



**T.C.**

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİ**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ  
OPERASYON KONTROL MERKEZLERİNİN  
STRATEJİK VE EKONOMİK ETKİLERİNİN  
İNCELENMESİ:**

**BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan: Oğuz GEZGİÇ**

**145200153**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr.Reyhan Ayşen WOLFF**

**İstanbul,2016**

## KABUL VE ONAY

Öğrencinin Adı Soyadı tarafından hazırlanan “Tezin/Raporun Adı” başlıklı bu çalışma,Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : [Prof.Dr.Reyhan Ayşen WOLFF] (Danışman)

Üye : [Prof.Dr.Derman KÜÇÜKALTAN]

Üye : [Prof.Dr.Koray BAŞOL]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

[ ..... ]

[Prof.Dr.Enver DURAN]

Enstitü Müdür V.

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE  
UÇUŞ OPERASYON KONTROL MERKEZLERİNİN STRATEJİK VE  
EKONOMİK ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ”

başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

[25/02/2016]

Öğrencinin Adı SOYADI

Oğuz GEZGİÇ

## ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[ 25/02/2016]

Öğrencinin Adı SOYADI

Oğuz GEZGİÇ

## ÖZET

# HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ OPERASYON KONTROL MERKEZLERİNİN STRATEJİK VE EKONOMİK ETKİLERİNİN İNCELENMESİ : BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Oğuz GEZGİÇ

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

Şubat 2016 – 74 sayfa

Günümüzde Globalleşme ile birlikte insanların hızla teknolojik gelişmelere ayak uydurma gerekliliği ve zorunluluğu da doğmuştur. Bu hızla ilerleyen teknoloji beraberinde hızlı iletişim, anında dünyanın bir ucundan bir ucuna haberdar olmak, dolayısıyla global yaşamak olarak ele alınabilir. Bu gelişmeler çevresinde dünyanın bir ucundan diğer ucuna hızla ulaşmak için de uçak ve uçuş teknolojisi geliştirilmiştir. Bu teknoloji gerek ticari gerek keyfi gerek mecburi durumda olursa olsun insanların ihtiyacı olan bir araç haline gelmiştir.

Havayolu taşımacılığı doğuşundan günümüze kadar nasıl ilerlediği, tarihçesi ve nasıl geliştiği hakkında bilgiler ilk bölümde yer almıştır. Ayrıca, hava yolu işletmesindeki ana bölümler, uluslar arası sivil havacılık örgütleri bu bölümde incelenmiştir. İkinci bölümde havacılık şirketlerinin işletilmesi şirket pazarlamasında başarı faktörleri, düşük maliyet uygulamaları ve uçuş operasyon kontrol merkezleri ve bu merkezlerin havayolu işletmeleri üzerindeki etkinlikleri incelenmiştir

Üçüncü bölümde ise örnek çalışma olarak uçuş operasyon kontrol merkezinde yapılmış olup havayolu işletmeciliğinin beyin merkezi olan Uçuş Operasyon Kontrol Merkezinin (FOCC)&Uçuş Dispeçerinin (Flight Dispatcher) havayolu işletmeciliği üzerindeki stratejik ve ekonomik etkinliğinin sonuçları incelenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Havacılık, FOCC, Flight Dispatcher

## **ABSTRACT**

### **FLIGHT OPERATION CONTROL CENTER'S STRATEGIC & ECONOMIC IMPACTS ON AIRWAY BUSINESS : A STUDY CASE**

Oğuz GEZGİÇ

Master Thesis; Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

February 2016 – 74 pages

Today, along with globalization, there emerged the obligation as well as necessity to comply with the technological developments. Rapidly progressive technology brings about fast communication, immediate transnational exchange of information, and hence globalized way of life. In this context, to help the travel across the world, the technology of aircraft and flight was developed. This technology has become a medium to meet the commercial, recreational or obligatory needs of people.

How has airline transportation improved since its birth? What is the history of its improvement like? First part of this study deals with major departments of an airway business company, and international civil aviation organizations. Second part analyzes the management of aviation organizations, their role in the marketing strategies of the organization, low cost practices, and finally flight operation control centers and their impact on aviation organizations.

Third part of this study concentrates on the results of a group work which was run in the flight operation control center, and discusses the effects of the Flight Operation Control Center (FOCC)-the brain of an aviation organization- and Flight Dispatcher on an aviation enterprises.

Keywords: Aviation, FOCC, Flight Dispatcher

## **ÖNSÖZ**

Globaleşme çağımızın gerekliliği olarak hızlı ve zaman açısından avantajlı bir ulaşım sektörü olan havayolu taşımacılığı tercih edilen bir yol ağı olmaktadır. Ticaretin ve pazarlamanın hızla yayıldığı küresel ağın bir parçası olan havayolu ulaşımı olmazsa olmazdır. İnsanların bir gün içerisinde hızla istedikleri noktaya ulaşmaları havayolu sayesinde olmaktadır. Havayolu ulaşımı teknoloji olarak da çağımızın önemli buluşlarından sayılır. Bir uçağın genel özellikleri ele alındığında bu buluşun önemini kavramamız zor değildir. Bunun sayısız faydaları mevcuttur.

Gerek tez konunun belirlenmesinde, gerekse tez çalışmamın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF'a ve İstanbul Arel Üniversitesi tüm öğretim üyelerine, idari personele sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**İSTANBUL, 2016**

**Oğuz GEZGİÇ**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZET</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> ... ..	<b>II</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>IV</b>
<b>HAVACILIK ALFABESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>VI</b>

### GİRİŞ

#### 1. BÖLÜM

#### HAVACILIK TARİHİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE TANIMLAR

1.1. Havacılık Tarihi ve Havayolu İşletmeciliğinde Gelişmeler.....	3
1.1.1 Dünya Havacılık Tarihi.....	3
1.1.2 Türk Havacılık Tarihi.....	6
1.2. Havayolu İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Özellikleri.....	7
1.2.1. Hizmet Organizasyonu.....	7
1.2.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı.....	7
1.2.3. Sürekli Hizmet Arzı.....	9
1.2.4. Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi.....	9
1.3. Havayolu İşletmesindeki Ana Bölümler.....	9
1.3.1. Hat Personeli.....	10
1.3.2. Destek Personeli.....	12
1.3.3. Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Politikaları.....	13
1.4. Havayolu İşletme Çeşitleri .....	13
1.4.1. Geleneksel Havayolları.....	14
1.4.2. Düşük Maliyetli Havayolları.....	16
1.4.3. Bölgesel Havayolları.....	19
1.4.4 Türkiye’de Havayolu İşletmeciliği.....	19



1.5. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri.....	25
1.5.1. ICAO.....	26
1.5.2. ECAC.....	27
1.5.3. IATA.....	28
1.5.4. EASA.....	29
1.5.5. EURO CONTROL.....	30
1.5.6. ACI.....	30
1.5.7. JAA.....	30
1.5.8. AEA.....	31

## 2. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ

2.1. İşletmelerin Rekabet Stratejileri.....	32
2.1.1 Micheal Porter'in Jenerik Stratejileri.....	33
2.1.1.1. Farklılaşma Stratejileri.....	33
2.1.1.2. Maliyet Liderliği Stratejileri.....	33
2.1.1.3. Odaklanma Stratejileri.....	33
2.1.2 Havayolu İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri.....	33
2.1.2.1 Emniyetin Sağlanması.....	33
2.1.2.2 Kaliteli Hizmet Anlayışı.....	33
2.1.2.3 Tam Zamanında Kalkış.....	34
2.1.2.4. İkram Faktörü.....	35
2.1.2.5 Fiyat Politikası.....	35
2.1.2.6 Düşük Maliyet Uygulamaları.....	35
2.1.2.7 Halkla İlişkiler Faaliyetleri ,Reklam,Sponsorluk ve Markalaşma.....	37
2.2. Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri.....	41

### 3.BÖLÜM

#### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ OPERASYON KONTROL MERKEZLERİNİN STRATEJİK VE EKONOMİK OLARAK İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Havayolu İşletmelerinde Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Bölümleri...	43
3.1.1. Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Havacılık İşletmeleri Üzerindeki Stratejik Etkileri.....	49
3.1.2. Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Havacılık İşletmeleri Üzerindeki Ekonomik Etkileri.....	49
3.2. Bir Uygulama Örneği.....	53
3.2.1. Amaç.....	53
3.2.2. Veri Toplama Aracı.....	54
3.2.3. Yöntem.....	55
3.2.4 Bulgular.....	59
<b>SONUÇLAR</b> .....	69
<b>KAYNAKÇA</b> .....	71
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	74

## KISALTMALAR LİSTESİ

ICAO : INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION-  
ULUSLARARASI SİVİL HAVACILIK ÖRGÜTÜ

ECAC : EUROPE CIVIL AVIATION CONFERANCE  
AVRUPA SİVİL HAVACILIK KONFERANSI

IATA : INTERNATIONAL AVIATION TRANSPORT ASSOCIATION  
ULUSLARARASI HAVA TAŞIYACILARI BİRLİĞİ

EASA : EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY  
AVRUPA HAVACILIK EMNİYETİ AJANSI

ACI : AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL  
ULUSLARARASI HAVAALANLARI KONSEYİ

JAA : JOINT AVIATION AUTHORITIES  
MÜŞTEREK HAVACILIK OTORİTELERİ

FOCC : FLIGHT OPERATION CONTROL CENTER  
UÇUŞ HAREKAT KONTROL MERKEZİ

FLIGHT DISPATCHER :UÇUŞ DİSPEÇERİ

LOW COST :DÜŞÜK MALİYET

EUROCONTROL :AVRUPA HAVA TRAFİĞİNİ KONTROL EDEN MERKEZ

THY : TÜRK HAVA YOLLARI

## HAVACILIK ALFABESİ

<b>A</b> = Alpha	<b>H</b> = Hotel	<b>O</b> = Oscar	<b>V</b> = Victor
<b>B</b> = Bravo	<b>I</b> = India	<b>P</b> = Papa	<b>W</b> = Whiskey
<b>C</b> = Charlie	<b>J</b> = Juliet	<b>Q</b> = Quebec	<b>X</b> = X-Ray
<b>D</b> = Delta	<b>K</b> = Kilo	<b>R</b> = Romeo	<b>Y</b> = Yankee
<b>E</b> = Echo	<b>L</b> = Lima	<b>S</b> = Sierra	<b>Z</b> = Zulu
<b>F</b> = Foxtrot	<b>M</b> = Mike	<b>T</b> = Tango	
<b>G</b> = Golf	<b>N</b> = November	<b>U</b> = Uniform	

## GİRİŞ

Günümüzde globalleşme ve teknoloji havayolu işletmelerini ve havacılık sektörünü de büyük ölçüde değişime zorlamaktadır. Her geçen gün daha da değişime uğramakta ve rekabet koşulları her geçen gün daha da artmaktadır.

Havacılık, küresel ekonomi piyasaların ilgisini en çok çeken sektörlerden biridir. Havayolu sektörü ekonomi için büyük bir alandır.

Ekonomik hareketlenmenin ve piyasaların direkt etkilediği bir iş kolu olması itibariyle, birçok araştırmacı ve piyasa analistleri tarafından incelenmektedir.

Havacılık başta yolcu uçakları, kargo uçakları ve ülkelerin savaş uçakları, insansız hava aracı gibi havada uçan tüm uzay araçlarını kapsamaktadır.

Uçakların ağır sanayi üretimi ve yıpranma payı değeri ilk sırada yer alır. Bunun yanında taşınan yolcu ve sirkulasyonu çok önemli bir gelir kaynağıdır.

Yolcu yanında kargo taşımacılığı da havayolu taşımacılığının önemli bir gelir kaynağıdır. Havayolu taşımacılığı dünya çapında bir sektör özelliği ve vazgeçilmez bir unsurdur.

Bu bakımdan, her zaman artan değer oranı ile havacılık da dünya ekonomisinde önemli bir lokomotif sektör olarak yer almaktadır. Havacılık sektörünün küresel piyasalar ile ilişkisi iki yönlüdür. Birincisi, talep ilişkisidir; ekonomik canlanma veya yavaşlama, sektör genelinde, talebin değişimine ani sebebiyet vermektedir.

İkincisi, petrol fiyatı kolerasyonudur; akaryakıt tüketimi, tüm havayolu şirketlerinin en büyük gider kalemi olduğu için, küresel ekonomik gelişmeler, havacılık sektörüne önemli derecede etken olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı yüksek maliyetli olan havacılık sektöründe doğru ve zamanında kararlar alarak işletmenin uçuş operasyonundaki aksaklıkları çözmek, operasyon günü içinde yolcu-uçak konfigrasyonlarını analiz ederek eğer mümkünse yolcu kapasitesine göre uçak planlamak ve rota analizi yaparak yakıt zaman tasarrufu ile işletmelere sağlayacakları ekonomik etkilerini incelemektir.

Bu çalışmada birinci bölümde; Havayolu taşımacılığı doğuşundan günümüze kadar nasıl ilerlediği, tarihçesi ve nasıl geliştiği hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, havayolu işletmesindeki ana bölümler, ulusla arası sivil havacılık örgütleri bu bölümde incelenmiştir. İkinci bölümde havacılık şirketlerinin işletilmesi şirket pazarlamasında başarı faktörleri, düşük maliyet uygulamaları ve uçuş operasyon kontrol merkezleri ve bu merkezlerin havayolu işletmeleri üzerindeki etkinlikleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise örnek çalışma olarak uçuş operasyon kontrol merkezinde yapılmış olup havayolu işletmeciliğinin beyin merkezi olan Uçuş Operasyon Kontrol Merkezinin (FOCC)&Uçuş Dispeçerinin (Flight Dispatcher) havayolu işletmeciliği üzerindeki stratejik ve ekonomik etkinliğinin sonuçları incelenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## 1.BÖLÜM

### HAVACILIK TARİHİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE TANIMLAR

Hava araçlarıyla ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşıması yapan işletmeler ile ticari hava taşımacılığı kapsamında olmayan yolcu ve yük taşımacılığı ile ücret karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın yapılacak hava işi ve eğitim faaliyetlerini yapan işletmeler hava taşıma işletmeleri olarak nitelendirilmektedir.

#### 1.1 Havacılık Tarihi ve Havayolu İşletmeciliğindeki Gelişmeler

##### 1.1.1 Dünya Havacılık Tarihi

Havada uçabilmek insanoğlunun her zaman hayali oldu. İlk uçurtmaların M.Ö. 5. Yüzyılda Çin'de uçurulmaya başlanmasından itibaren farklı yollar denendi havada kuşlar gibi dolaşmak için. Bir çok denemeler yapıldı ve en sonunda Wright kardeşler yaptıkları uçakla havada 12 saniye uçabildiler; bu sürede 36.5 metre yol aldılar. Havacılığın tarihi eski yıllara dayanmaktadır. 1700'lü yıllardan günümüze teknolojinin hızla gelişmesiyle yeni uçaklar üretilmiş ve insanlar havayolu taşımacılığına yönelmiştir. Ekonomik faaliyetlerin dünyayı küresel bir pazar haline getirmesiyle havayolu taşımacılığı da büyük bir önem kazandı. Hava taşımacılığının önemi, özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise hava taşımacılığı, son derece hızlı büyüyen sektörlerden biridir.

21. Yüzyılda, yoğun rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve etkin bir hizmet sunabilecek işletmelerde etkin ve bilinçli bir işletme yönetim ve pazarlamanın önemi büyüktür. Yönetim olarak kaliteli bir havayolu hizmeti sunmak ve bunun yanında rekabet ortamında başrol olmak da işletmeler için önemli bir unsurdur. Bunun neticesinde havayolunun kar marjını da öne taşıyacaktır.

Dünyada bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile organizasyonlar çeşitli değişiklikler yaşamaktadırlar. Küreselleşme ve rekabet; bilgi, iletişim ve üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; yeni oluşan pazarlara girebilme ve mevcut

pazarlarda büyüyebilme çabası tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi; toplam kalite kavramının gelişmesi ile çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri; şirket evlilikleri söz konusu değişimlerin nedenleri olarak gösterilmektedir.

1978 yılında, Amerika Birlesik Devletleri'nde başlayan ve hızla tüm dünyaya yayılan serbestleşme hareketinden sonra havayolu sektöründe şiddetli bir rekabet ortamı görülmektedir.

Sivil hava taşımacılığı sektöründe geniş gövdeli uçakların kullanıma başlamasıyla birlikte artan kapasiteyi doldurabilecek talebi yaratmak için havayolu işletmeleri müşteri odaklı pazarlama hizmetlerine yönelmişlerdir. Bundan önceki dönemde işletmelerin tek hedefi kar elde etmektir, tüketicilerin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem verilmemektedir.

Günümüzde, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi yaklaşımları geliştirilmektedir.

Hava taşımacılığı faaliyetlerinin beklenen faydayı sağlayabilmesi havacılık sisteminin emniyetli, güvenli, etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Havacılık, hızlı gelişen ekonomik bir faaliyet alanı olmakla birlikte, yoğun ileri teknoloji kullanımını gerektirmektedir. “Önce emniyet” prensibiyle, faaliyetlerin yürütülmesini güvence altına alabilmek için, oldukça detaylı düzenlemelere sahip bu sektörde havacılık faaliyet alanlarında (havayolu, havaalanı, yer hizmetleri, kargo, ikram, vb.) faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin pazarlama, muhasebe, finansman, uçuş operasyon, kalite, emniyet yönetimi alanları vardır ([data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf](http://data.atilim.edu.tr/pdfs/111118.pdf))

Kronolojik olarak havacılıktaki gelişmelere bakıldığında:

- 17 Aralık 1903 ilk uçuş: Wright kardeşler, kontrolleri olan, 12.2 metre kanat açıklığına sahip, pilotla birlikte 338 kg ağırlığında bir uçak yaptılar. Bu uçaklarını 12 beygir gücünde bir motorla desteklediler. 17 Aralık 1903 yılında yaptıkları denemede 12 saniye havada kalıp,
- 36.5 metre yol aldılar ve havacılık tarihinde yeni bir sayfa açılmış oldu.
- 25 Temmuz 1909: Fransız pilot, Louis Bleriot, 37 kilometre genişliğindeki İngiliz Kanalı'nı, Calais'ten Dover'a kadar uçarak uçakla



ilk geçen kişi oldu.

- 28 mart 1910 : Fransız Henri Fabre, Monaco'da kendi tasarladığı deniz uçağıyla ilk uçuşunu Akdeniz'de yaptı.
- 17 eylül 1911: Amerika kıtasının bir uçtan diğeri uca uçakla geçildi. Pilot Calbraith Rodgers, New York'tan başladığı uçuşunu Kalifornia, Lon Beach'te tamamladı ve 84 gün sürdü. Calbraith Rodgers, 84 gün boyunca 69 defa iniş yaptı ve havadaki toplam süresi 3 gün 10 saat oldu.
- 25 Ağustos 1919 : Paris'ten Londra'ya ilk uçakla taşımacılık başladı. 2.5 saat süren ve her gün yapılan bu seferlerde bir yolcu ve kargo taşınıyordu. Kargo, gazeteler ve Devonshire kremleri içeriyordu.
- 20 mayıs 1927. Charles Lindbergh, hiç durmadan ilk Atlantik Okyanusu uçuşunu gerçekleştirdi. New York'tan Paris'e, Atlantik Okyanusu uçuşunu, uçağı "Spirit of St. Louis" ile 33 saat 30 dakikada gerçekleştirdi.
- 4 temmuz 1938: Howard Hughes, 23.803 kilometre uçarak dünyanın çevresini 3 gün 19 saatte dolaştı. Bu sırada 6 defa deposunu doldurmak için iniş yaptı.
- 27 ağustos 1939 : Alman Heinkel firması, HE-178 modeliyle ilk jet motorlu uçağı başarıyla test etti. Jet motorlu uçaklar pervaneli uçaklardan farklı olarak, sıcak gazı arkadan fırlatarak itme gücüyle ilerlerler.
- 4 ekim 1958 : İngiliz "Overseas Airways Corporation" şirketi Amerikan şirketlerinden bir kaç gün önce Londra ve New York arasında "Comet 4s" jet uçaklarıyla yolcu taşımacılığına başladı.
- 21 ocak 1970 : Dünya'nın en büyük jet uçağı Boeing tarafında yapıldı ve New York Londra arasında yolcu taşımaya başladı. 400 yolcu kapasitesiyle, 2005 yılına kadar dünyanın en fazla yolcu kapasiteli uçağı oldu. 27 nisan 2005 : Airbus A380 dünyanın yeni en büyük uçağı oldu. 80 metre kanat açıklığına sahip olan Airbus A380, 840 yolcu kapasitesine sahip olarak 800 yolcu kapasiteli Boing 747 (Jumbo Jet)'lerden 40 yolcu daha fazla taşıyabilmektedir.

### 1.1.2 Türk Havacılık Tarihi

Türk Havacılık tarihine ilişkin kronoloji aşağıdaki gibi verilmektedir (www.keşiflerdünyası.com).

