

**HAVACILIK DIŞINDA FAALİYET YÜRÜTEN FİRMALARDA
HAVA ARACI SAHİPLİĞİ KONUSUNDA
BİR KARAR MODELİ**

Doktora Tezi

Bilge BUTTANRI

Eskişehir, 2017

**HAVACILIK DIŞINDA FAALİYET YÜRÜTEN FİRMALARDA
HAVA ARACI SAHİPLİĞİ KONUSUNDA
BİR KARAR MODELİ**

Bilge BUTTANRI

DOKTORA TEZİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa CAVCAR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bilge BUTTANRI'nın "Havacılık Dışında Faaliyet Yürüten Firmalarda Hava Aracı Sahipliği Konusunda Bir Karar Modeli" başlıklı tezi 13 Ocak 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mustafa CAVCAR
Üye : Prof.Dr.Serkan ÖZGEN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ergün KAYA
Üye : Yrd.Doç.Dr.Hatice KÜÇÜKÖNAL
Üye : Yrd.Doç.Dr.Savaş Selahattin ATEŞ

İmza




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

ÖZET

HAVACILIK DIŞINDA FAALİYET YÜRÜTEN FİRMALARDA HAVA ARACI SAHİPLİĞİ KONUSUNDA BİR KARAR MODELİ

Bilge BUTTANRI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2017

Danışman: Prof. Dr. Mustafa CAVCAR

Ticari havacılık faaliyetleri yürüterek gelir elde etmeyi amaçlamayan, ancak şirket ihtiyaçları çerçevesinde hava aracı kullanımına ihtiyaç duyan şirketlerin, hava aracı almak mı yoksa hizmet satın almak mı noktasında karasız kaldıkları tespit edilmiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan yönergelerin sayıca çok ve kapsamlarının geniş olması nedeniyle bilgiye erişmek ve yorumlamak da bu konuda bir alt yapı gerektirmektedir. Ayrıca hava aracı alırken yapılan yatırımın büyüklüğü, beklentilerin optimizasyonunu ve beklenen faydanın sağlanmasını da gerekli kılmaktadır. Yukarıdaki hususlara cevap aramak için geniş bir kaynak ve literatür taraması ile teze başlanılmıştır. Böylelikle havacılıkla hiç bilgisi olmayan birinin bile yasal yükümlülükler ve süreçler hakkında belirli bir alt yapıyı kazanması hedeflenmiştir. Takip eden süreçte yapılan ikili görüşmeler ile patron isterleri ve hava aracı sahibi şirketlerin tecrübelerini aktarırken, ülkemizdeki alt yapının bizi ne kadar destekleyebildiğini ortaya koymaya çalıştık. Tez sonunda bir örnek olay çalışması ile de hem bulgularımızın doğruluğunu analiz etmeye, hem de hava aracı alma kararı öncesinde yapılması gerekenleri genel doğrular şeklinde bir şablona oturtmaya gayret gösterdik. Tez kapsamında helikopter ve iş jetleri için satın alma kararına ilişkin denge noktasını genel hatlarıyla tespit ettik.

Anahtar Kelimeler: Ticari Havacılık, Genel Havacılık, İş Havacılığı

ABSTRACT

DECISION MODEL OF AIRCRAFT POSSESSION FOR THE FIRM WHICH ARE BASICALLY EXECUTE THEIR OPERATIONS OTHER THAN AVIATION INDUSTRY

Bilge BUTTANRI

Department of Sivil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2017

Advisor: Prof. Dr. Mustafa CAVCAR

We detect a big hesitation about buying an aircraft or buying services in the companies which are not involved in commercial activities in aviation sector, but need to use aircrafts for their company activities. Because the large number of DGCA publications and their comprehensiveness, access to the information and interpret them requires experince on the topic. The size of the investment while buying an aircraft is significant. So it requires the optimization of the expectations and getting the expected benefit. To find the answer of these questions, I started my thesis with scanning the literature. By this way, we aim to provide legislative substructure about aviation operations and ownership to the interested persons. In the continuation of the thesis, we made bilateral talks to detect the claims of company owners and transfer the experince of aircraft owners. At the same time I tried to detect the aircraft dealer's infrastructure in Turkey. At the end of the thesis, I prepared a case study about aircraft ownership and tried to detect the rankin in the decision making process. By this way, I tried to detect the general equilibrium point between buying aircraft and buying services for aircrafts and helicopters.

Key Words : Commercial Air Transport, General Aviation, Business Aviation

TEŞEKKÜR

Eylül 2010’da başlayan, uzun ve meşakkatli bir çalışmanın sonuna gelmiş bulunuyorum. Sevdiği işi yaparken insanların yorulmadığını, bir işi tamamlarken aklında heyecanla yeni projelerin canlandığını yaşayarak görmekten, başladığım noktaya göre şimdi çok daha heyecanlı ve hevesli olduğumu hissetmekten son derece mutluyum.

Başarımın bir birikim ve ekip çalışmasının sonucu olarak ortaya çıktığını aşıkardır. Sivil Havacılık Yönetimi doktora programına başladığım ilk günden itibaren hem dersimize girdiği sürelerde, hem de tez danışmanım olarak birlikte çalıştığımız süre boyunca bilgiye olan açlığı, çok farklı kaynaklara erişim konusundaki becerisi, çok farklı alanlardaki engin tecrübesi ile önümü aydınlatan Prof. Dr. Mustafa CAVCAR’a teşekkürü bir borç biliyorum. Her sıkıştığımız anda dostluk elini bizden esirgemeyen Doç. Dr. Ender Gerede’ye, olgunluğu, samimi tavırları ve müthiş gözlem ve tespit yeteneği ile her zaman çok değerli katkılarda bulunan Yrd.Doç.Dr. Ergün KAYA’ya, Tez İzleme Komitesi’ndeki katkıları dolayısıyla Prof. Dr. Serkan ÖZGEN ve Yrd.Doç.Dr. Savaş Selahattin ATEŞ’e desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Bu tezin ortaya çıkması yoğun bir saha çalışması gerektirdi. Bu çalışmaların sorunsuzca ve süratli şekilde ilerlemesi ancak bünyesinde hava aracı bulunan işletmelerin desteği ve katkıları ile gerçekleşebilirdi. Bu konuda tez kapsamında ismi anılmış veya anılmamış ancak görüşme talebimizi, anket çalışmalarımıza katılım talebimizi, teknik bilgi ihtiyacımızı, piyasa verilerine ilişkin tespitlerimizin yapılmasını ve iletişim kanallarımızın kurulmasını destekleyen Türk Sivil Havacılığının çok değerli yöneticilerini, kaptanlarını, teknisyenlerini, dispatch’lerini, satış ve pazarlama konusunda çalışan personelini büyük bir minnetle anacağımı ve her zaman dostluk elimi aynı samimiyetle uzatacağımı belirtmek isterim.

Ve son olarak da sevgili anne ve babama bu günlere gelmemede gösterdikleri emekler için, sevgili eşime her zor anımda sabırla desteğini ve inancını esirgemediği için ve sevgili çocuklarıma kendilerinden çaldığım zamanlarda anlayış ve sabır gösterdikleri için teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Bilge BUTTANRI

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GÖRSELLER DİZİNİ	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun	1
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Hipotezler	4
1.7. Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MEVZUATININ İNCELENMESİ.....	7
2.1. Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A)	10

viii

2.1.1. İşletmelerin yükümlülükleri.....	10
2.1.2. İşletmelerdeki organizasyon yapısı	11
2.1.3. Şirket kurulum ve başvuru süreçleri	13
2.2. Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B)	16
2.2.1. Başvuru süreci	17
2.2.2. İşleticilerde aranacak nitelikler.....	19
2.3. Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği (SHY-M)	21
2.4. Heliport Yapım ve İşletme Yönetmeliği (SHY-14B).....	22
2.5. Türkiye Cumhuriyeti Sınırları İçinde İniş ve Kalkış Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçları Mali Mesuliyet Sigortası	23
2.6. Türk Hava Sahasında Uçuş Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçlarının Yaptırması Gereken Üçüncü Şahıs Mali Mesuliyet Sigortası Yönetmeliği.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ HAVACILIĞI SEKTÖRÜNE İLİŞKİN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ	25
3.1. Dünya Genelinde İş Havacılığı Kullanımına İlişkin Veriler	25
3.2. İş Havacılığının Şirketlere Kattığı Değerler	32
3.2.1. Çalışanların zamanlarının etkin kullanılması	32
3.2.2. Uçuş rotasındaki seyahatin çalışanlar açısından verimliliğinin, güvenliğinin ve emniyetinin artması.....	34
3.2.3. Kısa sürede birçok noktaya ulaşılması	35
3.2.4. Çok az ya da hiç havayolu seferi olmayan bölgelere ulaşım imkânı	35
3.2.5. Öngörülebilir planlama sunması.....	36
3.2.6. Çok fazla çeşitte şirket çalışanı için seyahat ihtiyacını desteklemesi.....	36
3.2.7. Planlama konusundaki ani değişiklik ve isteklere çabuk cevap verebilmesi ...	37
3.2.8. Evden uzakta çalışma dışındaki saatlerin minimum olmasını sağlaması	37
3.2.9. Hissedarlara sağlanan karlılık	38
3.2.10. Girişimcilik ruhunun canlı tutulması.....	38
3.2.11. İnsan yardım ve hayır faaliyetlerinin desteklenmesi	38
3.2.12. Prestij, kalite ve marka algısı yaratması	38
3.3. Hava Aracı İşletme Maliyetleri.....	40
3.3.1. Hava aracı sabit maliyetleri	41
3.3.1.1. Personel maaşları ve tanınan haklar	41

3.3.1.2. Hangar	41
3.3.1.3. Sigorta	41
3.3.1.4. Tazeleme eğitimleri.....	42
3.3.1.5. Hava aracı modernizasyonu ve sigorta kapsamı dışındaki hasarlar	42
3.3.1.6. Seyrüsefer ve yaklaşma kartları hizmeti	42
3.3.1.7. Yenileştirme	42
3.3.1.8. Meteoroloji/notam servis hizmeti	43
3.3.1.9. Amortisman	43
3.3.2. Hava aracı değişken maliyetleri	43
3.3.2.1. Yakıt maliyeti.....	44
3.3.2.2. Yağ ve hidrolikler (Piston motorlu uçak ve helikopter için)	44
3.3.2.3. Bakım maliyeti	44
3.3.2.4. Seyrüsefer, iniş ve park ücretleri.....	45
3.3.2.6. İkram servisi ve küçük harcamalar	45
3.3.3. Hava aracı sabit ve değişken maliyetlerine ilişkin değerlendirme	45
3.4. Hava Aracı Kullanımına Yönelik İhtiyacın Giderilmesinde Farklı Yöntemler	49
3.4.1. Hava taksi işletmelerinden hava aracı kiralama (Charter).....	49
3.4.2. Hava aracı sahipliği (Şirket hava aracı)	50
3.4.3. Hava aracı işletme hizmeti alınması.....	50
3.5. Hava Aracı Alırken Kriterlerin Belirlenmesi.....	51
3.5.1. Helikopter mi, uçak mı?	52
3.5.2. Organizasyonda hava aracına yönelik görevin tam olarak tanımlanması.....	56
3.5.3. Hava Aracı Teknik Analizi.....	57
3.5.4. Finansal analiz	59
3.5.5. Hava Aracı Finansmanı.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ŞİRKET İLK KURULUŞ MALİYETİNİN TESPİTİ	65
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM	72
5.1. Araştırma Modeli	72
5.2. Evren ve Örneklem	72

5.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	73
5.4. Veri Analizi.....	73

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGU VE YORUMLAR.....	75
6.1. Yapılan Görüşmeler ve Anket Çalışmasına İlişkin Bulgu Ve Yorumlar	75
6.1.1. Demografik analize ilişkin bulgu ve yorumlar.....	77
6.1.1.1. Katılımcıların yaşları.....	78
6.1.1.2. Katılımcıların cinsiyeti	79
6.1.1.3. Katılımcıların medeni durumu.....	80
6.1.1.4. Katılımcıların eğitim durumu	80
6.1.1.5. Katılımcıların mesleki İngilizce seviyesi.....	81
6.1.1.6. Katılımcıların mesleki yöneticilik seviyesi	82
6.1.2. Güvenlik algısına ilişkin bulgu ve yorumlar	82
6.1.3. Emniyet algısına ilişkin bulgu ve yorumlar	82
6.1.4. Konfor algısına ilişkin bulgu ve yorumlar	84
6.1.5. Hava aracı alım süreçlerine ilişkin bulgu ve yorumlar	84
6.1.6. Hava aracı alım maliyetine ilişkin bulgu ve yorumlar	85
6.1.7. Hava aracı işletim maliyetine ilişkin bulgu ve yorumlar	85
6.1.8. Hava aracı finansmanına ilişkin bulgu ve yorumlar	86
6.1.9. Hava aracı teknik donanımları ile konfora ilişkin donanımları arasındaki tercihe ilişkin bulgu ve yorumlar	87
6.1.10. Hava aracı sahipliğinde prestij algısının önemine ilişkin bulgu ve yorumlar	88
6.1.11. İş havacılığında uçuş ekiplerine yönelik algıya ilişkin bulgu ve yorumlar	88
6.1.12. İş havacılığında havacılık şirket yapılarına ilişkin bulgu ve yorumlar	88
6.1.13. Hava aracı bakımlarına ilişkin bulgu ve yorumlar.....	89
6.1.13. Olumlu olumsuz tutumlara ilişkin bulgu ve yorumlar	90

BÖLÜM YEDİ

7. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....	91
7.1. Temel Görev Tanımı	94
7.2. Teknik İhtiyaçların Tanımlanması	97
7.3. Hava Aracı Alım Kararının Değerlendirilmesi	103

BÖLÜM 8

8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	138
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Hava Taksi İşletme Ruhsatı Onay Süreci.....	15
Tablo 2.2. Genel Havacılık Ruhsatı Onay Süreci.....	19
Tablo 3.1. Avrupa’da İş Havacılığı Uçuşlarının Ülkelere ve Motor Tiplerine Göre Dağılımı	28
Tablo 3.2. ATAG 2014 Türkiye Verileri.....	29
Tablo 3.3 Temmuz-Ağustos 2016 Aylarına Ait Avrupa’nın En Yoğun Hava Alanı Çiftleri.....	29
Tablo 3.4. İş Faaliyetlerini Yoğunluğuna Göre Taşımacılık İhtiyacı.....	31
Tablo 3.5. Havacılık Firması 2013 Yılı Harcama Dökümleri Tablosu	48
Tablo 3.6 İstanbul-Bursa Ulaşım Alternatifleri Değerlendirmesi.....	55
Tablo 3.7 İstanbul-Bodrum Ulaşım Alternatifleri Değerlendirmesi.....	55
Tablo 4.1. Hava Taksi İşletmesi İlk Yıl Mesleki Yeterlilik Kursları Maliyetleri	67
Tablo 4.2. Hava Taksi Şirketi Beş Yıllık Maaş Giderleri Öngörüsü	69
Tablo 4.3. Hava Taksi Şirketi Örnek Kuruluş Maliyet Tablosu	70
Tablo 4.4. Havacılık Eğitim Merkezi 2015 yılı Eğitim Ücretleri.....	71
Tablo 6.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği Kullanılarak Randevu İle Yüz Yüze Görüşme Yapılan Şirketler ve Kişiler	76
Tablo 6.2. Fırsat Görüşmeleri ve Anket Uygulaması Yapılan Kişiler	77
Tablo 6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	78
Tablo 7.1. Örnek Olay Faaliyetlerini Yürüteceği Şehirler ve Faaliyet Türleri..	92
Tablo 7.2. Örnek Olay Faaliyetlerinin Yürüteceği Şehirlere Ulaşım İmkânları	93

Tablo 7.3.	Örnek Olay Faaliyet Yürütülen Şehirlerin İstanbul'dan Doğrudan Uçuş Süreleri	94
Tablo 7.4.	Örnek Olay Yönetim Tarafından Öngörülebilir 3 Yıllık Uçuş İhtiyaçları	95
Tablo 7.5.	Örnek Olay Hava Araçları Kıyaslama Tablosu	98
Tablo 7.6.	Örnek Olay Hava Aracı Leasing Maliyeti Özet Tablosu	99
Tablo 7.7.	Hawker 900 XP İçin Maliyet Analizi ve Uçuş Saati Bazlı Uçuş Maliyeti Değerlendirmesi.....	100
Tablo 7.8.	Hawker 900 XP İçin Uçak Satın Alma/Kiralama Maliyet Farkı	102

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Hava Aracı Sahipliği Modelleri.....	9
Şekil 2.2. Hava Taksi Şirketi Organizasyon Yapısı ve Yönetici Personel Nitelikleri	12
Şekil 2.3. Hava Taksi Şirketi Kurulum Süreci	14
Şekil 2.4. Genel Havacılık Şirketi Kurulum Süreci	18
Şekil 2.5. Genel Havacılık Şirketi Organizasyon Yapısı ve Yönetici Personel Nitelikleri	20
Şekil 2.6. Sürekli Uçuşa Elverişlilik Kuruluşu (SYK) Organizasyon Yapısı ..	22
Şekil 8.1. Hava Aracı Sahipliği Karar Modeli	117

GÖRSELLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Görsel 3.1. Avrupa İş Havacılığı Grafiği	26
Görsel 3.2. 2011 Yılında Avrupa’da En Çok İş Havacılığı Uçuşu Yapılan Rotalar	27
Görsel 3.3. Avrupa’da İş Havacılığı Uçuşlarının En yoğun Olduğu Ülkeler	28
Görsel 3.4. İş Havacılığı Kullanımı Tercihindeki En Önemli Üç Neden	33
Görsel 3.5. İş Havacılığı Kullanım Nedenleri	39
Görsel 3.6. Şirket Hava Aracı Ticari Faaliyetlerinde Başabaş Noktası	46
Görsel 3.7. Helikopter İçin İstanbul Çıkışlı ve Yakıt İkmalsiz Ortalama Erişim Mesafesi	54
Görsel 6.1. Katılımcıların Yaşları	79
Görsel 6.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumu	79
Görsel 6.3. Katılımcıların Medeni Durumu	80
Görsel 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumu	81
Görsel 6.5. Katılımcıların Mesleki İngilizce Seviyesi	81
Görsel 6.6. Katılımcıların Mesleki Yöneticilik Seviyeleri	82
Görsel 7.1. Örnek Olayda Yönetim Tarafından Öngörülen Uçuş Güzergâhları..	95

KISALTMALAR DİZİNİ

AOC	: (Air Operator Certificate) Hava taşımacılık ve işletmecilik belgesi. İşletme ruhsatıdır.
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EBAA	: Avrupa Ulusal İş Havacılığı Derneği European Business Aviation Association
ECA	: Export Credit Agency
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı European Organization For The Safety of Air Navigation
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı International Civil Aviation Organization
NBAA	: A.B.D. Ulusal İş Havacılığı Derneği National Business Aviation Association
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SYK	: Sürekli Uçuşa Elverişlilik Kuruluşu

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Küresel düzeyde hava taşımacılığının hızla gelişmesinin bir sonucu olarak ülkemizde de hava taşımacılığı büyük bir ivme kazanmıştır. Özellikle hava yolu taşımacılığının ülkelerin bayrak taşıyıcılarının tekeline kurtarılması ve özel sektörün yüksek rekabet stratejileri ile piyasaya girmeleri, hava taşımacılığını herkes için ulaşılabilir hale getirmiş ve yaygın bir ağ kurulmasını sağlamıştır.

Hava yolu taşımacılığının yaygınlaşması ve hava yolu şirketlerinin sayılarındaki hızlı artış, toplumsal anlamda da bir havacılık algısı yaratmış ve geliştirmiştir. Bunun sonucu olarak da sadece havayolu şirketleri tarafından sağlanan hava yolu ulaşımına yönelik değil, aynı zamanda hava taşımacılığının diğer faaliyet alanları olan genel havacılık ve hava taksi işletmelerinin sağladığı hizmetlere de talep artmıştır.

Sivil sektördeki bu talep artışının temelini oluşturan ve toplumsal anlamda gittikçe bilinçlenerek gelişim gösteren havacılık algısı, vatandaşın devletten beklentilerini de etkilemiştir. Bu kapsamda devlet kurumlarında faaliyet gösteren hava aracı sayısında da ciddi artış görülmüştür. Sağlık hizmeti olarak yurt çapında hava ambulans hizmetinin devreye girmesi, orman yangınlarına müdahale ve gözetleme için alınan uçak ve helikopterler vb. bu değişime örnek olarak verilebilir.

Bununla birlikte özel sektör yatırımlarının teşvik bölgelerine yayılması, şirketlerin farklı merkezlerde fabrikalar kurmaları ve zamanla yarışan yönetim uygulamaları şirketlerde alternatif ulaşım aracı olarak iş jetlerinin ve helikopterin kullanılmasını öne çıkarmıştır. 2015 yılı itibariyle ülkemizde 49 adedi hava taksi işletmesi, 72 adedi genel havacılık işletmesi olmak üzere toplam 121 havacılık işletmesi 555 hava aracı ile (114 adedi iş jeti) faaliyetlerini yürütmektedir.¹

1.1. Sorun

Tez konusunun belirlenmesi için yapılan görüşmeler esnasında, hava aracı alma kararında bilimsel verilerin kullanılmasından ziyade, patronların ve çeşitli

¹ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM] (2015). *Faaliyet raporu*. Ankara, s 26-27

pozisyonlardaki şirket çalışanlarının hava aracı alma kararında etkili oldukları değerlendirilmesine ulaşılmıştır.

Mevcut ekonomik şartlar ve mevzuat çerçevesinde, doğrudan havacılık faaliyetleri yürüterek gelir elde etmeyi amaçlamayan, ancak şirket ihtiyaçları çerçevesinde hava aracı kullanımına ihtiyaç duyan şirketlerin, hava aracı almasının mı yoksa hizmet satın almasının mı daha doğru bir karar olduğunun analizine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Şu an için literatürde bünyesine hava aracı dâhil etmek isteyen bir şirketin bu işe başlamadan önce, doğrudan ve dolaylı maliyetlerini analiz edebileceği, hukuki mevzuatın durumunu ve sıkıntıları görebileceği, hava aracı sahibi olmak ile hizmet satın almak arasındaki dengeyi analiz edebileceği yeterli akademik çalışmaların olmadığı gözlemlenmiştir. Yapılan literatür taramasında sadece S.Sırrı Kabadayı tarafından 2004 yılında hazırlanmış olan “Şirket Havacılığı ve Türkiye Uygulamaları” adındaki doktora çalışmasına ulaşılabilmektedir. Bu çalışmada da şirket havacılığının dünyadaki gelişim süreci ve Türkiye’deki şirket havacılığı yapan kuruluşlara ilişkin değerlendirmelere rastlanmıştır.

Ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)’nin sektörel bazdaki düzenlemelerini incelediğimizde, hava yolu şirketlerinin faaliyetlerine ilişkin düzenlemelerin çok büyük bir yer tuttuğu ve bu konuda uzmanlaşmış çok sayıda personelin bulunduğu ancak diğer havacılık faaliyetlerine ilişkin mevzuatların yeterli sayı ve niteliğe ulaşmadığı; bu alanlardaki mevzuata hakim tecrübeli personelin sayısının da az olduğu gözlemlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırma ile hava taşımacılığının diğer bir ayağı olan iş jetleri ve helikopter faaliyetlerine ilişkin analizler yapılacak ve ;

- a. Hava aracı işletmeciliğinde ki doğrudan ve dolaylı maliyetler, hava yolu taşımacılığında kullanılan maliyet analiz yöntemleri temel alınarak incelenecek, çikartılması veya ilave edilmesi gereken hususlar da göz önüne alınarak, iş havacılığı kullanıcıların faydalanabileceği bir maliyet analiz modeli hazırlanmaya çalışılacak,
- b. Coğrafi konumlar, uçuş hatları, şirket ekonomik gücü vb. hususlar değerlendirilerek şirket hava aracı seçim kriterlerine yönelik bir model ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.3. Önem

Hava taksi ve genel havacılık işletmeciliği ülkemizde henüz başlangıç safhasındadır. Hava aracı sahipliği ve hava aracı işletimi yüksek yatırım oranları nedeniyle şirketler için stratejik seviyede kararlar olmaktadır. Bu stratejik kararların verilmesinde genellikle akademik alt yapıya dayanmayan, daha ziyade sektör içerisinde belli bir süre geçirmiş kişilerin yorumları ve kimi zamanda kişisel çıkarlara dayalı yönlendirmelerin ağırlıkta olduğu, doğru analizlerin yapılamadığı gözlemlenmektedir. Bu da hevesle başlanılan birçok işin hüsrarla sonuçlanmasına neden olmakta, sektörün gelişmesini engellemekte ve ön yargıya dayalı psikolojik bir duvarın da yükselmesine neden olmaktadır. Bu çalışma ile şirketlere doğru stratejik kararlar verebilmeleri için, bir karar destek modeli sunulması hedeflenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Hava aracı işletmeciliğindeki doğrudan ve dolaylı maliyetler incelenirken, hava yolu şirketleri için kullanılan yöntem esas alınmış, hava aracı işleticileri için uyarlaması yapılmıştır.
2. İşletim maliyetleri hesaplanırken Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nce belirlenen maliyetler, personel ödemelerinde sektör ortalaması ve sektörde tez yazıldığı anda bakım merkezleri tarafından sunulan ücretler esas alınmıştır. Özellikle ticari havacılık işletmelerindeki personel ücretlerinin, sektördeki ücretlere oranla % 20-30 oranında daha düşük olması; kendi bakım merkezi olan işletmeler ile başka işletmelerin altında faaliyet gösteren ve bakım hizmeti satın alan işletmelerin maliyetlerindeki farklılıklar standart ücretlerin tespit edilmesini güçleştirmiştir. Bu nedenle maliyetler hesaplanırken standart sapmanın dışındaki değerler elimine edilerek sektör ortalamasındaki değerlere ulaşılmaya çalışılmıştır.
3. Şirketlerin elinde farklı tipte hava araçları olması nedeniyle en yaygın kullanımda olan tip/tiplerdeki hava araçları esas alınarak tezin hazırlanmasına karar verilmiştir. Ancak hava aracı maliyetlerine ilişkin verilerin, gerçek kullanıcılardan güncel olarak sağlıklı toplanması noktasında sıkıntı oluşmuş; bu nedenle en yüksek oranda güncel

verilerine ulaşılan hava araçlarına atıf yapılarak maliyet hesabına gidilmiştir. Benzer sınıftaki hava araçları için işletim maliyetlerinin yakın olacağı kabul edilmiştir.

4. Uçak ve helikopterlerin maliyet-mesafe karşılaştırması yapılırken benzer sınıftaki hava araçlarının birbirlerine yakın uçuş hızı, yakıt tüketime vb. değerler sunması nedeniyle hem iş jeti hem de helikopter için ortalama değer baz alınarak kıyaslama yapılmıştır.

5. Tezde 2010 yılı ve sonrası ekonomik verileri işığında değerlendirmelerde bulunulmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri, ‘‘Havayolu İşletmesi’’ olarak anılmakta olup bu tez kapsamında konu dışı olarak değerlendirilmekte ve incelenmemektedir.

Bu tez kapsamında yapılan değerlendirme hava işi operasyonlarını (harici yük taşıma, turizm amaçlı tur uçuşları (seightseeing), banner, havadan fotoğraf ve film çekimi vb.) içermemektedir. Değerlendirmeler iş havacılığı (business aviation) kapsamında yapılmaktadır.

Araştırma coğrafi olarak ülke sınırları ile sınırlandırılmış ve Türk Sivil Havacılık Mevzuatı esas alınmıştır.

Hava aracı sahipleri veya şirket patronları ile doğrudan randevu alınıp görüşme yapmak mümkün olmadığı için, görüşmeler havacılık departmanları genel müdürleri veya sorumlu şahıslar ile şirketlerde görevli havacılık personeli ile yapılmıştır. Bu yapılan görüşmelerde patronların hava aracı kullanımına ilişkin değerlendirmelerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada sadece seçilen hava aracı tipi için maliyet analiz çalışması yapılmıştır. Ancak oluşturulan şablonlar ile benzer çalışmaların diğer hava aracı tipleri içinde uygulanabilir olduğu değerlendirilmektedir.

1.6. Hipotezler

Hipotez: şirketlerin hava aracı sahibi olması, belirli bir saatin üzerinde uçuş yapıyor ise hizmet satın almasından daha ucuza mal olmaktadır.

Bu araştırma hipotezinin testi için bir takım alt hipotezlerinin de formüle edilmesi gerekmektedir. Bu alt hipotezler şunlardır:

Alt Hipotez 1 : Prestij algısı, hava aracı sahibi olmada etkilidir.

Alt Hipotez 2 : Ulaşılmak istenen mesafe arttıkça uçaklar helikoptere göre avantajlı hale gelmektedir. Belirli mesafelerin üzerinde helikopter kullanımı rasyonel olmamaktadır.

Alt Hipotez 3 : Hava aracı sahipleri, ihtiyaçlarının üzerindeki kullanılabilir uçuş saatlerini pazarlamayı düşünmelidir.

1.7. Tanımlar²

Ana üs: İşletme personelinin kendi imkânları ile ikametlerini sağladığı ve/veya işletme genel merkezinin yerleşik olduğu mahaldir.

AOC: (Air Operator Certificate) Hava taşımacılık ve işletmecilik belgesi. İşletme ruhsatıdır.

Emniyet: Kabul edilemez risk hasarının giderilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınmasıdır.

Etkinlik: Herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesidir.

Genel havacılık faaliyetleri: Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Havaalanı: Karada ve su üzerinde, içerisindeki bina, tesis ve donatımlar dâhil hava araçlarının kalkması, inmesi ve yer manevraları için hazırlanmış, hava araçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yük ve yolcu indirilip bindirilmesine elverişli tesisleri bulunan yerlerdir.

Havacılık İşletmeleri: Türk tescilli hava araçları ile ticari sivil havacılık faaliyetlerinde bulunan tüm işletmeler.

İstasyon: İşleticinin hava aracı işletimi ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve hizmetlerini kullandığı tüm yerler.

İşletme ruhsatı: İşleticilere ticari uçuş yapabilmeleri için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nce verilen belge.

² Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM] mevzuatlarında yapılan tanımlamalar esas alınmıştır.

İşletici: Ticari uçuş yapmak üzere Genel Müdürlük' ten işletme ruhsatı almış gerçek ve tüzel kişiler.

Kalite: İstenen özelliklere uygunluktur.

Risk: İnsanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesi, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme ihtimalinin olasılık ve etkinin derecesi olarak ölçülmesidir.

Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı: Türk vatandaşı bir şahıs tarafından kendi özel ihtiyaçlarında kullanmak maksadıyla veya tüzel kişiliğe sahip özel ve kamu kuruluşları ile kanunla kurulmuş sosyal amaçlı kuruluşlar tarafından kendi faaliyetleri ile ilgili hizmetlerde kullanmak maksadıyla, ücret alınmaksızın yapılan yolcu ve yük taşınması faaliyetlerini ifade etmektedir.

Ticari Uçuş: Ücreti karşılığı yolcu, yük ve posta taşımak üzere yapılan uçuşları ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MEVZUATININ İNCELENMESİ

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tüm faaliyetlerini 14.10.1983 tarihinde yürürlüğe giren ve 2920 sayılı “Türk Sivil Havacılık Kanunu” esasları çerçevesinde yürütmektedir. Bu Kanun çerçevesinde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün amacı, yayınladığı yönetmelik ve talimatlar ile devamlı ve hızlı bir gelişme gösteren, ileri teknolojinin uygulandığı, sürat ve emniyet faktörlerinin büyük önem taşıdığı sivil havacılık sahasındaki faaliyetlerin ulusal çıkarlarımız ve uluslararası ilişkilerimize uygun bir şekilde düzenlenmesini sağlamaktır.³

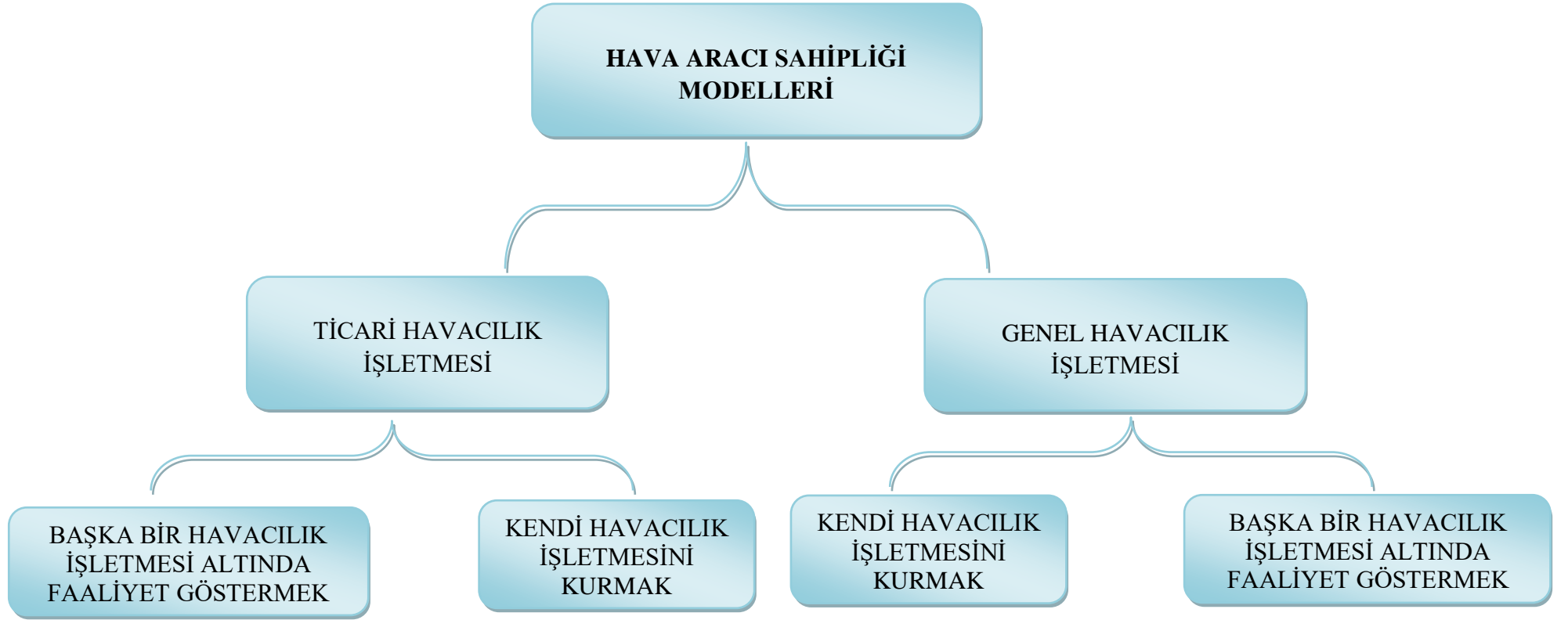
Hava araçlarının faaliyetlerinin düzenlenmesi noktasında şirketlere düşen sorumlulukların daha iyi kavranabilmesi için, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan yönetmelik ve talimatların bilinmesi ve doğru olarak anlaşılması önem arz etmektedir. Bu yönetmelik ve talimatlara Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) web sayfasından rahatlıkla ulaşılabilmekte olup, bu bölümde bu yönetmelik ve talimatlara kısaca atıfta bulunulacaktır.

Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri, “Havayolu İşletmesi” olarak anılmakta olduğundan tez kapsamında konu dışı olarak değerlendirilmekte ve incelenmemektedir. Atıfta bulunulacak yönetmelikler şirket ihtiyaçları çerçevesinde iş havacılığına ihtiyaç duyan şirketlerin gereksinimleri doğrultusunda belirlenmiştir.

Hava aracı sahipliği kararı verilmesinden sonra, bu kararı veren şirketlerin karşısına çeşitli kullanım modelleri çıkmaktadır. Hava aracı sahipliği modelleri Şekil 2.1’de sunulmuştur. Bunlardan ilki hava aracını kendi ihtiyacı olan periyotlar dışında, ticari faaliyetlerde de kullanarak bir gelir elde etmek ve maliyetlerinin hiç olmaz ise bir kısmını karşılamak; diğeri ise ticari faaliyetlerde hiç bulunmadan, tamamen genel havacılık kapsamında kendi ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütmektir. Bu seçimi yaparken de iki yoldan birini tercih edilmektedir. İlki havacılık işletmesinin şirket bünyesinde kurulması ve tüm faaliyetlerin organize edilmesi, diğeri

³ Türk Sivil Havacılık Kanunu. (1983). Madde-1.

de seçtiği faaliyet tarzına göre uygun bir şirketin işletmesine girilerek faaliyetlerin sürdürülmesidir. Birbirinden farklı yapılar arz eden bu durumların yarattığı avantaj ve dezavantajlar tezin ilerleyen kısımlarda gerekçeleri ile sunulacaktır.



Şekil 2.1. *Hava Aracı Sahipliği Modelleri*

2.1. Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A)⁴

Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A) ile iç ve dış hatlarda ücret karşılığı yolcu veya yük taşımak üzere kurulmuş veya kurulacak ticari hava taşıma işletmelerine ruhsat verilmesi, verilen ruhsatın askıya alınması veya iptal edilmesine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmekte ve bu işletmelerin, sahiplerinin ve personelinin taşınması gereken nitelikleri, görevleri ve sorumlulukları belirtilmektedir.

En fazla on dokuz koltuk kapasitesine sahip hava araçları ile ticari hava taşımacılığı yapan işletmeler “Hava Taksi İşletmesi” olarak anılmakta olup, tez kapsamında incelenecek ve değerlendirilecek esaslar hava taksi işletmeleri temel alınarak yapılacaktır.

Koltuk kapasitesi yirmiden az hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmeler anonim veya limited şirket olarak kurulur ve işletme süresince bu hukuki yapılarını korurlar. Şirket paylarının en az % 51 hissesinin T.C. vatandaşı olan paydaşlarda olması ve şirketin ticari merkezinin de T.C. sınırları içinde bulunması gerekmektedir. Şirket yapısı, ticari merkez, paylar, pay devri, dolaylı pay sahipliğinin devri, birleşme, bölünme ve devralmalar ile temsile yetkili yöneticilerin durumlarına ilişkin hükümler yönetmelik kapsamında detaylı olarak düzenlenmiştir.

2.1.1. İşletmelerin yükümlülükleri⁵

İşletmeler gerçekleştirilecek operasyonun mahiyet ve kapsamına uygun şekilde yeterli sayıda uçucu, teknik ve idari personel istihdamının sağlamalı ve bu kişilerin mevcut yeterliliklerini koruyabilmesi için gerekli altyapıyı sağlamalıdır. Ayrıca sahip olduğu hava araçlarının uçuşa elverişli durumda bulundurulmasından da sorumludur. Tüm uçuşlar SHGM mevzuatına belirtilen esaslar çerçevesinde icra edilmelidir.

⁴ Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A)'nin en güncel haline Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü web sayfası sektörel mevzuat kısmından ulaşılabilmektedir.

⁵ Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A). (2013). Madde 14

2.1.2. İşletmelerdeki organizasyon yapısı⁶

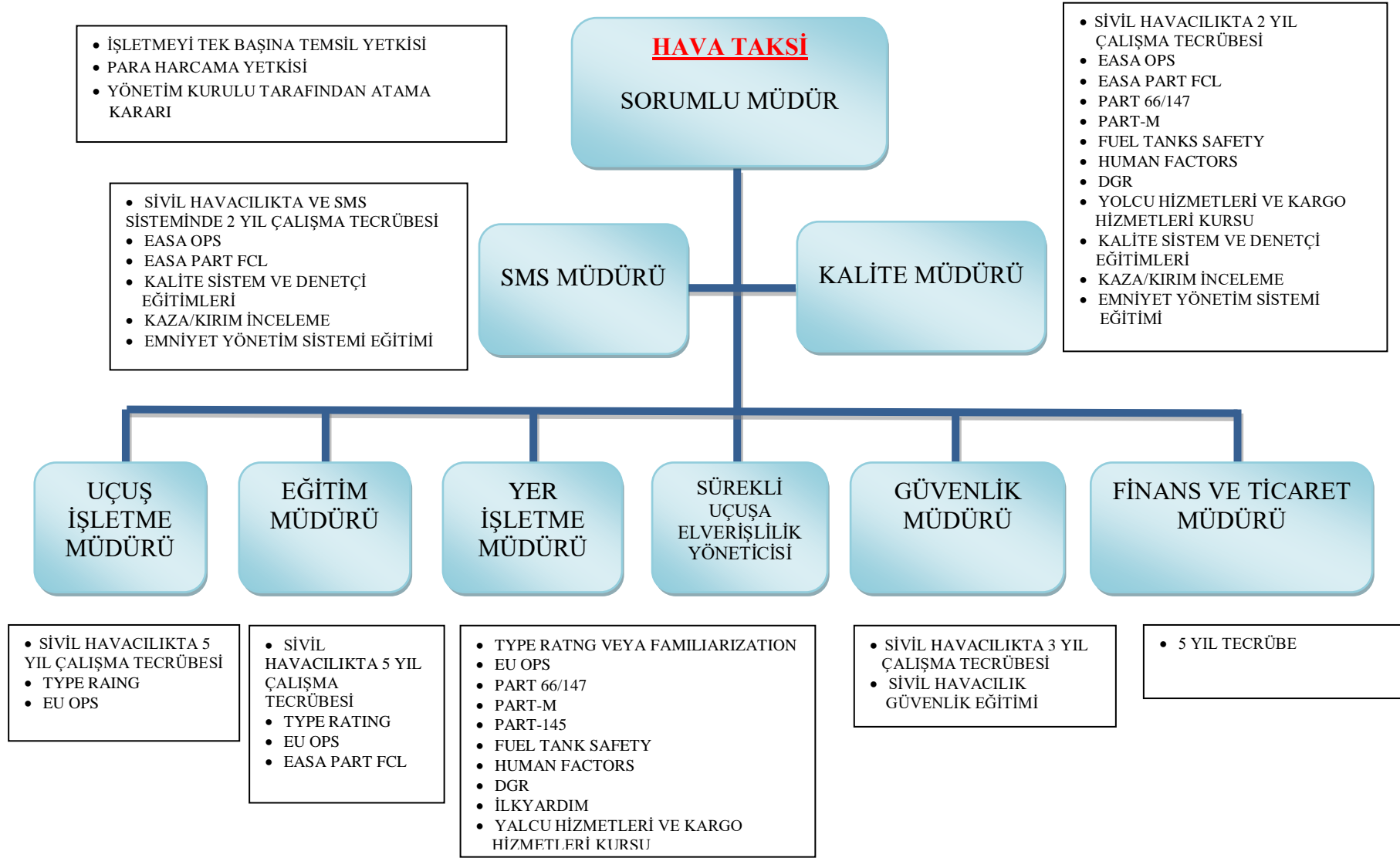
İşletme, sorumlu müdüre doğrudan bağlı olmak üzere; uçuş işletme, yer işletme, bakım, uçuş eğitim, güvenlik konularından sorumlu yöneticiler ile bir sorumlu müdür ve tüm organizasyonun sağlıklı bir yapıda olmasını ve sürekliliğini denetleme görevini üstlenebilecek kapasitede kalite ve emniyet sistemi yöneticisi görevlendirir. Söz konusu sorumlu yöneticilerin yeterlilikleri, SHGM tarafından incelenerek uygun görülmesi halinde kabul edilir. Aynı şekilde görevden ayrılmalar da SHGM bilgisinde gerçekleştirilir.

Hava taksi işletmelerinde sorumlu müdür dışında kalan yöneticilerden birisi birden fazla yönetici personel görevi üstlenebilir. Kalite ve Emniyet Sistem Yöneticisi görevlerinden birini üstlenen personel, Uçuş İşletmeden, Eğitimden, Yer İşletmeden, Bakımdan ve Güvenlikten Sorumlu Yönetici Personel görevlerinden birini üstlenemez. Bununla birlikte toplam personel sayısı yirminin altında olan işletmeler Yönetmelikte belirtilen nitelikleri sağlayan kalite ve emniyet deneticilerini istihdam eden ve SHGM tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlardan denetleme hizmeti satın alabilir.

Şekil 2.2.'de hava taksi şirketi organizasyon yapısı ve yönetici personel nitelikleri özet halinde sunulmuştur.

Ayrıca hava taksi işletmeleri hava aracını yurt dışından ikinci el olarak alacak ise, hava aracı Türk Sivil Havacılık Siciline ilk kayıt tarihlerinde 15 yaşından daha büyük olamamaktadır.

