

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KİRALAMA YOLUYLA BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNİN KURULMASI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Metin PARDO**

Anabilim Dalı : Uçak ve Uzay Mühendisliği ABD

Programı : Uçak ve Uzay Mühendisliği

HAZİRAN 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KİRALAMA YOLUYLA BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNİN KURULMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Metin PARDO
(511091143)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06 Mayıs 2011

Tezin Savunulduğu Tarih : 07 Haziran 2011

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hayri ACAR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. İbrahim ÖZKOL (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Cumhuri EKİNCİ (İTÜ)

HAZİRAN 2011

Gelecekteki Metin'e ve onu o güne getirenlere,

ÖNSÖZ

İnsanların hayatını, yaşadıkları süre içinde yaptıkları seçimler belirler. Önemli olan, bu seçimler doğrultusunda inşa edilen hayattan keyif almak ve mutlu olabilmektir. Öğrencilik hayatının sonlarını yaşayan kişiler içinse yaptıkları en büyük seçim, mesleki kariyerlerine yön verecek olan üniversite ve bölüm seçimi olmuştur.

Birçok insan, ya istediğini seçimi yapamamaktan ya da yaptığı seçimden dolayı pişmanlık duymaktan kafasında hep bir “keşke” ile yaşar. Ne mutlu bana ki hayatımda yaptığım en doğru ve içimi en fazla rahatlatan seçimi mesleğimi seçerken yapmışım. 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi kapısından giren Metin ile 2011 yılında o kapıdan çıkacak olan Metin arasında çok büyük fark var; ancak hiç değişmeyen belki de tek duygu ise huzur.

Gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan, bu tezi hazırlamam konusunda desteğini esirgemeyen ve hayatım boyunca yol gösterici tavsiyelerine ve düşüncelerine ihtiyaç duyacağım danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hayri ACAR’a, mutluluğumda sevinen, üzüntümde dünyaları kararan, başarılarımda gururlanan, başarısızlıklarımda bana bir duvar gibi destek olan aileme ve yüksek lisans eğitimim boyunca sağladığı maddi destek için TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı’na teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Mayıs 2011

Metin PARDO

Uçak Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	1
1.2 Tezin Kapsamı.....	2
2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNE GENEL BAKIŞ.....	3
2.1 Havayolu İşletmeciliği Tarihi.....	3
2.2 Dünyadaki ve Türkiye’deki Durum	8
2.3 Havacılıkta Kiralama Kavramı.....	10
2.3.1 Genel bilgi.....	10
2.3.2 Kiralama türleri	12
2.3.2.1 Dry-lease	12
2.3.2.2 Wet-lease	13
2.3.3 Kiralama anlaşmaları	14
3. YASAL MEVZUAT.....	17
3.1 SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği	17
3.1.1 Hava aracı sayısı ve mali yükümlülükler	18
3.1.2 İşletme ruhsatı verilmesi aşamaları	19
3.1.2.1 Başvuru aşaması	19
3.1.2.2 Ön izin aşaması	20
3.1.2.3 Doküman uyum aşaması	24
3.1.2.4 Asıl işletme ruhsatı aşaması	25
3.1.2.5 Denetleme aşaması	27
3.1.2.6 Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması	28
3.1.3 İşletme organizasyon yapısı	29
3.2 SHT-120.95 Hava Aracı Kiralama Usul ve Esasları	29
3.2.1 Wet-lease ile kiraya verme	30
3.2.2 Dry-lease ile kiralama	30
4. İŞLETME YÖNETİMİ	31
4.1 Yönetim Organizasyon Yapısı	31
4.1.1 Genel müdürlük.....	33
4.1.2 Teknik müdürlüğü	33
4.1.3 Eğitim müdürlüğü	34
4.1.4 Kalite müdürlüğü	35
4.1.5 Uçuş emniyeti müdürlüğü	35

4.1.6 Uçuş işletme müdürlüğü.....	36
4.1.7 Yer işletme müdürlüğü.....	36
4.1.8 Kabin hizmetleri müdürlüğü	37
4.1.9 Ticaret müdürlüğü	37
4.1.10 Mali işler müdürlüğü	38
4.1.11 Güvenlik müdürlüğü	38
5. OLAY İNCELEMESİ: ÖRNEK HAVAYOLU İŞLETMESİ	41
5.1 Uçak Seçimi.....	41
5.2 Kuruluş Aşaması	42
5.3 Personel İhtiyacı	43
5.4 Gelirler.....	44
5.5 Giderler.....	45
5.5.1 Kurulum maliyeti	45
5.5.2 Yönetim ve operasyon destek maliyeti	46
5.5.3 Personel maliyeti	46
5.5.4 Uçak kira maliyeti	48
5.5.5 Uçak bakım maliyeti	48
5.5.6 Uçak sigorta maliyeti	49
5.5.7 Eğitim maliyeti.....	49
5.6 Nakit Akışı.....	50
6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	53
KAYNAKLAR.....	57
ÖZGEÇMİŞ.....	59

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACMI	: Aircraft Crew Maintenance Insurance
ALAR	: Approach and Landing Accident Reduction
CRM	: Crew Resource Management
CFIT	: Controlled Flight Into Terrain (Kontrollü uçuşta yere çarpma kazası)
DELAG	: Die Deutsche Luftschiffahrt-Aktiengesellschaft, GmbH
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
FAA	: Federal Aviation Administration
FDM	: Flight Data Monitoring
GECAS	: GE Capital Aviation Services
ICAO	: International Civil Aviation Organization
ILFC	: International Lease Finance Corporation
İKO	: İç Karlılık Oranı
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
JAA	: Joint Aviation Authorities
JAA TO	: Joint Aviation Authorities Training Organisation
JAR	: Joint Aviation Regulations
KLM	: Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
NBAA	: National Business Aviation Association
NBD	: Net Bugünkü Değer
QANTAS	: Queensland and Northern Territory Aerial Services Ltd
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT	: Sivil Havacılık Talimatı
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
SITA	: Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TL	: Türk Lirası

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : İç ve dış hat yolcu trafiğinin bölgelere göre dağılımı.	8
Çizelge 2.2 : Türkiye’de havayolu işletme ruhsatı bulunan şirketler.	9
Çizelge 2.3 : Türkiye’de 2007-2010 yılları arasında yolcu sayısı istatistikleri.	10
Çizelge 2.4 : Uçak kiralama şirketleri sıralaması.	11
Çizelge 5.1 : Havayolu işletmesi kuruluş aşamaları zaman çizelgesi.	42
Çizelge 5.2 : Havayolu işletmesi personel ihtiyacı.	44
Çizelge 5.3 : Kurulum giderleri.	45
Çizelge 5.4 : Yönetim ve operasyon destek giderleri.	46
Çizelge 5.5 : Personel giderleri.	47
Çizelge 5.6 : Boeing 737-800 bakım programı.	48
Çizelge 5.7 : Personel eğitim giderleri.	49
Çizelge 5.8 : Nakit akışı.	50

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Kurulan havayolu işletmelerinin kuruluş yıllarına göre dağılımı.	4
Şekil 2.2 : İflas eden havayolu işletmelerinin iflas ediş yıllarına göre dağılımı.....	4
Şekil 2.3 : Değişik yıllarda kiralık uçakların tüm uçaklara oranı (Clark, 2007).	10
Şekil 3.1 : Başvuru aşaması süreci.	20
Şekil 3.2 : Ön izin aşaması süreci.	23
Şekil 3.3 : Doküman uyum aşaması süreci.	25
Şekil 3.4 : Asıl işletme ruhsatı aşaması süreci.	26
Şekil 3.5 : Denetleme aşaması süreci.	27
Şekil 3.6 : Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması süreci.	28
Şekil 4.1 : Havayolu işletmesi organizasyon şeması.	32

KİRALAMA YOLUYLA BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNİN KURULMASI

ÖZET

Havacılık sektörü son 100 yılda oldukça hızlı bir şekilde büyümüştür. Havayolu işletmeciliği de bu büyüme sonucunda önem kazanmış ve ekonomik olarak en fazla incelenen alanlardan biri olmuştur. Gerek havayolu işletmesinin kurulması gerekse işletilmesi sırasında uçuş emniyetini sağlayacak şekilde işletme karlılığı gözetilmiş ve değişik iş planları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada bahsedilen iş planı, değişik kiralama türlerinin birlikte kullanıldığı, uçağın dry-lease yöntemiyle kiralandıktan sonra mürettebat, bakım ve sigorta gibi katma değerler eklenerek başka bir havayolu işletmesine wet-lease yöntemiyle kiralanması olarak seçilmiştir.

Öncelikle 100 yıllık havayolu işletmeciliği tarihi ana hatlarıyla anlatılmış, havacılık sektörünün günümüz şartlarına gelene kadar geçtiği süreç incelenmiş, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği ülkelerinde ve nihayet Türkiye’de yaşanan serbestleşmenin etkileri anlatılmıştır. Daha sonra işletmenin iş planına uygun olarak kiralama türleri ile ilgili bilgiler verilmiş ve kiralama anlaşmalarında dikkat edilmesi gereken önemli konulardan bazıları açıklanmıştır.

Üçüncü aşamada, bahsedilen iş planına uygun bir havayolu işletmesinin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan ulusal mevzuata uygun şekilde kurulması prosedürleri ve işletme organizasyonunda bulunması gereken yönetim birimleri ve bu birimlerin görevleri detaylandırılmış, bu konuda SHY-6A Ticari Hava Taşımacılığı Yönetmeliğinin ve SHT-120.95 Havaaracı Kiralama Usul ve Esasları Talimatının ilgili maddeleri açıklanmıştır.

Son olarak seçilen iş planına uygun bir işletmenin kurulmasının finansal analizi ve yapılabilirliği incelenmiş, gelir ve giderler belirlenmiş ve nakit akışı oluşturulmuştur. Bu analiz sonrasında ortaya çıkan sonuç değerlendirilmiş ve sonraki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

FOUNDATION OF AN AIRLINE COMPANY BY LEASING METHOD

SUMMARY

Aviation sector has grown very quickly the last 100 years. Airline management has gained importance as a result of this growth and its economy has been one of the most studied areas. Different business plans has emerged to ensure the profitability of an airline company without give any harm to the flight safety during either the foundation or the operation of the airline company.

The business plan which is stated in this study is a combined use of different types of leasing such as dry-leasing and wet-leasing. The company leases the airframe only and provide airframe, crew, maintenance and insurance for another airline company.

First of all, the outline of 100-year airline management history is explained, the process which bring the aviation industry to the present condition is examined and the effects of deregulation and liberalization of airlines in the United States, European Union countries and especially in Turkey are described. Then, in accordance with the company's business plan, necessary information about the types of leasing and the most important concepts which should be considered at leasing agreements are stated.

Thirdly, the appropriate procedures of the establishment of an airline company and its management units with their detailed tasks are described in details according the national legislation prepared by the Directorate General of Civil Aviation such as SHY-6A and SHT-120.95.

Finally, the financial analysis and feasibility of the establishment of such an airline company are made, income and expenses determined and its cash flow created. Following this analysis, the result was evaluated and recommendations are made for further studies.

1. GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı, 1900'lü yılların başlarında insanlı ilk uçuştan itibaren günümüze kadar çok hızlı bir şekilde ivmelenmiş olsa da ilk aşamada özellikle insan taşımacılığı açısından pek uygun ve pratik bir yöntem olarak kabul görmemişti. Hatta ilk insanlı uçuşu gerçekleştiren Wright kardeşlerden biri olan Orville Wright bile transatlantik uçuşlarının uçakla yapılabilmesini düşünmenin oldukça hayalperestçe olacağını söyleyenlerden biriydi. Daha sonraki genel görüş ise havayolu taşımacılığının sadece zengin kesimin bir aracı olabileceğiydi. Tüm bu tahminlerin aksine günümüzde havayolu taşımacılığı insan ve kargo taşımacılığının en önemli ayaklarından birini oluşturmaktadır.

1.1 Tezin Amacı

Ticari hava taşımacılığı; kullanılan uçakların ve verilen hizmetin maliyeti, teknolojinin karmaşıklığı ve gösterdiği hızlı gelişme nedeniyle ülkelerin gelişmişlik düzeyini gösteren en önemli parametrelerin başında gelmektedir. Bu nedenle hava taşımacılığında analiz edilmesi gereken konulardan bazıları, ülkedeki hava taşımacılığının en etkin ve verimli şekilde düzenlenmesi, yasalarla bu düzenin korunması, finansal karlılık ve verilen hizmet arasındaki ilişkinin optimizasyonu ve seçilen iş planına göre uygun işletme yapısının oluşturulmasıdır.

Bu durumda havayolu işletmeleri, yerel ve küresel havacılık pazarını iyi incelemek ve kendilerine en uygun iş planını seçip bu pazardaki konumlarını belirlemek zorundadırlar. Bu iş planını seçerken ihtiyaçları olan en önemli veriler, mevcut pazarda oluşturulacak arzı karşı beklenen talep ve buna bağlı olarak yapılacak ekonomik fizibilitenin sonuçlarıdır.

Göz ardı edilmemesi gereken diğer konu ise kurulacak işletmenin ulusal ve uluslararası havacılık kanunlarına uygun olarak kurulması ve işletilmesidir. Türkiye'de kurulacak bir havayolu işletmesinin Türk Sivil Havacılık Kanunu ve ona bağlı yönetmeliklere ve talimatlara uygun şekilde kurulması şarttır.

Bu tezin amacı, Türk Sivil Havacılık Kanunu'na uygun bir havayolu işletmesi kurulmasının aşamalarını ve yasal gereksinimlerini, işletme yapısını ve ekonomik fizibilite çalışmalarını; tescilindeki uçakları kiralama yoluyla elde etmiş ve bu uçakları yine kiralama yoluyla işletecek olan örnek bir havayolu işletmesi üzerinden anlatmak ve sonuç olarak böyle bir havayolu şirketinin kurulmasının yapılabilirliğini incelemektir.

1.2 Tezin Kapsamı

Çalışmanın ilk bölümü olan giriş kısmından sonra gelen ikinci bölümü, kısaca havayolu işletmeciliği tarihinde önemli satır başlarını küresel ve yerel ölçekte özetlemekte, günümüzde havayolu işletmeciliğinin mevcut durumunu ortaya koymakta ve havacılıkta çokça kullanılan kiralama yöntemlerini detaylandırıp kiralama anlaşmalarında dikkat edilmesi gereken noktaları ortaya koymayı hedeflemektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise havayolu işletmesi kurulması sırasında bağlı kalınması gereken sivil havacılık yönetmelikleri detaylandırılıp yasal olarak bir işletmenin kurulma prosedürleri belli bir sırayla verilecektir.

Bir sonraki bölümde havayolu işletmesinin faaliyetlerinin devam edebilmesi için bağlı bulunan yönetmeliklerce sahip olması gereken organizasyon yapısı, yönetim birimleri ve yöneticilerin iş tanımları açıklanacaktır.

Beşinci bölüm ise diğer bölümlerde bahsedilen yasal mevzuatlara uygun olarak örnek bir havayolu işletmesi kurulması için yapılacak fizibilite çalışması detaylandırılacaktır. Kurulacak olan bu havayolu işletmesinin ikinci bölümde bahsedilen kiralama türlerini kullanan bir iş planı çerçevesinde faaliyet göstermesinin avantajlarından bahsedilecektir.

Son bölümde yapılan çalışma değerlendirilecek ve sonuç kısmıyla bitirilecektir.

2. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİNE GENEL BAKIŞ

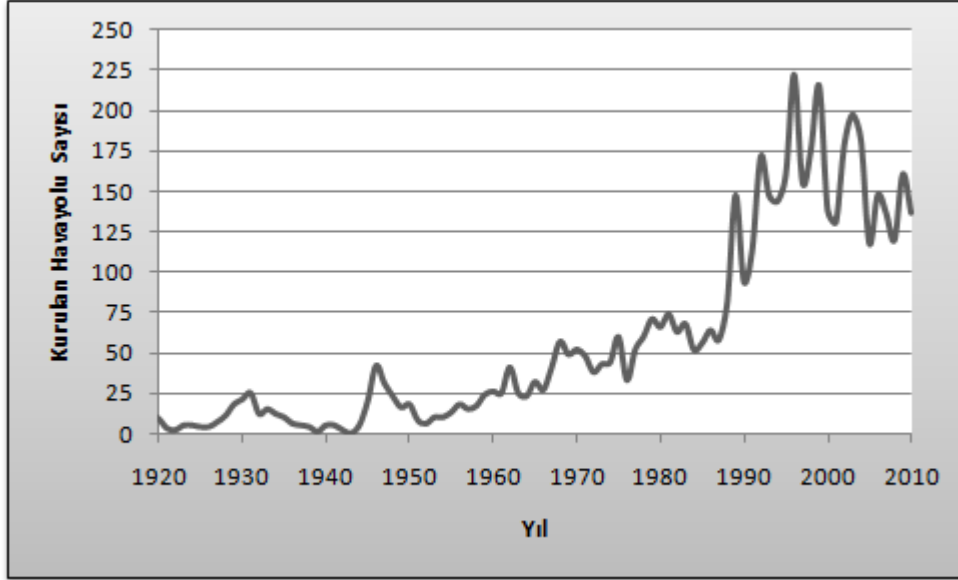
2.1 Havayolu İşletmeciliği Tarihi

İlk havayolu işletmesi olarak, 16 Kasım 1909 tarihinde Count Ferdinand von Zeppelin tarafından kurulan ve 1909-1913 yılları arasında havadan hafif araçlarla Almanya şehirleri arasında 34.000 yolcu taşıyan DELAG kabul edilmiştir. Havadan ağır araçlar ise öncelikle posta taşımacılığı için kullanılmıştır. Daha önce balonlar ile yapılan hava posta servisi uçaklar vasıtasıyla yapılmaya başlanmıştır. Tarihteki ilk resmi hava postası uçuşu, 17 Şubat 1911 tarihinde Fred Wiseman tarafından Petaluma ve Santa Rosa arasında gerçekleştirilmiştir (Larkins & Reuther, 2007). Havadan ağır uçakları tarifeli uçuşlar için kullanan ilk havayolu ise Florida’da 1 Ocak 1911 tarihinde kurulan St. Petersburg-Tampa Airboat Line olmuştur. Bu havayolu 4 ay süreyle St. Petersburg ve Tampa arasında 172 uçuşta 1205 yolcu taşımıştır (Smith Jr., 2002).

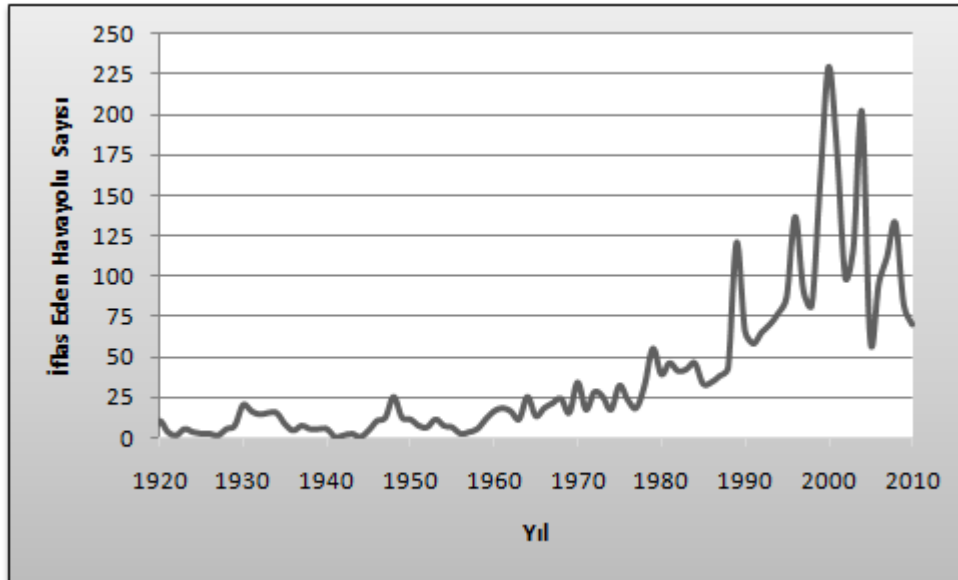
Hala faaliyette olan en eski iki havayolu ise Hollanda’da 7 Ekim 1919 tarihinde kurulan KLM ve Avustralya’da 16 Kasım 1919 tarihinde kurulan QANTAS’tır. Türkiye’de ise ilk havayolu 20 Mayıs 1933 tarihinde Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak Hava Yolları Devlet İşletmesi adı altında kurulmuştur. 1938 yılında Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Ulaştırma Bakanlığı’na bağlanan bu havayolu işletmesi, 1 Mart 1956 tarihinde Türk Hava Yolları A.O. adını almış ve günümüze kadar Türkiye’nin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi olmaya devam etmiştir (THY, 2011).

Havayolu işletmeciliği tarihi boyunca 1920-2010 yılları arasında toplam 5309 havayolu işletmesi kurulmuştur (Url-1). Kurulan havayolu işletmelerinin kuruluş yıllarına göre dağılımı Şekil 2.1’de görülebilir. Özellikle 1980’li yılların sonlarından itibaren kurulan havayolu işletmesi sayısında yüksek bir artış görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Avrupa Birliği ülkelerinde ortaya çıkan serbestleşme politikasıdır. Yine 1920-2010 yılları arasında kurulan havayolu işletmelerinin 3501 tanesi iflas ederek kapanmıştır (Url-1). Kapanan

havayollarının kapanış yıllarına göre dağılımı ise Şekil 2.2’de verilmiştir. Bu verilere göre, kurulan havayolu sayısı ile iflas eden havayolu sayısı benzer eğilimler göstermektedir. Bahsedildiği gibi, havacılık pazarındaki serbestleşmenin etkileri kurulan havayolu sayısı istatistiklerinde görüldüğü gibi oluşan rekabet ortamının sonuçları ise iflas eden havayolu sayısı istatistiklerinde gözlenebilmektedir.



Şekil 2.1 : Kurulan havayolu işletmelerinin kuruluş yıllarına göre dağılımı.



Şekil 2.2 : İflas eden havayolu işletmelerinin iflas ediş yıllarına göre dağılımı.

Havacılık tarihinin işletme yönündeki en önemli mihenk taşlarından biri olan Havayolu Deregölasyon Yasası, 24 Ekim 1978 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde kabul edilmiştir. Yasanın tam metninde de belirtildiği gibi bu yasanın havayolu taşımacılığı ile ilgili bölümünün en önemli politikası, toplum ihtiyaçlarını ve çıkarlarını güvenlikten taviz vermeyecek şekilde adil, ekonomik, verimli ve düşük fiyatlı hizmet çeşitliliğinin güvenlikten taviz verilmeden sağlanması ve bu koşulları yaratmak için gerekli rekabetçi piyasa ortamının sağlanması olarak belirlenmiştir (Url-2). Böylece o tarihe kadar devlet tarafından düzenlenen havayolu işletmeciliği değişkenleri, o tarihten itibaren havayolu pazarının oyuncularından rekabet kuralları çerçevesinde belirlenmiştir. Deregölasyon yasasının uygulanmasıyla birlikte oluşan rekabet ortamının getirdiği düşük bilet fiyatları nedeniyle yolcular yıllık 19.4 milyar Amerikan Doları tasarruf etmektedirler (Poole & Butler, 1998).

ABD'de 1978 yılında ortaya çıkan bu serbestleşme politikası, 10 yıl içinde etkilerini Avrupa Birliği ülkelerinde göstermeye başlamıştı. AB ülkeleri, "Tek Pazar Tek Gökyüzü" düşüncesi ile kurmak istedikleri ortak havacılık pazarının yasal altyapısını 14 Aralık 1987, 24 Temmuz 1990 ve 23 Temmuz 1992 tarihlerinde çıkarılan 3 yasa paketiyle oluşturmuş oldular (Kawagoe, 2008). Bu liberalizasyon ve deregölasyon çalışmalarının sonuçları aşağıdaki alt başlıklar ile toplanabilir (Van De Voorde, 1992):

- Verimlilik artışı: Serbestleşmeden önce özellikle devlet mülkiyetinde olan havayolları ülkelerin bayrak taşıyıcısı sıfatına uygun olarak prestiji ve istihdamı ön planda tutuyorlardı. Bu nedenle verimliliği daha az önem vermelerinin sonucunda yıl sonunda zarar açıklayabilmekte ve devlet yardımıyla ayakta kalabilmekteydiler. Serbestleşme ve rekabet ortamının oluşmasıyla birlikte bu yardımlar ortadan kalktı ve havayolları verimliliklerini artırmak zorunda kaldı ve gerek yeniden yapılandırılarak gerekse özelleştirilerek piyasa koşullarına uyum sağladı.
- Bilet ücretleri: Serbestleşme öncesinde piyasada, rekabeti ortadan kaldıran ve bilet ücretlerinin yüksek olmasına yol açan bir maliyet ve gelir paylaşımı sistemi vardı. Serbestleşme sonrasında ise ilk aşamada fiyatlarda çok fazla düşüş yaşanmasa da zamanla oluşan rekabette yolcuların yararına bir sonuç doğmuştur.

- Pazar yapısı: ABD’de yaşanan deregölasyonla AB’de gerçekleştirilen serbestleşme arasındaki önemli farklardan biri, havayollarının rekabet piyasasına verdikleri tepkilerdir. ABD’de rekabet artışı birçok havayolu işletmesinin kurulmasına, birçoğunun da iflas etmesine ve diğer havayolları tarafından devralınmasına neden olmuşken AB’de ise bu durum, havayolu işletmeleri arasında mali ortaklıklar ve ortak girişimler kurulmasına neden olmuştur. AB’de havayolları arasındaki işbirliği anlaşmaları oldukça yaygınlaşmıştır.

Türkiye’deki havacılık sektörünün liberalleşme süreci ise yine 1980’lerde başlamış, 2000’li yılların başında sonuçlanmıştır. Bu sürecin ilk adımı, 14 Ekim 1983 tarihinde 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile atılmıştır. Bu kanuna göre özel sektöre, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösterebilme hakkı tanınmıştır.

Göktepe’ye göre ikinci adım 2001 yılında 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu’nda fiyat tarifeleri konusunda ilgili maddenin değiştirilmesi ile atılmıştır. 2920 sayılı Kanunun 25. maddesinde belirtilen: “ruhsat sahibi; kur uygulamaları hariç olmak üzere uçuş ve ücret tarifelerini, Ulaştırma Bakanlığının onayını almadan ve asgari 15 gün önce üçüncü kişilere duyurmadan yürürlüğe koyamaz.” hükmü, 26 Nisan 2001 tarih ve 24384 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4647 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu’nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile: “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 Bakanlığınca onaylandıktan yedi gün sonra yürürlüğe girer.” şeklinde değiştirilmiştir. Bu değişiklik, Ulaştırma Bakanlığının havayollarının fiyat tespitlerine müdahalesini kolay kılan önceki duruma göre, havayollarının fiyat belirlemeleri konusunda daha özgür davranmaları bakımından rekabeti olumlu yönde etkileyici olmuştur.

Türkiye’de iç hat yolcu taşımacılığının serbestleşmesine yönelik atılan en önemli adım ise 2003 yılında, 12 Ocak 1996 tarihli Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kararının Ulaştırma Bakanlığı tarafından yürürlükten kaldırılması ile atılmıştır. Aslında tamamen THY’yi korumaya ve rekabeti THY lehine engellemeye yönelik çıkarılmış olan bu kararın maddeleri, iç hat yolcu taşımacılığı yapmak isteyen özel havayolu şirketlerini oldukça zorlayan şartlar getirmekteydi:

- a. İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon havaalanlarından bir veya birkaç iç hat tarifeli seferler yapan hava taşıyıcılarının bu meydanların dışında kalan Doğu ve Güneydoğu Bölgelerinden en az bir meydana daha seferler düzenlemesi,
- b. Yaz sezonunda tarifeli olarak açılan bir hatta kışın da tarifeli seferler düzenlenmesi,
- c. Yukarıdaki maddelere uymayan hava taşıyıcılarına birbirini takip eden 2 tarife döneminde iç hat tarifeli sefer yapmasına müsaade edilmemesi,
- d. Özel sektör hava taşıma işletmelerine,
 - THY'nin hiç sefer yapmadığı iç hatlarda,
 - Sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde,
 - Seferin olduğu günlerde ise THY'nin talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda müsaade edilmesi.

Devlet Planlama Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporuna (2006) göre Ulaştırma Bakanlığının aldığı karar ile iç hat havayolu taşımacılığında yaşanan yeniden serbestleşme 20 Ekim 2003'te Fly Havayolları'nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır. Daha sonra iç hat uçuş izni alan diğer havayolu işletmelerince özellikle İstanbul çıkışlı olarak ülke içerisinde birçok noktaya THY dışında da hizmet verilmesi mümkün olmuştur. İç hatlarda uçuş izni alan üç havayolu işletmesi Onur Havayolları, Fly Havayolları ve Atlas Havayolları kararın yürürlüğe girmesinden sonraki ilk yılda 9.097 uçuş gerçekleştirip, 1.484.220 yolcu taşımışlardır (Korul & Küçükönel, 2003).

2.2 Dünyadaki ve Türkiye'deki Durum

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi havayolu işletmeciliği tarihi boyunca kurulan 5309 havayolu işletmesinin günümüzde yalnızca 1808 tanesi faal olarak operasyonlarına devam etmektedir. ICAO verilerine göre 2010 yılında gerçekleştirilen uçuşların %60'ı dış hat uçuşlardan oluşmaktadır. Çizelge 1'de bölgelere göre iç ve dış hat yolcu trafikleri görülmektedir. Buna göre Kuzey Amerika'da iç hat uçuşlarda yolcu taşımacılığı dünyadaki iç hat yolcu trafiğinin yarısından fazlasını oluştururken dış hat yolcu taşımacılığı ise dünyadaki dış hat yolcu trafiğinin sadece %17'sini oluşturmaktadır. Benzer bir durum Avrupa'daki yolcu taşımacılığında da görülmektedir. Avrupa'da iç hat uçuşlarda yolcu taşımacılığı dünyadaki iç hat yolcu trafiğinin sadece %8'ini oluştururken dünyadaki dış hat yolcu trafiğinin %41'i Avrupa merkezli uçuşlardan oluşmaktadır (Teyssier, 2011).

Çizelge 2.1 : İç ve dış hat yolcu trafiğinin bölgelere göre dağılımı.

Bölge	İç Hat Uçuşlar	Dış Hat Uçuşlar
Kuzey Amerika	55%	17%
Asya - Pasifik	30%	25%
Avrupa	8%	41%
Latin Amerika	5%	4%
Orta Doğu	1%	10%
Afrika	1%	3%
Dünya Geneli	100%	100%

Türkiye'de ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü verilerine göre 2011 yılında havayolu işletme ruhsatına sahip 15 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin ruhsat türleri ve filoları Çizelge 2.2'de görülmektedir. Buna göre Türkiye'de iç ve dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz yolcu veya yük taşımaya muktedir 8 havayolu, iç ve dış hatlarda tarifesiz yolcu veya yük taşımaya muktedir 4, son olarak da iç ve dış hatlarda tarifeli veya tarifesiz yük taşımaya muktedir 3 havayolu vardır. Türkiye'de ticari hava taşımacılığı işletme ruhsatına sahip havayollarının toplam filo büyüklüğü 359 yolcu uçağıdır. Bu uçakların 29 tanesi (sadece kargo taşımacılığı ruhsatına sahip olan havayollarının 24 uçağının yanı sıra THY'nin de 5 adet kargo uçağı ile birlikte) kargo uçağıdır.

Çizelge 2.2 : Türkiye’de havayolu işletme ruhsatı bulunan şirketler.

Ruhsat Türü	Havayolu İşletmesi	Filo	Kuruluş Yılı
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifesiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı</i>	Türk Hava Yolları	183 Uçak	1956
	Onur Air	30 Uçak	1992
	Pegasus Air	30 Uçak	1990
	Sun Express	25 Uçak	1990
	Sky Air	16 Uçak	2001
	Atlasjet	12 Uçak	2001
	Freebird Havayolları	7 Uçak	2001
	Borajet Havayolları	4 Uçak	2010
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifesiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı</i>	Corendon Havayolları	9 Uçak	2004
	İzmir Havayolları	6 Uçak	2006
	Saga Hava Taşımacılık	9 Uçak	2004
	Tailwind Havayolları	5 Uçak	2009
<i>İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifesiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı</i>	MNG Havayolları	9 Uçak	1997
	ACT Havayolları	7 Uçak	2005
	ULS Havayolları	7 Uçak	2009

Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin son 4 yıldaki verileri incelendiğinde ise Türkiye’de iç hat yolcu trafiği ile dış hat yolcu trafiğinin genelde yakın olduğu ve yolcu sayısının düzenli olarak arttığı görülebilir. Türkiye’de iç hat yolcu taşımacılığında 2003 yılında yaşanan serbestleşmenin etkisi yolcu istatistiklerinde de görülmektedir. 2003 yılından önce toplam yolcu trafiğinin sadece %25’i iç hat uçuşlardan oluşmaktayken 2010 yılında iç hat yolcu trafiğinin toplam yolcu trafiği içindeki payı %50’ye ulaşmıştır. Bununla birlikte son yıllarda Türkiye’deki yolcu trafiğinin artışı oldukça dikkat çekicidir. 2002-2010 yılları arasında iç hat yolcu trafiği yaklaşık 6 kat, dış hat yolcu trafiği yaklaşık 2 kat artmış, bu artış toplam yolcu trafiğinde %300’lük bir büyümeyi sağlamıştır (Çizelge 2.3).