- 1632 Lagari Hasan Çelebi İstanbul'da roket'le yükselme, kanat'la iniş
- 1632 Hezarfen Ahmet Çelebi İstanbul Boğazı'nı kanat'la geçiş.
- 25 Aralık 1909 Belçikalı Baron de Carters (Viosin), 1 saatlik uçuşun ardından Kasımpaşa Deresi'ne çakıldı.
- 11 Aralık 1909 Fransız Louis Bleriot (Bleriot) iniş sırasında bir eve çarptı.
- 1911 Rus Meslanikof (Farman III) Yeşilköy'de hava gösterisi.
- 15 Mart 1912 Deperdussin (Fransız yapımı) Fransa'dan 2 adet satın alındı. (Her ikisi de fırtınadan zarar gördü, uçamadı)
- 26 Nisan 1912 Rep 20 (Fransız yapımı) (İlk Türk Bayraklı uçak "ordu" Yzb. Fesa Osmanlı topraklarında uçak kullanan ilk Türk pilotu)16 Şubat 1925.
- Yeşilköy,İstanbul (1912&1953) • Gaziemir, İzmir (1924), Diyarbakır (1931) • Güvercinlik, Ankara(1935), İnönü,Eskişehir(1936) • Adana(1937) • Esenboğa(1955 Eskişehir (1925-1928) Junkers bakım, MMV-1 (Müh. Selahattin Reşit Alan).
- Kayseri TOMTAŞ (1925-1928) THK-Alman Ortaklığı Junkers A-20, A-35
- Kayseri Tayyare Fabrikası (1932-1950) ~112 uçak, 50 Planör Curtiss, Magister, Gotha, PZL,
- Akköprü ve Etimesgut (1938-1952) ~158 uçak, 100 planör THK-2, THK-5, Magister, Planör
- MKEK (1951-1965) THK tesisleri devralındı. Magister, THK-15 ABD Marshall Yardımı sonrasında tüm uçak imalat faaliyetleri durmuştur.

Türkiye 1920'lerde uçak montaj/imalatı yapan sayılı ülkelerden biriydi.

Özel Şirket Uçak İmalatları:

- Vecihi Hürkuş, İzmir, İstanbul (1925-1934) 1925 K-VI Tek motorlu kesif, 1930 K-XIV Tek motorlu eğitim
- (ilk sivil) 1933 K-XIVA Eğitim 1933 K-XVI Antrenman (Nuri

Bey) 1933 K-XVI Hafif yolcu uçağı 1934 K-XIVD Deniz eğitim uçağı

- o Nuri Demirağ Uçak Fabrikaları: Beşiktaş, İstanbul (1936-1940)
- o Divriği, Sivas (1936-1937?) Uçak İmalatları: 1936 Nu.D 36

Eğitim uçağı

- o (24 adet) 1944 Nu.D 38 Çift motor, yolcu uçağı Planör (16 Şubat 1925)

Havacılık alfabesi başta olmak üzere havacılıkta standart oturmuş terimler bulunmaktadır. Bunlar havacılık dili diye adlandırılan terimler, işaretler ve kavramlardır. Standart kabul görmüş ve tüm sektörde mevcut personel tarafından kullanılan terimlerdir. İşaret olarak başparmak yukarı dik tutulduğunda ok. Anlamında anlaşıldı ve pozitif cevap , tersi de olumsuz anlamını taşır. Bu parmak işareti hiç konuşmadan kullanılabilen bir anlaşma biçimi havacılığa özgü bir durumdur.

## **1.2. Havayolu İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Özellikleri**

Havayolu işletmelerinin ortak özellikleri aşağıda belirtilen 4 ana başlık altında incelenebilir (Saldıraner, 1992. s, 18-24).

### **1.2.1. Hizmet Organizasyonu**

Hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, hizmet sunan organizasyonlardır. Havayolu işletmelerince verilen hizmet yolcu ve yük taşımacılığıdır. Havayolu işletmeleri için müşteri kitlesini kendine bağlama önemli bir faktördür. Müşteri istek ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşılanmalı, iyi ve düzenli hizmet ile ilişkide süreklilik sağlanmalıdır. Müşteri kitlelerine ulaşmak, onları yönlendirmek, kendi işletmesine çekmek ve kalıcılığı sağlamak, sürekli bir gelişme ve daha iyi hizmet alanı ortaya koymak ile mümkündür. Hizmet organizasyonu olma özelliği nedeniyle havayolu işletmelerinde hizmet geliştirme ve çeşitlenmeye yönelik araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetleri ağırlıklı şekilde yer almaktadır.

### **1.2.2. Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Dünyanın en hızlı büyüyen ve sürekli gelişen endüstrilerinden biri olan hava taşımacılığında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, sektörü sürekli izleyerek bulunduğu çevre değişim ve gelişime uyum sağlayacak yapı ve hazırlık içerisinde bulunmakta, faaliyetlerini bunlara göre düzenlemektedirler.

Literatürde Tamer Koçel 'e göre yönetimde sistemler yaklaşımı denildiği zaman yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Sistem birbirleriyle karşılıklı bağlı ve ilişkili parçaların bir araya gelmesiyle oluşan ve sistem adı verilen bütüne ilişkin çeşitli özellikler ve temel kavramları içerir. Tanım gereği bir system çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt system olarak adlandırılmaktadır (Koçel,2014:307,309).

Sistem yaklaşımında kapalı ve açık olarak ele alındığını görmekteyiz:

a. Açık Sistem

b. Kapalı Sistem

Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre) arasında enerji, bilgi ve material alışverişi varsa, bu tür sistemlere açık sistem denir.

Eğer sistem ile çevresi arasında bu tür ilişki yoksa buna kapalı sistem denir.

Açık Sistem:

Girdi (input) → Süreç → Çıktı (output)

Bir havayolu işletmesine sistem yaklaşımı açısından bakılırsa;

Girdi (input) → Süreç → Çıktı (output)

Uçaklar

Havaalanı

Teknik Personel

Bakım

Yakıt

Yolcular

Terminal Hizmetleri

Gümrük Hizmetleri

Terminal-Havaalanı Ulaşım

Otobüs

Hava Koşulları

Görüldüğü üzere açık sistemler çevresi ile ilişki halindedir. (Koçel 2014:312)

### **1.2.3. Sürekli Hizmet Arzı**

Sivil havacılık faaliyetleri, uluslararası niteliği itibariyle hizmetin devamlılığı ve gerekliliği için 24 saat süreklilik arz etmektedir. Yurt dışı bağlantıları olan tarifeli havayolu işletmeleri günün her saatinde uçuşlar düzenlemekte, uçuş personeli ve yer hizmeti personeli ile bakım personeli vardiya düzeni içerisinde 24 saat görev yapmaktadır. Yirmidört saat sürekli faaliyette bulunmaları nedeniyle istihdam etmeleri gereken personel sayıları artmakta, hizmetlerin özelliğine bağlı olarak uçucu ekip, bakım ekibi ve diğer personelin çalışma saatlerinin planlanması büyük önem kazanmaktadır. Özellikle uçucu personel planlamaları, ulusal ve uluslararası standartlar ile uçuş dinlenme sürelerinde kurallar olduğu için dikkatli bir çalışmayı gerektirmektedir.

### **1.2.4. Nitelikli Personel ve Sürekli Eğitim Gereksinimi**

Sivil havacılık alanında görev yapan bir çok personelin, ilgili ülkenin sivil havacılık otoritesinden görev yapabilmek için lisans, sertifika gibi belgeleri alması ve öngörülen sürelerde yeniletmesi gereklidir. Pilot, uçuş mühendisi, dispeçer, hava trafik kontrolörleri ve teknisyenler Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri tarafından belirlenmiş asgari koşulları kapsayacak şekilde düzenlenmiş ulusal mevzuata göre öngörülen eğitim ve tecrübe koşullarının sonrasında yazılı ve sözlü sınavlara girmekte, başarılı olanlar lisans ve sertifikalarını alabilmektedirler. Lisans türüne göre altı aydan başlamak üzere sağlık kontrolleri ve yeterliliğin devam ettiğine ilişkin bilgi ve beceri kontrollerinden geçirilerek lisanslar yenilenmektedir. Uçuş , yer hizmetleri, yangın ve kurtarma, bilet satış ve rezervasyon gibi hizmetleri sunan personel ile uçak bakım ve onarımında dolaylı görev alan ancak lisanslı olması gerekmeyen diğer tüm personel çalıştıkları kuruluşlar tarafından sürekli eğitimden geçirilmektedirler.

### **1.3. Havayolu İşletmesindeki Ana Bölümler**

Bir havayolu işletmesinde çalışan personel, yönetimin hedeflerini gerçekleştirebileceği bir organizasyon yapısında aşağıdaki iki ana bölüm altında toplanmaktadır. Bunlar (Wells, 1989, s. 227).

- Hat personel ( Line Personnel)
- Destek personeli ( Staff Personnel)

### 1.3.1. Hat Personeli

Havayolu hizmetinin üretilmesinde doğrudan katkıda bulunan herkes bu bölümün içerisinde yer almaktadır. Uçağın bakımını yapan teknisyenler, uçağı uçuran pilotlar, uçuş esnasında yolculara servis yapan uçuş personeli, rezervasyon görevlileri, havaalanı kontrol ve kapı personeli, ramp hizmetinde çalışanlar, dispeçerler, güvenlik personeli gibi. Hat personeli genel olarak üç ana kategoriye ayrılmaktadır: mühendislik ve bakım, uçuş operasyon, satış ve pazarlama. Bu üç bölüm havayolunun kalbini oluşturmakta ve havayolu personelinin %85'ini kapsamaktadır. Uçuş Personeli: Kaptan Pilot, Co Pilot, kabin ekibinden oluşur.

#### *a. Pilotun Görevleri :*

Uçuş programının görev ve özelliğine göre gerekli hazırlıkları yapar, harita ve raporları inceleyerek uçuş planlamasını yapan uçuş dispeçeri ile brifing yaparak uçuş planlaması üzerinde Yakıt- zaman hesaplamaları –iniş meydanı ve yedek -yolboyu meydanları notamları müsaadeleri mel itemleri inceler, kısıtlayıcı etmenlere göre uçuş planlamasını gözden geçirir . Uçağın yük planını kontrol eder, Kalkış zamanına uygun olarak uçuş kulesinden telsizle müsaade alıp motor çalıştırır ve bütün teknik kontrolleri yapar.

Kalkış saatinden önce uçağın yanına gelerek uçuş ekibini kontrol eder, teknik donanımların uçuşa hazır olup olmadığını inceler,Kalkış, rota, alçalış ve inişleri tasarladığı şekliyle ve zorunluluk halinde gerekli değişiklikleri yaparak uygular, İniş sonunda uçağı güvenle park edip, emniyete aldıktan sonra görevini bitirmiş olur.

#### *b. Kabin memuru:*

Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır. Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan Kabin Memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda “Kabin

Memuru Sertifikası” almaya hak kazanmış kişilerdir. Kabin Memurlarının uçak içerisinde, belirgin görev ve sorumlulukları vardır. Bunlardan en önemlisi fakat en az gözle görülebilir olanı yolcuların emniyetini sağlamaktır. Bu ana sorumluluk kabin memurlarının sürekli ve özel bir eğitim almalarını gerekli kılmıştır. Bu eğitim teorik bilgilerin yanı sıra kişinin kendi özgüvenin geliştirmesini ve kendi görevini yerine getirirken bu özgüven duygusu ile ihtiyaç duyduğu otoriteyi sağlanmasını da içermektedir. İkinci ve en çok göz önünde bulunan görevi ise, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve adına çalıştıkları havayolu şirketi için güzel bir etki bırakabilmektir.

*c. Uçak teknisyeni:*

Hava aracı teknisyenleri; hafif, döner katlı veya büyük hava araçlarına bakım yapmak üzere Genel Müdürlüğümüz tarafından lisanslandırılan meslek grubudur. Hava aracı teknisyenleri hava aracı gövde yapılarının, motorların, elektronik ve aviyonik sistemlerin muayenesini (kontrolünü), bakımını ve onarımını gerçekleştirir.

Hava aracı teknisyenlerinin, bir hava aracının bakımını yapıp uçuşa elverişlilik belgesini imzalayabilmesi için Genel Müdürlüğümüzden hava aracı bakım teknisyeni lisansına sahip olması gereklidir. Lisans sahibi kişinin bakım çıkış sertifikasını imzalayacağı uçağın tip eğitimini almış olmalı ve yetkili olduğu uçak tipi lisansında yazılı olmalıdır.

*Rezervasyon memuru:*

- d. IATA standart ve kurallarına göre bilet işlemlerini ve rezervasyon işlemlerini yapan yetkili kişidir. Bu konuda eğitim görmüş sertifikalı kişidir.

*e. Uçak hareket memuru:*

Uçakların iniş sonrasında kalkış anına kadarki süre içerisinde uçuş mürettebatı, havayolu şirketi temsilcisi ve uçağı uçuşa hazırlayan operasyon birimleri arasında koordine görevini yürüten kişidir.

*f. Yer Hizmetleri Memuru:*

Uçak yolcusunun havaalanına girmesiyle uçağa binmesi arasında arasındaki zaman içerisinde yolcunun bagaj, biletleme, pasaport işlemlerini eksiksiz biçimde yerine getirmesinden sorumlu personeldir.

*g. Uçuş Harekât Uzmanı (DİSPEÇER):*

Uçuş Harekât Uzmanı; uçuşların öncelikle emniyetle gerçekleştirilmesi için gerekli tüm uçuş planlamalarını yapar ve uçuş boyunca uçuşu takip eder. Uçuşun herhangi bir safhasında Mesul Pilotun talebi veya ele ulaşan bilgiler ışığında uçuşun güvenli ve etkin bir şekilde devamını sağlamak için uçuş ekibini bilgilendiren, uçuş hakkındaki bilgilerin gerekli birimlere aktarılması için uçuşu izleyen, acil durum (sabotaj, kaza kırım, uçak kaçırma vb.) bilgilerinin gerekli birimlere iletilmesini sağlayan, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından lisanslandırılan kişidir.

*h. Ramp personeli:*

Uçakların iniş ve kalkışlarını hangi köprüden yapacağını tespit edip, iniş yapacak uçağı telsizle bildirmek, Uçakların apron sahası içindeki hareketlerini kontrol etmek, sorumluluk sahası içindeki yaya, uçak ve diğer araçların trafik emniyetini sağlamak, Kuleden apron sahasını gözleyerek kontrol etmek, Personel arasında işbölümü yapmak, Yerli ve yabancı uçak şirketlerinin uçuş tarifelerine göre köprü planlaması yapmak, Uçakların kalkış ve inişlerini kuleden izleyip, zamanında kalkmayan uçaklara kalkmama nedenini sorarak, gerekli tedbirleri almak, Apron sahası içindeki uçakları ve apron sahasını televizyon ekranından izlemek, Gerekli talimatları telsizle uçak personeline bildirmektir (<http://www.maviylepembe.net>)

**1.3.2. Destek Personeli**

Bu bölümde hukuk, muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda uzmanlaşmış personel bulunmaktadır. Görevleri hat personelinin işini desteklemek ve havayolunun etkin bir şekilde çalışmasını, kar elde etmesini sağlamaktır.



### **1.3.3. Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Politikaları**

Sivil havacılıkta faaliyet gösteren havayolu işletmeleri de diğer üretim ve hizmet işletmeleri gibi kar amaçlı işletmelerdir. Bu nedenle ticari birimlere büyük görevler düşmektedir.

1980'lere kadar genel kavramlar içinde, havayolu yönetimleri kendilerini, filolarını, uçak ve demirbaşları ile değerlendirmişlerdir (Ürgüplü, 1992 s. 27). Klasik havayolu işletmeleri kendilerini uçakları ile değerlendirirken, müşteriler havayollarını sadece kendilerine havayolu adına hizmet veren personel ile değerlendirirler. Havayollarının maddesel ve teknolojik varlıkları yolcuları sanıldığı kadar ilgilendirmemektedir. Yolcular için havayolu imajını çizen etken çalışanlardır. Bu dönemde havayolu yöneticileri içine düştükleri darboğazdan kurtulma çabalarında önemli unsurun insan olduğunun farkına varmışlardır. Son yıllarda ekonominin tüm sektörlerinde insana yatırım yapılmakta, bu yatırımdaki temel düşünce de bireylerin eğitimle motive edilerek daha üretken ve daha verimli hale gelmesidir. Böylece çağdaş yapısallık içerisinde insan değeri anlaşılmış ve insan kaynakları işletmelerin temel taşı olmuştur.

Havacılıkta ve diğer piyasa şirketlerinde arz ve talebi dengede tutan insan unsurudur. İşletmeler müşteri taleplerini çalıştırdığı personel sayesinde karşılayabilmektedirler. İnsanın böylesine önem kazandığı bir anlayışı kavrayan yönetimler personeline sınırı kolayca çizilemeyen, maliyeti yüksek, devamlı ve kapsamlı eğitimler vermektedirler. Kalifiye iş gücüne ihtiyaç duyulan havayolu sektöründe daha da önemli olan insan unsurunun istihdamı işletme açısından çok önemli olmaktadır. Havayolu işletmeleri, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iş gücü planlaması yapması ve özellikle işe göre personel seçimi ve istihdamının ilke getirilmesi gerekmektedir (Dökmen, 1998, s. 121).

### **1.4. Havayolu İşletme Çeşitleri**

Havayolu sektörü küresel çapta teknolojik gelişmeler sebebiyle artan kapasite, yolcu sayısında artış ve artan seyahat ihtiyacı sebebiyle gelişmekte olan bir sektördür. 2014 senesinde küresel çapta yolcu sayısında artış %5.9 olarak kaydedilmiş ve son on yılın ortalaması olan %5.6'dan daha yüksek bir artış göstererek sektördeki büyüme potansiyelinin altını çizmiş oldu. 2014'te

19.90 milyar dolar olan net kar 2015 senesinde IATA tarafından 25 milyar dolar seviyesinde tahmin edilmektedir.

#### **1.4.1. Geleneksel havayolları.**

Hava taşımacılığı karmaşık bir hizmetler bütünüdür. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi her şeyden önce havacılık alanında yetişmiş bilgili ve konusunda uzman personel ile mümkündür. Teknolojik gelişmelere paralel olarak hava taşımacılığı da sektörü bulunduğu aşamaya bunlara paralel olarak ilerlemiştir. Havayolu işletmelerinin filo ve diğer yatırım planlarının bu teknolojik gelişmelere uygun ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde olmasına dikkat etmelidir. Dolayısıyla işletme yönetimini de bu fikirler doğrultusunda geliştirmesi gerekmektedir.

Geleneksel/network havayollarını yalın haliyle, büyük havalimanlarını aktarma merkezi olarak kullanan, genelde 70 ila 600 uçaklık ve en az üç-dört farklı modelden oluşan filolara sahip, en az yüzde 10 olmak üzere ciddi oranda transit yolcusu bulunan havayolları olarak tanımlamak mümkündür.

Geleneksel bir da farklı tiplerdeki uçaklardan oluşan filoları görmek mümkündür. Havayolun bunun yanında geleneksel havayolu şirketleri özel şirketlere göre daha eski bir tarihsel geçmişe sahip oldukları için farklı tedarikçilerden uçak temini yaptıkları için filoda çeşitlilik ve zenginlik gösterebilirler. Bu filo çeşitliliği uçuş menzili iniş kalkış avantajları olarak iniş kalkış stratejik çeşitlilik olarak avantaj sağlar. Geleneksel havayolları büyüklük ve sektördeki güç olarak belirli bir başarı ve pazarlama yakalamış havayollarıdır. Bu nedenle sektörde yatırım olarak geleneksel havayolları öncüdür. Yeni sefer noktaları belirleme, farklı kıtalara açılma, yabancı ortak alma, küresel işbirliklerine katılma gibi stratejik planlama ve pazarlama olarak sektörde pazar payını elinde tutmaktadır.

Geleneksel havayollarının birçoğunun uçak hangarları, teknik ekibi mevcut olup bunun nedeni sektördeki gelişimin sonucu olarak bu hizmetlerin uygulama zorunluluğu da olmaktadır.

Geleneksel havayolu şirketleri kurumsallaşmış belirli bir kültür ve geleneğe sahip şirketlerdir. Bu nedenle yaptıkları sektörel atılımlar hem pazar payında

lider konumunu getirmekte hem de sektörel yenilikçi konumunu korumaktadır. Aşağıdaki başlıkları geleneksel havayolları hizmeti olarak görebiliriz.

*a. Tarifeli ve tarifersiz seferler:*

Tarifeli seferler önceden planlanmış kalkış ve varış noktaları arasında, belirli gün ve saatlerde uygulanan düzenli olarak yapılan seferlerdir. Tarife planlama ve uygulaması bir şirketin kendi inisiyatifi ve ticari çıkar planlamasıdır. Ancak tarife uyum ve uygulama şirketin başarı kriterini belirler. Başarılı bir tarife oluşumu, başarılı bir havayolu işletmeciliğinin temeli olarak adlandırılır.

Yolcu taşımacılığına olan talep, bir takvim yılı boyunca aynı seyirde olmamaktadır. Öncelikle mevsimsel değişiklikler, özel gün talepleri, iş yolculukları, turistik geziler vb. Buna örnektir. Ülkemizde yazın akdeniz ve ege kıyıları turizm bakımından yolcu talebi olarak, daha yoğun olmaktadır. Kışın kültür turizmi, kongreler, kültürel etkinlikler de kış yolcu yoğunluğunu ve ona göre tarifeyi gerektiren nedenlerdir.

Tarife planlamasını yaparken, işletme yöneticilerinin işletmelerin politikalarını etkileme olasılığı bulunan bir takım unsurları dikkate alması gerekir. Bu unsurlar, filo büyüklüğü, uçucu ekip, teknisyen ve diğer personel ve finansal kaynakları olarak özetlenebilir (Karagülle ve Birgören, 2013, 42).

*b. Havayolu yük taşımacılığı:*

Havayolu taşımacılığının en önemli unsuru hızlı ulaşım, ve bunun şirketlere kattığı artılar olarak ele alınır. Hızlı taşımacılığın şirketler için temel bir başarı ve rekabet avantajı olması hava taşımacılığının önemini vurgulamaktadır. Hava yolu ile yük taşımacılığının sektörel adı hava kargo taşımacılığı olarak adlandırılmaktadır. Burada taşınmasında zaman sınırı olan bozulabilir acil yüklerin kısa sürede taşınması sağlanır. Bunun dışında şirketlerin müşterilerine daha hızlı ve kaliteli hizmet vermesi de havayolu taşımacılığını tercih etme sebebidir. Rekabet ortamının çoğalması, kaliteli hizmet anlayışı, pazar payının önemli bir unsurudur. Bu nedenle gün geçtikçe havayolu taşımacılığı dünyada tercih sıralamasında önde yer almaktadır. Havayolu şirketleri yolcu uçaklarının bagaj bölümünde yük taşıyabilecekleri gibi, tamamamen yük taşımak için tasarlanmış kargo uçakları da bulunmaktadır.

