. (Ed.), *Genel Muhasebe* içinde (s. 150-169). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Ergun, Ü. (2012). Öz kaynaklar. Erdoğan, M. (Ed.), *Genel Muhasebe* içinde (s. 128-149). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Etçioğlu, E. (1997) *Bütçe Dışı Finans Tekniği Yap-İşlet-Devret Modeli ve Türkiye Uygulamasının Analizi*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları.
- Freathy, P. (2004). *The commercialisation of european airports: successful strategies in a decade of turbulence?* Journal of Transport Management 10 (3), 191-197
- Gatti, S. (2013). *Project finance in theory and practise*. England: Elsevier
- Genç Ö. ve Ertuğrul E. (2007). Altaypı yatırımlarının finansmanı, *Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik ve Sosyal Araş. Müdürlüğü Çalışması*, GA/ 07-07-30
- Gerede, E. (2002). *Havayolu taşımacılığında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri-THY AO'da bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Gerz, M. (2013). Uluslararası para ve sermaye piyasaları. Akgiray V. ve Temizel, F. (Eds.) *Sermaye piyasası ve finansal kurumlar* içinde (s.186-202). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları
- Gillen, D. (2008). Airport Governance and Regulation: The Evolution Over Three Decades of Aviation System Reform. *Madrid Workshop on Transport Economics, 'Models of Airport Ownership and Governance'*. FEDEA-Abertis.

- Gillen, D. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management*, 17 (1), 3–13.
- Graham, A. (2011). The objectives and outcomes of airport privatization. *Research in Transportation Business and Management*, 1, 3–14.
- Graham, A. (2013). *Managing Airports: An International Perspective*, England (London): Routledge
- Güneş, C. (1999). *Yap İşlet, Yap-İşlet-Devret, İşletme Hakkı Devirleri ve Vergi Uygulamaları*, Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Güven, M. ve Kürüm, D. (2006). Öğrenme stilleri ve eleştirel düşünme arasındaki ilişkiye genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 75-90.
- Heathrow Airport (2014). *Heathrow Airport Holdings Limited annual report*
- Humphreys, I. (1999). Privatization and commercialization: Changes in UK airport ownership patterns. *Journal of Transport Geography*, 7 (2), 121–134.
- ICAO (2008). *Ownership, organization and regulatory practices of airports and air navigation services providers 2007*. Çevirimiçi: http://www.icao.int/sustainability/Documents/Report_OwnershipStudy_en.pdf (Erişim Tarihi:30.12.2014)
- ICAO, *Airport Economic Manuals Doc.9562*
- Irwin, T. C. (2007). *Government Guarentees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects*. USA: World Bank.

İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişliği (2009). *Mülki idarelerde yap-işlet-devret uygulaması, inceleme-araştırma raporu*. Sayı: İ.Y.161.19.

İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi (2013). *Ulaşım Yatırımlarının Finansmanı Çalıştayı*

Kalkınma Bakanlığı (2012). *Dünya’da ve Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler*.

Kalkınma Bakanlığı (2014). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018. Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyon Raporu*.

Kaya, A. A. (2002). *Finansman modeli olarak yap-işlet devret modeli ve atatürk havalimanı yeni dış hatlar terminal binası ve katlı otoparkı projesinde uygulanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kaya, E. ve diğeleri, (2005). *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1649.

Kılıç, Ş. (2013), *Ulaşım yatırımlarının finansmanı çalıştayı*, İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi

Kırımhan, A. (2008). Leasing (finansal kiralama) ve kdv finansman avantajı. *Vergi Dünyası*, 228

Kıracı K., Battal Ü. ve Kayhan S. (2014). Havaalanı gruplarının analizi ve devlet hava meydanları işletmesi’nin (dhmi) özelleştirilmesi konusunda öneriler, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11 (27), 121-140.

