

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE’DE BÖLGESEL HAVAYOLU ŞİRKETİ KURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ataç TUNÇ

Uçak ve Uzay Mühendisliği Anabilim Dalı

Uçak ve Uzay Mühendisliği Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE BÖLGESEL HAVAYOLU ŞİRKETİ KURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ataç TUNÇ
(511081102)**

Uçak ve Uzay Mühendisliği Anabilim Dalı

Uçak ve Uzay Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İbrahim ÖZKOL

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 511081102 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Ataç TUNÇ** ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**TÜRKİYE’DE BÖLGESEL HAVAYOLU ŞİRKETİ KURULMASI**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. İbrahim ÖZKOL**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç Dr. Gökhan İNALHAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Erol UZAL
İstanbul Üniversitesi

Teslim Tarihi : **4 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **4 Haziran 2012**

Bugünleri hatırlayıp tebessüm edeceğim yıllara,

ÖNSÖZ

Hayata değer katan en önemli unsurlardan birisi çalışmaktır. Özellikle sonunda, bir hedefe ulaşmanın verdiği hazzı doya doya yaşamak varsa daha keyiflidir çalışmak. Yaşamak için çalışmak, ve ortaya koyduklarının değerini bilmek kıymetlendirir tüm varlığımızı.

Çoğumuzun bilinçsizce çıktığı, sonunu tahmin edemediğimiz bu uzun mesleki yollarda arkaya bakmamızı, bir defa durup düşünmemizi sağlayacak değerli çalışmaları ortaya koyabildiğimizde, o çalışmaya destek veren, sabır gösteren, yol gösteren kişiler, hiçbir imkanı esirgemeyen kurumlar, belki dikkat etmesek de büyük farklar yaratırlar yaşam kalitemizde, mutluluğumuzda ve başarımızda.

İşte, uzun bir üniversite sürecinin ardından ortaya çıkan bu çalışmanın tüm oluşum sürecinde bana sabırla katlanan anneme, kardeşime ve sevenlerime, benden desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. İbrahim Özkol'a, ve Prof. Dr. Zahit Mecitoğlu'na, girdiğim her alanda fark yaratıyor olmamı sağlayan üniversitem İTÜ'ye ve tüm Uçak Uzay Bilimleri Fakülte personelimize teşekkürü bir borç bilir, yakın zamanda kaybettiğimiz değerli hocamız Dr. Hacı İbrahim Keser'e Allah'tan rahmet dilerim.

Mayıs 2012

Ataç Tunç
(Uçak Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
1.2 Tezin Kapsamı.....	2
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI	3
2.1 Havayolu Taşımacılığının Gelişimi	3
2.2 Türkiye’deki Durum.....	5
3. BÖLGESEL HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI	9
3.1 Bölgesel Havayolu Taşımacılığı Kavramı	9
3.2 Bölgesel Havayolu Taşımacılığını Etkileyen Faktörler	10
3.3 Bölgesel Havayolu Şirketlerinin Sınıflandırılması	12
3.3.1 Bağımsız bölgesel havayolu şirketleri	12
3.3.2 Besleyici bölgesel havayolu şirketleri.....	12
3.3.3 Kısa mesafeli commuter havayolu şirketleri.....	13
3.4 Bölgesel Havayolu Şirketlerinin Operasyon Modelleri	13
3.4.1 Kod paylaşımı	13
3.4.2 Ekip dahil kiralama (wet lease).....	14
3.4.3 İmtiyazlı satış yetkisi (franchising).....	15
3.4.4 Tarife koordinasyonu sağlanması	16
3.4.5 Hizmet dağıtım kollarının paylaşımı.....	17
3.4.6 Mil programları paylaşımı	17
3.5 Türkiye’de Bölgesel Havayolu Kavramı.....	17
4. BÖLGESEL HAVAYOLU KURULUMU YASAL MEVZUATI	19
4.1 SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği.....	19
4.1.1 Yetkilendirme esasları.....	20
4.1.2 İşletme ruhsatı verilmesi	22
4.1.2.1 Başvuru aşaması.....	22
4.1.2.2 Ön izin aşaması	23
4.1.2.3 Döküman uyum aşaması	26
4.1.2.4 Asıl işletme ruhsatı aşaması	28
4.1.2.5 Denetleme aşaması.....	29
4.1.2.6 Değerlendirme ve işletme ruhsatının verilmesi.....	30
4.1.3 Yönetici personel temini	30
4.2 Diğer Talimatlar ve Düzenlemeler	32
5. OLAY İNCELEMESİ: ÖRNEK HAVAYOLU İŞLETMESİ	35

5.1 Organizasyon Şeması	35
5.2 Faaliyet Bölgesinin Belirlenmesi	39
5.3 Operasyon Modelinin Belirlenmesi.....	40
5.4 Kullanılacak Uçakların Belirlenmesi	42
5.5 Kuruluş Aşaması	46
5.6 Personel İstihdamı	46
5.7 Gelirler.....	49
5.8 Giderler.....	50
5.8.1 Faaliyet giderleri	50
5.9 Nakit Akış Durumu	54
6. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	55
KAYNAKLAR.....	57
ÖZGEÇMİŞ.....	61

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AO	: Adi Ortaklık
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EASA	: European Aviation Safety Agency
ERAA	: European Regions Airline Association
FAA	: Federal Aviation Administration
FCL	: Flight Crew Licensing
IATA	: International Air Transport Association
ICAO	: International Civil Aviation Organization
İKO	: İç Karlılık Oranı
JAR	: Joint Aviation Requirement
NBAA	: National Business Aviation Association
NBD	: Net Bugünkü Değer
OPS	: Operations
RAA	: Regional Airlines Associations
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT	: Sivil Havacılık Talimatı
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
THY	: Türk Hava Yolları
USD	: Amerikan Doları

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Türkiye’deki havayolu şirketlerinin sayısı.....	6
Çizelge 2.2 : Türkiye’de 2006-2011 yıllarında havayolu istatistikleri.....	7
Çizelge 5.1 : Küçük bölgesel havayolu uçakları	43
Çizelge 5.2 : Orta ve büyük bölgesel havayolu uçakları	44
Çizelge 5.3 : Şirkette çalışan personel sayısı.....	48
Çizelge 5.4 : Doğrudan faaliyet giderleri	51
Çizelge 5.5 : Yönetim giderleri	52

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : 1920-2012 yılları arasında kurulan ve kapanan havayolu şirketleri.....	4
Şekil 3.1 : Türkiye’de 2007-2010 yılları arası yolcu trafiği (DHMI, 2012).....	11
Şekil 4.1 : Başvuru aşaması süreci.	23
Şekil 4.2 : Ön izin aşaması süreci.	26
Şekil 4.3 : Döküman uyum aşaması süreci.....	27
Şekil 4.4 : Asıl işletme ruhsatı aşaması süreci.	29
Şekil 4.5 : Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması.	30
Şekil 5.1 : Organizasyon Şeması	35
Şekil 5.2 : Uçuş ağ yapısı (Hanlon, 1999).	39
Şekil 5.3 : 2011 yılı ABD bölgesel uçaklar ve yolcuları (RAA, 2011).....	42
Şekil 5.4 : Kuruluş aşaması zaman çizelgesi.	46
Şekil 5.5 : Faaliyet giderlerinin çeşitleri (Doganis, 2002).	50
Şekil 5.6 : Yıllık personel eğitim giderleri	53
Şekil 5.7 : Aylık personel maaş giderleri.....	53
Şekil 5.8 : Nakit akış tablosu.	54

TÜRKİYE’DE BÖLGESEL HAVAYOLU ŞİRKETİ KURULMASI

ÖZET

İnsanoğlunun uçuş arzusu ile başlayan havacılığın, tüm dünyada askeri ve haberleşme amaçlı gelişmesinin ardından, yolcu taşımacılığında da son 90 yılda sivil havacılıkta çok yol kat edilmiştir. Uçakların kapasiteleri, boyutları artmış, kıtalar arası uzun uçuşlar önem kazanmıştır. Uzun mesafeli yolculuklarda neredeyse tamamen havayolu ile taşıma tercih edilmeye başlanmıştır.

Son yıllarda gerçekleştirilen uluslararası uçuşlar göz önüne alındığında, havayolu şirketlerinin taşıdığı yolcu sayılarında bir doygunluğa ulaşılmış ve yolcu sayıları genellikle sabit kalmaya başlamıştır. Buna karşın, gün geçtikçe sivil havacılık otoriteleri tarafından alınan emniyet tedbirleri arttırılmakta ve cezai yaptırımlar ağırlaştırılmaktadır. Bu durum, kar oranları düşen, hatta zarar etmeye başlayan havayolu şirketlerini yeni yolcu arayışlarına yönlendirmiştir.

Böylece, çeşitli ülkelere ait havayolu şirketleri ikili anlaşmalar yaparak pazar paylaşımı yapmakta, ya da ulusal yolcu taşımacılığına yönelip bölgesel uçuşlar gerçekleştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu çalışmada da, Türkiye’de bölgesel havayolu şirketi kurulması ile ilgili detaylar incelenecektir.

Dünyada Deregülasyon Yasası’nın kabulünün ardından, karayolu ile uzun süren, büyük havayolu uçakları ile de düşük kar getiren uçuş noktalarında bir boşluk oluşmuştur. Ayrıca sivil havacılık şirketlerinin önündeki devlet engellerinin de kaldırılması ile bu boşlukların değerlendirilmesi, bölgesel havayolu şirketlerinin sivil havacılık sahnesine girmesiyle olmuştur.

Türkiye’ye baktığımızda ise, coğrafi yapısı ve geniş sınırları ile ulusal taşımacılıkta havayolu kullanımı için oldukça elverişli bir yapıya sahip olduğu görülür. Şehir merkezleri arasında konumlanan engebeli yer şekilleri karayollarını uzatmakta, yolcular havayolu kullanarak daha kısa sürede diğer şehirlere ulaşmak istemektedirler.

Diğer yandan, iç kesimlerde yer alan yüksek nüfus ve Türkiye’nin yerli ve yabancı turistler için çok cazip bir noktada bulunması bölgesel havayolu şirketi kurulmasında iştah kabartan etmenlerdendir. Özellikle tatil zamanında yolcular uzun karayolu yolculukları yerine hem zamandan kazanmayı, hem de konforlu ve kaliteli bir yolculuk yapmayı tercih etmektedirler. Bunlara ek olarak, Türkiye büyüyen bir ekonomiye sahip olduğundan havayolunu kullanabilecek ekonomik güçte nüfus da yadsınamayacak kadar fazladır.

Bölgesel havayolu şirketleri faaliyetleri sırasında birçok operasyon modeli kullanırlar. Çoğunlukla büyük havayolu şirketleri ile işbirliği içerisinde varlığını sürdüren bölgesel havayolu şirketleri, uçaklarını büyük havayolu şirketlerine kiralayarak, büyük havayolu şirketlerinin marka değerinden yararlanıp ayrıcalıklı satış hakkı alarak, kod paylaşımli uçuşlar gerçekleştirerek ya da büyük havayolu şirketlerinin merkez uçuş noktalarından, onların uçuş tarifelerine uygun saatlerde

bölgesel seferler düzenleyerek ticari varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Bu işbirliklerin avantajlı ve dezavantajlı tarafları bu çalışma içerisinde ele alınacaktır.

Çalışmanın bir diğer bölümünde Türkiye’de bir bölgesel havayolu şirketi kurulması için gereken yasal zemin incelenecektir. Yasal mevzuat çoğunlukla, SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği düzenlemelerini ele almaktadır.

İşletme Ruhsatı alınması için gereken başvuru süreçleri, teminat bedelleri, gerekli personel istihdamının sağlanabilmesi gibi konular detaylarıyla ele alınmıştır.

Yasal mevzuat şirketin operasyon koşullarının belirlenmesi hususunda da şirket kurucularına rehberlik etmektedir. Uçakların satın alınması ya da kiralanarak operasyon yapılması ile ilgili düzenlemeler ve teminat bedelleri farklılıklar içermektedir. Bu farklılıkların da ele alındığı çalışmada, tüm yasal zemin oluşturulduktan sonra, örnek olay işlenmiş ve bir havayolu şirketi kurulumunun incelenmesine geçilmiştir.

Bölgesel havayolu şirketi kurulmasında atılması gereken ilk ve en önemli adım, sınır koşullarının doğru belirlenmesidir. Öncelikle yatırıma uygun pazar araştırması yapılarak başlangıçta ve daha sonrasında, dönemsel ve sürekli olarak uçulabilecek güzergahları seçmek gerekmektedir. Bu seçim beraberinde, uçuş operasyonlarının dolayısıyla şirketin ana merkezinin nerede olacağını, uçakların yolcu kapasitelerinin, inilecek meydan özelliklerine ve uçuş mesafelerine göre uçak ve motor tiplerinin belirlenmesini sağlayacaktır.

Daha sonra, seçilen uçakların bakım giderlerinin belirlenmesi, mürettebatının ve bakım personelinin seçimi, ilk ve tekrarlı eğitimlerin hesaplanması bakım ve uçuş maliyetlerinin çıkarılması aşamasına geçilerek, seçilen uçakların öngörülen yolcu sayısına göre karlı bir yatırımı sağlayıp sağlayamayacağı incelenmelidir.

Bu çalışmada da şirketin faaliyet noktaları, uçak tipi ve sayısı, mürettebatı, bakım personeli, yönetici personeli belirlendikten sonra kurulum maliyeti hesabı için; ruhsat bedelleri uçak kiralama bedelleri, kurulması gereken yönetim ve bilişim sistemleri, bina giderleri, personel maaşları ve ilk eğitim giderlerini içeren detaylı maliyet hesapları yapılmıştır. Buna göre yeni kurulan bir havayolu şirketinin kurulum maliyetini ne kadar sürede amorti edebileceği, üç yıllık doğrudan ve dolaylı giderler ile aynı zamanda operasyon gelirleri dahil edilerek incelenmiştir. Bunun sonucunda iç karlılık oranının ve net bugünkü değerinin ne kadar olacağı belirlenmiştir.

Sonuçlar ve değerlendirme bölümünde ise, ele alınan şirketin maliyet oranlarının, literatür araştırmalarındaki değerlerle benzerlikleri gözlemlenmiş, çalışmada ele alınan yapının gerçekleştirilebilir olduğu sonucuna erişilmiştir.

Tüm bunlara bakıldığında, Türkiye’nin bölgesel havayolu taşımacılığının gelişmesi için oldukça elverişli bir ortam olduğu gözlemlenmektedir.

.

INCORPORATION OF A REGIONAL AIRLINE COMPANY IN TURKEY

SUMMARY

The Global growth of the aviation for military and communicational purposes, right after the historical beginning of aviation as a passion of mankind through the flight, is resulted as an improvement civil aviation in 90 years. The capacity, dimensions of the aircrafts and intercontinental flight demands are increased rapidly in recent century. Passengers are became addicted to the air transportation for long distance travels.

However, after this accelerated growth in the aviation market, the number of carried passengers have stayed almost stable for the last 3 years. And also, civil aviation authorities started to take stricter precautions against airlines in a manner of providing airworthiness. As a result of the stable market and unchallengeable precautions, airline companies have changed their target through the regional market day by day to protect themselves from bankruptcy or losing profitability.

After the application of Deregulation Law in aviation in early 1980's, big airline companies started to leave unprofitable regional flight areas and they changed their flight structures from "point to point" flights to "base to point" long distance flights. This less profitable area evacuation movement, is resulted with the incorporation of regional airlines in those areas in civil aviation.

In the early 2000's, airline companies started to look for some new methods to develop market size again, by performing some cooperations with regional airlines or by promoting them. Aviation market has also reshaped according to the passenger demand on regional flights.

Regarding to the geographical condition of Turkey, the mid-region of the country is covered with full of mountains. This condition results in a very important demand on air transportation.

Passengers do not want to waste time and miss comfort as in long distance road trips, especially on holidays. In addition, regarding the developing economy of Turkey, there are many passengers would prefer to use airlines.

Developing economy, geographical topographies and tourism potential makes Turkey more valuable localization for foundation of a regional airline service company.

Regional airline companies have used many different operation models during their operations. Most of regional airlines prefer to make cooperation with leading airline companies. The common way for this cooperation is leasing the aircrafts to other airline companies. The other operation type is using their well-known brand of a leading airline in the market, by franchising and by code sharing agreements. The other cooperation method is scheduling consecutive flights. All advantages and disadvantages of these cooperation methods are mentioned widely in this study.

Another section of this study would be the review of the civil aviation regulations for incorporating of a regional airline company in Turkey. SHY-6A is the main civil aviation regulation annex, which is consisted by Turkish Civil Aviation Authority (SHGM). This regulation leaflet also includes all application processes, guarantee funds, required directory personnel for incorporation of an airline company. These procedures are mentioned detailed in this study.

SHY-6A leaflet would be used as a guidance material, not only for incorporation but also for taking decisions for operations. Regulations related to purchasing of the planes or performed operations by leasing and guarantee funds have differences in between. The case study, regarding to those topics, shall be processed on complete legal basis and this action is followed by examination for incorporation of an airline company.

The main and first step that shall be achieved is the determination of boundary conditions. Firstly, appropriate market investigation for investment shall be completed and according to this research, periodically and continuously performed routes would be selected. Regarding to this selection, flight operations, hence the headquarter location, the capacity of passengers on every aircraft, decision of the aircraft and engine types according to and flight distances and runway characteristics.

In this study, selection of aircraft is being done as a result of observation of low operating costs, high profitability, and flexibility by cabin configuration. The ATR is selected according to those advantages such as innovation, comfort and environmental care for regional operations in terms of profitability for airlines, impact on environment and passenger comfort for the entire aviation market.

Therefore, the determination of maintenance costs for the selected aircrafts, crew and maintenance personnel selection and planning of initial and repetitive trainings would be followed by determination of maintenance and flight costs that would result with a prediction to guarantee a profitable investment.

To perform a relative cost calculation for the investment it has to be determined the company operation fields, the number and type of aircrafts, crews, maintenance staff, administrative staff. Thus should be followed by determination of incorporation expenses as a result of determining the cost of installation, the license fees, cost of dry-leasing, cost of facilities and IT systems to be installed, staff salaries and training costs are taken into account for the first detailed cost calculations.

Hence, prospect period has been calculated for revealing the incorporation cost of a newly established airline company and in addition to this, direct and indirect costs and operating revenues of three-year period has been mentioned in this study. As a result, the return on equity and current market value of the company is tried to be determined.

In addition, all incomes and outcomes of the company, starting from the first incorporation costs, which include administrative personnel salaries, initial facility costs, license fees and paid guarantee fees analyzed. As a result, company profitability and market values have identified.

Finally, the calculated values thus have been detailed above, are compared with reference investigations in results and conclusion section. All these calculated values have similar trends with references.

As summarizing the effect of study, the results end up with almost current values that give strong evidence for the right assumptions in between the calculations. The percentage of the flight crew salaries in direct operational costs are surprisingly end up with similar values compared historical data and this value is about 15% of direct operational costs.

In this study, wet-lease model has chosen for the calculations relevant company operations. The future prospect studies would be derived from all the other models that have defined in operational model section of the study.

Furthermore, studies would be continued on all other regions and other civil aviation regulations specified by local authorities. Thus, the differences and similarities in between all these documentations could be compared as upcoming studies from this thesis.