⁶ Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A). (2013). Madde 20



Şekil 2.2. Hava Taksii Şirketi Organizasyon Yapısı ve Yönetici Personel Nitelikleri

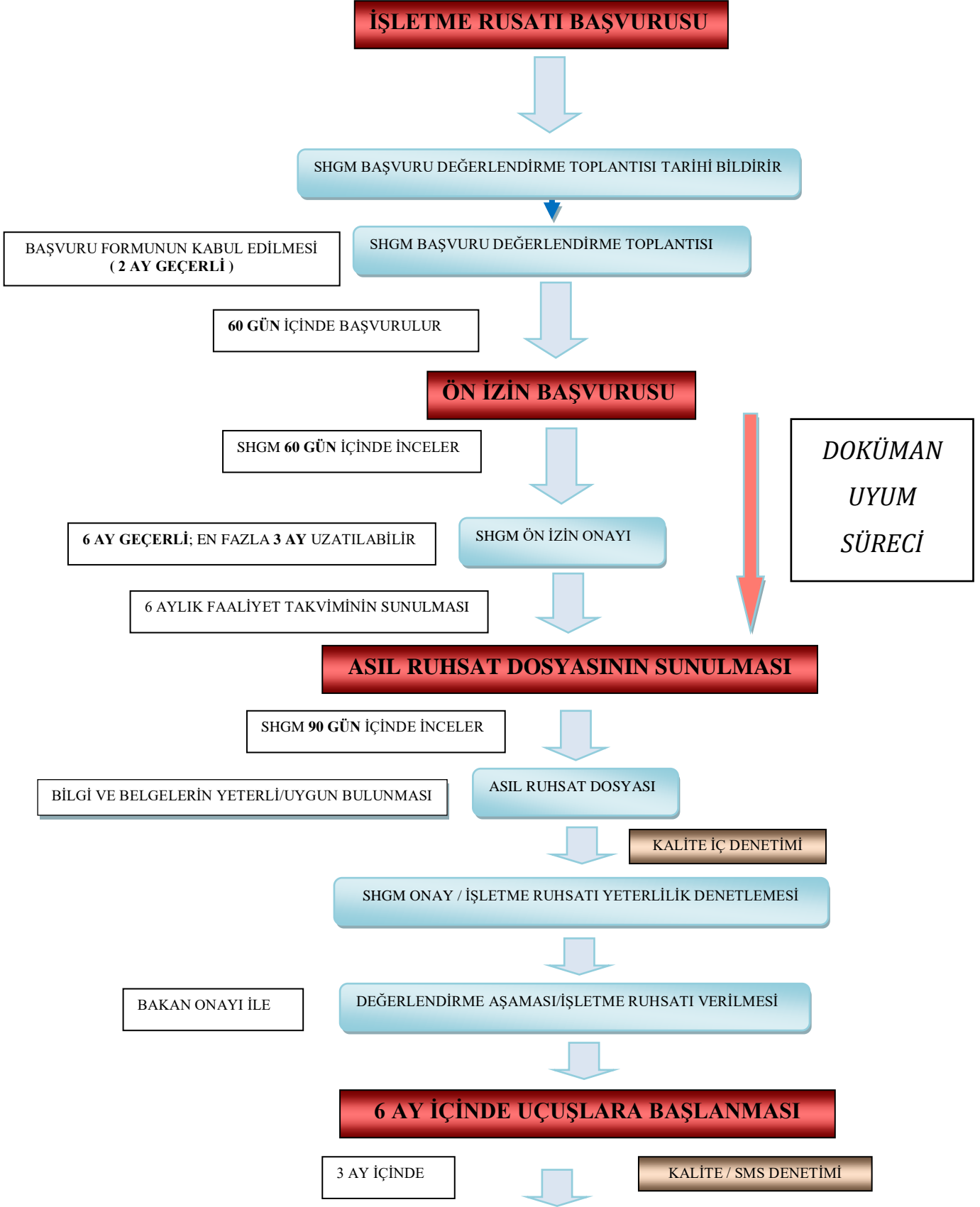
2.1.3. Şirket kurulum ve başvuru süreçleri⁷

İşletme ruhsatı verilmesi aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır:

- a. Başvuru aşaması,
- b. Ön izin aşaması,
- c. Doküman uyum aşaması,
- d. Asıl ruhsat aşaması,
- e. Denetleme aşaması,
- f. Değerlendirme aşaması,
- g. İşletme ruhsatı verilmesi aşaması

Bu süreçlere ilişkin özetlenmiş bilgi Şekil 2.3.'te sunulmuştur. Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A)'da verilen süreler “en geç” ibaresi ile belirlenmiştir. Doğal olarak Yönetmelik'te ön görülen sürelerden daha kısa sürelerde hava taksi şirketinin kuruluş aşamasının tamamlanması öngörülebilir. Tablo 2.1.'de Yönetmelik'te verilen süreler esas alınarak, hava taksi işletmesi kuruluş aşamasının tamamlanması için ihtiyaç duyulan süreler, iyi ve kötü senaryolar adı altında düzenleyerek sunulmuştur. İyi senaryoda süreler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü iş yükü de göz önüne alınarak minimum gecikmeler ile belirlenmiş, kötü senaryoda ise Yönetmelik'te tanınan sürelerin tamamının kullanıldığı kabul edilmiştir.

⁷ Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A). (2013). Madde 27-36.



Şekil 2.3. Hava Taksi Şirketi Kurulum Süreci

Tablo 2.1. Hava Taksi İşletme Ruhsatı Onay Süreci

İŞLEM	İYİ SENARYO	KÖTÜ SENARYO
İşletme Ruhsatı Başvurusu		
Başvuru değerlendirme toplantısı tarihi bildirim	7 GÜN	15 GÜN
Değerlendirme Toplantısı	15 GÜN	30 GÜN
Ön izin başvurusu	15 GÜN	60 GÜN
SHGM Ön izin başvurusu inceleme	20 GÜN	60 GÜN
Ön izin Genel Müdür Onayı	7 GÜN	20 GÜN
Asıl ruhsat başvuru dosyasının sunulması ve SHGM tarafından dosyanın incelenmesi	15 GÜN	90 GÜN
Asıl ruhsat başvuru dosyasının uygun bulunması ve işletme kalite iç denetimi raporunun SHGM'ye sunulması	15 GÜN	45 GÜN
SHGM tarafından işletme ruhsatı yeterlilik denetimi	20 GÜN	45 GÜN
SHGM tarafından talep dosyası ve denetleme sonuç raporunun inceleme komisyonuna sunulması	15 GÜN	30 GÜN
Bakan Onayı	7 GÜN	20 GÜN
TOPLAM SÜRE	136 GÜN	415 GÜN
	4 AY 16 GÜN	13 AY 25 GÜN

Kaynak : Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A)

2.2. Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B)⁸

Bu Yönetmeliğin amacı; ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerinin icrasını sağlamak için her türlü hava aracını kullanarak uçuş yapan genel havacılık işleticilerinin ruhsatlandırma sürecine ve ruhsatın sürdürülebilirliğine ilişkin esasları düzenlemektir.

Ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ifadesi, Türk vatandaşı bir şahıs tarafından kendi özel ihtiyaçlarında kullanmak maksadıyla veya tüzel kişiliğe sahip özel ve kamu kuruluşları ile kanunla kurulmuş sosyal amaçlı kuruluşlar tarafından kendi faaliyetleri ile ilgili hizmetlerde kullanmak maksadıyla, ücret alınmaksızın yapılan yolcu ve yük taşınması faaliyetlerini ifade etmektedir.

İlk paragrafta ifade edilen hava işi ifadesi de aşağıda sıralanmış faaliyetleri kapsamaktadır :

- a) Zirai ilaçlama, püskürtme ve yangınla mücadele faaliyetlerini,
- b) Helikopter ile harici yük taşıma operasyonlarını,
- c) Reklam ve tanıtım amaçlı uçuşlar ve havadan pano çekimi faaliyetlerini,
- ç) Havadan spor müsabakaları görüntüleme, trafik yoğunluğu raporlama ve benzeri amaçlı uçuş faaliyetlerini,
- d) Havadan fotoğraflama, haritalama, coğrafi ve sismik araştırma faaliyetlerini,
- e) Paraşüt atma faaliyetlerini,
- f) Arama kurtarma, afet yardım faaliyetlerini,
- g) Av-yaban hayatını havadan koruma ve kontrol faaliyetlerini,
- ğ) Tohumlama yapılması, orman zararlıları ile mücadele faaliyetlerini,
- h) Su havzalarının, nehirlerin, göletlerin, barajların kontrolü ve takibi faaliyetlerini,
- ı) Ormanların havadan keşif ve kontrolü ile gözetleme faaliyetlerini,

⁸ Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B)'nin en güncel haline Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü web sayfası sektörel mevzuat kısmından ulaşılabilir.

kapsamakta olup, bu faaliyetler ile sınırlı değildir. Hava işlerinde kullanılan hava aracı, yapılacak faaliyete özel ekipmanla donatılmış veya yapılacak iş için kullanılacak ekipmanı içerebilir.

Amatör havacılık faaliyetleri, bir gerçek veya tüzel kişinin hiçbir mali kazanç olmaksızın yürüttüğü havacılık faaliyeti türünü kapsar. Amatör havacılık faaliyetlerinde kullanılacak uçakların azami kalkış kütlesi 5700 kilogramın altındadır. Amatör havacılık faaliyetlerinde kullanılacak helikopterler ise tek motorlu ve azami kalkış kütlesi 3175 kilogramın altındadır.

2.2.1. Başvuru süreci⁹

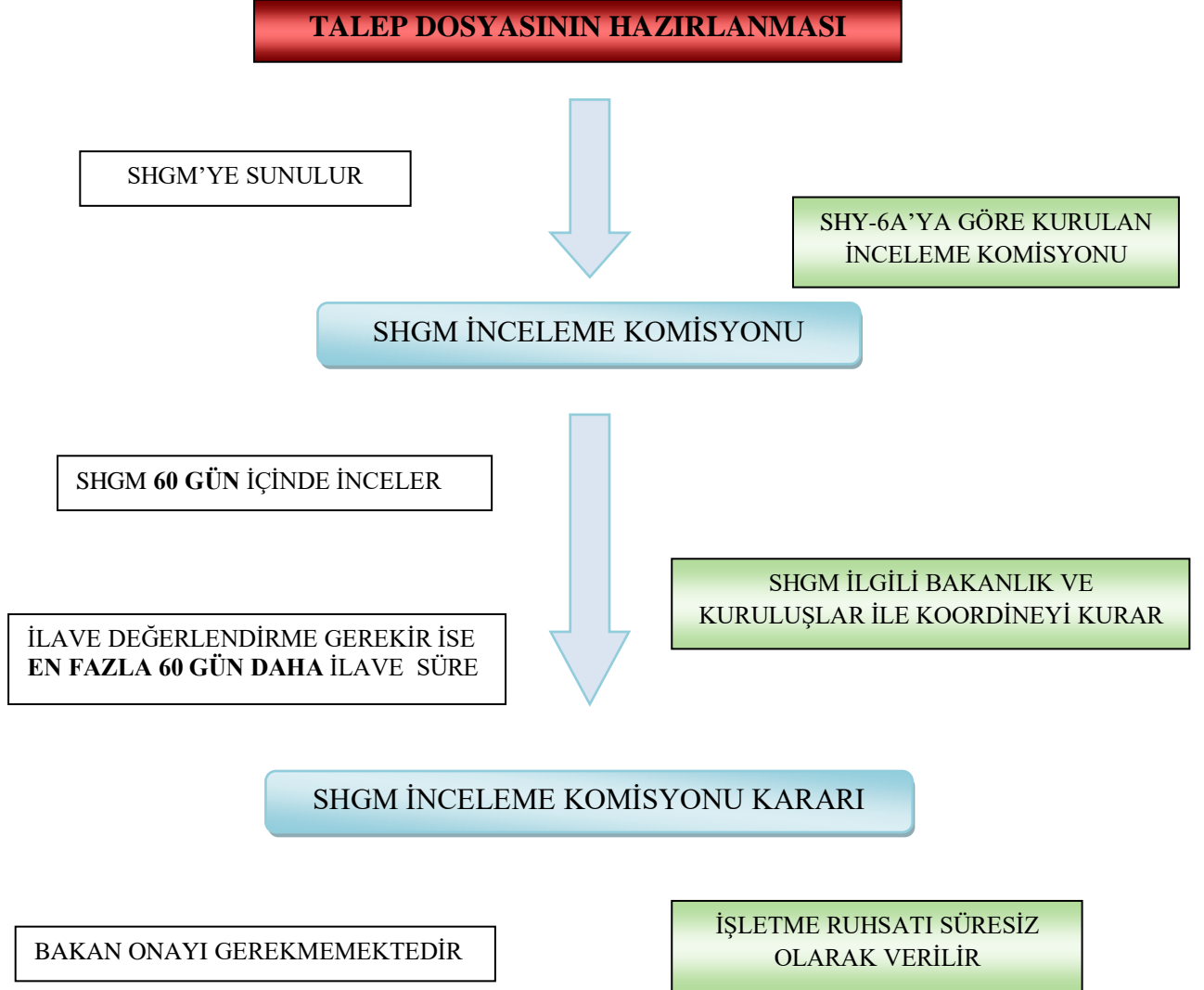
Genel Havacılık faaliyeti yapacak gerçek ve tüzel kişilerin Genel Müdürlükten izin almaları zorunludur. Faaliyette bulunmayı engelleyecek hukuki durumlar SHY-6B madde 7'de detaylı açıklanmıştır.

Başvuru süreci faaliyet sahası ile ilgili tüm bilgileri kapsayan talep dosyasının hazırlanarak SHGM'ne gönderilmesi ile başlar.

Talep dosyası, Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)'ne göre oluşturulan inceleme komisyonu tarafından incelenir. İnceleme komisyonu işletme ruhsatı verilmesi, işletme ruhsatının askıya alınması ve/veya iptal edilmesi hususlarında yetkilidir. İnceleme sonucu başvuru sahibine en geç altmış gün içerisinde bildirilir. Ancak talep dosyasının kapsamına bağlı olarak, ilave değerlendirmeler yapılması gerekir ise, bu süre en fazla altmış gün daha uzayabilir. Talebin inceleme süresinin uzaması halinde bu durum başvuru sahibine bildirilir.

İşletme ruhsatı Genel Müdürlük tarafından bu Yönetmelik esaslarına uygun olarak kullanılmak kaydıyla süresiz olarak verilir.

⁹ Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B).(2013). Madde 8-11



Şekil 2.4. Genel Havacılık Şirketi Kurulum Süreci

Tablo 2.2. Genel Havacılık Ruhsatı Onay Süreci

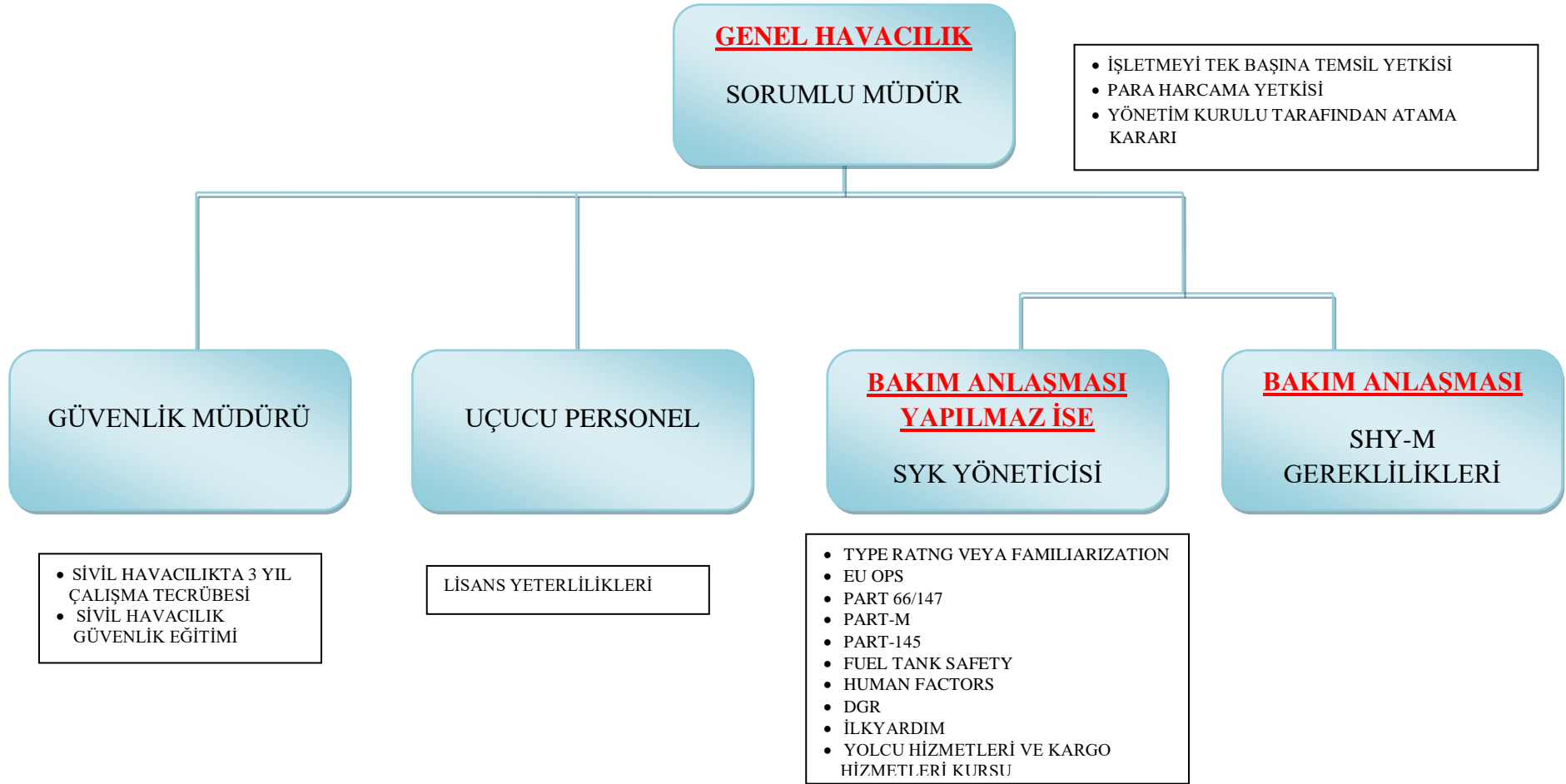
İŞLEM	İYİ SENARYO	KÖTÜ SENARYO
İşletme Ruhsatı Başvurusu		
İnceleme Komisyonunun Belirlenmesi	7 GÜN	30 GÜN
Komisyonun Dosyayı İncelemesi	20 GÜN	120 GÜN
Bakan Onayı	10 GÜN	30 GÜN
TOPLAM SÜRE	37 GÜN	180 GÜN
	1 AY 7 GÜN	6 AY

Kaynak : Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B)

2.2.2. İşleticilerde aranacak nitelikler

Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B) üçüncü bölümde “İşleticilerde Aranacak Nitelikler” detaylı olarak belirtilmektedir. Yönetmelikte belirtilen hususlar çerçevesinde genel havacılık şirketi organizasyon yapısı ve yönetici personel nitelikleri Şekil 2.5.’te sunulmuştur.

Hava aracının bakım ihtiyaçlarının karşılanması kapsamında, hava aracının emniyetli uçuşunun sağlanabilmesi için de “Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY-M)” gereklerinin sağlanması gerekmektedir.



Şekil 2.5. Genel Havacılık Şirketi Organizasyon Yapısı ve Yönetici Personel Nitelikleri

2.3. Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği (SHY-M)¹⁰

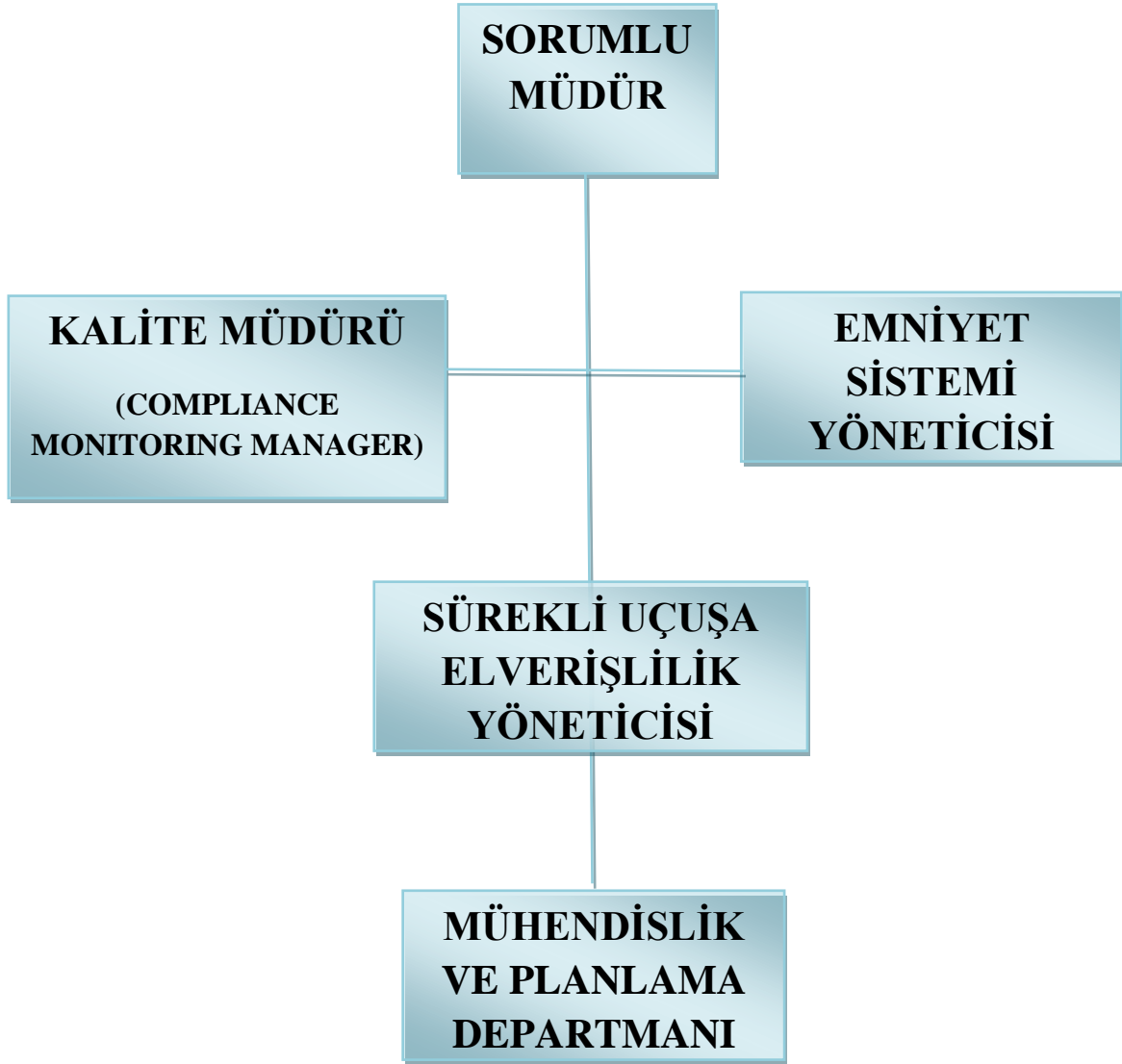
Bu Yönetmeliğin amacı, sivil hava taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilen hava taşıma işletmelerinin bünyelerinde bulunan hava araçlarına uçuşa elverişlilik sertifikası düzenlenmesi, faaliyette bulunduğu süre boyunca sürekli uçuşa elverişliliğinin sağlanması için gereken bakım sisteminin kurulması ve önlemlerin alınması konusundaki usul ve esasları düzenlemektir.

Bu Yönetmelik, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ticari, genel ve balonla hava taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilmiş gerçek ve tüzel kişileri, bu amaçla kullanılacak hava araçlarını ve hava araçlarına takılan her türlü komponent de dâhil olmak üzere, sürekli uçuşa elverişlilik hizmeti vermek üzere yetkilendirilmiş kuruluşları ve bu kuruluşlarda görev yapan yönetici ve ilgili teknik personeli ve sürekli uçuşa elverişliliğin sağlanması için alınacak önlemleri kapsar.¹¹

Sürekli uçuşa elverişlilik hizmeti vermek üzere yetkilendirilmiş kuruluşların yapısı Şekil 2.6.'da sunulmuştur.

¹⁰ Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği (SHY-M) en güncel haline Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü web sayfası sektörel mevzuat kısmından ulaşılabilir.

¹¹ Bakım personelinin taşınması gereken standartlar Hava Aracı Bakım Personeli Lisansı Talimatı Yönetmeliği (SHT-66) esaslarınca belirlenmektedir.



Şekil 2.6. Sürekli Uçuşa Elverişlilik Kuruluşu (SYK) Organizasyon Yapısı
Kaynak : Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği (SHY-M)

2.4. Heliport Yapım ve İşletme Yönetmeliği (SHY-14B)

Helikopter sahibi olmayı hedefleyen işletmelerin faaliyetlerini yürütmek üzere hava alanlarını kullanmaları mümkün olduğu gibi, helikopterlerinin iniş ve kalkışı amacıyla heliportları da kullanmaları mümkündür. Heliport ihtiyacı ya mevcut heliportların kullanılması ya da işletmelerine ait yeni heliport inşası ile mümkün olacaktır. Heliportların yapım ve işletiminde, Heliport Yapım ve İşletme Yönetmeliği (SHY-14B)'nin Ek'inde yer alan teknik standartlar uygulanır. Bu Talimatın Ek'inde yer almayan hususlara ilişkin Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) tarafından

yayımlanan Annex-14 Cilt 2 ve bu eke ilişkin olarak yayımlanan Heliport El Kitabı (Doc 9261-AN/903)'nın son şeklinde belirtilen standartlar geçerlidir.

2.5. Türkiye Cumhuriyeti Sınırları İçinde İniş ve Kalkış Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçları Mali Mesuliyet Sigortası¹²

Bu Yönetmeliğin amacı; Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde herhangi bir noktaya iniş yapan veya herhangi bir noktadan kalkış yapan Türk Sivil Hava Aracı Siciline kayıtlı hava araçları ile yabancı sivil hava araçlarını işletenlerin; yolcuya, bagaja, yüke ve postaya verebilecekleri zararlara karşı yaptırımları gereken sigortaya ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Hava aracında, havaalanında veya havaalanı dışına inilmesi halinde inilen yerde taşıyıcının muhafaza ve nezareti altında bulunduğu sırada bagaj, yük ve postaya gelebilecek zararları teminat altına alan malî mesuliyet sigortasını, sigortanın asgari teminat tutarlarını, sigortanın yaptırılmamış ya da yaptırılıp da geçersiz hale gelmiş olması durumlarında uygulanacak yaptırımları kapsar.

Bir hava aracının havada veya yerde, hareket halinde veya hareketsiz olması fark etmeksizin, bir uçuşun doğrudan amaçlarına yönelik olarak faaliyete geçirilmesi, hava aracının uçuşta olması şeklinde kabul edilir.

Hava aracı işletenleri; Kanununun 132 nci maddesi gereğince¹³, hava aracında bulunduğu süre içinde veya iniş veya biniş esnasında meydana gelen bir kaza sonucunda yolcuya; hava aracında, havaalanında veya havaalanı dışına inilmesi halinde inilen yerde taşıyıcının muhafaza ve nezareti altında bulunduğu sırada bagaj, yük ve postaya gelebilecek zararlara karşı; savaş, terör, uçak kaçırma, sabotaj, kanun dışı müsadere ve halk hareketleri risklerini de teminat altına alacak şekilde malî mesuliyet sigortası yaptırmak zorundadır. Ancak, kâr kaybı, işgücü kaybı ve diğer dolaylı zararlar, bu sigortanın kapsamı dışındadır.

¹² Bu bölüm 16 Kasım 2006 tarihli ve 26347 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanmış yönergeyle değiştirilmiştir.

¹³ 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununu

2.6. Türk Hava Sahasında Uçuş Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçlarının Yaptırması Gereken Üçüncü Şahıs Mali Mesuliyet Sigortası Yönetmeliği¹⁴

Bu Yönetmelik, Türk hava sahasını kullanan yerli ve yabancı hava araçlarının üçüncü şahıslara vereceği zararları teminat altına alan malî mesuliyet sigortasını yaptıracak kişileri, teminat altına alınacak riskleri, azami kalkış ağırlığı itibarıyla hava araçlarının sahip olması gereken asgari teminat tutarını ve sigortanın yaptırılmamış ya da yaptırılıp geçersiz hale gelmiş olması durumlarında uygulanacak yaptırımları kapsar.

Hava aracı işletenleri, 2920 sayılı Kanununun 138 inci maddesi gereğince, faaliyetleri dolayısıyla üçüncü şahıslara verebilecekleri zararlardan kaynaklanan sorumluluklarına karşı; savaş, terör, uçak kaçırma, sabotaj, kanun dışı müsadere ve halk hareketleri risklerini de teminat altına alacak şekilde malî mesuliyet sigortası yaptırmak zorundadır. Hava aracı işletenleri, gerçekleştirdikleri her bir uçuşta sigortanın sürekliliğini sağlamakla yükümlüdür.

Sivil hava araçları üçüncü şahıs malî mesuliyet sigortası ile, sivil hava aracının veya sivil hava aracından düşen parçaların, üçüncü şahısların ölümüne, yaralanmasına veya mal veya eşyalarının zarar görmesine sebebiyet vermesi halleri teminat altına alınır. Üçüncü şahısların maruz kalacağı kâr kaybı ve kira kaybı zararları ile diğer dolaylı zararlar bu sigorta kapsamı dışında olup, ayrıca ihtiyari olarak sigorta ettirilebilir.

¹⁴ Bu bölüm 15 Kasım 2015 tarihli Resmi Gazete ile yayınlanmış yönergeden hazırlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ HAVACILIĞI SEKTÖRÜNE İLİŞKİN LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ

Bu bölümde literatür taraması ve çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler sunulmuştur.

3.1. Dünya Genelinde İş Havacılığı Kullanımına İlişkin Veriler

İş havacılığı (Business aviation), tüm dünyada geçmişten beri üzerinde tartışılan ve iş hayatı üzerine etkilerinin algılanmaya çalışıldığı bir alandır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Kanada gibi devletlerde 1970'lerden itibaren iş havacılığının işletmelerin faaliyetlerine etkisi incelenmeye başlanmıştır. Bu ülkelerin öne çıkmasında ülke ekonomik verilerinin ve hava aracı üretici firmalarının bu ülkelerde bulunmasının da önemi göz ardı edilemez.

Hava aracı sahipliğinin şirketlere kattığı değer in anlaşılabilmesi ve daha somutlaştırılmış verilerin sunulabilmesi için genellikle uygulanan yöntem, aynı endüstri dalı içinde hava aracı sahiplerinin toplam performansı ile hava aracı sahibi olmayanların toplam performansının karşılaştırılmasıdır. Bununla birlikte diğer bir değerlendirme yöntemi de, en iyi ilk 50, 100, 500 vb. firmanın sıralandığı uluslararası listelerdeki hava aracı sahibi firmaların ortaya konması ile yapılmaktadır.

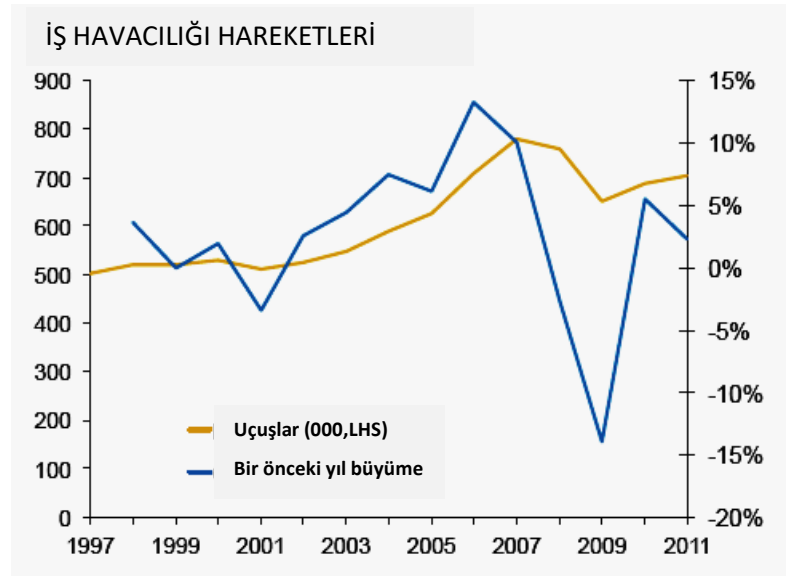
National Business Aviation Association (NBAA)'nın 2013 yılında yayınladığı ve çeşitli kuruluşlar tarafından araştırmalara dayanan iş havacılığı raporunda aktarılan sonuçlar şu şekildedir :¹⁵

- Forbes tarafından hazırlanan ve dünya çapında önde gelen firmaların arasında seçilerek oluşturulan “Küresel 2000” listesinin ilk 50 firmasının % 88'i,
- Interbrand tarafından hazırlanan ve sürdürülebilir iş uygulamalarını kullanan dünyanın en üst şirketleri arasından derlenen “En İyi Küresel Yeşil Markalar” listesindeki şirketlerden ilk 50 firmasının % 94'i,

¹⁵(2013). Business aviation and the world's top performing companies, *Business Aviation*, Part V Fall, Washington, D.C., s.4

- Fortune tarafından hazırlanan ve dünya çapında önde gelen firmalar arasında seçilerek oluşturulan “Dünyanın En Hayranlık Duyulan Şirketleri” listesindeki şirketlerden ilk 50 firmasının % 98’i,
- “Great Place to Work” tarafından hazırlanan ve “Dünyanın En İyi Çok Uluslu Çalışma Yerleri” listesindeki çok uluslu şirketlerin % 88’i ,
- Forbes tarafından hazırlanan “Küresel 2000” listesinin sektörler bazında ilk 20 firmasının; ilaç sektöründe % 85’i, petrol ve gaz sektöründe % 100’ü, havacılık ve savunma sektöründe % 100’ü iş havacılığı kullanıcısıdır.

“Oxford Economics” tarafından hazırlanan ve 1997-2011 yılları arasında Avrupa’daki iş havacılığının durumunun analiz edildiği raporda, iş havacılığının ekonomik krizlere rağmen büyüme gösterdiği tespit edilmiştir. (Görsel 3.1.) İş havacılığının 1997-2001 yılları arasında nispeten yatay bir seyir izlemesine rağmen, 2001-2011 yılları arasında yıllık ortalama % 5-10 civarı sürekli büyüme gösterdiği, 2007 yılında da zirve yaptığı görülmektedir. 2009 yılındaki krizde ise % 15’lik bir düşüş göstermesine rağmen 2010 ve 2011 yıllarında yeniden artış trendine girmiş ve 2006 yılındaki seviyelerine ulaşmıştır.¹⁶



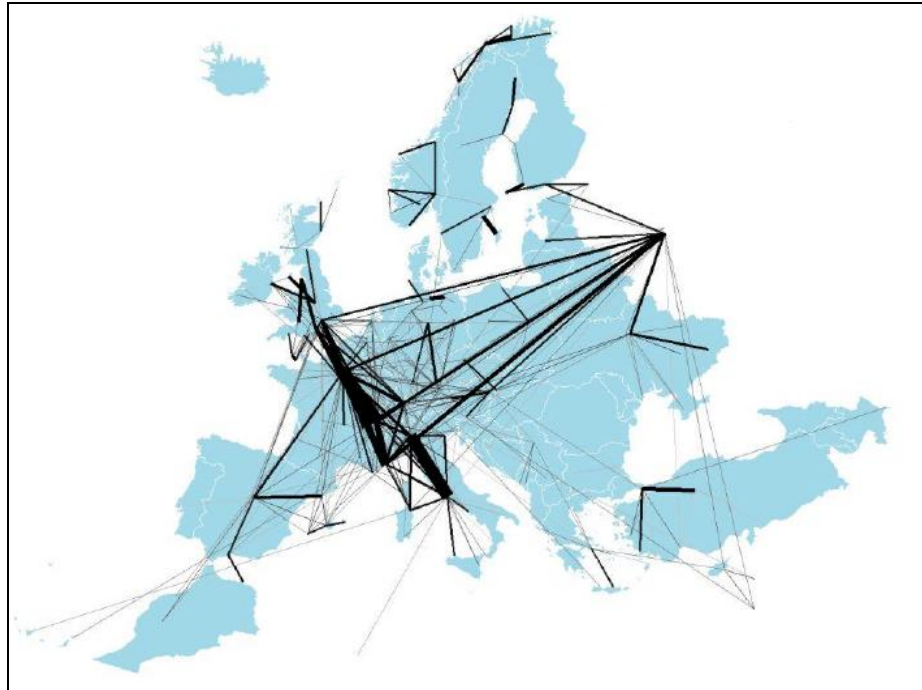
Görsel 3.1. Avrupa İş Havacılığı Grafiği
Kaynak : Oxford Economics,2012, sf.9

¹⁶(2012). The role of business aviation in Europe 2012., Oxford Economics, Oxford., s.9
<http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/278477> (Erişim tarihi:18.07.2016)

Raporda Avrupa'da 2011 yılında gerçekleşen uçuşlara ve son ekonomik verilere ilişkin aktarılan bilgilerin bir kısmı şöyledir :

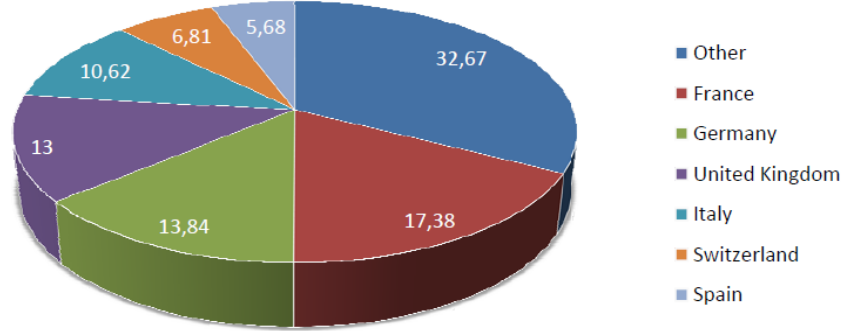
- 66.000 kişi doğrudan iş havacılığı sektöründe, 98.000 kişi ise ilgili sektörlerde istihdam edilmekte,
- 704.000 iş havacılığı uçuşu gerçekleşmiş ve bu tüm uçuşların % 7.1'ini oluşturmakta,
- Yapılan iş havacılığı uçuşları 88.000 şehir çiftini kapsamakta ve bu şehir çiftlerinin % 98'i arasında günlük tarifeli seferler bulunmamakta,
- Yapılan uçuşların sadece kısa hatlarda değil, 49.000 adedinin dünyanın çeşitli yerlerindeki gelişen ekonomiler ile gerçekleşmekte,
- İş havacılığı uçuşlarının % 70'i günlük iniş kalkış sayısının 100'ün altında olduğu hava alanlarından yapılmakta,
- İş havacılığında işletmelerin elde ettiği gelirlerin % 25'i çoklu uçuş hatları ile sağlanmaktadır.

2011 yılı itibariyle Avrupa'da en yoğun iş havacılığı uçuşu yapılan rotalar Görsel 3.2.'de sunulmuştur.



Görsel 3.2. 2011 Yılında Avrupa'da En Çok İş Havacılığı Uçuşu Yapılan Rotalar
Kaynak : Oxford Economics,2012,a.g.k. sf.12

Eurocontrol'ün 2009-2010 verilerine göre Avrupa'da iş havacılığı uçuşlarının en yoğun yapıldığı ülkeler aşağıda olduğu gibidir :¹⁷



Görsel 3.3. Avrupa'da İş Havacılığı Uçuşlarının En yoğun Olduğu Ülkeler

Eurocontrol'ün 2011 verilerine göre her motor tipine göre ülkeden ülkeye yapılan iş havacılığı uçuşlarına ilişkin veriler aşağıda olduğu gibidir :¹⁸

Tablo 3.1. Avrupa'da İş Havacılığı Uçuşlarının Ülkelere ve Motor Tiplerine Göre Dağılımı

Sıralama	Jet			Piston			Turboprop		
	Kalkış	İniş	Y.u.m./g.	Kalkış	İniş	Y.u.m./g.	Kalkış	İniş	Y.u.m./g.
1	Almaya	Almaya	86.8	Fransa	Fransa	26.9	Fransa	Fransa	54.2
2	Fransa	Fransa	72.9	Almaya	Almaya	24.7	Norveç	Norveç	46.7
3	İtalya	İtalya	62.6	İngiltere	İngiltere	13.2	İngiltere	İngiltere	35.6
4	İngiltere	İngiltere	58.9	Hollanda	Hollanda	7.7	İtalya	İtalya	26.4
5	Fransa	İngiltere	48.5	İsveç	İsveç	6.3	Almaya	Almaya	23.0
6	Fransa	İsviçre	43.8	İrlanda	İngiltere	4.2	İsveç	İsveç	17.4
7	Fransa	İtalya	34.7	İspanya	İspanya	3.3	Fransa	İsviçre	11.2
8	İspanya	İspanya	32.2	Norveç	Norveç	3.1	Fransa	İngiltere	8.0
9	Türkiye	Türkiye	29.5	Finlandiya	Finlandiya	3.1	Polonya	Polonya	6.8
10	İsviçre	İngiltere	25.8	Lüksemburg	Lüksemburg	1.9	Almaya	İsviçre	6.6
11	Fransa	Almaya	25.0	Fransa	İsviçre	1.9	İspanya	İspanya	6.4
12	Almaya	İsviçre	22.9	Finlandiya	İsveç	1.8	Fransa	Almaya	5.1
13	Almaya	İngiltere	21.0	Danimarka	Danimarka	1.5	Türkiye	Türkiye	4.9
14	İtalya	İsviçre	19.5	Almaya	İsviçre	1.3	İsviçre	İsviçre	4.4
15	Fransa	İspanya	18.9	Polonya	Polonya	1.3	Fransa	İtalya	4.3
Diğerleri	-	-	843.2	-	-	22.8	-	-	115.5
Hepsi	-	-	1446.2	-	-	124.9	-	-	376.4

Y.u.m./g. : Yıllık Uçuş Miktarı/Gün

Kaynak : Eurocontrol Briefing: Business Aviation in Europe in 2011, s 8

¹⁷ M. Pazourek (2011). Business aviation in Europe. *Electronical technical journey of technology, engineering and logistic in transport*, Number 5, Volume VI, December. Pardubice: University of Pardubice, s 236

¹⁸ Eurocontrol (2012). *Briefing : Business Aviation in Europe in 2011*, s.8
<https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/facts-and-figures/statfor/business-aviation-europe-2011.pdf> (Erişim tarihi:18.07.2016)

Türkiye'ye ilişkin olarak iş havacılığına dair detaylı veriler temin edilememiştir. Bununla birlikte, 2014 yılında yayınlanan Avrupa hava taşımacılığı sektörüne ilişkin verilerde Türkiye, büyüklük sırasına göre İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya'nın ardından 5. sırada gelmektedir.

Tablo 3.2. *Air Transport Action Group (ATAG) 2014 Türkiye Verileri*¹⁹

Ülke	İstihdam (000s)					GSYİH (US \$ million)				
	Doğrudan	Dolaylı	Etkilenmiş	Turizm	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Etkilenmiş	Turizm	Toplam
Türkiye	152.2	137.9	63.2	798.5	1,151.8	5,827	4,390	2,010	34,171	46,398

Kaynak: ATAG, April 2014, s.57

Temmuz-Ağustos 2016'daki verilere bakıldığında da Avrupa'nın en yoğun uçuş yapılan meydan çiftleri arasında ülkemize ait meydanların da yer aldığını görmekteyiz. Bu aynı zamanda iş havacılığı uçuşlarının da arttığını gösteren bir veri olarak değerlendirilebilecektir.²⁰

Tablo 3.3. *Temmuz-Ağustos 2016 Aylarında Avrupa'nın En Yoğun Hava Alanı Çiftleri*

Rank	Departure Airport	Arrival Airport	Total Movements	Growth on 2015
1	Istanbul Atatürk	Izmir	3,422	-10.3%
2	Istanbul Sabiha Gökçen	Bodrum	3,021	-5.5%
3	Istanbul Sabiha Gökçen	Izmir	2,991	3.7%
4	Antalya	Istanbul Atatürk	2,909	-10.0%
5	Antalya	Istanbul Sabiha Gökçen	2,906	-0.7%
6	Lisbon	Porto	2,843	79.5%
7	Rome Fiumicino	Catania	2,841	4.6%
8	Barcelona	Palma de Mallorca	2,709	0.2%
9	Madrid	Palma de Mallorca	2,665	17.2%
10	Oslo Gardemoen	Trondheim	2,603	1.9%

Kaynak : The Eurocontrol bulletin on air transport trends, September 2016

¹⁹ Air Transport Action Group [ATAG]. *Aviation Benefits Beyond Borders*. April, 2014, s.57 (Erişim tarihi : 15.08.2016)

²⁰ Eurocontrol. (2016). *The Eurocontrol bulletin on air transport trends*, September, s. 7 <https://www.eurocontrol.int/news/air-transport-trends-latest-bulletin> (Erişim tarihi : 18.10.2016)

Dünyanın küresel hale gelmesi, firmaların pazar payları için savaştığı arenanın boyutlarının çok genişlemesine neden olmuştur. Yavaş hareket eden ve vizyonu olmayan şirketlerin yaşam ömürleri çok kısalmıştır.²¹ Bugün artık uluslararası yatırım ortaklıkları ile faaliyet yürütmeyen firmaların bölgesel krizlere daha duyarlı olduğu, ya da gerekli pazar büyüklüğüne ulaşamadığı aşikârdır.

Bilindiği gibi iş dünyasının en temel verisi fayda maliyet analizidir. Şirketler yaptıkları bu analiz çerçevesinde değerli varlıklara para yatırır yani yatırım yaparlar. Konu iş havacılığına geldiğinde de, aynı durum kendini göstermektedir. Hava araçlarına yatırım yapmadan önce ve yaptıktan sonraki fayda maliyet analizi verileri esas alınmalıdır.