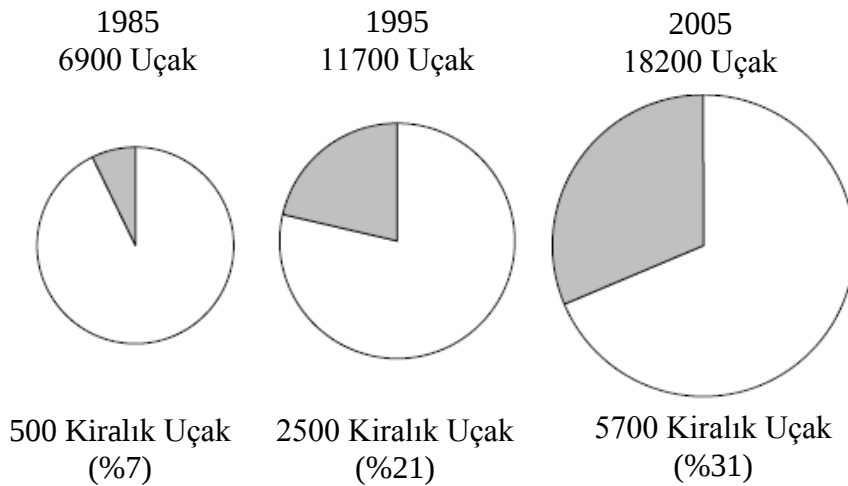
Çizelge 2.3 : Türkiye’de 2007-2010 yılları arasında yolcu sayısı istatistikleri.

Yıl	İç Hat		Dış Hat		Toplam	Büyüme (%)
2002	25%	8.500.839	75%	25.054.613	33.555.452	-
2003	27%	9.128.124	73%	25.296.216	34.424.340	2,6
2004	32%	14.438.292	68%	30.596.297	45.034.589	30,8
2005	37%	20.502.516	63%	35.042.957	55.545.473	23,3
2006	47%	28.799.878	53%	32.884.325	61.684.203	11,1
2007	45%	31.949.341	55%	38.347.191	70.296.532	14
2008	45%	35.832.776	55%	43.605.513	79.438.289	13
2009	48%	41.226.959	52%	44.281.549	85.508.508	7,6
2010	49%	50.575.426	51%	52.224.966	102.800.392	20,2

2.3 Havacılıkta Kiralama Kavramı

2.3.1 Genel bilgi

Kiralama temel olarak; bir varlığın kullanım hakkını, kiraya veren tarafça belli bir süreliğine periyodik ödemeler karşılığında kiracıya devretmesi işidir. Havacılıkta kiralama kavramı ilk olarak 1970’lerde ortaya çıkmış ve gerek ABD’deki gerekse AB’deki serbestleşme akımından sonra 1980’lerde oldukça popüler olmuştur (Gavazza, 2008). Şekil 2.3’te de görüldüğü gibi 1985 yılında kiralık uçakların işletilen ticari jet sayısına oranı %7 iken bu oran 2005 yılında %31 olmuştur. Ayrıca 2005 yılında verilen 100 koltuk kapasitesinden fazla uçak siparişlerinin %16’sı uçak kiralama şirketleri tarafından verilmiştir (Clark, 2007).



Şekil 2.3 : Değişik yıllarda kiralık uçakların tüm uçaklara oranı (Clark, 2007).

Uçak kiralama şirketleri filo büyüklüğü ve filo değeri bakımından havacılıkta oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar. Çizelge 2.2’de 2010 yılı itibariyle en büyük 10 uçak kiralama şirketi verilmektedir (Flight Global/Insight, 2010). Buna göre General Electric Capital Aviation Services ve International Lease Finance Corporation, toplam 2645 uçaklık filolarıyla ve toplam 73 milyar dolarlık filo değerleri ile uçak kiralama pazarının havacılık sektöründeki önemini tekrar ortaya koymaktadır.

Çizelge 2.4 : Uçak kiralama şirketleri sıralaması.

Sıra	Kiralama Şirketi	Filo Büyüklüğü	Filo Değeri (milyon \$)
1	GECAS	1508	33911
2	ILFC	1137	39382
3	Boeing Capital	301	3515
4	CIT Group	289	8566
5	Babrock & Brown	285	6757
6	RBS Aviation Capital	241	8120
7	Aviation Capital Group	239	5058
8	AerCap	216	4695
9	AWAS	208	4878
10	BAE Systems Asset Mgt	157	571

Morrell (2007) havayolu işletmelerinin uçak kiralamalarının temel avantajları şöyle sıralamıştır:

- Kiralama şirketinin çoklu uçak alım siparişlerinden doğan indirimlerini doğrudan kiracı havayoluna ucuz kira ücreti olarak yansıtma imkanı,
- Havayolunun sermayesini veya kredi kullanma hakkını koruma imkanı,
- Kiralama işleminin ilk aşamasında büyük finansal zorluklarla karşılaşılması (Uçak üreticileri uçak maliyetinin %33’lük kısmını, bankalar ise %15’lik kısmını satış anlaşmasından önce talep etmektedir),
- Daha kısa süreli kiralama sözleşmeleri yaparak uçağın zamanla kullanılamaz duruma gelmesinin riskinin kiralama şirketine bırakılması,
- Herhangi bir uçak alım veya satım tecrübesine ihtiyaç duymaması.

Yine Morrell’e (2007) göre uçak kiralamanın havayolu işletmeleri açısından dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Genellikle uçağın kredi kullanarak satın alınmasından daha fazla maliyetli olması,
- Uçağın olası satışından elde edilecek gelirin tamamen uçak kiralama şirketine kalması,
- Kısa dönem için kiralanan uçağın özelliklerinin genelde havayolunun ihtiyacını tam olarak karşılamama ihtimali,
- Havayolunun nakit akışında uçağın amortisman giderlerini gösterememesinden doğan vergi dezavantajı.

Bütün bu avantajlarının ve dezavantajlarının yanı sıra havayollarının uçak kiralamayı uçak satın almaya tercih etmelerinin en önemli nedeni filo esnekliğine olanak sağlamasıdır. Uçak kiralama şirketleri de uçak kiralamanın genellikle bu avantajını ön plana çıkarmaktadırlar. Örneğin en büyük uçak kiralama şirketlerinden biri olan GECAS, uçak kiralamanın havayollarına hem değişik uçaklarla yeni rota oluşturacak filo esnekliği, hem de hızlı bir şekilde yolcu kapasitesini artırma veya azaltma esnekliği sağladığını belirtmektedir (Gavazza, 2009).

2.3.2 Kiralama türleri

Havacılık sektöründeki ihtiyaçlara göre oldukça çeşitli kiralama türleri ortaya çıkmıştır. Türkiye’de SHGM tarafından çıkarılan SHT-120.95 Hava Aracı Kiralama Usul ve Esasları Talimatnamesine göre her bir kiralama türü için uluslararası literatürde kabul görmüş tabirler Türkçe’de de aynen kullanılmaktadır. Buna göre havacılıkta uçak kiralama uygulamaları 2 temel başlık altında incelenebilir.

2.3.2.1 Dry-lease

Uçuşa elverişli bir uçağın pilot ve kabin ekibi olmadan, kiralama süresi boyunca bakımının ve sigortasının tamamen uçağı kiralayan havayolu şirketinin sorumluluğunda olduğu kiralama türüdür. Uçağın tescili kiracının işletme ruhsatı kapsamına girer ve tüm işletme masraflarını kiracı karşılar. Dry-lease kira bedeli genellikle aylık sabit bir ücret olarak belirlenir.

Uçağın ekonomik ömrüne oranla kısa süreliğine –örneğin 2-8 yıl– kiralandığı, uçağı kiralayan havayolu şirketinin kiralama süresi boyunca uçağın tüm masraflarını karşıladığı ve kiralama sonunda uçağın mülkiyetinin kiraya veren şirkette kaldığı dry-lease türüne operating-lease adı verilmektedir (Gavazza, 2009). Bu tarz kiralamalar kiracı havayolunun nakit akışında görülmezler (Url-3).

Uçağın ekonomik ömrüne yakın bir süre boyunca –20 yıl ve daha uzun süre– kiralandığı, kira anlaşması sona erdiğinde uçağın mülkiyetinin kiracı havayolu şirketine geçtiği veya geçmesi için pazarlık payı bırakıldığı dry-lease türüne ise capital-lease veya finance-lease denmektedir (Shaw, 2007). Uçağın mülkiyetinin kiracı havayolu şirketine geçmesinden dolayı kiracı havayolu şirketi bir bakıma uçağı satın almış durumunda olduğundan bu tarz kiralamalar kiracı havayolunun nakit akışında görülürler (Url-3).

2.3.2.2 Wet-lease

Uçuşa elverişli bir uçağın pilot ve kabin ekibi ile birlikte kiralama süresi boyunca bakımının ve sigortasının tamamen uçağı kiraya veren şirketin sorumluluğunda olduğu kiralama türüdür. Uçağın tescili, uçağı kiraya veren havayolunun işletme ruhsatı kapsamında kalır ancak uçak, kiracı havayolu şirketinin ticari kontrolü altında, havayolu kodu ve trafik hakları kullanılarak işletilir. Uçağın işletilmesi sırasında doğan her türlü işletme gideri (yakıt, havalimanı kiralari, vergiler, vb) kiracı şirket sorumluluğunda, mürettebat maaş ve giderleri, bakım ve sigorta masrafları ise kiraya veren şirket sorumluluğundadır. Wet-lease kira bedeli genellikle uçuş saati (block hour) üzerinden aylık olarak ücretlendirilir. Son yıllarda wet-lease uygulamaları, ACMI (Aircraft-Crew-Maintenance-Insurance) kısaltması altında anılmaktadır (O'Connor, 2001).

Uçağın wet-lease kapsamında fakat kabin ekibi olmadan kiralanması durumuna ise damp-lease denir (Gavazza, 2008). SHT-120.95'te "kısmi mürettebatlı kiralama" olarak geçen bu uygulamaya, genelde yasal mevzuatlardaki mürettebat kısıtlamaları veya yabancı kabin ekibinin yaratacağı yabancı dil sorunları nedeniyle başvurulmaktadır.

Wet-lease anlaşmaları genellikle 1-12 ay arasında, havayolu işletmelerinin kısa dönemlik kapasite arttırımı ihtiyaçlarını karşılamaları amacıyla kullanılır.

2.3.3 Kiralama anlaşmaları

Uçak kiralama anlaşmaları temel olarak uçağın özelliklerinin ve belli bir sürede ödenecek tutarın seçildiği, o sürede kullanım hakkının devredildiğini belirten, kiracı ve kiralayan taraf arasında imzalanan anlaşmalardır. Birçok kiralama anlaşması örneği ve NBAA (2001) tarafından hazırlanan kiralama anlaşmaları kılavuzu incelendikten sonra bu anlaşmalarda dikkat edilmesi gereken hususlardan bazıları aşağıda listelenmiştir:

- Öncelikle kiralama anlaşmalarında hangi kiralama türünün uygulanacağı açık şekilde belirtilmelidir çünkü her kiralama türü için farklı prosedürler, gereklilikler ve kısıtlamalar vardır.
- Anlaşmayı imzalayacak tarafların ticari unvanları, iletişim adresleri detaylı olarak belirtilir ve taraflar “kiraya veren – kiracı” veya “mal sahibi – işletmeci” olarak ayrılmalıdır.
- Anlaşmaya konu olan uçak tüm detaylarıyla anlaşmaya yazılmalıdır. Anlaşmada uçağın markası, modeli, üretim yılı, seri numarası, motorlarının seri numarası, sahip olduğu elektronik ve mekanik donanım bilgileri detaylı olarak bulunmalıdır.
- Kira anlaşmanın süresi ay veya yıl cinsinden belirtilmelidir. Bu süre genelde wet-lease için 1-12 ay, operating-lease için 2-8 yıl ve capital-lease için ise 20-25 yıl olarak uygulanır.
- Kira bedeli net olarak belirtilmelidir. Bu bedel aylık sabit bir ücret olabileceği gibi kiralanan uçağın uçuş saati başına belirlenen bir ücret de olabilir. Bazı durumlarda aylık sabit ücret ve uçuş saati başına ücret birlikte de kullanılabilir. Kira bedelini etkileyen unsurlar ise şunlardır:
 - o Anlaşma süresi
 - o Uçağın kullanılacağı ülkenin jeopolitik durumu
 - o Uçağın aylık kullanılacağı uçuş saati
 - o Uçağın kullanım amacı
 - o Belirlenmişse aylık minimum uçuş saati garantisi
 - o Belirlenen depozito miktarı

- Zorunlu sigorta dışındaki ek sigortalar
 - Devletin özel gereksinimlerinden doğan ihtiyaçlar
 - Uçakta yapılacak özel değişiklikler
 - Anlaşma türüne göre kullanılacak mürettebat sayısı, mürettebatın ulaşım ve konaklama giderleri
 - Gerektiğinde mühendis ve teknik ekip desteği
- Vergilerle ilgili bölümde gerek ülkenin yerel vergilendirme politikası gerekse uluslararası vergilendirme politikası belirtilmeli ve tarafların sorumlulukları açıkça ortaya konmalıdır. Bu konuda genelde kiracı, tüm işletme giderlerinden ve vergilerinden sorumludur.
 - Uçağı kiraya veren şirket, uçağı ne zaman ve nerede teslim edeceğini anlaşmada belirtmeli, uçakla ilgili tüm bakım ve uçuş kayıtlarını kiracı havayolu şirketine vereceğini taahhüt etmelidir.
 - Anlaşmada uçağın sahibi olan ve uçağı kiraya veren şirket, uçağın iyi durumda olduğunu ve tüm uçuşa elverişlilik şartlarını sağladığını belirtmeli, uçağı kiralayan havayolu şirketini uçağı kullanılmaz duruma sokabilecek her türlü aksaklık durumları için bilgilendirmelidir.
 - Anlaşmada aksi belirtilmedikçe anlaşma süresince ve anlaşma sonrasında uçağın sahibinin uçağı kiraya veren şirket olduğu ve kiracı şirketinin anlaşma süresi boyunca bu duruma aykırı bir tutum sergilemeyeceği belirtilmelidir.
 - Anlaşma sonunda kiracı şirketin uçağı kiraya veren şirkete kiralandığı gibi iyi durumda, tüm uçuşa elverişlilik şartlarını sağlar şekilde, hasarsız olarak ve kiralandığı konfigürasyonda belirtilen yerde teslim edeceğini taahhüt etmelidir.
 - Kiraya veren şirket anlaşmada uçağı istediği zaman ve kabul edilebilir bir süre önceden haber vermek şartıyla inceleme ve inceletme hakkını saklı tutmalıdır.
 - Kiracı şirketin uçağı yasalara uygun şekilde işletmediği saptandığında anlaşmanın iptal edilmesi ve kiraya veren şirketin uçağı geri alması şartı eklenmelidir.

- Anlaşma süresince uçakta kiraya veren şirketin bilgisi dışında herhangi bir modifikasyon yapılmaması, kiraya veren şirketin onayı dahilinde yapılacak değişikliklerin ise uçağın değerinde herhangi bir düşüşe neden olmaması anlaşma maddeleriyle korunmalıdır.
- Anlaşmanın hangi durumlarda iptal edileceği, hangi yasalara göre tahkim edileceği, kiraya veren şirketin anlaşmayı hangi durumlarda feshetme hakkına sahip olacağı (örneğin kira bedelinin geç ödenmesi, vb.) gibi hukuki maddeler eklenmelidir.
- Anlaşmanın sonunda, anlaşma türüne göre, uçağın kiracı şirkete satış opsiyonu var ise bu satış ile ilgili şartların da anlaşmada bulunması gerekmektedir. Herhangi bir satış opsiyonu yoksa kira anlaşmasının yenilenip yenilenmeyeceği, hangi şartlarla yenilenebileceği ile ilgili bir madde de eklenebilir.

Bu tarz anlaşmalar özel durumlar için düzenlenmiş ve her biri birbirinden farklı anlaşmalar olduğu için genelde tarafların arasındaki iş planını tam olarak kapsayacak şekilde oluşturulmuştur (Wallace, 2005). Bu nedenle anlaşma metni oldukça fazla detay içermekte ve her türlü olasılığı öngörüp ona uygun maddeler düzenlenmektedir.