Havayolu taşımacılığı yolcu taşımacılığına göre farklılık göstermekle birlikte, iki taşımacılığı birbirinden bağımsız düşünmemek gerekir. Çünkü yolcu uçaklarının kargo kompartımanlarında taşınan yük miktarı havayoluyla taşınan yük miktarının yarısından fazlasını oluşturmaktadır..Bu nedenle yolcu taşımacılığından elde edilen gelir kargodan gelir elde edilmemesini karşılamakta iken , kimi zaman da kargo taşımacılığından elde edilen çok az yolcu ile uçan bir uçağın dahi karlılığı yüksek taşımacılık yapmasına neden olabilir.Havayolu taşımacılığında yükler genel ve özel olmak üzere iki çeşittir.Özel yükler yükün özelliklerine bağlı olarak , taşınmasında özel bir prosedür ve işlem gerektiren ürünlerdir.

Bunlar:Tehlikeli maddeler-Bozulabilir ürünler-Isalak yükler-Canlı hayvan taşınması-Ağır yükler-Kıymetli yükler-Diplomatik yükler-Cenaze taşınması özel yükler kapsamına girer.

Genel ürünler ise özel yükler kapsamı dışında standart yük taşıma ile taşınan yüklerdir. Tüm bu yük taşımacılığında rezervasyon, yükleme ve belge kullanılarak yapılması zorunlu taşımacılıktır.Tüm bu süreçlerin başarılı yürütülmesi için havayolu taşımacısının kargo ünitelerinin organizasyon yapısının etkin, işlevsel olması donanımlı personel yapısının bulunması gerekir. Ayrıca uygulama ve denetim sistemlerinin sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Sağlıklı işleyen bir operasyon ve bilgisayar teknik ağının faal olması havayolu yük taşımacılığının olmazsa olmazlarındandır.

#### **1.4.2. Düşük Maliyetli Havayolları**

Geleneksel hava taşımacılığının yanı sıra 1970'lerden itibaren ortaya çıkan, düşük maliyet yaklaşımı bu sektörde önemli değişikliklere neden olmuştur. En büyük değişiklik ise, uçuş işleminin pahalı bir hizmet olmaktan çıkması ve geniş kitlelere sunulmasıdır. Maliyetlerin düşürme süreci, sektördeki en dinamik unsurdur. A.B.D.'de başlayan bu yaklaşım Avrupa'da da birçok havayolu işletmesi tarafından yeni boyutlar eklenerek kullanılmaktadır.Düşük maliyetli havayollarında amaç, hizmet üretim maliyetinin en aza indirgenmesidir. ‘‘Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı, bir havayolu işletmesinin temel yeteneği olan taşımacılık faaliyetlerinin icrası yanındaki tamamlayıcı hizmetleri belirli bir standartta utarak hizmet verme ve yerde kalış süresini en aza indirmeye dayanan bir iş modelidir’’( Karagülle, 2013;48) .

Porter' a göre (1996) işletmeler amaçlarına ulaşmak için operasyonel (operational effectiveness) ve stratejik yaklaşım (strategic positioning) olarak iki temel yaklaşımdan yararlanırlar. Bir işletmenin benzer faaliyetleri rakiplerinden “daha iyi” yapması operasyonel yaklaşım olarak ifade edilirken, işletmenin rakiplerinden farklı faaliyette ya da benzer faaliyetleri farklı yollarla yapması ise stratejik yaklaşım olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin başarılı olması için her iki yaklaşıma gereksinim duymaktadırlar. Ancak stratejik yaklaşım gelecek ile ilgili bütün planları kapsadığından, işletmenin geleceğini belirlemeyi hedeflemekte, operasyonel yaklaşım ise bugüne odaklanmak olarak kabul edilmektedir. Operasyonel yaklaşıma odaklı yönetimler, benzer faaliyette bulunan işletmeler oluşmasına neden olacağından, başarısızlığa neden olabilmektedir. Oysa stratejik yönetimler, işletmelerin daha güvenli faaliyet alanlarında çalışmasına olanak sağlayarak başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Düşük maliyetli havayolları dış bankolarını yerel olarak çözmekte ve maliyetlerini düşürmektedir. Ayrıca personel olarak da genç filoların servis ağından faydalanarak yıllarca uzun çalışan personelin yüksek ücretli maaşından kurtulmaktadır. Bir diğer avantajı ise genç filolara sahip olmalarıdır. Bu da bakım masraflarını ve yakıt giderlerinin maliyetini düşürmektedir. Aşağıdaki başlıklar da düşük maliyetli havayolunun açıklanmış avantajlarıdır.

*a. Uçuşlarda ikram olmaması:*

Bu da uçuş ve operasyonu düşük maliyetli havayollarında ikram sunulmamaktadır. Bu da maliyeti oldukça düşüren önemli unsur ve gider kaleminden birini kısmaktır. İkram genellikle ücretli olarak yolcuya sunulur. Uçakta belli bir miktar ikram bulundurulur ve ücret karşılığı satılır. Böylece uçakta iş yükü azalır ve buna göre kabin memuru sayısı azalır. Bu da maliyeti önemli ölçüde düşürmektir. Ayrıca ikram satışından elde edilen kazanç da az değildir. Ayrıca geleneksel havayolu taşımacılığına kıyasla, tüm uçağa ikram yüklemesi olmadığından kullanılan ekipman alanı azalmaktadır. Bu ekipman yerine koltuk yerleştirildiği için ek gelir elde edilir. İkram yükleme süresi kısacağından yerde kalış süresi kısacağından bu da havayolu için kazanç demektir.

b. *Tek tip Uçak Filosu:*

Düşük maliyetli havayollarında tek tip uçaktan oluşan filolar kullanılmaktadır. Burada avantaj tek tip uçağın parça maliyeti, teknik personel bulundurmada maliyet avantajıdır. Tek tip uçaktan oluşan filo tek tip pilot ve tazeleme eğitim anlamına gelir. Bu da uçuş ve operasyonların planlamak daha kolay anlamındadır.

c. *Bilet Satışlarının İnternet Üzerinden Yapılması:*

Düşük maliyetli havayolları biletlerini sadece internet üzerinden satmaktadır. Burada bilet satış ofisinin olmaması kira, amortisman, personel vb. Giderlerinin olmaması demektir. Ayrıca acenatalara ödenen komisyon da olmaması anlamına gelir. Bu maliyetlerin olmaması bilet fiyatlarını düşürmektedir. İnternette satılan biletlerin iadesi de olmamakta, olsa dahi yüksek ceza ve maliyeti olduğundan caydırıcı olmaktadır. Ayrıca son anda promosyon bilet satışları, reklam promosyonlar da satış avantajı sağlar.

Araç kiralama, otel hizmetleri de internet bilet satışlarında entegre bir hizmet olarak sunulduğundan en büyük avantaj tüm hizmetleri internet üzerinden almaları hem fiyat hem zaman avantajı sağlamaktadır. Bu hizmetler ek gelir sağladığı gibi, müşteriye de kolaylık ve hizmet bütünlüğü sağlamaktadır.

d. *Kısa ve orta Menzilli Uçuşlar :*

Uzun menzilli uçakların filoda bulunmaması kısa menzilli uçuşlarda uçuşmasını gerektirir. Ayrıca ikram da kısa menzil uçuşu nedeni ile ihtiyaç değildir. Kısa menzilli uçuşlarda aynı noktalarda daha yüksek frekansta uçuş düzenlenerek kalite artırılır ve hizmet çeşitlendirilir.

“Belirli hatlarda yüksek frekansla yapılan seferler geleneksel havayollarının aktarmalı uçuş ağlarına kıyasla daha düşük sabit maliyetlere sabittir. Ayrıca, aktarma süresi kaybının olmaması da yerde kalış süresini azaltmakta, uçakların verimli kullanımını daha ileriye götürmektedir” (Pels, 2008:71).

e. *Diğer Uygulamalar :*

- Koltuk numarasının olmaması zaman olarak maliyeti düşürmekte,

uçağın bekleme süresini kısaltmaktadır.

- Uçaklarda dergi, broşür vb. Olmaması maliyet olarak avantaj sağlar. Ayrıca temizlik olarak avantaj sağlamaktadır. Bu da uçağın yerde kalış süresini kısaltmaktadır.
- Bagaj hakkını %10-% 15 oranında kısarak fazla bagaj maliyeti yüklemektedir. Bu da önemli bir gelir kalemidir.

Tüm bu maliyet kalemlerine bakıldığında, uçağın yerde kalış süresini aza indirmektedir. Bu da koltuk başına maliyete yansıdığından yolcuya düşük fiyat hizmeti sunulmaktadır.

### **1.4.3. Bölgesel Havayolları**

Bölgesel havacılık belirli bir alanda uçuş noktaları arasında yoğun sefer yapılması demektir. Küçük kapasiteli uçaklarla yapılan havayolu taşımacılığıdır. Böylece talep hacmi düşük hatlarda verimli havayolu taşımacılığı yapılmış olur. Az sayıda koltuk, kısa menzil ve yüksek frekansla uygulama alanı bulan bölgesel havacılık, son yıllarda ön plana çıkan ve giderek çekiciliği artan bir uygulamadır. Bölgesel havacılık bir Ülkenin havayolu taşımacılığı sektörünün önemli bir bileşenidir. Ekonomik, ticari ya da turistik büyüklüğünün yeterli olmaması ne deni ile büyük havaalanlarına sahip olmamış ayrıca büyük havayolu şirketlerinin düşük talep nedeni ile şebeke yapılarına dahil etmediği yörelerde, küçük yada orta kapasiteli uçaklarda hizmet sunmak bu yörelerin ekonomik ve sosyal gelişimine de katkı sağlayacaktır (Karagülle ve Birgören, s.55).

### **1.4.4 Türkiye’de Havayolu İşletmeciliği**

Türkiye’de de son yıllarda gelişmekte olan ülkelerden ve yolcu ve uçuş trafiğinde gelişimi en yüksek seviyede olacağı öngörülen Ortadoğu bölgesi ile konumu açısından bağlantılı olduğundan havayolu sektöründe önemli gelişmeler kaydedildi.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2014 yılında havayolu yolcu sayısının 166 milyonu, uçak trafiğinin ise 1,6 milyonu geçtiğini açıkladı. Sektörde Türk Hava Yolları ve Pegasus arasındaki sert rekabet

fiyatları aşağı çekerek görünümü zaman zaman olumsuzu çevirmiş olsa da, petrol fiyatlarındaki düşüş sonucu maliyetlerde azalma ve iki şirketin de bilançolarındaki olumlu görüntü sektöre dair olumlu görünümü pekiştiriyor.

Kapasite sıkıntıları yaşanan Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları da henüz proje aşamasındaki üçüncü havalimanı ile desteklenerek özellikle artan uluslararası yolcu sayısının karşılanması hedefleniyor.

Ayrıca bilet fiyatlarında düşüş görüleceği beklentisi daha geniş kitlelere hitap edebilecek hizmet üretilmesini mümkün hale getirerek yolcu sayısında artışı da desteklemektedir.

Küresel sivil havacılık faaliyetleri, yaşanan savaşlar, ekonomik krizler vb. olumsuzluklara rağmen 1980'li yıllar sonrasında sürekli bir büyüme içine girmiş ve yıllık ortalama %4-%5 artışlar yaşanmıştır.

Türkiye'de ise havayolu taşımacılığı daha hızlı gelişmekte olup son 10 yılda yıllık ortalama %14'lere varan artışlar gerçekleşmiştir. Uluslararası kuruluşların orta ve uzun dönem tahmin çalışmaları, küresel mevcut büyümenin 2030'lu yıllara kadar süreceği yönündedir.

Türkiye'de havayolu sektörü büyüme konusunda dünya ortalamasının üç katı bir performans sergilemiştir.

Küresel çapta sektörün son on yılda büyüme ortalaması %5 civarında iken, Türkiye 2013 senesinde %14.5'lik büyüme kaydetmiştir.

Türkiye'de sektörde istihdam 2003 senesinde 65 bin civarında iken, 2013 yıl sonu itibarıyla 180 bini aşmıştır. Son on yıl içerisinde sektörün toplam cirosu %981 artış ile 2.2 milyar dolardan 23.8 milyara ulaşmıştır.



Tablo 1 :Yıllar İtibarı ile Uçak ve Koltuk Sayısı

	Havayolu		
	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi (Kg)
2003	162	27.599	302.737
2004	202	34.403	471.734
2005	240	39.903	649.562
2006	259	42.335	873.539
2007	250	40.185	962.539
2008	270	43.524	1.093.096
2009	297	47.972	1.121.108
2010	349	56.638	1.118.933
2011	346	55.662	1.136.866
2012	370	65.208	1.264.513
2013	385	66.639	1.639.130
2014*	422	75.700	1.393.602

*\*2014 Eylül sonu itibarıyla.*

<http://www.atig.com.tr/araştırma/raporlar/tr/havayolu-sektör-raporu-17-02-2015-09-33-17.pdf>

Havayolu sektörü ülkemizde artan havalimanı, uçak ve yolcu sayısındaki artışla büyüme ivmesini devam ettirmektedir. Ülkemizdeki aktif havalimanı sayısı 2003 yılında 26 iken 2014 yılında 53'e, iç hatlardaki yolcu sayısı 7 kattan fazla bir artışla 2013'te 76,1 milyona, havayolunu kullanan toplam yolcu sayısı ise yaklaşık 4 kat artarak 2013 yılı sonunda 150 milyona ulaşmıştır.

2014 yılı Eylül ayı sonu itibarıyla 129 milyon olan toplam yolcu sayısının 2014 yılı sonunda yaklaşık 170 milyona ulaşması beklenmektedir.Tablo 1 görüldüğü gibi Türkiye'de 2003 yılında 162 olan toplam uçak sayısı 2014 Eylül ayı itibarıyla 422'ye, koltuk kapasitesi 27.599'dan 75.700'e ve kargo kapasitesi ise 302.737 kg'dan 1.393.632 kg'a ulaşmıştır. 2003 senesinden 2013 senesi sonuna kadar uçak trafiğinde %184'lük, iç hat yolcu sayısında %732, toplam yolcu sayısında da %335'lik bir artış görülmüştür. (Ulaştırma Denizcilik Haberleşme Başkanlığı –(UDHB 2013 Raporu).

Tablo 2: TÜRKİYEDEKİ HAVALİMANLARI

**2016 ŞUBAT İTİBARIYLA TÜRKİYE HAVALİMANLARI (55 ADET)**

**İstanbul Atatürk Havalimanı ,Ankara Esenboğa Havalimanı**

**İzmir Adnan Menderes Havalimanı ,Antalya Havalimanı**

**Muğla Dalaman Havalimanı,Muğla Milas - Bodrum Havalimanı**

**Adana Havalimanı,Trabzon Havalimanı**

**Isparta Süleyman Demirel Havalimanı ,Kapadokya Havalimanı**

**Erzurum Havalimanı ,Gaziantep Havalimanı**

**İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ,Eskişehir Anadolu Havalimanı**

**Aydın Çıldır Havalimanı ,Ordu Giresun Havalimanı**

**Adıyaman Havalimanı,Ağrı Ahmed-i Hani Havalimanı**

**Amasya Merzifon Havalimanı ,Antalya Gazipaşa - Alanya Havalimanı**

**Balıkesir Koca Seyit Havalimanı ,Balıkesir Merkez Havalimanı**

**Batman Havalimanı ,Bursa Yenişehir Havalimanı**

**Çanakkale Havalimanı ,Denizli Çardak Havalimanı**

**Diyarbakır Havalimanı ,Elazığ Havalimanı,Erzincan Havalimanı**

**Çanakkale Gökçeada Havalimanı ,Hatay Havalimanı ,İğdır Havalimanı**

**Kahramanmaraş Havalimanı,Kars Harakani Havalimanı**

**Kayseri Havalimanı ,Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı**

**Konya Havalimanı ,Malatya Havalimanı ,Mardin Havalimanı**

**Muş Havalimanı ,Samsun Çarşamba Havalimanı ,Siirt Havalimanı**

**Sinop Havalimanı ,Sivas Nuri Demirağ Havalimanı ,Şanlıurfa Gap Havalimanı**

**Tekirdağ Çorlu Havalimanı ,Tokat Havalimanı ,Uşak Havalimanı**

**Van Ferit Melen Havalimanı,Zonguldak Çaycuma Havalimanı**

**Bingöl Havalimanı,Zafer Havalimanı ,Kastamonu Havalimanı**

**Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı ,Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi**

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

Tablo 3: Atatürk Havalimanı Yolcu İstatistikleri

İstanbul Havalimanı Yolcu İstatistikleri - Yıllara göre (Rakamlar Milyon'dur)															
İllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
İç Hatlar	5,2	3,8	2,9	3,1	5,4	7,5	9,1	9,6	11,5	11,4	11,8	13,6	15,3	17,2	18,7
Dış Hatlar	9,5	8,8	8,5	9,0	10,2	11,8	12,2	13,6	17,1	18,4	20,3	23,8	29,7	34,1	38,2
Toplam	14,7	12,6	11,4	12,1	15,6	19,3	21,3	23,2	28,6	29,8	32,1	37,5	45,0	51,3	56,9

<http://www.ataturkairport.com/tr-TR/havayollari1/Pages/istatistikler.aspx>

Havayolu sektöründe küresel çapta beklenen büyüme ülkemiz için de geçerlidir ve Türkiye son on senedir küresel sektördeki büyüme oranının üzerinde performans sergilemektedir. Gelişmekte olan bir ülke olması sebebiyle artan teknoloji ve nüfus artışının sonucu olarak yolcu sayısındaki artış kapasite artışı ile desteklendiği takdirde sektörde büyüme potansiyeli mevcuttur.

2013 yılında, yurt içi yolcu taşımacılığında Türk Hava Yolları'nın (Anadolu Jet ile birlikte) pazardaki payı %53 idi. Ayrıca Pegasus %27, Onur Air %8, Atlas Jet %6, Sun Express %5 ve Bora Jet %1 oranında iç hat yolcu taşımacılığında pay almışlardır.

Son yıllarda sektördeki gelişmeler sonucu Türkiye'deki havayolu şirketlerinin dış hat paylarında da artışa sebep olmuştur. 2009 senesinde yurt dışı yolcu taşımacılığında yerli – yabancı taşıyıcılarının payı %55/%45 seviyesinde iken, 2013 senesi sonunda yerli şirketlerin paylarını arttırdığını ve bu oranın %61/%39 seviyesinde gerçekleştiğini görüyoruz.

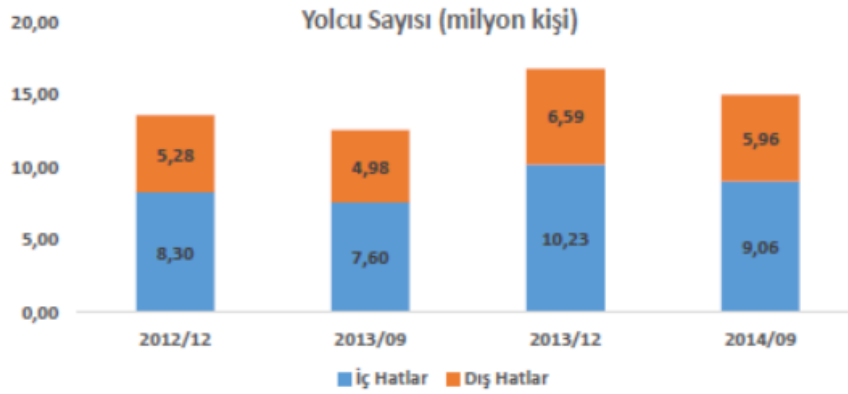
Dış hat pazarında Türk Hava Yolları'nın payı tüm yolcu/uçak trafiğinin %65'e yakını iken, Pegasus'un ise, son yıllardaki büyümesiyle birlikte dış hat pazar payı %15 seviyelerine kadar yükseldi. Onur Air %4 ile 3. şirket konumunda olup diğer şirketlerin payı %2-%3 arasında değişmektedir (www.atig.com.tr/.../havayolu-sektor-rapor-17.02.2015)

Tablo 4:THY YILLIK YOLCU ARTIŞ SAYILARI.

YIL	YOLCU SAYISI
2004	11.994.498
2005	14.134.000
2006	16.947.000
2007	19.636.000
2008	22.597.000
2009	25.102.000
2010	29.119.000
2011	32.648.000
2012	39.040.409
2013	48.267.142
2014	54.674.967
2015 / Ocak-Eylül	46.500.000

<http://www.turkishairlines.com/tr/kurumsal>

Tablo 5:PEGASUS HAVAYOLLARI YOLCU ARTIŞ SAYILARI



### **1.5. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütleri**

Havayolu işletmeciliği, havaalanları işletmeciliği, hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar, diğer havacılık faaliyetleri ile uluslararası zorunluluklara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır.