İş yapmak isteyen her firma için farklı coğrafyalardaki operasyonları uyumlu şekilde yürütmek en önemli zorluktur. Yüksek miktarlarda yatırım yapılmış ve bu yatırımlar birbirinden uzak çeşitli noktalara dağılmış ise, bu yönetsel anlamda ciddi bir hareketlilik gerektirmektedir. Bunu farklı ulaşım alternatifleri ile çözmek mümkün olsa da, en verimli ve etkili yöntem kesinlikle iş havacılığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaptığımız işte, yürüttüğümüz faaliyetleri bir araya getirip incelediğimizde ortaya çıkan tablo, bize faaliyetlerimizin ne kadar karmaşık olduğunu, bu karmaşık faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli ulaşım ihtiyacını ve bu ihtiyacın derecesini ortaya koyacaktır. Bu faaliyetler ne kadar fazla, alan ne kadar geniş, ne kadar zamana duyarlı, ne kadar rekabetçi ve de ne kadar insan yoğunluklu ise, insanların veya yönetim ekibinin hareketliliği o kadar fazla avantaj sağlamaktadır.(Tablo 3.4.) Zamana duyarlı olmayan düşük öncelikli faaliyetler de ise genellikle iş havacılığının kullanılması ile kayda değer bir kazanım sağlanamamaktadır.²²

²¹ D.Almy.(1982). Justifying Corporate Aircraft. *Business&Commercial Aviation July Magazine.(Special Report)*

²² Business Aviation, 2013, **a.g.k.**, s.5

Tablo 3.4. İş Faaliyetlerini Yoğunluğuna Göre Taşımacılık İhtiyacı

Faaliyetin Özelliği	Firmaya Etkisi	Değişim Yöntemleri
Karmaşık, Bilgi yoğun	Yüksek	Karmaşık Değişimlerde Etkili
Stratejik	Görüşmeler/Anlaşmaların Tamamlanması	İş Havacılığını
Rekabetçi	İlişkilerin Geliştirilmesi	Ticari Yolcu Taşımacılığı
Yoğun temaslar	Uzman Timlerin Görevlendirilmesi	Tren
Zaman Hassas	Bilgi Paylaşımı	Özel araç
Hareketliliğin Kırıldığı Aralık		
Taktik Detaylar	Günlük Yönetim Faaliyetleri	Video Konferans
Tek yönlü	Teknik Faaliyetler	Telefon
Daha Az Zaman Duyarlı	Rutin Satışlar	E-mail
Alt İlişkiler	Yönetimsel	Fax
Limitli Etkileşim	Bilgi Transferi	Mektup/Evrak
Rutin	Düşük	Basit Değişimlerde Etkili

Yüz yüze
Uzaktan İletişim

Kaynak : Business Aviation, 2013, Part V Fall, Washington, D.C., s.6

3.2. İş Havacılığının Şirketlere Kattığı Değerler²³

Günümüzde hava yolu ulaşım imkânları her gün artıyor²⁴ ve de diğer ulaşım altyapıları da alternatif olarak geliyorken, neden iş havacılığına her geçen gün daha çok ihtiyaç duyulmaktadır? Bu sorunun cevabının verilebilmesi için iş havacılığı kullanımının bir şirkete neler kattığının anlaşılması gerekmektedir.

3.2.1. Çalışanların zamanlarının etkin kullanılması

İş havacılığı çalışanların ulaşım için harcayacakları zamandan ciddi tasarruf sağlayarak daha hassas bir çalışma planı hazırlamalarına ve daha çok faaliyeti peşi sıra planlamalarına olanak vermektedir. Kısa sürede ve isteğe bağlı olarak uçuşların planlanabilmesi, gidilecek noktaya en yakın hava alanları ya da heliportların kullanılabilir olması, herhangi bir aktarma ya da duraklama söz konusu olmaması ve en az yoğun hava alanlarının seçilerek yer hizmetlerinde yaşanan gecikmelerden sakınılması iş havacılığını ön plana çıkarmaktadır. Keza Üstünberk Holding'den Yalçın Türker Bey ile yapılan yüz yüze görüşmede²⁵, özellikle Cezayir ve Rusya'daki fabrikalarına tarifeli seferler ile doğrudan erişimin mümkün olmadığı ve çok ciddi zaman kaybı yaşadıklarını, bu nedenle iş jeti alma kararı verdiklerini belirtmişlerdir.

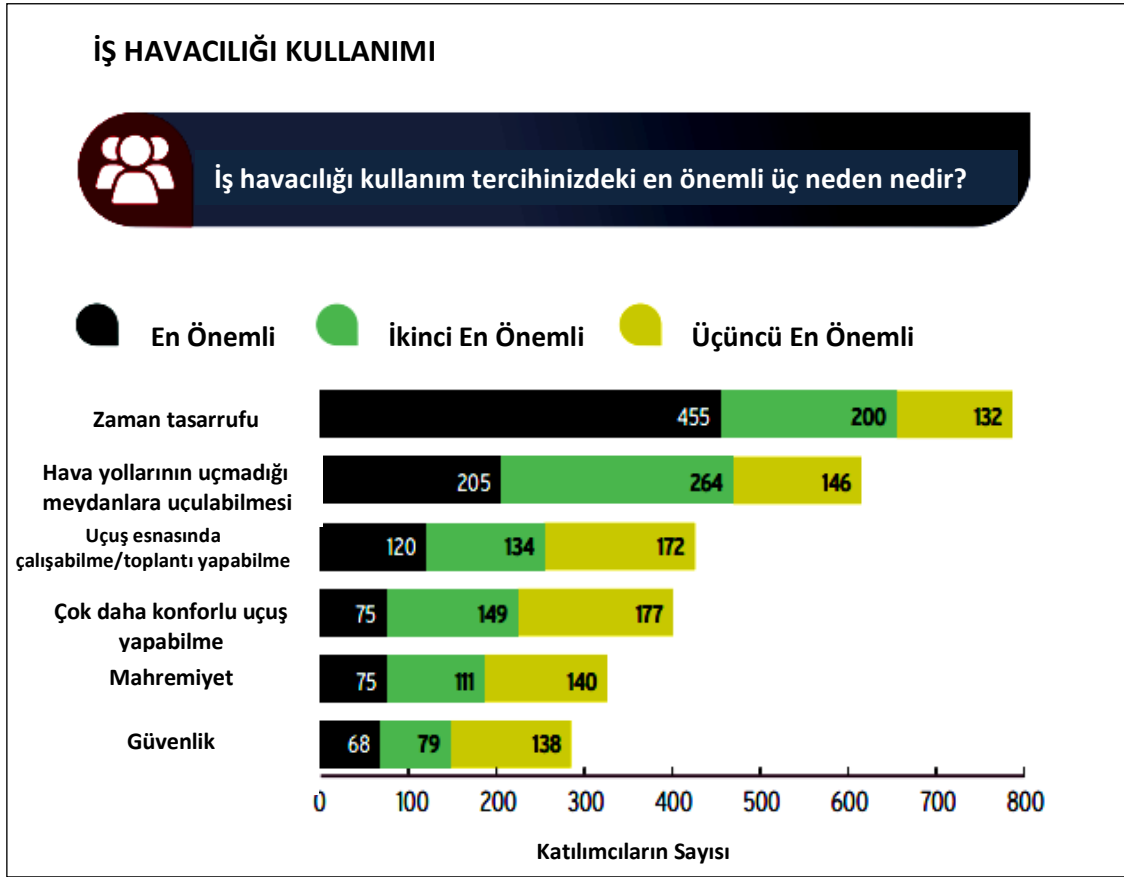
Busines Jet Traveller's dergisi 2015 yılı sonunda yayınladığı ve dünya genelinde 2540 katılımcı ile gerçekleştirdiği "Busines Jet Traveller's Reader's Choise 2015" araştırması sonuçlarına göre, katılımcıların 455'i (% 18) en önemli neden olarak, 200'ü (% 8) ikinci neden olarak, 132'si (% 5) en önemli üçüncü neden olarak zaman tasarrufunu belirtmişlerdir.²⁶

²³ National Business Aviation Association [NBAA] (2013). *Business aviation fact book*. s.7-11. (Erişim tarihi : 15/08/2014)

²⁴ Havayolu taşımacılığının ekonomik ve toplumsal katkıları için bakınız: Air Transportation Action Group[ATAG]. (2016). *Aviation: Benefits Beyond Borders*.

²⁵ Y. Türker ile 21.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

²⁶ Busines Jet Traveller's [BJT].(2015) *Busines Jet Traveller's 5th Annual Readers' Choice Survey*, AIN Publication, s.5



Görsel 3.4. İş Havacılığı Kullanımı Tercihindeki En Önemli Üç Neden
Kaynak : *Business Jet Traveler's Reader's Choise, 2015, s.5*

Üst düzey yöneticilerin harcadıkları zamanın gerçek değeri de diğer bir değerlendirme konusudur.²⁷ Verimlilik bilindiği üzere yapılan yatırımın belli bir çarpan etkisiyle geri dönüşünü ifade etmektedir. İnsan kaynağı da şirketler için bir yatırımdır ve sonucunda katlanılan maliyetin üzerinde bir dönüşün olması beklenmektedir. Yönetici zamanının değeri, yalnızca alınması gereken kararların derecesine değil; aynı zamanda alınacak bu kararların şirket performansını nasıl etkileyeceğine bağlı olarak da değişiklik gösterebilir. Bir "verimlilik faktörü" geliştirmek için, belirli kararları ortaya çıkaran "verimlilik performansına" sayısal bir değer verilmelidir.²⁸

²⁷ M.Gomley.(tarihsiz). Justifying business aircraft: A synregy of benefsts. *Business&Commercial Aviation Magazine.(Special Report)* Chicago: McGraw-Hill

²⁸ Kabadayı, S.S. (2004). *Şirket Havacılığı ve Türkiye Uygulamaları*. Doktora Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, s. 108

Çalışanların zaman değeri ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli yöntemler açıklanmaktadır. Çarpan ya da faktör sayısının çalışanın saatlik maaşıyla çarpılması sonucunda bulunan değer bunlardan biridir. S.Sırrı Kabadayı tarafından üst düzey yöneticilerin çarpanı 5,7, orta düzey yöneticiler ile uzmanların çarpanı 3,8 olarak belirtilmektedir.²⁹ Yılda 300 bin \$ maaş alan üst düzey bir yöneticinin zaman maliyetini hesaplamak istenirse :

$$\text{Formül: } \frac{\text{Yıllık Maaş} \times \text{Verimlilik Faktörü}}{\text{Yıllık Çalışma Saati}} = \frac{300.000 \times 5.7}{2080} = 823 \$$$

Eğer yönetici şirket havacılığı kullanarak haftada 8 saat zaman tasarrufu yaparsa:

$$8 \times 52 = 416 \times 823 \$ = 342.368 \$$$

Eğer her ay 4 gece dışarda yatı kalması gerekiyor ve günlük 500 \$ maliyeti olursa:

$$4 \times 12 = 48 \times 500 \$ = 24.000 \$$$

Yıllık toplam maliyet : 366.368\$

Bu maliyet, saatlik uçuş maliyeti 3000\$ olan hava aracı ile 122 saatlik uçuş yapıldığı değere karşılık gelmektedir.

3.2.2. Uçuş rotasındaki seyahatin çalışanlar açısından verimliliğinin, güvenliğinin ve emniyetinin artması

İş havacılığı ile seyahat ederken, özel ofisinizin tüm mahremiyetine sahip olarak iş faaliyetlerinizi yürütme serbestliğine sahip olabilmektedir. Uçuş boyunca yolcular toplantı yapabilir, bir sonraki faaliyeti planlayabilir, en üst düzeyde emniyet tedbirleri alınmışçasına her türlü müdahale ve kesintiye uğramadan uzak, her türlü ticari sırrın gizliliğinin sağlanması ile özel bilgilerin rahatça tartışılmasına olanak veren bir ofis ortamında, süratli bir şekilde ve çok daha az yorulmuş olarak seyahat edebilirler. Bir toplantıdan önce toplantıya ilişkin stratejiler belirlenebilir veya toplantı sonu değerlendirmeler seyahat esnasında yapılabilir. Aynı zamanda da çoğu hava aracı ileri teknoloji haberleşme araçları ile donatıldığından, seyahatiniz boyunca, telefon, e-mail ve internet erişimiyle ihtiyacınız olan yerler ile temasınızı koparmadan seyahat

²⁹ Kabadayı, 2004, a.g.e., 111.

edebilirsiniz. En önemlisi ise iş havacılığı uçuşları üst düzey mühendislik ve standartlar ile üretilmiş hava araçlarında, iki iyi yetişmiş üst düzey pilot ile ve tarifeli hava yolu taşımacılığı ve diğer taşıma modlarına göre daha yüksek emniyet standartları ve konfor ile ulaşım imkânı sunmaktadır.³⁰ Ayrıca oluşturulan kurum kültürü ile emniyet standartlarını her zaman daha yukarıya taşıma imkânı da sunacaktır.³¹

3.2.3. Kısa sürede birçok noktaya ulaşılması

Bir gün içinde birden çok noktaya ulaşma ihtiyacı olan şirketlerin iş havacılığını kullanması en uygun çözümü sunmaktadır. Bunun nedeni uzak mesafelerde alternatif ulaşım imkânlarının çok uzun süre almasıdır. Zorlu Havacılık'tan Kaptan Pilot Ufuk Işıköndeş ile yapılan görüşmede³² aynı gün içinde Bursa, Manisa ve Denizli'de bulunan tesislerin ziyaret edilebilmesinin tek yolu helikopterin yani iş havacılığının kullanılmasının olduğu belirtilmiştir. Keza bugün yönetim merkezleri İstanbul'da olup fabrikaları Bursa ve Kütahya'da bulunan Üstünberk Holding'in bu noktalara aynı gün içinde erişimi de helikopter uçuşları ile sağlanmaktadır.³³ Diğer bir örnek de Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. Yönetim merkezleri İstanbul'da olup üretim tesisleri Eskişehir'de bulunmaktadır. Bünyesinde kurduğu Sarp Havacılık'ta hem iş jeti hem de helikopter bulundurarak, en değerli ve arttırılamayan birim olan zamanı verimli şekilde kullanabilmektedirler.

3.2.4. Çok az ya da hiç havayolu seferi olmayan bölgelere ulaşım imkânı

İş havacılığında kullanılan jet ve turboprop uçakların çok daha kısa pistleri kullanabilmeleri, helikopterlerin ise hiç hava alanı ihtiyacı olmadan, heliportlara ya da oldukça küçük ve emniyete alınmış alanlara inebilme kabiliyeti, yatırımcılara ve şirketlere çok daha fazla mobilize olma imkânı sunabilmektedir. Bugün, Devlet Hava

³⁰ G.C. Larson.(tarihsiz). The case for personel aircraft business. *Business&Commercial Aviation* . Chicago: McGraw-Hill.

³¹ M.Bükeç (2015). *Türkiye'deki hava aracı bakım işletmelerinde olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemi önerisi*. Doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

³² U. Işıköndeş ile 09.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

³³ Y. Türker ile 21.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Meydanları İşletmesi (DHMI) resmi verilerine göre 54 ilde hava alanı mevcuttur.³⁴ Bu da girişimcilerin, teşvik bölgelerinde ya da çok daha düşük maliyetler ile işletme kurabilecekleri bölgelerde yatırım yapma imkânına kavuşmalarını sağlamaktadır. Bu durumun hem yurt içi hem de yurt dışı yatırımlarda güncel örneklerini, ikili görüşmelerin aktarıldığı üçüncü bölümde yapılan görüşmeler kısmında bulabilirsiniz.

3.2.5. Öngörülebilir planlama sunması

NBAA'nın verilerine³⁵ göre dünya çapında elde edilen gelişmiş ülke verileri incelendiğinde, dönemsel değişiklikler göstermekle birlikte, tarifeli hava yolu seferlerinin ortalama % 3'ü iptal olabilmekte ve yaklaşık % 25'i de gecikmeli olarak gerçekleşmektedir. Bu durum yoğun uluslararası meydanlarda daha da artmaktadır. Tarifeli seferlerin iptal edilmesi veya gecikmesi özellikle bağlantılı seferlerde ciddi sorunlar çıkarmaktadır. Bu durumda tarifeli sefer kullanıcıları üzerinde ciddi bir stres kaynağı olmaktadır.³⁶ Bu durum planlı sürede faaliyetlerin tamamlanamamasına ya da gecikme toleranslarını içine alan geniş bir planlamaya ihtiyaç göstermektedir. Hava yolu uçuşlarının düşük frekansta yapıldığı bir yerde, çalışanlar veya iş yeri sahipleri gidiş ya da dönüş yolunda kendilerini pek fazla seçeneğin olmadığı bir durumda bulabilir. İptal ya da gecikme durumları ise, iş havacılığında çok nadir karşılaşılan ve bu nedenle de onu değerli kılan bir olgudur.

3.2.6. Çok fazla çeşitte şirket çalışanı için seyahat ihtiyacını desteklemesi

Amerika'da yapılan araştırmalar iş havacılığı kullanıcılarının % 70'inin, şirketlerin üst yönetim kurullarındaki personellerinden oluşmadığını göstermektedir. Şirketler sıklıkla çalışanlarından oluşan timleri çeşitli noktalara iş havacılığı ile göndererek, zaman maliyet arasında uygun dengeyi sağlamaktadırlar.

³⁴ <http://www.dhmi.gov.tr/havaalanlari.aspx> (Erişim tarihi : 01.10.2015)

³⁵ <https://www.nbaa.org> (Erişim tarihi : 01.10.2015)

³⁶ R.Aaron (1987). Corporate aviation versus the airline. *Business&Commercial Aviation, Vol 1, Issue 6*. Chicago: McGraw-Hill, s. 70-73

Yazar 2013-2016 yılları arasında çalıştığı hava taksi şirketinde düzenli olarak karşılaştıkları bir durum olarak, helikopter ile İstanbul-Bursa arasında otomotiv sektörü yedek parça taşınması yapıldığını aktarmaktadır. İstanbul gümrüğünden planlı zamanda teslim alınamayan otomotiv sektörü yedek parçalarının, Bursa'daki fabrikaların üretim bantlarının durmasına neden olduğu, bu nedenle acil ihtiyaç duyulan malzemelerin helikopter ile taşındığı, kalan malzemelerin ise kara yolu ile taşınmaya devam ettiği belirtilmiştir.

3.2.7. Planlama konusundaki ani değişiklik ve isteklere çabuk cevap verebilmesi

İş havacılığı kullanıcılarının planlamalardaki ani değişikliklere hemen cevap verebilmeleri, aslında sistemin genetiğinde var olan bir durumdur. Bugünün iş dünyasında toplantılar kayabilmekte, iptal edilebilmekte, uzayabilmekte ya da çok değişik bir yönde yeni bir ani planlama ihtiyacı duyulabilmektedir. Bu durumların şirketler ve çalışanları üzerinde ceza, risk ya da zaman baskısı yaratmasını engellemenin, değişen istek ve şartlara hemen cevap verebilmesinin en kolay yolu iş havacılığının kullanılmasıdır. Bu değişikliklerin uçuş esnasında dahi yapılabilmesi ise, sağladığı esnekliğin rakipsiz olması sonucunu doğurmaktadır. İş havacılığı kullanıcılarına yönelik olarak 2015 yılında “Travizon Travel Management” tarafından yapılan ankette, seyahat planlamalarında değişiklik yapıp yapmadıkları ve bunun zorluk derecesi sorulduğunda katılımcıların %44'ü haftada 1-5 kez, katılımcıların % 39'da ayda 1-5 kez seyahat planlarında değişiklik yapıldığını belirtmişlerdir.³⁷

3.2.8. Evden uzakta çalışma dışındaki saatlerin minimum olmasını sağlaması

İş havacılığı esnek planlama seçeneği ile ev ve ofis dışında geçirilen zamanların minimum olmasını sağlamaktadır. Yapılan yüz yüze görüşmelerde Zorlu Havacılık Genel Müdürü Ufuk Işıköndeş, Ahmet Zorlu Bey'in ancak helikopter kullanımı ile hem iş hem de özel hayatına ilişkin zaman planlamasını sağlayabildiğini belirtmiştir.³⁸

³⁷ Travizon Travel Management.(2016). *The 2015 Business Travel Survey*. Boston, s.8

³⁸ Işıköndeş, a.g.k.,2015

3.2.9. Hissedarlara sağlanan karlılık

Yapılan çalışmalar ulaşım sorunlarını çözmeye iş havacılığını kullanan firmaların, aynı iş kollarındaki iş havacılığı kullanmayan rakiplerine göre hissedarlarına daha fazla karlılık sağladıkları görülmektedir.³⁹

3.2.10. Girişimcilik ruhunun canlı tutulması

Seyahat konusundaki birçok engelin minimize edilmesi veya ortadan kaldırılması, helikopterden lüks iş jetlerine kadar çok geniş bir seçenek listesinde hizmet verebilmesi, farklı bütçelere uyum sağlaması ile iş havacılığı, şirketlerin iş fırsatlarına çok çabuk cevap vermesine olanak sağlamaktadır.⁴⁰ Bu iş dünyasında başarının anahtarı olan girişimcilik ruhunun canlı kalması için temel dayanak noktasından biridir.

3.2.11. İnsanı yardım ve hayır faaliyetlerinin desteklenmesi

İş havacılığı, kişileri ve toplumları kriz anlarında yapılacak uçuşlar ile desteklemektedir. Hasta ve yaralıların sağlık merkezlerine taşınması, doğal felaketlerde toplumun desteklenerek rahatlatılması, kan ve organ nakilleri gibi birçok faaliyetinde içinde yer almaktadır. Bu durum hem şirketlerin krizlere duyarlılığını azaltmakta, hem de şirketlerin toplum ve çalışanların gözünde ayrıcalıklı bir noktaya taşınmasını sağlamaktadır.

3.2.12. Prestij, kalite ve marka algısı yaratması

Bir şirket sahibi veya kişi olarak yaratacağınız ya da yaratmayı hedeflediğiniz algı, kişisel değer yargılarınız ile doğrudan ilişkilidir.

Kalite; en basit sözlük anlamı itibariyle müşteri isteklerinin karşılanabilmesidir. Bu ürünün ortaya koyduğu özellikler kadar, sizin karşı tarafa gösterdiğiniz özen, ürünleri ve sorunları sahiplenmeniz, hizmet sunduğunuz kişi ya da grupları özel hissettirme, verilen sözlerin tutulması ve zamanında gerçekleştirilmesi, karşılıklı güven duygusunun yaratılması gibi birçok değeri içinde barındırmaktadır.

³⁹ Yapılan çalışmalar Amerika ve Avrupa Birliği nezdinde yapılmakta olup, ülkemize ait veriler bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalara ilişkin sürekli güncellenen verilere www.nbaa.org ve www.ebaa.org (European Business Aviation Association) adreslerinden erişilebilmektedir. (Erişim Tarihi: 22.06.2015)

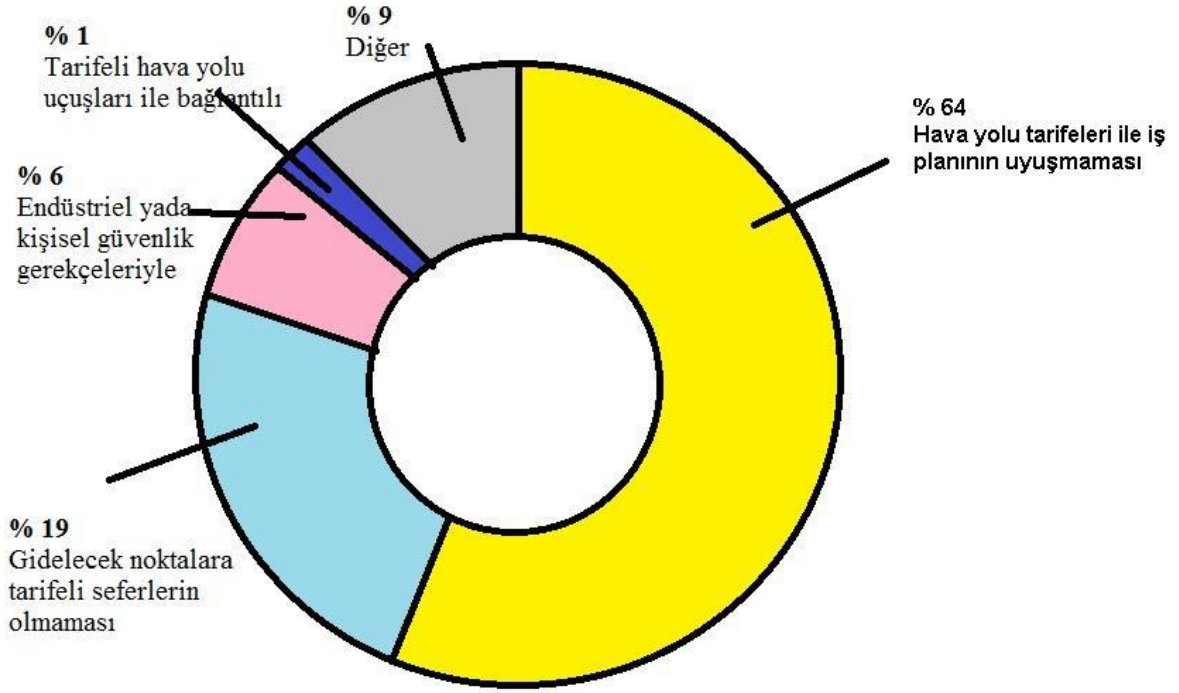
⁴⁰ Oxford Economics (2012). The role of business aviation in Europe 2012, Oxford, s.8

Bu algı, bir şirketin vizyon ve misyonu içinde tüm çalışanları tarafından özümsemiş ise karşı tarafa aktarılabilir. Zira üniversite yıllarında bir öğretmenim “ Herkes tahtaya çok düzgün bir daire çizemeyebilir, ancak herkes çizilen dairenin düzgün olmadığını anlayabilir.” demişti. Simon Sinek’in “Neden İle Başlamak” adlı kitabında aktardığına göre⁴¹, Amerika’da faaliyet gösteren Continental Havayolu şirketi 1994 yılında en kötü hava yolu şirketi seçilmiştir. Şirketi bulunduğu durumdan kurtarma üzere CEO olarak görevlendirilen Gordon Bethune’nun şirket ile ilgili ilk izlenimi; çalışanların, müşterilerinden ve birbirlerinden böyle bir yerde çalıştıkları için utanıyor olmalarıdır. Eğer bir şirkette çalışmaktan mutlu olmuyor, bu şirkette kendinizi değerli ve güvende hissetmiyorsanız, bu müşteri ilişkilerini de doğrudan etkilemektedir.

Bahsettiğimiz değerleri içselleştiren bir şirket önce kendi çalışanlarında, sonrada müşterilerinde kalite algısı yaratabilir, ticari faaliyetlerde prestijli bir konuma yerleşebilir ve güçlü bir marka değeri yaratabilir. İş havacılığı, değer verme ve değerli olma, zamanı etkili kullanma, ekonomik güç ve prestij algısı yaratmada şirketlere önemli katkılar sağlamaktadır. Çarpan etkisi yaratarak ekonomik faaliyetleri destekleyen önemli bir bileşendir.

Tez kapsamında yapılan anket çalışmasında da, ülkemizde havacılık sektöründe çeşitli pozisyonlarda çalışan katılımcıların % 86’sı, hava aracı alım kararında prestij algısını alım kararını etkileyen ilk üç neden arasında belirtmiştir.

⁴¹ S.Sinek (2013). *Neden ile başlamak*. (Çev.Sevgi Şen), İstanbul:Arutan Yayınevi, s.121-123



Görsel 3.5. İş Havacılığı Kullanım Nedenleri

Kaynak : Business Aviation Fact Book. [NBAA] (2013)⁴²

3.3. Hava Aracı İşletme Maliyetleri

Hava aracı işletme maliyeti iki temel maliyet kavramı ile açıklanmaktadır. Bunlardan ilki sabit maliyetler, ikincisi de değişken maliyetlerdir.⁴³ Hava aracı maliyetlerinin hesaplanmasındaki ***nihai hedef hava aracının uçuş saati başına maliyetinin hesaplanmasıdır.*** Hava aracının saatlik maliyeti, hava aracı sahipliği süresince yapılan toplam harcamaların, yapılan toplam uçuşa bölünmesi ile elde edilir. Sabit maliyetler uçuş saatinden bağımsız olarak yaptığımız maliyetleri, değişken maliyetler ise uçuş saati arttıkça artan maliyetleri içermektedir.

Bir hava aracının işletim maliyetinin doğru olarak tespiti, öngörülen yıllık uçuş saatinin gerçeğe en yakın şekilde tahmin edilebilmesi ile mümkün olacaktır.

⁴² NBAA, 2013, a.g.k.,s.9.

⁴³ R.Aarons (tarihsiz). *Slaying the variable cost dragon*. Business&Commercial Aviation, (Special report).Chicago: McGraw-Hill

3.3.1. Hava aracı sabit maliyetleri⁴⁴

3.3.1.1. *Personel maaşları ve tanınan haklar*

Bunlar her bir hava aracı için değişen sayıdaki kaptan, ikinci pilot, kabin görevlileri ve bakım teknik ekiplerini içermektedir. Ayrıca verilen maaşlar dışında sağlık sigortası, hayat ve/veya lisans kaybı sigortası, emeklilik fonu ödemeleri, araç tahsisi, yakıt desteği, yemek kartları vb. hakların maliyetleri de burada değerlendirilmelidir.

3.3.1.2. *Hangar*

Hangar kiralama maliyetleri hava araçlarının büyüklüklerine göre değişiklik göstermektedir. Genellikle hava aracının kapladığı metre karenin, metre kare fiyatı ile çarpılması ile bulunur. Özel hangarlarda farklı uygulamalar da görülmektedir. Uçaklar için bu alan uçağın boyu ile kanat açıklığının çarpımı ile elde edilmektedir.

3.3.1.3. *Sigorta*

Sigorta maliyeti oldukça esnek bir kalemdir. Hava aracının görev tanımına, pilotların tecrübesine ve uçuş bölümünün emniyet kayıtlarına göre (safety records) maliyet değişebilmektedir. Temelde iki tip sigorta kalemi mevcuttur.

Bunlardan ilki gövde (hull) sigortasıdır. Helikopterin değeri üzerinden hesaplanmaktadır. Helikopterin illegal kullanımları sigorta kapsamı dışında tutulmaktadır. **Bunlar genellikle sigortada tanımlanan kullanım maksadından (işletme şartları) farklı olarak kullanımları; pilot olarak ismi sigortada tanımlı olmayan biri tarafından kullanımı; tanımlı coğrafi bölgenin dışında kullanımı;**

⁴⁴ Hava aracı sabit ve değişken maliyetlerine ilişkin benzer ifadeleri içeren birçok kaynak mevcuttur. Kaynaklardan, hava yolu şirketleri uygulamalarından, hava aracı sigorta poliçeleri ve yazarın kişisel tecrübelerden istifade ile bu bölüm hazırlanmıştır. Kullanılan kaynakların bazıları şunlardır :

J. Smith.(2012). *The aircraft cost evaluator explanation of term*. Conklin & de Decker Associates Inc. <http://www.conklindd.com/aircraftcost>. (Erişim tarihi : 07.06.2014)

Aircraft cost report. <https://www.conklindd.com/aircraftcost> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

Aircraft operating cost report. <https://www.aviationresearch.com/ProductsServices/AOC.aspx> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

Aircraft cost calculator. <https://www.aircraftcostcalculator.com/> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

F. Karaman (2011). *Havayolu şirketlerinde yönetim yapısı ve maliyet kontrol departmanının bu yapı içindeki yeri ve önemi*. Yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi

savaş, ayaklanma, sivil toplumsal hareketlerden doğan zararları; mekanik arıza kayıplarını; yapısal hatadan kaynaklanan kayıpları ve gövde üzerinde yapılan değişimlerden kaynaklanan zararlar gibi durumları kapsam dışında tutmaktadır. Savaş ve toplumsal olaylar öngörülerek sigorta kapsamına alınabilmektedir.

Diğer sigorta ise şahıs (hava aracında mevcut koltuk başına hesaplanmakta) ve üçüncü şahıs (third party) zararlarına ilişkin sigortadır. Üçüncü şahıs sigortası hava aracından kaynaklanan bir kazada hava aracı dışındaki şahıs ve yapılara verilen zararın karşılanmasına yöneliktir.

3.3.1.4. Tazeleme eğitimleri

Uçuş bölümündeki personelin her yıl alması gereken eğitim ve kontrollerinin toplam maliyetini kapsamaktadır. Bu maliyet hesaplanırken personelin seyahat ve konaklama maliyetleri de hesaplanmaktadır.

3.3.1.5. Hava aracı modernizasyonu ve sigorta kapsamı dışındaki hasarlar

Bakım servis bültenlerinin uygulanması, elektronik cihazların iyileştirilmesi, sigorta kapsamına girmeyen arıza onarımları bu kapsamda değerlendirilebilir.

3.3.1.6. Seyrüsefer ve yaklaşma kartları hizmeti

Yol boyu ve yaklaşma kartları hizmeti (Enroute and approach chart service) satın almak için, yıllık olarak yapılan bir anlaşmadır. Yapılan uçuş operasyonuna göre maliyeti değişiklik gösterir. Örneğin helikopter ve piston motorlu uçaklar için bölgesel hizmet satın alımı yeterli iken, uzun mesafe jet uçakları için dünya çapında hizmet alımı gerekebilmektedir.

3.3.1.7. Yenileştirme

Bu hava aracının iç ve dış görünüşünün yenilenmesi için harcanan miktarı göstermektedir. Bazen hava aracını almayı müteakip dış boyası ve/veya koltuk ve iç döşemeleri, barı, halıları vb. hava aracının yeni sahibinin istekleri doğrultusunda hemen ya da belli bir kullanım süresi içinde değiştirilmektedir.

3.3.1.8. Meteoroloji/notam servis hizmeti

Meteoroloji ve NOTAM servislerinin yıllık üyeliklerini içerir.

3.3.1.9. Amortisman

Amortisman aslında muhasebe yöntemiyle uyumlu bir yaklaşımdır. İki tip amortisman uygulama şekli bulunmaktadır. İlki kitabi amortisman değeri, diğeri ise piyasa amortisman bedelidir.

Kitabi amortisman bedeli hava aracının kullanılmayı planlandığı süre ile ilgili bir hesaplamadır. Örneğin 500.000\$'a hava aracı alınmakta ve bu hava aracını 10 yıl süre ile kullanılması planlanmaktadır. 10 yıl sonunda bir artık değer de belirlenmemiştir. Bu durumda hava aracının yıllık amortisman bedeli 50.000\$ olarak çıkmaktadır.

Başka bir firma da aynı hava aracını alır 5 yıl kullandıktan sonra 100.000\$'a satacağını kabul edebilir. Bu durumda yıllık amortisman bedeli 80.000\$'dır. (400.000\$'ı 5 yıla bölünerek bulunur.) Aslında iki firma da muhasebe sistemlerine uyumlu halde aynı işlemi yapmıştır.⁴⁵

Piyasa amortismanı ise, piyasadaki fiyatlandırmanın umulan fiyatlandırmadan farklı olacağı esasına dayanmaktadır. Herhangi bir anda hava aracını satışa çıkardığınızda, hava aracının fiyatı piyasa şartları tarafından belirlenmektedir. Yabancı kaynaklarda jet'ler için yıllık % 3, turboprop ve piston'lu hava araçları için yıllık % 4, helikopterler için yıllık % 5 gibi bir değer kaybı ile amortisman hesaplaması tavsiye edilmektedir.⁴⁶

3.3.2. Hava aracı değişken maliyetleri

Hava aracının değişken maliyeti, hava aracının kullanımı arttıkça artan maliyet kalemlerini içermektedir.

⁴⁵ D.Belevins.(tarihsiz). The time value of money. *Business&Commercial Aviation, (Special report)*.Chicago: McGraw-Hill

⁴⁶ D. Wyndham.(2010). The aircraft acquisition plan. *Camp In Sight, August.*,Newyork, p.12

3.3.2.1. Yakıt maliyeti

Hava araçlarının ortalama yakıt maliyetleri üretici firmalar tarafından verilmektedir. Bu değerler gerçek kullanımda bir miktar farklılık göstermesine rağmen hesaplamalarda kullanılabilir. Bununla beraber “Conkling & de Decker” gibi bazı maliyet hesaplama programları, bazı temel kriterleri esas alarak pratik kullanıma uygun değerler sunabilmektedir. Yakıt maliyetini etkileyen bir değişken de yakıtın nereden alındığıdır. Uçuş yapılacak noktalardaki yakıt maliyetleri karşılaştırılarak, en ucuz olan noktalarda yakıt alımı yapılması da yakıt maliyeti azaltacaktır.⁴⁷

3.3.2.2. Yağ ve hidrolikler (Piston motorlu uçak ve helikopter için)

Motor ve transmisyon yağları, hidrolikler gibi sıvıların maliyetini içermektedir. Helikopter için yakıt maliyetinin % 3’ü gerçeğe oldukça yakın değer vermektedir.

3.3.2.3. Bakım maliyeti

Burada hava aracının öngörülen yıllık uçuş saati ve ne kadar süre bünyemizde uçaçağı esas alınarak bir hesaplama yapılır. Hava aracını 5 yıl kullanmak istiyorsak bile en az 2 yıl ilave süre ve sabit kullanım oranı esas alınarak, opsiyonel maliyet analizleri yapılması uygun olacaktır. Bu bize ağır bakımların yapıldığı yılları ve hava aracının optimum kullanım süresinin tespiti için fikir verebilecektir.

Örnek vermek gerekirse; hava aracının ön görülen uçuş sürelerine göre, sahipliğin beşinci yılında büyük bir bakıma girmesi gerekmekte ve en az 4 ila 6 ay bakımda kalacağını ön görülmektedir. Bu durumda hava aracı değişimini; ya bu bakıma katlanmadan önce yapılmalı ya da bu bakım yapılacak ise de, bir süre daha hava aracının değiştirilmeden kullanılmasının değerlendirilmesi gerekecektir. Ayrıca hava aracının uçmadığı süre boyunca dışarıdan hava aracı temin maliyeti de diğer bir konudur. Sonuçta hava aracının değişen maliyeti, ön görülen bakım maliyetlerinin ön görülen uçuş süresine bölünmesi ile elde edilecektir.

Hava aracı bakım maliyetleri neredeyse 90’lı yıllara kadar tüm hava aracı üreticileri tarafından kullanıcılar ile detaylı şekilde paylaşılmasına rağmen, sonrasında kullanıcıların ön görülenden farklı şekilde gerçekleşen durumlarda hukuki süreçlere

⁴⁷ R. A. AARONS. (tarihsiz). Slaying the variable cost dragon. *B/CA Special Report. Chicago: McGraw-Hill*

başvuruları neticesinde detaylı olarak paylaşılmamaya başlanmıştır. Üreticiler genellikle rutin bilgileri vermekte, bakım maliyetleri de hem kullanıcılara hem de bakım merkezlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle de bakım maliyeti aslında hesaplanması en zor maliyet kalemi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁸

3.3.2.4. Seyrüsefer, iniş ve park ücretleri⁴⁹

Kullanılacak rotalara ilişkin olarak, yol ücretleri, havaalanlarının iniş ve park ücretleri değerlendirilmelidir. Bu ücretlendirmeler hava aracı ağırlığı ile doğrudan ilişkilidir.

3.3.2.5. Mürettebat harcamaları

Uçuş ve bakım ekiplerinin ana üsten ayrı geçirecekleri süreler ön görülerek, barınma, ulaşım ve harcırahları değerlendirilmelidir.

3.3.2.6. İkrâm servisi ve küçük harcamalar

Bunlar uçuş sırasında talep edilen yemekleri ve hava araçlarında bulundurulacak kişisel bakım ürünleri, tuvalet malzemeleri, el cihazları bataryaları, battaniyeler gibi küçük harcamaları içermektedir.

3.3.3. Hava aracı sabit ve değişken maliyetlerine ilişkin değerlendirme

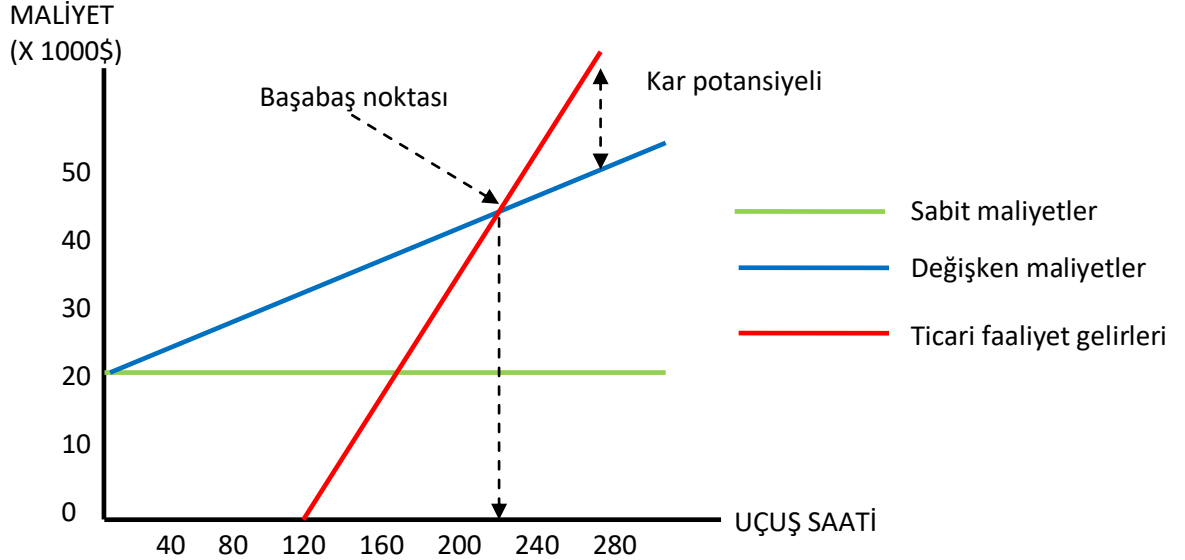
Hava aracı sabit ve değişken maliyetlerinin birlikte gösterimi Görsel 3.6.'da sunulmuştur. Görüldüğü gibi sabit maliyetler uçuş saatinden bağımsız olarak hava aracı sahiplerinin katlanmak zorunda olduğu bir maliyet kalemidir. Değişken maliyetler ise hava aracı uçuş saati arttıkça artmaktadır. Eğer hava aracı sadece şirket ihtiyaçları için kullanılacak ise ihtiyaç duyulan uçuş saatine ilişkin maliyet bu iki maliyet kaleminin toplamı olarak karşımıza çıkacaktır.

Grafikte gösterilen üçüncü doğru da hava aracının şirket ihtiyaçları dışındaki periyotlarda ticari faaliyetler için kullanıldığı ve bu uçuşlardan gelir elde edildiği

⁴⁸ AARONS, a.g.k.,(tarihsiz)

⁴⁹ DOC 9562 Airport Economics Manuel 'de Bölüm 4 sf 21'de hava alanı ücretlerinin her bir trafik için ne şekilde hesaplandığı detaylı şekilde açıklanmaktadır.

durumu ifade etmektedir. Doğrunun eğimi hava aracının uçuş saati başına kiralama bedeli ile doğrudan ilişkilidir. Şirket uçuşlarından artan zamanlarda ticari faaliyette bulunacak işletmeler için gelir doğrusunun değişken maliyet doğrusunu kestiği nokta başabaş noktasını belirtmektedir.



Görsel 3.6. Şirket Hava Aracı Ticari Faaliyetlerinde Başabaş Noktası

Buradaki örnek gösterimden anlaşılacağı üzere şirket şayet 120 saat kendi ihtiyaçları için uçuş yapar ve 100 saat civarı da ticari uçuş yapar ise maliyetleri ve gelirleri birbirini karşılamaktadır. 100 saat üzeri ticari her uçuş maliyetlerinin üzerinde gelir sağlayacağı için işletme karlılığı olarak yansımaktadır. Unutulmaması gereken nokta gelir eğrisinin eğiminin hava aracı ticari kiralama bedeli ile doğrudan ilişkili olduğudur.

Temmuz 2014’de yapılan yüz yüze görüşmede, öncelikle şirket bünyesindeki uçuş ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş ve hava taksi işletmesi olarak yetkilendirilerek faaliyet yürütmekte olan bir firma ile doğrudan ve dolaylı maliyetler üzerine detaylı bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Verilen bilgiler ile teze katkıda bulunmak ve iyi bir sonuç çıkmasına destek olmak istediklerini belirtmekle birlikte, tez kapsamında doğrudan anılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu hassasiyetlerine saygı duyarak 2013 yılına ilişkin veriler değerlendirilerek sizlere sunulmuş; ancak işletme bilgilerine ait detaylar

paylaşılmamıştır. Ayrıca, pilot maaş ve teknisyen ücretleri konusunda da bilgi paylaşımında bulunulmamış, bu nedenle de bu bilgiler tabloda yer almamıştır.