Koç, M. (2004). *Finansal kiralama*. İstanbul: Beta Yayınları

- Kuran, F. (2015), 55 *Soruda Proje Finansmanı*.
http://dinamo.co/panel/js/filemanager/userfiles/55soruda_Proje_Finansmanı.pdf
(Erişim Tarihi: 17.05.2015)
- Laffont, J. and Tirole, J. (1998). *A theory of incentives in procurement and regulation*, Massachusetts, Amerika Birleşik Devletleri: MIT Press.
- Lang, L.H.P. (1998). *Project finance in Asia*. Amsterdam: Elsevier Science B.V1998
- Lazol, İ. (2012). Duran varlıklar. Erdoğan, M. (Ed.), *Genel Muhasebe içinde* (s. 74-103). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Llanto, G. M. (2008). *Build-operate-transfer for infrastructure development: lessons from the philippine experience*. ERIA Research Project Report 2007-2.
http://www.eria.org/publications/research_project_reports/images/pdf/PDF%20No.2/No.2-part3-11.BUILD-OPERATE.pdf (Erişim Tarihi:21.06.2015)
- Lynch, P. (1997). *Financial modelling for project finance*, London: Euromoney
- Maddi duran varlıklara ilişkin türkiye muhasebe standardı (tms 16) hakkında tebliğ. sıra no:15
- Merna, A. Chu, Y. And Al-Thani, F.F. (2010). *Project finance in construction: a structured guide to assessment*, USA: Wiley-Blacwell
- National Plan of Integrated Airport Systems (NPIAS) (2014). *2015–2019 Report*
- Neufville, R. ve Odoni, A. (2013). *Airport systems, planing, design and management*, USA: McGraw-Hill.
- Nevitt, K. P. and Fabozzi, F. (1995). *Project financing*. London: Euromoney Publications

- Oum, T. H., Adler, N. and 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 (3), 109-121.
- Oyman, K. (1998). *Havaalanı yönetim modeli ve işleyiş sistemleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özaslan, G. (2007). *Ortak girişimler ve havalimanı terminal işletmeciliği, sektöründe bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.11(1). 323-343.
- Özenen, C. G. (2003). *Havaalanı yatırımlarında özelleştirme, dünyadaki uygulamalar ve türkiye için öneriler*. Dpt – Uzmanlık Tezleri.
- Özkan, C. (2010). *Project financing model in airport terminal management sector with empirical studies*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publication.
- Pope, J. (2000). *The elements of a national integrity system*,. London: Transparency International Source Book
- Revilio, E. (2012). *Financing Future Infrastructure, EU 2020 and Long Term Financing*. <http://www.eib.org/epec/resources/presentations/psf-06062012-presentation-cdp.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2015)

Schiphol Group (2014). *Schiphol group annual (2014) report*.

SHGM (2010). *Havaalanlarında Çevresel Etkiler*. Ankara: SHGM Yayınları
No:HAD/T-11.

SHGM (2014), Faaliyet Raporu (Çevirimiçi)
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2014faaliyetraporuv2.pdf>

Şeker, M. (2006). Dış borçlanmaya teorik bir bakış ve dış borçların ekonomik etkileri, *Sosyo Ekonomi Dergisi*. 3 (3). 74-92.

TAV Havalimanları (2013). *31 aralık 2013 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetim raporu*.

TAV Havalimanları (2014). *31 aralık 2014 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tablolar ve bağımsız denetim raporu*.

TAV Airport (2014). *Project and structured finance at TAV, presentation*

Teker, D. L. (2008). Sağlık sektöründe proje finansman modelleri: türkiye için bir model önerisi ve bir hastane projesinin fizibilite analizi. *MUFAD Dergisi*. 37.

Thomas, R. D. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*. 27 (2). 237-246.

Tourneur, C. L. (2001). The bricks and mortar of global commerce. *Airport World*. 6. 36-40

UBAK (2005). Ulaştırma projeleri finansman modelleri. *Ulaştırma Ana Plan Stratejisi Sonuç Raporu*