Sivil havacılık sistemleri ülkelerin ekonomik ve sosyo-kültürel alanlardaki gelişimi üzerinde oldukça önemli bir rol oynar. Bunun en önemli nedeni sivil havacılık sisteminin merkezinde bulunan ve en önemli alt sistem konumunda olan hava taşımacılığının sağladığı vazgeçilmez faydalardır. Hava taşımacılığının sağladığı en temel fayda, yer değiştirmeyi diğer taşımacılık seçeneklerine göre daha düşük kaza ve ölüm oranlarında ve çok daha hızlı bir biçimde olanaklı kılmasıdır. (O'Connor, 1995, s.14 ; Button ve Taylor 2000, s.209 ; T. Wells 1999, s.25-29 ; Gerede 2002, s. 18-19 ; Gerede 2003, s.19-20 ; Oum ve Yu 1998, s.1).Yukarıda sözü edilen faydaların elde edilebilmesi için etkin bir sivil havacılık sistemine ihtiyaç vardır. Etkinliğin en önemli göstergelerinden birisi ise kaza ve ölüm oranları ve bunlara sebep olabilecek durumların azlığıdır. Bu nedenle, kaza ve ölüm oranlarını azaltmak, bunlara neden olan durumları ortadan kaldırmak sivil havacılık sistemlerinin ve bunların alt sistemlerinin en temel amacıdır (Gain 2002, s.30).

Türkiye’de sivil havacılık faaliyetleri Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’ün sayesinde daha Cumhuriyetin ilk yıllarında başlamıştır. “İstikbal Göklerdedir” düşüncesi ile harekete geçen Türk Sivil Havacılık Sistemi Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşadığı hızlı gelişmeleri maalesef günümüze kadar sürdürememiştir. O yıllarda pek çok ülkeden daha iyi bir konumda olan Türk Sivil Havacılık Sistemi günümüzde bu ülkelerin gerisinde kalmıştır (Gerede 2003, s.20).

Türk Sivil Havacılık Sistemi 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte yeniden gelişmeye başlamıştır. 2920 Sayılı Kanun sivil havacılık faaliyetlerini özel sektöre açmış, bu sayede özellikle havayolu taşımacılığında büyük gelişmeler olmuştur. Türkiye’deki Sivil Havacılık Yönetimi alanındaki bilimsel çalışmalar ise

yukarıda açıklanan gelişmelere paralel olarak 1990'lı yıllarda başlamıştır. Bu çalışmalar gelişmiş ülkelerdeki çalışmalara göre oldukça yeni sayılır. Bu nedenle, sivil havacılık yönetiminde yeterli Türkçe alan yazının oluştuğunu söylemek mümkün değildir. Diğer yandan, sivil havacılık yönetiminde yabancı alan yazın dili genellikle İngilizce'dir. Bu durum bazı havacılık kavramlarının İngilizce'den tercüme edilmesinde ve Türkçe olarak ifade edilmesinde sorunlar yaratmaktadır.

1911 yılında Harbiye nazırı Mahmut Sevket Paşa tarafından başlatılan çalışmalar.Yeşilköy Hava Mektebi'nin, 3 Temmuz 1912 yılında ilk hava teşkilatı olarak hizmet vermeye başlamıştır.

20 Mayıs 1933 yılında Hava Yolları Devlet İdaresi" adı altında bir teşkilatın hizmete girmiştir.

### **1.5.1. ICAO**

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü Üye Ülke: 190.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hava taşımacılığında meydana gelen politik ve teknik sorunların çözümüne esas genel düzenlemenin yapılması amacıyla, Kasım 1944'de Chicago'da yapılan çalışmalar sonucunda; 52 ülke temsilcisi tarafından hazırlanan "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması" 7 Aralık 1944'te Washington D.C.'de ülkelerin imzasına açılmıştır.

"Chicago Sözleşmesi olarak da anılan anlaşmanın giriş bölümünde belirtilen amacı; uluslararası sivil havacılığın emin ve düzenli bir şekilde geliştirilmesidir. ICAO 4 Nisan 1947'de resmi olarak faaliyete geçmiş ve Kanada Hükümeti'nin daveti üzerine kuruluş merkezi için Montreal seçilmiştir. Türkiye 5 Haziran 1945 tarih ve 4749 sayılı Kanun ile üye olmuştur.

*Amaçları:*Bütün dünyada uluslar arası sivil havacılığın emin ve düzenli gelişmesini sağlamak,

Barışsever amaçlar için hava araçları gelişimi ve işletilmesini desteklemek,

Uluslararası Sivil Havacılık için hava koridorları, havaalanları ve seyrüsefer kolaylıklarının gelişmesini sağlamak,

Dünya halkının emin, düzenli, yeterli ve ekonomik hava ulaşımına olan ihtiyacını karşılamak,

Taraf ülke haklarının tam olarak korunması ve ülkelerin her birine uluslar arası havayolu işletmeciliği konusunda uygun imkan sağlanması,

Taraf ülkeler arasında hiçbir fark gözetmemek,

Uluslar arası hava seyrüseferinde uçuş emniyetini garanti altına almak,

Genel olarak, Uluslararası Sivil Havacılığa ait tüm konuların gelişimini sağlamak.

### **1.5.2. ECAC (1955) Avrupa Sivil Havacılık Konferansı**

Üye Ülke: 44 (Avrupa)

Ülkemiz, ICAO'nun yanı sıra, Avrupa ülkeleri arasındaki havacılık faaliyetlerini düzenleyen Avrupa Sivil Havacılık Konferansı'nın da üyesidir. Kısa adı ECAC olan bu kuruluş, ICAO'nun personel desteği altında ayrı bir bütçeyle, bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

1955 yılından beri faaliyetlerini sürdüren bu Kuruluşa 32 Avrupa ülkesi üyedir. Avrupa Sivil Havacılık Konferansı emniyetli, etkili ve kaliteli Avrupa Hava Taşımacılık sisteminin sürekli gelişimine katkıda bulunmayı amaçlar.

ECAC; Üye ülkeler arasında sivil havacılık uygulama ve politikalarının uyumlu olması.

Üye ülkeler ve diğer ülkeler arasında politik sorunların giderilmesine katkıda bulunur.

ECAC, ICAO ve Avrupa Konseyi ile yakın temastadır, Avrupa Birliği ile aktif iş birliği içindedir.

Avrupa Sivil Havacılık Konferansı tartışma ve karar alma aşamasında Avrupa'daki ;

Ulaştırma Bakanlıklarına öneriler sunar.

Avrupa'da hava taşımacılığının serbestleşmesi,

Avrupa Hava Sahasındaki trafik artışına karşın düzenlemeler,

Atlantik aşırı uçuşlara ilişkin düzenlemeler-Charter taşımacılığına ilişkin düzenlemeler,

Çevre korumasına ilişkin düzenlemeler (Hava aracı gürültüleri, motor gazları v.b.)

- Ortak bir Avrupa Pilot Lisansı düzenlemesi,
- Hava taşımacılığında uçuş kuralları ve emniyetinin geliştirilmesi,
- Hava taşımacılığına yönelik kanun dışı eylemlerin önlenmesi,
- Diğer Dünya ülkeleri ile ilişkilerin düzenlenmesi

### **1.5.3. IATA (1945) Uluslararası Hava Taşıyıcılar Birliği 115 Ülkeden 230 Havayolu Şirketi**

IATA; emniyetli, güvenli ve ekonomik hava ulaşımını sağlayabilmek amacıyla havayolları arası bir kuruluş olarak 1945 yılında Havana, Küba'da kurulmuştur. Kuruluşunda IATA'nın sadece 31 ülkeden 57 üyesi vardı. Şimdi ise dünya genelinde 140 ülkeden 270'in üzerinde üyeye sahiptir. Modern IATA, ilk uluslararası tarifeli uçuşun yapıldığı, 1919 yılında kurulan "International Air Traffic Association"un devamıdır.

Tüm dünya insanların yararı için güvenli, düzenli ve ekonomik hava ulaşımının yaygınlaştırılması, hava ticaretinin geliştirilmesi ve bu konularla ilgili sorunların üzerinde çalışılması, Doğrudan veya dolaylı olarak uluslararası hava ulaşım hizmeti ile ilgilenen hava ulaşım girişimleri arasında işbirliği ortamları hazırlamak, Yeni oluşturulmuş Uluslararası Sivil Havacılık Teskilatı (ICAO - International Civil Aviation Organization) ve diğer uluslararası organizasyonlarla işbirliği kurmak. 1955'e kadar, zehirli, yanıcı ve korozif malzemelerin hava ulaşımı tamamen yasaktı. Ardından IATA bu malzemelerin güvenli olarak taşınabilmesi amacıyla Tehlikeli Maddeler Kurallarını oluşturdu. Tehlikeli Maddelerin taşınması bir yılda 500 milyon Amerikan Dolar'lık bir iş haline geldi. 10 yıl sonra, Canlı Hayvan Taşımacılığı Kuralları hayvanların hava ulaşımı ile nasıl taşınabileceğini düzenledi. IATA'nın en önemli amacı, havayolu hizmetini geliştirerek, maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktı. Yolcu ücretleri, havaalanı kullanma ve hava seyrüsefer hizmetleri ücretleri 1960 ve



1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. IATA'nın görevi bu ücretlerin etkilerini minimize etmek ve bu ücretlerin sadece gerektiği gibi tesisler için alındığının, ve verimlilik gelişmelerinin maliyet projeksiyonlarına yansıtıldığından emin olunmasını sağlamaktadır. Günümüzde dünya genelinde, 81.000 IATA acentesi ve IATA'nın sağladığı acente eğitim kurslarına katılan 135.000 öğrenci bulunmaktadır.

#### **1.5.4. EASA**

Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA), Avrupa Birliği'nin sivil havacılık güvenliği çerçevesinde oluşturduğu ve 2010 itibarıyla JAA'nın (Joint Aviation Authorities - Müsterek Havacılık Otoriteleri) yerini alan girişimidir. EASA, 15 Temmuz 2002 tarihinde hizmete geçmiş ve Avrupa hava sahasıyla ilgili bir güvenlik kurumudur. Merkezi Almanya'nın Köln şehrinde ve tüm üye uluslardan yaklaşık 300 görevli çalıştırmaktadır. A.B.D'de bulunan FAA gibi görevi Avrupa hava sahası içinde, geniş anlamda hava ve havacılıkla ilgili her türlü uçak, uçuş, üretim, müdahale, etkinlik ve geçerli güvenlik mevzuatların takibi ve uygulanmasını kontrol edip, Avrupa'da havacılık güvenliğini sağlamaktır.

### **1.5.5. EURO CONTROL**

Amacı Avrupa hava trafik yönetimini geliştirmek olan uluslararası bir örgüttür. Merkezi Brüksel'de bulunan örgütün şu anda 37 üyesi bulunmaktadır. Eurocontrol devletler, seyrüsefer hizmet sağlayıcıları, sivil ve askeri kullanıcılar, havaalanları, havacılık endüstrisi, profesyonel örgütler ve diğer ilgili Avrupa kuruluşlar ile işbirliği içinde; kısa, orta ve uzun dönem Avrupa hava trafiği stratejileri planlamakta, geliştirmekte ve koordine etmekte olan, Eurocontrol'ün birincil amacı Avrupa Hava Trafik Sistemini geliştirmektir.

Eurocontrol ulusal otoriteler, hava seyrüsefer hizmet tedarikçileri , sivil ve askeri hava sahası kullanıcıları, havaalanları, profesyonel organizasyonlar ve bağlantılı Avrupa Enstitüleri ile ortak çaba gerektiren hareket planları ve Avrupa hava trafik yönetim stratejilerinin uygulanması için planlama yapar, koordine eder ve gelişmesini sağlar.

Ana aktiviteleri seyrüsefer hizmet operasyonları, stratejik ve taktiksel yönetim, hava kontrolör eğitimi, hava sahalarının bölgesel denetimi, yeni ve güvenli teknoloji ve prosedürlerin geliştirilmesi ve de hava seyrüsefer ücretlerinin toplanmasıdır.

### **1.5.6. ACI (1948) : Uluslararası Havaalanları Konseyi**

179 Ülkede 1.659 Havaalanı

Merkezi Cenevre'de bulunan havaalanı işleticileri mesleki birliğidir.

Ticari amaçlı olmayan organizasyon 170 ülkeden 1400 havaalanını temsil etmektedir.

Havaalanları işleticileri ve ticari partnerleri arasındaki birlikteliği oluşturmak, havaalanı işletmeciliğinin geliştirilmesi, üyeler arasında ortak politikaların belirlenmesi için çalışmak ve havaalanı uzmanları ve yöneticileri için gerekli bilgilerin yayınlanması konseyin amaçları arasındadır.

### **1.5.7. JAA (1970)-EASA(2002) : Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı Üye Ülke: 30**

Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA) yavaş yavaş JAA'nın tüm yetkilerini ve görevlerini üstlenmektedir.

JAA emniyet düzenleyici standartlar ve prosedürlerin uygulanması ve geliştirilmesinde işbirliği anlaşmasına varmış belirli sayıdaki Avrupa devletinin, sivil havacılığı düzenleyici otoritelerinin temsil edildiği, Avrupa Sivil Havacılık Konferansının (ECAC) bir birleşik yapısıdır. Bu işbirliğinin amacı, yüksek ve sabit bir emniyet standardı ve Avrupa'daki rekabet için uygun zemin yaratmaktır. Ayrıca diğer bir amacı da JAA düzenlemelerinin, FAA düzenlemeleriyle uyumunun sağlanmasıdır.

#### **1.5.8. AEA (Avrupa Havayolları Birliği - Association of European Airlines – AEA)**

31 Avrupalı havayolları şirketinden oluşan bir birliktir. Birliğin amaçları üye havayolları şirketlerini, gerek Avrupa Birliği içinde gerekse diğer kuruluşlara karşı temsil etmektir.

Birliğin başlangıcı 1952'ye dayanır. Air France, KLM, Sabena Airlines ve Swissair şirketlerinin öncülüğü ile kurulmuştur. 2005 senesinde birliğe üye şirketleri toplam 346.475.239 yolcu taşımıştır ([www.gultekinaltuntas.com/](http://www.gultekinaltuntas.com/)).

## 2. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE UYGULANAN REKABET STRATEJİLERİ

#### 2.1. İşletmelerin Rekabet Stratejileri

İşletmeler için strateji, bugünden geleceğin tahmini olarak hesaplanması anlamına gelir. Diğer bir ifade ile stratejik çalışmalar, işletmelerin çevrelerine uyum sağlaması, rekabetçi yapılarını güçlendirmeleri, müşteri memnuniyetini sağlamaları ile ilgili oyun planlarının yönetimini ifade eder (Thompson ve Srickland, 2001:3). Bu yönetim, finansal bir bakış açısı ile ifade edilirse, işletme ortaklarının çıkarları için işletmenin değerini maksimize etme ile eş anlamlıdır.

İşletmeler faaliyetleri ile ilgili stratejik kararları verirken, bu üç boyutu dikkate almak zorundadırlar. Bu boyutları kısıt olarak da değerlendirmek mümkündür. Eğer işletmenin imajını koruma, faaliyetlerini ya da müşteri hizmetleri türünü belirleme ve fonksiyonlarının yeteneklerinin sınırını bilme gibi sorunlar söz konusu olmasaydı, her işletme nerdeyse her işi aynı etkinlikle yapma olanağına sahip olurdu. Oysa bu mümkün değildir. İşletmeler söz konusu kısıtlardan dolayı seçim yapmak zorundadırlar.

İşletme fonksiyonlarının uygulanan strateji ile uyum göstermesinin bir başka boyutu da stratejik uyum ya da bütünleşme (strategic fit) ile ilgilidir. Stratejik uyum üç taraflı bir konudur (Porter, 1996). Birincisi, basit tutarlılık kavramıdır (simple consistency). İşletmenin bütün birimleri aynı amaç için tutarlı bir şekilde çalışırlar ise sağlanabilirler. İkinci olarak, faaliyetlerin birbirini destekleyip daha etkin olmalarını sağlayacak şekilde çalışmalarıdır (reinforcing). Üçüncüsü ise, bütün faaliyetlerin ortak hedefinin en uygun sonucu elde etme üzerine kurulduğu anlayıştır .

Alternatifler arasında seçim yapma zorunluluğu ve stratejik uyum, işletmelerin başarılı stratejik planlama yapma ve faaliyetlerinde başarıya ulaşma olanağı sağlayan en kritik iki noktayı oluşturmaktadır (Karaman, (2014).

## **2.1.1 Micheal Porter'in Jenerik Stratejileri**

### **2.1.1.1 Farklılaşma Stratejileri**

İşletmelerin rekabet edebilmeleri için ürün ve hizmetlerinde farklılık yaratarak müşterinin ihtiyacını sağlamaktır.

### **2.1.1.2 Maliyet Liderliği Stratejileri**

İşletmelerin temel amacı maliyetleri düşürmek ve kaynakları gereksiz boşa harcanmasını önlemektir. Maliyet Liderliği işletme kabiliyetlerine, Pazar koşullarına ve müşteri tercihlerine göre değişebilir.

### **2.1.1.3 Odaklanma Stratejileri**

İşletmelerin karlılıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerinde odaklama stratejileri uygulanır (Porter,1996) (Ülgen ve Mirza,2007).

Örnek: Türkiye’de birçok havayolu şirketleri sadece belirli destinasyonlara uçarak odaklanarak karlılıklarını sürdürürler ve THY karşısında rekabet etme stratejilerini kullanırlar.

## **2.1.2 Havayolu İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri**

### **2.1.2.1 Emniyetin Sağlanması**

Havacılıkta emniyet en önemli faktördür. İnsanın kendi can sağlığı kadar kullanacağı havayolu emniyetli mi? Uçuş esnasında herhangi bir durumda müdahale etkisi nasıl? Daha önce ne kadar kazası var? Emniyete önem veriliyor mu? Gibi sayısız sorulara cevap aranır. Buna göre yolcu havayolunu tercih eder. Diğer yandan emniyet bir havayolu için demirbaşın korunması için de önemlidir. Bu da amortisman etkisi ve pazarlama algısı ile pazar yerini korur.

### **2.1.2.2 Kaliteli Hizmet Anlayışı:**

Müşteri memnuniyetinin, hizmet kalitesi ve tekrar satın alma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi bulunduğudır. Diğer bir ifadeyle hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetine ve yarı dolaylı olarak tekrar satın alma niyetine pozitif yönlü etki ettiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, havayolu işletmelerinin mevcut hizmet kalitelerini arttırmaları, özellikle düşük kalitede algılanan kabin hizmetleri’ne yönelik iyileştirmeler yapmaları hem müşteri memnuniyetini

hem de mevcut müşterilerin tekrar satın alma niyetini arttıracaktır.

Bu açıdan düşünüldüğünde araştırma, havayolu işletmelerine katkı sağlamaktadır.

Bulunan kısmi aracılık etkisi nedeniyle çıkarılabilecek diğer bir sonuç ise, modele müşteri memnuniyeti değişkeninin eklenmesi ile hizmet kalitesinin, tekrar satın alma niyetine doğrudan etkisinin yok olmadığıdır. Özellikle Türkçe alanyazında bazı yazarlar tarafından, hemen hemen eş değer olarak görülen hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramlarının sanılanın aksine birbirlerinin yerine kullanılamayacağı görülmektedir. Yine alanyazında var olan müşteri değeri, his yumağı, müşteriler arası karşılaştırmalar ve durumsal faktörler gibi kavramların müşteri memnuniyetini belirleyen faktörler olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın yeni çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda memnuniyeti etkileyen diğer faktörlerin modele eklenerek, daha ayrıntılı analiz edilmesi uygun olacaktır.

Yapılan araştırmalarda, havayolu işletmelerinde farklı hizmet kalitesi boyutları bulunmuştur. Bu araştırmada, Türkiye’de yapılan Okumuş ve Asil (2007)’in çalışmalarını destekleyerek, beş boyut elde edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile bu sonuç desteklenmiştir. Bu açıdan bakıldığında araştırma ölçeğin Türkiye özelinde kullanılabilir olduğunu ve beş boyuttan oluştuğunu göstermiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda, belirlenen havayolu hizmet kalitesi boyutlarının kullanımı araştırmacılara önerilebilir. Ayrıca, ileride yapılacak çalışmalarda daha geniş zamanda, daha yüksek örneklem sayısına ulaşılması halinde örneklemin evreni temsil yeteneği artırılabilir. Bununla birlikte, havayolu işletmelerinden gerekli izinler sağlanabilir ise müşterilerin hizmeti alınmasından hemen sonra hizmet kalitesi değerlendirilmesi sağlanabilir. Böylece, bazı kısıtlar ortadan kaldırılarak, araştırmada daha doğru veriler elde edilmiş olacaktır (Korkmaz ve diğerleri, 2015: 248-265) .

### **2.1.2.3 Tam Zamanında Kalkış**

Zaman çok kıymetli bir unsurdur. Havayolunda zamanında kalkan bir uçuş çok önemlidir. İnsanların gereken yerlere zamanında ulaşmaları önemlidir. Zaman ekonomi açısından önem taşır. Zamanında ulaşımı sağlayan bir havayolu diğerlerine tercih edilir.

#### **2.1.2.4 İkrâm Faktörü:**

Havayolu ulaşımında verilen ikram yolcuya çok cazip gelmektedir. Bu ikramın gerek lezzet gerek kaliteli verilmesi müşteri için havayolu tercih nedenidir. İkrâmın yolcuya bedelsiz sunulması bir havayolu için pazarlama rekabeti olarak başarı kazandırır.

#### **2.1.2.5 Fiyat Politikası:**

Havayolu ulaşımında fiyatın uygun olması müşteri için önemlidir bu da tercih nedeni olmaktadır. Fiyatlamada bazen promosyonlar, mevsimsel indirimler, özel gün indirimleri, kategori indirimi (öğrenci, altmış yaş üstüvb.) da pazarlama başarısıdır.

#### **2.1.2.6 Düşük Maliyet Uygulamaları**

Havayolu İşletmelerinde Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (A.B.D.) yıllardan beri başarı ile uygulanan düşük maliyetli havayolu stratejilerinin etkilerine rastlanmaktadır. Bu etkilere örnek olarak, düşük bilet ücretleri, ikincil hava alanlarına yönelik uçuşlar yapma eğilimleri, kısıtlı ücretsiz yolculuk hizmetler (yiyecek, içecek), orta ve düşük gelir gruplarına yönelik promosyonlar , ortak pazarlama, mil programları ve tutundurma faaliyetleri olarak gösterilebilir. En benzer strateji ise, uçmanın artık lüks bir hizmet olmadığı imajının yaratılmasıdır.