3. YASAL MEVZUAT

Türkiye’de sivil havacılığı düzenleyen en temel kanun 14 Ekim 1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı “Türk Sivil Havacılık Kanunu”dur. Bu kanun, havacılıkla ilgili tüm düzenlemeleri temel olarak içerir. Bu kanuna uygun şekilde düzenleme ve denetleme yapma görevi ise Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulmuş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ne verilmiştir. 5431 sayılı “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”un dördüncü maddesinde belirtildiği şekilde SHGM’nin görevleri arasında SHGM’nin görev ve yetkileri yerine getirmek üzere yönetmelik ve genelgeleri hazırlamak da vardır (SHGM, 2007). Buna göre Türkiye’de sivil havacılık, SHGM tarafından Türk Sivil Havacılık Kanunu’na uygun şekilde hazırlanan mevzuat ile düzenlenmektedir.

Tez kapsamında bir havayolu işletmesinin ruhsat alma aşamaları ile ilgili yasal düzenlemelerin yanı sıra kiralama işlemleri ile ilgili yasal düzenlemeler de incelenecektir. Bu amaçla ilk olarak SHGM tarafından hazırlanan “SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği”, ikinci aşamada ise “SHT-120.95 Havaaracı Kiralama Usul ve Esasları Talimatnamesi” incelenecektir.

3.1 SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği

1 Haziran 2007 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğüne giren SHY-6A, havayolu işletmelerinin faaliyetleri sırasında uymaları gereken teknik, idari ve mali esaslar ve yönetici ve teknik personelin nitelik ve sorumluluklarına ait usul ve esasları düzenlemeyi amaçlamaktadır. Bu düzenlemeler, havayolu işletmesinin işletme ruhsatı türüne göre değişiklik gösterir. Yönetmeliğe göre 5 tür havayolu işletmesi yetkilendirilebilir:

- 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, bu 5 tür havayolu işletmesi için ayrı ayrı ödenmiş sermaye, sahip olunması gereken minimum uçak sayısı, banka teminat mektupları tutarları gibi kıstasları sıralar, havayolu işletme ruhsatı verilmesi süreciyle ilgili yapılması gerekenleri listeler ve yönetici ve teknik personelin sorumluluklarını ve sahip olması gereken nitelikleri belirtir.

Bu bölümde, tez konusuna uygun olarak iç ve/veya dış hatlarda tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak bir işletmenin SHY-6A yönetmeliğine uygun şekilde kurulması için gerekli prosedürler anlatılacaktır.

3.1.1 Hava aracı sayısı ve mali yükümlülükler

İç ve/veya dış hatlarda tarifesiz seferle ticari hava taşımacılığı yapacak olan bir havayolu işletmesinin filosunda bulundurması gereken hava aracı sayısı, ödenmiş sermaye bilgileri ve banka teminat mektubu limitleri, SHY-6A yönetmeliğinin 14. maddesine göre belirlenir.

Belirtilen iş planında faaliyet göstermek amacıyla kurulacak bir havayolu işletmesi filosunda en az 3 adet uçak bulundurmak zorundadır. Bu uçaklar havayolu işletmesinin mülkiyetinde veya havayolu işletmesi tarafından kiralanmış olabilir. Eğer havayolu işletmesi uçuş faaliyetlerine 2 uçak ile başlamayı talep ederse işletme ruhsatı bedelinin %50 fazlasını ödeyerek operasyonlarına başlayabilir ancak işletmeye başlama tarihinden sonra en geç 1 yıl içinde filosuna üçüncü uçağını katmak zorundadır. Aksi takdirde işletme ruhsatı iptal edilir.

Eğer tüm uçaklar işletmecinin mülkiyetinde ise işletmeden herhangi bir banka teminat mektubu talep edilmez. Tüm uçakların kiralık olduğu durumda işletmeci 1.500.000 ABD Doları, işletmenin mülkiyetinde uçak bulunduğu takdirde ise toplamda 1.000.000 ABD Dolarını aşmamak üzere kiralık uçak başına 250.000 ABD Doları kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubu talep edilir.

Havayolu işletmesinin filosunda bulundurduğu her uçak için 1.000.000 ABD Doları tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gerekir. Bu sermaye, işletme ruhsatı verilmesi aşamalarından olan ön izin aşamasından önce ödenmiş olmalıdır.

3.1.2 İşletme ruhsatı verilmesi aşamaları

Havayolu işletmelerine işletme ruhsatı verilmesi aşamaları, SHY-6A yönetmeliğinin beşinci kısmında açıklanmıştır. Buna göre işletme ruhsatı verilmesi prosedürü şu aşamalardan oluşur:

1. Başvuru aşaması
2. Ön izin aşaması
3. Doküman uyum aşaması
4. Asıl işletme ruhsatı aşaması
5. Denetleme aşaması
6. Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması

İşletme ruhsatı verilmesi aşamaları bütün havayolu işletme ruhsatı türleri için aynı olmakla birlikte sadece her işletme ruhsatı türüne ait mali yükümlülüklerde farklılıklar vardır. Yine bu aşamalar iç ve/veya dış hatlarda tarifesiz seferle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmeler için detaylandırılacaktır.

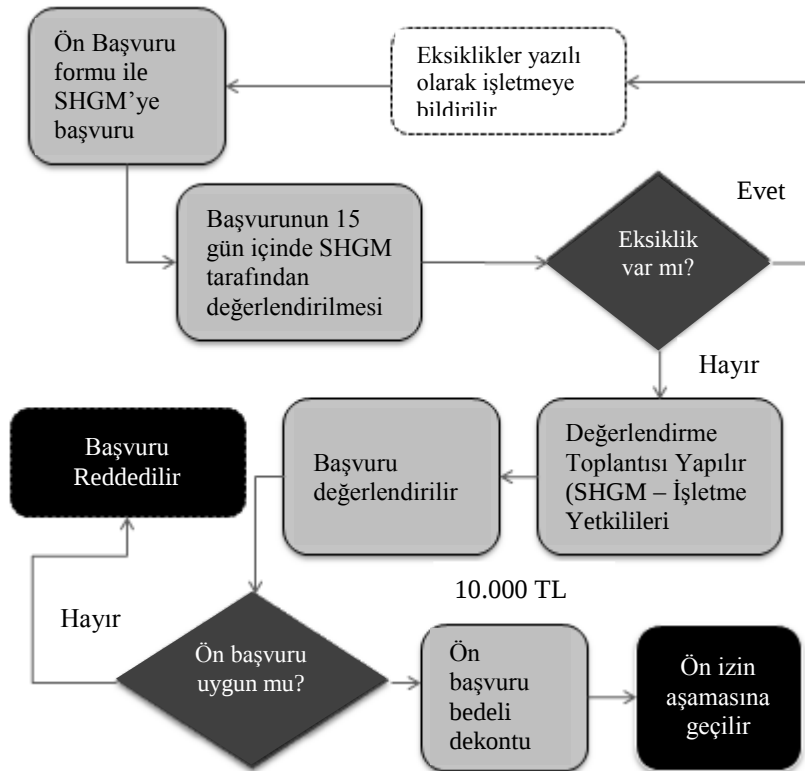
3.1.2.1 Başvuru aşaması

İşletme ruhsatı verilmesi sürecinin ilk aşaması olan başvuru aşaması, işletmenin SHGM'ye SHY-6A yönetmeliğinin Ek-1 belgesinde bulunan işletme ruhsatı başvuru formunu doldurmasıyla başlar. Bu form ile birlikte işletmeci:

- İşletmenin adı, kurucu ortaklar ve yönetim kurulu,
- Tasarlanan ve ödenmiş sermaye,
- İşletmenin tasarlanan amacı (iç hat/dış hat/iç ve dış hat; havayolu taşımacılığı/yük taşımacılığı/bölgesel taşımacılık; tarifeli sefer/tarifesiz sefer/tarifeli ve tarifesiz sefer),
- Operasyon yapılması planlanan hatlar ve hava alanları,
- Operasyonlarda kullanılması planlanan uçak tipleri ve sayısı,

- İşletmede görev alması planlanan personel temini,
- Operasyona başlanması düşünülen zaman

bilgilerini SHGM'ye sunar. SHGM tarafından yapılan incelemede eğer eksik varsa görülen eksiklikler yazılı olarak işletmeye bildirilir. Eksiklik olmadığı takdirde 15 gün içinde SHGM ve işletme yetkilisinin katılacağı bir değerlendirme toplantısı yapılır. Bu toplantıda başvuru formu yeniden değerlendirilir ve işletme yetkilisinin SHGM'ye yapacağı sunum dinlenir. Bu toplantı sonucunda ön başvuru uygun görülürse işletme 10.000 TL'lik ön başvuru bedeli dekontunu SHGM'ye gönderir ve ön izin aşamasına geçilir. Başvuru uygun bulunmazsa işletmenin başvurusu reddedilir. Bu prosedür Şekil 3.1'de görülebilir.



Şekil 3.1 : Başvuru aşaması süreci.

3.1.2.2 Ön izin aşaması

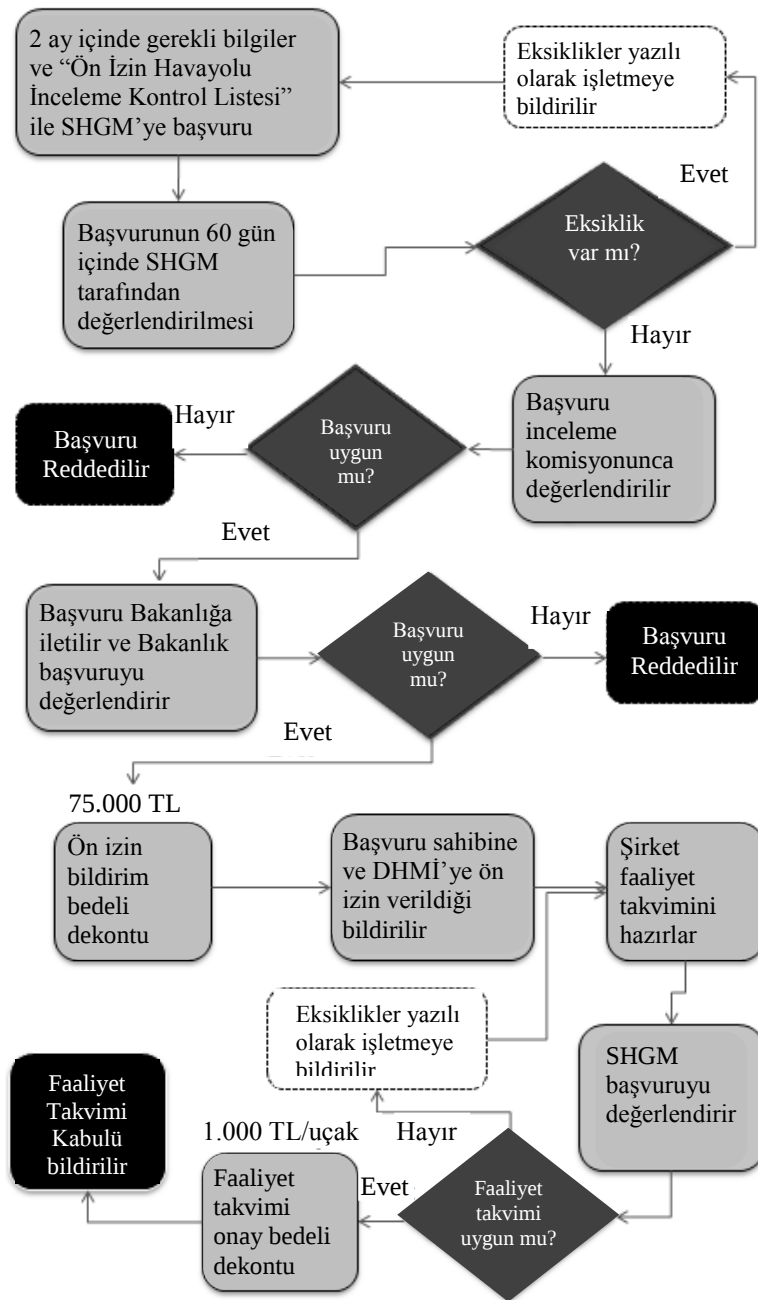
Başvuru aşamasının ardından havayolu işletme ruhsatı alma prosedürünün ikinci aşaması olan ön izin aşamasına geçilir. Bu aşamada işletmecisi, SHY-6A yönetmeliğinin Ek-2 belgesinde yer alan ön izin talep dosyasını oluşturmak durumundadır. Bu dosyada bulunması gereken bilgiler şunlardır:

- 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,
- Mevcut 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 vermesi 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,
- Tasarlanan işletme 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.

Bu dosyanın işletme tarafından hazırlanması için işletmenin başvuru formunun geçerlilik süresi olan 2 aylık bir zamanı vardır. SHGM bu dosyayı en fazla 60 günlük sürede inceler ve eksiklik görülürse yazıyla işletmeye bildirir. Eksiklik bulunmazsa işletmecinin ön izin bildirim bedeli olan 75.000 TL’lik dekontu SHGM’ye göndermesine müteakip işletmeciye 6 ay süresince geçerli olan ön izin belgesi verilir. İşletmeci bu sürede hazırlayacağı el kitapları ve belgelerle ilgili bir faaliyet takvimi hazırlar. Faaliyet takvimi SHGM tarafından uygun bulunursa işletmeci, her uçak için 1.000 TL olmak üzere faaliyet takvim onay bedeli dekontunu gönderir ve doküman uyum aşamasına geçilebilir. Bu süreç Şekil 3.2’de görülebilir.



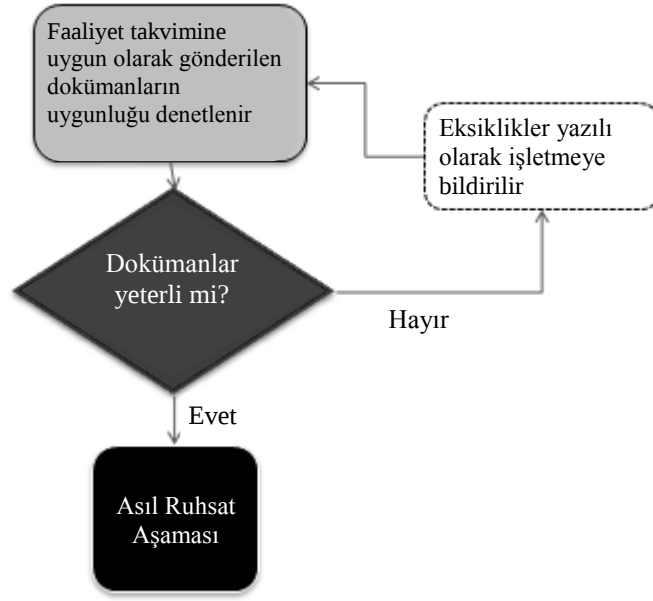
Şekil 3.2 : Ön izin aşaması süreci.

3.1.2.3 Doküman uyum aşaması

Bu aşamada işletme, kabul edilmiş faaliyet takvimine uygun bir şekilde operasyon sırasında kullanacağı el kitaplarını ve belgeleri hazırlar ve SHGM'nin onayına sunar. İşletmecinin faaliyet takvimine uygun olarak bu belgeleri hazırlaması için en fazla 6 ay süresi vardır çünkü işletmeye verilen ön izin 6 ay boyunca geçerlidir. Bu aşamada hazırlanması gereken olan belgeler ve el kitapları ise şunlardır:

- İşletme El Kitabı Bölüm A-B-C-D,
- Kalite 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,
- Bakım Organizasyonu El Kitabı,
- 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.

Eğer hazırlanan belgeler ve el kitapları SHGM tarafından uygun görülürse asıl ruhsat aşamasına geçilir. Doküman uyum aşaması süreci Şekil 3.3'te görülebilir.



Şekil 3.3 : Doküman uyum aşaması süreci.