Şirket hava aracı başka bir işletmenin altında faaliyetini yürütmekte ve hangar için de kira ödenmektedir. 2013 yılında ticari uçuş yapılmamıştır.⁵⁰

⁵⁰ İlgili firma havacılık sorumlusu ile 10.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Tablo 3.5. Havacılık Firması 2013 Yılı Harcama Dökümleri Tablosu

1.PERSONEL VE OFİS GİDERLERİ	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.1 PERSONEL İSTİHKAKI				
-YAZ DÖNEMİ	3.142,53 TL			
-KIŞ DÖNEMİ	5.011,18 TL			
TOPLAM	8.153,71 TL	\$0,00	€0,00	
1.2 OFİS GİDERLERİ	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
-OCAK AYI GİDERLERİ	2.112,33 TL			
-ŞUBAT AYI GİDERLERİ	1.143,87 TL			
-MART AYI GİDERLERİ	1.630,96 TL			
-NİSAN AYI GİDERLERİ	3.519,91 TL			
-MAYIS AYI GİDERLERİ	2.043,34 TL			
-HAZİRAN AYI GİDERLERİ	8.605,60 TL			
-TEMMUZ AYI GİDERLERİ	2.064,26 TL			
-AĞUSTOS AYI GİDERLERİ	2.715,95 TL			
-EYLÜL AYI GİDERLERİ	2.711,62 TL			
-EKİM AYI GİDERLERİ	2.715,60 TL			
-KASIM AYI GİDERLERİ	2.066,65 TL			
-ARALIK AYI GİDERLERİ	2.128,46 TL			
TOPLAM	33.458,55 TL	\$0,00	€0,00	
2.BAKIM GİDERLERİ	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.BAKIM HİZMET BEDELİ	65.909,55		€111.979,49	YURT İÇİ / YURT DIŞI
2.MEYDAN HARCAMALARI	893,31TL		€45,26	YURT İÇİ / YURT DIŞI
3.OPERASYON		\$510,50		
4.ULAŞIM	1.601,36 TL			
5.YAKIT			€6.614,99	HAVA ARACI YURT DIŞI BAKIM UÇUŞU
6.DİĞER	433,50 TL		€6.693,70	
7.HARCIRAH			€3.780,00	
TOPLAM	68.837,72 TL	\$510,50	€129.113,44	
3.EĞİTİM GİDERLERİ	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.YURT DIŞI TİP İNTİBAK				BİR PILOT İÇİN GEÇERLİDİR
-Eğitim Bedeli		\$46.640,00		BİR PILOT İÇİN GEÇERLİDİR
-Ulaşım	5.752,49 TL			BİR PILOT İÇİN GEÇERLİDİR
-Diğer (otel+yemek)	140,00 TL	\$8.489,45		BİR PILOT İÇİN GEÇERLİDİR
-Harcirah		\$1.960,00		BİR PILOT İÇİN GEÇERLİDİR
2. İLGİLİ HAVACILIK FİRMASI	2.912,22 TL		€3.598,52	TİP İNTİBAK KONTROL UÇUŞU
3.TARKİM HAVACILIK	1.080,00 TL			
4.HÜRKUŞ EĞİTİM MERKEZİ	1.900,00 TL			
5.T.H.K. YAGEM	2.268,00 TL			
6.SHGM	900,00 TL			
7.S.O.S İLK YAR.EĞT.MRK.	141,60 TL			
TOPLAM	15.101,31 TL	\$57.089,45	€3.598,52	
4.UÇUŞ OPERASYON GİDERLERİ	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.YAKIT GİDERLERİ	125.670,00TL			
2.HELİPED GİDERLERİ	26.996,24 TL			
3.YER HİZM. GİDERLERİ	5.849,65 TL	\$5.904,98		
4.CATERİNG GİDERLERİ	3.964,86 TL		€1.037,55	
5.ULAŞIM (araç+uçak+taksi)	4.759,94 TL			UÇUŞ GÖREVLERİ / YATILAR
6.DİĞER (otel+yeme)	24.324,59 TL			UÇUŞ GÖREVLERİ / YATILAR
7.HARCIRAH	3.750,00 TL			UÇUŞ GÖREVLERİ / YATILAR
TOPLAM	195.315,28TL	\$5.904,98	€1.037,55	
5.MİADLI HARCAMALAR	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.PERİYODİK PILOT MUAY.BED.	1.140,00 TL			
2.JEPPSEN SENELİK ÜYELİK			€2.815,61	
3.UNS SENELİK ÜYELİK BEDELİ		€4.500,00		
4.TAŞIT PULU BEDELİ	18.803,00 TL			
5.UÇUŞA ELVERİŞLİLİK BEDELİ	200,00 TL			
6.NOTAM-TR SENELİK ÜYELİK				
TOPLAM	20.143,00 TL	€4.500,00	€2.815,61	
6.HAVACILIK İŞLETMELERİNDE YAPILAN GİDERLER	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
1.AOC BEDELİ	53.808,00 TL			
2.HANGARLAMA BEDELİ	19.799,10 TL	\$50.455,00		2 AY TL ÖDEMESİ YAPILMIŞTIR
TOPLAM	73.607,10 TL	\$50.455,00	€0,00	
GENEL TOPLAM	TL	DOLAR \$	EURO €	YORUM
	414.616,67 TL	\$118.449,93	€136.565,12	

3.4. Hava Aracı Kullanımına Yönelik İhtiyacın Giderilmesinde Farklı Yöntemler

Bütün ticari faaliyetlerdeki asıl amaç karlılıktır. Bunun istisnaları kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve kısmen de şirket havacılık departmanlarıdır. Şirket havacılığı departmanı, sunduğu servis karşılığında doğrudan karlılık sunmamakla birlikte, personel verimliliği ve zaman tasarrufu anlamında bir kazanım sunmaktadır.⁵¹

Hava aracı sahipliği ve operasyonları, çoğu zaman şirketlerin tek seferde yaptığı en büyük harcama kalemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla şirket yönetimleri ve hissedarları, yapılan bu harcamaların verimliliği arttırdığını görmek isteyeceklerdir.

Hava aracı kullanımına yönelik ihtiyacın giderilmesinde farklı yöntemler benimsenebilir. Aşağıda hava aracı kullanımına yönelik modellerin avantaj ve dezavantajları paylaşılmıştır.

3.4.1. Hava taksi işletmelerinden hava aracı kiralama (Charter)

Hava taksi işletmeleri ihtiyaç anında çözüm üretmek için iyi bir alternatiftir. Özellikle yıllık 100-150 saat civarı uçuş ihtiyacı var ise (uçak için) – ki bu yıllık 30-50 gidiş dönüş anlamına gelmektedir – bu alternatif değerlendirilebilir.⁵² Aynı zamanda da hava aracı sahipleri içinde hava aracının kullanılmadığı ya da tek hava aracının yeterli olmadığı anlarda ihtiyacı karşılayabilmektedir.

Hava taksi işletmeleri ile uçuş yapıldığı durumlarda bazı kısıtlamalarda mevcuttur. Her ne kadar isteklere çok kısa sürelerde cevap veriliyor bile olsa, ani ve büyük uçuş değişikliklerine her zaman cevap almak mümkün olmayabilir. Ayrıca hizmet kalitesini de tam anlamıyla kontrol etmek mümkün olmayacaktır.

Hava taksi ücretlendirmesi de sadece hava aracını kullandığınız süreyi kapsamamaktadır. Hava aracı tek yön uçuş için dahi kiralanmış olsa, hava aracının boş dönüşüne ilişkin maliyet aynı değerle kiracıya yüklenmektedir. Hava aracının dönüş için beklemesi talep edilmiş ise de bekleme süresi, uçuş ekibinin konaklama ücretleri vb. ek maliyetler kiracıya yansıtılmaktadır.

Bu hava aracı kullanım modeli özellikle çok sık uçuş yapılmıyor ve uçuş yapılmasına ilişkin tek kişi sorumlu ise tercih edilmektedir. Zira farklı koşullar için

⁵¹ R.Castro (2011). *Corporate Aviation Management*. Illinois : Southern Illinois University, s.18

⁵² J.J. Sheehan. (2003). *Business and corporate aviation management*. New York: McGraw-Hill, s. 3.27

farklı hava araçları istenmekte, hava taksi şirketleri kıyaslanarak en uygun fiyat alınabilmekte, alınan hizmet kalitesine göre tercihler değiştirilebilmektedir.

3.4.2. Hava aracı sahipliği (Şirket hava aracı)

Bu aslında tüm dünyada en yaygın kullanım yöntemidir. Bu kadar yaygın olmasının belki de en büyük nedeni de şirketlere ya da kullanıcılara sağladığı büyük esneklik ve üst düzey kontrol seviyesidir.

Kontrol edilebilen unsurları kısaca değerlendirdiğimizde, planlama konusunun ilk sırada geldiği görülmektedir. Çok esnek bir planlama ile çok verimli kullanım sağlanabilmektedir. Hava aracı seçiminde de ihtiyaçların doğru belirlenmesi durumunda şirketiniz için en uygun hava aracını seçme ve dilediğiniz konfor seviyesine ulaşma imkanı mevcuttur. İstihdam edeceğiniz uçuş ekibinin seçiminde özgür olmanız, şirketinizle en uyumlu çalışabilecek ve en iyi kalitede personel ile çalışmanıza olanak verecektir. Bu da sonuç itibarıyla hizmet kalitesini ve emniyet seviyesini kontrol etmenize olanak sağlayacak, şirket politika ve prosedürlerinden ödün vermeden işlerinizi yürütme imkanı sunacaktır. Son olarak da işletme maliyetleri üzerinde tam bir kontrol sağlanmış olacaktır.

Bütün bu bahsedilen olumlu yönlerin bir de görülmeyen arka yüzü de bulunmaktadır. Öncelikle şirketiniz bünyesinde havacılık faaliyetlerini organize edebilecek şirketinizle uyumlu ve tecrübeli bir yöneticinin bulunması gerekmektedir. Yöneticinin hem uçuculuk, hem hava aracı bakımları, hem sivil havacılık mevzuatı, hem de personel seçimlerinde tecrübeli olmalıdır. İnsan kaynakları departmanlarının genellikle havacılık faaliyetlerine yönelik personel seçimi konusunda yeterli tecrübesi bulunmamaktadır. Uçuş departmanına ait yapının kurulması, doğru personelin istihdam edilmesi, doğru maaş politikasının belirlenmesi gibi konularda seçilen yöneticinin katkıları çok önemli olacaktır.

Ayrıca tüm faaliyetlerin şirket içinde yönetildiği durumlarda, havacılık departmanı organizasyon yapısı da genişlemektedir.

3.4.3. Hava aracı işletme hizmeti alınması

Bu yöntemde hava aracı işletmeciliği yapan yönetim şirketleri, hava aracı için gerekli tüm personel ve servisleri hava aracı sahibi şirket adına sağlamaktadır. Bu

yöntem genellikle havacılık alanına yeni adım atmış ya da havacılık departmanı yönetim süreçlerine dahil olmak istemeyen şirketler için tercih edilmektedir. Burada aslında kaba bir ifadeyle anahtar teslimi şeklinde hizmet alınmaktadır.

Burada hava aracı işletmesini yürüten işletme personel seçimi, ücretlerinin ödenmesi, personelin eğitimleri, operasyonun yürütülmesi ve planlanması, hava aracı bakımlarının takip edilmesi ve yaptırılması gibi bir çok konuyu üzerine almaktadır. Personel ücretleri, özel hakları, yakıt, hangar kirası, bakım maliyetleri vb. tüm maliyetler hesap edilmekte, üzerine hizmet bedeli eklenmekte ve hava aracı sahibi işletmeye fatura edilmektedir. Bu sistemde hava aracı sahibi işletmelerin sorumluluklarının çok büyük bir bölümü yönetim şirketine geçmektedir.

Bu yöntem aynı zamanda iki ve daha fazla ortaklıkla alınan hava araçlarının işletmesine de olanak sağlamaktadır. Hava aracı sahibi olan şirketler, ortaklıkları ve kullanım miktarlarına bağlı olarak hava aracı işletme maliyetlerini paylaşmaktadır. Bu şekilde hava aracı kullanımı gerçekleştiren şirketlerden biri de yüz yüze görüşme yapılan Üstünberk Holding'dir. İki ortak olarak alınan hava aracı, Borajet tarafından işletilmekte, hava aracı kullanım esasları ortaklar arasında belirlenen usuller üzerinden yürümekte, hatta hava aracının kullanılmayan saatleri de Borajet tarafından ticari olarak pazarlanarak işletme maliyetleri aşağı çekilmektedir.

Bu yöntemim sunduğu avantajların yanında, bazı dezavantajları da mevcuttur. İlk olarak bakım dahil tüm faaliyetlerin yönetim şirketi tarafından planlanması, ani yada kısa süreli ikaz ile talep edilen uçuşların, çakışan planlamalar nedeniyle gerçekleştirilememesine neden olabilmektedir. Hava aracı sahibi işletmelerin hava aracı işletim maliyetleri konusunda tam kontrolü mümkün değildir. Ayrıca alınan hizmet kalitesi de beklentilerden farklılık gösterebilir.

3.5. Hava Aracı Alırken Kriterlerin Belirlenmesi

Hava aracı alma kararının ciddi miktarlarda yatırım gerektirmesi nedeniyle, doğru bir değerlendirme ile ihtiyaçların tam olarak ortaya konulması gerekmektedir. Detaylı çalışma sonucu üretilmeyen kararlar, kısa süre içinde, ihtiyacın karşılanamamasına

yada sahip olunan üründen beklenen faydanın elde edilmemesine neden olabilmektedir.⁵³

Hava aracı alımı için yola çıkıldığında iki önemli soru ile karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki “ Gerçek ihtiyaç nedir?”, diğeri de “İhtiyaç en uygun maliyetle nasıl çözülebilir?” olacaktır.

Hava aracı alım kararı üzerinde bir çalışmaya başlanıldığında, yönetime sunulacak raporda en azında şu ana başlıklar yer almalıdır:

- Organizasyonda hava aracına yönelik görevin tam olarak tanımlanması
- Hava aracı teknik analizleri ve derecelendirme
- Hava aracı finansal analizi

3.5.1. Helikopter mi, uçak mı?

Hava aracının hangi noktalar arasında kullanılacağı ve bu seyahatlerinde ön görülen kişi sayısı ilk hareket noktası olmalıdır. Bu soru aslında hava aracı seçimindeki temel ayrımın yani helikopter mi uçak mı ayrımının yapıldığı ilk noktadır. Ulaşılmak istenen noktalar arasında hava alanı mevcut değilse ve ulaşım problemlisi ise muhtemelen uçak değil, helikoptere ihtiyacınız olacaktır.

Helikopter teknolojisinde ekonomik seyir süratleri, 120-140 Kts. arası değişen bir profil sergilemektedir. Maksimum havada kalış süreleri de genellikle düşük yolcu sayısı ile hesaplanarak verilmektedir. Örnek vermek gerekir ise 6 yolcu kapasiteli bir helikopterin kitabi olarak maksimum havada kalış süresinin 2 saat 30 dk olması, bu helikopterin 6 yolcu ile 2 saat 30 dk uçuş yapabileceği anlamı taşımamaktadır. Örneklerle açıklamak gerekir ise; üretici firma helikopter için optimum yakıt tüketimini belli bir ağırlık (örneğin 2 pilot, 2 yolcu ve ilave yük olmadan) ve % 75 güç kullanımıyla esas almıştır. Bu şartlar sağlandığında helikopter iki saat otuz dakika 2000 ft irtifada 120 Knot sabit sürat ile uçuş yapabilmektedir. Bu şartlarda da 300 NM mesafeye ulaşabilmektedir. Bu yolcu, yük ve yakıt planlamasında, helikopterin maksimum kalkış ağırlığı geçilmemiş ve yakıt depo limitinin tamamı kadar yakıt alınmıştır. Ancak bu

⁵³A.K. Sachdev (2011). Buying A JET: The decision to purchase a business jet is a complex one and it is unlikely that a non-aviation business house would have adequate in-house expertise to reach the best decision. *SP's Aviation*. Issue 3, New Delhi :SP Guide Publication, sf.32-35

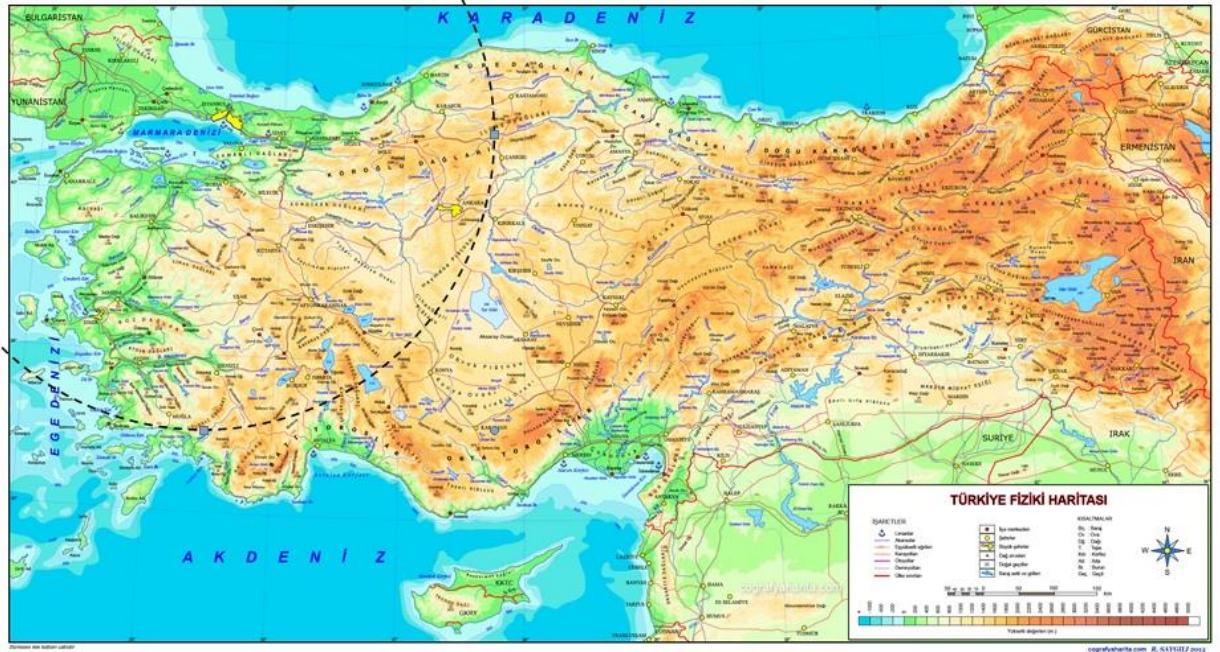
helikopterin maksimum performans ile kullanılacağı durumu ifade etmemektedir. Zira tüm hava araçları için azami kalkış ağırlığı limiti üretici firma tarafından dokümanlarında belirtilmektedir. Aynı hava aracı 2 pilot, 6 yolcu ve her yolcunun 10 kg'lık çantası ile uçuş yapmak zorunda kalsa idi, o zaman azami kalkış ağırlığını geçmemek üzere depo yakıt kapasitesinin belki de yarısı kadar yakıt alabilecektir ki bu durumda da uçuş süresi yaklaşık 01:15'e düşecektir.

Helikopterlerin en büyük özelliği olan havır kabiliyeti (yer tesiri içinde/dışında havada sabit durabilme) ancak belli yük konfigürasyonunda mümkün olabilmektedir. Bu nedenle de özellikle yükseltilmiş heliportlardan kalkış ve yer tesiri dışında havır kabiliyeti istenen durumlarda hava araçları maksimum kapasiteleri ile kullanılamamakta, ağırlık ve denge hesaplamaları ile emniyetli uçuş şartları sağlanabilmektedir.

Burada paylaşılmasında yarar olan bir bilgi daha mevcuttur. Bu da hava yolu ile toplam uçuş süresi 01:30-01:45 olan uçuşlarda, uçuş için harcanan toplam süre ile, helikopter ile 02:30 ile 03:00 saat arası yapılan uçuşlarda harcanan toplam sürenin yaklaşık olarak başa baş gelmesidir. Özellikle İstanbul gibi metropollerde hava alanı ulaşımının çok ciddi zaman alması, buna karşılık helikopterlerin şehir içinde mevcut ve birçoğu bina üzerlerinde bulunan heliportları kullanabiliyor olmaları ulaşım anlamında çok büyük rahatlık sağlamaktadır. Ancak uçuş mesafeleri ve yolcu sayısı arttıkça helikopterler bu avantajını kaybetmektedirler. Ayrıca Ege Adaları gibi erişim imkanı kısıtlı ve yakın mesafe yurt dışı uçuşları dışında, yurt dışı uçuşlarında da helikopterler sürat dezavantajı nedeniyle uygun olmamaktadır.

Görsel 3. 8'da ekonomik seyir sürati 120 Kts. olan ve havada kalış süresi 2 saat 30 dakika olan bir helikopter baz alınmıştır. İstanbul kalkışlı ve yakıt ikmali yapmaksızın uçulabileceği tek yön mesafe jenerik olarak gösterilmiştir. Dikkat edilirse matematiksel olarak hesaplanan kuş uçuşu mesafeden daha kısa bir mesafe haritada gösterilmiştir. Bunun nedeni sunulan haritada gösterimi olmayan ancak gerçekte uçuş kısıtları doğuran tahditli, yasak ve tehlikeli sahaların varlığıdır. Bu alanların çevresinden dolaşma zorunluluğu dikkate alınarak aşağıdaki görsel hazırlanmıştır. **Bu harita aynı zamanda İstanbul çıkışı olarak uçak ve helikopter seyahat süreleri toplamalarının denk olduğu sınırları da kabaca göstermektedir.**

Helikopter kullanımı en çok destekleyen unsurlar, doğal coğrafi engeller ve hava alanları ile şehir merkezleri arasındaki mesafelerdir. Marmara Denizi, İstanbul Boğazı ya da yüksek dağ sıraları gibi ulaşımı zorlaştıran doğal engeller olması durumunda helikopter çok ciddi avantaj sağlamaktadır.



Görsel 3.7. Helikopter İçin İstanbul Çıkışı ve Yakıt İkmalsiz Ortalama Erişim Mesafesi

İş jetlerinin düz uçuş seyir süratleri, ortalama 400 Kts'tır. Bu değer, helikopterlerin düz uçuş süratlerin 3 katından fazladır. Ancak iş jetleri ciddi sürat avantajlarına rağmen, toplam erişim süresi baz alındığında belli mesafelerde dezavantajlı duruma düşmektedir. Bu değerlendirmeye varılmasına hava alanlarına ulaşımın zorluğu, yoğun hava alanlarında slot bulamama, hava alanlarındaki prosedürlerin fazlalığı ve buna benzer etkenler neden olmaktadır.

Tablo 3.6. ve Tablo 3.7.'da İstanbul Maslak'tan yola çıkan bir kişinin, trafiğin yoğun olduğu saatlerde Bursa ve Bodrum'a ulaşımına ilişkin alternatiflerin değerlendirilmesi sunulmuştur. Bu tablolar yukarıdaki görsel ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale geleceklerdir. Bu tablolarda tarifeli seferler değerlendirilmemiştir. Tarifeli seferlerde istenilen zamanda uçuş imkanının olmaması, yurt içi uçuşlarda 1 saat, yurt dışı uçuşlarda 2 saat önceden hava alanında olma

zorunluluğu, gecikmeler, uçuş sonu valiz alma sürelerinin değişkenlik göstermesi gibi nedenlerden dolayı, iş jeti ile hesaplanan sürelere bu gecikme sürelerinin ilavesi ile bir değerlendirmeye gidilebilir.

Tablo 3.6. *İstanbul - Bursa Ulaşım Alternatifleri Değerlendirmesi*

İstanbul (Maslak)- Bursa (Nergiz)							
Feribot		Özel Araç		İş Jeti		Helikopter	
Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre
Maslak		Maslak		Maslak		Maslak	
Yenikapı	01:00	Eskihisar/ GEBZE	01:45	İst.Atatürk	01:30	Maslak Heliport	00:20
Bekleme	00:20	Bekleme	00:20	Bekleme	00:10	Nergiz / BURSA	00:35
Yenikapı Mudanya Feribot	01:45	Topçular/ YALOVA ----- (Köprü)	00:40 ----- 00:20	Yenişehir	00:35	İlgili Noktaya Geçiş	00:15
Nergiz/ BURSA	00:45	Nergiz/ BURSA	01:30	Nergiz/ BURSA	01:15		
TOPLAM	03:50		04:15 03:15		03:30		01:10

Tablo 3.7. *İstanbul - Bodrum Ulaşım Alternatifleri Değerlendirmesi*

İstanbul (Maslak)- Bodrum (Yalıkavak)							
Feribot		Özel Araç		İş Jeti		Helikopter	
Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre	Variş Nk.	Süre
		Maslak		Maslak		Maslak	
		Eskihisar/ GEBZE	01:45	İst.Atatürk	01:30	Maslak Heliport	00:20
		Bekleme	00:20	Bekleme	00:20	Yalıkavak BODRUM	02:15
		Topçular/ YALOVA ----- (Köprü)	00:40 ----- 00:20	Bodrum Meydan	01:45		
		Yalıkavak BODRUM	07:45	Bekleme	00:10		
				Yalıkavak BODRUM	00:50		
TOPLAM			10:30 09:50		04:35		02:35

Güncel bir örnekte Antalya ve Alanya bölgelerinde otelleri bulunan Cömertoğlu Otelcilik ve Ticaret A.Ş.'dir. İşletmenin otelleri Antalya ve Alanya'da bulunmakta olup, şirket yönetimi otelleri arası erişimi bünyelerindeki çift motorlu Bell 430 helikopteri ile

sağlamaktadırlar. En uç oteller arası ulaşım karayolu ile 2 saati geçmekte iken, bu süre helikopter ile 25 dakikaya düşürülmüş ve işletme zaman yönetimi konusunda çok ciddi kazanımlar elde etmiştir.

3.5.2. Organizasyonda hava aracına yönelik görevin tam olarak tanımlanması

Hava aracı ihtiyacının belirlenmesi her zaman uçuş bölümünden beklenen görevin tam olarak anlaşılması ile başlamalıdır. Eğer hava aracı ihtiyaçları tam olarak karşılar ise, sizde işinizi başarılı şekilde yerine getirir ve hava aracından beklenen faydayı tam olarak sağlamış olursunuz.

İhtiyaçları ortaya koyarken de çok uzun bir listeye ulaşmanız mümkündür. Ancak burada odaklanılması gereken, temel görevin (key mission) ne olduğunun tespit edilmesi ve bu esasa mümkün olduğu kadar sadık kalınmasıdır⁵⁴. Aksi takdirde gerçek ihtiyacın dışında duygusal isteklerden oluşan bir liste orta çıkar ve bu ihtiyaçları karşılamak için de daha büyük bir bütçe planlaması gerekir.

Uçuş mesafeleri ve her seferinde taşınacak yolcu miktarı çok değerli bilgilerdir. Yapılacak uçuşların tek bacakta mı yoksa kesintili olarak yapılıp yapılamayacağı ve her uçuşta öngörülen yolcu sayısı hava aracı büyüklüğünü doğrudan etkileyecektir. Hava aracı ne kadar büyürse, ilk alım maliyetinden başlayarak işletilmesine yönelik tüm maliyetler de o kadar büyük olacaktır. Hava aracının ön görülen uçuş noktaları ortaya konurken uçuş rotalarındaki muhtemel değişiklikler ve yakın gelecekteki yeni ihtiyaçlar göz önüne alınmalıdır. Hava aracında ihtiyaç duyulan koltuk sayısının belirlenmesi, günlük yaşantımızda hangi arabanın alınacağına karar verileceğine benzemektedir. Yazın iki hafta tatil yapıyor ve tüm aile beraber rahatça tatil yapsın isteniyorsa, acaba bütün yıl şehir içinde minibüs kullanmak göze alır mı? Eğer hayır ise, hava araçlarında da benzer karar verilmelidir.

Hava aracının temel işlevinin belirlenmesi karar vericileri doğru hava aracına götürecek en temel verilerden biridir. Sadece yönetim kurulunun ilgili noktalara taşınması mı, yoksa teknik ekiplerin servis ve ürün desteği için müşterin bulunduğu ilgili bölgelere gönderilmesi mi isteniyor? Belirlenen ihtiyaçlar hava aracı kabin ölçüsü,

⁵⁴ Wyndham, D. (2010). The aircraft Acquisition Plan. *Camp System Insight. August.* s.12-13
<https://www.campsystems.com/insights/0810.pdf> (Erişim Tarihi:12.06.2014)

kapı genişliği, kargo kapasitesi, mesafe, faydalı yük vb. konularda yönlendirici unsurlardır. Gerçek ihtiyaçlar ile “olsa iyi olur” maddeleri arasında doğru bir ayırım yapılmalı, böylece doğru hava aracına yönelme sağlanmalıdır. Doğru olarak yapılan görev tanımı, toplam uçuş ihtiyacının ortaya çıkmasında da değerli bir veri olacaktır. Bu veri özellikle hava aracı maliyet hesaplamalarında önemli bir değerlendirme kriteri olarak ele alınacaktır.

3.5.3. Hava Aracı Teknik Analizi

Hava aracından beklenen görev gerçekçi olarak tespit edildikten sonra ikinci aşama göreve yönelik teknik ihtiyaçların ortaya konmasıdır. Hava aracı teknik analizi hava aracı boyutları, hava aracı donanımsal özellikleri, mesafe ve performans noktasında yoğunlaşmalıdır. Teknik analize yolcu koltuk sayısı, faydalı yük, kabin ölçüleri ve mesafe ile başlanılmalıdır. Bu başlangıç sizin ihtiyacınızı karşılamayan veya ihtiyacınızın üzerinde kapasiteye sahip hava araçlarını eleyerek, üzerinde çalışılması yorucu uzun ve gereksiz bir listeye uğraşmanızı engelleyecektir.⁵⁵ Şu asla unutulmamalıdır; **hava aracı fiyatları büyüklük, maksimum uçuş mesafe ve maksimum hız arttıkça çok ciddi bir katlama oranı ile artış göstermektedir.** Zira seyahat sürati 400 Kts ile 500 Kts olan hava araçları arasındaki ilk alış maliyeti ortalama 13 milyon dolar fark ederken, 350 mil uçuş mesafe için erişim zamanı 11 dk. fark etmektedir.⁵⁶

Teknik analizde temel teşkil edebilecek bir liste aşağıda sunulmuştur :⁵⁷

a. Performans Analizi

- yolcu ilearası tek bacak gidebilmeli,
-meydanlara / heliportlara iniş yapabilmeli,

(Eğer kullanılacak meydana pist uzunluğu veya kullanılacak heliportun (bina üzeri gibi) boyut veya ağırlık kısıtlaması var ise burada ortaya konmalıdır.)

- Uçuşlarımızın % ...'ideniz mili menzilindedir.

⁵⁵. D.L.Sweet (2005). Aircraft Acquisition Plan: Case study (E. Özen tarafından yüz yüze görüşmede paylaşılan kurs notları)

⁵⁶ J.J.Sheehan.(2003). *Busines And Corporation Aviation Management*. New York: McGraw-Hil, s.2.13

⁵⁷ Fleet Plan Checklist'den faydalanılarak hazırlanmıştır.
<https://www.conklindd.com/t-fleetplanchecklist.aspx> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

(Bu maddede uçuşların yüzde kaçının uzun, yüzde kaçının kısa olduğu tesit edilmeye çalışılıyor. İlk maddenin üçüncü maddeden farkı, daha önce açıkladığımız yolcu sayısı ve performans dengesi ile ilgilidir. İstanbul- Atina uçuşları 6 yolculu olmakta, ancak İstanbul-Londra uçuşları uçak boyutuna bağlı olarak 6 kişi ile doğrudan yapılamamaktadır gibi)

- Bagaj kapasitesi (Toplam kg ve boyutlar)

(Kişisel eşyalara ilave olarak, özel ürünler veya teknik malzemeler taşınması ihtimali var ise bagaj hacmi ve toplam taşınabilir ağırlık, bunun yolcu, yakıt ve CG hesaplarına etkisi değerlendirilmelidir.)

b. Konfor

- yolcu için koltuk (Maksimum ve minimum)
- Bagaj kapasitesi (Toplam kg ve boyutlar)⁵⁸

(Burada kabin içi ve dışı bagaj kapasitesinin toplam yolcu miktarına sunduğu imkan değerlendirilebilir.)

- Kabin ihtiyaçları

(Burada kabin yüksekliği, kabin ses yalıtımı, koltuk tipi, iç döşemelerin yapısı, mini bar ve buzdolabı, masa sayısı ve büyüklükleri, uydu telefonu ve internet gibi haberleşme alt yapısı, kişisel cihazlar için güç çıkışları, bilgi ekranları, eğlence sistemleri ve buna benzer ihtiyaçların değerlendirilmesi yapılmaktadır. *Unutulmamalıdır ki olsa iyi olur ile olması gerekenler arasındaki fark bütçeniz ile doğrudan ilişkilidir.*

- Lavabo ve konfigürasyonu

c. Mevcut alt yapı veya ortaya çıkacak alt yapı ihtiyaçları

- Hava alanı kısıtlamaları

(Değerlendirme şu şekilde yapılmalıdır: Şirketinizin bulunduğu yere yakın iki hava alanı olduğunu, bunlardan birinin kısa pisti olan tali bir hava alanı, diğerinin ise uluslararası trafiği olan yoğun bir hava alanı olduğunu kabul ediniz. Eğer slot alma problemleri çok sık yaşanıyor ve istenilen zaman periyodunda uçuş yapılmasında zorlanılıyorsa, o zaman tali hava alanı tercih edilmeli ve o hava alanının pistlerini kullanabilecek hava araçları ön plana çıkmalıdır. Ancak yer hizmetleri, kabin içi hizmetler vb. alınması isteniyor ve bunlar her hava alanında mevcut değilse, bu noktada

⁵⁸ Işıköndeş, a.g.k., 2015 ; Zorlu Havacılıkla yapılan yüz yüze görüşmede ailenin tüketimi için Göcek'ten alınan yaş sebze ve meyvenin İstanbul'a taşınmasında, malzemelerin ezilmemesi için plastik kasalar kullanıldığı, bu nedenle kabin hacminin kabin taşıma kapasitesinden daha değerli hale geldiği bilgisi alınmıştır.

da yoğun olmasına rağmen uluslararası trafiği olan havaalanının tercih edilmesi gerekmektedir.)

- Hangar ihtiyacı
- Bakım ihtiyaçları ve bunların karşılanma kolaylığı

(Eğer ana merkezinizin bulunduğu il ya da ülkede bakım hizmeti alınamıyorsa, yurt dışı bakım anlaşmalarının gereği ekstra uçuşlar ve hava aracının uçuştan ayrı kalacağı süreler değerlendirilmelidir. Yurt içinden bakım ve yedek parça temin imkanı olduğunda, uçak bakımı için ayrılan sürelerin kısılması ve bakımlar için gerekli yedek parçaların temin edilmesinde gümrük mevzuatları ile uğraşılmaması gibi avantajlar elde edilebilmektedir.)

- Pilot ve teknik ekiplerin teminde kolaylık ve eğitim maliyetlerinin kıyaslanması

d. Maliyetler

- Hava araçları saatlik işletim maliyetlerinin kıyaslanması
- Hava araçları sigorta maliyetlerinin kıyaslanması
- Hava araçları hava alanı ve seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri, hangar kiralaları vb. kullanım bedellerinin kıyaslanması
- Hava araçlarının sıfır ve ikinci el fiyatlarının kıyaslanması
- Kullanıcılardan elde edilen hava araçlarına ilişkin geri bildirimlerin değerlendirilmesi (Konfor, teknik veriler, arıza oranları vb.)

Yukarıda sayılan ihtiyaçlar şirketlerin özel ihtiyaçları çerçevesinde arttırılabilir ve daha kapsamlı bir liste oluşturulabilir. Bu çalışma yapıldıktan sonra mutlaka bir sıralama yapılarak teknik ihtiyaçlar derecelendirmelidir.

3.5.4. Finansal analiz

Finansal analiz işletme yöneticilerinin önlerini görebilmeleri için adeta bir fener görevi görmektedir. Finansal analiz yapılarak yöneticiler veya karar vericiler şu bilgilere ulaşmaktadırlar:⁵⁹

- İşletmenin öz sermayesinin düzeyinin belirlenmesi ve öz sermaye ihtiyacını tespit edilmesi,

⁵⁹ N.Aydın vd., (2004). *Finansal yönetim*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 779, s.45

- İşletmenin sahip olduğu kaynaklarının faaliyetlerini etkin şekilde yürütebilmek için yeterli olup olmadığının belirlenmesi,
- İşletmenin hedeflerine, amaçlarına ulaşip ulaşılmadığının belirlenmesi,
- İşletmelerin maliyetlerinin, kapasitesinin ve fiyatlandırma politikasının belirlenmesine,
- İşletmenin geleceğe yönelik planlarının hazırlanması, vb. hususları kapsamaktadır.

Finansal analiz, nasıl ki işletmeler için yapılabirlik çalışmasının son aşamasını oluşturmaktaysa, hava aracı finansal analizi de, hava aracı alım kararı için son aşamayı oluşturmaktadır. Hava aracı finansal analizi, hava aracı alımı için gerekli yatırımı, hava aracının işletilmesi için katlanılacak maliyeti, hava aracı alım kararının etkinliğini ve daha sonra hava aracının satılması veya değiştirilmesi sırasında hava aracının nihai değerinin ne olacağını kapsamaktadır. Bu analiz ile hangi hava aracının işletim süresi boyunca tanımlı ihtiyaçlar için en uygun çözümü sunacağı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Teknik analiz, nasıl bir hava aracına ihtiyacınız olacağını ortaya koymaktadır. Finansal analiz yapılırken, teknik analizin ortaya koyduğu öncelikler esas alınarak, en temel ihtiyaçları karşılayan hava araçları bir listede, “olsa iyi olur” maddelerini içeren hava araçları ise diğer bir listede sıralanmalıdır.

Özellikle ikinci el hava araçlarında, mevcut hava aracına ilave özellikler eklemek hem teknik anlamda, hem de maliyet anlamında sıfır uçağın tasarım aşamasındaki maliyetlerinden çok daha fazla olmaktadır. Bu nedenle ikinci el hava aracı alımlarında, mevcut donanımların istekleri karşılama oranına bakmak çözüme ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Sıfır hava araçları için, ilgili firmaların satış ve pazarlama temsilcileri ile görüşerek fiyat teklifi alınmalıdır. İkinci el fiyatları içinde, hava araçlarının “broker”lar ya da sahipleri tarafından satışlarının yapıldığı internet sitelerini⁶⁰ veya Aircraft Blue Book Price Digest, Vref, Helicopter Blue Book, Executive Controller gibi yıllık olarak yayımlanan referanslardan faydalanılabilmektedir.

⁶⁰ www.controller.com, www.plane-values.com, www.globalplanesearch.com, www.avbuyer.com bunlardan birkaçıdır.

Hava aracını ne kadar süre ile kullanacağınız finansal analizin diğer bir önemli bileşenidir. Hava aracının kullanım süresi sonundaki satış değeri ön görülebilmelidir. Genellikle hava araçları 5 ila 7 yıl civarında kullanılmaktadır. David Wyndham'ın⁶¹ yaptığı değerlendirmeye göre iş jetleri yılda yaklaşık % 3, turboprop uçaklar % 4, helikopterler ise % 5 değer kaybetmektedirler. Bu değerler küresel ekonominin durumundan da etkilenmekte olup, 2013 yılı itibariyle Avrupa Birliği ülkeleri incelendiğinde bu değerlerin iyimser kaldığını söylemek doğru olacaktır.

Hava aracı finansmanın ne şekilde yapılacağı da finansal analizin önemli bir parçasıdır. Hava aracı finansmanına ait hususlar Madde 3.5.5.'de tartışılmaktadır.

Hava aracının kullanım miktarı ve kullanım şekli finansal analizin önemli bir parçasıdır. Yıllık uçuş ihtiyacınızı gerçekçi olarak ortaya koyabilirsiniz, yıllık işletim maliyetinizi ön görmek mümkün olacaktır. İhtiyaç duyulan uçuş saatinin doğru tespiti; hava aracı maliyetlerinin, uçuş saatine bölünmesiyle saat başına uçuş maliyetinin hesaplanmasını sağlayacaktır.

Son olarak da hava aracının kullanım şekli değerlendirilmelidir. Burada kast edilen hava aracının sadece şirket ihtiyaçları için mi kullanılacağı, yoksa artan zamanlarda ticari maksatla uçuşlara verilir verilemeyeceğidir. Bu da elde edilecek ya da beklenen gelir ile işletim maliyetinin ortaya konulmasını sağlayacaktır.

3.5.5. Hava Aracı Finansmanı

Sıfır hava aracı almada üretici firmalar tarafından özel ödeme planları oluşturulabilmektedir. Aersud Elicotteri Türkiye Temsilcisi Biagio CARILLO ile 09.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşmede firmasının sıfır hava aracı siparişlerinde % 30 ödemenin ilk siparişte, % 20 ödemenin teslimden 6 ay önce ve son % 50'lük ödemenin ise hava aracı tesliminde talep edildiğini; ancak leasing yapılmak istenirse anlaşmalı leasing kuruluşları aracılığı ile özel faiz oranlarında uzun vadeli ödeme planı da sunulduğu belirtmiştir.⁶² İkinci el hava aracı alımlarında fiyat avantajları bulunmakla birlikte leasing maliyetlerinde bir miktar artış olması beklenmelidir.

⁶¹ Wyndham, 2010, a.g.k., s.13

⁶² I.Carillo ile 09.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Hava araçlarının maliyetlerinin çok yüksek olması dolayısıyla, şirketlerin peşin alımlara çok fazla yönelmediği görülmektedir. Genellikle finansman için en çok tercih edilen yöntemin kredi kullanımı olduğunu, banka ya da finans kuruluşlarında şirketlerinin yeterli limitinin olması durumunda uzun vadeli kredi kullanımlarının tercih edildiğini tespit edilmiştir.

Hava araçlarının kredi ile alımında iki yöntem tercih edilmektedir. Bunlardan biri ECA (Export Credit Agency) programı, diğeri de leasing kullanımıdır.⁶³

Özellikle gelişmiş ülkelerin tamamında, ECA programı Eximbank'lar aracılığı ile yürütülmektedir. Gelişmiş ülkelerin EXIMBANK'ları kendi yatırım mallarının yurt dışına satışı için ülke kredisi denen bir program uygulamaktadır. Gelişmiş ülkeler kredibilitesi düşük gelişmekte olan ülkelere, yerli üreticilerinin ihracatını desteklemek veya arttırmak için teminat sunmaktadır. Sistemin çalışma prensibini Zorlu Holding Finans Müdürü Levent Uçku tarafından şu şekilde açıklanmıştır:⁶⁴

“Önceki helikopterlerin Bell firmasından alınmasına karar verildi ve Bell firmasından satış için uzun vadeli kredi bulması talep edildi. Bell firması da, finansman için bir Kanada bankası bulunduğunu, ancak bankanın da bu finansmanı ECA (Export Credit Agency) programına sokmak istediği belirtildi. Bu nedenle Amerikan Eximbank da bu satışa dahil oldu. Bu programın özelliği şu şekilde açıklanmaktadır: Eximbank taahhüt ettiği güvenceye karşılık çok küçük oranda bir prim almakta, ancak kredi veren bankaya bir sorunla karşılaşıldığında ödemenin tamamının yapacağını taahhüt etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik verileri nedeniyle kredi riskleri oldukça yüksek olmaktadır. Eğer Eximbank'lar bu tip satışlar için garanti vermezler ise, buradaki maliyetler çok yüksek olmakta ve vadesi de kısalmaktadır. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere mal satışı yüksek maliyetler nedeniyle çok azalacaktır. Dolayısıyla Eximbank'ların amacı, ülkelerinin ihracatçıların mal satışını arttırmaktır. Helikopter alımında birinci yöntem ECA programıdır. Ancak Eximbank'lar her ne kadar garanti veriyor olsalar da, kredi onay sürecinde işletmenin yapısına yönelik oldukça detaylı bir çalışma yapmaktadırlar. İşletme tarafından bütün mali tablolar sunulmakta, bununla birlikte uluslararası ticari istihbarat yapan firmalardan da işletmeye yönelik bilgiler talep edilmektedir. Bu nedenle bu süreç 6 ay veya daha da uzun sürmektedir. Bu süre sonunda da kredinin çıkıp çıkmayacağını da bilinmemektedir. 10-15 sene evvel, kredi anlamında Türkiye riskleri çok yüksek bir ülke idi. Ekonomik olarak daha küçük ve politik riskleri daha fazlaydı. Bu nedenle doğrudan borçlanmanın maliyeti oldukça yüksekti. Bu nedenle bütün bu süreçler kabul edilmiş ve ancak 5 ay sonunda bu kredi kullanılabilmiştir.”

⁶³ L. Uçka ile 24.12.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶⁴ L. Uçka ile 24.12.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

İkinci kredi kullanım yöntemi de leasing'dir. Leasing kavramının özünü; yatırım mallarının kullanım haklarının devri oluşturmaktadır.⁶⁵ Leasing, yatırım mallarının (menkul veya gayrimenkul) ekonomik ömrünün belirli bir süresi veya tamamı boyunca, mülkiyetini kiralayanda, zilyetliğinin ise belirli bir kiracıda bırakan, kiralama süresi bitiminde varlığın kiralayana geri verilmesi veya belirli bir bedel karşılığında mülkiyetin kiracıya devredilmesini düzenleyen bir anlaşmadır.⁶⁶

Leasing, özellikle gelişmiş ülkelerde yatırım malları karşılığında finansman sağlaması nedeniyle riski azaltmakta, dolayısıyla da uzun vadede ve daha düşük maliyette finansman sağlayarak tercih edilen bir borçlanma yöntemi olmaktadır.

Zorlu Holding tarafından 2015 yılı Kasım ayı içerisinde anlaşması yapılan ve 2016 yılı içinde teslimatı öngörülen AW 139 helikopterin alımında, ECA programına ihtiyaç duyulmamış ve hemen hem aynı maliyet ile leasing kullanılarak 10 yıllık borçlanma ile hava aracının alımı tamamlanmıştır.⁶⁷

Hava araçlarının leasing kullanılarak alımında, normal leasing anlaşmalarından farklı bazı uygulamalar bulunmaktadır.

Bunlardan ilki yapılan leasing anlaşması ile hava aracı alımı için yapılan anlaşmaların her iki taraf hukuk büroları tarafından uyumluluk açısından incelenmesidir. Hava aracının sigortasının düzgün yapılması, bakım anlaşmaları, yedek parça temini, uçuşa elverişliliğinin korunması gibi konular leasing firmaları tarafından incelenmek istenebilmektedir.

Diğer bir konuda; normal leasing anlaşmalarında herhangi bir otoritenin anlaşmalara müdahil olması söz konusu değilken, hava araçlarının finansmanı için yapılan leasing anlaşmalarına Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü otorite olarak bazı şartlar öne sürmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü leasing anlaşmalarında ya satıcı ile leasing firması arasında bir devir sözleşmesi ya da satıcı, alıcı ve leasing firması arasında üçlü bir sözleşme yapılmasını şart koşturmaktadır.

⁶⁵ Çevik, T. (2003). *Finansal kiralama*. Lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi

⁶⁶ T.Çelik (2003). *Finansal Kiralama (Leasing)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi İşletme Eğitimi Bölümü Lisans Tezi, s 15.

⁶⁷ L. Uçka ile 24.12.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Araştırmacı tarafından sorgulanan diğer bir konu ise, işletme sermayesi miktarı ile alınacak hava aracının fiyatı arasında nasıl bir denge olması gerektiği konusudur. Bu konuya ilişkin literatür taramasında ve yapılan görüşmelerde net bir değere ya da örnek bir değerlendirmeye rastlanmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ŞİRKET İLK KURULUŞ MALİYETİNİN TESPİTİ

Tezin ikinci bölümünde şirket kuruluşuna ilişkin süreçler, ulusal mevzuat çerçevesinde incelenmiştir. Bu bölümde ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü mevzuatı çerçevesinde ihtiyaç duyulan başvuru ücretleri, personel yetiştirilmesi ve görevlendirilebilmesi için gerekli olan eğitimler, personel ücretleri ve ihtiyaç duyulan diğer hususlar değerlendirilmiştir.

Hava taksi işletmesinde personelin alması gereken kurslar ve bu kursların maliyetleri Tablo 4.1.'de verilmiştir. Tablo4.1'deki yeterlilik kursları, tip intibak (eğer ilgili hava aracı tipine daha önceden intibaklı değil ise) ve hat (line) eğitimleri (şirkete ilk girişte personele verilecek), müteakip yıllarda çok daha düşük maliyette olan tazeleme/yenileme eğitimleri ve uçuş kontrolleri ile yapılacaktır.⁶⁸

Yeterlilik kursları havacılık eğitim merkezleri tarafından ve yetkilendirilmiş havacılık şirketleri tarafından verilmektedir. Yeterlilik kursları ücretleri piyasa şartlarında farklılık göstermekle birlikte, örnek teşkil etmesi ve referans alınması amacıyla Tablo 4.4'de Havacılık Eğitim Merkezi tarafından yayınlanan 2015 yılı eğitim ücretleri paylaşılmıştır. Tip intibak eğitimi ücreti ise; ortalama bir değer olup, orta sınıf jet veya hafif sınıf çift motorlu helikopter için tip intibak ücreti olarak verilmiştir.

Tablo 4.2.'de şirketin kurulum sürecinden başlayarak, beş yıllık bir süre zarfında ön görülen personel maaşları değerlendirilmiştir.⁶⁹ Uluslararası kaynaklarda, ticari hava taşımacılığı yapan şirketlerde personel ücretlerinin (özellikle helikopter pilotları için), ticari hava taşımacılığı yapmayan şirketlere göre % 20-30 oranında aşağıda konumlanacağı bilgisine ulaşılmıştır.⁷⁰ Yapılan saha çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu tez kapsamında havacılık faaliyetleri dışında asıl faaliyet alanları bulunan, ancak mevcut hava araçları ile ihtiyaç fazlası uçuş saatlerini, maliyetlerini

⁶⁸ Pilotların taşınması gereken standartlar SHY-1 Uçak Pilot Yönetmeliği'nde detaylı olarak belirtilmektedir.

⁶⁹ F. Karaman ile 13.10. 2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşmelerde konuya ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

⁷⁰ Smith,**a.g.k.**, 2012, s.9

azaltmak için ticari olarak pazarlamayı ön gören bir şirketin maliyetlerini değerlendirecektir. Bu nedenle uçucu personel maaşları, ticari faaliyet yürüten şirketlerin ücret politikalarının biraz üzerinde planlanmıştır. Şirketin kuruluş aşamasında, işletme ruhsatının alınması ve uçuşların başlaması sürecinde personelin yarım maaş alacağı, uçucu personelin dördüncü aydan itibaren göreve başlayacağı, personele altıncı aydan sonra tam maaş olarak maaşların ödeneceği, üçüncü yıl % 10, dördüncü ve beşinci yıllarda ise % 5 zam yapılacağı öngörülerek Tablo 4.2. hazırlanmıştır. Uçuş İşletme Müdürü ve Eğitim Müdürü görevleri kaptan pilot tarafından yürütülmekte olduğundan ilgili satırlarda ücret belirtilmemiştir. Her sütunun altındaki toplam değer, o yıla ait maliyeti ifade etmektedir.

Tablo 4.3. şirketin tüm faaliyetlerine ilişkin maliyetlerin ortaya konulduğu genel bir tablodur. Şirket kuruluş sürecinin 10 aylık süreyi kapsayacağı ön görüşüne dayanmaktadır. Tablo 4.1 ve Tablo 4.2. de ayrı ayrı ortaya konulan verilerin, diğer maliyet kalemleri ile birleştirilmesi ile hazırlanmıştır. Şirket kuruluş sürecinde kritik personel olarak anılanlar Genel Md., Kalite ve SMS Md., Ticaret Md., Muhasebe Md., Bilgi İşlem Md., Yönetici Asistanı olarak kabul edilmiş ve 4. aydan itibaren kaptanların şirkete katılımı öngörülmüştür. Tablo 4.3’de şirket kuruluşu ve ilk uçuşa başlama tarihi itibarıyla maliyetler sunulmuştur. Bu veriler 10 aylık bir süreyi kapsamaktadır. Bu verileri 12 aylık süre için yorumladığımızda ise, ilk yılın sonunda yaklaşık 850.000\$’lık bir maliyete katlanılacağı ön görülmektedir.

Tablo 4.1. Hava Taksi İşletmesi İlk Yıl Mesleki Yeterlilik Kursları Maliyetleri

HAVA TAKSİ İŞLETMESİ (BİR ADET ORTA SINIF JET/ HAWKER 900)								
	Yeterlilik Kursları		Mesleki Kurslar		Toplam Eğitim Maliyeti	SHGM Yönetici Personel Onayları	Tahmini Zaman	Ortalama Maliyet
	Adı	Ortalama Maliyet	Adı	Ortalama Maliyet				
Sorumlu Müdür	<ul style="list-style-type: none"> İşletmeyi tek başına temsil yetkisi Para harcama yetkisi (Pilot kabul edilerek mesleki kurslar ilave edilmiştir) 				275.450TL			
Uçuş İşletme Müdürü/ Eğitim Müdürü (Kaptan Pilot)	<ul style="list-style-type: none"> * EU OPS * EU FCL * Eğiticinin Eğitimi (Sivil havacılıkta 5 yıl tecrube) 	4500 TL	Tip Eğitimi Line Eğitimi 6 ayda bir OPC Her yıl LPC Her yıl Tazeleme Eğitimi	35.000\$ 15.000\$ 3,500\$ 7.000\$ 3.500\$ ----- 95.500\$	279.950TL			
Yardımcı Pilot (F/O)	<ul style="list-style-type: none"> * EU OPS 	1500 TL	Tip Eğitimi Line Eğitimi 6 ayda bir OPC Her yıl LPC Her yıl Tazeleme Uçuşu	35.000\$ 15.000\$ 3,500\$ 7.000\$ 3.500\$ ----- 95.500\$	276.950TL	3.500TL	1 yıl	917.350 TL (316.500 \$)
Yer İşletme Müdürü	<ul style="list-style-type: none"> *EU OPS * PART 66/147 * PART-M * PART 145 * Fuel Tank Safety * Human Factor * DGR * İlk Yardım * Yolcu Hizmetleri ve Kargo Hizmetleri Kursu 	17000 TL	Tip Eğitimi On job training (OJT)	15.000 \$	60.500TL			

* Dolar kuru 2.90 TL olarak alınmıştır. * Bu değerlere % 8 KDV dahil değildir. * Bir hava aracı için 3 pilot baz alınmıştır.

HAVA TAKSİ İŞLETMESİ (DEVAM)								
	Yeterlilik Kursları		Mesleki Kurslar		Toplam Eğitim Maliyeti	SHGM Yönetici Personel Onayları	Tahmini Zaman	Ortalama Maliyet
	Adı	Ortalama Maliyet	Adı	Ortalama Maliyet				
Kalite ve SMS Müdürü	*Sivil Havacılıkta ve konusunda en az 2 yıl çalışma tecrubesi *EU OPS * PART 66/147 * PART-M * PART 145 * Fuel Tank Safety * Human Factor * DGR * İlk Yardım * Yolcu Hizmetleri ve Kargo Hizmetleri Kursu * Kalite Sistem ve Denetçi Eğitimi * Accident&Incident Investigation	22.000 TL			22.000TL	3.500 TL	1 yıl	917.350 TL (316.500 \$)
Güvenlik Müdürü	*Sivil havacılık Güvenlik eğitimi *Sivil Havacılıkta güvenlik alanında 3 yıllık tecrübe sahibi olması (TSK ve EGM personelinde hariç)	1000 TL			1000TL			
Finans ve Ticaret Müdürü	*Dalında min. 5 yıl tecrube							

* Orta sınıf jet ve hafif sınıf çift motorlu helikopter için yakın değerler elde edildiğinden tek tablo hazırlanmıştır.

Tablo 4.2. Hava Taksi Şirketi Personeli Yıl Bazında Beş Yıllık Maaş Giderleri Öngörüsü

FİZİBİLİTE			1-6 AY	7-12 AY	2.YIL	3.YIL	4.YIL	5.YIL
BİRİM-UNVAN	SAYI	AYLIK MAAŞ	YARIM MAAŞ TOPLAM	TAM MAAŞ TOPLAM	TAM MAAŞ TOPLAM	% 10 ZAM TOPLAM	% 5 ZAM TOPLAM	% 5 ZAM TOPLAM
Genel Müdür (K.Pl)	1	10.000\$	30.000 \$	60.000 \$	120.000 \$	132.000 0 \$	138.600 \$	145.530 \$
Yönetici Asistanı	1	1500\$	4.5000 \$	9.000 \$	18.000 \$	19.800 0 \$	20.790 \$	21.830 \$
Uçuş İşletme Müdürü	Capt.Pl.	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Eğitim Müdürü	Capt.Pl.	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Kalite ve SMS Müdürü	1	3000\$	9.000 \$	18.000 \$	36.000 \$	39.600 0 \$	41.580 \$	43.659 \$
Yer İşletme Müdürü	1	4.000\$	12.000 \$	24.000 \$	48.000 \$	52.000 \$	54.600 \$	57.330 \$
Kaptan Pilot*	1	8.000\$	12.000 \$	48.000 \$	96.000 \$	105.600 0 \$	110.880 \$	116.424 \$
F/O*	1	5000\$	7.500 \$	30.000 \$	60.000 \$	66.000 0 \$	69.300 \$	72.765 \$
Kabin Görevlisi*	1	2000\$	3.000 \$	12.000 \$	24.000 \$	26.400 0 \$	27.720 \$	29.106 \$
Ticaret ve Pazarlama Md.	1	5000\$	15.000 \$	30.000 \$	60.000 \$	66.000 0 \$	69.300 \$	72.765 \$
Muhasebe Müdürü	1	2000\$	6.000 \$	12.000 \$	24.000 \$	26.400 \$	27.720 \$	29.106 \$
Bilgi İşlem Müdürü	1	1500\$	4.500 \$	9.000 \$	18.000 \$	19.800 0 \$	20.790 \$	21.830 \$
TOPLAM	9	42.000 \$	103.500 \$	252.000 \$	504.000 \$	553.600 \$	581.280 \$	609.945 \$

Not : Şirketin kendi AOC'sinin bulunacağı, hava aracının bakımının, bakım anlaşmaları ile SHY-145 kuruluşlarına yaptırılacağı ve hangarlanmanın da hizmet alımı şeklinde olacağı kabul edilmektedir. İşaretili personel (*) 4. aydan itibaren görevlendirilecektir.

Tablo 4.3. Hava Taksi Şirketi Örnek Kuruluş Maliyeti Tablosu

KURULUŞ MALİYETLERİ		1.AY	2.AY	3.AY	4.AY	5.AY	6.AY	7.AY	8.AY	9.AY	10.AY	TOPLAM
1	ŞİRKET KURULUŞU	Hava aracı başına tamamı nakit ödenmiş 200.000 \$ sermayeye sahip olması gerekir.										
2	ŞİRKET PERSONEL TEMİNİ	ÖN İZİN	ÖN İZİN	ÖN İZİN	ÖN İZİN	ÖN İZİN	ÖN İZİN	ASIL RUHSAT	ASIL RUHSAT	ASL RUSAT	ASIL RUHSAT	
3	KİLİT PERSONEL MAAŞI	9.000 \$	9.000 \$	9.000 \$	25.000\$	25.000\$	25.000\$	43.000 \$	43.000 \$	43.000 \$	43.000 \$	274.000 \$
4	KİLİT PERSONEL SİGORTA/MUHTASAR	1900 \$	1900 \$	1900 \$	5.100 \$	5.100 \$	5.100 \$	8.600 \$	8.600 \$	8.600 \$	8.600 \$	55.400 \$
5	SYK VE BAKIM ANLAŞMASI	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6000\$	6000\$	6.000\$	6000\$	24.000 \$
6	OFİS MALZEME ALIM	0 \$	0 \$	0 \$	20.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	20.000 \$
7	BİLGİ İŞLEM SİSTEMİ OLUŞTURMA	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6.000 \$
8	HUKUK BÜROSU	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	10.000 \$
9	MATBAA İŞLERİ	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	500 \$	7.500 \$
10	SEYAHAT GİDERLERİ	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	1.000 \$	17.000 \$
11	BEKLENMEYEN GİDERLER	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$	2.500 \$	15.000 \$
12	DOKÜMANTASYON	500 \$	500 \$	1.000 \$	1.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	2.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	9.000 \$
13	ŞİRKET TANITIMI	0 \$	0 \$	0 \$	5.000 \$	0 \$	0 \$	10.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	15.000 \$
14	SİTA/ARINC ANLAŞMASI	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	2.500 \$
15	ANLAŞMALARIN YAPILMASI	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
16	HANGAR KİRASİ	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6000\$	6.000\$	6.000\$	6000\$	24.000 \$
17	OFİS KİRASİ	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	1.500 \$	1.500 \$	1.500 \$	1.500 \$	1.500 \$	7.500 \$
18	KOKPİT EKİP EĞİTİMİ (NOT)	0\$	0\$	0\$	0\$	105.000 \$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	105.000 \$
19	KABİN EKİBİ EĞİTİMİ	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	4.000 \$	2.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6.000 \$
20	ÜNİFORMA SİPARİŞİ	0\$	0\$	0\$	0\$	2.500 \$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	2.500 \$
21	SHGM GEREKLİ EĞİTİMLERİ	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	5000\$	5000\$	5000\$	0 \$	15.000\$
22	YER PERSONELİ EĞİTİMİ	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	10.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	10.000 \$
23	APRON KARTLARI VE DİĞER BELGELELER	0\$	0\$	0\$	0\$	1.000 \$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	1000 \$
24	SHGM HARÇLAR	0 \$	0 \$	7.000 \$	0 \$	3.000 \$	2.000 \$	18.000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	30.000 \$
25	İLK UÇUŞA BAŞLAMA	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$	50.000 \$	0\$	0\$	50.000 \$
TOPLAM KURULUŞ MALİYETİ		15.900 \$	15.900 \$	21.400 \$	60.600 \$	165.100 \$	45.600 \$	98.000 \$	126.100 \$	76.100 \$	70.600 \$	706.400 \$

Not: 2 Kaptan pilot ve 1 F/O için planlama yapılmıştır.

Tablo 4.4. Havacılık Eğitim Merkezi 2015 yılı Eğitim Ücretleri⁷¹

EĞİTİM ADI	SÜRE (GÜN)	KİŞİBAŞI EĞİTİM ÜCRETİ
EASA PART M	2	2.000 TL + KDV (%8)
EASA PART 145	2	2.000 TL + KDV (%8)
EASA PART 147	1	1.000 TL + KDV (%8)
EASA PART 66	2	2.000 TL + KDV (%8)
EASA PART 21	2	2.000 TL + KDV (%8)
E. T. O. P. S. & L. R. O. P. S.	1	1.000 TL + KDV (%8)
EWIS ~ Teori	1	1.000 TL + KDV (%8)
İNSAN FAKTÖRLERİ - TEMEL	2	2.000 TL + KDV (%8)
EKİP KAYNAK YÖNETİMİ (CRM)	2	2.000 TL + KDV (%8)
İNSAN FAKTÖRLERİ - TAZELEME	1	1.000 TL + KDV (%8)
EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ (SMS)	3	3.000 TL + KDV (%8)
SFAR 88 YAKIT TANKI EMNİYETİ	1	1.000 TL + KDV (%8)
BAKIM HATA KARAR ANALİZİ	1	1.000 TL + KDV (%8)
AVRUPA OPERASYONU (EU OPS)	1	1.000 TL + KDV (%8)
HAVA ARACI BUZLANMA GİDERME	1	1.000 TL + KDV (%8)
KALİTE YÖNETİMİN TEMEL PRENSİPLERİ	1	1.000 TL + KDV (%8)
EASA DENETİM TEKNİKLERİ	1	1.000 TL + KDV (%8)
EASA PART FCL	1	1.000 TL + KDV (%8)
TEHLİKELİ MADDELERİN HAVADAN TAŞINMASI	2	2.000 TL + KDV (%8)
HAVA ARACI OLAY&KAZA ÖNLEME	1	1.000 TL + KDV (%8)
HAVA ARACI OLAY&KAZA İNCELEME	1	1.000 TL + KDV (%8)
SEYRÜSEFER (RVSM, MNPC, PRNAV, BRNAV)	1	1.000 TL + KDV (%8)
UÇUŞ SİMÜLATÖRÜ EĞİTİM CİHAZLARI (FSTD-A)	1	1.000 TL + KDV (%8)
UÇUŞA ELVERİŞLİLİK	5	5.000 TL + KDV (%8)
BAKIMDA DENETİM TEKNİKLERİ	2	2.000 TL + KDV (%8)

⁷¹ <http://yagem.thk.edu.tr/Content.aspx?cid=7775> (Erişim Tarihi: 25.07.2015)

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

Bu tez araştırması kapsamında gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesinde nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bunun temel nedeni nitel araştırma yönteminin, dünyanın birçok gerçekten oluştuğunu, aynı durumla ilgili farklı kişisel görüşlerin olabileceğini ve böylece gerçeklerin sosyal ortamda yapılandığını temel almasıdır.⁷² Dolayısıyla hava aracı alma kararını nelerin etkilediğini tespit edebilmek amacıyla katılımcıların bakış açılarından durumun ortaya konulması hedeflenmiştir.

5.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, "...Araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir."⁷³ Bu çalışmada araştırma modelini ortaya koymak üzere, önce araştırmanın konusunun ne olduğu ve araştırmanın amacının ne olduğu ifade edilmiştir. Müteakiben hava aracı sahipliği konusunda yasal mevzuat ve literatür taranmıştır. Bu çalışma havacılık şirketleri ile yapılması planlanan görüşmelerde hangi konuların incelenmesi gerektiğini de ortaya koymuştur. Daha sonra belirlenen esaslar çerçevesinde ikili görüşmeler ve anket çalışması planlanmıştır. Yapılan ikili görüşmelerde ve anket çalışmasında elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Son olarak da elde edilen veriler hazırlanan karşılaştırma tabloları ile ölçülmüştür. Bütün bunların ışığında hava aracı sahibi olmak isteyen şirketlere genel bir fikir vermesi amacıyla basitleştirilmiş bir model sunulmuştur.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmiş hava taksi ve genel havacılık şirketleri ile sınırlıdır.

Araştırma evrenini hava taksi ve genel havacılık şirketlerinde görev yapmakta olan genel müdürler, F4 sahibi müdürler, kaptan pilotlar ile şirketlerin bünyesinde farklı pozisyonlarda görev yürütmekle birlikte havacılık faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu personel oluşturmaktadır.

⁷² Ş. Büyüköztürk vd.,(2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*.(4. Baskı), Ankara: Pagem Yayınevi, s. 24

⁷³ N. Karasar (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi, s. 76

İki örneklem grubu belirlenmiştir. Bunlardan ilki havacılık şirketleri üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu grup havacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde birinci derece sorumlu personelden belirlenmiştir. İkinci örneklem grubu ise havacılık sektöründe faaliyet yürüten kaptan pilot, teknisyen, uçuş planlama, hava taksi şirketleri pazarlama ve aracı kurum (broker) çalışanlarından oluşmaktadır.

5.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Görüşmelerde yüz yüze görüşmeler tercih edilmiş ancak yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumda mail ve telefon ile de görüşme gerçekleştirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde veri toplama aracı olarak açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşmeler hazırlanan sorular üzerinden yapılmış, anlaşılmayan ya da detaylandırılması istenen konular araştırmacı tarafından görüşme esnasında irdelenmiştir.

Mail ve telefon yolu ile görüşülen kişilere ise açık, yarı açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan anket uygulanmıştır.

Araştırmacı, yapılan görüşmeler esnasında ve görüşmelerin sonrasında hazırlanan notlarda gözlemlenecek ön yargılara⁷⁴ karşı maksimum gayreti göstermiştir.

5.4. Veri Analizi

Yapılan yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerin hem ses kaydı alınmış, hem de olası bir aksiliğe karşı araştırmacı tarafından not tutulmuştur. Görüşmenin hitamında görüşmede tutulan ses kayıtları, araştırmacı tarafından bire bir şekilde yazılı metin haline getirilmiştir. Metin haline getirilme işleminin tamamlanmasını müteakip, olası atlama ve yanlışlığa mani olmak için tüm kayıtlar baştan dinlenerek yazılı metin ile karşılaştırılmıştır. Mail ile yapılan görüşmeler orijinal hali ile korunmuş, yapılan telefon görüşmeleri esnasında da not alınarak görüşülen hususların atlanmadan kayda geçmesi sağlanmıştır.

Fırsat görüşmelerinde ise görüşmeler sırasında önemli hususlar anlık olarak not alınmıştır. Görüşme hitamında görüşülen konular ve detayları görüşme notu haline getirilmiştir. Bu görüşmeler de yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiş, ancak katılımcıların konuşmanın akışı yönünde farklı noktalara değinmesine ve görüşlerini

⁷⁴ Ş.Büyüköztürk vd.,(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (4.Baskı),Ankara:Pegam A Yayınları, s.155

geniş bir perspektifte aktarmasına müsaade edilmiştir. Müteakiben yapılan değerlendirme ile araştırma konusu ile ilgisi olmayan hususlar değerlendirmeye tabi tutulmamış, ilgili konular ise tasniflenerek metin haline getirilmiştir.

Tüm görüşmelerden elde edilen metinler araştırmacı tarafından içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Önce görüşmelerde elde edilen metinlerde incelenecek kavramlar belirlenmiştir. Daha sonra bu kavramlar kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler belirlenirken araştırma sorusu için anlamlı olması ve gözlenebilmesi hedeflenmiştir.

Havacılık dışında faaliyet yürüten firmalarda hava aracı sahipliği sürecindeki karar verme mekanizmalarını belirlemek ve hava aracı sahipliği konusunda bir karar modeli sunmayı hedefleyen bu araştırmada veri toplama aracı “görüşme” yöntemi ile elde edilen bilgi ve belgelerin işlenmesi araştırmacı tarafından el ile yapılmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde havacılık dışında faaliyet yürüten firmalarda hava aracı sahipliği konusunda karar verme mekanizmalarının ortaya konulması amacıyla yapılan görüşmeler ve anketten elde edilen verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi yapılacaktır.

6.1. Yapılan Görüşmeler ve Anket Çalışmasına İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

Havacılık şirketlerinde veya hava aracı bulunduran şirketlerin hava aracı kullanım ve alım süreçlerine iştirak etmiş dokuz şirkette toplam on bir üst düzey yönetici ile randevu alınarak ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşmeler planlanmıştır. Planlanmış görüşmelerin tamamı için ilgililer tarafından görüşme isteğimiz olumlu karşılanmıştır. Yapılması planlanmış ve randevu alınmış şirketler ve görüşülen kişiler Tablo 6.1.'de sunulmuştur.

Üst düzey şirket yöneticileri ile planlanmış on bir yüz yüze görüşmelerden dokuzu gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme gerçekleştirilemeyen şirketlerden Kaan Havacılık ile üç defa görüşme tarihi belirlenmiş ve kendileri tarafından konuya ilişkin iyi niyetleri ortaya konulmuştur. Ancak her defasında görüşme günü çıkan plansız ve uzun süreli faaliyetler nedeniyle görüşme gerçekleştirilememiştir. Yüz yüze görüşme planlanan ancak gerçekleştirilemeyen diğer bir şirket de Sönmez Holding Hava Yolları'dır. Şirketin Bursa'da faaliyetlerini yürütmesi nedeniyle İstanbul'da bulunacakları periyotta görüşme planlanmış ancak son dakika uçuş faaliyetlerindeki değişme nedeniyle görüşme sağlanamamıştır. Bunun üzerine telefon ile görüşme sağlanmıştır.

Görüşülen şirketlerden beşi hava taksi şirketi, biri genel havacılık şirkettir. İki şirket ise farklı helikopter markalarında Türkiye distribütörüdür. Görüşülen bir şirket de havacılık sektöründe temsil, gözetim ve genel hizmet faaliyetleri yürütmektedir.

Tablo 6.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği Kullanılarak Randevu İle Yüz Yüze Görüşme Yapılan Şirketler ve Kişiler

	İŞLETME	Faaliyet Alanı	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ	POZİSYONU	TARİHİ	GÖRÜŞME TÜRÜ
1	Körfez Havacılık	Hava Taksi İşletmesi	Hakan ÇAĞLAYAN	Ticaret Müdürü	07.11.2013	Yüz yüze
2	Üstünberk Holding	BORAJET AOC'si altında faaliyet yürütüyor	Yalçın TÜRKER	Finans ve Ticaret Müdürü	21.06.2015	Yüz yüze
3	Zorlu Havacılık	Hava Taksi İşletmesi	Ufuk IŞIKONDEŞ	Genel Müdür	09.06.2015	Yüz yüze Telefon
4	Zorlu Holding	Ticaret	Levent Uçku	Finans Müdürü	17.12. 2015 24.12.2015	Mail İle Yüz yüze
5	Airbus Helikopter	Helikopter Üretim/Satış	Biagio CARILLO	Airbus Helikopterleri Türkiye Temsilcisi	09.06.2015	Yüz yüze
6	**	Hava Taksi İşletmesi	**	Havacılık Sorumlusu ve Kaptan Pilot	10.07.2014	Yüz yüze Telefon
7	Saran Havacılık	Hava Taksi / Hava Ambulans /BELL Helikopterleri Türkiye Distribütörü	Erdoğan Özen	Operasyon ve Strateji Direktörü / Kaptan Pilot	10.06.2014	Yüz yüze Telefon Mail
8	Saran Havacılık	Hava Taksi / Hava Ambulans /BELL Helikopterleri Türkiye Distribütörü	Onur SAKALLIOĞLU	Satış ve Pazarlama Direktörü	07.08.2015	Yüz yüze Mail İle
9	Miad Tur	Havacılık Temsil, Gözetim ve Genel Hizmetleri	Fatih KARAMAN	Genel Müdür / Maliyet Hesaplama Uzmanı	13.10.2014	Yüz yüze
10	Kaan Havacılık	Hava Taksi İşletmesi / Agusta, Enstrom, Russian Helicopters Türkiye Distribütörü	Melih SÜMER	Yer İşletme Müdürü	Görüşme gerçekleştirilemedi.	-
11	Sönmez Havacılık	Genel Havacılık İşletmesi	Ahmet SÜNEAR	Uçuş İşletme Müdürü	Yüz yüze görüşme gerçekleştirilemedi.	Telefon

** Havacılık firması tez kapsamında isimlerinin anılmasını istememekle birlikte görüşmeye katılmış ve bir yıllık işletme maliyetlerini paylaşmışlardır.

Fırsat görüşmeleri ve de anket uygulamaları ile de toplam 34 pilot (26 helikopter, 8 uçak pilotu), 6 teknisyen, 4 uçuş planlama uzmanı (dispatcher), 3 uçuş pazarlama elemanı (Standart şirket yapılanmasının dışında pozisyonlandırıldıkları için bu şekilde anılmışlardır.), 6 uçuş pazarlama şirketi temsilcisi (broker) ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilen verilerin yönetim kademesinde olmayan kişiler tarafından ne şekilde algılandığının tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan fırsat görüşmelerinde görüşülen kişilere ilişkin bilgiler Tablo 6.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6.2. Fırsat Görüşmeleri ve Anket Uygulaması Yapılan Kişiler

Şirket	Görevi	Kişi Sayısı	Yüzdeler Oranı
Hava Taksi	Pilot (Uçak)	8	% 15
	Pilot (Helikopter)	19	% 36
	Dispatch	4	% 7,5
	Uçuş Pazarlama	3	% 6
Genel Havacılık	Pilot	7	% 13
	Teknisyen Yardımcısı	1	% 2
Onaylı Bakım Kuruluşu	Bakım Müdürü	1	% 2
	Teknisyen	4	% 7,5
Aracı Kurum	Uçuş Pazarlama (Broker)	6	% 11
TOPLAM		53	% 100

6.1.1. Demografik analize ilişkin bulgu ve yorumlar

Bu bölümde örneklemin kişisel ve mesleki özelliklerini tespit etmek amacıyla katılımcılardan ele edilen verilerin analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda oranlarıyla birlikte betimsel⁷⁵ istatistikler şeklinde gösterilmiştir.

⁷⁵ Sayısal verilerinin derlenmesi, toplanması, özetlenmesi ve analiz edilmesi ile ilgili istatistiktir. (https://tr.wikipedia.org/wiki/Betimsel_istatistik Erişim Tarihi :15.07.2016)

Tablo 6.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı	Yüzdeler Oranı
Yaş	20-30	2	% 3
	30-40	17	% 27
	40-50	33	% 52
	50 ve üstü	11	% 18
Cinsiyet	Bay	58	% 92
	Bayan	5	% 8
Medeni Durum	Evli	56	% 89
	Bekar	3	% 6
	Diğer	4	% 5
Eğitim Durumu	Lise	4	% 6
	Ön lisans	7	% 11
	Lisans	42	% 67
	Lisans Üstü	10	% 16
Mesleki İngilizce düzeyi	Yazılı ve sözlü iyi	34	% 54
	Yazılı ve sözlü orta	18	% 28
	Yazılı ve sözlü kötü	11	% 18
Yöneticilik düzeyi	Üst düzey yönetici	10	% 16
	Orta düzey yönetici	33	% 52
	Yönetici değilim	20	% 32
TOPLAM KATILIMCI SAYISI		63	% 100

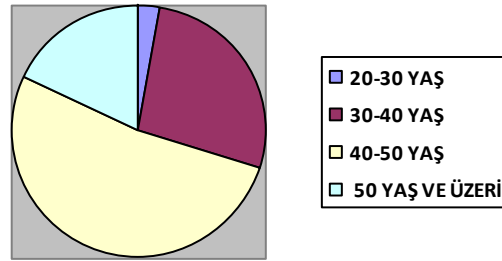
6.1.1.1. Katılımcıların yaşları

Ankete katılan 63 kişiden 33'ü 40-50 yaş aralığında olduğu, onu sırasıyla 17 kişi ile 30-40 yaş grubunun, 11 kişi ile 50 yaş ve üzeri grubunun, 2 kişi ile 20-30 yaş grubunun takip ettiği görülmüştür.

Bu bulgulara göre şirketlerde istihdam edilen personelin % 52 oranında orta yaş grubunda (40-50) yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle 20-30 yaş grubunda pilot istihdamının çok düşük sayıda bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun iki nedeni olduğu görülmüştür. İlki helikopter pilotlarının yetiştirilmesi için sivil uçuş okulunun bulunmaması ve tüm kaynağın silahlı kuvvetlerden sağlanmasıdır. Silahlı kuvvetlerden ayrılarak sivil havacılığa katılma yaşının (Sağlık sebebiyle ayrılmalar hariç) en düşük 32 yaş olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen ikinci husus ise iş jetlerinde

görevlendirilen ikinci pilotların tecrübeli pilotlardan seçilmesidir. Hem hava taksi şirketlerinde hem de patron hava araçlarında, hava yolu işletmelerinde belli bir yıl çalışmamış pilotlara yeterli fırsatın vermediği görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde, iyi yetişmiş, iyi derecede yabancı dil bilen, yeni teknolojilere hızlı uyum sağlayan personelin istihdamına özellikle önem verildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla gelecek dönemde istihdam edilen personelden 30-40 grubundakilerin sayısında artış olacağı değerlendirilmiştir.

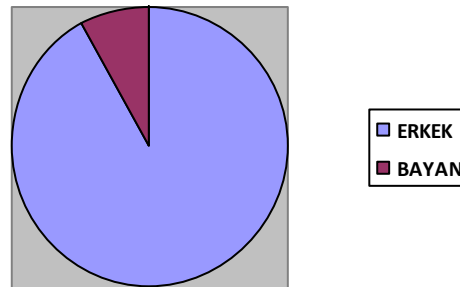


Görsel 6.1. *Katılımcıların Yaşları*

6.1.1.2. Katılımcıların cinsiyeti

63 katılımcıdan 5 adedi bayan olup diğerleri erkektir. Bayanlarda 1 adedi pilot, 1 adedi uçuş pazarlama, 3 adedi de uçuş pazarlaması yapan aracı kuruluşlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların % 8'i bayan, % 92'si erkektir. Bu durum ülke genelinde havacılık sektöründe çalışan teknik personelin sayıları ile uyumludur.

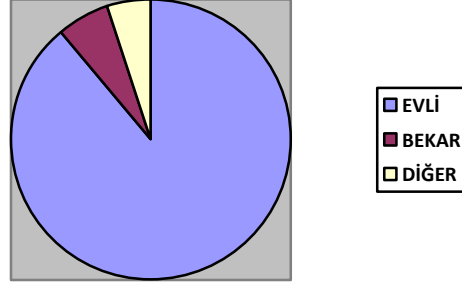
Bununla birlikte özellikle uçucu personelin çalışma saatlerindeki ve yatırlarındaki düzensizlik nedeniyle bayan pilotlar tarafından şirket havacılığı sektörünün çok fazla tercih edilmeyeceğini değerlendirilmiştir.



Görsel 6.2. *Katılımcıların Cinsiyet Durumu*

6.1.1.3. Katılımcıların medeni durumu

Görüşmeye katılan personelin % 89'unun evli, % 6'sının bekar, % 5'ininde boşanmış yada dul olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yaş grupları göz önüne alınarak değerlendirildiğinde katılımcıların genellikle aile üyelerinden oluştuğunu göstermektedir.

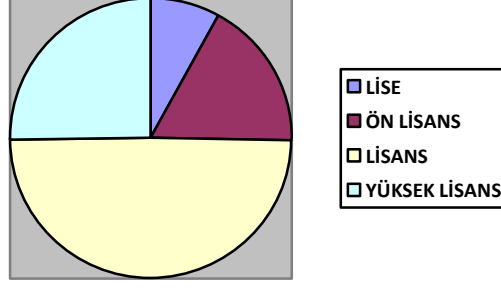


Görsel 6.3. Katılımcıların Medeni Durumu

6.1.1.4. Katılımcıların eğitim durumu

Görüşme yapılan 63 katılımcının % 67'si lisans, % 16'sı yüksek lisans, % 11'i ön lisans, % 6'sının da lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin ve pilotların % 100'ünün lisans ve üstü eğitimli, teknisyenlerin % 66'sının lisans mezunu, uçuş pazarlama personelinin % 66'sının ön lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Özel şirketlerde helikopter pilotu olan personelin tamamının silahlı kuvvetlerde yetiştiği, uçak pilotlarının ise %70 oranında silahlı kuvvetler, % 30'unun da sivil havacılık yüksekokul ve kurslarında yetişmiş olması nedeniyle, örneklem grubundaki pilotların tamamının lisans ve üzeri eğitimde olması ülke genelindeki pilotların eğitim koşulları ile uyumlu sonuç üretmiştir. Hava aracı teknisyenlerinin teknik liselerden mezun olması, son yıllarda yetişen personelin iki yıllık yüksekokul veya dikey geçişle dört yıllık okulları tercih etmeleri de bulgular ile örtüşmektedir. Uçuş pazarlama personelin de genellikle iki yıllık havacılık yüksekokulları mezunlarından oluştuğu görülmüştür. Hava aracı uçuş satışı yapan aracı kurumların çalışanları (broker) için bir standart ve özel bir eğitim alt yapısı belirlenmemiştir. Dolayısıyla, ticari hayattaki iş kolları eğitim seviyelerine paralel bir durum olarak % 50 lise, % 50 lisans seviyesi mezuniyet bulgusuna ulaşılmıştır.

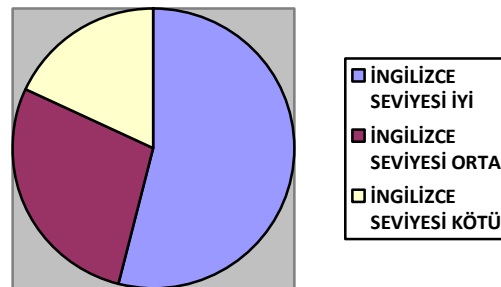


Görsel 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

6.1.1.5. Katılımcıların mesleki İngilizce seviyesi

Katılımcıların yazılı ve sözlü mesleki İngilizce seviyeleri değerlendirildiğinde % 54'ünün iyi seviyede, % 28'inin orta seviyede, % 18' nin de kötü seviyede İngilizce alt yapısına sahip oldukları görülmüştür. İngilizce seviyesi kötü olarak değerlendirilen personelin % 54'ü 50 yaş üzeri pilotlardan, % 27'sinin hava aracı teknisyenlerinden, % 19'unun da uçuş planlama, dispatch ve brokerlardan oluşmaktadır.

Havacılık sektörünün faaliyetlerinin ve müşteri kitlesinin uluslararası alanda yer alması, tüm bakım prosedürlerinin İngilizce olması ve uluslararası anlaşmalar çerçevesinde ki sorumluluklarımız tüm personelin yeterli İngilizce seviyesinde olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle 50 yaş ve üzeri personelin İngilizce seviyesinin düşük olduğu, 30-40 yaş grubu personelin ise İngilizce seviyesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İlerleyen yıllarda şartların zorlaması neticesinde personelin İngilizce seviyesinin yükseleceğine, bu konuda yetersizlik gösterenlerin ise sistemden ayrılmak zorunda kalacağı değerlendirilmektedir.

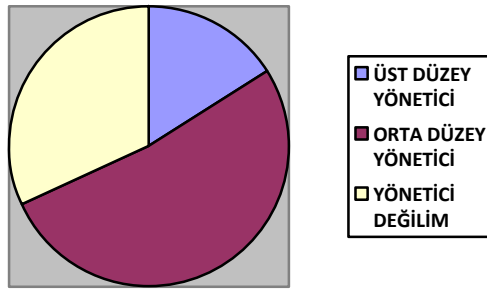


Görsel 6.5. Katılımcıların Mesleki İngilizce Seviyesi

6.1.1.6. Katılımcıların mesleki yöneticilik seviyesi

Katılımcıların % 16'sı üst düzey yönetici, % 52'si orta düzey yönetici, % 32'si de yönetici olmadığını beyan etmiştir. Özellikle pilotlarda, hâlihazırda orta düzey yönetici olarak görevlendirilmemiş dahi olsalar, geçmişte aynı ya da farklı şirketlerde orta düzey yöneticilik tecrübesine sahip personel sayısı yaklaşık % 50 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticilik tecrübesinin yüksek olması, yapılan görüşmelerde elde edilecek verilerin verimliliği açısından önemli olarak değerlendirilmiştir.



Görsel 6.6. Katılımcıların Mesleki Yöneticilik Seviyeleri

6.1.2. Güvenlik algısına ilişkin bulgu ve yorumlar

Hava aracı sahibi veya hizmet verilen müşteri kitlesinin hava aracı kullanımında kişisel güvenliğinden kaygı duymasının yatıp yatmadığı sorusuna 63 katılımcının % 66'sı (41 kişi) bu görüşe katılmadığını, % 25'inin (16 kişi) bu görüşe kısmen katıldığını, % 9'unun ise (6 kişi) bu görüşe kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre hava aracı sahibi ya da hava taksi hizmeti kullanıcıların kişisel güvenlik kaygısının ön planda olmadığı yargısına ulaşılabilmektedir. 7 katılımcı ise (% 11) hava aracının tercih edilmesinde ticari faaliyetlerdeki bilgi güvenliği ve anlaşmaların tamamlanmasındaki endişeden bahsetmiştir.

6.1.3. Emniyet algısına ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcıların kendi örgütlerinde uçuş emniyetinin ne şekilde sağlandığına yönelik sorulara verdikleri yanıtlar çözümlenmiştir. Burada yüz yüze görüşmelerde havacılık emniyetine ilişkin açık uçlu sorulara verilen cevaplar neticesinde, emniyete

ilişkin algının üç tema üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bunlar uçuş ekibinin tecrübesi, havacılık kuralları ve hava aracı bakımlarıdır. Üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin, diğer şirket çalışanları ve havacılık sektörü çalışanları tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesi ve kıyaslanabilmesi amacıyla da anılan temalara ilişkin kodlar oluşturulmuş ve anket hazırlanmıştır.

Yapılan değerlendirmelerde iş havacılığının uçuş emniyeti açısından nasıl algılandığı sorusuna, 63 katılımcının 15'i (% 25) hava yolları uçuşları ile aynı emniyet seviyesinde bulduklarını, 48 katılımcı da (% 75) hava yollarından çok daha emniyetli olduğunu değerlendirdikleri belirtilmiştir.

Üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelerde havacılık kurallarının uçuş emniyeti açısından çok önemli olduğu, kurallara uyma konusunda tereddüt yaşanmadığı katılımcıların % 100'ü tarafından belirtilmiştir. Ancak yapılan anket çalışmasında ve fırsat görüşmelerinde çeşitli pozisyonlardaki 53 katılımcının %75'i "İş güvenliği kaygısıyla havacılık kurallarının zaman zaman esnetildiğini düşünüyor musunuz?" sorusuna kısmen katıldıklarını, % 25'i de katılmadıklarını belirtmiştir. Patronlar tarafından pilotlara kuralların esnetilmesi konusunda baskı yapıp yapılmadığı yönündeki soruya ise katılımcıların % 28'i katılmadığını, % 19'i kesinlikle katıldığını, % 53'ü de kısmen katıldığını belirtmiştir.

Hava aracı bakımlarına ilişkin yapılan çalışmada ise 63 katılımcının % 100'ü hava aracı bakımlarının uçuş emniyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların % 32'si (20 kişi) hava aracı bakım maliyetinin önemli olmadığını, uçuş emniyetinin en önemli konu olduğunu belirtmektedir. % 68'i (43 kişi) ise bakım maliyetlerinin ciddi bir kalem olduğu, ihtiyaç fazlası bakımlardan kaçınılarak emniyet maliyet dengesinin sağlanmaya çalışıldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 27'si (17 katılımcı) kendi bünyeleri dışındaki bakım merkezlerinde yaptırılan bakımlara kısmen güvendikleri, bu nedenle bakım süresince en az bir personelin bakıma eşlik ettiğini, böylelikle hem bakım kalitesini hem de bakım maliyetini kontrol altında tuttuklarını belirtmiştir.

Elde edilen veriler ışığında; uçuş tecrübesi yüksek ve sabit uçuş ekipleri ile uçmanın uçan şahıslar açısından uçuş emniyeti algısı yönünde pozitif katkı sağladığı yargısına varılmaktadır. Havacılık kurallarının uçuş emniyeti açısından önemi tüm katılımcılar tarafından kabul görmekte birlikte, üst düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar

arasında algı farklılığı ya da söylem farklılığı olduğu anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticilerin tamamı kurallara uyma konusunda kararlılık belirtmelerine rağmen, diğer çalışanlar tarafından iş kaygısı nedeniyle kurallara uyma konusunda esnemelerin olduğu belirtilmiştir. Ancak burada farklı iki yorum mevcuttur. Birincisi alt düzey çalışanların iş güvenliği kaygısıyla işverenleri memnun edecek şekilde ve kendilerine doğrudan talep gelmeden bazı kural esnetmelerine meyil etmeleri, diğeri de işlerin çabuk yürütülmesi için üst kademelerden gelen baskıların zaman zaman kabul edilmesidir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından hava yolu işletmeleri dışındaki faaliyet alanlarına ilişkin mevzuatın düzenlenmesi konusundaki gelişmeler, yapılan denetimlerin düzenli ve etkin olması, hava aracı takip sistemlerinin aktif olarak kullanılması ve tespitlerin kamu oyuyla paylaşılması neticesinde kural ihlallerinin ciddi anlamda azalma eğiliminde olduğu açık uçlu anket soruları ile tespit edilen diğer bir husustur.