- Ulaştırma Bakanlığı (2015). *Ulaşan Erişen Türkiye 2015*, <http://www.udhb.gov.tr/images/hizlierisim/1e75e889e5409c4.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2016)
- Ulaştırma Bakanlığı (2014). *Ulaşan Erişen Türkiye 2014*, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Bölümü. http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/dokuman_ust_menu/projeler_faaliyetler/20130319_101736_204_1_64.pdf (Erişim Tarihi: 23.12.2014)
- Ulaştırma Bakanlığı (2013). *Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023*.
- Ulaştırma ve Turizm Paneli (2003). www.utikad.org.tr/db/files/TUBITAK%20Ulastirma%20ve%20Turizm%20Paneli.pdf (Erişim Tarihi 02.12.2014)
- UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) (1996). *Guidelines for infrastructure development through build-operate-transfer (BOT) projects*
- Walmsley, J. (1989). *Handbook of international joint ventures*. London: Graham&Trotman Publishing.
- Wells, A. T. & Young, S. B. (2004). *Airport planning and management*. USA: McGraw – Hill
- Wilde, S. (1997). *Project Finance: The Guide to Financing Build-Operate-Transfer*. Hong Kong: Euromoney Books
- World Bank (2013). *World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries*, 02–12.

World Bank Group (2015). *Dünya Bankası Grubu – Türkiye İşbirliği: Ülke Programının Görünümü.*

World Bank Group (2015) Project Database, http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreRankings.aspx. (Erişim Tarihi: 08.07.2015)

Yalçın, F. C. (2013). Proje finansmanı ihracat kredi kurumlarının proje finansmanındaki rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23). 237-261.

Yap işlet devret modelinde uygulanan usul ve esasların kalkınma ajansları açısından analizi.

<http://www.fka.org.tr/ContentDownload/YAP%20%C4%B0%C5%9ELET%20DEVRET%20MODEL%C4%B0.pdf> (Erişim Tarihi: 10.06.2015)

Yarcan, Ş. (1995). *Turizm endüstrisinin yapısı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası. İstanbul

Yescombe, E.R. (2014). *Principles of project finance*. USA: Elsevier

Yıldırım, A. (1999). *Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi*. Eğitim ve Bilim. 23 (112).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2014). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, M. A. (2006). *Proje finansmanı uygulamaları ile bir sektörün geliştirilmesi (hidro elektrik santral uygulaması)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Yılmaz, A. K. (2007). *Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi: atatürk havalimanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

İnternet Kaynakları

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/mobile/tr-TR/Default.aspx?url=/tr>

TR/Pages/Announcements.aspx&tip=3&pid=192, (Erişim Tarihi: 04.03.2015)

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/History.aspx> (Erişim Tarihi:

26.08.2015)

<http://www.aytport.com/tr/3/1/company.asp> (Erişim Tarihi: 26.08.2015)

<http://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/isg-hakkinda> (Erişim Tarihi:

12.03.2015)

<http://www.eib.org/about/index.htm> (Erişim Tarihi: 25.06.2015)

[http://www.aena.es/csee/Satellite/conocenos/en/Page/1237569525066//Subsidiaries-](http://www.aena.es/csee/Satellite/conocenos/en/Page/1237569525066//Subsidiaries-ssociates-and-investees.html)

[ssociates and-investees.html](http://www.aena.es/csee/Satellite/conocenos/en/Page/1237569525066//Subsidiaries-ssociates-and-investees.html) (Erişim Tarihi: 23.07.2015)

<http://www.heathrowairport.com/about-us/company-news-and-information/company->

[information](http://www.heathrowairport.com/about-us/company-news-and-information/company-) (Erişim Tarihi: 06.04.2015)

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/ManagementPhilosophy.aspx> (Erişim

Tarihi: 11.12.2015)

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/images/Havaalani_Isletme_Bilgil

[eri.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/images/Havaalani_Isletme_Bilgil) (Erişim Tarihi: 25.12.2014)

http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/Terminal_isletmeleri%281%29.pdf (Erişim Tarihi 25.12.2014)

<http://www.icholding.com.tr/Upload/BasinBulten/icafinansman-03-09-2013.pdf>.
(Erişim Tarihi: 10.08.2015)

<http://www.igairport.com/iga-hakkinda/zaman-yolculugu>. (Erişim Tarihi: 15.08.2015)

<http://www.eib.org/epec/about/index.htm>. (Erişim Tarihi: 01.05.2016)

Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü
<http://www.saglikyatirimlari.gov.tr/Default.aspx?tabid=92&ArtMID=857&ArticleID=25> (Erişim Tarihi: 19.11.2015)