According to recent records, positive growth on domestic and inbound tourism has been achieved in Turkey. On the other hand, many promotional and marketing activities that The Ministry of Culture and Tourism have performed had a positive impact on the growth of travel and tourism in Turkey. From all this, it is observed that Turkey has quite a favorable profile for the development of regional air transportation.

1. GİRİŞ

Türkiye, coğrafi yapısı ve geniş sınırları ile ulusal taşımacılıkta havayolu kullanımı için oldukça elverişli bir yapıya sahiptir. Şehir merkezleri arasında konumlanan engebeli yer şekilleri karayollarını uzatmakta, yolcular hava taşımacılığı kullanarak daha kısa sürede diğer şehirlere ulaşmak istemektedirler. Kara yoluyla uzun süren bu mesafeler yüz ve daha fazla yolcu kapasiteli büyük uçaklar ile çok kısa sürede kat edilebilmekte fakat uçuş masrafları kazançtan daha fazla olduğundan bu uçakları kısa mesafelerde kullanmak uygun görünmemektedir.

Diğer yandan, her şehirde büyük uçakların iniş kalkış yapabilecekleri uygun hava meydanları bulunmadığından, daha çok uluslararası yolcu transferi odaklı kurulmuş havayolu şirketlerinin büyük uçaklarını bu meydanlara yönlendirmesi mümkün olamamaktadır. Bölgesel havayolu şirketi ihtiyacı ise bu noktada devreye girmektedir.

1.1 Tezin Amacı

Ulusal uçuşlarda taşınan yolcular, iç hat yolcuları olarak tabir edilmektedirler. Türkiye’de şimdiye kadar iç hat yolcu taşımacılığında büyük bir kesime ulaşılamamış olduğundan, yüksek yolcu potansiyeli bölgesel havayolu şirketi kurulumu için uygun pazar sağlamak ve hava taşımacılığı için elverişli coğrafi koşullar yatırıma uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye’de bölgesel havayolu şirketi kurmak için gerekli incelemeleri yapmak, yasal mevzuatların, ulusal ve uluslararası düzenlemelerden de faydalanarak araştırılması, iç hat veya kısa mesafeli uluslararası yolcu taşımacılığı yapabilmek için yatırım yapılacak alanların değerlendirilmesine ve uygun iş planının belirlenmesine bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ulusal ve uluslararası mevzuatlara uygun bir bölgesel havayolu işletmesi kurulmasının aşamalarını, yasal gerekliliklerini

belirterek, operasyon modelinin seçilmesi, uçakların belirlenmesi ve maliyet hesabının yapılmasının ardından karlılık oranının belirlenmesidir.

1.2 Tezin Kapsamı

Tez çalışmasında öncelikle havayolu taşımacılığın tarih içinde gelişimine, dünyada ve Türkiye’deki durumuna yer verilmiştir. Ardından bölgesel havayolu kavramının oluşmaya başlaması ve yaygınlaşma süreci anlatılmıştır. Türkiye’de bölgesel havayolu kavramı ele alınmış, ülkenin coğrafi konumu, yüksek yolcu potansiyeli gibi yatırımı cazipleştiren etmenler irdelenmiştir.

Daha sonra bölgesel havayolu şirketlerinin operasyon modelleri incelenmiş bunların avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir. Ortam koşullarının ve çeşitli şirket modellerinin incelenmesinin ardından, bölgesel havayolu şirketi kurulmasının yasal süreçleri detaylarıyla araştırılmış, bölgesel havayolu şirketi kurulması için istenen gereklilikler, personel ihtiyacı, kurulum maliyetleri gibi konular belirlenmiştir.

Yasal Mevzuat süreçlerine uygun hareket ederek işletme ruhsatının alınması aşamasında ve sonrasında örnek bölgesel havayolu şirketi kurulması ele alınmış, belirlenen operasyon tipine uygun uçaklar seçilmiş, personel istihdamı için gereklilikler ortaya konmuş ve tüm bu yatırımların finansal analizleri yapılmıştır. Sonuçta yatırımın karlılık oranları incelenmiş ve Türkiye’de bölgesel havayolu şirketi kurarak işletmek gerçekleştirilebilir bir yatırım olarak değerlendirilmiştir.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

2.1 Havayolu Taşımacılığının Gelişimi

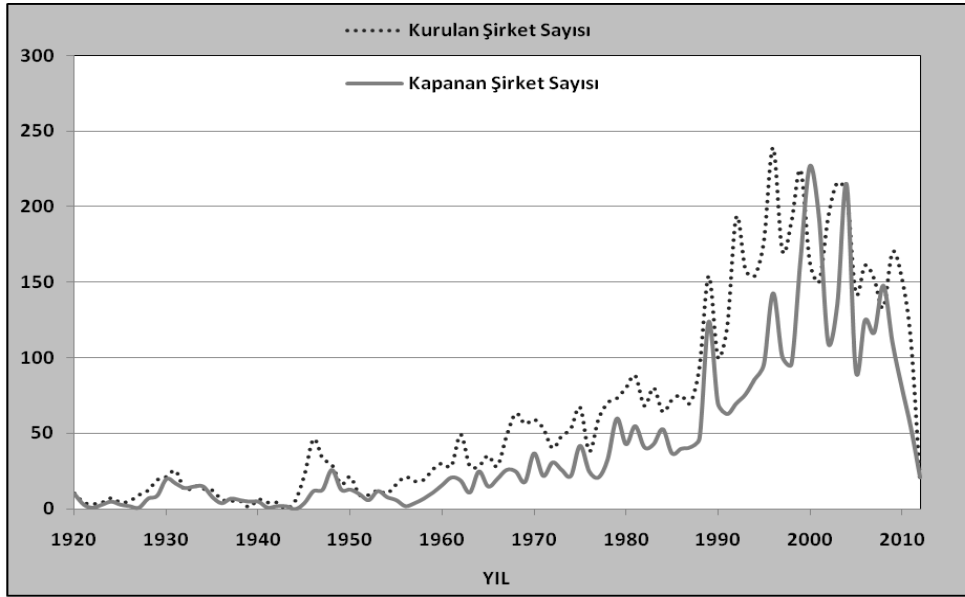
Dünyada ilk yolculu havayolu seyahati, 1783 ve 1784 yıllarında sıcak hava balonuyla yapılan uçuşlar ile başlamıştır (Aviation Timeline, 2012). 1900’lü yılların başına kadar havadan hafif araçlar ile uçuşlar devam etmiştir. Havadan ağır hava araçları ile insanlı, sürdürülebilir ve kontrollü ilk uçuş 1903 yılında Wright kardeşler tarafından gerçekleştirilmiştir. Havadan ağır taşıtlarla yapılan uçuşlarda daha çok kargo ve posta taşınması hedeflenmiş ve 1910 yılında ilk kargo uçuşu gerçekleştirilmiştir. İlk resmi hava postası uçuşu ise 17 şubat 1911 de Fred Wiseman tarafından yapılmıştır (Larkins & Reuther, 2007). Havadan ağır uçaklar kullanarak tarifeli uçuşlar gerçekleştiren ilk havayolu şirketi 1 Ocak 1911 tarihinde Florida’da kurulan St. Petersburg-Tampa Airboat Line olmuştur (Smith & Myron, 2002).

Bunu takiben havayolu şirketleri kurulmaya başlanmış ve bu durum ilk kez 1919 yılında Hollanda’nın Hague kentinde “Uluslararası Hava Trafîği Birliği” nin oluşturulmasına sebep olmuştur. Bu birlik, 1945 yılında Küba’da kurulan günümüzdeki IATA’nın da temelini oluşturmaktadır (IATA, 2012).

Bu gelişmelerden sonra uçmak, artık insanoğlunun hobisi olmaktan çıkarak devletler tarafından uyulması zorunlu kurallar gerektiren ve insan taşımacılığının yapıldığı bir iş alanı olma yolunda ilerlemeye başlamıştır.

1920-2012 yılları arasında toplam 6014 havayolu şirketi kurulmuş, 3947 tanesi ise çeşitli sebepler ile kapatılmak durumunda kalmışlardır (URL-1). Yıllara göre kurulan ve kapanan şirketlerin dağılımları Şekil 2.1’de görülmektedir.

Havacılık sektörünün ilerlemesi ile bir takım düzenlemeler gündeme gelmeye başlamıştır. Bunların başında uçuş güzergahları, ücretler ve uçuş tarifelerinin belirlenmesi gelmektedir. 1940 yılından 1978 yılına kadar ticari uçuşlardaki bu düzenlemeler devlet eliyle yapılmıştır. 1978 yılından sonra ise önce Amerika Birleşik Devletleri’nde Havayolu Deregülasyon Kanunu ile bu düzenlemeler devletlerden alınmış, serbest rekabet ortamı doğmuş ve yeni bir çağ başlamıştır (Dempsey, 1989).



Şekil 2.1 : 1920-2012 yılları arasında kurulan ve kapanan havayolu şirketleri.

Deregülasyon yasasının ardından ilk olarak şirketler az kar getiren güzergahlardaki uçuşlarını durdurmuşlardır. Büyük şirketlerin uzun menzilli uçaklar ile kar getirmeyen sahalardan çıkması, bölgesel havayolu taşımacılığının gelişmesinde etkin rol oynayacaktır.

Kısa dönemde görülen ikinci etki ise, şirketlerin merkez kalkış noktaları belirlemesi olmuştur. Belirlenen güzergahlara, bu merkez noktalar üzerinden uçuşlar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Böylelikle az sayıda yolcu ile geri dönüş uçuşları yerine merkez noktalara daha yüksek yolculu uçuşlar yapılmıştır.

Üçüncü değişim, markete yeni girecek havayolu şirketlerine, öncü havayolu şirketlerinin sağladığı standartları, sağlama zorunluluğunun kalkmasında görülmüştür. Böylelikle, düşük maliyetli havayolu şirketleri kurulmaya başlanmış, hizmet kalitesi düşürülmüş ve yolcu biletlerinde çok yüksek oranda indirimler mümkün kılınmıştır. 1977-1992 yılları arasında yolcuların, yaklaşık 100 milyar Amerikan Doları tasarruf ettiği tahmin edilmektedir (URL-2).

Tüm bunların sonucunda, birçok havayolu şirketi, seçilen güzergahların artık devlet garantisinde olmaması dolayısıyla, rekabet ortamı içinde aldıkları yanlış kararların ve ekonomik krizlerin de etkisiyle, 1990 yılı başlarında iflas etmişlerdir. ABD’de 1978 başlarında altı olan lider taşıyıcıların sayısı, 1991 yılına gelindiğinde üçe düşmüştür (URL-2).

Avrupa'ya bakıldığında serbestleşme eylemi, yaklaşık 10 yıl sonra kendini göstermeye başlamıştır. 14 Aralık 1987, 24 Temmuz 1990 ve 23 Temmuz 1992 tarihlerinde hazırlanan yasa paketleriyle serbestleşme sürecine geçilmiştir. Fakat ABD'de görülenin aksine, ortak havacılık pazarının yasal altyapısının oluşturulduğu Avrupa Birliği ülkelerinde mali ortaklıklar ve ortak girişimler kurulmuş, AB'de havayolu şirketleri arasında işbirliği anlaşmaları yaygınlaşmıştır (Pardo, 2011). 7 Ekim 1919'dan günümüze kadar varlığını sürdüren Hollanda'da kurulmuş olan KLM, ile, 1933 yılında kurulan Air France ortaklığı gibi anlaşmalarla şirketler varlıklarını sürdürebilmişlerdir.

2.2 Türkiye'deki Durum

Türkiye'de ilk havayolu şirketi Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Hava Yolları Devlet İşletmesi'dir. 20 Mayıs 1933 yılında kurulan şirket 1938 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmış, 1 Mart 1956 tarihinde ise Türk Hava Yolları A.O. adını alarak günümüze kadar gelmiştir (THY, 2012).

Türkiye'de havayolu şirketlerinin serbestleşmesi de ABD'deki gelişmeleri takiben aynı dönemlerde başlatılmıştır. 1983 yılında çıkartılan Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektöre de sivil havacılık sektöründe faaliyet gösterme imkanı tanınmıştır.

Sivil Havacılık Kanunu'nun 2001 yılında ücret tarifelerinin düzenlenmesi konusundaki hükmün değiştirilmesi ise, serbestleşme yolunda atılan ikinci önemli adım olarak ortaya çıkmaktadır. 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun 25. maddesinde yer alan, "Ruhsat sahibi; kur uygulamaları hariç olmak üzere uçuş ve ücret tarifelerini, Ulaştırma Bakanlığı'nın onayını almadan ve asgari 15 gün önce üçüncü kişilere duyurmadan yürürlüğe koyamaz." ibaresi, 19/04/2011-4647/1 maddesi ile değişik, "Ruhsat sahibi, ücret tarifeleri ile birlikte uygulama tarihini ticari, mali ve ekonomik koşullara uygun olarak belirler ve yürürlüğe koymadan üç gün önce üçüncü kişilere duyurur. Uçuş tarifeleri, ruhsat sahibi tarafından belirlenir ve Ulaştırma Bakanlığı'na onaylandıktan yedi gün sonra yürürlüğe girer." şeklinde düzenlenmiştir (Göktepe, 2007).

2007 – 2013 yılları arasını kapsayan, Devlet Planlama Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda (2006) yer verilen, bir diğer serbestleşme düzenlemesi de 2003 yılında gerçekleştirilen, iç hat uçuşlarda

THY'nin tekeline kaldırmaya yönelik 12 Ocak 1996 tarihinde yürürlüğe alınan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kararının iptal edilmesi olmuştur. Bu düzenlemede THY'nin sefer yapmadığı yer ve zamanlarda gerçekleştirilebilecek iç hat uçuşlarına, dönemlik uçuşlara ve büyük şehirlere yapılan seferlere koşullu izinler verilmesi gibi özel sektör şirketlerini zorlayıcı maddeler kaldırılmıştır. Bunun üzerine ilk olarak; Fly Air, Onur Air ve Atlasjet Havayolları yetki belgelerini almış, 2004 yılında iç hat trafiği %58.1 oranında artış göstermiştir. Aynı raporda yer verilen bir diğer konu; Türkiye'deki, her sene yolcu ve yük trafiğinde meydana gelen dünya ortalamalarından çok daha yüksek oranlardaki artışlardır. Bu oran aslında Türkiye'de hava taşımacılığının doyma noktasına ulaşmadığının, hala ciddi bir pazar payı olduğunun göstergesidir. Bu pazara özellikle bölgesel havayolu şirketleriyle daha efektif bir şekilde ulaşmak da mümkün olacaktır.

Türkiye'de halihazırda faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin durumları Çizelge 2.1'de görülebilir.

Çizelge 2.1 : Türkiye'deki havayolu şirketlerinin sayısı.

Ruhsat Türü	Havayolu İşletmesi	Hava taksi İşletmesi	Genel Havacılık
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı</i>	3 Şirket	60 Şirket	43 Şirket
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı</i>	8 Şirket	-	-
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı</i>	4 Şirket	-	-

Türkiye'de, Çizelge 2.1'de görülen havayolu şirketlerine bakıldığında, en çok faaliyet gösteren firmaların hava taksiler olduğu görülmektedir. Hava taksi işletmelerinin içerisine, uçuş okulları, eğitim akademileri, iş jeti kiralayan şirketler gibi, ticari amaçlarla küçük uçaklar işleten firmalar girmektedir. Onu takip eden genel havacılık ruhsatına sahip şirketler ise daha çok üniversitelerde öğrenci eğitimi, zirai ilaçlama, sportif faaliyetler gibi amaçlara hizmet etmektedirler.

Havayolu işletmeleri ise, 4 adet Kargo, 3 adet sadece tarifesiz sefer yapabilen, 8 adet tarifeli ve tarifesiz sefer gerçekleştirebilenler olmak üzere, toplam 15 adettir.

Ülkemizde bölgesel havayolu işletmesi kurabilmek için de tarifeli ve/veya tarifesiz uçuş ruhsatı alınması gerekmektedir. Fakat herhangi bir havayolu şirketinden hiçbir farkı olmadığından, bölgesel havacılık hizmeti veren firmalar da aynı kapsamda ele alınmaktadırlar. Şu an ülkemizde bölgesel havacılık hizmeti vermek üzere kurulan ilk şirket Borajet Havayolları'dır. Kurulum aşamasında olan şirketler de mevcuttur (Borajet, 2010).

Yıllara göre Türkiye'de kurulan şirketlerin sayıları, taşınan yolcu sayıları ve kargo miktarları aşağıda Çizelge 2.2'den takip edilebilir (SHGM, 2011).

Çizelge 2.2 : Türkiye'de 2006-2011 yıllarında havayolu istatistikleri.

Faaliyet Alanı / YIL	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Havayolu İşletme Say.</i>	20	20	17	16	18	15
<i>Havataksi İşletme Say.</i>	57	59	66	64	61	60
<i>Havayolu Uçak Say.</i>	259	250	270	272	321	341
<i>Havataksi Uçak Say.</i>	192	243	223	226	264	244
<i>Gnl Havacılık İşl. Say.</i>	32	30	31	30	31	40
<i>Gnl Havacılık Uçak Say.</i>	259	129	136	145	152	224
<i>Balon İşletmesi Say.</i>	8	10	10	12	13	16
<i>Zirai Mücadele İşl. Say.</i>	42	42	40	39	39	39
<i>H.yolu Koltuk Say.</i>	42335	40185	43524	43109	51335	60144
<i>H.yolu Kargo Mik. (Ton)</i>	873539	962539	1093096	1093096	1089616	1068072

3. BÖLGESEL HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

3.1 Bölgesel Havayolu Taşımacılığı Kavramı

Önceki bölümde bahsedilen havacılıkta serbestleşme döneminin bir sonucu olarak, bölgesel havayolu taşımacılığı kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmıştır. Büyük havayolu şirketlerinin açmış olduğu boşluktan yararlanan, bölgesel havayolu şirketleri merkez uçuş noktaları ile küçük ve orta büyüklükteki yerleşim bölgeleri arasında yolcu taşımacılığı yapmaya başlamışlardır.

Tanım olarak bölgesel havayolu şirketi, küçük yerleşim merkezleri ile büyük şehirler ya da toplanma merkezleri arasında yolcu taşımacılığı yapan, 9-68 yolcu kapasiteli turboprop, 30-100 yolcu kapasiteli bölgesel jetler ile hizmet veren firmalardır (RAA, 2012). Bir diğer tanıma göre ise; bölgesel iki nokta ya da merkezi bir havalimanı ile bölgesel bir nokta arasında 19 ila 120 yolcu arasında turboprop veya jet motorlu uçaklar ile taşımacılık yapan şirketler olarak belirtilmiştir (ERAA, 2012).

Bölgesel havayolu şirketleri teknolojik ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle farklı dönemlerde gelişmeye başlamışlardır. Oktal ve Küçükönal’ın 2007 tarihli, çalışmasında bölgesel havayolu şirketlerinin gelişim evreleri üçe ayrılmıştır. Bunlar:

- 1980’li yılların başında gelişen pervaneli uçak evresi: Deregülasyon yasası sonrasında çok sayıda işletme, ortalama 15 yolcu kapasiteli pervaneli uçaklar ile orta ve uzun menzilli mesafeler arası hizmet vermeye başlamıştır. Özellikle ABD’de eyaletler arasında çok kullanılmıştır.
- Büyük havayolları ile bölgesel havayollarının işbirliği evresi: 1990’lı yılların başına kadar kurulan bölgesel taşıyıcılar, büyük havayolu firmalarına destek hizmeti sağlamış ve piyasada daha rahat tutunma imkanı bulmuşlardır. Merkez noktalardan büyük havayollarının gerçekleştireceği uçuşlara, kara ulaşımının zor olduğu noktalardan ve küçük yerleşim merkezlerinden bağlantı uçuşları ayarlanmıştır. Bu dönemde taşıyıcı şirketlerin sayısı azalmakta iken teknolojinin gelişmesiyle yüksek yolcu kapasiteli pervaneli uçaklar

kullanılmaya başlanmıştır. Yolcu kapasiteleri 50'ye kadar çıkan uçakların menzilleri de artmış, bölgesel havacılık daha uzun mesafelerde hizmet vermeye başlamıştır.

