

İstanbul Üniversitesi

Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi



Havayolu Yönetimi

DOÇ. DR. BURCU ÖZGE ÖZASLAN ÇALIŞKAN
DOÇ. DR. BURCU ÖZGE ÖZASLAN ÇALIŞKAN

İÇİNDEKİLER

- 1. HAVAYOLU YÖNETİMİNE GİRİŞ VE HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ**
- 2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI**
- 3. UÇUCU EKİPLERE İLİŞKİN GÖREV VE DİNLENME SÜRELERİ ESASLARI VE İLGİLİ KURALLAR**
- 4. HAVACILIK İŞLETMELERİNDE GÜVENLİK YÖNETİMİ**
- 5. HAVAYOLU İŞLETMELERİ - HAVALİMANLARI VE GELİR YÖNETİMİ**
- 6. STRATEJİK HAVAYOLU YÖNETİMİ**
- 7. HAVAYOLU İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ ÖNEMLİ YASAL DÜZENLEMELER**
- 8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE YOLCU HAKLARI**

1. HAVAYOLU YÖNETİMİNE GİRİŞ VE HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Giriş

Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin 1900'lü yıllar itibariyle gelişme göstermesi ile birlikte havacılık endüstrisi sistemsel olarak genişlemiştir. Uçak üretimlerinin hızlanması havayolu taşımacılık faaliyetlerinin gelişmesini sağlamıştır. Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin gelişmesi ile birlikte sektördeki işletmelerin yapısı değişmiştir. Havayolu taşımacılık operasyonlarına hizmet veren diğer işletmeler ve kurumlar da sürdürülebilir havacılık faaliyetleri için çok değerli hale gelmiştir. Diğer taraftan, Dünya savaşlarının ardından hava araçlarının gelişmesi sivil havacılık faaliyetlerinin hızlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu süreçte devlet destekli kurulan havayolu işletmeleri havacılık pazarına hakim olmaya başlamış ve pazara giriş-çıkışlar katı kurullar ile sınırlandırılmıştır. Havayolu taşımacılık pazarının genişletilmesi ve piyasadaki haksız rekabet uygulamalarının önlenmesi amacıyla Amerika'nın başlattığı serbestleşme hareketleri tüm dünyaya yayılmıştır.

Bu bölümde havayolu taşımacılık faaliyetlerinin şekil almasında öneme sahip hava araçlarının gelişiminden ve havacılık ile ilgili diğer işletmelerin görevlerinden bahsedilecektir. Böylece havacılık sektörüne yönelik kurumların yakından tanınması sağlanacaktır. Ayrıca, havacılık sektöründeki serbestleşme hareketleri ve serbestleşme süreçleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1. Havacılık Sektörü Tarihi

Uçma arzusu tarih boyunca insanları cezbeden bir faaliyet olmuştur. İnsanoğlu var olduğu günden bu yana gökyüzüne ilgi duymuştur. Masallarda, efsanelerde uçma eylemi yüce bir faaliyet olarak anılmıştır. Dünyanın çeşitli yerlerinde uçma denemeleri geçtiğimiz yüzyıllarda denenmiştir. Osmanlı Dönemi'nde Çelebi'nin Galata Kulesi'nden atlayışı o dönem toplumda bir heyecan yaratmıştır. Avrupa'da da çeşitli uçma deneyleri yapılmıştır. Bilimsel olarak bir araç ile ilk uçuşun Wright Kardeşler tarafından Amerika'da gerçekleştirildiği bilinmektedir. Çeşitli eserlerde hava aracının (üstü açık, ahşap bir araç) 30 saniye uçtuğu belirtilirken bazı kaynaklarda bu süre dört dakika olarak ifade edilmektedir. O dönem hava aracı olarak tabir edilen araç yıllar sonra teknoloji gelişimi ile günümüzdeki uçakların temelini oluşturmaktadır. Dünya savaşları ile askeri teknoloji gelişmiş ve havacılık faaliyetlerinin hız kazanmasına ivme katmıştır. Günümüzde havacılık ikiye ayrılmaktadır. Askeri havacılık ve sivil havacılık genel havacılık faaliyetlerini oluşturmaktadır. Askeri havacılıkta stratejik üstünlük amacı ön planda iken sivil havacılık ticari karlılık esasına dayanmaktadır. Askeri havacılık özellikle dünya savaşları sırasında gelişim göstermiştir. Bu süreçten sonra insanlara sivil havacılığı sevdirmeye ve havayolu taşımacılığını geliştirme amacıyla yenilikler oluşturulmaya başlanmıştır.

Yeni uçakların üretilmesi, havayolu firmalarının kurulması, havayolu taşımacılığını özendirilen reklam kampanyaları düzenlenmesi, kabin içi sınıflandırma sistemleri uygulanması (first-class, ekonomi gibi), kabin içerisinde servis ikram hizmetlerinin genişletilmesi gibi faaliyetler ile havayolu taşımacılığına yönelik toplumsal algı ve istekliliğin artırılmasına çalışılmıştır. Toplumsal farklılıklar ve kültürel özellikler dikkate alınarak çekingen ve endişeli Amerikan Halkını havayolu taşımacılığına alıştırmak amacıyla ilk kurulan Amerikalı havayolu firmaları genellikle hemşire kökenli kabin memurları istihdam etmiştir. Benzer bir şekilde lükse alışkın Avrupa Burjuvası için havacılığın ilk dönemlerinde servis sektöründe deneyim sahibi kabin personeli alımları yapılmıştır. Tüm bu yenilikçi uygulamaların amacı sivil havacılık sektörünün gelişimini sağlamaktır. 1944 yılında imzalanan Şikago Konvansiyonunda da sivil havacılık faaliyetlerinin geliştirilmesi temel alınmıştır.

Havacılık serüveninin kronolojisi ele alındığında üçüncü yüzyılda Çin İmparatorluğunda uçak çizimlerinin olduğunu belirten esere rastlanmıştır. Daha sonra 11.yüzyılda Türk toplumlarında da uçma girişimleri denenmiştir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde çeşitli zamanlarda havacılık ilgi odağı olmuştur. Cumhuriyet döneminde de havacılık sektörüne yönelik hızlı gelişmeler dünyanın dikkatini çekmiştir. Batı literatüründe ise; Leonardo Da Vinci'nin çizimleri, Joseph ve Etienne Montgolfier kardeşlerin balonla yükselişi, motorun

icadı, Otto Lilienthal'ın kanat çizimleri, Wright Kardeşlerin buluşları ile havacılık sektörünü günümüze ulaştıracak gelişmelerin temelleri atılmıştır. 6 Şubat 1916'da düzenli ilk hava kargo seferini başlatan Alman Deutsche Luftfreederei Şirketi 5 Şubat 1919'da dünyanın ilk düzenli sivil yolcu taşıyan havayolu işletmesi olarak tarihte yer edinmiştir. 25 Ağustos 1919'da Londra-Paris arası seferler başlamıştır. İlk hava trafik kontrol hizmeti de 1921 yılında şu anki adıyla St. Louis Uluslararası Havalimanı'nda verilmeye başlanmıştır. Tabii tüm bu dönemlerde gerçekleştirilen havacılık faaliyetleri günümüzdeki olanaklar ile yürütülmemiştir. Hava araçları bir kaç kişiliktir. Havalimanları bir iki odalı salonlardır. Yolcu-bagaj birlikte tartılmıştır. Seyrüsefer hizmetleri hesabidir. Dünya savaşları döneminde uçak üretimlerinin hızlanması, radar teknolojilerinin geliştirilmesi ve çok sayıda pilot yetiştirilmesi ile sivil havacılık faaliyetleri daha düzenli hale gelmiştir. Hava araçlarının gelişimi ile birlikte havacılık kapsamı da değişmiş, havalimanı yapılanmaları da bu gelişimden nasibini almıştır. Yeni uçaklara hizmet verebilecek özellikte meydanlar inşa edilmeye başlanmıştır. Bu bölümde havayolu taşımacılığı ile ilgili kavramlar ele alınacak ve kısaca anlatılacaktır. Ayrıca bu bölümde havacılık sektörünün ilerlemesinde belirleyici olan hava araçlarının tarihsel gelişimi hakkında bilgiler paylaşılması uygun görülmektedir. Diğer taraftan havacılık sektörünün gelişmesinde büyük önem arz eden serbestleşme adımları incelenecektir. Amerika ve Avrupa'daki serbestleşme akımları hakkında bilgiler verilerek, ülkemizdeki durum değerlendirilecektir.

1.2. Hava Araçlarının Gelişimi

Sivil havacılığın erken döneminde(1920'ler) kullanılan uçaklar maksimum 10-12 kişiliktir ve 600 metre uzunluğundaki bir pist hava aracının kalkış ve iniş yapması için yeterli olmaktadır. Bu dönemde çok geniş olmayan alanların da meydan olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Bu dönemdeki hava aracı sürati ise yaklaşık saatte 175 kilometredir.



Resim 1: Sivil Havacılığın Erken Döneminde Kullanılan Hava Aracı

İlerleyen yıllarda(1920 sonları-1930 başları) Kuzey Amerika başta olmak üzere Latin ülkeleri ve Avrupalı ülkelerde havayolu firmaları kurulmaya başlanmıştır.



Resim 2: İlk Büyük Havayolu Firmaları

Kaynak:www.klm.com, www.panam.com, www.varig.com adreslerinden alınmıştır.

1936 yılında ise Douglas DC-3 isimli ticari hava araçları üretilmiş ve hizmete girmiştir. Saatte 300 kilometreye ulaşan bu uçaklar 21-32 yolcu kapasitelidir. Bu uçakların kalkış ve iniş yapabilmeleri için pist uzunluğu 800 metreye çıkarılmıştır. Hava araçları geliştikçe, ağırlıkları arttıkça pist uzunluğunun da arttığı gözlemlenmektedir. Bu araçlardan 11.000 adet üretilmiş ve 2000'li yıllara kadar bir bölümü faaliyetlerini sürdürmüştür.



Resim 3: Douglas DC-3

Kaynak: www.airlines.net adresinden alınmıştır.

1946 yılında hizmete giren Douglas DC-6 ile motor kapasitesi genişlemiş ve ticari taşımacılığa yönelik uçakların iskelet yapısı oluşmuştur. Bu uçakların uçuş hızı saatte 550 kilometre iken yolcu kapasitesi 45-65 yolcu olarak gerçekleşmiştir.



Resim 4: Douglas DC-6

Kaynak: www.flyawaysimulation.com adresinden alınmıştır.

Douglas DC-850 ise 950 kilometre uçuş hızı, 140-165 yolcu kapasitesi ile günümüz havayolu firmalarının uçuş gerçekleştirdiği hava aracı yapısını yakalayan bir tasarım olarak üretilmiştir. Bu uçaklar için ise pist uzunluğu 3000 metre olarak belirlenmiştir. Hava aracının hızlanması inişlerde durma süresini de uzatmaktadır. Bu nedenle ağırlık arttıkça pist boyu uzamış havalimanları bu araçlara hizmet verecek büyüklükte genişlemiştir.



Resim 5: Douglas DC-850

Kaynak:www.airlines.net adresinden alınmıştır.

1958 yılında dünyanın en meşhur iki uçak üreticisinden biri olan Amerikalı Boeing firmasının ilk göz bebeği Boeing 707-320 hizmete girmiştir. 950 kilometreden fazla uçuş hızı ve 220 yolcu kapasitesine sahip bu uçak günümüzde tüm dünyada en çok tercih edilen Boeing marka hava araçlarının temelini oluşturmaktadır. Hava aracı hızlarının o dönemlerde bile çok yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Havayolu taşımacılığında son 60 yılda uçak üretimlerinde hava aracı hızından ziyade emniyet artırıcı tasarımlar, yakıt tasarrufu sağlayan motor gelişimlerine yönelik çevreci ve güvenlik öncülü olan yaklaşımlar benimsenmiştir.



Resim 6: Boeing 707-320

Kaynak:x-planepics.blogspot.com adresinden alınmıştır.

1960'larda kısa ve orta menzilli uçak üretimleri hız kazanmıştır. Boeing 727-200 ve Boeing 737-100 gibi daha uzun mesafelere yakıt ikmali yapmadan uçabilecek uçaklar hizmete girmiştir. 1968'de sesden hızlı(supersonic) uçak üretilmiştir. Bu girişim tüm dünyanın dikkatini çekmiş ve büyük bir yankı uyandırmıştır. 1968'de ilk defa uçuşa başlayan BAC/Concorde modeli saatte 2400 kilometre sürat seviyesine ulaşmıştır. Bu uçaklar 7000 kilometre uçuş menziline sahiptir ve yolcu kapasitesi 90-110 yolcu arasındadır. 150 ton ağırlığında olan bu uçaklar için en az 3200 metre uzunluğundaki pistler kullanılmıştır. Bu uçaklardan 14 tane üretilmiş ve yaşanan ölümcül kazalardan ve engellenemeyen kaza olasılıklarının fazla olmasından dolayı 2003 yılında uçuş faaliyetlerine son verilmiştir.



Resim 7:BAC/Concorde

Kaynak:www.airports-data.com adresinden alınmıştır.

1960 ve 1970'li yıllarda geniş gövdeli uçak üretimi ile havayolu ile tek seferde taşınan yolcu kapasitesi arttırılmak istenmiştir. Bu dönemde havalimanları da yeni uçak üretimleri neticesinde yeniden yapılandırılmıştır. Boeing 747-100 modeli; 400 yolcu, 7000kilometre uçuş menzili, 320 ton ağırlık ile geniş gövde tipinde hizmete başlamıştır. 1970'lerde havalimanı erişimi ile ilgili meydan ulaşımında ve meydan içi hareketlilikte yeni ürünler kullanılmaya başlanmıştır. Meydan içi yürüyen merdiven ve bantlar, ramp hizmetleri yenilikleri havalimanı içerisinde yer alan yeni hizmet ve faaliyetler olmuştur. 1978 yılında ABD Havayolu Sektörü Serbestleşmesi, 1993 Avrupa Havayolu Sektörü Serbestleşme Hareketleri havacılık faaliyetlerinin gelişimini hızlandırmıştır. 1990'lı yıllarda bölgesel uçak üretimleri başlamıştır. Bu kategoride Bombardier RJ100 model hava araçları üretilmeye başlanmıştır. Bu uçaklar 850 kilometre uçuş sürati ile 50 yolcu kapasiteli üretilmiştir. 2000 kilometre uçuş menzili 32 ton ağırlığı ile 1400 metre uzunluğundaki pistlerden kalkış yapabilme imkânı sayesinde bu hava araçları küçük meydanlara yönelik sefer düzenleyebilmişlerdir.



Resim 8: Bombardier

Kaynak: www.worldairline.news adresinden alınmıştır.

1980-1990'lı yıllarda ise uzun menzilli, çift motorlu ve yakıt tasarrufu sağlayan uçakların üretimine devam edilmiştir. Amerika'dan aldığı yolcu Hindistan'a taşıyabilecek uzun uçuş menziline sahip yeni uçaklar ile havacılık gelişmeye devam etmiştir. Çift katlı uçak üretimleri sayesinde de önemli destinasyonlara yönelik yolcu kapasitelerinin tek seferde karşılanabileceği uçaklar hizmete sunulmuştur. Avrupalı uçak üreticisi Airbus'ın A340 ve A380(850 yolcu kapasitesi,15000 km uçuş menzili)model uçakları ve Amerikalı uçak üreticisi Boeing'in B-777 modeli 13-15 saat uçabilen hava araçları olarak günümüzde kıtalar arası uçuş hizmeti sunmaktadır.



Resim 9:Boeing B-777

Kaynak:www.airlines.net adresinden alınmıştır.



Resim 10:Airbus-A-380

Kaynak:www.airlines.net adresinden alınmıştır.

1.3. Havayolu Taşımacılık Sistemi ve Bileşenleri

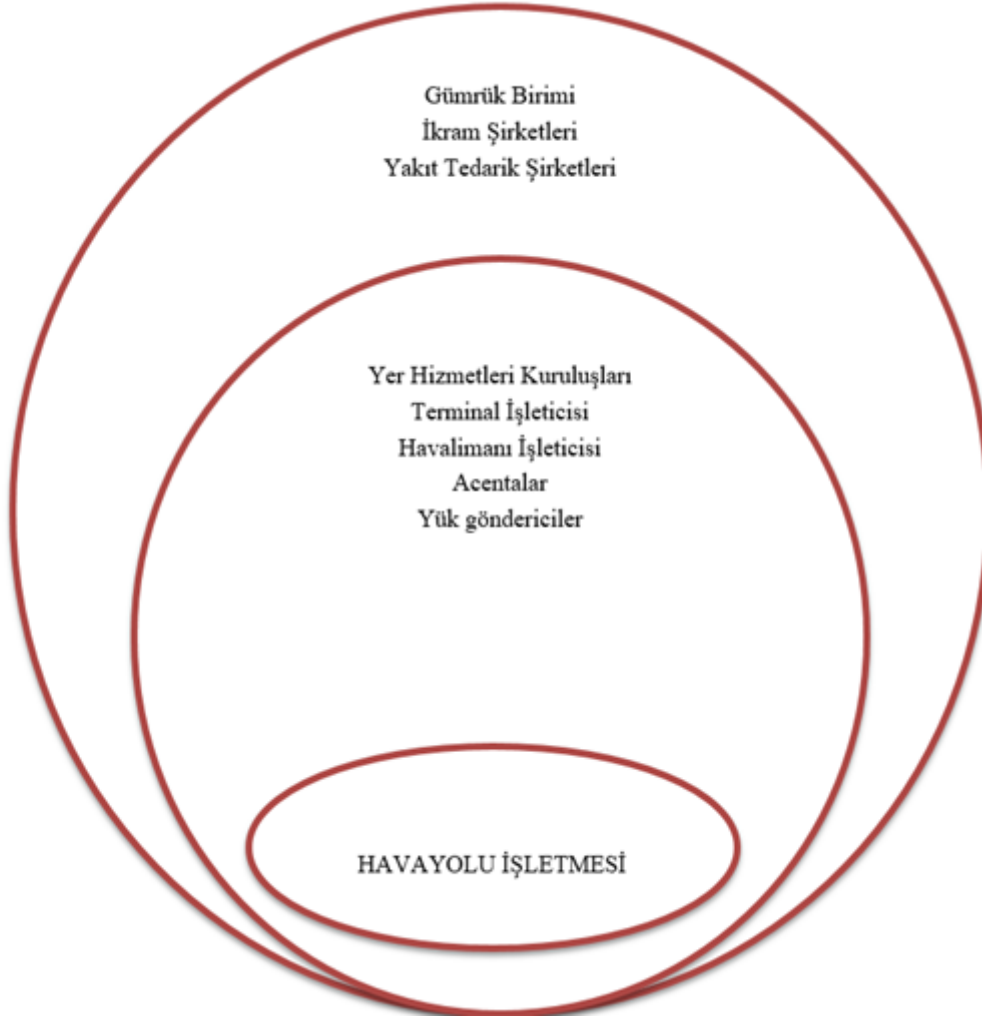
Havayolu taşımacılığı sektörü teknolojik, ekonomik ve örgütsel gelişmelerin sürekli olduğu bir iş alanıdır. Havayolu taşımacılık sektöründe iş hayatındaki tüm süreçlere ilişkin durumlar aynı anda yaşanabilmektedir. Bir havayolu firması pazara yeni girerken diğer bir havayolu firması iflas edebilir. Aynı zamanda bazı havayolu firmaları da birleşmeler ve satın almalar gösterebilir. Havayolu taşımacılık sektörü heterojen bir sektördür. Tamamen devlet egemenliğinde kurulan şirketlerin yanı sıra tamamen özel kuruluşlar da bulunmaktadır. Devlet destekli işletmelerin amacı, sektöre değer katma, istihdam olanaklarını artırma ve sosyo -ekonomik refahı yükseltmedir. Özel sektörün işlettiği organizasyonların ise birincil amacı kar maksimizasyonudur. Bazı işletmelerde karma yapıdadır. Devlet ve özel sektör ortaklığı ile kurulmuş işletmeler havayolu taşımacılık sektöründe faaliyetlerini devam ettirmektedir. Havacılık sektörünün genişlemesi ile birlikte sektöre yeni giren oyuncular da havayolu taşımacılık sektörünü daha heterojen bir yapıya büründürmektedir. Bazı yapılanmalarda kim kime hizmet veriyor, tedarikçi kim, müşteri kim gibi soruları cevaplamak için sektörü dikkatli bir şekilde incelemek gerekmektedir.

Havacılık sektörü içerisinde farklı faaliyetleri yerine getiren çok fazla işletme vardır. Bu işletmelerin ortak özelliği ise kendi faaliyetlerinin devamlılığı için birbirlerinin faaliyetlerini desteklemek ve birbirleri ile sürekli alış-veriş(hizmet, ürün) içerisinde bulunmaktır. Genel olarak havacılık sistemi parçaları aşağıdaki gibi listelenmektedir. Bu kitabın genelinde havayolu taşımacılık sistemi unsurlarından havayolu işletmeleri daha yoğun bir şekilde değerlendirilecektir. Kitabın ilerleyen bölümlerinde havayolu taşımacılık sektörü oyuncuları tekrar ele alınacaktır.

Havacılık Sisteminin Parçaları

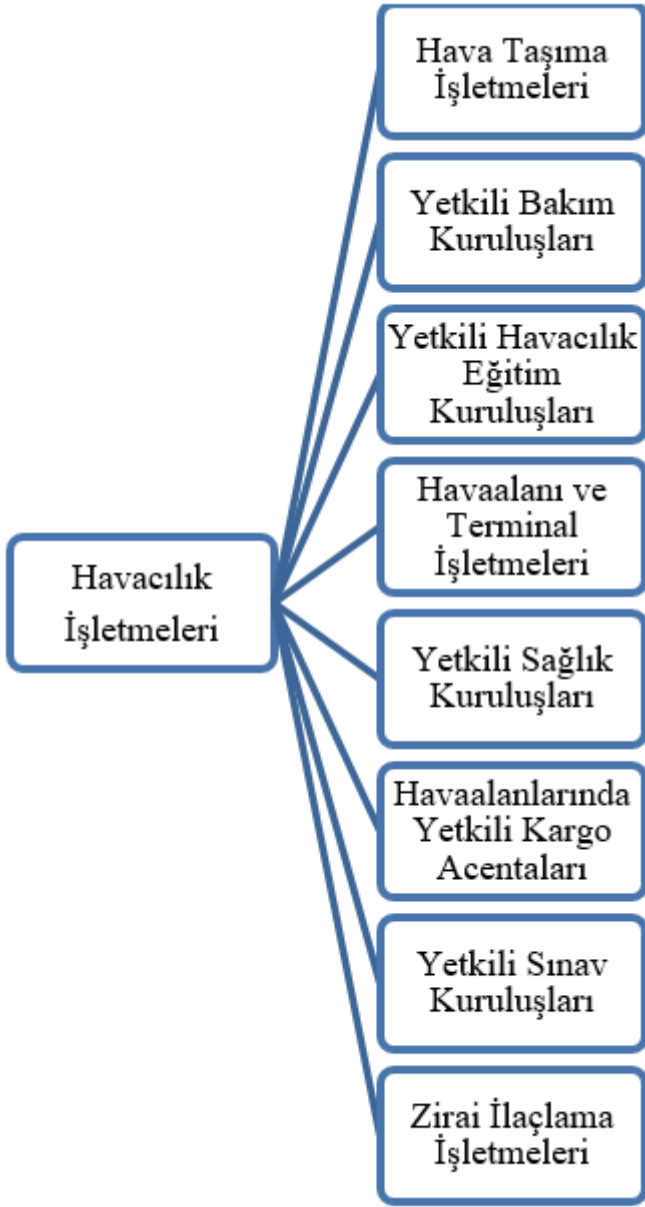
- Uluslararası kuruluşlar-havacılık organizasyonları,
- Havalimanları,
- Hava trafik yönetimi,
- Havayolu firmaları,
- Uçak-motor üreticileri, yan donanım üreticileri, teçhizat üreticileri,

- Araştırma kuruluşları,
- Havayolu kullanıcıları (yolcular, yük göndericileri)'dir.



Şekil 1: Havacılık Sistemi

Hava taşımacılığı iki başlıkta ele alınmaktadır. Bunlardan biri talep, diğeri ise arzdır. Talepte havayolu kullanıcıları ve yük göndericileri yer almaktadır. Arz tarafında ise kapasite önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücü, sermaye, enerji, uçak kapasiteleri havayolu taşımacılık arzını belirler. Taşıma operasyonu için gerekli kaynaklar arzı oluşturur. Havalimanı kapasitesi de oldukça önemlidir. Bu bölümde havayolu taşımacılık sistemi içerisinde yer alan işletmeler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kategorileştirmesi doğrultusunda kısaca ele alınmaktadır.



Şekil 2: Havacılık İşletmeleri Sınıflandırması

Hava Taşıma İşletmeleri: Ticari amaç doğrultusunda filolarında barındırdıkları farklı ya da benzer tipteki hava araçları ile belirlenmiş varış yeri noktaları için ücret karşılığında yolcu ya da yük taşıması yapan işletmelerdir. Bazı işletmeler yolcu ve yük beraber taşıyabilmektedir. Ayrıca ticari hava taşımacılığı amacı gütmeyen yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler de hava taşıma işletmeleri olarak kabul görmektedir. Hava taşıma işletmeleri; havayolu, hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

Yetkili Bakım Kuruluşları: Uçuş operasyonlarının emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesi, hava araçlarının uçuş operasyonlarına hazır bulundurulması ve emniyet unsuru göz önünde bulundurularak zamanında ihtiyaç duyulan bakımların yapılmasıyla maliyetlerin azaltılabilmesine imkân sağlayan faaliyetleri yürüten işletmelerdir.

Havacılık işletmelerine bakım hizmet sunan Yetkili Bakım Kuruluşları, 145 Onaylı Bakım kuruluşları ve F Bakım Kuruluşları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Yetkili Havacılık Eğitim Kuruluşları: Sivil havacılık sektöründe yeterli niteliklere sahip çalışan personelin istihdam edilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan yeterlik belgesi gerektiren personelin eğitimlerine yönelik güncel konuların belirlendiği ve bu eğitimlerin planlanarak yürütüldüğü işletmelerdir. Bu işletmelerin (kuruluşların,

merkezlerin, organizasyonların) verdikleri eğitimler aşağıda listelenmektedir. İşletmeler yetki belgesi türüne göre bu eğitimlerden sadece birini ya da birden fazlasını verebilir.

1. Yer Hizmetleri Eğitimi
2. Tıp İntibak Eğitimi
3. İnsansız Hava Aracı Eğitimi
4. SHY 147 Bakım Teknisyeni Eğitimi
5. Uçuş Harekât Eğitimi
6. Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitimi
7. Kabin Acil Durum Eğitimi
8. Havacılık Güvenliği Eğitimi'dir.

Havaalanı ve Terminal İşletmeleri: Hava meydanlarında görev alacak hizmet tedarikçilerinin belirlenmesi, yetkilendirilmesi, ruhsatlandırılması, sertifikasyonlandırılması ile ilgili SHGM sorumludur. Bu kapsamda havalimanlarında havalimanı işleticileri, terminal işleticileri ve yer hizmetleri kuruluşları SHGM ile ilgili gereklilikleri yerine getirerek faaliyetlerini yürütmektedir.

Havalimanları; yolcuların gözünde yer ulaşımı ve hava ulaşımı arasında hizmet sağlayan ya da iki uçuş arasında faaliyetlerin sürdürüldüğü birim olarak kabul edilmektedir. Havalimanı faaliyetleri bölgesel kalkınmayı olumlu yönde etkilemektedir. Bir bölgede havalimanı mevcudiyeti, kalkınmışlık göstergesidir. Havacılık sektörünün gelişimi adına olmazsa olmaz unsurların başında havalimanları ve havalimanı yatırımları gelmektedir. Havalimanı işletiminden sorumlu olan ve Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği (SHY-14A) kapsamında SHGM tarafından ruhsatlandırılan kuruluşlar Havalimanı İşletmeleridir.

Yolcu ve kargonun kara tarafından hava tarafına geçişi için tasarlanan alanlar terminalleri oluşturmaktadır. Havacılık sektöründeki serbestleştirme ve özelleştirme uygulamalarının ardından havacılık harici gelirlerin de artması ile birlikte terminal işletmeciliği de önemli bir havacılık birimi haline gelmiştir. Terminal işletmecileri, havalimanlarında havalimanı işletmecisi dışında Yap İşlet Devret Modeli ile ya da başka bir model kullanılarak terminal işletmeciliği yapan kuruluşlardır.

Yetkili Sağlık Kuruluşları: Uçuş ve havacılık personeli ile ilgili adayların ve çalışanların ilk ya da düzenli olarak havacılık tıbbı doğrultusunda sağlık muayenelerini yapmak üzere gerekli personel ve teçhizat ile donatılmış, SHGM tarafından yetkilendirilen kuruluşlardır.

Havaalanlarında Yetkili Kargo Acenteleri: Hava kargo taşımacılığı için havalimanı temelinde yetkilendirilmiş acentalardır. Havayolu işletmeleri SHGM tarafından yetkilendirilmiş acentalardan kargo kabul etmek zorundadırlar.

Yetkili Sınav Kuruluşları: Pilotlara, Hava aracı Bakım Teknisyenlerine yönelik sınav hizmetlerinin sağlandığı kuruluşlardır.

Zirai İlaçlama İşletmeleri: Özellikle tarım sektörü için havadan ilaçlama işlemlerinin yapılmasına olanak sağlayan hava aracı operasyonlarının yürütüldüğü işletmelerdir.

Buraya kadar bahsedilen havacılık işletmeleri haricinde havayolu taşımacılık sistemi içerisinde öneme sahip diğer kuruluşlar arasında yer hizmetleri işletmeleri ve hava trafik kontrol birimi de bulunmaktadır. Diğer derslerde ayrıntılı bir şekilde ele alınacak bu kurumlara ilişkin özet bilgiler aşağıda tanımlanmaktadır.

1.4. Diğer Önemli Kuruluşlar

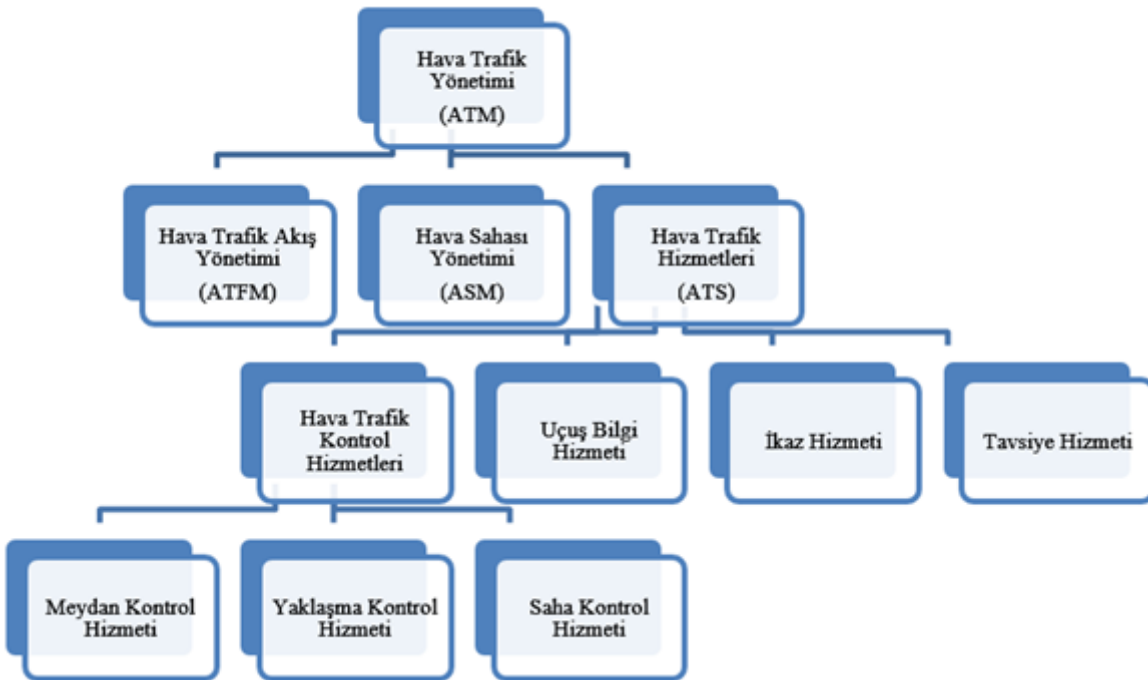
Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması açısından çok önemli olan hava trafik kontrol hizmetleri ve yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin bilgiler bu başlık altında özetlenecektir. Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgiler “Yer Hizmetleri” ve “Hava Trafik Kuralları ve Hizmetleri” derslerinde ele alınmaktadır.

1.4.1. Hava Trafik Kontrol Birimi ve Kontrol Hizmetleri

Günümüzde havalimanı ağlarının gelişmesi, uçuş ağlarının genişlemesi, uçak üretimlerinin hızlanması, küreselleşme, ekonomik gelişmeler, toplum refahının yükselmesi sonucunda havayolu taşımacılığına yönelik talep artış göstermektedir. Hava araçlarının hava sahasında gelişigüzel hareket etmeleri söz konusu değildir. Hava araçları gerçekleştirecekleri seferler için önceden belirlenen yollar ve rotalarda uçarlar. Hava araçları, yeryüzünde bulunan seyrüsefer yardımcılarının verilerinden faydalanmak için belirlenen rotalar üzerindeki bir takım hayali noktalardan geçerler. Hava trafiğinin artması ile bu noktalarda hava araçlarının birbirleriyle karşılaşma olasılıkları da yükselecektir. İşte hava trafik yönetimi ve hava trafik kontrol hizmetleri hava araçlarının emniyetli uçuşu için gerekli faaliyetlerin yürütüldüğü süreçleri kapsamaktadır. Hava trafik kontrol hizmetlerinin birinci görevi can ve mal güvenliğinin sağlanması için uçuş operasyonlarının takip edilmesi ve yönlendirilmesidir.

ICAO tarafından yayınlanan dokümanlarda hava trafik hizmetlerinin amaçları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

- Hava araçlarının birbirleri ile çarpışmalarını önlemek,
- Hava araçlarının manevra sahasında birbirleri ile çarpışmasını önlemek,
- Hava araçlarının manevra sahasında mâniyalar ile çarpışmalarını engellemek,
- Hızlı ve düzenli hava trafik akışı sağlamak,
- Uçuş operasyonlarının emniyetli ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereken bilgileri temin etmek,
- Arama ve kurtarma gerektiren durumlarda yardıma ihtiyacı olan hava aracı ile ilgili olarak tüm departmanları ve kurumları bilgilendirmek ve onlara yardımcı olmaktır.



Şekil 3: Hava Trafik Yönetimi Hizmetleri

1.4.2. Yer Hizmetleri İşletmeleri

Havalimanı yer hizmetleri kuruluşları, havalimanlarında yer hizmetleri yapmak üzere çalışma ruhsatı alan özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlardır. Yer hizmetleri kuruluşları uçakların havalimanına inişinde ve havalimanından kalkışında onlara hizmet veren işletmelerdir. Uçakların uçuşa hazırlanması, yolcu-bagaj operasyonları, yükleme boşaltma işlemleri bu kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde yer almaktadır. Bu faaliyetlerin sistemli, düzenli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesi havacılık faaliyetlerinin performansına katkı sağlamaktadır. 45 dakikalık bir uçuşun öncesi ve sonrası hesaplandığında bu sürecin 2-3 saati kapsayabildiği görülmektedir. Yer hizmeti kuruluşlarının faaliyetlerini yerine getirirken uçakların kalkış zamanını etkilemeyecek bir performans sergilemeleri gerekmektedir.

Yer hizmetleri kuruluşlarının faaliyetleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir: (SHGM, SHY-22; 2018)

- Temsil
- Yük Kontrolü ve Haberleşme
- Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü
- Yolcu Hizmetleri
- Kargo ve Posta
- Ramp
- Uçak Temizlik
- Yakıt ve Yağ
- Uçak Hat Bakım
- Uçuş Operasyon
- Ulaşım
- İkram Servis
- Gözetim ve Yönetim
- Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimidir.

Havalimanı yer hizmeti kuruluşu olarak hizmet vermek isteyen örgütlerin A, B ya da C grubu ruhsata sahip olması gerekmektedir. Her ruhsat tipine sahip olmanın farklı sorumlulukları ve gereklilikleri bulunmaktadır. Özellikle büyük havalimanlarında faaliyet gösterebilmek için A grubu çalışma ruhsatına sahip olunması gerekmektedir.

Son olarak birçok derste üzerinde durulduğu gibi havayolu taşımacılığı ile ilgili ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar havacılık sektörünün gelişmesi için büyük öneme sahiptir. Bu kuruluşlara üye olan devletler ya da havayolu firmaları sürdürülebilir başarı sağlamak ve çağdaş havacılık faaliyetlerine ulaşmak için bu organizasyonların kurallarına ve talimatlarına uygun hareket etmektedir.



Resim 11: Uluslararası Havacılık Kuruluşları

1.5. Serbestleşme Hareketleri

Havayolu taşımacılık operasyonlarında serbestleşme olarak kast edilen şey; sektörde zorlayıcı olan kuralları hafifletme ya da sonlandırmadır. Serbestleşme ulusal yaklaşımlar olarak ele alınırken liberalleşme uluslararası boyuttadır. Liberalleşme devlet politikalarına yönelik bir süreçtir. Gerede(2015) havacılık pazarını serbestleşme akımına yönelten unsurları; pazara erişim, pazara giriş, kapasite ve fiyat olarak tanımlamaktadır. Bu konular üzerinde serbestleşme ve liberalleşme hareketleri ile havacılık pazarı şekil almaktadır. Serbestleşme öncesi havacılık pazarında bu konular ile ilgili olan katı kurallar pazara girişi zorlaştırmakta ve sektörü serbest rekabet ortamından uzak tutmaktaydı. Serbestleşme hareketleri ile havayolu işletmeleri kendilerini kısıtlayan yaptırımlardan uzaklaşmıştır. Destinasyon noktası, sefer sayısı, fiyat tarifesı, kapasite, uçuş sıklığı üzerinde devlet kontrolünün azalması ve havayolu işletmelerinin esnek haklara sahip olması tam serbestliği tanımlamaktadır. Havacılık sektöründe ilk başlarda devlet kontrolünün yoğun olmasına neden olan faktörler aşağıda listelenmektedir:

- Havacılık devlet için önemli bir taşıma türüdür.
- Havacılık uluslararası platformda güç ve prestij göstergesidir.
- Emniyet ve güvenliğin ancak katı kurallar ile sağlanacağı düşünülmüştür.

Havayolu taşımacılık pazarında serbestleşme adımları öncesinde devlet pazara müdahale ettikçe pazarın büyüme hızı yavaşlamış, fiyat yükselmiş ancak talep daralmıştır. Bu daralmaları önleyerek pazarın büyümesini sağlamak serbestleşme ve liberalizasyon hareketleri ile gerçekleştirilmiştir.

1.5.1. Amerika Birleşik Devletleri(ABD) ve Serbestleşme Hareketleri

ABD’de havayolu pazarı özel şirketlerin kontrolünde genişlemiştir. Avrupa’da ise İkinci Dünya savaşının ardından devlet tarafından kurulan ve desteklenen bayrak taşıyıcıların himayesinde büyüme göstermiştir.

Pazara giriş engellerinin olması ve serbestleşme hareketlerinin gecikmesi bu taşıyıcıların korunması amaçlıdır. Avrupa'nın çok milletten oluşan ve farklı kültürlerin harmanlandığı yönetim tarzları ile Amerika'nın yönetim yaklaşımları farklılık göstermektedir. Havayolu firmalarının ve havacılık ile ilgili işletmelerin çalışan portföyü, kurum kültürü ve yolcu özellikleri farklıdır. Amerika toplumunun müşteri yapısı daha homojendir. Amerika toplumu havayolu taşımacılığında güvene önem verirken; Avrupalı yolcular farklı istekler ile daha heterojendir. Avrupalı toplumlar ise havayolu taşımacılığında hizmet çeşitliliği ve kalitesine dikkat eder. Kültürel farklılıklar ve beklentiler havayolu firmalarının kullandıkları iş modellerinin çeşitlenmesine sebep olmaktadır.

Serbestleşme adımları tüm dünyaya ABD'den yayılmıştır. 1978 yılında ABD'nin iç hat taşımacılığında serbestleşmeye yönelmesi tüm dünyanın dikkatini çekmiştir. 1978 yılında pazar erişimi, uçuş ağları, fiyat ve kapasite kullanımları ile ilgili olarak havayolu işletmelerine esneklikler tanınmıştır. Devlet kontrolündeki kuruluşların bir bölümünün özelleştirilmesi ile verimlilik artışı sağlanmıştır. ABD dış hatlara yönelik olarak ta ikili anlaşmalarını yenilemiş ve dış hat uçuşlar için havayolu işletmelerine yönelik pazarda serbestlik tanınmıştır. Böylece pazarda mevcut olan bazı sınırlandırmalar kaldırılmıştır. 5. Trafik hakkı uygulamaya konulmuştur. Böylece bir havayolu işletmesi (kendi ülkesi hariç) ikinci bir ülkeden üçüncü bir ülkeye yolcu taşıması yapabilmektedir. ABD ile Hollanda bu modelin ilk kullanıcılarıdır. Böylece Avrupalı ülkeler Hollanda Schiphol Havalimanı'nı kullanarak ABD'ye uçmaya başlamış ve Hollanda önemli bir üs haline gelmiştir. İlerleyen yıllarda ABD, diğer Avrupalı ülkeler ile de anlaşmalar yaparak o ülkelerden de (o ülkelerin havayolu işletmeleri ile) ABD şehirlerine uçuş düzenlenmesine olanak tanımıştır. Bu stratejik adımlar ile birlikte havayolu işletmelerinin de erişim ağı genişlemeye başlamıştır. Bu süreçte havayolu işletmeleri iki yaklaşım üzerinde faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Tekli sistem yaklaşımına göre havayolu işletmesi tek başına küreselleştirmektedir. Çoklu sistem yaklaşımında ise birden fazla havayolu işletmesinin işbirliği çerçevesinde uçuş ağı küreselleştirilmektedir. Çoklu sisteme göre uçuşlar ortaklaşa gerçekleştirilmekte, tarifeler birlikte planlanmakta ve uyumlaştırılmaktadır. ABD ve diğer ülkeler arasında önceleri açık semalar anlaşması varken sonraki dönemlerde diğer ülkelerden ABD'ye yönelik uçuşlarda kod paylaşımı uygulaması başlamıştır. Serbestleşme hareketleri havayolu özelleştirmelerini hızlandırmıştır. Böylelikle ABD'de bayrak taşıyıcılar kısmen ya da tamamen özelleştirilmiştir. Bu özelleştirmeler olmasaydı devlet piyasaya daha çok müdahale ederdi ve serbest rekabet ortamı oluşmazdı.

ABD'de 1978 yılında kabul edilen Havayolu Deregülasyon kanunu ile birlikte havacılık pazarına giriş, kapasite-fiyat kısıtlamalarına yönelik devletsel baskılar azalmıştır. ABD'nin açık pazar politikası ile diğer devletler ile anlaşmalar yapılarak kod paylaşımı olanakları oluşturulmuş ve tarife kapasitelerinde de fırsatlar tanınmıştır. Havacılık sektöründe yaşanan serbestleşme hareketleri ile birlikte fiyat baskıları azalmış, pazara giriş engelleri kaldırılmış ve var olan havayolu firmalarının yeni pazarlara erişimi sağlanmıştır. Serbestleşmeyi takip eden sekiz yıl içerisinde ABD'de 200 tane havayolu firması kurulmuştur. Bunlardan üçte ikisi ilerleyen yıllarda yoğun rekabete dayanamayıp piyasadan çekilmiştir. Serbestleşme sonucu kurulan firmaların zarar etmesinde savaşlar, krizler ve yakıt fiyatlarındaki aşırı dalgalanmalar etkili olmuştur. Bu dönemlerde havayolu firmaları maliyetlerini azaltarak resesyon dönemlerini atlama eğilimine gitmiştir. 1978-1984 yılları arasında personel maliyeti ve çalışan gelirleri %50 azalmıştır. Havayolu firmaları maliyet minimizasyonu yanı sıra yeni iş modelleri ve stratejiler oluşturarak rekabetin hâkim olduğu çevrede sürdürülebilir başarı yakalamaya çalışmıştır. Niş pazarlara yönelme, indirimli havayolu oluşturma, düşük maliyetli taşımacılık gibi modeller rekabetin etkisiyle çevredeki tehditleri azaltmayı isteyen girişimcilerce oluşturulmuş havayolu taşımacılığı uygulamalarıdır. Fiyat farklılaştırması, koltuk sınıflandırması, topla-dağıt sisteminin geliştirilmesi de bu uygulamalara örnek teşkil etmektedir. Topla-dağıt sistemi ile birlikte hem bazı lokasyonlarda hâkim olma hem de maliyetleri azaltma hedeflenmiştir. Bilgisayar temelli rezervasyon sistemleri, seyahat sıklığına göre yolcu programları geliştirilerek pazarlama stratejileri ile talep arttırılmaya çalışılmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse bu serbestleşme hareketleri hem yolcu sayısını hem havayolu taşımacılığı faaliyet alanını arttırmıştır. Artan yolcu sayıları hava trafik sayılarını arttırarak mevcut altyapıdaki kapasitelerin doyumluk düzeyine yaklaşmasına neden olmuştur. Artan yolcu sayısı ile gecikmeler baş göstermiştir. Yolcular havalimanı yoğunluklarından dolayı havalimanına daha erken gitmeye ve havalimanında daha çok vakit geçirmeye başlamıştır. Bu hareketler de terminal işletmeciliğinin gelişmesine ve havacılık harici gelirlerin artmasına neden olmuştur. Günümüzde de örnekleri görülen Mega Havalimanı, Havalimanı Şehri modellerinin beslediği temel nokta havacılık ve havacılık harici gelirlerden ortalama üzeri getiri elde etme arzusudur.

1.5.2. Avrupa'da Serbestleşme Hareketleri

Avrupa ülkelerinde havacılık pazarında çok katı kurallar bulunmaktaydı. Avrupa ülkeleri arasında topluluk ve birlik olma yaklaşımları ile serbestleşme faaliyetlerine yönelik engeller kaldırılmıştır. Bu doğrultuda Avrupa Ekonomik Topluluğu kurulmasını sağlayan Roma Anlaşması'na göre;

- Topluluk içi tam rekabet oluşumunun sağlanması,
- Tarife dışı engellerin mal ve hizmet ticaretinden kaldırılması,
- Topluluk içinde mal ve hizmetlerin pazara erişiminin serbestleştirilmesi amaçlanmıştır.

Avrupa Birliği'nde tek pazar oluşturma hareketleri 1980'li yılların ardından başlamıştır. Serbestleşme faaliyetleri öncesinde taraflar arasında yapılan ikili anlaşmalar ile uçuş yolları, tarifeler, pazar koşulları, kapasite sınırlamaları ile ilgili kurallar belirlenmekteydi. Bu belirleme esnasında güçlü konumda olan havayolu taşımacılarına yönelik haksız uygulamalar gündeme gelmiştir. Serbestleşme hareketleri ile havayolu taşımacılık pazarında haksız rekabetin önlenmesi ve haklı rekabet edebilme imkanının ortaya çıkarılması kolaylaştırılmıştır. Serbestleşme hareketlerinin ardından isteyen işletmelerin şartları yerine getirmek koşuluyla pazara girişi kolaylaştırılmıştır. Bu faaliyetler sayesinde havacılık sektöründe taraflar arasında gizli birleşme ve anlaşmalar yaparak rakiplere zarar verme gibi yıpratıcı stratejilerin önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Avrupa'da serbestleşme hareketleri üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tek havacılık pazarının oluşturulması sürecindeki bu aşamalar aşağıda listelenmektedir:

Ø 1. Aşama(14 Aralık 1987): Pazara giriş şartları, ücretler ve kapasite kullanımına yönelik esneklik tanınmıştır. Bölge sınırları içindeki havacılık sorunlarına yönelik Avrupa Ekonomik Topluluğu kontrolü kuralı uygulamaya konulmuştur. Kapasite paylaşım anlaşmaları yasaklanmıştır. Tarife liberalleştirilmesi sağlanmıştır.

Ø 2. Aşama: Rota, slot kullanımı, kapasite kullanımı ve fiyatlandırma konularında daha da esneklik getirilmiştir. Topluluk içerisindeki rekabet uygulamaları uluslararası havayolu taşımacılığını kapsamaya başlamıştır.

Ø 3.Aşama(1992): Havayolu işletme lisansı, pazara giriş serbestliği, ücret tarifelerinin planlanması hususunda büyük adımlar atılmıştır. Sahiplik ve kontrol kısıtlamaları ortadan kaldırılmıştır. Birlik içindeki üye ülkenin vatandaşı istediği havayolu işletmesinin istediği kadar payına sahip olabilir ve yöneticilik yapabilir. 3.paket 1993 yılında yürürlüğe girmiştir. Toplulukta yer alan hava taşıyıcıları 1 Nisan 1997 tarihinde tam kabotaj hakkından yararlanmaya başlamıştır. Avrupalı ülkelere ait havayolu firmalarına ilgili pazarda ücret ve kapasite kısıtları kaldırılmış ve trafik hakkı, pazara girme ve hizmet verme serbestliği tanınmıştır. Havayolu işletme ruhsatı konusunda da ortak standartlar ve koşullar belirlenmiştir. 1997 yılında sekizinci trafik hakkı kullanılmaya başlanmıştır.

Avrupa'daki serbestleşme hareketleri ABD'ye kıyasla daha geç gerçekleşmiştir. 1993'te başlayan serbestleşme adımları(son aşama) 1997'de tam kabotaj ile istenen düzeye ulaşmıştır. Avrupa'nın içinde tıpkı iç hatlarda seyahat eder gibi rahat ulaşım sağlayan bir pazar oluşturulmuştur. Regülasyon ve kanunlar ile gecikme ve iptallerden dolayı yolcuların hakları genişletilmiştir. 2007 ve 2008 yıllarında ABD ve Avrupalı Devletler arasında anlaşmalar yapılmıştır Çok taraflı açık semalar anlaşmaları ile iki taraflı anlaşmaların çok tarafça kabulü sağlanmıştır. 2010 yılında da çevre, emniyet, güvenlik konularında işbirliği sağlanmıştır. Uçak gürültüsü, emisyon ve güvenlik Avrupa'da üzerinde durulan konulardandır. Özellikle Avrupa Birliği üye ülkelerinde havacılıkla ilgili ortak çalışmalar yürütülmektedir.

1.5.3. Türkiye'de Serbestleşme Hareketleri

Türk özel havayolu işletmeleri Türk Sivil Havacılık Mevzuatı ile ICAO'nun tavsiyelerine uygun olarak ikili hava ulaştırma anlaşmaları yaparak pazarda yer almakta ve faaliyetlerini sürdürmektedir. İki ülke arasında havayolu taşımacılığının gerçekleştirilmesi için ekonomik düzenlemeleri de kapsayan ticari anlaşmalar ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarıdır. İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarını devletler yapar ancak havayolu işletmeleri anlaşma yapılacak ülkeyi ve pazarı araştırıp anlaşma yapılması talebinde bulunabilir. Tarifeli dış hat yolcu ve yük pazarında da Türkiye tarafından imzalanan ikili ve çoklu anlaşmalar önemli bir yer tutmaktadır. Tarifersiz dış hat sefer düzenlenmesi için de ilgili iki ülke sivil havacılık otoritelerinin onayı gerekmektedir.

1983 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanun’unda özel sektöre de sivil havacılık faaliyetlerinde bulunma hakkı tanınmıştır.

2001 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanun’unda “fiyat tarifeleri” maddesi değiştirilmiştir. Yapılan değişiklik ile birlikte havayolu firmaları fiyat belirleme ve bildirim konusunda serbestliğe(esnekliğe) kavuşturulmuştur. Bu yenilik adımıyla önceki dönemde devletin fiyat belirleme üzerindeki kontrolü çok katıydı. Bu serbestleşme adımı ile havayolu işletmeleri kendi belirledikleri fiyat tarifelerini bakanlık onayına sunarak uygulamaya koymaktadır. Her ne kadar özel işletmelere pazara giriş imkanı tanınmış olsa dahi havayolu işletmelerinin hangi meydana hizmet verip vermeyeceğine yönelik havacılık otoritelerinin ağırlığı bulunmaktadır.

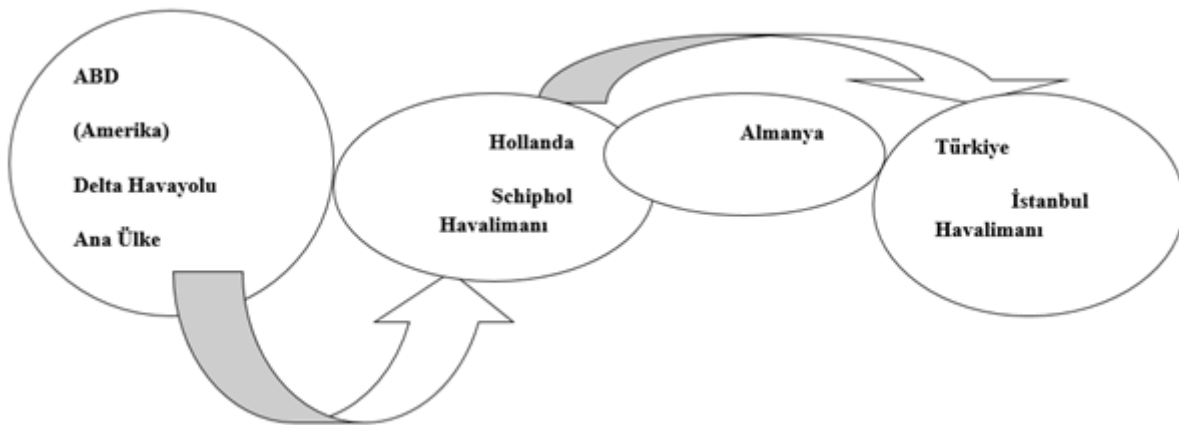
12.01.1996 tarihli SHGM kararında özel havayolu işletmelerinin Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği 18. Maddesinde sayılan şartların yanı sıra bayrak taşıyıcı kıyaslamalı bazı şartları da yerine getirmeleri kararı alınmıştır. Bu karar özel işletmeleri zorlayan ve bayrak taşıyıcıyı koruyan bir karardır. Ancak 2003 yılında bu karar Ulaştırma Bakanlığı tarafından kaldırıldı ve özel havayolu işletmelerinin iç hat pazara daha kolay girmeleri, bu pazarı cazip bulmaları ve pazarı hareketlendirmelerine olanak tanınmış oldu. Böylece iç hat pazarı rekabete açılmış, sektörün tüm bileşenlerinde kalite artmış, destek hizmet sağlayan birimlerin gelişimi hızlandırılmıştır.

2005 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(SHGM) Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki kanun ile birlikte SHGM yeniden yapılandırılmıştır. Böylece ülkemizde sivil havacılığın gelişiminin sağlanmasında önemli bir adım atılmıştır. 2012 yılında da 46 adet yasal düzenleme ile sivil havacılık sektörü yapısı daha da güçlendirilmiştir. Günümüzde de çeşitli talimat ve yönetmeliklerde revizyon yapılarak havacılık pazarının emniyetli ve çağdaş bir pazar haline getirilmesi yönünde çalışmalar yürütülmektedir.

1.6. Serbestleşme İle İlgili Trafik Hakları

1.6.1. 5.Trafik Hakkı

Havayolu firmasının kendi ülkesinden başka bir ülkede bulunan yolcu, kargo ve postayı trafik hakkını veren ülkeye taşıma ve bu ülkeden aldığı yolcu-kargo ve postayı üçüncü ülkelere taşıma hakkıdır. Kendi ülkesinden başlamak veya kendi ülkesinde sona ermek şartı ile havayolu firmasının yabancı iki ülke arasında gerçekleştireceği taşıma hakkıdır. Bu trafik hakkının kullanımı için ilgili ülkelerce yapılan anlaşmalar doğrultusunda hakkın kabul görmüş olması gerekmektedir.