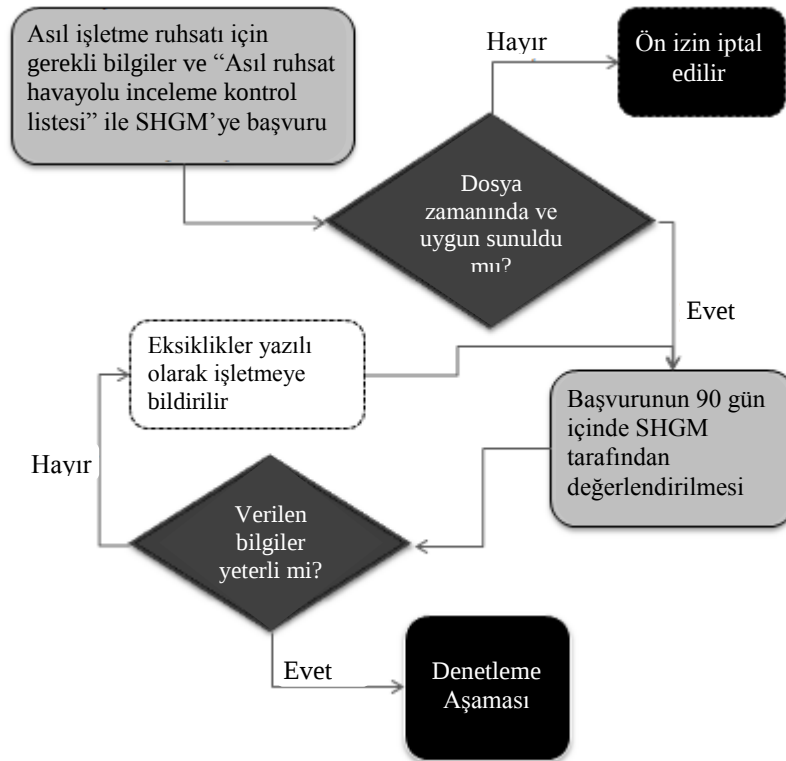
3.1.2.4 Asıl işletme ruhsatı aşaması

İşletme faaliyet takvimine uygun şekilde belirtilen belge ve el kitaplarını eksiksiz olarak hazırlamış ise asıl işletme ruhsatı aşamasına geçilir. Bu aşamada işletme, SHY-6A yönetmeliğinin Ek-3 belgesinde bulunan işletme ruhsatı talep dosyasını hazırlar. Bu belgede işletmeden beklenen belge ve bilgiler şunlardır:

- 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 uçuşa 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.

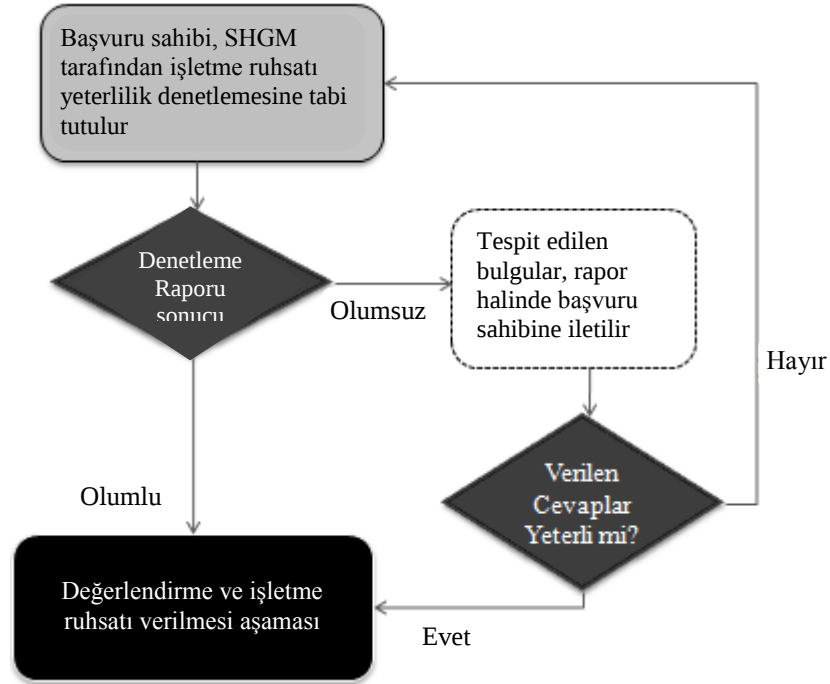
Bu belgelerin tamamlanmasıyla hazırlanan dosya SHGM'ye zamanında ve uygun sunulduysa başvuru 90 gün içinde SHGM tarafından değerlendirilir. Eksiklik görülmediği takdirde denetleme aşamasına geçilir. Dosya zamanında ve uygun bir biçimde SHGM'ye ulaştırılmazsa işletmenin ruhsat başvurusu ve ön izni iptal edilir. Süreç Şekil 3.4'te görülmektedir.



Şekil 3.4 : Asıl işletme ruhsatı aşaması süreci.

3.1.2.5 Denetleme aşaması

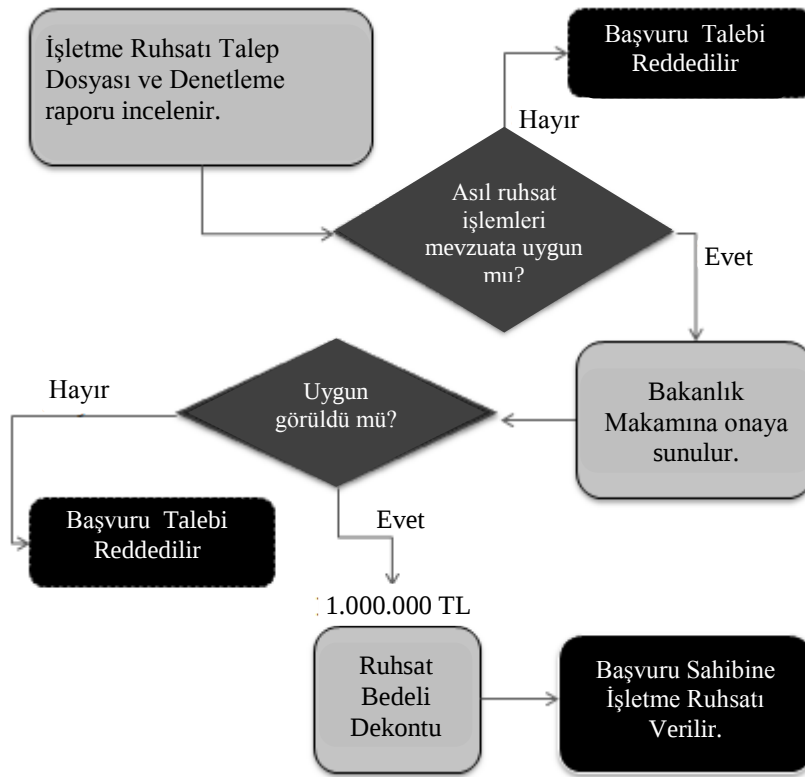
Asıl işletme ruhsatı aşamasında sunduğu bilgiler değerlendirilen ve kabul edilen işletmenin tesislerinin, teçhizatın ve faaliyetlerinin yeterliliği operasyon ve bakım konularında SHGM tarafından denetlenir. Mali, bakım ve teknik denetim sonrasında hazırlanan denetleme raporu sonucunda tespit edilen eksiklikler yazılı olarak işletmeye bildirilir ve işletmenin bu eksiklikleri gidermesi beklenir. Eğer eksiklik bulunmamışsa işletme ruhsatı verilmesi aşamalarının sonuncusu olan değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşamasına geçilir (Şekil 3.5).



Şekil 3.5 : Denetleme aşaması süreci.

3.1.2.6 Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması

Bu aşamada işletmenin daha önce SHGM'ye sunduğu işletme ruhsatı talep dosyası ve denetleme aşamasında hazırlanan denetleme raporu tekrar incelenir. Bu son incelemede asıl ruhsat işlemlerinde mevzuata herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse işletmenin başvurusu iptal edilir. Başvuru asıl ruhsat işlemleri mevzuatına uygunsa Ulaştırma Bakanlığı onayına sunulur. Bakanlık, işletmenin sektör içindeki pozisyonuna, öngördüğü iş planına ve işletme ruhsatı verilmesi aşamalarında gösterdiği performansa göre işletmenin başvurusunu değerlendirir. Olumsuz sonuç çıkması halinde başvuru reddedilir. Başvuru uygun bulunursa işletme, Uçuş Standartları Daire Başkanlığı tarafından belirlenen fiyat tarifesine göre, iç ve/veya dış hatlarda tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmeler için belirlenen işletme ruhsatı bedeli olan 1.000.000 TL'lik ücreti yatırdıktan sonra başvuru sahibine işletme ruhsatı verilir. İşletme, ruhsatı aldıktan sonra 6 aylık sürede faaliyetlerine başlamak zorundadır. Bu son aşamanın süreci Şekil 3.6'da görülebilir. İşletme ruhsatı şirkete ilk veriliş için 1 yıllığına verilir ve en fazla 3 yılda bir yenilenir.



Şekil 3.6 : Değerlendirme ve işletme ruhsatı verilmesi aşaması süreci.

3.1.3 İşletme organizasyon yapısı

SHY-6A yönetmeliği gereğince bir havayolu işletmesinde bulunması gereken yönetici personel ve nitelikleri 4. Bölümde detaylı olarak incelenecektir. Bu personel aşağıdaki yöneticilerden oluşmaktadır:

- Sorumlu müdür
- Uçuş işletmeden sorumlu yönetici
- Yer işletmeden sorumlu yönetici
- Eğitimden sorumlu yönetici
- Kabinden sorumlu yönetici
- Ticaretten sorumlu yönetici
- Finanstan sorumlu yönetici
- Kalite sistem yöneticisi
- Kaza önleme ve uçuş emniyetten sorumlu yönetici
- Güvenlikten sorumlu yönetici
- Teknik müdür

3.2 SHT-120.95 Hava Aracı Kiralama Usul ve Esasları

SHT-120.95 Hava Aracı Kiralama Usul ve Esasları talimatnamesi, SHGM tarafından 12 Mayıs 2002 tarihinde kabul edilen ve Türk havacılık işletmelerinin hava aracı kiralama ve/veya kiraya verme başvurularında yerine getirilmesi gereken usul ve esasları düzenler. Bu talimatnamede tezin 2. Bölümünde detaylı olarak anlatılan iki kiralama türü olan wet-lease ve dry-lease türlerinde kiraya verme ve kiralama durumları için düzenlemeler yapılmaktadır.

Tez konusu kapsamında dry-lease ile hava aracı kirayıp bu uçakları wet-lease ile kiraya verecek olan havayolu işletmesi kurulmasını incelemek amacıyla SHT-120.95 talimatnamesinin sadece wet-lease ile kiraya verme bölümü ile dry-lease ile kiralama bölümü incelenecektir.

3.2.1 Wet-lease ile kiraya verme

SHT-120.95 talimatnamesine göre kira sözleşmesi boyunca uçuş faaliyetlerinin teknik, operasyon ve diğer idari sorumluluğunun kiraya veren şirkette, ticari sorumluluğunun ise kiracı şirkette olduğu bu kiralama anlaşmasının hem SHGM, hem de kiracı şirketin bağlı bulunduğu sivil havacılık otoritesinin onaylanması gerekmektedir. Anlaşma süresince uçağın bakımı, ilgili uçak tipi için yetkili SHGM lisanslı teknisyenler ile SHGM onaylı bakım programı çerçevesinde yürütülmelidir.

Uçak, operasyonları boyunca SHGM tarafından onaylanmış işletme el kitaplarını ve asgari teçhizat listelerini kullanmalıdır. Kiraya veren işletmeci, kiracının uçağı kullanacağı hatları kendi işletme el kitabındaki ilgili bölümlere eklemeli ve SHGM'ye onaylatmalıdır.

Kiracı işletmenin filosunun kiraya verilen uçağı olan uygunluğuna da SHGM karar vermektedir. Gerek gördüğü takdirde anlaşmaya izin vermeyebilir.

3.2.2 Dry-lease ile kiralama

SHT-120.95 talimatnamesinin 22. maddesiyle düzenlenen bu tarz kiralamalarda kiracı şirketin, uçağı kendi işletme ruhsatı kapsamına alınması için SHGM'ye başvurması, işletme el kitabında gerekli değişiklikleri yapması ve mürettebatına, yer işletme ve teknik personeline gerekli eğitim ve belgeleri sağlamalıdır. Kiralanacak uçak JAA veya FAA tarafından yayınlanmış tip sertifikasyonuna sahip olmalıdır. SHGM, geçmiş tarihlerde uçağın üreticisi tarafından yayınlanmış uçuşa elverişlilik direktiflerini uygulanıp uygulanmadığını denetlemek için talep eder. Bununla birlikte kiracı şirket, uçağın geçmiş tüm bakım kayıtları ve uçağın uçuş saati, motor saati ve bir sonraki bakıma kalan saat bilgilerini, uçuşa elverişlilik sertifikasının kopyasını ve ana bakım ile hat bakımı kapsayan anlaşmaların kopyalarını SHGM'ye iletmekle yükümlüdür.

4. İŞLETME YÖNETİMİ

Ticari hava taşımacılığı endüstrisi gerek teknik ve teknolojik gerekse sosyal ve idari yönlerden birbiriyle ilişkili birçok değişkenden oluşmaktadır. Bunlardan en önemlisi, işletmelerin doğru yönetim organizasyonunu oluşturmaları ve verimli bir şekilde bu organizasyonu idame ettirmeleridir. Bir havayolu işletmesinin başarısı, aslında diğer tüm işletmelerle benzer olarak, işletmenin organizasyon yapısına, kültürüne ve operasyonel faaliyetlerine bağlıdır.

Havacılık işletmeleri, uymak zorunda oldukları mevzuatlar dahilinde oldukça belirli bir sistem içinde yönetilir ve faaliyet gösterirler. Yönetim organizasyonunun, bu organizasyondaki yöneticilerin yetki ve görevlerinin, hazırlanması ve kullanılması gereken belgelerin çerçevesi uluslararası ve ulusal mevzuatla oldukça kesin bir şekilde çizilmiştir.

Türkiye’de de havayolu işletmelerinin organizasyon yapısı, yönetici personelin nitelik ve yetkileri ve işletmenin faal olduğu süre boyunca kullanacağı belge ve el kitapları SHGM tarafından SHY-6A yönetmeliği ile düzenlenmiştir.

4.1 Yönetim Organizasyon Yapısı

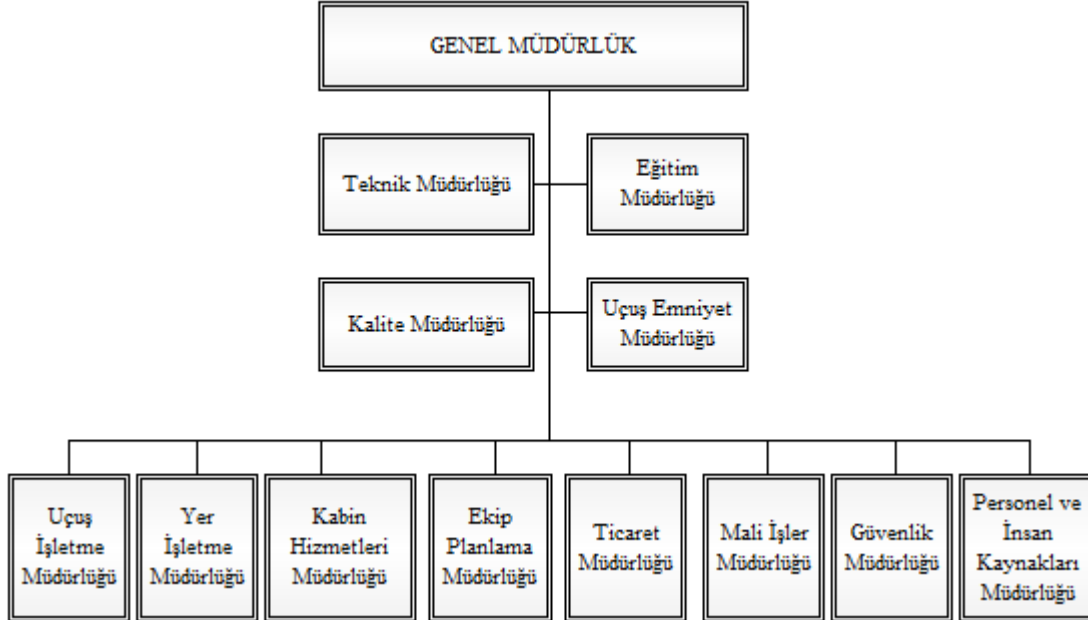
Havayolu işletmelerinde yönetim organizasyonu, işletmenin teknik, idari, operasyonel ve finansal aktivitelerini planlı, verimli ve yönetim organları arasında koordinasyonu sağlayacak biçimde sürdürebilme yetisine sahip olmalıdır. Bu organizasyon yapısı, işletmenin iş planına ve işletme ruhsatı türüne, uçak türleri ve adedine, hisse yapısına, mali ve personel kaynaklarına göre sivil havacılık otoritesinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde şekillenir.