- Bölgesel jet evresi: 1990'lardan sonra yüksek verimli jet motorlarının bölgesel uçaklarda kullanılmasıyla yeni bir devir başlamıştır. Bu evrede, bölgesel havacılıkta uçuş menzilleri artmış, uçuşlar kısalmış, yolcu sayıları artmış ve sektörde hızlı bir büyüme gerçekleşmiştir.

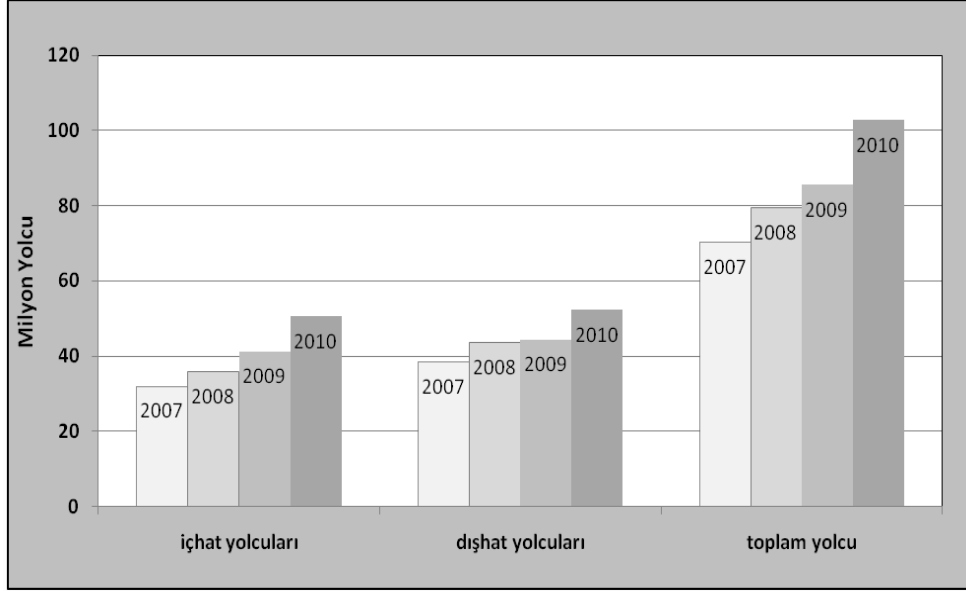
Günümüze bakıldığında birçok bölgesel havayolu firması bölgesel jetler ile uçuş yapmaktadır.

3.2 Bölgesel Havayolu Taşımacılığını Etkileyen Faktörler

Bölgesel havayolu taşımacılığı yapabilmek için oluşması gereken şartlara bakıldığında dört ana başlık ortaya çıkmaktadır. Sarılğan'ın Nisan 2007 tarihli çalışmasında da yer verdiği başlıkları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kişi başına düşen milli gelir: Bölgesel havayolu taşımacılığının gelişmesi ekonomiyle doğrudan ilintilidir. Havacılığın gelişmiş olduğu toplumlara bakıldığında, genellikle refah seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle ABD ve AB ülkelerinde bölgesel havacılık hızla gelişmiştir. Bu bölgelerde kişi başına düşen milli gelirlere bakıldığında yıllık 35 bin ila 45 bin Amerikan doları arasında değiştiği görülmektedir. Türkiye'de ise bu değer yıllık 2011 yılı için 13464 Amerikan Doları olarak hesaplanmıştır (URL-4). Kişi başına düşen milli gelirler arasında yaklaşık üç katlık bir fark olması havacılık faaliyetlerinin gelişmesi önündeki önemli engellerden biridir.
- Coğrafi koşullar: Ülkenin coğrafi koşulları, havayolu dışında kara ve deniz yoluyla sağlanabilecek ulaşım şekillerini doğrudan etkiler. ABD'ye bakıldığında eyaletler arasında kara ulaşımına elverişli fakat çok uzun mesafeler bulunmaktadır. Bu da, eyaletler arası yolculuk sürelerini çok uzun kılmaktadır. Bu nedenle bir çok yolcu zaman tasarrufu nedeniyle havayolu ile ulaşımı tercih etmektedir. Ülkemizde ise ABD'nin aksine uzun ve geniş düzlükler bulunmamaktadır. İç kesimler ile yapılacak karayolu seyahatleri uzun süren dağlık yollar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yine uzun süren ve

yorucu kara taşımacılığı yerine, nispeten daha güvenli ve hızlı havayolu taşımacılığı yolculara daha cazip gelmektedir. Netekim, havayolu taşımacılığında teknoloji ilerledikçe, güven artmış yolcu sayısında da bu artışlar gözlemlenmektedir. 2007 – 2010 yılları arasında Türkiye’deki yolcu trafiğini gösteren grafiğe Şekil 3.1 den ulaşılabilir.



Şekil 3.1 : Türkiye’de 2007-2010 yılları arası yolcu trafiği (DHMI, 2012).

- Sanayi ve ticaretin gelişmişlik düzeyi: Havayolu ile yolcu taşımacılığına bakıldığında geçmiş yıllara göre oranı azalmakla birlikte, bölgesel havayolu taşımacılığında iş amaçlı geziler tüm uçuşların %40’ını oluşturmaktadır (ERAA, 2010). Bu da, zaman kavramının önemli olduğu sanayi ve ticaret kollarında çoğunlukla hava taşımacılığı yapıldığını göstermektedir. Buradan yola çıkarak, sanayi ve ticaret yolları gelişmiş, komşu ülkeler ile ve ülke içi ticari ilişkileri yoğun olan ülkelerde, bölgesel havayolu taşımacılığının hızla gelişeceğini söylemek mümkündür. Özellikle Türkiye gibi Asya ve Avrupa kıtaları arasında konumlanmış, üç tarafında her türlü ticari büyük limanların yer aldığı, bir çok tarım ürününün ülkenin her yerine dağıtıldığı bir ülkede, sanayi ve ticaret amaçlı hava taşımacılığı çok büyük önem taşımaktadır.
- Turizm: Yine 2012 yılında, Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği ERAA’nın yapmış olduğu market araştırmasında, 2009 yılı bölgesel havayolu uçuşlarının %60’lık bölümü arkadaş, akraba ziyareti veya turistik seyahat amaçlı yapıldığı tespit edilmiştir. Özellikle büyük şehirler dışında tarihi

eserleri, doğal güzellikleri ve yaz turizmi açısından çok değerli şehirler bulunan Türkiye’de merkez uçuş noktalarından turistik alanlara ta ınabilecek yolcu potansiyeli hem yaz hem de ki  aylarında oldukça fazla olacaktır.

3.3 Bölgesel Havayolu  irketlerinin Sınıflandırılması

Havayolu  irketlerinin sınıflandırılmasında operasyon tipi, taşınan paralı yük çeşidi, pazardaki ekonomik önemleri gibi birçok farklı kriter baz alınabilir. Bu çalışmada bölgesel havayollarının Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu ICAO tarafından belirtilen operasyonlarının büyüklüklerine göre sınıflandırılması ele alınmıştır (ICAO, 2012).

3.3.1 Bağımsız bölgesel havayolu  irketleri

Yolcu sayısı ülkelere göre değişmekle birlikte, 20 ila 120 kişilik k  uk jet uçakları veya turboprop uçaklar ile, merkez noktalardan yada büyük şehirlerden k  uk ve orta büyüklükteki yerleşim yerlerine seferler düzenleyen bölgesel havayolu  irketleridir. Yurtiçi ve yurtdışı seferler düzenleyebilen bu şirketler genellikle bağımsız kurulmuş, yada önce büyük havayolu şirketlerine bağlı kurulup daha sonra ayrılarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmişlerdir. ABD’de Skywest, US Airways Group, Delta Air Lines (RAA, 2012), Avrupa’da Olympic Airlines, Aegean Airlines (ERAA, 2012) ve Türkiye’de Borajet bu  irket türüne örnek teşkil etmektedirler.

3.3.2 Besleyici bölgesel havayolu  irketleri

Besleyici bölgesel havayolları özellikle deregülasyon kanununun yürürlüğe girmesiyle büyük havayolu şirketlerinin bo alttığı alanlar ile havayolu şirketlerinin merkez olarak seçtiği noktalar arasında uçuş yapılması ihtiyacı ile kurulan  irketlerdir. Daha kısa mesafelerde günümüzde ortalama 70 yolcu kapasiteli uçaklar ile hizmet vermektedirler. Genellikle uçuş saatlerini ve güzergahlarını, büyük havayolu şirketlerinin tarifelerini yakalayacak şekilde d zenlediklerinden besleyici olarak adlandırılırlar. Böylelikle büyük havayolu yolcularını da hedef kitlesi haline getiren havayollarıdır. Büyük havayolları tarafından kurulmaları, kiralanmaları yada bünyeye dahil edilmeleri mümkündür. Ülkemizde Borajet firması da bu i  modeli üzerinden uçaklarını bir THY markası olan Anadolujet’e kiralamı  Ankara merkez

noktasından Bursa, Çanakkale, Dalaman gibi noktalara uçuşlar gerçekleştirmiştir (Borajet, 2010).

3.3.3 Kısa mesafeli commuter havayolu şirketleri

Önceki yıllarda 30 ve daha az sayıda yolcu kapasiteli uçaklar ile günümüzde ise 50 kişiye kadar yolcu alabilen uçaklarla operasyon gerçekleştiren noktadan noktaya kısa mesafelerde faaliyet gösteren havayolu firmalarıdır.

Bölgesel havayolu şirketlerinin bu sınıflandırılmaları kati sınırlar ile çizilmiş sınıflandırmalar olmayıp, şirketler operasyon şekillerini değiştirerek, yeni uçuş noktalarında, yukarıda bahsedilen şirketler şeklinde hizmet verebilirler.

3.4 Bölgesel Havayolu Şirketlerinin Operasyon Modelleri

Bölgesel havayolu şirketleri, havayolu taşımacılığında bir tür alt yüklenici rolü oynamaktadırlar. Bu nedenle operasyonlarında büyük havayolu şirketleriyle çeşitli işbirlikleri kurmaktadır. Bunun başlıca nedenleri bölgesel havayolu şirketlerinin;

- küçük ölçekli bir şirket olması sebebiyle pazara daha kuvvetli bir şekilde dahil olabilmesi,
- tanıtım, pazarlama ve satış maliyetlerini düşürmesi,
- zarar riskini dağıtmak istemesi,
- yoğun rekabet ortamından kendini korumak istemesi,
- global uçuş ağında kendisine yer bulabilmesi,

olarak sınıflandırılabilir. Bölgesel havayolu şirketlerinin operasyon modelleri yukarıda belirtilen nedenlerle oluşturulan işbirlikleri çerçevesinde incelenecektir (Sarılğan, 2007).

3.4.1 Kod paylaşımı

Kod paylaşımı kavramı, havayolu şirketlerinin iş birliği modellerinin en basitidir. Uçuş güzergahını takiben bir diğer noktaya aktarmalı uçuş planlayan bir havayolu şirketi, ikinci noktadan uçuş gerçekleştiren başka bir şirketten belli sayıda bileti satmak üzere anlaşır. Tek bir uçuş için iki ayrı firma da bilet satmaya başlarlar. Böylece yolcular aktarmalı uçuş yapacakları noktalardan tekrar bilet almak, bavul

aktarmak gibi işlemler yerine, tek şirket üzerinden aldıkları biletler ile yolculuklarına devam ederler (Ito & Lee, 2005). Kod paylaşımı adı ise, ICAO'nun tüm havayolu şirketlerine vermiş olduğu ikili kodların kullanımından gelmektedir. THY için TK, Lufthansa Airlines için LH gibi havayolu ikili kodları geliştirilmiştir (ICAO, 2012). İki farklı havayolu şirketi biletleri kendi kod numaraları ile sattığından, kod paylaşımı adı kullanılmaktadır.

Bölgesel havayolu işletmelerinin büyük havayolu firmaları ile yaptığı kod paylaşımı anlaşmalarında ise genellikle büyük havayolu şirketinin uçuş kodu kullanılmaktadır. Böylelikle bilet rezervasyon ve satış ile bagaj işlemleri doğrudan büyük havayolu firması tarafından yapılmakta, maliyetler aşağı çekilmektedir.

Türkiye'den örnek vermek gerekirse, THY üzerinden alınan TK Kodlu biletler ile havaalanına gelen yolcular Anadolujet markasına ait uçaklar ile uçuşlarını gerçekleştirmektedir. Anadolujet bir bölgesel havayolu işletmesi olmasa dahi, bölgesel nitelikli iç hat uçuşlarında THY ile kod paylaşımı yapmaktadır.

Bu durumda genellikle benzer yolcu hizmetleri sunmak adına personel üniformaları ve uçak logoları da büyük havayolu şirketininki ile aynı şekildedir. Fakat bölgesel havayolları daha düşük bütçeli olduklarından çoğunlukla hizmet kalitesi daha düşük, böylece bilet fiyatları da daha uygun olur. Büyük havayolu firması adıyla biletlerini alan yolcular zaman zaman bu hizmet farkından hoşnut olmayabilirler. Bu noktada, hizmet kalitesi ile karlılık oranı iyi dengelenmeli, bölgesel havayolu şirketi büyük havayolu şirketinin yolcularından elde ettiği avantajı tersine çevirip hızla kötü bir reklam yapmaktan kaçınmalı aynı zamanda kendisini iflasın eşiğine sürüklememelidir.

3.4.2 Ekip dahil kiralama (wet lease)

Bir diğer işbirliği planı da ekip dahil kiralama'dır. Şirket sahip olduğu uçağı, uçuş ekibi ile birlikte bakım onarım sigorta ve tüm uçuşa elverişlilik sürecinden sorumlu olarak operasyon yapacak havayolu şirketine kiralar, Uçağın tescili kiraya veren firmada kalmakla birlikte, ticari kontrolü kiralayan firmadadır. Kiralayan firma, kendi uçuş koduyla uçuşlarını kiralık uçak ve ekibi ile gerçekleştirir. Uçağın işletme giderleri olan yakıt, alan kiralaları, vergiler gibi bedeller kiracı firmaya, personel maaşları ise kiraya veren firmaya aittir. Uçuş ekibinin dışında sadece uçağın kiraya verilmesi durumuna damp lease denilmektedir (Gavazza, 2008). Bu durum

genellikle kiralayan firmanın uçuş ekipleri ile ilgili standartlarının veya operasyon bölgelerinde yabancı dil sorunlarının olması halinde tercih edilmektedir.

Bölgesel Havayolu şirketlerine bakıldığında, yolcu bulmak, bilet satış pazarlama, uçulan istasyonlarda tesis kurma ve uçuş operasyon maaliyetleri gibi maaliyetlerden kaçınarak, uçuş saati başına aylık ödemeli yapılan kira anlaşmaları ile daha güvenli bir şekilde ticari faaliyetlerini sürdürmesi açısından iyi bir işbirliği modelidir. Günümüzde wet lease operasyonları genellikle ACMI (Aircraft Crew Maintenance Insurance) adıyla anılmaya başlanmış ve garanti kapsamı ismine de uygun hale gelmiştir (Leinbach & Bowen, 2004).

Fakat Avrupa Birliği Komisyonu Haziran 2005'te aldıkları kararla check-in işlemleri esnasında yolculara uçuş yapacak şirketin isminin bildirilmesi zorunluluğunu getirmiş, isterlerse yolcuların uçuşlarını iptal etme hakları olacağını kararlaştırmıştır. Bu karar, kısa süreli wet lease anlaşmalarının önüne geçmeyi amaçlasa da, bölgesel havayolu şirketleri için risk ve fazladan maliyet getiren bir uygulama olmuştur (Wastnage, 2005).

3.4.3 İmtiyazlı satış yetkisi (franchising)

2005 yılında alınan Avrupa Birliği Komisyonu kararının ardından, ekip dahil kiralama yoluyla hizmet verilen şirketlerin yolcular tarafından istenilmemesi durumu, kiralamanın biraz daha farklı bir şekli olan imtiyazlı satış yetkisinin daha çok kullanılmasına neden olmuştur. Bölgesel havayolu şirketleri, büyük havayollarının isim haklarını bir dış yüklenici olarak almıştır. İsim hakkı alınan şirketin verdiği standartların uygulandığı, aynı üniformaların ve aynı logoların kullanıldığı işbirliği modeli ortaya konulmuştur.

İlk defa 1967 yılında ABD'de başlamış, Avrupa'da ise 1993 yılında uygulanmaya başlanmış bir iş modelidir. Wet lease modelinin aksine bu sefer isim hakkı için bölgesel havayolu şirketleri büyük havayollarına belirli bir bedel öder. Böylece o şirketin unvanından yararlanmanın dışında bilet satış, rezervasyon imkanları, pazarlama masrafları, gelir yönetimi işlerini devretmiş olur. Taşınılan yolcu başına büyük havayolu şirketine komisyon ödenir. (Denton & Dennis, 2000).

Sarılgan, çalışmasında bu işbirliği modelinin kazandırdıklarını ve dezavantajlarını incelemiştir.

Büyük havayolu şirketleri mevcut filoları ile faaliyet gösteremeyecekleri bölgesel noktalardaki yolcu gelirlerini paylaşabilmektedir. Böylelikle fazladan bir işletme maliyeti olmadan marka bilinirliğini de arttırmaktadır. İsim hakkı kullanımından gelir elde eder. Bunun yanında ise bazı riskleri kabul etmiş olur. Büyük havayolu şirketi sahip olduğu imajını kendi bünyesi dışında bir şirketin verdiği hizmet dolayısıyla zedeleyebilir. Bölgesel uçaklarda ölümlü kaza oranları 1995 – 2005 yılları arasında büyük havayolu firmalarına oranla 3 kat daha yüksektir (FAA, 2012). Olası bir kaza durumunda şirketler kolaylıkla iflasa sürüklenebilirler. Ayrıca, bölgesel havayolu firmasının uçuşlarını durdurması, bir anda büyük havayolu firmasının da uçuşlarını etkileyebilir.

İsim hakkını satın alan bölgesel havayolu şirketine bakıldığında ise ilk göze çarpan avantaj büyük havayolu firmasının marka değerinden faydalanmaktır. Böylelikle hızla yolcu bulmuş olurlar. Büyük havayolu şirketlerinin mil programları ve kampanyalarından faydalanılarak başka bir reklam ve pazarlama gideri olmaksızın yolcu sayılarında artış gözlemlenebilir. Biletleme, satış ve dağıtım sistemleri için ekstra bir maliyete gerek kalmaz. Büyük havayolu şirketine sağlanan yeni uçuş noktaları yolcu trafiğinin daha da artmasına neden olur doluluk oranları ve gelirlerin artması beklenir. Risk ortaklığına bakıldığında ise hizmet standartlarını yakalamak için operasyon maliyetleri artar, büyük havayolu şirketinde oluşacak marka problemlerinden yada grev gibi eylemlerden olumsuz yönde etkilenir, sonradan büyük havayolu şirketinden ayrılarak bağımsız operasyonlar yapabilmek maliyetli ve zor olacaktır. Sadece bir havayolunun uçuş güzergahlarına uymak zorunda olmak her zaman avantajlı olmayacaktır (Graham, 1997).