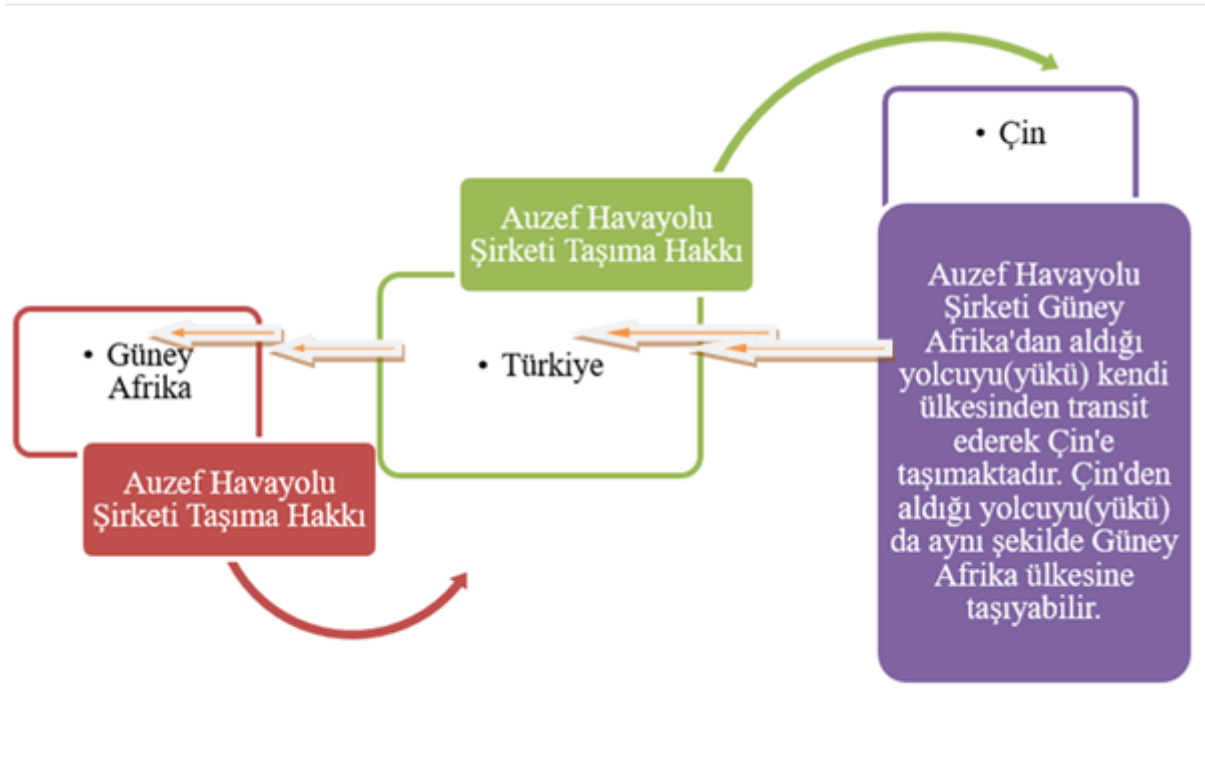


Şekil 4: 5. Trafik Hakkı

Delta Havayolu firması Amerika’nın New York şehrinde JFK Havalimanı’ndan (kendi ülkesinden) kalkış yaptıktan sonra Hollanda’nın Amsterdam şehrinde bulunan Schiphol Havalimanı’na uğramış ve buradan aldığı yolcu ve kargoyu da Almanya hava sahasından geçerek Türkiye’deki İstanbul Havalimanı’na taşımıştır. Delta Havayolları 5.trafik hakkını kullanmıştır.

1.6.2. 6.Trafik Hakkı

Bir havayolu firmasının ticari amaçla yabancı bir ülkeden kendi uçağının kayıtlı olduğu ana ülkesine taşıdığı yolcu, kargoyu, postayı transit olarak kendi ülkesinden başka bir ülkeye taşıma hakkıdır. Transit yolcu gümrüğe girmeden gideceği ülkeye taşınır. Havayolu firması kendi ülkesini transit noktası(aktarma merkezi) olarak kullanmaktadır.



Şekil 5: 6. Trafik Hakkı

Auzeff Havayolu firması Cape Town(Güney Afrika) seferi ile bu şehirden(Cape Town) aldığı yolcularını İstanbul'a(havayolu firmasının kendi ana ülkesi) getirmiştir. Buradan yolcuları transit olarak İstanbul-Pekin seferi ile Çin'e taşımaktadır. İstanbul-Çin seferindeki yolcuların birçoğu farklı ülkelerden havayolu ile İstanbul'a gelen yolculardır. Böylece İstanbul Uluslararası Havalimanı, Auzeff Havayolu Firması'nın toplama ve aktarma merkezi haline gelmiştir. Havayolu firması, 6. Trafik hakkı ile yolcuları farklı bir ülkeden kendi ülkesine taşımakta, kendi ülkesinden de üçüncü bir ülkeye taşıma hakkına sahip olmaktadır. Auzeff Havayolu Firması İstanbul-Pekin seferi ile Pekin Havalimanı'nda yolcularını(yükü) bıraktıktan sonra Pekin-İstanbul seferi ile geri dönecektir. Aynı şekilde Pekin'den aldığı yolcuları da İstanbul Uluslararası Havalimanı'na getirmekte ve buradan transit olarak gidecekleri ülkelerin seferlerine aktarma yapmalarını sağlamaktadır.

1.6.3. 7. Trafik Hakkı

Havayolu firmalarının kendi ülkelerine iniş yapmadan ya da kendi ülkesinden kalkış gerçekleştirilmeden iki yabancı ülke arasında yolcu, kargo ve posta taşımacılığı yapma hakkıdır.



Şekil 6: 7.Trafik Hakkı

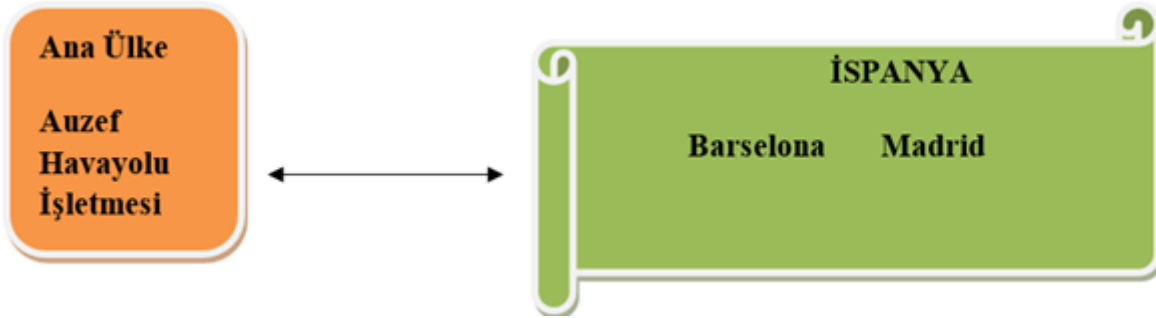
Auzeff Havayolu İşletmesi kendi ana ülkesi dışında Portekiz ve İtalya ülkeleri arasında ticari amaçlı olarak karşılıklı sefer düzenlemektedir. Auzeff Havayolu İşletmesi böylece kendi ülkesi meydanlarına uğramadan

üçüncü ülkeler arası taşımacılık faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Ana ülkesi Türkiye olan Auzef Havayolları, Portekiz'in Lizbon şehri ile İtalya'nın Roma şehri arasında direkt sefer düzenlediğinde bu hakkı kullandığını söylemek mümkündür. Ancak ülkemiz havayolu firmalarının yurtdışı iki ülke arasında direkt olarak henüz bir sefer düzenlemedikleri bilinmektedir. Bununla ilgili devletlerarası düzenlenmiş bir anlaşma bulunmamaktadır. Ancak Avrupalı ülkeler bu hakkı kullanabilmektedir. Örneğin Almanya'nın Germanwings Havayolu Firması, Almanya meydanlarına uğramadan Roma ve Lizbon arasında sefer düzenleyebilmektedir. Bir başka örnekte ise İngiltere'nin Easy Jet Havayolu Firması kendi ülkesine uğramadan Paris ve Madrid arasında uçuş yaparak yolcu taşıyabilmektedir.

1.6.4. 8. Trafik Hakkı

8. Trafik hakkı, yedinci trafik hakkının daha serbest bir uygulamasıdır. Bir havayolu firmasının kendi ülkesi dışında (kendi ülkesinden başlamak ya da sona ermek şartı ile) bir ülkenin sınırları içinde iki nokta arasında ticari amaçlı yolcu, kargo-posta taşımacılığı yapabilme hakkıdır. Bu hakkın bir üst versiyonu ise kendi ülkesinden başlaması ve sona ermesi zorunluluğu bulunmayan tam kabotaj anlamındaki 9. Trafik Hakkı'dır ki bu hak havayolu işletmesine başka bir ülkenin iç hatlarında serbestçe sefer düzenleme imkânı sağlamaktadır. Böylece bir ülkedeki iç hat taşıma hakkı yabancı bir havayolu firmasına da (işletmesine) verilmektedir. Ülkemiz sınırları içerisinde iç hat taşımacılığı yapan yabancı bir havayolu bulunmamaktadır. Aynı şekilde ülkemiz havayolu firmaları da yabancı ülkelerde iç hat taşımacılığı gerçekleştirmemektedir.

Auzef Havayolu Firması kendi ülkesi olan Türkiye dışındaki İspanya'nın iç hatlarında Barselona ve Madrid arasında kendi ülkesinden başlatmak ya da kendi ülkesinde sonlandırmak şartı ile sefer düzenleyebiliyorsa 8.trafik hakkını; kendi ülkesinde başlatma ve sona erdirme şartı olmadan Barselona ve Madrid arasında sefer düzenleyebiliyorsa 9. Trafik hakkını kullanmaktadır. Avrupa Birliği üye ülkeleri arasında bu trafik haklarının kullanımı havacılıkta serbestleşme politikaları ile 1997 yılı itibariyle uygulanmaya başlanmıştır.



Şekil 7: 8. ve 9. Trafik Hakkı (Kendi ülkesinde başlatma ve sona erdirme şartlarına dikkat ediniz).

Örneğin Almanya'nın Germanwings Havayolu Firması, Almanya meydanlarına uğramadan İtalya'nın Roma ve Venedik şehirleri arasında isterse sefer düzenleyebilmektedir. Bir başka örnekte ise İtalya'nın Alitalia Havayolu Firması kendi ülkesine uğramadan Fransa'nın Nice ve Paris şehirleri arasında sefer oluşturabilmektedir.

Bölüm Özeti

Bu bölümde hava araçlarının ve havayolu taşımacılık faaliyetlerinin gelişimi ele alınmıştır. Havacılık sistemi unsurları değerlendirilmiş, havacılık işletmelerinden bahsedilmiştir. Havayolu işletmeleri başta olmak üzere havacılık sektörü oyuncuları kısaca incelenmiştir. Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin devamlılığında destek hizmet veren yer hizmetleri işletmeleri ve hava trafik kontrol hizmetleri faaliyetleri değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bölümde havayolu taşımacılık faaliyetlerinin genişlemesi amacıyla ortaya çıkan serbestleşme hareketlerinden bahsedilmiştir. Serbestleşme ve liberalleşme kavramlarına değinilmiştir. ABD ve Avrupa ülkelerindeki serbestleşme adımları ele alınmış ve ülkemizde gerçekleşen süreç değerlendirilmiştir. Serbestleşme hareketleri ile ilgili önem arz eden trafik hakları örnekler verilerek özetlenmiştir.

Kaynakça

Akca, M.(2016).Havalimanı Yeri, çalışma Koşulları ve bilgi teknolojilerinin trafik kontrolörü performansına etkisi: Bir alan araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Batur, S.(2008). Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı: Dünyadan ve Türkiye'den Uygulamalar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bülent Sözer.(1978). Milletlerarası Hava Taşımlarına İlişkin Kurallar ve Uygulanma Şartları, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi, C.IX., Sa.2., Ankara, 1978

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2012).Ulaştırma Şurası Havayolu Taşımacılığı Sektör Raporu, 2012.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(2011). Havacılık Terimleri Sözlüğü, 2011.

Elizabeth Deakin, Songju Kim.(2001) . Transportation Technologies:Implications for Planning.UCTC Publications,No.8.

Erdoğan, U.(2014). Havayolu Taşımacılığında Regülasyon Ve Deregülasyonların Rekabet Stratejilerine Etkileri: Türkiye Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

Gerede, E. (2011). Türkiye'deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(02), 505-537.

Gerede, E. (2015). 'Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşme Süreci. Ed: Ender Gerede, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, SGHM Yayını, 1-46.

Hasdemir, E.(2012). Türkiye'de hava kargo taşımacılığının gelişimi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

John Andelin (1982).Airport and Air Traffic Control System", Washington, D.C. Government Press.

Karagülle, Ö. ve Birgören, T.(2013). Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Sarıbaş, H., & Tekiner, I. (2015). Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, (610), 21-33.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, SHY-22.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Kargo Hizmetleri, 2015.

Yakut, F.(2012).Hava kargo taşımacılığının Türkiye'deki mevcut durumu ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Eskişehir.

Yıldırım, M.(2011). Küresel Krizin hava Terminali İşleticileri Üzerine Etkisinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

<http://web.shgm.gov.tr/>

<http://www.dhmi.gov.tr/>

<http://www.ekonomi.gov.tr/>

<http://www.megep.meb.gov.tr/>

<http://www.ubak.gov.tr/>

www. en.wheelsage.org

www. globalforwarding.com

www.airbus.com

www.boeing.com

Ünite Soruları

Soru-1 :

Beyazıt Havayolu İşletmesi kendi ülkesi olan Türkiye dışındaki İspanya'nın iç hatlarında Barselona ve Madrid arasında sefer düzenleyebiliyorsatrafik hakkını kullandığını söylemek mümkün olmaktadır. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 5

(B) 6

(C) 7

(D) 8

(E) 9

Cevap-1 :

8

Soru-2 :

Avrupa Birliği'nde tek pazar oluşturma hareketleri.....yılların ardından başlamıştır. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 1940

(B) 1950

(C) 1960

(D) 1970

(E) 1980

Cevap-2 :

1980

Soru-3 :

Havayolu işletme lisansı, pazara giriş serbestliği, ücret tarifelerinin planlanması hususunda büyük adımlar atılmıştır. Sahiplik ve kontrol kısıtlamaları ortadan kaldırılmıştır. Birlik içindeki üye ülkenin vatandaşı

istediği havayolu işletmesinin istediği kadar payına sahip olabilir ve yöneticilik yapabilir. Açıklamada ele alınan serbestleşme aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 1.Aşama
- (B) 2.Aşama
- (C) 3.Aşama
- (D) 4.Aşama
- (E) 5.Aşama

Cevap-3 :

3.Aşama

Soru-4 :

Serbestleşme hareketleri ile ilgili ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 1978 yılında ABD'nin iç hat taşımacılığında serbestleşmeye yönelmesi tüm dünyanın dikkatini çekmiştir.
- (B) 1978 yılında pazar erişimi, uçuş ağları, fiyat ve kapasite kullanımları ile ilgili olarak havayolu işletmelerine esneklikler tanınmıştır.
- (C) Serbestleşme hareketleri 2010 yılında sonlandırılmıştır.
- (D) Devlet kontrolündeki kuruluşların bir bölümünün özelleştirilmesi ile verimlilik artışı sağlanmıştır.
- (E) ABD dış hatlara yönelik olarak ta ikili anlaşmalarını yenilemiş ve dış hat uçuşlar için havayolu işletmelerine yönelik pazarda serbestlik tanınmıştır.

Cevap-4 :

Serbestleşme hareketleri 2010 yılında sonlandırılmıştır.

Soru-5 :

- I. Havacılık devlet için önemli bir taşıma türüdür.
- II. Havacılık uluslararası platformda güç ve prestij göstergesidir.
- III. Emniyet ve güvenliğin ancak katı kurallar ile sağlanacağı düşünülmüştür.

Yukarıdakilerden hangileri havacılık sektöründe ilk başlarda devlet kontrolünün yoğun olmasına neden olan faktörler arasındadır?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yalnız I

(B) Yalnız II

(C) Yalnız III

(D) I ve II

(E) I,II,III

Cevap-5 :

I,II,III

Soru-6 :

Toplumsal farklılıklar ve kültürel özellikler dikkate alınarak çekingen ve endişeli Amerikan halkını havayolu taşımacılığına alıştırmak amacıyla ilk kurulan Amerikalı havayolu firmaları genellikle..... kökenli kabin memurları istihdam etmiştir. Açıklama yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Tüccar

(B) Hizmetli

(C) Öğretmen

(D) Asker

(E) Hemşire

Cevap-6 :

Hemşire

Soru-7 :

Sivil havacılık sektörü için yenilikçi uygulamaların geliştirilmesini hedefleyen Şikago anlaşması kaç yılında imzalanmıştır?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 1914

(B) 1924

(C) 1934

(D) 1944

(E) 1954

Cevap-7 :

1944

Soru-8 :

..... yılında hizmete giren Douglas DC-6 ile motor kapasitesi genişlemiş ve ticari taşımacılığa yönelik uçakların iskelet yapısı oluşmuştur. Bu uçakların uçuş hızı saatte 550 kilometredir. Açıklama yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 1906

(B) 1916

(C) 1926

(D) 1936

(E) 1946

Cevap-8 :

1946

Soru-9 :

Aşağıdakilerden hangisi havacılık sistemi unsurları arasında yer almaz?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Havalimanları

(B) Havayolu İşletmeleri

(C) Hava Trafik Yönetim Birimi

(D) Uçak-motor üreticileri

(E) Otomotiv sektörü üreticileri

Cevap-9 :

Otomotiv sektörü üreticileri

Soru-10 :

Douglas DC-850 modeli uçaklar yaklaşık saatte kilometre uçuş hızı, 140-165 yolcu kapasitesi ile günümüz havayolu firmalarının uçuş gerçekleştirdiği hava aracı yapısını yakalayan bir tasarım olarak üretilmiştir. Bu uçaklar için ise pist uzunluğu 3000 metre olarak belirlenmiştir. Açıklama yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 350

(B) 450

(C) 650

(D) 950

(E) 1250

Cevap-10 :

950

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

Giriş

Havayolu taşımacılık faaliyetlerine ilişkin göstergelerin incelendiği bu bölümde öğrencilerin sektörün genel yapısı hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmaktadır. İlgili bölümde Dünya genelinde havayolu taşımacılığı faaliyetlerine yönelik gelişmeler ele alınacaktır. Türkiye'nin havayolu taşımacılık yapısı değerlendirilecek, oyuncularından bahsedilecek ve istatistiksel havacılık verileri yorumlanacaktır. Bununla birlikte 2020 yılında tüm dünyada baş gösteren COVID-19 pandemisinin havacılık sektörü üzerindeki etkileri incelenecektir. Tarih boyunca havacılık sektörüne olan ilgi ve merakın önemli olduğu bir önceki bölümde ifade edilmişti. Bu bölümde incelenen verilerde görülecektir ki yaşanan savaşlar, krizler ve salgınlar havacılık sektöründe daralmalara sebep olsa da toplumsal talebin sürekli bir büyüme içinde olması istenmeyen durumların azalması ve ortadan kalkması ile havayolu taşımacılığı göstergelerini hızlı bir ivme ile arttırmaktadır. Diğer taraftan, havacılık sektörüne yönelik istatistiksel bilgilerin, kitap güncellemeleri ile ilerleyen yıllarda revize edilerek yenileneceğini söylemek mümkündür.

2.1. Dünya'da Havayolu Taşımacılığı

İnsanoğlunun var olduğu günden bu yana uçuş merakı gökyüzüne yönelik ilgiyi arttırmıştır. Havayolu taşımacılığının günümüzdeki şeklini almasında Dünya Savaşları sırasında gerçekleşen teknolojik ilerlemenin katkısı büyüktür. Dünya ticaretindeki gelişmeler de havayolu taşımacılık pazarının büyümesine etki etmektedir. Ekonomik büyüme ile benzer bir seyir izleyen havayolu taşımacılığında bazı dönemlerde geçici duraksamalar olmuştur. Ekonomik ve küresel krizler, savaşlar, terör saldırıları, bulaşıcı hastalıklar, petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar havayolu taşımacılık pazarının büyüme hızının azalmasına neden olmaktadır. Özellikle 2001 yılında Amerika 'da gerçekleşen İkiz Kuleler saldırısının ardından dünya havacılığında yeni bir dönem başlamıştır.

Kişisel refahın artması, turizm sektörünün gelişmesi, nüfus artışı, havayolu ile yolculuk yapma isteği havayolu taşımacılık pazarının gelişmesi üzerinde etkili olmaktadır. Dünya havayolu yolcu taşımacılığı 2015 ve 2016 yıllarında %7-%8 arasında gelişme göstermiştir. Havayolu taşıma işletmelerinin doluluk oranları da ortalama %80 civarında gerçekleşmiştir. Özellikle bölgesel savaşlar ve artan terör olayları yolcu talebine ilişkin düşüşler yaşanmasına neden olmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen bilet fiyatlarının petrol fiyatı düşüşlerindeki fırsatları değerlendirerek azaltılmaya çalışılması ile yolcu talebinin hareketlendirilmesi sağlanmaktadır. 2016 yılında havayolu ile seyahat eden yolcuların turizm ve alışveriş sektöründe 650 milyar dolar harcadıkları belirtilmektedir. 2016 yılında havayolu ile taşınan yükün ekonomik değeri 5,5 trilyon dolar değerindedir. 2016 yılında dünya genelinde havacılık ve ilgili tedarik zinciri içinde 67,7 milyon kişinin istihdam edildiği ifade edilmektedir. 2016 yılında da Asya bölgesi en hızlı büyüyen pazar olmuştur. Bu bölgede Çin'in yolcu sayısı önceki yıla göre 37 milyon artmıştır. ABD'deki havayolu taşımacılık sektörü büyüme hızı ise %3,9 olarak gerçekleşmiştir. ABD'de bir önceki yıla oranla yolcu sayısı 19 milyon artmıştır. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (ICAO)'ne kayıtlı 260 üye dünyadaki tarifeli havayolu trafiğinin %80'den fazlasını gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) yolcu trafiği verileri, 2019 yılında bir önceki yıla göre talepte (ücretli yolcu-km) %4,2'lik artış gerçekleştiğini göstermektedir. 2019 yılı kapasitesi (arz edilen koltuk-km) ise %3,4 artmış, yolcu doluluk %82,6 ile seviyesine yükselmiştir. 2018 yılında küresel olarak %7,3 büyüyen havayolu yolcu trafiğinin 2019 yılında da %4,2'lik büyüme gösterdiği raporlanmıştır. 2019 yılında dünya genelinde gerçekleşen küresel ticaretteki durgunluk, ekonomi daralmaları, sektörel grevler olmasına karşın genel olarak havacılık sektöründeki büyümenin devam ettiğini söylemek mümkündür.

Havayolu taşımacılığı sektöründeki özelleştirme ve serbestleşme faaliyetleri de sektörün gelişimi üzerinde belirleyici olmuştur. Serbestleşme öncesi pazarda yoğun olan devlet müdahalesi ve sıkı kontrol, serbestleşme sonrası hafiflemiştir. Yeni havayolu işletmelerinin pazara giriş imkanlarının kolaylaşması sektördeki rekabetin şiddetini arttırmıştır. Geleneksel modellerin yanı sıra yeni iş modelleri ile piyasada hakim olma

çalışmaları da havayolu taşıyıcıları arasındaki rekabet ortamını etkilemiştir. Düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde faaliyet göstermeye başlaması ile havayolu işletmeleri iş modellerine göre çeşitli stratejiler uygulayarak müşteriler için değer oluşturmaya çalışmıştır.

Diğer taraftan, havayolu taşımacılık sektörünün emniyet göstergeleri incelendiğinde son on yılda havayolu işletmelerinin emniyet performansı %50 üzerinde artış göstermiştir. 10 yıl önce bu oran bir milyon uçuşta %3,5'ti. Havacılık sektöründe emniyet, güvenlik ve teknoloji ile ilgili gelişmeler, faaliyetlere ilişkin zorunluluklar ve denetim hizmetleri sayesinde kaza oranlarının azalması sağlanmıştır.

Havayolu taşımacılık faaliyetlerine yönelik emniyetin artırılması amacıyla aşağıdaki konularda stratejiler yürütülmektedir:

- Operasyonel riski azaltmak,
- Denetim kalitesini arttırmak,
- Havacılık altyapısını geliştirmek,
- Emniyet yönetim sistemleri gelişimini desteklemek,
- Havacılık sektörü çalışanlarına yönelik verilen eğitimlerin kalitesini arttırmak
- Emniyet ile ilgili konuları tanımlamaktır.

Havayolu taşımacılığında çevre de önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Havayolu taşımacılık faaliyetleri ile ilgili birimler trafik operasyonlarının çevresel etkilerinin azaltılması için çalışmalar yürütmektedir. Karbon salınımları, emisyon, gürültü gibi çevre ile ilgili konularda işbirliği sağlanması amacıyla çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. 2015 yılı Paris Sözleşmesi, 2019 yılı Avrupa Yeşil Anlaşması çalışmaları ile iklimin korunması, sera gazı salınımlarının azaltılması başta olmak üzere pek çok hedef belirlenmiştir. Havacılık sektörü ile ilgili olarak sürdürülebilir çevre politikası sağlanmasında belirlenen stratejiler aşağıda listelenmektedir:

- Karbon salınımlarının azaltılması,
- Teknoloji gelişimi ile birlikte düşük karbon salınımı ortaya çıkaran yakıt üretiminin desteklenmesi,
- Hava aracı operasyonlarına yönelik verimlilik artışının sağlanması,
- Modernize edilmiş hava trafik yönetim hizmetleri gibi altyapı yatırımlarının güçlendirilmesidir.

Havayolu taşımacılık faaliyetlerinde operasyonların yönetimi kadar finansal yapının korunması da oldukça zordur. Faaliyetlere yönelik gider kalemlerinin çeşitliliği kontrol faaliyetlerini güçlendirmektedir. Havayolu işletmeleri gider kalemleri; personel, yakıt, uçak ve motor alımı veya kiralanması, yedek parça, teknik servis, bilgi işlem, yer hizmetleri, satış, yeme-içme, eğitim, bakım-onarım, reklam, sigorta gibi bir çok kalemden meydana gelmektedir. Havayolu taşımacılığında sabit giderler işletme giderlerinin %70'e yakınına oluşturmaktadır. Havayolu işletmelerinin giderlerini karşılayabilmek için doluluk oranlarının da %65 civarında olması gerekmektedir. Bu rakamın üzerindeki doluluk oranları işletme karlılığına katkı sağlamaktadır.

Havayolu taşımacılık sektörü, bir hizmet sektörüdür. Bu nedenle personel maliyetleri havayolu işletmesi için en önemli gider kalemini oluşturmaktadır. Havayolu taşımacılık işletmelerindeki personel ücretleri benzer bir çok sektörden daha fazladır. Nitelikli personeli istihdam etmek ve elde tutmak için personel ücretlerinin tatmin edici olması gerekmektedir. Hava trafik operasyonlarının 24 saat kesintisiz olması, uçuş saatleri, nöbetler, ekip çalışması gibi çalışma koşulu unsurları göz önüne alındığında faaliyetlerin devamlılığı açısından havacılık camiası çalışanlarının da işletmeler için değerli bir kaynak olduğunu söylemek mümkündür.

Havayolu işletmeleri açısından diğer önemli bir gider kalemi yakıt giderleridir. Hava araçları yakıt tüketerek sefer hizmetini gerçekleştirmektedir. Trafik akışlarının etkin olmaması, direkt rota kullanamama, beklemler

gibi pek çok unsur havayolu yakıt giderlerini ortalama giderlerin üzerine çıkarmaktadır. Hava trafik yönetim hizmetlerinin tek hava sahası yapılanmasında birleştirilmek istenmesinin altında yatan en önemli amaçlardan biri de yakıt tüketiminin azaltılmasıdır. Trafik yönetiminin daha hızlı, verimli ve etkin olması ile yakıt tüketimi azalacaktır. Böylece ekonomik avantaj elde etmenin yanı sıra çevresel yönde de olumlu kazanımlar sağlanacaktır.

Havayolu işletmeleri uzun vadeli büyüme stratejileri doğrultusunda yeni filo oluşturma ya da filo yenileme işlemlerinde de büyük maliyetlere katlanmaktadır. Hava aracı satış fiyatlarının yüksekliği nedeniyle havayolu taşımacılık operasyonlarının da maliyetli olması aslında makul karşılanması gereken bir durumdur. Uçak siparişlerinin doğru talep tahminleri ile yapılması işletmelerin finansal yapılarında aksaklık yaşanmamasına olanak sağlamaktadır. Uçak alımlarında birden fazla değişkenin incelenerek kararların orta ve uzun vade koşulları dikkate alınarak verilmesi önem arz etmektedir. Havayolu işletmeleri bazı durumlarda da finansal kiralama yöntemini kullanarak filolarına yeni uçaklar ekleyebilmektedir. Çeşitli finansman modelleri ile hava aracı kullanım ve sahiplik hakkı elde edilebilmektedir.

Gider Kalemleri	Yüzde
Personel Giderleri	32,2
Yakıt Giderleri	15,1
Teknik Giderler ve Yer Hizmetleri Giderleri	12,7
Danışmanlık Hizmet Alım Giderleri	8,8
Uçak Kira ve Amortisman Giderleri	7,5
Diğer Kira ve Amortisman Giderleri	5,5
Havaalanı Kullanım Ücretleri	2,1
Bakım-Onarım Giderleri	1,8
Faaliyetlere İlişkin Diğer Giderler	14,3
Toplam Giderler	100

Tablo 1: Havayolu İşletmesi Giderleri

Amerika Birleşik Devletlerinde 2016 yılı havayolu taşımacılık faaliyetlerine ilişkin giderler yukarıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Yukarıdaki tablo ile ilgili veriler ele alındığında bir havayolu işletmesinin en önemli gider kalemi olan personel giderlerinin toplam giderler içindeki payının %32 olduğu belirtilmektedir. Pilot, kabin memuru, teknik personel gibi çalışanların nitelikli bilgi birikimine sahip olması nedeniyle bu çalışanları istihdam etmek ve elde tutmak maliyetlidir. Sektörde tüm faaliyetlerin ayrıntılı kurallar ile belirlenmesi ve çalışanların da yaptıkları her işi kurallara uygun şekilde yürütmesi zorunluluğu sektör istihdamının maliyetli olmasına neden olmaktadır. Uçuş operasyonlarının hava araçları ile gerçekleşmesi nedeniyle yakıt giderlerinin de ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Mühendislik, teknik, hukuk müşavirliği gibi çeşitli profesyonel hizmetlere yönelik dış kaynak kullanım giderleri de %8,8 olarak gerçekleşmiştir. Kira ve amortisman giderleri, havaalanları kullanım ücretleri de operasyon giderleri arasında yer almaktadır.

Özetle, havacılık sektörü ile ilgili son 50 yıl incelendiğinde savaşlar, salgınlar, finansal krizler ve ikiz kuleler saldırısı gibi terör olaylarında havacılık sektörünün geçici süreçlerde daralmaya girdiği görülmekte ancak ardından hızlı bir iyileşme gösterdiği de gözlemlenmektedir. Bu süreçte dünya ekonomisindeki daralma, belirsizlik, güvenlik endişeleri bireylerin seyahat planlarını da askıya almalarına neden olmuştur. Havayolu işletmeleri bilet fiyatları üzerinde düşüşler gerçekleştirerek durgunlaşan pazarı canlandırmaya çalışmıştır. Diğer taraftan 2020 yılında baş gösteren COVID-19 salgınında toplumsal olarak daha önce deneyimlemediğimiz durumlar ortaya çıkmıştır. Bulaş riskinin azaltılması ve toplum sağlığının korunması amacıyla kısıtlamalar getirilmiş, sosyal mesafeyi koruma ve sokağa çıkma yasakları gibi yeni uygulamalar denenmiştir. Hastalığın dünya geneline yayılımını azaltmak amacıyla ülkeler sınırlarını kapatmış, uçuşlar durdurulmuş, havacılık ve turizm faaliyetleri durma noktasına gelmiştir. Elbette bu süreçte kargo taşımacılık faaliyetleri devam ettirilmiş, tahliye uçuşları gerçekleştirilmiş, ilaç, gıda, tıbbi malzemeler hızlı bir şekilde

taşınmak amacıyla havayolu ile ulaştırılmıştır. 2022 yılı itibariyle vaka sayısının azalması, aşılamanın artması, turizm ve ticari faaliyetlerin genişlemesi ile havayolu taşımacılığının oldukça hızlı bir büyüme içerisine girdiği, ekonomik göstergelerdeki değişim, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, Rusya-Ukrayna Savaşı gibi olumsuz faktörlere rağmen doluluk oranlarının arttığı belirtilmektedir.

2.2. Türkiye’de Havayolu Taşımacılığı

Türkiye’de havayolu taşımacılık faaliyetlerine ilişkin bilgilerin anlatıldığı bu bölümde istatistiksel veriler DHMİ, SHGM, IATA ve ICAO kurumlarının rapor ve yayınlarından derlenmiştir. Hava taşıma işletmeleri; havayolu işletmesi, hava taksi işletmesi, genel havacılık işletmesi ve balon işletmelerinden oluşmaktadır. 2016 yılında ülkemizde 13 adet havayolu işletmesi; 45 adet hava taksi işletmesi, 72 adet genel havacılık işletmesi ve 26 adet balon işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler faaliyetlerine göre ilgili otoritelerden işletme ruhsatı almak zorundadır.

2022 yılı verileri incelendiğinde ise havayolu işletme sayısının 9 olduğu, hava taksi işletme sayısının 44 olarak gerçekleştiği, balon işletmeleri sayısının ise 63’e yükseldiği görülmektedir. Bazı havayolu işletmelerinin iflas etmesi, pazardan çekilmesi gibi nedenlerden dolayı havayolu işletme sayısı azalmıştır. Nevşehir-Kapadokya bölgesi başta olmak üzere turizm faaliyetlerinin genişlemesi de bu rakamın artışında etkili olmuştur. Ayrıca bölgede balon pilotluğu eğitim programının olması artan talebe cevap vermede nitelikli personel yetiştirilmesini sağlamaktadır.

Hava Taşıma İşletmeleri	2015	2016	2022
Havayolu İşletmeleri	13	13	9
Hava Taksi İşletmeleri	49	45	44
Genel Havacılık İşletmeleri	72	72	88
Balon İşletmeleri	25	26	63
Toplam	159	156	204

Tablo 2: Hava Taşıma İşletmeleri

Bölgesinde bakım ve eğitim konularında da lider olmak isteyen ülkemizde 2016 yılında 80 adet bakım organizasyonu bulunmaktadır. 29 adet uçuş eğitim organizasyonu ile 16 adet tip eğitim organizasyonu 2016 yılında faaliyetlerini devam ettirmiştir. 2022 yılı verileri incelendiğinde ise bakım organizasyonu sayısı 124’e yükselmiş, uçuş eğitim organizasyon sayısı ise 202 olarak gerçekleşmiştir. Bakım organizasyonu işletmelerinin sayısının oldukça arttığını söylemek mümkündür. Ülkemizdeki havacılık faaliyetlerinin farklı birimlerindeki gelişmeler, sektörel talebin artmasına ve yeni işletmelerin pazara giriş yapmasına olanak sağlamaktadır.

Bakım ve Eğitim İşletmeleri	2015	2016	2021
Bakım Organizasyonu	75	80	124
Uçuş Eğitim Organizasyonu	30	29	202
Toplam	105	109	326

Tablo 3: Bakım ve Eğitim İşletmeleri

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT KAPSAMI
THY.A.O	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Güneş Express Havacılık A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
MNG Havayolları Taşımacılık A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Kargo Taşımacılığı
Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
ULS Kargo Taşımacılık A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Kargo Taşımacılığı
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
Tailwind Havayolları A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Yolcu ve Yük Taşımacılığı
ACT Havayolları A.Ş.	İç-Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferler ile Kargo Taşımacılığı

Tablo 4: Havayolu İşletmeleri Ruhsat Türleri

Ülkemizde 58 adet havalimanında havacılık faaliyetleri yürütülmektedir. İç hatlarda 2003 yılında 2 merkezden 26 noktaya uçuş gerçekleştirilirken 2021 yılı sonu itibarıyla 7 merkezden 56 noktaya ulaşılmıştır. Dış hatlarda 2003 yılında 2 havayolu işletmesi ile 50 ülkede 60 noktaya uçuş gerçekleştirilirken 2021 yılı sonu itibarıyla 4 havayolu işletmesi ile 128 ülkede 335 noktaya ulaşılmıştır. Sadece iç hat sefer düzenleyen havalimanı sayısı 16'dan 5'e düşürülmüş ve havalimanlarının çoğuna dış hat sefer konulmuştur. 2015-2016 yılları arasında bazı havalimanları için yapılan çalışmalar ile dış hatlara yönelik seferler eklenmiştir. SHGM 2021 yılı verilerine göre sadece iç hat taşıma gerçekleşen meydan sayısı 3'e gerilemiştir. Bununla birlikte 55 havalimanından iç-dış hat seferler gerçekleştirilmiştir. Ülkemizdeki 79 adet heliport ve 12 adet iniş şeridi ile ilgili havacılık faaliyetleri yürütülmüştür.



Resim 12: Havalimanlarının Renksel Dağılımı (DHMI)

Ayrıca son beş yıl içerisinde ülkemizde Yap-İşlet-Devret yöntemi ile inşa edilen yeni meydanlar hizmet vermeye başlamıştır. Bununla birlikte mevcut havalimanlarında altyapı-üstyapı çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bazı meydanlara yeni pist, ilave apronlar yapımına başlanmıştır. İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul Havalimanı ismiyle yeni lokasyonuna taşınmış ve yeni meydanın bir havalimanı şehrinin oluşturulması yönünde çalışmaları hız kazanmıştır. Tokat Havalimanı, Zafer Havalimanı, Rize-Artvin Havalimanı, Ordu-Giresun Havalimanı başta olmak üzere yeni havalimanları hizmete sunulmuştur. Türkiye'de yer alan havalimanları ve isimleri aşağıdaki görselde yer almaktadır. Havacılık sektöründe çalışmak isteyen kişilerin havalimanı isimlerini ve buldukları şehirleri iyi bilmesi gerekmektedir.

1	Adana Havalimanı*	29	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı*
2	Adıyaman Havalimanı	30	İzmir Adnan Menderes Havalimanı*
3	Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı	31	Kahramanmaraş Havalimanı
4	Amasya Merzifon Havalimanı	32	Kapadokya Havalimanı
5	Ankara Esenboğa Havalimanı*	33	Kars Harakani Havalimanı
6	Antalya Gazipaşa - Alanya Havalimanı	34	Kastamonu Havalimanı
7	Antalya Havalimanı*	35	Kayseri Havalimanı
8	Aydın Çıldır Havalimanı	36	Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı
9	Balikesir Koca Seyit Havalimanı	37	Konya Havalimanı
10	Balikesir Merkez Havalimanı	38	Malatya Havalimanı
11	Batman Havalimanı	39	Mardin Havalimanı
12	Bingöl Havalimanı	40	Muğla Dalaman Havalimanı
13	Bursa Yenişehir Havalimanı	41	Muğla Milas - Bodrum Havalimanı
14	Çanakkale Gökçeada Havalimanı	42	Muş Sultan Alpaslan Havalimanı
15	Çanakkale Havalimanı	43	Ordu Giresun Havalimanı
16	Denizli Çardak Havalimanı	44	Samsun Çarşamba Havalimanı
17	Diyarbakır Havalimanı	45	Siirt Havalimanı
18	Elazığ Havalimanı	46	Sinop Havalimanı
19	Erzincan Yıldırım Akbulut Havalimanı	47	Sivas Nuri Demirağ Havalimanı
20	Erzurum Havalimanı	48	Şanlıurfa GAP Havalimanı
21	Eskişehir Anadolu Havalimanı	49	Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı
22	Gaziantep Havalimanı	50	Tekirdağ Çorlu Atatürk Havalimanı
23	Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi Havalimanı	51	Tokat Havalimanı
24	Hatay Havalimanı	52	Trabzon Havalimanı*
25	İğdir Şehit Bülent Aydın Havalimanı	53	Uşak Havalimanı
26	Isparta Süleyman Demirel Havalimanı	54	Van Ferit Melen Havalimanı
27	İstanbul Atatürk Havalimanı	55	Zafer Havalimanı
28	İstanbul Havalimanı*	56	Zonguldak Çaycuma Havalimanı

Resim 13: Uçuş Merkezleri(SHGM)

1 ABD	33 Fil Dişi Sahilleri	65 Komorlar	97 Polonya
2 Afganistan	34 Filipinler	66 Kongo	98 Portekiz
3 Almanya	35 Finlandiya	67 Kosova	99 Romanya
4 Angola	36 Fransa	68 Kuveyt	100 Ruanda
5 Arjantin	37 Gabon	69 Kuzey Kıbrıs	101 Rusya
6 Arnavutluk	38 Gambiya	70 Küba	102 Senegal
7 Avusturya	39 Gana	71 Letonya	103 Seyşeller
8 Azerbaycan	40 Gine	72 Libya	104 Sırbistan
9 BAE	41 Güney Afrika	73 Litvanya	105 Sierra Leone
10 Bahreyn	42 Güney Kore	74 Lübnan	106 Singapur
11 Bangladeş	43 Gürcistan	75 Lüksemburg	107 Slovakya
12 Belarus	44 Hırvatistan	76 Macaristan	108 Slovenya
13 Belçika	45 Hindistan	77 Madagaskar	109 Somali
14 Benin	46 Hollanda	78 Makedonya	110 Sri Lanka
15 Birleşik Krallık	47 Hong Kong	79 Maldivler	111 Sudan
16 Bosna Hersek	48 Irak	80 Malezya	112 Suriye
17 Brezilya	49 İran	81 Mali	113 Suudi Arabistan
18 Bulgaristan	50 İrlanda	82 Malta	114 Tacikistan
19 Burkina Faso	51 İspanya	83 Mauritius	115 Tanzanya
20 Cezayir	52 İsrail	84 Meksika	116 Tayland
21 Cibuti	53 İsveç	85 Mısır	117 Tayvan
22 Çad	54 İsviçre	86 Moğolistan	118 Tunus
23 Çekya	55 İtalya	87 Moldova	119 Türkmenistan
24 Çin	56 Japonya	88 Moritanya	120 Uganda
25 Danimarka	57 Kamerun	89 Mozambik	121 Ukrayna
26 Demokratik Kongo	58 Kanada	90 Nepal	122 Umman
27 Ekvador Ginesi	59 Karadağ	91 Nijer	123 Ürdün
28 Endonezya	60 Katar	92 Nijerya	124 Venezuela
29 Eritre	61 Kazakistan	93 Norveç	125 Vietnam
30 Estonya	62 Kenya	94 Özbekistan	126 Yemen
31 Etiyopya	63 Kırgızistan	95 Pakistan	127 Yunanistan
32 Fas	64 Kolombiya	96 Panama	128 Zambiya

Resim 14: Dış Hat Uçuş Gerçekleştirilen Ülkeler(SHGM)

2021 yılı verileri esas olmak üzere ülkemizde 3 adet A grubu yer hizmeti kuruluşu (Havaş, TGS, Çelebi), 10 adet B grubu yer hizmeti kuruluşu ve 25 adet C grubu yer hizmeti kuruluşu bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinin bir çok destek hizmeti yer hizmetleri kuruluşları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri ile yer hizmetleri kuruluşları arasında güçlü işbirliği vardır.

Yer Hizmeti Kuruluşu	2015	2016	2020	2021
A Grubu	3	3	3	3
B Grubu	16	15	11	10
C Grubu	27	29	25	25
Toplam	46	47	39	38

Tablo 5: Yer Hizmetleri İşletmeleri

Ülkemizdeki havalimanlarının birçoğu DHMİ tarafından işletilmektedir. DHMİ'nin yanı sıra özel işleticiler bulunmaktadır. Terminal işleticileri bu terminalleri işleterek gelir elde etmektedir. 2021 yılında özel sektör tarafından işletilen terminal sayılarına ilişkin detaylı bilgiler Tablo-6'da yer almaktadır.

Özel Sektör Tarafından İşletilen Terminal Sayısı	2015	2016	2020	2021
İç Hat-Dış Hat	5	5	2	1
İç Hat	5	5	8	9
Dış Hat	5	5	9	10
Genel Havacılık Kargo	7	7	8	8
Toplam	22	22	27	28

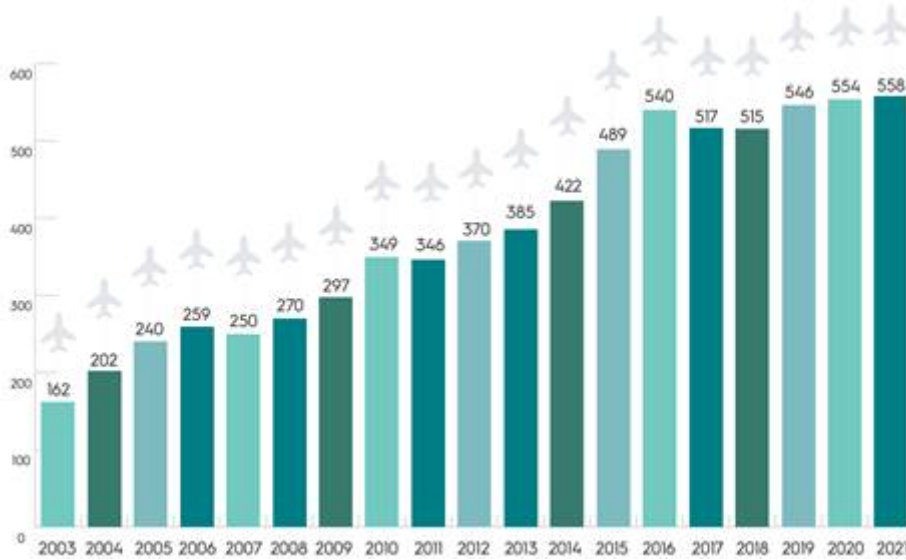
Tablo 6: Özel Sektör Tarafından İşletilen Terminal Sayısı

2021 yılsonu itibarıyla ülkemizde, 558 uçak, 170 hava taksi, 458 genel havacılık, 370 balon ve 11 çok hafif hava aracı olmak üzere toplam 1.567 hava aracı bulunmaktadır.

Hava Araçları	2015	2016	2020	2021
Uçak	489	540	554	558
Hava Taksi	219	231	176	170
Genel Havacılık	336	347	421	458
Balon	241	237	345	370

Tablo 7: Hava Aracı Sayıları

Havayolu taşımacılığına yönelik talebin artması ile yeni uçak siparişleri verilmektedir. Uçak sayılarının her yıl artması beklenmektedir.



Resim 15: Yıllara Göre Uçak Filosundaki Artış(SHGM)

Ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin uçak sayıları aşağıdaki görselde yer almaktadır. THY havayolu işletmesi filosunda 2021 yılı verilerine göre 356 adet uçak bulunmaktadır. THY yeni siparişler ile bir önceki yıla göre filosuna yeni uçaklar katmıştır.

HAVAYOLU ŞİRKETLERİ UÇAK SAYILARI	2020	2021
THY A.O	341	356
Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	93	90
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	58	55
Onur Air Taşımacılık A.Ş.	23	14
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	13	15
Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.	8	8
Tailwind Havayolları A.Ş.	5	5
MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.	5	7
ACT Hava Yolları A.Ş.	5	5
ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	3	3
Toplam	554	558

Resim 16: Havayolu Şirketleri ve Uçak Sayıları

Pegasus Havayolu İşletmesi de pazarda ikinci konumda yer almaktadır. Türkiye'deki havayolu işletmelerine ait uçakların toplam koltuk sayısı 100 binden fazladır. 2021 yılı verilerine göre koltuk kapasitesi 104.464 olarak gerçekleşmiş ve son 18 yıla kıyasla %279 artış göstermiştir.

Ülkemiz menşeli kargo uçağı sayısı da küresel ticaretin artması ile birlikte yükselişe geçmiştir. Özellikle pandemi döneminde yolcu trafiğinin azalmasına karşın kargo trafiğinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Yeni sayılan İstanbul Havalimanı'nın ilk etabının hizmete açılması ile Türkiye'nin lojistik üs olma potansiyeli artacak ve kargo taşımacılığı da daha fazla gelişme gösterecektir. Lojistik köylerin kurulması, Asya-Avrupa ve Amerika arasında aktarma merkezi oluşturulması ile hava kargo taşımacılık göstergelerinin de güçleneceği tahmin edilmektedir. 2021 yılı verilerine göre ülkemiz kargo kapasitesi 2.593.450 kilogramı aşmıştır.

Ülkemizde havayolu taşımacılığı ile ilgili olarak gerçekleştirilen serbestleşme hareketleri ile özel sektörün pazara girişi kolaylaşmıştır. Pazarın rekabete açılması yüksek olan bilet fiyatlarında azalmalara neden olmuştur. Bu hareketler ile trafik hacmi hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Bireysel gelirlerin artması ile yurtiçi ve yurtdışı tatil olanakları genişlemiştir. Ekonomik ve ticari faaliyetlerdeki gelişmeler de iş amaçlı yolculukların artmasını ve hava kargo trafik sayılarının yükselmesini etkilemiştir. Ülkemizdeki hava trafik hizmetlerinin etkinliği de transit hava trafik sayısının artmasına neden olmaktadır. Türkiye'nin jeopolitik konumu nedeniyle Avrupa ve Asya ülkeleri arasındaki uçuşlarda hava sahası etkin olarak kullanılmaktadır. Aşağıdaki tabloda iç hat, dış hat, transit trafik sayılarındaki hızlı büyüme gözler önüne serilmektedir.

GÖSTERGELER	2003	2013	2014	2015	2016	2020	2021
İÇ HAT						49.740.303	68.711.173
YOLCU	9.147.000	76.148.526	85.607.565	97.485.961	102.499.358		
DIŞ						31.875.837	59.676.396
HAT YOLCU	25.296.000	73.281.895	80.360.476	83.869.800	71.244.179		
İÇ HAT						572.994	741.331
TRAFİK	156.582	682.685	754.259	835.677	888.215		
DIŞ						280.756	464.624
HAT							
TRAFİK	218.405	541.110	591.695	620.764	563.885		
TRANSİT	154.218	281.178	333.017	358.654	376.928	201.418	255.622

Tablo 8: Havacılık Göstergeleri

Pandemi öncesinde son on yılda dış hat trafik sayısı kendini ikiye katlarken iç hatlarda yeni havayolu işletmelerinin pazara girmesi ve bilet fiyatlarının düşmesi ile birlikte trafik sayısı yaklaşık altı kat artmıştır. 2020 ve 2021 yıllarındaki öngörülemez operasyonel ve finansal kayıplarının ardından 2022 yılı itibariyle hava trafiğinin ve sektörel göstere değerlerinin hızlı bir iyileşme ve yükselme içine girmesi beklenmektedir. 2022 yılındaki döviz dalgalanması, bölgesel savaşlar, ekonomik sorunlara karşın havacılık sektöründe yüksek doluluk oranlarının mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Son yüzyıl içerisinde bu büyüklükte ve etkide deneyimlemediğimiz pandeminin önümüzdeki süreç için havacılık sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde kriz yönetimi ve alternatif planlar oluşturulması konusunda ders niteliğinde olduğunu ve geleceğin çok daha güçlü bir şekilde planlanması hususunda önlemler alınmasını zorunlu kıldığını söylemek mümkündür.



Resim 17: Destinasyon Ağı

Aşağıdaki resimde dünya haritası bulunmaktadır. Mavi çizgi ile çevrili çember alan içine (mavi noktali destinasyonlara) yönelik ülkemiz uçuşlarında uzun menzilli-geniş gövdeli hava araçları kullanılmaktadır. Kıtalar arası uçuşlarda kullanılan hava araçlarının yolcu ve kargo kapasiteleri daha fazladır. Yeşil çizgi ile çevrili çember içine yönelik uçuşlarda dar gövdeli uçaklar orta ve kısa menzilli uçuş gerçekleştirmektedir. Ortadoğu, Avrupa ve Kuzey Afrika uçuşlarında bu uçaklar kullanılmaktadır.



Resim 19: Hava Aracı Menzilleri

Kaynak: İş Bankası Yayınları

Havayolu taşımacılık sektöründe çalışan personel sayısı da artmıştır. Havayolu talebinin ve arzının artması personel kapasitelerinin de genişletilmesine neden olmaktadır. Ülkemizde 2015 yılı sonunda direkt olarak

havacılık sektöründe çalışan personel sayısı 190 bin kişiden fazladır. Diğer taraftan bu rakam 2020 yılında 245.876 kişiye yükselmiştir. Pandeminin etkilerinin azalması ile beraber sektör hareketliliğinin artması, personel sayılarının da yükselmesine neden olacaktır. Havacılık sektörünün farklı birimlerdeki tüm faaliyetler ulusal ve uluslararası kuruluşların kural ve talimatları doğrultusunda gerçekleşmekte, emniyet birincil amaç olarak faaliyetlerin icra edilmesinde her zaman önemini korumaktadır.

Son olarak 2020 yılı verilerine göre sektörün ülkemizdeki cirosu, 105.68 Milyar Türk Lirasıdır. İlerleyen dönemlerde güncel verilerin açıklanması ile kitabımızın ilgili kısımları revize edilecektir.

Yıllar	Personel Sayısı
2003	65.000
2014	187.459
2015	191.716
2020	245.876

Tablo 9: Personel İstihdamı

Bölüm Özeti

Dünyada ve ülkemizde gerçekleşen havacılık faaliyetlerine ilişkin bilgilerin anlatıldığı bu bölümde sektör oyuncularına ilişkin göstergeler incelenmiştir. Küresel ve ulusal ölçekte havacılık sektörünün gelişimini etkileyen unsurlara değinilmiştir. Ülkemizdeki havacılık sektörü gelişimi istatistiksel veriler aracılığı ile ele alınmıştır. Havayolu işletmeleri için önem arz eden unsurlar değerlendirilmiştir. Türkiye'deki havayolu taşımacılık sektörü oyuncularına ilişkin özet bilgiler aktarılmıştır. Bununla birlikte tüm Dünyayı etkileyen ve havacılık sektörü faaliyetleri üzerinde operasyonel ve finansal izler bırakan Covid-19 salgını etkilerine değinilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla görsel verilerden faydalanılmıştır.

Kaynakça

Akca, M. (2020). Covid-19'un Havacılık Sektörüne Etkisi. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(4), 45-64.

Akca, M.(2020). Havacılık Kazası Ve Pilot Hatası Kavramı Üzerine Bir Değerlendirme. The Journal of Social Science, 4(7), 251-264.

Batur, S.(2008). Hava Yolcu ve Kargo Taşımacılığı: Dünyadan ve Türkiye'den Uygulamalar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2012).Ulaştırma Şurası Havayolu Taşımacılığı Sektör Raporu, 2012.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2020). Faaliyet Raporu. Ankara

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2021). Faaliyet Raporu. Ankara

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(2011). Havacılık Terimleri Sözlüğü, 2011.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(2021) Havayolu Sektör Raporu. Ankara.

Hasdemir, E.(2012). Türkiye'de hava kargo taşımacılığının gelişimi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(2019). Faaliyet Raporu.Ankara

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(2020). Faaliyet Raporu.Ankara

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(2021). Faaliyet Raporu.Ankara

Yakut, F.(2012).Hava kargo taşımacılığının Türkiye'deki mevcut durumu ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Eskişehir.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Kocaeli'ndeki havalimanının adı aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) İsmet Paşa

(B) Selahaddin Eyyubi

(C) Ferit Melen

(D) Nuri Demirağ

(E) Cengiz Topel

Cevap-1 :

Cengiz Topel

Soru-2 :

Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) İnsanoğlunun var olduğu günden bu yana uçuş merakı gökyüzüne yönelik ilgiyi arttırmıştır.

(B) Havayolu taşımacılığının günümüzdeki şeklini almasında Dünya Savaşları sırasında gerçekleşen teknolojik ilerlemenin katkısı büyüktür.

(C) Dünya ticaretindeki gelişmeler de havayolu taşımacılık pazarının büyümesine etki etmektedir.

(D) Ekonomik büyüme ile benzer bir seyir izleyen havayolu taşımacılığında bazı dönemlerde geçici duraksamalar olmuştur.

(E) 1990 yılında Amerika 'da gerçekleşen İkiz Kuleler saldırısının ardından dünya havacılığında yeni bir dönem başlamıştır.

Cevap-2 :

1990 yılında Amerika 'da gerçekleşen İkiz Kuleler saldırısının ardından dünya havacılığında yeni bir dönem başlamıştır.