6.1.4. Konfor algısına ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcılara açık uçlu soru ile hava aracı kullanım tercihlerinde konfora yönelik ilk beş tercihlerini belirtmeleri sorulduğunda, ilk üç sırayı kabin genişliği, ses yalıtımı ve klima sisteminin oluşturduğu tespit edilmiştir. Hava aracı titreşim miktarı ise bu üç maddeyi en yakın takip eden madde durumundadır. Hatta Zorlu Havacılık Genel Müdürü Ufuk Işıköndeş, gerçekleştirilen yüz yüze görüşmede, yeni hava aracı alımı sürecinde hava aracı seçim kriterleri içinde hava aracı titreşim seviyesinin en önemli kriterlerden biri olduğunu belirtmiştir. Hava aracı titreşim miktarı, özellikle helikopter kullanıcıları tarafından hassasiyet gösterilen bir konu olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar tarafından konfora yönelik olarak belirtilen beş maddenin içinde hava aracı koltuk rahatlığı, iç dizayn tasarımı, ayak uzatma mesafesi, mini bar, iş jeti kullanıcılarında tuvalet, hava aracı iç ve dış yüzey renkleri diğer belirtilen hususlardır. Ayrıca hava araçlarında konfora yönelik beklentiler ile prestij algısının yakın ilişki içinde olduğu tespit edilen diğer bir husustur.

6.1.5. Hava aracı alım süreçlerine ilişkin bulgu ve yorumlar

Görüşme ve anket çalışması yapılan toplam 63 katılımcıya yöneltilen ve hava aracı alım sürecinde profesyonel yardım ya da danışmanlık hizmeti alınıp alınmadığına

ilişkin soruya, katılımcıların tamamı (% 100) şirket çalışanlarının alım sürecinde aktif rol oynadığı ve kısmen dışarıdan yardım alındığı cevabını vermiştir. Yapılan saha çalışmasında da, hava aracı distribütörlerinin kendi hava aracı satışlarına yönelik hizmetler sunduğu, ikinci el satışlarda ise hava aracını işletmesinde bulunduran şirketlerin faaliyetlere aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Ülkemizde iş havacılığının ve genel havacılığın potansiyelinin çok hareketli bir pazar oluşturmadığı sürece, bu konuda profesyonel şirketlerin sayısının ve etkinliğinin çok artmayacağı değerlendirilmektedir.

“Çeşitli pozisyonlardaki şirket çalışanlarının hava aracı alım kararında etkin rol oynadığı ve kişisel çıkarları yönünde süreci yönlendirdiğine inanıyor musunuz?” şeklindeki kapalı uçlu anket sorusuna 20 katılımcı (% 38) kesinlikle katılmadıkları, 27 katılımcı (% 51) kısmen katıldıklarını, 6 katılımcı (% 11) de katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacı tarafından yapılan saha çalışmasında ise hava aracı sahibi olma kararı veren şirket sahiplerinin, hangi tip hava aracı alacağı yönündeki karara en yüksek etkiyi, diğer hava aracı sahibi şirket patronlarının yaptığı değerlendirilmesine ulaşılmıştır. Üst düzey yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmeler de bunu destekler nitelikli bulgulara ulaşılmıştır.

6.1.6. Hava aracı alım maliyetine ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcılara, çalıştıkları şirketteki hava aracı seçimi yapılırken hangi kıstaslar ön planda tutularak hava aracı kararı verildiği sorulduğunda, 63 katılımcının % 95'i tarafından ilk alım maliyetinin ilk sırada belirtildiği görülmektedir. Bu sonuçlar ile hava aracı alımında ilk kararın hava aracı fiyatı üzerinden yapıldığı, daha sonra işletim maliyeti değerlendirilecek alt yapıya bağlı olarak alım kararının devam ettirildiği yargısına varılmaktadır.

6.1.7. Hava aracı işletim maliyetine ilişkin bulgu ve yorumlar

Şirket patronlarının ya da karar vericilerin, hava aracı alım kararı verirken hava aracı işletim maliyetleri konusunda ne kadar bilinçli oldukları yönündeki kapalı uçlu anket sorusuna, 15 katılımcı (% 28) bilinçli olmadıkları, 27 katılımcı (% 51) kısmen bilinçli oldukları, 11 katılımcı (% 21) ise bilinçli olduklarını belirtmiştir.

Katılımcılara yöneltilen ve hava aracı kiralamak ile satın almak arasındaki başa baş noktasının hangi uçuş saatleri arasında olduğunu düşündüklerine ilişkin açık uçlu

soruya 10 katılımcı (% 19) bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Konuya ilişkin cevaplar derlendiğinde, cevapların helikopterler için 60-200, uçaklar için ise 100-500 saat arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmacı tarafından üst düzey yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ise hava taksi işletmelerinin yeni hava aracı alım süreçlerinde işletme maliyetleri konusunda bilinçli oldukları, şirketler grubuna ait hava araçlarında ise (corporate aviation) amortismanın hesaba katılmadan işletme maliyetleri hesaplandığı belirlenmiştir. Ancak tüm eldeki verilere rağmen hava aracı almak ile hava aracı kiralama arasındaki başa baş noktalarının doğru olarak hesaplanmadığı gözlemlenmiştir. Görüşülen işletmelerden sadece ikisi (bir helikopter, bir uçak sahibi işletme), başa baş noktalarını araştırmacının elde ettiği bulgular ile oldukça yakın olarak tespit etmiştir. Bölüm 7’de sunulan örnek olay çalışmasıyla, işletmelerde hava aracı kiralama ve satın alma konusunda başa baş noktasının nasıl tespit edilebileceği örnek üzerinden açıklanmıştır.

Elde edilen veriler ışığında, hava aracı işletme maliyetinin birçok şirket için detaylı olarak hesaplanmadığı, işletme maliyetleri şirket tarafından karşılanabildiği sürece havacılık faaliyetine devam edileceği ve de diğer kazanımların işletme maliyetlerine nazaran öncelikli olduğu yargısına varılabilir

6.1.8. Hava aracı finansmanına ilişkin bulgu ve yorumlar

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin en çok tercih ettiği hava aracı finansman yönteminin hangisi olduğuna ilişkin kapalı uçlu anket sorusuna, 53 katılımcının 28’si (% 52) kredi kullanımı, 8’si (% 16) nakit alım, 17’ü ise (% 32) bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Araştırmacı tarafından sorgulanan diğer bir konu ise, işletme sermayesi miktarı ile alınacak hava aracının fiyatı arasında nasıl bir denge olması gerektiği konusudur. Bu konuya ilişkin literatür taramasında ve yapılan görüşmelerde net bir değere ya da örnek bir değerlendirmeye rastlanmamıştır. Bu nedenle aşağıda arz edilen hususlar araştırmacının elde ettiği veriler ışığında yorumlarından oluşmaktadır.

Peşin alımın söz konusu durumlarda, şirketin peşin alım gücü olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda fiyatın işletme sermayesinin belli bir oranında olması

aranmamalıdır. Bu durum şirketin nakit varlıkları ve geleceğe ilişkin öngörülen risk değerlendirmeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Dış finansmanın söz konusu olduğu durumlarda ise, şirketin vadeli ödemesi gündeme gelmektedir. Bu durumda kendi işletme sermayesi ihtiyacının üstünde bir kaynak çıkışı olacak demektir. İşletmenin bunu karşılayabiliyor olması gerekir. Bu ya kendi yarattığı kaynaklarla ya da yeniden borçlanma ile söz konusu olacaktır. Her taksit için yeniden borçlanma söz konusu olmaması gerekir. Aksi durumda bu alımın finansmanı hiçbir zaman geri ödenemeyecek anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda hava aracı için alınan krediyi ve faizi ödemek için alınan kredi, bir başka kredi ile ödeniyor durumda kalacaktır. Bu da her zaman yeni kredi kullanımlarına yol açacaktır.

Bu tip sabit kıymet yatırımlarında esas beklenen, yatırımın şirkete ek katma değer ve ek nakit yaratmasıdır. Bu mutlaka doğrudan değil dolaylı yolla da olabilir. (Hava aracı ile müşteri kitlesinin ya da kalitesinin artması, yeni yatırım olanakları sağlanması, ulaşım maliyetlerinin düşmesi vb.) Bu sayede finansman için kullanılan kaynağın geri ödenebilmesi söz konusu olacaktır. Öte yandan hava aracı alımı çoğu şirkette (eğer ticari olarak kullanım söz konusu değilse) prestij, zaman kazanımı gibi doğrudan ölçülemeyecek ek getirileri için de söz konusu olmaktadır. Bu durumda fayda ölçümü subjektiftir. Dolayısıyla belli bir standart değer ataması yapmak mümkün olmamaktadır.

O halde şu şekilde genel bir değerlendirme yapılabilecektir. Eğer hava aracı peşin olarak alınacak ise, nakit ödenen sermayenin alternatif yatırım olanaklarındaki getirisinin hava aracı alımındaki kazanımlarına en azından eşit olması; eğer dış finansman kullanılacak ise de işletmenin öz sermaye ihtiyacına eklenen borç yükünün işletme gelirleri ile rahatlıkla çevrilebilir olması gerekmektedir.

6.1.9. Hava aracı teknik donanımları ile konfora ilişkin donanımları arasındaki tercihe ilişkin bulgu ve yorumlar

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin hava aracı alırken kokpitteki uçuşa ilişkin teknik donanımı mı, yoksa kabindeki konfora ilişkin donanımları mı ön planda tuttuğuna ilişkin kapalı uçlu soruya 63 katılımcının 13'ü (% 20) kabin içi konfor, 11'i (% 17) hava aracı teknik donanımı, 17 kişi (% 27) bilgisi olmadığı ve 22 kişi de (% 35) maliyet gibi diğer hususların öncelikli olduğunu belirtmiştir.

Araştırmacı tarafından değerlendirildiğinde, kabin içi konfor yönünde fikir beyan eden 13 katılımcının dördünün sebep olarak yüksek uçuş saatini, dokuz katılımcının ise prestij algısını ön planda tutarak cevap verdiği, “diğer” olarak verilen cevapların ise maliyet konfor dengesi yönünde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Elde edilen veriler ışığında hava aracının teknik donanımın katılımcılar tarafından uçuş güvenliği anlamında değil, performans yönünde algılandığı (sürat, hava da kalış süresi vb.) saptanmış, konforu sınırlayan en önemli belirleyicinin de hava aracı maliyeti olduğu yargısına varılmıştır.

6.1.10. Hava aracı sahipliğinde prestij algısının önemine ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcılara yöneltilen ve hava aracı alım kararında prestij algısının öncelik sırasının ne olduğu yönündeki açık uçlu soruya 63 katılımcının 54’ü (% 86) ilk üç sırada yer aldığı, 6 katılımcı (% 10) sıralama belirtmeden oldukça yüksek olduğunu, 3 katılımcıda (% 4) prestijin öncelik değil, yan kazanım olduğunu belirtmiştir.

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde prestij algısının hava aracı alım kararı içinde önemli yer tuttuğu yargısına varılmıştır.

6.1.11. İş havacılığında uçuş ekiplerine yönelik algıya ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcılara hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin uçuşlarında hep aynı uçuş ekibiyle uçmak isteyip istemedikleri yönündeki kapalı uçlu soruya, katılımcıların tamamı (% 100) kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacının yaptığı saha çalışması ve ikili görüşmelerde de, özellikle hava aracı sahibi şirket sahiplerinin başka hava aracı kiralama durumunda kaldıklarında da kendi ekiplerinin mümkünse uçuşa eşlik etmelerini ya da uçuşun planlama safhasında aktif rol almalarını istedikleri bilgisine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler neticesinde iş havacılığında hava aracı uçuş ekiplerinin sabit olmasının oldukça önemli olduğu yargısına varılmaktadır.

Ayrıca hava taksi şirketlerinde çeşitli tecrübe düzeyinde uçuş ekiplerinin istihdam edilmesine rağmen, kendi hava aracına sahip işletmelerde uçuş ekiplerinin oldukça tecrübeli personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

6.1.12. İş havacılığında havacılık şirket yapılarına ilişkin bulgu ve yorumlar

Yüz yüze görüşülen ve ankete katılan 63 katılımcı 19 ayrı şirkette faaliyet yürütmektedir. Bu 19 şirketin 6’sı (% 31,5) genel havacılık şirketi, 13’ü (% 68,5) hava

taksi şirketi olarak faaliyet yürütmektedir. Genel havacılık şirketlerinin tamamı patron hava aracı şeklinde faaliyet yürütmekte ve ticari uçuş yapmamaktadır. Hava taksi şirketi olarak faaliyet gösteren 13 şirketten 3'ünün (% 23) kuruluş amacı tamamen ticari (hava taksi faaliyetleri) olup diğer 10 şirket (% 77) hava aracını şirket uçuşları dışındaki zamanlarda ticari olarak uçuş yapmak maksadıyla kullanmaktadır.

Mevcut veriler ışığında hava aracının şirket uçuşları dışında ticari faaliyetlerde kullanılmasının, hava aracının maliyetlerinin azaltılması veya karşılanması maksadıyla tercih edilen bir yöntem olduğu yargısına varılmaktadır.

6.1.13. Hava aracı bakımlarına ilişkin bulgu ve yorumlar

Katılımcılara yöneltilen ve hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin hava aracı bakımları ile uçuş emniyetini ne şekilde ilişkilendirdiğine ilişkin kapalı uçlu soruya katılımcıların tamamı (% 100) tarafından, hava aracı bakımlarının uçuş emniyeti açısından çok önemli olduğu cevabı verilmiştir.

Yüz yüze görüşülen ve ankete katılan 63 katılımcı 19 ayrı şirkette faaliyet yürütmektedir. 19 şirketten 5'inin (% 26) kendi bakım merkezleri bulunmakta, 14 şirket (% 74) ise bakım merkezlerinden bakım hizmeti almaktadır.

Katılımcıların 46'sı (% 73) yaptırılan bakım hizmetlerine güvenlerinin tam olduğunu, 17 katılımcı ise (% 27) kendi bünyeleri dışındaki bakım merkezlerinde yaptırılan bakımlara kısmen güvendiklerini, bu nedenle bakım süresince en az bir personelin bakıma eşlik ettiğini, böylelikle hem bakım kalitesini hem de bakım maliyetini kontrol altında tuttuklarını belirtmiştir.

Araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme, anket ve saha çalışmaları neticesinde elde edilen veriler eşliğinde hava taksi işletmesi olarak faaliyet gösteren, iki ve daha fazla hava aracı olan ve yıllık uçuş saati toplamda 700 saat civarı ve üzeri olan işletmelerin SHY-145 bakım kuruluşu yetkisi aldığı ve kendi hava araçları ve sektördeki diğer işletmelere bakım hizmeti verdiği tespit edilmiştir.

SHGM'nin bakım kuruluşlarına ilişkin denetimlerinde hizmet kalitesinin Avrupa Birliği uyum süreci ve EASA gereklilikleri kapsamında artması, bakım kuruluşlarındaki kalite ve emniyet yönetim sistemi (Safety management system) uygulamalarının yüksek standartlara taşınması neticesinde bakım kuruluşlarının yaptığı bakımlara güvenin arttığı gözlemlenmektedir.

17 katılımcı (% 27) tarafından bakım hizmetlerine yönelik belirtilen kısmi endişenin, esas itibariyle bakım merkezlerindeki ihtiyaç fazlası bakım ve parça değişimleri neticesinde bakım maliyetlerinin arttırılması yönünde olduğu, kısmen de insan hatalarının kontrol altına alınması gayreti taşıdığı tespit edilmiştir.

6.1.13. Olumlu olumsuz tutumlara ilişkin bulgu ve yorumlar

Yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı tarafından araştırmaya ilişkin iyi niyet gösterilmiş ve araştırmacı faaliyetlerinde desteklenmiştir.

Araştırma süresince bir işletme dışında hiçbir işletme tarafından yıllık maliyet dökümleri paylaşılmamıştır. Sadece bir işletme tarafından geçmişe dönük olarak (2013 yılına ait) veriler detayları ile paylaşılmış, ancak işletme adının anılmaması rica edilmiştir. Araştırmacı tarafından bu isteğe saygı gösterilerek işletmeye ilişkin bilgi verilmeden veriler tez kapsamında kullanılmıştır.

Havacılık işletmeleri arasında en çok değişiklik gösteren maliyet kalemi uçuş ekibi ücretleri olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin yapısı, büyüklüğü, hava aracı tipi, patron hava aracı ya da hava taksi işletmesi olmasına göre çok geniş bir yelpazede dağılım göstermektedir. Katılımcılardan hiç biri uçuş ekiplerine ait maaş ödemelerinden bahsetmek istememiştir. Keza araştırmacı ile paylaşılan bir yıllık hava aracı işletme maliyeti verileri içerisinde de uçuş ekibi ücretleri yer almamaktadır. Bu nedenle tez kapsamında maliyetlere ilişkin analizler yapılırken kabul edilen uçuş ekibi ücretleri, araştırmacının ön görüşü ile belirlenmiş subjektif değerleri içermektedir.

BÖLÜM YEDİ

7. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI⁷⁶

XYZ Şirketi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir grup şirkettir. Yönetim merkezleri İstanbul olup, yurt içinde Bursa ve Kütahya'da üretim tesisleri bulunmaktadır. Ayrıca İstanbul'da tanıtım ve satış ofisleri de bulunmaktadır. İlk zamanlarda yurt içi ulaşımlarında kara yolu ulaşımı tercih edilmiş olsa da, özellikle Kütahya'daki üretim tesislerinin kurulması süresince yoğun şekilde helikopter kullanımı yönünde tavır sergilemişlerdir. Uçuşlarında emniyet ve konforu ön plana çıkararak, çift motorlu VIP helikopteri tercih etmişlerdir. Helikopter ile Bursa, yönetim merkezlerinden 30 dk, Kütahya ise bir saat sürmektedir. Üretim tesislerinin inşası tamamlandıktan sonra da tesislere ulaşım için, yönetim kurulu üyeleri tarafından, helikopter kullanımına devam edilmiştir. Bu süreçte şirket yönetimi, havacılık kültürü ve hava aracı kullanıma ilişkin iyi bir alt yapı geliştirmiştir.

Şirket zamanla faaliyetlerini büyütmüş, yurt dışına açılma kararıyla birlikte önce Avrupa'da tanıtım ve ARGE ofisleri kurarak işe başlamıştır. İlk ofis Paris'te kurulmuş, bunu takiben otomotiv sektörünün kuvvetli olduğu ülkelerde ofisler açılarak devam edilmiştir. Hâlihazırda Paris/FRANSA, Bremen/ALMANYA, Torino/İTALYA, Londra/İNGİLTERE, Moskova/RUSYA ve Budapeşte/MACARİSTAN'da satış ve tanıtım ofisleri bulunmaktadır.

Faaliyetlerin uluslararası arenaya taşınması, üretimin de yurt dışına kayması gibi bir ihtiyaç doğurmuş, şirket ilk yurt dışı üretim tesisini Bükreş/ROMANYA'da 2006 yılında kurmuştur. Bükreş hem iş gücü anlamında hem de İstanbul'dan tarifeli seferler ile ulaşım anlamında ciddi avantajlar sağlamıştır. Bu nedenle şirket, hem fabrika kurulum süresince, hem de bugüne kadarki faaliyet döneminde tarifeli seferlerden faydalanmış, nadiren iş jeti kiralama yöntemine gitmiştir.

Yönetim kurulunun altı ay önce aldığı kararlar çerçevesinde bir üretim tesisinin Oran/Cezayir'de kurulmasına, diğer bir üretim tesisinin de bir sonraki yıl Samara(Kuybyshev)/RUSYA'da kurulmasına karar verilmiştir. Şirketin önümüzdeki

⁷⁶ Örnek olay jenerik bir çalışma olup, gerçek bir durumun birebir yansıtılması değildir. Uçuş paternleri bir senaryo dahilinde oluşturulmuş, maliyetler ve uçuş süreleri kaynak araştırmalarından, piyasa verilerinden ve araştırmacının uçak/helikopter pilotu olması sebebiyle kişisel tecrübelerinden faydalanarak hazırlanmıştır.

dönemde faaliyetlerini yürüteceği lokasyonlar ve faaliyet türleri Tablo 7.1.'de verilmiştir.

Tablo 7.1. Örnek Olay Faaliyetlerini Yürüteceği Şehirler Ve Faaliyet Türleri

Şehir	Faliyet Tipi
Samara /RUSYA	Üretim
Bükreş/ROMANYA	Üretim
Oran/CEZAYİR	Üretim
Paris/FRANSA	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi
Bremen/ALMANYA	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi
Torino/İTALYA	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi
Budapeşte/MACARİSTAN	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi
Londra/İNGİLTERE	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi
Moskova/RUSYA	Tanıtım ve Mühendislik Ofisi

Yürütülen faaliyetlerin çok geniş bir coğrafyaya yayılması ve faaliyet oranlarındaki artış şirketin ulaşım ihtiyacında ciddi bir artışa neden olmuştur. Yukarıda anılan şehirlere tarifeli seferler ile ulaşım ne şekilde yapılabildiği de Tablo 7.2.'de sunulmuştur.

Ulaşım konusunda ihtiyaçların artması ve tarifeli seferlerin istenilen şekilde planlamaya müsait olmaması, son dakika değişikliklerinde ve aktarmalarda yaşanan problemler yönetimin iş jeti kullanımı konusundaki isteğini arttırmıştır. Özellikle fabrika kurulum süreçlerinde zaman paradan daha değerli hale gelmiş ve zamanında yapılamayan müdahalelerin yatırım maliyetinde sebep olduğu artış, iş jeti kiralama konusunda bir eğilimin yönetim tarafından benimsenmesine neden olmuştur. Oran'daki fabrikanın kuruluş faaliyetleri kapsamında şu ana kadar yaklaşık 50 saatlik uçuş kiralaması yapılmış ve bu uçuşların fabrika kurulum süreci tamamlanıncaya kadar artarak devam edeceği öngörülmüştür. Sadece Oran'daki fabrika için önümüzdeki bir yıl içinde yaklaşık 140 saatlik iş jeti uçuşu yapılacağı öngörülmüştür.

Tablo 7.2. Örnek Olay Faaliyetlerinin Yürüteceği Şehirlere Ulaşım İmkânları

Şehir :	Ulaşım Kolaylığı :
Moskova/RUSYA	İstanbul'dan doğrudan uçuş imkânı istenilen saatlerde mevcuttur.
Samara /RUSYA	<i>İstanbul'dan doğrudan uçuş bulunmamakta</i> olup, Moskova üzerinden aktarmalı olarak uçuşlar gerçekleştirilmektedir. Beklemelerle birlikte <i>yaklaşık 9 saat süren yolculuk</i> ve tarife saatleri nedeniyle iş yoğunluğunuza bağlı olarak, <i>en az 2 veya 3 günlük bir program</i> gerektirmektedir.
Budapeşte /MACARİSTAN	Aynı gün içinde sabah erken gidiş ve geç saatte dönüş yapmaya uygun doğrudan uçuşlar mevcuttur.
Bükreş/ROMANYA	Aynı gün içinde sabah erken gidiş ve geç saatte dönüş yapmaya uygun doğrudan uçuşlar mevcuttur.
Oran/CEZAYİR	<i>İstanbul'dan doğrudan uçuş mevcut değildir.</i> İstanbul'dan Cezayir Houari Boumediene Havaalanı aktarmalı olarak 7 saatte gidilebilmektedir. Tarife saatleri nedeniyle iş yoğunluğunuza bağlı olarak, <i>en az 2 veya 3 günlük bir program</i> gerektirmektedir.
Bremen/ALMANYA	<i>İstanbul'dan doğrudan uçuş mevcut değildir.</i> Aktarmalı olarak yaklaşık 5 saatte gidilebilmektedir. Tarife saatleri nedeniyle <i>en az 2 günlük bir program</i> gerektirmektedir.
Torino/İTALYA	İstanbul'dan doğrudan uçuş mevcuttur. Yaklaşık 3 saatlik bir uçuşla ulaşım mümkün olmakla beraber, <i>tarife saatleri nedeniyle aynı gün dönüş yapılamamakta</i> ve en az 2 günlük bir program gerektirmektedir.
Paris/FRANSA	İstanbul'da doğrudan uçuşlar ile istenilen saatte uçuş imkânı mevcuttur.
Londra/İNGİLTERE	İstanbul'da doğrudan uçuşlar ile istenilen saatte uçuş imkânı mevcuttur.

Tanıtım ofislerinde personel değişimi olmamakta, personel anılan şehirlerde ikamet etmektedir. Yönetim kurulu üyelerinden 2-3 kişilik gruplar ile tanıtım ofisleri yılda 4-6 kez ziyaret edilmekte, yürütülen faaliyetler ve müşteri ilişkileri değerlendirilmektedir. Üretim tesisleri için yıllık ön görülen ziyaret periyotları normal zamanlarda yılda 8-10 kez olup, tesis kurulum periyotlarında ihtiyaç artmaktadır. Oran'daki tesislerin kuruluşu süresince de 5-7 kişilik yönetim ve uzman ekibinin ayda

bir veya iki kez bölgeye intikaline ihtiyaç olacağı öngörülmektedir. Faaliyet yürütülecek şehirlerin İstanbul'dan doğrudan uçuş mesafeleri Tablo 7.3.'de sunulmuştur

Tablo 7.3. Örnek Olay Faaliyet Yürütülen Şehirlerin İstanbul'dan Doğrudan Uçuş Süreleri

ŞEHİR	Bükreş	Bremen	Budapeşte	Torino	Londra	Paris	Samara	Moskova	Oran
MESAFE (NM)	396	1332	620	1016	1390	257	1305	1319	1600
SÜRE	00:55	03:30	01:40	02:30	03:40	03:00	03:00	03:00	03:40

Yönetim kurulu son yaptığı toplantıda, hava aracı ihtiyacının giderilmesine yönelik belirlediği kıstasları hazırlamış ve ilgili birimlere yönetim kurulu kararı olarak sunmuştur. Bu kapsamda hazırlanan temel görev tanımı ve teknik ihtiyaçlar aşağıda sunulmuştur.

7.1. Temel Görev Tanımı

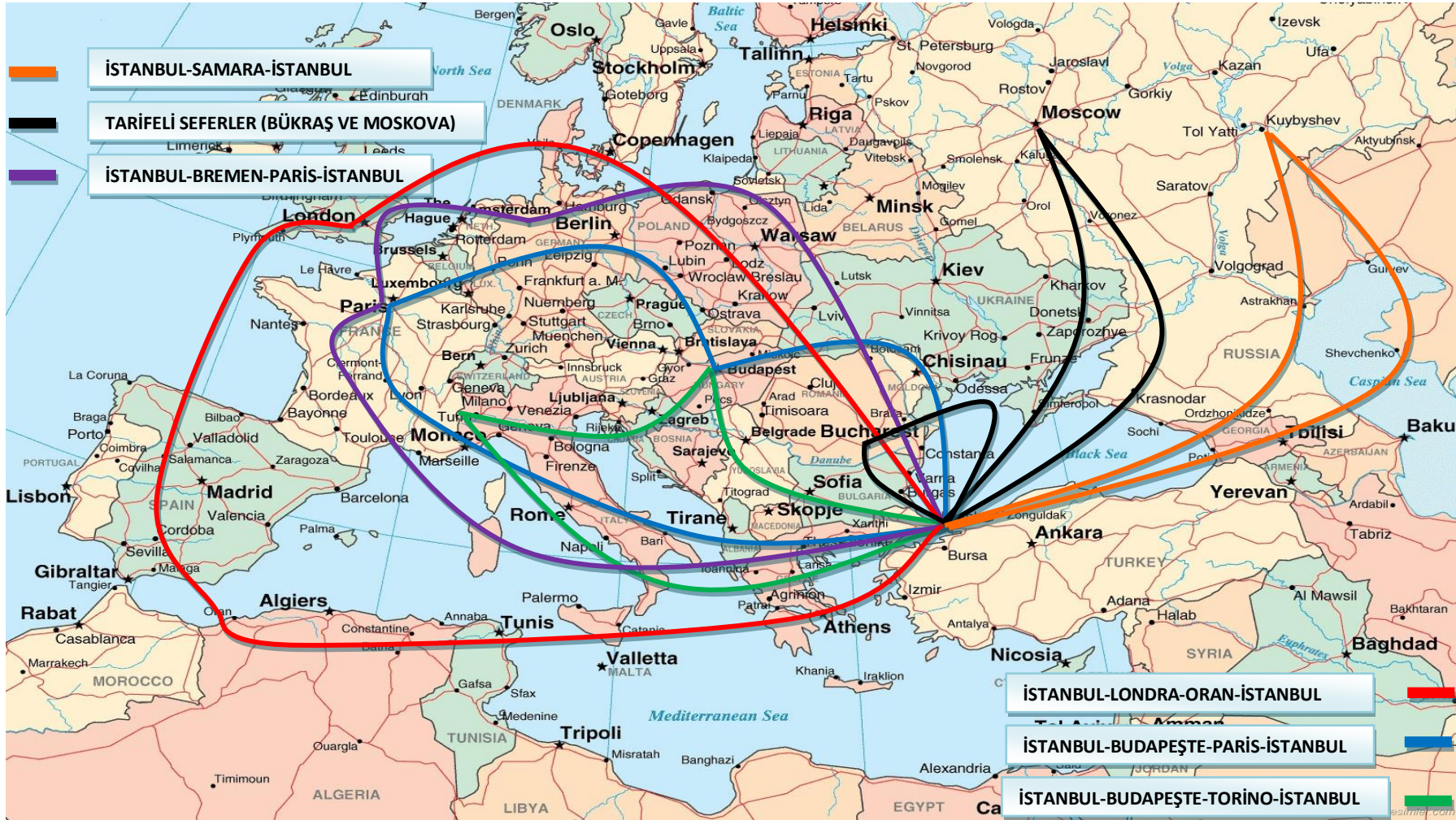
Şirket önümüzdeki dönemde yürüteceği faaliyetler için bir iş jeti alma hususunu değerlendirmektedir. İş jetinin, şirketin yurt içi uçuşlarında kullanılmayacağı, sadece yurt dışı uçuşlarda kullanılacağı ön görülmektedir. Şirketin ana üstü olan İstanbul'dan, üretim noktaları olan Oran/CEZAYİR'e ve Samara(Kuybyshev)/RUSYA'ya doğrudan uçabilmesi gerekli ve üzerinde tartışılmayacak bir konu olarak belirlenmiştir. Üretim tesislerine 5-7 kişilik grup, diğer noktalara 2 -3 kişilik ekipler ile ziyaretler yapılacaktır. Hava aracının özel işler ve tatil maksadıyla kullanılmayacağı, zamanla böyle bir kullanım söz konusu olsa bile hava aracı ihtiyacı teknik kriterlerinin bundan etkilenmeyeceği, seçilen hava aracının kapasitesi çerçevesinde planlama yapılacağı değerlendirilmiştir.

Uçuşların çift pilot ve bir kabin görevlisi ile yapılması kararlaştırılmıştır. Yönetim Kurulunun ön gördüğü beş yıllık uçuş ihtiyacı öngörüsü Tablo 7.4.'te, uçuş güzargahları Görsel 7.1.'de sunulmuştur.

Tablo 7.4. Örnek Olay Yönetim Tarafından Öngörülebilir 3 Yıllık Uçuş İhtiyaçları

ŞEHİR	UÇUŞ İHTİYACI									
	1.Yıl		2.Yıl		3.Yıl		4.YIL		5. YIL	
	Saykıl	Saat	Saykıl	Saat	Saykıl	Saat	Saykıl	Saat	Saykıl	Saat
MOSKOVA	4-6	24-36	4-6	24-36	4-6	24-36	4-6	24-36	4-6	24-36
SAMARA(1)	6-8	36-48	16-20	96-120	10-14	60-84	8-10	48-60	8-10	48-60
BÜKREŞ	8-10	16-20	8-10	16-20	8-10	16-20	8-10	16-20	8-10	16-20
BREMEN	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42
BUDAPEŞTE	4-6	13-20	4-6	13-20	4-6	13-20	4-6	13-20	4-6	13-20
TORİNO	4-6	20-25	4-6	20-25	4-6	20-25	4-6	20-25	4-6	20-25
PARİS	4-6	24-30	4-6	24-30	4-6	24-30	4-6	24-30	4-6	24-30
LONDRA	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42	4-6	28-42
ORAN(2)	16-20	112-140	10-14	70-98	8-10	56-70	8-10	56-70	8-10	56-70
TOPLAM	54-74	301-403	58-80	319-433	50-70	269-369	48-66	257-345	48-66	257-345

- (1) Üretim tesisinin inşasına yılın son çeyreğinde başlanacağı değerlendirilmektedir.
(2) Üretim tesisinin inşasının ilk yılın sonunda tamamlanacağı değerlendirilmektedir.



Görsel 7.1. Örnek Olayda Yönetim Tarafından Öngörülen Uçuş Güzargahları

7.2. Teknik İhtiyaçların Tanımlanması

- Hava aracı 8 yolcuya kadar taşıma kapasitesi olmalı,
- Hava aracında tuvalet bulunmalı,
- Tek yönde en az 1600 mil uçuş yapabilme kabiliyeti olmalı,
- 5000 ft uzunluğundaki pistlere inebilmeli (Alternatif hava alanlarını kullanarak maliyeti azaltmak ve slot bulma sıkıntısı yaşamamak için),
- Hava aracında uydu telefonu ve internet alt yapısı bulunmalı,
- Soğuk sıcak içecek ikram edebilecek ve sıcak catering sağlayabilecek alt yapısı olmalı,
- Maliyet etkinliği değerlendirerek ikinci el hava aracı alımı da değerlendirilmelidir.
- Kabinin çok geniş olmasına ihtiyaç yoktur. Maliyet etkinliği anlamında bu konu ikinci önceliktir.
- Sürat, uçuş sürelerinde çok ciddi değişiklik yaratmaması şartıyla, maliyet optimasyonu kapsamında ikincil öncelikte bir konudur.

Tablo 7.5. Örnek Olay Uçak Kıyaslamaları Tablosu

	Embraer Legacy 500	Hawker 900XP	Cessna Citation XLS	Bombardier Learjet 60XR
Maximum Passenger Capacity	10	8	8	9
Engine	Honeywell HTF7500E	Honeywell TFE-731-50R	Pratt&Whitney PW545C	Pratt&Whitney PW305A
Power (From Single Engine)	6540.00 lbf	4660.00 lbf	4119.00 lbf	4600.00 lbf
Maximum Travel Range	3,000.00 Nautical Miles	2,950.00 Nautical Miles	1,858.00 Nautical Miles	2,365.00 Nautical Miles
Service Ceiling	45,000.00 feet	41,000.00 feet	45,000.00 feet	51,000.00 feet
Max Cruising Speed	608.00 mph	536.00 mph	506.44 mph	536.00 mph
Rate of Climb	2,200.00 fpm	2,000.00 fpm	3,790.00 fpm	2,158.00 fpm
Minimum TakeOff Distance	1,584.96 meters	1,524.00 meters	1,085.09 meters	1,661.16 meters
Minimum Landing Distance	640.08 meters	689.19 meters	969.26 meters	1,042.42 meters
Maximum TakeOff Weight	42,000.00 lbs	30,000.00 lbs	20,200.00 lbs	23,500.00 lbs
Maximum Payload	4,800.00 lbs	2,200.00 lbs	7,660.00 lbs	1,820.00 lbs
Fuel Tank Capacity	2,500.00 gallon	1,640.00 gallon	1,005.90 gallon	1,181.00 gallon
Fuel Economy	1.20 miles per gallon	1.79 miles per gallon	1.85 miles per gallon	2.03 miles per gallon
Overall Exterior Length	26.33 meters	15.60 meters	16.00 meters	17.89 meters
Wingspan	21.17 meters	16.56 meters	17.17 meters	13.35 meters
Cabin Height	1.82 meters	1.75 meters	1.73 meters	1.74 meters
Cabin Width	2.10 meters	1.83 meters	1.68 meters	1.81 meters
Cabin Length	12.95 meters	6.50 meters	5.64 meters	5.39 meters
Baggage Volume	4.25 cubic metre	2.83 cubic metre	2.26 cubic metre	1.87 cubic metre
User's Rating	7,5	8,2	8,6	9,4
Price	16 Million USD	No later than 2013	11.86 Million USD	12.90 Million USD
Price (Second Hand)	2009 - 10.5 Million USD	2011 - 5,5-6,5 Million USD	2008 - 5.5 Million USD	2010 - 4.5 Million USD

Yapılan değerlendirmeler ve piyasa araştırmaları sonucunda oldukça iyi durumda olduğu tespit edilen 4 yaşında (ikinci el) bir Hawker 900 XP uçağının teknik kriterleri karşıladığını değerlendirilmiştir. Bu kapsamda hava aracının leasing ile alınmasının maliyetinin yönetime bildirilmesi istenmiştir. Finans müdürü tarafından yıllık % 6,5 faiz oranı çerçevesinde 120 ay ve 60 ay geri ödeme için ilgili tablolar hazırlanarak yönetime sunulmuştur. Hazırlanan tablolara ilişkin özet bilgi Tablo 7.6'da sunulmuştur.

Tablo 7.6. Örnek Olay Hava Aracı Leasing Maliyeti Özet Tablosu

AY	LEASING BEDELİ	YILLIK FAİZ	AYLIK ÖDEME	TOPLAM FAİZ ÖDEMESİ	TOPLAM GERİ ÖDEME
120	6.000.000 USD	% 6.5	68.129 USD	2.175.444 USD	8.175.444 USD
60	6.000.000 USD	% 6.5	117.397 USD	1.043.813 USD	7.043.812 USD

Ön görölen yıllık uçuş süresi ve saat başı birim maliyetinin ne olacağı; kaç saat uçuş yapılır ise kiralama ile başa baş noktasına gelineceğini ve şirketin ihtiyacının dışındaki müsait uçuş saatlerinde ticari uçuş yapılır ise bunun maliyetlerimize etkisini değerlendirilen diğer çalışma da Tablo 7.7.'de sunulmuştur.

Tablo 7.7. Hawker 900 XP İçin Maliyet Analizi Ve Uçuş Saati Bazlı Saatlik Uçuş Maliyeti Değerlendirmesi

GENEL PARAMETRELER					
<i>YILLIK UÇUŞ SAATI TAHMİNİ</i>	300	<i>TİCARİ SATIŞ (1)</i>	<i>TİCARİ SATIŞ (2)</i>		
<i>YILLIK TOPLAM SAYKIL TAHMİNİ</i>	60	50 SAAT/ 25 SAYKIL	100 SAAT / 50 Saykıl		
<i>YAKIT ÜCRETİ</i>	2 USD/USG	<i>HAVA ARACI KİRALAMA BEDELİ (SAATLİK)</i>			
<i>UÇAK MALİYETİ</i>	6 MILLION USD	4500 \$ (2015 SONU HERŞEY DAHİL MİN. DEĞER)			
<i>AMORTİSMAN ÖMRÜ</i>	5 YIL				
<i>5 YIL SONRA FİYATI</i>	4.2 MILLION USD				
DEĞİŞKEN MALİYETLER-YILLIK				Satış Yapılan Ticari Uçuşlar	
ÜCRET KALEMLERİ	TANIM	BİRİM FİYAT (USD)	TOPLAM MALİYET (USD)	+50Saat/25Saykıl/5Gün	+100Saat/50Saykıl/10Gün
Yakıt	Her saat	514	154.200	179.900	205.600
İniş Ücreti	Her saykıl	400	24.000	34.000	44.000
Konaklama Ücreti	Her saykıl	34	2.040	2.890	3.740
Seyrüsefer (Hava Alanı)	Her saykıl	48	2.880	4.080	5.280
Seyrüsefer (Yol Boyu)	Her saat	140	42.000	49.000	56.000
Güvenlik	Her saykıl	90	5.400	7.650	9.900
Yer Hizmetleri	Her saykıl	625	37.500	53.125	68.750
Catering	Her saykıl	575	34.500	48.885	63.250
Personel Harcırah	Yıllık 40 gün yatı	275	11.000	12.350	13.750
Personel Barınma	Yıllık 40 gün yatı	275	11.000	12.350	13.750
Personel Ulaşım	Her saykıl	110	6.600	9.350	12.100
Hava Aracı Gövde Bakımı	Her saat	322	96.600	112.700	128.800
Motor / APU Bakımı	Her saat	398	119.400	139.300	159.200
Uçuş İzinleri	İniş & S/S Her saykıl	220	13.200	18.700	24.200
Uçuş Planlama	Dispach Hizmeti-Her saykıl	60	3.600	5.100	6.600
		TOPLAM	563.920	689.380	814.920

Sabit Maliyetler- Yıllık				Satış Yapılan Ticari Uçuşlar	
MALİYET KALEMLERİ	TANIM	BİRİM FİYAT (USD)	TOPLAM MALİYET (USD)	+50 Saat İlave	+100 Saat İlave
Amortisman*	Yıllık	-	360.000	360.000	360.000
Uçuş Ekibi Maaşları	1 Cpt, 1 F/O, 1 F/A	-	192.000	192.000	192.000
Uçuş Ekibi Eğitimleri	Simülator & Tazelemeler	-	41.500	41.500	41.500
Uçuş Ekibi Lisansları	SHGM & Sağlık Sertifaları	-	2.800	2.800	2.800
Personel VISA	Yıllık	-	2.500	2.500	2.500
Hangar + İşletme Bedeli	Aylık	10.000\$	120.000	120.000	120.000
S/S, Yaklaşma Kartları Üyelik	Yıllık	-	4500	4500	4500
Sigorta	Yıllık	-	52.000	52.000	52.000
* 5 yılda 1.800.000 değer kaybı esas alınmıştır.			TOPLAM	775.300	775.300
* NOT (1)			Amortisman Hariç	415.300	415.300

Saatlik Maliyet : (Değişken+Sabit) / Yıllık Uçuş Saati	300 Saat / 60 Saykıl	+50 Saat/ 25 Saykıl Ticari	100 Saat/ 50 Saykıl Ticari
Değişken Naliyetler (USD)	563.920	689.380	814.920
Sabit Maliyetler (USD)	775.300	775.300	775.300
Sabit Maliyetler (USD) (Amortismansız)	415.300	415.300	415.300
Toplam Maliyet (USD)	1.339.220	1.464.680	1.590.220
Toplam Maliyet (USD) (Amortismansız)	979.220	1.104.680	1.230.220
Yıllık Uçuş Saati Öngörüsü	300	350	400
Saatlik Maliyet (USD)	4.464	4.185	3.975
Amortismansız Saatlik Maliyet	3.264	3.156	3.075
Ticari Kazanç	0	225.000	450.000
Net Toplam Maliyet	1.339.220	1.239.680	1.140.220
Net Amortismansız T.Maliyet	979.220	879.680	780.220
Nihai Saatlik Uçuş Maliyeti	4.464	3.542	2.850
Amortismansız Nihai Saatlik Uçuş. Maliyeti	3.264	2.564	1.950

Tablo 7.8. *Hawker 900 XP İçin Uçak Satın Alma/Kiralama Maliyet Farkı*

Yıllık Uçuş Saaati	300 SAAT	+ 50 Saat Ticari	+ 100 Saat Ticari
Saatlik Net Kar (USD)	36	958	1.650
Saatlik Net Kar (USD) (Amortismansız)	1.236	1.936	2.550

* Not (2/3)

Not 1 : Tablo 7.7.'de sunulan ücretler ve bakım maliyetleri araştırmacı tarafından yapılan çalışmalar sonunda belirlenmiş yaklaşık değerlerdir.⁷⁷ Örnek hava aracının ülkemizde hali hazırda bir bakım merkezinin bulunmaması, şirketlerin ithal ettiği yedek parçalara ödenen vergilerin şirket yapılarına göre değişiklik göstermesi, araçların aldıkları komisyonlar gibi girdiler bire bir gerçek veriler ile çalışılmasına olanak vermemektedir. Ancak yanılma payı olsa da hava aracı alma kararında kullanılan yöntemlere ışık tutması ve başka hava araçları için kullanılabilir bir format sunması açısından tablolarda aktarılan verilerin oldukça kıymetli olduğunu değerlendirilmektedir.

Not 2 : Tablo 7.8'de sunulan veriler hava aracının 4500 \$ olarak öngörülen saatlik kiralama bedeli baz alınarak hazırlanmıştır. Bu bedelin içinde sabit ve değişken maliyetlerin tamamının kapsandığı kabul edilmiştir. Ancak hava alanlarında uygulanan tarifeler çok geniş bir yelpazede bulunmaktadır. Örneğin Londra ve ORAN'da iniş bedeli 650 \$ iken İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı için bu bedel 99 \$ olarak uygulanmaktadır. Bu nedenle uçuş hatlarına ve kullanılan meydanlara göre hava aracı saatlik kiralama bedeli de değişiklik gösterebilecektir. Örnek olay çalışmasında hava aracı kiralama bedelinin saatlik 4500\$ ve sabit olduğu kabul edilerek değerlendirmeler yapılmıştır.

Not 3 : Amortisman hava aracı maliyetleri hesaplanırken çok ciddi bir girdi olarak tespit edilmektedir. Hava taksi veya hava yolu işletmesi gibi tüm faaliyet alanı hava taşımacılığı hizmeti olan firmaların bu kalemi yok sayarak ticari faaliyetlerini

⁷⁷ ... (2013). Aircraft Guide. *BJT Buyers' Guide*. <http://www.bjtonline.com/business-jet-news/aircraft-guide-2013> (Erişim tarihi : 21.10.2014); <http://www.privatefly.com/us/private-flights/how-much-does-a-private-flight-cost> (Erişim tarihi : 21.10.2014) vb. kaynaklardan ve hava işletmeleri ile yapılan görüşmelerden faydalanılarak hazırlanmıştır.

yürütmeleri mümkün olmamaktadır. Bu durum havacılık işletmelerinin çok düşük kar payları ile faaliyet yürütmelerine neden olmaktadır. Ancak bir şirkete bir hava aracı aldığımızda hava aracı bedeli muhasebe kayıtlarında amortisman süresi boyunca gösterilebilmekte ve vergi avantajı ile amortismansız maliyetler ile uçuş yapılabilmektedir.

7.3. Hava Aracı Alım Kararının Değerlendirilmesi

Eldeki mevcut finansal veriler ışığında hava aracı alım kararının etkinliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Ödemeler

AOC Ücreti $6000\$ \times 12 = 72.000\$$

AOC İşlem Ücreti (Tüm faturaların % 5'i) 300 saat : 48.519\$

350 saat : 59.280\$

400 saat : 61.096\$

Komisyon Ödemeleri

Uçuş Pazarlama (% 10 komisyon) + 50 saat : 22.500\$

+100 saat: 45.000\$

Zaman Maliyetinin Hesabı (Değer atanmamış, yoruma bırakılmıştır)

Fabrika Ziyareti Yıllık (Ekip 5-7 kişi) 22 gün

Satış Temsilcilikleri Ziyareti Yıllık (2-3 kişi) 8 gün

Hava Aracı Alımıyla Uçuş Maliyetindeki Karlılık (Tablo 7.8.):

300 Saat (Amortismansız) : $300 \times 1236\$ = 370.800\$$

350 Saat (Amortismansız) : $350 \times 1.936\$ = 580.800\$$

400 Saat (Amortismansız) : $400 \times 2.550\$ = 1.020.000\$$

350 Saat (Amortismansız ve ticari uçuş yapılmadan) : $350 \times 1.344\$ = 470.400\$$

Yıllık Kredi Faiz Maliyeti (5 Yıllık Kredi Kullanımı İçin) :

$1.043.813 \div 5 = 208.763\$$

Hava Aracı Alımıyla Sağlanacak Net Karlılık :

300 Saat uçuş yapılır ise :

$$370.000\$-72.000\$-48.519\$-208.763\$ = 40.718\$$$

350 Saat uçuş yapılır ise (+50 saat ticari):

$$580.800\$-72.000\$-59.280\$-22.500\$-208.763\$ = 218.257\$$$

400 Saat uçuş yapılır ise (+ 100 saat ticari)

$$1.020.000\$-72.000\$-61.096\$-45.000\$-208.763\$ = 633.141\$$$

350 Saat uçuş yapılır ise (Ticari uçuş yapılmadan):

$$470.400\$-72.000\$-59.280\$-208.763\$ =130.357\$$$

Yapılan çalışma sonucunda hava aracının sadece uçuş maliyetlerinin karşılanması noktasında 300 saat uçuş ile başabaş noktasını yakaladığı, 350 saat uçuş yapıldığı durumda da ek kiralama (uçuş satışı) yapılmasa bile hemen hemen tüm işletme maliyetlerinin karşılandığı görülmektedir. Buna ilave olarak amortisman değerinin de karşılanması isteniyor ise yıllık yaklaşık 80 saatlik ticari uçuş yapılması gerekmektedir.

XYZ Şirketi'nin öngörülen uçuş ihtiyacının 300 saat ve üzeri olacağından hava aracı alım kararının doğru bir karar olacağı değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 8

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hava aracı alma kararı öncesinde hukuksal, finansal ve alt yapı ihtiyaçlarının doğru şekilde anlaşılması ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Tez ikinci bölümde, Sivil Havacılık mevzuatları çerçevesinde hava aracı sahibi olmadan önce bilinmesi gereken temel konulara ilişkin bilgiler paylaşılmıştır.

Hava aracı sahibi olmaya karar verildiğinde, ilk olarak şirket yapısını değerlendirmek gerekmektedir. Sivil Havacılık Kanunu Md. 49'a göre, bir sivil hava aracının Türk sivil hava aracı sayılabilmesi için; Türk Ticaret Siciline kaydedilmiş ticari şirketler, kooperatifler ve bunların birliklerinin mülkiyetinde bulunan hava araçları, şirketi idare ve temsil etmeye yetkili olanların çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre oy çoğunluğunun Türk ortaklarda bulunması gerekmektedir. Bu durum büyük ortağın yabancı olduğu şirket yapılarında, hava aracı sahipliğine doğrudan izin verilmemesine neden olmaktadır. Örneğin 2015 yılı içerisinde Garanti Bankası'nın hisselerinin büyük çoğunluğunun İspanyol ortağa devredilmesi, yönetim kurulunda 3'e 7 temsilci şeklinde yapılanmaları neticesinde; Garanti Bankası sahipliğindeki helikopterin Türk tescilinde faaliyetlerine devam edemeyeceği anlaşılmış ve satılmasına karar verilmiştir.

Eğer ticari havacılık veya genel havacılık şirketi kurarak hava aracı sahibi olunması planlanıyor ise, söz konusu şirket paylarının en az % 51 hissesinin T.C. vatandaşı olan paydaşlarda olması ve şirketin ticari merkezinin de T.C. sınırları içinde bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda satın alınması planlanan hava aracı, Türk Sivil Havacılık Siciline ilk kayıt tarihlerinde 15 yaşından daha büyük olamamalıdır.

Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği (SHY-6A) ve Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B) incelendiğinde, ticari faaliyetlerde bulunmak üzere şirket kurulum aşamasının çok daha uzun ve zor bir sürece tabi olduğu görülmektedir. Buna göre ticari havacılık işletmesi ortalama 10 ay gibi bir sürede kurulabilmekte iken, genel havacılık işletmesinde bu süre 3 ay civarı olarak öngörülmektedir. Genel havacılık şirketleri hem şirket yapılanması, hem pilot kısıtlamaları, hem tabi oldukları SHGM denetimleri açısından işletilmesi kolay bir yapı sunmaktadır. Bu nedenle eğer ticari uçuş yaparak maliyetleri düşürmek, hava aracı sahibi olmada gerçekten önemli bir

kıstas değil ise ve de büyük çoğunlukla şirket içi veya aile uçuşlarının yapılması planlanıyor ise, SHY-6B kapsamında faaliyetlerin yürütülmesi çok daha cazip koşullar sunmaktadır. Hem şirket yapısı çok daha basit bir şekil almakta, hem de şirket kurulum süreci ve maliyetleri ciddi oranda düşmektedir.

Uygulamalar arasındaki farkın daha iyi anlaşılması amacıyla 2015 yılına ilişkin bir örnek olayın incelenmesi uygun olacaktır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, EASA'ya uyum süreci kapsamında 2015 yılında yayınladığı genelge ile, 3175 kg. üzerindeki hava araçlarıyla SHY-6A kapsamında faaliyet yürütmekte olan şirketlerde, hava araçları tek pilot ile uçmaya sertifikalı olsa bile çift pilot uçuş ve hava araçlarında (üretim yılına bağlı olarak) ses kayıt cihazı bulundurma zorunluluğu getirmiştir. Oysa ki SHY-6B kapsamında faaliyet yürütmekte olan şirketlerde tek pilot ile uçuş yapılabilen ve ses kayıt cihazı (voice recorder) bulundurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu iki basit örnek bile hava araçlarının sahipliği ve işletmeleri arasında yaklaşık 270.000 \$'lık bir maliyet farkı doğurmaktadır.

Diğer bir hususta hava aracı alımında Türk tescilindeki hava araçlarının alım sürelerinin, yurt dışından alınan hava araçlarına göre çok daha kısa ve prosedürlerinin daha basit olmasıdır. Sıfır hava aracı alımlarında Türk tescilli hava aracı bulmak mümkün olmamaktadır.

Hava aracı alımında profesyonel yardım alınması çok önemlidir. Alım öncesi hava aracı ve evraklarının incelenmesi, ilk kabul ve test uçuşları, hava aracı uçarak getirilecekse "Ferry Flight" izinleri ve uçuşları, hava aracının Türk Tesciline alınması⁷⁸, uçuşa elverişlilik işlemlerinin yapılması, işletme anlaşmasının imzalanması, bakım anlaşmalarının yapılması, hava aracı gümrük ve sigorta işlemlerinin yapılması, el kitaplarının hazırlanması ve gerekirse pilot ve teknisyen seçimi gibi birçok konuda profesyonel yardım alınması, sürecin hızlanmasına ve risklerin minimize edilmesine yardımcı olacaktır.

Hava araçlarının tek motorlu olmaları, onların emniyetsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Birçok hava aracında bulunan motorlar (özellikle türbin motorlar) doğru bakım yapıldığında bir milyonda bir ya da on milyonda bir arıza oranı ile test

⁷⁸ Hava Aracı Milliyeti Ve Tescil İşaretleri Talimatı (SHT-7) esaslarıncı yürütülmektedir.

edilmiş veya tasarlanmıştır. Ancak en önemli konu hava aracı bakımlarının zamanında ve doğru olarak yapılmasıdır.

Hava araçlarının çok uzun süreler hangara alınmadan, dış koşullara tabi olarak hava alanlarında bekletildiğini ve planlı bakımlarının maliyetler sebebiyle ötelendiğini nadirde olsa görülmektedir. Hava araçlarının düzenli olarak bakımlarının yapılmaması, yapılan SHGM denetimleri neticesinde uçuşa elverişliliklerini kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bu durumun uzun vadede iki sonucu olmaktadır. Birincisi biriken bakımlar sebebiyle önünüze tek seferde ödenmesi hem psikolojik hem de maddi olarak daha zor bir fatura çıkması, ikincisi de hava aracının yıpranmasının daha artması nedeniyle planlı kullanım dönemi sonunda muadillerine göre daha fazla değer kaybetmesidir. Hem hava taksi işletmeleri hem de genel havacılık işletmeleri hava araçlarını Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği (SHY-M) esasları kapsamında faal olarak bulundurmaya yükümlülüğündedir. Hava taksi işletmeleri genel havacılık işletmelerine nazaran daha detaylı ve sıkı süreler ile denetim kurallarına tabidir.

Hava araçları için sigorta yaptırılması esasları diğer sigortacılık işlemleri ile paralellik arz etmektedir. SHGM tarafından yaptırılması zorunlu olan sigortaların dışında, leasing şirketleri de gövde sigortası yaptırılmasını sözleşme şartlarının içine koymaktadır. Hava aracı alımında leasing kullanılmamışsa bile sigorta yaptırılması, hava araçlarının çok değerli olması dolayısıyla mutlaka alınması gereken bir tedbirdir. Sigorta yaptırılırken yapılan en yaygın hata, uzun yıllar hava aracının ilk alım değeri üzerinden sigorta yaptırılması ve bu esasta pirim ödenmesidir. Ancak herhangi bir kaza durumunda kara araçlarında olduğu gibi, hava aracı değeri de piyasa fiyatları ile değerlendirilerek sigorta tarafından tazmin edilmektedir. Bu nedenle olumsuz bir durumla karşılaşılması için, **sigorta yaptırılmadan önce yetkili bir kuruluştan ekspertiz raporu alınması ve bu değer üzerinden sigortanın yaptırılması uygun olacaktır.** Bu durumum 2015 yılı içinde Zorlu Havacılık tarafından tüm yönleri ile yaşanmıştır. İlk olarak sigorta şirketine ekspertiz yaptırılarak hava aracı fiyatı belirlenmiş ve sigorta pirimi belirlenen fiyat üzerinden yapılmıştır. Böylelikle yıllık olarak ödenen sigorta bedelinde ciddi bir tasarruf sağlanmıştır. Müteakiben yaşanan talihsiz kazada hava aracı kırım geçirmiş, hava aracı bedeli karşılıklı pazarlıklara konu olmadan ekspertiz raporunda belirtilen değer üzerinden ödenmiş ve kaza sonrası mağduriyet önlenmiştir.

Yapılan literatür incelemesinde görüldüğü üzere, ekonomik gelişmişlik düzeyi ile iş havacılığı arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Ulaşım ve iletişim becerisinin gelişimi, beraberinde ekonomik büyümeyi de getirmektedir. Hava yolu taşımacılığı genel anlamda buna açık katkı sağlamakla birlikte, dünya ticaretinin baş döndüren hızına ve değişen trendlerine hızlı cevap verememektedir. Bu durumda ekonominin öncüleri olan girişimcilerin bu bölgeleri erişimi için iş havacılığı devreye girmektedir. Bu hem global düzeyde hem de bölgesel düzeyde aynı yaklaşım ile yürümektedir.

2011 yılı verilerine göre İstanbul, Ankara, Bodrum ve Antalya iş havacılığı uçuşlarının en yoğun gerçekleştiği uçuş noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak son yıllarda bir çok şehirde açılan hava alanı ile (buna sivil uçuşlara açılan askeri meydanlar da dahildir) iş havacılığı uçuşlarının artış gösterdiği de gözlemlenmektedir. Özellikle enerji yatırımları ve büyük alt yapı yatırımları iş havacılığı kullanımını doğrudan etkilemektedir.

İş havacılığının şirketlere kattığı değerler üçüncü bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde ele alınan ve ölçülebilir değerlerden birisi de çalışanların zaman değeridir. Çalışanların zaman değerleri analiz edildiğinde, normalde farkında olmadığımız ancak ciddi kayıplar yaşadığımız performans ve verimliliğe ilişkin bulgular elde edilecektir.

Özellikle uluslararası yayınlanan dergilerin okurların katılımı ile gerçekleştirilen araştırmalarda, iş havacılığı kullanıcılarının iş havacılığı tercih etmelerindeki en önemli nedenlerin başında zaman tasarrufu geldiği tespit edilmektedir. Bunu daha sonra sırasıyla hava yollarının hizmet etmediği noktalara erişim, yolculuk esnasında çalışabilme ve toplantı yapabilme, konforlu yolculuk, gizlilik ve güvenlik takip etmektedir.

Araştırmacının Türkiye'deki durumu ortaya koymak için uyguladığı ankette de benzer bir sonuçla ilk sırayı zaman tasarrufunun aldığını görülmektedir. Türkiye'de en çok belirtilen ikinci husus ise seyahat esnekliğidir. Hava yolu ulaşım ağının büyük şehirlere yönelik olması, bölgesel havacılığın gelişmemesi ve mevcut uçuşların ilgili noktalara yeterli yoğunlukta olmaması bunda en büyük etkidir. Hava yolu ulaşımına alternatif olan hızlı tren alt yapısının da mevcut olmaması bu durumu desteklemektedir. Yapılan görüşme ve anket çalışmasında, katılımcılar tarafından uçuş sırasında toplantı yapabilme ve çalışabilme konusundan bahsedilmemiş, bunun yerine prestij algısının iş havacılığı kullanımında önemli bir yeri olduğu vurgulanmıştır. Konfor ülkemizde

dördüncü sırayı alırken, uluslararası araştırmaların tersine güvenlik kaygısına yönelik algının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Hava aracı işletme maliyetleri üçüncü bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca hava aracının ihtiyaç duyulan süreler dışında ticari olarak da kullanılmasının hava aracı işletim maliyetlerine etkisi de değerlendirilmiştir. Yedinci bölümde bir senaryo dahilinde ortaya konan örnek olay çalışmasında da bu konu irdelenmiş ve ticari olarak yapılan uçuşların jenerik olarak saatlik uçuş maliyetine etkisi gösterilmeye çalışılmıştır.

Hava aracı alma kararının ciddi miktarda yatırım gerektirmesi nedeniyle, doğru bir değerlendirme ile ihtiyaçların tam olarak belirlenmesi gerekmektedir. İlk olarak ne tip bir hava aracına ihtiyaç duyulduğu kararının verilmesi gerekmektedir. Hava alanlarından uzak, coğrafi olarak ulaşılması problemlili ve nispeten yakın bölgeler arasında helikopter kullanımının tercih edilmesi uygun olacaktır. Fabrikalarda üretim, inşaat, madencilik, enerji gibi sahada faaliyet yürüten şirketlerde, faaliyetler geniş coğrafi alanlarda dağılım göstermeye başladığında ve kırsal alanlara yayıldığında helikopter ihtiyaç durumuna gelmektedir.

İş havacılığı literatürü incelendiğinde, özellikle 200 NM (360 Km)'in altındaki uçuş mesafeleri için hava alanlarından bağımsız esnek bir ulaşım çözümü olarak helikopterlerin tercih edildiği veya tavsiye edildiği görülmektedir.

Yazar tarafından Bölüm 3.5.1.'de helikopterler kullanımı ile diğer ulaşım alternatifleri karşılaştırılmasına yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışma ülkemizin en büyük metropolü olan İstanbul'da ulaşım alternatiflerine ilişkin bir değerlendirme içermektedir. Tablo 3.4. ve Tablo 3.5.'de İstanbul çıkışlı Bursa ve Bodrum'a alternatif ulaşım yöntemleri ile varış süreleri değerlendirilmiştir. Burada görüleceği üzere helikopterler, yurt içinde yapılacak uçuşlarda, yaklaşık iki saatlik uçuş mesafelerinde (450 km. civarı) alternatif ulaşım araçlarına göre ciddi anlamda fark yaratmaktadır. Özellikle Marmara Denizi, Toroslar gibi doğal engeller var ise helikopterler çok avantajlı ulaşım imkanı sunmaktadır.

Bilindiği gibi dikey iniş kalkış yetenekleri sebebiyle helikopterler çok esnek bir kullanım imkânı sunmaktadır. Özellikle İstanbul gibi ulaşım sorunları büyük olan şehirlerde, helikopterler gittikçe artan oranda hayatımıza girmektedir. Düşük ilk alım ve işletim maliyetleri sebebiyle tek motorlu helikopterlerin, düşük maliyetli çözüm arayan

kullanıcılar için öne çıktığını görmektedir. Özellikle iniş kalkışlarda yer seviyesinde konuşlu heliportların kullanılması söz konusu ise, uygulamada bir kısıtlama söz konusu olmamaktadır. Ancak konu yükseltilmiş heliportlar olduğunda tek motorlu helikopterlerin yükseltilmiş heliportlarda kullanılmaması tavsiye edilmektedir.⁷⁹ Şu anda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ticari faaliyette bulunan (yolcu taşıma) tek motorlu helikopterlerin yükseltilmiş heliportlara inişine müsaade edilmemektedir.

Burada bahsedilen hususlardan çift motorlu hava araçlarının istenilen her görevi, her şekilde yapabileceği sonucu çıkarılmamalıdır. Hava araçları, ağırlık ve denge limitleri içerisinde kullanıldıkları taktirde kendilerinden beklenen performansı sunabilmektedirler. Bölüm 3.5.'de bahsedildiği üzere, eğer sıcak bir günde, maksimum yolcu sayısında ve maksimum yakıt kapasitesine kadar yakıt yüklenmiş halde bir çift motorlu hava aracını kullanmak istersek; yani hava aracı performansına ilişkin değerlendirmeleri göz ardı edersek, hava aracımız büyük ihtimalle üreticinin belirlemiş olduğu ağırlık denge limitlerinin dışında bulunacak ve hava aracı yapısal hasar veya kırığa kadar gidebilecek bir sonuçla karşılaşılabilir. En iyi ihtimal ile de tek motorlu ancak doğru konfigürasyondaki hava aracının performansının bile çok daha altında bir performans sergileyecektir. Bu durumda hava aracının çift motorlu olmasının hiçbir farkı ve değeri kalmayacaktır. Bu durum tüm hava araçları için geçerlidir. Tüm hava araçlarında üreticinin belirlemiş olduğu ağırlık ve denge limitlerine tam olarak uyulmalıdır.

Yapılan ikili görüşmelerden çıkarılan helikopterlere ilişkin önemli verilerden bir tanesi de, özellikle helikopterlerde o ülke sınırları içerisinde 6-7 helikopter sayısına ulaşılmadan ilgili firmanın bir bakım altyapısı oluşturmaya yanaşmamasıdır. Bu durumda tüm bakımlar için yurt dışına bağımlılık ve yurt dışına boş uçuşların yapılması gündeme gelecektir. İş jetlerinde de aynı durum söz konusu olsa da, uçak işletmeciliğinde yurt dışı uçuşların doğrudan yapılabilmesi ve prosedürlerin oturmuş olması hizmet alımını daha ucuz ve süratli hale getirmektedir. Oysa helikopterin hemen hemen her ülke sınırlarında en az bir iniş, yakıt ikmali ve belki de birden fazla konaklama ihtiyacı söz konusu olacaktır. Ayrıca helikopter sektöründe

⁷⁹ Heliport Yapım ve İşletim Yönetmeliği (SHY-14B) Bölüm 1.3, s. 41

ülkemizin henüz potansiyeline ulaşmadığı, dolayısıyla önümüzdeki dönemde özel şirketlerdeki helikopter sayısının ve kullanımının artmasının beklendiği yapılan ikili görüşmelerden elde edilen diğer bir sonuçtur.

Hava aracı alım kararlarına ilişkin çeşitli firmalar ile yapılan görüşmelerde ve yapılan anket çalışmalarında hava aracı alım kararının şirket patronları tarafından verildiği tespit edilmiştir. Genelde ortaya konan tablo, hava aracı alım kararının verilmesinden sonra, hangi hava aracının seçilmesi gerektiği konusunda alt yönetim ve uzmanlarca değerlendirilmelerde bulunulduğudur. Ancak her durumda nihai karar patronların sübjektif değerlendirmeleri ile verilmektedir. Bu değerlendirmede de konfor ve prestijin ön planda olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum da aslında yadırganmamalıdır. Sonuç olarak günlük hayatımızda yaptığımız seçimler ve aynı işi gören ürünlerdeki geniş ürün yelpazesi de bu tutumumuzun bir sonucudur. Burada önemli olan, seçimimizin sonuçlarının doğru olarak anlaşılması ve ilgili karar mekanizmasına doğru olarak aktarılmasıdır.

Doğru hava aracı seçiminde, şirket hava aracına yönelik olarak görev tanımlamasını doğru yapmasının ve ihtiyaçların belirlenmesinde gerçek ihtiyaçlar ile olsa iyi olur seçenekleri arasında doğru karar vermesinin önemi çok büyüktür. Eğer bu belirlemeler doğru yapılır ve ihtiyaçlara gerçekten cevap verecek sınırlamalar içerisinde kalırsa, hava aracı alım maliyetlerinde ciddi tasarruf sağlanacağı kesindir. Bu kapsamda hava aracı seçim süreci; organizasyonda hava aracına yönelik görevin tam olarak belirlenmesini, hava aracı teknik analizleri ve derecelendirmeyi, son olarak da finansal analiz çalışmalarını kapsayacak şekilde birbirini takip eden üç aşamalı bir süreci kapsamalıdır. Bu süreçlerin doğru şekilde yürütülmesi için gerekli nazari bilgi alt yapısı Bölüm 3.5.'de sunulmuştur. Burada tespitine ihtiyaç duyulan bilgiler mümkün olduğunca geniş tutulmuş olmakla birlikte, her zaman için değişen ihtiyaçlar çerçevesinde geliştirilmeye de açıktır.

Hava aracı finansmanı konusunda ise iki yöntem ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki Export Credit Agency (ECA) programı, diğeri de leasing yöntemidir. ECA programlarında Eximbank'lar devreye girmektedir. Özellikle kredibilitesi düşük gelişmekte olan ülkelerde bu yöntem tercih edilmektedir. Bu yöntemin dez avantajı oldukça zahmetli ve uzun bir süreçten oluşmasıdır.

Diğer yöntem ise leasing kullanımınıdır. Leasing, özellikle gelişmiş ülkelerde yatırım malları karşılığında finansman sağlaması nedeniyle riski azaltmakta ve dolayısıyla uzun vadede ve düşük maliyette finansman sağlayarak tercih edilen bir borçlanma yöntemi olmaktadır. Hava aracı alımında leasing kullanılması söz konusu olduğunda, klasik leasing anlaşmalarından farklı olarak, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde otorite olarak leasing anlaşmalarında bazı şartlar öne sürmesidir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü leasing anlaşmalarında ya satıcı ile leasing firması arasında bir devir sözleşmesi ya da satıcı, alıcı ve leasing firması arasında üçlü bir sözleşme yapılmasını şart koşmaktadır.

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen anket çalışmasında da katılımcılar % 52'si tarafından hava aracı alımında leasing yönteminin tercih edildiği tespit edilmiştir. Ankette hava aracı finansmanı konusunda fikri olmadığını beyan eden % 17'lik gurubu da değerlendirdiğimizde, ülkemizde hava aracı finansmanı konusunda leasing kullanımının oldukça yaygın olduğu sonucuna ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Şirketler için kiralama veya satın alma kararı verirken denge noktasının tespiti aşaması önemli bir noktadır. Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuca göre, piyasada hakim olan genel görüşün, 100 saatlik uçuş ihtiyacınız var ise bu noktada hava aracı alınmasının düşünülebileceği yönündedir. Oysa 7. Bölümde yaptığımız örnek olay çalışmasında maliyet analizi yapılarak durum incelenmiştir. Buradaki şablon kabaca tüm hava araçları için uygulanabilir özellik arz etmektedir. **Yapılan çalışmadan elde edilen sonuca göre, piyasadaki kiralama fiyatları ile uçuş yapabilmek için, iş jetlerinde yaklaşık 300-350 saat arası uçuş ihtiyacımızın olması gerekmektedir.** Bu saat aralığının altında, uçuşların saatlik maliyeti kiralama bedelinin üzerine çıkmaktadır.

Üstünberk Holding Finans Müdürü Yalçın TÜRKER'le yapılan görüşmede, hava araca alımındaki ortakları ve kendilerinin yıllık 300 saat uçuş ihtiyaçları olacağı öngörüsünde buldukları, ancak nihai hedefin 200 saatlik ticari uçuşla yıllık yaklaşık 500 saatlik uçuş performansına erişmek olduğu belirtilmiştir. Bu değer bizim örnek olayımızdaki maliyet analizleriyle oldukça uyumlu bir sonuç üretmektedir.

Bölüm 3.5'te farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir firmanın uçuş bölümünün yıllık maliyeti paylaşılmıştır. Anılan firma 2013 yılı içerisinde toplam 180 saat uçuş icra etmiş ve Tablo 3.5'te sunulduğu üzere yıllık toplam maliyeti 1.006.583 TL (2013 yılı döviz kuru ortalamalarına göre \$:2 TL, €: 2.6 TL) olarak gerçekleşmiştir. Hava aracının 2013

yılı kullanımına ilişkin amortisman bedelinin 500.000\$ olarak kabul edersek (1.000.000 TL), yıllık toplam maliyetinin 2.006.583 TL olduğunu ve saatlik maliyetinin de yaklaşık 4287 € (2013 yılı Aralık ayı döviz kuru değerleri ile) olduğu görülür. Anılan hava aracının piyasa fiyatlarında saatlik kiralama bedeli 5310 € (4500 €+ %18 KDV)'dir. **Bu şartlarda bu hava aracı 145 saatlik uçuş ile başa baş noktasına gelmiştir.** Diğer helikopterler ile yapılan çalışmalarda da benzer durumlar gözlemlenmiş, dolayısıyla da **helikopterler için başa baş noktasının yaklaşık 140-150 saat civarı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.**

Yukarıdaki bahsedilen durumun bir istisnası mevcuttur. Sancak Hava Yolları Genel Müdürü M. Yavuz YÜZGEN ile yapılan bir görüşmede, 2000'li yılların başına kadar hava aracı alım satımlarının karlı bir alan olduğu, sonrasında ise durumun değiştiği belirtilmiştir. Anılan yıllarda sıfır hava aracı talep edildiğinde hemen temin edilememesi, temin edilmesinin bazen bir yıldan uzun bir süre alması ve yüksek enflasyon sebebiyle fiyatların sürekli artış göstermesi nedeniyle hava aracı aldıktan bir ya da iki yıl sonra kar ederek satılmasının mümkün olduğunu, oysa son yıllarda bunun mümkün olmadığı ve ancak değer kaybı ile satılabildiğini belirtmiştir. Eğer o dönemki şartlar tekrar oluşur ise, hava aracı alımı, bir süre kullanılması (uçuş saatinden bağımsız olarak) ve elden çıkarılması sermayesi güçlü şirketler için tekrar karlı bir sonuç doğurabilecektir.

Dördüncü bölümde şirket kurulumuna ait maliyet tabloları sunulmuştur. Tablo 4.1.'den elde edilen verilere bakıldığında işletmesinde üç pilot bulunduran bir hava taksi işletmesinin kurulması için personelin alması gereken eğitimlerin ilk yılki maliyetinin yaklaşık 320.000 \$ olduğu görülmektedir. Alınması gereken eğitimler içinde, hava aracına tip intibağı yapacak pilotların uçuş eğitim maliyetlerinin en yüksek kalemi teşkil ettiği görülmektedir. Eğer hava aracı alımı sonrasında, ilgili hava aracına intibaklı ve lisansı aktif pilotlar bulunabilir ise, burada pilot başına yaklaşık 35.000 \$'lık bir tasarrufa gidilebilmektedir. Hava taksi şirketi kurulması sürecinde alınacak yeterlilik kurslarının da toplam maliyetinin yaklaşık 45.000 TL olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, hava taksi şirketi kurmak ile bir AOC altında faaliyetleri yürütmenin - pilot uçuş eğitim maliyetleri değerlendirme dışında tutulur ise- eğitim maliyeti açısından yaratacağı fark ilk yıl için yaklaşık 45.000 TL olacaktır. Uçucu personelin uçuş eğitimi

ihtiyaçları her durumda hava aracı sahibi tarafından karşılanacağından, bu eğitim maliyetlerinden kaçınmak mümkün olmayacaktır.

Maaşlar konusu değerlendirildiğinde ise, yeni kurulan bir hava taksi şirketinin ilk yılın sonunda yapacağı maaş ödemelerinin yaklaşık 435.000\$ tutacağı ön görülmüştür. (Tablo 4.2.) Burada uçucu personele ödenen ücretlerin başka bir AOC altında faaliyet gösterilse bile değişmeyeceği değerlendirildiğinde, işletme kendi havacılık işletmesini (AOC) kurmadığı takdirde yapılacak maaş tasarrufunun ilk yıl için yaklaşık 153.000 \$ olacağı, sonraki yıllarda ise maaşlara yansıtılacak oran paralelinde artarak korunacağı değerlendirilmektedir.

Şirket kurulumundaki toplam maliyetler baz alındığında (Tablo 4.3.) ise, şirketin havacılık işletmesini kurması durumunda ilk 10 aylık sürede (AOC kurulma sürecinin ortalama 10 ay süreceği değerlendirilmiştir.) toplam maliyetin 706.400 \$ olacağı, ilk yılın sonunda da bu rakamın yaklaşık 845.000 \$'a ulaşacağı değerlendirilmektedir.

Şirket kurulması sürecinde ödenecek SHGM harçların da yaklaşık 75.000 TL (25.000 \$) tutmaktadır. (Ön izin başvurusu, yetki onayı, doküman onayları, işletme ruhsatı onayı vb.) Eğer ön izin süresi uzatılmak istenir ise buna ilave 10.000 TL (3500\$) maliyet eklenecektir.

AOC kurulmadığı takdirde Tablo 4.3.'de paylaşılan gider kalemlerinin çok büyük bir kısmından tasarruf edilmiş olunacaktır. Başka bir ticari işletmenin altında faaliyet gösterildiğinde, işletmesine girilen şirket filoya yeni hava aracı ekleme prosedürü yürütülecek ve el kitaplarındaki değişiklikler dahil SHGM harçları 8000 TL (2700\$) civarı olacaktır. Görüldüğü gibi SHGM harçlarında yaklaşık 70.000 TL (24.000\$) fark oluşmaktadır. Bununla birlikte uçucu ekibe ödenen tam maaş miktarı olarak yıllık 300.000 \$ sabit kalacak, ancak birinci yılın sonunda 545.000 \$'lık ilave yükten tasarruf edilecektir.

Ancak işletmesine girilen şirket, hizmet bedeli ve hangar kirası olarak aylık ortalama 10.000\$ gibi bir ödeme çıkaracak ve hava aracına yönelik olarak yapılan harcamalarda her kesilen faturadan ve maaş ödemelerinden % 5 gibi bir oranda komisyon talep edecektir. Bu, şuanda piyasa şartlarında kabul edilmiş diğer bir uygulamadır. Bu durumda işletmesine girilen şirkete yıllık yaklaşık 175.000\$ gibi bir ödemenin (bakım maliyetleri ve komisyonları hariç) yapılacağı anlamına gelmektedir.

Bu durumda da yıllık net fark aslında yıllık 370.000\$ civarında olacaktır. Aynı zamanda da hava aracı bir ay gibi kısa bir sürede de uçuşa hazır hale gelebilecektir.

Eğer genel havacılık şirketi kuruluyor ise, Şekil 2.4.' te arz edildiği gibi çok daha basit bir şirket yapısı ortaya çıkacaktır. Sorumlu müdür (pilot olabilir) ve uçucu personelden oluşan basit yapı esas olmak üzere, hangarlar, SYK ve bakım hizmetlerinin dışarıdan alındığı basit bir yapı ile faaliyet yürütülebilecektir. Burada en büyük fark, genel havacılık şirketlerinde ticari uçuşların yapılamamasıdır. Ancak son yıllarda yapılan düzenlemeler çerçevesinde, genel havacılık şirketlerinin grup şirketleri içerisindeki uçuşlarına fatura kesebilmesinin önü de açılmıştır. Genel havacılık şirketi kurulurken SHGM tarafından ön izin harcı istenmemekte, işletme ruhsatı içinde 5000TL (1700\$) harç istenmektedir. Yani hava taksi ruhsatıyla kıyaslandığında 70.000 TL (24.000\$)'lık bir fark oluşmaktadır.

Sonuç olarak eğer ticari faaliyetlerde bulunulması çok arzulanan bir durum değil ise, hava aracının şirkete genel havacılık ruhsatı ile dahil olması; ihtiyaç fazlası uçulabilir sürelerin ticari olarak değerlendirmesi planlanıyor ise de hava taksi işletmesi altında faaliyet yürüten bir işletmenin altında konumlandırılması çok daha uygun olacaktır. Ancak farklı hava aracı tiplerinde ikiden çok hava aracı mevcut ve sadece şirketin yıllık uçuş ihtiyacı 600 saat icarî ise (Uçaklar için hava aracı başına 300 saat, helikopterler için hava aracı başına 140 saat) hava taksi işletmesi kurarak faaliyetlerin yürütmek uygun olacaktır.

Tez kapsamında araştırması yapılan ve asıl hipotez olan : “Şirketlerin hava aracı sahibi olması, belli bir uçuş saatinin üzerinde uçuş yapıyor ise hizmet satın almaktan daha ucuza mal olmaktadır.” önermesi uçaklar için 300 saatin üzerinde, helikopterler için 150 saatin üzerinde uçuş ihtiyacı var ise doğru olarak çözümlenmiştir. Ayrıca bu değerlerin havacılık işletmelerinin çok ciddi bir kısmı tarafından yanlış olarak öngörüldüğü tespit edilmiştir.

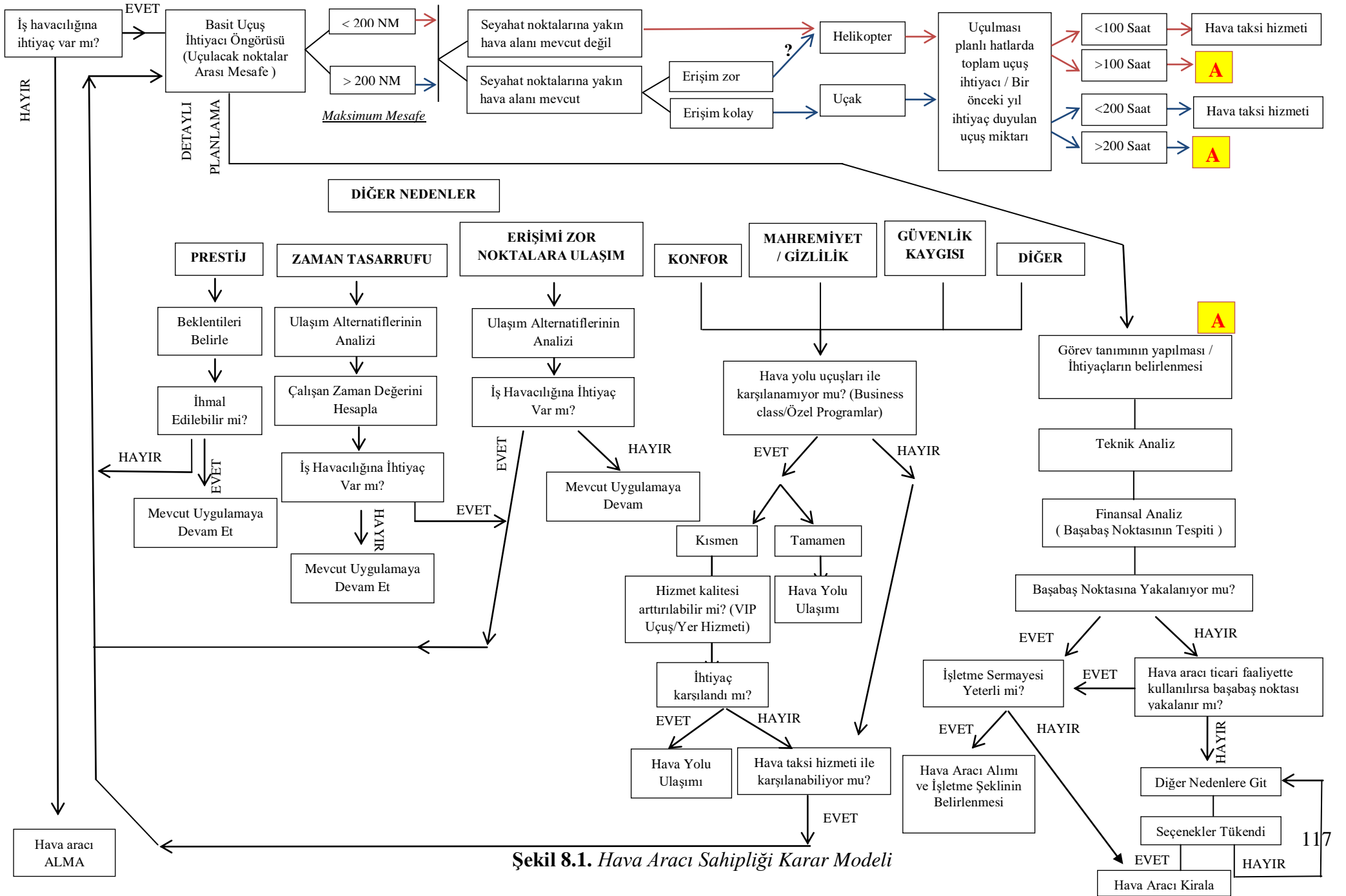
Alt hipotezlerden ilki olan : “Prestij algısı, hava aracı sahibi olmada etkilidir.” önermesi yapılan anket çalışması ve yüz yüze görüşmeler neticesinde % 96'lık kabul oranı ile doğrulanmıştır.

Alt hipotezlerden ikincisi olan : “Ulaşılmak istenen mesafe arttıkça, uçaklar helikopterlere göre avantajlı hale gelmektedir. Belirli mesafelerin üzerinde helikopter kullanımı rasyonel olmamaktadır.” önermesi, yapılan literatür taraması ve ulaşım

alternatifleri kıyaslamalarına ilişkin saha çalışması neticesinde, 2 saatlik uçuş mesafelerine kadar (yaklaşık 200 NM (360 Km)) helikopterlerin hava alanlarından bağımsız hareket edebilmeleri nedeniyle avantajlı çözümler sunduğu, ancak mesafeler ve uçuş süreleri attıkça sürat ve havada kalış kapasiteleri sebebiyle uçakların ciddi avantaj sağladığı tespit edilmiştir. Böylelikle bu önermenin doğru olarak kabul edilebileceği değerlendirilmiştir.

Alt hipotezlerden üçüncüsü olan : “ Hava aracı sahipleri, ihtiyaçlarının üzerinde kullanılabilir uçuş saatlerini pazarlamayı düşünmelidir.” önermesinin doğruluk payı olmakla birlikte, her koşul için doğru olmadığı sonucuna varılmıştır. Hava aracı kiralama ile satın alma arasındaki başabaş noktalarına yaklaşık % 20’luk bir fark oluşmuş ise, bu durumda ihtiyaç olmayan uçulabilir saatlerin pazarlanması faydalı olacaktır. Ancak bunun üzerindeki farklarda, hava aracı değişken maliyetlerdeki artışın da etkisiyle avantajlı duruma geçilmesi için ciddi bir pazarlama sistemi kurulması gerekecektir. Bu durumda da tezimiz kapsamında değerlendirilen ticari havacılık faaliyeti dışında faaliyet yürüten firmalarda hava aracı sahipliği konusunun dışına çıkmış olacaktır. Dolayısıyla bu alt hipotezin sınırları belirlenmiş koşullar için doğru olarak kabul edilebileceği değerlendirilmiştir.

Hava aracı sahipliği konusundaki değerlendirmeleri içeren pratik bir karar modeli Şekil 6.1.’de sunulmuştur.



Şekil 8.1. Hava Aracı Sahipliği Karar Modeli

EKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Ek 1. Şirket Havacılığında Hava Aracı Sahipliğine Yönelik Tutum Belirleme Anketi Soruları	119
Ek 2. Ticari Hava Taşımacılığı İşletme Başvuru Formu	124
Ek 3. Ticari Hava Taşımacılığı İşletmesi Ön İzin Talep Dosyası İçeriği	128
Ek 4. Ticari Hava Taşımacılığı İşletmesi İşletme Ruhsatı Talep Dosyası İçeriği	132
Ek 5. Genel Havacılık İşletme İzni Talep Dosyası İçeriği	134
Ek 6. Onaylı heliport işletmeleri listesi	135

Ek 1. Şirket Havacılığında Hava Aracı Sahipliğine Yönelik Tutum Belirleme Anketi Soruları

Şirket Havacılığında Hava Aracı Sahipliği ve Kullanımına Yönelik Tutum Belirleme Anketi

Bu ankette çoktan seçmeli ve metin tipi kısa sorular bulunmaktadır.

Cinsiyetiniz

- Erkek
 Bayan

Yaşınız

- 20-30 yaş
 31-40 yaş
 41-50 yaş
 51-60 yaş
 61 yaş ve üzeri

Medeni Durum

- Evli
 Bekar
 Diğer

Eğitim Durumunuz

- Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans

Mesleki İngilizce Düzeyiniz (Yazılı ve sözlü)

- Çok iyi
 İyi
 Orta
 Kötü

Yöneticilik Durumunuz

- Üst düzey yöneticiyim
 Orta düzey yöneticiyim
 Yönetici değilim

Şirketinizde hangi tip hava aracı bulunmaktadır?

- Uçak
 Helikopter
 İkiside

Şirketinizde bulunan hava aracı tipi (uçak/helikopter) ve yıllık ortalama uçuş saati nedir?

Uzun yanıt metni

Yapılan uçuşların ne kadarı ücret karşılığı (uçuş satışı) yapılmaktadır?

Uzun yanıt metni

Şirket uçuşları kapsamında kendi hava aracınız ile yapılan uçuşlar hariç yılda ortalama kaç saat hava taksi hizmeti satın alıyorsunuz? (Mümkünse kiralan hava aracı tipini belirtiniz)

Uzun yanıt metni

Şirketinize ait hava aracı ile hedeflenen bir yıllık uçuş saati mevcut mudur? Bu hedef tutturulabiliyor mu?

Uzun yanıt metni

Hava araçlarının yılda kaç saat uçarsa, hava aracı kiralama ve satın almanın birbirine denk olacağını düşünüyorsunuz? (Uçak yada helikopter belirterek)

Uzun yanıt metni

Şirketinizde bulunan hava aracı başına pilot sayısı nedir ? (Kaptan-F/O)

Kısa yanıt metni

Şirketinize ait hava aracı şirketin hangi düzeydeki yönetici ve çalışanları tarafından kullanılabilir mi?

- Sadece şirket sahibi yada ortaklar
- Şirket ortakları, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler
- Şirket ortakları, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler ve faaliyetlere bağlı olarak şirket çalışanları
- Diğer...

Hava aracı hangi işletme yapısı altında faaliyetlerini yürütüyor?

- Hava taksi işletmesi
- Genel havacılık işletmesi

Hava aracı kendi işletmeniz altında mı yoksa başka bir havacılık işletmesi altında mı uçuşlarını gerçekleştiriyor?

- Kendi işletmemiz altında
- Başka bir havacılık işletmesi altında
- Başlangıçta başka bir işletme altındaydı, sonradan kendi işletmemizi kurduk
- Başlangıçta kendi işletmemiz altında idi, şimdi başka bir işletme altında

Hava aracı sahibi kişi yada şirketlerin uçuşlarında hep aynı uçuş ekibiyle uçmak istediğini düşünüyor musunuz?

- Kesinlikle katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılmıyorum

Hava aracı sahibi/hizmet verilen müşteri kitlesinin hava aracı kullanımında kişisel güvenliğinden kaygı duyması yatıyor mu?

- Katılmıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum
- Diğer...

Hava aracı sahibi/hizmet verilen müşteri kitlesinin, en emniyetli ulaşım aracı olarak hava aracını kabul ettiğini düşünüyor musunuz?

- Katılmıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum
- Diğer...

Sizce şirket havacılığının kullanımının tercih edilmesindeki nedenler nelerdir? (Önem sırasına göre)

Uzun yanıt metni

Hava aracı sahibi/hizmet verilen müşteri kitlesinin iş havacılığını (şirket hava aracı ve hava taksi faaliyetleri kapsamında) uçuş emniyeti açısından ne kadar güvenilir bulunduğunu düşünüyorsunuz?

- Tarifeli uçuşlara göre çok daha emniyetli
- Tarifeli uçuşlar ile aynı
- Emniyetli bulmuyorum ancak kullanmak zorunda kalıyorum

Sizce hava aracı sahibi kişi ya da şirketler hava aracı bakımları ile uçuş emniyetini ne şekilde ilişkilendiriyorlar?

- Yapılan bakımlar önemli ve zorunlu olarak görülüyor (Olumsuz)
- Bakımların yapılması gerektiğini kurallar nedeniyle kabul edilmiş, ancak uçuş emniyetine etkili anlamamış
- Hava aracı bakımlarının uçuş emniyeti açısından çok değerli olduğu düşünülüyor

Sizce hava aracı sahibi kişi ya da şirketler havacılık kuralları ile ilgili ne düşünüyor?

- Çok abartılı uygulamalar olduğunu değerlendiriyor.
- Kuralların gerekli ancak esnetilebilir olması gerektiğini düşünüyor.
- Kuralların gerekli ve uygulamaların doğru olduğunu düşünüyor.
- Diğer...

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi amacıyla kuralların esnetilmesi konusunda pilotlara zaman zaman baskı yaptığı görüşüne katılıyor musunuz?

- Evet, katılıyorum.
- Kısmen katılıyorum.
- Katılmıyorum.

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin hava aracı alımı sırasında sadece hava aracı fiyatı değil, aynı zamanda hava aracı işletim maliyeti konusunda da bilgi sahibi olduğunu düşünüyor musunuz?

- Evet, detaylı bilgiye sahip olduklarını düşünüyorum.
- Kısmen bilgi sahibi olduklarını, gerçek maliyetler ile hava aracı almından sonra yüzleştiklerini düşünüyorum.
- Bilgi sahibi olmadıklarını düşünüyorum.

Hava aracı alım kararında şirket sahiplerinin tek başına karar verdiğini düşünüyor musunuz ?

- Katılıyorum.
- Kısmen katılıyorum.
- Katılmıyorum.
- Diğer...

Hava aracı alım kararında kişisel çıkarları bulunan şirket çalışanlarının etkili olduğuna inanıyor musunuz?

- Evet, katılıyorum.
- Kısmen katılıyorum.
- Hayır katılmıyorum.

Çalıştığınız şirkette hava aracı alım sürecinde profesyonel yardım ya da danışmanlık hizmeti alındığını düşünüyor musunuz?

- Evet, şirket dışından profesyonel hizmet alınmıştır.
- Kısmen, ancak daha ziyade şirket çalışanları konu üzerinde çalışmıştır.
- Hayır, profesyonel hizmet alımı olmamıştır.

Havacılık kurallarının iş güvenliği kaygısıyla zaman zaman esnetildiğini düşünüyor musunuz?

- Evet, katlıyorum.
- Kısmen katlıyorum.
- Katılmıyorum.

Şirketinizde hava aracı bakım altyapısının şirket içinde olması mı yoksa hizmet satın alınması mı tercih ediliyor?

- Kendi bakım merkezimiz mevcut
- Bakım merkezlerinden hizmet alınmakta

Şirketinizde hava aracı bakımlarında emniyet mi yoksa bakım maliyeti mi daha öncelikli konudur?

- Emniyet çok önemlidir, bakım maliyeti göz önünde bulundurulmaz.
- Her ikisinde önemlidir, bakım maliyeti ve uçuş emniyeti dengede götürülmeye çalışılır.
- Bakım maliyeti çok önemlidir.
- Diğer...

Hava aracı bakımlarında, bakım ekiplerine maliyetlerin azaltılması maksadıyla baskı yapıldığını düşünüyor musunuz?

- Evet, düşünüyorum.
- Kısmen katlıyorum.
- Hayır, katılmıyorum.
- Diğer...

Hava aracı sahibi kişi veya şirketlerin dışarıdan bakım hizmeti aldığı durumda yapılan bakımlara güveni tam mıdır?

- Evet, tam olarak güvenmektedir.
- Kısmen güvenmektedir.
- Güvenmemektedir, tüm bakımları detaylı olarak takip etmektedir.
- Diğer...

Şirket üst düzey yöneticilerine göre hava aracı alımı şirkete yüksek mali yük getirmekte midir?

- Evet, ciddi yük getirmektedir.
- Kısmen katlıyorum.Ancak ihtiyaç da var.
- Katılmıyorum.
- Diğer...

Şirket sahibi veya ortakları tarafından hava aracı kullanımının şirket karlılığını arttırdığına inanılıyor mu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

Şirketin ekonomik zorluğa girdiği zamanlarda hava araçlarının ilk elden çıkarılacak argüman olduğunu düşünüyor musunuz?

- Kesinlikle katlıyorum
- Kısmen katlıyorum
- Katılmıyorum
- Diğer...

Şirketinize hava aracı alınırken hava aracının prestij amacıyla alındığını düşünüyor musunuz?

- Evet, katılıyorum.
- Kısmen katılıyorum.
- Katılmıyorum.

Şirketinizde hava aracı alımında prestijin öncelik sırası nedir?

Uzun yanıt metni

Hava aracı sahiplerinde hangi harcama kalemi en çok tepkiye sebep oluyor?

Uzun yanıt metni

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin en çok tercih ettiği hava aracı finansman yöntemini hangisidir?

- Nakit alım
- Leasing
- Export Credit Agency (ECA)/EXIMBANK
- Bilgi yok
- Diğer...

Hava aracı amortismanı hesaplanırken hava aracının kaç yıl kullanılması ön görülmektedir?

- 5 yıl
- 10 yıl
- Bilgi yok
- Diğer...

Hava aracı sahibi kişi ya da şirketlerin hava aracı alırken kokpitteki uçuşa ilişkin teknik donanımı mı, yoksa kabindeki konfora ilişkin donanımları mı ön planda tuttuğunu düşünüyorsunuz?

- Hava aracı uçuşa yönelik teknik donanım
- Konfora ilişkin kabin donanımı
- Bilgi yok
- Diğer...

Çalıştığınız şirketteki hava aracı seçimi yapılırken hangi kriterler ön planda tutularak hava aracı kararı verilmiştir ? (İlk alım maliyeti, işletme maliyeti, konfor, uçuş emniyeti vb.)

Uzun yanıt metni

Şirketinizde hava aracında bulunması istenen konfora yönelik beklentileri önem sırasına göre belirtir misiniz?

Uzun yanıt metni

Ek 2. Ticari Hava Taşımacılığı İşletme Başvuru Formu

İŞLETMENİN;

TİCARET ÜNVANI :
ADRESİ :
TELEFON NUMARASI :
FAKS NUMARASI :
OPERASYONLARIN YAPILMASI PLANLANAN ŞEHİR (HOME BASE) :

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

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

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

- BAŐKAN :
ÜYE :
ÜYE :
ÜYE :

TASARLANAN SERMAYE TL :

ABD DOLARI :

ÖDENMİŞ SERMAYE TL :

ABD DOLARI :

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

İŞLETMENİN TASARLANAN MAKSADI

<input type="checkbox"/>	YOLCU TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	YÜK TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	İÇ HAT TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	DIŞ HAT TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	İÇ VE DIŞ HAT TAŞIMACILIĞI
<input type="checkbox"/>	TARİFESİZ SEFERLER
<input type="checkbox"/>	TARİFELİ VE TARİFESİZ SEFERLER

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

TARİFELİ

TARİFESİZ

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

İŞLETMEDE GÖREV ALMASI PLANLANAN PERSONELİN TEMİNİNE İLİŞKİN
BİLGİLER:

YÖNETİCİ PERSONEL:

PILOT:

TEKNİSYEN:

UÇUŞ HAREKET UZMANI:

KABİN MEMURU:

YER PERSONELİ:

OPERASYONLARA BAŞLANILMASI DÜŞÜNÜLEN ZAMAN:

Yukarıda verilen bilgilere ilave olarak;

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

4) Şirket Yönetim Kurulu üyelerinin, denetçilerin ve diğer yönetim kademelerinde bulunan kişilerin çoğunluğunun Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu ve olacağı,

5) İşletmemizin kurucu ortakları ile temsil ve ilzama yetkili yöneticilerinin ve paydaşlarının, 2920 sayılı Kanununun 18 inci maddesi ile belirlenen suçlardan hüküm giymemiş olduklarını, haklarında Mahkemece alınmış ve kesinleşmiş bir iflas veya konkordato kararı olmadığını,

6) İşletmemizi finanse edebilecek mali güce sahip olduğumuzu ve gereken durumlarda Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY 6A) kapsamında her an sermaye artışına gidebileceğimizi,

7) Ticari Hava Taşıma işletmeciliği yapabilmek için konu ile ilgili tüm ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatını okuduğumuzu ve bildiğimizi,

taahhüt ederiz.

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

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

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

(Sorumlu Müdür)

GENEL MÜDÜR

YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Ekler:

- İşletmenin kuruluşundan itibaren yayınlanmış Ticaret Sicil Gazeteleri

Ek 3. Ticari Hava Taşımacılığı İşletmesi Ön İzin Talep Dosyası İçeriği

1. İşletmecinin ticaret unvanı ve adresi,
2. İşletmecinin ana harekât üssü,
3. Şirket ana sözleşmesinin sureti,
4. İşletmenin kuruluşundan itibaren yayımlanmış tüm ticaret sicili gazeteleri veya suretleri,
5. Mevcut Kurucu üyelerin isimleri, T.C. Kimlik Numaraları, özgeçmişleri ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2) Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
6. Tasarlanan sermaye ve sahipleri, paydaşlar arasında tüzel kişilik bulunması durumunda tüzel kişiliğin paydaşları, T.C. Kimlik Numaraları, öz geçmişleri ve Bİ'de işlem gören payları hariç mevcut gerçek ve/veya tüzel kişi paydaşları ile tüzel kişi paydaşların dolaylı paya sahip gerçek kişi paydaşlarının bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2) Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.
7. Paydaşların noterden tasdikli tebligat adresleri, (Tebligat adreslerinin daha sonradan değişmesi durumunda yeni adreslerin bildirim sorumluluğundadır.)
8. Bu Yönetmelikle istenen, ödenmesi gereken sermayenin tamamının ödendiğine dair Yeminli Mali Müşavir Raporu,
9. Yönetim Kurulu veya Ortaklar Kurulu üyelerinin isimleri, öz geçmişleri, T.C. Kimlik Numaraları ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2) Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.

10. İşletmeyi temsil ve ilzam yetkisi bulunan şahısların isim listesi, T.C. Kimlik Numaraları ve imza sirküleri ile bu Yönetmeliğin (SHT-6A) 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi, (Bakınız Açıklama 1 ve 2) Genel Müdürlük ihtiyaç halinde adli sicil belgesi talep edebilir.

11. İşletmenin, paydaşlarının ve paydaşların ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete vergi borcunun olmadığını gösteren taahhüt name, (Bakınız Açıklama 1 ve 2), Genel Müdürlük ihtiyaç halinde resmi yazı talep edebilir.

12. İşletmenin ve paydaşlarının ticari faaliyetlerinden dolayı sahip oldukları diğer şirketlerin devlete SSK prim borcunun olmadığını gösteren taahhüt name, (Bakınız Açıklama 1 ve 2), Genel Müdürlük ihtiyaç halinde resmi yazı talep edebilir.

13. 20 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçaklarla yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapacak işletmecilerin paydaşlarının başka ticari kuruluşlardaki ticari bağlantıları ve bu kuruluşların ticari faaliyetleri hakkında detaylı bilgi, şirket ortağı ise; pay oranı, sermaye oranı, şirketi temsil ve ilzam yetkisinin bulunup bulunmadığı, ortak olunan şirketin en son bilançosu ve gelir-gider tablosu,

14. 20 ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçaklarla yolcu ve/veya yük taşımacılığı yapacak işletmecilerin; İşletme ruhsatı aldıktan sonra uçuşlarından elde edeceği gelirler dikkate alınmaksızın en az üç aylık uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, havaalanları ve Eurocontrol gibi işletme giderlerini hangi kaynaklarından karşılayacağını gösterir bilgi ve belgeler,

15. Tasarlanan işletme teşkilat şeması,

16. İşletmede görev alması planlanan sorumlu yönetici personel isimleri, özgeçmişleri, lisans ve sertifika suretleri ile bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi ve bu Yönetmelikte belirtilen alması gerekli eğitimlerden eksik olanlarının ne zaman alınacağını planlanması ve asıl ruhsat aşamasından önce tamamlanacağına dair taahhütname, (Bkz. Açıklama 1 ve 2)

17. İşletme cinsleri:

a) Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı,

- b) Tarifersiz Seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı,
- c) Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yük Taşımacılığı,
- ç) Hava taksi,

18. İşletme yapılması planlanan hatlar ve isimleri;

- a) İç hat,
- b) Dış hat,
- c) İç ve Dış Hat

19. Uçak temin planı;

- a) Uçak tipi ve adedi,
- b) Temin edilecek ülke ve firma, c) Temin şekli
 - 1.Satın alma,
 - 2.Kiralama,
 - 3.Kira-satın alma,
- ç) Öngörülen fiyat ve ödeme şartları,

20. Uçak bakım planı,

21. Uçuş ekibi temin ve eğitim planı,

22. Bakım personeli temin ve eğitim planı,

23. Fizibilite Raporları,

a) Talep edilen işletme türüne göre şirket kuruluş giderleri de dâhil, operasyona başlanması planlanan tarihten itibaren üç yıllık her türlü gelir, gider ve yatırım tahminlerini kapsayan fizibilite raporu,

b) Hat bazında maliyetleri de kapsayacak şekilde, en az üç yıllık detaylı nakit akış tabloları,

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

Açıklamalar:

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

Ek 4. Ticari Hava Taşımacılığı İşletmesi İşletme Ruhsatı Talep Dosyası İçeriği

1. İşletmecinin ticari unvanı ve adresi, Değişiklik varsa şirket ana sözleşmesinin tadil metni sureti,
2. Değişiklik varsa paydaşların ve/veya yeni yönetim kurulu üyelerinin isimleri, T.C. Kimlik Numaraları, özgeçmişleri ve bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendine aykırı durumlarının olmadığına taahhüt edilmesi (Bakınız Açıklama 1 ve 2) ile yönetim kurulu üyeliğine seçildiğine dair yönetim kurulu kararı (Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi),
3. İşletme teşkilatının son hali ile işletmede görev alan sorumlu yönetici personelde değişiklik ve eksik eğitim varsa bunlara ait bilgiler,
4. İşletmenin mali durumu
 - a) Taahhüt edilen ve ödenmiş sermaye,
 - b) Hisse senetleri ve sahipleri,
5. Talep edilen işletme hatlarında değişiklik varsa son durum,
6. Uçakların temin durumunda değişiklik varsa son durumu,
7. Uçakların Uçak, yolcu ve üçüncü şahıs sigorta belgeleri,
8. Uçakların tescil ve uçuşa elverişlilik durumu,
9. İşletmede görev alan pilot isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SSK bildirimleri, Eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan pilotların eğitimlerine ilişkin rapor,
10. İşletmede görev alan bakım personeli isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SGK bildirimleri, teknikten sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan bakım personelinin eğitimlerine ilişkin rapor,
11. İşletmede görev alan kabin personeli ve/veya yükleme uzmanları isimleri, hizmet sözleşmeleri ve SGK bildirimleri, eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan kabin personelinin eğitimlerine ilişkin rapor,
12. İşletmede görev alan uçuş harekât uzmanları isimleri ve lisans fotokopileri, hizmet sözleşmeleri, SGK bildirimleri, Eğitimden sorumlu yönetici personel tarafından işletmede görev alan uçuş harekât uzmanlarının eğitimlerine ilişkin rapor,

13. Doküman uyum aşamasında onaylanan tüm dokümanların onay sayfalarının suretleri,
14. Bakım anlaşması sureti,
15. Yer hizmetleri kuruluşu ile yapılan anlaşma sureti,
16. Revize edilmiş fizibilite raporları;
 - a) Talep edilen işletme türüne göre şirket kuruluş giderleri de dâhil, operasyona başlanması planlanan tarihten itibaren üç yıllık her türlü gelir, gider ve yatırım tahminlerini kapsayan revize edilmiş fizibilite raporu,
 - b) Hat bazında maliyetleri de kapsayacak şekilde, en az üç yıllık detaylı nakit akış tabloları,
17. İşletmecinin emniyet ve kalite birimi tarafından işletmenin tüm birimlerine yapılan kalite denetleme raporu,
18. Faaliyet takviminde yer alan tüm faaliyetlerin tamamlandığına dair taahhütname,

Açıklamalar:

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

Ek 5. Genel Havacılık İşletme İzni Talep Dosyası İçeriği

1. İşleticinin kuruluşuna dair Ana Sözleşmenin onaylı örneği veya kuruluşu dair T. Ticaret Sicil Gazetesi.

(Gerçek kişi ise nüfus cüzdanı fotokopisi, arşiv kaydı içeren adli sicil belgesi, noter onaylı tebligat adresi beyanı)

2. İşleticinin hissedar yapısını gösteren resmi belgeler. (T. Ticaret Sicil Gazetesi, hazirun cetveli)

3. Hissedarlara ait öz geçmiş bilgileri, arşiv kaydı içeren adli sicil belgeleri, noter onaylı tebligat adresi beyanları.

4. Bağlı bulunan holding veya kuruluş bünyesinde yer alan şirketlerin sermaye ve ortaklık yapıları ve bunları gösteren T. Ticaret Sicil Gazeteleri.

5. Yönetim Kurulu/Ortaklar kurulu üyelerinin öz geçmiş bilgileri, arşiv kaydı içeren adli sicil belgeleri, noter onaylı tebligat adresi beyanları.

6. Temsil ve ilzam yetkilerini gösteren imza sirküleri.

7. İşleticinin organizasyonunda görev yapacak personelin detaylı öz geçmiş bilgileri, arşiv kaydı içeren adli sicil belgeleri, geçerli lisans ve sertifika örnekleri.

8. İşletilecek hava araçlarının tescil sertifikaları.

9. İşletilecek hava araçlarının uçuşa elverişlilik sertifikaları.

10. Sigorta poliçe suretleri.

11. İşletme el kitabı sureti.

12. Bakım el kitabı sureti.

13. Bakım anlaşması sureti.

14. MEL onay başvurusu.

Ek 6. Onaylı heliport işletmeleri listesi⁸⁰

İŞLETMECİ	YETKİLİ KİŞİNİN				HELİPORTUN			COĞRAFI KOORDİNATLARI (WGS-84 SİSTEMİNE GÖRE)					
	ADI-SOYADI	TELEFONU	FAKSI	E-POSTA	İLİ	İLÇESİ	ADRESİ	ENLEM (N)			BOYLAM (E)		
								DERECE	DAKİKA	SANIYE	DERECE	DAKİKA	SANIYE
Eczacıbaşı Havacılık A.Ş.	Mustafa EREN	0 212 371 72 86	0 212 371 72 88	mustafa.eren@eczacibasi.com.tr	İstanbul	Şişli	Eczacıbaşı Havacılık A.Ş. Kanyon Ofis No.185 Büyükdere Cad.	41	4	42	29	0	42
Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Prof. Dr. Yusuf YAĞMUR	0 412 258 00 56	0 412 258 00 50	dacil@saqlik.gov.tr	Diyarbakır	Yenişehir	Hastaneler Cad. Dağkapı	37	54	36	40	8	10
320 Yataklı Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	Murat KANGİ	0 412 251 21 33	0 412 251 38 94	m.kangin@hotmail.com	Diyarbakır	Bağlar	320 Yataklı Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Şanlıurfa Yolu 7. Km	37	55	17	40	09	22
Türkiye Kömür İşletmeleri Grup Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdürlüğü	Refik KOCAMAN	0 537 617 74 39	0 274 638 33 04	kocamanr@gli.gov.tr	Kütahya	Tavşanlı	Madenciler Mahallesi Tunçbilek Tavşanlı	39	37	55	29	28	26
Doğuş Turgutreis Marina İşletmeciliği Tur. ve Tic. A.Ş.	Hasan ÖZPERÇİN	0 252 382 92 00	0 252 382 62 00	hozpercin@d-marin.com	Mugla	Bodrum	G.M.K.Bulvarı No:26 Turgutreis	37	00	11	27	15	43
Samsun İl Sağlık Müdürlüğü	Ömer Barış ÇANKAYA	0 362 465 62 98	0 362 465 62 94	bariscankaya@yahoo.com	Samsun	Merkez	Eski Havaalanı Mevkii	41	16	25	36	17	56
Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Prof. Dr. M.İ.Safa	0 312 291 27 10	0 312 291 27 26	safa.kapicioğlu@gmail.com	Ankara	Çankaya	Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi- Bilkent	39	54	7	32	45	36
Sağlık Bakanlığı İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Prof.Dr. Galip AKHAN	0 232 243 54 54	0 232 243 48 48	galipakhan@yahoo.com	İzmir	Konak	İzmir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Basın Sitesi	38	23	54	27	6	11
Özbek Turizm San ve Tic. A.Ş.	Cihan YILMAZ	0 530 500 50 10	0 212 337 30 65	eyilmaz@pointhotel.com	İstanbul	Şişli	Yıldızposta Cad. No:29	41	3	51	29	0	38
Afyon İl Sağlık Müdürlüğü	Dr. Necip YEMENİCİ	0 272 444 04 30	0 275 297 22 14	necip.yemenici@hotmail.com	Afyon	Merkez	Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birliği İzmir Yolu 7.km	38	47	25	30	28	5
Konya Beyhekim Devlet Hastanesi	Op. Dr. Gökhan DARILMAZ	0 332 263 12 30	0 332 263 12 46	drdarilmaz@yahoo.com	Konya	Selçuklu	Yazır Mah.Turgut Özal Cad.No:14	37	59	14	32	29	1
Dr.Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Doç. Dr. Recep DEMİRHAN	0 216 441 39 00/1002	0 216 352 00 83		İstanbul	Kartal	E-5 Karayolu Üzeri Cevizli Köprüsü Yanı Denizler Cad.	40	54	53	29	10	23
Bursa İl Sağlık Müdürlüğü	Özcan AKAN	0 224 295 60 10	0 224 233 50 92	ozcanakan17@hotmail.com	Bursa	Osmangazi	Hüdavendigâr Mah.Hat Cad. No:4	40	13	33	29	4	24
Setair Hava Taşımacılığı ve Hizmetleri A.Ş.	Hamdi KIRLAY	0 216 585 88 70	0 216 395 45 17	helicopter@setair.com.tr	İstanbul	Tuzla	Arçelik Tuzla Fabrikası 34950	40	49	22	29	21	34
Adana İl Sağlık Müdürlüğü	Dr. Aytekin KEMİK	0 322 344 40 07	0 322 344 40 77	adana@saqlik.gov.tr	Adana	Yüreğir	Adana İl Sağlık Müdürlüğü G.M.K Bulvarı	37	0	30	35	20	28

⁸⁰ web.shgm.gov.tr/doc/heliport.xls (Güncelleme tarihi 01.01.2014)

Ankara Etik İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Zafer Timur ADAK	0 505 740 01 81	0 312 567 20 52	ramazan.tan@gmail.com	Ankara	Yenimahalle	Varlık Mah. Halil Sezai Erkut Cad. Etik	39	57	53	32	49	47
Engürü Sağlık Hizmetleri A.Ş.	Dr. Celil GÖÇER	0 312 444 99 11 - 3990	0 312 276 08 18	cgcocer@lokmanhekim.com.tr	Ankara	Sincan	Andiçen Mah. İdil Sok. No:44	39	57	24	32	02	2
Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Ekrem AKBAŞ	0 312 356 90 00	0 312 356 90 03		Ankara	Keçiören	Pınarbaşı Mah. Ardağan Sok. No:25	40	0	12	32	51	23
Trabzon İl Sağlık Müdürlüğü	Dr. Yusuf Eray USLU	0 462 230 21 30	0 462 224 39 17	erayuslu112@gmail.com	Trabzon	Merkez	2.Devlet Sahil Yolu Cad. Haluk Ulusoy Tesisleri Arkası	41	0	38	39	42	47
Kayseri İl Sağlık Müdürlüğü	Deniz GÜNEY	0 537 878 30 30	0 352 327 05 12	bydeniz@gmail.com	Kayseri	Meelikgazi	Talas Yolu Nuh Naci Yazgan Göğüs Hastalıkları Hastanesi Yanı Hava Ambulans Merkezi	38	41	53	35	32	8
ArkasAir Havacılık ve Ticaret A.Ş.	Gazi YAŞAR	0 232 274 39 73	0 232 274 39 67	gazi.yasar@arkasair.com.tr	İzmir	Konak	Liman Cad. no:38 Arkas Binası Arkası Alsancak	38	26	28	27	06	36
ArkasAir Havacılık ve Ticaret A.Ş.	Gazi YAŞAR	0 232 274 39 73	0 232 274 39 67	gazi.yasar@arkasair.com.tr	İzmir	Urla	Urla Sefaköy Kırık Boğazi Mevkii Sefaköy Cad. No:27	38	19	50	26	47	40
Baktrans Taşımacılık Tic. A.Ş.	A. Enver BAKIOĞLU	0 232 376 72 70	0 232 376 84 62	erim.kaptan@bakioğlu.com.tr	İzmir	Çiğli	İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi 10006/1 Sokak No:22	38	28	41	27	1	46
Çanakkale Devlet Hastanesi	Hayrettin ÖZBAŞ	0 286 217 10 98	0 286 217 14 69	alperayberk@hotmail.com	Çanakkale	Merkez	Çanakkale Devlet Hastanesi Bahattin ve Huriye Demircioğlu Ek Binası Esenler Mah.Bahriye Üçok Cad.	40	9	33	26	25	10
İçtaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım A.Ş.	Bülent ENGIN	0 212 604 04 04	0 212 550 20 24	icdas@icdas.com.tr	Çanakkale	Biga	İçtaş Tesisleri Degimencik Köyaltı Mevkii	40	26	51	27	8	58
Sarp Havacılık Lojistik Turizm San ve Tic. A.Ş.	Adnan KARATAŞ	0 222 236 18 03	0 222 236 18 04	akaratas@sarpair.com	Eskişehir	Merkez	Organize Sanayi Bölgesi 14. Cad.	39	44	95	30	39	39
Sinpaş Yapı Endüstri ve Tic. A.Ş.	Tahir EKEN	0 212 288 68 68	0 212 288 68 68	tahir.eken@sinpas.com.tr	İstanbul	Beşiktaş	Dikilitaş Mah. Yenidoğan Sok. No:38	41	3	26	29	0	33
Amerikan Hastanesi Sağlık Hizmetleri ve Tic. A.Ş.	Erdal Mehmet AKSOY	0 212 444 37 77	0 212 311 23 37	erdalak@amerikanhastanesi.org	İstanbul	Şişli	Valikonağı Cad. Güzelbahçe Sok. No:20 Nişantaşı	41	3	11	28	59	44
Ataköy Marina ve Yat İşletmeleri A.Ş.	Bülent ARGÜÇ	0 212 560 42 70	0 212 560 72 70	barguc@atakoymarina.com.tr	İstanbul	Bakırköy	Ataköy 1. Kısım Mah. Rauf Orbay Cad. Ataköy	40	58	16	28	52	10
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.	Hasan CACELOĞLU	0 228 314 04 00	0 228 314 04 12	hasan.caceloğlu@eczacibasi.com.tr	Bilecik	Bozüyük	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. Ve Tic. A.Ş Eskişehir Karayolu 4. Km.	39	54	9	30	5	7
Acıbadem Sağlık Hizmetleri A.Ş.	Ersin Özçelik	0 530 641 94 16	0 212 304 44 40	Ersin.ozcelik@asg.com.tr	İstanbul	Sarıyer	Darüşşafaka Mah. Büyükdere Cad. No:40 Maslak	41	7	36	29	1	32
İÇDAŞ Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	Osman Nuri ÇELİKDEMİR	0 286 334 51 22	0 286 334 54 11	osman.celikdemir@icdas.com.tr	Çanakkale	Biga	Bekirli Köyü Köy Altı Mevkii 17200	40	24	40	27	3	29
Polat Tower Residence Yöneticiliği	Ahmet Hakan BERBER	0 212 266 76 00	0 212 266 76 16	hakanberber@mpinsa.com	İstanbul	Şişli	Fulya Mah. Yeşilçimen Sok.	41	3	24	28	59	57
Akdağ Turizm ve İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Bahri AKDAĞ	0 212 276 76 83	0 212 276 77 59	bahri@akdag.org	İstanbul	Sarıyer	Eski Şişli Büyükdere Cad. No:26 Maslak	41	6	30	29	1	10
Ağaoğlu Turizm İnşaat A.Ş.	Serdar ÇAMLISOY	0 533 607 29 74	0 216 688 71 55	serdar1954@yahoo.com	İstanbul	Ataşehir	Ağaoğlu My Prestige Ofis Binası Batı Ataşehir	40	59	29	29	6	13
Çırağan Sarayı ve İşletmeleri Geliştirme İnşaat ve Turizm A.Ş.	A.Haluk ERTAN	0 212 326 46 46	0 212 259 03 91	haluk.ertan@kempinski.com	İstanbul	Beşiktaş	Çırağan Cad. 32 Beşiktaş	41	2	4	29	0	56
Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Prof. Dr. Ahmet Yaser MÜSLÜMANOĞLU	0 212 440 40 00	0 212 440 42 42	info@beh.gov.tr	İstanbul	Bağcılar	Merkez Mah. 6. Sokak Bağcılar	41	1	43	28	52	13
İspark Otopark İşletmeleri Ticaret A.Ş.	Kadir Gurbetçi	0 216 631 45 15	0 216 634 68 87	k.gurbetci@ispark.com.tr	İstanbul	Kadıköy	Albay Ali Faik Sözdener Cad. İSKİ Arıtma Tesisi Yanı	40	59	22	29	1	8
Sönmez Hava Yolları A.Ş.	Ahmet SÜNEAR	0 224 261 04 40	0 224 261 04 28	smzhel@sonmezholding.com.tr	Bursa	Osmangazi	Sönmez Holding Tesisleri Yeni Yalova Yolu 9. Km.	40	15	18	29	4	4

Doğuş Didim Marina İşl. Tur. Tic. A.Ş.	Ziya SAYIN	0 256 813 80 81	0 256 813 14 13	zsayin@dogusmarina.com.tr	Aydın	Didim	Çamlık Mevkii 3. Koy 09270 Didim	37	20	26	27	15	34
Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Fazlı ERDOĞAN	0 442 232 50 23	0 442 232 50 25	fazlierdogan@hotmail.com	Erzurum	Yakutiye	Atatürk Mah. Çat Yolu Cadeesi No:36 Yakutiye	39	53	23	41	14	24
Divan Turizm İşletmeleri A.Ş.	Faruk ŞAKRAN	0 212 315 56 70	0 212 315 55 15	faruks@divan.com.tr	İstanbul	Şişli	Cumhuriyet Cad. No:2 Elmadağ	41	2	28	28	59	13
Gemlik Gübre Sanayii A.Ş.	Eyübi Ensari MALÇIK	0 224 519 00 70	0 224 519 00 85	eyubi@gemlikgubre.com.tr	Bursa	Gemlik	Ata Mahallesi Gemsaz Mevkii 16600 Gemlik	40	24	58	29	6	33
Acıbadem Sağlık Hizmetleri A.Ş.	Hüseyin ÇELİK	0 322 455 49 11	0 322 455 44 00	hcelik@acibadem.com.tr	Adana	Seyhan	Döşeme Mahallesi Cumhuriyet Caddesi No:66 Seyhan	36	59	43	35	18	53
İskenderun Demir Çelik A.Ş.	Barbaros MAKAR	0 326 758 71 72	0 326 758 70 76	bmakar@isdemir.com.tr	Hatay	İskenderun	İsdemir Fabrika Sahası Karayılan Beldesi İskenderun	36	42	48	36	12	51
Özel Şişli Florence Nightingale Hastanesi A.Ş.	Ali Tayfun NALBANTOĞLU	0 212 224 49 79	0212 224 77 10	yapiplanlama@florence.com.tr	İstanbul	Şişli	Abide-i Hürriyet Cad. No:290 Çağlayan	41	4	11	28	59	2
Acıbadem Sağlık Hizmetleri A.Ş.	Ersin Özçelik	0 530 641 94 16	0 224 270 44 40	Ersin.ozcelik@asg.com.tr	Bursa	Nilüfer	Fatih Sultan Buhan Sümer Sokak No:1	40	12	46	28	58	35
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş	Özkan DOĞAN	0 372 329 36 13	0 372 316 39 39	odogan@erdemir.com.tr	Zonguldak	Karadeniz Ereğli	Uzunum Caddesi No:7 67330	41	15	3	31	24	39
Eneka Taahhüt İmalat ve Ticaret Ltd. Şti.	Tolga KAVAK	0 530 307 14 28	0 212 850 20 26	tolgakavak@hotmail.com	İstanbul	Beylikdüzü	Yakuplu Marmara Mahallesi Ulusum Cad. No:28	40	57	48	28	39	21
Kaan Havacılık San. ve Tic. A.Ş.	Ferda YILDIZ	0 216 578 37 00	0 216 578 37 88	ferda.yildiz@basari.com.tr	İstanbul	Şişli	Ayazağa Mah. 3/3 Pafta 452 Parsel	41	7	28	28	59	0
As Havacılık A.Ş	Sebahattin Oktay	0 549 221 15 27	0 248 332 19 93	ashavacilik@ascimento.com.tr	Burdur	Bucak	İçerova Alan Mevkii Bucak	37	22	40	30	31	38
Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi	İbrahim ÖZCAN	0 352 336 88 84	0 352 320 73 13	kdh@kdh.gov.tr	Kayseri	Kocasinan	Sanayi Mah. Atatürk Bulvarı Hastane Cad. No:78 38010	38	43	42	35	28	42
Emsey Sağlık Hizmetleri ve İşletmeleri A.Ş.	Muhammet Salih KARATAŞ	0 549 692 72 04	0 216 646 00 96	salih.karatas@emseyhospital.com	İstanbul	Pendik	Çamlık Mah. Selçuklu Cad. No:20 Kurtköy	40	55	26	29	17	25
Hattat Air Ticaret ve Turizm İşletmeleri A.Ş.	Tolga Tonguç	0 533 692 10 55	0 212 286 44 55	tolgatonguc@hattat.com.tr	İstanbul	Şişli	Büyükdere Cad. No:53 Maslak	41	6	35	29	1	25
Bereket Enerji Üretim A.Ş.	Ceyhan SALDANLI	0 258 242 27 76	0 258 285 15 65	zzyevbek@bereketenerji.com.tr	Denizli	Merkez	Saruhan Mah. 1 Sok. No:6/1	37	47	38	28	58	57
Manisa İl Sağlık Müdürlüğü	Engin YILDIRIM	0 542 285 65 06	0 236 213 08 16	dengin.yildirim@hotmail.com	Manisa	Merkez	Manisa Organize Sanayi Bölgesi 4.Kısım İsmail Tiryaki Caddesi 9/C	38	37	36	27	19	42
Tüpraş İzmir Rafineri Müdürlüğü	Ahmet Levent BİÇER	0 533 344 39 25 0 232 498 50 40	0 232 498 50 00	levent.bicer@tupras.com.tr	İzmir	Aliağa	Aliağa / İZMİR	38	48	10	26	57	32
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü	Mehmet CAN	0 362 312 19 19-2308	0 362 457 60 29	omu@omu.edu.tr	Samsun	Kurupelit	Ondokuzmayıs Mayıs Üniversitesi 55139	41	22	22	36	12	49
Medipolitan Sağlık ve Eğitim Hizmetleri A.Ş.	Mehmet BÜYÜKBAŞ	0 532 630 51 10	0 216 545 20 03	mehmet.buyukbas@medipol.com.tr	İstanbul	Bağcılar	Kazım Karabekir Cad. Göztepe Mah. Metin Sok. No:4 Bağcılar	41	3	30	28	50	35
Abdurrahman Karamanlioğlu Otelcilik Turizm İnşaat Akaryakıt Pazarlama Eğitim ve Ticaret A.Ş. Colossae Termal Hotel Şubesi	Metin PAÇ	0 258 271 41 56	0 258 271 42 50	m.pac@colossaehotel.com	Denizli	Karahayit	Fatih Mah. 112. Sok. No:4	37	57	22	29	6	48
Dr. İ. Şevki ATASAGUN Devlet Hastanesi	İbrahim ZENGİN	0 384 228 50 50 - 3111	0 384 215 03 78	izengin291@gmail.com	Neşehir	Merkez	Ragıp Üner Mah. Zübeyde Hanım Cad. Karayazı Mevkii Merkez	38	39	15	34	43	36
Bileşim Turizm İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş	Mustafa HAYTA	0 212 615 38 38	0 212 417 78 71	mhayta@gophastanesi.com.tr	İstanbul	Gaziosmanpaşa	Merkez Mah. Çukurçeşme Cad. No:51	41	3	32	28	54	28

KAYNAKÇA

- Aaron, R. (1987). Corporate aviation versus the airline. *Business&Commercial Aviation*, Vol 1, Issue 6. Chicago: McGraw-Hill, s. 70-73
- Aarons, R. (tarihsiz). Slaying the variable cost dragon. *Business&Commercial Aviation*, (Special report).Chicago: McGraw-Hill
- Almy, D. (1982). Justifying Corporate Aircraft. *Business&Commercial Aviation*, July Magazine.(Special Report). Washington, D.C
- Aydın, N., Coşkun, M., Bakır, H., Ceylan, A., Başar, M. (2004). *Finansal yönetim*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını
- Belevins, D.(tarihsiz).The time value of money. *Business&Commercial Aviation*, (Special report).Chicago: McGraw-Hill
- Business Aviation (2013). *Business aviation and the world's top performing companies*, Part V Fall, Washington, D.C.
- Busines Jet Traveller's [BJT].(2015) *Busines Jet Traveller's 5th Annual Readers' Choice Survey*, AIN Publication.
- Bükeç, M. (2015). *Türkiye'deki hava aracı bakım işletmelerinde olumlu emniyet kültürünü destekleyen bir disiplin sistemi önerisi*. Doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniveritesi
- Büyüköztürk, Ş.,Akgün, Ö.E.,Karadeniz, Ş., Demirel, F., Kılıç, E.(2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*.(4. Baskı), Ankara: Pagem Yayınevi
- Castro, R. (2011). *Corporate Aviation Management*. Illinois: Southern Illinois University
- Conklin, Al ve Bill de Decker (1998). *Aircraft Acquisition Planning*. Orleans: Conklin & de Decker.

- Çelik, T. (2003). *Finansal Kiralama (Leasing)*. Lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi
- EUROCONTROL (2016) *The Eurocontrol bulletin on air transport trends*, September
- Gomley, M. (tarihsiz). Justifying business aircraft: A synergy of benefits. *Business&Commercial Aviation Magazine.(Special Report)* Chicago: McGraw-Hill
- ICAO *Airport economics manual* (Doc 9562)
- Karaman, F. (2011). *Havayolu şirketlerinde yönetim yapısı ve maliyet kontrol departmanının bu yapı içindeki yeri ve önemi*. Yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- Kabadayı, S.S. (2004). *Şirket Havacılığı ve Türkiye Uygulamaları*. Doktora Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Takışık Ofset.
- Larson, G.C.(tarihsiz). The case for personal aircraft business. *Business&Commercial Aviation* . Chicago: McGraw-Hill.
- Pazourek, M. (2011). Business aviation in Europe. *Electronical technical journey of technology, engineering and logistic in transport, Number 5, Volume VI, December*. Pardubice: University of Pardubice,
- Rambow, E. (1971). Direct costing the company aircraft. *Management Accounting, April* (B/CA Special Report) , Chicago: McGraw-Hill s.25-36
- Roberts, T. (2013). Business Aviation: Utilization, Benefits, and Value. *All Graduate Plan B and other Reports. Paper 311*. Utah: Utah State University publication.
- Sachdev, A.K. (2011). Buying A JET: The decision to purchase a business jet is a complex one and it is unlikely that a non-aviation business house would have

adequate in-house expertise to reach the best decision. *SP's Aviation, Issue 3*.
New Delhi :SP Guide Publication

Sheehan, J.J. (2003). *Business and corporate aviation management*. New York:
McGraw-Hill, s. 3.27

SHGM (2012a). Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetmeliği : SHY-M

SHGM (2012b). Heliport Yapım ve İşletme Yönetmeliği : SHY-14B

SHGM (2013a). Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Yönetmeliği : SHY-6A

SHGM (2013b). Genel Havacılık Yönetmeliği : SHY-6B

SHGM (2013c). Hava Aracı Bakım Personeli Lisansı Talimatı Yönetmeliği : SHT-66

SHGM (2015). 2015 Faaliyet raporu. Ankara.

Sinek, S. (2013). *Neden ile başlamak.*(Çev.Sevgi Şen),İstanbul:Arutan Yayınevi.

Sweet, D.L. (2005). *Aircraft Acquisition Plan: Case study* (E. Özen'le yapılan yüz yüze görüşmede paylaşılan kurs notları)

Travizon Travel Management (2015). The 2015 Business Travel Survey. Boston.

Yüz Yüze Görüşmeler

Hakan Çağlayan ile 07.11.2013 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Erdoğan Özen ile 10.06.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Fatih Karaman ile 13.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Ufuk Işıköndeş ile 09.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Biagio Carillo ile 09.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Yalçın Türker ile 21.06.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Onur Sakallıoğlu ile 07.08.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Levent Uçka ile 24.12.2015 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

İnternet Kaynakları

- Aircraft cost report. <https://www.conklindd.com/aircraftcost> (Erişim tarihi : 07.06.2014)
- Aircraft operating cost report. <https://www.aviationresearch.com/ProductsServices/AOC.Asp> (Erişim tarihi : 07.06.2014)
- Aircraft cost calculator. <https://www.aircraftcostcalculator.com/> (Erişim tarihi : 07.06.2014)
- Air Transportation Action Group [ATAG]. *Aviation: Benefits Beyond Borders*. July, 2016 http://aviationbenefits.org/media/149668/abbb2016_full_a4_web.pdf (Erişim tarihi : 01.09.2016)
- Air Transport Action Group [ATAG]. *Aviation Benefits Beyond Borders*. April, 2014 http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf (Erişim tarihi : 15.08.2016)
- BJT Buyers' Guide. (2013). *Aircraft Guide*. <http://www.bjtonline.com/business-jet-news/aircraft-guide-2013> (Erişim tarihi : 21.10.2014)
- DHMI. Havaalanları Listesi <http://www.dhmi.gov.tr/havaalanlari.aspx> (Erişim tarihi : 01.10.2015)
- EUROCONTROL (2012). *Brifing : Business Aviation in Europe in 2011*. <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/facts-and-figures/statfor/business-aviation-europe-2011.pdf> (Erişim tarihi:18.07.2016)
- NBAA (2013). *Business aviation fact book*.(s.7-11) <https://www.nbaa.org/business-aviation/fact-book/business-aviation-fact-book.pdf> (Erişim tarihi : 15/08/2014)
- Oxford Economics (2012). *The role of business aviation in Europe 2012*, Oxford. <http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/278477> (Erişim tarihi : 18.07.2016)

Smith, J.(2012). *The aircraft cost evaluator explanation of term*. Conklin & de Decker Associates Inc. <http://www.conklindd.com/aircraftcost>. (Erişim tarihi : 07.06.2014)

Wyndham, D.(2010). The aircraft acquisition plan. *Camp In Sight, August.*,Newyork, p.12 <https://www.campsystems.com/insights/0810.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.2014)

<https://www.avbuyer.com> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

<https://www.conklindd.com/t-fleetplanchecklist.aspx> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

<https://www.controller.com> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

<http://www.dhmi.gov.tr/havaalanlari.aspx> (Erişim tarihi : 01.10.2015)

<http://www.ebaa.org>(Erişim Tarihi: 22.06.2015)

<https://www.globalplanesearch.com> (Erişim tarihi : 07.06.2014)

<https://www.nbaa.org> (Erişim tarihi : 01.10.2015)

[https:// www.plane-values.com](https://www.plane-values.com) (Erişim tarihi : 07.06.2014)

<http://www.privatefly.com/us/private-flights/how-much-does-a-private-flight-cost>
(Erişim tarihi : 21.10.2014)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Betimsel_istatistik (Erişim Tarihi :15.07.2016)

<http://yagem.thk.edu.tr/Content.aspx?cid=7775> (Erişim Tarihi: 25.07.2015)

ÖZGEÇMİŞ

Bilge BUTTANRI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls.	2003	Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji ABD, Milli Güvenlik Stratejileri Bölümü
Lisans	1997	Deniz Harp Okulu, Elektrik Elektronik Mühendisliği, İletişim Elektronikleri Bölümü
Lise	1993	Deniz Lisesi

İş

2016-	Türk Hava Yolları Uçuş Akademisi, Uçak Uçuş Öğretmeni
2013-2016	Sancakair Hava Taksi İşletmesi, Kaptan Pilot, Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) Müdürü
2013-2016	Sancakair FTO, Uçuş Öğretmeni ve Kontrol Pilotu, SMS Müdürü
2011-2013	Kara Havacılık Okul Komutanlığı, Standardizasyon ve Kontrol Kurulu, Standardizasyon ve Kontrol Pilotu
2008-2011	Kara Havacılık Okul Komutanlığı, Helikopter Kurulu, Uçuş Öğretmeni
2007-2008	HAVELSAN, Deniz Kuvvetleri S-70B Helikopter Simülatörü ve Bilgisayar Tabanlı Eğitim Sistemi Projesi (HELSİM) Proje Kontrol Subayı
1999-2008	Deniz Kuvvetleri C.Topel Deniz Hava Üs Komutanlığı, Helikopter Pilotu
1997-1999	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Deniz Subayı

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : Eskişehir 30 Aralık 1975

Cinsiyeti :Erkek

Yabancı Dil : İngilizce