Düşük maliyet odaklı stratejiler, işletmelerin rekabetçi yapılarını korumak amacıyla gerçekleştirdikleri önemli stratejilerin başında gelmektedir. Bu stratejilerin temeli müşteri memnuniyetini sağlarken, işletmenin fiyat politikasının rakiplerden farklı olmasını ifade eder.

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin öncüsü Southwest Havayolu işletmesidir. Bu işletmenin hizmet anlayışı, kısıtlı ücretsiz müşteri hizmetlerini yaparak düşük maliyetlere ulaşmak ve düşük fiyat politikası ile fiyatı önemseyen müşteriyi memnun etmektir. Southwest Havayolunun en önemli özellikleri şunlardır: Sık aralıklı uçuşlar, ikincil havaalanlarının kullanılması ve dolayısıyla zamanında yapılan uçuşlar, müşterilerin bekleme sürelerinin kısa

olması, yemek ve içecek hizmetlerinin bilet fiyatlarına dahil edilmemesi, bagaj, yerleşim ve bilet teminindeki kısıtlı hizmetler sayılabilir.

Bu hizmet sınırlamaları, maliyet ve fiyat avantajı sağladığı için özellikle fiyatı önemseyen müşterilerin büyük ilgisini çekmiştir. Porter'a (1996) göre işletmenin en rekabetçi tarafı, bütün birimlerin birbirini tamamlamasıdır. Yani bu havayolu ile uçmak isteyen yolcular, ödedikleri fiyat karşılığında ne alacaklarını bilmektedirler (Porter,1996). Southwest Havayolu işletmesinin, düşük maliyetli hizmetleri pazarlamada kullanılan "birleşik pazarlama iletişim stratejisinin" büyüktür. Bu stratejinin kullanılması daha çok stratejinin yenilikçi ve değişen koşullara uyumlaşma özelliklerinin bir sonucudur. Kotler ve Armstrong'un belirttiklerine göre bu stratejileri sonucu işletme, bazı mesafelerde rekor düzeyde yolcu taşımıştır (Kotler ve Armstrong, 1999: 421). Hem pazarlama stratejisi hem de düşük maliyet stratejisinin uyumu, işletmeyi başarılı kılmış, hatta rakipleri tarafından kışkırılacak bir duruma getirmiştir.

Düşük maliyetli uçuşlar modeli, serbestleşme düzenlemeleri sonrası, Avrupa'da havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Britanya adaları şirketleri olan Ryanair ve EasyJet, çoğunlukla Southwest Havayolu modelini benimseyerek, günümüze değin belirgin bir gelişme göstererek sektör ortalamasından bir hayli yüksek büyüme oranlarıyla Avrupa içi pazarda söz sahibi olmaya ve pazardan belirgin bir pay almaya başlamışlardır (Komisyon Raporu, 2005).

Düşük maliyetli havayolu ya da Southwest işletmesinin benzerini yaratmanın ilginç ama başarısız sayılabilecek iki uygulamasından bahsedilebilir. Bunlardan biri, A.B.D.'deki Continental Havayolu işletmesi ve İngiltere'deki Go Fly uygulamasıdır. Southwest'in başarılı stratejileri, sektörün kaybının 3 milyar dolar olduğu bir dönemde bile 91 milyon dolar kar elde etmesi (Kotler ve Armstrong, 1999: 421), birçok işletmeyi onun gibi düşük maliyetli işletmecilik yapmaya yönlendirmiştir. Bu amaçla Continental Havayolu işletmesi, geleneksel havacılık faaliyetleri yanı sıra, düşük maliyetli havayolu işletmeciliği yapmak için Continental Lite adlı bir işletme kurmuştur (Porter, 1996). Ancak işletme yukarıda belirtilen seçenekler arasında seçim (trade off) ve stratejik uyum sorunu yaşamıştır. Bir yandan geleneksel faaliyetler



yapılırken, aynı işletme bünyesi ile yapılan düşük maliyetli faaliyet başarılı olmamıştır. Çünkü işletme, bilet satma, havaalanı seçme ve müşteri ilişkilerini konularında geleneksel yapıya göre hareket etme, buna karşılık düşük maliyetli uçuş yapmayı hedeflemekteydi. Örneğin, işletme düşük maliyeti hedeflemesine rağmen, bilet bayilerine hala komisyon ödemekte idi. Bu durumu değiştirmek için uyguladığı stratejiler de başarıya ulaşmayınca, öfkeli müşteriler ve bayiler Lite Havayolunun büyük bir hayal kırıklığının ürünü olmuşlardır.

Benzer bir örnek de Go Fly Havayolu işletmesidir. British Havayolu işletmesi düşük maliyetli uçuşun olası rekabet baskısını azaltmak için, uygulamayı bünyesinde yaptırmak amacıyla Go Fly işletmesini 1998’de kurmuştur (Thompson ve Srickland, 2001:17). Ancak işletme kısa bir süre sonra EasyJet adlı düşük maliyetli uçuş hizmeti veren havayolu işletmesine satılmıştır. Bu durum British Havayolu işletmesinin, düşük maliyet stratejisinden çok geleneksel havayolu işletmeciliğine odaklanmak stratejisinin bir belirtisi olabilir.

Görüldüğü gibi hem geleneksel hem de düşük maliyetli uçuş seçeneklerden birini seçmek zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak, bu durum işletmelerin çeşitlendirmeye girmelerine engel bir durum değildir. Gary Hamel (2000) yılında yayımlanan son kitabı olan "Leading the Revolution"da, işletmelerin 2000’li yıllarda, sert rekabet şartlarına cevap vermek için tek yollarının yenilikçilik olduğunu iddia etmektedir. Geçmişin en güçlü markaları bile, yenilikçi şirketlerin devrimci ürün ve hizmetleriyle sarsılmaktadır. Örneğin, klasik havayolu şirketleri Virgin Havayolları’nın radikal hizmetleriyle yarış edememektedirler. Virgin Havayolları, acelesi olan işadamlarını Londra Heathrow havalimanından hiç trafiğe sokmadan motosikletle götürebilmektedir. (<http://www.easyjet.com><http://www.kalder.org.tr/preview>).

#### **2.1.2.7 Halkla İlişkiler Faaliyetleri,Reklam,Sponsorluk ve Markalaşma**

Birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de marka yönetiminin önemi giderek artmaya devam ediyor. Ama bugün sloganların bir markaya etkisini konuşmak gerekiyor. Bunlardan birincisi yıllar önce Amerikan Havayolları’nın Meksika’daki reklam hatası, bir de son dönemlerde THY’nin ‘Globally

yours'dan geçtiği “Widen Your World” sloganı. Önce başarısız olan, Bundan yıllar önce Amerikan Havayolları (American Airlines) Meksikalı yolcularına “business class” la yolculuk yapmanın lüks yönlerini vurgulamak için bir reklam yapmaya karar vermiş. Şirket, slogan olarak ‘deride uçun !’ İngilizcesi ‘fly in leather’ı kullanmakta karar kılmış. Bu sloganın İspanyolca yansıması ise “Vuelo en Cuero” imiş. Kampanya başlamış, fakat bir süre sonra yetkililer İspanyolca sözlüğe baktığında ‘un Cuero’ kelimesinin İspanyol argosunda ‘çıplak’ anlamına geldiğini fark etmişler. Ama iş işten geçmiş. Hatta bazı Meksikalı yolcular konuyu içselleştirmiş, kendilerine ‘ Kim çıplak bir şekilde uçmak ister?’ diye sormuşlar. Sonuç ise tabii ki havayolları için hüsrana olmuştur. Uzun mesafeli uçuşlarda Meksikalı yolcular başka uçuşları tercih etmiş. Son günlerde THY ise seçtiği yeni sloganı “Widen Your World” ile marka imajının gücünü artırmaya devam ediyor. Slogan anlamsal olarak okadar derin ki otomatik olarak marka da bu sloganın etrafında şekilleniyor. Son günlerde kamuoyunda sıkça konuşulan “İğdır Havalimanı” reklam filminde de bu görülüyor. Gerek filmde oynayan çocuk oyuncuların hayal gücü gerek şirketin uçuş ağının genişliğini iştret eden temanın neticesinde, bilinçaltımız sloganı zaten kendi kendine oluşturmuyor. “Dünya daha büyük. Keşfet !”

THY'nin diğer hizmetleri THY Kargo Uçuşları: TURKISH CARGO; müşteri taleplerini karşılayan, kaliteli, hızlı ve güvenli hava kargo taşıma hizmeti sunmayı misyon ve Uçuş yapılan tüm noktalarda hava kargo taşımacılığı konusunda ilk tercih edilen kuruluş olmayı vizyon edinmiştir. THY Teknik A.S: THY, Atatürk Havalimanı (IST)'de, bir teknik bakım merkezine sahiptir. Türk Hava Yolları Bakım Merkezi (THY Teknik), THY'nin filosundaki uçakların, motor ve parçaların tüm bakım, onarım ve mühendislik desteğinden sorumludur. THY Havacılık Akademisi: THY Havacılık Akademisi, konusunda uzman eğitmenler ile yılda yaklaşık 12.000 kişiye sınıf eğitimi ve 50.000 aşkın kişiye e-learning eğitimi veren, havacılık sektörünün önde gelen eğitim merkezlerinden biridir.

## Sponsorluklar :

THY çeşitli spor kulüpleri ile sponsorluk anlaşmaları gerçekleştirmektedir. Futbol Sponsorluğu: Bunlar arasında FC Barcelona, Manchester United ve Shakhtar Donetsk futbol kulüpleri sayılabilir. Bu sözleşmeler ile THY Barcelona, Manchester United ve Shaktar Donetsk'in resmi havayolu taşıyıcısı olmuştur. Basketbol Sponsorluğu: Avrupa Basketbol Ligine de sponsor olarak lige Turkish Airlines Euroleague adı verilmiştir.

Golf Sponsorluğu: THY ayrıca 2013 yılından bu yana Türk Hava Yolları isim sponsorluğunda Antalya'da gerçekleştirilen 7 milyon USD ödüllü Turkish Airlines Open, European Tour tarafından organize edilen Race to Dubai final serisinin en önemli bacaklarından biridir. Üç yıldır dünyanın en iyi oyuncularını Belek'te buluşturan Turkish Airlines Open'a 2013 yılında 14 majör turnuva şampiyonu Tiger Woods, 2014 yılında dünyaca ünlü golf oyuncuları Sergio Garcia ve Martin Kaymer, 2015 yılında ise 4 majör turnuva şampiyonu Rory McIlroy katılmıştır. Turnuvayı 2013 ve 2015 yıllarında Fransız Victor Dubuisson, 2014 yılında ise Amerikalı Brooks Koepka kazanmıştır. Türk Golf Federasyonu ile 2015 yılında yapılan anlaşma doğrultusunda sponsorluk işbirliği 2018 yılına kadar uzatılmıştır.

Türkiye'de golf sporunun tanınmasına ve sevilmesine önemli katkılar sağlayan Türk Hava Yolları, Ladies Open Golf Turnuvası'nın Türkiye ayağının ana ve isim sponsoru olmaya devam ediyoruz. Turkish Airlines Ladies Open Golf Turnuvası ,her yıl mayıs ayında Antalya'nın Belek ilçesinde yaklaşık 30 ülkeden 130 profesyonel bayan golfçünün katılımıyla gerçekleşiyor. Turnuva her geçen yıl daha da artan bilinirliği sayesinde daha çok golf severe ulaşmaktadır.

Turkish Airlines World Golf Cup Amateur Series, 2013 yılından beri dünya genelinde gerçekleştirilen amatör golf turnuvaları olarak kurgulanmıştır. TAWGC, dünya genelinde düzenlenen en kapsamlı amatör golf turnuvalarından biri olup yaklaşık 60 ülke ve 100 destinasyonda gerçekleştirilmektedir. Bölge turnuvalarının kazananları büyük final için her yıl Ekim/Kasım aylarında Antalya'da toplanmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Türkiye Bisiklet Turu ve İstanbul Maratonu Ulaşım Sponsorluğu:Dünyanın farklı ülkelerinden 150'ye yakın sporcunun katılımıyla gerçekleşen ve 100 ülkede canlı olarak yayınlanan Türkiye Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu'nun ana sponsoru olan Türk Hava Yolları gelecek yıllarda da desteğine devam edecektir.İstanbul Maratonu Dünyanın en önemli maratonları arasında yer alan İstanbul Maratonu'nun ulaşım sponsoru olan Türk Hava Yolları, maratonun dünya genelinde daha üst klasmanlarda yer alabilmesi için organizasyona büyük bir destek veriyor.

Atlı Sporlar Sponsorluğu: Dünyanın en ünlü atlı spor festivallerinden biri olan Chio Aachen'nin, 2014 yılından itibaren 4 top sponsorundan biri olduk. 1924 yılından bu yana Almanya'da düzenlenen etkinlik, “jumping, dressage, eventing, four-in-hand driving ve vaulting” adı verilen farklı atlı spor disiplinlerini barındırmaktadır.Dalış Sponsorluğu: Dünya rekorlarının yanı sıra 1998'den beri katıldığı ulusal ve uluslararası yüzme ve sualtı sporları müsabakalarında kazandığı 100'ün üzerinde madalya ve kupayla birçok rekoru elinde bulunduran Şahika Ercümen desteklenmektedir.Bunlara ilaveten Tenis Rugby Rüzgar sörfü sponsorluklarında devam etmektedir  
(<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/sponsorluklar>,25.2.2016)

Sonuç olarak;

Havayolu işletmeciliğindeki serbestleşme ve modern eğilimler sonucu, özel havayolu işletmelerinin yurtdışındaki benzer örneklerini görmek olanaklı olmuştur.Batı'da yıllar önce Southwest Havayolu işletmesi ile başlayan düşük maliyetli havayolu işletmeciliği, geleneksel havayolu işletmeciliğinin en büyük rakibi haline gelmiştir. Başarılı bir şekilde son 35 yıldır uygulanan bu model birçok ülkede, benzer işletmelerin oluşmasına kaynaklık etmiştir.

Ülkemizde de 2003 yılından sonra, özel girişimciler tarafından yolcu taşınmaya başlamasıyla, havayolu sektöründe yeni bir döneme girilmiştir. Yıllarca geleneksel yapıda, kamu işletmesi faaliyeti şeklinde gerçekleşen havayolu taşımacılığına yeni işletmeler eklenmektedir.

Düşük maliyetli havayolu işletme sınıflamasına tam olarak dahil edilmemiş

olsalar dahi bu işletmeler, uyguladıkları birçok stratejilerden dolayı bu sınıflamaya yakındırlar. Bu işletmelerin ortak tarafı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en önemlisi olan Southwest işletmesinin bazı stratejik yaklaşımlarına sahip olmalarıdır. Bilet fiyatları, ücretli içecek ve yiyecek hizmetleri, belirli uçuş noktaları ve havayollarına odaklanmaları gibi özellikler bunlara örnek verilebilir.

Kurulduklarından bu yana iç hatlarda, bu stratejiler uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak bu işletmelerin başarılarının devamı, stratejilerini seçenekler arasında seçim ve stratejik uyum kuralları çerçevesinde yapmalarına bağlıdır. Faaliyetlerine ve işletme bünyelerine uygun olmayan stratejilerden kaçınmaları Continental Lite ve Go Fly uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıklarla karşılaşmamalarını sağlayabilir.

Sektörün daha rekabetçi ve güçlü olması için gelecekteki katılımı beklenen işletmelerde dikkate alındığında, satın alma ve devralma stratejilerinin ulusal ve sınır ötesi boyutunda, planlara dahil edilmesi uygun olabilir.

**2.2. Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri**  
Ülkemizde, havacılıktaki serbestleşme düzenlemeleri sonucu, özel sektör tarafından iç hatlarda yolcu taşımacılığına başlanmıştır. Komisyon Raporuna (2005) göre ilk uçuş Ulaştırma Bakanlığının izni ile 20 Ekim 2003’te Fly Havayolları’nın İstanbul-Trabzon uçuşuyla başlamıştır.

Düşük maliyetli uçuş yapan işletme arasında, Atlas Jet, Onur Air ve Pegasus olarak 3 havayolu işletmesi sayılabilir. Corendon, Free Bird Air, MNG havayolu işletmeleri ise bazı kargo ve sınırlı yolculuk hizmetleri ya da direk yurt dışından belirli aralıklarla yabancı ortakları ile birlikte yolcu taşımacılığı hizmetlerini sunmaktadır.

Komisyonun Raporuna (2005) göre “hâlihazırda rekabetin yaşandığı iç hat havayolu taşımacılığında, yakın gelecekte başka işletmelerin de pazara girmesi beklenmektedir. Bu havayolu işletmeleri THY’ye göre daha düşük fiyatlar sunmalarına karşın ve bazı özellikleri itibarıyla düşük maliyetli havayolu iş modelini uygulamakta olsalar da bunlara tam olarak “düşük maliyetli havayolu

işletmesi” denilemez. Aynı zamanda charter/tarifersiz taşıyıcı olarak hizmet veren bu havayolu işletmeleri sahip oldukları filo yapıları da daha çok charter/tarifersiz hizmet vermeye uygun uçaklardan oluşmaktadır.”

Ancak uyguladıkları düşük fiyat, ücretli içecek ve yiyecek, trafiği az havaalanı, daha fazla koltuk sayısı ve sınırlı uçuş noktaları gibi bazı pazarlamacılık faaliyetleri nedeniyle, düşük maliyetli havacılık hizmetleri sunan işletmelerin hemen hepsinde, Southwest modelinin izlerini görmek mümkündür.

Bu işletmelerin başarısız modellerdeki problemlerle karşılaşmamaları için faaliyetlerini ve stratejilerini çok dikkatli yapmaları gerekmektedir. Ayrıca sektörün en büyüğü olan Türk Havayollarının geleneksel faaliyetleri yanı sıra, British ve Continental Havayollarının yaptıkları yanlış stratejilere yönelmemeleri oldukça önemlidir. Bu temel stratejik yaklaşımın seçme zorunluluğu (trade-off) sorununa neden olabilecektir. Aynı şekilde farklı birden çok alanda faaliyette bulunma, düşük maliyetli bu işletmelerin, stratejik uyum problemlerine de neden olabilir. Bu işletmelerin bütün işletme fonksiyonlarının uyumsuzluğu anlamına geleceğinden bilet ya da uçağa binmek için kuyrukta bekleyen öfkeli müşterilerin oluşmasına neden olabilir. En önemlisi bu uyumsuzluk, teknik anlamda güvenli faaliyetlerin gerçekleşmesini de sekteye uğrayabilir. Serbestleşme sonucu ileriki dönemlerde sektöre girecek işletmeler de dikkate alındığında, sektörün daha yoğun bir yapıya ulaşması ve rekabetçi işletmelerin oluşması için birleşmeler ve satın alma stratejilerinin dikkate alınması yararlı olabilir. Bu birleşmelerin sınır ötesi bir yapıda olması, özellikle bu konuda tecrübeli işletmelerin hedeflenmesi, sektörün daha hızlı ve sağlıklı yapıya ulaşmasını sağlayabilir. Bu durum değeri daha yüksek havayolu işletmelerinin oluşmasına katkı sağlayabilir (SÜİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi).

### 3.BÖLÜM

#### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇUŞ OPERASYON KONTROL MERKEZLERİNİN STRATEJİK EKONOMİK OLARAK İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

##### 3.1. Havayolu İşletmelerinde Uçuş Operasyon Kontrol Merkezinin Bölümleri :

Flight Dispatch :

Flight Dispatcher ( Uçuş Dispeçeri ) Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından lisanslandırılan yerdeki pilot da diyebiliriz.Hergün değişen şartlara göre Uçuş rotalarını bilgisayar ortamında belirler ve uçuş kaptanlarına brifing verir.Şüphesizki bu Rotanın o günkü şartlar müsaitse emniyetli ve en kısa olması gerekmektedirki havacılık işletmelerini yıllık bazda yakıt ve zaman bakımından tasarruf edip kara geçirebilsinler.Uçuş dispeçeri Uçak performansını,hava durumunu,notam,meşdan analizlerini,uçağın teknik arızalarını, uçuşun Müsaadelerini inceler ve uçuşları 24 saat boyunca takip eder.

Dispeçerler bir uçuşun sorumluluğunu sefer kaptanı ile yarı yarıya paylaşırlar. Uçuş operasyon kontrol merkezleri 24 saat çalışma üzerine kurulmuş olup her vardiyada iş bölümüne göre yeterli dispeçer çalışır.Dispeçerler ilk önce uçuş programını incelerler.

Bu uçuş programları içinde iç hat ,dış hat ,charter(kiralık),etops(uzatılmış menzil uçuşu 2 motorlu uçaklarla yapılan)-Ferry(intikal-boş)-VIP(very important person) uçuşları mevcut olup planlamaya ona göre başlar.Çünkü her uçuş farklı karakteristiklerden oluşur.örneğin bir iç hat Ankara uçuşu için uçuş seviyesi dış hat uçuş seviyesinden daha düşüktür. 40 dakikalık bir uçuş zamanında uçağın bir an önce düz uçuşa geçmesi(cruise) ve ikramın hemen düz uçuşta verilmesi ve alçalmaya başlanması(descend) zamana karşı bir yarışır.Netice olarak kısa mesafelerde alçak uçuş seviyeleri(flight level )lar kullanılır.Uçuş dispeçeri uçuş öncesi sefer verilen uçağın MEL(Minimum equipment list-Asgari ekipman yeterliliği) itemlerini inceler ve ona göre uçuş seviyesini belirler örneğin basınçlama sistemlerinden biri çalışmıyorsa uçak

tipine göre uçuş seviyesini aşağıya çeker. Bundan başka kalkış iniş yolboyu ve rotadaki meydanların hava durumlarını ve hava haritalarını, türbülans, buzlanmaları seviyelerini takip eder ona göre meydan seçimi yapar gereğinde limitalti hava durumlarında meydan değişimide yeterli olmuyorsa rötör verme yoluna başvurur. Bu analizler yapılırken aynı anda Notam(notice to airman-havacılara not )olarak yayınları devamlı olarak inceler ve ona göre uçuş planlarını üretir. Bu havacılara bildirilen notlar pistleri taxi yollarını, seyrüsefer aletlerini, airwayları, hava sahalarını vb gibi uçuşları etkileyebilecek aksaklıkları kapsar.