Soru-3 :

2009 yılları arasında baş gösteren havayolu taşımacılık sektörünü etkilemiştir. Bu süreçte bazı havayolu işletmeleri iflas etmiş, bazı havayolu işletmeleri faaliyetlerini yavaşlatma kararı almıştır. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Deprem
- (B) Savaş
- (C) Terör saldırısı
- (D) Küresel kriz
- (E) Bulaşıcı hastalık

Cevap-3 :

Küresel kriz

Soru-4 :

yılı itibariyle Çin'in Wuhan eyaletinden tüm Dünyaya yayılan ve havacılık sektörünün faaliyetlerini olumsuz etkileyen bulaşıcı hastalık aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Covid-19
- (B) Sars
- (C) Ebola
- (D) Kuş Gribi
- (E) HIV

Cevap-4 :

Covid-19

Soru-5 :

Türkiye'deki yolcu uçaklarının(Türkiye menşeli) koltuk kapasitesi ne kadardır?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 100binden fazla
- (B) 200binden fazla
- (C) 300binden fazla
- (D) 400binden fazla
- (E) 500binden fazla

Cevap-5 :

100binden fazla

Soru-6 :

Ülkemizde en çok hava aracına sahip havayolu işletmesi aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) THY

(B) Pegasus

(C) MNG Kargo

(D) Sunexpress

(E) Tailwind

Cevap-6 :

THY

Soru-7 :

Ülkemizde yolcu taşımacılığında pazar payında 2. sırada yer alan havayolu işletmesi aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) THY

(B) Pegasus

(C) MNG Kargo

(D) Sunexpress

(E) Tailwind

Cevap-7 :

Pegasus

Soru-8 :

yılı verilerine göre ülkemizde kişi havacılık sektöründe istihdam edilmektedir. Boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 145.145

(B) 245.876

(C) 968.328

(D) 76.211

(E) 555.217

Cevap-8 :

245.876

Soru-9 :

2020 yılı verilerine göre sektörel ciro Milyar Türk Lirasıdır. Boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 105.68

(B) 25.26

(C) 227.878

(D) 339.21

(E) 190.654

Cevap-9 :

105.68

Soru-10 :

Ülkemiz havacılık göstergelerinden 2.593.450 kg denilince ne anlarsınız?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Yolcu kapasitesi

(B) Uçak kapasitesi

(C) Terminal kapasitesi

(D) Kargo kapasitesi

(E) Meydan kapasitesi

Cevap-10 :

Kargo kapasitesi

3. UÇUCU EKİPLERE İLİŞKİN GÖREV VE DİNLENME SÜRELERİ ESASLARI VE İLGİLİ KURALLAR

Giriş

Havayolu taşımacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde büyük öneme sahip uçuş ekiplerine ilişkin teknik terimler bu bölümde açıklanacaktır. Genel havacılık işletmeleri ile hava taksi işletmelerine ilişkin görev ve dinlenme süreleri hakkındaki kurallar özetlenecektir. Konu ile ilgili yasal talimat gereklilikleri incelenecektir.

Bu bölümde havacılık işletmelerinden havayolu işletmelerinin uçucu ekip planlama faaliyetlerinde dikkate alınması gereken görev ve dinlenme sürelerine ilişkin kurallar ayrıntıları ile birlikte anlatılacaktır. Havacılık sektöründeki görevlere ilişkin kurallar çeşitli otoritelerin hazırladığı talimatlara göre gerçekleşmektedir. Ülkemizde de SHGM tarafından hazırlanan talimat kurallarına uygun görev ve dinlenme süreleri bulunmaktadır.

3.1. Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile İlgili Terminoloji

Havayolu taşımacılığı sektörü bir hizmet sektörüdür. Müşteri istek ve beklentilerinin sektöre yönelik talep belirlemedeki rolü oldukça fazladır. Bu nedenle işletme çalışanları müşteriler ile güçlü iletişim kurarak onların memnuniyet düzeylerini arttırmalıdır. Havayolu taşımacılık işletmelerinin en önemli gider kaleminin personel giderleri olduğu bilinmektedir. Nitelikli personelin temin ve elde tutma maliyetleri yüksektir. Mevcut insan kaynağının iyi bir şekilde planlanıp uçuş operasyonlarında faaliyet göstermesinin sağlanması müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Havayolu işletmesi en değerli kaynaklarının başında gelen insan kaynağını verimli bir şekilde ulusal ve uluslararası kurallara uygun şekilde kullanmalıdır. Havacılık sektöründe çalışanların fiziksel ve mental yorgunluğunun etkileri oldukça pahalıya mal olabilmektedir. Bu sebeple uçucu ekiplere ilişkin bir takım görev ve dinlenme süreleri bulunmaktadır. Hava taşımacılık operasyonlarında uçuş emniyetinin ve can-mal güvenliğinin sağlanması amacıyla Türk tescilli hava araçlarında görev yapacak uçucu ekipler ile havacılık işletmelerinin uymak zorunda oldukları uçuş görev ve dinlenme sürelerine ilişkin kurallar Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı kapsamında düzenlenmektedir. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığında işletme ruhsatı almış havacılık işletmeleri, ilgili yönetici personeller ve geçerli lisans ve/veya sertifika sahibi olan uçucu ekipler; Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı kaidelerine uymak zorundadır. Bu bölümde ekip planlama ile ilgili olarak yasal düzenlemelerin, havayolu işletmelerinin ve uçucu ekiplerin uyması gereken kuralların neler olduğu Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı doğrultusunda ele alınmaktadır. Ekip planlama ile ilgili terminolojinin tanıtılması konu ile ilgili bilgilerin daha rahat anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda ekip planlama ile ilgili teknik terimler ve açıklamaları aşağıda derlenmiştir.

Terim	Açıklaması
Uçucu Ekip	Havacılık işletmeleri tarafından belirlenen, hava aracının kullanım ve idaresi ile görevli pilotlar, uçuş mühendisleri ile kabin içi emniyet ve diğer hizmetlerin yürütülmesiyle görevli kabin ekibini ve uçak tipine göre uçuş mühendisi kapsamında gerektiğinde seyrüsefer ve radyo operatörlerini de içine alan bir ekip tanımlamasıdır.
Uçucu Ekip Planlama ve Koordinasyon Sorumlusu	Havacılık işletmeleri tarafından belirlenen ve uçuş faaliyetlerindeki ekip planlamalarının Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı doğrultusunda planlanması, yayınlanması, dağıtılmasından ve takibinden sorumlu personeldir.
Ana Üs	Havacılık işletmesinin uçuş faaliyetlerini yürüttüğü ve işletme ruhsatında ana merkez olarak belirttiği, uçucu ekiplerin kendi imkânları ile konaklama, barınma, yeme-içme faaliyetlerinin sağlandığı lokasyondur.
Boş Süre	Uçucu ekiplere uçuş görev süresi, dinlenme süresi, nöbetçi ekip görev süresi, yedek ekip görev süresi, konaklama süresi dışında, hiçbir uçuş görevi veya ilave görev verilmediği serbest süredir.
Dinlenme Süresi	Bir uçucu ekibin, bir önceki uçuş görev süresinin bittiği andan itibaren başlayan ve yeni bir uçuş görev süresinin başlama saatine kadar süren, her türlü görevden muaf tutulduğu süredir.
Geçici Ek Görev	Uçuş görev süresi kapsamında mütalaa edilen ve uçuş görevi dışında diğer görevler verilmesi halinde yapılan görevdir.

Geçici Üs	Ana üs ya da üslerin dışında, uçuş operasyonlarının devamlılığı için, uçucu ekip üyesinin uçuş görev süresinin başlayıp sona erdiği ve uçucu ekip üyesine, havacılık işletmesinin uygun konaklama tesisi ve barınma, yeme içme imkânı sağlamakla yükümlü olduğu, uçucu ekiplerin geçici bir süre kalacağı, havacılık işletmeleri tarafından belirlenen yurt içi ve/veya yurt dışındaki yerleşim merkezidir.
Geçici Üs Süresi	Geçici üslerde, her bir uçucu ekip üyesi için 7 günden çok 30 günden az süre ile kalmalı olan görev süresidir.
İlave Ekip	Bir hava aracının uçuş hareketi için gerekli olan asgari sayıdaki kokpit ekibinden fazla sayıda olan ve gerektiği durumda herhangi bir kokpit ekibinin görevini devralabilecek ehliyetle ilgili talimatlardaki gereklilikleri karşılayan pilotu içeren diğer bir kokpit ekibini, kabin ekibi için ise standart sayıdan bir fazla kabin memurunu ifade etmektedir.
İlave Tam Ekip	Bir hava aracının uçuş hareketi için gerekli olan minimum sayıdaki kokpit ekibinden ayrı olarak, tam bir kokpit ekibi ile sayısı hava aracının tipine ve yapılacak uçuş hareketinin özelliğine bağlı olarak hava aracı işleticisi tarafından belirlenen, kabin ekibidir.

İlave Tam Ekip	Bir hava aracının uçuş hareketi için gerekli olan minimum sayıdaki kokpit ekibinden ayrı olarak, tam bir kokpit ekibi ile sayısı hava aracının tipine ve yapılacak uçuş hareketinin özelliğine bağlı olarak hava aracı işleticisi tarafından belirlenen, kabin ekibidir.
Kabin Ekibi	Bir uçuş görevinin yapılmasında kokpit ekibinin haricinde, esas görev yeri hava aracının kabini olan ve işletmeci tarafından yolcu emniyetini ve gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli temel ve tazeleme eğitimlerini alarak sertifikalandırılmış personeli tanımlamaktadır.
Kaptan Pilot	Uçuş süresince hava aracının her türlü harekâtından sorumlu olan, işletme tarafından atanan, kaptan pilot statüsünde ve SHGM tarafından bu amaç doğrultusunda yetkilendirilmiş lisans sahibi olan pilotur.
Kesintili Uçuş Görev Süresi	Her bir uçucu ekip için, uçuş süreleri arasında bekleme olan uçuş görev süresidir.
Kesintisiz Uçuş Görev Süresi	Her bir uçucu ekip için, uçuş süreleri arasında, havacılık işletmesinin planladığı, yeni bir uçuş görevi için hazırlık süresi haricinde beklemenin olmadığı uçuş görev süresidir.
Kokpit Ekibi	Hava aracının kontrol, yönetim ve kullanımından sorumlu olan ve SHGM tarafından lisanslandırılmış gerekli asgari sayıdaki pilot/pilotlar ile eğer varsa uçuş mühendislerini tanımlamaktadır.

Konaklama Meydanı	Ana üs ya da geçici üs haricindeki meydanların, havacılık işletmelerinin uygun konaklama tesisi ve barınma-yeme-içme imkânı sağlamakla yükümlü olduğu, süresi konaklama süresindeki tarife uyan yurt içi ve yurt dışında konaklamalı görevlerin yapıldığı meydandır.
Konaklama Süresi	Konaklama meydanında, uçuş dışı eğitim ve idari görevler hariç; uçucu ekip için 7 (dahil) günü aşmayan süreyle ve içinde asgari dinlenme süresi olacak şekilde yapılacak görev süresidir.
Nöbetçi Ekip	Günlük uçuş harekâtı sırasında; ekip açısından oluşabilecek bir aksaklığın giderilmesi için ana üs ya da geçici üslerde, kendisine uygun tesisin temin edildiği yerde veya kendi ikametgâhında uçuş görevi için hazır bekleyen uçucu ekibi tanımlamaktadır.
Nöbetçi Ekip Görev Süresi	Nöbetçi ekibin, havacılık işletmesinin talimatı doğrultusunda; günlük uçuş harekâtı esnasında ekip açısından doğan bir aksaklığın giderilmesi için, havacılık işletmeleri tarafından tespit edilen saatte başlayan, bekleme süresi 8 saati aşmayan (kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde azami 12 saat), ana üs veya geçici üsteki meydanlarda kendisine uygun tesis temin edilen ve hazır olarak bir uçuş görevi için beklediği toplam süredir.

Pas Görev Süresi	Uçucu ekiplerin, havacılık işletmesinin talimatı doğrultusunda herhangi bir görev gerçekleştirmeksizin en son uçuş görevinin bittiği meydana, yeni bir uçuş görevi icra edeceği meydana; ana/geçici üs'ten uçuş harekâtına başlayacağı meydana veya uçuş harekâtının sona ermesinden sonra ana /geçici üsse ulaşım amacıyla yaptığı hava veya bir ulaşım aracında geçen süredir.
Sorumlu Kaptan Pilot	Havacılık İşletmeleri tarafından belirlenen ve uçuşun sevk ve idare edilmesinden sorumlu kaptan pilot veya acil durumlarda, kaptan pilotun görev yapamaması halinde geçici olarak bu görevi üstlenecek pilotu ifade etmektedir.
Uçuş Görev Süresi	Tek bir uçuş ya da uçuş serilerinden oluşmuş bir uçuş görevi için, uçuş ekip üyesinin uçuş hazırlığı ile başlayan ve aynı uçuş veya uçuş serilerinin sonundaki tüm uçuş görevlerinden muaf tutulduğu toplam süredir.
Uçuş Mühendisi	Uçuş işletme el kitapları doğrultusunda hava aracında bulunması ve pilotlardan başka kokpitte görev yapması gerekli olan sertifikalı personeldir.
Uçuş Süresi (Blok Süresi)	Bir hava aracının kalkış yapmak amacıyla, kendi gücü ile veya harici bir güç uygulanmak suretiyle ilk hareketine başlama anından, uçuşun veya görevin sonunda tam olarak durarak yolcu, yük veya diğer kargoları indirme ve/veya bindirmek için kendisine tahsis edilen park yerine gelme anına kadar geçen toplam süredir.

Uygun Konaklama Tesis	Uçucu ekiplerin görev sonrası kesintisiz istirahatlarının güvence altına alındığı, dinlenme, barınma ve beslenme ortamının elverişli olduğu, SHGM tarafından uçuş emniyet gereklerinin üst seviyede yerine getirilebilmesi için gerektiğinde denetlenerek uygun görülen, havacılık işletmeleri tarafından belirlenen tesislerdir.
Uygun Tesis	Halka açık olmayan, uçucu ekiplerin sessiz ve rahat bir ortamda nöbet görevi icra edebilecekleri yer olup, havalimanlarına ulaşma mesafesi dikkate alınmak suretiyle ana üslerde uçucu ekiplerin kendi ikametgâhı, geçici üslerde ise, uygun konaklama tesisini tanımlamaktadır.
Uzun Menzil Uçuşu	Bir uçuş görev süresi içinde, 4 saatten daha fazla zaman dilimi geçilen uçuş veya tek inişli uçuş için 8 saat veya daha fazla yapılan uçuş, iki inişli uçuşlarda ise uçuşlardan en az birisinin süresi 6 (dahil) saati geçen ve bu iki uçuşun süreleri toplamı 8,5 (dahil) saati geçen bir uçuş görevini ifade etmektedir.
Yedek Ekip	Planlanan uçuş hareketinin dışında muhtemel bir uçuş veya nöbet görevine ekip sağlamak amacıyla, işletme tarafından belirlenecek gün ve saatte göreve başlamak üzere, kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde istirahat ederek bekleyen uçucu ekibi ifade etmektedir.
Yedek Ekip Görev Süresi	Uçucu ekiplerin, havacılık işletmesinden aldığı talimat doğrultusunda, bir uçuş veya nöbet görevine ekip sağlamak amacıyla, işletme tarafından belirlenecek gün ve saatte başlayan, bekleme süresi ilgili kalkış zaman dilimindeki uçuş görev süresi karşılığı olan süredir.

Tablo 10: Uçucu Ekip ile İlgili Terminoloji

Ekip Planlama faaliyetlerinde zaman tanımlamaları da çok önemlidir. Zaman Tanımları;

- GÜN : 00.01 UTC ile 24.00 UTC arasındaki süreyi,
- HAFTA : Birbirini takip eden 7 günü,
- AY : Bir takvim ayını,
- 3 AY : Birbirini takip eden üç takvim ayını,
- YIL : Bir takvim yılını
- UTC; (Universal Time Coordinated) Uluslararası Koordine Edilmiş Zamanı; ifade etmektedir.

Ekip planlama faaliyetlerinde de havacılık ile ilgili bir çok operasyonda olduğu gibi çeşitli havacılık otoritelerinin kuralları göz önünde tutulmaktadır. Ülkemiz havayolu işletmeleri, aşağıda adları geçen organizasyonların ekip planlama hususundaki talimatlarına da uygun hareket etmektedir.

- ICAO; (International Civil Aviation Organization) Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
- JAA ; (Joint Aviation Authorities) Havacılık Otoriteleri Birliği

· JAR ; (Joint Aviation Requirements) Ortak Havacılık Kuralları

3.2. Uçucu Ekip Planlaması Genel Esasları ve Süre Kısıtlamalarına Giriş

Havayolu işletmelerinde uçucu ekip planlamasında Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı Kuralları'na uygun olarak planlamalar gerçekleştirilmektedir. Aylık uçuş ekip planlamaları asgari 24 saat önce yayınlanır ve çalışma planlaması periyodu 15 günden az olamaz. Plânlama yapılırken ana üs dışındaki uçuş harekâtında olabilecek değişiklikler dikkate alınır. Görev verilen uçucu ekibin, hava aracı tipine uygun olarak, ilgili kanun ve yönetmeliklere, işletme talimatlarında aranan özelliklere ve yürürlükte bulunan sivil havacılık mevzuatı ile ön görülmüş kurallara sahip olması gerekmektedir. Ayrıca görevlendirilmesi plânlanan uçucu ekipler, geçerli lisanslarını ya da sertifikalarını ve uçuş kayıt defterlerini görev süresi boyunca yanlarında bulundurmak zorundadır.

Ekip planlama biriminde, her bir uçucu personel için ayrı dosyalama yapılır. Uçucu ekiplerin uçuş görev süresi, uçuş süresi (blok süresi), boş süresi, dinlenme süresi ile bu sürelerin başlama ve bitiş saatleri, iniş sayıları, uçuş programları, günlük, haftalık, aylık, 3 aylık ve yıllık olarak tutulur ve takip eden 3 iş günü içinde (resmi tatiller hariç) kayıtlara geçirilir. Bu kayıtlar en az 15 ay saklanmaktadır. Uçuş Görev Süreleri ve Uçuş Sürelerinin günlük, haftalık ve aylık olarak başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte havacılık işletmeleri tarafından, takip eden ayın 10'una kadar, SHGM'ne bir "rapor" ile yazılı veya elektronik ortamda bildirilmektedir. Görev ve dinlenme süreleri ile ilgili kuralların ve sınırlamaların aşılması durumunda, havayolu işleticisi bu durumu açık bir şekilde belirtmek ve en geç 7 iş günü içinde "Uyumsuzluk Formu" doldurularak SHGM'ne göndermek zorundadırlar.

3.2.1. Genel Havacılık ve Hava Taksi Faaliyetlerine İlişkin Süre Sınırlamaları ile İlgili Kurallar

Genel Havacılık Faaliyetleri

Ticari amaç dışında yapılan tüm havacılık faaliyetleri ile, ticari veya ticari amaç taşımayan eğitim faaliyetlerine ilişkin süre kısıtlamaları aşağıda sıralanmaktadır:

a) Sabit kanat hava araçları için;

· Tek pilot: 10 saat uçuş görev süresi, 6 saat uçuş süresi.

· Çift pilot: 10 saat uçuş görev süresi, 8 saat uçuş süresi.

b) Döner kanat ve diğer hava araçları için;

· Tek pilot: 10 saat uçuş görev süresi, 5 saat uçuş süresi.

· Çift pilot: 10 saat uçuş görev süresi, 7 saat uçuş süresi.

Eğitim uçuşları ve paraşütle atlama dışında yukarıda listelenen süreler en fazla 3 iniş kalkış için olup, her ilave inişte toplam uçuş süresinden 30 dakika düşülerek yapılır. Yukarıda belirtilen süreler günlük sınırlamalar olup, uçuş süreleri aylık 110, üç ayda 300, yıllık 1000 saati geçemez. Haftalık uçuş görev süresi azami(maksimum) 60 saattir. Dinlenme süreleri uçuş sürelerinin iki katından az olamaz.

Hava Taksi Faaliyetleri

Hava Taksi İşletmecilik faaliyetlerinde görev ve dinlenme sürelerine ilişkin kurallar aşağıda belirtilmektedir:

a) Sabit Kanat Hava Araçları

· Tek pilot: 10 saat uçuş görev süresi, 8 saat uçuş süresi.

· Çift pilot: 12 saat uçuş görev süresi, 10 saat uçuş süresi.

Yukarıda belirtilen süreler günlük sınırlamalar olup, uçuş süreleri aylık 110, üç ayda 300, yıllık 1000 saati geçemez. Haftalık uçuş görev süresi en fazla 60 saattir.

b) Döner Kanat ve Diğer Hava Araçları

· Tek veya çift pilot: Günde 10 saat uçuş görev süresi, 6 saat uçuş süresi.

Aylık 110, üç aylık 300, yıllık 1000 saatlik uçuş süresi geçilemez. Haftalık uçuş görev süresi en fazla 60 saattir.

c) Dinlenme Süreleri

1. Sabit kanatlı hava araçları için günlük uçuşlar sonrası en az sekiz (8) saat kesin dinlenme süresi verilir. Uçuş saati sekiz saati geçtiğinde, dokuz saat uçuş için 10 saat, 10 saatlik uçuş için de en az 11 saat kesin dinlenme süresi olması zorunludur.

2. Döner kanat ve diğer hava araçları için, günlük dinlenme süreleri, 8 saatten az olmamak üzere uçuş süresinin iki katından az olamaz.

3. Dinlenme süreleri kesilerek görev planlanamaz.

**Onaylı Azami Koltuk Kapasitesi 20 koltuktan az olan uçaklarla tarifeli veya tarifersiz sefer yapan havayolu işletmeleri için uçucu ekip görev ve dinlenme sürelerine ilişkin kurallar hava taksi işletmelerinde olduğu gibidir.

3.3. Havayolu İşletmeleri İçin Görev ve Dinlenme Süreleri Kuralları

Havayolu Taşıma İşletmeleri, Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatına uygun olarak kendi uçuş işletme faaliyetlerine yönelik "Uçucu Ekip Uçuş Görev ve İstirahat Süreleri" talimatını yazılı hale getirerek havayolu firması işletme el kitaplarında yayınlamak zorundadırlar. Ayrıca havayolu işletmeleri, her bir uçucu ekip için bir ana üs belirlemek ve bu ana üssü SHGM'ne bildirmek zorundadırlar.

Havayolu işletmelerinin temel faaliyetleri uçuş operasyonun gerçekleştirilmesidir. Uçuş operasyonlarını gerçekleştirmek için havayolu firmasının en önemli personelleri uçucu ekipleridir. Bu nedenle havayolu işletmesinin temel görevini yerine getirecek uçucu ekiplerin dinlenme ve çalışma sürelerinin uygunluğu işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahiptir. Uçucu ekipler için, bilinen bir yorgunluk durumu varsa ya da uçuş görev süresinin uzatılması halinde, kendilerini uçuş emniyetinin sağlanması bakımından elverişli hissetmiyorsa, bu hava aracındaki uçuş faaliyetine devam edemezler. Bu durum, sorumlu kaptan pilotun kararı ile onaylanmaktadır.

3.3.1. Uçuş Süresi (Blok Süresi)

Her bir uçuş ekip üyesi için, uçuş süresi bir takvim ayında 110 saati, birbirini takip eden üç takvim ayında 300 saati, 1 takvim yılı içinde 1000 saati aşamaz. Ayrıca, havayolu işletmelerinde yönetici olarak görev yapan ve Yönetici Personel Onay Formu SHGM tarafından onaylanan uçucu personelin, uçuş süresi 1 takvim yılı içinde 500 saati aşamaz.

3.3.2. Uçuş Görev Süresi

Uçuş görev süresi ile ilgili özet tanımlamalar ve kurallar aşağıda listelenmektedir:

- Tek bir uçuş ya da uçuş serilerinden oluşmuş bir uçuş görevi için hazırlık yapılması ile ilk uçuş süresinin başlaması arasında geçen süredir. Bu süre hiçbir şekilde 60 dakikanın altında olamaz. Üst limiti ise havayolu işletmelerinin uçuş işletme el kitaplarında belirtilen süre kadardır.

- İşletme tarafından verilen tek bir uçuş ya da uçuş serilerinden oluşmuş bir uçuş görevinde, ilk uçuş süresinin başlangıcı ile uçuş/uçuş serileri sonunda uçuş süresinin sona erdiği ana kadar geçen toplam süredir.
- Uçuş / Uçuş serilerinin sona ermesinden itibaren 30 dakikalık süredir. Üst limiti ise havayolu işletmelerinin uçuş işletme el kitaplarında belirtilen süredir.
- Uçuş simülöründe eğitim maksadıyla yapılan uçuş görevlerinde, geçen uçuş süresine ilave olarak hazırlık ve brifing/de-brifing maksadıyla görev öncesi 60 dakika ve görev sonrası 60 dakikalık süreleri kapsayan toplam süredir.
- Çeşitli koşullarda pas görev süresinde geçen süredir.
- Çeşitli koşullarda nöbetçi ekip görevinde geçen süredir.
- Çeşitli koşullarda özel ve istisnai durumlarda geçen süredir.
- Gecikme, arıza ve benzeri nedenlerle planlanmış uçuş görev süresinin başlangıç zamanı değişmişse, bu değişikliğin uçucu ekibin istirahat ettikleri mahali terk etmeden önce haber verilmesi halinde, yeni planlanan uçuş görev süresidir.(başlangıç zamanı, planlama için dikkate alınır).
- Kesintisiz uçuş görev süresi, her bir uçucu ekip üyesi için 14 saattir.
- Kesintili uçuş görev süresi, her bir uçucu ekip üyesi için 14 saat olup, uçuş süreleri arasında bekleme olan uçuş görev süresidir. İki uçuş süresi arasında 4 saatten daha az bekleme var ise uçucu ekip uygun tesiste, 4 saat veya daha fazla bekleme var ise uygun konaklama tesisinde dinlendirilirler. Her durumda, ilk uçuş görevinin başlangıcı olan periyoda denk gelen azami uçuş görev süreleri tutulmak zorundadır. Kesintili uçuş görev süresi, hiçbir şekilde, istisnai ve özel durumları da dikkate almak suretiyle, belirlenen azami uçuş görev süresini aşamaz.
- Bir hava aracı için belirlenen asgari uçucu ekip, ilave tam ekip ile arttırılırsa ve kokpit ve kabinden bağımsız uyku uyuma kolaylıkları mevcutsa, yazılı müracaat üzerine SHGM, kesintisiz uçuş görev süresi, birbirini takip eden 7 gün içinde 2 kere 8 saate kadar arttırılabilir. Bu durumda her bir pilot için uçağı kullanım ve sevk idare etme süresi 12 saati aşamaz.
- Kabin ekipleri için uygun dinlenme süreleri uçuş esnasında sorumlu kaptan pilot ve kabin amirinin koordinesiyle planlanır. Bunun için kabin ekiplerinin dinlenmesi maksadıyla dinlenme koltukları ayrılmalıdır.
- Uçuş görev süresi hiçbir şekilde haftalık 56 saati, bir ay içinde 210 saati, üç ay içinde 500 saati, bir takvim yılı içinde ise 1800 saati geçemez.

3.3.3. Pas Görev Süresi

Pas görev süresi ile ilgili kurallar aşağıda listelenmektedir:

a) Pas görev süresi ile uçuş görev süresi arasında uçucu ekibe dinlenme süresi verilmediyse, göreve gidişlerde;

· 4 Saate kadar olan pas görev süreleri için pas uçuş süresinin en az %75'i kadar süre uçuş görev süresinden kabul edilir.

· 4 Saatten fazla pas görev süresi için, pas görev süresi kadar süre uçuş görev süresinden kabul edilir.

b) Görev Sonu Ulaşım;

· Bir uçuş ekip üyesinin, azami uçuş görev süresi içinde kalmak şartıyla, görev sonrası üsse dönüşteki pas sürelerinin uçuş görev sürelerinin içinde mütalaa edilip edilmeyeceği, hava yolu işletmelerinin işletme el kitaplarında belirlenir.

· İstirahat süresi üsse ulaşıktan sonra başlar. Eğer geçici üs veya konaklama meydanında 14 saati aşmayan uçuş görev süresinin sonunda, uçuş görevinin bitmesini müteakip 3 saat içinde vasıtaya biniş, 4 saat içinde ise varış sağlanıyorsa, uçucu ekipler görev sonu ulaşımına devam edebilirler. Bunun için ilave bir dinlenme süresi verilmez. Ancak, uçucu ekip üyesinin varışı, 3 saatlik bekleme süresi dahil olmak üzere 4 ile 6 saat içinde tamamlanmış olması halinde 1 saat ilave dinlenme süresi verilir. Her durumda dinlenme süresi üsse ulaşıktan sonra başlar.

· Bir uçucu ekip, geri dönüş amaçlı pas uçuşu için 3 saatten fazla havaalanı, lokanta, yolcu bekleme salonları veya benzeri ofislerde beklemek zorunda kalırsa veya toplam varış süresi 6 saati aşacaksa, uçuş planlama sorumlusu ve sorumlu kaptan pilotun koordinesiyle uygun konaklama tesisine yerleştirilir ve dinlenme süresi başlatılır. Bu durumda, hak edilen dinlenme süresi bekleme süresi kadar arttırılır. Dinlenme süresi başladıktan sonra kural olarak hiçbir nedenle kesilemez. Ancak istisnai olarak, ekiplerin ana ve geçici üslere dönmesi sırasında, anılan meydandaki tarife uyuşmazlığı nedeniyle pas süresi geçirilerek vasıttan başka bir seçeneğin bulunmadığı durumlarda, ekipler havacılık işletmesinin talimatı ile ana veya geçici üsse çekilebilirler. Bu durumda asgari dinlenme süresi ana veya geçici üsse ulaşıktan sonra tekrar başlatılır.

c) Pas süresi, satıl ulaşım araçlarıyla yapılarak sağlanıyorsa, pas süresinin tamamı uçuş görev süresinden kabul edilir.

d) Pas görev sürelerinin hesaplanmasında, planlı hareket saati ile gerçek varış saatleri arasındaki süre dikkate alınır.

3.3.4. Nöbet Süresi

Nöbetçi ekibe görev verildiği takdirde, nöbetçi ekibin uçuş görev süresi nöbete başlama saatinde başlar, hiçbir görev verilmeyen nöbetçi ekiplere günlük minimum dinlenme süresi kadar dinlenme verilir. Nöbetçi ekip bu nöbeti kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde dinlenerek icra ediyorsa, görev verildiği takdirde uçuş görev süresi verilen görevin başlangıç saatinde başlar. Kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde icra edilen nöbet sürelerinde görev verilmeyen nöbetçi ekiplere herhangi bir dinlenme süresi verilmez.

a) Nöbet süresi ile uçuş görev süresinin başlangıcı arasında hiçbir dinlenme süresi yoksa ve nöbet süresi boyunca dinlenmeye elverişli uygun tesis sağlanamamış ise bu süre tam uçuş görev süresi olarak kabul edilir.

b) Nöbet süresi boyunca dinlenmeye elverişli uygun tesisin sağlanmış olmasına rağmen, bir dinlenme süresi sağlanmaksızın nöbet yerine gelerek başlanan ve 2 saatten daha kısa süreli nöbet süresi ise, bu süre tam uçuş görev süresi olarak kabul edilir.

Uçucu ekibin kendi evinde veya uygun konaklama tesisinde beklediği nöbet sürelerinde, uçuş görev süresinin başlangıcı, normal bir uçuş görev süresinin hesaplanmasındaki tarifte olduğu gibidir.

3.3.5. Dinlenme Süresi

Dinlenme süresi ile ilgili esas ve uygulamalar aşağıdaki gibidir:

a) Pas görev süreleri dinlenme süresi olarak kabul edilemez.

b) Dinlenme süresinin başlangıcı uçuş görev süresinin bitimidir. Ana üsler dışında, uçuş görev süresinin bitiminden sonra yerleşim yerine ulaşım bir saat ve üzerinde ise o takdirde dinlenme süresi başlangıcı, yerleşim yerine ulaşımın sona erdiği zamandır. Bu zamanın tespitinden sorumlu kaptan pilotlar sorumludur.

c) Dinlenme süresinin sona ermesi, yeni bir uçuş görev süresinin başlangıç zamanıdır. Ana üsler dışında, yeni bir uçuş görev süresinin başlayacağı noktaya ulaşım, bir saat ve üzerinde ise, o takdirde dinlenme süresinin sona erme zamanı yerleşim mahallinden ayrılış zamanıdır. Bu zamanın tespitinden sorumlu kaptan pilotlar sorumludur.

d) 24 Saat içinde uçucu ekibin her bir üyesine ayrı ayrı en az 10 saat dinlenme süresi verilir. Bu 24 saatlik süre, bir önceki dinlenme süresinin bitiminden itibaren başlar. 10 saatlik dinlenme süresi konaklama

meydanlarında 8 saat olarak uygulanabilir.

e) Uçuş görev süresinin 14 saat üzerine çıktığı durumlarda dinlenme süresi, uçuş görevinden hemen sonra ve son uçuş görevinin bittiği mahalde başlatılır.

f) Uçuş görev süresi 6 saat veya altında ise dinlenme süresi en az 8 saattir.

g) Bir uçuş görev süresi, 11 saat ve üzerine çıktığında asgari dinlenme süresi 12 saate, uçuş görev süresi 12 saat ve üzerine arttırıldığında ise asgari dinlenme süresi 14 saate arttırılır.

h) Her bir uçucu ekip üyesine ayrı ayrı olarak, birbirini takip eden son 7 gün içinde, dinlenme süresinin başlatılma kriterleriyle aynı şartlarda olarak, en az bir gün kesintisiz boş süre verilir.

i) Ana üs, geçici üs veya konaklama meydanından hariç meydanlara yapılacak uzun menzil uçuşlarında, uçuş görev süresinin başlangıç ve bitiş zamanları arasındaki zaman dilimi farkı 4 saatten fazla ise diğer bir konaklama meydanındaki asgari dinlenme süresi uçuş görev süresi kadardır. Uzun menzil uçuş görevinde bir görev süresinin başladığı ana üs ile konaklama meydanı arasındaki zaman dilim farkı 4 saatten daha fazla ise, aynı zaman dilimi farklılığını içeren ikinci bir görev için asgari dinlenme süresi konaklama meydanında 24 saattir. Bu uçuşu takiben ana üs veya geçici üsse yapılacak dönüşün uçuş görev süresi sonundaki dinlenme süresi, en az 48 saattir. Zaman dilim farkı olmayan uzun menzil uçuşlarında bu süre 48 saattir.

j) Bir uçuş görev süresi sonrası ana üs, geçici üs veya konaklama meydanına dönen bir uçucu ekibe dinlenme süresi içinde eğitim, ilave görevler de dahil olmak üzere hiçbir görev verilemez.

k) Havacılık işletmeleri ana üsler dışındaki yatılı görevlerde uygun konaklama tesisi ve iâşe sağlamak zorundadırlar.

l) Uçucu ekip, yedek ekip olarak görevlendirilir ve hiçbir görev verilmezse, yedek ekibe bekleme süresinin yarısı kadar dinlenme verilir.

m) Geçici ek görev dinlenme süresi, uçuş görev süresine karşılık gelen dinlenme süresidir.

n) Havacılık işletmeleri uçucu ekiplere, dinlenme süresince dinlenmenin maksadını aşacak şekilde uçuş emniyetine zarar verebilecek faaliyetlerden uzak durmaları için uyulması gereken hususları yazılı olarak bildirirler.

3.3.6. Boş süre

Boş süreler sadece ana veya geçici üste verilir. Bir ayda verilmesi gereken 7 günlük asgari boş süreler, ay içinde 2+2+1+1+1 şeklinde gruplanarak planlanır, gruplamadaki bitişik çift boş günlerde bir tanesinin yeri, asgari 24 saat önce tebliğ edilmek şartıyla, ay içinde havacılık işletmesi tarafından değiştirilebilir. 6 günü geçen konaklamalarda boş günlerden biri konaklama meydanında verilebilir. Boş süreler çalışılan gün sayısı ile orantılı verilir.

3.3.7. Ana ve Geçici Üs

Havacılık işletmelerinin ana merkezinin bulunduğu ana üs dışında birden fazla ana üs seçilebilmesi için SHGM'den izin alması gerekir. Havacılık işletmeleri, belirlediği ilave ana üslerde görev yapacak uçucu ekiplerin isim listesini SHGM'ne uygulamaya başlamadan önce bildirmek ve izin almak zorundadır. SHGM, bu talimat kapsamında, işletme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebileceğinden emin olduktan sonra bu izni verebilir. Uçucu ekipler hiçbir şekilde aynı anda birden fazla ana üstte görevli gösterilemez ve belirlenen ana üs dışındaki görevlerinde geçici üs veya konaklama meydanı hususları uygulanır.

Havacılık işletmeleri dış meydanlardaki geçici üs için, operasyon başlamadan önce uçuş ekiplerinin isim listesini ve kalış sürelerini SHGM'ye bildirmek ve izin almak zorundadır. İç meydanlardaki geçici üslerde uçuş ekiplerinin isim listesi ve kalış süreleri üçer aylık periyotlar ile SHGM'ye bildirilir.

3.3.8. Geçici Üs ve Konaklama Süresi

Geçici üs süresi, görevin yeri, niteliği, ulaşım imkânlarının yeterliliği gibi hususların değerlendirilmesi sonucu personelin kendi isteğine bağlı olarak ilgili personelle işletmenin karşılıklı yapacağı anlaşma ile imzalanan sözleşmenin de SHGM tarafından onaylanması sonucunda 60 güne kadar uzatılabilir. Hiçbir uçucu ekip üyesi geçici üstte 30 günden fazla süre ile kalmaya zorlanamaz. Konaklama süresi, her bir uçucu ekip üyesi için yurt içinde hiçbir şekilde aşılamaz. Yurt dışındaki konaklamalarda ise bu süre, uçuş harekâtının aksamaması veya uçuş emniyeti ile ilgili olarak zorunlu şartların ortaya çıkması gibi sebeplerle, SHGM'den izin almak şartıyla 48 saate, uçuşların yoğun olduğu Mayıs ve Ekim ayları arasında ise ihtiyaç duyulduğunda 10 güne kadar uzatılabilir. Uçucu ekip üyeleri için geçici üs ve konaklama sürelerinin toplamı bir takvim yılı içinde hiçbir şekilde 180 günü geçemez.

3.3.9. Süre Sınırlamalarına Uymama, Dinlenme Süresinin Kısıtlanması

Önceden tahmin edilemeyen nedenlerden dolayı süre sınırlamaları tutulamazsa, sorumlu kaptan pilot tüm diğer alternatifleri ve uçuş emniyet mülahazalarını düşündükten sonra, diğer uçucu ekip üyelerinin de görüşlerini alarak, bir uçuş görevinin devamına karar verebilir. Buna "Sorumlu Kaptan Pilotun Kararı-SKPK" denir ve uçuş bitiminde havacılık işletmesine bir uçuş raporu ile yazılı olarak bildirilir. Bu rapor, havacılık işletmesi tarafından geciktirilmeden en geç 7 gün içinde SHGM'ye gönderilir. Eğer, uçuş görev süresi, sorumlu kaptan pilotun kararı ile uzatıldıysa, o zaman asgari dinlenme süresi, uzatma süresi kadar arttırılır. Bu takdirde toplam dinlenme süresi 16 saatten az olamaz.

Dinlenme süresinin kısaltılması, yapılacak olan planlı uçuş görevinin zamanında icrasının şüpheli duruma geldiği zaman tek müsaade edilecek istisnadır. Dinlenme süresi en fazla 2 saat azaltılabilir.

3.3.10. Uçuş Görevinin Erken Sona Erdirilmesi

Uçucu ekiplerin stres ve yorgunluğu gibi özel şartlar oluştuğunda, sorumlu kaptan pilot, diğer uçucu ekip üyeleriyle yapacağı değerlendirme sonucunda, eğer uçuşun emniyetle sürdürülmesi şartları dikkate alındığında uçuşun devamında şüpheler oluşmuşsa, planlanan uçuş görev sonu zamanından daha önce uçuş görevini sona erdirebilir.

Dinlenme süresini, hava trafiğinin emniyetini göz önüne alarak, daha düşük uçuş görev süresi veya daha yüksek dinlenme süresi ile değiştirebilmektedir. Uçucu ekip için her ne zaman olağanüstü bir stres yüklendiyse, bu uygulamaya geçilebilmektedir. Bu uygulama için aşağıdaki faktörler göz önüne alınmalıdır;

- Hava aracının kullanılma ve teçhizat özellikleri,
- Uçucu ekibin genel uçuş tecrübesinin, hat tecrübesinin ve uçulan hava aracı tipindeki tecrübesinin sınırlı olması hali,
- Uçulan hatta yaşanan yoğun trafik, yetersiz seyrüsefer yardımcıları ile olumsuz hava koşullarının var olması,
- Yeni bir hava aracı tipinin kullanılıyor olması,
- Yapılacak ara iniş sayıları

3.3.11. Aykırı Davranışlar

Uçucu Ekip Görev ve Dinlenme Süreleri Esasları'na ilişkin SHGM tarafından yayınlanan kurallara aykırı davranışlarda bulunan havacılık işletmeleri ile ilgili yönetici personel ve uçucu ekip hakkında gerekli uyarılar yapılır ve gerekirse inceleme komisyonu tarafından değerlendirilmede bulunulur. Bu kapsamda;

- SHGM tarafından kusurlu görülen havacılık işletmesine, gerekli düzeltici uyarıda bulunulur. SHGM'nin uyarısına rağmen kusurun devamı ya da görev ve dinlenme süreleri ile ilgili kurallara aykırı durumların tekrar etmesi halinde, gerekli değerlendirme sonucuna göre, işletme ruhsatı en fazla 30 güne kadar askıya alınır. Bir yıl içinde üçüncü kez kusurun devamı ya da görev ve dinlenme süre kısıtlamaları kurallarına aykırılıkların tekrar edilmesi durumunda uçuş emniyetinin sağlanamadığı gerekçe gösterilerek, işletme ruhsatının iptali de dahil çeşitli yaptırımlar uygulanmaktadır.

· İşletme yönetiminden SHGM'ye karşı sorumlu genel müdür, kalite müdürü, uçuş işletme müdürü, uçucu ekip planlama ve koordinasyon sorumlusu olan yöneticiler, SHGM tarafından kusurlu görülürse yazılı olarak ihtar edilir. SHGM'nin uyarısına rağmen kusurun devamı ya da görev ve dinlenme süreleri ile ilgili kurallara aykırı durumların tekrar etmesi halinde yöneticilerin yetkileri, kusur derecesine göre belli bir süre ya da tamamen iptal edilmektedir.

· SHGM tarafından lisans sahibi personel kusurlu görülürse, yazılı olarak ihtar edilir. SHGM'nün uyarısına rağmen kusurun devamı ya da görev ve dinlenme süreleri ile ilgili kurallara aykırı durumların tekrar etmesi halinde ilgili kişinin lisansı, kusur derecesine göre en az üç gün en fazla altı ay askıya alınır. Bir yıl içinde üçüncü kez kusurun devamı ya da görev ve dinleme süre kısıtlamaları kurallarına aykırılıkların tekrar edilmesi durumunda ilgili şahsın lisansı tamamen iptal edilmektedir.

3.3.12. Süre Kısıtlamalarına İlişkin Değerlendirme

DS : Dinlenme Süresi

SKPK : Sorumlu Kaptan Pilot Kararı

UGS : Uçuş Görev Süresi

US : Uçuş Süresi (Blok süresi)

Azami Süreler

SÜRE	HAFTALIK	AYLIK	ÜÇ AYLIK	YILLIK
UGS	56 Saat	210 Saat	500 Saat	1800 Saat
US	36 Saat	110 Saat	300 Saat	1000 Saat

Uzun Menzil Uçuşları Azami Görev Süreleri

	UGS	UGS (SKPK ile)
Normal Uçuş Ekibi	14 Saat	16 Saat,
İlave Ekip ile	16 Saat	18 Saat
İlave Tam Ekip ile	18 Saat	20 Saat

Uzun Menzil Uçuşları Azami Görev Süreleri

	UGS	UGS (SKPK ile)
Normal Uçuş Ekibi	14 Saat	16 Saat,
İlave Ekip ile	16 Saat	18 Saat
İlave Tam Ekip ile	18 Saat	20 Saat

Yukarıda yer alan tabloda uçuş görev süreleri 1–3 iniş arasındaki uçuş görevleri içindir. İlave ekip veya ilave tam ekip ile yapılan uçuşlarda her bir uçucu ekip üyesinin görev yapma süresi 12 saati aşamaz. Uzun menzil uçuşundan ana veya geçici üsse dönen uçucu ekipler, 48 saatten az olmamak üzere uçuş görev süresinin 3 katı kadar dinlenme süresine tabi tutulurlar.

Asgari Dinlenme Süreleri

BİR ÖNCEKİ UGS	ASGARİ DS	SKPK İLE ASGARİ DS	6 İNİŞ İÇİN ASGARİ DS
6 Saate kadar	8 Saat	8 Saat	11 Saat
11 Saate kadar(Dahil)	10 Saat	10 Saat	14 Saat
11 Saatten daha fazla	12 Saat	10 Saat	14 Saat
12-14 Saat veya ZD farkı 3 saatten fazla	14 Saat	12 Saat	16 Saat
Uzun Menzil Uçuşları	24 Saat	22 Saat	-

Yukarıda yer alan asgari dinlenme süreleri tablosuna göre;

v SKPK ile uçuş görev süresinin artırılması hallerinde, artırılan uçuş görev süresi kadar dinlenme süresi de arttırılmaktadır.

v UGS 18 saat ve üzerine çıktığı hallerde, asgari dinlenme süresi 24 saattir. Çeşitli koşullara bağlı olarak sorumlu kaptan pilotun kararı ile bu süre 22 saate indirilebilmektedir.

v Uzun menzil uçuş görevinde bir görev süresinin ardından aynı tür ikinci bir görev için asgari dinlenme süresi konaklama meydanında 24 saattir. Bu uçuşu takiben ana üs veya geçici üsse yapılacak dönüşün uçuş görev süresi sonundaki dinlenme süresi, en az 48 saattir.

v Dinlenme süreleri hesaplamaları gerçekleşen uçuş görev sürelerine göre yapılır.

v 6 inişli uçuşlar sonrasındaki asgari dinlenme süresi SKPK ile kısaltılamaz.

Asgari Boş Süreler

Aşağıdaki tablo, uçucu ekiplerin dinlenme süreleri dışında asgari boş sürelerini göstermektedir. Konaklama meydanlarındaki konaklama süresi boş süre olarak kabul edilmez. Dinlenme süresi ile bu tabloda dinlenme süresi dışında gösterilen boş günler, birbirinin üzerine ilave edilmez. Boş günler çalışılan gün ile orantılı olarak verilir.. Tablodaki haftalık 1 günlük süre, aylık boş günlere dahil olarak verilebilir ve uçuş görev süresinin bittiği günü takip eden gün süresini kapsar.

	HAFTALIK	AYLIK	ÜÇ AYLIK	YILLIK
SÜRE	1 Gün	7 Gün (2+2+1+1+1)	21 gün	96 Gün

Bölüm Özeti

Bu bölümde uçuş operasyonlarında görev alan uçucu ekipler ile ilgili teknik terimlerden bahsedilmiştir. Genel havacılık faaliyetleri ile hava taksi işletmelerinin uçucu ekipleri hakkındaki görev ve dinlenme süreleri anlatılmıştır. Ekip planlama ile ilgili kurallar özetlenmiştir. Ayrıca uçuş operasyonlarına ve uçucu ekibe yönelik kavramlar DHMİ terminolojisine uygun olarak derlenmiştir.

Kaynakça

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2014). Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı (SHT-6A.50 Rev. 06),Ankara.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2011). Havacılık Terimleri Sözlüğü,Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2014). İlave ekip veya ilave tam ekip ile gerçekleştirilen uçuşlarda uçuş sürelerinin uçuş kayıt defterine kayıt edilmesi genelgesi, Ankara.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Ticari amaç dışında yapılan tüm havacılık faaliyetleri ile, ticari veya ticari amaç taşımayan eğitim faaliyetlerine ilişkin sabit kanat hava araçları için tek pilot uçuş görev süresi kaç saattir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 3

(B) 5

(C) 7

(D) 10

(E) 15

Cevap-1 :

10

Soru-2 :

Eğitim uçuşları ve paraşütle atlama dışında talimatlarda belirlenen süreler en fazla 3 iniş kalkış için olup, her ilave inişte toplam uçuş süresindendakika düşülür. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 10

(B) 20

(C) 30

(D) 40

(E) 50

Cevap-2 :

30

Soru-3 :

Hava taksi işletmeciliğinde uçucu ekibe sabit kanatlı hava araçları için günlük uçuşlar sonrası en az saat kesin dinlenme süresi verilir. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 2
- (B) 4
- (C) 6
- (D) 8
- (E) 10

Cevap-3 :

8

Soru-4 :

Uçucu ekiplerin uçuş görev süresi, uçuş süresi (blok süresi), boş süresi, dinlenme süresi ile bu sürelerin başlama ve bitiş saatleri, iniş sayıları, uçuş programları, günlük, haftalık, aylık, 3 aylık ve yıllık olarak tutulur ve takip eden iş günü içinde (resmi tatiller hariç) kayıtlara geçirilir..

Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 5
- (B) 3
- (C) 10
- (D) 15
- (E) 7

Cevap-4 :

3

Soru-5 :

Havacılık işletmeleri tarafından belirlenen ve uçuş faaliyetlerindeki ekip planlamalarının Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı doğrultusunda planlanması, yayınlanması, dağıtılmasından ve takibinden sorumlu personele ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Uçucu Ekip
- (B) Kabin Memuru
- (C) Kabin Amiri
- (D) Uçucu Ekip Planlama ve Koordinasyon Sorumlusu

(E) Sorumlu Kaptan Pilot

Cevap-5 :

Uçucu Ekip Planlama ve Koordinasyon Sorumlusu

Soru-6 :

Nöbet süresi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Nöbetçi ekibe görev verildiği takdirde, nöbetçi ekibin uçuş görev süresi nöbete başlama saatinde başlar.

(B) Hiçbir görev verilmeyen nöbetçi ekiplere günlük minimum dinlenme süresi kadar dinlenme verilir.

(C) Nöbetçi ekip bu nöbeti kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde dinlenerek icra ediyorsa, görev verildiği takdirde uçuş görev süresi verilen görevin başlangıç saatinde başlar.

(D) Kendi ikametgâhında veya uygun konaklama tesisinde icra edilen nöbet sürelerinde görev verilmeyen nöbetçi ekiplere herhangi bir dinlenme süresi verilmez.

(E) Nöbetçi ekip görevini tamamladıktan sonra her koşulda 72 saat dinlenme süresini hak eder.

Cevap-6 :

Nöbetçi ekip görevini tamamladıktan sonra her koşulda 72 saat dinlenme süresini hak eder.

Soru-7 :

Nöbet süresi boyunca dinlenmeye elverişli uygun tesisin sağlanmış olmasına rağmen, bir dinlenme süresi sağlanmaksızın nöbet yerine gelerek başlanan ve saatten daha kısa süreli nöbet süresi ise, tam uçuş görev süresi olarak kabul edilir. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 1

(B) 2

(C) 3

(D) 4

(E) 5

Cevap-7 :

2

Soru-8 :

Her bir uçucu ekip üyesine ayrı ayrı olarak, birbirini takip eden son gün içinde, dinlenme süresinin başlatılma kriterleriyle aynı şartlarda olarak, en az bir gün kesintisiz boş süre verilir. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 2
- (B) 5
- (C) 7
- (D) 10
- (E) 18

Cevap-8 :

7

Soru-9 :

Ana üs, geçici üs veya konaklama meydanından hariç meydanlara yapılacak uzun menzil uçuşlarında, uçuş görev süresinin başlangıç ve bitiş zamanları arasındaki zaman dilimi farkı saatten fazla ise diğer bir konaklama meydanındaki asgari dinlenme süresi uçuş görev süresi kadardır. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 4
- (B) 8
- (C) 12
- (D) 14
- (E) 18

Cevap-9 :

4

Soru-10 :

Uzun menzil uçuş görevinde bir görev süresinin başladığı ana üs ile konaklama meydanı arasındaki zaman dilim farkı 4 saatten daha fazla ise, aynı zaman dilimi farklılığını içeren ikinci bir görev için asgari dinlenme süresi konaklama meydanında saattir. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 4
- (B) 8
- (C) 12
- (D) 24

(E) 18

Cevap-10 :

24

4. HAVACILIK İŞLETMELERİNDE GÜVENLİK YÖNETİMİ

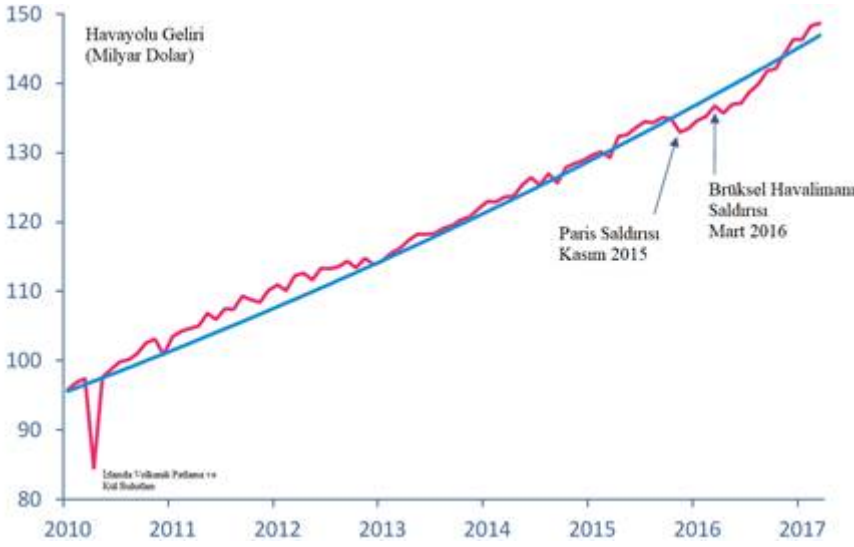
Giriş

Havacılığın geliştiği yıllardan bu yana havalimanlarında çeşitli güvenlik sorunları yaşanmıştır. Havayolu ulaştırma modunun lojistik sektöründe sahip olduğu seviye terör gruplarını rahatsız etmekte ve bu mecrada saldırı düzenlemelerine neden olmaktadır. Havalimanlarının hareketliliğin yüksek olduğu alanlar olması sebebiyle terör grupları tarafından kamuoyunda korku uyandırmak için defalarca kez saldırıya uğradığı yaşanmış acı olaylardan bilinmektedir. Diğer taraftan son yüzyıl içinde uçak kaçırma girişimleri sebebiyle havacılık güvenliğinin küresel düzeyde gerçekleştirilmesi amacıyla ülkeler arasında anlaşmalar yapılmış ve çeşitli kurallar getirilmiştir. Can ve mal güvenliğinin sağlanması hususunda en gelişmiş cihaz ve uygulamaların mevcut olduğu alanlar havalimanları olarak dikkat çekmektedir. Özellikle 2001 yılında İkiz Kulelere yönelik gerçekleştirilen saldırı sonucunda havacılık güvenliği ileri düzeyde değişime uğramıştır. Bu bölümde havacılık güvenliği ile ilgili kavramlar incelenerek, havacılık sektöründe yaşanmış terör saldırılarından kısaca bahsedilecektir. Havacılık güvenliği hususunda havacılık işletmelerinin uyması gereken kurallar ele alınacaktır.

4.1. Havacılık Sektöründe Terör Olayları

Günümüzde milyonlarca insan havalimanlarını kullanmakta ve seyahat etmektedir. Özellikle büyük havalimanlarının bu yoğunlukları ve yolcu hareketleri göz önüne alındığında güvenlik çok önemli bir unsur haline gelmektedir. Terörist grupların ve diğer suça yakın insanların terör eylemleri için havalimanlarını, uçuş faaliyetlerini hedef aldıkları görülmektedir. Çünkü bu alanlarda gerçekleşecek bir olayın ya da bir uçak kaçırma girişiminin dünyanın gündemine geleceği, tüm basın yayın organlarında gösterileceği aşikârdır. Tam da bu durum terörist grupların ve suça yakın insanların istediği bir durumdur. Terörist gruplar bu sayede kendi propagandalarını yapıp daha fazla güç devşirmek, taraftar edinmek ve kendilerini güçlü göstermek isteyeceklerdir. Terör faaliyetlerinin amacı toplumlarda korku uyandıracak yıldırıcı ve baskıcı kanunsuz eylemler gerçekleştirmektir. Terör türleri genel olarak incelendiğinde; bombalama, kaçırma, siber saldırılar, biyolojik saldırılar, intihar saldırıları dikkat çekmektedir. Havacılık sektörü açısından uçak kaçırma girişimleri, uçak kaçırma olayları, havalimanı saldırıları, hava aracı ve havalimanı intihar saldırılarının gerçekleştiği acı tecrübeler sonucunda bilinmektedir. Havacılık sektöründe yaşanan tüm terör olaylarında güvenlik açığının nereden kaynaklandığı titiz bir şekilde araştırılmakta ve bu alanların teori ve pratikte güçlendirilmesi hususunda çalışmalar yürütülmekte ve kurallar getirilmektedir.