3.4.4 Tarife koordinasyonu sağlanması

Birbirini takip edecek aktarmalı uçuşlar gerçekleştirmek üzere işbirliği içinde olan havayolu şirketleri, uçuş tarifelerini arada bekleme zamanlarını en aza indirmek ve gecikmeleri engellemek için birbirleriyle koordine etmektedirler. Genellikle kod paylaşımlı uçuşlar için bu uygulama sıkça yapılmaktadır. Fakat kod paylaşımı uygulanmıyor ise de, yolcuların daha az beklemeyle aktarma yapmalarını sağlayabilmek, daha çok yolcunun şirketi tercih etmesine olanak tanıyacaktır.

3.4.5 Hizmet dağıtım kollarının paylaşımı

Bölgesel havayolu şirketleri, genellikle büyük bir altyapı gerektiren ve maliyetli olan, yolcuya yerinde hizmet götürecek dağıtım kollarını geliştirmek istemezler. Bu nedenle yolculara ulaşmakta büyük havayolu şirketlerinin acentelerini, bilet satış ofislerini, rezervasyon sistemlerini kullanarak kendi uçuşlarını satarlar. Bunlara en iyi örnek, Skywest Airlines olarak gösterilebilir. Farklı şehirlerde farklı büyük havayolu şirketleriyle işbirliği yapan firma hangi şehir civarından yolculuk yapılacak ise oradaki ortak havayolu firmasının internet sayfası üzerinden rezervasyon yapılmasına olanak tanır (Skywest, 2012).

3.4.6 Mil programları paylaşımı

Günümüz bankacılık hizmetlerinde çokça karşımıza çıkan anlaşmalı noktalardan alışverişler yapıldığında puan kazandıran ve müşteri sayısının artmasının amaçlandığı iş modeli, havacılıkta da şirketler arası anlaşmalar yapılarak yolcuların başka şirketler ile gerçekleştirdiği uçuşlardan da seyahat milleri kazanmasını ve bunları yine anlaşmalı şirketlerde harcayabilmesini sağlayan bir işbirliği şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bir çeşit pazarlama aracı olarak da görülebilen bu yöntem, yolcuların şirketleri tercih etmesini sağlayacak stratejilerden biridir. Pazarlamada esas unsur rakiplere karşı fark yaratmak olduğundan bu stratejiyi diğer işbirliği modelleri ile birlikte düşünmek daha doğru olacaktır.

3.5 Türkiye’de Bölgesel Havayolu Kavramı

Türkiye’de bölgesel havayolu kavramı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından en son güncellemesi 1 Haziran 2007 tarihinde yürürlüğe giren Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği SHY-6A da şu şekilde belirtilmektedir. Koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklar ile iç veya dış hatlarda yapılan ticari hava taşımacılığı bölgesel havayolu taşımacılığı olarak adlandırılır. Türkiye’de son yıllarda bölgesel havayolu taşımacılığı için yatırım yapılmasının gerekliliğinin anlaşılmasından sonra (Devlet Planlama Müsteşarlığı, 2006), çeşitli teşvikler ve yasal düzenlemeler ortaya konmuş, büyük havayolu şirketlerinden ayrı tutulmayan bölgesel havayolu şirketleri için başvuru ücretlerinde indirimler, şirket kurulum şartlarında hafifletmeler yapılmıştır (SHGM, 2012). Şirket kurulumu ile ilgili aşamalar yasal mevzuatlar kapsamında ele alınacaktır.

4. BÖLGESEL HAVAYOLU KURULUMU YASAL MEVZUATI

Türkiye’de sivil havacılık şartlarının düzenlenmesi ile ilgili ilk kanun 14 Ekim 1983 tarihinde yürürlüğe giren 2920 sayılı “Türk Sivil Havacılık Kanunu”dur. Kanun kapsamında sivil havacılık düzenlemelerin hazırlanması ve ilgili denetlemelerin yapılması 5431 sayılı “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ile Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı SHGM’ye verilmiştir. SHGM aynı zamanda bu kanun çerçevesinde hazırlanacak yönetmelik ve talimatların hazırlanmasından ve yürütmesinden de sorumludur (SHGM, 2010). SHGM bu kapsamda hazırladığı “SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği” çerçevesinde havayolu şirketlerinin kurulum esaslarını belirlemiştir. Bu çalışmada da öncelikli olarak SHY-6A kapsamında bölgesel havayolu şirketinin kuruluşu, ardından operasyonel gereklilikler için yine SHGM tarafından hazırlanan talimatlar doğrultusunda işletilmesi ile ilgili düzenlemeler incelenecektir.

4.1 SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği

1 Haziran 2007 tarihinde yürürlüğe giren bu yönetmelik; ticari hava taşımacılığı yapmak üzere kurulmuş veya kurulacak havayolu, hava kargo ve hava taksi işletmeciliği yapmak için başvuracak veya halihazırda bu işletmeciliği yapan gerçek veya tüzel kişilerde aranacak şartları, izin ve işletme ruhsatı verilmesi ile ruhsat sahibi işletmelerin faaliyetlerinde uymak zorunda bulunduğu usul ve esasları kapsar.

Bu yönetmelik kapsamında 5 farklı işletme ruhsatı verilebilir:

- İç ve/veya dış hatlarda tarifeli seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmeler
- İç ve/veya dış hatlarda tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmeler
- Bölgesel hava taşımacılığı yapacak işletmeler
- Hava taksi işletmeleri

- İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle yük taşımacılığı yapacak işletmeler

Yönetmelik kapsamında her 5 ruhsat tipi için şirketlerin mali yükümlülükleri ve teminat bedelleri, kurulum aşamasında sahip olunması gereken uçak sayıları, ödenmiş sermaye bedelleri, yönetici personellerin nitelikleri ve sayıları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca, başvuru ve onay süreçleri ile ilgili önemli ayrıntılar ele alınmaktadır. Bu çalışma kapsamında bölgesel havayolu şirketinin kurulması ile ilgili aşamalar incelenecektir.

4.1.1 Yetkilendirme esasları

Bölgesel hava taşımacılığı yetkilendirme esasları SHY-6A'nın 15. maddesinde açıklanmıştır. Buna göre, iç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Bakanlık tarafından yetkilendirilmesi zorunludur. Bu yetkilendirmede dikkate alınacak esaslar şu şekildedir:

- Filosunda koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.
- Bu uçakların tümünün kiralık olması halinde işletmeciden beş yüz bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu alınır. İşletmecinin, mülkiyetinde bir uçak bulunması halinde ise, sadece kiralık uçaklar için toplam üç yüz bin ABD Dolarını aşmamak üzere uçak başına yüz bin ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu vermesi zorunludur. Ancak, uçakların tamamı mülkiyetinde olan işletmelerden, banka teminat mektubu alınmaz.
- İşletmelerin, filolarında yüz ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçak bulundurmayı talep etmeleri halinde şirketler, havayolu şirketi yetkilendirme esaslarına tabii tutulur.
- İşletmenin, filosunda adına kayıtlı bulunan her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur.
- İşletmenin filosunda yer alan uçakların işletme süresince uçuşa elverişliliğini koruması gerekir. Söz konusu uçakların üzerinde herhangi bir ipotek, haciz

gibi kısıtlamaların bulunmaması zorunludur. Aksi takdirde, kiralık uçak statüsünde değerlendirilen uçaklar için belirtilen teminat mektubunun üç ay içinde SHGM'ye verilmesi gerekmektedir.

- İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve teminat mektubu ile ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı bulundurabilir. Söz konusu hava aracı veya hava araçları için bu yönetmelikte belirtilen koltuk kapasiteleri dikkate alınarak, ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

İlk aşamada yetkilendirme başvurusunun yapılabilmesi için gerekli şartlar bunlardır.

Ayrıca teminatlar ve sermayeler ile ilgili şu açıklamalar da mevcuttur.

- Sermayesinin %51 inden fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan işletmelerden ödenmiş sermaye ve teminat mektubu şartları aranmaz.
- Sermayenin ABD karşılığı taksitlerin ödendiği gündeki Merkez Bankası kuru üzerinden hesaplanır.
- Ön izin alınmadan sermaye ödemesi tamamlanmalıdır.
- Banka teminat mektubunun bakanlığa hitaben, kesin ve süresiz, limit içi olarak hazırlanmış olması zorunludur. Şirketin iflası yada işletme ruhsatının iptali söz konusu olduğunda, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından nakde çevrilerek önce varsa yolcu hakları mahsup edilir. Sonra, yönetici personel dışında çalışanların alacakları ödenir. Ardından SHGM, DHMİ ve Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı'na (Eurocontrol) olan borçlar yasal faizi ile ödenir. Kalan miktar iflas masasına yada şirkete iade edilir.
- İşletmeci adına tescil edilecek hava araçlarındaki gürültü düzeylerinin en az "Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşması"nın Ek-16, 1. Cilt, 3. Bölüm ile öngörülen gürültü limitlerine uygun olması zorunludur.
- Ayrıca, söz konusu hava araçların SHGM tarafından uygun görülecek bir tip sertifikasına sahip olmaları zorunludur.

Bu yeterlilik esaslarına bakıldığında göze çarpan en önemli detay teminat ve ödenmiş sermaye bedellerinin normal havayolu şirketlerine oranla 2 ila 3 kat daha düşük

oluşudur (SHGM, 2012). Bu aşamalar ele alınırken, SHGM tarafından yayınlanmış SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Ruhsat Akış Diyagramlarından faydalanılmıştır.

4.1.2 İşletme ruhsatı verilmesi

Yetkilendirme esaslarını taşıyan şirketler işletme ruhsatı alabilmek için bu yönetmeliğin 26. maddesi ile belirtilen aşamalardan geçerek işletme ruhsatı alabilirler. Tüm ruhsat tiplerinde bu süreç aynıdır. Yalnızca ödenen bedellerde farklılıklar mevcuttur. Bu çalışmada bölgesel havayolu işletme ruhsatı alım süreci işlenecektir.

İşletme ruhsatı verilmesi aşağıdaki aşamalardan oluşur;

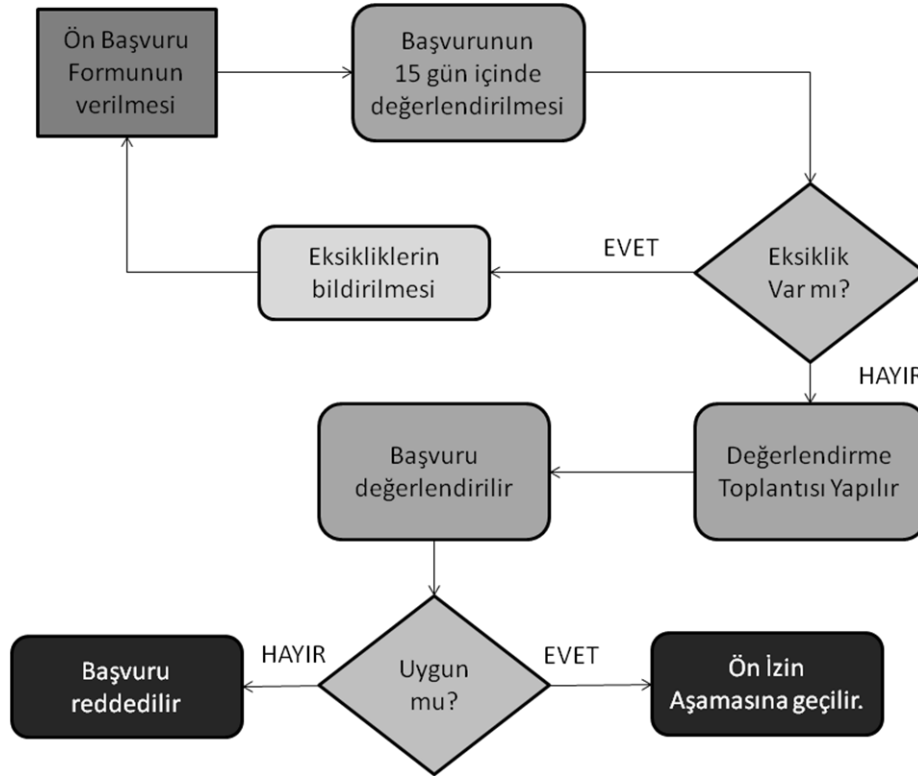
- Başvuru aşaması,
- Ön izin aşaması,
- Doküman uyum aşaması,
- Asıl ruhsat aşaması.
- Denetleme aşaması,
- Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması,

4.1.2.1 Başvuru aşaması

SHY-6A yönetmeliğinin 27. maddesinde belirtilen başvuru aşamasında bölgesel havayolu işletme ruhsatı alacak firmalar, öncelikle yönetmeliğin Ek-1 inde yer alan Başvuru formunu doldururlar. Bu forma girilmesi gereken bilgiler;

- İşletmenin adı, kurucu ortaklar ve yönetim kurulu,
- Tasarlanan ve ödenmiş sermaye,
- İşletmenin tasarlanan amacı (bölgesel taşımacılık),
- Operasyon yapılması planlanan hatlar ve hava alanları,
- Operasyonlarda kullanılması planlanan uçak tipleri ve sayısı,
- İşletmede görev alması planlanan personel temini,
- Operasyona başlanması düşünülen zaman

Bu bilgilerin SHGM'ye ulaşmasının ardından, 15 gün içinde mevzuata uygunluk değerlendirilir. Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması veya olumsuz değerlendirilmesi halinde; eksiklikler ile uygun görülmeyen konular sebepleri ile birlikte ayrıntılı şekilde yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir. Yeterli bulunması halinde, başvuru incelemesinde yapılacak değerlendirme toplantısının tarihi başvuru sahibine yazılı olarak bildirilir (Şekil 4.1). Toplantıya yönetim kurulu başkanı veya yetkilendireceği bir temsilcisi ve genel müdürü ile SHGM tarafından uygun görülen personelin katılımı zorunludur. Toplantıda işletmenin mali yeterliliği ve yetkilendirme esaslarına uygunluğu değerlendirilir. Bölgesel işletme ruhsatı için yapılan başvurulardan ücret alınmaz. Başvuru formunun kabul edilmesi halinde, yazılı olarak bildirilir ve iki ay içinde ön izin aşamasına geçilmelidir.



Şekil 4.1 : Başvuru aşaması süreci.

4.1.2.2 Ön izin aşaması

Başvuru aşamasını tamamlayan işletmeci bu aşamada SHY-6A Ek-2’de yer alan ön izin talep dosyasını oluşturur.

- İşletmecinin ticaret unvanı ve adresi,
- İşletmecinin ana hareket üssü,
- Şirket ana sözleşmesi aslı veya noter tasdikli sureti,

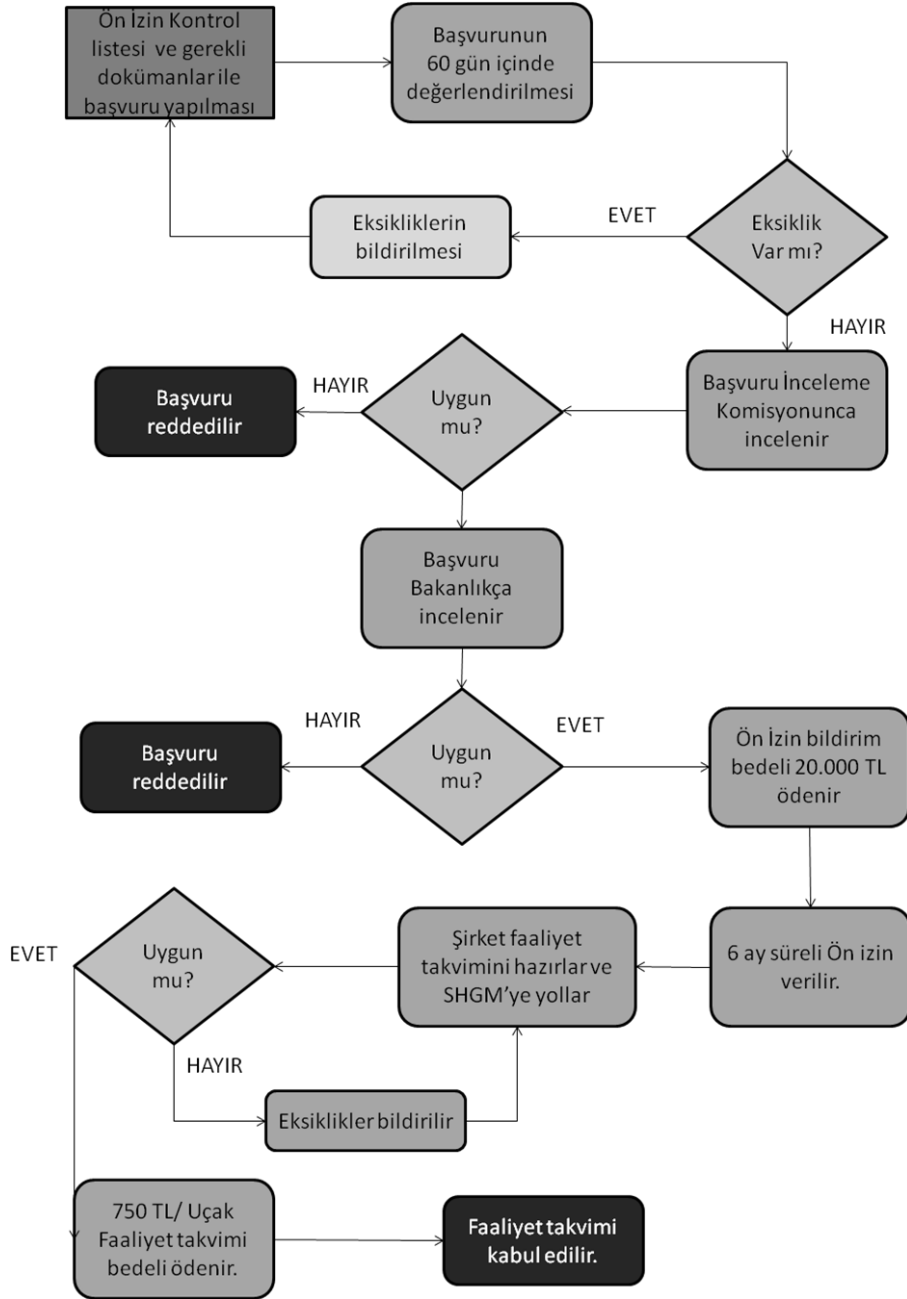
- İşletmenin kuruluşundan itibaren yayımlanmış tüm ticaret sicili gazeteleri veya suretleri,
- Kurucu üyelerin isimleri, özgeçmişleri ve başvuru tarihinden en fazla 3 ay önce alınmış adli sicil kayıtları,
- Tasarlanan sermaye ve sahipleri, hissedarlar arasında tüzel kişilik bulunması durumunda tüzel kişiliğin hissedarları, öz geçmişleri ve başvuru tarihinden en fazla 3 ay önce alınmış adli sicil kayıtları ve bu Yönetmelikle istenen, ödenmesi gereken sermayenin tamamının ruhsat aşamasından önce ödeneceğine dair taahhütname,
- Yönetim Kurulu veya Ortaklar Kurulu üyelerinin isimleri, öz geçmişleri ve başvuru tarihinden en fazla 3 ay önce alınmış adli sicil kayıtları,
- İşletmeyi temsil ve ilzam yetkisi bulunan şahısların isim listesi ve imza sirküleri ve Hissedarların noterden tasdikli tebligat adresleri,
- İşletmenin gerçek ve tüzel kişi kurucu ortakları, İMKB’de işlem gören hisseleri hariç mevcut gerçek ve/veya tüzel kişi hissedarları ile tüzel kişi hissedarların dolaylı paya sahip gerçek kişi hissedarlarının, tüzel kişiliğini temsile yetkili yöneticilerinin SHY-6A Yönetmeliği madde 12’ye aykırı durumlarının olmadığını taahhüt edilmesi,
- İşletmenin, hissedarlarının ve hissedarların ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete vergi borcunun olmadığını gösteren resmi belgeler,
- İşletmenin ve hissedarlarının ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete SSK prim borcunun olmadığını gösteren resmi belgeler,
- İşletme hissedarlarının başka ticari kuruluşlardaki ticari bağlantıları ve bu kuruluşların ticari faaliyetleri hakkında detaylı bilgi, şirket ortağı ise; hisse oranı, sermaye oranı, şirketi temsil ve ilzam yetkisinin bulunup bulunmadığı, ortak olunan şirketin en son bilançosu ve gelir-gider tablosu,
- İşletme ruhsatı aldıktan sonra uçuşlarından elde edeceği gelirler ve SHY-6A gereğince verilmesi gereken teminat mektubu 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,

- İşletme organizasyon şeması,
- İşletmede görev alması planlanan sorumlu yönetici personel isimleri, özgeçmişleri, lisans ve sertifika suretleri ile başvuru tarihinden en fazla 3 ay önce alınmış adli sicil kayıtları ve bu Yönetmelikte belirtilen alması gerekli eğitimlerden eksik olanlarının ne zaman alınacağını planlanması ve asıl ruhsat aşamasından önce tamamlanacağına dair taahhütname,
- İşletme cinsleri (iç hat/dış hat/iç ve dış hat; havayolu taşımacılığı/yük taşımacılığı/bölgesel taşımacılık/hava taksi/ambulans; tarifeli sefer/tarifesiz sefer/tarifeli ve tarifesiz sefer),
- Uçak temin planı (uçak tipi ve adedi, temin edilecek ülke ve firma, temin şekli, ödeme planı),
- Uçak bakım planı,
- Uçuş ekibi temin ve eğitim planı,
- Bakım personeli temin ve eğitim planı,
- Fizibilite Raporları
- İşletmecilerin veya büyük hissedarının Türkiye'de veya Türkiye'de muhabir bankası bulunan yurtdışındaki en az iki bankadan alınmış kredibilitesini gösteren referans mektubu.

İşletme başvuru formunun onaylanmasının ardından iki aylık süreç içerisinde dosyayı hazırlayarak SHGM'ye sunar. Dosyanın incelenme süresi de en fazla iki ay içinde tamamlanır. Tespit edilen eksiklikler işletmeciye bildirilir yoksa ön izin Bu dosyanın işletme tarafından hazırlanması için işletmenin başvuru formunun geçerlilik süresi olan iki aylık bir zamanı vardır. SHGM bu dosyayı en fazla 60 günlük sürede inceler ve eksiklik görülürse yazıyla işletmeye bildirir. Eksiklik bulunmazsa işletmeci Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı ön izin bedeli olan 20.000 TL'lik dekontu SHGM'ye gönderir. Bununla birlikte altı aylık bir süre için ön izin belgesini alır. İşletmeci bu sürede hazırlayacağı el kitapları ve belgelerle ilgili bir faaliyet takvimi hazırlar. Onaylatmak üzere SHGM'ye gönderir. Faaliyet takvimi uygun

bulunursa işletmeci, her uçak için 750 TL olmak üzere faaliyet takvim onay bedeli dekontunu gönderir (Şekil 4.2). Böylelikle doküman uyum aşamasına geçilir.



Şekil 4.2 : Ön izin aşaması süreci.

4.1.2.3 Döküman uyum aşaması

Bu aşamada işletme operasyon sırasında kullanacağı el kitaplarını ve belgeleri hazırlayarak SHGM'nin onayına sunar. İşletme 6 aylık ön izin süresi içerisinde tüm el kitaplarını ve belgeleri hazırlamalıdır. Süresinde bu belgelerin tamamlanamaması durumunda bir defaya mahsus 3 aylık ön izin uzatma süresi alınabilir. Fakat bunun için geçerli sebepleri ve 10.000 TL'lik ön izin uzatma dekontunu SHGM'ye iletmek

gerekmektedir Bu aşamada hazırlanması gereken olan belgeler ve el kitapları ise şunlardır:

- İşletme El Kitabı Bölüm A-B-C-D,
- Kalite El Kitabı,
- Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı
- Yer İşletme El Kitabı,
- Kabin Ekibi El kitabı,
- Kabin Ekibi Eğitimi El Kitabı,
- Kaza Önleme ve Uçuş Emniyet El Kitabı,
- Filodaki her bir tip hava aracı için ayrı olarak hazırlanmış Asgari Teçhizat Listeleri,
- Bakım Yönetimi El Kitabı,
- Filodaki tüm uçak tipleri için hazırlanmış Bakım Programları,
- Filoda bulunan tüm uçaklar için Ağırlık ve Denge Formları,
- Güvenlik Planı,
- Teknik ve Uçuş Defter Sayfaları, (Bakım ve Uçuş Logları)
- Güncel üretici firma dokümanları,
- SHGM tarafından istenebilecek diğer dokümanlar.

Hazırlanan bu dokümanlar SHGM tarafından uygun görülürse, asıl ruhsat aşamasına geçilir. Doküman uyum aşaması süreci Şekil 4.3'te görülebilir.



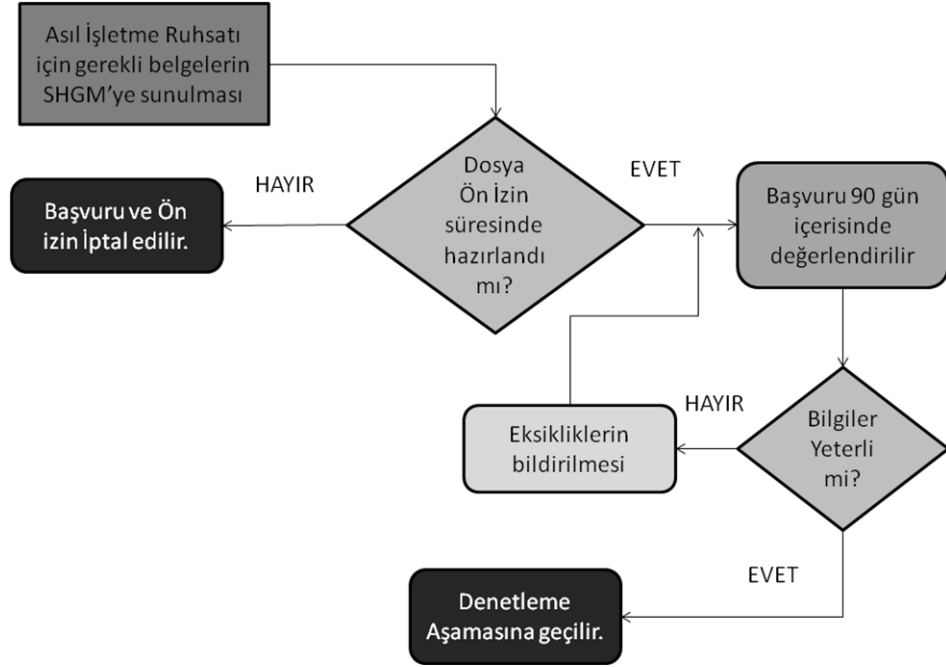
Şekil 4.3 : Döküman uyum aşaması süreci

4.1.2.4 Asıl işletme ruhsatı aşaması

İşletme tüm operasyon el kitaplarını ve faaliyet belgelerini tamamladıktan sonra bu aşamaya geçilir (Şekil 4.4). SHY-6A yönetmeliğinin Ek-3 belgesinde bulunan işletme ruhsatı talep dosyası hazırlanır. Dosyanın içeriği şu şekildedir.

- İşletmecinin ticari unvanı ve adresi, değişiklik varsa şirket ana sözleşmesinin tasdikli tadil metni,
- Değişiklik varsa yeni yönetim kurulu üyelerin isimleri, özgeçmişleri ve başvuru tarihinden en fazla 3 ay önce alınmış adli sicil kayıtları ile yönetim kurulu üyeliğine seçildiğine dair yönetim kurulu kararı,
- İşletme teşkilatının son hali ile işletmede görev alan sorumlu yönetici personelde değişiklik ve eksik eğitim varsa bunlara ait bilgiler,
- İşletmenin mali durumu (Taahhüt edilen ve ödenmiş sermaye, hisse senetleri ve sahipleri)
- Talep edilen işletme hatlarında değişiklik varsa son durum,
- Uçakların temin durumunda değişiklik varsa son durumu,
- Uçakların uçak, yolcu ve üçüncü şahıs sigorta belgeleri,
- Uçakların tescil ve uçuş elverişlilik durumu,
- İşletmede görev alan pilot, bakım personeli, kabin personeli ve/veya yükleme uzmanları ve uçuş hareket uzmanları isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SSK bildirimleri, eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan pilotların, bakım personelinin, kabin personelinin ve uçuş hareket uzmanlarının eğitimlerine ilişkin rapor,
- Bir önceki aşamada onaylanan dokümanların onay sayfalarının örnekleri,
- Bakım anlaşması sureti ve yer hizmetleri kuruluşu ile yapılan anlaşma sureti,
- Revize edilmiş fizibilite raporları,
- İşletmecinin kalite birimi tarafından işletmenin tüm birimlerine yapılan kalite denetleme raporu,
- Faaliyet takviminde yer alan faaliyetlerin tamamlandığına dair taahhütname.

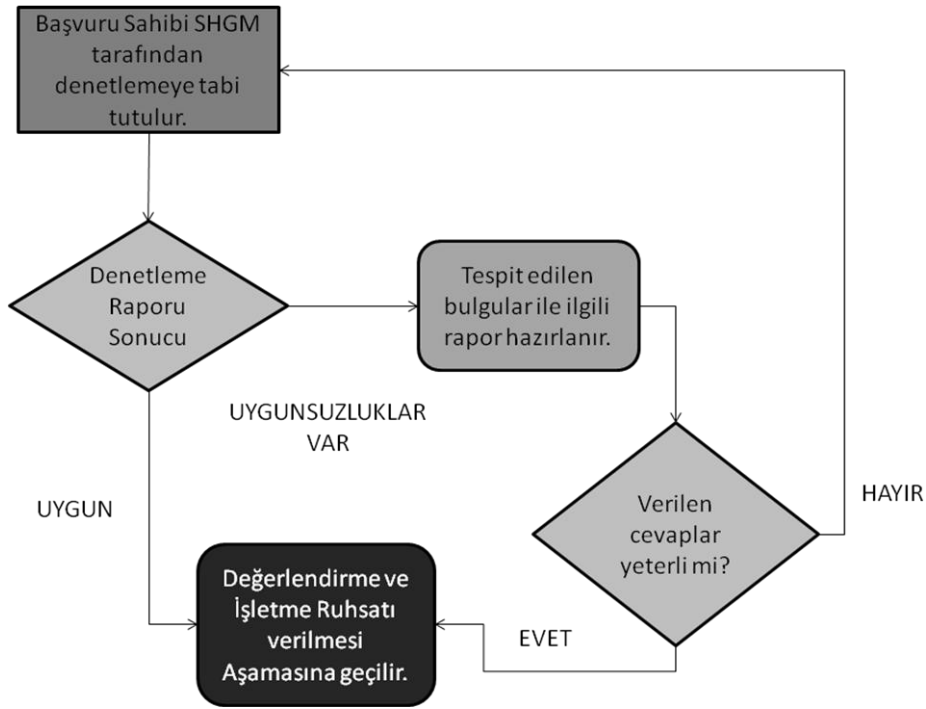
Belgelerin belirlenen ön izin süresi içerisinde sunulmasının ardından 90 gün içinde SHGM tarafından değerlendirilir. Eksiklik görülmediği takdirde denetleme aşamasına geçilir. Ön izin süresi içerisinde tamamlanamayan başvurular ve ön izin belgesi iptal edilir.



Şekil 4.4 : Asıl işletme ruhsatı aşaması süreci.

4.1.2.5 Denetleme aşaması

Asıl işletme ruhsatı alınması aşamasında sunulan bilgilerin değerlendirilmesini takiben SHGM, işletmenin yeterliliğini saha denetlemesiyle tespit etmek üzere bir sıra, mali, bakım ve teknik denetimler gerçekleştirir. Bu denetlemeler sonucunda şirket kurlumunda sunulan evraklar ve mevzuatlara uygunluk konusunda eksiklik yada uyuşmazlıklar belirlenir. Düzeltilebilecek eksiklik yada uygunsuzlukların detaylı tanımlarını, ve bunların giderilmesi için gereken süreleri de içeren detaylı bir denetleme raporu hazırlanır. Hazırlanan denetleme raporunun şirket yetkililerine iletilmesi yoluyla eksiklikler bildirilir. Bu eksikliklere karşı yapılacak düzeltici işlemlerin tamamlanması istenir. Düzeltici işlemlerin uygulanışını Sivil Havcılık Genel Müdürlüğü eğer uygun görür ise kabul eder yoksa tekrar denetleme yaparak alınan önlemlerin uygunluğunu görmek isteyebilir. Eksiklik bulunmamış ise son değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşamasına geçilir (Şekil 4.5).



Şekil 4.5 : Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması.

4.1.2.6 Değerlendirme ve işletme ruhsatının verilmesi

Bu son aşamada işletmenin bu zamana kadar SHGM'ye sunmuş olduğu dosyalar ve tüm denetleme raporları mevzuatlara uygunluk açısından tekrar incelenir. Bu esnada herhangi bir sorun tespit edilirse başvuru iptal edilir ve işletme ruhsatı verilmez. Son değerlendirme sonrası konu Ulaştırma Bakanlığı onayına intikal ettirilir. Bakanlık, ön izin ve ruhsat başvuru döneminde şirketin performansına bakarak taahhüt etmiş olduğu iş planına uygunsuz bir durum olup olmadığını inceler. Başvuru Bakanlık tarafından da bu noktada reddedilebilir. Başvurunun Bakanlık tarafından da kabul edilmesini takiben, her yıl Uçuş Standartları Daire Başkanlığı tarafından hizmet tarifesiyile belirlenmiş, bölgesel havayolu şirketleri için bakım yönetimi onayı da dahil olmak üzere 100.000 TL olan işletme ruhsatı tutarının ödenmesi gerekir. Bu ödemenin yapılmasının ardından ilk verilişte bir yıl geçerli olan işletme ruhsatı işletmeye verilir. İlerleyen yıllarda operasyon durumuna göre işletme ruhsatının temditleri bir ila üç yıla kadar bir defada en fazla üç yıl olmak üzere belirli sürelerle uzatılır.

4.1.3 Yönetici personel temini

SHY-6A madde 20 de belirtilen ve şirket kurulumunda bulunması gereken yönetici personeller aşağıda sıralanmıştır.

- Sorumlu Müdürün; işletmecinin tüm operasyonlarının ve bakım aktivitelerinin SHGM tarafından gerekli kılınan standartları ve işletmeci tarafından tanımlanan ilave şartları yerine getirmek üzere finanse edebilecek ve yürütecek, ayrıca işletmeyi tek başına temsil edecek yetkiye sahip olması gerekmektedir.
- Uçuş işletmeden sorumlu yönetici personelin; işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli bir hava yolu nakliye pilotu lisansına, sadece tek pilota sertifikaya hava araçları bulunan işletmelerde ticari pilot lisansına en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma tecrübesine, JAR-OPS ve uçuş işletmeden sorumlu yönetici personel eğitimine sahip olması,
- Yer işletmeden sorumlu yönetici personelin; yer hizmetleri konusunda en az beş yıl havacılık sektöründe çalışma tecrübesine, JAR-OPS, tehlikeli maddeler, güvenlik, yolcu, kargo hizmetleri ve yer işletmeden sorumlu yönetici personel eğitimi konularında eğitime sahip olması,
- Eğitimden sorumlu yönetici personelin; işletme bünyesinde bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli bir hava yolu nakliye pilotu lisansına ve tip yetkisi öğretmeni sertifikasına, sadece tek pilota sertifikaya hava araçları bulunan işletmelerde ticari pilot lisansına en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma ve öğretmenlik tecrübesine, JAR-OPS, JAR-FCL ve eğitimden sorumlu yönetici personel eğitimlerine sahip olması,
- Kabinden sorumlu yönetici personelin; işletme bünyesinde bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli tip eğitimine, en az üç yıl kabin amirliği, en az bir yıl kabin eğitmenliği tecrübesine ve JAR OPS eğitimine sahip olması,
- Ticaretten sorumlu yönetici personelin; ticaret konusunda en az beş yıl tecrübeye sahip olması,
- Finanstan sorumlu yönetici personelin; finans konusunda en az beş yıl tecrübeye sahip olması;
- Güvenlik yöneticisinin SHGM tarafından kabul edilebilecek eğitim ve tesrübeye sahip olması;

- Kalite sistem yöneticisinin; kalite konusunda en az iki yıl tecrübeye JAR-OPS, JAR-FCL, Part M, Part 145 ve kalite eğitimlerine sahip olması,
- 19/3/2011 tarihli değişik ibare ile belirtilen Emniyet sistem yöneticisinin aktif pilot olma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait hava yolu nakliye pilotu lisansına, sivil havacılık sektöründe en az beş yıl çalışma tecrübesine, JAR-OPS, kalite, kaza kırım ve uçuş emniyet eğitimlerine, fakat kalite sistem yöneticisi ile aynı kişi olması halinde ise beş yıl çalışma tecrübesine ve JAR-OPS, JAR-FCL, Part M, Part 145, kalite, kaza kırım ve uçuş emniyet eğitimlerine sahip olması,
- Teknik müdürün tecrübe ve nitelikleri konusunda 19/8/2004 tarihli ve 25558 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Bakım Sistemi Yönetmeliği”nin ilgili hükümlerine ilaveten bakımdan sorumlu yönetici personel eğitimine sahip olması zorunludur.

Bu personeller şirketin faaliyeti devam ettiği müddetçe şirkette bulunmalı, işten ayrılma yada personelin değiştiği durumlar 15 gün içerisinde SHGM’ye bildirilerek yerine birisi atanmalıdır.

4.2 Diğer Talimatlar ve Düzenlemeler

Burada sözügeçen SHY-6A yönetmeliği genel hatlarıyla bir havayolu şirketi kurulmasının esaslarını içermektedir. Havayolu işletmeciliğinin kural koyucularından Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı EASA, ABD Federal Havacılık Birliği FAA, gibi kurumların düzenlemelerini de içerecek şekilde hazırlanan bu yönetmelik genel olarak havayolu işletmeleri için tüm kapsamları belirler. Ancak bunun haricinde personel yetkilendirilmeleri ile ilgili “Uçuş Harekat Uzmanı Lisans Yönetmeliği”, “Uçak Pilotu Lisans Yönetmeliği”, “Hava Aracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği” gibi ek yönetmeliklerin de uçuş faaliyetinin yerine, uçak tipine göre çalışacak personellerin seçilmesinde incelenmesi gereklidir. Lisanslı personelin işe alınmasında çok gerekmemekle birlikte, şirket içerisinde verilmesi gereken eğitimlerin belirlenmesi ve devamlı eğitimlerin belirlenmesi gibi konulara da açıklık getirmektedirler. Yine yabancı personel çalıştırma koşulları “Yabancılar Çalışma İzni Hakkında Kanun” hükümlerinin irdelenmesi, SHY-33A Gayri Sıhhi İşyeri Açma Yönetmeliğinin gereklerinin sağlanması da yararlı olacaktır. Bu düzenlemeler,

sadece havacılık kapsamında değil herhangi bir işyeri açılması kapsamında da gerekli olduğundan bu çalışma kapsamında ele alınmayacaktır. Daha çok havayolu şirketinin kurulması için gerekli özel koşullar incelenmektedir.

Bunun dışında, SHT-120.95 Hava aracı kiralama usul ve esasları ile ilgili wet lease kapsamında inceleme yapılmış ve bölgesel havayolu şirketlerinin wet lease ile ne şekilde operasyonlarını gerçekleştirdikleri çalışmanın 3. bölümünde ele alınmıştır. Bu düzenlemeler ve kapsamaları ileriki çalışmalara konu olacak şekilde düşünülebilir.

5. OLAY İNCELEMESİ: ÖRNEK HAVAYOLU İŞLETMESİ

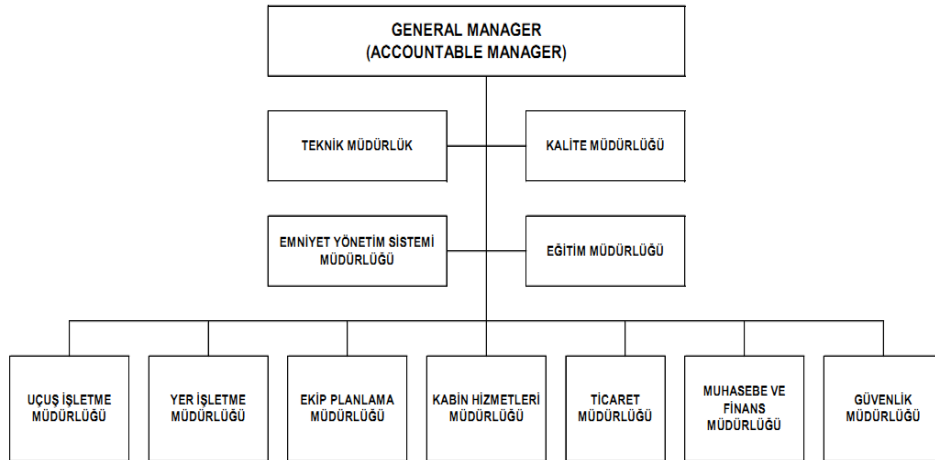
Kurulum aşamalarını yasal mevzuatlara göre incelenmesinin ardından bu aşamaların bölgesel bir örnek havayolu şirketi üzerinde incelenmesi 5. bölümde ele alınacaktır.

Organizasyon şeması SHY-6A gerekliliklerine göre oluşturulduktan sonra, faaliyet alanının belirlenmesi operasyon modeli seçilmesi, bu seçimlere uygun coğrafi koşullar, tahmini uçuş süreleri ve taşınabilecek yolcu kapasitelerinin belirlenmesinin ardından, kullanılacak uçakların neler olacağı ortaya çıkacaktır. Daha sonra, ruhsat alım aşaması, maliyet ve kurulum zamanının tahmini bazında incelenecektir. Gerekli personel ihtiyacı belirlenecek gelir ve giderlerin hesaplanmasının ardından nakit akışı ile ilgili bilgiler elde edilebilecektir.

5.1 Organizasyon Şeması

Bu çalışmanın 4. bölümünde yönetici personelin belirlenmesi hususu SHY-6A kapsamında incelenmişti. Burada ise bu yönetici personellere bağlı müdürlükler ve müdürlüklerin görevleri tanıtılacaktır.

Şekil 5.1'e bakıldığında bir bölgesel havayolu şirketinin hazırlanması planlanan organizasyon şeması görülebilir. Buna göre organizasyon şemasının bir havayolu şirketinde temel şekillenışı şöyledir (Pardo, 2011);



Şekil 5.1 : Organizasyon Şeması

- Genel Müdürlük, SHGM ye karşı direk sorumlu birimdir. İşletmenin tüm faaliyetlerinin gereken standartlarda sürdürülebilmesi için gerekli mali ve iş gücü kaynaklarının yaratılmasından sorumludur. GENEL müdürün görevleri arasında; uçuş operasyonlarını politikalarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak, sivil havacılık otoritelerine karşı sorumlu olmak işletmenin bu otoritelerin gerekliliklerine uygunluğunu denetlemek, diğer yönetim birimleri arasındaki koordinasyonu tesis etmek ve hazırlanan tüm belge ve el kitaplarını onaylamak vardır. Sorumlu müdür, tüm işletme personelinin yönetim kurulu başkanına karşı sorumludur.
- Teknik Müdürlük, bakım organizasyon yapısının ve tüm gerçekleştirilen bakım faaliyetlerinin Bakım Kuruluşu El Kitabı'na uygunluğunun sağlanmasından sorumludur. Bakım faaliyetlerinin yönetilmesinde SHY-M Hava Taşıma İşletmeleri Bakım Sistemi Yönetmeliği'ne, SHY-145.01 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliğine ve işletmenin kalite politikasına uygun bir şekilde idamesinden sorumludur. Tüm bağlı birimlerin kalite politikası ve el kitabının olup olmadığını denetler, teknik teçhizat ve tesisler ile ilgili yatırım kararları alır, teknik bütçeyi ve personel ihtiyacını belirler. Tüm filonun uçuşa elverişliliğinin sağlanmasından sorumludur. Tüm bakım personelinin Genel Müdür'e karşı sorumludur.
- Uçuş İşletme Müdürlüğü, uçuş operasyonlarının sağlıklı verimli ve planlanan şekilde gerçekleştirilmesinden sorumludur. Bünyesinde tüm uçuş ekipleri, performans müdürlüğü, operasyon müdürlüğü gibi birimler yer alır. Uçuş işletme müdürü, uçuş operasyonlarının emniyetli ve konforlu bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması ve sivil havacılık otoritelerince uygulanması istenen uçuş operasyon değişikliklerinin güncel tutulması, uçağın operasyonlarına uygun meydanlara inip kalkması ve bu meydanlarda emniyetli iniş kalkış hızlarının, ağırlıklarının belirlenmesi ve uygulanmasının denetlenmesinden, uçuş ekiplerinin tekrarlı simülatör ve uçuş eğitimlerini Eğitim Müdürlüğü ile koordine etmekten sorumludur.
- Kalite Müdürlüğü, işletmenin kalite yönetim sisteminin oluşturulmasından bu çatı altında faaliyet gösterilmesinden sorumlu müdüre ve aynı zamanda SHGM'ye karşı sorumludur. ISO-9001, SHGM, ICAO, EASA standartlarına uygun kalite denetleme kontrol formları hazırlamak, şirket içi ve şirket dışı

denetlemeler yapmak, denetleme bulguları ile ilgili düzenleyici ve önleyici işlemlerin takibini yapmak, bazı alanlarda şirket içi yetkilendirmeler yapmak, şirket manuelleirnin güncelliğini sağlamak gibi görevleri mevcuttur.

- Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü, SHGM'nin SHT-SMS talimatı doğrultusunda oluşturulan bir birimdir. Kalite müdürlüğü gibi tüm şirket faaliyetlerini kapsayacak şekilde oluşturulan bir birimdir. Kalite müdürlüğü tarafından da takip edilebilir fakat ayrı bir birim olması işleyişin takibi açısından daha önemlidir. Emniyeti tehdit edebilecek her türlü durumun raporlanması, değerlendirilmesi gerekliyse önlemler alınması ile ilgili altyapıyı sağlamak ve bunların düzenli olarak idame edilmesinden sorumludur. Yeni yapılacak operasyonların risk değerlendirmelerinin yapılmasını, gerekli değişiklikler yada yapılması gerekenleri tüm ilgili birim temsilcileri ile oluşturulan kurul ile değerlendirilmesi ve genel müdüre sunulması emniyet yönetim sisteminin asli görevidir. Şirketin emniyet politikasının uygunluğu, tüm şirkette bir emniyet kültürünün oluşturulması için faaliyet gösterir.
- Yer İşletme Müdürlüğü, uçuşların sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yer operasyonlarının takibinden sorumludur. Havaalanı içerisinde uçağa merdiven alımı, kargo yükleme ve indirme gibi yolcu hizmetleri sağlayan firmaların şirket ve sivil havacılık politikalarına uygun bir şekilde hizmet verilmesinden sorumludur. Yer işletme müdürü ise müşteri memnuniyeti ve uçuş güvenliği odaklı inceleme ve düzenlemeler yapmak, iniş kalkış yapılan meydanlarda hizmet alımını sağlayacak anlaşmalar düzenlemek, operasyonların zamanında ve kalite prosedürlerine uygun şekilde gerçekleştirilmesini kontrol etmekten sorumludur.
- Eğitim Müdürlüğü, uçuş işletme, yer işletme, kabin, dispeç, teknik ve kalite eğitimlerini SHGM standartlarına uygun şekilde almaları için tüm faaliyetleri planlamak, uygulamak, geliştirmek, eğitim prosedürleri hazırlayarak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve eğitim faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlamakla görevlidir. Ayrıca eğitim dokümanlarının ve tüm araç gereçlerin hazırlanması seviye belirleme sınavlarının yapılması ve kayıtlarının saklanması sürekli eğitimlerin takibi ve eğitim programlarının havacılık

otoritelerinin belirlemiş olduğu standartlarda ve güncellikte tutulmasını sağlar. Genel müdüre karşı eğitimlerden sorumludur.

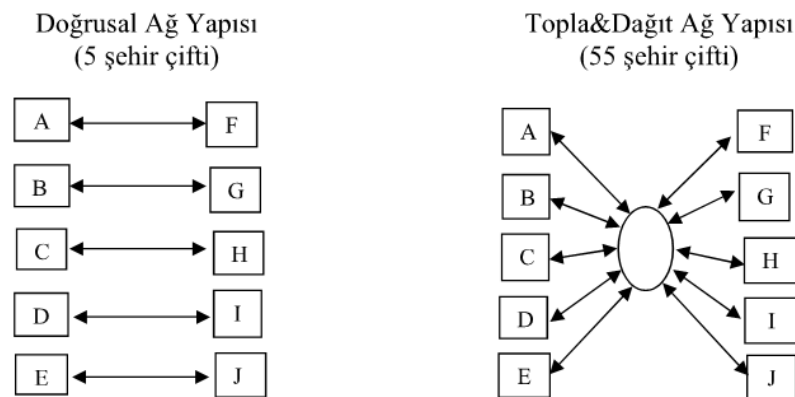
- Kabin Hizmetleri Müdürlüğü, kabin amirlerinin ve kabin memurlarının uçuş hizmetlerinde emniyetli, güvenli, konforlu bir yolculuk sağlamaları için gerekli, kontrol takip ve eğitimlerin yapılmasından sorumludur. Kabin ekibinin alması gereken tip eğitimlerini mock-up eğitimlerini eğitim müdürlüğü ile koordineli bir şekilde verilmesini sağlamaktan sorumludur.
- Ticaret Müdürlüğü, tüm ticari faaliyetlerin mali analizlerini yapmak, yer hizmetleri, yakıt, uçuş kiralama anlaşmalarında gerekli maliyetlerin çıkarılarak operasyon karlılığının belirlenmesini sağlamaktan sorumludur. Aynı zamanda maliyet kontrollerinin gerçekleştirilmesi, gibi sorumlulukları vardır. Düzenlenecek uçuşlarla ilgili slot ve uçuş izni alınmasından da sorumludur.
- Muhasebe ve Finans Müdürlüğü, işletmenin muhasebe kayıtlarının mali yükümlülöklere uygun olarak düzenlenmesinden, personel maaşlarının, tazminatlarının, sigorta primlerinin düzenlenmesi ve ödenmesinden, gelir ve giderlerin güncel tutulmasından ve tüm kayıtların zamanında yapılmasını sağlamaktan sorumludur. Tüm faaliyetlerin Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunları'na uygun biçimde tutulmasını sağlamaktan ve belli beyannamelerin ve belgelerin rutin aralıklarla SHGM'ye bildirilmesinden sorumludur. Tüm gelir ve gider faaliyetlerinin düzgün bir biçimde muhasebeleştirilmesinden sorumludur.
- Güvenlik Müdürlüğü, uçuş operasyonlarında ve şirketin tüm tesislerinde geçerli güvenlik planlarının oluşturulması, uygulanması, gerekli güvenlik eğitimlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi ile bunları SHGM'ye onaylatmak sektörün getirdiğı, uçakta sıvı taşınması, terörist saldırıların önlenmesi gibi konularda güncellemelere uygun revizyonlar yapmak, şirket içerisinde acil durum aktif müdahale ekipleri oluşturmaktan Sivil Havacılık Güvenliğı Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı ve Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programına uygun güvenlik faaliyetleri gerçekleştirilmesinden sorumludur.

- Ekip Planlama Müdürlüğü, uçuş ekiplerinin azami uçuş sürelerinin dolmadığından, ekiplerin sertifikalarının geçerliği olduğunun kontrolünden ve uçuş ekiplerinin belirlenmesinden sorumludur.

Bu çalışmada ele alınan örnek bölgesel havayolu şirketinde asgari yönetici personel olarak yukarıda sayılan müdürler çalıştırılacaktır. Bunun dışında insan kaynakları müdürlüğü, pazarlama ve reklam müdürlüğü gibi havayolu şirketlerinde diğer şirketlere göre farklılıklar içermeyen müdürlükler konu kapsamında dikkate alınmamıştır. İhtiyacın boyutlarına göre gerekirse müdürlükler çoğaltılabilir.

5.2 Faaliyet Bölgesinin Belirlenmesi

Faaliyet bölgesinin belirlenmesinde etkili birçok unsur vardır. Bunlar, yolcu potansiyelinin belirlenmesi, hava meydanlarının altyapı durumu, yer şekilleri ve iklim özellikleri, havaalanı meydan ücretleri, havaalanında sağlanabilen meydan hizmetleri gibi unsurlardır (Shaw, 1999). Fakat bu noktada, Türkiye’de bir bölgesel havayolu şirketi kurulması durumunda hizmet verilecek noktaların belirlenmesinde en önemli unsur yolcu potansiyeli olacaktır. Yolcu miktarının yoğunluğuna göre faaliyet noktaları seçilecek, şekil 5.2 de görüldüğü gibi doğrusal ağ yapısında şehir çiftleri arasında gidiş geliş seferleri yerine, topla ve dağıt ağ yapısında görüldüğü gibi merkez noktadan diğer noktalara ve ayrıca potansiyelin yeterli olması halinde seçilen noktalar arasında da taşıma gerçekleştirilerek uçuş güzergahları seçilebilecektir. Topla ve dağıt ağ yapısı, büyük havayolu şirketleri ile girilecek anlaşmalar ile çalışılmasına da uygun bir model oluşturacaktır.



Şekil 5.2 : Uçuş ağ yapısı (Hanlon, 1999).

5.3 Operasyon Modelinin Belirlenmesi

Bölgesel Havayolu şirketinin operasyon modelleri 4. bölümde ele alınmıştı. Kurulum maliyetleri yanında operasyon maliyetlerini ilk aşamada düşük tutmak üzere ekip dahil kiralama yöntemiyle operasyonlara başlanması düşünülmüştür. Buna rağmen tüm maliyet kalemleri ile ilgili çalışmalar ileriki bölümlerde gerçekleştirilecektir.

Çalışmanın 4. bölümünde ele alınmış olan ekip dahil kiralama modelinin (wet lease), en önemli unsuru kiralama anlaşması şartlarının tarafların çıkarlarını koruyabilecek şekilde düzenlenmesidir. Bu konuyla ilgili NBAA tarafından wet lease kılavuzu hazırlanmıştır. FAA-2005 22765 kapsamında hazırlanan bu rehber dökümandan elde edilen bilgiler ışığında bir wet lease anlaşmasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda listelenmiştir.

- Kiralama türünün detaylı bir şekilde belirtilmesi, gerekliliklerin belirlenmesi açısından çok önemlidir.
- Tarafların ticari isimleri ve adresleri açık bir şekilde belirtilmeli, taraf isimleri karışmayacak şekilde belirlenmelidir. (Kiraya veren ve kiracı, lessor and lessee vb...)
- Anlaşmayla verilecek olan uçağın seri numarası imal tarihi modeli motorları tüm elektronik ve mekanik aksamına dair detaylı bilgiler anlaşmada yada anlaşmada belirtilen ek belgelerde yer almalıdır. Anlaşma sonunda ne şekilde iade edileceğinin belirlenmesi açısından da önemlidir.
- Kiralama süresi açıkça belirtilmelidir. Wet lease anlaşmalarında kiralama süreleri genellikle 1-12 ay olarak göze çarpmaktadır.
- Kira bedeli açıkça belirtilmelidir. Gözlemlenen örnekler arasında aylık sabit ücret alımları yada uçuş saati başına kira alımları mevcuttur. Bunların herikisinin yapılması da mümkündür. Belli bir uçuş saatine kadar sabit blok ücreti alınırken uçuş saati aşıldığında fark alınabilir. Kiralama bedelinin belirlenmesinde şu faktörler rol amlaktadır;
 - Anlaşma süresi
 - Uçağın operasyon sahası
 - Uçağın aylık kullanılacağı uçuş saati

- Uçağın kullanım amacı
 - Belirlenmiş ise aylık blok uçuş saati
 - Belirlenen depozito miktarı
 - Zorunlu sigorta dışındaki ek sigortalar
 - Devletin özel gereksinimlerinden doğan ihtiyaçlar
 - Uçakta operasyona özgü gerçekleştirilecek değişiklikler
 - Ekip konaklama ulaşım harcırah gibi giderleri
 - Gerekli durumlarda sağlanacak mühendislik destek ve bakım faaliyetleri
- Vergiler konusunda ulusal ve uluslar arası tüm vergilerin ne şekilde karşılanacağı açıkça belirtilmelidir. Genellikle kiracı şirket bu vergilerin ödenmesinden mükelleftir.
 - Uçağın teslim şekli yeri ve zamanı ile tüm uçak kayıtlarının kiracı firmaya sağlanacağı açık bir şekilde belirtilmelidir.
 - Kiraya veren şirket uçağın uçuşa elverişli şekilde teslim ettiğini taahhüt etmelidir.
 - Kiracı şirket uçağın geri tesliminde uçağı uçuşa elverişli bir şekilde ve teslim esnasında belirtilmiş hükümlere göre teslim edeceğini taahhüt etmeli, kiralama boyunca ve sonrasında anlaşmaya aykırı bir tutum sergilemeyeceğini belirtmelidir.
 - Kiraya veren şirket önceden bildirmek koşuluyla uçağı istediğı zaman denetleyebileceğı maddesini anlaşma metnine eklemelidir.
 - Kiracının uçağı yasalara aykırı bir şekilde işlettiğinin tesbit edilmesi halinde kiraya veren firma uçağı geri alma hakkına sahip olduğunu belirtmelidir.
 - Anlaşma süresince uçakta kiraya verenin bilgisi dışında bir modifikasyon yapılmayacağı ve onaylı yapılan modifikasyonların uçağın değerini düşürmeyecek modifikasyonlar olması belirtilmelidir.
 - Anlaşma fesih şartları ve süreleri ile ilgili maddeler belirlenmelidir.
 - Anlaşmanın uzatılması ile ilgili şartlar belirlenmelidir.

Bu genel başlıklar haricinde iki şirket arasında imzalanacak anlaşmalarda işletme usullerini belirleyecek özel hükümler belirlenebilir. Bu anlaşmalar genellikle iki şirketin işletme yapısına göre değiştiğinden genel hükümlü anlaşmalar değil tüm ihtimallerin göz önünde bulundurulduğu özgün anlaşmalardır.

5.4 Kullanılacak Uçakların Belirlenmesi

Bölgesel havayolu şirketlerinin genelde kullandığı uçaklara bakıldığında kısa mesafeli alanlarda turboprop daha uzun uçuşlarda ise bölgesel jet kullanımının yaygın olduğu göze çarpmaktadır (Şekil 5.3).

Bölgesel jetler	Üretici	Uçak tipi	Uçak Sayısı	Tüm Uçaklara göre %	Ortalama Koltuk	Toplam Koltuk
	Bombardier	CRJ100/200	649	24.7%	50	32.450
	Embraer	ERJ 145	553	21.0%	50	27.650
	Bombardier	CRJ 700/705	276	10.5%	70	19.320
	Embraer	EMB 170/175	168	6.4%	70	28.065
	Bombardier	CRJ 900	138	5.2%	86	11.868
	Embraer	ERJ 135/140	144	5.5%	37	5.328
	Embraer	EMB 190	23	0.9%	106	2.438
	Toplam		1,951	74.2%		110.814
Turbopropolar						
	Bombardier	DHC-8-100/200	102	3.9%	37	3.774
	Raytheon	Beech 1900	80	3.0%	19	1.520
	Saab	340	108	4.1%	35	3.780
	Cessna	402	67	2.5%	9	603
	Bombardier	DHC-8Q-400	83	3.2%	74	6.142
	Embraer	EMB 120	50	1.9%	30	1.500
	Bombardier	DHC-8Q-300	44	1.7%	50	2.200
	ATR	ATR 72	39	1.5%	60	2.340
	Cessna	208-Caravan	31	1.2%	10	310
	Bombardier	DHC-6	22	0.8%	19	418
	Cessna	207-Skywagon	23	0.9%	6	138
	Piper	Chieftan	13	0.5%	9	117
	Reims-Cessna	406	4	0.2%	9	36
	Britten Norman	BN Islander	10	0.4%	9	90
	ATR	ATR 42	2	0.1%	48	96
	Raytheon	B200	2	0.1%	9	18
	Embraer	EMB 110	1	0.0%	15	15
	Short Brothers	SD3-60	2	0.1%	36	72
	Toplam		683	25.9%		23.169
Genel TOPLAM			2634			133.983

Şekil 5.3 : 2011yılı ABD bölgesel uçaklar ve yolcuları (RAA, 2011).

Fakat Türkiye’de mesafeler ABD’deki kadar fazla olmadığından turboprop motorlu uçaklarla uçuş operasyonları gerçekleştirmek daha verimli olmaktadır (Görel, 2012).

Bölgesel operasyonda kullanılan uçakların özellikleri ile ilgili bilgiler Çizelge 5.1ve 5.2’de görülmektedir.

Çizelge 5.1 : Küçük bölgesel havayolu uçakları

Özellikler	Beechcraft 1900D	Jetstream J31	Embraer E110	DORNIER Do 328	Embraer E120ER	Bae J41
<i>Koltuk Kapasitesi</i>	19	19	19	30	30	30
<i>Motor Tipi</i>	PT6A-67D Turboprop	TPE331-10UG Turboprop	PT6A-34 Turboprop	Turboprop	PW118 Turboprop	TPE331- 14GR/HR Turboprop
<i>Menzil</i>	970 km	1260 km	1964 km	1850 km	1750 km	1433 km
<i>Maksimum İrtifa</i>	25000 ft	25000 ft	21500 ft	31000 ft	29800ft	26000 ft
<i>Maksimum Kalkış Ağırlığı</i>	7,764 kg	6950 kg	5900 kg	13990 kg	11,500 kg	10866 kg
<i>Tahmini Satış Fiyatı</i>	5M USD (2001)	1.875M USD (1990)	-----	5M USD (2000)	1.75M USD (1990)	2.8M USD (1996)
<i>Tahmini Kira bedeli</i>	20000 - 30000 USD	20000 - 30000 USD	20000 - 30000 USD	20000 - 30000 USD	20000 - 30000 USD	20000 - 30000 USD
<i>Uçuş Saati başına ortalama maliyet</i>	1.260,00 USD	991,42 USD	2.100,00 USD	1.333,21 USD	977,00 USD	833,00 USD
<i>Koltuk başına maliyet</i>	66,32 USD	52,18 USD	110,53 USD	44,44 USD	32,57 USD	27,77 USD

Çizelge 5.2 : Orta ve büyük bölgesel havayolu uçakları

Özellikler	Bombardier CRJ 700	ATR 72-500	Embraer E-170	DHC8 Q300	ATR 42-500
<i>Koltuk Kapasitesi</i>	70	72	70	50	50
<i>Motor Tipi</i>	CF34-8C5	PW124B Turboprop	CF34-8E1	PW123B Turboprop	PW127E Turboprop
<i>Menzil</i>	2,656 km ER: 3,208 km LR: 3,708 km	1,324 km	STD: 3,334 km	1558 km 2034 km (LR)	1575 km
<i>Maksimum İrtifa</i>	41000 ft	25000 ft	41000 ft	25000 ft	25000 ft
<i>Maksimum Kalkış Ağırlığı</i>	32,999 kg ER: 34,019 kg LR: 34,926 kg	22500 kg	35,990 kg (STD)	19500 kg	-----
<i>Tahmini Satış Fiyatı</i>	9.95 M USD	16.5M USD	14M USD	3.7M USD	5.5M USD
<i>Tahmini Kira bedeli</i>	120.000 USD	125.000 USD	110.000 USD	90.000 USD	65.000 USD
<i>2500 uçuş saati/yıl Saat başına maliyet</i>	1815 USD	1.958,30 USD	1740 USD	2.135,00 USD	1.697,40 USD
<i>Koltuk başına maliyet</i>	25,93 USD	27,20 USD	24,86 USD	42,70 USD	33,95 USD

Çizelgelerde hesaplanan değerler yakıt sarfiyatı değerleri (Babikian, 2001), ve uçakların aboneliklerle satışa sunulan AVMARK ve AVITAS tarafından yayınlanan operasyon maliyetlerini, ve dönemlik satış fiyatlarını içeren farklı bültenler kullanılarak elde edilmiştir. Fakat karışıklığa yol açmaması açısından uçakların uçuş saati başına maliyetlerinde, Babikian'ın çalışmasında yer verilen genellikle 1500 km ve üzeri menzil değerlerindeki yakıt tüketimleri baz alınmıştır. Bu da daha kısa mesafeli uçuşlarda yakıt fiyatlarındaki değişimlerin operasyonu daha fazla etkileyeceğini ve kısa mesafeli çok iniş kalkışlı uçuşlarda jet uçakları yerine turboprop uçakların kullanılmasının daha avantajlı olacağını göstermektedir. Türkiye bölgesel uçuş mesafeleri düşünüldüğünde yaklaşık 500 km lik uçuşlar yapılacağından ve jet motorlarının yakıt sarfiyatını düşürmesi açısından yüksek irtifalara çıkılamayacağından, turboprop uçaklar yaklaşık %40 daha efektif operasyonların yapılmasını sağlayacaktır (Görel, 2012).

Çizelge 5.1 ve 5.2'de gösterilen koltuk başına maliyetlerde yüksek görünen Turboprop uçakların maliyetleri uçak iniş kalkış oranlarının kısa mesafeli uçuşlarda artmasıyla çok değişmeyecekken, jet motorlu uçaklarda iniş kalkış ve taksi esnasında uçuşun %20 si kadar yakat tüketildiği gözönüne alındığında yaklaşık 5 USD artış gösterecektir. Bölgesel uçuşlarda jeopolitik konuma göre orta mesafeli yurtdışı uçuşlarının (Türkiye-Lübnan, Suriye gibi) yapılması hedefleniyorsa filoda jet motorlu uçakların da işletilmesi faydalı olacaktır. Bu çalışma kapsamında 2 adet ATR-42 ve 1 adet ATR-72 gibi 50 ila 70 yolcu kapasitesine sahip uçaklar seçilecektir. Yüksek yolcu kapasiteli uçak kullanımı eğer o bölgede yeterli yolcu bulunabilecekse düşük kapasiteli uçaklara göre avantajlıdır. Bu nedenle ATR-72 uçağında koltuk başına düşen bilet maliyeti ATR-42 ye nazaran yüksektir. Ayrıca bu tablolarda görülen maliyetlerde direk operasyon maliyetleri yağ, yakıt, alan vergileri, uçuş ekibi maaşları gibi değerler dahil edilmiş olup, personel maaşları tesis işletim giderleri, eğitim giderleri gibi giderler dahil edilmemiştir. Bunlar ile ilgili maliyet hesapları ileriki bölümlerde işlenecektir.

ABD' de kullanılan uçak sayılarına bakıldığında da uçakların %45 lik bir bölümü 50 ve üzeri %25 lik bir bölümü ise 70 ve üzeri yolcu kapasitelidir (RAA, 2011).

sayısı minimum 4 gibi görünmekte iken, SHGM 160 ve üzeri yolculu uçaklarda uçak başına 5,5 ekibin görev yapmasını istemektedir (Görel, 2012). Bunun nedeni, salt uçuş süresi dışında ekiplerin uçuştan en az 3 saat önce brifinge gelmesi ve bir saat sonra uçağı terketmesi ayrıca herhangi bir nedenle uçuşa katılamaması durumunda yedek bekleyecek ekiplerin istihdamının gerekliliğı olarak belirtilir. Bölgesel Havayolu uçuşları hem kısa süreli hem daha az yolculu olduğundan bu çalışmada uçak başına 5 ekip istihdam edilecektir.

Diğer gerekli ekipler ise 24 saat boyunca bulunması gereken teknik ekiptir. Teknisyenlerin çalışma saatleri günde 8 saat olarak belirlenmiştir. İşyerinde en az 3 vardiya teknik ekip bulunması gerekmektedir. Teknisyen sayısı için ise bir zorunluluk olmamakla birlikte, şirketler uçağın yerde kalış sayısını asgari seviyede tutacak sayıda teknisyeni bir vardiya boyunca istihdam etmektedir. Uçak başına bir teknisyen olmak üzere başlangıç aşamasında vardiya başına 3 teknisyen toplamda 9 teknisyen bulunacak, birisi bakım müdürü kontrolünde olacak olan vardiyaların diğer ikisi için de iki vardiya şefi görev alacaktır.

Bakım yönetiminin idamesinden sorumlu birim mühendislik departmanıdır.

Mühendislik departmanı, bakımların, uluslararası uçuşa elverişlilik direktiflerinin, ömürlü parçaların ve tüm dünya genelinde yayınlanan servis bültenlerinin uygulanması ve takibinden sorumludur ve bu görevler için SHGM uçak başına bir mühendisin istihdamını öngörmektedir. Böylelikle 3 adet mühendis ve bir mühendislik müdürü işyerinde istihdam edilecektir.

Operasyonun yürütülmesi dair personel alımı genellikle uçuş ekip ve hizmet koordinasyonunu sağlamak, operasyonun aksamasında irtibat kurulacak kişiler ile o anda irtibat kurulmasını hızlandırmak için gereken ihtiyaca göre şirketten şirkete farklılıklar gösterebilir. Bu personel alımlarındaki kriterler genellikle şirketlerin operasyon emniyetine verdiği öneme göre kendileri tarafından belirlenir. Tüm şirket çalışanlarının görev tanımlamaları ve yetkilendirme koşulları yine şirket prosedürlerinde yer alması gereken konulardandır. Şirkette çalışan tüm personelin net bir yetkilendirme kriteri ve net görev tanımlarmaları belirtilmek durumundadır. Asgari seviyede belirlenmiş diğer gerekli tüm personel sayıları Çizelge 5.3'te görülebilir (Peker,2012).

Çizelge 5.3 : Şirkette çalışan personel sayısı.

Şirket Personeli	Sayısı
Sorumlu Müdür	1
Teknik Müdür	1
Bakım Müdürü	1
Teknisyen	11
Mühendislik Müdürü	1
Mühendis	3
Eğitim Müdürü	1
Eğitmen	1
Kalite Müdürü	1
Emniyet Sistemi Müdürü	1
Kalite Çalışanı	2
Uçuş Emniyeti Müdürü	1
Uçuş İşletme Müdürü	1
Kaptan Pilot	15
Yardımcı Pilot	15
Dispatch Ekibi	6
Ekip Planlama Müdürü	1
Ekip Planlama Çalışanı	2
Yer İşletme Müdürü	1
Yer İşletme Çalışanı	6
Kabin Hizmetleri Müdürü	1
Kabin Amiri	15
Kabin Personeli	30
Ticaret Müdürü	1
Mali İşler Müdürü	1
Muhasebeci	2
Güvenlik Müdürü	1
Güvenlik Elemanı	2
Diğer	5
Genel Toplam	130

5.7 Gelirler

Daha önceki bölümlerde belirlenen operasyon modeli gereği uçaklar dry lease kapsamında işletme bünyesine alınmış ve operasyon başlangıcı itibarıyla üçünün birden wet lease ile kiralanması kararlaştırılmıştır.

Normal şartlar altında uçuş gelirleri yanında uçak içinde satılacak ikramlar, duty free ürünleri ve diğer havayolu şirketi uçak ve komponentlerine verilecek bakım hizmetleri üzerinden gelir elde edilebilir. Fakat bu kapsamda şirket yeni kurulmakta olduğundan bakım hizmetlerinden gelebilecek gelirler ve uçuş operasyonlarında öncelikle yurtiçi seferler hedeflendiğinden duty free satış gelirleri kapsam dışı bırakılmıştır. Gelir olarak beklenen yegane kaynak wet lease anlaşması ile blok uçuş saati üzerinden gelecek uçuş gelirleri kabul edilecektir.

Wet lease anlaşmalarının kira bedellerini nelerin etkilediği konuları daha önceki bölümlerde ele alınmıştı. Seçilen uçak tiplerinin ATR-72 için 5 yaşından küçük ATR-42 için ise ortalama 10 yaşında uçaklar oldukları kabulü ile dry lease ile işletme bünyesine alınma bedelleri Çizelge 5.2’de 125.000 Amerikan Doları ve 65.000 Amerikan Doları olarak tespit edilmiştir. Wet lease fiyatlarına bakıldığında aylık ortalama 300 saatlik blok uçuş süresi için kiralanın uçakların wet lease bedelleri dry lease bedelinin yeni uçaklarda 5 katına yaşlı uçaklarda ise 10 katına kadarlık bir meblağ olduğu belirlenmiştir (URL-5). Bu çalışmada ATR-72 uçağının dry lease bedelinin 7 katı kadar wet lease bedeli belirlenmiş uçuş saati başına 2.917 Amerikan Doları, 300 blok uçuş saati için 875.000 Amerikan Doları aylık gelir hesaplanabilir.

ATR-42 Uçakları daha yaşlı uçaklar olduğundan dry lease değerleri yeni modellere göre daha düşüktür. Bu kapsamda dry lease değerinin 9 katı wet lease tutarı olarak belirlenmiştir. Bu da uçuş saati başına 1.950 USD lık gelir ile 300 blok saat ve iki uçak için 1.170.000 USD gelir getirecektir.

Şirketin uçuş ekibi dahil yapmış olduğu kiralamalardan elde edeceği toplam aylık gelir yaklaşık üç uçağın kiralanma bedelleri dahil yaklaşık 2 Milyon USD olarak hesaplanabilir.

5.8 Giderler

Havayolu gider kalemlerine bakıldığında faaliyet giderleri ve faaliyet dışı giderler olarak giderlerin ikiye ayrılması mümkündür (Doganis, 2002). Faaliyet dışı giderler daha çok şirketin kredilenme bağlı şirketlerin giderleri techizat kullanımından kaynaklanan giderler gibi kalemler olduğundan burada onlar ele alınmayacak, sadece faaliyet giderleri üzerinde durulacaktır.

5.8.1 Faaliyet giderleri

Bir şirketin faaliyetlerinden meydana gelen giderlerdir Şekil 5.5'te görülmektedir.

FAALİYET GİDERLERİ (OPERATING COSTS)	
Doğrudan Faaliyet Giderleri (Direct Operating Costs)	
1. Uçuş operasyonu giderleri	
2. Bakım onarım giderleri	
3. Amortisman giderleri	
Dolaylı Faaliyet Giderleri (Indirect Operating Costs)	
1. İstasyon ve yer hizmeti giderleri	
2. Yolcu hizmetleri giderleri	
3. Biletleme, satış ve promosyon giderleri	
3. Genel ve yönetim giderleri	
4. Diğer faaliyet giderleri	

Şekil 5.5 : Faaliyet giderlerinin çeşitleri (Doganis, 2002).

- Doğrudan faaliyet giderleri:

Uçuş operasyonu giderleri, içerisinde uçuşun direk maliyeti olan yağ, yakıt giderleri alan vergileri yol ücretleri eurocontrol kullanım ücretlerini uçuş ekibi maaşlarını içeren maliyetlerdir. ATR-72 uçağı için uçuş saati başına 1.247,83 USD ATR-42 uçağı için uçuş saati başına 1226,8 USD olarak belirlenmiştir.

Bakım onarım maliyetlerine bakıldığında ise uçakların 300 ila 500 saatte bir hafif bakım kapsamındaki A bakımları 3000 ila 4000 uçuş saatinde hangar bakımları 96 ayda ise ağır hangar bakımları gerçekleştirilmektedir. 2008 yılında Eurocontrol tarafından West Minister Üniversitesi'nde hazırlanan "Innovative Cooperative Actions of Research & Development in Eurocontrol Programme, Dynamic Cost Index" isimli çalışmada Blok uçuş saati başına doğrudan uçuş maliyetinin %15 kadarlık bölümü bakım maliyetlerini

oluşturduğu belirlenmiştir. Bu maliyetlerler ATR-72 uçağına 293,75 USD, ATR-42 uçaklarına ise 254,61 USD olarak yansır.

Amortisman gideri olarak uçak kira bedeli belirtilir bu da aylık 125.000 USD olan ATR-72 için uçuş saati başına 416,67 USD, ATR-42 ler için 216 USD olarak belirlenmiştir (Çizelge 5.4).

Çizelge 5.4 : Doğrudan faaliyet giderleri

Maliyetler (USD)	Operasyon	Bakım	Kira	Uçuş saati toplam	Aylık
<i>ATR-72</i>	1247,83	293,745	416,67	1958,245	587473,5
<i>ATR-42</i>	1226,8	254,61	216	1697,41	1018446
TOPLAM					1605919,5

- Dolaylı faaliyet giderleri;

İstasyon ve yer hizmeti giderleri ICAO'ya göre dolaylı faaliyet gideri olarak sınıflandırılır. İniş kalkış ücretleri, alan vergileri, merdiven hizmetleri uçak temziliği gibi hizmetler ile yer işletme personel maaşlarını içerir. Fakat meydan vergileri ve alan hizmetleri operasyon giderlerine de dahil edilebilmektedir. Bu kalem kiracı şirket sorumluluğunda olduğundan giderlere dahil edilmeyecektir. Yer işletme personel maaşları ayrıca incelenecektir.

Yolcu hizmeti giderleri, daha çok yolcuya sunulan ikram biletleme ve rezervasyon hizmetleri ve uçak iptallerinde yolculara yapılması gereken harcamaları içerir. Bu hizmetler bölgesel havayolu şirketlerinde en asgari seviyede tutulan giderlerdir. Genellikle anlaşılan büyük havayolu şirketi tarafından sunulur. Bu çalışmada ele alınmasına gerek yoktur.

Biletleme satış ve promosyon giderleri, reklam giderlerini ve basılı bilet tutarları bunlar için gerekli altyapı oluşturulması gibi konuları kapsar. Kiralayan firma bunları sağlayacaktır. Bölgesel havayolları uçağını kiralama bile yaptığı anlaşmalar ile bu hizmetleri büyük havayolu şirketlerine bırakır.

Genel yönetim giderleri ile ilgili bilgilere Çizelge 5.5'te yer verilmiştir. Piyasa koşullarına göre belirlenmiş tahmini fiyatlar ele alınarak hazırlanmıştır.

Çizelge 5.5 : Yönetim giderleri

Gider Kalemleri	Aylık Tutar USD
<i>Tesis Giderleri</i>	
<i>Kira</i>	5000
<i>Elektrik Su</i>	1000
<i>İletişim</i>	2000
<i>Çeşitli tadilat</i>	2000
<i>Araç Giderleri</i>	
<i>Yakıt</i>	1500
<i>Bakım onarım sigorta</i>	500
<i>Ofis malzemeleri</i>	1000
<i>Üniforma</i>	1000
<i>Seyahat ve ağırlama</i>	3000
<i>Çeşitli Üyelikler</i>	2000
<i>Danışmanlık</i>	2000
<i>Toplam</i>	20000

Diğer faaliyet giderleri kapsamı için uçakların sigorta bedelleri, eğitim giderleri, personel maaş ve sigorta bedelleri ele alınacaktır.

Uçakların sigorta bedelleri operasyon yapılan ülkenin kaza oranlarına, operasyon kalitesine kullanılan uçak tipine ve üretim yılına göre değişkenlik gösterir. Fakat Pardo'nun çalışmasında belirttiği üzere genel olarak uçağın satış bedelinin %0,5 ila %2,5'u arasında değişkenlik gösterir. Bu çalışmada ele alınan uçakların satış bedelleri 16,5 Milyon USD ve 5,5 Milyon USD olarak belirlenmişti. %0,5 sigorta bedeli üzerinden yıllık 127500 USD, aylık ise 11.460 USD lik bir gider kalemi oluşturmaktadır.

Personel eğitim ücretleri ise bir diğer önemli harcamalardan biridir. Eğitimler hem bir kerelik hem de tekrarlı olarak ayrılmak üzere üzere düzenli gider kalemi oluşturan yüksek tutarlı harcamalardır. Yıllık alınması gereken eğitimler ile ilgili güncel eğitim tarifesine göre düzenlenen Şekil 5.6 incelenebilir (JAA, 2012). Farklı eğitim kurumları ile çeşitli anlaşmalar yapılarak eğitim ücretlerinin düşük olarak alınması mümkündür.

Bölüm	Eğitim	Adet	TUTAR (\$/yıl)
Teknik	İnsan Faktörü Eğitimi	12 teknisyen	20400
	Teknik Müdür Eğitimi	1 Müdür	2600
	Eğitim Belgeleri		10000
Uçuş İşletme	Eğitim Belgeleri		3000
	Simulator	30 pilot x 2 defa/yıl	150000
	CRM	30 pilot	39000
Kabin Hizmetleri	Tehlikeli Madde Eğitimi	30 pilot	58500
	Eğitim Belgeleri		3000
	Mock Up Eğitimi	45 kabin personeli	12000
Kalite	Kabin Ekibi Müdürü Eğitimi	1 müdür	1500
	CRM	45 kabin personeli	58500
	Tehlikeli Madde Eğitimi	45 kabin personeli	36000
Yer İşletme	Kalite Eğitim Belgeleri		10000
	Kalite Eğitimi	2 kalite çalışanı	3000
	Yer İşletme Eğitimi	3 Yer işletme çalışanı	2400
	Eğitim Belgeleri		1000
TOPLAM			410900

Şekil 5.6 : Yıllık personel eğitim giderleri

SGK primlerinin de dahil edildiği yıllık personel maaşlarına Şekil 5.7’de yer verilmiştir (Peker 2012).

Görev	Personel Sayısı	Net Maaş (\$/Ay)	SSK (\$/Ay)	Brüt Maaş (\$/Ay)	Toplam Maaş (\$/Ay)
Sorumlu Müdür	1	10.000	1.950	11.950	11.950
Teknik Müdür	1	5.000	975	5.975	5.975
Bakım Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Teknisyen	11	1.250	244	1.494	16.431
Mühendislik Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Mühendis	3	2.000	390	2.390	7.170
Eğitim Müdürü	1	2.000	390	2.390	2.390
Eğitmen	1	1.000	195	1.195	1.195
Kalite Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Emniyet Sistemi Müdürü	1	2.000	390	2.390	2.390
Kalite Çalışanı	2	1.000	195	1.195	2.390
Uçuş Emniyeti Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Uçuş İşletme Müdürü	1	5.000	975	5.975	5.975
Kaptan Pilot	15	7.000	1.365	8.365	125.475
Yardımcı Pilot	15	3.500	683	4.183	62.738
Dispatch Ekibi	6	1.000	195	1.195	7.170
Ekip Planlama Müdürü	1	2.000	390	2.390	2.390
Ekip Planlama Çalışanı	2	1.000	195	1.195	2.390
Yer İşletme Müdürü	1	2.500	488	2.988	2.988
Yer İşletme Çalışanı	6	1.000	195	1.195	7.170
Kabin Hizmetleri Müdürü	1	2.000	390	2.390	2.390
Kabin Amiri	15	1.500	293	1.793	26.888
Kabin Personeli	30	1.000	195	1.195	35.850
Ticaret Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Mali İşler Müdürü	1	3.000	585	3.585	3.585
Muhasebeci	2	1.000	195	1.195	2.390
Güvenlik Müdürü	1	2.500	488	2.988	2.988
Güvenlik Elemanı	2	1.000	195	1.195	2.390
Diğer	5	1.000	195	1.195	5.975
TOPLAM	130	75250	14673,75	89923,75	366.566

Şekil 5.7 : Aylık personel maaş giderleri

5.9 Nakit Akış Durumu

Şirketin ilk başvuru anından itibaren kuruluma kadar geçen sürede yaptığı harcamalar, ruhsat bedelleri, yatırdığı teminatlar, personel ofis giderleri, uçak kiralama bedeli ve 3 aylık kira karşılığı depozit tutarları, sigorta bedelleri ile toplam kurulum maliyeti belirlenmiştir. Ardından aylık doğrudan ve dolaylı giderleri hesaplanan şirketin karlı olup olmadığı konusunda iki finansal parametre incelenmiştir. Bu parametrelerden biri Net Bugünkü Değer (NBD), şirketin piyasa değerinin bir göstergesidir. Diğeri ise İç Karlılık Oranı (IKO), şirketin yatırımının getirisini yüzde olarak ifade eden kar göstergesidir (Demirbugan, 2008). Türkiye’de yıllık iskonto oranının %10 kabul edilmesiyle Şekil 5.8 de görülen Yıllık Kazanç miktarı üzerinden 3 yıllık kazanç değerine karşılık gelen NBD hesaplanmıştır. İç Karlılık Oranı ise bu belirlenen 3 yıllık süre içerisinde NBD’yi sıfırlayacak oran olarak şirketin yıllık karlılık oranını göstermektedir.

KURULUM MALİYETİ				DOĞRUDAN OPERASYON GİDERLERİ					
USD	ödemeler	Çarpan (Ay)	Toplam	USD	Uçuş, Ekip Meydan	Bakım	Kira	Saatlik	Aylık
teminat	500000	1	500000	ATR-72	1247,83	293,745	416,67	1958,245	587473,5
ruhsat	120000	1	120000	ATR-42	1226,8	254,61	216	1697,41	1018446
yönetici maaş	60945	8	487560						
personel + yönetim	115616	5	578080						
tesis giderleri	20000	5	100000						
uçak sigorta	114600	2	229200						
uçak kira	255000	2	510000						
Uçak depozit	255000	3	765000						
uçucu ekip maaşı	250950	2	501900						
Toplam			3791740	Toplam				5353,065	1605919,5
KİRALAMA GELİRLERİ				DOLAYLI OPERASYON GİDERLERİ					
USD		Saatlik	Aylık	USD	Uçak sigorta	Tesis	Eğitim	Maaş	Aylık
		2916,67	875000	ATR-72	6876	20000	34241	115616	181317
		1950	1170000	ATR-42	2292				
TOPLAM		6816,67	2045000						
KURULUM MALİYETİ			3.791.740,00						
AYLIK GİDELER			1.890.376,50						
AYLIK GELİRLER			2.045.000,00						
AYLIK KAZANÇ			154.623,50						
YILLIK KAZANÇ			1.855.482,00						
% İKO			22%						
NBD			\$747.790,10	Toplam					284457

Şekil 5.8 : Nakit akış tablosu.

6. DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Şirketin ilk başvuru anından itibaren kuruluma kadar geçen sürede yaptığı harcamalar, ruhsat bedelleri, yatırdığı teminatlar, 5 aylık personel ve ofis giderleri, uçak kiralama bedeli ve 3 aylık kira karşılığı depozit tutarları, sigorta bedelleri ve doküman uyum aşamasının başından beri ödenen maaş ödemeleri ile toplam kurulum maliyetinin belirlenmiştir. Aylık düzenli kazancın belirlenmesi için daha sonra, doğrudan ve dolaylı giderler ve gelirler ele alınmıştır.

Bu noktalara bakıldığında, kurulum maliyetinin azaltılması için başvuru başlangıcından önce kurulumla ilgili hazırlanacak dokümanlar daha önceden hazır edilmeli böylece altı aylık bekleme süresinde yaklaşık 400.000 USD tutarında maliyetin önüne geçilmesi mantıklı olacaktır. Bu çalışmada, ruhsat verilmesi aşamasında en kötü senaryo ele alınmaya çalışılmıştır.

Maliyetler incelendiğinde aylık 250.000 USD mertebesindeki uçucu ekip maaşlarının doğrudan uçuş operasyonlarının %20'sini oluşturduğu belirlenmiş, %20 uçak kira bedeli, %15 bakım tutarları düşüldükten sonra %45 lik bir kısım meydan vergileri yakıt yağ masrafı gibi bir kalemlerin oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu da yapılan literatür araştırmalarından elde edilen bilgilerle örtüşen sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Ayrıca tüm gider kalemleri içerisinde dolaylı giderlerin oranı ise %15 mertebesinde kalmaktadır.

Finansal açıdan şirketin üç yıllık faaliyeti öngörüldüğünde Türkiye pazarındaki senelik % 10 iskonto oranı kabulü ile net bugünkü değeri yaklaşık 750.000 USD olmakta, iç karlılık oranı ise %22 olarak görülmektedir. Ayrıca kurulum maliyetini iki sene gibi kısa bir sürede amorti ettiği söylenebilir.

Tüm bu verilere bakıldığında üç adet turboprop motorlu 50 ve 70 kişilik uçaklar ile Türkiye’de havacılık pazarına girmek gerçekleştirilebilir bir proje olarak görünmektedir.

Bu çalışma kapsamında, sadece tek bir iş modeli ile bölgesel havayolu şirketi kurulması ele alınmıştır. Tez içerisinde belirtilen diğer iş modelleri ile ilgili benzer

alışmalar yürütülerek satış pazarlama verilerinin de ele alındığı iş modelleri araştırılabilir.

Tezin yasal mevzuat kısmında yer alan konular, Türkiye’de herhangi bir havayolu kurulumu sırasında başvuru ücretleri dışında hiçbir fark göstermemektedir. Bu nedenle kurulumu anlatılan her tür havayolu şirketi için bu bölümlerin içeriğı aynı olabilir.

Bu tez kapsamında ele alınan şirket kurulumu, gayri sıhhi işyeri açma, kalite yönetim sistemi oluşturma gibi Türkiye’de kurulacak her türlü şirketin uygulaması gereken kuralları içermemektedir. Çalışmada özellikle havayolu şirketi olması dolayısıyla yapılması istenen farklılıklar üzerinde durulmuştur. Havayolu şirketi kurulması için de her türk tescilli şirketin izlemesi gereken yollar yine izlenmektedir.

Bu tarz çalışmalar, birbirinden çok uzak görünen işletmecilikler ile akademik yaşamın arasında bir köprü kurması açısından önem arz etmektedir. Özel sektör tarafından akademik alanlara verilecek destekler ile kar getirecek yatırımlar ile ilgili, hem çeşitli profesörlerin deneyimlerinden, hem de üniversitelerin ulusal ve uluslararası imkanlarından faydalanılarak şüphesiz daha detaylı araştırmalar ortaya konulmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Babikian, R. (2001, Mayıs).** The Historical Fuel Efficiency Characteristics Of Regional Aircraft From Technological, Operational, and Cost Perspectives. *Yüksek Lisans Tezi* . Massachusetts Institute of Technology.
- Demirbugan, M. A. (2008).** Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde NBD ve İKO Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* , C. 10, S. 2.
- Dempsey, P. (1989).** *The Social and Economic Consequences of Deregulation*. Westport: Quorum Books.
- Denton, N., & Dennis, N. (2000).** Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers. *Journal of Air Transport Management* , Cilt:4, Sayı 6.
- Devlet Planlama Müsteşarlığı . (2006).** *9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara.
- Doganis, R. (2002).** *Flying Off Course-The Economics of International Airlines*. . London: Routledge.
- Gavazza, A. (2008).** Asset Liquidity and Financial Contracts: Evidence from Aircraft Leases.
- Göktepe, H. (2007).** Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi* , s. 213-240.
- Görel, B. G. (2012,Mart).** Kişisel Görüşme
- Graham, B. (1997).** Regional airline services in the liberalized European Union single aviation market. *Journal of Air Transport Management* , 167-180.
- Hanlon, P. (1999).** *Global Airlines Competition in a Transnational Industry*. İngiltere: Butterworth-Heinemann.
- Ito, H., & Lee, D. (2005).** Domestic Codesharing Practices in the US Airline Industry. *Journal of Air Transport Management* , 89-97.
- Larkins, W. T., & Reuther, R. T. (2007).** *San Francisco Bay Area Aviation*. Arcadia Publishing.

- Leinbach, T. R., & Bowen, J. T. (2004).** Airspaces: Air Transport, Technology And Society. *Journal of Air Transport Management* , 285-289.
- Oktal, H., & Küçükönel, H. (2007).** Dünyada Bölgesel Hava Taşımacılığı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 383-394.
- Pardo, M. (2011, Haziran).** Kiralama Yoluyla Bir Havayolu Şirketinin Kurulması. *Yüksek Lisans Tezi* .
- Peker, K. (2012, Mart).** Kişisel Görüşme
- RAA. (2011).** *RAA Annual Report*. ABD: Regional Airlines Association.
- Sarılgan, A. E. (2007, Nisan).** Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye'de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler.
- Shaw, S. (1999).** *Airline Marketing and Management*. İngiltere: Ashgate.
- SHGM. (2010).** *2010 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Smith, J., & Myron, J. (2002).** *The Airline Encyclopedia 1909-2000*. The Scarecrow Press, Inc.
- University of Westminster. (2008).** *Innovative Cooperative Actions of R&D in EUROCONTROL Programme CARE INO III - Dynamic Cost Indexing - Aircraft crewing marginal delay costs*. Transport Studies Group, London.
- Wastnage, J. (2005).** Regionals to Flight EU Air Safety Bill Over Restriction on Wet-Leasing. *Flight International* , 21.
- Aviation Timeline. (2012).** Mart 14, 2012 tarihinde <http://www.century-of-flight.net/Aviation%20history/aviation%20timeline/1783.htm> adresinden alındı
- DHMI. (2012).** Nisan 20, 2012 tarihinde <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> adresinden alındı
- ERAA. (2010).** Nisan 15, 2012 tarihinde Marketing Characteristics 1996 - 2009: www.eraa.org/library/statistics/doc_download/732-market-characteristics adresinden alındı
- FAA. (2012).** Nisan 20, 2012 tarihinde www.faa.org adresinden alındı
- IATA. (2012).** *History: IATA*. Mart 14, 2012 tarihinde IATA official website: <http://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> adresinden alındı
- ICAO. (2012).** Mart 15, 2012 tarihinde www.icao.int adresinden alındı

- JAA. (2012).** Nisan 21, 2012 tarihinde Price List: <https://jaato.com/pricelist/> adresinden alındı
- SHGM. (2011).** Nisan 18, 2012 tarihinde <http://istatistik.shgm.gov.tr/site/raporsite.jsp> adresinden alındı
- SHGM. (2012, Nisan).** Nisan 20, 2012 tarihinde Hizmet Tarifesi: <http://web.shgm.gov.tr/> adresinden alındı
- Skywest. (2012).** Nisan 12, 2012 tarihinde <http://www.skywest.com/reservations.php> adresinden alındı
- THY. (2012).** Mart 5, 2012 tarihinde <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce> adresinden alındı
- URL-1.** (tarih yok). Nisan 4, 2012 tarihinde <http://www.airlinehistory.co.uk> adresinden alındı
- URL- 2.** (tarih yok). Nisan 10, 2012 tarihinde http://www.centennialofflight.gov/essay/Commercial_Aviation/Dereg/Tran8.htm adresinden alındı
- URL- 3.** (tarih yok). Mart 23, 2012 tarihinde <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/645.html> adresinden alındı
- URL- 4.** (tarih yok). Nisan 13, 2012 tarihinde <http://www.sabah.com.tr/fotohaber/ekonomi/ulkelerin-kisi-basina-dusen-milli-gelirleri/31408> adresinden alındı
- URL- 5.** (tarih yok). Nisan 25, 2012 tarihinde http://www.airliners.net/aviation-forums/general_aviation/read.main/4398760/ adresinden alındı

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ataç TUNÇ
Doğum Yeri ve Tarihi: Gölcük 23/09/1985
Adres: Yeşilbahçe Mah. 1484. Sk. Ali Yiğitler Apt. No:3 D.4
Muratpaşa / ANTALYA
E-Posta: atactunc@gmail.com
Lisans: İ.T.Ü Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi Uçak
Mühendisliği Bölümü 2008

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

2008 yılından beri sivil havacılık alanında faaliyet yürüten hava taksi ve havayolu şirketlerinde, kalite teknik müdürlüğü simulator ve sistem mühensiliği görevleri alınmıştır.

Halen, 2008 yılında başladığı İ.T.Ü, Disiplinler Arası Uçak ve Uzay Mühendisliği Yüksek Lisans programında öğrenci olarak bulunmakta ve Sistem Mühendisi olarak görev yapmaktadır.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR

Tunç, A., Özkol, İ. 2012: Applications of Nanomaterials in Aviation: New Era on the Cost Reduction in Airlines; Nanopaintings”. 8th NanoScience and Nanotechnology Congress, June 25-29, 2012 Ankara, Turkey.