Örneğin tamirat nedeniyle bir pistin son 200 metresi kapalıysa durma kalkma mesafeleri azalacağından dispeçerler ona göre performans hesaplamaları yapar gerekirse kargo bırakılır. Ve ona göre yeni uçuş planı üretilir. Optimum olarak üretilen uçuş planlarına göre daha az yakıt yakılacağından yıllık bazda işletmeye getirisi çok büyük olacaktır.

Uçuş dispeçeri SHDT-44(Sivil Havacılık Dispeçer Talimatı) lisansına göre sorumluluk alır.

SHDT-44 lisansını vermek yetkisi sivil havacılık genel müdürlüğünün yetkisinde olup bu lisansa sahip olabilmek için aşağıdaki şartları karşılamak gerekir.

Uçuş hareket uzmanı olmak için gerekli şartlar:

C- Müracaatçıda aranan yetenekler

Madde 10- Uçuş hareket uzmanı lisansı almak isteyen müracaatçının durumunun aşağıdaki şartlara uygun olması gereklidir.

(a) En az 23 yaşında bulunması,

(b) En az lise veya dengi bir okuldan veya Hava Okulundan mezun olması.

Bu Yönetmeliğin yürürlüğe giriş tarihine kadar uçuş hareket uzmanı olarak çalışan ve Ortaokul mezunu bulunanlara da lisans verilebilir.

Madde 11- Uçuş hareket uzmanı lisansı almak isteyen müracaatçının aşağıdaki konularda, yazılı bir sınavda, başarı göstermesi gereklidir:

(a) Bu Yönetmeliğin, uçuş hareket uzmanının görevi ile ilgili olan kısmı,

(b) Hava durumu ile alakalı bilgilerin alınıp yayınlanması ile ilgili genel usuller,

(c) Havacılıkla ilgili meteoroloji raporlarını, kısaltma ve işaretler dahil, açıklamak, tefsir etmek,

(d) Uçak işletmeleri için gerekli olan meteoroloji kaideleri, bilhassa aşağıdaki



konular hakkında yeterli bilgiye sahip bulunmak;

(i) Alçak ve yüksek irtifalardaki hava durumlarını gösteren haritalar ve hava kütlelerinin genel karakteristikleri, basınç ve cephe sistemleri ve bunlarla ilgili işaretler ve bunların ifade ettiği manalar,

(ii) Bulut şekilleri ve bunların ifade ettiği manalar,

(iii) Buzlanma, türbülans, gök gürültülü fırtınalar, sis ve limit altı bulut tavanı, yüksek irtifa rüzgarları, yüksek tazyik uçuş paterni, arazi durumunun meteorolojik şartlara etkisi, hava tahmini ve analizi ile ilgili genel prensipler,

(e) IFR uçuş metotları ile ilgili seyrüsefer kaideleri, (f) Muhabere kolaylıkları ve bunlarla ilgili usuller,

(g) Hava seyrüsefer kolaylıkları ve ilgili usuller,

(h) Hava Trafik kontrol usulleri,

E- Beceri yönünden aranan yetenekler

Madde 12- Müracaatçının aşağıda gösterilen konularda tatbiki bir sınavda başarı göstermesi gereklidir:

(a) Hava yolları nakliye işletmesinde kullanılan büyük bir uçağı;

(1) Ağırlık ve balans limitleri,

(2) İşletme limitleri,

(3) Seyir kontrol levhalarının kullanılması,

(4) Yakıt ve yağ kapasitesi ve yakıt sarfiyatı,

(5) İşletme manuellere kullanılması,

(b) Hava Yolları (hava koridorları) ve hava meydanları ile ilgili olarak;

(1) Yaklaşma ve iniş sahaları,

(2) Işıklandırma kolaylıkları,

(3) Yaklaşma ve iniş kolaylıkları ve bunlarla ilgili usuller,

(c) Hassas tipteki iniş kolaylıkları ve bunlarla ilgili usuller,

(ç) Hassas tipteki altımetrelerin limitleri ve bunların kullanışları,

(d) Uygun görülen hava tahmin raporlarından emin bir uçuşun yapılabileceğine karar verebilmek.

(e) Değişken hava şartlarında bir uçuşun düzenlenmesi ve yapılması.

(f) Acil durumlarda (emergency) tatbik edilecek usuller.

F- Tecrübe yönünden aranan yetenekler :

Madde 13- Müracaatçının, durumunun aşağıda gösterilen hususlardan en az bir tanesine uyduğunu ve bu konuda tecrübe sahibi olduğunu dökümanlarla ispat

etmesi gereklidir.

(a) Sivil veya askeri, tarifeli veya tarifesiz hava yolları işletmelerinde en az iki (2) yıl aşağıda gösterilen işlerden çalışarak tecrübe sahibi bulunmak;

(1) Pilot olarak,

(2) Uçucu veya yer telsiz operatörü olarak,

(3) Seyrüseferci olarak , (Navigatör),

(4) Meteoroloji uzmanı olarak,

(5) Uçuş hareket uzmanı (dispeçer) görevinde veya yardımcı olarak çalışmış bulunmak,

(6) Yeterli tecrübeyi verebilecek ve yetkiler tarafından uygun görülebilecek diğer çeşitli işlerde çalışmış bulunmak.

b) Son üç (3) yıl içinde en az iki (2) yıl hava trafik kontrolü olarak çalışmış bulunmak.

(c) Son iki (2) yıl içinde en az bir (1) yıl lisanslı bir uçuş hareket uzmanı kontrolü altında yardımcı olarak çalışmış bulunmak.

(d) Ulaştırma Bakanlığı tarafından uygun görülen uçuş hareket uzmanı yetişmek için tertip edilmiş bir kursu son 90 gün içinde başarı ile bitirmiş bulunmak.

Şayet, müracaatçı (a) paragrafında 6. maddedeki işlerde ayrı ayrı çalışmış ise ve bu işlerin toplamı iki (2) yıl tutuyorsa veya müracaatçı (a) paragrafındaki işlerden başka (b) paragrafında belirtilen görevde bulunmuş ise ve bunların toplamı iki yıla eşit oluyorsa, kendisinin yeterli tecrübeye sahip olduğuna kanaat getirilir.

Madde 14- Uçuş hareket uzmanı kursları:

Uçak işleticilerinin açacakları uçuş hareket uzmanı kursları, Ulaştırma Bakanlığı'nca tespit edilmiş şartlara uygun olması için kurs programları ile bu kurslarla ilgili tesis, teçhizat, öğretmenler onaylanması yetenekleri hakkında Ulaştırma Bakanlığı'na bilgi verilir ve bu kursların açılması için müsaade istenir. Konu ile ilgili durum yerinde kontrol edildikten sonra, yeterli görüldüğü takdirde kursların açılması için yetki ve müsaade, müracaatçı uçak işleticisine verilir ([web.shgm.gov.tr/tr/havacilik.../2133-ucus-harekat-uzmani-dispecer](http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik.../2133-ucus-harekat-uzmani-dispecer)).

Navigation dispatcher (seyrüsefer dispeçeri)

Bu dispeçer grubunda uçuş dispeçeri olup Şirketin uçuş rotalarını hava haritalarından ve bilgisayar ortamından olarak devamlı inceler ve up to

date(yeniler) eder. Buradaki amaç yeni kurulan airwaylerden mümkün olduğunca faydalanmak işletmeye en fazla tasarrufu sağlamaktır.

Gelir-Ticaret:

Ticari ünite tarife ve charter müdürlüklerinin yayınladıkları uçuşları takip ederek gerektiği halde uçak tipini büyültme veya küçültme yönünde diğer bölümlere teklifte bulunur. Buradaki amaç şirketin karlılığıdır. Ticaret bölümü gerekli hallerde şirketin boşta Uçağı olduğu zaman diğer şirketlerden kiralama (wet lease veya dry lease) teklifi gelirse veya kendi şirketinin diğer havacılık şirketlerinden uçak kiralama ihtiyacı doğarsa Gerekli prosedürleri yerine getirir.

Teknik-uçak atama:

Bu bölümün görevi bir gece önceden yeni gün için uçuşlara tahsis edilecek olanlar uçakları seferlere atamak eğer herhangi bir teknik nedenle sefer saatine yetişemeyecek uçağın yerine başka bir uçağı sefere atamaktır. Tabii ki bu uçakların atanması uçakların gidecekleri meydanların dipeçer tarafından analizlerine göre yapılmaktadır, hızlı ve karşılıklı olarak mutabakat sonucu atama kararı verilir veya diğer bir özellikteki uçak sefere atanır. Örneğin dispeçer uçuş MEL itemlere bağlı olarak pack arızası olan bir uçağın RVSM sahasında yüksek seviyelere çıkamayacağı için arızasız bir uçağın tahsisini ve bu pack arızalı uçağında iç hatlarda kısa mesafelerde uçabileceği ikazını yapar.

Rezervasyon:

Bu bölümde tarifenin önceden yayınladığı seferlerin yolcu figürlerini inceler, amaç her hangi bir aksaklık durumunda diğer bölümlere yolcu sınıflarını aktarır ve çeşitli konfigrasyonlardaki uçaklardan birinin atanmasının uygun olabileceğini bildirir.

Kısaca açıklamak gerekirse first class-business class-economy class yolcuları inceleyip Diğer bölümlere buna göre arızalı uçak yerine bu yolcuların seyahatini sağlayabilecek Uçak atanmasını ister çünkü şirketlerdeki uçak tipleri ve konfigrasyonları farklılıklar içerir.

#### Yer Operasyon:

Yer hizmetlerini kontrol eden bölümdür. Gelen giden bütün uçakların park Yerlerini takip eder. Yolcuların uçağa alınması, yakıtın alınması ikramın yüklemesini Temizlik kontrolunu, hasta yolcular için gerekli araçları teminini (sedye-tekerlekli sandalye) Yürüyen merdiven, posta bagaj yüklemelerinin kontrolu vb gibi Her giden uçağın başında bir koordinatör mevcuttur. Operasyon kontrol merkezindeki görevli hareketçi bilgisayar-telefon ve telsiz vasıtasıyla operasyonu takip eder ve bölümlerle bu bilgileri paylaşır ve aksaklık halinde kendi bölümleriyle ilgili talimatları verir.

#### Slot Koordine (RPL-Permission):

Şirketin yaz ve kış tarifesindeki bütün uçuşları bilgisayar ortamında euorcontrol istek formatına çevirerek uçuş bilgilerinin Brüksel'de ve Paris'teki merkez datalara gönderir. Genelde doğu ve uzak doğu uçuşları için üst geçiş müsaadelerini alır ve inilecek meydanların müsaadelerini alır. ( Meydan Slotu) Aksaklık durumunda örneğin tayfundan dolayı rotanın değişmesine bağlı olarak başka bir ülkenin hava sahası kullanılacak olması durumunda o ülke otoritesiyle acilen temas kurup Geçiş müsaadesinin verilmesini talep eder veya o gün yeni konulacak bir uzun uçuş için Acilen uçuş planlarını inceler ve üstünden geçilecek ülkelerin sivil havacılık otoriteleriyle temas kurup üstgeçiş (overflight) müsaadesi talep eder ve gerekirse dışişleri bakanlığında devreye sokar.

#### Ekip Planlama:

Uçuş ekiplerindeki herhangi bir aksaklık halinde devreye girer. Örneğin bir kabin memurunun geç kalması veya uçağa geçtikten sonra rahatsızlanması durumunda da Yedek ekipten hemen bir kabin memurunu o uçuşa gönderir ve bu durum pilotlar içinde geçerlidir. Diğer bir aksalıkta şöyle oluşabilir ankaradan istanbula gelip londraya gidecek olan ekip uçağı ankaradan geç kalkınca londra seferi rötara gireceği için İstanbul'da yerde bekleyen londra uçağına yedek ekip gönderip uçağı hemen hazır hale getirebilir.

Destek-Performans:

Uçakların teknik özelliklerine göre uçulacak olan meydanların analizlerini yapar. Operasyondaki bir aksaklığa bağlı olarak ani gelişen uçak tipi değiştirme durumlarında o uçağın o meydanadaki piste inip inemeyeceğini inerse taxi yollarının dönüş için yeterli olup olmadığını kalkış için performans tahdidlerini inceler ve görüşünü acil olarak diğer bölümlere bildirir.

Bakım operasyon Kontrol:

Uçakların bakım listesini takip ederek cycle'ı dolmuş uçakları bakıma alır ve günlük operasyon için yeni uçak tahsislerinde bulunur.

3.1.1 Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Havacılık İşletmeleri Üzerindeki Stratejik Etkileri:

Esas amaç uçuş öncesi uçuş safhasındaki uçuş sonrasında karşılaşılabilecek aksaklıklara Çok hızlı bir şekilde havacılık şirketlerinin politikalarına bağlı olarak çözüm üretmektir

Uçuş aksaklıkları çözümünde ilk iki kriter çok önemlidir. Bunlar sırasıyla uçuş emniyeti ve yolcu konforudur.Havacılık işletmeleri kar amacıyla hiç bir zaman uçuş emniyetinden ödün veremezler.Zaten operasyon kontrol merkezleride bu politikayı uygulamakla mükelleftirler.

Operasyon kontrol merkezinin ana hedefi doğru kararlar vererek uçuş operasyonunu devamlılığını sağlamaktır.

3.1.2 Uçuş Operasyon Kontrol Merkezlerinin Havacılık İşletmeleri Üzerindeki Ekonomik Etkileri:

Günümüzde büyüyen havacılık şirketlerinde, uçuş sayılarının artışına bağlı olarak uçuş Operasyonlarının emniyetli, minimum maliyet ve maximum yolcu memnuniyetini karşılamak ve işletmenin uçuş aksaklıklarını minimize etmek amacıyla ;havacılık şirketinin Bazı bölümlerinin bir araya gelmesiyle kurulmuş operasyon kontrol merkezleridir.

2006 yılında THY da ilk uçuş operasyon kontrol merkezi tarafımdan kurulmuş olup zamanla yazılımlarla geliştirilmiş olup en son bu ayın başlarında uçuş takip (flight watch) sisteminin yanında operasyonun gözü (opseye)sistemi ilede uçaklar monitorlerden park yerinden itibaren takip edilmektedir.

Uçuştaki ve yerdeki uçakların, apron sahasındaki yer teçhizatının pozisyon ve durum bilgilerini saniye bazında görüntüleyebilen OpsEye, ilk etapta Türk Hava Yolları Operasyon Kontrol Merkezi'nde kullanılmaya başlamıştır. Türk Hava Yolları'nın kullandığı iç yazılımlar ile entegre edilen ve uçakların kapı kapatma, push-back, teker kesme, yaklaşma ve yer trafiğini canlı izleme, konum belirleme gibi konularda canlı bilgi sağlayan OpsEye, taktik operasyondaki karar destek mekanizmasına doğrudan katkı sağlar.

OpsEye, olağanüstü operasyonel şartlarda “Uçağım nerede ve ne durumda” sorusuna hem cevap verip hem de hızlı ve doğru karar almada önemli bir destek olup uçuş operasyon kontrol merkezinde çalışanlara kolaylık sağlar.

Uçuş operasyon merkezinde uçakların herhangi bir hava limanından kalktıktan sonra (take-off ) gideceği meydana iniş anına kadar takibi(flight watch) yapıldığı gibi uçağın pilotlarıyla SSB-BERN RADIO-STOKHOLM RADIO-HF-VHF haberleşme sistemleri üzerinden temas kurulup pilotlara anında o uçuşla ilgili gereken bütün havacılık bilgileri aktarılır ve talimatlar verilir.

Örneğin ineceği meydana yoğun kar yağışının başladığı pist frenlemesinin Zayıfa düştüğü ve o meydana inmemesi yedek meydana devam etmesi gibi Bunun gibi uçuş operasyonunu her an etkilebilecek bilgiler devamlı olarak uçuş ekibine aktarılır.

Diğer bir örnek :İstanbul Newyork seferini icra edecek uçağın kaptanına VHF frekansından Ankara TK 105 seferinden gelip Newyork a devan edecek olan 25 yolcu olduğunu fakat TK105 seferinin rötarlı olduğu için 20 dakika bekleyeceğimizi ve buna bağlı olarak Newyork uçuşunda rötarlı olacağının bildirilmesidir. Burada verilecek karar havacılık işletmeleri için çok önemlidir.Yapılacak iki mevcut olup doğru karar verilmelidir.

Newyork uçağına rötar yaptırmamak için Ankaradan rötarlı gelen uçağı beklemeden zamanında göndermek bu durumda işletme zamanında uçan şirket olarak prestij kazanır.

Fakat Ankaradan gelip ellerinde okeyli Newyork bileti olan yolcular ne olacaklardır.

Günde tek sefer icra edilen Newyork seferi kaçtığında bu 25 yolcu ertesi güne kadar Otele alınacak ve her türlü hizmet havacılık şirketi tarafından karşılanacaktır veya aynı gün ikinci bir Newyork seferi varsa 25 yolcu o uçakla gönderilecektir.

Bütün bu kararlar çok hızlı bir şekilde havacılık işletmelerinin politikalarına uygun olarak alınmalıdır, netice olarak havacılık işletmelerinin amacında kar elde etmektir. Günümüzde Havayolları ve havayolları taşımacılığı dünyada önemli bir iş ve istihdam sektörüdür. Bu daima gelişen ve gelişmek zorunda olan bir yapıdır. Havacılık global bir sektör olduğundan rekabeti de bu oranda artmaktadır.

Bu rekabet ortamında başarılı olabilmek için ve yolcu memnuniyetini en üst sıralara taşımak için başta güvenilir hava yolu imajını sağlamak şarttır. Onun için öncelikli olarak uçuş emniyeti yolcu konforu-tarifeye uygun uçmak ve enaz rötat yapan şirket vasıflarının sağlanması gerekmektedir. Bunlara bağlı olarak uçuş operasyon kontrol merkezleri uçuş tarifelerindeki aksaklıklarda hemen devreye girerek acil çözümler üretirler.

Örneğin Ankara'dan gelip Londra'ya gidecek bir uçağın hava arızalanması haberini alınca hemen Londra seferine yerde hazır bekleyen başka bir uçağı ve gerekirse uçuş ekibini hazırlatıp FOCC deki diğer masalarla beraber yakıt alımı ikram yolcu konfigrasyonu konularında mutabık kalıp Londra seferininin rötarsız icrasını sağlar.

Tarife müdürlüğü tarafından konan uçak tiplerini gün içinde inceleyip mümkünse küçültme yoluyla işletmeye yıllık bazda milyon dolarlar kazandırılır.

Uçuş operasyon merkezleri havacılık işletmelerinin beyin merkezi olup hatalı işler yapıldığında şirketleri büyük zararlara sokabilirler ve bunun aksi durumundada doğru analizler kararlar neticesinde işletmeye büyük miktarlarda girdi sağlayabilirler.

Havacılıkta önemli olan uçakların hızına bağlı olarak kısa zamanda doğru kararlar vermektir.