Geçtiğimiz yıllarda Avrupa'da gerçekleşen terör saldırılarının Avrupa havayolu taşımacılık pazarına olumsuz yönde etkileri olmuş yolcu trafiği %1,6 azalmıştır. Terör saldırıları kaynaklı yolcu trafiği azalmasının Avrupalı Havayolu İşleticilerine 2,5 milyar ABD Doları zarar uğrattığı belirtilmektedir. 2015 yılında Paris'te yaşanan ve 2016 yılında Brüksel Havalimanı'nda yaşanan saldırılar sonucunda havayolu taşımacılığı talebi daralmıştır. Aynı yıllarda Avrupa'nın diğer şehirlerinde yaşanan terör faaliyetleri de bu daralmayı hızlandırmıştır. Benzer şekilde ülkemizde de terör saldırıları sonucunda 2016 ve 2017 yıllarında dış hat yolcu trafiğinde düşüşler yaşanmıştır. Havayolu taşımacılığında talebin daralmasına neden olan bulaşıcı hastalıklar(Sars, Ebola, Domuz gribi) ve doğal afetlerin(volkanik patlama-kül bulutları) etkileri geçicidir ve bu olaylar havacılık sektörü için kısa süreli şok etkisi yaratır. Ancak küresel finansal kriz ve terör olayları sektör üzerinde uzun dönemli etkiler bırakmaktadır. Bunun en iyi örneği 2001 yılında Amerika'da gerçekleşen İkiz Kuleler saldırısıdır ve kelimenin tam anlamıyla havacılık güvenliği baştan yazılmıştır.



Resim 20: Avrupa Yolcu Trafik Gelirleri

Kaynak: www.ıata..com adresinden alınmıştır.

2017 yılına kadar Türkiye’de havalimanlarına yönelik on saldırı düzenlenmiştir. Bu terör saldırılarında 61 kişi yaşamını yitirmiş, 358 kişi yaralanmıştır. Türkiye’de havalimanlarına yönelik terör saldırıları kronolojik olarak aşağıda listelenmektedir:

- Ø 11.08.1976 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 29 Mayıs 1977 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 6 Mayıs 1979 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 30 Aralık 1979 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 7 Ağustos 1982 Esenboğa Havalimanı Saldırısı
- Ø 25 Temmuz 2004 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 23 Aralık 2015 Sabiha Gökçen Havalimanı Saldırısı
- Ø 8 Şubat 2016 Batman Havalimanı Saldırısı
- Ø 28 Haziran 2016 Atatürk Havalimanı Saldırısı
- Ø 27 Ağustos 2016 Diyarbakır Havalimanı Saldırısı

Terör saldırılarının tarihleri ele alındığında 40 yıldır bu sorunların mevcut olduğu görülmektedir. Son 2 yılda gerçekleşen saldırı sayısının artması ile hayatının kaybeden vatandaşlarımızın da sayısı yükselmiştir. Türkiye’deki terör grupları, sınır ülkelerdeki kaos ortamı gibi çeşitli faktörler ülkemiz için tehdit oluşturmaktadır. Özellikle 2001 yılında ABD’de yaşanan İkiz Kuleler saldırısının ardından havacılık sektörüne yönelik güvenlik önlemleri en üst düzeye çıkarılmış ve havayolu taşımacılık sektörü çehresi değiştirilmiştir. Güvenlik sağlanması amacıyla yolcu ve bagaj trafiğine ilişkin sıkı önlemlerin yanı sıra havayolu işletmeleri ile diğer kuruluşların da uyguladıkları önlemler önem arz etmektedir. Havacılık otoriteleri havayolu işletmelerinin güvenliğinin sağlanabilmesi hususunda oluşturdukları kural ve kaidelerin uygulanması amacıyla işletmeleri sorumlu tutmakta ve sürekli denetimler yapmaktadır. Havayolu taşımacılık güvenliğinin sağlanmasına ilişkin maliyetler hem ülkeler için hem de havayolu işletmeleri için oldukça yüksektir. Güvenliğin sağlanması için kullanılan cihazlar(X-Ray, Tomografi Cihazları, Özellikle Vücut tarayıcıları) yüzlerce milyon dolara mal olmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin güvenlik uygulamalarında yayımlanan talimatlara uygun hareket ederek güvenlik riskini minimize etmesi gerekmektedir.



Resim 21: Havalimanı Güvenlik Uygulamaları



Resim 22: Havalimanı Güvenlik Uygulamaları

Bu bölümde havacılık işletmeleri güvenlik yönetim sistemi talimatı(SHT-17.3) kurallarından bahsedilecektir. Konu ile ilgili terimler ele alınacak ve güvenliğin sağlanması amacıyla ilgili birimlerin yükümlülükleri değerlendirilecektir.

4.2. Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetim Sistemi

Havacılık işletmeleri güvenlik yönetim sistemi ile ilgili kural ve kaidelere geçmeden önce konu ile ilgili önemli terimlerin açıklanması gerekmektedir.

Tablo 10: İlgili Terimler

ECAC:	Avrupa Sivil Havacılık Konferansını tanımlamaktadır.
Güvenlik Yönetimi:	Sivil Havacılık İşletmelerinin genel yönetim faaliyetlerinin bir parçası olup, sivil havacılık faaliyetlerinin tümüyle güvenli bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayan usul ve uygulamaların bütünüdür.
Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici(GSY):	Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici, havacılık işletmeleri tarafından atanan, SHGM tarafından onaylanan ve güvenlik yapılanmasında havacılık güvenliğinden sorumlu olan yetkili yönetici personeldir.
Havacılık İşletmeleri:	Sivil havacılık alanında faaliyet gösteren ticari hava taşımacılığı, genel havacılık, amatör havacılık, sportif havacılık, havaalanı, terminal, ikram, yer hizmeti, kargo acentaları, antrepo, onaylı bakım ve özel güvenlik hizmeti kuruluşlarını veya işletmeleridir.
ICAO:	Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatıdır.
IOSA:	IATA Operasyonel Emniyet Denetimini tanımlamaktadır.
Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programı(MSHGP):	Ülkemizde sivil havacılık güvenliğini sağlamaya yönelik alınacak tedbirlerin standartlarını belirleyen, İçişleri Bakanlığı ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın ortaklaşa yayınladığı Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programını tanımlar.

Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kalite Kontrol Programı (MSHGKKP):	MSHGP'nin etkinliğini ve verimliliğini izlemek üzere oluşturulmuş olan Milli Sivil Havacılık Güvenlik Kalite Kontrol Programıdır.
Onaylama:	Havacılık işletmesi tarafından atanan ve havacılık işletmeleri güvenlik yönetimi talimatında belirlenen prosedürlere göre yapılan değerlendirme sonucunda kişinin bu görevi yerine getirebileceği yeterlikte olduğunun SHGM tarafından onaylanmasıdır.
Özel Güvenlik Personeli:	<u>Görevleri</u> 1)Kişilerin, uçak altı veya kabin bagajları ile kişiler tarafından taşınan eşyaların, kargonun, postanın, şirket postası ve şirket malzemelerinin polis gözetiminde elle veya güvenlik teçhizatı ile veya patlayıcı tespit köpeği ile aranması, taranması ve kişilerle mülakat yapılması, yolcuların doküman kontrolünün yapılması, 2) Hava aracının aranması, kontrolü ve korunması, 3) Havaalanlarında bulunan güvenlik tehditli alanlara giriş kontrolü, 4) Devriye, eskortluk, nöbet hizmetleri, 5) Araç araması, 6) Yolculara ait silahların terminal ile uçak arasında nakli.

Özgeçmiş Araştırması:	Şahsın güvenlik kontrolleri yapmaya uygunluğunun ve/veya güvenlik tahditli alanlara eşiksiz girmeye uygunluğunun araştırıldığı değerlendirmeyi de kapsayan, şahsın adli sicil kayıtları da dahil kimliğinin ve geçmiş hayatının kontrolüdür.
Sorumlu Yönetici:	Ticari hava taşımacılık işletmeleri için nitelikleri Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği ile Avrupa Birliği-EU-JAR OPS ilgili maddelerinde tanımlanan yönetici personeldir.
SeMS:	Güvenlik Yönetim Sistemidir.
Yerel Güvenlik Otoritesi:	Havaalanı Mülki İdare Amirliğini ifade etmektedir.
Yetkili Otorite:	Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programının idamesi, uygulanması ve geliştirilmesi, bu konu ile ilgili yeni politikaların belirlenmesi ve tedbirlerin alınması, ICAO ve ECAC standartları ile tavsiye edilen uygulamalarının yerine getirilmesi ile kurumlar arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumlu ve yetkili olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'dür.
Güvenli Kargo Binası:	Hava kargosunun hava aracına yüklenmeden önce muhafaza edildiği ve ilgili dokümanda belirlenmiş özelliklere uygun tesis edilmiş, güvenli hava taşımacılığı yapılmasına imkân sağlayan binalardır.

Güvenlik:	Sivil havacılığı, yasadışı müdahale ve eylemlerden korumayı öngören önlemler ile insan ve araç-gereç kaynaklarının birleşimidir.
Güvenlik Alarm Durumu:	MSHGP'nın 17. Eki'nin 7. maddesinde belirtilen derecelendirmeleri gerektiren halidir.
Güvenlik Birimleri:	Havaalanında güvenliği sağlamakla doğrudan görevlendirilen birimlerdir.
Güvenlik Cihazı:	Sivil havacılık ve tesislerine yöneltilebilecek herhangi bir yasadışı müdahale amaçlı fiilin önlenmesi ya da tespitinde tek olarak ya da sistemin bir parçası olarak kullanılan ve kullanımı ihtisas gerektiren cihazlardır.
Güvenlik Denetçisi:	Milli Sivil Havacılık Güvenliği Kalite Kontrol Programında belirtilen uyumluluk takip faaliyetlerini yürütmek üzere görevlendirilen yetkili personelidir.
Güvenlik Denetlemesi:	MSHGP'nda yer alan hususların etkinliğinin ve uygulanırlığının görülmesi amacıyla kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.
Güvenlik İncelemesi:	Detaylı olarak yapılacak bir çalışma ile daha önceden bildirmek koşulu ile hava meydanı, hava yolu taşıyıcıları ve güvenlikle alakalı tüm birimlerin yasadışı müdahale eylemlerine karşı aldıkları güvenlik tedbirlerinin etkinliğini görmek ve mevcut gereklerin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla yapılan işlemdir.

Güvenlik Kontrolü:	Yasadışı eylem gerçekleştirmek için kullanılacak silah, patlayıcı madde ve benzeri maddelerin tespit edilmesi için alınan tedbirlerdir.
Güvenlik Onaylı Acente:	Hava kargosu taşımak için yetki belgesi almış olan, güvenli kargo binasına sahip ve bu binada Hava Kargo Hizmetleri Güvenliği başlıklı dokümanda belirlenen güvenlik usullerine uygun hava kargo taşımacılığı yapabileceği MSHGK tarafından onaylanmış ve güvenlik sertifikası almış taşıma işleri kuruluşlarıdır.
Güvenlik Tahditli Alan:	Bir havaalanının, sivil havacılık güvenliğinin temini amacıyla girişi kontrol edilen hava tarafı alanlarıdır.
Güvenlik Tatbikatı:	Tam kapsamlı bir güvenlik tatbikatı, farklı tür acil durumlarla başedebilmek için bir muhtemel hareket planının yeterliliğinin sağlanması amacıyla yasadışı müdahale teşkil edecek bir eylemin senaryo dahilinde uygulanmasıdır. Kısmi bir güvenlik tatbikatı, farklı tür acil durumlarla başedebilmek için, haberleşme sistemi gibi muhtemel hareket planının elemanları veya unsurlarının yanıt verebilme yeterliliğinin sağlanması amacıyla, yasadışı müdahale teşkil edecek bir eylemin senaryo edilmesidir.
Güvenlik Yasak Bölgesi:	Güvenlik maksadıyla giriş ve çıkışları yasaklanan veya kontrol altında tutulan bina, tesis ve hava meydanının diğer bölümleridir.
Güvenlik Testi:	MSHGP'da yer alan hususların tamamının veya bir bölümünün yasadışı müdahale teşkil edecek senaryo ve sanal olaylarla test edilmesi işlemidir.

Güvenlik Tehdit Seviyesi Durum Tablosu:	MSHGP'nın 17. Eki'nin 7.maddesinde belirtilen güvenlik alarm durumlarının ilanında 9. maddede belirtilen tedbirler ile Havaalanı Güvenlik Alarm Durumu Planındaki tedbirleri gösterir tablodur.
---	---

Havayolu işletmeleri yönetimi, havacılık işletmeleri faaliyetlerinin havacılık güvenliği kurallarına uygun olarak yürütülmesi ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumludur.

Havayolu işletmelerinde yetkili otorite tarafından tanımlanan standartlar ve MSHGP'nda belirlenen standartlara uygun olarak bütün faaliyetlerin uygulanması ve güvence altına alınmasından genel müdür, sorumlu müdür ya da en üst yetkili amir, sorumludur. İlgili bu kişi standartlara uygunluğun sağlanması için

gereken desteği temin etmektedir. Yetkilendirilmiş veya ruhsatlandırılmış havacılık işletmelerinin, faaliyette buldukları sürece güvenlikten sorumlu yetkili yönetici bulundurmaları gerekmektedir. Bu yönetici, yapacağı uygulamalardan işletme yönetimine ve yetkili otoriteye karşı sorumludur. Sivil havacılık işletmeleri ve havalimanlarında özel güvenlik hizmeti veren kuruluşlar, genel müdüre bağlı bir Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici(GSY) atayarak, bu yönetici önderliğinde bir güvenlik yapılanması oluşturmaktadır. GSY işletmenin organizasyon yapısında ve el kitaplarında yer alır. GSY'nin uygunluğu, Yetkili Otorite tarafından incelenir, uygun olanlara "Yönetici Personel Onay Belgesi" düzenlenmektedir.

Yetkili otorite tarafından yapılan inceleme ve denetlemelerde, güvenlik yönetiminde gerekli faydanın belirli bir süreçte sağlanamaması ile uygulamalarda olumsuzluk veya kusur tespit edilmesi halinde, işletmelerin güvenlikten sorumlu yetkili yöneticisinin değiştirilmesi ya da güvenlik yapılanmasının gözden geçirilmesi istenmektedir. Güvenlikten sorumlu yetkili yöneticilerin değiştirilmesi halinde Yönetici Personel Onay Formu 30 gün içinde doldurularak SHGM'den onay talep edilmektedir.

Havacılık işletmeleri; güvenlik birimi ve personelinin eğitimini sağlamaktan sorumludur. Güvenlik birimi haricindeki diğer birimlerin de havacılık güvenliği konusunda bilinçlendirilmesi amacıyla çeşitli uygulamalar geliştirilerek güvenlik kültürü oluşturulmaktadır.

Havacılık işletmelerinin etkin bir güvenlik yönetim sistemi ve politikasına sahip olması gerekmektedir. Etkin bir güvenlik yönetim sistemi ve politikası aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:

- Ø İşletmenin kurumsal değerleri,
- Ø Organizasyon yapısı,
- Ø Üst yönetimin havacılık güvenliği ve emniyetine verdiği önem,
- Ø Tüm işletmede güvenlik anlayışının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi,
- Ø Güvenlik organizasyonunun oluşumu ve güvenlikten sorumlu yetkili yöneticinin seçimi,
- Ø GSY ile diğer güvenlik personelinin görev tanımları,
- Ø GSY ve güvenlik personeli ile diğer personelin havacılık güvenliği eğitimi,
- Ø Güvenlik ihlallerinin araştırılması ve rapor edilmesi,
- Ø Risk analizi ve tehdit değerlendirilmesi,
- Ø Kriz yönetimi ve acil durumlara müdahale usulleri,
- Ø Kalite kontrol sistemi dâhilinde düzenli ve etkili denetim,
- Ø Tatbikat,
- Ø Dokümantasyon, kayıt,
- Ø Havacılık otoritesi ve havaalanı otoritesi ile iletişim,
- Ø İşletme içi iletişim ve sorumluluk paylaşımı,
- Ø Ulusal ve uluslararası kural ve uygulamaları takip,
- Ø Havaalanı/heliport güvenlik işleyişi,
- Ø Prosedür,
- Ø Havacılık güvenliği konusunda koordinasyondur.

Güvenlik politikası, işletme yönetiminin vizyon-misyon ve hedeflerinde belirtilmelidir. İşletmenin güvenlik politikası aşağıdaki mevzuat ve yayınlarda yer alan kurallara uygun olmalıdır. Bu mevzuat ve yayınlarda belirtilen gereklilikleri karşılamalıdır.

Ø Yürürlükteki MSHGP ve yetkili otoritenin yayınladığı mevzuat,

Ø ICAO Ek-17 Güvenlik,

Ø ECAC Doc 30 Bölüm 2 Güvenlik,

Ø IATA SeMS ve IOSA Gereklilikleridir.

4.3. Güvenlikten Sorumlu Yetkili Yönetici(GSY) ve Diğer Personeller

SHGM tarafından onaylanan GSY, sivil havacılık güvenliği konusunda yasal mevzuatta ve uluslararası dokümanlarda belirtilen kuralların işletmede uygulanmasından ya da uygulattırılmasından yetkili ve sorumludur. GSY'nin yerine getirmekle yetkili ve sorumlu olduğu faaliyetler aşağıda listelenmektedir:

- Havacılık güvenliği ve işletmenin faaliyetlerine yönelik ulusal ve uluslararası güvenlik mevzuatını takip etmek, yeni kuralları ve tavsiyeleri yürürlüğe koymak,
- Yürürlükteki kural ve uygulamaların gerçekleştirildiğinden emin olmak amacıyla prosedürlerin yeterliliğini ve uyumunu takip etmek,
- Güvenlik konusunda, işletmeye ait merkez ve temsilciliklerde sorumlu olmak,
- MSHGP'ye uygun olarak işletmenin eğitim ve güvenlik planını hazırlamak, yazılı olarak hazırlanan güvenlik planını ilgili yetkili otoriteye onaylatmak,
- Havalimanı bazında güvenlik planının hazırlanarak havalimanı otoritesine onaylatılmasını sağlamak,
- İşletme içi hizmetlerin ve işletme için alınan hizmetlerin güvenlik denetimlerinin yapılmasını ve düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Raporlama ve kayıt sistemini oluşturmak,
- Kalite sistemi dahilinde yapılan iç denetlemelerin koordinasyonunu sağlamak,
- Güvenlik için gerekli kaynakları araştırarak yönetime sunmak,
- Yetkili ve yerel otorite ile iletişim noktası olup koordinasyonu sağlamak,
- Gerek güvenlik personelinin gerekse diğer personelin güvenlik anlayışını artıracak eğitim/seminer programları düzenlemek,
- Eğitim birimi ile koordineli çalışarak, işletmenin faaliyet alanlarındaki havacılık güvenliği sorumluluğu ve uygulamaları konusunun eğitim programlarında yer almasını sağlamak,
- Risk ve tehdit analizi yaparak alınacak ilave önlemleri belirlemek, planlamak ve uygulamak,
- Güvenlik ile ilgili diğer faaliyetlerin kayıtlarının tutulmasını sağlamak,
- Sivil savunma veya savaş ve seferberlikle ilgili mevzuatın görev yaptığı işletmeyi de kapsamı durumunda, öngörülen faaliyetleri planlamak ve yürütmektir.

GSY'nin sahip olması gereken eğitimler aşağıda listelenmektedir:

- 1) Havacılık Güvenlik Yönetimi Eğitimi/Havaalanı Güvenlik Operasyonu Eğitimi
- 2) Havayolu Güvenliği Eğitimi-Havaaracı, Kokpit ve Kabin Güvenliği Eğitimi
- 3) Denetçi/Havacılık Güvenliği Kalite Kontrol Sistemi Eğitimi (Opsiyonel)
- 4) Kargo Güvenliği Eğitimi
- 5) Tehlikeli Maddeler Eğitimi (Kategori 12)

4.4. Güvenlik Hizmetleri ve İlgili Kurallar

Havayolu işletmeleri yetkili havacılık otoritesinin onayladığı kuruluşlardan aşağıda ayrıntılı olarak belirlenen güvenlik ile ilgili hizmetleri temin edebilirler(hizmet alımı)

- Yolcu taraması
- Kabin ve uçak altı bagaj taraması,
- Kargo taraması,
- Patlayıcı Tespit Sistemi (EDS),
- Uçak gözetim denetimi,
- Çevre güvenliği/bina güvenliği,
- Yolcu mülakatı/doküman kontrolü,
- Refakat/koruma,
- Köpek kullanımı,
- Terminal ile uçak arasında silah ve mermi/fişek taşınması,



Resim 23: Güvenlik Taraması

Kaynak: www.apron24.com adresinden alınmıştır.

Havacılık işletmesi, ister kendi güvenlik yapısını kursun isterse güvenlik hizmeti hizmet satın alsın güvenlik ile ilgili personelin istihdam edilmesinde işletme politikaları haricinde ulusal ve uluslararası kuralları göz önünde bulundurmalıdır. Güvenlik personeli seçiminde, işletmenin belirlediği kriterlerin yanında, görevle ilgili ulusal ve uluslararası standartları göz önünde bulundurarak, Güvenlik personeli seçiminde yeterlilik testleri ve mülakat gibi yöntemler kullanılmalıdır.

Temsilciliği, istasyonu ya da şubesi bulunan havayolu işletmeleri, temsilciliklerde merkezdeki GSYİ ile yakın koordinasyon ve uyum içinde çalışabilecek havacılık güvenliğinden sorumlu müstakil bir yönetici personel görevlendirebilir. En az sivil havacılık güvenliği bilinci eğitimi ve temel sivil havacılık güvenliği eğitimini içeren bir kurs ve işletme faaliyetleri hakkında güvenlik eğitimi almış, havacılık sektöründe en az bir yıl tecrübesi olan personelden birini güvenlikten sorumlu yönetici olarak şubede görevlendirebilmektedir.

Sivil havacılık işletmeleri tarafından güvenlik yapılanmasının kadrosu, birim veya bölüm başkanlarının tüm iletişim bilgileri yetkili otoriteye bildirilmektedir. Bu bilgilerde değişiklik olması halinde değişiklik

tarihinden itibaren 15 gün içerisinde güncelleme yapılmalıdır.

4.5. Güvenlik Yönetimi Birimleri ve Görevleri

İşletmelerin güvenlik yönetimlerinde güvenlik ile ilgili görevleri yapacak birim veya birimler bulunmaktadır. Güvenlik birimleri güvenlik ile ilgili görevleri aksatmayacak şekilde birleştirilebilir ya da bu görevler, kendi bünyelerindeki görevleri arasında yer alması koşuluyla farklı birimlerin sorumluluğuna verilebilmektedir. Güvenlik yönetim birimleri ile ilgili yapı organizasyon şemasında gösterilmelidir. Güvenlik yönetim birimleri ile ilgili görevler aşağıda listelenmektedir:

a) Güvenlikten sorumlu yetkili yöneticilik görevi: İşletmenin havacılık güvenliği ile ilgili sorumluluğa sahip yöneticisinin görevleridir.

b) İdari görevler: Güvenlik yönetimi ile ilgili yapılacak tüm genel yazışmalar ve kayıtların tutulması ile idari işlerin yürütülmesi faaliyetleridir.

c) Eğitim görevleri: Temel olarak güvenlik görevlilerinin güvenlik yönetimi kapsamında eğitim almasının sağlanması ve işletme çalışanlarının güvenlik anlayışının geliştirilmesine yönelik programlar hazırlanıp uygulanması ile eğitim tarihi, süresi, katılanlar, kayıtlar ve ilgili diğer faaliyetlerin planlanıp yürütülmesi görevidir.

ç) Plan, program ve denetleme görevleri: İşletmenin güvenlik planı ile MSHGP’de öngörülen diğer planların hazırlanması ve bu planların güncel tutulmasına ilişkin görevleri kapsar. Bulunulan bölgede veya meydana işletmenin faaliyetlerine yönelik risk ve tehdit değerlendirmesinin yapılması, planların bu bulgulara göre revize edilmesi ayrıca uygulamaların periyodik olarak denetlenerek eksikliklerin tespit edip bu eksikliklerin giderilmesi için yeni önlem ve uygulamaların geliştirilmesi faaliyetleridir.

d) Harekât görevleri: Güvenlik faaliyetlerini yeterli sayıda güvenlik personeli istihdam edilerek veya hizmet alımı yöntemiyle yürütülmesi ile ilişkili görev ve faaliyetlerdir.

Havacılık işletmeleri, işletme güvenlik planını/programını/el kitabını hazırlayarak yetkili otoriteye onaylatır. Havacılık işletmesi faaliyette bulunduğu her havalimanı için ayrı bir güvenlik planı hazırlayarak havaalanı otoritesine onaylatır.

İşletme güvenlik planı/programı/el kitabı dokümanlarının içermesi gereken gereklilikler aşağıda listelenmektedir:

- Yıllık denetleme planı,
- Denetim prosedürleri,
- Raporlama prosedürleri,
- Takip ve düzeltici faaliyet prosedürleri,
- Kayıt sistemi,
- Eğitim planı,
- Dokümantasyon,
- Organizasyon ve iletişim,
- İşletme faaliyetleri,
- Acil durum yönetimi,
- MSHGP ve uluslararası standartları içeren uygulamalardır.

4.6. Güvenlik Denetimi

Güvenlik denetimi, güvenlik faaliyetlerine ilişkin prosedürlerin ve kuralların, uygulamada istenen standarda ulaşmış olup olmadığının doğrulanması için belirli bir olay, faaliyet ya da doküman incelemesinin denetçiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Bir denetim, yayınlanmış prosedürlerde belirtilen yöntemle uygulamadaki yöntemin sistematik ve bağımsız olarak karşılaştırılmasıdır.

İşletme içi denetimler GSYY koordinatörlüğünde gerçekleştirilir ve çeşitli süreçleri kapsamaktadır. İşletme içi denetime ilişkin süreçler aşağıda listelenmektedir:

- I. Denetimin içeriğinin duyurulması,
- II. Planlama ve hazırlık,
- III. Kanıtların toplanması ve kaydedilmesi,
- IV. Kanıtların analizi ve raporlanmasıdır.

Etkili bir işletme içi denetimde aşağıdaki tekniklerin uygulanması gerekmektedir.

- v Uygulamaların yerinde gözlemi,
- v Mülakat,
- v Doküman ve kayıt incelemesi.

İşletme içi güvenlik denetçileri de çeşitli eğitimlere sahip personeldir. Denetçiler, denetim konusunda eğitimi olan aşağıdaki personel arasından seçilir:

- Ø Güvenlik yöneticisi,
- Ø Güvenlik personeli,
- Ø Konusunda uzman personel,
- Ø Havacılık güvenliği bilgisine sahip kalite sistemi personeli

Havacılık güvenliğine ilişkin denetim faaliyetleri ise aşağıda ele alınan unsurları aşağıda içermelidir:

- Güvenlik denetim ve incelemelerinin düzenlenmesi ve bilgilendirme yapılması,
- Raporda yer alan bulgulara çözüm tavsiye edilmesi,
- Eylem planı hazırlanarak, belirlenmiş zaman hedeflerine göre çözüm uygulamalarının takip edilmesi ve yönetime rapor edilmesi,
- Güvenlikte sürekliliğin sağlanması.

Denetim planlaması aşamasında havayolu işletmesinin yıllık bir denetim programı yapması gerekmektedir. İyi planlanmış bir denetim programı tüm alanların sistematik ve periyodik olarak gözden geçirilmesini kapsamalıdır. Program esnek olmalı ve plansız denetimlerin yapılabilmesine izin vermelidir. Denetim programı belirlenirken işletme ve faaliyetleri ile ilgili yönetim, organizasyon, operasyon ya da teknolojik değişiklikleri ve mevzuatta olan değişiklikleri de göz önüne almak gerekmektedir. Bir sonraki yılın denetim planı da en geç içinde bulunulan yılın 31 Aralık tarihine kadar yapılmalı ve yönetim tarafından onaylanmalıdır.

Denetim faaliyetleri sonucunda tespit edilen uygunsuzluklar, GSYY tarafından bağlı bulunduğu yöneticiye iletilmelidir. Uygunsuzlukların sebepleri belirlenmeli, gerekli araştırmalar yapılmalı ve uygun düzeltici faaliyetler planlanmalıdır.

Güvenlik programının sonuçlarını belgeleyen kayıtlar, doğru ve eksiksiz bilgi ve belge olarak saklanmaktadır. Denetim programları/raporları, bulgulara yapılan işlemler/eylem planları, düzeltici faaliyet raporları/takip denetimleri gerçekleştikleri tarihten itibaren 3 yıllık bir zaman dilimi süresince saklanmalıdır. İç denetim faaliyetlerinde hazırlanan tüm raporların genel bir özeti hazırlanmalı ve yıllık olarak SHGM'ye gönderilmelidir.

SHGM Denetimleri

SHGM tarafından yapılan denetlemeler sonucunda uygunsuzluk tespit edilmesi halinde eksikliklerin giderilmesine yönelik havacılık işletmesi tarafından 15 gün içerisinde bir eylem planı hazırlanarak SHGM'ye

onaylatılmak üzere gönderilir. Eylem planına uygunluk SHGM tarafından denetlenir. Uygunsuzluğun devamı halinde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun uyarınca cezai işlem uygulanır.

Güvenliği ciddi bir şekilde etkileyen uygunsuzluk tespit edildiğinde veya verilen süre sonunda uygunsuzluğun devamı halinde hiçbir bildirimde bulunulmadan işletcinin operasyonu veya uçuşu ya da faaliyeti durdurulur.

İşletmelerin yönetiminden sorumlu genel müdür ve/veya GSYY, SHGM tarafından kusurlu görülürse yazılı olarak ihtar edilir. Kusurun devamı ve/veya Talimat hükümlerine aykırı hususların tekrarı halinde ilgili yöneticilerin yetkileri, tespit edilen kusur derecesine göre belli bir süreliğine askıya alınabilir veya tamamen iptal edilir.

Bölüm Özeti

Bu bölümde terör ve terörizm kavramları ele alınarak havayolu taşımacılığı açısından ilgili terminoloji DHMİ ve SHGM kaynakları uyarınca özetlenmiştir. Havacılık sektöründe yaşanmış terör olaylarından bahsedilmiştir. Havacılık güvenliği kavramı ve havayolu taşımacılığı açısından önemine değinilmiştir. Havayolu işletmelerinin havacılık güvenliğinin sağlanması amacıyla yürütmesi gereken kurallar incelenmiş, güvenlik yönetimi kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Kaynakça

Acı-Africa (2020). CYBERSECURITY REPORT FOR AIRPORTS.Aviation-Isac. 1(1).1-6.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(2011). Havacılık Terimleri Sözlüğü, Ankara.

IATA(2022). Security Management Systems Manuel.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (1997).Sivil Hava Meydanları, Limanlar Ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev Ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik, Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2010-2014). Hava Kargo Acentelerinin Görev Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Özel Kurallar,Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2010-2014). Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetim Sistemi (SeMS) Talimatı,Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2018). Hava Kargo ve Posta Güvenliği Talimatı,Ankara.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(2015). Havayolu Taşıyıcılarının Yükümlülüklerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Ankara.

Güngör, Y. (2020). Havacılık Sektörüne Yönelik Terör Eylemleri ve Bunlara Karşı Alınan Önlemler.Cihanşümül Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 5-11.

Türk,A.(2017). 21. Yüzyılda Terör Konsepti Ve Havacılık Güvenliği, SHGM Uzmanlık Tezi,Ankara.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Avrupa’da gerçekleşen terör saldırılarının Avrupa havayolu taşımacılık pazarına olumsuz yönde etkileri olmuş yolcu trafiğiazalmıştır. Açıklamaya göre boşluğa gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 1,6
- (B) 3,6
- (C) 9,6
- (D) 4,6
- (E) 10,6

Cevap-1 :

1,6

Soru-2 :

Brüksel havalimanı saldırısı kaç yılında gerçekleşmiştir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 2001
- (B) 2011
- (C) 2014
- (D) 2015
- (E) 2016

Cevap-2 :

2016

Soru-3 :

yılına kadar Türkiye’de havalimanlarınaadet saldırı düzenlenmiştir. Açıklamaya göre boşluğa gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 10
- (B) 15
- (C) 20
- (D) 18
- (E) 17

Cevap-3 :

10

Soru-4 :

Sivil Havacılık İşletmelerinin genel yönetim faaliyetlerinin bir parçası olup, sivil havacılık faaliyetlerinin tümüyle güvenli bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayan usul ve uygulamaların bütünüdür. Açıklamaya uygun tanım aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) İşletme Yönetimi
- (B) Yer Hizmetleri Yönetimi
- (C) Güvenlik Yönetimi
- (D) Apron Yönetimi
- (E) Kontuar Yönetimi

Cevap-4 :

Güvenlik Yönetimi

Soru-5 :

Aşağıdakilerden hangisi havayolu işletmelerinin güvenlik ile ilgili kuruluşlardan temin edebileceği güvenlik hizmetleri arasında yer almaz?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yolcu taraması
- (B) Kabin ve uçak altı bagaj taraması
- (C) Kargo taraması
- (D) Patlayıcı Tespit Sistemi (EDS)
- (E) Hava trafik kontrolü

Cevap-5 :

Hava trafik kontrolü

Soru-6 :

Aşağıdakilerden hangisi havayolu işletmelerinin güvenlik ile ilgili kuruluşlardan temin edebileceği güvenlik hizmetleri arasında yer almaz?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Uçak gözetim denetimi,
- (B) Çevre güvenliği/bina güvenliği,
- (C) Yolcu mülakatı/doküman kontrolü,

(D) Köpek kullanımı,

(E) Uçuş kontrolü

Cevap-6 :

Uçuş kontrolü

Soru-7 :

I. Havacılık işletmesi, ister kendi güvenlik yapısını kursun isterse güvenlik hizmeti hizmet satın alsın güvenlik ile ilgili personelin istihdam edilmesinde işletme politikaları haricinde ulusal ve uluslararası kuralları göz önünde bulundurmalıdır.

II. Güvenlik personeli seçiminde, işletmenin belirlediği kriterlerin yanında, görevle ilgili ulusal ve uluslararası standartları göz önünde bulundurarak, Güvenlik personeli seçiminde yeterlilik testleri ve mülakat gibi yöntemler kullanılmalıdır.

III. Temsilciliği, istasyonu ya da şubesi bulunan havayolu işletmeleri, temsilciliklerde merkezdeki GSYİ ile yakın koordinasyon ve uyum içinde çalışabilecek havacılık güvenliğinden sorumlu müstakil bir yönetici personel görevlendirebilir.

Yukarıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Yalnız I

(B) Yalnız II

(C) I ve II

(D) II ve III

(E) I, II, III

Cevap-7 :

I, II, III

Soru-8 :

Güvenlik Yönetim Sistemine ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Sems

(B) Fesm

(C) Vems

(D) Wews

(E) Cews

Cevap-8 :

Sems

Soru-9 :

Yetkili otorite tarafından yapılan inceleme ve denetlemelerde, güvenlik yönetiminde gerekli faydanın belirli bir süreçte sağlanamaması ile uygulamalarda olumsuzluk veya kusur tespit edilmesi halinde, işletmelerin güvenlikten sorumlu yetkili yöneticisinin değiştirilmesi ya da güvenlik yapılanmasının gözden geçirilmesi istenmektedir. Güvenlikten sorumlu yetkili yöneticilerin değiştirilmesi halinde Yönetici Personel Onay Formu gün içinde doldurularak SHGM'den onay talep edilmektedir. Açıklamaya göre boşluğa gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 10

(B) 15

(C) 20

(D) 30

(E) 60

Cevap-9 :

30

Soru-10 :

Aşağıdakilerden hangisi işletme güvenlik planı/programı/el kitabı dokümanlarının içermesi gereken gereklilikler arasında yer almaz?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Eğitim planı

(B) Raporlama prosedürleri

(C) Organizasyon ve iletişim

(D) Acil durum yönetimi

(E) Finansal tablo bilgileri

Cevap-10 :

Finansal tablo bilgileri

5. HAVAYOLU İŞLETMELERİ - HAVALİMANLARI VE GELİR YÖNETİMİ

Giriş

Bu bölümde havayolu taşımacılık sektörü özelliklerinden bahsedilecektir. Havayolu taşımacılık faaliyetlerinde kullanılan iş modellerinden geleneksel havayolu taşımacılığı ve düşük maliyetli havayolu taşımacılık işletmelerinin yapısı ele alınacaktır. Düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarının özellikleri ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Havayolu taşımacılık operasyonlarının olmazsa olmazı havalimanlarıdır. Ayrıca havalimanı unsurlarından da bahsedilecektir. Diğer taraftan bölümde havayolu taşımacılık sektöründe hava taşıma işletmelerinin karlarının artırılması amacıyla kullanılan yönetim uygulamaları ele alınacaktır. Bu kapsamda gelir yönetimi olarak adlandırılan yönetim uygulamalarında önem arz eden kavramlara değinilecektir. İşletmeler bu yöntemi kullanarak hava aracı koltuk satışlarında maksimum gelir elde etmeye çalışmaktadır. Gelir yönetiminde kullanılan gösterge ve terimler özetlenecektir. Ücret farklılaştırması ve koltuk envanteri gibi kavramlar incelenecek, topla-dağıt sistemi genel hatları ile değerlendirilecektir.

5.1. Havayolu Taşımacılık Sektörü Özellikleri

Havayolu taşımacılığı, oligopol bir pazara sahiptir. Havayolu taşımacılık sektöründe yer alan işletmeler, karşılıklı bağımlılık koşulları kapsamında oligopol pazar özelliklerini taşırlar. Havayolu işletmeleri, teknolojik faaliyetlerdeki gelişmeden çok fazla etkilenmektedir. Pazarın büyüme ve gelişim hızı teknoloji gelişimi ile doğru orantılıdır. Havayolu taşımacılığında talep olağanüstü olaylar karşısında aşırı duyarlıdır. Kriz, savaş, terör gibi olaylarda talepte daralma yaşanmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerinin en büyük gider kalemini oluşturan yakıt giderleri de çevresel faktörlerden aşırı etkilenmektedir. Yakıt fiyatlarının oynaklığı havayolu işletme maliyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Havayolu taşımacılık sektöründe çalışan personel yetkinliği fazla olduğu için bu sektörde maaşlar da fazladır. Havayolu yolcu taşımacılığında tatil amaçlı seyahat eden ve iş amaçlı seyahat eden yolcu grupları bulunmaktadır. Bu gruplar arasında fiyat dalgalanmalarından en çok etkilenen tatil amaçlı seyahat eden yolcudur. Havayolu taşımacılığında tüm faaliyetler ulusal ve uluslararası kuruluşların talimatları ve kuralları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Havayolu işletmeleri açısından çeşitli iş modelleri bulunmaktadır.

5.2. Geleneksel Havayolları

Kendisini izleyen özel girişimlere göre farklıdır. Geleneksel havayollarının kuruluş amacında; havacılık hizmetlerinin gelişmesi, ülke sathına yaygınlaştırılması ve hizmetin belirtilen standartları oluşturacak şekilde yürütülmesi gibi kamusal hedefler bulunmaktadır. Devlet desteği ile kurulurlar. Bu nedenle geleneksel havayolları ile yeni ve özel iş modelleriyle faaliyet gösteren havayolları arasında yapısal ve stratejik bakış açısı farkı bulunmaktadır. Geleneksel havayolları büyüklük ve sektördeki güç olarak belirli seviyeye gelmiş havayollarıdır. Bu nedenle sektörel atılım hamleleri genellikle bu şirketlerden beklenir. Farklı tip uçaklardan oluşan filoları bulunmaktadır. Pek çoğunun kendi hangarı, uçak bakım tesisleri, teknisyen ve ekipmanı vardır. Geleneksel havayolları, bir ülkenin havacılık sektörünün temel eğitim kurumu olarak adlandırılır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek, belirli bir kültür ve geleneğe sahip şirketlerdir. Geleneksel havayolu işletmeleri talebin düşük olduğu hatlarda sefer düzenlemek istemezler. Geleneksel havayolu işletmelerinin uçak filosunda genellikle yolcu kapasitesi fazla olan hava araçları bulunmaktadır. Bu işletmeler yolcu sayısı 80'in altında olan hava araçlarını pek tercih etmezler.

5.3. Düşük Maliyetli(Fiyatlı) Havayolları

Havacılık sektörüne farklı bir bakış açısı ve dinamizm getiren, iş modeli olarak farklılaşan şirketlerdir. İlk kez Amerika'da ortaya çıkan model buradan tüm dünyaya yayılmıştır. Havayolu işletmeleri doluluk oranlarını ve karlarını arttırmak için temel uçuş hizmetini düşük ücretler ile fiyatlandırmaktadır. Sadece

maliyet liderliği stratejisi ve promosyon fiyat uyguladıkları anlaşılmalıdır. Bu tip şirketler, temel faaliyet olan taşımacılığın yanındaki tamamlayıcı hizmetleri belirli bir standartta tutarak hizmet verme ve yerde kalış süresini en aza indirmeye dayanan iş modelini benimser. Uçuş emniyetinden taviz vermeden, hizmet kalitesini düşürmeden, daha basit ve esnek operasyonlarla düşük maliyetler elde ederek, bu maliyetler üzerinden ulaşılan düşük fiyat düzeyleriyle satış yapılmaktadır. Temel amaç hizmet üretim maliyetinin en aza indirgenmesidir. Geçici check-in bankoları kurulması, personel giderlerinin azaltılması, genç filolar sayesinde az akaryakıt tüketimi ve bakım masrafı, ikramın ücretli olması, ikincil havaalanı kullanımı, sadece internet üzerinden satış, tek tip uçaktan oluşan filo, kısa ve orta menzill uçuşlar ile hizmet üretim maliyetleri minimal bir seviyeye getirilmektedir. Amerika'da bu modeli ilk başlatan Southwest Havayolları, Avrupa'da Ryanair ve EasyJet, Güney Pasifik'te Air Asia ve Virgin Blue, Afrika'da Time ve Kulula, Güney Amerika'da Gol ve UAir, Kanada'da West Jet, Japonya'da Air Do ve Skymark, Malezya'da Air Asia, Singapur'da ValuAir, Jet Star ve Tiger Airways gibi havayolu işletmeleri bu modeli benimsemiştir.

Düşük maliyetli taşıyıcılar çeşitli uygulamalar ile maliyetleri kısımaktadır. Uçak içi yiyecek içecek ikramı verilmemesi, uçakta internet, gazete, dergi olmaması gibi uygulamalar ile yıllık maliyetlerin yarı yarıya düşürülebileceği görülmüştür. Uçak içi maliyetlerin azaltılmasının yanı sıra operasyonlara yönelik uçak dışı maliyetlerin de azaltılmasına çalışılmaktadır. Havaalanı ücretlerinin düşük olduğu ikincil meydanların seçilmesi, gecikme süresinin az olduğu meydanların kullanılması ile hem maliyetler azaltılmakta hem de ilave maliyetlere katlanılmamaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması da biletlerin internet üzerinden satılmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece havayolu işletmelerinin acente ve bilet satışıya yönelik çalışan sayısı daha azdır. Düşük maliyetli taşıyıcılar kısa menzilli uçuş ağları oluştursa da yavaş yavaş uçuş süresinin uzadığı destinasyonlara yönelik yeni seferlere başlamaktadır.

Düşük maliyetli taşıyıcı olarak Avrupa'da Rynair ve Easy Jet pazara girmiş ve Avrupa Birliği içerisindeki trafiğin üçte birini ele geçirmiştir. Düşük maliyetli havayolu firmalarının iki temel stratejisi vardır:

- Pistleri, apronları, taksi yolları yoğun meydanlardan kaçınırlar.
- Pahalı sermaye projelerinden uzak dururlar.

Bu şekilde üretken olmayan zamanı havada ve yerde minimize ederek gecikmelerin ve beklemlerin önüne geçmek isterler. Ayrıca düşük maliyetli taşıyıcılar pahalı yer hizmetlerinden de kaçınırlar. Düşük maliyetli taşıyıcılar, yoğun olan meydanlardaki yüksek maliyetlere katlanmak yerine ikincil meydanları tercih ederler. İkincil havalimanları son dönemde üzerinde durulan bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bazı bölgelerde ikincil meydanlardaki hava trafik artışı birincil meydanlardaki artıştan daha fazladır. Düşük maliyetli havayolu taşımacılık faaliyetlerinin gelişimi düşük maliyetli havalimanı oluşumlarını tetiklemiştir. Low-Cost Airports(Düşük Maliyetli Havalimanları) tek terminalli havalimanı olarak faaliyet göstermektedir. Bu trend Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya'da yaygındır.

Düşük maliyetli taşıyıcılar ikincil havalimanlarını kendi ana meydanları olarak tercih etmektedir. Avrupa'daki ikincil havalimanlarının çoğu askeri amaçla inşa edilmiş daha sonra bölgesel meydan olarak hizmete sunulmuş yerlerdir. Düşük maliyetli taşıyıcılar noktadan noktaya uçarlar ve büyük meydanlarda zor slot bulurlar. İkincil meydanlarda slot ve gecikme sorunu pek yaşanmaz. Meydan ücretleri daha ucuzdur. Yer operasyonları daha basittir ve hizmetler kolaydır. İkincil meydan yolcusu daha düşük gelirli olabilir. Bu sebeple fiyat politikalarına daha hassastır. Örneğin Charlera Havalimanına Rynair uçmaktadır. Yolcu başı yer hizmet bedeli 1 Euro olarak ifade edilmektedir. Bu rakam yer hizmetleri bedeli için oldukça caziptir. Birçok düşük maliyetli havayolu taşıyıcısı bu fiyat avantajlarından yararlanmak amacıyla müşterilerini de ikincil meydanlara alıştırma çalışmaktadır.

Düşük maliyetli terminaller bazı havalimanlarının belli bölümüne inşa edilmiş terminal olarak düşük maliyetli taşıyıcılara hizmet vermektedir. Bu terminaller estetik, dizayn kaygısından uzak bir şekilde yeterli gereklilikleri sağlama koşulu ile hizmet sunan terminallerdir. Bu terminallerde bireyler kendi check-in faaliyetlerini gerçekleştirebilir. Bu sebeple uzun check-in kontuarlarına gerek yoktur. Aynı şekilde bu terminallerde özel yolcu alanları bulunmamaktadır. VIP hizmetleri de sunulmamaktadır. Bagaj konveyörleri bir ya da iki tanedir. Çoğu Low-Cost Terminal(Düşük Maliyetli Terminal)Avrupa'da mevcuttur. ABD ve Asya ülkelerinde de düşük maliyetli terminal bulunmaktadır. Malezya da Kuala Lumpur Havalimanında Uzakdoğu'nun önemli bir düşük maliyetli havayolu şirketi olan Air Asia'nın düşük maliyetli terminali vardır. Düşük maliyetli terminaller ana meydana uzak bir konumdadır. Yürüme mesafesi olsa da bazı meydanlarda

araç gerekmektedir. Malezya'daki düşük maliyetli terminal ana meydana 19,7 km mesafededir. Roma'daki EasyJet terminali yürüme mesafesinde, Lizbon'daki EasyJet terminali ise servisle erişim mesafesindedir. Bu terminallerde yolcunun terminalden uçağa yönelik mesafesini yürüme mesafesine indirgemek, böylelikle apron taşıma ücretlerini minimize etmek, hava aracının park noktasından piste çıkışını kısaltmak ve zaman ve yakıt tasarrufu sağlamak amaçlanmaktadır. Düşük maliyetli havayolu işletmesi yöneticileri de bu faktörlere operasyon maliyetlerini minimize etme gerekçesiyle önem vermektedir.

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinin Özellikleri

Ø Uçakların atıl kalması istenmez. Uçakların sürekli seferde olması(gerekli zamanda yerde ve bakımda) istenir.

Ø Diğer havayolu işletmeleri ile kod paylaşımı yapmazlar.

Ø Düşük maliyetli taşıyıcıların filolarında tek tip uçaklar bulunmaktadır. Genellikle Boeing 737 serisi ya da Airbus 319, Airbus 320 serisi uçaklar bulunmaktadır. Tek tip filoların bakım, onarım, pilot ve personel yetiştirme maliyetleri daha düşüktür.

Ø Havayolu işletmeleri temel yetenekleri olan uçuş hizmetini bilet fiyatı olarak kabul eder ve diğer tüm hizmetler işletme için ek gelir yaratacağı bir iş birimi olarak ele alınmaktadır. Uçak içi yiyecek ve içecekler ücret karşılığı satılır. Uçakta koltuk seçimi de ücretli olabilmektedir.

Ø Hava aracı içinde koltuk aralıkları azaltılarak uçak içi koltuk sayısı arttırılmaktadır. Koltuk sayısının da arttırılabileceği maksimum bir değer bulunmaktadır. Uluslararası kurallar ve uçak üreticisi sertifikasında en fazla kaç koltuk ile uçulacağı belirtilmektedir.

5.4. Havalimanları

I. Dünya Savaşı'nda askeri amaçlı kullanılmak üzere havacılık gelişmeye başlamıştır. Bu süreçte Fransa, Almanya ve İngiltere'de birçok uçak üretilmiştir. Yüzlerce pilot yetiştirilmiştir. 1915 ve 1925 yılları arasında askeri faaliyetlere yönelik kullanımlar sivil havacılığın gelişimini tetiklemiştir. II. Dünya Savaşı'nın ardından ise havayolu taşımacılık faaliyetleri büyük bir ivme ile gelişimini hızlandırmıştır. Bu dönemlerde devlet müdahaleleri havacılık piyasasını şekillendiren bir mekanizma olarak görülmektedir. Ülkemizde de Cumhuriyetin kurulmasının ardından havacılık ile ilgili faaliyetler gelişme göstermiştir. Uçak fabrikası kurulmuş ve uçak üretimine ağırlık verilmiştir. Ancak ilerleyen yıllarda yatırımların karayolu taşımacılığına aktarılması nedeniyle havacılık sektörüne yönelik ilgi ve heves azalma göstermiştir.

1978 yılında ABD'de ortaya çıkan Havayolu Deregülasyon Kanunu ile 40 yıllık havacılık regülasyonları değişime uğramıştır. Devlet yönetiminin özel sektör üzerindeki baskısını azaltmaya yönelik adımlar atılmıştır. Bu düzenleme, havayolu pazarını rekabete açık hale getirerek oyuncuların piyasaya girişini kolaylaştırmış ve havayolu firmalarının sektöre giriş ve çıkışlarındaki bariyerleri kaldırmayı amaçlamıştır. Bu serbestleşme hareketleri havalimanı yapılanmalarını da etkilemiştir. Ayrıca havayolu-havalimanı ilişkilerinin de bu serbestleşme ile şekillenmeye başladığı görülmektedir.

Havalimanları ile ilgili kavramların anlatılacağı bu bölüme havalimanı tanımının farklı kaynaklardaki açıklamalarıyla başlanması uygun görülmüştür. Bu çerçevede havalimanı teriminin farklı kaynaklardaki açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Türk Sivil Havacılık Kanununda havaalanı terimi; “Karada ve su üzerinde hava araçlarının kalkması ve inmesi için özel olarak hazırlanmış, hava araçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yolcu ve yük alınmasına ve verilmesine elverişli tesisleri bulunan yerler...” olarak tanımlanmaktadır.[1]

ICAO kaynaklarına göre havalimanı terimi ise; yolcu ve hava aracı trafiğinin düzenlenmesine yönelik gerekli binaları, hava araçlarının uçuşa hazırlanarak iniş ve kalkış yaptığı alanlar için gerekli altyapı ve kolaylıkları sağlayacak şekilde özel olarak tasarlanan alanlar olarak açıklanmaktadır.[2]

Ülkemizde DHMİ tarafından işletilen sivil trafiğe açık havaalanlarından iç hat ve dış hat trafiğe açık meydanlar “havalimanı”; iç hat ve tarifersiz dış hat ile yalnızca iç hat seferlerine açık meydanlar “hava alanı”

olarak tanımlanmaktaydı. Ancak 2012 yılında ülkemizdeki tüm meydanların adının havalimanı olarak değiştirilmesine karar verildi. Böylece uluslararası literatürde kabul gören “airport” terimi ile uyumlu bir nitelendirme gerçekleştirilmiştir.

5.4.1. Havalimanı Unsurları

Havaalanları geniş fiziki alanlara sahip olmakla birlikte çok büyük yatırım gerektiren sabit tesislerden oluşmaktadır. Karmaşık ve çok gelişmiş mekanik ve elektronik sistemler ile birlikte oldukça dinamik ve kendini yenileyen bir yapıya sahiptir.

Havalimanları genel olarak hava kısmı ve kara kısmı olarak ikiye ayrılmaktadır. Hava kısmı, uçuş operasyonu ile ilgili olan kısımdır. Havalimanı hava sahası kısmında; apron, taksi yolları, pistler ve yer hizmet araçları için ayrılan özel yollar bulunur. Kara kısmı ise yer araçları, yolcu ve kargolar ile ilgili kısımdır. Terminal binaları, otoparklar, havaalanı ulaşım yolları ve terminal önü yolcu ve bagaj indirme/bindirme alanları havalimanı kara tarafında yer almaktadır. Terminal ise; yolcu ve kargonun kara tarafından hava tarafına geçişi için tasarlanan alanlardır.

Havalimanı Hava Tarafı

Havalimanları hava tarafında pistler, taksi yolları, ışıklandırma sistemleri, apronlar ve navigasyon sistemleri bulunur. Aynı zamanda uçaklara uçuş operasyonun gerçekleştirilmesi için hizmet veren ve gerekli tedariki sağlayan apron araçları, yakıt, ikram, kargo, lavabo-atık araçları, yolcu otobüsleri, bagaj taşıma araçları bu alanda yer almaktadır.

Pist: Hava araçlarının iniş ve kalkış yapması için özel olarak tasarlanan alandır. Bir havalimanının olmazsa olmazı pistlerdir. Pist olmazsa uçağın bu havalimanını kullanmasının bir anlamı olmaz. Pist planlamasında; en, boy, oryantasyon, konfigürasyon, rüzgara göre konum gibi faktörler ele alınmaktadır. Pistin uzunluğunun planlanmasında atmosferik koşulların ve o pisti kullanacak uçak tiplerinin etkisi olacaktır. Kalkışta ve inişte uçak belirli mesafelere ihtiyaç duymaktadır. Maksimum kalkış ağırlığı, pistin deniz seviyesinden yüksekliği, sıcaklık gibi faktörler uçağın kalkış yapma ve durma mesafesini etkiler. Havanın yoğunluğu uçağın kalkış performansında önemli bir etkidir. Bu gibi etkenler göz önüne alınarak havalimanı pistlerinin planlaması yapılmaktadır. Ayrıca planlanan havalimanını kullanacak uçak tipleri de pist yapımına etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Taksi Yapma: Bir hava aracının hava meydanında iniş ve kalkış koşulları hariç, kendi motor gücü ile yapmış olduğu manevraya taksi yapma denir. Hava aracının pistten çıkıp park edeceği alana ulaşması ya da park ettiği alandan çıkıp piste erişmesi için yaptığı faaliyetler taksi yapma şeklinde tanımlanmaktadır.

Taksi yolu: Bu yollar ile pist ve apron arası uçağın yüzey harekâtı gerçekleşir. Taksi yollarının amacı uçağın seyahat başlangıcı için piste ulaşmasını ya da pistten ayrılmasını sağlamaktır. Paralel taksi yolları, giriş taksi yolları, bypass taksi yolları ve çıkış taksi yolları gibi çeşitleri bulunmaktadır. Bu taksi yollarının da tıpkı pistlerin olduğu gibi özel ışıklandırma ve işaretlendirme sistemleri vardır. DHMİ Havacılık Terimleri Sözlüğünde yer alan taksi yolu tanımlamaları aşağıda belirtilmektedir.

a) Hava aracı bekleme taksi yolu: Apronun bir parçası olup; hava aracına yalnızca bekleme imkânı tanınan bölümdür.

b) Apron taksi yolu: Taksi yolları ağının bir parçası olup; hava aracının apronu kat etmesine imkân veren bölümdür.

c) Hızlı taksi yolu: Pistle uygun bir açı ile bağlantısı olan ve iniş yapan hava aracının pisti en az işgal edecek şekilde yüksek bir hızda terk etme imkânı veren taksi yoludur.

Apron: Havalimanında hava araçlarının yolcu-posta-kargo indirme ve bindirme, yakıt ikmali, bakım ve park etme amaçlarına yönelik tasarlanmış alanlardır. Uçakların yolcu alımı yaptığı, bakım faaliyetleri için beklediği alanlardır. Ayrıca yer hizmetleri faaliyetlerinin birçoğunun gerçekleştirildiği alanlardır.

Havalimanı Kara Tarafı

Hava araçlarına yönelik yükleme-boşaltma, yakıt alma ve bakım alanlarına ihtiyacın olması terminal alanlarının tasarlanmasını gerekli kılmıştır. 1920’li yıllarda hava kargo taşımacılığı için terminallerin yapılmaya başladığı ifade edilmektedir. O dönemlerde havalimanları da bir-iki odası olan alanlardır. Biletleme, yolcu tartma, yükleme-uçacağı alma gibi işlemler için demiryollarındaki istasyonlara benzer terminaller oluşturulmaya başlanmıştır. İlk başlarda her şey tek terminalde gerçekleştirilmektedir. Uçak ile terminal yürüme mesafesindedir ve yolcular yürüyerek uçaklara binmektedir. Ancak havacılık sektörünün hızla gelişmesi ile birlikte havalimanı kompleksleri genişlemiş ve terminal alanları muazzam projeler haline dönmeye başlamıştır. Havalimanı kara tarafı unsurlarından en önemlisi terminallerdir. Birçok havalimanı birimi terminaller içinde yer almaktadır. Terminal türlerine ilişkin kabul gören birkaç tanımlama ise şu şekildedir: “Basit Birim Terminaller” olarak adlandırılan alanlar; yolcu-kargo, iç hat-dış hat ayrımı yapılmaksızın yönetim bürolarının, hava trafik hizmetlerinin aynı bina(terminal) içerisinde bulunduğu yerlerdir. “Bütünleşik Terminaller” ise küçük bölgelerdeki havayollarının aynı terminali kullanarak sadece yolcu ve bagaj işlemlerini ayırdıkları alanlardır. “Çoklu Birim Terminal” alanları ise büyük meydanlarda da havayolu firmalarının birim terminallerini oluşturdukları, yolcu ve kargo işlemleri için kendi terminallerini kullandıkları havalimanlarıdır. Havayolu, uçak tipi, yolcu sayısı, yerel koşullar ve mimari yapı hava terminali tasarımını etkileyen unsurlar olarak ele alınmaktadır.

Havalimanlarında operasyonların devamlılığını sürdürmek için yolcu hizmetleri, uçak-bakım onarım hizmetleri, havayolu operasyonları (kabin ekibi, kabin görevlileri, yer personeli, terminal ve ofis görevlileri ile ilgili faaliyetler), yolculara hizmet sunan ve havalimanının ekonomik istikrarı için gerekli servis sağlayıcıların işlemleri, devlet kurumlarının fonksiyonel operasyonları(gümrük, sağlık, gıda denetim, havacılık otoritesi işlemleri) gibi faaliyetlerin yerine getirildiği görülmektedir.

Günümüzde modern havalimanları kullanıcı odaklı olmakla birlikte estetik, fonksiyonel, esnek, çevre ile uyumlu ve yenilenebilir şekilde dizayn edilmektedir. Havalimanı terminal binalarının dizaynında yolcu özellikleri, strüktür sistemi, meydan konumu ve meydan kapasitesi gibi faktörler de ele alınmaktadır. Bu faktörler doğrultusunda mekânsal bütünlüğün mevcut olduğu, gelen-giden yolcu trafiğinin birbirine karışmadığı, havalandırma-ışıklandırma sistemlerinin yolcuların rahat hareket etmelerini sağlayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Günümüz havalimanlarının genel mimari özellikleri incelendiğinde daha estetik bir görünüme sahip olan çelik, metal, alüminyum ve cam malzemelerin sıklıkla kullanıldığı ifade edilmektedir.

5.5. Gelir Yönetimi

Gelir yönetimi genellikle hizmet sektöründe kullanılan bir kavramdır. Havayolu taşımacılık faaliyetlerine ilişkin gelirlerin artırılması amacıyla oluşturulmuş bir modeldir. İlerleyen yıllarda diğer hizmet sektörlerinde de kullanılmaya başlanmıştır.(otel-konaklama işletmeleri, servis işletmeleri) Karmaşık iş alanlarında elde edilen gelirlerin verimli ve disiplinli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Gelir yönetimi, talep belirsizliklerinin olduğu ya da mevsimsel talep dalgalanmalarının olduğu sektörlerde işletme karının artırılması amacıyla yürütülen faaliyetler dizinidir. Bu nedenle geleceğe yönelik tahminlerin yapıldığı planlama faaliyetleridir. Talep ile ilgili belirsizlik durumlarında işletmelerinin finansal, operasyonel ve sürdürülebilir performans sağlaması gelir yönetimi modeli ile gerçekleşmektedir.

Gelir yönetimi felsefesinin temelleri bilet ücret ayarlamaları ile başlamıştır. Havayolu ile bilet fiyatlandırma ilk başlarda tek tip fiyat uygulamaları bulunmaktaydı. Daha sonra indirimli fiyat politikaları da benimsenmeye başladı. Öğrenciler için indirimli biletler satıldı. Gece uçuşlarında indirimli bilet uygulamaları yapıldı. Daha sonraları 1970’li yıllarda havayolu serbestleşme faaliyetlerinin ardından havacılık sektöründe gelir yönetimi modeli kapsamında ücret farklılaştırmanın ilk örnekleri kullanılmaya başlanmıştır. Bazı havayolu işletmecileri uçuş gününden belirli süre önce bilet satın alımlarında koltukları indirimli satmaya başladı. APEX yöntemi olarak ta bilinen, önceden gidiş-dönüş bilet satın alımı ve varış noktasında belirlenen süre kadar minimum konaklama şartı ile çok daha ucuza bilet satma sistemi de geliştirildi. Bu model Amerika iç pazarında yaygınlaştı. Bu süreçte ABD ve Avrupa başta olmak üzere havayolu taşımacılık pazarına yeni giren oyuncular gelir yönetimi yaklaşımı ile pazarda rekabet avantajı yakalamaya çalışmış ve varlıklarını devam ettirmeyi başarmıştır. Bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri de düşük maliyetleri taşıyıcılar ile rekabet edebilmek amacıyla belirli koltukları çok ucuz fiyatlara satmaya başladı. Tüm bu uygulamalar gelir yönetimi ile gelirlerini artırılmasını amaçlamaktadır. Gelir yönetiminin amaçları ayrıntılı olarak aşağıda listelenmektedir:

Gelir yönetiminin amaçları

- Fiyatların verimli bir şekilde yapılandırılması,
- Talebin belirsizliğinin azaltılması,
- Doluluk oranlarının artırılması,
- Talep denetiminin sağlanması,
- İndirimli fiyatlara yönelik kontrolün gerçekleştirilmesi,
- Gelir ve pazar kaybının minimize edilmesi,^[1]_{[5][6]}
- Müşteri gruplarının fiyat eğilimli tercihlerinin diğer müşteri grubuna kaymasının engellenmesi,
- Atıl kapasitenin azaltılmasıdır.

Gelir yönetiminin işletmeler için sunduğu avantajlar ise aşağıda belirtilmektedir:

İleri tarihe yönelik ücretlendirme yapar

Rezervasyonları saklar.

Fiyatların müşteriler tarafından bilinmesini sağlar.

Pazarda rekabeti artırır.

Tercih edilmeye sebep olur.

Maliyetler azalır, kar artışı sağlanır.

Zaman tasarrufu sağlar.

Kapasitenin kontrol edilmesine yardımcı olur.

Gelir yönetimi ile ilgili olarak önemli kavramlardan biri de gelirdir. Gelir; işletme karını değil, işletmenin satışlarından elde ettiği tutarı tanımlamaktadır. Havayolu işletmesi hizmet işletmesidir ve koltuk satışları ile gelir yaratmaktadır. Bir işletmenin ürün ya da hizmetlerine yönelik satışları haricinde faiz, kira, kar payı, gibi çeşitli farklı gelir kalemleri de mevcut olabilmektedir.

Gelir yönetimi talep yönetimi ile ilişkilidir. Gelir yönetiminde; neyin, ne zaman, hangi fiyattan satılacağına yönelik çeşitli karar verme aşamaları bulunmaktadır. Gelir yönetimi gelir arttırmayı sağlayan yönetsel bir süreçtir. Havayolu yönetimi de kapasite planlama, gelir yönetimi ve operasyon yönetimi ile ilişkilidir. Havayolu işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarını kullanarak yıllık karlarını arttırmaktadır. Gelir yönetimi ile ilgili olarak literatürde önem arz eden kavramlardan biri de kapasite planlamadır.

5.5.1. Kapasite Planlama

Havayolu işletmeleri açısından kapasite planlama tarife tasarlama sürecidir. Tarife ise seferin kalkış-varış saatleri, uçak tipleri, uçak kapasiteleri, operasyon günleri, operasyon zaman dilimleri ve operasyonel karlılık ile ilişkilidir. Optimum(En uygun) tarife belirleme ise, hangi noktaya, hangi sıklıkta hangi hava aracı tipiyle uçulacağından önceden düzenlenmesidir.

Kapasite planlamada dikkat edilmesi gereken iki önemli unsur vardır. Karlılık ve uygulanabilirlik bu unsurlardır. Karlılık, uçuş gerçekleştirme maliyetleri ile uçuş hizmetleri karşılığında elde edilen gelirin kıyaslanmasına göre belirlenmektedir. Uygulanabilirlik ise kapasiteye uygun tarife planlamasının yapılması ve gerçekleştirilebilmesi olanağını ifade etmektedir. Kapasite planlamasında son yıllarda dikkat çeken bir kavram olan Hub&Spoke(Topla&Dağıt ya da Göbek&İspit) modeli bu bölümde ele alınacaktır.

Topla&Dağıt(Hub&Spoke) Modeli

Havayolu işletmeleri uçuş ağı oluşturma çalışmalarında uzun yıllardır noktadan noktaya uçuş modelini kullanmaktadır. Bu model uçulan her noktaya yönelik gidiş-geliş uçuş ağı modelini tanımlamaktadır. Bir merkezden X kadar destinasyona uçulmak isteniyorsa uçuş ağı tasarımında $X*(X-1)$ uçuşa ihtiyaç vardır. Örneğin New Havayolu işletmesi noktadan noktaya 5 destinasyona uçmak istiyorsa uçuş ağı tasarımında $5*$

(5-1)= 20 adet uçuş gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bazı hatlar için bu model avantajlı olurken rekabetin yaşandığı bazı hatlarda bu model havayolu işletmesine büyük maliyetler yüklemektedir. Yakıt maliyeti, meydan iniş maliyetleri, personel maliyetleri havayolu işletmesi giderleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri maliyet avantajı sağlamak ve daha az girdi ile daha çok çıktı elde edebilmek amacıyla topla&dağıt yöntemini kullanmaya başlamıştır. Bu model havayolu işletmelerinin performansını ve verimliliğini arttırmaktadır. Topla&dağıt modelinde tüm uçuşlar tek merkezde toplanır ve diğer destinasyon uçuşları bu noktadan yapıldığında uçuş ağı tasarımı için $2*(X-1)$ uçuşa ihtiyaç olur. Bu modeli çeşitli örneklerle açıklayalım.

İstanbul Havayolu İşletmesi Paris(Fransa), İstanbul(Türkiye), Marakeş(Fas) ve Yeni Delhi(Hindistan) şehirlerini içeren bir uçuş ağı tasarlanmaktadır. Noktadan noktaya uçuş ağı modeli oluşturulursa havayolu işletmesinin seferleri;

- Paris-İstanbul
- İstanbul-Paris
- İstanbul-Marakeş
- Marakeş-İstanbul
- İstanbul-Yeni Delhi
- Yeni Delhi-İstanbul
- Paris-Marakeş
- Marakeş-Paris
- Paris-Yeni Delhi
- Yeni Delhi-Paris
- Marakeş-Yeni Delhi
- Yeni Delhi-Marakeş şeklinde 12 sefer ile gerçekleşecektir. Bu durumda havayolu işletmesi 12 adet uçuş planlaması gerekir. Uçak tipi belirlemesi, ekip planlaması, yakıt planlaması gibi pek çok maliyet artırıcı unsur da uçuş ağını etkileyecektir.

Topla &Dağıt modelinde ise tek bir merkez uçuş ağı merkezi olarak tanımlanacaktır. Bu örneğe göre İstanbul uçuş ağı merkezi olarak belirlendiğinde seferler;

- Paris-İstanbul
- Marakeş-İstanbul
- İstanbul-Yeni Delhi
- Yeni Delhi-İstanbul
- İstanbul-Paris
- İstanbul-Marakeş olacaktır. Böylece 12 adet olan uçuş sayısı 6 adete düşmüştür.

Bu modelde uçuşlar İstanbul'da toplanmaktadır. Yeni Delhi'ye gitmek için önce İstanbul'a gelen uçaklar buradan yolcuyla Yeni Delhi uçuşuna aktaracaktır. Bu modelde ekonomik ölçek kullanımı ile operasyonel avantaj yakalanmaktadır. Maliyetler azalır, gelirler yükselir. Havayolu şebekeleri genişleme gösterir. Doluluk oranlarında da artış kaydedilmektedir.

Topla&dağıt modelinde zaman planlaması da çok önemlidir. Uçuş merkezine gelen yolcular burada kısa bir süre bekledikten sonra varış destinasyonlarına gidecek hava araçlarına binecektir. Uçuşlar arası uzun bekleme saatleri olmamalıdır. Örneğin Paris ve Marakeş seferleri Yeni Delhi seferinden daha erken iniş yapılmalıdır. Tarife bu şekilde planlanmalıdır. Zaman planlaması ile ilgili olarak bir örnek verelim:

Paris-İstanbul seferi varış saati 08:15

Marakeş –İstanbul varış saati:09:00 ise

İstanbul-Yeni Delhi kalkışı, içerisinde Yeni Delhi yolcusu bulunan diğer dış hat seferlerin varış saatinden sonra olmalıdır. İstanbul-Yeni Delhi kalkış saati de 10:20 olabilir. Eğer Paris-İstanbul varış saati 12:45 olursa yolcu ertesi günkü İstanbul-Yeni Delhi seferini beklemek durumunda kalır. Bu da yolcu kaybı anlamına gelir. Zaman planlaması topla dağıt sistemi uygulanabilirliği için çok etkili bir faktördür.

Topla&Dağıt sistemi oluşturmada hangi yerin merkez olacağına karar verirken; bölgesel talep, alternatif bölgelerdeki işgücü olanakları, coğrafi konum ve havalimanı özellikleri belirleyici olmaktadır.

5.5.2. Gelir Yönetiminde Ücret Farklılaştırma ve Koltuk Envanter Kontrolü

Gelir yönetimi, düşük fiyatlı uçmak isteyen yolcu ile ilave hizmet talep ederek normal ya da yüksek fiyatlı uçmak isteyen yolcuyla göz önünde bulundurarak işletme gelirlerini arttıracak bir yönetim modeli oluşturma sürecidir. Bu süreçte kullanılan yöntemler ücret farklılaştırma ve koltuk envanter kontrolüdür. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte günümüzde pek çok havayolu işletmesi bu faaliyetleri gerçekleştirirken bilgi teknoloji uygulamalarını ve modern yazılımları kullanarak çeşitli simulasyon ve optimizasyon modelleri oluşturmaktadır.

Ücret Farklılaştırma

Ücret farklılaştırma yaklaşımında yolcular belirli gruplara bölünür ve ücret farklılığının sağlanmasına çalışılır. Bu yöntemin kullanılabilmesi için havayolu işletmesi müşteri profilinin segmente edilebilir(bölümlendirilebilir) olması gerekmektedir.

Ücret farklılaştırma yaklaşımında maliyet temelli ücretlendirme, talep bazlı ücretlendirme, hizmet bazlı ücretlendirme modelleri bulunmaktadır.

Maliyet Temelli Ücretlendirme: Havayolu taşımacılık operasyonlarında sabit maliyetler çok yüksektir. Havayolu taşıma işletmeleri için bu nedenle hava aracında taşınan ilave 1 yolcunun marjinal maliyeti çok fazla değildir. Havayolu işletmeleri çeşitli hesaplamalarda yolcu başına marjinal maliyet yerine ortalama maliyeti kullanmaktadır. Bu yöntemde ücret farklılaştırması işletme maliyetleri dikkate alınarak yapılmaktadır.

Talep Bazlı Ücretlendirme: Yolcuların ödeme istekliliği ve bir bilete ödeyecekleri fiyat göz önünde bulundurularak yapılan farklılaşımardır. Ücret farklılaştırmasının müşteri(talep) tarafından belirlenmesidir.

Hizmet Bazlı Ücretlendirme: Havayolu işletmesinin sunduğu hizmete göre ücret farklılaştırmasıdır. Ekonomi sınıfı bilet ile business sınıfı bilet fiyatları farklıdır. Bu iki kabin içi sınıfta farklı hizmetler sunulmaktadır. Koltuk aralığı farklıdır, ikramlar farklıdır, yolculara sunulacak terminal hizmetleri de farklılık göstermektedir. Bu nedenle sunulan hizmete göre ücrette de farklılıklar olacaktır.

Koltuk Envanter Kontrolü

Koltuk envanter kontrolü yaklaşımında havayolu işletmesinin hangi ücretten kaç tane bilet satarak geliri maksimize edeceğinin önceden planlanması amaçlanmaktadır. Bu modelde de tam ücretli bilet, indirimli ücretli bilet gibi bilet satış fiyatları belirlenmektedir. Havayolu taşıyıcıları bilet satışlarında indirimli biletlere yönelik talepleri çok erkenden toplamaktadır. Uçuş günü yaklaştıkça da bilet fiyatları artış göstermektedir. Koltuk sayısı göz önüne alınarak geliri en iyi seviyeye getirmek için kaç adet indirimli bilet, normal bilet, yüksek ücretli bilet satılması gerektiği bu model ile hesaplanmaktadır. Bu hesabın iyi yapılması gerekmektedir.

Bir uçak için indirimli bilet ile satılan çok fazla koltuk olursa bu koltuk için daha fazla ücret ödeme imkanı ve rızası olan müşteri düşük fiyatlı biletlere yönelmektedir. Böyle bir durumda doluluk oranı artsa bile gelir azalır ve getiri düşer. Bu durum gelir sulanması olarak anılmaktadır.

Bu uygulamanın tam tersi bir durumda uçak içinde yüksek ücretli koltuk sayısı artarsa işletmeci biletleri yüksek fiyattan satar ancak uçak içi boş koltuk sayısı da fazlalaşır. Doluluk oranları azalır. Bu durumda da gelirlerde bozulma olur ve “gelir bozulması” denilen sonuç ortaya çıkar. Koltuk envanter kontrolü gelir sulanması ve gelir bozulması olmasın diye koltuk fiyatlandırmayı dengede tutacak stratejik bir karar verme yetisidir. Koltuk envanter kontrolünde en çok kaç adet indirimli koltuk satılması gerektiğinin belirlenmesine rezervasyon limiti denir.

5.5.3. Gelir Yönetimi ile İlgili Teknik Terimler

Havayolu taşımacılık işletmeleri tarafından gelir yönetiminde hesaplanan ve planlama faaliyetlerinde kullanılan teknik terimler aşağıda açıklanmaktadır:

v ÜYK: Ücretli Yolcu Kilometre: Ücretli yolcu sayısı ile uçulan kilometre çarpımıdır. Yolcu talebi, gelecek trafik talebi gibi planlama faaliyetlerinde kullanılabilir.

ÜYK: Ücretli Yolcu Sayısı* Uçulan Kilometre

Örnek: Üsküp Havayolu işletmesi haftalık ücretli yolcu sayısı 4245'tir. Bu hafta boyunca 20.000 kilometre uçuş gerçekleştirilmiştir.

ÜYK: $4245 * 20.000 = 84.900.000 \text{ km}$

v Getiri: Bir kilometre uçuşta ücretli yolcu başına ne kadar gelir elde edildiğidir.

Getiri: Toplam yolcu geliri/ÜYK ile bulunur.

Üsküp Havayolları 9.000.000 TL gelir elde etmiştir. O halde;

$9.000.000 / 84.900.000 = 0,106$ uçuşta ücretli yolcu başına 0,106 lira getiri elde edilmiştir. 1000 kilometrelik bir uçuşta yolcu başı getiri 106 liradır.

v AKK: Arz Edilen Koltuk Kilometre: Kapasite ile ilgilidir. Hizmet çıktısını gösterir.

AKK: Koltuk sayısı(kapasite) *kilometre

Doha Havayolları İstanbul Doha seferi için Boeing-777 tipi hava aracı kullanmaktadır. Yolcu kapasitesi 397 kişidir. İstanbul-Doha arası uçuş mesafesi 2720 kilometredir. O halde;

AKK: $397 * 2720 = 1.079.840 \text{ km}$

v Birim Maliyet: Bir kilometre uçuş için koltuk başı maliyetidir.

Birim Maliyet: Operasyon Maliyeti/AKK

Ankara Havayolları Ankara-Paris seferi için operasyon maliyeti 62.000 TL'dir. AKK ise 780.000 km'dir. O halde Birim Maliyet= $62000 / 780.000 = 0,079$ TL'dir.

v LF: Doluluk Oranı: Hava aracının doluluk oranıdır. Yolcu sayısının toplam kapasiteye bölünmesiyle elde edilir. Ücretli yolcu kapasitesinin arz edilen koltuk kapasitesine bölünmesiyle de hesaplanabilmektedir.

Örneğin; Yeşilköy Havayolu İşletmesi İstanbul-Pekin seferlerinde A-380 tipi hava aracı kullanarak tarifeli seferler düzenlemektedir. Filodaki A-380 tipi hava aracının yolcu kapasitesi 761'dir. Bu sabah gerçekleştirilen seferde 601 yolcu ile sefer gerçekleştirilmiştir. O halde ;

LF: Doluluk Oranı: $601 / 761 = 0,78$ 'dir. Havayolu işletmesi bu sefer için %78 doluluk oranına sahiptir.

Ücretli yolcu kilometresi 5000000 olan Roma Havayolları'nın arz edilen koltuk kapasitesi 6.200.000 kilometredir. O halde Roma Havayollarının doluluk oranı;

$LF=5000000/6200000=0,80$ Roma Havayolları %80 doluluk oranına sahiptir.

Rezervasyon Kullanmama(No Show): Yolcunun uçuşa belirli bir zaman(az bir zaman) kala gelmekten vazgeçmesi ve biletini ceza ödeyerek(ceza ödemeyerek) değiştirmesidir.

Kapasite Üzeri Satış(Overbooking): Rezervasyon kullanmama kaynaklı uçak içi boş koltuk kalması durumları sonucunda havayolu işletmelerinin hava aracı koltuk kapasitesinden fazla bilet satmasıdır. Havayolu işletmesi rezervasyon kullanmama gibi faaliyetlere ilişkin zararları kapatmak için kapasite üzeri satış yapmaktadır.

Dayanışma Sistemi(Denied Boarding): Kapasite üzeri satış sebebiyle gönüllü ya da gönülsüz olarak uçuşu gerçekleştirilemeyen yolculara ödeme yapılması sistemidir.

Melge Havayolu İşletmesi yöneticileri yıllık olarak yaptıkları istatistiksel çalışmalarda toplam yolcuların %8'inin rezervasyon kullanmama, kullansa bile uçağa yetişememe gibi nedenlerden dolayı uçuşa katılmadığını belirlemiştir. Bu durumda boş kalan koltuklardan da gelir elde etme amacıyla belirli seferlerde %1 ile %3 oranında kapasite üzeri satış yapma kararı almışlardır. İstanbul-Londra seferinde uçak kapasitesi 345 kişidir. Bu sefer için havayolu işletmesi 355 bilet satmıştır. Uçuşa yetişemeyen ya da son anda uçuştan vazgeçen yolcu olur düşüncesi ile bu işlem gerçekleştirilmiştir. Ancak check-in kontuarına 355 yolcunun tamamı gelmiştir. Böyle bir durumda ayakta yolcu alınmayacağına göre bazı yolcular uçuşa katılamayacaktır. Havayolu işletmesi bu durumda gönüllü- gönülsüz olarak uçuşu gerçekleştirilmeyen yolculara dayanışma sistemi kapsamında sonraki seferde bilet, ücretsiz ikram, konaklama ve ulaşım imkanı sunabilmektedir. Bazı seferler için yolcuya ilave ücret ödemesi bile yapılabilir.

Bölüm Özeti

Bu bölümde, havayolu taşımacılık hizmetleri özellikleri ele alınmıştır. Geleneksel havayolu işletmeleri ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinden bahsedilmiştir. Havalimanı unsurları ele alınmıştır. Düşük maliyetli taşıyıcıların gelişimi değerlendirilmiştir.

Kaynakça

Baş, M. (2008). Gelir yönetiminde dinamik kapasite yönetimi simülasyonu ve bir hava yolu şirketinde uygulanması. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Hacıoğlu, İ. (2011). Gelir yönetimi ve Türkiye'deki havayolu işletmelerinde gelir yönetimi üzerine bir uygulama. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sarılgan, A. E. (2015). Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi ve Türk Hava Yolları AŞ uygulaması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Sengur, Y., & Sengur, F. K. (2017). Airlines define their business models: a content analysis. World Review of Intermodal Transportation Research, 6(2), 141-154.

Şengür, F. K., & Şengür, Y. (2017). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz.

[1] 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu

[2] ICAO, **Annex14, Aerodromes**, Montreal, ICAO Publications, 1999, s.1.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Koltuk envanter kontrolünde en çok kaç adet indirimli koltuk satılması gerektiğinin belirlenmesinedenir. Açıklamada yer alan boşluğa gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Rezervasyon
- (B) Satış
- (C) Check-in
- (D) Rezervasyon limiti
- (E) Dayanışma sistemi

Cevap-1 :

Rezervasyon limiti

Soru-2 :

Yolcunun uçuşa belirli bir zaman(az bir zaman) kala gelmekten vazgeçmesi ve biletini ceza ödeyerek(ceza ödemeyerek) değiştirmesidir. Açıklamada ele alınan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) İptal
- (B) Rezervasyon kullanmama
- (C) Dayanışma sistemi
- (D) Kapasite üzeri satış
- (E) Uçağa kabul edilmeme

Cevap-2 :

Rezervasyon kullanmama

Soru-3 :

Kapasite üzeri satış sebebiyle gönüllü ya da gönülsüz uçuşu gerçekleştirilemeyen ödeme yapılması sistemidir. Açıklamada ele alınan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) İptal
- (B) Rezervasyon kullanmama
- (C) Dayanışma sistemi

(D) Kapasite üzeri satış

(E) Uçağa kabul edilmeme

Cevap-3 :

Dayanışma sistemi

Soru-4 :

Rezervasyon kullanmama kaynaklı uçak içi boş koltuk kalması durumları sonucunda havayolu işletmelerinin hava aracı koltuk kapasitesinden fazla bilet satmasıdır. Havayolu işletmesi rezervasyon kullanmama gibi faaliyetlere ilişkin zararları kapatmak için kapasite üzeri satış yapmaktadır. Tanımda yer alan kavramın uluslararası havacılık literatüründeki ismi nedir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Overbooking

(B) Denied

(C) Check-in

(D) Push-back

(E) Boarding

Cevap-4 :

Overbooking

Soru-5 :

..... yaklaşımında maliyet temelli ücretlendirme, talep bazlı ücretlendirme, hizmet bazlı ücretlendirme modelleri bulunmaktadır. Açıklamada yer alan boşluğa gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Koltuk envanteri

(B) Koltuk kontrol

(C) Hizmet farklılaştırma

(D) Ücret farklılaştırma

(E) Ücret denkleştirme

Cevap-5 :

Ücret farklılaştırma

Soru-6 :

.....tek terminalli havalimanı olarak faaliyet göstermektedir. Bu trend Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya'da yaygındır. Açıklamada yer alan boşluğa uygun gelecek ifade

aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Düşük Maliyetli Havalimanları
- (B) Düşük Terminalli Havalimanları
- (C) Az Terminalli Havalimanları
- (D) Ulusal Havalimanı
- (E) Uluslararası Havalimanı

Cevap-6 :

Düşük Maliyetli Havalimanları

Soru-7 :

Düşük maliyetli terminaller ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Düşük maliyetli terminaller bazı havalimanlarının belli bölümüne inşa edilmiş terminal olarak düşük maliyetli taşıyıcılara hizmet vermektedir.
- (B) Bu terminaller estetik, dizayn kaygısından uzak bir şekilde yeterli gereklilikleri sağlama koşulu ile hizmet sunan terminallerdir.
- (C) Bu terminallerde bireyler kendi check-in faaliyetlerini gerçekleştirebilir.
- (D) Bu terminallerde uzun check-in kontuarlarına gerek vardır.
- (E) Bu terminallerde özel yolcu alanları bulunmamaktadır.

Cevap-7 :

Bu terminallerde uzun check-in kontuarlarına gerek vardır.

Soru-8 :

.....kaynaklarına göre havalimanı terimi ise; *yolcu ve hava aracı trafiğinin düzenlenmesine yönelik gerekli binaları, hava araçlarının uçuşa hazırlanarak iniş ve kalkış yaptığı alanlar için gerekli altyapı ve kolaylıkları sağlayacak şekilde özel olarak tasarlanan alanlar* olarak açıklanmaktadır. Açıklamaya uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) IATA
- (B) IFATCA
- (C) SHGM
- (D) DHMİ

(E) ICAO

Cevap-8 :

ICAO

Soru-9 :

Ülkemizde DHMİ tarafından işletilen sivil trafiğe açık havaalanlarından iç hat ve dış hat trafiğe açık meydanlar “havalimanı”; iç hat ve tarifesiz dış hat ile yalnızca iç hat seferlerine açık meydanlar “hava alanı” olarak tanımlanmaktaydı. Ancakyılında ülkemizdeki tüm meydanların adının havalimanı olarak değiştirilmesine karar verildi. Böylece uluslararası literatürde kabul gören “airport” terimi ile uyumlu bir nitelendirme gerçekleştirilmiştir. Açıklamaya uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 2010

(B) 2011

(C) 2012

(D) 2013

(E) 2014

Cevap-9 :

2012

Soru-10 :

..... olarak adlandırılan alanlar; yolcu-kargo, iç hat-dış hat ayrımı yapılmaksızın yönetim bürolarının, hava trafik hizmetlerinin aynı bina(terminal) içerisinde bulunduğu yerlerdir.

Açıklamaya uygun ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Basit Birim Terminaller

(B) Bütünleşik Terminaller

(C) Ayrık Terminaller

(D) Ulusal Terminaller

(E) Uluslararası Terminaller

Cevap-10 :

Basit Birim Terminaller

6. STRATEJİK HAVAYOLU YÖNETİMİ

Giriş

Bu bölümde stratejik yönetim kavramından bahsedilecektir. Stratejik yönetim çerçevesinde çok önemli bir yere sahip olan dış çevre özellikleri ele alınacaktır. Yasal çevre, teknolojik çevre, ekonomik çevre, demografik çevre, sosyokültürel çevre özelliklerinden bahsedilecektir. Daha sonra yakın çevre analizi ile ilgili bilgiler paylaşılacaktır. Ayrıca, stratejik yönetim unsurlarından işletme analizi kavramı ele alınmaktadır. İşletmelerin varlık ve temel yeteneklerinin neler olduğuna değinilecektir. Değer kavramı el incelenek ve değer zinciri analizi tanıtılacaktır. İşletmelerin rakiplerinden önde olmalarına olanak sağlayacak SWOT analizinden bahsedilecektir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin önemi vurgulanacaktır.

Bölümde son olarak, stratejik yönetim konularından işlevsel, rekabet ve yönetsel stratejiler ele alınmaktadır. Havayolu işletmelerinin uygulayabileceği çeşitlendirme, çekilme, maliyet liderliği, farklılaştırma ve operasyonel stratejiler incelenecektir. Bu stratejilerin türlerinden bahsedilecek ve havayolu taşımacılık işletmelerine yönelik örnekler verilecektir.

6.1. Stratejik Yönetim

Birden fazla bireyin bir araya gelip bir iş icra etmesi için yönetilmesi gerekliliği yönetim kavramının temelini oluşturmaktadır. Arzu edilen amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan önemli bir unsur da doğru yönetimdir. Amaçlara ulaştıracak kaynakların verimli ve uyumlu bir şekilde kullanılması yönetim ile gerçekleşmektedir. Tarım toplumundan bu yana aslında yönetim kavramı hep var olmuştur. Tarihte yaşanan savaşlarda yönetim terimi ve fonksiyonları kullanılmıştır. Ancak bilimsel olarak bu faaliyetlerin 19.yüzyılda ele alındığı görülmektedir. Sanayi devrimi ardından kitlesel üretimin artması, teknolojinin gelişimi işletmelerin ve iş alanlarının genişlemesine zemin hazırlamıştır. O dönemlerde klasik yönetim modelleri ile sınırsız olan talebi karşılamak için üretim-hizmet sunumunda göz önüne alınmayan faktörler küreselleşme, serbestleşme, zenginleşme ile birlikte günümüzde yeterli olmamıştır. Günümüzde çevre en önemli unsurların başında yer almaktadır Geleneksel yönetim tekniklerine göre yönetilen işletmelerin varlıklarını devam ettirmek için kendilerini çevre koşullarına göre adapte etmeleri gerekmektedir.

Strateji kelimesi yabancı dilden(Fransızca) Türkçe'ye uyarlanmıştır. Askeri kökenli bir kelimedir. Binlerce yıldır orduların savaş sanatlarında kendilerine özgü kullandıkları stratejiler ile zafere ulaştıkları bilinmektedir. Amaçlara erişmek için çevrenin ve koşulların göz önünde bulundurulması faaliyetlere yön verilmesi de strateji olarak ele alınmaktadır.

Stratejik yönetim ise klasik yönetim yaklaşımlarında ele alınmayan çevrenin ve çevredeki aktörlerin göz önünde bulundurulması rekabetin olduğu pazarlarda sürdürülebilir olmak, ortalama üzeri getiri elde etmek için gereken bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim; Örgütün kaynaklarını planlaması, organize etmesi, kontrol etmesi aşamalarını içeren bir süreçtir. Yönetim fonksiyonları ise aşağıda listelenmektedir.

Planlama: Örgütün amaçlarının ve bu amaçlara erişilmesini sağlayacak planlarının yapılması, yol haritasının belirlenmesidir.

Organize Etme: Amaçlar belirlendikten sonra bunlara ulaştıracak planların ve araçların bir araya getirilmesi ve bu araçların verimli kullanılabilirliğinin belirlenmesidir.

Yürütme: Örgüt amaçları doğrultusunda düğmeye basılması, harekete geçilmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

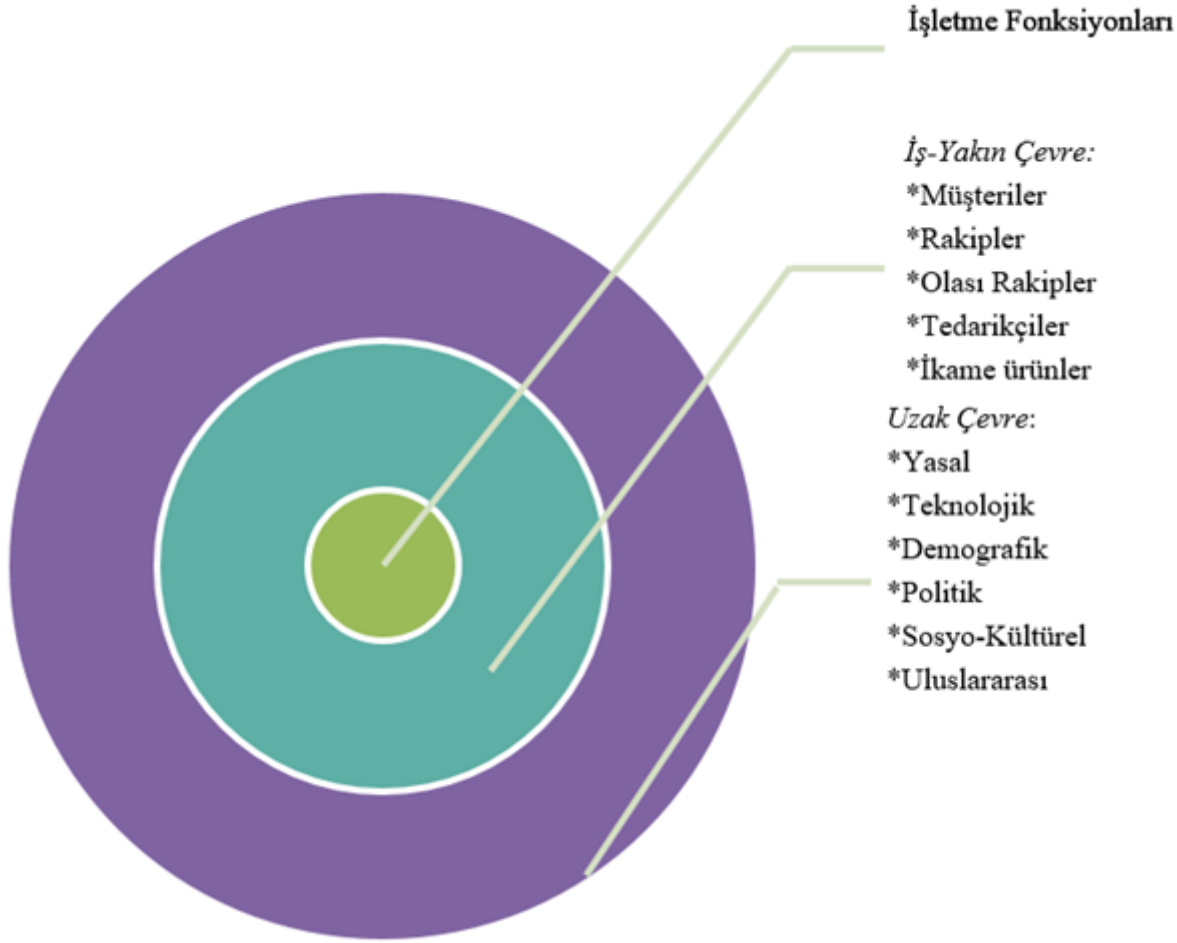
Denetleme: Planlama aşamasında belirlenene amaçlar ile ne derecede uyumlu sonuçlar elde edildiğinin kıyaslanması ve kontrol edilmesidir. Kısaca, planlanan ve gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi ve nedenlerinin irdelenmesine yönelik fonksiyondur.

Yönetim, genel, rutin ve günlük işletme faaliyetlerinin yürütülmesi iken stratejik yönetim rutin olmayan işletme faaliyetlerinin yönetilmesidir. Alt ve orta düzey yöneticiler işletmelerin günlük faaliyetleri ile ilgili işlevleri yürütürken stratejik yönetim üst düzey yönetimi de kapsamaktadır. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, işletmeye ortalama üzeri kar getiren ve işletmeyi yarınlarda da var olmaya yönelten faaliyetlerin yönetimi stratejik yönetim kavramı ile ilişkilidir. Günümüzde yarın da var olmak için rakipleri iyi tanımak, yakın ve uzak çevreyi analiz etmek ve sürekli çevre ile bilgi alışverişinde bulunmak gerekmektedir.

6.2. Dış Çevre Analizi

Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde toplumlar üretilen tüm malları ve sunulan tüm hizmetleri satın almaktaydı. Arz az talep fazlaydı. Bu nedenle işletme yönetiminde rakipler ve çevresel özellikler gibi konular önemsenmiyordu. Ancak teknolojinin gelişmesi, küreselleşme, refah artışı, piyasaya giriş engellerinin azalması gibi pek çok nedenden dolayı eski yönetim anlayışıyla faaliyetlerini sürdüren işletmeler tarihte yerini aldı. Çevrede olup biteni takip ederek işletme operasyonlarını gerçekleştiren, gerektiği zaman süreçleri yeniden düzenleyebilen, toplumun ihtiyaçlarını önemseyen ve çevreyi iyi analiz edebilen işletmeler ise getiri elde etme hususunda bir adım öne geçmeye başladı. Talep artışı karşısında arz da artmaya başladı. İkame ürünler oluştu ve işletmeler için müşterilerini ellerinden alacak rakipler çoğaldı. Bu nedenle artık klasik yönetim modelleri yerine uzun vadeli getiri anlayışını benimseyen ve sürekli olarak çevreyi, rakipleri analiz edebilme yeteneğini tavsiyen eden stratejik yönetim yaklaşımı ile faaliyetleri devam ettirme anlayışı önem kazandı. Bu kapsamda bir işletmenin çevresini iyi tanımasının da varlığını devam ettirebilme yetisinin bir koşulu olduğu ortaya çıktı.

Müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ikame ürünler, olası rakipler yakın iş çevresini oluşturmaktadır. Yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası, teknolojik, demografik ve politik unsurlar da uzak çevreyi meydana getirmektedir. Gerek havayolu işletmesi yöneticileri, gerekse havacılık sektörünün farklı kuruluşlarında çalışan yöneticiler çevrelerini iyi tanırlar ve analiz ederler ise işletmelerinin sürdürülebilir performans sağlamasına katkıda bulunabileceklerdir.



Şekil 9: İşletme Çevresi

6.2.1. Politik Çevre

Bir işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü ülkede devletin, hükümetin, resmi makamların ve ilgili diğer birimlerin siyasi otoriteyi sağlaması sonucu meydana gelen ortamdır. Parlamenter rejim, seçim sonuçları, devletin hükümet şekli, politik istikrar, politik saygınlık, devletin iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme, devletleştirme gibi durumlar politik çevre ile ilgilidir. Havacılık sektöründe havayolu işletmelerinin serbestleşmesine yönelik yaklaşımlar politik çevre unsurları altında değerlendirilmektedir. Havalimanı terminallerinin özelleştirilmesi, havacılık sektörüne yönelik serbestleşme hareketleri de bu başlık altında ele alınmaktadır. Havacılık sektörünün gelişimini ilgilendiren politik çevre unsurları yakından takip edilmelidir. Ülkede politik çevre kaynaklı istikrar mevcut ise üretim artışı kaynaklı uluslararası ticaret düzeyleri genişleyecektir. Bu durumda iş amaçlı seyahat eden yolcular ile uluslararası ticarete konu olan malların değişimi sonucu hava kargo gelirleri de artış gösterecektir. Aynı şekilde istikrarın olması piyasa belirsizliklerini ve kaos ortamını engelleyerek ülkeye yönelik turist sayısının da artmasına olanak sağlayacaktır. Böylece havayolu işletmesinin gelirleri de yükselecektir. Ticari gelişmeler ile turizm faaliyetlerine yönelik girişimler havayolu taşımacılığını yakından ilgilendirmektedir. Havayolu işletmecileri strateji oluşturmada bu gibi faktörleri de göz önüne almalıdır. Politik çevre ve ekonomik çevre de ilişki içerisindedir.

6.2.2. Yasal Çevre ve Unsurları

Politik çevre unsurlarının somut kurallar şekline dönüşmüş halidir. Yasalar, Yatırım Teşvikleri, Ticaret Kanunu, Yabancı Sermaye Kanunu, Yönetmelikler, Mahkeme Kararları, İçtihatlar ve Uygulamalar gibi pek çok yasal unsur genel olarak bilinmelidir. Bu unsurlarda meydana gelen değişiklikler yakından takip edilmelidir. Havayolu işletme operasyonlarına ilişkin kuralların ele alındığı yönetmelikler ve talimatlar sürekli olarak incelenmelidir. Bu unsurlarda meydana gelen değişikliklere göre işletme faaliyetleri ya da işletme kuralları güncellenmelidir. Örneğin uçucu ekipler ile ilgili olarak daha önce yayınlanan talimat üzerinde bir değişiklik yapıldı ise bu durum hemen ele alınmalıdır. Dinlenme sürelerinde değişim olursa ya

da hava aracı bakım aralığı süresi değişirse bu durum ivedi bir şekilde işletme operasyonlarının emniyet artışını sağlamak için gerekli birimlerce incelenmeli ve kurum içi değişiklikler yerine getirilmelidir. Örneğin ülkemiz sınırlarına komşu ülkelerde yaşanan politik istikrarsızlık ve savaş durumu nedeniyle hava aracının planlanan rotasında değişikliğe konu olacak bir genelge yayınlanırsa havayolunun ilgili birimi bu konuda uçuş planlarını revize etmeli ve gerekli koordinasyonları sağlamalıdır. Uçuş görev süreleri ile ilgili talimatta değişiklik yapılırsa havayolu işletmesi ekip planlama birimi bu konu ile ilgili olarak aylık planlamaları tekrar yapmalıdır. Bu güncellemeyi yapmayan işletmeler, hava aracı operasyonlarının devamlılığında performans kaybı yaşayabilir ve ihtiyaç duyulan personelde yetersizlik olması halinde seferlerde aksamalar yaşanabilir.

6.2.3. Ekonomik Çevre ve Unsurları

Toplum ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin mevcut olan sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam ekonomik çevreyi oluşturmaktadır. Ülkedeki para ve maliye politikaları, ekonomik konjonktür devreleri, enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri, dış ödemeler bilançosu gibi pek çok faktör işletmeler için önem arz edebilecek nitelikteki ekonomik çevre unsurlarıdır. Örneğin bir ülkedeki milli gelir artışı ile birlikte bireylerin seyahat sıklığında artış gözlemlenebilir. İnsanlar daha çok gelir elde ettikçe daha çok seyahat planlayacak ve havayolu taşımacılığı da payını alacaktır. Özellikle yurt dışı seyahatlerin artması, havayolu taşımacılık gelirlerini de etkileyecektir. Ülkedeki ekonomik politikalar da ticaret hacmi, ihracat-ithalat rakamları üzerinde etkili olacak ve iş seyahatleri de gelişim doğrultusunda artacaktır.

6.2.4. Sosyo-kültürel Çevre ve Unsurları

İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurlar sosyo-kültürel çevreyi meydana getirmektedir. Havayolu işletmeleri hizmet sundukları toplumun sosyo-kültürel özelliklerini iyi bilmelidir. Dünyada bazı toplumlar birinci derecede güvenilirliğe önem verirken bazı toplumlar hizmetin kalitesine, hizmetin lüks olup olmadığına önem vermektedir. II. Dünya savaşı sonrası dönemde hava araçlarında hizmet sunan kabin memurlarının Amerika'da hemşire kökenli, Avrupa ülkelerinde ise hizmet sektörü kökenli olduğu ele alındığında toplumsal özellikler ve beklentilerin ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmeleri ülkelerin değer yargılarını, örf ve adetlerini de göz önüne alarak çeşitli stratejik adımlar atmalıdır. Özellikle pazarlama ve reklam çalışmalarında toplumların kültürel özellikleri ön planda tutulmalı ve toplumun değer yargılarına aykırı gelebilecek çalışmalardan kaçınılmalıdır. Sosyo-kültürel çevre unsurlarına ilişkin örnekler aşağıda listelenmektedir. Havayolu

- Toplumun Yaşam Biçimi
- Tutumlar
- Davranış Biçimleri
- Kültürel Alışkanlıklar
- Olaylara Bakış Açıları
- Değer Yargıları

6.2.5. Demografik Çevre ve Unsurları

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurlar demografik çevre başlığı altında ele alınmaktadır. Havayolu firmaları hizmet verdikleri pazarda yaş gruplarına yönelik stratejik adımlar atabilir. Öğrenci indirimi, 65 yaş üstü indirimi gibi pazarlama stratejileri ile müşteri potansiyeli artışı sağlanması hedeflenmektedir. Gençlerin eğitim ya da gezi amaçlı seyahatleri ile ilgili çeşitli pazarlama stratejileri geliştirilebilir. Demografik çevre unsurları aşağıda listelenmektedir.

- Nüfusun sayısal büyüklüğü,
- Kadın-erkek oranları,

- Nüfus içindeki yaş grupları,
- Etnik yapı, eğitim durumu

6.2.6. Teknolojik Çevre ve Unsurları

Teknolojik çevre; yeni bilgilerin yaratıldığı ve işletmelerde uygulanarak ürün ve süreçlerin gelişmesine neden olan faaliyetler bütünüdür. Teknoloji diğer tüm ulaştırma türlerini etkilediği gibi havacılık sektörünü de önemli düzeyde etkilemektedir. Hatta havacılık sektörünün teknolojik gelişmeler doğrultusunda şekil aldığı söylemek mümkündür. Hava aracı teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte havayolu işletmeleri filoları değişmektedir. Uçak tiplerine göre yolcu sayısı ve uçuş menzili farklılık gösterebilmektedir. 1970'lı yıllara kadar hava aracı hızını arttıran teknoloji çalışmaları hız kazanmıştı. Ancak teknoloji gelişimi ile birlikte günümüzde daha çevreci, daha az yakıt harcayan, gürültü düzeyi düşük, karbon salınımı az hava araçlarının tasarlanması amaçlanmaktadır.

Hava trafik yönetimi faaliyetlerini ele aldığımızda radarların gelişmesi meteorolojik radarla, kuş radarı çalışmaları, havalimanı iniş ve kalkışlarında hazır rota çalışmaları, iletişim-izleme ve seyrüsefer teknolojilerindeki gelişmeler ile hava trafik yönetiminin daha hızlı ve verimli hale getirilmesi için Amerika ve Avrupa'da çeşitli çalışmalar yürütülmektedir. Amerika temelli Next-Gen projesi ile Avrupa temelli Sesar projelerinin temel hedefi; yeni teknoloji uygulamaları ile birlikte hava trafik akışını etkin kılmak ve maliyet tasarrufu sağlamaktır.

İnternet kullanımının artması, bilgisayar, dizüstü bilgisayar, akıllı telefon, akıllı cihaz gelişimleri yer hizmetlerinde de değişikliklere sebep olmaktadır. İnternet ortamından rezervasyon ve satış işlemlerinin yürütülmesi havayolu işletmeleri için maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Aynı şekilde online olarak adlandırılan e-hizmetler ile yolcular rezervasyon işleminden check-in işlemine kadar pek çok işlemi kendileri yapmaktadır. Bir başka örnek ise bagaj teknolojilerine yönelik gelişimdir. Havayolu işletmeleri özel sistemler ile hangi bagajın hangi yolcuya ait olduğunu ve nereye gideceğini belirten etiketleri(bagaj kimlik kartları) kullanarak check-in esnasında yolcudan teslim aldıkları bagajları akıllı bant sistemleri ile destinasyon noktalarına gidecek hava aracının bagaj kısmına taşınmak üzere ayrıştırabilmektedir. Kısaca, havayolu taşımacılık faaliyetlerindeki pek çok teknoloji sektör gelişimi için büyük öneme sahiptir. Teknolojik çevre unsurları aşağıda listelenmektedir:

- Yeni ürün ve süreç geliştirme, Ar-Ge,
- Teknolojik yenilikler,
- İletişim teknolojisindeki gelişmeler,
- Bilgisayarlar, hızlı erişim ve bilgi işleme,

6.2.7. Uluslararası Çevre ve Unsurları

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülke haricindeki yabancı ülkelere gerçekleşen politik, yasal, ekonomik ve sektörel faaliyetleri (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) içermektedir. Bazı ülkelere yönelik uygulanan ambargolar ya da kotolar nedeniyle o ülkelere yönelik hava kargo operasyonlarında azalmalar gözlemlenebilir. Başka bir örnekte ise birçok ülkenin ambargo koyduğu bir ülkeye havayolu işleticisinin hükümetinin bir ambargo uygulaması bulunmuyorsa bu durumda havayolu işleticisi iki ülke arasındaki sefer sayısının arttırılmasını talep edebilir. Türkiye sınırlarına komşu ülkelere yaşanan savaşlar nedeniyle havayolu işletmeleri bu ülkelere yönelik seferlerini durdurmuştur. Ayrıca savaş ortamı içerisinde bulunan ülke hava sahasının kullanımı da yasaklanmaktadır. Uluslararası çevre unsurları ile ilgili diğer konular ise aşağıda listelenmektedir.

- Serbest Ticaret Bölgeleri,
- Gümrük Birliği Anlaşmaları,
- Ekonomik İşbirlikleri,

- En Fazla kayrılan Ülke Statüsü,
- Savaş Olasılıkları
- Ortak Pazar Anlaşmaları
- Ekonomik İşbirlikleri
- Ambargolar-Kotalar
- Globalleşme Eğilimleri

6.3. İş Çevresi Analizi(Yakın Çevre)

İş çevresi, işletmenin kaynaklarını tedarik ettiği ve kendi üretim ya da hizmetini alıcılara(müşterilere) sunduğu(sattığı) çevredir. İş çevresindeki en önemli unsurlardan biri işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere benzer ürün ve hizmet üreten rakip işletmelerin de mevcut olmasıdır. Havayolu taşımacılık sektöründe de rakipler işletmeler için önemli birer unsurdur. Özellikle serbestleşme faaliyetlerinin ardından sektörün rekabete açılması iş çevresi analizleri ile işletmeler için vazgeçilmez uygulamalar halini almıştır. İş çevresi(Yakın Çevre) analizinde üç yaklaşım bulunmaktadır. Ana pazarın incelenmesi, rekabet analizi ve rakip firma analizi ile iş çevresi analizi yapılabilmektedir. Ana pazarın incelenmesi aşamasında; pazarın yapısı, pazarın sınırları, pazarın gelişme hızı ele alınmaktadır. Rekabet analizi aşamasında; olası rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçinin gücü, müşterinin gücü, rakipler arası rekabet şiddetinin derecesi gibi unsurlar incelenmektedir. Rakip firma analizinde ise rakip firmanın; operasyonları, ürünleri, sunduğu hizmetler, güçlü ve zayıf yönleri gibi çeşitli özellikleri yeni yönetim teknikleri kullanılarak analiz edilmektedir.

6.3.1. Ana Pazarın İncelenmesi

Ana pazarın incelenmesinde havayolu pazarının yapısal özellikleri ele alınmalıdır. Havayolu işletmesi hizmet sunacağı pazar sınırlarını belirlemelidir. Havayolu işletmesinin sadece yolcu mu taşıyacak yoksa hem yolcu hem kargo taşımacılığı mı yapacak bunu iyi belirlemesi gerekir. Ayrıca havayolu işletmesinin yurt içi ya da yurt dışı seferlerden hangisine ağırlık vereceğine de karar vermesi gerekir. Havayolu taşımacılığı pazarı hızlı büyüyen bir pazardır. Teknoloji gelişimi talep artışına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle havayolu taşımacılık sektörü büyüme evresinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Havayolu işletmelerinin yenilikçi uygulamaları kendilerini diğer işletmelerden bir adım öteye taşıyabilmektedir.

Cazip olan pazarlar yeni girişimler için her zaman daha tercih edilebilir alanlardır. Bir pazarın(sektörün) genel çekicilik derecesini etkileyen faktörler aşağıda listelenmektedir.

Pazarın Genel Çekicilik (Cazibe) Derecesi,

- Sektörün yapısı ve büyüklüğü
- Sektörün gelişme hızı
- Sektörün içinde bulunduğu hayat evresi
- Sektörün kârlılık derecesi
- Sektördeki rekabet durumu ve rekabet şiddeti
- Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı
- Sektörde talebin dengeli olup olmadığı
- Sektörde karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların karmaşıklık derecesi

- Sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumu

Bazı sektörlerde ise pazara giriş engelleri bulunmaktadır. Havayolu işletmeciliğinde serbestleşme hareketleri öncesinde taşımacılık pazarına giriş oldukça zordu ve çeşitli engeller bulunmaktaydı. Bu engellerin olması pazarın cazipliğinin önüne geçmekteydi. Serbestleşme faaliyetleri ile pazar engellerinin ortadan kaldırılması mevcut havayolu işletmecilerinin yeni rakip havayolu işletmeleri ile tanışmalarına neden oldu. Piyasada rekabet arttı ve pazar cazibeli hale geldi. Rekabetin etkisi havayolu taşımacılık talebini genişletti. İşletmeler için pazara giriş engellerine ilişkin faktörler aşağıda listelenmektedir:

Pazar/Sektöre Giriş Engelleri,

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması,
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği,
- Ölçek ekonomisi,
- Sektörde yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu,
- Mevcut firmaların maliyet avantajları,
- Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği,
- Resmi kuruluşların politikaları.

6.3.2. Rekabet Analizi

Rekabet analizinde Porter'in beşlisi modeli çerçevesinde havayolu işletmesi rakiplerine ilişkin özellikler ele alınacaktır.

İkame mallar ve hizmetler işletmelerin rekabet analizinde önem verdikleri bir konudur. İkame mallar-hizmetler, başka sektörlerde üretilen-sunulan, işletmelerin ürünlerinin-hizmetlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatif olabilecek mallardır.

İkame malların-hizmetlerin olası rakip olup olamayacağı bazı koşullara bağlıdır;

- Değişen tüketici eğilimleri,
- İkame mallara geçişin maliyeti,
- İkame malların Yarar / Fiyat / Kalite üstünlüğüne sahip olması.

Havayolu taşımacılığında sunulan en önemli hizmet uçuş hizmetidir. Uçuş hizmeti sunulmaz ise havacılık sektörünün varlığından söz edilemez. Yolcuların hava araçları ile bir noktadan varmak istedikleri diğer bir noktaya aktarılması havayolu taşımacılığını oluşturmaktadır. Havayolu taşımacılığı bir ulaşım türüdür. Diğer taşımacılık türlerine göre hızlıdır. Ancak son yıllarda havayolu taşımacılığı haricindeki diğer ulaştırma modlarına yönelik teknolojik gelişmelerin de hız kazanması ile havayolu işletmelerinin rakipleri sadece diğer havayolu işletmeleri olmaktan çıkmıştır. Özellikle iç hat taşımacılığında ve yakın-orta mesafe taşımacılıkta hızlı trenler ile yapılan demiryolu taşımacılığı da havayolu işletmeleri için bir rakip haline gelmiştir. Avrupa da olduğu gibi ülkemizde de kısa ve orta mesafeli seyahatlerde hızlı tren kullanımı yaygınlaşmaktadır. Hızlı trenlerde sunulan hizmetler, ikram çeşitliliği, bilet sınıflamasının olması gibi pek çok özellik demiryolu taşımacılığına yönelik talebi arttırmaktadır. Havalimanı erişimi, havalimanı yoğunluğu, gecikmeler nedeniyle yolcular hızlı tren kullanıma yönelebilmektedir. Karayolu taşımacılığında da son yıllarda yeni uygulamalar geliştirilmektedir. Karayolu taşımacılığında kullanılan otobüsler diğer taşıma türlerinde kullanılan araçlar kadar hızlı değildir. Ancak otobüslerin içinde sunulan hizmetler ile yolcu talebi arttırılmaya çalışılmaktadır. 2+1 koltuk uygulaması, ücretsiz internet erişimi, otobüs içi lavabo bulunması, çok çeşitli ikramlar, molasız seferler, özel güvenlik uygulamaları, promosyon biletler, ücretsiz servis imkanı gibi uygulamalar ile karayolu taşımacılığının varlığı da devam ettirilmeye çalışılmaktadır.

Havayolu işletmeleri uçuş operasyonunu gerçekleştirmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakların en başında hava araçları gelir. Yakıt, personel, ikram, diğer hizmetler gibi sayısız pek çok kaynak havayolu işletmesi tarafından temin edilmektedir. Kaynakların tedarik edilmesinde tedarikçinin ürettiği mal ya da sunduğu hizmet ne kadar değerli ise tedarikçinin gücü artmaktadır. Hele ki o tedarikçi haricinde havayolu işletmesinin mal ya da hizmet sağlayacağı başka bir tedarikçi yoksa veya bu tedarikçilerin sayısı az ise yine tedarikçinin gücü ön plana çıkmaktadır. Örneğin uçak üretiminde dünyada az sayıda işletme vardır. Ancak dünyada yüzlerce havayolu işletmesi bulunmaktadır. Böyle bir durumda uçak siparişlerinde tedarikçinin güçlü durumda olduğunu söylemek mümkündür.

Tedarikçilerin pazarlık gücü bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar aşağıda listelenmektedir.

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması

Bazı durumlarda da müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğunu söylemek mümkündür. 100 hava aracına sahip Beyazıt Havayolu işletmesi ikram hizmetlerini tedarik etmek için CATERA şirketiyle görüşmektedir. CATERA işletmesinin havayolu işletmesine satacağı ürünler uçak içi sunulacak ikramlardır. Havacılık sektöründe ikram hizmetleri üretimi için yetkilendirilmiş ve ruhsat sahibi yedi adet işletme daha bulunmaktadır. Böyle bir durumda Beyazıt havayolu işletmesi müşteri olarak ikram şirketi karşısında güçlüdür. Bu havayolu işletmesinin hem alım gücü yüksektir hem de alınacak ürünlerin ikamesi fazladır ve havayolu işletmesi gerek görürse diğer ikram işletmeleri ile anlaşma yapabilir. Bu nedenle CATERA ikram şirketi ikili görüşmelerde havayolu işletmesinin taleplerini dikkate alacaktır. Müşterinin güçlü olduğu durumlarda fiyatı da müşterinin belirleyebileceğini unutmamak gerekir.

Müşterilerinin pazarlık gücünün yüksek olacağı durumlar ise aşağıda yer almaktadır:

- Müşterilerin alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- Müşterilerin, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- Müşterilerin sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde

Sektörde mevcut olan rekabetin şiddeti de taraflar arası ilişkileri etkilemektedir. Bazı sektörlerde faaliyet gösteren çok fazla oyuncu bulunmaktadır. Her işletmenin hedeflediği kar marjlarına ulaşması mümkün olmayabilir. Hele ki pazar hızlı büyüyen bir pazar değilse piyasadaki rekabet iyice kızışmaktadır. Piyasadaki rekabet şiddetini göz önünde bulundurarak işletmelerin strateji üretmesi gerekmektedir. Diğer rakipleri, pazarın büyüme hızını da ele alarak stratejiler oluşturulmalıdır. Ülkemizde bazı uçuş hatlarında bir-iki havayolu işletmesi faaliyet gösterirken bazı destinasyonlara yönelik ikiden çok havayolu işletmesi sefer düzenlemektedir. Bu gibi durumlarda müşterileri kendilerine çekmek isteyen havayolu işletmeleri çeşitli stratejiler uygulayarak rakiplerinin önüne geçmek isterler. Fiyat politikaları, uçuş saati ayarlamaları, ücretsiz servis olanakları gibi uygulamalar ile şiddetli rekabet ortamının bulunduğu pazarda sürdürülebilir operasyonel ve finansal performans yakalamaya çalışmaktadırlar. Havacılık sektöründe haksız rekabet uygulamalarını önlemek için havacılık otoriteleri çeşitli kurallar koymaktadır. Böylece sektörde oluşabilecek monopol yapının önlenmesi, sektör gelişiminin rakipler arası yenilik yarışı ile artırılması hedeflenmektedir.

Havayolu taşımacılık sektörü açısından rakipler çok önemlidir. Örneğin, aynı destinasyona sefer düzenleyen birden fazla havayolu işletmesi içerisinde biri rekabet kurallarının öngördüğü ölçüde bilet fiyatlarını diğer

havayolu işletmelerine zarar verecek şekilde en düşük düzeye indirdiğinde, o destinasyonda zarar etse bile rakip işletmeleri belki de iflasa sürükleyebilecek uygulamalar gerçekleştirebilir. Rakip havayolu işletmelerinin uçuş hizmetlerinde, yer hizmetlerinde sunduğu yenilikler de tercih edilebilirlik ve müşteri bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir. Havayolu taşımacılık pazarına yeni girecek havayolu işletmeleri de mevcut işletmeler için birer rakiptir. İşletmeler için pazarın çekicilik derecesi son derece önemlidir.

İşletmeler için çekici (cazip) sektörler :

- Sektöre giriş engellerinin çok sayıda olması nedeniyle sektöre yeni firma girişlerinin zor olduğu,
- İkame sektörlerde üretilen malların işletmenin ürettiği mallar için önemli bir alternatif kabul edilmediği,
- Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük olduğu,
- Rakipler arasındaki rekabetin şiddetli olmadığı sektörlerdir.

İşletmeler için çekici (cazip) olmayan sektörler :

- Sektöre giriş engelini azlığı nedeniyle sektöre yeni girişlerin kolay olduğu,
- İkame malların sektörde üretilen benzer mallar için önemli bir alternatif kabul edildiği,
- Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu,
- Rakipler arasındaki rekabet şiddetinin yüksek olduğu sektörlerdir.

6.4. İşletme Analizi

Çevre analizinde işletme dışı unsurlar göz önünde bulundurularak analizlerin gerçekleştirilmesinden bahsedilmektedir. İşletme analizinde ise işletmenin dışı değil içi ele alınmaktadır. İşletmenin mevcut durumunu, varlıklarını, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilecek değerlendirmelerin yapılma süreci çevre analizidir. İşletme analizi sonucunda işletmenin resmi ele alınır ve bu resim ile yol haritası arasındaki farklar derinlemesine araştırılmaktadır. Gerekli görüldüğü durumlarda işletmenin misyon, vizyon ve amaçlarında da düzenlemeler yapılabilmektedir. Kendi içini iyi tanıyan işletmelerin çevre ile ilişkilerinin de daha güçlü olacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle işletme analizi stratejik yönetim açısından çok önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. İşletme analizinde; işletmenin önemli başarı faktörleri ortaya çıkartılır, işletmenin üstün ve zayıf yönleri belirlenir, işletmenin varlık ve yeteneklerinin neler olduğu bilinir, operasyonel, finansal ve süreçsel yapıya ilişkin rakip kıyaslamasına başvurulur. Böylece işletmenin durumu ile diğer işletmelerin durumu kıyaslanarak piyasadaki konum da ortaya çıkarılmaya çalışılır. Faaliyetlerinde, faaliyetlerin yerine getirilmesini mümkün kılan operasyonel süreçlerde ve finansal yapıda rakiplerinden geri kalan işletmelerin rekabetin hakim olduğu piyasalarda ayakta kalma olasılığı çok azdır. Böyle durumlarda işletmeler mutlaka kendi yapılanmalarını gözden geçirmelidir. Bu süreçte uygulanabilecek stratejik yöntemler belirlenmelidir. Çekilme, küçülme, belirli faaliyetlere ara verme gibi yöntemler ile işletmenin gelir kaybı azaltılabilir. İşletme stratejileri bir sonraki bölümde ele alınacaktır. Bu bölümde işletme analizi için önemli kabul edilen konular özetlenecektir.

İşletme Varlıkları

İşletmenin sahip olduğu mallar haricinde, mal ve hizmet üretiminde faydalandığı maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar işletme varlıkları olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin elle tutulabilen ya da görülebilen fiziksel malları maddi varlıklardır. Havayolu işletmesinin hava aracı bir maddi kaynaktır. Yer hizmetleri işletmesinin apronda kullandığı araçları bir maddi kaynaktır. Bir işletmenin arazileri, binaları, ekipmanları, finansal varlıkları maddi varlıklar içerisinde yer almaktadır. İşletmenin fark edilebilen, fakat kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, özellikle fiziki olmayan kaynakları ise maddi olmayan kaynaklardır. Bu kaynaklar işletmenin ürünlerine ya da sunduğu hizmetlere yönelik farklılık, ayrıcalık verebilecek özelliktedir. Bu farklılıklar işletmeye değer katmaktadır. Bilgi, imaj, deneyim, marka, kurum kültürü, teknolojik sınırlar, saygınlık, prestij maddi olmayan varlıklar arasında yer almaktadır.

İşletmenin sahip olduğu varlıkları ahenk içinde kullanarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi işletmenin yeteneğini ortaya koymaktadır. İşgücünün niteliksel özellikleri, kabiliyet, ustalık işletmenin yetenekleri arasında yer alır ve işletmenin varlıkları kullanabilme becerisini gösterir. İşletmenin temel yetenekleri ise değerli olarak bilinen, çabuk taklit edilemeyen, nadir bulunan, ikame edilmesinin zor veya imkansız olduğu yeteneklerdir. Temel yetenek özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Değerlidir.
- Nadir bulunur, örneğine çok fazla rastlanmaz.
- Taklit edilmesi mümkün değildir. Taklit edilse bile bu işlem çok aşırı maliyetlidir.

6.5. Değer Kavramı ve Değer Zinciri

Bir işletmenin ürettiği ürün ya da sunduğu hizmete yönelik değer yaratılıp, yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması ile meydana gelmektedir. İşletmenin amaçlarından biri de müşteriye değer yaratmaktır. İşletme bu değer oluşumu sonucu getiri elde etmektedir. Müşteri perspektifinde oluşturulan değer ne kadar değerli olduğu satın alma ile ortaya çıkacaktır. Günümüz iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için ürün ya da hizmetlerine yönelik değer yaratmak zorundadır. Değer iki şekilde oluşturulmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin faaliyetlerine yönelik maliyetleri düşürmesi sonucunda maliyet avantajı yakalaması ve değer yaratmasıdır. Toplam gelir aynı kalırken toplam maliyetin azalması kar marjını arttırmakta ve değer artışı sağlanmaktadır. Örneğin, Turkuaz Havayolu işletmesinin İstanbul-Antalya seferi için yolcu başı maliyet 35 Türk Lirasıdır. Bu rakamın içinde havayolu işletmesinin en büyük gider kalemlerinden yakıt, personel ve vergiler de bulunmaktadır. Turkuaz havayolu işletmesi yakıt tedarikçi firma ile yaptığı bir anlaşmada döviz kurunu sabitlemiştir. Ayrıca ikram şirketi ile yaptığı pazarlık sonucu yolcu başına ikram maliyetini 1 Türk Lirası azaltmıştır. Ekip planlama faaliyetlerinde de uçucu ekibin atıl kalmaması için çalışma sürelerinin izin verdiği müddetçe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Tüm bu uygulamalar ile kendi maliyetlerini azaltmış ve İstanbul-Antalya seferi için yolcu başı maliyeti 32 Türk Lirasına düşürmüştür. Böylece geliri aynı kalırken maliyetleri azaldığı için havayolu işletmesi değer yaratmıştır. Müşterinin bilet için ödediği fiyat aynı kalırken maliyetin düşürülmesi kar marjını arttıracaktır.

Değerin yaratıldığı ikinci durum farklılık sağlanarak gelirin arttırılmasıdır. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık oluşturulması ve ürün ya da hizmetin ortalama piyasa fiyatının üzerinde müşteriye sunulması ile değer artışı sağlanmaktadır. Böylece ürüne-hizmete yönelik farklılığın algılanması ile müşteri değere daha fazla paha biçecektir. Bu şekilde toplam gelir artacaktır. Fark yaratma hususunda işletme maliyeti artsa bile daha yüksek fiyat ile satış olacağından mutlaka kar marjı da artış gösterecektir. Mete Havayolları İşletmesi her gün İstanbul-Bodrum arası sefer düzenlemektedir. Mete Havayolları İşletmesi yaz dönemi için sabah 06:30'a ek sefer koymuştur. Sabah erken saatte İstanbul-Bodrum arasında çok az tarifeli sefer bulunmaktadır. Yolcular tatil bölgelerine yönelik erken saat seferleri tercih ederek bir günü daha verimli geçirmeyi talep etmektedir. Bu sefer saatinde yolculara ücretsiz kahvaltı imkanı sunulmaktadır. Ayrıca yolcuların ücretsiz bagaj hakkı 20 kg yerine 30 kg'a çıkartılmıştır. Özellikle tatil bölgelerine yönelik seyahatlerde fazla bagajlara yönelik ilave ücretler yolculara masraf olmaktadır. Bu nedenle hem kahvaltı olanağının olması hem de fazla bagaj imkanı tanıyan bu sefer uygulaması müşteri gözünde değer yaratmış ve biletler ortalama üzeri bir fiyattan satılarak işletme için değer yaratılmıştır. Değer oluşturmak için yapılan uygulamalar ve faaliyetler aslında birer strateji uygulamasıdır.

Değer Zinciri

Değer artışının nasıl sağlanabileceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde açıklayan çalışma modeli değer zinciri olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin değer zincirinde temel ve destek faaliyetlerin olduğunu söylemek mümkündür. İşletmenin temel yeteneklerini ve en iyi yaptığı işi devam ettirmesine olanak sağlayan çekirdek görevler temel faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Bu faaliyetlerin dışında kalan işler ise destek faaliyetlerdir. İşletmenin hizmet verdiği ya da ürün üretimi yaptığı piyasa özellikleri ve pazar koşullarına göre destek ve temel faaliyetler farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak bir üretim işletmesinin temel ve destek faaliyetleri aşağıdaki

şekilde olduğu gibidir. Değer artışı sağlayarak kâr marjını arttırmaya yönelik geliştirilen stratejiler işletmenin stratejik yapısı güçlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).



Şekil 10: Değer Zinciri

Kaynak: Hayri Ülgen & Kadri Mirze. (2016) "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Beta Basım, İstanbul

Bir işletme için gelir yaratan Temel Faaliyetler aşağıdaki gibi listelenmektedir:

Ø İçe yönelik lojistik faaliyetler, girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyetleri kapsamaktadır.

Ø Üretim faaliyetleri, temin edilen girdilerin nihai mal ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir.

Ø Dışa yönelik lojistik faaliyetler, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetlerdir.

Ø Pazarlama ve satış faaliyetleri, işletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan faaliyetlerdir.

Ø Servis faaliyetleri, ürünlerin satışı sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerdir.

İşletmenin gelir yaratma amacı taşıyan temel faaliyetlerine destek veren ve değer yaratılmasına katkı sağlayan Destek Faaliyetler aşağıda listelenmektedir:

Ø Altyapı tedarik faaliyetleri, işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin alt yapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri ve süreçleridir.

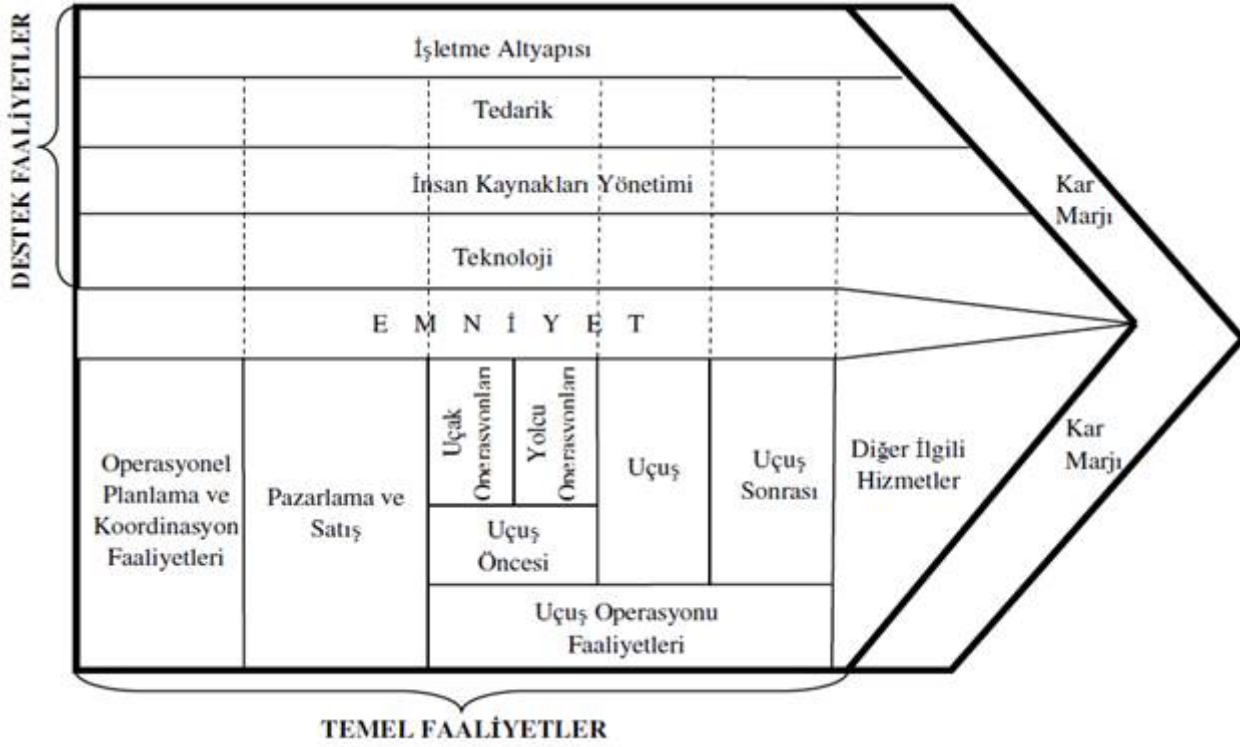
Ø Teknoloji geliştirme faaliyetleri, işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Ø İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerdir.

Ø İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetlerdir.

Havayolu değer zinciri modeli ise üretim işletmelerine yönelik değer zinciri analizinden farklılık göstermektedir. Havayolu işletmesi faaliyetleri temel alınarak yapılan çalışmalarda uçuşa kayıt, yolcu hizmetleri, uçak işletme, kabin içi hizmetleri, bagaj trafik hizmetleri, yer hizmetleri, ramp hizmetleri, rezervasyon ve satış hizmetleri gibi faaliyetler değer zincirinde ele alınmaktadır. Bir havayolu işletmesinin en temel faaliyeti uçuş operasyonunu yürütmesidir. Uçuş operasyonunun gerçekleştirilmesinde birinci

derecede katkısı olan faaliyetler temel faaliyetlerdir. Havayolu işletmeleri açısından uçuş hizmetinin gerçekleştirilmesine katkı sunan birçok havacılık hizmeti aslında temel faaliyetlerin kapsamında yer almaktadır.

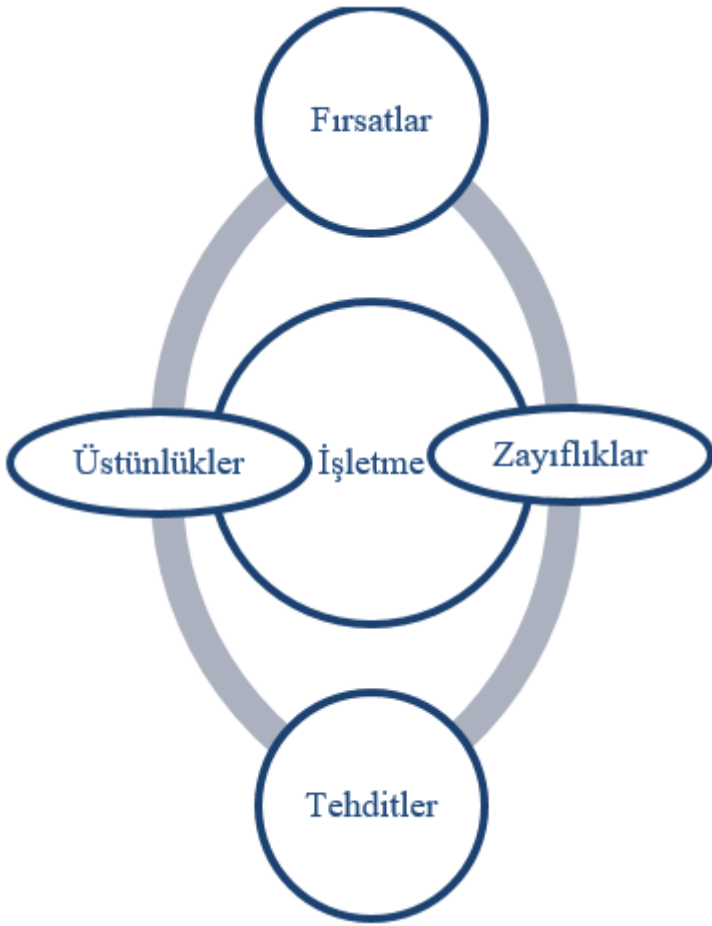


Şekil 11: Havayolu Değer Zinciri

Kaynak: Ferhan Kuyucak, ve Yusuf Şengür(2009). "Değer zinciri analizi: Havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve." KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009

6.6. Swot Analizi

Swot analizi, tüm dünyada tanınan bir yöntemdir. İşletmenin durumunu belirlemesine olanak sağlayan analizdir. İşletmenin sektörde yer alan rakiplerine karşı üstünlükleri (**Strengths**) ve zayıflıkları (**Weaknesses**) ile işletmenin içinde bulunduğu çevredeki fırsatlar (**Opportunities**) ve tehditlerin (**Threats**) neler olduğunun belirlendiği analiz sürecidir. İşletmenin rakiplerine karşı üstünlükleri ile çevredeki fırsatları bir araya getirebilmesi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Tam tersi durumda işletme çevresinde tehditler var ise ve işletmenin zayıf yönleri sebebiyle işletme gücünü kaybediyorsa faaliyetlerin bir bölümü ya da tamamı sona erdirilmelidir. İşletme zayıflıkları sebebiyle çevredeki fırsatların iyi değerlendirilememesi durumu kısıtlılık olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 12:Swot Unsurları

İşletmenin üstünlükleri ise çevredeki tehditlere rağmen işletme durumunun korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin üstün özellikleri onları çevresel tehditlere karşı korurken işletmenin zayıf yönleri sürdürülebilirlik açısından işletmelere olumsuz değerler yükleyecektir. İşletmeler swot-fütz analizleri ile zayıf yönlerini belirlemeli ve bu zayıflıkları en aza indirgeyecek adımları atmalıdır. Çevredeki fırsat ve tehditler işletmenin büyümesini ya da tamamen yok olmasına neden olabilmektedir. Çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve buna uygun stratejilerin üretilmesi işletme kaderini belirleyecek bir yaklaşım olacaktır. Dış çevrenin analizi neticesinde işletme açısından olumlu sonuçlar meydana getirebilecek unsurlar fırsatları tanımlamaktadır. İşletmenin uzak-yakın çevresinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirmesine mani olacak engeller ile işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olacak koşullar tehdit olarak adlandırılmaktadır. Tehditler, olumsuz unsurlardır ve arzu edilmezler. İşletmenin iç analizi sonucunda onu rakiplerinden bir adım öteye götürecek yönleri üstünlükleridir. Üstünlükler işletmenin değerli ve nadir varlık ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Zayıflıklar ise üstünlüklerin tam tersi olarak işletmeyi zor duruma düşürecek olumsuz özelliklerdir.

Havayolu taşımacılık sektörü ile ilgili olarak 2013 yılında Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın düzenlediği Ulaştırma Şurası'nda yapılan Swot analizi sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gelişen, Büyüyen Ekonomi ve Sivil Hava Ulaştırma Sektörü 2. Türkiye'nin Coğrafi Konumu, İstanbul'un Çok Önemli Bir "Hub" Olma Özelliği 3. Havacılık Sektöründe Daha Rekabetçi Ortam, Kamu-Özel Sektör Ortaklıklarının Olumlu Etkisi, Piyasaya Giriş-Çıkış Serbestisinin Ve Know-How Birikiminin Artması 4. Havacılık Sektörüne Verilen Politik Destek ve Hava Ulaşımının Toplum İçinde Yaygınlaştırılması İçin Yapılan Çalışmalar 5. Hava Ulaşımının Hızlı ve Emniyetli Olması İle Diğer Ulaşım Tiplerine Karşı Sağladığı Mutlak Avantaj 6. Hava Aracı BOY Alanındaki Gelişmelerin ve Yapılan Yatırımların Dış Pazar Payımızı Artırması 7. Uluslararası Alanda Pozitif İlişkiler ve İşbirlikleri 8. Havacılık Eğitim Faaliyetlerinin Gelişmesi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genç Nüfus, Dinamik ve Üretken Demografik Yapı 2. Coğrafi Konum Avantajı Sayesinde Bölgesel Merkez ve Hub Olma Fırsatı 3. 11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası İle Günümüz Gerçeklerine Uygun Bir Yol Haritası Çizme Fırsatı 4. Türkiye'nin Yükselen Ekonomiler Arasında Olması 5. Turizm Potansiyeli 6. Kargo Taşımacılığının Gelişme Potansiyeli 7. Ulaşım Modlarının Birbirini Destekleme Potansiyeli 8. Deniz Uçağı Ulaşımı Gibi Alt Pazarların Gelişime Açık Olması 9. Teknolojik Gelişmelerin Maliyet Azaltıcı Etkileri 10. Ar-Ge Çalışmaları Ve Diğer Teknik Konularda İşbirliği Potansiyeli 11. Uluslararası İşbirliği Olanaklarının Artması

ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sektördeki Kuruluşlar Arasında İletişim ve Koordinasyon Eksikliği 2. Havalimanlarında Kapasite ve Etkinlik Anlamında Yaşanan Problemler 3. Mevzuata İlişkin Sorunlar 4. Altyapı Eksiklikleri ve Sorunları 5. Sektöre İlişkin Master/Stratejik Planlamanın Yapılmaması 6. Sektörde İlgili Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar 7. Sektörde En Çok İhtiyaç Duyulan Yedek Parça, Ekipman, Araç ve Gereçlerin Çoğunluğunun Yurt Dışından Temin Edilmesi 8. Sektörde Nitelikli Personel Sağlamada Karşılaşılan Sorunlar 9. Sivil Havacılık Eğitiminde Eksiklikler 10. Seyrüsefer Hizmetleri Açısından Karşılaşılan Sorunlar 11. İş süreçlerindeki gelişimin yavaş ilerlemesi 12. Çevre Açısından Sorunlar 13. Hizmet Tarifeleri İle İlgili Sorunlar 14. KÖİ Projelerinde Riskin Artması 15. Uluslararası Rekabete İlişkin Sorunlar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomik Krizler 2. İnovasyon Eksikliği 3. Petrol Fiyatlarındaki Dalgalanmalar 4. Hava Ulaşımı ve Alternatif Ulaşım Projelerinin Bütünlük Olarak Uzun Vadeli Planlama Yapılmadan Hayata Geçirilmesi 5. Dış Politik Gelişmelerin Potansiyel Etkileri 6. Sivil Havacılık Eğitiminde Mevcut Sorunlar

Şekil 14:Swot Sonuçları

Kaynak: Ulaştırma Şurası 2013, Sektör Raporları

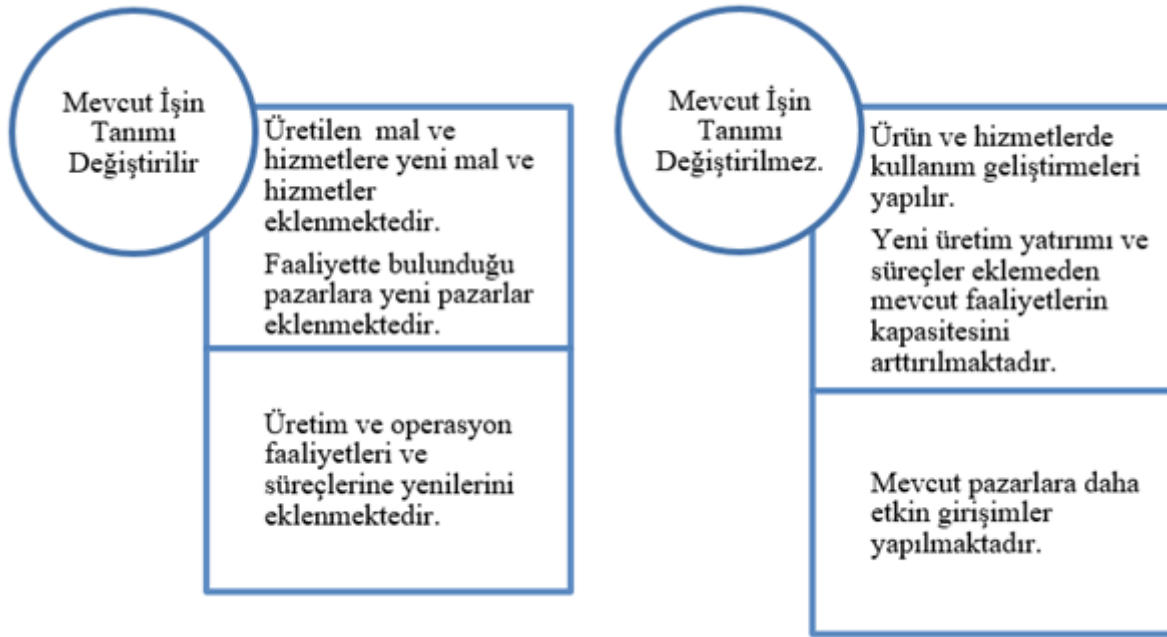
6.7. Stratejiler

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirme hedeflerinde çevreyi, rakipleri, piyasa koşullarını dikkate alarak çeşitli kararlar verdikleri bilinmektedir. Bu kapsamda işletmelerin geleceğini etkileyen önemli kararlar işletme stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Büyüme, Küçülme, Durağan ve Karma Stratejiler Temel Stratejileri oluşturur. Aynı zamanda İlişkili/İlişkisiz, Bağımlı/Bağımsız, Yatay/Dikey, Aktif/Pasif gibi strateji türleri de alt stratejiler içerisinde yer almaktadır. Üst ve orta düzey tarafından oluşturulan iş yönetim-rekabet stratejileri de maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Alt düzey yöneticiler tarafından oluşturulan stratejiler ise işlevsel stratejiler olarak tanımlanmaktadır.

6.8. Temel Stratejiler ve Alt Grupları

Temel Stratejiler, işletmenin ya da çeşitli iş birimlerinin varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla yapması ve yapmaması gereken iş ve faaliyetlere ilişkin stratejilerden meydana gelmektedir. Temel stratejiler dört başlık altında ele alınmaktadır. Büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejilerdir.

Büyüme Stratejileri: İşletmecilik açısından büyüme iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Niceliksel ve niteliksel büyüme işletmecilik açısından büyüme modelleridir. Sayısal büyüme; satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, varlık büyüklüğünde meydana gelen artışı göstermektedir. Niteliksel büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesidir. Niteliksel büyüme unsurları işletmelerde fark edilir ancak sayısal olarak tanımlanmaları zordur. Mevcut işin tanımının değiştirilmesi ya da mevcut işin tanımını değiştirmeden faaliyet ve süreçlere yönelik büyüme şeklinde iki yöntem ile büyüme stratejileri uygulanmaktadır. Bir havayolu işletmesinin yeni destinasyonlar için anlaşmalar yapması, havayolu işletmesinin yer hizmetleri işletmeleri ile ortak olması, yurt içi sefer düzenleyen bir işletmenin yurtdışı sefer düzenlemesi gibi pek çok strateji büyüme stratejilerine örnek gösterilmektedir.



Şekil 15: Büyüme Stratejileri

Küçülme Stratejileri: İşletmenin satışlarının yetersiz kalması, farklı alanlarda daha iyi yatırım fırsatlarının olması, kaynak sıkıntısı, iş ortakları ile uyumsuzlukların olduğu durumlarda uygulanan stratejilerdir. Küçülme stratejileri, tasarruf stratejisi ve kısmı-tam tasfiye olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. Tasarruf stratejileri, işletmenin gelir getirmeyen ya da işletmeyi zarara uğratan faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlere yönelik verim artışı sağlanmasına ilişkin işletme içi gerçekleştirilen stratejilerdir. İşletmenin verimli olmayan ve kar getirmeyen bölümlerinden bazılarında kısmen veya tamamen ayrıldığı stratejiler ise kısmı-tam tasfiye stratejileridir. İstanbul Havayolu İşletmesi iç hat seferler ile KKTC'ye yönelik dış hat sefer düzenlemektedir. KKTC havalimanı iniş ücretleri havayolu işletmesi için büyük bir maliyet kalemi oluşturduğundan şirket bu pazara yönelik tam doluluk oranı sağlanıncaya kadar seferlerini durdurmuştur. Ulyo Havayolu İşletmesi ise İstanbul-Berlin arası düzenlediği sefer sayısını yaz sezonuna kadar günlük 4'ten 2'ye düşürdüğünü açıklamıştır.

Mevcut İşin Tanımı Değiştirilir.	Mevcut İşin Tanımı Değiştirilmez.
<ul style="list-style-type: none"> • Üretilen mal ve hizmetlerinden belirli bir bölümünü ya da tamamını kısa süreli veya tamamen terk eder. • İşletme faaliyette bulunduğu pazardan geri çekilir ya da kısa süreli pazardan uzak durur. • Operasyon faaliyetlerinden ya da süreçlerinden belirli bir bölümünü süreli ya da tamamıyla terk eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretilen mal ve hizmetler terk edilmese bile bu ürün ve hizmetlere yönelik iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri yapılmaz. • İşletme pazarından çıkılmasa bile pazar faaliyetlerinde bilinçli azaltımlar gerçekleştirilir. • Üretim ve operasyon faaliyetlerine terk edilmez fakat kapasite düşüşleri sağlanarak planlı küçülme gerçekleştirilir.

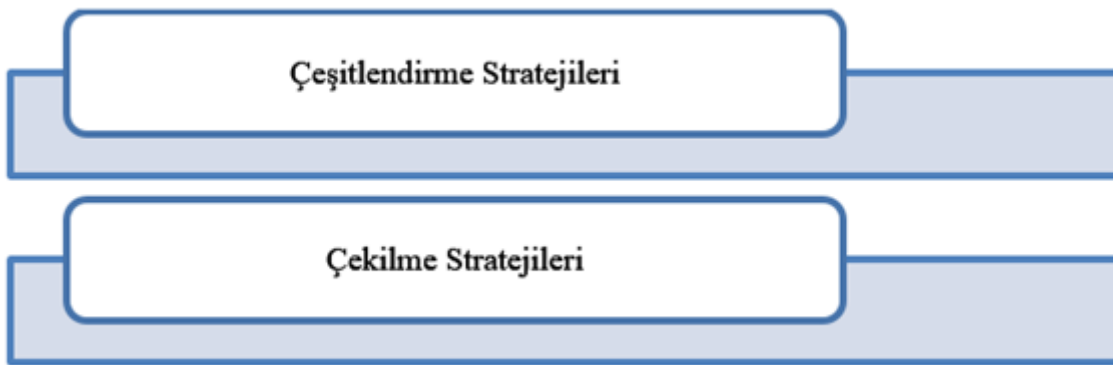
Şekil 16: Küçülme Stratejileri

Durağan Stratejiler: İşletmenin halihazırdaki durumunun korunmasına yönelik yürütülen stratejilerdir. Mal ve hizmetlerde ufak değişiklikler yapmak, reklamlar ile hatırdta kalmayı sağlamak, yeni teknoloji kullanımı ile küçük iyileştirme faaliyetlerini yürütmek durağan stratejilerdir. Miri Havayolu İşletmesinin mevcut durumunun korunması amacıyla yeni reklam filmi çekmesi durağan strateji örneğidir.

Karma Stratejiler: Temel stratejilerin aynı anda ya da birbirinin arkasından uygulandığı karma stratejilerdir. Bir havayolu işletmesinin reklam filmi çekmesinin ardından yeni bir destinasyona da sefer düzenlemeye başlaması karma bir strateji örneğidir.

6.9. Üst Yönetim Stratejileri-Kurumsal Stratejiler

Bir işletmenin uzun vadede ortalama üzeri getiri elde ederek rekabet üstünlüğüne sahip olmasına olanak sağlayan stratejilerdir. Bu stratejiler işletmenin değerini yükseltmek amacıyla bulunması gereken konum ve iş alanlarının belirlenmesi ile ilgilidir. Üst yönetim stratejileri kurumsal stratejiler olarak ta ele alınmaktadır. Bu stratejiler çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olmak üzere iki farklı grupta toplanmaktadır.



Şekil 17: Kurumsal Stratejiler

Çeşitlendirme Stratejileri: Ortalama üzeri getiri elde etmek ve sürdürülebilir başarı sağlamak amacıyla yeni iş alanlarına girerek buradaki fırsatlardan faydalanmaya yarayan stratejidir. İşletmeler açısından çeşitlendirme stratejilerinin farklı türleri uygulanabilmektedir.

- Tek işte yoğunlaşan işletmeler; işletme gelirlerinin %95'ten fazlası tek işten gelmektedir.

- Esas iş ağırlıklı işletmeler; gelirlerin büyük çoğunluğu esas iş ağırlıklı olmakla birlikte belirli bir bölümü diğer işlerden oluşmaktadır. Düşük dereceye sahip bir iş çeşitlendirmesi mevcuttur. Örneğin gelirlerin %70-

95'i esas iş ağırlıklı iken %5-30'u diğer işlerden geliyorsa bu tür işletmelerde esas iş ağırlıklı bir çeşitlendirme stratejisi olduğunu söylemek mümkündür.

- Orta dereceli çeşitlendirme uygulayan işletmeler; tek merkezli çeşitlendirme mevcuttur. İşletme gelirlerinin %70'den az bir bölümü esas işten elde edilmektedir. Diğer işlerden elde edilen gelirler işletme gelirlerinin %30'undan fazladır. Bu işletmelerde çeşitlendirme faaliyetleri benzer iş alanlarında gerçekleştirilmektedir. Örneğin bir havayolu işletmesi ikram üretim şirketi kurarsa benzer iş alanında ilişkili bir çeşitlendirme faaliyeti gerçekleştirmiş olmaktadır. Genellikle tek merkezli çeşitlendirmede diğer işler esas işler ile benzer sektörde olduğundan dolayı ilişkili stratejiler uygulanmaktadır. Havayolu işletmesi B tipi yer hizmetleri işletmesi ruhsatı alırsa bu da tek merkezli çeşitlendirmeyi içeren bir strateji olmaktadır.

- Yüksek dereceli çeşitlendirme uygulayan işletmeler; işletme gelirlerinin %70'den az bir bölümü esas işten elde edilmektedir. Diğer işlerden elde edilen gelirler işletme gelirlerinin %30'undan fazladır. Çeşitlendirme farklı iş alanlarında uygulanarak esas iş ile benzerlik taşımamaktadır. Bir havayolu işletmesinin tekstil fabrikası kurması örnek gösterilebilir.

Çeşitlendirme stratejileri ilişkili-ilişkisiz, bağımlı-bağımsız çeşitlendirme olarak ta ele alınmaktadır.

İşletmenin, faaliyette bulunduğu iş alanları kapsamında ya da yakın iş alanlarında yeni girişim kurması ilişkili çeşitlendirme stratejisi; işletmenin büyüme amacıyla mevcut işinden çok farklı bir çalışma alanında yeni işlerde faaliyet göstermeye başlaması ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi, işletme kendisinden başka bir işletme desteği almadan çeşitlendirme stratejisi uyguluyorsa bağımsız çeşitlendirme stratejisi, işletme kendisinden farklı bir çalışma alanında faaliyet gösteren bir işletmeden destek alarak (işbirliği yapmak) strateji uyguluyorsa bağımlı çeşitlendirme stratejisi gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür.

Çekilme Stratejileri: İşletmeler açısından işlerin yolunda gitmediği durumlarda mevcut işlerin tamamından ya da bir bölümünden geçici ya da kalıcı olarak çekilmek gerekebilir. Bu tür yaklaşımı benimseyen stratejiler çekilme stratejileridir. İşletmenin zarar ettiği iş alanlarında çekilme işletme adına daha büyük kayıpları önleyebilecek makul bir stratejidir. Çekilme stratejilerinde nicelik ve nitelik olarak küçülmelere gidilebilir. Kurumsal yönetim stratejilerinden çekilme stratejileri; tasarruf stratejileri, kısmi tasfiye stratejileri ve tam tasfiye stratejileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Tasarruf Stratejileri: Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir. OneAir Havayolu İşletmesi 2016 yılında kurulmuş bir havayolu işletmesidir. OneAir Havayolu İşletmesi iç hat yolcu taşımacılığı yapmaktadır. Şirketin yönetim kurulu dış hat sefer düzenlemek için görüşmeler başlatmıştır ancak sektöre 2017 yılında yeni havayolu işletmeleri katılmış ve rakip sayısı artmıştır. Bu nedenle One Air şimdilik dış hatlara açılma yerine temel yeteneklerine odaklanıp iç verimliliğini arttırmak için yeni iş modelleri oluşturma yoluna gitmiştir. Operasyon süreçlerini yalınlaştırmaya başlamıştır.

Kısmi Tasfiye Stratejileri: Belirli hizmetlerin ya da faaliyetlerin terk edilmesi ile ilgili stratejidir. Kale Havayolu İşletmesi iç hat ve dış hat seferleri olan bir havayolu işletmesidir. Yurtdışında Avrupa ve Ortadoğu ülkelerine seferleri bulunmaktadır. Ancak son yıllarda artan terör olayları ve bölgesel savaşlar sebebiyle Ortadoğu ülkelerine yönelik talep daralması sorunuyla karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle Kale Havayolu İşletmesi Ortadoğu pazarından geçici bir süre çekilme kararı almıştır.

Tam Tasfiye Stratejileri: İşletmenin tüm faaliyetlerini durdurması ve varlıklarını sona erdirmesidir. Sky Havayolları İşletmesi İstanbul-Antalya arasında sefer düzenlemeye başlamıştır. Uçak içi ikramları, yolculara yönelik sürpriz hediyeleri, geniş koltuk aralıkları ile kısa sürede dikkat çekmeyi başarmıştır. Tüm bu yenilikçi uygulamalara rağmen aynı pazarda faaliyet gösteren diğer havayolu firmalarına kıyasla yolcu başı maliyetlerini azaltamamış ve bir yıl boyunca kara geçememiştir. Bu nedenle şirket yönetim kurulu havayolu taşımacılık faaliyetlerini tamamen durdurma kararı almıştır. Bir başka örnek ise Bora Jet Havayolu Firmasıdır. Bora Jet, 2017 yılında faaliyetlerini durdurma kararı almıştır.

**BORAJET
AIRLINES****DUYURU**

Sayın Yolcularımız 24.04.2017 tarihinde uçuşları durdurma kararı alan Borajet Havayolları sizleri mağdur etmemek amacı ile bütün yolcularını THY'na aktarmaktadır. Sizlerden geri gelen bildirimler üzerine 01.07.2017 tarihinden itibaren Borajet Havayollarının direkt , THY'nin aktarmalı olarak uçtuğu aşağıda belirtilen hatlarımız için bütün yolcularımıza kesintisiz olarak iade yapılmaktadır.

Bilgilerinize sunarız.

Saygılarımızla.

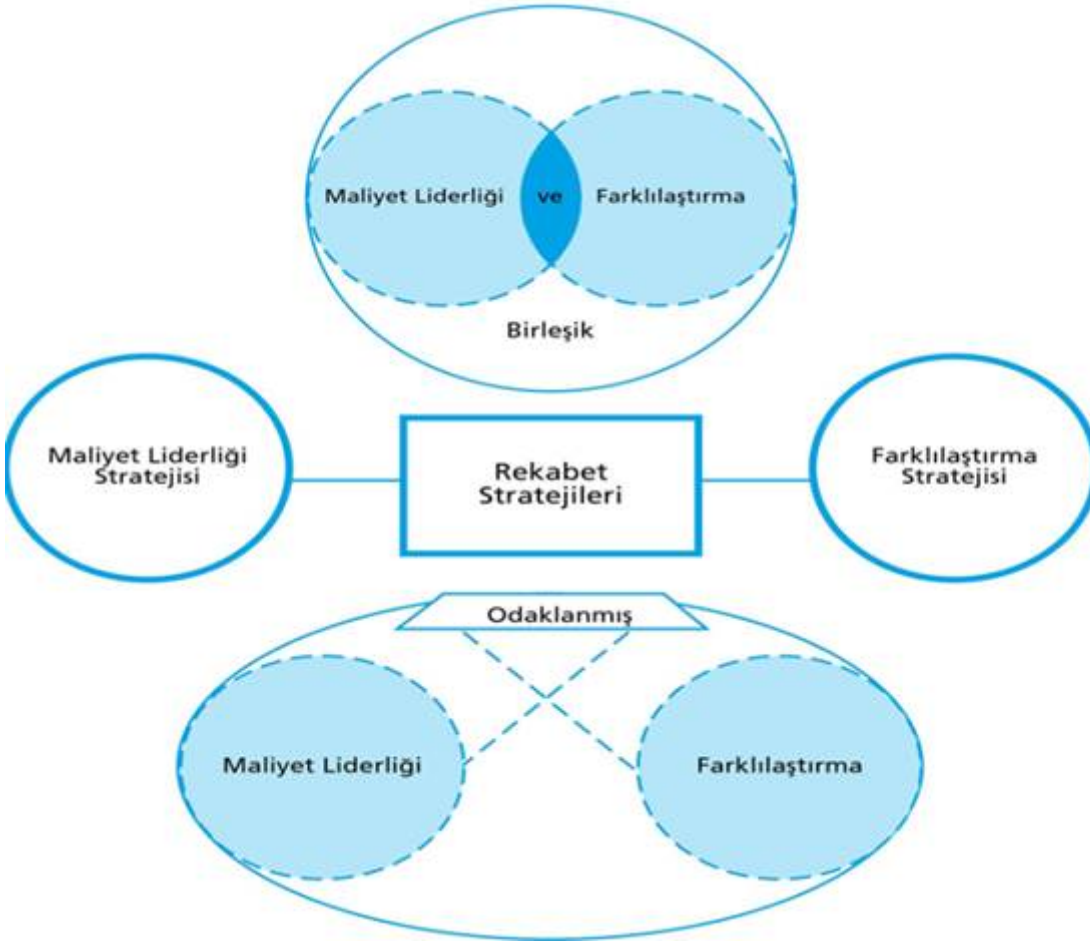
ADANA - ERCAN
ERCAN - ADANA
SABİHA GÖKÇEN - EDREMIT
EDREMIT - SABİHA GÖKÇEN
ANKARA - SİİRT
SİİRT - ANKARA
SABİHA GÖKÇEN - SİİRT
SİİRT - SABİHA GÖKÇEN
SABİHA GÖKÇEN - TOKAT
TOKAT - SABİHA GÖKÇEN
SABİHA GÖKÇEN - ÇANAKKALE
ÇANAKKALE - SABİHA GÖKÇEN
ADANA - BODRUM
BODRUM - ADANA
SABİHA GÖKÇEN - MİKONOS
MİKONOS - SABİHA GÖKÇEN

Resim 24: Çekilme Stratejisi Duyurusu

Kaynak: www.borajet.com.tr adresinden alınmıştır.

6.10. İş Yönetim Stratejileri- Rekabet Stratejileri

İşletmenin faaliyetlerini sürdürürken yaşamını devam ettirdiği sektörde rakiplerine karşı nasıl hareket etmesi gerektiği ile ilgili stratejiler rekabet stratejileridir. Rekabet stratejileri işletmelerin stratejik üstünlük sağlamak için gerçekleştirdikleri stratejilerdir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek amacıyla rekabet stratejilerini kullanmaktadır. İşletmeler ortalama üzeri getiri elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için de çeşitli rekabet stratejileri uygulamaktadır. Çevredeki diğer aktörler göz önüne alınarak var olma mücadelesi veren işletmeler maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanmış ve birleşik rekabet stratejilerini uygulayarak faaliyetlerini yürütmektedir.



Şekil 18: Rekabet Stratejileri

Kaynak: Hayri Ülgen, Kadri Mirze(2014) “İşletmelerde Stratejik Yönetim,” Beta Basım, İstanbul

Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme, faaliyetlerini rakiplerinin yaptığından daha az maliyetle yapabiliyorsa maliyet liderliğinden söz edilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yaparak bu yaptıkları faaliyetlere ilişkin ürün ve hizmetlerini pazarda mevcut olan ortalama fiyat üzerinden sattığında ortalama üzeri getiri elde ederek stratejik yönetim amaçlarına da ulaşmış olmaktadır. Değer zinciri analizinde iç verimliliği artırıp, süreçlere yönelik iyileştirmeler yapılarak maliyetlerde azaltımlar sağlanmaktadır. Bu süreçte yalınlaşma yoluna gidilebilir. Maliyet liderliğinde ürün ya da hizmete yönelik fiyat indirimine gidilmesi söz konusu değildir. Bu stratejide ürün ya da hizmeti oluşturma süreçlerindeki maliyetleri azaltarak geliri artırma yaklaşımı benimsenmektedir. Ayrıca maliyetlerin azaltılması esnasında kaliteden ödün verecek uygulamalardan kaçınılmaktadır. Ürün ve hizmetlerin kalitesi korunarak temel ve destek faaliyetlerin daha düşük fiyat ile gerçekleştirilmesi sonucu satış ve maliyet arası gelir kaleminin büyütülmesi stratejisidir. Havayolu taşımacılık sektöründe de maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler temel yetenekleri olan uçuş operasyonuna odaklanmakta ve diğer hizmetleri kendilerinden daha düşük maliyetle üretebilecek dış kaynak sağlayıcılarından temin ederler. Böylece dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden havayolu işletmeleri kendilerinin daha pahalıya mal edeceği hizmet ve ürünleri dış kaynaklardan satın alarak maliyet avantajı yakalarlar. Örneğin bir havayolu işletmesinin yer hizmetleri faaliyetlerinde yer hizmetleri kuruluşlarından destek alması aslında dış kaynak kullanımına örnektir. Aynı şekilde havayolu işletmesinin uçak içi ikramları kendi şirketi bünyesinde üretmek yerine ikram üretim şirketinden satın alması işletme adına daha az maliyetli olabilmektedir. Bu şekilde dış kaynak kullanımında ikram işletmesi ve yer hizmetleri kuruluşu birden çok havayolu işletmesine hizmet verdiği için bu işleri temel yetenek olarak yaparak kendi bünyesinde ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır. Havayolu işletmesi ile bu kuruluşların yaptıkları anlaşmalarda yolcu başı ürün-hizmetler havayolu işletmesinin kendi bünyesinde üretmesinden çok daha az maliyetli olmaktadır. Düşük maliyetli taşıyıcılarda bir bakıma maliyet liderliği stratejisi belirlenmiş olmaktadır. Bu işletmeler ikincil havalimanlarını kullanarak maliyetlerde indirgeme yoluna gitmektedir.

Farklılaşma Stratejileri: Bir işletmenin mal ve hizmetlerini pazarda mevcut olan benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla alıcılara sunması sonucunda ortalama üzerinde getiri elde etmesini sağlayan stratejilerdir. Buradaki farklılaştırma stratejisi işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlere yönelik bir stratejidir. İş yönetim stratejileri arasında yer alan süreçlere yönelik farklılaşma stratejileri ile değer kazanmanın sağlanmasından ayrı tutulmaktadır. Örneğin piyasada basit bir çakmak ortalama 3-5 lira arasında olsun. Bir çakmak üreticisi çakmağın ucuna ışık koyuyorsa çakmağı piyasada 8-10 liraya satmaya başlamıştır. Bu şekilde maliyeti artarken satış fiyatı daha fazla arttığından ortalama üzeri getiri sağlayacaktır. Havayolu işletmeleri açısından yolcu taşımacılığı hizmetlerine yönelik farklılaştırma stratejilerine bakacak olursak yolcu açısından o uçuşu ayrıcalıklı kılacak özellikler farklılaştırma stratejilerine konu olmaktadır.

- Daha geniş aralıklı koltuk mesafesine sahip hava araçları kullanarak sefer düzenlemek,
- Uçak içerisinde özel ikramlar ve promosyon hediyeler sunmak,
- Yolcu bagaj hakkı uygulamaları,
- Aktarmalı seferlerde bekleme sürelerinde yolculara yönelik hizmetler(barınma, yeme içme, şehir gezileri)
- Kabin içi ayrıcalıklı hizmetler,
- Kabin içi ücretsiz internet erişim olanakları,
- Ücretsiz servis imkanı,
- Otel kullanımı ve araç kiralamaya yönelik promosyon fırsatlar sunulması örnek gösterilebilir.

Odaklanmış Stratejiler: İki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda uygulanmasıdır. İşletmeler ilgili pazarı çeşitli yöntemlere göre daraltarak stratejileri uygulamaya koymaktadır. İşletmeler pazarı; bölgesel, farklı müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak ya da farklı özelliklere sahip hizmet sunumu ile yeni bir pazar oluşturarak bölümlendirebilirler. Sadece iç hat taşımacılığına odaklanmak, yalnızca Ortadoğu ülkelerine taşımacılık hizmeti sunmaya odaklanmak pazarın coğrafi olarak daraltılmasına örnek teşkil etmektedir. Odaklanmış stratejiler, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinden oluşmaktadır. Bir havayolu işletmesinin dış hatlar birinci sınıf(first class) yolculara yönelik özel hizmetler sunması, ayrıcalıklı kabin imkanı oluşturması, yataklı koltuk kullanımından uçan şef uygulamasına kadar çeşitli hizmetlere odaklanarak biletlerin daha yüksek fiyatlardan satılması ile ortalama üzeri getiri elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bir başka örnek verecek olursak İç hatlarda Marmara, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde uçuş hizmeti sunan Ege Havayolu İşletmesi yaz sezonunda İstanbul Bodrum arasında düzenlediği günlük 6 tarifeli seferin iki tanesini tamamen first-class uygulamasına yönelik gerçekleştirirse belirli bir müşteri grubuna odaklanmış bir strateji uyguladığını söylemek mümkündür. Düşük maliyetli taşıyıcılar da seyahat ve tatil amaçlı seyahat eden ve seyahat günleri esnek olabilecek yolculara odaklanarak çeşitli maliyet liderliği stratejileri uygulayabilmektedir.

- Sadece iç hat pazara odaklanmak,
- Uzakdoğu pazarına odaklanmak,
- Afrika pazarına odaklanmak,
- İş amaçlı seyahat eden yolcuya odaklanmak,
- Tatil amaçlı seyahat eden yolcuya odaklanmak örnek gösterilebilir.

İşletmelerin, temel rekabet stratejilerini ya da odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirini takiben uygulaması birleşik rekabet stratejileri olarak ele alınmaktadır. Havayolu işletmelerinin pratikte aynı anda ya da farklı zamanlarda yukarıda sayılan stratejileri birlikte uyguladıkları görülmektedir. Böyle durumlarda havayolu işletmelerinin birleşik rekabet stratejisi uyguladıklarını söylemek mümkündür.

6.11. İşlevsel-Bölümsel Stratejiler

Üst yönetim/kurumsal ve iş yönetim/rekabet stratejilerine uygun bir şekilde orta ve alt yönetim kademelerinde oluşturulan ve kullanılan teknik bilgi ve uzmanlığa yönelik stratejilerdir. İşlevsel(Bölümsel-Fonksiyonel) Stratejiler;

- Pazarlama Stratejileri,
- Üretim Stratejileri,
- Tedarik ve Lojistik Stratejileri, İnsan kaynakları Stratejileri,
- Teknoloji Stratejileri,
- Finansman Stratejilerinden meydana gelmektedir.

Pazarlama Stratejileri: İşletme içi pazarlama stratejileri ile işletme dışı rekabetçi pazarlama stratejilerinden oluşmaktadır.

İşletme İçi Faktörlere ilişkin Pazarlama Stratejileri

- Pazarın tanımlanması ve analizi,
- Pazarın yapısı, sınırlandırılması ve bölümlendirilmesi,
- Tüketici davranışları,
- Pazarda konumlanma,
- Hedef pazarın seçilmesi,
- Pazarlama bileşenleriyle ilgili stratejiler.

İşletme Dışı Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

İşletmenin pazardaki rekabetçi pazarlama stratejisidir. Üç farklı şekilde olabilir.

- Piyasa Liderinin Rekabet Stratejisi: Piyasa lideri hareketleri izlenir.
- Meydan Okuyucu Rekabet Stratejisi: Rakiplere zarar verecek meydan okuyucu öncü stratejiler gerçekleştirilir.
- İzleyici Rekabet Stratejisi: Rakipleri ve çevreyi izleyerek faaliyetlerin yürütüldüğü stratejiler uygulanabilir.

Üretim-Hizmet Yönetimi Stratejileri: Üretim işletmelerinde girdileri, çıktı haline çevirecek faaliyetlerdir. Hizmet işletmelerinde de faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik gerekliliklerin sağlanması süreçlerinden oluşmaktadır.

- Kalite ve kalite kontrol yöntemleri,
- Mal ve Hizmet Tasarımı,
- Süreç ve Kapasite çalışmaları,
- Yer Seçimi çalışmaları,
- İşyeri Düzenlemesi ve Yerleşimi,
- Bakım ve Onarım Çalışmalarıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri: Bir havayolu işletmesinde işgücünün seçilmesi, iş departmanlarına yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi ile ilgili stratejilerdir.

- Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme,
- İşgücünün Sahip Olduğu Yeteneklerin Değerlendirilmesi,
- Rekabet ve Yaratıcılığa Yön Veren Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi
- İşgücü Planlaması

Bir işletmenin işgücü talebinin planlamasında dikkat etmesi gereken faktörler aşağıda listelenmektedir. Havayolu işletmeleri yöneticileri işlevsel stratejiler oluştururken bu faktörleri de göz önüne alarak planlama yapmalıdır.

- İşletmenin pazar ve süreçleriyle ilgili olarak hizmetlerin gelecekteki talep ve kapasite tahminleri,
- İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedeni ile yakın zamanda oluşabilecek işgücü açığının tahmini,
- Teknolojik değişimlere uygun işgücü özellik ve yetenekleridir.

Teknoloji Stratejileri: Teknoloji geliştirme ile ilgili stratejiler işletmenin bütün faaliyetlerinde uygulanan tekniklerin, süreçlerin, yöntemlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu süreçte stratejiler iki başlıkta ele alınmaktadır. Agresif araştırma ve geliştirme faaliyetleri, temel araştırmalarla başlamakta ve daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin ana faaliyetlerinde uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Savunmacı araştırma ve geliştirme çalışmaları ise pazardaki lideri izleyen ve sorun çözme amacına odaklı uygulama stratejileridir.

Bölüm Özeti

Bu bölümde stratejik yönetim için çok önemli bir konu olan işletme analizi ele alınmıştır. İşletmenin varlık ve yetenekleri açıklanmıştır. Değer ve değer zinciri kavramlarından bahsedilmiştir. İşletme analizlerinde dünyaca bilinen bir yöntem olan SWOT analizine değinilmiştir. Bu bölümde öğrencilerin işletme içi özellikleri değerlendirebilmelerine olanak sağlayacak yöntemler betimlenmiştir.

Ayrıca bölümde, temel stratejiler, rekabet stratejileri ve yönetsel stratejiler ele alınmıştır. Stratejilerin uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken kurallardan bahsedilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için izleyecekleri yöntemler incelenmiştir. Çeşitlendirme, çekilme, büyüme, küçülme, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri açıklanmış ve havacılık sektörü ile ilgili örnekler verilerek öğrencilerin konuyu daha iyi kavrayabilmeleri için özen gösterilmiştir.

Kaynakça

Aldemir, H. Ö., & Şengür, F. K. (2018). Türkiye’de Havayolu Rekabeti Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Journal of Aviation*, 2(2), 141-155.

Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 132-147.

Şengür, F., & Ustaömer, T. C. (2019). Türk havayolu sektörünün uluslararası rekabetçilik analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 211-218.

Ülgen, H. (1993). İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Aşağıdakilerden hangisi uzak çevre içerisinde değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yasal çevre
- (B) Ekonomik çevre
- (C) Sosyo-kültürel çevre
- (D) Uluslararası çevre
- (E) Genetik çevre

Cevap-1 :

Genetik çevre

Soru-2 :

Aşağıdakilerden hangisi uzak çevre içerisinde değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yasal çevre
- (B) Ulusal çevre
- (C) Demografik çevre
- (D) Politik çevre
- (E) Teknolojik çevre

Cevap-2 :

Ulusal çevre

Soru-3 :

İşletmenin kaynaklarını tedarik ettiği ve kendi üretim ya da hizmetini alıcılara(müşterilere) sunduğu(sattığı) çevreye ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) İş çevresi
- (B) Dış çevresi
- (C) Uluslararası çevre
- (D) Politik çevre
- (E) Teknolojik çevre

Cevap-3 :

İş çevresi

Soru-4 :

İşletmenin durumunu belirlemesine olanak sağlayan analize ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Swot analizi

(B) Pilot analizi

(C) Walt analizi

(D) Wott analizi

(E) İç Analizi

Cevap-4 :

Swot analizi

Soru-5 :

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık oluşturulması ve ürün ya da hizmetin ortalama piyasa fiyatının üzerinde müşteriye sunulması ile değersağlanmaktadır. Açıklamada boş bırakılan yere gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Artışı

(B) Azalışı

(C) Eşitsizliği

(D) Dengesi

(E) Kaybı

Cevap-5 :

Artışı

Soru-6 :

Dış çevrenin analizi neticesinde işletme açısından olumlu sonuçlar meydana getirebilecek unsurlara ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Üstünlük

(B) Zayıflık

(C) Fırsat

(D) Tehdit

(E) Çevre

Cevap-6 :

Fırsat

Soru-7 :

İşletmenin satışlarının yetersiz kalması, farklı alanlarda daha iyi yatırım fırsatlarının olması, kaynak sıkıntısı, iş ortakları ile uyumsuzlukların olduğu durumlarda uygulanan stratejilere ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Büyüme stratejileri

(B) Küçülme stratejileri

(C) Durağan stratejiler

(D) Karma stratejiler

(E) Aktif stratejiler

Cevap-7 :

Küçülme stratejileri

Soru-8 :

Mal ve hizmetlerde ufak değişiklikler yapmak, reklamlar ile hatırdan kalmayı sağlamak, yeni teknoloji kullanımı ile küçük iyileştirme faaliyetlerini yürütmekstratejilere örnektir. Açıklamada boş bırakılan yere gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Büyüme stratejileri

(B) Küçülme stratejileri

(C) Durağan stratejiler

(D) Karma stratejiler

(E) Aktif stratejiler

Cevap-8 :

Durağan stratejiler

Soru-9 :

İşletme gelirlerinin %70'den az bir bölümü esas işten elde edilmektedir. Diğer işlerden elde edilen gelirler işletme gelirlerinin %30'undan fazladır. Çeşitlendirme farklı iş alanlarında uygulanarak esas iş ile benzerlik

taşımamaktadır. Bir havayolu işletmesinin tekstil fabrikası kurması örnek gösterilebilir. Açıklamadaki tanıma uygun çeşitlendirme hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yüksek dereceli çeşitlendirme
- (B) Tek iş çeşitlendirme
- (C) Orta dereceli çeşitlendirme
- (D) Esas iş ağırlıklı çeşitlendirme
- (E) Yatay çeşitlendirme

Cevap-9 :

Yüksek dereceli çeşitlendirme

Soru-10 :

Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilere ne ad verilir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Küçülme stratejileri
- (B) Durağan stratejiler
- (C) Tasarruf stratejileri
- (D) Aktif stratejiler
- (E) Üretim stratejileri

Cevap-10 :

Tasarruf stratejileri

7. HAVAYOLU İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ ÖNEMLİ YASAL DÜZENLEMELER

Giriş

Bu bölümde havayolu taşımacılık operasyonları ile ilgili yasal düzenlemeler SHGM ilgili talimatlarına uygun olarak özetlenmektedir. Ders kapsamında genel olarak havayolu işletmeleri ile ilgili önemli bölümler değerlendirilmektedir. Ayrıntılı bilgi sahibi olmak isteyen öğrenciler SHGM tarafından hazırlanan yönerge ve talimatları incelemesi tavsiye edilmektedir.

7.1. 1920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu

Havayolu taşımacılık faaliyetleri ile ilgili olarak yasal düzenlemelerin ve kuralların ele alındığı bu bölümde havacılık faaliyetleri çatısını oluşturan 1920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'ndaki bilgilerden faydalanılacaktır. Ayrıca 1920 sayılı kanun hükümlerine uygun olarak hazırlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği(SHY-6A) kuralları ele alınacaktır. Ders kapsamında bu bölümde kanun ve yönetmelikte yer alan bilgiler derlenmiş ve özetlenmiştir. Daha ayrıntılı bilgi edinmek isteyen öğrencilerin ilgili kanun ve yönetmeliği incelemesi gerekmektedir.

1920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'ndan Ders Kapsamında Yeterli Görülen Maddelere İlişkin Özet Bilgiler

İlgili Kanunda yer alan maddelerde sıklıkla adı geçen terimlere ilişkin özet açıklamalar aşağıda sunulmaktadır.

1. Türkiye Cumhuriyetinin egemenliği altındaki ülke ile Türk karasuları üzerindeki saha Türk Hava Sahası'nı oluşturmaktadır.
2. Havalanabilen ve havada uçuş gerçekleştirme imkânı olan her türlü araç genel olarak hava aracı şeklinde tanımlanmaktadır.
3. Devletin güvenlik, askerlik, gümrük ve orman yangınları ile mücadele etme hizmetlerinde kullandığı hava araçları Devlet Hava Aracı olarak ifade edilmektedir.
4. Devlet hava araçları kapsamı dâhilinde olmayan ancak sahipliği Türk Devletine, kamu tüzel kişilerine ya da Türk vatandaşlarına ait olan hava araçlarına Türk Sivil Hava Aracı denmektedir.
5. Hava aracının yolcu ve yük taşıma faaliyeti gerçekleştirmeden, satın alınması ya da kiralanmasında tescil işlemleri yapılmadan ülkeye getirilmesi amacıyla gerçekleştirilen uçuşlar ile uçuşa elverişliliğine hanel getirmeyen kısmi arızalı olarak yapılan uçuşlar Ferry Uçuş olarak kabul edilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti, Türk hava sahasında tam ve mahsus egemenliğe sahiptir.

Uçuş yapmaya elverişli olmak koşulu ile Türk Hava Sahası'ndan faydalanacak hava araçları;

- i. Türk Devleti hava araçları,
- ii. Türk uçak siciline kayıtlı Türk sivil hava araçları,
- iii. Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalara uygun şekilde Türk Hava Sahası'nda uçmalarına izin verilen hava araçlarıdır. Bu şartlara sahip olmayan hava araçlarının ülkemiz hava sahasında uçuşu için Ulaştırma, ve Altyapı Bakanlığı'ndan izin alması gerekmektedir. Gerekli durumlarda Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı; Dışişleri Bakanlığı ve Genelkurmay Başkanlığı'nın görüşlerine başvurmalıdır.

Türk hava sahasında uçuş yapma hakkına sahip hava araçları ile diğer hava araçlarının izleyecekleri uçuş yolları ve kullanacakları hava alanları, Genelkurmay Başkanlığı ile gerekli koordinasyon yapılmak suretiyle, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından belirlenmektedir.

Gerçek ve tüzel kişilerin ticari amaçla, ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu, yük veya yolcu ve yük taşımaları ile ticari amaçla diğer faaliyetlerde bulunmaları için Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan izin almaları gerekmektedir. Bu izin birtakım şartlara sahiptir ve gerekli durumlarda belirli bir süreye bağlanabilir.

Ticari amaç doğrultusunda hava araçları ile belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu, yük ya da yolcu ve yük birlikte taşınması yapacak olan gerçek veya tüzel kişilerin yukarıda ifade edilen izin haricinde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'ndan işletme ruhsatı almaları şarttır.

İşletme ruhsatı sahibinin ilgili kanun ve yönetmelikte belirtilen hüküm ve kurallara aykırı davranması durumunda; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından işletme ruhsat sahibine aykırılığın giderilmesi için belirli bir süre verir. Bu süre sonucunda aykırılıklar giderilmez ise ruhsat sahibinin işlettiği hatların bazılarında veya tümüne ilişkin izin, geçici olarak geri alınabilir veya ruhsat hemen iptal edilir.

Türkiye Cumhuriyeti ülkesi içinde, iki nokta arasında havayolu ile ticari amaçla yolcu, posta ve yük taşımaları Türk hava araçları ile yapılır.

Türkiye ile yabancı ülkeler arasında hava ulaştırma hizmeti verecek yabancı uyruklu işletmelere uygulanacak kurallar, Türkiye'nin taraf olduğu ikili ve çok taraflı anlaşmalar doğrultusunda yapılır ve karşılıklılık ilkesi göz önünde bulundurularak Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından belirlenir.

7.2. Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği(SHY-6A)

Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği(SHY-6A)'nden Ders Kapsamında Yeterli Görülen Maddelere İlişkin Özet Bilgiler

İlgili Yönetmelikte yer alan maddelerde sıklıkla adı geçen terimlere ilişkin özet açıklamalar aşağıda sunulmaktadır.

Havayolu işletmesi: Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan hava araçları(uçak) ile yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri havayolu işletmesi olarak tanımlanmaktadır.

Maksimum on dokuz koltuk kapasitesine sahip hava araçları kullanılarak ticari hava taşımacılığı yapan işletmeler hava taksi işletmeleridir.

Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini yürüten işletmeler havacılık işletmeleri olarak ifade edilmektedir.

Onaylı tip sertifikasında belirtilen azami koltuk sayısı uçağın koltuk kapasitesini belirtmektedir.

Ticari hava taşımacılığı gerçekleştirmek amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından tescil edilmiş hava araçlarına ticari hava aracı denir. Bu hava araçlarının performans limitleri ve özellikleri uygun olmak durumundadır.

Sivil hava araçları ile ücret karşılığı yapılan yolcu, yük ya da yalnızca yük taşımacılığı faaliyetleri ticari hava taşımacılığını oluşturmaktadır.

Ticari hava taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmeler için;

a)Koltuk kapasitesi yirmiden az hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini gerçekleştirecek işletmeler anonim veya limited şirket;

b)Yalnızca yük taşımacılığı faaliyeti ya da koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan uçaklar ile faaliyetlerini yürütecek işletmeler anonim şirket olarak kurulur.

Bu işletmeler, işletme süresince hukuki yapılarını korurlar.

Yalnızca yük taşımacılığı ya da koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları kullanılarak yolcu taşımacılığı faaliyetlerini sürdürecektir işletmecilerin şirket sözleşmesinin amaç ve konu başlığı altında sadece havacılık ve havacılıkla bağlantılı işler bilgisi yer almak zorundadır.

Ülkemizde hava taşımacılığı yapmak amacıyla kurulmuş veya kurulacak işletmecilerin ticari merkezleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları içerisinde bulunmak zorundadır.

Ticari hava taşıma işletmelerinin uçuş emniyet ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik sorumlulukları aşağıda ele alınmaktadır:

- Gerçekleştirilecek operasyonun kapsamına uygun olarak yeterli sayıda uçucu, teknik ve idari personel istihdamının sağlanması ve bu personelin Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarında işletme adına girişlerinin yapılması gerekmektedir.
- İstihdam edilen personelin asgari gereklilikleri taşıması açısından eğitim ve kontrollerden geçirilmesi ve ihtiyaç duydukları yeterlilikler sağlanmalıdır.
- Havayolu işletmesinin sahip olduğu ruhsat mahiyetine uygun olarak filosunda bulunması gereken asgari sayıda hava aracının bakım ve uçuşa elverişlilik gerekliliklerinin sağlanması ve hava araçlarını uçuşa elverişli durumda bulundurulması gerekmektedir.
- Havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılık faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası sivil havacılık mevzuatının asgari gerekliliklerine uygun olarak gerçekleştirilmesinden, sorumludurlar.

7.2.1. Yetkilendirme Esasları

Tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri;

İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı operasyonlarını yürütecek işletmecilerin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmesi gerekmektedir. Havayolu işletmelerinin yetkilendirilmesi sürecinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin;

Ø Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekmektedir.

Ø İşletme, en az on beş milyon Amerikan Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorundadır. Bu sermaye en fazla on beş uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on beş üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

Ø Havayolu İşletmecisi, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi durumunda, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı ya da sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için koltuk ve kargo kapasiteleri göz önünde tutularak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

b) Filosunda koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklar ile taşımacılık faaliyetlerini yürütecek işletmelerin;

Ø Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması zorunludur.

Ø Havayolu işletmesinin, en az beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması gerekmektedir. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

Ø İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için koltuk ve kargo kapasiteleri göz önünde tutularak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

Sadece tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri

a) İç ve/veya dış hatlarda sadece tarifersiz seferler ile ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini yürütecek havayolu işletmecilerinin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmesi gerekmektedir.

Bu şekilde faaliyetlerini yürütecek havayolu işletmelerinin yetkilendirilmelerinde;

Ø Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az üç adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması zorunludur.

Ø İşletmenin, on milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

Ø İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava araçları için ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

Ø İki uçağını Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirerek uçuş faaliyetlerine başlamak isteyen işletmeciye, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan ücret tarifesinde yer alan işletme ruhsatı bedelini %50 fazlası ile ödemesi şartıyla bir yıl süreli işletme ruhsatı verilmektedir. Alınan tarife farkı hiçbir sebeple işletmeciye iade edilmemektedir. Bu hususta işletmecinin, en geç bir yıl süresince diğer uçağını da Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirmesi gerekmektedir. Bir yıl içerisinde üçüncü uçağın Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirilememesi halinde havayolu işletmecisinin işletme ruhsatı askıya alınır ve 3 ay süre verilir. Bu süre içerisinde üçüncü uçağın Türk Sivil Hava Aracı Siciline kayıt ettirilememesi halinde işletme ruhsatı iptal edilir.

b) Tarifersiz sefer yapan havayolu işletmelerinin, tarifeli sefer yapmayı talep etmeleri durumunda yukarıda tarifeli yolcu taşımacılığı için ele alınan şartların tamamlanması ve fizibilite raporu hazırlanması ile bu istekleri değerlendirmeye alınmaktadır. Bu koşulların sağlanması halinde işletme ruhsatı da bu kapsamda değiştirilir.

Tarifeli ve tarifersiz seferlerle sadece yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri

İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifersiz seferlerle filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklarla ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini yürütecek havayolu işletmecilerinin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmesi gerekmektedir.

Bu amaçla faaliyetlerini yürütmek isteyen işletmelerin yetkilendirmelerinde dikkate alınacak unsurlar aşağıda sıralanmaktadır.

Ø Filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak için düzenlenmiş hava araçlarından mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

Ø Havayolu işletmesinin; beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

Ø Sadece yük taşımacılığı amacıyla faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmeleri filolarında yolcu uçağı bulundurulamaz.

Ø Bu işletmelerin, ticari yolcu taşımacılık faaliyetlerini gerçekleştirmeyi talep etmeleri durumunda, yukarıda bu amaç ile faaliyet yürüten işletmeler için bahsedilen şartları sağlamaları ve bu isteklerine ilişkin fizibilite raporu hazırlamaları gereklidir. Bu koşulların sağlanması durumunda işletme ruhsatı bu kapsamda değiştirilir.

7.2.1.1. Havayolu İşletmeleri Yetkilendirme Esaslarına İlişkin Ortak Kurallar

İşletme ruhsatı talebinde bulunan işletmenin, işletme ruhsatı aldıktan sonra uçuşlarından elde edeceği gelirler dikkate alınmaksızın en az üç aylık uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, havalimanları gibi sabit ve operasyonel işletme giderlerini karşılayabilecek mali güce sahip olduğunu ve gerektiğinde sermaye artırımında bulunabileceklerine yönelik belgelerini Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne ön izin aşamasında sunması gerekmektedir.

İşletme ruhsatı ve ruhsat kapsam değişikliği taleplerinde talep edilen ruhsata uygun olarak, her türlü gelir ve gider tahminlerini kapsayan bir fizibilite raporu, işletmeci tarafından hazırlanarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne sunulmaktadır. Fizibilite raporları, faaliyetlerin en az ilk üç yılı için iş planlarını, nakit akış tablolarını ve hat bazında maliyetleri de kapsayacak biçimde ayrıntılı olarak hazırlanmaktadır.

İşletmenin, faaliyetlere başlama tarihinden itibaren 24 aylık dönem içerisinde oluşacak mevcut ve muhtemel yükümlülükleri karşılayabilecek mali güce sahip olduğunu gösteren belgeleri Sivil Havacılık genel Müdürlüğü'ne sunması zorunludur.

İşletmenin ve paydaşlarının ticari faaliyetlerinden dolayı devlete vergi ve SGK prim borcunun olmaması gerekmektedir.

İşletmeci adına tescil edilecek hava araçlarındaki gürültü düzeylerinin en az Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşmasının ilgili bölümlerinde kabul edilen gürültü limitleri dâhilinde olması gerekmektedir. Ayrıca, bu hava araçlarının Milletlerarası Sivil Havacılık Antlaşması Ek-8 kapsamında düzenlenen ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından uygun görülecek bir tip sertifikasına sahip olmaları zorunludur.

Yangın söndürme amaçlı işletilen hava araçları dışında, işletmelerin filolarında bulunacak yolcu taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 15 yaşından, yük taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 25 yaşından daha büyük olamaz. Türk Sivil Hava Aracı Siciline kayıtlı hava araçları için bu şart uygulanmamaktadır.

Hava araçlarının koltuk ve kargo kapasitesi, üretici firma tarafından onaylı maksimum koltuk/kargo kapasitesi üzerinden hesaplanmaktadır.

Hava araçlarının arızı durumlar haricinde uçuşa elverişli durumda tutulması gerekmektedir. Hava aracının uçuşa elverişli olmadığı ve uçuş yapmadığı süre 6 aydan uzun olmamalıdır.

İşletmecilerin şart koşulan kurallar doğrultusunda filosunda bulundurması gereken uçak sayısında eksilme olması halinde, işletmeciye en fazla 6 ay süre verilmektedir. Verilen süre içerisinde istenen koşulların sağlanamaması ya da uçak sayısının tamamlanamaması halinde, verilen süre sonunda işletme ruhsatı 3 ay süre ile askıya alınır. Verilen askı süresi sonunda gerekliliklerin yerine getirilememesi durumunda ise işletme ruhsatı iptal edilmektedir.

Filosunda 50 ve üzeri hava aracı bulunan işletmelerin, filosundaki her 50 uçak için 1 adet uçağı işletme mülkiyetinde bulundurması zorunludur.

7.2.2. Yönetici Personel Nitelikleri ile İlgili Kurallar

Havayolu işletmesi tarafından atanan sorumlu yönetici personelden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yönetici kabul formu düzenlenenlerin uygun görülebilmesi bir takım şartlara bağlıdır. Bu personellere ilişkin kural ve şartlar aşağıda ele alınmaktadır.

Sorumlu Müdür

Havayolu işletmesinin tüm operasyonlarının ve bakım faaliyetlerinin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından gerekli görülen standartlarda gerçekleştirilmesinden ilgili mevzuat kapsamında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne karşı tam sorumluluğu olan, şirket içerisinde sivil havacılık kurallarının öngördüğü tüm birimlere erişim, denetleme ve konusu ile ilgili talimat verme yetkisi bulunan, ihtiyaç duyulan finansal yetki ile donatılmış şirketin genel müdürü veya genel müdüre doğrudan bağlı kişi sorumlu müdür olarak tanımlanmaktadır. Sorumlu müdürün, gerekli durumlarda işletmeyi tek başına temsil edecek yetkiye ve en az beş yıl çalışma tecrübesine sahip olması gerekmektedir. Kalite ve emniyet sistem yöneticisi görevlerinden biri sorumlu müdür tarafından üstlenilemez.

Uçuş İşletmeden Sorumlu Yönetici Personel

Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl Kaptan Pilot olarak çalışma tecrübesine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına sahip olması gerekmektedir. Ayrıca görev süresince bu koşulların sağlanması da uçuş işletmeden sorumlu yönetici personel için gerekli koşullardan biridir.

Yer İşletmeden Sorumlu Yönetici Personel

Hava yolu işletmelerinde görev alacak yer işletmeden sorumlu yönetici personel için; sivil havacılık sektöründe yer hizmetleri konusunda en az beş yıl sivil çalışma tecrübesine sahip olunması gerekmektedir.

Eğitimden Sorumlu Yönetici Personel

Hava yolu işletmelerinde görev alacak eğitimden sorumlu yönetici personel için;

- Sivil havacılık sektöründe en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma deneyimine,
- Havayolu filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına,
- İşletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli tip intibak öğretmeni (TRI) tecrübesine sahip olunması gerekmektedir.

Kalite Sistem Yöneticisi

Havayolu işletmelerinde görev alacak kalite sistem yöneticileri için kalite konusunda en az iki yıl olmak üzere, sivil havacılık alanında beş yıl çalışma deneyimine sahip olunması şartı bulunmaktadır.

Emniyet Sistem Yöneticisi

Hava yolu işletmelerinde görev alacak emniyet sistem yöneticileri için; emniyet yönetim sistemi konusunda en az bir yıl olmak üzere sivil havacılık sektöründe en az üç yıl çalışma tecrübesi şartı aranmaktadır.

Güvenlik yöneticisinin nitelik ve tecrübesine ilişkin gereklilikler Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetimi ve Organizasyonu Talimatı (SHT-17.3) ile düzenlenmiştir.

Bakımdan sorumlu yönetici personelin tecrübe ve nitelikleri Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY-M) ile düzenlenmiştir.

7.3. Havayolu İşletme Ruhsatı Verilmesine İlişkin Kurallar

Havayolu işletmelerine işletme ruhsatı verilmesi yedi aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi listelenmektedir.

- a) Başvuru aşaması,
- b) Ön izin aşaması,
- c) Doküman uyum aşaması,

- ç) Asıl ruhsat aşaması,
- d) Denetleme aşaması,
- e) Değerlendirme aşaması,
- f) İşletme ruhsatı verilmesi aşaması.

Başvuru Aşaması

Yirmi ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip hava araçlarıyla yolcu ve yük taşımacılığı yapacak işletmeler ile sadece kargo taşımacılığı yapacak işletmeler başvurularını aşağıdaki görsellerde(Yönetmelik Ek-1) yer alan formun doldurulması suretiyle gerçekleştirirler. Formun verilmiş tarihinden itibaren on beş gün içinde formun sivil havacılık mevzuatına uygun olup olmadığı incelenir ve değerlendirilir. Form ile birlikte verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması ya da olumsuz değerlendirilmesi durumunda eksiklikler ile uygun görülmeyen konular nedenleri ile birlikte ayrıntılı bir şekilde yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir. Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunması durumunda, başvuru hakkında yapılacak değerlendirme toplantısının tarihi başvuru sahibine yazılı olarak bildirilir. Başvuru hakkında yapılacak değerlendirme toplantısına işletmenin Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü/Sorumlu Müdürü ile işletmenin sorumlu yönetici personel adaylarının katılımı gerekmektedir.

EK-1**İŞLETME RUHSATI BAŞVURU FORMU**

İŞLETMENİN;

TİCARET ÜNVANI :

ADRESİ :

TELEFON NUMARASI :

FAKS NUMARASI :

OPERASYONLARIN YAPILMASI PLANLANAN ŞEHİR (HOME BASE) :

KURUCU ORTAKLARIN	ADI	SOYADI
-------------------	-----	--------

1)

2)

3)

4)

5)

YÖNETİM KURULU	ADI	SOYADI
----------------	-----	--------

BAŞKAN :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

TASARLANAN SERMAYE TL :

ABD DOLARI :

ÖDENMİŞ SERMAYE TL :

Resim 25:Başvuru belgeleri

Kaynak:www.shgm.com.tr

ŞİRKET ORTAKLARININ	ADI	SOYADI	SERMAYE PAYLARI
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

İŞLETMENİN TASARLANAN MAKSADI

<input type="checkbox"/>	YOLCU TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	YÜK TAŞIMACILIĞI

<input type="checkbox"/>	İÇ HAT TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	DIŞ HAT TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	İÇ VE DIŞ HAT TAŞIMACILIĞI

<input type="checkbox"/>	TARİFESİZ SEFERLER
<input type="checkbox"/>	TARİFELİ VE TARİFESİZ SEFERLER

OPERASYON YAPILMASI PLANLANAN HATLAR, HAVA ALANLARI ve YEDEK HAVA ALANLARI LİSTESİ:

TARİFELİ

TARİFESİZ

Resim 26:Başvuru belgeleri

Kaynak:www.shgm.com.tr

OPERASYONLARDA KULLANILMASI PLANLANAN UÇAK TIPLERİ, SAYILARI, İMAL TARİHLERİ, KOLTUK ve KARGO KAPASİTELERİ, NASIL TEMİN EDİLECEĞİNE YÖNELİK BİLGİLER:

İŞLETMEDE GÖREV ALMASI PLANLANAN PERSONELİN TEMİNİNE İLİŞKİN BİLGİLER:

YÖNETİCİ PERSONEL:

PİLOT:

TEKNİSYEN:

UÇUŞ HAREKET UZMANI:

KABİN MEMURU:

YER PERSONELİ:

OPERASYONLARA BAŞLANILMASI DÜŞÜNÜLEN ZAMAN:

Yukarıda verilen bilgilere ilave olarak;

- 1) Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliğinde (SHY 6A) yer alan asgari gereklilikleri karşılayabileceğimizi,
- 2) İşletmemiz çoğunluk paylarının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan ortaklarda bulunduğunu ve bulunacağını,
- 3) İşletmemiz yönetim, temsil ve kontrolünün ve oy hakkı çoğunluğunun münhasıran Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarında olduğunu ve olacağını,

Resim 27:Başvuru belgeleri

Kaynak:www.shgm.com.tr

- 4) Şirket Yönetim Kurulu üyelerinin, denetçilerin ve diğer yönetim kademelerinde bulunan kişilerin çoğunluğunun Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu ve olacağı,
- 5) İşletmemizin kurucu ortakları ile temsil ve ilzama yetkili yöneticilerinin ve paydaşlarının, 2920 sayılı Kanununun 18 inci maddesi ile belirlenen suçlardan hüküm giymemiş olduklarını, haklarında Mahkemece alınmış ve kesinleşmiş bir iflas veya konkordato kararı olmadığını,
- 6) İşletmemizi finanse edebilecek mali güce sahip olduğumuzu ve gereken durumlarda Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY 6A) kapsamında her an sermaye artışına gidebileceğimizi,
- 7) Ticari Hava Taşıma işletmeciliği yapabilmek için konu ile ilgili tüm ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatını okuduğumuzu ve bildiğimizi,

taahhüt ederiz.

İşletme ruhsatı başvuru formumuzun incelenerek, uygun görülmesi durumunda başvuru toplantısı tarihinin tarafımıza bildirilmesi hususunda gereğini arz ederiz.

...../...../20..

...../...../20..

(Sorumlu Müdür)

GENEL MÜDÜR

YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Ekler:

- İşletmenin kuruluşundan itibaren yayınlanmış Ticaret Sicil Gazeteleri

Resim 28:Başvuru belgeleri

Kaynak:www.shgm.com.tr

Başvurunun İncelenmesi

İşletme ruhsatı almak için yapılan başvuru sonrasında başvurunun incelenmesi için yapılan başvuru toplantısında görüşülen konular aşağıda belirtilmektedir.

- Başvuru sahibi planlanan işletmeye yönelik hava aracı temini, personel istihdamı ve eğitimi, hava aracı bakım sistemi, işletmenin mali gücü, müşteri temin durumu ve faaliyet türü ile operasyon bölgesi ve benzeri hakkında detaylı olarak bilgilendirme yapar.
- Talep formunda yer alan bilgiler değerlendirilir. Herhangi bir değişiklik talep edilmesi durumunda talep formu yenilenir.
- Planlanan işletmenin Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde belirtilen hükümlere ve mali güce sahip olup olmadığı incelenmektedir.

Talebin kabulü

İşletme ruhsatı başvuru formundaki talebin uygun görülmesi durumunda, yazılı olarak başvurunun kabul edildiği talep edene bildirilir. Kabul edilen işletme ruhsatı başvuru formu, kabul ediliş tarihinden itibaren iki

ay geçerlidir. Kabul edilen işletme ruhsatı başvuru formu, ön izin ve işletme izni için bir taahhüt niteliği taşımamaktadır. Bu kabul, bütün hazırlıkların tamamlanması ve belgelenmesi koşuluyla, işletme izninin verilebileceğini öngören bir belgedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından işletme ruhsatı başvuru formu kabul edilmeden; ön izin için başvuruda bulunulamaz.

Ön İzin Aşaması

Ön izin aşaması, aşağıda yer alan görseldeki(Yönetmelik Ek-2) bilgi ve belgelerin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne sunulması ile başlamaktadır. Ön izin talebi, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından en fazla altmış gün içerisinde incelenmektedir. Genel Müdürlüğe sunulan bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması ya da olumsuz değerlendirilmesi halinde eksiklikler ile uygun görülmeyen konular nedenleri ile birlikte yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir. Sunulan bilgi ve belgelerin yeterli bulunması durumunda, inceleme komisyonu kararını müteakip verilen ön izin, başvuru sahibine yazılı olarak tebliğ edilmektedir.

ÖN İZİN TALEP DOSYASI

1. İşletmecinin ticaret unvanı ve adresi,
2. İşletmecinin ana harekât tüssü,
3. Şirket ana sözleşmesinin sureti,
4. İşletmenin kuruluşundan itibaren yayımlanmış tüm ticaret sicili gazeteleri veya suretleri,
5. Mevcut Kurucu üyelerin isimleri, T.C. Kimlik Numaraları, özgeçmişleri ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2) Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
6. Tasarlanan sermaye ve sahipleri, paydaşlar arasında tüzel kişilik bulunması durumunda tüzel kişiliğin paydaşları, T.C. Kimlik Numaraları, öz geçmişleri ve Bİ'de işlem gören payları hariç mevcut gerçek ve/veya tüzel kişi paydaşları ile tüzel kişi paydaşların dolaylı paya sahip gerçek kişi paydaşlarının bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2)Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
7. Paydaşların noterden tasdikli tebligat adresleri, (Tebligat adreslerinin daha sonradan değişmesi durumunda yeni adreslerin bildirimini işletme sorumluluğundadır.)
8. Bu Yönetmelikle istenen, ödenmesi gereken sermayenin tamamının ödendiğine dair Yeminli Mali Müşavir Raporu,
9. Yönetim Kurulu veya Ortaklar Kurulu üyelerinin isimleri, öz geçmişleri, T.C. Kimlik Numaraları ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2)Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
10. İşletmeyi temsil ve ilzam yetkisi bulunan şahısların isim listesi,T.C. Kimlik Numaraları ve imza sirküleri ile bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2)Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
11. İşletmenin, paydaşlarının ve paydaşların ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete vergi borcunun olmadığını gösteren taahhüt name, (Bakınız Açıklama 1 ve 2), Genel Müdürlük ihtiyaç halinde resmi yazı talep edebilir.
12. İşletmenin ve paydaşlarının ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete SSK prim borcunun olmadığını gösteren taahhüt name, (Bakınız Açıklama 1 ve 2),Genel Müdürlük ihtiyaç halinde resmi yazı talep edebilir.
13. 20 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçaklarla yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapacak işletmecilerin paydaşlarının başka ticari kuruluşlardaki ticari bağlantıları ve bu kuruluşların ticari faaliyetleri hakkında detaylı bilgi, şirket ortağı ise; pay oranı, sermaye oranı, şirketi temsil ve ilzam yetkisinin bulunup bulunmadığı, ortak olunan şirketin en son bilançosu ve gelir-gider tablosu,
14. 20 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçaklarla yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapacak işletmecilerin; İşletme ruhsatı aldıktan sonra uçuşlarından elde edeceği gelirler dikkate alınmaksızın en az üç aylık uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, havaalanları ve Eurocontrol gibi işletme giderlerini hangi kaynaklarından karşılayacağını gösterir bilgi ve belgeler,
15. Tasarlanan işletme teşkilat şeması,
16. İşletmede görev alması planlanan sorumlu yönetici personel isimleri, özgeçmişleri,

lisans ve sertifika suretleri ile bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi ve bu Yönetmelikte belirtilen alması gerekli eğitimlerden eksik olanlarının ne zaman alınacağına planlanması ve asıl ruhsat aşamasından önce tamamlanacağına dair taahhütname, (Bakınız Açıklama 1 ve 2)

17. İşletme cinsleri:

- Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı,
- Tarifersiz Seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı,
- Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yük Taşımacılığı,
- Hava taksi,

18. İşletme yapılması planlanan hatlar ve isimleri;

- İç hat,
- Dış hat,
- İç ve Dış Hat

19. Uçak temin planı;

- Uçak tipi ve adedi,
- Temin edilecek ülke ve firma,
- Temin şekli
 - Satın alma,
 - Kiralama,
 - Kira-satın alma,

ç) Öngörülen fiyat ve ödeme şartları,

20. Uçak bakım planı,

21. Uçuş ekibi temin ve eğitim planı,

22. Bakım personeli temin ve eğitim planı,

23. Fizibilite Raporları,

- Talep edilen işletme türüne göre şirket kuruluş giderleri de dâhil, operasyona başlanması planlanan tarihten itibaren üç yıllık her türlü gelir, gider ve yatırım tahminlerini kapsayan fizibilite raporu,
- Hat bazında maliyetleri de kapsayacak şekilde, en az üç yıllık detaylı nakit akış tabloları,

24. 20 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçaklarla yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapacak işletmecilerin veya büyük paydaşının Türkiye'de veya Türkiye'de muhabir bankası bulunan yurtdışındaki en az iki bankadan alınmış kredibilitelerini gösteren referans mektubu,

Açıklamalar:

- Taahhüt formlarında taahhütte bulunan kişi ile birlikte işletme sorumlu müdürünün de imzası bulunması gereklidir.
- Taahhüde aykırı durumların tespiti halinde verilen ön izin Genel Müdürlük tarafından iptal edilir.

Resim 29:Ön İzin için Gerekli Belgeler

Kaynak:www.shgm.com.tr

a) Verilen ön izinler, ön izin verildiğine ilişkin yazının işletmeye tebliğ tarihinden itibaren altı ay geçerlidir. Verilen ön izin süresi içerisinde gerekli hazırlıkların tamamlanarak asıl ruhsat talep dosyasının Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne sunulması gerekmektedir. Gerekli hazırlıkların tamamlanamaması durumunda, inceleme komisyonu tarafından kabul görülecek zorunlu nedenlerden dolayı, bir defaya mahsus olmak üzere ön izin süresi en fazla üç aya kadar uzatılabilmektedir.

b) Verilen ön izin süresi içerisinde, gerekli hazırlıkları tamamlayamayan başvuru sahipleri, ön izin bitim tarihinden itibaren, en az bir yıl süreyle yeniden ön izin için müracaat edemezler.

c) Ön izin, işletme izni için bir taahhüt niteliği taşımaz. Bu izin, başvuru sahibinden talep edilen bütün hazırlıkların tamamlanması ve belgelenmesi durumunda, işletme izninin verilebileceğini öngören bir belge niteliğindedir.

ç) Ticari hava taşımacılığı faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla işletme ruhsatı alınmasına ilişkin Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği ile belirlenen şartlar, işletmecinin işletme ruhsatı alabilmesi için asgari

şartlardır. Ön izin alınmadan bu şartların sağlanmış olması; işletmeciyi, ön izin veya işletme ruhsatı verilmesi için hak sahibi yapmaz.

d) Ön izin verilen yirmi ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip hava araçları ile işletmecilik yapacak başvuru sahipleri;

- İşletme ruhsatı verilmesi için gerekli tüm faaliyetleri,
- Uçucu, bakım, yer ve idari personelin istihdam edileceği tarihleri,
- Tüm personel için eğitimlerin nerede, nasıl, kim tarafından alınacağını,
- Uçak ve tesis edinimlerini,
- El kitapları yazılmasını ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü incelemesine sunulmasını,
- Teknik dokümanların temin edilmesini ve Genel Müdürlük denetlemesine ne zaman hazır olunacağı tarihlerini içeren faaliyet takvimini hazırlayarak ön izin tarihinden itibaren en geç on iş günü içinde Genel Müdürlüğe sunar. Faaliyet takvimi, ön izin tarihinden itibaren en çok altı ayı kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır.

Ön izin, hava taksi işletmeleri için Sivil Havacılık Genel Müdürü, hava yolu işletmeleri için Ulaştırma ve Altyapı Bakanı onayı ile yürürlüğe girmektedir. Hava taksi işletmeleri için başvuru aşamasında gerekli olan bilgi ve belgeler havayolu işletmesi için istenen bilgi ve belgelerden farklılık gösterebilir.

Doküman Uyum Aşaması

Doküman uyum aşamasında, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından başvuru sahibinin operasyonlarını gerçekleştirmesi sürecinde kullanacağı el kitapları ile diğer dokümanları incelenir, kabul edilir, onaylanır veya reddedilir.

Aşağıda belirtilen el kitapları ve dokümanlar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne incelenmek üzere sunulmaktadır.

- 1) İşletme El Kitabı Bölüm A, B, C ve D,
- 2) Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetimi El Kitabı,
- 3) Filodaki her bir tip hava aracı için ayrı olarak hazırlanmış Asgari Teçhizat Listeleri,
- 4) Bakım Programı veya Programları,
- 5) Filoda bulunan tüm uçaklar için Ağırlık ve Denge Formları,
- 6) Güvenlik Planı,
- 7) Güncel üretici firma dokümanları,
- 8) Yirmi ve daha fazla koltuk kapasiteli hava araçları ile yolcu ve yük taşımacılığı ve sadece yük taşımacılığı yapacak havayolu işletmeleri için; Kabin Ekibi El Kitabı, Kabin Ekibi Eğitimi El Kitabı, Emniyet El Kitabı ve Kalite El Kitabı,
- 9) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi planlanan operasyona özgü dokümanların sunumu gerçekleştirilmelidir.

Asıl İşletme Ruhsatı Aşaması

Başvuru sahibi, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından onaylanan faaliyet takviminde bulunan tüm faaliyetlerin ve doküman uyum aşamasının tamamlanmasından sonra, ön izin bitim tarihinden önce aşağıdaki görselde(Ek-3) listelenen bilgileri içeren işletme ruhsatı talep dosyasını Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne

sunar. Sunulan işletme ruhsatı talep dosyası en geç doksan gün içinde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından incelenir. Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması ya da olumsuz değerlendirilmesi durumunda eksiklikler ile uygun görülmeyen konular nedenleri ile birlikte ayrıntılı şekilde yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir. Verilen bilgi ve belgelerin yeterli ve uygun bulunması halinde, işletme kalite yöneticisi tarafından tüm alanları kapsayan bir iç denetleme yapılır. Bu iç denetlemede tüm alanların bulgusuz olduğu veya tespit edilen bulguların kapatıldığına dair detay denetleme raporunun sunulmasının ardından başvuru sahibi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından işletme ruhsatı yeterlik denetlemesine tabi tutulmaktadır.

İŞLETME RUHSATI TALEP DOSYASI

1. İşletmecinin ticari unvanı ve adresi, Değişiklik varsa şirket ana sözleşmesinin tadil metni sureti,
2. Değişiklik varsa paydaşların ve/veya yeni yönetim kurulu üyelerinin isimleri, T.C. Kimlik Numaraları, özgeçmişleri ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi (Bakınız Açıklama 1 ve 2) ile yönetim kurulu üyeliğine seçildiğine dair yönetim kurulu kararı (Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi),
3. İşletme teşkilatının son halini ile işletmede görev alan sorumlu yönetici personelde değişiklik ve eksik eğitim varsa bunlara ait bilgiler,
4. İşletmenin mali durumu
 - a) Taahhüt edilen ve ödenmiş sermaye,
 - b) Hisse senetleri ve sahipleri,
5. Talep edilen işletme hatlarında değişiklik varsa son durum,
6. Uçakların temin durumunda değişiklik varsa son durumu,
7. Uçakların Uçak, yolcu ve üçüncü şahıs sigorta belgeleri,
8. Uçakların tescil ve uçuşa elverişlilik durumu,
9. İşletmede görev alan pilot isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SGK bildirimleri, Eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan pilotların eğitimlerine ilişkin rapor,
10. İşletmede görev alan bakım personeli isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SGK bildirimleri, teknikten sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan bakım personelinin eğitimlerine ilişkin rapor,
11. İşletmede görev alan kabin personeli ve/veya yükleme uzmanları isimleri, hizmet sözleşmeleri ve SGK bildirimleri, Eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan kabin personelinin eğitimlerine ilişkin rapor,
12. İşletmede görev alan uçuş harekât uzmanları isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SGK bildirimleri, Eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan uçuş harekât uzmanlarının eğitimlerine ilişkin rapor,
13. Doküman uyum aşamasında onaylanan tüm dokümanların onay sayfalarının suretleri,
14. Bakım anlaşması sureti,
15. Yer hizmetleri kuruluşu ile yapılan anlaşma sureti,
16. Revize edilmiş fizibilite raporları;
 - a) Talep edilen işletme türüne göre şirket kuruluş giderleri de dâhil, operasyona başlanması planlanan tarihten itibaren üç yıllık her türlü gelir, gider ve yatırım tahminlerini kapsayan revize edilmiş fizibilite raporu,
 - b) Hat bazında maliyetleri de kapsayacak şekilde, en az üç yıllık detaylı nakit akış tabloları,
17. İşletmecinin emniyet ve kalite birimi tarafından işletmenin tüm birimlerine yapılan kalite denetleme raporu,
18. Faaliyet takviminde yer alan tüm faaliyetlerin tamamlandığına dair taahhütname,

Açıklamalar:

- 1- Taahhüt formlarında taahhütte bulunan kişi ile birlikte işletme sorumlu müdürünün de imzası bulunması gereklidir.
- 2- Taahhüde aykırı durumların tespiti halinde verilen ön izin Genel Müdürlük tarafından iptal edilir.

Resim 29: İşletme Ruhsatı Talep Dosyasına İlişkin Bilgiler**Denetleme Aşaması**

Bu aşamada, başvuru sahibi tarafından planlanan faaliyetlerin etkinliği belirlenmektedir. Tesis ve ekipmanların yeterliliği kontrol edilir. Yasal düzenlemelere ve güvenli faaliyet gerekliliklerine uygunluk konusu incelenmektedir. Bu amaçla başvuru sahibine, operasyon ve bakım konularında denetleme yapılır. Yapılan denetlemede, tespit edilen bulgular hazırlanan denetleme raporu ile başvuru sahibine bildirilerek düzeltilmesi talep edilmektedir. Yapılan Genel Müdürlük denetleminde tespit edilen bulgular ile işletmenin yaptığı iç denetimde tespit edilen bulgular karşılaştırıldığında iç denetimin yetersiz olduğu sonucuna varılır ise kalite yöneticisinin değiştirilmesi Genel Müdürlük tarafından işletmeden istenebilir. Denetleme sonucunda tespit edilen bulguların ortadan kaldırıldığı yerinde tespiti için gerekli görülen durumlarda Genel Müdürlük başvuru sahibine ilave denetlemeler yapabilir veya yaptırabilir. İşletmeci, denetleme esnasında her türlü kolaylığı sağlamak ve Genel Müdürlük tarafından incelenmek üzere istenen tüm bilgi ve belgeleri sunmak zorundadır. Bu kapsamda yapılacak denetleme sırasında işletmenin organizasyonu ve uçuş işletme, yer işletme, teknik, eğitim, ticaret, finansman, kalite, emniyet, performans, uçuş harekât (dispeç), ekip planlama, kabin hizmetleri birimleri denetlenmektedir. Denetleme esnasında; gerçekleştirilecek her uçuşun işletme tarafından hazırlanan el kitaplarında yer alan kurallara uygun olarak yürütülüp, yürütülemeyeceği sivil havacılık hükümleri doğrultusunda incelenmektedir.

Değerlendirme Aşaması

Denetleme aşamasının tamamlanmasının ardından, işletme ruhsatı talep dosyası ve denetleme sonucunda hazırlanan denetleme raporu inceleme komisyonu değerlendirilmesine sunulmaktadır. Bu aşamada uygun bulunmayan başvurular sebepleri ile birlikte işletmeciye iade edilir. Uygun bulunan başvurular ise inceleme komisyonu kararını takiben onaya sunulur.

İşletme Ruhsatı Verilmesi Aşaması

İşletme ruhsatının verildiği, kamuoyu ile ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşlara bildirilir. İşletme ruhsatının verilmesi sadece verildiği anda işletmecinin ve hava araçlarının emniyetli uçuş için uygun görüldüğünü belirtir ve hiçbir şekilde işletmecinin ve personelinin kurallara uyma ve emniyetli uçuş için sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. İşletme ruhsatı, süresiz olarak verilir ancak Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği kapsamında istenilen gereklilikler karşılandığı sürece geçerlidir. İşletme ruhsatı verilen işletmeci, işletme ruhsatı ekinde yer alan işletme şartlarının dışında ve bu şartlara aykırı bir şekilde işletmecilik yapamaz. İşletmeci, işletme ruhsatında yer almayan herhangi bir hava aracını işletemez. İşletmecinin, işletme ruhsatı verilmesini takip eden en geç altı ay içerisinde uçuş faaliyetlerine başlaması gereklidir. İşletme ruhsatı verilen işletmeler Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde yer alan şartları taşımak koşuluyla uçuş faaliyetlerine 3 aydan daha fazla süre ile ara veremez. İşletmelere verilecek işletme ruhsatı içeriği ve şekli, uluslararası sivil havacılık kuruluşları ve/veya organizasyonları ile uyumlu olması da göz önüne alınarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir.

Bölüm Özeti

Havayolu taşımacılığına ilişkin kurallar dünyanın birçok yerinde benzerdir. Havacılık sektöründe yer alan tüm işletmeler can ve mal güvenliğinin sağlanması için ulusal ve uluslararası kurallara uymak zorundadır. Bu bölümde havayolu taşıma işletmeleri için önem arz eden “Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği” ve “2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu” kuralları kısaca ele alınmıştır.

Kaynakça

2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(2013). icari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)

Ünite Soruları

Soru-1 :

Türkiye Cumhuriyetinin egemenliği altındaki ülke ile Türk karasuları üzerindeki saha’nı oluşturmaktadır. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Türk Deniz Sahası
- (B) Türk Hava Sahası
- (C) Türk Kara Sahası
- (D) Yabancı Hava Sahası
- (E) Yabancı Deniz Sahası

Cevap-1 :

Türk Hava Sahası

Soru-2 :

Devlet hava araçları kapsamı dâhilinde olmayan ancak sahipliği Türk Devletine, kamu tüzelkişilerine ya da Türk vatandaşlarına ait olan hava araçlarına denmektedir. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yabancı Hava Aracı
- (B) Türk Aracı
- (C) Türk Sivil Hava Aracı
- (D) Ticari Araç
- (E) Yabancı Sivil Aracı

Cevap-2 :

Türk Sivil Hava Aracı

Soru-3 :

Hava aracının yolcu ve yük taşıma faaliyeti gerçekleştirilmeden, satın alınması ya da kiralanmasında tescil işlemleri yapılmadan ülkeye getirilmesi amacıyla gerçekleştirilen uçuşlar ile uçuşa elverişliliğine halel getirmeyen kısmi arızalı olarak yapılan uçuşlar olarak kabul edilmektedir. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Tarifeli Uçuş

(B) Ferry Uçuş

(C) Boş Uçuş

(D) Dolu Uçuş

(E) Ticari Uçuş

Cevap-3 :

Ferry Uçuş

Soru-4 :

Havayolu işletmeleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Gerçekleştirilecek operasyonun kapsamına uygun olarak yeterli sayıda uçucu, teknik ve idari personel istihdamının sağlanması ve bu personelin Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarında işletme adına girişlerinin yapılması gerekmektedir.

(B) İstihdam edilen personelin asgari gereklilikleri taşınması açısından eğitim ve kontrollerden geçirilmesi ve ihtiyaç duydukları yeterlilikler sağlanmalıdır.

(C) Havayolu işletmesinin sahip olduğu ruhsat içeriğine uygun olarak filosunda bulunması gereken asgari sayıda hava aracının bakım ve uçuşa elverişlilik gerekliliklerinin sağlanması ve hava araçlarını uçuşa elverişli durumda bulundurulması gerekmektedir.

(D) Havayolu işletmeleri, havayolu taşımacılık faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası sivil havacılık mevzuatının asgari gerekliliklerine uygun olarak gerçekleştirilmesinden, sorumludurlar.

(E) Ülkemizde hava taşımacılığı yapmak amacıyla kurulmuş veya kurulacak işletmecilerin ticari merkezleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları içerisinde bulunmak zorunda değildir

Cevap-4 :

Ülkemizde hava taşımacılığı yapmak amacıyla kurulmuş veya kurulacak işletmecilerin ticari merkezleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları içerisinde bulunmak zorunda değildir

Soru-5 :

Türk Sivil Havacılık Kanunu aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 2920
- (B) 2930
- (C) 2940
- (D) 2950
- (E) 2960

Cevap-5 :

2920

Soru-6 :

Havayolu işletmelerinin yetkilendirilmesi ile ilgili kurallardan hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yangın söndürme amaçlı işletilen hava araçları dışında, işletmelerin filolarında bulunacak yolcu taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 15 yaşından büyük olamaz.
- (B) Yangın söndürme amaçlı işletilen hava araçları dışında, işletmelerin filolarında bulunacak yük taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 35 yaşından daha büyük olamaz.
- (C) Hava araçlarının arızı durumlar haricinde uçuşa elverişli durumda tutulması gerekmektedir. Hava aracının uçuşa elverişli olmadığı ve uçuş yapmadığı süre 6 aydan uzun olmamalıdır.
- (D) İşletmecilerin filosunda bulundurması gereken uçak sayısında eksilme olması halinde, SHGM tarafından işletmeciye en fazla 6 ay süre verilmektedir.
- (E) Filosunda 50 ve üzeri hava aracı bulunan işletmelerin, filosundaki her 50 uçak için 1 adet uçağı işletme mülkiyetinde bulundurması zorunludur.

Cevap-6 :

Yangın söndürme amaçlı işletilen hava araçları dışında, işletmelerin filolarında bulunacak yük taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 35 yaşından daha büyük olamaz.

Soru-7 :

Güvenlik yöneticisinin nitelik ve tecrübesine ilişkin gereklilikler Havacılık İşletmeleri Güvenlik Yönetimi ve Organizasyonu Talimatı (SHT-.....) ile düzenlenmiştir. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) 11.3
- (B) 12.3
- (C) 13.3

(D) 15.3

(E) 17.3

Cevap-7 :

17.3

Soru-8 :

Bakımdan sorumlu yönetici personelin tecrübe ve nitelikleri Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY-.....)ile düzenlenmiştir. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) M

(B) N

(C) O

(D) P

(E) K

Cevap-8 :

M

Soru-9 :

Filosunda koltuk kapasitesi ve daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin; Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekmektedir. Açıklamada boşluğa uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 50

(B) 70

(C) 80

(D) 90

(E) 100

Cevap-9 :

100

Soru-10 :

Filosunda koltuk kapasitesi ve daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin; en az on beş milyon Amerikan Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorundadır. Açıklamada boşluğa

uygun gelecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 50

(B) 100

(C) 150

(D) 200

(E) 250

Cevap-10 :

100

8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE YOLCU HAKLARI

Giriş

Bir işletmenin varlığını devam ettirmesi için ihtiyaç duyduğu en önemli şey onun sattığı ya da sunduğu hizmetlerin alıcısının olmasıdır. Havayolu işletmeleri için de durum aynıdır. Müşteriler, havayolu işletmelerinin olmazsa olmazıdır. Müşterisi olmayan bir havayolu işletmesinin uçuşları gerçekleşmez ve havayolu işletmesi iflas eder. Özellikle havacılık sektörüne yeni oyuncuların girmesi ile rekabet artmaktadır. Kendi müşterilerini başka havayolu işletmelerine kaptırmak istemeyen havayolu işletmeleri müşteri ilişkileri yönetimini stratejik bir fonksiyon olarak ele almaktadır.

Bu bölümde müşteri kavramı ve havacılık sektöründeki öneminin yanı sıra havayolu yolcu taşımacılığında mevcut olan yolcu hakları ile ilgili kurallar ele alınmaktadır. Yolcuların haklarını ilgilendiren havayolu işletmesi sorumlulukları açıklanmaktadır. Gecikme ve iptallerden kaynaklı yolcuların sahip olduğu haklar özetlenmektedir. Havayolu işletmesinin yolcu haklarını koruması işletme prestiji açısından önem arz etmektedir.

8.1. Müşteri Kavramı

Müşteri, işletmenin ürettiği malı ya da hizmeti satın alan bireydir. Havayolu işletmesinin uçuş hizmetini satın alanlar da havayolu işletmesi müşterileridir. Müşteriler işletmeler açısından çok değerlidir. Müşteriler olmazsa işletme devamlılığının sağlanması söz konusu olmaz. Toplam kalite yönetimi yaklaşımında da müşteri memnuniyetinin sağlanması ele alınmaktadır. Müşterinin işletme açısından taşıdığı değer kalite uygulamalarından da anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve tatmininin sağlanması ile işletme müşteriye sürekli olarak elinde tutabilecektir.

Müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Ortak müşteri, sadık müşteri, destekleyen müşteri, düzenli müşteri, müşteri ve aday müşteri dış müşteri grubu altında ele alınmaktadır.

Aday müşteri, gelecek zaman diliminde müşterinin sunduğu ürün ya da hizmetleri satın alma niyetinde olması beklenen müşteridir.

Müşteri, işletmeden en az bir defa ürün ya da hizmet satın almış olan alıcılardır.

Düzenli Müşteri, işletme ile alış-veriş ilişkisi içinde bulunan fakat tarafsız tutum sergileyen müşteridir.

Destekleyen Müşteri, işletmeden memnun olan ve işletmeyi diğer alıcılara yönelik pasif bir şekilde destekleyen müşteridir.

Sadık Müşteri, işletmeyi diğer alıcılara tavsiye eden ve işletme tanıtımını yapan işletme taraftarı müşteridir.

Ortak Müşteri, kendisini işletme ortağı olarak kabul eden işletme çıkarlarını kendi çıkarları gibi benimseyen müşteridir.

İç müşteri ise dış müşterilere ürün ya da hizmet sunma sürecinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarıdır. Havayolu işletmeleri açısından iç müşteri kavramı ele alındığında uçuş operasyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlayan personeller iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Teknik personel, ikram hizmetleri çalışanı, uçuş personeli, yer hizmetleri personeli ve idari personel havayolu işletmelerinin iç müşterilerini oluşturmaktadır.

Havayolu işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyet türüne farklı müşteri tiplerine sahip olabilmektedir. Havayolu işletmesi müşteri grupları aşağıda listelenmektedir.

· Yolcu: Havayolu işletmesinin düzenlediği iç ve dış hat seferlere yönelik kendi satış-rezervasyon işlemlerini koordine ettiği müşteri grubudur. Acenteler ve e-bilet sistemi de bu grup içerisinde.

· Kiracı Havayolu İşletmeleri: Havayolu işletmelerinin kendi aralarında hizmet alış-verişinde bulunması ile oluşan müşterilik ilişkisidir. Bir havayolu işletmesinin filosunda bulunan bir hava aracının uçuş ekibi ile birlikte ya da ayrı olarak başka bir havayolu işletmesine kiraya verilmesi durumunda kiralayan havayolu firması hava aracı sahibi havayolu firmasının müşterisi olmaktadır. Taraflar arası kiralama işlemleri, dönemsel ya da uçuş saati temeline göre düzenlenebilmektedir.

· Tur operatörleri :Tur operatörü önceden belirlenmiş şartlara uygun olarak havayolu işletmesi ile dönemsel ve sefer bazlı sözleşmeler sayesinde havayolu işletmesinden satın aldığı koltukları kendi müşterilerine satmaktadır. Bu uygulamada havayolu işletmesinin müşterisi tur operatörüdür. Yolcular da dolaylı müşteri olarak havayolu işletmesi için önem arz etmektedir.

· Kargo Acenteleri: Havayolu işletmelerinin bagaj bölümünde ya da kargo işletmeleri uçaklarında taşınacak mallar için bu malları göndermek üzere düzenleyen, alıcı ve gönderici ilişkilerini ayarlayan acenteler de havayolu işletmesi müşterileridir. Özellikle hava kargo işletmeleri için kargo acenteleri ve yük göndericiler önemli bir müşteri grubunu oluşturmaktadır.

Havayolu işletmesinin sunduğu hizmet müşteri için değer yaratmalıdır. Bu kapsamda müşteri bağlılığını ve işletme karlılığını arttıracak değer kavramı aşağıdaki gibi farklı tanımlarla da ele alınmaktadır:

- Değer, beklenen ile gerçekleştirilen arasında tutarlılık olması durumudur.
- Değer, sözünde durmadır.
- Değer, işletmenin erişilebilir olmasıdır.
- Değer, ödenen fiyat karşılığında fayda sağlanmasına yönelik algıdır.
- Değer sunulan hizmetler ile müşteri beklentilerinin ötesine geçmektir.

Havayolu işletmeleri farklı müşteri ihtiyaçlarına da cevap vermelidir. Hasta, yaşlı, engelli, bebek, çocuk yolcu gibi farklı yolcu gruplarının beklenti ve istekleri yerine getirilmeli ve bu müşteri gruplarına yardımcı olunmalıdır. Bilet satın alma, check-in, uçağa kabul işlemlerinin yanı sıra uçuş esnasındaki hizmetler de müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Özellikle kabin memurlarının ilgisi, güler yüzlülüğü, bilgisi müşteriler için akılda kalıcı memnuniyet unsurlarıdır. Müşterilerin havayolu işletmelerine yönelik beklentilerini etkileyen faktörler ise aşağıda listelenmektedir:

- Çalışan performansı
- Zamanında kalkış performansı
- Emniyet
- Güven
- Konfor
- Bilete Kolay Ulaşılabilirlik
- Bagaj Uygulamaları
- İkram Hizmetleri



Resim 30: Uçan Şef Uygulaması

Kaynak: www.thy.com.tr adresinden alınmıştır.

Dış hatlarda ve özellikle uzun mesafelerde iş amaçlı seyahat eden (business) yolcuların farklı istek ve beklentileri bulunmaktadır:

- Ayrı ve geç check-in imkânı,
- Statüyü temsil eden körük ve uçak kabinleri,
- Çalışma ortamının bulunması,
- Özel bekleme salonları,
- Jet uçak,
- Cazip pazarlama avantajları sunan yüksek statülü havayolu işletmesi,
- Kaliteli ikram ve hizmet,
- Nezaketli iş görenler,
- Koltuk rahatlığı,
- Geniş koltuk aralığı,
- Uçak içi eğlence
- Direkt uçuş imkânıdır.

Kısa mesafelerde ve iç hatlarda iş amaçlı seyahat eden business yolcular sabah uçup işlerini halledebilecekleri, iş bittiğinde iş gününün akşamına dönebilmelerine imkân tanıyan uygun zamanlı uçuşları daha çok tercih etmektedir.

Örneğin, Business Class yolculara yönelik sunulan özel hizmetler aşağıda listelenmektedir.

Business Class Yolculara Yönelik Özel Hizmetler

- Ayrı bankoda check-in,

- Öncelikli yer tercihi,
- Özel salon ve bu salonlarda telefon/faks,
- TV/Müzik yayını,
- Limitsiz ikram,
- Yerli-yabancı gazete ve dergi,
- Tüm yolcular uçağa yerleştikten sonra uçağa yönlendirme,
- Bagajlar için özel tanıtıcı etiket ve ayrı yükleme,
- Ücretsiz bagaj hakkında avantajlı uygulama(30 kg),
- Bazı koşullarda hızlı pasaport kontrol geçiş imkanı,



Resim 31: İkram Hizmetleri

Kaynak: www.thy.com.tr adresinden alınmıştır.





Resim 32:Dinlenme Alanları

Kaynak: www.thy.com.tr adresinden alınmıştır.

Yurtiçi ya da yurt dışı tatillerini geçirmek amacıyla tek başına ya da aileleri, arkadaşları ile birlikte seyahat eden yolcular tatil amaçlı seyahat eden yolcu olarak kabul edilmektedir. Bu yolcular genellikle yıl içerisinde tatil dönemlerinde havayolu taşımacılığını kullanmaktadır. Çok sık seyahat etmemeleri nedeniyle, tatil amaçlı yolcular, kendilerine göre daha sık uçan yolculara göre hava taşımacılığının emniyet ve güveni konusunda daha fazla ilgilenmekte ve endişe duymaktadırlar. Bilet fiyatlarının önem taşıdığı tatil amaçlı yolcular için, fiyat çok önemlidir. Bu yolcular için uçuş, tatil bölümü olarak kabul edilir ve uçak içi ikramlar yolcu memnuniyeti için önem taşımaktadır.



Resim 33:Tatil Amaçlı Seyahat Eden Yolcular

Kaynak: www.singapourairlines.com adresinden alınmıştır.

Son olarak havayolu işletmelerinin müşterilerine daha iyi hizmet sunmak ve rakiplerinden üstün olmak için yürüttükleri faaliyetlerin beş boyut altında toplanabileceğini söylemek gerekmektedir. Güvenilirlik ve iyi hizmet, avantaj ve uygunluk, uzmanlık ve esneklik, rahatlık ve çeşitlilik, güvenlik ve kalite bu beş boyutu oluşturmaktadır. (Yıldırım, 2015)

<p>Güvenilirlik ve İyi Hizmet</p> <ul style="list-style-type: none"> * Havaalanına servis hizmeti * Havaalanı hizmetlerinin iyi olması * Güvenilir olması * Kaza sayısının az olması * Büyük bir filoya sahip olması * Filonun genç ve bakımlı olması * Müşteri menfaati konusunda titiz olması * Personelin müşteri isteklerine hızlı reaksiyonu 	<p>Avantaj ve Uygunluk</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ulaşım ağı genişliği * Fiyatların uygun olması * Uçuş saatlerinin uygun olması * Personelin müşteri sorularına tatmin edici cevaplar vermesi * Personelin müşterilere yardımcı olma konusundaki istekliliği
<p>Uzmanlık ve Esneklik</p> <ul style="list-style-type: none"> * Zamanında hareket etmesi * Sefer sayısının fazla olması * Personelin uzman olması * İletişimin kolay olması * Hizmetin taahhüt edildiği şekilde gerçekleşmesi * Hizmetin taahhüt edilen zamanda yerine getirilmesi * Sunulacak hizmetin zamanının tam olarak bildirilmesi 	<p>Rahatlık ve Çeşitlilik</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vakit geçirme olanakları (video, dergi, vs) * Yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği * Uçağın temizliği * Uçağın rahatlığı * Çalışma saatlerinin müşterilere uygun olması <p>Güvenlik ve Kalite</p> <ul style="list-style-type: none"> * Uçuş güvenliği (iniş-kalkış) * Hostes ve kabin görevlilerinin tutumu * Yiyecek ve içeceklerin kalitesi * Uçuş bilgilendirme

8.2. Müşteri Sadakati

Bir işletmeye, kuruma ya da markaya duyulan bağlılık müşteri sadakati olarak ifade edilmektedir. Müşteri sadakati, işletmenin ürün ya da hizmet satın almak için aynı kurumu sürekli tercih etmesine yönelik müşteri istekliliğidir. Kültürel özellikler, demografik özellikler, çevresel özellikler müşteri sadakati üzerinde belirleyici olabilmektedir. Havayolu sektöründe rakiplerin artması mevcut bir havayolu işletmesi için müşterilerin başka bir havayoluna yönelmesi tehdidini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle müşteri sadakatının sağlanması ve etkin müşteri hizmetleri yönetimi ile işletmenin en değerli unsurlarından biri olan müşterilerin bağlılığı sağlanmış olmaktadır. Havayolu işletmeleri müşteri sadakati sağlamak için çeşitli programlar ve uygulamalar kullanmaktadır. Tüm bu uygulamaların asıl amacı rekabetin şiddetli olduğu havayolu taşımacılık pazarında müşteriyi kaybetmemek ve sürdürülebilir üstünlük elde etmektir. Bu süreçte müşteri sadakatının sağlanması işletmeye stratejik olarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Havayolu işletmeleri mevcut müşterilerini kaybetmek istemezler. Yeni müşteri temin etme maliyetleri oldukça yüksektir. Havayolu işletmesinin sadık müşterileri havayolu hizmetlerine yönelik şikayetlerini ve memnuniyetsizliklerini işletmenin iyiliğinin sağlanması açısından da dile getirmektedir. Müşterileri ile bağları güçlü işletmeler müşterilerden gelen geri dönüşleri dikkate alarak iç verimliliği ve kaliteyi arttırmaktadır. Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması havayolu işletmelerinin faaliyetlerine yönelik tatmini arttırmaktadır. Havayolu işletmesi hizmetlerinden tatmin olan müşteriler işletmenin reklamını da kendi çevrelerinde yapmakta, işletmenin bir paydaşı olarak işletmenin yeniliklerini tanıtmaktadır. Sadık müşteriler, diğer işletmelerin fiyat düşüşleri karşısında kolayca promosyon düzenleyen işletmeye yönelmezler.

Davranışsal müşteri sadakati kavramı ise gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Davranışsal müşteri sadakati, müşteride marka algısı oluşmasını ve bireyin sürekli o işletme ürünlerini ya da hizmetlerini tercih etmesini tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, müşterinin sık olarak işletmenin sunduğu ürünün ya da hizmeti satın alınmasıdır. Müşteri hizmetleri tekrar satın almaktadır ve düzenli olarak bu faaliyeti gerçekleştirebilir. Örneğin, bir yolcunun sürekli olarak THY ile uçuş arzusu içinde olması bu modele örnek gösterilmektedir. Kişiyi havayolu uçuş operasyonu denilince Türk Hava Yolları(THY) bir marka olarak kendini hatırlatıyorsa bu birey diğer havayolu firmaları daha ucuza ve daha uygun saat dilimlerinde kalkış imkanı sunsa bile THY'den vazgeçmeyecektir. Bir iş adamının iş seyahatlerinde sürekli olarak Auzef Havayolu'nu tercih etmesi ve bu havayolu ile uçmak istemesi davranışsal sadakat örneğidir.

Müşterinin işletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti satın almasa bile önceki deneyimleri sonucu işletmeyi diğer alıcılara tavsiye etmesi, işletme hizmetlerini anlatması ve işletmenin yeni müşteri kazanmasında etkili

olması da tutumsal sadakat olarak tanımlanmaktadır. Tatil amaçlı seyahatinde Auzef havayollarını kullanan bir kişinin tüm çevresine bu havayolu firmasının uygulamalarından bahsetmesi ve çevresindekileri Auzef havayolu firması ile seyahat etme konusunda teşvik etmesi de Tutumsal Sadakat davranışına örnektir. Bazı durumlarda ise hem davranışsal hem tutumsal sadakat yaklaşımlarının bir arada ele alındığı karma sadakat uygulamaları da göz önünde bulundurulabilmektedir. Bu süreçte müşteri sadakatini etkileyen faktörler; kalite ve değer algısı, marka tanınırlığı, markaya yönelik memnuniyet düzeyi, marka prestiji ve ünü olarak dikkat çekmektedir.

İşletmeler müşteri sadakatini sağlamak amacıyla geleneksel yönetim uygulamaları yerine müşteri bağlılığını arttırıcı yeni uygulamalara yönelmektedir. Havayolu işletmelerinde müşteri sadakat programı kapsamında mil uygulamaları, puan uygulamaları gibi uygulamalar bulunmaktadır. Mil kazandıkça uç gibi kampanyalar ile sadakat programı çatısında ilgili kart sahibi üyeyi harcama yapma sonucunda kazandığı puanları yalnızca kendi havayolu işletmesinde kullanabilmesine olanak sağlayan havayolu işletmeleri müşteri sadakat programı örnekleri bulunmaktadır.

Havayolu taşımacılık işletmeleri arasında sık uçan yolcu programları 1980’li yılların başında Amerikalı Havayolu İşletmeleri(American Airlines) tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar ile yolculara ödüller verilmekte ve yolcuların demografik bilgileri kayıt altına alınarak müşterilere yönelik yenilikler için kullanılmaktadır. Ülkemizde ise ilk olarak Türk Hava Yolları bu uygulamaları hayata geçirmiştir. Türkiye’de THY’nin Miles&Smiles , Pegasus Airlines’ın Pegasus Plus, Sun Express’in Sun Point isimli sık uçan yolcu programları bulunmaktadır.

Yolcular kazandıkları miller sayesinde;

- Ücretsiz veya indirimli bilet kazanırlar,
- Uçuş sınıfını yükseltme imkanları olur,
- Rezervasyon ve koltuk seçimi öncelikleri vardır,
- Havalimanlarında özel salon ve bekleme alanlarını kullanma ve ücretsiz ikram servislerinden yararlanırlar,
- Araç kiralama ve konaklama hizmetlerinde ayrıcalıklara sahiptirler.

8.3. Havayolu Taşımacılığında Yolcu Hakları

Havayolu ile seyahat eden yolcuların sahip olduğu haklar ve bu hakların geçerli olduğu koşullar ile yolcuların uçağa kabul edilmediği, uçuşlarının iptal edildiği ve uçuşların ertelendiği durumlardaki yolcu haklarını oluşturmak ve düzenlemek amacıyla SHGM tarafından hazırlanan “Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik” ile ilgili kurallar bu bölümde ele alınacaktır. Yolcu hakları ile ilgili yönetmelik kapsamında ele alınan terimler ise aşağıda açıklanmaktadır.

Bilet: Hava taşıma işletmesi ya da hava taşıma işletmesinin yetkili acentesi tarafından düzenlenmiş veya onaylanmış, taşınma hakkını tanıyan geçerli basılı veya elektronik belgeyi ifade etmektedir.

Büyük çember yöntemi: İki nokta arasındaki en kısa mesafeyi bulmak üzere kullanılan yöntemdir.

Gönüllü: Rezervasyonu onaylanmış bir bilete sahip olduğu halde uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi tarafından kendi isteği doğrultusunda ve hava taşıma işletmesinin sunacağı şartları kabul ederek, sunulacak faydalar karşılığında uçuştan feragat etmeye hazır olan ve hava taşıma işletmesinin yolculara yönelik çağrısına olumlu cevap veren kişidir.

Hareket kabiliyeti kısıtlı kişi: Herhangi bir fiziksel engel, zihinsel engel, yaş ya da başka herhangi bir engel nedeniyle havayolu taşımacılık hizmetlerinde özel hizmet ve itina gerektiren yolcudur.

Havaalanı işletmecisi: Havaalanının işletiminden sorumlu kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve özel tüzel kişileri tanımlamaktadır.

Hava taşıma işletmesi: Geçerli bir işletme ruhsatına sahip bir ticari hava taşıma işletmesini tanımlamaktadır.

İptal: Önceden planlanmış olan ve en azından bir yerin rezerve edildiği bir uçuşun gerçekleştirilmemesini ifade etmektedir.

Olağanüstü haller: Uçuşu icra eden hava taşıma işletmesinin çalışmasını etkileyen özellikle siyasi istikrarsızlık, uçuş yapılmasına uygun olmayan meteorolojik koşullar, doğal afetler, güvenlik riskleri, beklenmedik uçuş emniyeti noksanlıkları, grev gibi haller ile ilgili durumlardır.

Paket tur: Ulaştırma, konaklama ve bunlara yardımcı sayılmayan diğer turistik hizmetlerin en az ikisinin birlikte ve her şeyin dahil olduğu fiyatla satılan veya satış taahhüdü yapılan ve hizmeti yirmi dört saatten uzun bir süreyi kapsayan veya gecelik konaklamayı içeren turlardır.

Rezervasyon: Yolcunun belirli bir uçuşa hava taşıma işletmesi veya tur operatörü tarafından kabul edildiğini ve kaydedildiğini gösteren bir bilet ya da havayolu veya tur operatörü tarafından düzenlenmiş ve onaylanmış belgeye sahip olması durumunu tanımlamaktadır.

Seyahat acentesi: Kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ticari kuruluşlardır.

Son varış yeri: Biletin üzerindeki varış noktası ya da direkt bağlantılı uçuşlar olması durumunda son uçuşun varış noktasıdır.

Tarifeli uçuş: Kalkış saatleri ve ücretleri önceden ilan edilen, halkın kullanımına açık belirli bir düzende yapılan seferi tanımlamaktadır.

Tarifersiz uçuş: Belirli bir düzene bağlı kalmadan tarifeli seferler dışında yapılan seferlere denir.

Uçağa kabul edilmeme: Sağlık, emniyet, güvenlik, uygun olmayan seyahat belgeleri gibi sebeplerle uçuşa kabul edilmemeleri için makul gerekçelerin bulunduğu durumlar hariç olmak üzere, uçuşa kabul edilmek üzere onaylanmış rezervasyon kaydı olan geçerli bir bilete sahip olmalarına rağmen yolcuların uçağa kabul edilmemesidir.

Uçuş öncesi kontrol (check-in): Uçakta oturulacak yerin belirlenmesi ve varsa bagaj teslimi işlemini içerir.

Yolcu: Havayolu ile seyahat eden kişi ya da kişilerdir.

8.4. Uçağa Kabul Edilmeme

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi, bir uçuşta uçağa kabul edilmeme halinin öngörülmesi durumunda, ilk olarak ilgili yolcu ile uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi arasında mutabık kalınacak menfaatler karşılığında rezervasyonundan vazgeçecek gönüllüler bulmak için duyuru yapılır. Bu süreçte gönüllü olanlara menfaatlere uygun olarak geri ödeme veya güzergah değişikliği hakkında yardımcı olunmaktadır. Rezervasyonu olan geriye kalan diğer yolcuların uçuşa kabul edilmelerine imkan tanıyacak yeterli sayıda gönüllü çıkmadığı durumda, uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi, yolcuları kendi istekleri dışında uçağa kabul etmeyebilir. Yolcuların istekleri dışında uçuşa kabul edilmemeleri halinde, uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi derhal tazminat hakkı, geri ödeme ve güzergah değişikliği, hizmet hakkı ile ilgili hükümlere uygun sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır.

8.5. Uçuşların İptali(Cancel)

Bir uçuşun iptal edilmesi durumunda uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi;

- Yolculara geri ödeme veya güzergah değişikliği ile ilgili hükümlere uygun yardım teklif etmektedir.
- İlgili yolculara hizmet hakkı koşullarına uygun olarak yardım teklif etmektedir.(ikram, konaklama, iletişim imkanları)

· Ayrıca, güzergahın değiştirildiği durumlarda yeni uçuşun beklenen kalkış zamanının, iptal edilen uçuş için planlanmış kalkış zamanından sonraki gün ya da günler içerisinde olması halinde ulaşım ve konaklama imkanları da sağlanabilmektedir. (Yeni uçuş iptal edilen uçuştan sonraki gün ya da günlerde ise)

Yolcular, tazminat hakkı hükümlerine göre;

· Planlanan hareket zamanından en az iki hafta öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri durumda tazminat alma hakkına sahiptir.

· Planlanan hareket zamanından iki hafta ila yedi gün öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri, kendilerine planlanan hareket saatinden en fazla iki saat önce kalkışlarına ve son varış yerlerine planlanan varış saatinden en fazla dört saat sonra ulaşmalarına olanak veren güzergah değişikliği teklif edilmediği sürece tazminat alma hakkına sahiptir.

· Planlanan hareket saatinden yedi günden kısa zaman öncesinde iptalden haberdar edilmedikleri ve planlanan hareket saatinden en fazla bir saat önce ayrılmalarına ve son varış yerlerine planlanan varış saatinden en fazla iki saat sonra ulaşmalarına olanak veren güzergah değişikliği teklif edilmediği sürece, uçuşu icra eden hava taşıma işletmesinden tazminat alma hakkına sahiptir.

Yolcular iptalden haberdar edildiklerinde, uçuşu gerçekleştiren taşıma işletmesi kendilerine olası alternatif ulaşım yolları hakkında da bilgi vermek zorundadır.

Uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi, tüm tedbirleri almasına rağmen olağanüstü hallerin iptale neden olduğunu kanıtlayabilirse tazminat hakkı hükümlerine göre tazminat ödemekle yükümlü olmaz.

Yolcunun uçuşun iptali konusunda haberdar edilip edilmediği ve ne zaman haberdar edildiğini ispat etme sorumluluğu uçuşu icra eden hava taşıma işletmesine aittir. Yolcu iletişim bilgisinin, hava taşıma işletmesince talep edilmesine rağmen hava taşıma işletmesine verilmemesi ya da doğru verilmemesi halinde hava taşıma işletmesi bu sorumluluktan kurtulur.



Resim 34: Uçuş İptali Yoğunluğu

Kaynak: www.haberapron.com.tr adresinden alınmıştır.

8.6. Uçuşların Gecikmesi(Tehiri-Rötar-Delay)

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi bir uçuşun planlanan hareket saatinden itibaren;

a) 1500 kilometreden (1500 km dahil) daha kısa ve iç hatlardaki uçuşlar için iki saat veya daha fazla,

b) 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için üç saat veya daha fazla,

c) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat veya daha fazla rötar yapmasını beklediğinde yolculara aşağıdaki imkanları teklif etmektedir.

- Bekleme süresine uygun olarak yemek ve içecek ikramları ile yolculara ücretsiz olarak süre kısıtlaması olmaksızın iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmeti teklif edilmesidir.
- Beklenen hareket saati, önceden ilan edilmiş hareket saatinden sonraki gün veya günler içerisinde gerçekleşecek ise gerekli konaklama imkanı ve havalimanı ile konaklama yeri arasındaki ulaşım imkanını sunar.
- Tehir en az beş saat olduğunda ise bilet ücretinin geri ödenmesine ilişkin imkanı sunmaktadır.

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi, tüm durumlarda, her mesafe dilimi ile ilgili olarak yukarıda belirtilen zaman sınırları dahilinde yolculara yardım teklif etmek zorundadır.

Uçuş iptali ve uçuş gecikmesi durumlarında; yolculara sunulan yardım teklifleri tazminat hakkı, geri ödeme ve değişiklik hakkı ile hizmet hakkı konu başlıklarında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



Resim 35: Uçuş İptalleri

Kaynak: www.gulastisen.com.tr adresinden alınmıştır.

8.7. Tazminat Hakkı

Tazminat hakkı koşullarının gerçekleşmesi durumunda iç hat(ülke içi) uçuşlar için yolculara 100 Avronun Türk Lirası cinsinden karşılığı tutarında tazminat verilmelidir. Dış hat(ülke dışı) uçuşlarında ise yolculara;

- 1500 kilometre ya da daha kısa tüm uçuşlar için 250 Avronun Türk Lirası cinsinden karşılığı,
- 1500 ile 3500 kilometre arası uçuşlar için 400 Avronun Türk Lirası cinsinden karşılığı,
- 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için 600 Avronun Türk Lirası cinsinden karşılığı, tutarında tazminat verilmektedir. Tazminat alacaklarının Türk Lirası cinsinden karşılığı hesaplanırken biletin satın alındığı(bilet için ödemenin yapıldığı)güne göre Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz satış kuru esas alınmaktadır.

Uçuşa kabul edilmeme veya iptal durumunda mesafeyi belirlerken, planlanan son varış noktası esas alınmaktadır.

Yolculara, güzergah değişikliği hakkı uyarınca, rezervasyonu yapılan uçuşun planlanan varış zamanını;

- 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat,
- 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için üç saat,
- 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saat,

aşmayan alternatif bir uçuş ile son varış yerlerine güzergah değişikliği teklif edilmesi halinde, uçuşu icra eden hava taşıma işletmesi, yukarıda ifade edilen tazminat tutarlarını % 50 oranında düşürebilir.

Tazminatlar; nakit olarak, elektronik banka havalesi, banka ödeme emirleri veya banka çekleri yöntemleri kullanılarak ödenebilir. Fakat, yolcunun imzalı mutabakatı olması durumunda seyahat fişleri ve/veya diğer hizmetler şeklinde de ödeme yapılabilir.

Yukarıda ele alınan mesafeler hesaplanırken özel bir formülasyonu olan mesafeler hesap büyük çember yöntemi kullanılmaktadır.

8.8. Geri Ödeme veya Güzergah Değişikliği Hakkı

Geri ödeme ve güzergah değişikliği hakkının geçerli olduğu durumlarda yolculara farklı seçeneklere göre tercih yapma imkanı tanınmaktadır. Bu seçenekler aşağıda ele alınmaktadır:

- Seyahatin gerçekleştirilmeyen bölüm veya bölümleri ile yolcunun planlamış olduğu seyahatin tamamlanmasının artık herhangi bir anlamı kalmaması durumunda seyahatin gerçekleştirilen bölüm veya bölümleri için, bilet ücretinin tamamının satın alınmış olduğu fiyat üzerinden ödeme yöntemlerine uygun olarak ödenmesi veya yolcunun imzalı mutabakatı olması durumunda seyahat fişleri ve/veya diğer hizmetler şeklinde en geç yedi gün içinde iade edilmesi; ayrıca yolcunun seyahatinin ilk başlangıç noktasına ilk fırsatta dönmelerini sağlayacak bir dönüş uçuşunun ücretsiz sağlanması,
- Benzer taşıma koşulları doğrultusunda, en erken imkanda(firsatta) son varış yerine güzergah değişikliğinin sağlanması,
- Son varış yerine, boş koltuk durumu göz önünde bulundurularak, yolcunun uygun göreceği daha sonraki bir tarihte, benzer taşıma koşulları doğrultusunda güzergah değişikliğinin yapılmasıdır.

Bir şehir veya bölgeye birden fazla havalimanının hizmet etmesi halinde uçuşu icra edecek hava taşıma işletmesinin rezervasyonu onaylanmış olan yolculara alternatif bir havalimanına bir uçuş teklif etmesi durumunda, uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi, yolcunun o alternatif havalimanından rezervasyonun yapılmış olduğu havalimanına veya yolcu tarafından kabul edilen başka yakın bir varış noktasına ulaştırılmasına ilişkin masrafları ödemek zorundadır.

8.9. Hizmet Hakkı

Hizmet hakkı hükümlerinin geçerli olduğu durumlarda aşağıda listelenen hizmetler yolculara ücretsiz olarak sağlanmaktadır

a) Bekleme süresine uygun olarak;

- İki ile üç saat arası gecikmelerde, gerekli miktarda sıcak ve soğuk içecekler,
- Üç ile beş saat arası gecikmelerde sıcak ve soğuk içeceklere ilave olarak gün içi saate göre kahvaltı veya yemek,
- Beş saat ve üzeri gecikmelerde sıcak ve soğuk içecekler, olarak gün içi saate göre kahvaltı veya yemek, ilave içecekler ve ara yemekler ücretsiz olarak ikram edilmektedir.

b) Bir veya daha fazla gece konaklamanın gerekli olduğu durumlarda ya da yolcu için ilave bir konaklamanın gerekli hale geldiği hallerde, otelde veya uygun bir konaklama tesisinde konaklama imkanı sağlanmaktadır. Havalimanı ve konaklama yeri arasındaki ulaşım hizmeti de yolculara temin edilmektedir. Ayrıca yukarıda sayılan hizmetlerin yanı sıra yolculara süre kısıtlaması olmadan iki telefon görüşmesi, faks mesajı veya e-posta hizmetinin ücretsiz olarak kullanılmasına ilişkin teklifin yapılması zorunludur. Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi, hareket kabiliyeti kısıtlı kişiler ve refakatçileri ile tek başına seyahat eden çocukların bu maddede belirtilen ihtiyaçlarının karşılanması sırasında özel ilgi göstermek zorundadır.

8.10. Üst veya Alt Sınıfa Yerleştirme

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesi, bir yolcu bileti satın aldığı hizmet sınıfından daha üst bir hizmet sınıfına yerleştirdiği takdirde herhangi bir ek ödeme talep edemez.

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesinin bir yolcu bileti satın aldığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda, bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak;

- 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için bilet ücretinin % 30'u,
- 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için bilet ücretinin % 50'si,
- 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için bilet ücretinin % 75'i,

Yedi gün içerisinde yukarıdaki paragraflarda ele alınan ödeme yöntemleri kullanılarak geri ödemesi ya da yolcunun imzalı mutabakatı olması durumunda seyahat fişleri ve/veya diğer hizmetler şeklinde yolcuya ödemesi zorunludur. Üst sınıftan alt sınıfa yerleştirme durumunda ücret iadesinde, biletin satın alınma tarihindeki bilet fiyatları göz önünde bulundurulmaktadır.

8.11. Ek Maddeler

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmeleri, hareket kabiliyeti kısıtlı kişiler ve refakatçileri ile refakat etmek için sertifikalandırılmış rehber köpekler ve tek başına seyahat eden çocukların taşınmasına öncelik tanımaktadır.

Uçağa kabul edilmeme, iptal ve her türlü gecikmenin olması durumunda, hareket kabiliyeti kısıtlı kişiler ve refakatçileri ile tek başına seyahat eden çocuklar, hizmet hakkı hükümlerine uygun hizmetleri en kısa zamanda almak durumundadır. Bu koşullarda, hizmet verenin önceliği bu yolculara yönelik olmak zorundadır.



Resim 36: Özel Yolcu Hizmetleri

Kaynak: www.airportsinternational.com adresinden alınmıştır.



Resim 37: Özel Yolcu Hizmetleri

Kaynak: www.seatmaestro.com adresinden alınmıştır.

Uçuşu icra eden hava taşıma işletmesi, uçuş öncesi kontrol (check-in) işlemi sırasında, “Uçağa kabul edilmediğiniz, uçuşunuz iptal edildiği veya en az iki saat tehir edildiği takdirde, alacağınız hizmetler ile ilgili haklarınızı belirten metni check-in kontuarından veya uçağa biniş kapısından isteyiniz.” ifadesini içeren Türkçe ve İngilizce bir bildirim okunaklı bir şekilde yolcular tarafından açıkça görülebilmesini sağlamak zorundadır.

Yolcuyu uçağa kabul etmeyen veya bir uçuşu iptal eden hava taşıma işletmesi, etkilenen her yolcuya ilgili tazminat ve yardım kurallarını belirleyen yazılı bir bildirim sunmakla yükümlüdür. Ayrıca, uçuşu gerçekleştiren hava taşıma işletmesi en az iki saatlik bir gecikmeden etkilenen her yolcuya bu kapsamda sözlü, yazılı ve veya elektronik formatta olarak bildirmekle yükümlüdür. Görme engelli kişiler için bildirimler uygulanırken uygun alternatif yöntemler kullanılmalıdır.

Bilette belirtilen son varış yerinin hava taşıma işletmesi tarafından zorunlu bir sebeple değiştirilerek uçuşun farklı bir havaalanında sonlanması durumunda, hava taşıma işletmesi, yolcuları bilette belirtilen son varış yerine en kısa sürede mümkün olan ulaşım olanakları ile ulaştırılmasını sağlamak zorundadır. Örneğin İstanbul’dan 10.35’te Alanya Gazipaşa Havalimanı’na varmak için kalkış yapan Auzef Havayolları AZ456 sefer sayılı uçak Alanya Havalimanı’na teknik sebeplerden dolayı iniş yapmaktan vazgeçmiş ve Antalya Havalimanı’na inmiştir. Böyle bir durumda havayolu işletmesi yolcuları son varış yeri olan Alanya’ya ulaştırması gerekmektedir.

SHGM tarafından hazırlanan Yolcu Hakları Bilgilendirme Broşüründe yolcuların haklarını bilmelerine ilişkin özet bilgiler yer almaktadır. Böylece toplumsal olarak yolcu haklarının öğrenilmesi ve yaşanana gecikme ve iptaller kaynaklı müşteri şikayetlerinin azaltılması amaçlanmıştır.



Resim 38: Yolcu Hakları Broşürü

Kaynak: www.shgm.com.tr adresinden alınmıştır.

Havayolu firmaları da yolcu haklarına ilişkin düzenledikleri broşürleri gerekli durumlarda yolculara sunmak durumundadır. Ayrıca havayolu firmalarının internet sitelerinde de yolcu haklarına ilişkin düzenlenen broşürlere ulaşılabilir. Havayolu firmaları ilgili yönetmeliği temel alarak bu broşürleri oluşturmuştur. Böylece müşteri memnuniyetinin artırılması, müşteri bilincinin yükseltilmesi, kalitenin artırılması ve müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

TAZMİNAT ÖDEMELERİ

Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik (SHY-YOLCU) gereğince; olağanüstü haller dışında uçuşun iptali olması, yolcunun fazla satılan uçuşa kabul edilmediği veya aşağıdaki koşulların gerçekleşmesi durumunda yolcular:

• Planlanan hareket zamanından en az iki hafta öncesinde iptalden haberdar edilmediği takdirde,

• Planlanan hareket zamanından iki hafta ile yedi gün öncesinde iptalden haberdar edilmediği, kendisine planlanan hareket saatinden en fazla iki saat önce kalkışına ve son varış yerine planlanan varış saatinden en fazla dört saat sonra ulaşımına olanak veren güzergah değişikliği teklif edilmediği sürece,

• Planlanan hareket saatinden yedi günden kısa zaman öncesinde iptalden haberdar edilmediği ve planlanan hareket saatinden en fazla bir saat önce ayrılmış ve son varış yerine planlanan varış saatinden en fazla iki saat sonra ulaşımına olanak veren güzergah değişikliği teklif edilmediği sürece

aşağıdaki tabloda belirtilen miktarlarda tazminat alma hakkına sahiptirler:

Uçuşa kabul edilmeme veya iptal durumunda mesafe belirlenirken planlanan son varış noktası esas alınır.

Yolculara rezervasyonu yapılan uçuşun planlanan varış zamanını; 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için iki saat, 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için üç saat, 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için dört saatı aşmayan alternatif bir uçuş ile son varış yerlerine güzergah değişikliği teklif edilmesi halinde, aşağıda belirtilen tazminat miktarları **%50 oranında düşürülür**,

Aşağıda yer alan tazminat ödemeleri ödül biletleri ile seyahat eden yolcular için de geçerlidir.

Seyahat emrinin indirilmesi durumunda ücret farkına ilaveten bilet ücretinin 0-1500 km arası uçuşlar için %30'u, 1500-3500 km arası uçuşlar için %50'ü, 3500 km'den daha uzun uçuşlar için %75'i tazminat olarak ödenir.

Ödül biletlerde (mil karşılığında düzenlenen biletler); 0-1500 km arası uçuşlar için 3.000 mil, 1500-3500 km arası uçuşlar için 5.000 mil, 3500 km'den daha uzun uçuşlar için 10.000 mil tazminat olarak ödenir.

Olağanüstü haller durumunda (meteorolojik şartlar, doğal afetler, güvenlik riskleri, beklenmedik uçuş emniyeti noksanlıkları, grev gibi durumlar ve siyasi istikrarsızlık sebepleri) yaşanan uçuş aksaklıklarında tazminat ödemesi yapılmaz.

UÇUŞ MESAFESİ	TAZMİNAT MİKTARI (AVRO)
TUM İÇ HAT UÇUŞLARI	100
0-1500 KM DİŞ HAT UÇUŞLARI	250
1500-3500 KM DİŞ HAT UÇUŞLARI	400
3500 KM VE ÜZERE DİŞ HAT UÇUŞLARI	600

Tazminat alacaklarının Türk Lirası cinsinden karşılığı hesaplanırken biletin satın alındığı yarı bilet için ödemelerin yapıldığı güne ait Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz satış kuru esas alınır.

UÇUŞUN GEÇİKMESİ

Uçuşun gecikmesi durumunda, bekleme süresine göre aşağıdaki tabloda belirtilen hizmetler verilir:

Hizmetler	0-1 saat arası 15-60 dk.	1-2 saat arası 61-120 dk.	2-3 saat arası 121-180 dk.	3-5 saat arası 181-300 dk.	5 saat ve üzeri 301 dk. ve üzeri
Anonim Hizmeti	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz Rezervasyon/Parkur Değişikliği *	✓	✓	✓	✓	✓
Bilet Ücreti İadesi **		İç Hat			Dış Hat
Ücretsiz ve Sure Kesilmezlik İliki Kez			✓	✓	✓
Telefon Hakkı, Faks, E-posta			✓	✓	✓
Sıcak/Soğuk İçecek	✓	✓	✓	✓	✓
Hafta Ana Yemek	✓	✓	✓	✓	✓
Ana Yemek (zaman durumuna göre)	✓	✓	✓	✓	✓
Konaklama ve Ulaşım Hizmetleri (havaleman-konaklama yeri)					

* Ücretsiz rezervasyon/parkur değişikliği en yakın havalimaniye bilinenlere uygun olarak yapılır (0-1500 km/1500-3500 km/3500 km ve üzeri). Havalimaniye değişikliği, yolcuların seyahat etmeye istediği veya beklenen diğer uçuşları için de değerlendirilebilir.

** Bilet satışı işlemi için bilet satışı ödemelerinden dolayı bilgi alınabilir.

BAĞLANTILI UÇUŞUN KESİNTİYE UĞRAMASI/VARİŞ NOKTASI DEĞİŞİKLİĞİ

Aynı bilet kapsamında, binden fazla noktaya devam eden seyahatlerde çeşitli nedenler ile bağlantılı havalimaniye ugraması veya varış noktasının zorunlu bir sebeple değişikliği uçuşun farklı bir havalimaniyeye sona ermesi durumunda yolcuların seyahatini mümkün olan ilk uçuşa bağlanır. Aksaklığın yaşanacağı uçuşun gerçekleşen varış saati ile alternatif uçuşun kalkış saati arasındaki bekleme süresine göre aşağıdaki tabloda hizmetler verilir:

Hizmetler	0-1 saat arası 15-60 dk.	1-2 saat arası 61-120 dk.	2-3 saat arası 121-180 dk.	3-5 saat arası 181-300 dk.	5 saat ve üzeri 301 dk. ve üzeri
Anonim Hizmeti	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz Rezervasyon/Parkur Değişikliği *	✓	✓	✓	✓	✓
Bilet Ücreti İadesi **					
Ücretsiz ve Sure Kesilmezlik İliki Kez			✓	✓	✓
Telefon Hakkı, Faks, E-posta			✓	✓	✓
Sıcak/Soğuk İçecek	✓	✓	✓	✓	✓
Hafta Ana Yemek	✓	✓	✓	✓	✓
Ana Yemek (zaman durumuna göre)	✓	✓	✓	✓	✓
Konaklama ve Ulaşım Hizmetleri (havaleman-konaklama yeri)					
Ulaşım Ücreti (alternatif araçlar için)					

* Ücretsiz rezervasyon/parkur değişikliği en yakın havalimaniye bilinenlere uygun olarak yapılır (0-1500 km/1500-3500 km/3500 km ve üzeri). Havalimaniye değişikliği, yolcuların seyahat etmeye istediği veya beklenen diğer uçuşları için de değerlendirilebilir.

** Bilet satışı işlemi için bilet satışı ödemelerinden dolayı bilgi alınabilir.

TURKISH AIRLINES



YOLCU HAKLARI

Sayın Yolcularımız,

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün, Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmeliği kapsamında; uçuşa kabul edilmeme, uçuş iptali veya uçuşun en az iki saat tehir durumunda, Türk Hava Yolları A.Ş.'nin tazminat ve hizmet sistemi ile ilgili öngörülen haklarından yararlanabilirsiniz.

Yolcu hakları yönetmeliği kapsamında hareket kabiliyeti kısıtlı yolcularımıza, yalnızca seyahat eden çocuk yolcularımıza ihtiyacı duyacakları özel hizmetler personelimiz tarafından verilecektir.

Yolcularımızın iletişim bilgilerinizi gerek rezervasyonu etnasında gerekse daha sonradan şirketimiz tarafından talep edilmesi üzerine vermemesi veya yanlış vermesi durumunda şirketimizin sorumlu tutulamayacağına hatırlatmak isteriz.

Türk Hava Yollarının tüm uçuşlarında, rezervasyonu onaylı ve biletli yolcuların, dış hat uçuşlarında kalkış saatinden en geç 60 dakika, iç hat uçuşlarında en geç 45 dakika önce uçuş öncesi kontrole (check-in) müracaat eden yolcularımız uçuş aksaklıklarında aşağıdaki hizmetlerimizden yararlanabilirsiniz.

Sağlık, emniyet, güvenlik ve uygun olmayan seyahat belgeleri gibi sebepler ile uçuşu kabul edilmeyen yolcular, hizmet kapsamı dışındadır.

Olağanüstü haller durumunda (meteorolojik şartlar, doğal afetler, güvenlik riskleri, beklenmedik uçuş emniyeti noksanlıkları, grev gibi durumlar ve siyasi istikrarsızlık sebepleri) yaşanan uçuş aksaklıklarında tazminat ödemesi yapılmaz.

Gerçek bildirimlerinizi; www.turkishairlines.com web sitemizdeki İletişim Merkezi sayfasında yer alan "Bize İletin" başlığı altında gerçek bildirim formu, uçuşunuz esnasında uçuş ekibimizden talep edebileceğiniz Müşteri İletişim Formu veya aşağıda yer alan adres, telefon ve faks aracılığı ile bizlere iletebilirsiniz.

Adres : Türk Hava Yolları Müşteri İhtiyaçleri Müdürlüğü B Kapısı Atatürk Havalimanı
34149 Yeşilköy-İstanbul
Telefon : +90 212 444 0 849 / +90 850 533 0 849
Faks : +90 212 465 22 63

Detaylı bilgi için www.turkishairlines.com ve www.shgm.gov.tr adreslerini inceleyebilirsiniz.

THY KYS Form No: EK-67-0325 Revizyon: 31.12.2014

UÇUŞUN İPTALİ

Uçuşun iptal edilmesi durumunda, aşağıdaki tabloya göre hizmet verilir:

Hizmetler	0-1 saat arası 15-60 dk.	1-2 saat arası 61-120 dk.	2-3 saat arası 121-180 dk.	3-5 saat arası 181-300 dk.	5 saat ve üzeri 301 dk. ve üzeri
Anonim Hizmeti	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz Rezervasyon/Parkur Değişikliği *	✓	✓	✓	✓	✓
Bilet Ücreti İadesi **	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz ve Sure Kesilmezlik İliki Kez			✓	✓	✓
Telefon Hakkı, Faks, E-posta			✓	✓	✓
Sıcak/Soğuk İçecek	✓	✓	✓	✓	✓
Hafta Ana Yemek	✓	✓	✓	✓	✓
Ana Yemek (zaman durumuna göre)	✓	✓	✓	✓	✓
Konaklama ve Ulaşım Hizmetleri (havaleman-konaklama yeri)					
Ulaşım Ücreti (alternatif araçlar için)					
Tazminat					

* Ücretsiz rezervasyon/parkur değişikliği en yakın havalimaniye bilinenlere uygun olarak yapılır (0-1500 km/1500-3500 km/3500 km ve üzeri).

** Bilet satışı işlemi için bilet satışı ödemelerinden dolayı bilgi alınabilir.

FAZLA SATIŞ

Onaylı ve geçerli biletli müşterilerin fazla satış nedeniyle seyahatini bağlanılmayan veya seyahatleri bir alt onayla sağlanan yolculara seyahatlerinin tamamlanmasında bekleme süresine göre aşağıdaki tabloda belirtilen hizmetler verilir ve **tazminat ödemeleri bölümlerinde** belirtilen miktarlarda ödeme yapılır:

Hizmetler	0-1 saat arası 15-60 dk.	1-2 saat arası 61-120 dk.	2-3 saat arası 121-180 dk.	3-5 saat arası 181-300 dk.	5 saat ve üzeri 301 dk. ve üzeri
Anonim Hizmeti	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz Rezervasyon/Parkur Değişikliği *	✓	✓	✓	✓	✓
Bilet Ücreti İadesi **	✓	✓	✓	✓	✓
Ücretsiz ve Sure Kesilmezlik İliki Kez			✓	✓	✓
Telefon Hakkı, Faks, E-posta			✓	✓	✓
Sıcak/Soğuk İçecek	✓	✓	✓	✓	✓
Hafta Ana Yemek	✓	✓	✓	✓	✓
Ana Yemek (zaman durumuna göre)	✓	✓	✓	✓	✓
Konaklama ve Ulaşım Hizmetleri					
Tazminat (uçuşa kabul edilmeme ve alt onaylı hallerde indirilmesi durumunda)					

* Ücretsiz rezervasyon/parkur değişikliği en yakın havalimaniye bilinenlere uygun olarak yapılır (0-1500 km/1500-3500 km/3500 km ve üzeri).

** Bilet satışı işlemi için bilet satışı ödemelerinden dolayı bilgi alınabilir. Fazla satış veya uçak iptal değişikliği nedeniyle, biletin satışı ödemeleri, biletin iptal edilmesi veya iptal olması halinde rezervasyon durumundaki yolcuların herhangi bir ek ödeme talep edilemez. Yolcuların biletini iptal etmesi halinde ödemeleri ilgili ek ile formun sonuna yerleştirilmesi durumunda yolcuların biletini iptal etmesi halinde bilet bedeli geri alınmaz.

Resim 39: Havayolu İşletmesi Yolcu Hakları Bilgilendirmesi

Kaynak: www.thy.com.tr adresinden alınmıştır.

Bölüm Özeti

Bu bölümde müşteri kavramı ele alınmıştır. Müşteri türlerinden bahsedilmiştir. Müşteri sadakati tanımı değerlendirilmiştir. Havayolu işletmeleri açısından müşterinin taşıdığı değerini ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Müşteri ilişkilerinin iyi yönetilmesinin işletmenin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi

anlatılmıştır. Rekabetin hakim olduğu havacılık sektöründe müşteri yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan bahsedilmiştir. Ayrıca bölümde havayolu taşıma işletmelerinde yolcu haklarına ilişkin kuralların neler olduğu incelenmiştir. Uçağa kabul edilmeme, uçuş iptali, uçuş gecikmesi, hizmet hakları, tazminat hakları gibi konular ele alınmıştır. Havayolu işletmelerinin sorumlulukları özetlenmiştir. Havayolu yolcularının haklarının neler olduğunun bilinmesinin sağlanmasına çalışılmıştır.

Kaynakça

Devlet Hava Meydanları İşletmesi(2011). Havacılık Terimleri Sözlüğü.

Kaysari, A.(2011). Havayolu taşımacılığında müşteri memnuniyeti: Türk havayolları müşterileri üzerine bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü(t.y.) Yolcu Hakları Broşürü

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.(2013). Yolcu Hakları Genelgesi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.(2013). Yolcu Hakları Uygulama Esasları Genelgesi

Yangınlar, G., & Tuna, F. (2020). Havayolu taşımacılığında hizmet kalitesinin kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerindeki etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 173-187.

Yıldırım, S.C. (2015). Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir "Mil+Süre Puanı" Uygulaması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1): 340-359.

Ünite Soruları

Soru-1 :

Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Bir işletmeye, kuruma ya da markaya duyulan bağlılık müşteri sadakati olarak ifade edilmektedir.

(B) Müşteri sadakati, işletmenin ürün ya da hizmet satın almak için aynı kurumu sürekli tercih etmesine yönelik müşteri istekliliğidir.

(C) Kültürel özellikler, demografik özellikler, çevresel özellikler müşteri sadakati üzerinde belirleyici değildir.

(D) Havayolu sektöründe rakiplerin artması mevcut bir havayolu işletmesi için müşterilerin başka bir havayoluna yönelmesi tehdidini beraberinde getirmektedir.

(E) Müşteri sadakatinin sağlanması ve etkin müşteri hizmetleri yönetimi ile işletmenin en değerli unsurlarından biri olan müşterilerin bağlılığı sağlanmış olmaktadır.

Cevap-1 :

Kültürel özellikler, demografik özellikler, çevresel özellikler müşteri sadakati üzerinde belirleyici değildir.

Soru-2 :

Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Havayolu işletmeleri müşteri sadakati sağlamak için çeşitli programlar ve uygulamalar kullanmaktadır.
- (B) Çeşitli programlar ve uygulamaların asıl amacı rekabetin şiddetli olduğu havayolu taşımacılık pazarında müşteriyi kaybetmemek ve sürdürülebilir üstünlük elde etmektir.
- (C) Müşteri sadakatının sağlanması işletmeye stratejik olarak rekabet avantajı yaratmaktadır.
- (D) Havayolu işletmesi mevcut müşterilerini kaybetmek istememektedir.
- (E) Yeni müşteri temin etme maliyetleri düşüktür.

Cevap-2 :

Yeni müşteri temin etme maliyetleri düşüktür.

Soru-3 :

Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Havayolu işletmesinin sadık müşterileri havayolu hizmetlerine yönelik şikayetlerini ve memnuniyetsizliklerini işletmenin iyiliğinin sağlanması açısından da dile getirmektedir.
- (B) Müşterileri ile bağları güçlü işletmeler müşterilerden gelen geri dönüşleri dikkate alarak iç verimliliği ve kaliteyi arttırmaktadır.
- (C) Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması havayolu işletmelerinin faaliyetlerine yönelik tatmini arttırmaktadır.
- (D) Havayolu işletmesi hizmetlerinden tatmin olan müşteriler işletmenin reklamını da kendi çevrelerinde yapmakta, işletmenin bir paydaşı olarak işletmenin yeniliklerini tanıtmaktadır.
- (E) Sadık müşteriler, diğer işletmelerin fiyat düşüşleri karşısında kolayca promosyon düzenleyen işletmeye yönelirler.

Cevap-3 :

Sadık müşteriler, diğer işletmelerin fiyat düşüşleri karşısında kolayca promosyon düzenleyen işletmeye yönelirler.

Soru-4 :

Tatil amaçlı seyahat eden yolcular ile ilgili hangisi doğru değildir?

(Çoktan Seçmeli)

- (A) Yurtiçi ya da yurt dışı tatillerini geçirmek amacıyla tek başına ya da aileleri, arkadaşları ile birlikte seyahat eden yolculardır.
- (B) Bu yolcular genellikle yıl içerisinde tatil dönemlerinde havayolu taşımacılığını kullanmaktadır.
- (C) Çok sık seyahat etmemeleri nedeniyle, tatil amaçlı yolcular, kendilerine göre daha sık uçan yolculara göre hava taşımacılığının emniyet ve güveni konusunda daha fazla ilgilenmekte ve endişe duymaktadırlar.

(D) Bilet fiyatlarının daha az önem taşıdığı tatil amaçlı yolcular için, fiyat çok önemli değildir.

(E) Bu yolcular için uçuş bir tatil bölümü olarak kabul edilir ve uçak içi ikramlar yolcu memnuniyeti için önem taşımaktadır.

Cevap-4 :

Bilet fiyatlarının daha az önem taşıdığı tatil amaçlı yolcular için, fiyat çok önemli değildir.

Soru-5 :

İşletmeden memnun olan ve işletmeyi diğer alıcılara yönelik pasif bir şekilde destekleyen müşteridir. Açıklamaya uygun müşteri tipi aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) Sadık müşteri

(B) Destekleyen müşteri

(C) Düzenli müşteri

(D) Aday müşteri

(E) Müşteri

Cevap-5 :

Destekleyen müşteri

Soru-6 :

Geri ödeme ve güzergah değişikliği ile ilgili olarak; Seyahatin gerçekleştirilmeyen bölüm veya bölümleri ile yolcunun planlamış olduğu seyahatin tamamlanmasının artık herhangi bir anlamı kalmaması durumunda seyahatin gerçekleştirilen bölüm veya bölümleri için, bilet ücretinin tamamının satın alınmış olduğu fiyat üzerinden ödeme yöntemlerine uygun olarak ödenmesi veya yolcunun imzalı mutabakatı olması durumunda seyahat fişleri ve/veya diğer hizmetler şeklinde en geç gün içinde iade edilmesi; ayrıca yolcunun seyahatinin ilk başlangıç noktasına ilk fırsatta dönmesini sağlayacak bir dönüş uçuşunun ücretsiz sağlanması imkanı tanınır.

Açıklamada boşluğa uygun gelecek sayı aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 7

(B) 10

(C) 12

(D) 15

(E) 21

Cevap-6 :

7

Soru-7 :

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesinin bir yolcuyla biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda, bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak aşağıdaki oranlarda yolcuyla ödemek durumundadır.

I) 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için bilet ücretinin %...,

II) 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için bilet ücretinin %...,

III) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için bilet ücretinin % ...,

Yukarıdaki maddelerden I. maddede yer alan boşluğa uygun sayı aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 10

(B) 20

(C) 30

(D) 40

(E) 50

Cevap-7 :

30

Soru-8 :

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesinin bir yolcuyla biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda, bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak aşağıdaki oranlarda yolcuyla ödemek durumundadır.

I) 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için bilet ücretinin %...,

II) 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için bilet ücretinin %...,

III) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için bilet ücretinin % ...,

Yukarıdaki maddelerden II. maddede yer alan boşluğa uygun sayı aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 20

(B) 30

(C) 40

(D) 50

(E) 10

Cevap-8 :

50

Soru-9 :

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesinin bir yolcuyu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda, bilet ücretleri arasındaki farkın iadesine ilave olarak aşağıdaki oranlarda yolcuya ödemek durumundadır.

I) 1500 kilometre (1500 km dahil) veya daha kısa uçuşlar için bilet ücretinin %...,

II) 1500 ile 3500 (3500 km dahil) kilometre arası uçuşlar için bilet ücretinin %...,

III) 3500 kilometreden daha uzun uçuşlar için bilet ücretinin % ...,

Yukarıdaki maddelerden III. maddede yer alan boşluğa uygun sayı aşağıdakilerden hangisidir?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 10

(B) 20

(C) 30

(D) 40

(E) 75

Cevap-9 :

75

Soru-10 :

Uçuşu gerçekleştirecek hava taşıma işletmesinin bir yolcuyu biletin satın alındığı hizmet sınıfından daha alt bir hizmet sınıfına yerleştirmesi durumunda, bilet ücretleri arasındaki farkın iadesini en geç kaç gün içinde ödemek zorundadır?

(Çoktan Seçmeli)

(A) 7

(B) 10

(C) 15

(D) 30

(E) 60

Cevap-10 :

7