İşletmenin kurulabilmesi ve sağlıklı olarak faaliyet gösterebilmesi için gerekli olan müdürlükler SHY-6A yönetmeliği gerekince şunlardır:

- Genel Müdürlük
- Teknik Müdürlüğü

- Eğitim Müdürlüğü
- Kalite Müdürlüğü
- Uçuş Emniyeti Müdürlüğü
- Uçuş İşletme Müdürlüğü
- Yer İşletme Müdürlüğü
- Kabin Hizmetleri Müdürlüğü
- Ticaret Müdürlüğü
- Mali İşler Müdürlüğü
- Güvenlik Müdürlüğü

İşletmeler gerektiğinde şirketleri için gerekli diğer müdürlükleri (Ekip Planlama Müdürlüğü, Gelir ve Hat Yönetim Müdürlüğü, Personel ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Koordinasyon Müdürlüğü, Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, vb.) açabilirler. Bir havayolu işletmesinin temel yönetim organizasyonu şeması Şekil 4.1’de görülebilir.



Şekil 4.1 : Havayolu işletmesi organizasyon şeması.

4.1.1 Genel müdürlük

Genel müdürlük, havayolu işletmesinin SHGM nezdinde kabul edilen temsil organıdır. İşletmenin tüm bakım ve operasyonel faaliyetlerinin gereken standartlarda srdrlebilmemesinden ve bunun için gerekli tüm mali ve i gücü kaynaklarının sağlanmasıdan sorumludur.

Sorumlu müdürün görevleri arasında; uuların emniyetli bir şekilde uçması ve tüm işletme personelinin görevlerini yapması için kaynak oluşturmak, uçuş operasyonları politikalarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak, SHGM ve diğer ülkelerin sivil havacılık otoritelerine karşı sorumlu olmak ve işletmenin bu otoritelerin regülasyonlarına uygunluğunu denetlemek, diğer yönetim birimleri arasındaki koordinasyonu tesis etmek ve hazırlanan tüm belge ve el kitaplarını onaylamak vardır.

Sorumlu müdür, tüm işletme personelinden yönetim kurulu başkanına karşı sorumludur.

4.1.2 Teknik müdürlüğü

Teknik müdürlük, bakım organizasyonunun SHGM tarafından çıkartılan SHY-145.01 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği gereksinimlerini sağlayacak şekilde yapılandırmaktan ve tüm bakım işlemlerinin Bakım Organizasyon El Kitabına uygun olarak yapıldığını kontrol etmekten sorumludur.

Teknik müdür; tüm bakımların SHY-M Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Bakım Sistemi Yönetmeliğine, SHY-145.01 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliğine ve işletmenin kalite politikasına uygun olarak yürütür, teknik bölümlerinden her birinin birer kalite politikasına ve organizasyon el kitabına sahip olduğunu denetler, teknik teçhizat ve tesisler için yatırım kararları alır ve bütçeyi finans bölümüyle birlikte belirler, uçaklardaki tüm değişiklik ve onarımların onaylanmış standartlara göre yapılmış olduğunu kontrol eder, teknik bölümünün kısa, orta ve uzun vadedeki eleman ihtiyaını belirler ve SHGM tarafından yayınlanan tüm uua elverişlilik direktiflerinin zamanında ve etkin şekilde uygulanıp uygulanmadığını denetler.

SHY-6A ve SHY-M yönetmelikleri gereğince teknik müdürün SHGM tarafından onaylanması için, bakımdan sorumlu yönetici personel eğitimini tamamlamış olması, havacılık, uçak, elektrik, elektronik veya makine mühendisi ya da işletilen hava araçlarından en az birini kapsayan geçerli bir teknisyen lisansına sahip olan bir teknisyen olması, işletilen hava aracı tipleri ve bakım yöntemleri, JAR-145 ve JAR-OPS ile kalite sistemi hakkında bilgi ve eğitime sahip olması zorunludur. Ayrıca bu personelin, havacılık, uçak, elektrik, elektronik veya makine mühendisi ise 2 yılı sivil havacılık sektöründe olmak üzere en az 5 yıllık iş tecrübesine sahip olması, teknisyen ise en az 15 yıllık sivil havacılık sektöründe iş tecrübesine sahip olması zorunludur.

Teknik müdür, tüm bakım personelinden sorumlu müdüre karşı mesuldür.

4.1.3 Eğitim müdürlüğü

Eğitim müdürlüğü, işletme personelinin uçuş işletme, yer işletme, kabin, dispatch, 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.

Eğitim müdürünün bazı görevleri; uçuş ekibin ve yer personelinin SHGM talimatlarına uygun zorunlu eğitimlerinin planlanmasını sağlamak, eğitimler için uygun ortamın ve gerekli her türlü araç gereci sağlamak, eğitimlere katılan tüm uçuş ekiplerin devam durumlarına ve ilgi seviyelerine göre eğitim performanslarını tespit etmek, planlanan eğitimlerin eğitim programlarına uygun olarak yürütülmesini ve kontrolünü sağlamak, eğitim sonunda gerekli olan sınavın kurallara uygun yapılmasını sağlamak ve sınavları değerlendirmek, SHGM talimatları, JAR OPS 1 gereklilikleri ve ICAO standartlarına uygun olarak hazırlanan eğitim programlarının güncel tutulmasını sağlamaktır.

SHY-6A yönetmeliğine göre eğitim müdürünün; işletme bünyesinde bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli bir havayolu nakliye pilotu lisansına ve tip yetkisi öğretmeni sertifikasına ve eğitimden sorumlu yönetici personel eğitimlerine sahip olması gerekir.

Tüm eğitim personelini denetlemekle yükümlü olan eğitim müdürü, sorumlu müdür tarafından denetlenir.

4.1.4 Kalite müdürlüğü

Kalite müdürlüğü, işletmenin kalite yönetim sistemini ISO 9001, SHGM, ICAO ve JAA standartlarına ve gerekliliklerine uygun şekilde yapılandırmak, sistemin aynı standartlarda sürdürülmesini ve geliştirilmesini sağlamaktan sorumludur.

Kalite müdürünün görevleri arasında SHGM ve diğer sivil havacılık otoritelerinin kalite sistemleriyle ilgili regülasyonlarını takip etmek ve işletme kalite sistemini bu regülasyonlara göre düzenlemek, işletme içindeki diğer müdürlüklerin kalite yönetim sistemine uygunluğunu kontrol etmek, SHGM denetimlerinden önce tüm el kitaplarının ve belgelerin doğruluğunu denetlemek, denetim sonrasında belirlenen aksaklıklarla ilgili düzeltici ve önleyici kararlar alarak belirtilen eksiklikleri gidermek gibi görevler vardır.

Kalite müdürünün SHY-6A yönetmeliği ve SHT 121.23 Sivil Havacılıkta Kalite Yönetim Sistemi ve Standardizasyonu talimatnamesi gereğince kalite konusunda en az iki yıllık iş tecrübesine ve JAR-OPS, JAR-FCL, Part M, Part 145 ve kalite eğitimlerine sahip olması gerekmektedir.

4.1.5 Uçuş emniyeti müdürlüğü

Uçuş emniyeti müdürlüğü, uçuş emniyet kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için gerekli faaliyetleri sürdürmek, varsa eksik görülen noktaları tamamlamakla sorumludur. Uçuş emniyeti, kabin emniyeti yer emniyeti ve teknik emniyet konularında düzenleme ve denetleme yapar.

Uçuş emniyet müdürünün kaza-kırım önleme için önleyici ve sistematik bir yapı oluşturmak, kolay erişilebilir emniyet el kitapları üretmek, personele, kaza-kırım sebep ve sonuçları ve bu konularda daha iyi karar verebilmeleri için eğitim temin etmek, personel ve SHGM için bilgi kitapçıkları ve el kitapları hazırlamak, CFIT-ALAR kontrol listesini oluşturmak, kış şartları ve alışılmadık hava şartlarındaki operasyonlar için ekiplere bilgi ve eğitim sağlamak, uçuş verilerini Uçuş Veri İzleme (FDM) sistemiyle elde etmek ve değerlendirmek, uçuş işletme, operasyon kontrol, mühendislik, bakım, kabin, handling, kargo ve güvenlik ile ilgili konuların verimliliğini ölçmek üzere emniyet seminerleri düzenlemek ve uçuş operasyon kalite güvence programını oluşturmak ve yönetmek gibi görevleri vardır.

SHY-6A yönetmeliği uyarınca emniyet müdürü, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait hava yolu nakliye pilotu lisansına, sivil havacılık sektöründe en az beş yıl çalışma tecrübesine ve JAR OPS, kalite, kaza kırım ve uçuş emniyet eğitimlerine sahip olmalıdır.

4.1.6 Uçuş işletme müdürlüğü

Uçuş işletme müdürlüğü, işletmenin tüm uçuş operasyonlarının sağlıklı, planlı ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olan departmandır. Bünyesinde kaptan pilotlar, yardımcı pilotlar, kabin memurları, operasyon kontrol müdürü ve performans müdürü gibi personeli barındırır.

Uçuş işletme müdürünün görevleri arasında tüm uçuş operasyonlarının standartlarının ulusal ve uluslararası mevzuata uygun şekilde olup olmadığını denetlemek, uçuşların yüksek emniyetle, yolcu konforundan taviz vermeyecek şekilde ve ekonomik olarak gerçekleştiğinden emin olmak, uçak üreticileri tarafından gönderilen her türlü operasyonel değişikliğin uygulanmasını sağlamak, uçuşlarda bizzat bulunarak operasyonları denetlemek, işletmenin uçacağı havalimanlarını, uçağın performansına uygun minimum irtifa gereksinimlerini karşılayacak şekilde seçmek ve uçakta operasyonun sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için bulunması gereken harita ve çizelgelerin sağlandığından emin olmak vardır.

Uçuş işletme müdürünün SHY-6A yönetmeliği gereğince işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli bir hava yolu nakliye pilotu lisansına, en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma tecrübesine, JAR-OPS ve Uçuş İşletmeden Sorumlu yönetici personel eğitimine sahip olması zorunludur.

4.1.7 Yer işletme müdürlüğü

Yer işletme müdürlüğü, işletmenin uçuş operasyonlarının sorunsuz ve sistematik bir şekilde sürdürülebilmesi için yapılması gereken yer operasyonlarından sorumlu olan departmandır. Genellikle yer hizmetlerini veren şirketlerle ilişkileri yürüten ve o şirketlerin hizmetleri (örnek olarak özellikle de-icing, anti-icing gibi hizmetler) denetleyen, yolcularla muhattap olan ve uçağın ve yolcuların güvenliğini gözetten bir birimdir.

Yer işletme müdürü, işletmenin planlanmış uçuşlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer hizmetleri sözleşmelerinin uygunluğunu onaylar, gün içindeki tüm yer operasyonları analiz ederek özellikle müşteri memnuniyetine yönelik düzeltici ve önleyici kararları alır ve bu kararların uygulanıp uygulanmadığını denetler ve yer hizmeti alınan diğer şirketlerin verdiği hizmetlerin işletme kalite politikasına uygunluğunu kontrol eder.

SHY-6A yönetmeliği kapsamında yer işletme müdürü, yer hizmetleri konusunda en az beş yıl havacılık sektöründe çalışma tecrübesine, JAR-OPS, tehlikeli maddeler, güvenlik, yolcu, kargo hizmetleri ve Yer İşletmeden Sorumlu Yönetici Personel eğitimi konularında eğitime sahip olmak zorundadır.

4.1.8 Kabin hizmetleri müdürlüğü

Kabin hizmetleri müdürlüğü, kabin ekibinin ve tüm kabin hizmetlerinin yönetildiği, gözetlendiği ve denetlendiği işletme birimidir. Kabin güvenliği, kabin hizmetleri kalite sistemi ve kabin uçuş emniyeti konularında faaliyet gösterir.

Kabin hizmetleri müdürünün görevleri arasında SHGM, ICAO ve JAR-OPS kurallarına göre el kitapları hazırlamak ve kabin içi hizmetlerin bu kitaplara ve işletmenin kalite politikasına uygun olarak verilmesini sağlamak, kabin ekibinin adil şekilde uçuşlara dağıtılmasını sağlamak ve ekibin eğitim aktivitelerini Eğitim Müdürlüğü ile birlikte düzenleyerek hizmet kalitesinin artmasını sağlamak vardır.

SHY-6A yönetmeliğince kabin hizmetleri müdürü, 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 olmalıdır.

4.1.9 Ticaret müdürlüğü

Ticaret müdürlüğü, işletmenin satış ve pazarlama işlemlerinin, gerekirse charter operasyonlarının planlanmasının, yer hizmetleri ve uçak yakıtı anlaşmalarının yapılmasının, maliyet kontrolünün, uçuşların planlanması, tarifelendirilmesi, slot ve izinlerinin alınmasıyla ilgili faaliyetlerinin yürütüldüğü işletme birimidir.

Ticaret müdürü, uçulacak hatlardaki havalimanlarının yer hizmeti, yolcu vergilendirmesi, güvenlik ve yakıt gibi hizmetlerinin maliyet analizlerinin yapılmasından, gerektiği takdirde charter hizmetlerinde fiyat tekliflerinin verilmesinden, slot ve uçuş izinlerinin uçuş tarifesine göre alınmasıyla ilgili anlaşmaların yapılmasından, uçuşların yapılması için gereken izinleri ulusal ve uluslararası yetkili kurumlardan almaktan sorumludur.

Ticaret müdürünün SHY-6A yönetmeliğine göre en az beş yıllık iş tecrübesine sahip olması gerekmektedir.

4.1.10 Mali işler müdürlüğü

Mali işler müdürlüğü, işletmenin muhasebe kayıtlarının mali yükümlülüklerle uygun olarak düzenlenmesinden, gelir ve giderlerin güncel tutulmasından ve tüm kayıtların zamanında yapılmasını sağlamaktan sorumludur.

Mali işler müdürünün işletmenin resmi muhasebe kayıtlarının yapılmasını sağlamak, günlük kasa ve banka işlemlerini kontrol etmek, ticari faaliyetler ve diğer faaliyetler gereği muhasebe kayıtlarını Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'na uygun bir şekilde tutmak, işletmenin Vergi Dairesi'ne, Sigorta Kurumuna, SHGM'ye ve diğer resmi kuruluşlara verilmesi gereken beyanname ve belgelerin hazırlanmasını sağlamak, işletmenin her dönem gelir tablosu ve bilançosunu hazırlamak ve ilgili kurumlara verilmesini sağlamak, işletmenin çalıştığı satıcı firmalara ve diğer kuruluşlara teminat mektupları vermek ve uçak kiralari ve bakım giderleri ile ilgili tabloları Finansal Kiralama Kanunu'na uygun olarak hazırlamak ve muhasebeleştirilmesini sağlamak gibi görevleri vardır.

Mali işler müdürünün SHY-6A yönetmeliğine göre en az beş yıllık iş tecrübesine sahip olması gerekmektedir.

4.1.11 Güvenlik müdürlüğü

Güvenlik müdürlüğü, ulusal ve uluslararası yasal mevzuat çerçevesinde uygulanması istenen güvenlik faaliyetlerinin yerine getirilmesinden sorumlu olan işletme birimidir.

Güvenlik müdürünün görevlerinden bazıları; SHT-17.2 Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı ve Milli Sivil Havacılık Güvenlik Programına uygun olarak bir güvenlik planı hazırlamak ve bu planı SHGM'ye onaylatmak, düzenli değerlendirmeler yaparak eksiklikleri belirlemek ve tamamlanmalarını sağlamak, işletme güvenlik yönetimine liderlik etmek, özellikle risk ve tehdidin arttığı dönemlerde özel güvenlik önlemleri planlamak, genel havacılık güvenliği ve işletmenin güvenlik mevzuatını takip etmek, yeni hükümleri yürürlüğe koymak ve işletme faaliyetleri sırasında tespit edilen bütün güvenlik ihlallerinin kaydını tutmaktır.

SHT-17.2 talimatı uyarınca güvenlik müdürü, havacılık sektöründe en az 3 yıl tecrübe veya güvenlikle ilgili diğer alanlarda tecrübeye ve güvenlik sistemleri ve giriş kontrol, yer ve uçuş güvenliği, silahlar ve yasaklı maddeler ve terörizm konularında eğitime sahip olmalıdır.

5. OLAY İNCELEMESİ: ÖRNEK HAVAYOLU İŞLETMESİ

Bu bölümde; tezin genelinde bahsedilen havayolu işletmesi kurulması prosedürleri ile kurulan ve iş planı dry-lease yöntemi ile uçak kiralayıp bu uçakları wet-lease ile başka havayollarına kiralamak olan bir havayolu işletmesinin finansal incelemesi yapılacaktır. Bu inceleme sırasında öncelikle kiralanacak uçak tipi seçilecek, sonrasında bu seçime bağlı olarak işletme için personel ihtiyacı, gelirler ve giderler belirlenecek, son aşamada ise nakit akış tabloları hazırlanacaktır.

5.1 Uçak Seçimi

İş planını elindeki uçaklara mürettebat, bakım, sigorta gibi katma değerler ekleyip diğer havayolu işletmelerine dönemsel olarak kiralamak olarak seçen bir işletmenin uçak seçimi kararı, işletmenin vereceği en önemli karardır. Bu kararı alırken olası müşterilerden elde edilecek olan uçulacak hatlar ile ilgili bilgiler ve talep edilen yolcu sayısı gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sektörün ihtiyaçları ve diğer havayollarının benzer tercihleri de değerlendirilmelidir.

Bu tez kapsamında incelenecek havayolu işletmesi için düşük işletme maliyetine sahip ve havayolu işletmeleri tarafından en çok tercih edilen uçaklar olması sebebiyle Boeing 737 ailesinden Boeing 737-800 tipi uçaklar seçilmiştir. En çok üretilen ve kullanılan uçak tipi olan Boeing 737-800'den Mart 2011 itibariyle 2069 adet üretilmiş ve havayolu işletmelerine teslim edilmiştir (Boeing, 2011).

Havayolu işletmesi, belirlenen iş planına uygun olarak üçüncü bölümde bahsedilen işletme ruhsatı türlerinden iç ve/veya dış hatlarda tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmelerin sahip olması gereken işletme ruhsatı gereksinimleri uyarınca operasyonlara başlayabilmek için üç adet uçağı işletme adına tescil ettirmiş olmalıdır.

5.2 Kuruluş Aşaması

Bir havayolu işletmesinin kurulması ve SHY-6A yönetmeliğine göre işletme ruhsatı alması için izlenmesi gereken prosedür 3. Bölümde detaylı olarak anlatılmıştı. Bu süreç, bir zaman çizelgesine yayılıp kuruluş aşamalarını ve maliyetlerini detaylı olarak incelemek gerekecektir. İşletmenin SHGM'ye yapacağı kuruluş başvurusundan işletme ruhsatı alması ve operasyonlara başlaması arasındaki süre yaklaşık 1 yıldır. Çizelge 5.1'de görülen zaman çizelgesine göre havayolu işletmesinin gelir elde etmeye başlayacağı zamana kadar SHGM'ye ödenecek olan ruhsat bedeli ve teminat mektupları dışında yaklaşık 10 ay boyunca yönetici personel maaşları, 6 ay boyunca ofis giderleri ve doküman uyum aşamasında çalışacak personel maaşları, son 3 ay boyunca uçuş ekibi ve kabin ekibi dahil olmak üzere bütün personel maaşları ve 1 ay boyunca da uçak kira ve depozito giderleri ödenecektir.

Çizelge 5.1 : Havayolu işletmesi kuruluş aşamaları zaman çizelgesi.

Aşama Sırası	İşletme Ruhsatı Verilmesi İşlemleri	Süre (Ay)												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Başvuru	★												
1	Başvuru Aşaması													
	Başvurunun Kabulü	★												
2	Ön İzin Dosyası Hazırlık													
	SHGM Değerlendirme													
	Ön İzin Alınması					★								
3	Faaliyet Takvimi Onay					★								
	Doküman Hazırlık													
4	Asıl Ruhsat Talep Dosyası													
	SHGM Değerlendirme													
5	SHGM Denetleme													
	Denetleme Raporu													★
6	Bakanlık Onayı													
	İşletme Ruhsatı Verilmesi													★



Yönetici Personel
Temini



Ofis ve Personel
Temini



Uçuş ve Kabin
Ekibi Temini



Uçakların
Temini

5.3 Personel İhtiyacı

Havayolu işletmesinin sağlıklı bir şekilde operasyonlara başlaması ve bu operasyonları sürdürebilmesi için tesis edilmesi gereken yönetim birimleri, bu birimlerin görev ve sorumlulukları ve yönetici personel nitelikleri SHY-6A yönetmeliğine uygun olarak 4. Bölümde incelenmiştir. Bahsedilen yönetici personel dışında bir havayolu işletmesinin en önemli personel ihtiyacı uçuş ekibi ve kabin ekibidir.

Bir uçağın verimli şekilde işletilebilmesi için gereken uçucu ekip sayısını belirlemek oldukça önemlidir. Bu sayıyı belirlemek için uçucu ekibin yasal olarak belirlenmiş olan uçuş görev ve dinlenme saatleri incelenmelidir. Türkiye’de bu süreler SHT-6A.50 Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı ile düzenlenmektedir. Talimata göre her bir uçuş ekip üyesi için, uçuş süresi bir takvim ayında 110 saati, birbirini takip eden üç takvim ayında 300 saati, bir takvim yılı içinde 1000 saati aşamaz.

Buna göre bir uçakla aylık ortalama 300 saat blok uçuş süresini verimli ve uçuş emniyetini etkilemeyecek şekilde gerçekleştirebilmek için en az 4 uçuş ekibine ihtiyaç vardır. Tez kapsamında değerlendirilecek olan işletme için ise uçuş emniyetinin üst düzeyde sağlanması amacıyla her uçak için 5 uçucu ekip istihdam edilecektir. Dolayısıyla üç uçak için toplam 15 uçucu ekip temin edilecektir. Her uçucu ekip; 1 kaptan pilot, 1 yardımcı pilot, 1 kabin amiri ve 3 kabin personelinden oluşacaktır. Böylece bir havayolu işletmesinin adına tescillenmiş üç uçak ile kiralama operasyonlarına başlaması için gerekli personel ihtiyacı Çizelge 5.2’de görülebilir.

İşletmenin maaş ve SSK giderleri, wet-lease operasyonları sırasında uçucu ekibin konaklama masrafları ve harcırahları gibi maliyetler, giderler incelenirken detaylı olarak gösterilecektir.

Çizelge 5.2 : Havayolu işletmesi personel ihtiyacı.

Görev	Personel Sayısı
Sorumlu Müdür	1
Teknik Müdür	1
Bakım Müdürü	1
Teknisyen	8
Mühendislik Müdürü	1
Mühendis	2
Eğitim Müdürü	1
Eğitmen	1
Kalite Müdürü	1
Kalite Çalışanı	2
Uçuş Emniyeti Müdürü	1
Uçuş İşletme Müdürü	1
Kaptan Pilot	15
Yardımcı Pilot	15
Dispatch Ekibi	4
Ekip Planlama Müdürü	1
Ekip Planlama Çalışanı	2
Yer İşletme Müdürü	1
Yer İşletme Çalışanı	1
Kabin Hizmetleri Müdürü	1
Kabin Amiri	15
Kabin Personeli	45
Ticaret Müdürü	1
Mali İşler Müdürü	1
Muhasebeci	2
Güvenlik Müdürü	1
Güvenlik Elemanı	1
Diğer	5
TOPLAM	132

5.4 Gelirler

İşletme gelirleri tamamen wet-lease anlaşmasında belirtilen şartlar ve ücret ile alakalıdır. İkinci bölümde ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi, wet-lease ile yapılan kiralamalarda kira ücreti çok fazla değişkene bağlıdır. Örnek olay incelemesinde ise kurulan havayolu, üç uçağını, her bir uçak için aylık en az 300 blok saat uçuş garanti edilecek şekilde blok uçuş saati başına 3.250 ABD Doları ücret ile kiraya verecektir. Havacılıkta uçak kiralama sektöründe de Boeing 737-800'ler için blok uçuş saati garantisi 275-325 saat arasında, blok uçuş saati başına ücret de 3.000-3500 ABD Doları arasında değişmektedir.

5.5 Giderler

Kurulan havayolunun giderleri arasında kuruluş süresince yapılacak masraflar, uçak kira ve depozitoları, personel maaşları, wet-lease operasyonları sırasında otelde kalacak olan personelin masraf ve harcırahları, ofis ve yönetim giderleri, personelin eğitim giderleri, uçağın sigorta ve bakım masrafları sayılabilir. Bunların her birinin detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

5.5.1 Kurulum maliyeti

İşletmenin kuruluş aşamasında; işletme ruhsatı alınması sırasında SHGM'ye verilecek harç ve işlem bedelleri, uçakların dry-lease yöntemiyle kiralanmasından doğan kira bedelleri ve depozitolar, ofis binası temini ve ofis kurulumu, Çizelge 5.1'deki zaman çizelgesine göre operasyona başlamadan önceki 1 yıl boyunca yapılacak masraflar ve diğer kurulum masrafları önemli bir gider kalemidir. Kuruluş süresince harcanacak toplam miktar Çizelge 5.3'te öngörülmüştür.

Çizelge 5.3 : Kurulum giderleri.

Kurulum Giderleri	Tutar (\$)
SHGM Teminat Mektubu	1.500.000
Ön Başvuru Kabul Bedeli	6.452
Ön İzin Bildirim Bedeli	48.387
Faaliyet Takvimi Onay Bedeli	1.935
İşletme Ruhsatı Bedeli	645.161
Uçak Tescil Bedeli (3 Uçak İçin)	7.500
Uçak Kira Depozitosu	750.000
Uçak 1 Aylık Kira	250.000
Ofis Kurulumu	100.000
10 Ay Yönetici Maaşı	1.132.300
6 Ay Ofis Gideri	216.000
6 Ay Doküman Uyum Çalışanı Maaşı	202.800
3 Ay Diğer Personel Gideri	1.165.678
Araç (2 Adet)	60.000
Diğer	50.000
TOPLAM	6.136.213

Görüldüğü gibi işletme daha faaliyetlerine başlamadan önce, 1 yıl gibi bir sürede yaklaşık olarak 6.150.000 ABD Doları tutarında harcama yapılmalıdır. Bu harcamanın 1.500.000 ABD Doları kadar bölümü banka teminat mektubu olarak, geri kalanı işletme sermayesinden nakit olarak ödenmelidir.

5.5.2 Yönetim ve operasyon destek maliyeti

Havayolu işletmesi operasyonlarına başladıktan sonra yönetim ve operasyon destek faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan aylık harcamalar bu kapsamda değerlendirilmelidir. Bunlar arasında en önemli giderler yönetim binası giderleri, alınacak hukuki ve finansal danışmanlıklar, haberleşme ve kırtasiye giderleri olarak kabul edilebilir. Yönetim ve operasyon destek maliyetleri için öngörülen gider kalemleri ve tutarları Çizelge 5.4'te görülebilir.

Çizelge 5.4 : Yönetim ve operasyon destek giderleri.

Yönetim ve Operasyon Destek Giderleri	Tutar (\$/Ay)
Yönetim Binası Giderleri	
Kira	30.000
Isıtma	2.000
Elektrik Su	3.000
Küçük Bakım Onarım	1.000
Araç Giderleri	
Araç Yakıt ve Bakımları	5.000
Araç Sigortaları	200
Üniforma, İş Kıyafetleri	2.000
Danışmanlık (Hukuk + Finans)	10.000
SITA, Haberleşme	7.500
Kırtasiye, Basılı Form	5.000
Seyahatler	5.000
Temsil Ağırlama	3.000
Dökümantasyon, Abonelikler	5.000
Çeşitli Üyelikler	5.000
Diğer Giderler	10.000
TOPLAM	93.700

5.5.3 Personel maliyeti

Kurulacak havayolu işletmesinin, SHY-6A yönetmeliği göz önünde bulundurularak yönetici personel ihtiyacı ve SHT-6A.50 talimatındaki yasal kısıtlamalar göz önüne alınarak da uçucu ekip ihtiyacı belirlenmişti. Bu aşamada ise bu personelin aylık maaşları, SSK primleri (SSK, işsizlik primi, gelir vergisi, damga vergisi), wet-lease operasyonları sırasında uçucu ekip ve teknik personelin otel konaklama ve harcırah giderleri öngörülmüştür. Buna göre havayolu işletmesinin personel giderleri Çizelge 5.5'teki gibi şekillenmiştir.

Çizelge 5.5 : Personel giderleri.

Görev	Personel Sayısı	Net Maaş (\$/Ay)	SSK (\$/Ay)	Brüt Maaş (\$/Ay)	Toplam Maaş (\$/Ay)	Otelde konaklama	Konaklama (\$/Ay)	Harcırah (\$/Ay)	Toplam Maliyet (\$/Ay)
Sorumlu Müdür	1	15.000	10.350	25.350	25.350				25.350
Teknik Müdür	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Bakım Müdürü	1	4.000	2.760	6.760	6.760				6.760
Teknisyen	8	1.250	863	2.113	16.900				16.900
Mühendislik Müdürü	1	4.000	2.760	6.760	6.760				6.760
Mühendis	2	2.250	1.553	3.803	7.605				7.605
Eğitim Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Eğitmen	1	3.000	2.070	5.070	5.070				5.070
Kalite Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Kalite Çalışanı	2	1.750	1.208	2.958	5.915				5.915
Uçuş Emniyeti Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Uçuş İşletme Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Kaptan Pilot	15	10.000	6.900	16.900	253.500	12	27.000	18.000	298.500
Yardımcı Pilot	15	5.000	3.450	8.450	126.750	12	27.000	18.000	171.750
Dispatch Ekibi	4	3.000	2.070	5.070	20.280	2	4.500	3.000	27.780
Ekip Planlama Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Ekip Planlama Çalışanı	2	2.000	1.380	3.380	6.760	1	2.250	1.500	10.510
Yer İşletme Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Yer İşletme Çalışanı	1	2.000	1.380	3.380	3.380				3.380
Kabin Hizmetleri Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Kabin Amiri	15	3.500	2.415	5.915	88.725	12	27.000	18.000	133.725
Kabin Personeli	45	2.000	1.380	3.380	152.100	36	81.000	54.000	287.100
Ticaret Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Mali İşler Müdürü	1	5.000	3.450	8.450	8.450				8.450
Muhasebeci	2	1.750	1.208	2.958	5.915				5.915
Güvenlik Müdürü	1	4.000	2.760	6.760	6.760				6.760
Güvenlik Elemanı	1	1.250	863	2.113	2.113				2.113
Diğer	5	1.000	690	1.690	8.450				8.450
TOPLAM	132	116.750	80.558	197.308	833.593	75	168.750	112.500	1.114.843

Sektörde yapılan analizlere göre Boeing 737-800 uçak tipi için uçucu ekibin (kaptan pilot, yardımcı pilot, kabin amiri ve kabin personeli) blok uçuş saati başına maliyeti 588 ABD Doları/saat ile 1183 ABD Doları/saat arasında değişmektedir (University of Westminster, 2008a). Personel maaşları belirlenirken, özellikle maaşların büyük bir bölümünü oluşturan uçucu ekip maaş miktarının bu aralıkta kalmasına özen gösterilmiş ve 690 ABD Doları/saat olarak seçilmiştir.

5.5.4 Uçak kira maliyeti

Uçaklar işletme operasyona başlamadan yaklaşık 1 ay önce dry-lease yöntemiyle kiralanacaktır. Boeing 737-800 uçak tipi için piyasadaki dry-lease kirası aylık 175.000 ABD Doları ile 250.000 ABD Doları arasında değişmektedir. Tez kapsamında kiranın 200.000 ABD Doları/ay olmasına karar verilmiştir.

Dry-lease anlaşmalarında istenen depozito miktarı ise 3 aylık kira bedeli olarak belirlenmiş ve kurulum maliyetine eklenmiştir.

5.5.5 Uçak bakım maliyeti

Uçak bakım giderleri, bir havayolu işletmesinin en önemli giderleri arasında yer almaktadır. Havayolu şirketlerinin işletme maliyetlerinin %15'lik kısmı bakım gideri olarak kabul edilir ve Boeing 737-800 için bakım maliyeti her blok uçuş saati için ortalama 700 ABD Dolarıdır (University of Westminster, 2008b). Bu maliyete havacılık sektöründe verilen 5 tür bakım hizmeti dahildir. Bu bakım türleri ise hat bakım, A bakımı, B bakımı, C bakımı ve D bakımından oluşur. Boeing 737-800 için bakım türleri, bakım periyotları ve süreleri Çizelge 5.6'da verilmiştir (University of Westminster, 2008b). Boeing 737-800 B bakımına ihtiyaç duymamaktadır.

Çizelge 5.6 : Boeing 737-800 bakım programı.

Boeing 737-800	Hat Bakım	A bakımı	B bakımı	C bakımı	D bakımı
Bakım Yeri	Park Halinde	Park Halinde	-	Hangarda	Hangarda
Bakım Kapsamı	Sıvı seviyeleri, lastik ve fren basınçları, acil durum ekipmanı	Rutin hafif bakım ve motor incelemesi	-	Yapısal inceleme, rutin ve rutin olmayan bakım ve testler	Boya, motorlar, flap ve iniş takımları, vs. çıktıktan sonra yapısal inceleme ve testler
Bakım Süresi	~1 Saat	~10 Saat	-	~3 Gün - 1 Hafta	~1 Ay
Bakım Periyodu	Her Gün	500 Uçuş Saati	-	4000-6000 Uçuş Saati	96-144 Ay

5.5.6 Uçak sigorta maliyeti

Havacılıkta uçak sigorta giderleri hesaplanırken genelde uçağın liste satış fiyatı üzerinden %0,5 - %2,5 arasında bir maliyet belirlenir (Jagannathan, 2009). Boeing 737-800 tipi uçakların liste fiyatı 80.800.000 ABD Dolarıdır ve %0,5 sigorta primi oranı belirlenmiştir. Bu da üç uçak için yıllık 1.212.000 ABD Doları sigorta giderine tekabül etmektedir.

5.5.7 Eğitim maliyeti

Havayolu işletmelerinin operasyonlarını sürdürebilmeleri için personelin eğitimlerinin ulusal ve uluslararası mevzuata uygun şekilde yapılması oldukça önem taşımaktadır. Gerek uçucu ekibin gerekse yer işletme, teknik ve kalite birimlerinin personellerinin eğitimleri gereken zamanlarda gerçekleştirilmelidir.

Bu eğitimlerden en önemlileri ve en masraflı olanları pilotların yıllık simülör eğitimleri ve uçucu ekibin CRM eğitimidir. Pilotların her 6 ayda bir simülörlerde aldığı tazeleme eğitimi pilot başına yaklaşık 10.000 ABD Doları tutmaktadır (Cebeci, 2009). Bunun yanında tüm uçucu ekibin aldığı CRM eğitimi de özellikle eldeki mevcut personel kaynağının etkin şekilde kullanılması ve personel arasındaki görev paylaşımı konularında oldukça önemlidir. Personelin alması gereken eğitimlerden bazıları ve ücretleri Çizelge 5.7’de görülebilir. Ücretler JAA TO’nun (2011) güncel fiyatlarıdır.

Çizelge 5.7 : Personel eğitim giderleri.

Bölüm	Eğitim	Adet	TUTAR (\$/yıl)
Teknik	İnsan Faktörü Eğitimi	10 teknisyen	18.750
	Teknik Müdür Eğitimi	1 Müdür	3.375
	Eğitim Belgeleri		15.000
Uçuş İşletme	Eğitim Belgeleri		5.000
	Simulör	30 pilot x 16 saat/yıl	300.000
	CRM	30 pilot	50.000
	Tehlikeli Madde Eğitimi	30 pilot	56.250
Kabin Hizmetleri	Eğitim Belgeleri		5.000
	Mock Up Eğitimi	60 kabin personeli	18.000
	Kabin Ekibi Müdürü Eğitimi	1 müdür	1.463
	CRM	60 kabin personeli	112.500
	Tehlikeli Madde Eğitimi	60 kabin personeli	49.500
Kalite	Kalite Eğitim Belgeleri		10.000
	Kalite Eğitimi	2 kalite çalışanı	3.000
Yer İşletme	Yer İşletme Eğitimi	1 Yer işletme çalışanı	1.463
	Eğitim Belgeleri		1.000
TOPLAM			650.300

5.6 Nakit Akışı

İşletmenin tüm giderleri ve gelirleri belirlendikten sonra nakit akışı çizelgesi hazırlanmalıdır. Bu çizelge, işletmenin yıllık kar veya zarar bilançosunu ve eğer kar ediyorsa kurulması için harcanan parayı ne kadar sürede geri kazanabileceğini gösteren, giderlerin dağılımlarının incelenebileceği bir çizelgedir. Tez boyunca bahsedilen iş planına uygun fizibilite ve 3 yıllık nakit akışı Çizelge 5.8’de incelenebilir.

Çizelge 5.8 : Nakit akışı.

	Kuruluş Aşaması	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl
Gelirler				
Wet-Lease Operasyonları (\$)		35.100.000	35.100.000	35.100.000
Giderler				
Kuruluş (\$)	-6.136.213			
Yönetim/Operasyon Destek (\$)		-1.124.400	-1.124.400	-1.124.400
Personel (\$)		-13.378.110	-13.378.110	-13.378.110
Uçak Kira (\$)		-8.100.000	-8.100.000	-8.100.000
Bakım (\$)		-7.560.000	-7.560.000	-7.560.000
Sigorta (\$)		-1.212.000	-1.212.000	-1.212.000
Eğitim (\$)		-650.300	-650.300	-650.300
Nakit akışı (\$)	-6.136.213	3.075.190	3.075.190	3.075.190
Kümülatif Nakit Akışı (\$)	-6.136.213	-3.061.023	14.167	3.089.357
İKO 24%				
NBD 1.373.936				

Fizibilitenin karlı olup olmadığı ise iki tür finansal parametreyle ölçülebilir. Bunlar Net Bugünkü Değer (NBD) ve İç Karlılık Oranı (İKO) olarak belirlenmiştir. Bir projenin net bugünkü değeri, ekonomik ömrü boyunca oluşan net nakit akımlarının önceden belirlenen bir iskonto oranına göre bugünkü değere indirgenmiş değerleri toplamıdır.

Net bugünkü değeri sıfıra eşitleyen iskonto oranı ise İKO olarak adlandırılır. İç karlılık oranıyla bir yatırımın getirisi oran ile ifade edilirken, net bugünkü değer yönteminde karlılık düzeyi mutlak bir büyüklük olarak belirlenir (Demirbugan, 2008). Net bugünkü değeri hesaplamak için bir iskonto oranı belirlenmelidir. Bu oran, yatırımın türüne, yatırım yapılacak ülkenin ekonomik koşullarına ve yatırımın hangi kaynaklarla yapılacağına göre değişmektedir. Türkiye için bu oran %8-%14 arasında alınabilir. Bu çalışmada %10 olarak belirlenmiştir.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Tez çalışması boyunca sıfırdan özel bir iş planı ile faaliyet gösterecek olan havayolu işletmesinin yasal mevzuata uygun bir şekilde kurulması ve yönetilmesi irdelenmiş ve finansal olarak analizi yapılmıştır. Şirketin iş planında dahil olan iki kiralama türü ile ilgili detaylı bilgiler verilmiş, kiralama ile ilgili mevzuat incelenmiş ve buna uygun yönetim birimleri oluşturulmuştur. Finansal analizde ise gerek giderler gerekse gelirler için literatürdeki birim maliyetler göz önünde bulundurulmuş, giderler arasında gerçek işletme şartlarına uygun bir dağılım elde edilmiştir.

Örnek olay incelemesinin iş planına göre işletme gelirleri, wet-lease operasyonlarından gelecek olan gelirler olarak belirlenmiştir. Bu gelir, her bir blok uçuş saati için belirlenen bir ücrettir. Wet-lease anlaşmalarında yaygın olarak her ay belli bir blok uçuş saati garantisi verildiğinden bu çalışmada da benzer yöntem kullanılmış ve uçakların ortalama havada kalma saatlerine uygun olarak garanti edilen süre ile aylık olarak elde edilecek en az gelir hesaplanmıştır.

Gelirler belirlendikten sonra işletme giderleri incelenmiş ve detaylandırılmıştır. Wet-lease anlaşmalarına göre uçağın uçuş operasyonları nedeniyle doğan yakıt, havalimanı vergileri, kiralar gibi masraflar uçağın kiralandığı havayoluna ait olduğundan bu giderler ihmal edilmiştir. Geriye kalan giderler ise kuruluş giderleri, yönetim ve operasyon destek giderleri, personel giderleri, uçağın dry-lease yöntemi ile kiralanmasından doğan kira gideri, sigorta ve bakım masrafları ve personelin eğitim giderleri başlıkları altında toplanmıştır. Her bir gider kalemi literatürde daha önce belirlenmiş ortalama maliyetlere veya sektördeki mevcut maliyetlere uygun şekilde seçilmiş ve hesaplanmıştır.

Ele alınan örnek olay incelemesinin finansal yapılabilirliği incelendiğinde ise işletmenin kurulması için ciddi bir miktar yatırım yapılması gerekliliği görülmüş, bu yatırımın en az 2 yıl sonunda geri alınabileceği ortaya çıkarılmıştır. İşletmenin ilk üç yıl için iç karlılık oranı %24 olarak bulunmuştur. Bu oran, Türkiye’de yapılacak bir yatırımın oldukça karlı olacağını göstermektedir. Net bugünkü değerin pozitif çıkması da yine yatırımın karlılığını ortaya koymaktadır. Buna rağmen maliyetleri daha kesin tahmin etmek ve en aza indirmek için çalışılmalı ve uçuş emniyetini kesinlikle engellemeyecek şekilde şirket menfaatleri gözetilmelidir. İşletmenin kuruluş aşamasından itibaren yapılan fizibilite ve gelir/gider tahminleri sektörün hassas dengelerine göre sürekli güncellenmelidir.

Tezde değinilen bir diğer konu da işletme yönetimi görev dağılımıdır. Ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatına uygun bir işletme organizasyon yapısı oluşturulması, bu organizasyon yapısının alt birimlerinde yapılan görev dağılımı ve tüm personelin birbiriyle uyum içinde çalışması şirketin faaliyetlerini en verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Bu görev dağılımının yetkin yöneticiler tarafından denetlenmesi ve idare edilmesi uçuş emniyetinin sağlanması açısından çok önemlidir. Uçuş personelinden yer işletme personeline, idari birim yöneticilerinin her birinden sorumlu müdüre kadar herkesin bu bilince sahip olması gerekmektedir.

Tez boyunca havacılıkta uçak kiralama yöntemlerinin etkinliği, uçak üreticilerine ve havayolu işletmelerine olan faydaları oldukça açık şekilde görülmüştür. Kiralama şirketlerinin en büyük havayolu işletmelerinden daha fazla uçağa sahip olmaları, bu uçakların kiralanmasının hem kiralama şirketlerine hem de kiralayan havayolu işletmelerine olan faydaları oldukça fazladır. Yeni uçak almanın mali yükümlülüğünü kaldıramayacak olan nispeten küçük havayolu işletmelerin bir yana, mevsimlik yoğunluğu karşılayabilmek adına kolayca kapasite arttırımına gitmek isteyen havayolu işletmeleri de kiralama türlerini tercih etmektedir. Böyle bir ortamda değişik kiralama türlerini aktif olarak kullanmanın karlı olmaması beklenmemelidir.

Havacılık sektörünün günümüzdeki şeklini alabilmesi için geçirdiği süreçler tezin ilk bölümlerinde incelenmişti. ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanan serbestleşme ve rekabetçi pazar yaratma arzusunun, sektörün bugünkü konumuna gelmesinde önemli etkileri vardır. İstatistiklerde de görüldüğü gibi özellikle son dönemde havacılık sektörünün rekabetçi yapısı nedeniyle yeni havayolu şirketlerinin kurulmasının önü açılmıştır.

Türkiye, yerel sivil havacılık otoritesinin oluşturduğu ve oluşturacağı yasal mevzuatlar ile bu rekabet ortamını doğru bir şekilde yönetebilmelidir. Yönetmelik ve talimatlarda yapılacak değişiklikler sektördeki rekabeti tek taraflı ortadan kaldırmaya yönelik olmamalı, aksine rekabeti teşvik etmelidir.

Bu tez, havayolu işletmeciliğinin oldukça sınırlı ve özel bir bölümünü örneklendirmiş ve incelemiştir. Ulusal yönetmeliklerde de yer bulan ve incelenmesi gereken iş planları oldukça fazladır. Benzer akademik çalışmalar bölgesel havayolu işletmesi, hava taksi işletmesi, kargo taşımacılığı ve tarifeli seferlerle yapılacak yolcu taşımacılığı için de yapılmalıdır. Türkiye’de havacılık ile ilgili mühendislik eğitimi veren iki üniversitenin de havayolu işletmeciliğine daha fazla ilgi göstermesi, öğrencilerin bu alana olan ilgisini arttırması ve havayolu işletmeciliğinin havacılık sektörünün en önemli çalışma alanlarından biri olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Hiç şüphesiz bu çalışmalar hem havacılık sektörüne ışık tutacak hem de akademi-özel sektör işbirliğini güçlendirecektir.

KAYNAKLAR

- Boeing**, (2010). Jet Prices. <http://www.boeing.com/commercial/prices/> , alındığı tarih 21.05.2010.
- Boeing**, (2011). Orders and Deliveries. <http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=displaystandardreport.cfm&pageid=m25062&RequestTimeout=100000> , alındığı tarih 03.05.2011.
- Cebeci, U.**, (2009). *Türkiye Simülatör Merkezi Oldu*. <http://airnewstimes.com/ugur-cebeci-turkiye-simulator-merkezi-oldu-135-yazisi.html> , alındığı tarih 10.03.2011.
- Clark, P.**, 2007. *Buying the Big Jets: Fleet Planning for Airlines*, Ashgate Publishing Limited.
- Demirbugan, M. A.**, 2008. Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Net Bugünkü Değer (NBD) ve İç Karlılık Oranı (İKO) Yöntemlerinin Karşılaştırılması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. X. S II.
- DHİMİ**, (2011). İstatistikler. <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> , alındığı tarih 02.02.2011.
- DPT**, 2009. 9. *Kalkınma Planı Hava Yolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Flight Global/Insight**, 2010. *Airline Finance 2010 Special Report*.
- Gavazza, A.**, 2008. Asset Liquidity and Financial Contracts: Evidence from Aircraft Leases.
- Gavazza, A.**, 2009. Leasing and Secondary Markets: Theory and Evidence from Commercial Aircraft.
- Göktepe, H.**, 2007. Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması, *Sosyal Bilimler Dergisi* , s.213-240.
- Jagannathan, V.**, (2009). Aviation insurance to hit airlines in the pockets. <http://www.newkerala.com/nkfullnews-1-106356.html> , alındığı tarih 08.05.2010.
- Kawagoe, M.**, 2008. Air Transport Deregulation in the EU: Study from the Europeanization Perspective, *Symposium on "European Integration between the Past and the Present"*, Sapporo, Japan.
- KLM**, (2011). History. <http://www5.klm.com/corporate/en/about-klm/history.html> , alındığı tarih 10.03.2011.
- Korul, V., Küçükönal, H.**, 2003. Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, *Ege Akademik Bakış, Cilt 3*, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2003, s.25-38.

- Larkins, W. T., Reuther, R. T.,** 2007. *San Francisco Bay Area Aviation*, Arcadia Publishing.
- Morrell, P.,** 2007. *Airline Finance*, Ashgate Publishing Limited.
- NBAA,** 2001. *2001 NBAA Aircraft Operating & Leasing Package*.
- O'Connor, W. E.,** 2001. *An Introduction to Airline Economics*, Praeger Publishers.
- Poole, R. W., Butler, V.,** 1998. *Airline Deregulation: The Unfinished Revolution*, Reason Public Policy Institute.
- QANTAS,** (2011). History.
<http://www.qantas.com.au/travel/airlines/history/global/en> , alındığı tarih 10.03.2011.
- Shaw, S.,** 2007. *Airline Marketing and Management*, Ashgate Publishing Limited.
- SHGM,** 2007. *2008-2012 Stratejik Plan*, Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ankara
- Smith Jr., M. J.,** 2002. *The Airline Encyclopedia 1909-2000*, The Scarecrow Press, Inc.
- Teyssier, N.,** 2011. Aviation Statistics and Data: A Vital tool for the Decision Marking Process. *ACI Airport Economics and Finance Conference & Exhibition*. London.
- THY,** (2011). http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx , alındığı tarih 02.03.2011.
- 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.
- University of Westminster,** 2008. *Innovative Cooperative Actions of R&D in EUROCONTROL Programme CARE INO III - Dynamic Cost Indexing - Aircraft maintenance - marginal delay costs*. Transport Studies Group.
- Url-1** < <http://www.airlinehistory.co.uk/>> , alındığı tarih 05.03.2011.
- Url-2** < http://www.law.cornell.edu/uscode/49/usc_sec_49_00040101----000-.html > , Airline Deregulation Act of 1978, 95th Cong., 2nd sess. (October 24, 1978), Pub.L. 95-504, 92 Stat. 1705, alındığı tarih 15.02.2011.
- Url-3** <<http://www.globalplanesearch.com/view/aircraft/aircraft-leasing-def.htm>> , alındığı tarih 14.04.2011.
- Van De Voorde, E.,** 1992. European air transport after 1992: deregulation or re-regulation, *The Antitrust Bulletin*, **Vol. 37** , pp. 507-528.
- Wallace, N.,** 2005. *Aircraft Lease Agreements: International Legal Requirements*. London: Field Fisher Waterhouse.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Metin PARDO

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul – 07.12.1985

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi Meteoroloji Mühendisliği (2008)
İstanbul Teknik Üniversitesi Uçak Mühendisliği (2009)