Tablo 6 Örnek Çalışma (Uçuş Rotaları Kısaltmaları ) Dispeç Müdürlüğü,2006)

SIRA	PARKUR	KAZANILAN MESAFE(NM)	HAFTALIK SEFER SAYISI	YILLIK SEFER SAYISI	TOPLAM YILLIK KAZANILAN MESAFE (NM)	1 SAATTEKİ UÇUŞ MESAFESİ (NM)	TOPLAM KAZANILAN SÜRE (SAAT)	1 SAATLİK YAKILAN YAKIT (KG)	KAZANILAN TOPLAM YAKIT (KG)	İSTİÇİN YAKIT BİRİM FİYATI (USD/KG)	KAZANILAN TUTAR (USD)	UÇAK TİPİ
1	IST/DOH	43	4	208	8.944	358	24,98	3000	74.949,72	1,35	101.182,12	B738
2	LHR/IST	99	21	1.092	108.108	358	301,98	3000	905.932,96	1,35	1.223.009,50	B738
3	IST/ROV	30	3	156	4.680	354	13,22	2520	33.315,25	1,35	44.975,59	B734
4	ROV/IST	69	3	156	10.764	354	30,41	2520	76.625,08	1,35	103.443,86	B734
5	IST/KSY	13	7	364	4.732	358	13,22	3000	39.653,63	1,35	53.532,40	B738
6	IST/DEL	27	4	208	5.616	434	12,94	4817	62.332,42	1,35	84.148,77	A310
7	DEL/IST	34	5	260	8.840	434	20,37	4817	98.115,85	1,35	132.456,40	A310
8	IST/MED	81	7	364	29.484	358	82,36	3000	247.072,63	1,35	333.548,04	B738
9	MED/IST	7	7	364	2.548	358	7,12	3000	21.351,96	1,35	28.825,14	B738
10	IST/SIN	26	4	208	5.408	425	12,72	5731	72.925,29	1,35	98.449,14	A330
11	SIN/IST	33	4	208	6.864	425	16,15	5731	92.559,02	1,35	124.954,68	A330
12	IST/BKK	26	10	520	13.520	478	28,28	6500	183.849,37	1,35	248.196,65	A340
13	BKK/IST	33	10	520	17.160	478	35,90	6500	233.347,28	1,35	315.018,83	A340
14	IST/HKG	26	2	104	2.704	478	5,66	6500	36.769,87	1,35	49.639,33	A340
15	HKG/IST	33	2	104	3.432	478	7,18	6500	46.669,46	1,35	63.003,77	A340
16	IST/RUH	2	4	208	416	358	1,16	3000	3.486,03	1,35	4.706,15	B738
17	IST/KWI	2	7	364	728	358	2,03	3000	6.100,56	1,35	8.235,75	B738
18	IST/GVA	45	9	468	21.060	358	58,83	3000	176.480,45	1,35	238.248,60	B738
19	MAN/IST	35	7	364	12.740	358	35,59	3000	106.759,78	1,35	144.125,70	B738
20	NUE/IST	29	14	728	21.112	358	58,97	3000	176.916,20	1,35	238.836,87	B738
21	MUC/IST	56	14	728	40.768	358	113,88	3000	341.631,28	1,35	461.202,23	B738
22	STR/IST	45	18	936	42.120	358	117,65	3000	352.960,89	1,35	476.497,21	B738
23	FRA/IST	45	30	1.560	70.200	358	196,09	3000	588.268,16	1,35	794.162,01	B738
24	CGN/IST	42	18	936	39.312	358	109,81	3000	329.430,17	1,35	444.730,73	B738
25	DUB/IST	64	5	260	16.640	358	46,48	3000	139.441,34	1,35	188.245,81	B738
26	LGW/IST	81	4	208	16.848	434	38,82	4817	186.997,27	1,35	252.446,32	A310
27	STN/IST	40	7	364	14.560	420	34,67	2643	91.624,00	1,35	123.692,40	A320
28	DUS/IST	34	21	1.092	37.128	420	88,40	2643	233.641,20	1,35	315.415,62	A320
29	BRU/IST	42	17	884	37.128	400	92,82	3071	285.050,22	1,35	384.817,60	A321
30	IST/TXZ	12	25	1.300	15.600	358	43,58	3000	130.726,26	1,35	176.480,45	B738
31	TXZ/IST	14	25	1.300	18.200	358	50,84	3000	152.513,97	1,35	205.893,85	B738
32	IST/SZF	4	28	1.456	5.824	400	14,56	2800	40.768,00	1,35	55.036,80	A320
33	SZF/IST	4	28	1.456	5.824	400	14,56	2800	40.768,00	1,35	55.036,80	A320
34	IST/SIN	105	4	208	21.840	478	45,69	6500	296.987,45	1,35	400.933,05	A340
35	SIN/IST	125	4	208	26.000	478	54,39	6500	353.556,49	1,35	477.301,26	A340
36	AMS/IST	33	21	1.092	36.036	400	90,09	2800	252.252,00	1,35	340.540,20	A320
37	OSL/IST	29	5	260	7.540	358	21,06	3000	63.184,36	1,35	85.298,88	A321
38	ARN/IST	26	10	520	13.520	358	37,77	3000	113.296,09	1,35	152.949,72	A321
39	IST/HEL	17	4	208	3.536	358	9,88	3000	29.631,28	1,35	40.002,23	B738
40	CPH/IST	10	12	624	6.240	400	15,60	2800	43.680,00	1,35	58.968,00	A320
41	IST/TXL	39	14	728	28.392	400	70,98	2800	198.744,00	1,35	268.304,40	A320
42	IST/KHI	35	4	208	7.280	358	20,34	3000	61.005,59	1,35	82.357,54	B738
43	KHI/IST	32	4	208	6.656	358	18,59	3000	55.776,54	1,35	75.298,32	B738
44	IST/HAM	14	14	728	10.192	358	28,47	3000	85.407,82	1,35	115.300,56	B738
45	HAM/IST	31	14	728	22.568	358	63,04	3000	189.117,32	1,35	255.308,38	B738
46	ASB/IST	17	7	364	6.188	358	17,28	3000	51.854,75	1,35	70.003,91	B738
47	IST/PEK	23	7	364	8.372	415	20,17	6000	121.040,96	1,35	163.405,30	A332
48	IST/ICN	23	3	156	3.588	478	7,51	6500	48.790,79	1,35	65.867,57	A340
49	ICN/IST	35	3	156	5.460	478	11,42	6500	74.246,86	1,35	100.233,26	A340
50	KIX/IST	38	3	156	5.928	478	12,40	6500	80.610,88	1,35	108.824,69	A340
51	GYD/IST	20	14	728	14.560	400	36,40	2800	101.920,00	1,35	137.592,00	A320
52	PEK/IST	41	7	364	14.924	415	35,96	6000	215.768,67	1,35	291.287,71	A332
53	BKK/IST	40	10	520	20.800	415	50,12	6000	300.722,89	1,35	405.975,90	A332
TOPLAM				27.976	-	-	2.398		8.346.628,32		11.267.948,23	
SAVING									2.398,38		TOTAL TIME	
SAVING									8.346.628,32		TOTAL FUEL	
SAVING									261.249.466,44		KG CO2 EMISSION	
AZ UÇULMASI NEDENİYLE AKARYAKIT KAZANCI											11.267.948,23	USD
2.398 SAAT BOŞA ÇIKAN KOLTUKLAR DEĞERLENDİRİLİRSE ORTALAMA 3000 USD/SAAT MALİYET HESABI İLE YAKLAŞIK											7.195.145,76	USD
GENEL TOPLAMDA											18.463.093,99	USD
DISPEÇ MÜDÜRÜ-ÖĞÜZ GEZGİÇ												

Bu hesaplamada uçak tiplerine göre tarife sayıları ve uçakların saatte yaktıkları yakıt miktarları yıllık bazda kısaltılan mesafelerle hesaplanmıştır.kazanılan mesafe eski uçuş rotasına göre yeni uçuş rotalarındaki azalma nedeniyle daha az uçulacak mesafedir.



Önce her bir uçuşun yıllık bazda kazandırdığı toplam mesafe bulunup bu toplam rakamda uçak tiplerine göre saatteki hızlarına(NM-Nautical mile: Deniz mili=1.852km) bölünüp toplam kazanılan zaman elde edilmiştir.Uçak tiplerinin bir saatte yaktıkları yakıt miktarları komputer uçuş planlarından reel olarak alınıp toplam kazanılan sürelerle bir saatlik yakıt miktarları çarpıldığı zaman yıllık bazda sefer başına kazanılan toplam yakıt tasarrufu ortaya çıkmış olur oğünkü dolar birimiyle çarpıldığında. tasarruf diğer bir deyişlede kar elde edilebilir. Bu yakıt tasarruflarından dolayı karbon emisyonlarıda azaltılmış olup atmosferimiz daha az kirlenecektir.

Tablo 7

Tablo 6 dan 32 ve 33 .cü sıra açıklaması

SIRA	PARKUR	HAFTALIK			TOPLAM YILLIK		TOPLAM		KAZANILAN TOPLAM YAKIT (KG)	İSTİÇİN YAKIT BİRİM FİYATI (USD/KG)	KAZANILAN TUTAR (USD)	UÇAK TİPİ
		KAZANILAN MESAFE(NM)	SEFER SAYISI	YILLIK SEFER SAYISI	KAZANILAN MESAFE (NM)	1 SAATTEKİ UÇUŞ MESAFESİ (NM)	SÜRE (SAAT)	1 SAATLİK YAKILAN YAKIT (KG)				
32	IST/SZF	4	28	1.456	5.824	400	14,56	2800	40.768,00	1,35	55.036,80	A320
33	SZF/IST	4	28	1.456	5.824	400	14,56	2800	40.768,00	1,35	55.036,80	A320

Büyük havayolu işletmelerinde sefer sayıları fazla olduğu için 4 NM lık (7.2 KM) bir rota kısaltılması bile Yıllık bazda 55.000 us dolar yakıt tasarrufu sağlar.Tabloda görüldüğü gibi gidiş dönüş seferlerinin getirisi yıllık bazda 110.000 dolar olacaktır.

### 3.2. Bir Uygulama Örneği

#### 3.2.1. Amaç

Bu tez çalışmasının amacı, havayolu işletmeleri ve uçuş operasyon kontrol merkezinin (FOCC) havacılık işletmeleri üzerindeki etkinliğini ortaya koymaktır. Uçuş operasyon merkezlerinin tüm detaylarını bilen sınırlı sayıda uzman olacağı düşünülerek, saha çalışmasının etkili olacağı kararına varılmıştır. Bu nedenle, uçuş operasyon kontrol merkezi faaliyetlerinde uzmanlaşmış kişilerden oluşan saha çalışması ile bu etkinlik ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Örnek çalışmanın amacı, belirlenen bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğilimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir.

### 3.2.2. Veri Toplama Aracı

Havacılık işletmesinin en önemli bölümü olan uçuş operasyon kontrol merkezinin etkinliğini ortaya koymak için sınırlı sayıda yöntem vardır. Etkili olabilecek araştırma yollarından, uçuş operasyon kontrol merkezlerine ilişkin mevcut ikinci veri tabanına ulaşmak veya uzman görüşlerine başvurmaktır.. Nitel araçlarla yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan sonuçların derinlemesine incelenmesi ve raporlanması amacıyla kullanılır.

Araştırmalarından elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Araştırmaları önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken ileri bir nitel araştırma tekniği olarak tanımlanabilir.

Uçuş operasyon kontrol merkezinin faaliyetlerini bilebilen sınırlı sayıda teknik personel olduğundan, örneğin anket çalışması bir işe yaramayacağından başka bir araştırma yöntemi bulmak gerekiyordu. Sosyal bilimlerde tek başına ya da birebir görüşmeler ve anketler ile birlikte kullanılsalar da bu yöntem, aslında en sistematik veri toplama yöntemlerinden biridir.

Araştırmalarda incelenen konuya ilişkin sorular ve beklentiler, görüşülen kişilerin deneyimleri ve olaylara yükledikleri anlamlar değerlendirilerek soruna ilişkin temel görüntüler ortaya çıkartılmaya çalışılır. Bu tartışmalarda, kendisini yeterince ifade edemeyen katılımcılarla ayrıca birebir derinlemesine görüşmeler yapılabilir. Bu çalışmalar ile katılımcılarının belirli konulardaki algıları, zihinsel şemaları, duyguları ve motivleri ile ilgili bilgiler toplanmaktadır.

Çalışmada amaçlanan, yüzeydeki bilgilerin derinine inebilmek, çalışma ortamında yaşanan sıkıntılara cevap bulabilmektir. Özellikle geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulan konular çerçevesinde, daha detaylı çalışma yapılarak, bilinç ve bilinç dışı düzeydeki verilere ulaşmak çalışma açısından önem taşımaktadır.

### 3.2.3. Yöntem

Bu yöntemde aynı demografik (Eğitim, Tecrübe,Uzmanlık) özellikleri taşıyan 6 ila 8 kişi bir kolaylaştırıcı eşliğinde bir araya gelir ve araştırma konusu grup ortamında tartışılır. Kolaylaştırıcı, grubu önceden belirlenmiş bir tartışma akışı çerçevesinde grubu yönlendirerek yaklaşık 90 dakikalık bir zaman diliminde hedeflenen bilgileri derlemiştir. THY havayolları personelinden oluşturulmuş olup isime yer verilmemiştir çünkü havayolları işletmesinden izin alınamamıştır. Bu konuda senelerdir çalıştığım THY personeli olarak yapılan çalışmalar tarafımda uygulanmıştır. Bu uygulamayı örnek olarak kendi sorumluluğumda tezime yansıtmış bulunmaktayım.

Araştırmalarının en önemli avantajı grup içi etkileşimin ve grup dinamiğinin bir sonucu olarak yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Karşılıklı çağrışımın bir sonucu olarak, katılımcılar birbirlerinin zihinlerindeki duygu ve düşünceleri tetikleyerek zengin ve çeşitli bilgi akışı sağlanır. Bu teknikte ortamın rahatlığı ve güvenirliliği esastır.

Araştırma grubunun özellikleri (6 Kişi).

#### 1.Uçuş Entegre Başkanın (Kaptan Pilot) görevi :

- Uçuş operasyonunun Şirket politikasına uygun olarak icrasını sağlamak.
- Aksaklıklar halinde kısa zamanda devreye girerek kendisine bağlı olarak.
- Çalışan birimleri hızlı şekilde çözüm üretmelerini için ikaz etmek.
- Personelin devamlı gelişen havacılık konularında eğitim alması için gerekli Plan programlar yapmak.
- Şirket adına uçuş operasyonun tek yetkilisi olarak alt ve üst kademeyele 24 saat boyunca devamlı ilişkide olmak.

#### 2.Dispeçer 1 görevi:

- Otorizasyon sürecinin başlatılması, takibi, yayınlanması ve arşivlenmesi.
- İç müşterilerden gelen talepler doğrultusunda istenilen hatlar için yolcu, paylaod, yakıt ve blok sürelerinin hesaplanması.
- Tarife dönemlerinin başlangıcında tarifeli uçulan hatlar için yolcu

sayılarının hesaplanması, elde edilen paylaod değerlerinin de COMIS projesi kapsamında paylaşılması.

### **3.Dispeçer 2 görevi :**

- Ulusal ve Uluslararası Sivil Havacılık Kuralları ve Ortaklık yönetmeliklerine uygun olarak; Genel Havacılık VIP Uçakları filosu (Başbakanlık uçakları) ile icra edilecek seferlerin için analiz çalışmalarının yapılması ,
- Uçuş planlarının alınması,
- Gerekli izinlerin Dış İşleri Bakanlığı'ndan ilgili ünite aracılığı ile temini
- Söz konusu seferlerin koordinasyonu ve emniyetle icrasını Genel Havacılık VIP Uçakları Operasyon Müd.lüğü ile koordineli çalışarak sağlanması.

### **4.Dispeçer 3 görevi:**

- Plan sisteminin adminliğini yapmak.
- Plan sisteminde yaşanan günlük sorunları çözmek.
- Plan sisteminin diğer programlarla entegrasyonu için proje çalışmalarına katılmak.
- Plan sistemiyle ilgili eğitimleri vermek.
- Uçuş takip sistemi (Flight Explorer) programının adminliğini yapmak ve gerekli eğitimleri vermek/ organize etmek.

### **5.Dispeçer 4 görevi:**

- \* Günlük operasyondaki seferlerin uçuş planlarını üretmek
- \* Günlük operasyondaki uzun uçuşların(newyork tokyo gibi) uçuş planlarını üretmek
- \* Notam ve hava durumu takibi
- \* Eurocontrol kalkış değişiklik iptal mesajlarının takibi

## 6.Dispeçer 5 görevi :

- \* Notamların takibi ve gerekli aksiyon alınması için duyurular.
- \* Şirket rotalarının plan sistemine kayıt edilmesi.
- \* Tayfunların takibi ve rota değişiklikleri
- \* İlave ve değişen seferler için over flight izinlerinin alınması
- \* Base check uçuşları için uygun meydan belirlenmesi ve izinlerinin takibi.
- \* Delivery uçuşların rota planlaması ve over flight izinlerinin temini.
- \* Dönemsel over flight izinlerinin temini.
- \* İlgili kaptan raporlarının incelenmesi.
- \* Şirket notamlarının oluşturulması.
- \* Dispatch eğitimlerinin koordinasyonu.
- \* Her türlü raporun incelenmesi (kaptan raporu, mail mesajları).
- \* Kaptan raporlarının incelenmesi.
- \* Denetlemelerin takibi.

### Tartışma Konusu ile Isınma ve Tartışma Soruları

- Uçuş operasyon merkezlerinin işletmedeki yeri tartışılacaktır.
- Tartışma aşağıda belirtilen sorular ile gerçekleşecektir. Başlangıç

#### Isınma soruları ise:

- Uçuş operasyon kontrol merkezlerini kimler yönetiyor?
- Uçuş operasyonunda görev alan kişilerin uzmanlık alanları nelerdir?
- Uçuş operasyon merkezlerinde çalışanlar ne tür bir sertifikaya veya lisansa sahip olmalıdır?

#### Tartışma Soruları:

- Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?
- Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?
- Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?
- Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?
- Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?
- Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot

beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

- 6 kişilik homojen bir tartışma grubu oluşturuldu (6 kişi de Uçuş operasyon merkezlerinde görev yapmış/yapmaktadır)
- Katılımcılar, uçuş operasyon merkezlerinin faaliyetleri ile doğrudan ilişkilidir.
- Tartışmalarda katılımcıların gerçekleri söylemeleri değil, kendi görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.
- Kolaylaştırıcı uzun yıllar (23 yıl) Uçuş operasyon merkezinde çalışmıştır.
- Raportör, uzun yıllar uçuş operasyon merkezleri ile ilişkili bir uçucu kabin amiridir.
- Saha araştırma çalışması yaklaşık 2 saat süre ile gerçekleşmiştir.
- Saha araştırma üyelerinin her birinin düşüncelerini rahatça ifade etmeleri sağlanmıştır.
- Kolaylaştırıcı, konuda uzman gibi görünmedi, sadece tartışmaları destekledi ve grup üyelerini tartışmaya katılmaları için teşvik etmiştir. Tartışma konusu ile ilgili yorum yapmaktan kaçınmıştır. Kolaylaştırıcı, tartışma her kesintiye uğradığında bir şeyler söylemek yerine sessizce bekleyerek ortamı gözlemlemiştir.
- Katılımcılardan kendilerini tanıtılmaları istenmiş, araştırma açısından önemli görülen özelliklerini belirtmeleri istenmiştir.
- Tartışma sürecinin soru-cevap şeklinde ilerlememesine dikkat edilmelidir. Bu durumu engellemek için aşağıdaki sorular kullanılabilir:
- Tartışma sürecinin soru-cevap şeklinde ilerlemesini önlemek gerektiğinde;
  - Bu konu ile ilgili olarak daha fazla bilgi verebilir misiniz?
  - Bu konu ile ilgili daha ne söyleyebiliriz?
  - Bunu biraz açabilir misiniz?
  - Konumuz ile ilişkisi ne?
  - Bu ilginç bir nokta ama konumuz ile nasıl bağlantı kurabiliriz? Şeklinde sözlü müdahalelerin kolaylaştırıcı tarafından yapıldığı gözlemlendi.
- Çok fazla görüşünü ifade etmekten sakınan grup üyesine,

kolaylaştırıcının doğrudan üyeye görüşünü sorarak diğer katılımcılar seviyesinde fikirlerini beyan etmesini sağladı.

- Araştırmasında, uçuş operasyon kontrol merkezi ile ilgili 9 soru sorulmuştur.
- Çalışma sırasında telefon erişimi engellenerek toplantı akışının etkinliği sağlandı.
- Tartışma başlamadan önce kolaylaştırıcı ve raportör kendini gruba tanıttı.
- Katılımcılar tamamlandığında kolaylaştırıcı tartışmasının amacını açıkladı.
- Kolaylaştırıcı tartışmanın yaklaşık olarak 90 dakika kadar süreceği bilgisini verdi.
- Kolaylaştırıcı, tartışmada kullanılacak format ya da izlenecek yol hakkında bilgi verdi. Kolaylaştırıcı, katılımcılara teşekkür ederek oturumu kapattı.

#### **3.2.4. Bulgular**

Moderatör ve raportör saha araştırma çalışması için tüm hazırlıkları yaptıktan sonra söz alan moderatör aşağıdaki soruları katılımcılara yöneltti.

*Moderatör:*

Uçuş operasyon kontrol merkezlerini kimler yönetiyor?

*Uçuş Enterge Başkanı:*

”Biz başkanlık olarak uçuş işletme genel müdürlüğüne yardımcılığına bağlıyız. Bana bağlı olarak FOCC de 24 saat boyunca görev yapan yani 3 vardiya halinde çalışan operasyon nöbetçi müdürleri-İstasyon müdürleri-yakıt müdürleri-entegre müdürleri-bakım teknik müdürleri-ekip planlama müdürleri-destek müdürleri yönetir.

*Moderatör:*

Uçuş operasyonunda görev alan kişilerin uzmanlık alanları nelerdir?

*Dispeçer 4:*

”Uçuş performansı, ekip planlama, yolcu rezervasyon sistemleri, ticari analiz, yer hareket yönetimi, uçuş hareket yönetimi. Bu görevler icra edilirken uluslararası havacılık kuralları uygulanır zaten bizim şirketimizin bu konularda yeterli yayınları mevcut olup eğitimler ona göre verilir.”

*Moderatör:*

Uçuş operasyon merkezlerinde çalışanlar ne tür bir sertifikaya veya lisansa sahip olmalıdır?

*Dispeçer 1:*

”Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün verdiği dispeçer lisansına sahip olmalıdırlar.Bu eğitim ICAO document 7192 ye yapılır.Bunun dışında merkezi brukselde olan Eurocontrolda alınan sertifikalar ve şirketin açtığı sertifikalara sahip olmalıdır.”

*Moderatör:*

“Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?”

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” Uçuş entegrasyonu ile kastedilen uçuşla ilgili tüm birimlerin birlikte çalışması ise operasyonun daha verimli ve daha emniyetli yürütülmesi bakımından uygun bir süreçtir. FOCC açısından, uçuş operasyonunun sağlıklı yürütülebilmesi için tüm birimler ile koordinasyonun en üst düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca, aynı çatı altında operasyonun birlikte yürütülmesi iletişim kısıtlarını da ortadan kaldıracaktır.

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” FOCC açısından uçuş dispeçeri uçuş planını üretmesi açısından son derece kritik bir roldedir. Dispeçerin, uçuş için gerekli dokümanların hazırlanması ve uçuş planının tüm ilgili ünitelere gönderilmesi, uçuşun en uygun ve en emniyetli rotadan planlanması, uçuşun kalkışından inişine kadar takip edilmesi gibi çok önemli görevleri olması, onun FOCC’de etkin bir rol almasını sağlamaktadır. ”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” THY olarak, SABRE’a ait FWZ sistemini kullanmaktayız. ”

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” Daha önce kullanmış olduğumuz sisteme nazaran rota optimizasyonu sağlaması bizim açımızdan en önemli farktır ”



*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” Rotalar, hava durumu ve üst geçiş ücretlerine göre en uygun olacak şekilde dispeçer tarafından seçilmektedir. ”

*Moderatör:*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Entegre Başkanı:*

” Seferlerin on-time icra edilememesi ekonomik olarak olumsuz etkiler doğurmaktadır. Transit yolcuların uçaklarını kaçırmaması, uçağın takip eden seferi geç icra etmesi, gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir. ”

*Moderatör:*

Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” bu soruda uçuşun entegrasyonu değil de operasyon kontrolünün entegrasyonu sorulduğu şeklinde anlaşılmaktadır. Bu durumda değerlendirme şöyledir; uçuş operasyonu son aşamada tactic (tactical) operasyon olarak yaşayan operasyonun anlık müdahale ile yönetimidir. Bu noktada operasyonu bütünleyen her konunun eş zamanlı ortak çalışması ve sorunlara ivedi çözüm bularak operasyonun verimliliğini devam ettirmesi gerekmektedir. Uçuş operasyonunda verimlilik ontime performans, uçakların etkin planlanması, ekip mesai saatlerinin etkin kullanımı ile sağlanır. Bu etkenleri kullanarak emniyetli, konforlu ve ekonomik uçuş planlaması yapılabilir. ”

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” Uçuş dispeçeri plan ve briefing paketini üretir. Uçuş ekibine gereken durumlarda bilgi verir. Sorumlu olduğu uçuşta bir aksaklık öngörüldüğü durumda bir üst amirine iletir. ”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” Uçuş plan sistemi olarak Sabre FWZ sistemi kullanılmaktadır. Otomatik olarak optimizasyon yaparak briefing paketlerini üretmektedir. Dispeçerler üretilen paketleri kontrol ederek düzeltme/güncelleme yapabilmektedir. Seferlerin %88’i otomatik olarak planlanmaktadır. ”

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” Sistemin en büyük avantajı adjustable olması. Operasyonumuzda daha çok irregular operasyon, farklı destinasyonlar ve uygulamalar çoktur. Bu durumda uçuş planlama sisteminin değişik yapılandırılmaya açık olması avantaj sağlamaktadır. ”

*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” Uçuş plan sistemi otomatik olarak optimize etmektedir.”

*Moderatör :*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Dispeçeri 1 :*

” havayolu slot kaçırp tekrar yeni slotu beklemeyi tercih etmez. Bu ekip mesaisi ve bağlantılı uçuşunda gecikmesi katlanan bir zarar yaratır. ”

*Moderatör:*

Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

”Soruyu tam kavrayamadığımdan olumlu cevap veremeceğim diğer soruya geçelim”

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatır mısınız ?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

” 2.FOCC içerisindeki alt birimler incelendiğinde Uçuş operasyonunun en önemli çalışanlarından birinin Uçuş Dispeçeri olduğu görülebilir. Planlı bir operasyon için ekip, uçak, yer slotu, gelir yönetimi gibi birimler sadece

Operasyonel değişiklik durumlarında etkin rol oynarken Uçuş dispeçeri için durumun planlı ya da plansız olmasının bir önemi yoktur. Her sefer onun için incelenmesi gereken ve release edilmesi gereken ilk seferdir. Dispeçerin açığa çıkardığı ya da planlama kriterlerinin değişmesine neden olan konular diğer alt birimlerin aksiyon almasına yol açmaktadır. Bu da FOCC içerisinde Uçuş Dispeçer'ini en kritik pozisyonuna getirmektedir. Hem teknik bilgisi hem de operasyonel kararların alınmasındaki rolü gereği operasyonda en etkin rol oynayan çalışandır. ”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

”Avusturyaya ait FWZ uçuş plan sistemi kullanılıyor.Dispeçerler bu eğitimi viyana almıştır.

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

” Bütün uçuş plan sistemleri temel olarak aynı verilerden beslenerek çalışırlar, fakat kullanıcı ara yüzleri farklılık göstermektedir. Diğer sistemlerle kolay entegre olabilmesi, optimizasyonun son hava durumu verileri ile gerçeğe yakın seyretmesi ve sistemin neredeyse bütün alanlarına müdahale edilebilmesi açısından Sabre uçuş plan sistemi diğer sistemlere nazaran daha etkin bir sistemdir. Sistemin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için kullanıcı girdilerinin yüksek olması ise kısmet bir dezavantajdır. ”

*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

” Kullandığımız uçuş plan sistemin temel çalışma prensibi optimum maliyetli rotayı üretmektedir. Bu nedenle uçtuğumuz neredeyse bütün sektörlerde sistem, kendi tanımladığımız standart rotalara ilaveten o günkü rüzgâr ve sıcaklık tahminlerine göre üretilen 2 adet optimize rotaları karşılaştırılarak optimum (en ekonomik) olanını tercih etmek üzere tasarlanmıştır. ”

*Moderatör:*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Dispeçeri 2 :*

” Kaçırılan her slot kısa zaman aralıkları ile birbirine bağlanmış sıkı bir tarife yapısının bozularak bir sonraki seferin gecikmesine, ekibin uçuş süresinin uzayarak ekip maliyetlerinin artmasına, yolcuların daha az memnun gidecekleri yere vararak gelirlerinin azalmasına(müşteri memnuniyetsizliği) ve dolaylı olarak kullanılan adam/saat miktarının artmasına yol açmaktadır. ”

*Moderatör:*

Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

” Dispeçerin yer hareket, uçak atama, ekip planlama ve ilgili diğer birimlerle tam koordinasyon içinde çalışması uçuşun emniyetli ve optimum maliyetle icra edilmesi için elzemdir. ”

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

” Dispeçer , uçuşun rotası, iniş ve kalkış meydanlarındaki hava durumu, yol boyu meteorolojik hadiseler, uçakla ilgili performans verileri , notamlar, mel kayıtları, yolcu sayıları ,tahmini payload bilgisi ,üst geçiş müsaadeleri ve havacılık ile ilgili yasal mevzuatlar ışığında uçuşu planlamak ve monitör etmekten sorumludur. ”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

” FWZ uçuş planlama sistemini kullanıyoruz ”

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

” Rota optimizasyon açısından diğer planlama sistemlerine göre daha avantajlı sonuçlar alabilmekteyiz. Ayrıca şirket içerisinde kullanmakta olduğumuz diğer sistemlerle entegre çalışabilmektedir. ”

*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

” Fwz sistemi planları ve karşılaştırma yaparak en uygun rotanın seçiminde Dispeçer e kolaylık sağlamaktadır.”

*Moderatör:*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Dispeçeri 3 :*

”Eurocontrol slotlarının kaçırılması şirketi hem maddi zarara uğramakta hem ekip mesaisi ve uçak utilizasyonu sonucu sefer iptalleri sonucunda yolcu mağduriyeti gibi prestij kaybına da sebep olabilmektedir”

*Moderatör:*

Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?

*Uçuş Dispeçeri 4 :*

” Uçuş entegrasyonu ile ne kastedildiği anlaşılmamıştır. Ancak kastedilen uçuş plan sisteminin FOCC açısından önemi ise olmazsa olmazdır ”

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?

*Uçuş Dispeçeri 4 :*

” Uçuş dispeçeri THY'nin günlük tarifesinde bulunan tüm uçuşlara ait briefing paketlerini yasal mevzuat ve kurallar çerçevesinde hazırlar. Uçuş operasyonunu etkileyecek hava durumu, NOTAM, grev, siyasi olumsuzluk vb. takip eder ve gerekli tedbirleri alır. Uçuşla alakalı FOCC tarafından verilebilecek kararları uçuş planlamasına yansıtır

THY uçuşlarının emniyetli, ekonomik, yolcu konforunu sağlayacak şekilde icra edilebilmesi için gerekli planlamaları yapar. Uçuşları kalkıştan inişe kadar takip eder ve gerekli hallerde uçuş ekiplerine in-flight assistance yapar. ”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Dispeçeri 4 :*

” FWZ”

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğer uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Dispeçeri 4 :*

” Optimum rota hazırlamadaki başarısı ”

*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Dispeçeri 4 :*

” Uçuş plan sistemi ile ”

*Moderatör:*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Dispeçeri 4:*

” Seferin gecikmeye girmesine sebep olabiliyor. Bu da akabindeki bir dizi problemi birlikte getiriyor. Ekip mesaisi, seferin gecikmesinden dolayı açılan davalar v.s. ”

*Moderatör:*

Uçuş entegrasyonunu ve FOCC açısından önemini anlatırmısınız?

*Uçuş Dispeçeri 5 :*

” uçuş entegrasyonu ile icra edilmesi planlanan tarifeli seferlerin tek bir merkezden sürecin tüm taraflarının katılımı ile etkileşimli ve birbirinin çıktıkları ile beslenerek optimum sonuca ulaşılması ile günlük operasyonun minimum zarar ve maksimum fayda ile yönetilmesi açısından önemli olduğunu düşünmekteyim.”

*Moderatör:*

Uçuş dispeçerinin FOCC deki görevi ve etkinliğini anlatırmısınız ?

*Uçuş Dispeçeri 5 :*

” FOCC’de çalışan uçuş dispeçeri uçuş planının hazırlanması sürecinin öncesi, süre boyunca ve sonrasında uçuşun emniyetli, uluslararası standartlara uygun, minimum maliyetle ve zamanında yapılmasını için çalışmaktadır. Hazırlanacak uçuş planıyla yolcunun seyahatinin konforlu emniyetli ve hızlı gerçekleşmesinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.”

*Moderatör:*

Uçuş plan üretiminde hangi sistem kullanılıyor ?

*Uçuş Dispeçeri 5 :*

”uçuş plan üretiminde SABRE firmasının FWZ uçuş plan sistemi kullanılmaktadır.

*Moderatör:*

Kullanılan bu uçuş plan sisteminin diğere uçuş plan sistemlerinden farkı nedir?

*Uçuş Dispeçeri 5:*

” FWZ uçuş plan sistemi uçuş planı hazırlanma süreciyle ilgili tüm iş kalemlerinin tek bir ana pencerede üzerinden farklı konu başlıklarının ayrı sekmeler üzerinde (uçuş listesi, notam, rota, etops, mel, hava durumu, uyarı ekranı, vb) yer almasıyla entegrasyona katkı sağlamaktadır. Mevcut program sekmeleriyle dispeçerin uçuşu etkileyecek farklı konulara hızlı erişimi, uyarıları görmesi ve düzeltici işlemi yapmasına imkan vermektedir. Sekmeler, tuş ve tikleme olarak istenilen değişiklikler komut vs işlem gerektirmeden yapılabilmektedir.”

*Moderatör:*

Uçuş rotalarının seçiminde ekonomik faydanın optimize edilmesini nasıl sağlıyorsunuz ?

*Uçuş Dispeçeri 5:*

” Uçuş yapılan hatlar için sistemde kayıtlı rotalar mevcuttur. Kayıtlı rotalar ülke kuralları ve güncel notam bilgilerine göre onaylı rotalardır. Planlama sistemi günlük her sefer planlamasında mevcut kural, notam, havayolu kısıtlamalarına göre kayıtlı rotalara alternatif olacak şekilde optimize rotalar üretmekte ve tüm oluşturulan rotalar uçuş maliyetleri olarak kıyaslanarak sıralanmaktadır. ”

*Moderatör :*

Eurocontrol slotlarının kaçırılmasının ve yeni slot beklenmesinin İşletmeye ekonomik bazda olumsuz etkileri oluyormu?

*Uçuş Dispeçeri 5:*

” Olumsuz hava koşulları, base meydan yoğunluğu, operasyonel olarak yaşanan gecikmeler (yolcunun geç gelmesi, yer hizmetleri nedeniyle yaşanan gecikmeler vb) nedeniyle eurocontrol slotlarının zaman zaman kaçırılması yaşanmakta ve işletmeye ekonomik bazda olumsuz etkilerinin olduğunu

düşünmekteyim. Transfer yolcuların bağlantılarını kaçırmaması, gecikmeli olarak icra edilmesi nedeniyle uçak ve ekip dengesinin bozulması, kapasite yönetiminde yaşanan dengesizlik, yolcudaki oluşan memnuniyetsizlik, vb neden ve sonuçları dolayısıyla ekonomik kaybın doğrudan, dolaylı oluşmasına katkı yapmaktadır.”



## SONUÇLAR

Havayolu İşletmeleri diğer işletmelerden farkı yüksek maliyet, zaman faktörü çok kaliteli personel gereksinimi, sıfır hata politikasıyla öncelikli olarak yolcuların emniyetli olarak bir yerden diğer bir yere intikalini sağlamaktır.

Uçuş operasyon kontrol merkezlerinin esas amaçları uçuş öncesi uçuş safhasındaki uçuş sonrasında karşılaşılabilecek aksaklıklara çok hızlı bir şekilde havacılık şirketlerinin politikalarına bağlı olarak çözüm üretmektir.

Şüphesizki öncelik uçuş emniyeti, yolcu konforu ve ekonomikliği sağlamaktır.

Uçuş operasyon merkezleri havacılık işletmelerinin beyin merkezi olup hatalı işler yapıldığında şirketleri büyük zararlara sokabilirler ve bunun aksi durumundada doğru analizler kararlar neticesindedede işletmeye büyük miktarlarda girdi sağlayabilirler.

Nedir bu hatalı işler denildiğinde şu örneği verebiliriz .Eğer gidilecek meydana ait hava durumları pist frenleme durumları yolboyu meteorolojik şartlar havacılık meteorolojisi ve şirket kuralları dahilinde iyi analiz edilmezse sefer uçağı gidilecek meydana inemez ve yedek seçilen meydana inmek zorunda kalır.

Bu şirket açısından büyük bir maliyet ortaya çıkarır.Bu sefer uçağı inilemeyen esas meydanın meteorolojik şartlarının düzelmesini beklemek zorunda olup her geçen saat şirkete saat maliyet kaybı olarak yansımaktadır.Çünkü bu uçak ana üsse döndükten sonra başka seferi icra edecektir.

Neticede uçuş dispeçerlerinin en önemli işi çok iyi analiz yapmaktır.Havacılıkta önemli olan uçakların hızına bağlı olarak kısa zamanda doğru kararlar vermektir.

Örnek çalışmada belirtildiği gibi uçuş dispeçeri, uçuşun rotasını, iniş ve kalkış meydanlarındaki hava durumunu, yol boyu meteorolojik hadiseleri, uçakla

ilgili performans verilerini , notamları(havacılara not), mel(uçakların asgari ekipman yeterlilikleri) kayıtlarını, toplam yük tahminini, üst geçiş müsaadelerini ve havacılık ile ilgili yasal mevzuatlar ışığında uçuşu doğru planlarsa şirketine olumlu yönde katkısı büyük olacaktır.

FWZ (Flight Wise-Uçuş Bilge) uçuş plan sistemi diğer uçuş plan sistemlerinden daha kullanışlı olup uçuş dispeçerlerinin hata payını azaltmakta olup sistemin diğer yan sistemlerle entegre olması ve devamlı olarak güncel edilmesi iş gücünü azaltmaktadır.

Bu sistem dışında diğer uçuş plan sistemlerini kullanan diğer havacılık işletmelerinde önceden bahsettiğim gibi devamlı olarak rota analizleri yapmaları gerekmektedir.

THY gibi günde yüzlerce seferin icra edildiği bir şirkette uçuş aksaklıkları ancak böyle kalifiye uzmanlarla çözüleceği için uçuş operasyon kontrol merkezleri havacılık işletmeleri için elzemdir(Bu sistem benim müdürlüğüm sırasında tarafımdan onaylanmış olup tamamiyle orijinal bir yapıdır).

## KAYNAKÇA

Başol,K.(2010), Türkiye Ekonomisi, Türkmen Kitabevi, İst.

Button, K., ve Taylor, S. (2000): International air transportation and economic development, in: Journal of Air Transport Management, 12, s.209

Demir, N. (1997), “Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi”, (Yayımlanmamış, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu), Eskişehir

Dökmen, Tuba., (1998). Havayolu İşletmelerinde Hizmetler Geliştirme faaliyetleri ve Türkiye’deki havayolu İşletmelerinde Yeni HizmetGeliştirme Uygulamaları. Yayımlanmamış Y.L.Tezi. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

Gerede, Ender, (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma, Yönetim, Yıl: 17, Sayı: 54, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayını.

Hamel, G., Prahalad, C.K., (1994), “Competing for the Future”, Harvard Business Review, (Jul/Aug), 72, 4: 122-128.

Hassu, M., (2004), Rekabet Hukuku ve Hava Tasımacılığı Sektörü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekabet Kurumu Yayınları , İst.

Karagülle,A.Ö, Birgören.T,(2013).Havayolu Taşımacılığı Yönetimi, Beta, İst.

Karaman R., Kargın M.,Gülel M. ve Kuğu, D., (2014) “Stratejik Planlama Uygulamalarının Havayolu İşletmelerindeki İzleri”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

Koçel,T., (2014):307-309-312 İşletme Yöneticiliği Kitabı 14.Baskı

Korkmaz,H ve diğerleri,Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergisi, 2015, 5 (2), 248-265 “Havayolları İç Hatlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Davranışına Etkisi “

Kotler, P., Armstrong, G., (1999), Principles of Marketing, Eighth Edition, Prentice Hall, NJ.

Küçükönel H., Korul V., “Havayolları işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çalışması”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin sosyal bilimler dergisi yayını, Afyon

Porter, M.E., (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, 57 (2), ss.137-145

Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?" Harvard Business Review 74 (6), ss.61–78.

Saldıraner, Yıldırım; (1992). Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

Thompson ve Strickland, (2000). Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill, 12.edition

UDHB 2013 Raporu –(Ulaştırma Denizcilik Haberleşme Başkanlığı)

(Ülgen,H ve Mirza,2007,İşletmelerde Stratejik Yönetim,Arıkan Yayıncılık 4.Baskı).

Ürgüplü, Nurten. (1992). Havayolu İşletmeleri ve İnsan. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Bülteni. S.9.

Wells, A.T.(1989), Air Transportation -A Management Perspective, 4thEdition , p.227,USA

## YARARLANILAN WEB SAYFALARI:

<http://tr.wikipedia.org/wiki>

[http://www.turkishairlines.com/\\_relations/annual\\_reports/2012./](http://www.turkishairlines.com/_relations/annual_reports/2012/)

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/THY/basari-hikayesi>

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/sponsorluklar>

<http://www.maviylepembe.net/pilot-nedir-ne-is-yapar-pilotun-gorevleri-nelerdir>

Saldıraner, Y. (2011). Dünyada ve Türkiye’de sivil havacılık faaliyetleri, Havacılık Yüksekokulu/ kurumsal.data.atilim.edu.tr.

[www.atig.com.tr/.../havayolu-sektor-rapor,17 subat 2015.](http://www.atig.com.tr/.../havayolu-sektor-rapor,17%20subat%202015)

<http://www.atig.com.tr/arastirma/raporlar/tr/havayolu-sektor-raporu-17-02-2015-09-33-17.pdf>

<http://www.easyjet.com> [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content](http://www.kalder.org.tr/preview_content).

[www.gultekinaltuntas.com/.../Uluslararası-Sivil-Havacılık](http://www.gultekinaltuntas.com/.../Uluslararası-Sivil-Havacılık)

<http://www.easyjet.com> <http://www.kalder.org.tr/previ>

<http://www.ataturkairport.com/tr-TR/havayollari1/Pages/istatistikler.aspx>

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

[www.keşiflerdünyası.com](http://www.keşiflerdünyası.com)

## ÖZGEÇMİŞ

**Oğuz GEZGİÇ**

**Uyruk** : T.C.

**Doğum Yeri / Tarihi** : Balıkesir/1953

**E-posta** : oguzgezgic@arel.edu.tr

**Ev Adresi** :Halkalı .Avrupa konutları 3 Blok 2 D 7  
Küçükçekmece -İstanbul

**Cep Telefonu** :05325592502

**Ev Telefonu** :02126964642

### **Eğitim**

Yüksek Lisans: İstanbul Arel Üniversitesi-MBA

Lisans : İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi-İşletme-Maliye

Lise : Bakırköy Lisesi ,İstanbul

### **İş Tecrübesi :**

- 1-DHMI: HAVA TRAFİK GÖREVLİSİ(AIS-ADNC)
- 2-HAVA TRAFİK SB.YD MEYDAN HAREKAT-KULE
- 3-THY UÇUŞ HAREKAT UZMANI LİSANS NO:110(FLIGHT DISPATCHER)SHGM
- 4-THY SEYRÜSEFER EKİP ŞEFLİĞİ-LINE DISPATCH EKİP ŞEFLİĞİ
- 5-THY DİSPEÇER BAŞKONTROLÖRÜ
- 6-UÇUŞ DİSPEÇER EĞİTMENLİĞİ (BASIC-RECURRENT)
- 7--THY OPERASYON TAKİP BAŞKONTOLÖRÜ
- 8-THY UÇUŞ OPERASYON TAKİP MÜDÜRÜ
- 9-THY DİSPEÇ MÜDÜRÜ
- 10- EK OLARAK :SHGM DİSPEÇER SINAV KOMİSYON ÜYELİĞİ
- 11-FLIGHT OPERATION MANUEL HAZIRLIK GRUBU ÜYELİĞİ(THY)
- 12-SHGM VE BAKANLIK ONAYLI EĞİTİMCİNİN EĞİTİCİSİ
- 13-4000 SAAT KOKPİT TE DİSPEÇER UÇUŞU
- 14-TOPLAM 30 YIL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA

