

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE
YER HİZMETLERİ İNSAN KAYNAĞININ ANALİZİ: ESENBOĞA
HAVALİMANI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre YILMAZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Nisan 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE
YER HİZMETLERİ İNSAN KAYNAĞININ ANALİZİ: ESENBOĞA
HAVALİMANI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emre YILMAZ

1203810120

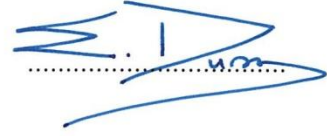
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810120 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Emre YILMAZ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Önemi ve Yer Hizmetleri İnsan Kaynağının Analizi: Esenboğa Havalimanı Örneği” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Türker TOPALHAN
Gazi Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Semih ŞAHİNEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 08 Nisan 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olan “HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE YER HİZMETLERİ İNSAN KAYNAĞININ ANALİZİ: ESENBOĞA HAVALİMANI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, akademik etik ve kurallara uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım kaynaklara atıf yapılarak kaynakçada yer aldığını beyan ederim.

02.04.2015

Emre YILMAZ



ÖNSÖZ

Havacılık sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan yer hizmetleri faaliyetlerinin incelendiği ve bu faaliyetlerin öneminin anlatıldığı bu çalışmada yerli ve yabancı kaynakların yanında, ICAO ve SHGM'nün yayımlamış olduğu yönetmelik ve talimatlara başvurulmuştur.

Çalışma sürecinde yer hizmetleri alanında araştırma yapmamı destekleyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN'a, yer hizmetleri alanında anket çalışmasında yardımlarını esirgemeyen HAVAŞ Esenboğa İstasyon Müdürü Ergün KARAOĞLU, TGS Esenboğa İstasyon Müdürü Osman EZANDEMİR, Çelebi Esenboğa İstasyon Müdürü Ayşen TÜRÜT'e teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2015

Emre YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.1 Havayolu Taşımacılığı Kavramı	4
1.1.1 Havayolu Taşımacılığının Önemi	5
1.1.2 Havayolu Taşımacılığının Yapısı	7
1.1.2.1 Sunulan ürün yapısı	7
1.1.2.2 Dış faktörlere karşı duyarlılık	7
1.1.2.3 Yüksek sabit maliyetler	8
1.1.2.4 İşbirlikleri yoluyla büyüme	9
1.1.2.5 Nitelikli personel ve sürekli eğitim	9
1.2 Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi	9
1.2.1 Dünya’da Havayolu Taşımacılığın Tarihsel Gelişimi	10
1.2.2 Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi	14
İKİNCİ BÖLÜM	18
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN YERİ	18
2.1 Yer Hizmetleri Alanında Yaşanan Gelişmeler	21
2.1.1 Kuzey Amerika da Yaşanan Gelişmeler	21
2.1.2 Avrupa’da Yaşanan Gelişmeler	22
2.1.3 Serbestleşmenin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	23
2.2 Yer Hizmet Türleri	27
2.2.1 Temsil	27
2.2.2 Yolcu Trafik	28
2.2.3 Yük Kontrolü ve Haberleşme	29
2.2.4 Ramp	30
2.2.5 Uçak Hat Bakım	31
2.2.6 Uçuş Operasyon	31
2.2.7 Ulaşım	33
2.2.8 İkram Servisi	34
2.2.9 Gözetim ve Yönetim	34
2.2.10 Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi	35
2.3 Yer Hizmeti Kuruluşlarında Çalışma Ruhsatları	38
2.4 Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yer Hizmeti Kuruluşları	41

2.4.1	Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (HAVAŞ).....	43
2.4.2	Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi.....	45
2.4.3	TGS Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (TGS).....	48
2.5	Yer Hizmetleri Sektör Analizi.....	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		52
3. YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONELİN NİTELİKLERİ ÜZERİNE ESENBOĞA HAVALİMANINDA YAPILAN BİR UYGULAMA		52
3.1	İnsan Kaynaklarının Tanımı ve Önemi.....	52
3.2	Yer Hizmetleri Sektöründe İnsan Kaynakları.....	54
3.2.1	Yer Hizmetleri Sektöründe Personel Temini.....	57
3.2.2	Yer Hizmetleri Sektöründe Eğitim.....	59
3.2.3	Türkiye’de Yer Hizmetleri Sektörüne İnsan Kaynağı Yetiştiren Eğitim Kurumları.....	60
3.2.4	Yer Hizmetleri Sektöründe Müşteri Memnuniyeti.....	64
3.2.5	Yer Hizmetleri Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerde Yapılan Anket Çalışması.....	68
3.2.5.1	Anket çalışmasında uygulanan yöntem.....	68
3.2.5.2	Anket çalışmasının örneklem büyüklüğü ve hipotezi.....	68
3.2.5.3	Anket çalışmasının kısıtları.....	69
3.2.6	Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	70
3.2.7	Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Değerlendirilmesi.....	71
3.2.8	Ankete Katılanların Yer Hizmetleri Sektörüne Bakış Açılarının Değerlendirilmesi.....	73
3.2.9	Ankete Katılanların Eğitim Bilgilerine Göre Değerlendirilmesi.....	75
3.2.10	Ankete Katılanları Yer Hizmetleri Sektöründe Çalışmaya Yönelten Sebepler.....	77
3.2.11	Ankete Katılanların Havacılık Eğitimi Almış Olanları ve Üniversitelerdeki Havacılık Programlarından Mezun Olacak Olanları Değerlendirmeleri.....	78
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		81
4. SONUÇ VE ÖNERİLER		81
KAYNAKÇA		85
EKLER		92
EK A: Anket Soruları.....		93
ÖZGEÇMİŞ		96

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Sivil havacılık faaliyetlerinin sınıflandırılması.....	5
Tablo 2.1	: Yer hizmet türleri	18
Tablo 2.2	: 1998 ve 2007 yılları arasında yaşanan gelişmeler.	23
Tablo 2.3	: Önde gelen bağımsız yer hizmeti kuruluşları	25
Tablo 2.4	: Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşları ve bu kuruluşların sahip olduğu çalışma ruhsatları	38
Tablo 2.5	: 2003-2013 yılları arasında verilen ön izin, çalışma ruhsatı ve faaliyet gösteren işletme sayısı	42
Tablo 2.6	: A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşları	43
Tablo 2.7	: HAVAŞ, Çelebi ve TGS’nin 2012-2014 yılları satış gelirleri.....	49
Tablo 3.1	: Havayolu istatistikleri	55
Tablo 3.2	: Yer Hizmetleri alanında verilmesi gereken eğitimler	60
Tablo 3.3	: Türkiye’de yer hizmetleri alanında önlisans düzeyinde öğrenci kabul eden yükseköğretim kurumları	61
Tablo 3.4	: Türkiye’de sivil hava ulaştırma işletmeciliği alanında lisans düzeyinde öğrenci kabul yükseköğretim kurumları.....	62
Tablo 3.5	: 2018 ve 2023 yılları için tahmini filo büyüklükleri.	63
Tablo 3.6	: 2018 ve 2023 yılları için tahmini personel sayıları.....	64
Tablo 3.7	: Yolcu şikayetleri yüzdeler dağılımı	66
Tablo 3.8	: Yıllara göre yolcu şikayetlerinin sayısal dağılımı.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: 2000-2012 yılları Türkiye iç ve dış hat yolcu sayısındaki değişim.....	17
Şekil 2.1	: Bir uçağın turnaround süreci.....	20
Şekil 2.2	: Verimlilik ve işletme sayısı arasındaki ilişki.....	26
Şekil 3.1	: Ankete katılanların cinsiyet dağılımları.....	70
Şekil 3.2	: Ankete katılanların medeni durum dağılımları.....	70
Şekil 3.3	: Ankete katılanların yaş dağılımları.....	71
Şekil 3.4	: Katılımcıların hizmet süreleri.....	72
Şekil 3.5	: Katılımcıların daha önce havacılık sektöründeki tecrübeleri.....	72
Şekil 3.6	: Yer hizmetleri sektöründe devam etmek isteyenler.....	73
Şekil 3.7	: Katılımcıların memnuniyet düzeyi.....	74
Şekil 3.8	: Katılımcıların memnuniyet ve sektörde devam etme eğilimleri.....	75
Şekil 3.9	: Katılımcılardan yer hizmetleri alanında eğitim alanlar.....	75
Şekil 3.10	: Katılımcıların eğitim bilgileri.....	76
Şekil 3.11	: Katılımcıların mezun oldukları bölümlere ilişkin bilgiler.....	76
Şekil 3.12	: Katılımcıları yer hizmetleri sektöründe çalışmaya yönelten sebepler.....	77
Şekil 3.13	: Katılımcıların eğitim bilgileri ile sektörde çalışmaya yönelten sebeplerin birarada değerlendirilmesi.....	78
Şekil 3.14	: Ankete katılanların havacılık eğitimi almış olanları başarılı olarak değerlendirmeleri.....	79
Şekil 3.15	: Ankete katılanların havacılık eğitimi alacak olanları avantajlı olarak değerlendirmeleri.....	79
Şekil 3.16	: Katılımcıların yer hizmetleri sektöründe çalışan havacılık mezunlarını ve mezun olacak kişilere yönelik değerlendirmeleri.....	80

KISALTMALAR

ATC	: Air Traffic Control / Hava Trafik Kontrolü
DHMİ	: Devlet Hava Meydan İşletmesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EASA	: European Aviation Safety Agency / Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı
EUROCONTROL	: European Organisation for the Safety of Air Navigation/Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı
FTO	: Flight Training Organization / Uçuş Eğitim Organizasyonu
HAVAŞ	: Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
HEAŞ	: Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
IATA	: International Air Transportation Assosication / Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ICAO	: International Civil Aviation Organization / Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı
METAR	: Meteorological Terminal Air Report / Meydan Rutin Hava Raporu
NOTAM	: Notice to Airmen/Havacılara Bildiri
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHY	: Sivil Havacılık Yönetmeliği
TAF	: Terminal Aerodrome Forecase/Meydan Hava Tahmini
THK	: Türk Hava Kurumu
TGS	: Turkish Ground Services/TGS Yer Hizmetleri A.Ş.
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÖZET

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN ÖNEMİ VE YER HİZMETLERİ İNSAN KAYNAĞININ ANALİZİ: ESENBOĞA HAVALİMANI ÖRNEĞİ

YILMAZ, Emre

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN

Nisan 2015, 96 sayfa

Bir uçuşun gerçekleştirilebilmesi için yerde birbirine bağlı birçok faaliyetin eksiksiz ve hatasız olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Uçuşun zamanında ve emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan bu faaliyetler yer hizmetleri olarak adlandırılmaktadır. Uçuşta yaşanabilecek her hangi bir gecikmenin veya başka sebeplerden dolayı yaşanan müşteri memnuniyetsizliğinin nedeni yer hizmet faaliyetlerindeki aksamalardan kaynaklanabilir. Bu olumsuz durumlar havayolu işletmeleri içinde yolcu kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle yer hizmetleri yapılan işin niteliği ve müşteri memnuniyeti bakımından kilit bir noktada yer almaktadır.

Türkiye’de 1930’lu yıllarda başlayan ve 80 yıllık gibi bir süreçte değişik aşamalardan geçerek bugünkü yerini alan ve gelişimine hızla devam eden yer hizmetleri sektöründe; insan kaynakları yönetimi, diğer üretim faktörlerine göre yönetilmesi çok daha zor ve karmaşık bir alandır. Yer hizmetleri sektöründe insan kaynağının iyi yönetilmesi, ancak planlı ve sistemli bir çalışmanın yapılması ile sağlanabilir. Ancak ticari havacılığın yapılmaya başlandığı yıllardan bugüne kadar geçen sürede yer hizmetleri üzerine yapılmış olan akademik çalışmalara bakıldığında bu konuda yapılan araştırmaların çok az olduğu ve insan kaynakları üzerinde hiç durulmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada havacılık sektörü içerisinde önemli bir unsur olan yer hizmet faaliyetleri açıklanmış ve temel işletme faaliyetleri içinde önemli bir yere sahip olan insan kaynağının mevcut durumunu gösteren bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma hava taşımacılığına bir bütün olarak bakılmasını sağlayacak ve insan kaynakları üzerine yapılan anket çalışmaları ile işe alım süreçlerinde kriterlerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Ulaştırma, Sivil Havacılık, Yer Hizmetleri, Çalışma Ruhsatları, İnsan kaynağı,

ABSTRACT

IMPORTANCE OF GROUND HANDLING IN AIR TRANSPORTATION AND ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES IN GROUND HANDLING COMPANIES: ESENBOĞA AIRPORT EXAMPLE

YILMAZ, Emre

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Erdal DURSUN

April 2015, 96 pages

A number of consecutive services should be provided accurately for a flight departure. All of the services, which are provided for a safe and secure flight, are called as Ground Handling Services. Flight delays and some other inconveniences which result in passenger complains may be due to the failures in Ground Handling Service chains. Such a negative event will result in passenger disloyalty. Therefore, Ground handling services play a key role in quality and customer satisfaction.

Ground Handling Sector is in constant improvement. To reach today's standards, Ground Handling sector has been experiencing many difficulties and has passed through many phases since its very early days –in 1930s-. Human Resources Management in this sector is more complicated than the other production factors. A better management perspective can only be achieved with a planned and systematic study. However, Ground Handling hasn't been the focus of academic researchers since the very beginning of civil aviation and little has been done on human resources.

In this study, Services provided by Ground Handling - a key area in aviation- are explained and a survey is conducted showing the current situation of Human Resources-an important factor in basic operational departments. This thesis aims to

show air transportation as a whole. The survey will help to set criteria on employment requirements.

Keywords: Transportation, Ground Handling, Civil Aviation, Business License, Human Resources

GİRİŞ

Sivil havacılık faaliyetlerinin ilk başladığı yıllarda uçuş sayısı fazla olmadığından bakım ve yer hizmetleri faaliyetleri de havayolu işletmeleri tarafından yapılmıştır. Havayolu işletmeleri yolcu taşımacılığını ana faaliyeti olarak görmüş, diğer faaliyetleri ise yan hizmet olarak değerlendirmiştir. Ancak bu durum uzun sürmemiş, tüm dünyada yaşanan teknolojik ve alt yapısal gelişmeler havayolu taşımacılığını büyük bir sektör haline getirmiştir. Artan uçuşlarla birlikte havayolu işletmeleri yan hizmet olarak gördüğü bakım ve yer hizmet faaliyetlerini yerine getirmekte zorlanmaya başlamıştır. Ayrıca maliyetleri azaltmak ve bu işlerin uzmanlar tarafından yapılarak hizmet standardının artırılması havayolu işletmelerinin arzu ettiği bir durum olmuştur. Bu şekilde havayolu işletmeleri sadece ana faaliyet konusu olan yolcu taşımacılığını yaparak daha profesyonel bir hizmet anlayışını benimsemiştir.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmet işletmeleri, aslında yolculara havayolunu temsilen bir hizmet sunmaktadır. Bu nedenle havayolu taşıyıcılarının müşteri memnuniyetsizliğine bağlı yolcu kaybının bir nedeni de yer hizmeti kuruluşlarıdır. Bu nedenle yer hizmeti kuruluşları için müşteri odaklı hizmet anlayışı çok önemlidir. Yolcu memnuniyetini sağlamanın büyük önem arz ettiği yer hizmetlerinde uçuş emniyetinden ödün vermeden disiplinli ve güler yüzlü bir hizmet vazgeçilmez bir çalışma şeklidir.

Yer hizmeti kuruluşlarının penceresinden bakıldığında yer hizmeti kuruluşlarının iki farklı müşterisi vardır. Bunlardan ilki hizmet sözleşmesi imzalayarak, adına hizmet verdiği havayolu işletmeleridir. Diğer ise yer hizmeti kuruluşunun anlaşma yaptığı havayolu işletmesinden bilet satın almış olan yolculardır. Yapılan açıklamalar çerçevesinde yer hizmetlerini kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz. Bir uçağın terminale gelişinden tekrar devam uçuşu için terminalden ayrılışına kadar geçen sürede uçağın yüklemesi, boşaltması, temizlik, ikram ve yakıt hizmetlerinin verilmesi, aynı zamanda o uçakla gelen yolcuların

sorunsuz bir şekilde bagajlarını alarak terminalden ayrılmalarını ve giden yolcuların check-in, boarding işlemlerini yaparak sorunsuz bir şekilde uçağa geçmelerini havayolu adına yapmaktır.

Son yıllarda uçuş ağlarının daha karmaşık bir hale gelmesi, bağlantılı uçuşların yaygınlaşması ve hub¹ olarak kullanılan havalimanlarının sayısının artması alt yapısal destek sağlayan yer hizmetlerinin de önemini arttırmıştır Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)'nın verilerine göre 2014 yılında dünyada 3,2 milyar yolcu taşımacılığı gerçekleşmiştir. Ülkemizde de 2014 yılında uçak, yolcu ve kargo taşımacılığında önemli artışlar yaşanmıştır. 2014 yılında ticari uçak trafiği 1.159.837 uçak, havayolunu kullanan yolcu sayısı 165.720.234 kişi, havayolu ile taşınan kargo ise 842.241 ton olarak gerçekleşmiştir (DHMI, 2014).

Havacılık alanında 2014 yılında ülkemizde gerçekleşen uçuş, taşınan yolcu ve kargo rakamlarından yola çıkarak, ülkemizde 2014 yılında bir milyondan fazla uçağın yerdeki operasyonu (temizlik, yakıt, bagaj yükleme/boşaltma hat bakım, vb.), yüz yetmiş milyona yakın yolcunun işlemleri (check-in, boarding, kayıp/hasarlı bagaj vb.) ve sekiz yüz kırk ton kargonun uçağa yüklenmesi veya uçaktan boşaltılması yer hizmeti kuruluşu tarafından yapılmıştır. Ayrıca yer hizmetlerinde yaşanan aksamalara bağlı olarak bazı uçuşların gecikmeli olarak yapıldığı, yolculara yanlış check-in yapıldığı, bazı yolcuların bagajlarının hasar gördüğü veya kaybolduğu da söylenebilir. Bu nedenle havayolu taşıyıcısı adına uçaklara ve yolculara birçok hizmet veren yer hizmeti kuruluşlarının hizmet kalitesi direkt olarak havayolu işletmesinin kalitesini etkilemektedir.

Bu çalışmada amaç; yer hizmetlerinin havacılık sektörü içerisindeki yerini açıklandıktan sonra insan kaynakları yönetiminin yer hizmetleri sektörü açısından önemini vurgulamak ve yer hizmeti kuruluşlarında çalışan personele anket uygulaması yaparak, çalışanlar ile ilgili genel bir profil ortaya koymaktır. Devamında bu profil üzerinden bazı çıkarımlar yapılarak yer hizmetleri sektöründe insan kaynakları yönetiminin gelişimi üzerine bazı önerilerde bulunulacaktır. Bu çalışma ayrıca; sivil havacılık alanında eğitim veren yükseköğretim kurumlarının da ayrıntılı olarak incelemesini ve bu kurumlar için bazı öneriler de içermektedir.

¹ HUB: Taşımacılıkta yolcuların ve kargoların uçaklar ya da değişik taşımacılık uygulamaları arasında geçiş yaptığı yerlere verilen isimdir

Yer hizmetleri ve yer hizmetlerinde ki insan kaynağını ele alan çalışmada ilk olarak ticari havacılığın ve yer hizmetlerinin tarihsel gelişimi, havacılığın yapısı ve önemi incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Amerika, Avrupa ve Türkiye’de ticari havayolu taşımacılığının başlaması ile birlikte başlayan yer hizmetleri faaliyetlerinin gelişim süreci ve Türkiye’deki yer hizmeti kuruluşları ele alınmıştır. Ayrıca yer hizmetlerinde çalışma ruhsatlarının ayrıntılı olarak ele alındığı çalışmada, A sınıfı çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşları tarihsel süreçte ele alınmış ve sundukları hizmetlerle ilgili teknik bilgiler verilmiştir. Son olarak yer hizmeti faaliyetleri ile ilgili sektör analizi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde rekabet, verimlilik hizmet kalitesi gibi birçok konuda etkin role sahip olan insan kaynağı üzerinde durulmuştur. Genel olarak yer hizmetleri işletmelerinin insan kaynağı açısından yaşadığı problemler ve personel alım kriterleri ele alınmıştır. Yer hizmetleri sektöründe çalışan personelin eğitim, yaş, çalışma süresi v.b. verilere ulaşabilmek için Esenboğa Havalimanında A sınıfı çalışma ruhsatına sahip HAVAŞ, TGS ve Çelebi’nin üst yönetim ve çalışanlarına anket tekniği uygulanmış, toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle işlenmiş, betimsel olarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde yapılan araştırmalar ve anket çalışmasının sonuçları ışığında tezin sonuç ve öneriler kısmı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ TANIMI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

Havacılık sektörü sürekli değişim içerisinde olan bir yapıya sahiptir. Havayolu taşımacılığında devam eden serbestleşme süreci, yaşanan teknolojik gelişmeler ve son yıllarda yeni iş modellerinin ortaya çıkması sektörün dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösteren birkaç örnektir. Bu çalışma kapsamında havacılığın bugünkü durumuna hangi aşamalardan geçerek geldiğini anlamak amacı ile havacılığın tarihsel gelişimi, ekonomik boyutu ve bugünkü durumu ele alınacaktır.

1.1 Havayolu Taşımacılığı Kavramı

Ulaştırma, insanların ve eşyaların zaman ve mekân faydası sağlayarak belirli amaçlarla bir yerden başka bir yere taşınması şeklinde tanımlanabilir. Mal ve hizmet değişiminin ilk koşulu olan ulaştırma; iş bölümüne dayalı ekonomilerde en az para kadar önem taşımaktadır. Şöyle ki; birbirine uzak iki ülke arasında parasız mübadele yapılabilir ancak ulaşım araçları olmadan mübadele söz konusu olamaz. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi ulaşım faaliyetlerinin hacmi, ulaşım araçlarının çeşitliliği ve ulaşım sistemleri arasındaki rekabetle doğru orantılıdır (Ergün, 1985: 7).

Ulaştırma sistemleri arasındaki rekabet; emniyet, zaman, ekonomiklik ve konfor gibi kavramları göz önünde bulundurarak yolculara en iyi hizmeti sunmak üzerine kurulmuştur. Ülkelerin sahip olduğu doğal (yüzey şekilleri, yükseklik, iklim) ve beşeri şartlar ulaştırma sistemlerinin öncelik ve önem sırasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle bir sistemin diğerinden daha önemli olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu çalışmada ele alacağımız havayolu taşımacılığı sahip olduğu nitelikli insan gücü, kullanılan ileri teknoloji ürünleri ve uluslararası boyutu ile ulaştırma sektörünün önemli bir alt sistemidir (DPT, 2001: 1).

Tanım olarak havayolu taşımacılığı; ticari amaç güderek insanların, eşyaların ya da postanın bir hava aracı ile bir havalimanından diğerine taşınması hizmetidir. Diğer ulaştırma sistemlerine göre çok daha hızlı gelişen havayolu taşımacılığı uluslararası anlamda ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik ilişkilerin sağlanması ve geliştirilmesinde kullanılan en önemli araçlardan da biridir (Demir, 1997:2). İlk Jet motorlu uçakların kullanılmaya başlandığı 1949 yılından bu yana havacılık sektörü 70 kattan daha fazla büyümüştür (ATAG, 2005).

Bir sistem içerisinde birbirine bağlı birçok birimin, birlikte ve düzen içerisinde çalışmasından oluşan havayolu taşımacılığı; havayolu işletmeleri, havalimanı işletmeleri, terminal işletmeleri, bakım kuruluşları, yer hizmeti kuruluşları, ilgili diğer yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonunu ve denetimini kapsamaktadır. Bu sistem sivil havacılık faaliyetleri adı altında üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır (DPT, 2001:1).

Tablo 1.1: Sivil havacılık faaliyetlerinin sınıflandırılması (DPT, 2001).

Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması		
Uçuşla İlgili Faaliyetler	İmalat ve Bakımla İlgili faaliyetler	Destek Faaliyetleri
a. Ticari taşımacılık b. Genel havacılık c. Eğitim d. Diğer aa. İlaçlama vb. bb. Yangınla mücadele cc. Hasta yaralı nakli dd. Reklam vb.	a. İmalat b. Bakım onarım c. Servis	a. Havalimanı seyrüsefer hizmetleri b. Havalimanı hizmetleri c. Havalimanı yer hizmetleri d. Diğer

1.1.1 Havayolu Taşımacılığının Önemi

Havayolu taşımacılığı sektörü, faaliyetlerin yapıldığı alan açısından, uluslararası ilişkilerin en yoğun yaşandığı sektörlerden birisi olmuştur (Doganis, 2001:19). Dünya küreselleşme olgusuyla birlikte özellikle son yıllarda baş

döndürücü bir hızda değişmekte, bu süreç içerisinde bölgelerarası pazarlar bütünleşmekte, ekonomiler arasındaki duvarlar yıkılırken, mesafe kavramı giderek yok olmaktadır. Üretim sürecinde mal çeşitliliği artarken, mal faktör ve finans piyasaları yeni pazarlara ulaşma çabası içerisinde. İşte bu ortamda, yük ve yolcu taşımacılığı büyük önem kazanırken, ulaştırma sistemleri küreselleşmenin hem bir ürünü hem de motoru olarak kabul görmektedir (Kaynak, 2004: 52-53). Sürekli olarak yüksek büyüme rakamlarına sahip olan havayolu endüstrisi son elli yıllık periyotta her yıl ortalama % 5'lik bir büyüme göstermiştir (Boeing, 2009). Liberalleşen sanayiyle birlikte yeni pazarların oluşması ve uçuş maliyetlerinin azalması bu güçlü büyümenin en önemli nedenleri olmuştur (Williams, 1994: 57-59).

Küresel çapta ticaret ve turizm için gerekli olan ulaşım ağını oluşturan havayolu taşımacılığı dünyanın ve bölgelerin ekonomik gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. Havayolu taşımacılığının sağladığı ekonomik yararlar; havayolu endüstrisinin asıl faaliyetleri olan yolcu, kargo ve posta taşımacılığı ile kalmayıp diğer ekonomik faaliyetleri de geliştirerek farklı endüstrileri canlandırmakta ve tüm küresel ekonomiyi etkilemektedir. Havayolu endüstrisi dünya çapında gelir ve istihdam yaratarak ekonomiye direkt olarak katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda havayolu endüstrisi, hava taşımacılığının tedarikçileri konumundaki diğer endüstrilerden mal ve hizmetlerin satın alınmasını sağlayarak ekonomiye dolaylı bir şekilde katkı yapmaktadır (Wittmer v.d., 2011: 5-6).

Dünya Gayri Safi Yurt İçi Hâsılanın % 3,5'i havayolu endüstrisi tarafından desteklenmekte ve havayolu endüstrisinin 56 milyondan fazla iş imkânı sağladığı tahmin edilmektedir. Bu sayının 8 milyonu direkt, diğer 48 milyonu ise dolaylı olarak sağlanan iş imkânlarını oluşturmaktadır (ATAG, 2008). ICAO'nun verilerine göre 2013 yılı içerisinde 3,1 milyar yolcunun havayolu taşımacılığını kullandığı ve bu rakımın 2030 yılında 6,4 miyara ulaşması beklendiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda havayolu taşımacılığı uluslararası ticaretin ve turizmin önemli bir parçasını oluşturmuştur. Dünya imalat sanayi ihracatının % 40'ı pazarlarına havayolu ile ulaşmış ve 2013 yılında uluslararası turizmin % 51'i havayolu ile gerçekleşmiştir (ICAO, 2013).

1.1.2 Havayolu Taşımacılığının Yapısı

Havacılık sektörünün sahip olduğu yapısal özellikler havayolu taşımacılığını diğer sektörlerden ayırmakta ve benzersiz kılmaktadır (Wittmer ve Thomas, 2011: 28). Havacılık sektörünün temelini oluşturan ve rekabet yapısı üzerinde etkiye sahip olan özellikleri aşağıdaki alt başlıklar şeklinde sıralayabiliriz.

1.1.2.1 Sunulan ürün yapısı

Havacılık sektörü, taşıma hizmeti sunan bir hizmet sektörüdür. Hava aracı, yedek parça ve ikram malzemesi üreticileri dışında kalan ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm kuruluşlar birer hizmet işletmesidir. Havayolu taşımacılığı sektörü bu özelliği nedeniyle ürün geliştirme ve farklılaştırmaya yönelik araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetlerine büyük önem vermektedir. Bir havayolu işletmesinin faaliyetlerine devam edebilmesi için sunulan hizmetin kalitesi, çeşitliliği ve maliyeti belirleyici faktörlerdir. Havayolları sık sık yaptıkları tanıtımlarla sunulan ikram çeşitleri, güler yüzlü hizmet, konfor, hız ve buna benzer birçok yönlerini vurgulayarak fark yaratmaya çalışmaktadır, ancak yolcuların çoğuna göre havayollarının sunduğu hizmet aynıdır. Yolcular genel olarak zamanında iniş, kalkış ve bilet fiyatlarını göz önünde bulundurmaktadır (Aşkın, 2013: 27).

1.1.2.2 Dış faktörlere karşı duyarlılık

Yolcu ve kargo taşımacılığındaki dönemsel dalgalanmalara aşırı duyarlı olunması havacılık sektörüne özgü bir durumdur. Uzun yıllar talebe bağlı olarak yüksek gelirler elde edinebilir ve hiç beklenmedik bir anda ciddi kayıpların olduğu dönemler yaşanabilir (Wells ve Wensveen, 2004; 22-30). Genel olarak ülke ekonomisindeki büyüme ile doğru orantılı olarak büyüyen veya küçülen havayolu taşımacılığında yaşanan yukarı ve aşağı doğru dalgalanmalar ülke ekonomisine oranla daha sık yaşanmaktadır. Hava kargo taşımacılığındaki artış veya azalışlar ise genel ülke ekonomisinin yakın gelecekteki durumu hakkında bilgi almak için bir veri olarak kullanılmaktadır (Joppien, 2006: 105). Sabit maliyetlerin yüksek olduğu havayolu taşımacılığında talepteki dalgalanmalar beraberinde maliyet sorunlarını da getirmektedir (Aşkın, 2013: 27).

Havacılık sektöründe yaşanan dönemsel dalgalanmanın nedenleri daha çok çevresel faktörlere bağlı olup, sektör sadece ülkenin ve ekonominin genel durumuna göre tepki vermektedir. Ayrıca havacılık sektörü sahip olduğu uzun tedarik zinciri ve tedarik döngüsü yapısı nedeniyle kapasite üzerinde veya altında faaliyet göstermektedir. Siparişi verilen bir uçağın filoya katılması birkaç yılda gerçekleşebilecek bir durumdur. Ekonomik yükselişin olduğu bir dönemde sipariş verilen bir uçak teslim alındığında ekonomik durgunluk yaşanabilir. Bu durum işletmedeki kötü gidişi daha da hızlandırabilir (Wells ve Wensveen, 2004: 147-158). Havayolu taşımacılığında artan talebe kısa sürede ve tamamen cevap verebilmek düşük bir ihtimaldir. Bunun en büyük nedeni uçağın sipariş edildiği zaman ile teslim edildiği zaman arasındaki geçen süredir (Wittmer ve Thomas, 2011: 25-27).

Ulusal politikalar ve uluslararası ilişkiler havacılık sektörünü etkileyen diğer faktörlerdendir. Havayolu işletmeleri uluslararası kurallar ve standartlara uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütmektedir. Ülkeler arasındaki siyasi ve ekonomik ilişkiler bu hatlar üzerinde sefer düzenleyen havayolu işletmelerini de etkilemektedir. 2011’de yaşanan “Arap Baharı” Ortadoğu ve Kuzey Afrika’ya sefer düzenleyen havayolu işletmelerini doğrudan etkilemiş ve seferlerini durdurmak zorunda kalmasına neden olmuştur (Cavcar, 2012: 118).

1.1.2.3 Yüksek sabit maliyetler

Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında havacılık sektörü, yüksek sabit maliyetlerden oluşan bir yapıya sahiptir (Wittmer ve Thomas, 2011: 12-14). Havayolu taşımacılığı uzun vadeli çok özel yatırımları içeren sermaye yoğun bir sektördür (Joppien, 2006: 81).

Havayolu taşımacılığındaki bu tür büyük ve çok özel yatırımların nedenleri arasında, uçak üreticileri tarafından yeni bir uçağın geliştirilmesi, havayolları tarafından bir uçağın finansmanın sağlanması veya havalimanı işleticilerinin yapmış olduğu pist ve terminal yapım inşaatları olabilir. Bu nedenle havayolu taşımacılığında yolculara ucuz bilet sunulabilmesi için marjinal maliyetler önemlidir. Havacılık sektörüne özgü bu maliyet yapısı şiddetli bir fiyat rekabetine neden olmaktadır (Wittmer ve Thomas, 2011: 29).

1.1.2.4 İşbirlikleri yoluyla büyüme

Havayolu işletmeleri çeşitli işbirlikleri kurarak ve birleşme yoluna giderek, pazar paylarını ve karlarını artırmayı hedefler. Aynı zamanda rekabeti önlemek için büyük havayolu işletmeleri küçük havayolu işletmelerini satın alma yoluna gider. Havayolları arasında ikili anlaşmalar şeklinde başlayan işbirlikleri günümüzde küresel bir boyut kazanmıştır. Yapılan işbirliklerinde genel olarak havayolu işletmeleri kendi uçuş ağlarını birleştirme yoluna gitmektedir. Yolcular bir havayolundan almış oldukları tek biletle aktarma noktasından diğer havayolunun uçuşuyla devam edebilmektedir. Sonuç olarak yolculara daha fazla uçuş noktası ve farklı gün ve saatlerde alternatif uçuşlar sunulmaktadır (Aşkın, 2013: 24). Günümüzde 28 havayolu ve 4338 uçak sayısı ile en büyük havayolu birliği olan Star Alliance 193 ülkede 1269 havalimanına uçuş düzenlemektedir (THY, 2014).

1.1.2.5 Nitelikli personel ve sürekli eğitim

Bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi havayolu taşımacılığında da çalışan personelin nitelikleri, sunulan hizmetin kalitesinde belirleyici en önemli faktördür. Bu nedenle havacılık sektöründe çalışacak personelin işbaşı yapmadan önce bazı lisans ve sertifika eğitimlerini alması gerekmektedir. Bu eğitimler sonunda yapılan sınavlarda istenen başarıyı gösteremeyen kişiler sektörde istihdam edilmemektedir. Birçok havacılık işletmesinin kendi bünyesindeki eğitim departmanında gerçekleştirilen bu eğitimlerin, belirli aralıklarla tazelemesinin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle eğitim harcamaları havacılık işletmelerinin bütçelerinde önemli bir paya sahiptir (Saldıraner, 1992: 9-10).

1.2 Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi

Havacılık faaliyetleri tarihin en eski zamanlarından beri insanoğlunun ilgisini çekmiş ve yüzyıllara dayanan bir süreçten geçerek bugünkü yapısına ulaşmıştır. Bugüne gelinceye kadar oluşan bilgi birikimi ve teknolojik gelişmeler havacılığa yön vermiş ve uluslararası bir boyut kazandırmıştır.

Havacılığın temeli 1400'lü yıllarda uçak kanatları ile ilgili çizimler yapan Leonardo Da Vinci zamanına dayanmaktadır. Vinci'nin içlerinde bugünkü helikopter temel kavramlarını da içeren 150 çeşit uçan araç projesi vardır. Bu alanda yapılan

diğer çalışmalar Fausto ve Raneio'nun 1595 yılında geliştirdikleri paraşüt tasarımları, İtalyan Cizvit papazı Pierre Fransesso Lana'nın tasarladığı uçan gemi tasarımı, Brezilyalı Cizvit piskoposu Barthelemy L. Da Gusmao'nun 1709 yılında hazırladığı yelken ve kanatlı uçma makinesi tasarımları şeklinde sıralanabilir (Dinçeller, 2004: 3). Fransız Montgolfier Kardeşler, Arşimet'in suyun kaldırma kuvveti ilkesinden yola çıkarak havadan daha hafif cisimlerin havada kalabileceğini savunmuştur. Montgolfier Kardeşler, bu düşüncelerini gerçeğe dönüştürerek, 05 Haziran 1783 günü bezden dikilmiş ve üzeri kağıtla kaplı balonun içerisine sıcak hava doldurarak yerden 1500 metre yükselmeyi başarmıştır (Kurter, 2003: 12-13).

Hidrojen gazının bulunuşu ve kauçuk üretimindeki gelişmeler sonucunda hidrojenle doldurulmuş balon üretimine başlanmıştır. (Dinçeller, 2004: 4). İngiliz George Cayley balon dışında motorlu bir araç ile uçmayı bilimsel olarak ele alan ilk kişi olmuştur. Cayley'in aerodinamik üzerine uzun yıllar süren çalışmaları sonuç vermiş ve 1804 yılında tasarımını yaptığı bir planörü uçurmuştur (Skylife, 2008). Yapılan bu çalışmalar 19. yüzyılın sonlarında hız kazanmış ve bu dönemde aerodinamik alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır.

20. yüzyıla gelindiğinde bisiklet ustası olan Orville ve Wilbur Wright Kardeşler havadan ağır, ilk kontrol edilebilir ve motorlu uçuşu 17 Aralık 1903'te Kuzey Karolina Kill Devil Hills'te gerçekleştirmişlerdir (Wells ve Bruce, 2007: 114). Yaşanan teknik gelişmelerle birlikte 20. yüzyıl, ticari ve ekonomik gelişmelerinde yaşandığı bir dönem olmuş; havayolu ile yolcu, kargo ve posta taşımacılığı bu dönemde yapılmaya başlanmıştır. Havayolu taşımacılığının başladığı bu dönemde yaşanan gelişmeler, Dünyada ve Türkiye'de olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenecektir.

1.2.1 Dünya'da Havayolu Taşımacılığın Tarihsel Gelişimi

Havadan daha hafif hava araçlarının gökyüzündeki yerlerini almasıyla birlikte ortaya çıkan havayolu taşımacılığı fikri, 1909 yılında Henri Giffard tarafından yapılan Count Zeppelin ile hayata geçirilmiştir (Davies, 1983:3). Count Zeppelin ile tarihte ilk tarifeli hava taşımacılığı 1910 yılında Friedrichshafen ve Düsseldorf şehirleri arasında yapılmaya başlanmış ve ilk dört yıl içerisinde 100.000 mil uçuş mesafesi kat edilmiş, 17.000'den fazla yolcu taşınmıştır (Speas, 1955: 1). 1910 yılından sonra havayolu taşımacılığında zeplinlerin yerini uçaklar almaya

başlamıştır. ABD’de 1911 yılında başlatılan uçakla posta taşımacılığı, havayolu taşımacılığının ticari ve ekonomik önemini arttırmıştır (Davies, 1983: 3). Uçakla yapılan ilk tarifeli yolcu taşımacılığı ABD’de 1914 yılında Tampa-St. Petersburg şehirleri arasında gerçekleştirilmiştir. Avrupa da ise ilk düzenli uçuşlar dört koltuklu üstü açık uçaklarla 1919 yılında Fransa ve İngiltere arasında yapılmaya başlanmıştır (Wells ve Bruce, 2007: 114).

Birinci Dünya Savaşı’nda uçaklar ilk kez askeri amaçlarla kullanılmaya başlanmış ve bu dönemde devletler ordularını güçlendirmek için uçak üretimine önemli yatırımlar yapmışlardır (Wittmer ve Thomas, 2011: 10). Savaş sonrasında orduların elinde kalan bu uçaklarla yolcu, kargo ve posta taşımacılığı yapılmaya başlanmıştır. Bu durum ticari havayolu taşımacılığının kısa sürede gelişmesini ve uluslararası bir boyut kazanmasına neden olmuştur.

Uçakların Birinci Dünya Savaşı’nda etkin bir şekilde kullanılması ve hava trafiğindeki artış, bir ülkenin kendi kara sınırları üzerindeki hava sahasının başka bir ülke tarafından kullanılıp kullanılmayacağı sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu alanda 1919 yılında ülkelerin hava sahası üzerindeki hükümler haklarını düzenleyen ve havacılığın bilinen en eski uluslararası anlaşması olan Paris Konvansiyonu imzalanmıştır. Bu anlaşmadan sonra havacılık faaliyetleri uluslararası kurallara göre yapılmaya başlanmıştır.

ABD’de Federal Hükümet tarafından yapılan posta taşımacılığı, 1925 yılında kabul edilen Kelly Act yasası ile özel işletmeler tarafından da yapılmaya başlanmıştır. 1925 yılından sonra ABD hükümeti özel işletmeleri desteklemek amacıyla uçuş faaliyetlerinden çekilmiş ve kendi filosundaki uçakları özel işletmelere kiralama yoluna gitmiştir. Özel teşebbüs tarafından yapılmaya başlanan ticari havayolu posta taşımacılığı yalnızca bir adım olmuş; devamında hava kargo ve yolcu taşımacılığı da özel havayolları tarafından yapılmaya başlanmıştır. Ticari havacılık alanında önemli gelişmelerin yaşanmasına rağmen uçakların yolcu taşımacılığına uygun olmamasından dolayı yolcu taşımacılığı, posta ve kargo taşımacılığının gerisinde kalmıştır. 1930’lu yılların başında uçak üretim kuruluşları olan Boeing ve McDonnell Douglas, yolcu taşımacılığı alanında uçak üretimine hız vermiş ve 1936 yılında ABD’de yolcu taşımacılığında elde edilen gelir posta taşımacılığının önüne geçmiştir (Sürmeli v.d., 1991: 3,4). 1930’lu yılların sonunda havayolu taşımacılığı; bakım hizmetleri, havalimanı hizmetleri, hava trafik ve eğitim

hizmetleri gibi farklı havacılık faaliyetleriyle uluslararası bir sektör olmaya başlamıştır.

1940'lı yıllar uçak teknolojisinde, radar sistemleri ve hava trafik kontrol hizmetleri alanında önemli gelişmelerin yaşandığı yıllar olmuştur (Wensveen, 2007: 40). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'na katılan tüm ülkeler, savaş öncesinde uçakların teknik özelliklerinin geliştirilmesi ve uçak üretimi alanında çalışmalarını hızlandırmıştır. Askeri havacılığı güçlendirmek amacıyla geliştirilen ve üretilen birçok teknolojik ürün, savaş sonrasında sivil havacılık faaliyetleri için kullanılmıştır. Örneğin savaş sırasında kullanılan bombardıman uçakları, dönüştürülerek yolcu ve yük taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Savaş sonrasında Amerika, Avrupa ve Dünyanın birçok yerinde havayolu işletmeleri kurulmuş, bununla birlikte uzun menzilli uluslararası uçuşların başlaması ve başka bir ülkenin hava sahasının kullanılması bazı düzenlemelerin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu amaçla 7 Aralık 1944 tarihinde 52 ülkenin katılımıyla ABD'nin Şikago kentinde, Şikago Konvansiyonu imzalanmış ve Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO-International Civil Aviation Organization)'ni kurmuşlardır. Şikago Konvansiyonu'na katılan ülkeler uluslararası sivil havacılığın emniyetli ve düzenli bir şekilde geliştirilmesi, hava taşımacılığının fırsat eşitliği temelinde sağlıklı ve ekonomik bir şekilde yapılması ilkeleri üzerinde anlaşmışlardır (Wittmer ve Thomas, 2011: 11,12). ICAO'nun kurulmasından kısa bir süre sonra havacılığı yolcular için daha emniyetli, güvenli ve ekonomik hale getirmek amacıyla havayolları kendi arasında Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA-International Air Transport Association)'ni kurmuşlardır. 1945 yılında Küba'da kurulan IATA'nın günümüzde 118 ülkeden 240 üyesi bulunmaktadır (IATA, 2014a).

İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle soğuk savaş dönemi başlamış; havacılık, teknoloji alanında bir yarışa dönüşmüştür. Gelişen teknoloji ile birlikte ticari havacılık daha güvenilir ve daha hızlı büyüyen bir endüstriye dönüşmüştür. Bu dönemde birçok havayolu işletmesi kurulmuş, uçaklarda kullanılan turbo-prop motorların yerini jet motorlar almıştır. Savaş sonrasında insanların gelir seviyesindeki artışla birlikte bilet fiyatlarında yaşanan düşüş havayolu taşımacılığına olan talebi arttırarak, büyümesine önemli katkı sağlamıştır. Şöyle ki Amerikan havayolu işletmelerinin iç ve dış hat toplam yolcu sayısı 1938 yılında bir milyonun

biraz üzerindeyken bu rakam 1978 yılında 213 milyona ulaşmıştır (Wensveen, 2007: 43).

Havacılıkla ilgili düzenlemelerin sorgulanmaya başlandığı ve yarışabilir piyasalar gibi yeni ekonomik yaklaşımların tartışıldığı Amerika'da 1970'li yıllarda havacılık sektörü kendisini ciddi bir kriz içerisinde bulmuştur. ABD'nin Yom Kippur Savaşı'nda İsrail'e destek vermesi Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliği'nin (OAPEC) tepkisine yol açmış ve OAPEC İsrail'e destek veren ülkelere petrol ihraç etmeyeceğini ilan etmiştir. Aynı dönemde Petrol İhraç Eden Ülkeler Birliği'ne üye ülkeler, petrol fiyatlarını yukarı çekerek gelirlerini arttırmayı amaçlamışlardır. Yaşanan bu yakıt krizi; maliyetleri arttırmış, ekonomik durgunluk nedeniyle havayollarına olan talep azalmış ve birçok havayolu uçak siparişlerinden dolayı büyük borçlar altına girmiştir.

Bu nedenle sektörü bu durumdan kurtarmak için sayısız düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler daha çok havayollarını koruyucu ve havacılığın pazar yapısını bozabilecek güçlü rekabeti önleyici nitelikte olmuştur. Yapılan bu düzenlemeler büyük havayollarını daha avantajlı hale getirmiş ve rekabette gevşekliğe yol açmıştır. Yüksek bilet fiyatlarına rağmen havayollarının gelirleri gerilemiştir. Bütün bu olumsuzlukların önüne geçmek ve artan siyasi baskılara cevap verebilmek amacıyla 1978 yılında Havayolu Deregülasyon Yasası (Airline Deregulation Act) imzalanmıştır (Bazargan, 2004: 1). Yapılan bu düzenleme ile Amerikan havayollarında pazar erişimi, kapasite ve fiyat konularında serbestleşmeye gidilmiştir (Wittmer ve Thomas, 2011: 15). Serbestleşme ile birlikte sektöre giriş koşulları kolaylaştırılmış ve bunun bir sonucu olarak ilk sekiz yılda 200 yeni havayolu kurulmuştur. Yeni kurulan havayollarının birçoğu sektörde var olan havayolları ile rekabet edememiş ve yaklaşık üçte ikisi piyasadan silinmiştir. Büyük havayolları ise pazar paylarını arttırarak büyümeye devam etmiştir (Thomas, 2002; 35).

Havacılık pazarının serbestleşmesini amaçlayan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kendi iç hatlarında gerçekleştirmiş olduğu serbestleşmeyle yetinmemiş ve Avrupa'da bulunan başka ülkelerle ikili anlaşmalar imzalayarak serbestleşme hareketlerine uluslararası bir boyut kazandırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler Avrupa'yı da etkilemiş ancak Avrupa'nın heterojen yapısı ve serbestleşmenin ABD'deki bazı olumsuz etkileri Avrupa'da serbestleşme sürecini 15 yıl kadar

geciktirmiştir. Avrupa serbestleşme için hızlı bir geçiş yerine aşamalı bir geçişi tercih etmiş, bu kapsamda sırasıyla üç farklı serbestleşme paketi açıklamıştır (Sinha, 2002: 72-74). Açıklanan ilk iki paket genel olarak fiyatlandırma, kapasite paylaşımı, pazara giriş koşulları gibi konularda esneklik sağlayan yasal düzenlemeleri içermektedir. Serbestleşme alanında atılan en önemli ve büyük adım 1993 yılında yürürlüğe giren üçüncü paketin getirdiği yasal düzenlemeler olmuştur. Bu paket Avrupa Birliği üyesi olan bir ülkeye ait havayolu işletmesinin, üye olan bir başka ülkenin iç hatlarında ticari olarak uçuş yapabilmesine olanak sağlamıştır. Bu paketle birlikte Avrupa tek pazar haline gelmiştir (Doruk v.d., 1994: 34-35).

ABD ve Avrupa’da uygulanmaya başlayan Açık Semalar (Open Sky) Anlaşması bilet fiyatlarını olumlu yönde etkilemiştir. Artan talep ve küreselleşmenin etkisi ile 1995-2000 yılları arasında havacılık endüstrisi tarihindeki en büyük ekonomik büyümeyi gerçekleştirmiştir. Bu yıllar arasında havacılık endüstrisinin dünya çapındaki ekonomik büyüklüğü yüzde 4 ile 6 arasında her yıl düzenli olarak artış göstermiştir. Ancak havacılık endüstrisinde yaşanan bu ekonomik büyüme uzun sürmemiştir. 2000 yılında yaşanan ekonomik durgunluk, 11 Eylül 2001’de yaşanan terörist saldırılar ve 2003 yılında görülen SARS virüsü havacılık endüstrisini olumsuz yönde etkilemiş ve bir belirsizliğe sürüklemiştir (Alessandro, 2009: 3). Havacılık sektörünün mali açıdan olumsuz yönde etkileyen bu gelişmeler bazı havayollarının kapılarını kapatarak iflas etmelerine neden olmuştur. Diğer havayolu işletmeleri ise varlıklarını devam ettirebilmek için maliyeti düşürücü politikalar uygulamak zorunda kalmıştır. Bu durum havacılık tarihinde yeni bir dönemin de başlangıcı olmuştur (Wensveen, 2007: 67).

1.2.2 Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Tarihsel Gelişimi

Trablusgarp Savaşı’nda ilk hava bombardımanı İtalyanlar tarafından Osmanlı’ya karşı gerçekleştirilmiştir. Bu savaşta Osmanlı birliklerinin üzerine on beş kilogramlık bombalar atılmış ve Osmanlı ordugâhlarına ve yerleşim yerlerine kolera basilleri atılarak hastalık çıkarmak amaçlanmıştır (Kansu ve Şenöz, 1971: 117). Bu savaş Osmanlı Devleti’nde havacılığın öneminin anlaşılmasına neden olarak, askeri alanda havacılığın gelişimi için gerekli çalışmaların başlatılmasını sağlamıştır (Korul ve Küçükönal, 2003:24-26). Askeri havacılık alanında başlatılan bu çalışmalar sonucunda Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı’nda savaş uçakları aktif olarak kullanılmış ve pilotlarımız olağanüstü başarılar göstermiştir.

Cumhuriyetin ilanına kadar daha çok askeri alanda ve sınırlı olarak gelişme gösteren havacılık sektörüne verilen önem Cumhuriyet'in ilk yıllarında artarak devam etmiş ve Atatürk'ün "Bütün tayyarelerimizin ve motorlarının memleketimizde yapılması ve hava-harp sanayinin de bu esasa göre inkişaf ettirilmesi icap eder" sözünden yola çıkarak havacılığın endüstrileşmesi için önemli adımlar atılmıştır (Bıyıkoglu, 1991:11). Bu anlamda atılan ilk adım 16 Şubat 1925'de Türk Tayyare Cemiyeti kurulması olmuştur. Türk Tayyare Cemiyeti havacılık sanayinin temellerini atmak ve geliştirmek, havacılığın askeri, ekonomik, sosyal ve siyasal önemini anlatmak, askeri, sivil ve turistik havacılığın gelişmesini sağlamak, havacılık faaliyetleri için gerekli araç ve gereci hazırlamak, personel yetiştirmek ve "uçan bir Türk gençliği" yaratmak amacıyla kurulmuştur (Adıgüzel v.d., 2006: 22). Türk Tayyare Cemiyeti'nin gelirleri ile Kayseri ve Eskişehir'de açılan uçak fabrikaları havacılığın endüstrileşmesi adına atılan diğer önemli adımlar olmuştur (THK, 2014).

Cumhuriyet'in onuncu yılında sivil havayolu taşımacılığının geliştirilmesi için 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı Kanun ile ilk milli havayolumuz olan Devlet Hava Yolları İşletmesi kurulmuştur. Amerika'dan iki yolcu uçağı satın alarak hizmete başlayan işletme ilk tarifeli uçuşunu Ankara-İstanbul hattında gerçekleştirmiştir (Akdemir, 2005: 4).

Bu dönem özel teşebbüsün de havacılık sektörüne girdiği bir dönem olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti'nin kalkınması için girişimci zekâsıyla birçok ilke imza atan Nuri DEMİRAĞ, 1935 yılında ilk uçak fabrikasını kuran kişi olarak tarihe adını yazdırmıştır. Bununla birlikte Sivas-Divriği'de Uçak Motor Fabrikası ile Gök Okulu, İstanbul Yeşilköy'de ise Havaalanı ve Gök Okulu Nuri Demirağ'ın kurduğu diğer havacılık işletmeleridir. 1940'lı yıllara gelindiğinde devlet ve özel sektörün çabaları sayesinde Türkiye havacılık endüstrisi bakımından Avrupa'nın en büyük üçüncü ülkesi konumuna gelmiştir. Yine bu dönemde Nuri DEMİRAĞ, tamamen yerli mühendis ve işçilerle ilk Türk yolcu uçağı olan Nu/D-38'ı üretmiştir. Tamamen yerli üretim olan bu uçak 1938 yılında "Avrupa A Klasi" yolcu uçakları kategorisinde birinci olmuştur (Saldıraner, 1992: 33).

Türkiye'de sivil havayolu taşımacılığı İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra daha hızlı gelişmeye başlarken, bu dönem havacılık sanayisi için sonun başlangıcı olmuştur. ABD'nin "Marshall Planı" adıyla anılan hibe yardımları, başta Türk Havacılık Sanayi olmak üzere birçok sanayiye sekteye uğratmıştır. Çok zor şartlar

altında kurulan uçak ve motor fabrikaları dönemin iktidarı ve bürokratları tarafından kapatılmıştır. Bu olumsuz gelişmeler Türk Havacılık Sanayine büyük darbe vurmuş ve Türkiye'yi uçak üreten bir ülkeden uçak ithal eden bir ülke haline getirmiştir. 1970'li yıllarda Kıbrıs olayları sebebiyle Türkiye'ye uygulanan ambargo sonrasında yaşanan zorluklar havacılık sanayisinde ne kadar geride kaldığını açıkça ortaya koymuştur (Adıgüzel v.d., 2006: 30).

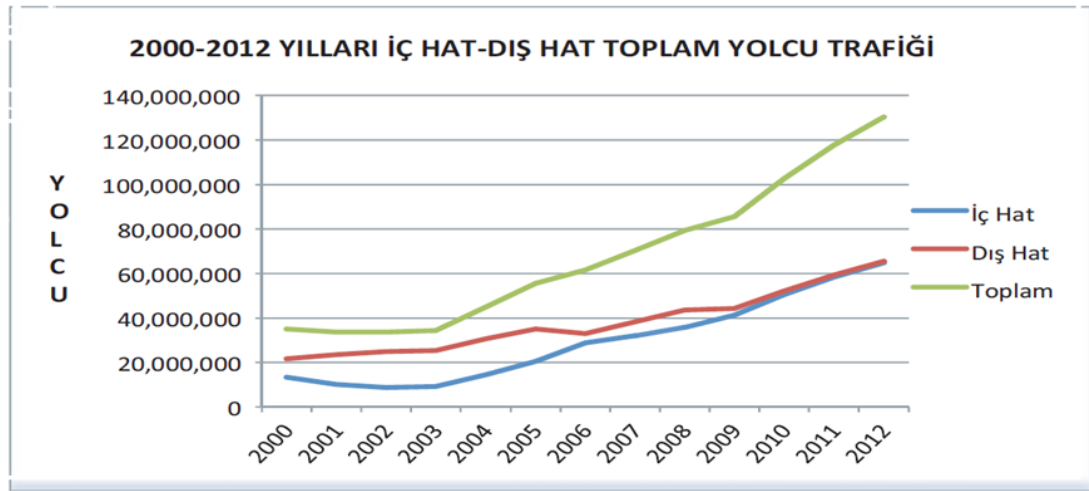
Havacılık sanayisinde yaşanan bu olumsuz gelişmelerin aksine, havayolu taşımacılığı giderek yaygınlaşmaya ve kurumsallaşmaya başlamıştır. Bu dönemde Devlet Hava Yolları İşletmesi adı Türk Hava Yolları (THY) olarak değiştirilmiş ve 1983 yılına kadar yolcu ve yük taşımacılığı sadece milli havayolumuz olan THY tarafından gerçekleştirilmiştir. Havalimanı işletmeciliği ve yer hizmetlerini yürütmek amacıyla Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) ve 1954 yılında 6382 sayılı Kanun ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Dairesi kurulmuştur.

1978 yılında ABD'de başlayan ve kısa süre içerisinde Avrupa'da etkili olan serbestleşme hareketi ülkemiz sivil havacılığını da etkilemeye başlamıştır. Türkiye'de serbestleşme yönünde atılan ilk adım 1983 yılında kabul edilen 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu olmuştur. Bu kanun ile özel havayolu ve diğer havacılık işletmelerinin havacılık sektörüne girebilmelerine olanak sağlanmıştır. Bu tarihten sonra havacılık sektörü ilk 15 yıllık süreçte % 600'lük bir büyüme göstermiş; ülkemizde sivil havacılık sektöründe bulunan ticari uçak sayısı 1983 yılında 32 iken, 1995'de 500'e yükselmiştir (Berksan, 1997: 109). Yine, 1983-1998 yılları arasında havacılık işletmelerinin sayısı 133'e ulaşmıştır (Yüksel, 1998a: 3-7). Bu hızlı büyümeye paralel olarak gerekli altyapı çalışmalarının yapılamaması, sektörün sağlıksız büyümesine neden olmuş ve insan kaynakları, uçuş emniyeti, havalimanı güvenliği, uluslararası ilişkiler, planlama, altyapı, yapım ve kullanım esasları gibi sorunları beraberinde getirmiştir (DPT, 2001: 128).

Havayolu taşımacılığının serbestleşmesi yönünde kabul edilen 2920 sayılı kanunun kapsamı, 1990'lı yıllarda getirilen bazı düzenlemelerle daraltılmıştır. Yapılan düzenlemelerle, havayolu işletmelerinin hangi hatlarda uçuş yapabilecekleri, hangilerinde yapamayacakları Ulaştırma Bakanlığı'nın kararına bırakılmıştır. Son olarak THY'nin özelleştirme sürecine girmesi nedeniyle 1996 yılında çıkarılan SHGM kararı ile THY'nin uçtuğu hatlara özel işletmelerin girmesi yasaklanmıştır.

Böylece Türkiye’de havayolu taşımacılığı yeniden sadece ulusal taşıyıcı THY’nin faaliyet gösterdiği monopol bir yapıya dönüşmüştür (Gerede, 2004: 5).

Türkiye’de havayolu taşımacılığındaki bu monopol yapı uzun sürmemiş, 2003 yılında Ulaştırma Bakanlığı’nın aldığı bir karar ile iç hat havayolu taşımacılığında serbestleşmeye gidilmiştir. Özel havayolu işletmelerinin de iç hat havayolu taşımacılığı pazarına girmesiyle, yolcu trafiğindeki büyüme 2004 yılında bir önceki yıla göre % 58, 2005 yılında da bir önceki yıla göre büyüme oranı % 38 olarak gerçekleşmiştir (DPT, 2001: 15). Diğer ulaştırma sistemleri arasında daha az paya sahip olan havayolu taşımacılığı 2003 yılından sonra hızlı bir büyüme içine girmiş ve iç hatlardaki pazar payını % 2,5’ den % 7,82’ ye yükseltmiştir. 10 yıllık dönemde ticari uçuş sayısı % 196, taşınan yolcu sayısı ise % 280 artmıştır (DHMİ, 2014). Aşağıdaki grafikte 2000-2012 yılları arasında iç ve dış hat yolcu sayılarındaki değişim yıllara göre verilmektedir.



Şekil 1.1: 2000-2012 yılları Türkiye iç ve dış hat yolcu sayısındaki değişim (DHMİ, 2014).

Havayolu taşımacılığı yılda ortalama % 10 büyüme oranı ile her geçen gün ülke ekonomisini olumlu yönde etkilemekte ve refah düzeyini geliştirmektedir. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının 2012 yılındaki bütçe sunumunda Türk Sivil Havacılık sektörünün cirosunun 15 milyar ABD Dolarını ve istihdam sayısının 150 bini geçtiği belirtilmiştir. Uçuş ağındaki büyüme baktığımızda ise 2003 yılında iç hatlarda 25, dış hatlarda 78 noktaya uçuş yapılabilirken bu sayı 2012 yılında iç hatlarda 49, dış hatlarda 192’ye ulaşmıştır. Ayrıca 2023 hedefleri arasında havayolu taşımacılığının iç hatlardaki payını % 14’e çıkarılması amaçlanmaktadır (TOBB, 2013: 43-44).

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA YER HİZMETLERİNİN YERİ

Operasyonel bir açıdan yer hizmetlerine baktığımızda bir havalimanında yolculara, hava aracına ve kargolara verilen hizmetler olarak ifade edilebilir. Yer hizmetleri olmaksızın bir uçağın havalimanından ayrılması söz konusu olmayacağı gibi, gelen bir uçağın emniyetli bir şekilde park yerine ulaşması da yer hizmetleri olmadan sağlanamamaktadır. Yer hizmetleri apron bölgesinde, terminal içerisinde ve kargo depolarında yürütülen tüm faaliyetleri de kapsamaktadır. IATA tarafından yayınlanan ve yer hizmetleri kuruluşlarının büyük çoğunluğu tarafından kullanılan Standart Yer Hizmetleri Anlaşması, yer hizmetlerinde sunulan hizmetleri 14 başlık altında toplamıştır. Ancak Standart Yer Hizmetleri Anlaşması 2003 yılında yenilenerek 8 başlık altında tekrar yayınlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.1’de yer hizmet türleri gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Yer hizmet türleri (IATA, 2014b).

1.	Temsil, Gözetim ve Yönetim
2.	Yolcu Hizmetleri
3.	Ramp ² Hizmetleri
4.	Yük Kontrolü, Haberleşme ve Uçuş Operasyon
5.	Kargo ve Posta Hizmetleri
6.	Destek Hizmetleri
7.	Güvenlik
8.	Uçak Bakım

² Ramp: Uçağın karşılanması, park ettirilmesi, yüklenmesi, temizlenmesi v.b. işlemlerinin gerçekleştirildiği süreçtir.

Yakıt, ikram ve hat bakım hizmetleri Standart Yer Hizmetleri Anlaşması içerisinde bulunmasına rağmen, bu hizmetler ayrıca başka uzman şirketler tarafından sağlandığı için yer hizmetlerinin ana faaliyetleri arasında yer almamaktadır.

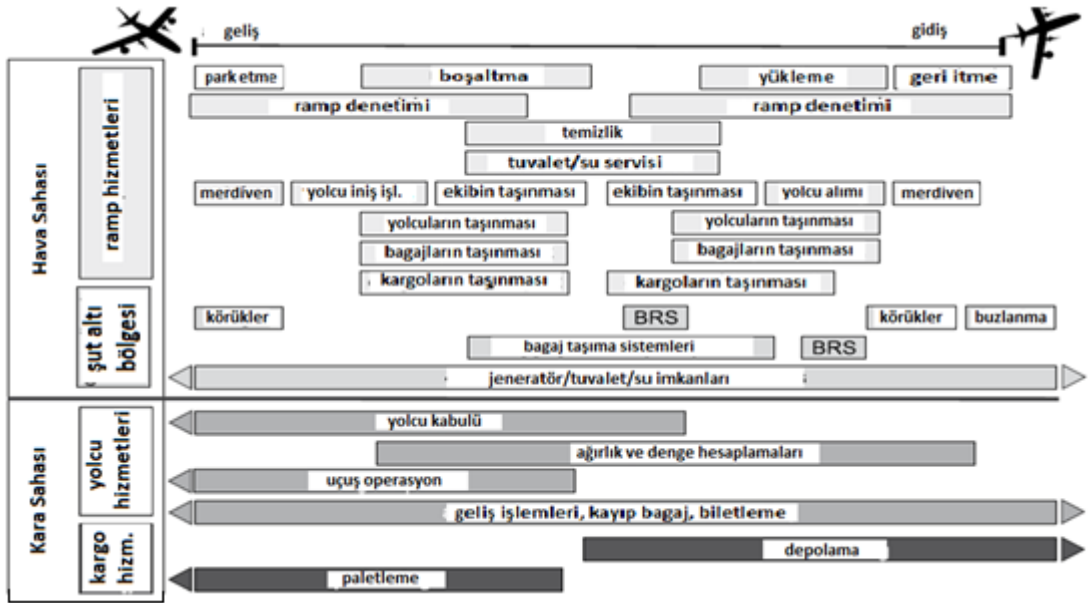
Uçaklara, yolculara ve kargolara sunulan bu hizmetlerin kimler tarafından verildiğini ele aldığımızda karşımıza genel olarak üç farklı hizmet sağlayıcısı çıkmaktadır. Bunlar havayolları, havalimanı otoriteleri ve bağımsız yer hizmeti kuruluşlarıdır. Bu konu ülkemizde bulunan birkaç kuruluş üzerinden açıklanacak olunursa, Türk Hava Yolları 2010 yılına kadar yer hizmetlerini kendi bünyesinde bulundurmuş ve bütün yer hizmet faaliyetlerini kendisi yürütmüştür. Havalimanı işletme otoritesi olarak İstanbul-Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nın işleticisi Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. (HEAŞ) örneği verilebilir. HEAŞ, İstanbul-Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nın faaliyete geçtiği ilk yıllarda havalimanı işleticisi olmasının yanında yer hizmetleri faaliyetinde de bulunmuştur. Üçüncü durum ise yer hizmetleri alanında yaşanan serbestleşme ile giderek yaygınlaşan bağımsız yer hizmeti kuruluşlarıdır. Sadece yer hizmetleri yapan bu kuruluşlar, havayolu işletmeleri ile anlaşarak belirli ücretler karşılığında hizmet vermektedir. Bu hizmetler bazen birden fazla hizmet sağlayıcı tarafından paylaştırılarak da verilebilir.

Yer hizmetleri maliyeti havayolu işletmeleri için kullanılan hizmetlerin türüne göre değişmekte olup; satılan biletin % 5 ile 8'lik bir bölümünü oluşturmaktadır (Templin, 2007: 78). Yer hizmetlerinin küresel pazar büyüklüğü Templin tarafından 2007 yılında 32 milyar Avro olarak tahmin edilmekte iken bu rakam günümüzde yaklaşık olarak 85 milyar Avro'dur (CAPA, 2014a). Ayrıca büyük ve önemli bir pazara sahip olan yer hizmetleri sektöründe emniyet ve hizmet kalitesi en önemli iki unsurdur.

Yer hizmeti kuruluşlarının bir havalimanında faaliyette bulunabilmesi için iki önemli anlaşma yapması gerekmektedir. Bunlardan ilki yer hizmeti kuruluşu ile havalimanı işleticisi arasında imzalanan bir anlaşma olup bu anlaşma ile yer hizmeti kuruluşu faaliyetlerini yerine getirebilmesi için havalimanının sunduğu bazı imkânlardan yararlanabilir. Eğer havalimanı işleticisi aynı zamanda yer hizmetlerini de kendi veriyorsa böyle bir anlaşmaya gerek kalmayacak, havayolu işletmeleri bu hizmeti havalimanı işleticisinden satın alacaktır. Bu organizasyon yapısı serbestleşme öncesi Avrupa'nın birçok ülkesinde yaygın olarak uygulanmıştır ve

hala Almanya’da bu modelin egemen olduğu görülmektedir. İkinci konu ise bu hizmeti alacak olan havayolu ile yer hizmeti kuruluşu arasında imzalanması gereken bir sözleşme olması gerekliliğidir.

Son yıllarda uçuş ağlarının daha karmaşık bir hale gelmesi, bağlantılı uçuşların yaygınlaşması ve hub olarak kullanılan havalimanlarının sayısının artması altyapısal destek sağlayan yer hizmetlerinin de önemini arttırmıştır. Havayolu taşıyıcıları yerde yapılan birçok hizmeti yer hizmeti kuruluşlarından satın alarak gerçekleştirmektedir. Bu nedenle yer hizmetleri tarafından sunulan hizmetin kalitesi direkt olarak havayolu işletmelerinin hizmet kalitesini etkilemektedir. Aşağıdaki Şekil 2.1’de bir havayoluna ait uçağın ve yolcuların yerde hangi hizmetleri aldığını gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Bir uçağın turnaround süreci.

Yer hizmeti kuruluşları tarafından bir uçağa, uçağın terminale geliş saati ve diğer uçuşu için terminalden ayrılış saatleri arasında (turnaround) birçok hizmet verilmektedir. Uçağın devam uçuşunu gerçekleştirebilmesi için Şekil 2.1’de görüldüğü gibi yerde birbirine bağlı birçok faaliyetin eksiksiz ve hatasız olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca hızlı, etkin ve doğru bir turnaround yapılması havayolları için direkt operasyonel maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlamaktadır. Ancak ticari havacılığın yapılmaya başlandığı yıllardan bugüne kadar geçen sürede yerde yapılan bu faaliyetler hep göz ardı edildiği ve yapılan işlerin öneminin yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Bu bölümde havacılık sektörü

içerisinde önemli bir unsur olan yer hizmetleri alanında dünyada yaşanan gelişmeler incelenecek, yer hizmet faaliyetleri açıklanacak ve bu alanda ülkemizde hizmet veren yer hizmeti kuruluşları ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.1 Yer Hizmetleri Alanında Yaşanan Gelişmeler

Havayolu taşımacılığında olduğu gibi yer hizmetleri de sivil havacılığın ilk başladığı yıllarda devlet tekelinde olan bir sektör olmuştur. Ancak yaşanan gelişmeler yer hizmetleri sektörünün serbestleşmesi yönünde olmuş ve dünyanın birçok bölgesinde farklı süreçlerden geçerek bugünkü durumuna gelmiştir. Kuzey Amerika ve daha sonra Avrupa ilk serbestleşen pazar olurken, diğer bölgelerde serbestleşme farklı şekillerde yaşanmıştır.

2.1.1 Kuzey Amerika da Yaşanan Gelişmeler

Amerika ve Kanada da yer hizmet sağlayıcıları olarak havalimanı işletmecileri çok az görülmesine rağmen, iki ülke arasında bazı farklılıklar gözlenmektedir. Amerika'da neredeyse bütün büyük havalimanlarında yer hizmetleri havayolunun kendisi tarafından sunulmaktadır. Ayrıca havayolları bu hizmeti kendi partneri olduğu yabancı havayolu işletmelerine de verebilmektedir. Bununla beraber bu havalimanlarında bağımsız yer hizmeti kuruluşları da bulunmaktadır. Son yıllarda birçok Amerikan havayolu işletmesi fazla uçuş yapmadığı dış istasyonlarda dışarıdan yer hizmeti satın alma yoluna gitmeye başlamıştır.

Amerikan Federal Havacılık İdaresi, yer hizmetleri alanında kapsamlı bir çalışma yapmış ve yer hizmetleri alanında hazırlanmış olduğu dokümanlarda o günden beri önemli değişiklikler gerçekleştirilmemiştir. Amerika'da birkaç havalimanı dışında havalimanlarının tümünde yer hizmetleri pazarına girişte bir engel bulunmamaktadır. Kanada'da bulunan havalimanlarında, yer hizmetleri pazarına giriş açıktır. Başta Air Canada olmak üzere birçok bağımsız yer hizmeti kuruluşu yer hizmeti faaliyetinde bulunmaktadır. Ayrıca Kanada tarifeli ve tarifersiz uçuş, trafik karışıklığı gibi konularda Avrupa'ya benzemektedir.

2.1.2 Avrupa’da Yaşanan Gelişmeler

Tarihsel olarak Avrupa’da her ülkenin bayrak taşıyıcı havayolu işletmesi büyük havalimanlarında yer hizmetleri pazarına hâkim olmuş ve havalimanı işletmecisi ile yakın bir çalışma sürdürmüştür. Bu tekelci yapıdan dolayı bağımsız yer hizmeti kuruluşlarının pazara girebilme konusunda fazla şansları olmamıştır. Ayrıca diğer havayolu taşıyıcılarının hizmet alım sürecinde seçim yapabileceği ikinci bir yer hizmeti kuruluşunun bulunmamasından dolayı havayolları yüksek maliyetlere katlanmak zorunda bırakılmıştır. Havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşme yüksek rekabet baskısı altında kalan havayolu işletmelerini maliyetleri düşürme yönünde bir arayışa yöneltmiştir ve bu maliyet kalemlerinden biride yer hizmeti giderleri olarak belirlenmiştir (WTO, 2005: 18-27).

Sonuç olarak Avrupa Konseyi, 95/67/EC Yönergesini uygulamaya koyarak tüm Avrupa’daki yer hizmeti faaliyetlerini rekabete açmıştır. Bazı istisnalar olmasına rağmen, yönergeye göre yıllık iki milyondan fazla yolcu kapasitesine sahip havalimanlarında yer hizmeti pazarına girişlerde serbestlik getirilmiş ve en az bunlardan birinin bağımsız yer hizmeti kuruluşu olması istenmiştir. Yönergenin 2007 yılında güncellenmiş hali bir adım daha ileri giderek on milyon ve üzeri yolcu kapasiteli havalimanlarında en az üç veya dört yer hizmeti sağlayıcısına uygunluk vermiş ve bu konu ile ilgili teşviklerde bulunmuştur. Yönergenin yayınlamasından sonra üye devletler arasında yönergenin bilet fiyatları üzerinde olumlu katkısı olduğu yönünde fikir birliği oluşmuştur. Tüm havalimanlarında rekabetin artması ile fiyatların düşmesi konusunda kapsamlı bir araştırmada yapılmıştır.

Templin serbestleşme öncesi ve sonrası durumu ele almak için Avrupa’nın en büyük altı havalimanında bir araştırma yapmıştır. Ayrıca bu havalimanları ülkelerinde hub havalimanı olarak bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerine hizmet vermektedir. Yer hizmetleri pazarının serbestleştiği 1998 yılı ve serbestleştikten sonraki 2007 yılındaki durumu görmek için ele aldığı bu çalışmada yer hizmetleri alanında ki değişim Tablo 2.2’de gösterilmektedir. Bu çalışma Londra Heatrow (LHR), Paris Charles de Gaulle (CDG), Frankfurt (FRA), Amsterdam Schiphol (AMS), Madrid Barajas (MAD) ve Roma Fiumicino (FCO) havalimanlarını kapsamaktadır (Templin, 2007: 73-81).

Tablo 2.2: 1998 ve 2007 yılları arasında yaşanan gelişmeler (Templin, 2007).

ICAO Havalimanı Kodu	LHR	CDG	FRA	AMS	MAD	FCO
Yolcu Kapasitesi	67,3	51,3	51,1	42,5	38,7	28,1
Serbestleşme Öncesi Durum	8 havayolu işletmesi kendi yer hizmetini sağlamakta ve başka firmalara bu hizmeti satmakta	Havalimanı ve bayrak taşıyıcı havayolu tarafından verilmekte	Havalimanı işleticisi tarafından sağlanmakta	Yönerge öncesi yer hizmeti pazarı açılmıştır	Bayrak taşıyıcı havayolu tekelinde	Havalimanı işleticisi tekelinde
Serbestleşme Sonrası	11	5	2	5	5	3
Havalimanı İşletmecisi	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet
Self Handling Yapan Havayolu	7	1	0	2	5	2
Bağımsız Yer Hizmeti Kuruluşu	4	3	1	3	0	0

2.1.3 Serbestleşmenin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Yer hizmetleri alanında önemli bir değişim havayollarının dış kaynak kullanımına yönelik eğilimlerin artmasıyla başlamıştır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak bağımsız yer hizmeti kuruluşu sayısında önemli bir artış gözlenmiştir. IATA'nın tahminlerine göre havayolu işletmelerinin yaklaşık % 50'si yer hizmetlerini dışarıdan satın almaktadır. Bu oranın dış kaynak kullanımının faydasını anlayan işletme sayısının arttıkça fazlalaşacağı da tahmin edilmektedir. Yer hizmetleri alanında yaşanan serbestleşme ile birlikte birçok olumlu ve olumsuz görüş öne sürülmüştür. Bu çalışmada serbestleşme ile birlikte ortaya çıkan olumlu ve olumsuz etkiler ayrıntılı olarak incelenecektir.

Avrupa'da Ocak 1997 döneminden itibaren uygulamaya konulan Avrupa Komisyonu 96/07/EC numaralı Yönerge ile yer hizmeti faaliyetleri serbestleşmiştir. 1998 yılında yönergenin etkilerini öğrenmek amacı ile Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa'nın 33 havalimanında bir araştırma yapılmıştır. Yürütülen çalışma sonucunda bazı havalimanları fiyatlarda bir değişim olmadığını rapor ederken araştırma yapılan havalimanlarının çoğunda fiyatlarda düşüş olduğu rapor edilmiştir. Havalimanlarının bazılarında maliyetlerdeki düşüş % 40-50 arasında rapor edilmiş, bazılarında ise % 10-15 arasında gösterilmiştir. Dünyanın en büyük yer hizmeti kuruluşu olan Swissport maliyetlerde % 25-30 arasında bir düşüş olduğunu rapor etmiştir. Yapılan araştırma göstermektedir ki bağımsız yer hizmeti kuruluşları kendi pazar paylarını arttırmak için Avrupa'da kolaylıkla büyüyebilmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak yer hizmeti faaliyetlerini tekelinde tutan firmalar pazar paylarını kaybetmiştir. Bu pazar kaybının rakamsal karşılığı % 11-67 arasında değişmektedir (Templin, 2007: 68-87). Bu durum pazar payını kaybeden havalimanı işleticilerini, maliyetleri düşürmeye zorlamış ve sonuç olarak çalışma şartları ve çalışan ücretleri üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Bu nedenle Avrupa'nın bazı ülkelerinde halen serbestleşme konusunda yavaş hareket edilmektedir.

Avrupa'nın büyük havalimanlarındaki yer hizmetleri, hâlihazırda serbestleşmenin sonuçlarına uyum sağlama sürecindedir. Avrupa'da 94/97/OEC Yönergesinden önce yer hizmetleri pazarının sadece % 7'lik bir bölümü bağımsız yer hizmeti kuruluşlarına aitken, bu oran yönergeyle birlikte % 45'e kadar yükselmiştir.

Yer hizmetleri yaklaşık olarak yıllık 80 ile 100 milyar dolarlık bir parasal hacme sahiptir. Sektörün ekonomik büyüklüğü nedeniyle bu alanda önemli yatırımlar yapılmış, serbestleşme dünyanın birçok yerinde kabul görmüş ve uluslararası alanda hizmet veren aktörler piyasaya girmiştir. Uluslararası hizmet sağlayan bu işletmeler holdinglerin bir parçası olup lojistik sektöründe de aktif yer alarak varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Ayrıca yer hizmetleri alanında yeni konsolidasyonlar ve ittifaklar oluşmuştur. Katlanan rekabet sektöre giriş için önemli bir set oluşturmaktadır. Bu sektör içerisinde bulunan ve uluslararası hizmet sağlayan önemli aktörler Tablo 2.3'de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

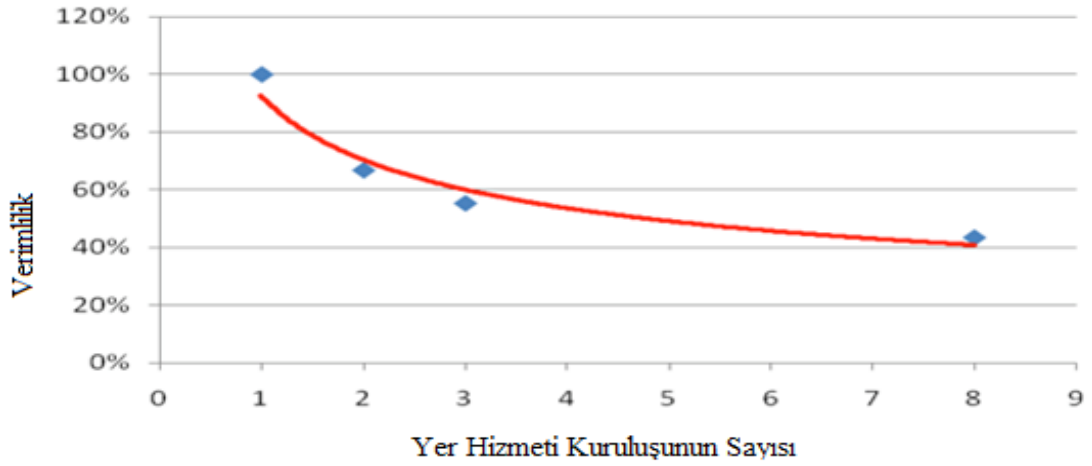
Tablo 2.3: Önde gelen bağımsız yer hizmeti kuruluşları (CAPA, 2014b).

Yer Hizmeti Kuruluşu Adı	Toplam İstasyon Sayısı	İstasyonların Bölgesel Dağılımı			
		Avrupa	Kuzey Amerika	Asya	Diğer Ülkeler
Swissport	195	64	43	7	81
Menzies	136	50	53	3	30
Servisair	121	56	32	3	30
WFS-Aviapartner	155	75	60	6	14
SATS (Singapur)	10			9	1
DNATA (Dubai)	18	4		8	6
Fraport	13	5		5	3
Çelebi	35	33		2	

Bazı alt yapısal ve havalimanı gibi etkenlere bağlı olarak piyasaya erişim kurallarının tanımlanması ve yer hizmeti faaliyetlerinin serbestleşmesindeki temel amaç rekabeti ve hizmet standardını yükseltmek olmuştur. Yıllık yolcu sayısı 15 milyonun üzerinde olan havalimanlarında en az iki tane bağımsız yer hizmeti kuruluşu ve iki tane kendi yer hizmetlerini kendisi yapan havayoluna müsaade edilmiştir. Bu şekilde havayolu işletmeleri yer hizmeti kuruluşlarını baskı altında tutarak alınan hizmeti daha ucuza mal etmeyi başaramışlardır.

Serbestleşme ile birlikte yer hizmetleri alanında rekabet artmış, havayolu işletmeleri için alternatifler oluşmuş ve havayolları aynı hizmet için daha düşük ücretler ödemiştir. Ancak serbestleşmenin olumsuz yönleri olduğunu savunan görüşlerde ortaya çıkmıştır. 2013 yılında Chris Smith havacılık danışmanlığının hazırlamış olduğu rapor şu şekildedir. Sektörün serbestleşmesi öncelikle geliştirilmiş ve optimize edilmiş turnaround süreçleri üzerinde ters etki yaratmıştır. Rekabetin artmasıyla birlikte en önemli maliyet kalemi olan personel ücretlerinde düşüş yaşanmış ve çalışma koşulları çok sıkı hale getirilmiştir. Bunlara ek olarak ölçek ekonomisinin kaybına neden olarak verimliliğin düşmesine ve ölçek ekonomisinin havayolları tarafından belirlenmesine neden olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca bir havalimanında hizmet veren yer hizmeti kuruluşunun sayısı arttıkça ihtiyaç duyulan ekipman sayısında da artış olacaktır. Örneğin bir şirketin hizmet verdiği bir

havalimanında ekipman sayısı 16, iki şirketin hizmet verdiği havalimanında 24, üç şirkette ise 29 olarak belirlenmiştir. Aynı durum ekipman sayısında olduğu gibi çalışan sayısı içinde geçerlidir. Ekipman sayısında yaşanan artış verimliliği düşürmekle beraber, trafik yoğunluğuna bağlı olarak apron bölgesinde yaşanan kazalarda artışa neden olabilmektedir (CAPA, 2014a). Aşağıdaki Şekil 2.2’de yer hizmeti kuruluşunun sayısına bağlı olarak ekipmanların verimli kullanım grafiği gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Verimlilik ve işletme sayısı arasındaki ilişki (CAPA, 2014a).

Airport Services Association (ASA, 2015)’na göre serbestleşme ile birlikte yer hizmetleri sektörü artan rekabet, artan yolcu ve kargo trafiğine bağlı olarak sürekli baskı altında faaliyet gösteren bir sektör olmuştur. Aynı zamanda düşük maliyetli taşıyıcıların maliyetler konusunda aşırı duyarlı yaklaşımı bu baskının diğer nedenlerinden biri olmuştur. Bu senaryo ramp hizmetlerinde bir yarış, gerginlik ve hizmetin yetersiz yapılmasına neden olmuştur. Bunlara ek olarak ramp hizmetlerinde yaşanan zaman baskısı, stres ve çok yoğun çalışma temposundan dolayı yerde uçağa bazı hasarlar verilmekte ve yılda yaklaşık olarak 4 milyar dolarlık hasar bedeli ödenmektedir. Ayrıca bu durum ramp emniyetini de tehdit etmektedir. Bu durumu önlemek için Avrupa ülkelerinde insan faktörleri alanında çalışmalar yapılmaktadır (ASA, 2015).

2.2 Yer Hizmet Türleri

Yer hizmeti kuruluşları, yapmış olduğu tüm faaliyetleri Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği, IATA ve ICAO'nun belirlediği standart ve kurallar çerçevesinde yapmak zorundadır (SHY-150.10A, 1999: 2). Havaalanlarında yapılacak olan hizmet türleri ve bunların detayları Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı (SHY-150.10A)'nda ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Söz konusu talimat 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu'nun 44 üncü maddesi uyarınca yayınlanmış olan Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde (SHY-22, 1996) belirtilen yer hizmeti türlerini, bu hizmeti türlerinin detaylarını ve uygulama esaslarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'nde belirlenen hizmet türleri; temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servisi, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi şeklinde sınıflandırılmıştır (SHY/22, 1996; 3).

2.2.1 Temsil

Havayolu işletmeleri uçuş yaptığı herhangi bir ülkede veya havalimanında birçok hukuki ve ticari prosedürle karşılaşmaktadır. Bir havayolunun ondan fazla farklı ülkeye uçuş yaptığı düşünüldüğünde bu durum havayolları için her ülkede bu işleri yapacak personel bulundurulması ve de uyulması gereken birçok hukuki ve ticari prosedür anlamına gelmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri maliyetleri azaltmak ve süreçleri hızlandırmak için bu faaliyetleri, temsil yetkisi adı altında belirli bir komisyon karşılığında yer hizmeti kuruluşlarına yaptırtabilirler. Bu faaliyetler SHY-150.10A talimatında şu şekildedir: Talep edilmesi halinde, taşıyıcının faaliyetlerini kolaylaştırmak için teminat veya kefalet temin etmek, havalimanı işletmecileri ve yerel makamlarla irtibat kurmak, taşıyıcı hava aracının hareketleri konusunda tüm ilgili taraflara bilgi vermek, karşılıklı anlaşma gereğince havalimanı, gümrük, polis ve diğer verilen hizmetlerle ilgili ücretler, teminat ve kefalet masrafları, günlük masraflar, v.b. ödemeleri gerçekleştirmek; hava taşıyıcısı adına uçuş izni (permi) ve slot ile ilgili işlemleri yürütmektir (SHY-150.10A, 1999: 2).

2.2.2 Yolcu Trafik

Yolcu trafik hizmetleri genel olarak yolcuların alana girişinden uçağa binişine kadar, dönüşte de uçaktan inip terminalden ayrılıncaya kadar olan süreçte uluslararası kurallar ve şirket standartlarına göre bagaj, bilet, pasaport işlemlerinin eksiksiz ve doğru yapılması hizmetidir. Yolcu trafik hizmetlerinde yolcuların sorunsuz bir şekilde uçağa binmelerini ve uçaktan inmelerini sağlamak en önemli faktördür. Ayrıca uçağa yolcu alımı sürecinde (boarding) gecikmelerin yaşanmaması için yer hizmeti kuruluşları hızlı ve hatasız bir boarding için gerekli önlemleri almalıdır (Landeghem ve Beusalinck, 2002:297).

SHY-150.10A talimatında yer hizmetlerinin yolcu ve trafik ile ilgili sorumlulukları genel olarak şu şekildedir: Taşıyıcının uçağı ve kara taşıt araçlarının kalkış veya varış saatinden yolcuları veya halkı bilgi sahibi etmek, gelen geceleyecek, aktarmalı ve transit yolcularla bunların bagajları için gerekli hazırlıkları yapmak ve havalimanında mevcut hizmetlerden yolcuları haberdar etmek, refakati olmayan 0çocuklar, sakat yolcular, önemli kişiler (VIP), vizesiz transit yolcular (TWOVs) ve sınır dışı edilen yolculara yardımcı olmak; gerekliyse özel ekipman veya özel personel sağlamak, uçuşların kesintiye uğramış, gecikmiş veya iptal edilmiş olması halinde yolcularla taşıyıcının talimatları doğrultusunda ilgilenmek, talep üzerine bagajların gümrüklü sahadaki gümrük deposunda muhafazasını sağlamak, taşıyıcının müşterileri tarafından vaki olacak şikayetleri ve tazminat taleplerini taşıyıcıya duyurmak, kayıp, bulunmuş ve hasarlı eşyalarla ilgili işlemleri yapmaktır.

Yer hizmeti kuruluşları için kalkış öncesi yapılması gereken işlemler SHY-150.10A talimatında ayrıca şu şekilde belirtilmiştir: Biletlerin ibraz edildikleri uçuş veya uçuşlar için geçerli olup, olmadığını ve yolcunun kara listede olup, olmadığını, kontrol etmek, karşılıklı anlaşmaya varıldığı gibi, yer hizmeti kuruluşlarına sorumluluk yüklemeksizin, uçuşla ilgili olarak seyahat belgelerini (pasaport, vize, aşı belgesi ve diğer vesikaları) kontrol etmek, teslim alınan (checked) veya yolcu beraberli bırakılan (unchecked) bagajları etiketlemek ve tartmak veya ölçmek, teslim alınmış (checked) bagajları yolcu ve bagaj kabul işlem (check-in) yerinden bagaj tasnif sahasına taşınmasını sağlamak, taşıyıcının koltuk tahsisi veya seçimi sistemini uygulamak, hava aracına biniş kartını (boarding pass) basmak, yolcuları kontrol noktalarından geçirerek hava aracına yönlendirmek, hava aracına bindikten sonra

yolcuları saymak, kabul edilmeyen yolcu tazminatı (Denied Boarding Compensation) vakalarını yürütmek, sahipsiz bagajların kabul edilmesi ve işleme konulması için kolaylıklar sağlamaktır.

2.2.3 Yük Kontrolü ve Haberleşme

Her uçuş için ayrı hazırlanan yolcu manifestosu, yükleme formu, balans kartları genel olarak uçağın içerisinde bulunan yolcu sayısı, kargo, bagaj ağırlığı ve uçağın ağırlık ve denge bilgilerini içermektedir. Yer hizmetleri gerekli talimatlara göre uçuş emniyetinden ödün vermeden uçağın yükleme planını hazırlamakla ve gerekli bilgileri yükleme formuna aktarmakla yükümlüdür. Yük dağılımının üretici firma tarafından belirlenen değerlere uygun olarak yapılması gerekmektedir. Uçakta bulunan tüm yükler ve ağırlıkları yük/denge formunda da aynı şekilde gösterilmez. Formları hazırlayan personelinde gerekli eğitimleri almış olması gerekir (THY, 2013: 16). Ayrıca bu formları ilgili havalimanı otoritelerine iletmek ve arşivlemekte yer hizmetlerinin sorumluluğundadır.

Bir uçağın havalimanına gelmeden önce gerekli hazırlıkların yapılabilmesi için uçakta bulunan yolcu ve yük bilgisinin karşı meydana gönderilmesi çok önemlidir. Bilgilerin diğer istasyona iletilmemesi veya eksik iletilmesi uçağın turnaround süresini uzatabilir. Bu durum uçağın kalkış saatinde gecikmelere neden olabileceği gibi müşteri memnuniyetini de olumsuz yönde etkileyebilir. Havacılık sektöründe işletmeler ve havalimanları arasında yapılan bu bilgi alışverişinin çok büyük bir kısmı telex mesajları aracılığı ile yapılmaktadır. Telex mesajları ile yapılan haberleşmeler SITA (Societe Internationale de Telecommunications) adı verilen bir sistem üzerinden sağlanmaktadır. Genel olarak özellikli yolcu/yük, yük dağılımı, uçağın iniş/kalkış saatlerinin bilgisini karşı meydana ve diğer ilgili kurumlara göndermek amacıyla SITA üzerinden gönderilen mesajlar IATA formatına uygun olmak zorundadır (HAVAŞ, 2012: 75). Yer hizmeti kuruluşları gönderilen bu mesajları arşivlemek ve en az 90 gün boyunca muhafaza etmek zorundadır (SHY-150.10A, 1999: 4).

2.2.4 Ramp

Ramp hizmeti genel olarak turnaround sırasında veya park halindeki uçaklara verilen yükleme-boşaltma, temizlik, bagaj, park, de-icing/anti icing işlemleri ve araç temini hizmetlerini kapsamaktadır. Bu hizmetler yer hizmeti kuruluşları tarafından uluslararası kurallar ve şirket standartlarına göre uygulanmak zorundadır (Çelebi, 2012: 4). Havalimanına inen bir uçağın belirli yön gösterici işaretler yardımıyla park ettirilmesi (marshalling) ramp hizmetinin ilk adımındır. Uçağın park ettirilmesinin ardından takozları, iniş takımı kilitlerini, motor emniyet kılıflarını, pitot kılıflarını, satıh kılıflarını, kuyruk dikmelerini ve uçak güvenlik kordonunu yerleştirmek ve gerek görüldüğünde elektrik enerjisinin temini için uygun güç kaynağını sağlamak yapılması gereken diğer faaliyetleridir (SHY-150.10A, 1999: 16-17). Uçak park yerinden ayrılmadan önce uçağa bağlanan bütün ekipmanların çıkarılması ve uçak çevresinde bulunan bütün yabancı maddelerin temizlenmesi de ramp hizmetlerinin sorumluluğundadır.

Yolcu uçaklarının çoğu park yerinden ayrılırken geri geri gidemedikleri için “tow car” adı verilen bir araç ile merkez hat çizgisine kadar itilirler. Bunun dışında uçağın park yeri değiştirmesi veya hangara çekilmesi gereken durumlarda da tow car aracı kullanılır. Bu işlem sırasında pilot yer ekibinin komutlarına uymak zorundadır. Bu nedenle itme ve çekme işlemleri sırasında kaptan pilot ile yer personelinin arasındaki iletişim çok önemlidir. Yer hizmeti kuruluşu bu nedenle sağlıklı iletişimin sağlanabilmesi için bu konuda personeline gereken eğitimi vermekle ve gerekli kulaklık, çeki demiri v.b. araç gereçleri sağlamakla yükümlüdür.

Bir uçağın park ettirilmesinden sonra yolcuların ve mürettebatın uçaktan inebilmesi için gerekli merdivenlerin uçağa yanaştırılması, gelen yolcuların ve yolcu bagajlarının terminale taşınması, aynı şekilde uçağın gidişi için giden yolcular ve giden yolcu bagajlarının uçağa taşınması, uçak yolcu almadan önce uçak içi temizliğinin yapılması ramp hizmetinin faaliyetleri arasındadır. Belirtilen bu hizmetler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanarak yayımlanan Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı’nda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.2.5 Uçak Hat Bakım

Uçakların saatlik ve iniş kalkış sayısına bağlı olarak çeşitli bakımları yapılmak zorundadır. Bu bakımlardan biri olan hat bakım hizmeti; seferden dönen bir uçağın tekrar sefere çıkmadan önce uçak üzerinde yapılması gereken bazı kontrolleri kapsamaktadır. Temel olarak uçak hat bakım hizmeti taşıyıcının yürürlükteki talimatları doğrultusunda hat bakım kontrollerini (line inspection) yapmak, uçak seyir defterine hat bakım çalışmalarının yapıldığını kayıt etmek ve imzalamak, hat bakım kontrolleri esnasında gözlemlenen kusurları uçak seyir defterine yazmak, taşıyıcının talimatları doğrultusunda, hava aracının kalkışından hemen önce uçuş öncesi kontrolleri yapmak, taşıyıcının talimatları doğrultusunda hava aracının kalkışından hemen önce buzlanma kontrolü yapmak ve kontrol işleminin yapılması sırasında uçuş ekibine veya yer personeline yardımcı olacak teknik bilgisi iyi olan personeli sağlamaktır.

Uçak hat bakımı sırasında karşılaşılabilecek her hangi bir olağanüstü durumda yapılması gerekenler Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı'nda şu şekilde belirtilmiştir: Kontrol sırasında ortaya çıkan veya uçuş ekibinin uçak seyir defterine kayıt etmiş olduğu arızaları, taşıyıcının talebi ölçüsünde gidermek, yapılan işlemi uçak seyir defterine geçirmek ve imzalamak, taşıyıcının talimatlarına uygun olarak teknik aksaklıkları ve yapılan işlemleri taşıyıcının teknik bakım üssüne bildirmek, taşıyıcının teknik el kitaplarını ve kataloglarını bulundurmak, temin edilebildiği kadar teknik kolaylıklar, tamir takımları ve özel donanımları temin etmek ve taşıyıcının talimatları doğrultusunda hava aracını kendi güç kaynaklarıyla hareket ettirmektir (SHY-150.10A, 1999: 20).

2.2.6 Uçuş Operasyon

Bir uçuşun gerçekleşebilmesi için o uçuşla ilgili uçuş planının yetkili devlet kurumlarına iletilmesi ve eğer gerekliyse bazı düzeltmeler yapıldıktan sonra uçuş planının onaylanması gerekebilir. Uçuş planı tasarlanan uçuşla ilgili olarak, pilot, uçuş harekât uzmanı veya uçak işleticisi tarafından seyrüsefer ünitelerine uçağın kalkışından üç saat önce verilen bilgiler olup; uçuş planı uçağın izleyeceği rotayı ve uçuşta hangi kaidelere bağlı kalınacağını gösteren bir plandır. Yapılan her uçuş için doldurulmak zorundadır. Bir yer hizmeti kuruluşunun uçuş operasyon faaliyetleri

içerisinde yapması gereken ilk şey bir uçuşla ilgili uçuş planı yoksa uçuş planını taşıyıcının talebine göre hazırlamak ve göndermektir. Eğer daha önce uçuş planı gönderilmiş ve onaylanmış ise onaylanmış olan uçuş planının çıktısını almak ve ekibe iletmektir.

Bir uçuş ekibi uçuş öncesi uçuş planının yanında bazı meteorolojik bilgilere ihtiyaç duyar. Bunların ilki kısa süreli hava tahminlerini veren METAR'dır. METAR'lar kalkış meydanındaki ve uçağın rotası üzerindeki diğer bölgelerdeki en güncel hava durumunu gösterirler. METAR dışında bir bölgedeki 24 saatlik veya 12 saatlik tahmini hava olaylarını gösteren TAF, ekibe verilmesi gereken diğer bir meteoroloji raporudur. TAF, bir bölgede yaşanabilecek olası hava olaylarını göstermektedir. Eğer sakıncalı bir durum varsa ekip bu duruma göre gerekli önlemleri almalı, gerekirse uçuş rotasını değiştirmelidir. Ekibe verilmesi gereken bir diğer formda NOTAM evrakıdır. NOTAM'lar genel olarak hava sahası ve havalimanları ile ilgili kısıtlamaları göstermektedir. Örneğin bir uçuş sırasında uçağın rotası üzerinde savaş veya başka sebeplerden dolayı uçuşa kapalı hava sahası olabilir veya varış meydanındaki pist hava durumu, kaza kırım veya inşaat gibi sebeplerden dolayı kapalı olabilir. Ekip bu bilgilere NOTAM sayesinde erişebilir. NOTAM'lar genel olarak ilgili devlet otoritesinin NOTAM Ofisi tarafından yayınlanır (HAVAŞ, 2012:149-159). Uçuş operasyon hizmeti kapsamında bahsedilen bu raporların yer hizmeti kuruluşları tarafından hazırlanması ve ekibe iletilmesi gerekmektedir.

Tüm ulaşım sistemlerinde olduğu gibi havayolu taşımacılığında da yılın bazı mevsimlerinde, haftanın belirli günlerinde ve günün belirli saatlerinde yoğun trafik talepleri olmaktadır. Ancak havalimanları apron büyüklüğü, park yeri sayısı, kapı sayısı, pasaport kontrolü, gümrük, güvenlik, bilet işlemleri ve bagaj işlemleri gibi kısıtlayıcı etkenlerden dolayı bu talebe her zaman cevap verememektedir. Bu nedenle havalimanlarının kapasitelerinin daha verimli kullanılması amacıyla çeşitli birimler arasında koordinasyon kurularak slot³ uygulaması yapılır. Uçakların havalimanlarında varış-kalkış saatlerini belirten slotlar, uluslararası IATA Tarife Koordinasyon Konferanslarında görüşülmekte ve havalimanı şartları ile havayolu işletmelerinin taleplerine uygun, etkin bir planlama ile uluslararası trafiğin koordineli akışını

³ Slot: Bir hava sahasının veya havaalanının yoğun olmasından dolayı uçakların hava sahasından geçiş veya havaalanına iniş saatinin ilgili hava trafik servis sağlayıcı tarafından hesaplanarak belirlenmesidir.

sağlanmak amacıyla uçakların havalimanlarını kullanım saatlerinde düzenleme yapılmaktadır. Havalimanlarındaki pist, terminal, kapı ve apron faktörlerine bağlı olarak düzenlenen uçak iniş-kalkış saatlerine meydan slotu denilmektedir. Havalimanı faktörleri dışında uçağın kalkış/varış meydanında veya uçağın uçuş rotası üzerinde hava durumu, hava trafik kontrol ekipmanlarında meydana gelen arızalar ve havada oluşan trafik yoğunluğu gibi faktörlere bağlı olarak oluşan trafik yoğunluğu nedeniyle uçuşların güvenli bir şekilde yapılabilmesi amacıyla, uçakların Eurocontrol tarafından belirli bir sıraya konularak, kalkış meydanındaki kalkış saatlerinin düzenlenmesine hava trafik kontrol (Air Traffic Control) slotu denilmektedir (Çelebi, 2012: 40). Bu slotların takibini yapmak ve uçuş ekibine bildirmekte uçuş operasyon hizmeti altında yer hizmeti kuruluşunun sorumluluğundadır.

Yer hizmeti kuruluşlarının uçuş operasyon faaliyetine giren bir diğer sorumluluğu da taşıyıcı firma adına uçuş müsaadesi (permi) almaktır. Bir ülkenin hava sahasını kullanarak üst geçiş yapmak veya herhangi bir ülkede bulunan havalimanına iniş/kalkış yapabilmek için önceden uçuş müsaadesi (permi) alınması gerekmektedir. Yer hizmeti kuruluşu, taşıyıcı adına ilgili ülkeden bu uçuş müsaadesini istemekle yükümlüdür. Ülkemizde uçuş müsaadesi verme yetkisi Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı adına Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir (Çelebi, 2012: 44).

2.2.7 Ulaşım

Havalimanları şehir merkezlerinden uzak bölgelerde bulunduğu için giden yolcuların havalimanlarına kolaylıkla ulaşımının sağlanması gerekir. Toplu taşımanın olmaması yada uçuşun olduğu saatlerde toplu taşımanın bulunmaması, yolcular için sorun teşkil etmektedir. Ayrıca gelen yolcuların şehir merkezine ulaşımının sağlanması ve yolculuğuna karayolu veya demiryolu gibi ulaşım sistemleriyle devam edecek yolcuların otobüs terminaline veya tren garına ulaşımının sağlanması gerekmektedir. Yer hizmeti kuruluşlarının sorumluluğunda olan bu ulaşım hizmetleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanarak yayımlanan Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatında yolcu, bagaj, kargo ve/veya postanın, havalimanı ile şehir terminali, havalimanı ile diğer mutabakata varılmış noktalar, aynı havaalanındaki ayrı terminaller arasında

taşınmasını sağlamak için gerekli bütün düzenlemelerin yapılması şeklinde belirtilmiştir.

2.2.8 İkram Servisi

Uçuş sırasında yolculara ikram edilen yiyeceklerin yeterli sayıda ve zamanında uçağa yüklenmesi bir yer hizmeti kuruluşu olan ikram şirketleri tarafından yapılmaktadır. Havalimanına iniş yapan bir uçak park yerine yanaşıp, taşıdığı yolcu ve yükü havalimanına çıkardıktan sonra devam uçuşu için hazırlanması gerekir. Yapılan bu hazırlıklardan biri de gidiş yolcu sayısına göre gerekli olan ikram malzemelerinin uçağa yüklenmesidir. Bazı uçuşlarda uçağın gittiği yerde ikram şirketinin olmaması veya bazı ticari sebeplerden dolayı ikram gidiş ve dönüş yolcu sayısı göz önünde bulundurularak yüklenir. Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı'nda ikram servisi için yer hizmetlerinin sorumluluğu şu şekilde belirtilmiştir: Taşıyıcının ikram hizmetlerini veren kuruluşu ile bağlantı kurmak, taşıyıcının yetkili temsilcisi tarafından yapılan isteklerle ilgilenmek, ikram malzemelerini hava aracına yüklemek/boşaltmak ve istif etmek, ikram malzemelerini hava aracı içinde bir yerden başka bir yere taşımak, ikram malzemelerini hava aracı ile mutabakata varılmış noktalar arasında taşımaktır.

2.2.9 Gözetim ve Yönetim

Yer hizmetleri türlerinden biri olan gözetim ve yönetim, uçuş öncesi, uçuş esnasında ve uçuş sonrasında; taşıyıcı ve üçüncü şahıslar arasında yapılmış olan yer hizmetleri anlaşması gereği verilen yer hizmetlerini gözetmek ve koordine etmek amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Gözetim ve yönetim hizmeti kapsamındaki denetimlerin sonucunda ortaya çıkan veriler çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir. Bu hizmet ile havayolu işletmeleri yer hizmeti kuruluşuyla üzerinde anlaşmış oldukları hizmetleri ne ölçüde aldıklarını ve bu alana yatırım yapmış olan yatırımcılar da yatırımlarının ne denli doğru yönetildiğini gözleme şansını bulmaktadır (Humphreys ve Francis, 2002: 80).

Gözetim ve yönetim hizmet türü; yer hizmeti faaliyetlerinin zamanında ve sorunsuz bir şekilde yapılabilmesi için başka işletmeler tarafından verilen hizmetleri kontrol ve koordine etmek şeklinde de tanımlanabilir. Gözetim ve yönetim hizmeti

verme yetkisine sahip bir işletmenin gözetim fonksiyonu adı altında sorumlulukları talimatta şu şekilde belirlenmiştir: Yer hizmeti uygulamalarını kontrol etmek amacıyla havalimanında bulunmak, yer hizmeti kuruluşlarını uçağın iniş kalkış, gecikme, tarife değişikliği gibi konularda bilgilendirmek, yer hizmeti kuruluşlarının sorumluluğunda olan faaliyetleri yapabilmeleri için gerekli personel, teçhizat, malzemeye sahip olup olmadığını kontrol etmek, taşıyıcının ihtiyaçlarını ilgili tüm taraflara iletmek, hava aracını varışta karşılamak ve ekiple briefing yaparak ilgili değişiklikleri iletmek, rutin olmayan durumlarda karar verici olarak hareket etmek, operasyon mesajlarının dağıtımını kontrol etmek, istasyon seyir defterine aksaklıkları kaydetmek ve ilgili talimatlara uygun olarak taşıyıcının temsilcisinin haberdar etmektir (SHY-150.10A, 1999: 20-22).

Yönetim fonksiyonları ise; taşıyıcının ihtiyaçlarına uygun olarak, yerel usuller geliştirmek ve sürdürmek, istendiği gibi, taşıyıcıya ait haberleşme için tüm gerekli işlemleri yapmak, raporlar, istatistikler ve belgeleri hazırlamak, göndermek ve dosyalamak ve taşıyıcı veya yerel koşullar dolayısıyla gerekebilecek diğer yönetsel icraatları yerine getirmek, taşıyıcının el kitapları, sirküler vb. gibi hizmetlerin icrasına ilişkin yayınlarını tutmak ve takip etmek, taşıyıcı ile anlaşmaya varıldığı gibi, faturaları, malzeme siparişlerini, yer hizmetleri hesap pusulalarını, iş emirlerini vb. gibi belgeleri taşıyıcı adına kontrol etmek imzalamak ve iletmek, taşıyıcı adına havalimanı kolaylıklarıyla ilgili işlemleri yürütmek olarak sıralanabilir.

2.2.10 Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi

Havalimanları, havalimanlarında bulunan tesislere veya uçaklara kasıtlı olarak yapılması planlanan saldırıları önlemek amacıyla yapılan faaliyetler havacılık güvenliği kapsamındadır. Yer hizmeti türlerinden birisi olan güvenliğe verilen önem özellikle 11 Eylül 2001 tarihindeki terör saldırılarından sonra artmış ve güvenlik kapsamında Avrupa Birliği ülkeleri arasında bazı ortak kurallar kabul edilmiştir. 2002’de kabul edilen ortak kurallar genel olarak; havalimanlarının ve uçakların kimi güvenlik açısından hassas bölümlerine giriş, yolcu görüntüleme ve bagaj, kargo ve mektup kontrolü, personelin izlenmesi ve eğitimi ile silahların ve uçuş sırasında veya havalimanlarında yasaklı diğer malzemelerin tasnifidir.

Havacılık güvenliğinin geliştirilmesi yönünde yapılan çalışmalar kapsamında havayolu işletmeleri ve yerel yönetimlerin yanında yolcular da güvenliği sağlayan

unsurlar arasına dahil edilmiştir. Bunun için ilk olarak davranışları şüpheli görülen kişilerin özel güvenlik sorgulamasına tabi tutulması için gerekli yasal dayanaklar hazırlanmıştır. Bu yasal dayanaklar sayesinde yolcular uçuş güvenliğini tehdit edeceğini düşündüğü şüpheli yolcuları gerekli güvenlik birimine ihbar edebilmektedir (Berkley ve Ala, 2001: 10-12). Son yıllarda önemi giderek artan, havacılık güvenliğinin sağlanması konusunda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan düzenlemelerde yer hizmetlerinin sorumlulukları yedi başlık altında ele alınmıştır: Bunlar yolcu ile ilgili faaliyetler, uçak ile ilgili faaliyetler, uçak temizliğine nezaret işlemleri, uçağa alınacak ikram ve satış malzemelerine nezaret, park halindeki uçağa nezaret, uçağa alınacak yolcu beraberindeki valiz, çanta gibi eşyalarla ilgili işlemler ve kargo ile ilgili işlemlerdir. Yedi başlık altında belirlenen bu işlemlerin neler olduğu şu şekilde tanımlanmaktadır:

Yolcu ile ilgili işlemler: Yolcular ile güvenlik maksadıyla sorular şeklinde mülakat yapmak, yolcunun beraberindeki el bagajlarını kontrol etmek, yolcu belgelerini (pasaport, bilet, diğer doküman) incelemek, gerektiğinde yolcuları güvenlik cihazları ile tarama yapmak ve şüpheli durumlarda yolcuların fiziki aramalarının yapılması için polise bildirmek, gerektiğinde yolculara uçağa kadar refakat etmektir.

Uçak ile ilgili işlemler: Ön giriş kapısı, kapılar, merdiven altları, tahliye yuvaları, oksijen maskelerinin bulunduğu yer, kokpit, pilot masası, koltuk arkaları, oksijen maskelerinin bulunduğu yerler, raflar, can kurtarma yelekleri, bagaj bölümü, seyrüsefer mahalli ve gardıroplar, mühürlü değil ise ilkyardım çantası, palto ve bagaj bölümü, pilot mahallinin arkasındaki bölüm, lavabo, bardak dağıtım yerleri, çöp kutuları, musluk mekanizmaları, tavan ve yerler, bagaj ve palto bölümü, ön ve arka mutfaklar, hostes koltuğu, mutfaktaki kuytu yerler, maske yerleri, gazete ve mecmuaların bulunduğu bölüm, servis kapısı, sigorta yeri, ön ve arka tuvaletler, çöp kutuları, gözler, musluk çevresi, yolcu kabini koltuk altları, koltuk kolları, kül tablası yerleri, oksijen maskesi yuvaları, pencere, perde ve yan bölmedeki can yelekleri, yolcu rafları, kargo bağlama halkalarının depolama yeri, kirli ve temiz bardakların bulunduğu bölüm, ilkyardım çanta yuvaları, buzdolabı, mutfak bölümleri, lamba yuvaları, uçağın dışı, uçağın kargo ve bagaj bölümleri, görülebilen motor içleri, sağ, sol ve ön dikmeler, teker yuvaları, sağ ve sol kanalları aramak ve kontrol etmektir.

Uçak temizliğine nezaret işlemleri: Temizlik maksadıyla hava aracına girecek personeli tek tek aramak, temizlik malzemelerini kontrol etmek, temizlik işçilerinin havalimanına giriş kartlarının olup olmadığına bakmak, faaliyetlerini gözlemek, faaliyetleri bittikten sonra hava taşıtını terk etmelerini sağlamak, aranması yapılmış ve temizlenmiş uçağı uçak mürettebatına teslim etmek, talep halinde riskli durumlarda uçak temizliğinin tanımlı görevlerle birleştirilerek yapılmasını sağlamaktır.

Uçağı alınacak ikram ve satış malzemelerine nezaret: İkram ürünlerinin imalat noktasında denetimlerini sağlamak, yiyeceklerin kutulanma veya paketlenme aşamasında bulunmak, hava aracına götürülecek şekilde muhafaza kutularına konmasını sağlamak ve bunları mühürlemek, ikram malzemelerinin imalat noktasından itibaren hava aracına kadar nakliyesini sağlamak ve uçak personeline teslim etmek, uçakta yapılacak satışa ait satış malzemelerini uçağı almadan önce kontrol yapmaktır.

Park halindeki uçağı nezaret işlemleri: Hava aracının hava alanında yerde bulunduğu süre içinde gözetilmesini sağlamak, uzun süreli kalışlarda kapılarını kilitli tutmak, uçak çevresine ve altına yetkisiz kişilerin yaklaşmasını önlemektir.

Uçağı alınacak yolcu beraberindeki valiz, çanta vb. gibi eşyalarla ilgili işlemler: Yolcu beraberindeki bütün bagajların X-Ray cihazından geçirilmesini sağlamak, gerektiğinde yolcuların bagajlarını güvenlik cihazları ile tarama yapmak ve şüpheli durumlarda bagajların araması için polise bildirmek, kontrolü yapılmış bagajlara “Güvenlik Kontrolü Yapılmıştır” etiketini yapıştırmak, hava aracına yerleştirileceğı ana kadar, kontrol edilmiş bagajları gözetim altında tutmak, sahipsiz bagajların fiziki olarak kontrolünü sağlamak, yolcu adına kayıtlı bagajın yolcusu ile birlikte hava taşıtına yüklenmesini sağlamak, yolcusu ile eşleştirilmeyen bagajın hava aracına yüklenmesini önlemektir.

Kargo ile ilgili işlemler: Aprona çıkıştan önce kargonun X-Ray’den geçişini sağlamak, gerektiğı hallerde güvenlik maksadıyla kargoyu 48 saat bekletmek, kargo alanının genel güvenliğini sağlamak, kontrolü yapılmış kargoya “Güvenlik Kontrolü Yapılmıştır” etiketini yapıştırmak, güvenlik kontrolü yapılmış kargoyu konteynirlara yüklemek ve uçağı nezaret ederek ulaşımını sağlamak, gözetim altında kargonun uçağı yüklenmesini gerçekleştirmektir.

2.3 Yer Hizmeti Kuruluşlarında Çalışma Ruhsatları

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün yayınlamış olduğu Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'ne göre yer hizmeti faaliyetinde bulunan işletmeler üç farklı çalışma ruhsatına tabidirler. Belirlenen bu çalışma ruhsatı bir önceki başlıkta açıklanan yer hizmet türlerine ve yer hizmeti kuruluşlarının faaliyet gösterdiği havalimanlarına göre belirlenmiştir. Yönetmelikte adı geçen ruhsatlar A, B ve C çalışma ruhsatlarıdır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2014 verilerine göre ülkemizde faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşlarının isim ve ruhsat bilgileri Tablo 2.4'de gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Türkiye'de faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşları ve bu kuruluşların sahip olduğu çalışma ruhsatları (SHGM, 2014).

Yer Hizmeti Kuruluşunun Adı	Sahip Olduğu Ruhsat Kapsamı
TGS Yer Hizmetleri A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ)	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	A Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Atlasjet Havacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Bora Jet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Tic. A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Çukurova Havacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
İran İslam Cumhuriyeti Hava Yolları	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Lufthansa Alman Hava Yolları	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Onur Hava Taşımacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Suudi Arabistan Hava Yolları	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Swiss International Air Lines Ltd.(Merkezi İsviçre) Türkiye İstanbul Şubesi	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Tarkim Uçak Bakım Onarım ve Havacılık Tic. Ltd. Şti.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
THY A.O	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Aeroflot Rus Havayolları Rusya Moskova Türkiye İstanbul Şubesi	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Sunexpress Deutschland GmbH	B Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu
Acı Hava Charter Market Uçak Ser. ve Tur.Hiz.Ltd.Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Ada Havacılık ve Tur. Servisleri Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Adriyatik Taşımacılık Dış Tic. Ltd. Şti	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Air Kargo Turizm Sanayi Turistik Tesisler Merkezi Dış Ticaret A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Air Mark Havacılık Turizm ve Taşımacılık Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)

Tablo 2.4 (devam): Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşları ve bu kuruluşların sahip olduğu çalışma ruhsatları (SHGM, 2014).

Akua Trans Turizm Havacılık Ltd.Şti	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Atlasjet Temsil ve Gözetim Hizmetleri A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Bilen Havacılık Ltd.Şti	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Casio Air Servis Hizmetleri Dış Ticaret Limited Şirketi	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Cresta Tur. Ve Havacılık Hiz. San. Tic. A.Ş	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Silkway Kargo Taş. ve Tur. Ltd. Şti	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Fly Hava Kargo Servis Hav. ve Tur. Hiz. Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Gold Air Hav. Tur. Tic. Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Gözen Havacılık ve Tic. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Merkür Uluslar Arası Taş. Tur. ve Hav. A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Miadtur Tur. Dan. Org. Hizm. Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Olimpik Turizm ve Organizasyon Otelcilik San. ve Tic. Ltd.Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Sba Havacılık Tur. ve Tic.Ltd.Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Süha Hiç Yorulmaz Tur. Tic. Nak. ve Gıda Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Temsil, Gözetim ve Yönetim)
Akyol Gıda Turizm İnşaat Petrol Tic. Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
Beştepe Gıda Güvenlik Tem. İnş. Tur. San. ve Tic. Ltd. Şti.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
LSG Sky Chefs Havacılık Hizmetleri A.Ş	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
THY Do& Co İkram Hizmetleri A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
Sancak Uçak İçi Servisleri A.Ş	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (İkram Servis)
Gözen Güvenlik Hizmetleri ve Tic. A.Ş	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Uçak Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi)
TAV Özel Güvenlik Hizmetleri A.Ş.	C Grubu Yer Hizmeti Kuruluşu (Uçak Özel Güvenlik Hizmeti ve Denetimi)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün SHY/22 Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğine göre bir yer hizmeti kuruluşunun A grubu çalışma ruhsatına sahip olabilmesi için yer hizmet türlerinin tamamını veya yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak temizlik ve birim yükleme gereçlerinin kontrolü hizmetlerini

vermek üzere en az uluslararası trafiğe açık üç havaalanında hizmet verebilecek şekilde örgütlenmiş olması gerekmektedir. A grubu çalışma ruhsatına sahip olan yer hizmeti kuruluşları HAVAŞ, Çelebi ve TGS Türkiye'nin en büyük yer hizmeti kuruluşlarıdır. Çalışma kapsamında bu kuruluşlar ayrı başlıklar altında incelenecektir.

Havayolu taşıyıcıları ihtiyaç duyduğu yer hizmetlerini başka kuruluşlardan alabileceği gibi kendisi de yapabilmektedir. Ancak ticari olarak bu hizmeti başka bir taşıyıcıya satamaz sadece kendisine ait uçak ve uçuşlar için yapabilir. Bir havayolu işletmesi yer hizmet türlerinden tamamını veya bir kısmını kendisi için vermek üzere Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne başvuru yapması halinde havayolu işletmesine her bir hizmet türü için bir çalışma ruhsatı verilmektedir. Sadece havayolu taşıyıcılarına verilen bu ruhsat B grubu çalışma ruhsatı olarak adlandırılmaktadır. Bu ruhsata sahip işletmeler Tablo 2.4'de yer almaktadır.

Yer hizmeti kuruluşlarının tabi olduğu bir diğer ruhsat C grubu çalışma ruhsatıdır. C grubu çalışma ruhsatı yer hizmet türlerinden, temsil, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi, ikram servis ile uçuş operasyon hizmetlerinden en az birini yapmak üzere yetkilendirilmiş kurumların sahip olduğu çalışma belgesidir.

Yer hizmeti kuruluşlarının, çalışma ruhsatı alabilmesi için öncelikle Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne ön izin başvurusunda bulunması gerekmektedir. Ön izin, çalışma ruhsatının verileceği anlamına gelmeyip, sadece bütün hazırlıkların tamamlanması ve belgelenmesi halinde çalışma ruhsatının verilebileceğini öngören bir belgedir. A grubu çalışma ruhsatı için ön izin müracaatında bulunan yer hizmeti kuruluşlarına veya havayolu taşıyıcılarına öz izin belgesi veya çalışma ruhsatı verilirken havalimanındaki yolcu sayısı da göz önünde bulundurulur. SHY/22 Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğine göre A grubu ön izin belgesi veya çalışma ruhsatı verilebilmesi için belirlenen yolcu sayıları şu şekildedir. Toplam iç ve dış hat yıllık yolcu trafiği 1 milyona kadar olan havalimanlarında en fazla 2 yer hizmeti kuruluşuna, toplam iç ve dış hat yıllık yolcu trafiği 2 milyona kadar olan havalimanlarında en fazla 3 yer hizmeti kuruluşuna, toplam iç ve dış hat yıllık yolcu trafiği 2 milyonu aşan havalimanlarında ise her 2 milyonluk yolcu artışından sonra ilave 1 yer hizmeti kuruluşuna ön izin belgesi veya çalışma ruhsatı verilebilir (SHY/22, 1996; 7-10). Bir yer hizmeti kuruluşunun ön izin belgesi alabilmesi için

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne başvuruda bulunması gerekir. Ön izin talebi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nce altmış gün içerisinde incelenir.

Öz izin almış olan yer hizmeti kuruluşlarının çalışma ruhsatı talepleri, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından incelenir ve inceleme sonucu Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne sunulur. Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafınca sunulan inceleme raporu Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından en geç otuz gün içerisinde değerlendirilir ve uygun görülürse çalışma ruhsatı verilir.

Çalışma ruhsatları iç ve dış hat seferleri olmak üzere iki farklı gruba ayrılmakta olup, dış hat çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşu iç hat uçuşları içinde hizmet verebilmektedir. Dış hat çalışma ruhsatının süresi iki yıl iken, iç hat çalışma ruhsatının süresi beş yıldır. Ayrıca her bir hizmet türü için ayrı bir ruhsat verilmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün SHY-22 Yönetmeliğinde bir yer hizmeti kuruluşunun çalışma ruhsatı alabilmesi için hazırlaması gereken belgeler ayrıntılı olarak belirtilmiştir (SHY-22, 1996).

Tarifeli ve tarifersiz uçuşlar için yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını vermekle yetkilendirilen yer hizmeti kuruluşları teşkilatlandıkları havalimanında hiçbir hava taşıyıcısına hizmet vermeseler bile çalışma ruhsatına esas olan araç, gereç ve personeli muhafaza etmek zorundadır.

İşletmelerin kuruluş aşamasında belirlenen ödenmiş sermayeleri de çalışma ruhsatının türüne göre farklılık göstermektedir. A çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşunun ödenmiş sermayesi 3.000.000 (üç milyon), C çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşunun ödenmiş sermayesi ise 200.000 (iki yüz bin) Amerikan Dolarının altında olamaz. Ayrıca A, B ve C çalışma ruhsatına sahip olan yer hizmeti kuruluşları Hizmet Sözleşmesi'nden doğabilecek yükümlülüklerle karşılık DHMİ'ye, muhtevası ve şekli DHMİ tarafından belirlenen teminat mektubu vermek zorundadır. Teminat mektubunda belirlenen rakam A çalışma ruhsatı için 1.000.000 (bir milyon), B ve C çalışma ruhsatı için 100.000 (yüz bin) Amerikan dolarıdır (SHY/22, 1996;5-11).

2.4 Türkiye'de Faaliyet Gösteren Yer Hizmeti Kuruluşları

Türkiye'de faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşlarının sayısı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2014 verilerine göre toplamda 47'dir. Bir önceki başlıkta bulunan Tablo 2.4 ve Tablo 2.5'de bu işletmeler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Türkiye’de yer hizmetleri alanında verilen ön izin, çalışma ruhsatı ve faaliyet gösteren yer hizmeti kuruluşu sayısındaki değişimler yıllara göre Tablo 2.6’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.5: 2003-2013 yılları arasında verilen ön izin, çalışma ruhsatı ve faaliyet gösteren işletme sayısı (SHGM,2014).

	Faaliyet Alanları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Verilen Ön İzin Sayısı	A Grubu	6	5	10	11	131	8	23	3	11	12	17
	B Grubu		5	27	31	52	59	42	54	26	17	18
	C Grubu		2	29	16	44	25	49	36	18	25	20
	Toplam	6	12	66	58	227	92	114	93	55	54	55
Verilen Çalışma Ruhsat Sayısı	A Grubu	6		8	4	64	56	25	6	17	11	17
	B Grubu		3	14	8	54	35	19	4	12	19	13
	C Grubu	13	1	8	27	39	34	47	33	14	13	35
	Toplam	19	4	30	39	157	125	91	43	43	43	65
Faaliyet Gösteren İşletme Sayısı	A Grubu	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
	B Grubu	14	14	13	13	12	11	13	13	15	16	17
	C Grubu	22	22	25	27	29	26	27	28	29	27	27
	Toplam	38	38	40	42	44	41	44	45	47	46	47

Tablo 2.5’e göre son on yılda faaliyet gösteren toplam yer hizmeti kuruluşunun sayısı otuz sekizden kırk yediye yükselmiştir. Bunlardan üç tanesi A grubu, on yedi tanesi B grubu ve yirmi yedi tanesi C grubu çalışma ruhsatına sahiptir. 2014 yılındaki ruhsat sayısına baktığımızda ise on yedi tanesi A çalışma ruhsatına sahip, on üç tanesi B çalışma ruhsatına sahip ve otuz beş tanesi C çalışma ruhsatına sahip işletmelerde olmak üzere toplam altmış beş farklı hizmet alanında ruhsat verilmiştir.

Türkiye’de A grubu çalışma ruhsatına sahip işletmeler denilince akla gelen işletmeler kuruluş yıllarına göre, HAVAŞ, Çelebi ve TGS’dir. Bu işletmeler Türkiye’nin önde gelen ve pazar payının büyük çoğunluğunu paylaşan yer hizmeti kuruluşlarıdır. HAVAŞ, Çelebi ve TGS’ye ait 2012 verileri Tablo 2.6’ da gösterilmektedir.

Tablo 2.6: A grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşları (TOBB, 2013: 24).

Kuruluş	Toplam	Hizmet Verilen Şirket Sayısı			Hizmet Verilen Uçak Sayısı			2012/2011
	Personel	Türk	Yabancı	Toplam	Türk	Yabancı	Toplam	% Artış
ÇELEBİ	4.334	11	225	236	111.694	58.568	170.262	0,09
HAVAŞ	3.335	62	134	196	78.381	38.611	116.992	0,01
TGS	7.046	15	153	168	392.064	14.745	406.809	0,01

A grubu çalışma ruhsatına sahip olan HAVAŞ, Çelebi ve TGS sahip oldukları sermaye yapısı ve insan kaynağı zenginliği ve Türkiye'nin en köklü yer hizmeti kuruluşları olması bakımından bu çalışma kapsamında ayrı başlıklar altında incelenecektir.

2.4.1 Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (HAVAŞ)

Sermayesinin tamamına yakınına sağlayan Türk Hava Yolları A.O'nun öncülüğünde, 8 Nisan 1958 tarihinde USAŞ A.Ş. adı ile kurulan HAVAŞ ilk faaliyetlerine 1933 yılında başlamıştır. HAVAŞ, 1933-1958 yılları arasında Devlet Hava Yolları adı ile kurulan Türk Hava Yolları'nın yer hizmetlerini sağlamak amacıyla Devlet Hava Yolları çatısı altında hizmet vermiştir. 1958 yılına gelindiğinde HAVAŞ, Türk Hava Yolları'nın bünyesinden çıkartılarak USAŞ adı altında yeniden yapılandırılmıştır. USAŞ 17 Mart 1958 tarihinde THY A.O.'nın bir iştiraki olarak kurulmuş ve Türk Hava Yolları dışında ülkemize uçuş yapan yabancı havayollarına da hizmet vermeye başlamıştır. USAŞ A.Ş. tarafından yürütülen yer hizmeti ve ikram faaliyetleri 1987 yılına gelindiğinde iki farklı şirket tarafından vermeye başlamıştır. Bu kapsamda ikram hizmetlerini USAŞ A.Ş. vermeye devam ederken, yer hizmetlerini yeni kurulan Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) vermeye başlamıştır (HAVAŞ, 2014). HAVAŞ; Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun 01 Aralık 1986 tarih ve 86/29 sayılı kararı ile 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre Devlet Hava Meydanları İşletmesi Ana Statüsü ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak kurulmuş ve 10 Mart 1987 tarihinde faaliyete başlamıştır (DPT, 1990: 22).

Türkiye'de yer hizmetleri alanında hizmet vermek amacıyla kurulan ve günümüzde de bu faaliyetleri sürdüren ilk kuruluş olan HAVAŞ, 1995 yılına kadar devlet bünyesinde faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu tarihte özelleştirme kapsamına

giren HAVAŞ'ın hisselerinin tamamını 1995 Nisan ayında Ciner Grubu almıştır. Ciner Grubu almış olduğu hisselerin % 40'nı 1998 yılında Swisport'a ve elinde kalan % 60'lık hissenin tamamını da 2005 yılının Nisan ayında TAV Holding'e satmıştır. Swisport tarafından satın alınan % 40'lık hisseyi 2005 yılı Temmuz ayında geri alan Ciner Grubu bu hisseleri de 2007 yılı kasım ayında tekrar TAV Holding'e satmıştır. 2007-2010 yılları arasında HAVAŞ hisselerinin tamamına sahip olan TAV Holding, HAVAŞ'a ait hisselerinin %35'ini HSBC ve İş Girişim Sermayesi'ne devretmiş ancak 2012 yılında bu hisseleri geri alarak HAVAŞ'ın yeniden %100 ortağı haline gelmiştir. Bugün Türkiye'ye uçuş yapan yerli ve yabancı havayollarına hizmet veren HAVAŞ; TAV'ın yurtdışında ihale kazandığı noktalarda yer alarak, büyümesini sürdürmektedir (HAVAŞ, 2014).

HAVAŞ'ın Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) Anlaşması kapsamında vermiş olduğu hizmet türleri arasında; Yolcu Hizmetleri, Ramp Hizmetleri, Kargo ve Posta Hizmetleri, Uçuş Operasyonları/Yük Kontrol ve Haberleşme Hizmetleri, Temsil Gözetim Hizmetleri yer almaktadır. HAVAŞ aynı zamanda ülkemizde sivil hava taşımacılığı yapılabilen 52 havalimanından 25 tanesinde yer hizmet faaliyetinde bulunmaktadır. HAVAŞ'ın hizmet vermiş olduğu bu havalimanları; İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Bodrum, Dalaman, Gaziantep, Antalya Gazipaşa, Trabzon, Kayseri, Kastamonu, Konya, Şanlıurfa, Şırnak, Sivas, Adıyaman, Muş, Elazığ, Batman, Nevşehir, Sinop, Merzifon, Ağrı ve Kütahya'dır. Ayrıca İstanbul Atatürk Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı'nda ithalat ve ihracat antrepo hizmeti de sağlamaktadır (HAVAŞ, 2014).

Yurtiçi yatırımlara önem veren HAVAŞ, 2008 yılında kurulan Turkish Ground Services (TGS) yer hizmeti kuruluşunun % 50 ortağı olmuştur. Türk Hava Yollarına uçaklarına hizmet vermek amacı ile kurulan TGS, Türkiye'de sekiz havalimanında yer hizmet faaliyeti vermektedir. HAVAŞ'ın diğer yurt içi yatırımı ise 2008 yılında Gözen Havacılık ve Türkmen Havacılık ortaklığıyla kurduğu hangar işletme şirketi olan TAV Gözen Havacılık'tır. HAVAŞ, 2009 yılında faaliyete geçen TAV Gözen Havacılık'ın sermayesinin %32,4'üne sahiptir. TAV Gözen Havacılık, Atatürk Havalimanı'nda kiralanan 1.500 m² büyüklüğündeki bir hangarda özel jetler için hangar ve teknik destek hizmetleri sunmaktadır (TAV, 2014).

Türkiye yer hizmetleri pazarından iştirakleriyle birlikte 2011 yılında % 64 oranında pay alarak kendini ispatlayan HAVAŞ, 2010 yılında Avrupa'nın bazı

lkelerinde de yer hizmetleri faaliyetine başlamıştır. HAVAŞ ayrıca 2007 yılında Kıbrıs Türk Hava Yolları ile % 50 ortaklıkla CAS (Cyprus Airport Services) şirketini kurmuş ve 2008 Ağustos ayında yer hizmet faaliyetlerine Ercan Havalimanı'nda başlamıştır. HAVAŞ, yurt dışında büyümeye açık alanlar olarak Kuzey Avrupa'yı belirlemiş ve buradaki ülkelerde yer hizmeti faaliyetlerine başlamıştır. HAVAŞ'ın hizmet verdiği ülkeler sırası ile Letonya, Finlandiya, İsveç ve Almanya'dır (HAVAŞ, 2014).

2.4.2 Çelebi Hava Servisi Anonim Şirketi

Ali Cavit ÇELEBİOĞLU tarafından 1 Şubat 1958 tarihinde Ankara'da kurulan ve Türkiye'nin ilk özel yer hizmeti kuruluşu olan Çelebi Hava Servisi; çok küçük bir yapılanma ile yer hizmeti faaliyetlerine başlamıştır. Türkiye'de sivil havacılık faaliyetlerinin yeni gelişmeye başladığı 1950'li yıllarda haberleşme imkânlarının kısıtlı olması, uçakların geliş-gidiş saatlerinde belirsizliklere neden olmakta ve dolayısı ile yer hizmetleri de aksamaktadır. Yer hizmetleri alanında yaşanan bu problemin önüne geçmek amacıyla Çelebi Hava Servisi yirmi dört saat kesintisiz hizmet verme uygulamasını başlatmıştır. Bu şekilde uçaklara verilen hizmetler zamanında ve aksamadan verilebilecektir. Çelebi Hava Servisi bu uygulama ile rekabette önemli bir avantaj sağlamış ve başta USAŞ olmak üzere diğer yer hizmeti kuruluşlarını rekabete zorlamıştır (Çelebi, 2014).

Sadece Ankara-Esenboğa Havalimanı'nda hizmet veren Çelebi Hava Servisi 1969 yılında İstanbul-Yeşilköy Havalimanı'nda da yer hizmeti faaliyetlerine başlamıştır. Bu durum USAŞ ve Çelebi Hava Servisi arasındaki rekabeti daha belirgin hale getirmiştir. 1974 yılına gelindiğinde yer hizmeti faaliyetlerinde hizmet kalitesini arttırmak ve belirli bir standardı sağlayabilmek için 6686 sayılı Kanuna dayanılarak Devlet Hava Meydanları tarafından işletilen havalimanlarında yapılan yer hizmetlerinin düzenlemesi ile ilgili 15089 numaralı Resmi Gazete ile bir yönetmelik yayınlanmıştır. Yönetmelik yer hizmeti kuruluşlarının sahip olması gereken minimum araç gereç, ekipman ve personel sayısını belirlemekte olup, bu gereken şartları sağlamayan işletmelerin kapatılmasını ön görmektedir. O dönemin ekonomik şartlarında Çelebi Hava Servisi dışında ki şirketler yönetmeliğin getirmiş olduğu yasal zorunlulukları yerine getirememiş ve sonuç olarak personel ve ekipmanını USAŞ a devrederek sektörden çekilmişlerdir. Yönetmeliğin getirdiği

koşullardan dolayı Çelebi Hava Servisi de zorlu bir döneme girmiş ve piyasanın küçük bir bölümüne hizmet vererek varlığını sürdürmeyi ancak sağlayabilmiştir. 1975 yılında merkezini İstanbul'a taşıyan şirket, ithalat izninin çıkmasıyla ekipman eksikliğini tamamlama fırsatı bulmuştur Çelebi Hava Servisi böylece pazar payını da arttırmıştır (CPR, 1998: 46-47).

İthalat izninin alınmasıyla birlikte toparlanma sürecine giren şirket, 1982 yılında Ali Cavit ÇELEBİOĞLU'nun ölümüyle tekrar zorlu bir döneme girmiştir. Kapanma sürecinde olan şirket Ali Cavit ÇELEBİOĞLU'nun ölmeden önce Almanya'nın bayrak taşıyıcısı olan Lufthansa Havayolu ile yaptığı görüşmeler sonuç vermiş ve şirketin kapanmasını önlemiştir. Lufthansa Hava Yolları USAŞ ile olan sözleşmesini tarihi dolduktan sonra yenilememiş ve Çelebi Hava Servisi ile sözleşme imzalama kararı almıştır. Yapılan sözleşmeyle birlikte Türkiye'deki pazar payı iki katına çıkan Çelebi Hava Servisi beklenenin aksine, büyüme yönünde büyük bir adım atmıştır (CPR, 1998: 51-57).

Lufthansa ile yapılan hizmet sözleşmesiyle birlikte Çelebi Hava Servisi'nde oluşan olumlu ortam fazla uzun sürmemiştir. 1984 yılında 18431 sayılı Resmi Gazete ile yayınlanan Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) ile Çelebi Hava Servisi'nin kapatılması söz konusu olmuştur. SHGM tarafından yayınlanan yönetmelik 31 Aralık 1984 tarihi itibarıyla yer hizmet faaliyetlerini özel sektörden tamamıyla alınıp, devlet tarafından yapılmasını belirtmektedir. 31 Aralık 1984 tarihi aynı zamanda özel sektör tarafından sürdürülen yer hizmet faaliyetinin son günü olarak belirlenmiştir. Havacılık sektöründe yaşanan serbestleşme hareketlerine büyük bir darbe vuracak olan bu yönetmelik, o dönem iktidarda olan siyasi partinin ekonomik görüşü ile de uyumsuzdur. Yönetmeliğin yürürlüğe gireceği tarihe kadar Çelebi Hava Servisi Lufthansa Havayollarına yapılan yer hizmet sözleşmesini feshetmemiş ve Lufthansa'ya yer hizmeti sağlamaya devam etmiştir.

Yer hizmetleri alanında özel sektörün yer hizmet faaliyetlerine sor vermesi anlamına gelen yönetmelik yürürlüğe girmeden üç gün önce özel sektörün lehine birkaç değişiklik yapılarak tekrar yayınlanmıştır. Yönetmelikte yapılan değişiklik ile özel sektörde yer hizmet faaliyetlerinde bulunabilmesi sağlanmıştır. Ancak sadece tarifeli uçuşlar için bu durum geçerli olup, tarifersiz uçuşlar ve kargo uçaklarında özel sektörün önü kesilmiştir. Yönetmelik son haliyle özel sektörün önünü açsa da pazarın büyük bir bölümünü rekabete kapatmıştır.

Yönetmeliğin değiştirilmesiyle birlikte Çelebi Hava Servisi büyümeye devam etmiş ve tarifeli havayolu taşımacılığında pazarın yarısına hizmet sunmayı başarmıştır. Ancak daha önce pazarda küçük bir paya sahip olan tarifesiz havayolu taşımacılığı yaşanan turizm patlamasıyla pazar payını önemli derecede arttırmıştır. Yine bu dönemde yaşanan Körfez Krizi' de birçok şirketi olduğu gibi Çelebi Hava Servisi'ni de olumsuz etkilemiştir. Tam bu sırada SHGM tarafından yayınlanan yeni yönetmelik ile Çelebi Hava Servisi yeniden can bulmuştur. Yeni yönetmelik özel sektöründe tarifesiz uçuşlar için yer hizmet faaliyetinde bulunabilmesine olanak sağlamıştır. Bu yönetmelik ile Çelebi Hava Servisi büyümeye devam etmiş ve istasyon sayısını arttırmıştır. Bütün bunların sonucu olarak Çelebi Hava Servisi 1995 yılında Holdingleşmiş ve 1996 yılında halka arz edilmiştir (Çelebi, 2014).

Günümüzde Çelebi Hava Servisi sahip olduğu birikimi, teknolojisi, iki yüz elliye aşan müşteri portföyü ve üç bin beş yüzün üzerindeki çalışanı ile havacılık sektöründe önemli bir yere sahiptir. Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği kapsamında Çelebi Hava Servisi tarafından verilen hizmetler; yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak özel güvenlik hizmetleri, özel havacılık hizmetleri, antrepo ve terminal işletmeciliğidir. Çelebi Hava Servisi vermiş olduğu bu hizmetleri Adana, Ankara, Antalya, Balıkesir-Körfez, Bodrum, Bursa, Çanakkale, Çorlu, Dalaman, Denizli, Diyarbakır, Erzincan, Erzurum, Hatay, İstanbul-Atatürk, İstanbul-Sabiha Gökçen, İzmir, Isparta, Kahramanmaraş, Kars, Kayseri, Malatya, Mardin, Samsun, Trabzon ve Van olmak üzere ülkemizde toplam yirmi altı havalimanında sunmaktadır.

Çelebi Holding ulusal olduğu kadar uluslararası anlamda da önemli başarıları imza atarak, 10.000 çalışanı ile 2 kıtada ve 4 ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir. Çelebi Holding yurt dışında ilk faaliyetine, 2000 yılında 6 ayrı uluslararası havalimanı yer hizmeti sağlayıcısı ile birlikte, Aviance adlı bir birlik oluşturarak başlamıştır. Bu birliğin amacı; ortak eğitim faaliyetleri düzenlemek, pazarlama, yer hizmetleri ve emniyet konularında uluslararası havacılık kurallara uygun, ortak hizmet standartlarının sağlanmasıdır. 2002 yılında İspanyol FCC Aguay Entorno Urbano ile stratejik ortaklık antlaşması imzalayan Çelebi Holding, bu firmayla beraber ilk olarak Antalya Havalimanı Yap-İşlet-Devret ihalesine katılmış ve ihaleyi kazanmıştır. Uluslararası anlamda faaliyetlerini genişletmek isteyen Çelebi Holding, 2006 yılında Budapeşte Havalimanı işletmeciliği lisansını 75 yıllığına satın almış

olan BA Handling'in ihalesine katılarak BA Handling'i satın almıştır. Çelebi Ground Handling Hungary, 2006 Ekim ayından bu yana Budapeşte Ferihegy Uluslararası Havalimanı'nda faaliyetini sürdüren Çelebi Hava Servisi'nin uluslararası düzeyde büyüme adımlarından biri de, uzun yıllar yakından takip ettiği ve girebilmek için çok büyük çabalar harcadığı Hindistan pazarı olmuştur. 2008 yılında Bombay Chhatrapati Shivaji Uluslararası Havalimanı ihalesinin kazanılmasıyla, Çelebi'nin bu çalışmaları ilk meyvesini vermiştir. 2009 yılında Delhi Indira Gandhi Uluslararası Havalimanı kargo ihalesini ve 2010 yılında yine Delhi Uluslararası Indira Gandhi Havalimanı'nda da yer hizmetleri ihalesini kazanan Celebi Hindistan pazarında yerini sağlamlaştırmıştır. Çelebi'nin Macaristan'dan sonra Avrupa'daki ikinci girişimi olan Celebi Cargo GmbH, Uluslararası Frankfurt Havalimanı Kargo Köyü'ndeki depo/antrepo tesislerinde hava kargo depolama ve elleçleme hizmetleri vermek üzere 2011 yılında faaliyete geçmiştir (Çelebi, 2014).

2.4.3 TGS Yer Hizmetleri Anonim Şirketi (TGS)

Türk Hava Yolları, 2010 yılına kadar B çalışma ruhsatı sayesinde birçok havalimanında başka şirketlerden yer hizmeti almamış kendi yer hizmetlerini kendisi sağlamıştır. Havacılık sektöründe yaşanan hızlı büyüme, özelleştirme ve yer hizmeti faaliyetlerindeki maliyet arıştı Türk Hava Yolları'nı yer hizmeti faaliyetleri alanında başka bir şirket kurmaya yönlendirmiştir. 2008 yılında THY A.O. ve HAVAŞ'ın % 50 ortaklığıyla resmi olarak kurulan TGS Yer Hizmetleri A.Ş. faaliyetlerine 1 Ocak 2010 tarihinde başlamıştır. TGS Yer Hizmetleri A.Ş. çok yeni kurulan bir şirket olmasına rağmen hizmet verdiği uçak, çalışan personel ve sahip olduğu ekipman sayısı bakımından Türkiye'nin en büyük yer hizmeti kuruluşu olmuştur. Bunun en büyük nedeni Türkiye'nin havayolu yolcu taşımacılığındaki bayrak taşıyıcısı ve toplam hava trafiğinde en büyük paya sahip olan Türk Hava Yolları'nın yer hizmetlerini TGS'den alıyor olmasıdır. TGS Yer Hizmetleri A.Ş. nin hizmet verdiği istasyonlar İstanbul-Atatürk, Ankara-Esenboğa, İzmir-Adnan Menderes, Antalya, Adana, İstanbul-Sabiha Gökçen, Muğla-Milas Bodrum ve Muğla-Dalaman Havalimanları olmak üzere Türkiye'de toplam 8 noktada teşkilatlanmış durumdadır. Türk Hava Yolları bu noktalar dışında uçuş yaptığı havalimanlarında yer hizmetlerini HAVAŞ veya Çelebi'den almaktadır. TGS Yer Hizmetleri A.Ş., faaliyet gösterdiği

bu 8 noktada 118 havayoluna, 8.000'den fazla çalışanı ve 5.500'den fazla ekipmanı ile uluslararası kalite standartlarında hizmet sunmaktadır (TGS, 2014).

2.5 Yer Hizmetleri Sektör Analizi

Yer hizmeti kuruluşlarının varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için hizmet verdiği uçak sayısının artması gerekmektedir. Bunun olabilmesi için havayolu işletmelerinin daha sık uçuşması dolayısıyla daha çok yolcu taşınması şarttır. Bu nedenle havayolunu kullanan yolcuların sayısının artması havayolu işletmeleri kadar yer hizmeti kuruluşları içinde önemli bir unsurdur. Son yıllardaki sayısal verilere bakıldığında, ülkemizde her geçen gün havayolunu kullanan yolcu sayısı artmakta, böylelikle havayolu taşımacılığı sektörünün büyümesine neden olmaktadır. Hizmet verilen uçak sayısı bakımından son yıllara bakıldığında ise yolcu sayısı ile doğru orantılı olarak bir artış olduğu görülmektedir. Hizmet verilen uçak sayısı 2013 yılında 1.223.795 iken 2014 yılında 1.345.954'e ulaşmıştır (DHMI, 2014). Bu durum havayolu taşımacılığını vazgeçilmez bir parçası olan yer hizmetleri sektörünün de gelişmesini sağlamaktadır. Ülkemizde yer hizmet faaliyetinde bulunan A Grubu Çalışma Ruhsatına sahip HAVAŞ, ÇELEBİ ve TGS'nin yıllık faaliyet raporlarında yayınlamış oldukları 2012, 2013 ve 2014 yıllarına ait satış gelirleri Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7: HAVAŞ, Çelebi ve TGS'nin 2012-2014 yılları satış gelirleri.

İşletme	2012 Yılı Satış Geliri	2013 Yılı Satış Geliri	2014 Yılı Satış Geliri
HAVAŞ	482.817.000 TL	602.968.000 TL	729.338.000 TL
Çelebi	511.788.000 TL	507.871.000 TL	621.449.000 TL
TGS	331.119.000 TL	493.742.000 TL	627.606.000 TL

Yer hizmetlerinin pazar gelişim hızına olumsuz yönde etki eden faktörlerde bulunmaktadır. Örneğin dünya genelinde yaşanan ekonomik ve siyasi gelişmeler tüm havacılık sektörünü etkilediği gibi yer hizmeti faaliyetinde bulunan işletmeleri de etkilemektedir. Artan maliyetler bütün işletmeleri tasarruf etme yoluna gitmeye zorlamaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinin sabit maliyetlerindeki artış havayolu

işletmelerini bir takım değişken maliyetlerde tasarrufa zorlamaktadır. Bu durum maliyet kalemleri arasında önemli bir paya sahip olan, havalimanı yer hizmeti faaliyetlerine ayrılan bütçenin mümkün olduğunca minimum seviyede tutulmasına neden olmaktadır. Ayrıca uçakların doluluk oranı, havayolu işletmeleri için yer hizmetlerine ayrılan parasal değer birim maliyetinde önemli rol oynamaktadır.

Yer hizmeti kuruluşları diğer havacılık işletmelerinde olduğu gibi yasal düzenlemeler ve politik kararlar gibi dış faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca havacılık alanında birçok uluslararası ve ulusal organizasyonun belirlemiş olduğu kurallara göre hizmet vermektedir. Uygulamaya konulan herhangi bir yasal düzenleme, alınan politik bir karar veya insanların başka bir taşıma türünü seçmesi gibi oluşabilecek durumlar yer hizmeti kuruluşlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yer hizmeti faaliyetlerinin uluslararası bir boyutu olduğundan işletmeler dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmeli ve değişimin gerekliliklerini zamanında yerine getirerek hizmet standardını ve müşteri memnuniyetini yüksek tutmalıdır. Yer hizmeti kuruluşlarının dünyadaki ve Türkiye'deki ekonomik, siyasi ve politik gelişmeler doğrultusunda faaliyette buldukları söylenebilir.

Havayolu taşımacılığının uluslararası bir boyutu olması ve küreselleşmenin getirdiği şirket ittifakları yer hizmeti kuruluşlarının büyümesi için önemli bir fırsat yarattığı gibi havayolu işletmelerinin kendi aralarında kurduğu ittifaklar yer hizmeti kuruluşlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İttifak yapan havayolu işletmelerinin yer hizmeti alımında ortak hareket etmesi bu işletmelere hizmet anlaşması imzalarken büyük avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle birkaç havayolu işletmesinin aynı yer hizmeti kuruluşundan hizmet satın alması yer hizmeti kuruluşları için önemli bir iş hacmi anlamına gelmektedir. Ancak havayolu işletmeleri bu denli yüksek miktarda hizmet alımını avantaj olarak kullanmakta ve çok düşük hizmet bedeli ödemektedir. Böyle durumlarda yer hizmeti kuruluşlarının karlılık oranı düşmektedir.

Sonuç olarak yer hizmetleri sektörü incelendiği zaman; sektörün büyüme eğiliminde olduğu, karlı bir sektör olduğu, piyasaya girişlerin yüksek harçlar ve düzenlemeler sebebi ile zor olduğu ve yüksek bir rekabet ortamının olduğu söylenebilir. Sektörün büyüme eğilimi ve karlı oluşu sektörü yatırım alanı için cazip hale getirirse de; yüksek harç bedelleri, mevzuattan ve bürokrasiden kaynaklı güçlükler ile hâlihazırda devam eden yüksek rekabet koşulları bu sektöre girmek isteyebilecek birçok yatırımcıyı düşündürmektedir. Sektöre alternatif olabilecek

ikame bir hizmet bulunmaması da büyük bir artıdır. Pazarda kısıtlı da olsa müşterilerin pazarlık gücü bulunmaktadır. Özellikle uluslararası trafiğe açık yıllık yolcu kapasitesinin fazla olduğu havalimanlarında üç firmada hizmet vermektedir. Böylelikle havayolu işletmelerinin aralarında seçim yapma şansları bulunmaktadır. Ancak kimi havalimanlarında sadece bir yer hizmeti kuruluşu hizmet vermektedir. Bu nedenle havayolu işletmelerinin hizmet alım konusunda seçim yapma şansı bulunmamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YER HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONELİN NİTELİKLERİ ÜZERİNE ESENBOĞA HAVALİMANINDA YAPILAN BİR UYGULAMA

Havayolu taşımacılığı emniyetten ödün vermeden ileri teknolojinin kullanıldığı birçok konuda uzmanlık isteyen bir alandır. Bu nedenle bu alanda çalışan personelin bazı mesleki bilgi ve becerilere sahip olması ve bunları geliştirmesi gerekmektedir. Dünyada ve Türkiye’de genel olarak çalışanlar bu mesleki bilgi ve becerilerini havacılık alanında çalışmaya başladıktan sonra kazanmışlardır. Ancak son zamanlarda havacılık alanında eğitim veren birçok eğitim kurumu açılmış ve buralardan mezun kişiler sektörde yerlerini almaya başlamıştır. Şuanda sektörde farklı alanlarda eğitim almış ancak çeşitli sebeplerden dolayı yer hizmetleri alanında çalışan personel sayısı çok fazladır. Yer hizmetleri alanında eğitim alan ve çalışan personel ise çok az sayıdadır.

Çalışmanın bu bölümünde yer hizmetleri alanında çalışan personelin eğitim durumu ayrıntılı olarak incelenecek, sektörde yaşanan yüksek iş gücü devir oranının nedenleri bulunmaya çalışılacaktır.

3.1 İnsan Kaynaklarının Tanımı ve Önemi

Dünyada 1980 sonrası dönemde ekonomik alanda yaşanan küreselleşme ile birlikte pazar ve üretim alanında da küreselleşme kaçınılmaz olmuştur. Sonuç olarak birçok işletme uluslararası alanda faaliyetlerde bulunmaya başlamış ve rekabete küresel bir boyut kazandırmıştır (Ekin, 1997: 138). Küreselleşme ile birlikte bugüne kadar rekabet avantajı sağlayan ve rekabet gücünü belirleyen geleneksel üretim faktörleri yerini verimlilik, tasarım, kalite ve farklılaşma gibi unsurlara bırakmıştır.

Yaşanan bu gelişmeler yönetim sistemleri alanında da önemli değişiklikler yapılmasına neden olmuştur. Yeni yönetim anlayışı sadece hizmet ya da ürün odaklı

olmayıp, işletmelerin yönetim şeklini ve çalışanları kapsayan birçok alanda köklü değişiklikler yapmıştır. Yeni yönetim anlayışını benimseyen işletmeler diğer işletmelere göre daha başarılı olmuştur (Bilgin, 1996: 222). Yeni yönetim anlayışı ile birlikte ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi, işletmelere rekabette üstünlük sağlaması konusunda önemli katkılar sağlamıştır (Bernardin ve Russell, 1998: 9). İşletmeler küreselleşen dünyada yaşanan hızlı değişimlere İnsan Kaynakları Yönetimi sayesinde kısa sürede uyum sağlamaktadır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi firmaların verimliliğini arttırarak küresel rekabette firmalara büyük avantajlar sağlamaktadır (Mess, 1997: 79). ABD’de 1990’lı yıllarda büyüme hızı yüksek olan 100 firmada yapılan araştırmada, finansal karlılık ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasında kuvvetli bir bağ olduğu ispatlanmıştır (Carrell v.d., 1995: 15).

İnsan kaynakları, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri amacıyla kullandıkları, üretim faktörlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Kısaca insan kaynakları, işletme çalışanlarını ifade etmektedir. İnsan kaynakları günümüz işletmelerinde, sadece bir üretim faktörü değil rekabette üstünlük sağlayan ve hizmet kalitesini arttıran en önemli faktör olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynakları, sanayileşmenin ve teknolojik gelişimin ihtiyaçları doğrultusunda önemli değişimlere uğramış ve zorlu rekabet ortamında işletmeleri başarıya taşıyan ve fark yaratan bir unsur olmuştur (Drucker, 2007: 55-68). Ayrıca işletmeler zaman içerisinde yaşanan bu değişim ve gelişmeler çerçevesinde çalışan personelinin bu değişimlere kolaylıkla adapte edebilmek için büyük gayretler sarf etmişlerdir. Bu çabalar sonucunda personel yönetimi anlayışı terk edilmiş ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışı başlamıştır (Canman, 2000: 61).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998b: 8).

İnsan kaynakları yönetimi, bir çalışanın işe başlamasından, işten çıkışına kadar olan süreçte çalışanın kendisine ve işletmeye yararlı olmasını sağlayacak yol ve yöntemleri göstermek, araştırmak ve geliştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi, iki temel amaç çerçevesinde yönetim fonksiyonunu yerine getirmektedir. Bunlarda ilki, çalışan personelin bilgi ve becerisini en iyi şekilde kullanarak en üst seviyede

işletmeye fayda sağlamak. İkinci amaç ise, çalışan personelin mutluluğunu sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı bu iki amaç arasında dengeyi kurabilmeye bağlıdır (Geylan, 1995: 2-3).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasının nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Eroğlu, 2001: 2-4).

- 1) Küreselleşme ve rekabet,
- 2) Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- 3) Yeni oluşan pazarlara girebilme,
- 4) Mevcut pazarlarda tutunabilme ve büyüyebilme çabaları,
- 5) Tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi,
- 6) Toplam kalite kavramının gelişmesi,
- 7) Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- 8) Şirket evlilikleri.

3.2 Yer Hizmetleri Sektöründe İnsan Kaynakları

Havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşme ile birlikte sektör yoğun rekabetin yaşandığı ve müşteri memnuniyetinin önem kazandığı bir değişim sürecine girmiştir. Değişim sürecine kadar sadece kar elde etmeyi amaçlayan işletmeler, süreçle birlikte şirket politikalarını yolcuların istek ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde tekrar gözden geçirmişlerdir. Sonuç olarak müşteri istek ve beklentilerinin karşılanma seviyesinin çalışanların performansı ile doğru orantılı olduğu anlaşılmış ve çalışanların işletmelere olan katkısını arttırmak amacı ile insan kaynakları alanında çalışmalar başlatılmıştır (Küçükönel ve Korul, 2002: 68).

İşletmelerde kurumsal yapıyı etkin hale getirmek için stratejik insan kaynakları temel alınmalı ve işletmeler kalite politikalarını insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması üzerine kurmalıdır Havayolu taşımacılığı alanında yetişmiş insan kaynağındaki kısıtlamalar ise sektör için olumsuz bir durumdur (SHGM, 2012). Havayolu taşımacılığı hizmetinden yararlanan insanların sayısındaki artış direkt olarak sektör içerisindeki ihtiyaç duyulan insan kaynağını da arttıracaktır. Ancak insan kaynağı sadece sayısal olarak değerlendirilmemeli nitelik olarak da ele alınmalıdır. Havayolu taşımacılığının en önemli ihtiyacı yetişmiş insan kaynağıdır (SHGM, 2011: 5-8). SHGM ve DHMİ Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak

hazırlanılan ve TÜİK tarafından açıklanan havayolu istatistikleri Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1: Havayolu istatistikleri (DHMI, 2014).

GÖSTERGELER	YILLAR	
	2002	2011
Uçak sayısı	138	349
Koltuk kapasitesi	25.114	61.695
İç hat taşınan yük (kargo, posta ve bagaj) (ton)	181.198	617.835
Dış hat taşınan yük (kargo, posta ve bagaj) (ton)	698.935	1.631.639
İç hat uçak trafiği (adet)	157.415	579.588
Dış hat uçak trafiği (adet)	218.626	462.881
İç hat yolcu sayısı	8.700.839	58.258.324
Dış hat yolcu sayısı	25.054.613	59.362.145

Tablo 3.1’de bulunan sayısal verilere dayanılarak ülkemizde sivil havacılık alanında 2002-2011 yılları arasında % 100’ün üzerinde büyüme yaşandığı görülmektedir. Tahminler önümüzdeki on yıl için bu sayıların çok daha büyüyeceği şeklindedir. Böyle bir büyüme insan kaynaklarına olan ihtiyacı, sadece sayısal anlamda değil niteliksel anlamda da gündeme getirecektir. Türk sivil havacılığının gelişimini sürdürülebilir nitelikte kılacak unsur insan kaynakları olacaktır.

İnsan kaynağı şüphesiz tüm sektör ve kuruluşlar için en önemli üretim faktörüdür. Yer hizmetleri müşteri memnuniyetine dayanan bir hizmet sektörü olduğu için yer hizmeti kuruluşlarının üst düzey bir müşteri hizmeti sunmaları gerekmektedir. Yer hizmeti kuruluşları tarafından verilen hizmetlerin aksaması havayolu işletmeleri için müşteri kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle gecikmeli uçuşlar, kayıp veya hasarlı bagajlar, yanlış check-in işlemleri ve yer hizmeti personelinin yolculara karşı uygun olmayan davranışları gibi durumlar yolcuları başka bir havayolu işletmesine yönlendirebilir. Yer hizmetleri alanında yaşanması mümkün olan bütün bu aksaklıkların ana sebebi insandır. Ancak insan faktörünü istenen duruma getirmek zor ve uzun vadede başarılabilir bir iştir. Bu nedenle yoğun rekabetin yaşandığı yer hizmetleri sektöründe insan kaynakları yönetimi,

kritik bir öneme sahiptir. Bu durumun bilincinde olan yer hizmeti kuruluşları çalışan personelini işe alımından başlayarak bütün iş hayatı boyunca birçok kişisel ve mesleki eğitime tabi tutmaktadır.

Havacılık sektöründe yapılan birçok araştırma şunu göstermektedir ki; müşteri memnuniyetinden vazgeçerek maliyeti düşürme eğiliminde olan işletmeler orta ve uzun vadede müşteri kaybederek zarar etmektedir. Yolcu memnuniyeti alanında yapılan yatırımlarda kısa vadede bir sonuç beklenmesi doğru bir yaklaşım değildir. Günümüze kadar olan süreçte işletmeler tarafında yapılan birçok uygulama müşteriler üzerine yapılan yatırımlardan ancak orta dönemde sonuç alınabileceğini göstermiştir. Havacılık alanında tüm ABD ve Avrupa'da yaşanan serbestleşmeyle yaşanan yoğun rekabet ve sabit maliyetler havacılık alanında faaliyet gösteren birçok işletmenin giderlerinin artmasına ve katı rekabet koşullarında varlığını sürdüremez hale getirmiştir. Bu dönemde maliyetleri düşürme çabasında olan işletmeler hizmet düzeyini aşağıya çekmiş ve müşterilerin başka firmaları tercih etmesi nedeniyle pazar paylarını daraltmıştır (Ener ve Metel, 1991: 105-106). Yer hizmetleri sektöründe işletmeler operasyonel ve idari olarak faaliyetlerini yerine getirirken, personelden birçok alanda farklı bilgi ve beceri beklentisi olduğu için insan kaynakları yönetimi oldukça zordur. Yer hizmetleri sektöründe kadrolu, sözleşmeli, yarım gün ve mevsimlik gibi farklı istihdam yöntemleri çok sık kullanılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları işe alım sürecinde bütün istihdam ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde analiz etmeli ve çalışanların istihdamını bu duruma göre yapmalıdır. Bu süreçte sorulması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar (Sürmeli v.d., 1991:63):

1. Nasıl bir personele ihtiyaç vardır?
2. Neden bu personele ihtiyaç vardır?
3. Ne kadar personele gereksinim vardır?
4. Adaylarda aranacak özellikler nelerdir?
5. Personele ne zaman ihtiyaç duyulmaktadır?
6. Personelin çalışma süresi ne kadar olmalıdır?
7. Personelin gelişme açık mıdır?
8. İhtiyaç duyulan personelin alınma ihtimali nedir?
9. Personelin ücreti karşılanabilir mi?
10. İstenilen sayıda ve kalitede iş gücü bulunabilir mi?

3.2.1 Yer Hizmetleri Sektöründe Personel Temini

Personel temininde işletmeye uygun nitelikli personel alabilmek için öncelikle iş analizlerine dayalı iş tanımlarını ve gereklerinin neler olduğunun yer hizmeti kuruluşları tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Bundan sonraki süreçte belirlenen kriterle göre ihtiyaç duyulan personel alma süreci başlayabilir. Daha önce de belirtildiği gibi yer hizmetleri personeli idari ve operasyonel olmak üzere iki farklı alanda çalışmaktadır. İdari kadrolar istasyon yöneticileri, kalite sorumluları, lojistik, muhasebe vb. kadrolardır. Operasyonel kadrolar ise çalışan sayısı ve iş hacmi bakımında büyük paya sahip olan ve yer hizmetlerinin ana faaliyet konusunu icra eden çalışanlardır. Yer hizmetleri operasyonel faaliyetlerini dört farklı başlık altında toplamıştır. Bunlar; harekât, yolcu hizmetleri, ramp ve kargo departmanlarıdır. Bu çalışmada operasyonel faaliyetler ve bu alanda çalışan personel ihtiyaçları ayrıca incelenecektir.

Harekât: Yer hizmeti kuruluşunun tüm operasyonel departmanlarının faaliyetlerini koordine eder. Bu departmanlarda çalışan personelin meslek tanımı harekât müdürü, harekât şefi ve harekât memurudur. Yaptığı işler genel olarak yük planlama ve kontrol, haberleşme, uçuş operasyonu, kayıt tutma, arşivleme, uçuş programlarının hazırlanması ve verilen hizmetlerin fatura edilmesidir. Bunlara ek olarak uçağın gümrük işlemlerini ve mesaj yoluyla uçak hareketleri hakkında bilgi akışını sağlarlar (HAVAŞ, 2012; 15).

Yolcu Hizmetleri: Yolcunun alana girişinden uçağa binişine kadar uluslararası kurallar ve şirket standartlarına göre bagaj, bilet ve pasaport işlemlerini eksiksiz ve doğru yapmak yolcu hizmetleri departmanının görevidir. Uçağın varışında yolcuları karşılayarak pasaport kontrolüne yönlendirmek ve yolcunun bagajı ile ilgili her türlü problemlerine yardımcı olmak yine bu departmanın görevleri arasındadır. Bu departmanda çalışan personelin meslek tanımı yolcu hizmetleri müdürü, yolcu hizmetleri şefi ve yolcu hizmetleri memurudur. (HAVAŞ, 2011; 13).

Ramp: Bu departmanda çalışan personelin mesleki tanımı ramp müdürü, ramp şefi, postabaşı, makinist, operatör şoför, işçi şoför ve işçilerdir. Ramp departmanı olarak verilen hizmetler ise; uçak yükleme-boşaltma, uçak temizlik, şut altı ve teçhizat alanlarında verilen hizmetler olarak adlandırılabilir. Operasyonların işleyiş tarzı ise şu şekildedir: Hareket tarafından uçak saati, park pozisyonu, uçak tipi, yolcu ve bagaj sayısı gibi bilgiler sisteme girilir. Girilen bu bilgiler ilk olarak boardda

görev yapan ramp çalışanına ve oradan da uçakta görev yapan posta başına iletilir. Uçakta görevli olan posta başı aldığı bilgiler doğrultusunda hizmet verilen uçağın; uçak altı ekipman ve tüm teçhizatın hazırlığını ve emniyetli bir şekilde yük geliş bagajları boşaltma ve gidiş bagajların uçağın yüklemesini sağlar (HAVAŞ, 2012; 14-15).

Kargo: Yer hizmeti kuruluşunun hizmet verdiği uçakların gelen-giden kargo ve posta işlemlerinin yapılması kargo departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu departmanda görev yapan personel kargo müdürü, kargo şefi ve kargo memuru olarak adlandırılır. Gelen kargo ve postalar kargo memurunun uçağı karşılaması ve uçaktan kargo evraklarının alınması ile başlar. Kargolar ilgili ambarlara taşınarak gümrük nezaretinde sayılarak ambara teslimatı yapılır ve gerekli dokümanlar tamamlanır. Ambara teslimi yapılan kargolar alıcı tarafından gümrükten çekilebilmesi için gerekli gümrük beyanı kapaması, özet beyan tescil işlemleri yapılır ve kargo alıcı tarafından çekilmeye hazır duruma getirilir (HAVAŞ, 2011; 15).

Giden kargolarda havayolu tarafından gönderilen rezervasyon listelerine göre işlem hazırlıklarına başlanır. Ambara getirilen kargolar teslim alındıktan sonra gümrük ve beyanname işlemleri yapılır. Rezervasyon listesine göre beyan ve gümrük işlemleri tamamlanmış kargolar ambar işletmesinden hazırlanmak üzere yer hizmeti kuruluşu tarafından teslim alınıp uçak tipine göre uygun yükleme planı yapılarak kargoları hazırlanır. Uçağın inişine müteakip kargolar uçak altına yüklenmek üzere çekilir. Yüklenen kargoların hazırlanmış manifestoya göre beyanı kapatılır.

Yer hizmeti kuruluşlarının operasyonel departmanlarında görev yapacak personelin işe alım sürecinde geçmesi gereken birkaç sınav ve mülakat bulunmaktadır. İşe alım sürecinde adaylar öncelikle genel yetenek ve İngilizce sınavına tabi tutulur. Genel yetenek sınavı adayların zaman baskısı altında doğru karar vermesini ölçerken İngilizce sınavı adayların İngilizce seviyesini ölçer. Yazılı sınavlarda başarılı olan adaylar ikinci aşama olan mülakatlara kalır. Mülakatlar İngilizce ve Türkçe olarak yapılmaktadır. Mülakatları da başarıyla tamamlayan adaylar işe alınırlar. Alımlar genellikle istasyon bazında ve ihtiyaç duyulan personel sayısının iki veya üç katı kişi sınavlara davet edilerek yapılır. Ayrıca yer hizmeti kuruluşları personel alımında uzmanlık gerektiren operasyonel departmanlara nitelikli adaylar bulabilmek için bazı özel kaynaklara başvurmaktadır. Öncelikle işletme içerisinde çalışanlardan bu ihtiyacı karşılayıp karşılayamayacağına bakılır.

Karşılayamadığı durumlarda bu alanda daha önce çalışmış kişilerden veya havacılık eğitimi veren okullardan mezun kişilerin alınması tercih edilir.

3.2.2 Yer Hizmetleri Sektöründe Eğitim

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmeler aynı zamanda kendi faaliyetleri alanında eğitim veren bir eğitim kuruluğu olmuştur. Havacılık, tüm dünyada ulusal ve uluslararası kurallara bağılı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu bağlayıcı kurallardan biri de eğitimidir. Tüm işletmeler çalıştırdığı personele yaptığı işle ilgili belirlenmiş eğitimleri vermek ya da verdirmekle yükümlüdür. Yeterince havacılık alanında eğitim veren kurumun olmaması havacılık sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmeyi kendi ana faaliyetleri dışında kalan hizmet içi eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmesine neden olmuştur. Havacılık sektöründe çalışan kişiler sektöre girmeden önce birçok eğitim almış olabilir, ancak bu eğitimler çalıştığı alanda iş yapabilmesi için yeterli değildir. Bu nedenle ulusal ve uluslararası kurallara göre belirlenmiş olan pratik ve teorik eğitimleri almak zorundadır.

Tüm havacılık sektöründe olduğu gibi yer hizmetleri sektöründe de havacılık otoriteleri tarafından belirlenmiş eğitimler bulunmaktadır. Ülkemizde yer hizmeti kuruluşlarının personeline vermesi gereken eğitimler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulan Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı'nda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Eğitim talimatında her operasyonel departman için verilmesi gereken eğitim başlıkları ve içerikleri, eğitimlerin kaç saat verilmesi gerektiği ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca eğitimler iş başı eğitimi ve tazeleme eğitimi olarak ikiye ayrılmaktadır. İş başı eğitimleri işe başlamadan önce alınması gereken ve çalışanın oryantasyonundan başlayarak yapacağı işlerin ayrıntılı olarak ele alındığı ve öğretildiği eğitimlerdir. Katılımcılar aldıkları eğitimlerden sonra sınava tabi tutulmakta ve başarılı olanlara sertifika verilmektedir. Sertifikaya hak kazanan kişi eğitimini aldığı alanda iş yapabilir demektir. İşe yeni başlayanlara verilen sertifikaların geçerlilik süresi bir ile üç yıl arasında değişmektedir. Bu nedenle çalışanlar sertifikalarının süresi dolmaya yakın tekrar daha kısa süreli olan ve eğitim talimatında ayrıntıları belirtilmiş olan tazeleme eğitimlerini almak zorundadır. Aşağıdaki tabloda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Eğitim Talimatı'nda yer hizmetleri alanında verilmesi gereken bazı eğitim başlıkları bulunmaktadır (SHT-Eğitim/HAD, 2013).

Tablo 3.2: Yer Hizmetleri alanında verilmesi gereken eğitimler (SHT-Eğitim/HAD, 2013).

EĞİTİM ANA BAŞLIĞI	EĞİTİM ADI	SÜRE (SAAT)
YÜK KONTROLÜ VE HABERLEŞME	Yük Kontrolü ve Denge	72
	Haberleşme	4
	Birim Yükleme Gereçlerinin Kontrolü	4
UÇUŞ OPERASYON	Meteoroloji	8
	Uçuş Planı İşlemleri	8
	Slot ve Permi İşlemleri	8
	Haberleşme	8
	Yer Slotu Takibi	8
RAMP	Marshalling	40
	Ramp Emniyeti ve Apron Kuralları	8
	Ramp Ekipman Operasyon	8
	Ramp Yükleme Boşaltma	4
	Kargo İşlemleri	8
YOLCU HİZMETLERİ	Yolcu Hizmetleri	40
	Haberleşme	4
	Engelli Yolcu İşlemleri Ve Transferi	2
	Kayıp Eşya	2

3.2.3 Türkiye’de Yer Hizmetleri Sektörüne İnsan Kaynağı Yetiştiren Eğitim Kurumları

Eğitim, sivil havacılık sektörünün insan kaynağı ihtiyacının karşılanması hususunda üzerinde durulması gereken önemli konu olarak ele alınmaktadır (Korul ve Küçükönal, 2003: 36). Bu nedenle son yıllarda ülkemizde yükseköğretim kurumları tarafından havacılık alanında eğitim veren bölüm ve programlar açılmıştır. Lisans ve önlisans düzeyinde eğitim verilen bu programlarda; havacılık ve uzay mühendisliği, uçak mühendisliği, pilotaj, hava trafik kontrolörlüğü, uçak gövde

motor, uçak elektrik ve elektroniği ve sivil hava ulaştırma işletmeciliği lisans düzeyindeki bölümlerdir. Önlisans bölümleri ise uçak teknolojisi, sivil hava ulaştırma işletmeciliği, havacılıkta yer hizmetleri yönetimi ve sivil havacılık kabin hizmetleri programlarıdır. Bu bölüm ve programlardan sivil hava ulaştırma işletmeciliğinin lisans ve önlisans bölümleri ile havacılıkta yer hizmetleri yönetimi önlisans programında yer hizmetleri alanında eğitimler verilmektedir. ÖSYM'nin tercih havuzuna göre Tablo 3.3'de Türkiye'de yer hizmetleri alanında önlisans düzeyinde eğitim veren yükseköğretim kurumları ve bunlara ait 2009-2013 yılları arasındaki kontenjanlar, Tablo 3.4'de ise Türkiye'de yer hizmetleri alanında lisans düzeyinde eğitim veren yüksek öğretim kurumları ve bunlara ait 2008-2013 yılları arasındaki kontenjanlara yer verilmektedir.

Tablo 3.3: Türkiye'de yer hizmetleri alanında önlisans düzeyinde öğrenci kabul eden yükseköğretim kurumları (ÖSYM, 2013).

ÖNLİSANS PROGRAMLARI	ÜNİVERSİTE / VAKIF MESLEK YÜKSEKOKULU	KONTENJANLAR					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
SİVİL HAVA ULAŞTIRMA İŞLETMECİLİĞİ	Akdeniz Üniv.	-	80	120	120	120	120
	Atatürk Üniv.	30	30	40	40	50	60
	Gümüşhane Üniv.	25	25	70	70	70	70
	Muğla s. K. Üniv.	40	40	40	80	80	80
	Kapadokya MYO	50	105	90	130	140	140
	Okan Üniv.	40	130	110	90	90	110
	Beykoz Lojistik MYO	-	60	60	60	60	60
	İst. Gelişim Üniv.	-	60	160	110	120	140
	Nişantaşı MYO	-	-	-	60	130	130
	İst. Arel Üniv.	-	-	-	-	100	100
HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ YÖNETİMİ	İst. Ticaret Üniv.	30	30	31	31	30	30
	İst. Kültür Üniv.	-	-	-	-	40	50
	THK Üniv.	-	-	-	-	60	70
	Anadolu Üniv.	-	-	40	40	40	40
	Ege Üniv.	-	-	30	30	30	30
	İstanbul Üniv.	-	-	45	45	45	45

Tablo 3.4: Türkiye’de sivil hava ulaştırma şişletmeciliği alanında lisans düzeyinde öğrenci kabul yükseköğretim kurumları (ÖSYM, 2013).

LİSANS PROGRAMLARI	ÜNİVERSİTE	KONTENJANLAR					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
SİVİL HAVA ULAŞTIRMA İŞLETMECİLİğİ	Anadolu Üniv.	35	35	40	40	45	45
	Kocaeli Üniv.	25	25	30	60	70	70
	M. Kemal Üniv.	40	50	55	110	120	120
	Erciyes Üniv.	-	60	70	70	80	80
	Erzincan Üniv.	-	-	35	40	45	45
	Özyeğin Üniv.	-	-	-	40	50	50
	Atılım Üniv.	-	-	-	80	50	55
	THK Üniv.	-	-	-	60	60	70
	Ondokuz Mayıs Üniv.	-	-	-	-	35	35
	Girne-Amerikan Üniv.	-	-	-	-	75	85

Her iki tabloda da görüldüğü gibi son yıllarda, hem üniversitelerin sayısında, hem de kontenjan sayılarında artışlar olmuştur. Bu artışlar Türkiye’de gelişen yer hizmetleri sektörünün nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacını doğrudan göstermektedir. Bu nedenle havacılık alanında eğitim veren yükseköğretim kurumlarının temel amacı sivil havacılık sektörüne nitelikli insan kaynağı yetiştirmek olmalıdır. Ancak yer hizmetleri alanında eğitim veren ve yukarıdaki tablolarda belirtilen yükseköğretim kurumlarının verdiği eğitimler sektörün ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü verilen eğitimler içerik ve saat bakımından Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı (SHT-Eğitim/HAD)’na göre yapılmamaktadır. Bu nedenle SHT-Eğitim/HAD talimatına göre verilmeyen eğitimlerin mesleki anlamda hiç bir geçerliliği olmayıp, mezun öğrenciler işe girdiklerinde bu eğitimleri tekrar almak zorunda kalmaktadır.

Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün SHT-Eğitim/HAD talimatına uygun eğitim veren sadece üç eğitim kurumu bulunmaktadır. Bu okullar Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İstanbul-Arel Üniversitesi ve Kapadokya Meslek Yüksekokulu’dur. Diğer okullar tarafından verilen eğitimlerin talimata uygun olmaması bu okullardan mezun öğrencilerin işe girerken tekrar işe başı eğitimine tabi tutulmasına neden olmaktadır. Ayrıca talimata göre eğitim vermeyen okullardaki eğitimin niteliği ve içeriği de bir diğer problemdir. Bu konuda tam bir

standartlaşmanın ne şekilde sağlanacağı, iki ayrı üniversitede aynı program adı altında verilen eğitimlerin gerçekten denk olup olmadıkları cevaplandırılması gereken sorulardır. Bu nedenle yer hizmetleri alanında eğitim talimatına uygun eğitim verilmesi standartlaşmanın en önemli adımı olacaktır. Ayrıca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Kurulu ve üniversitelerin katılımıyla yapılan son komisyon toplantısında yer hizmetleri alanında eğitim veren öğretim elemanlarına da belirli kriterler getirilmesi gündeme gelmiştir.

Sivil Havacılık Komisyonu tarafından yapılan bir başka çalışma ise; önümüzdeki beş yıllık ve on yıllık süreçte istihdam edilecek işgücü sayısını belirlemek olmuştur. Çalışmada havayolu işletmelerinin önümüzdeki yıllarda filosuna katacağı uçak sayıları üzerinden Türkiye’de 2018 ve 2023 yılında ihtiyaç duyulacak pilot, teknisyen, kabin memuru ve yer hizmet, personelinin sayısı tahmin edilmiştir. Bu çalışmaya havayolu işletmelerinin % 89’u, terminal, bakım ve A çalışma ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşlarının tamamı katılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.5. havayolu işletmelerinin uçak siparişlerine göre 2018 ve 2023’de ki tahmini uçak sayıları, Tablo 3.6. havacılık alanında faaliyette bulunan işletmelerin personel sayısındaki tahmini artış gösterilmektedir (SHGM, 2014).

Tablo 3.5: 2018 ve 2023 yılları için tahmini filo büyüklükleri (SHGM, 2014).

HAVAYOLU İŞLETMELERİ	2012 Fiili	2013 Fiili	2018 Tahmini	2023 Tahmini	2012-2018 Büyüme Oranı	2018-2023 Büyüme Oranı
Filo Büyüklüğü	342	365	562	780	% 54	% 39
Yolcu Uçağı	328	348	541	745	% 55	% 38
Dar Gövdeli Uçak Sayısı	283	307	464	635	% 51	% 37
Geniş Gövdeli Uçak Sayısı	45	41	77	110	% 88	% 43
Kargo Uçağı	14	14	21	35	% 24	% 67
Dar Gövdeli Uçak Sayısı	0	0	0	0	0	0
Geniş Gövdeli Uçak Sayısı	14	17	21	35	% 24	% 67

Tablo 3.6: 2018 ve 2023 yılları için tahmini personel sayıları (SHGM, 2014).

Personel Kategorisi	2012 Fiili	2013 Fiili	2018 Tahmini	2023 Tahmini	2012-2018 Büyüme Oranı	2018-2023 Büyüme Oranı
a. Bakım Personeli	4.113	4.110	8.100	9.289	% 97	% 15
b. Kabin Personeli	8.150	10.219	17.118	19.931	% 68	% 16
c. Kokpit Personeli	4.121	5.099	8.486	9.962	% 66	% 17
d. Yer İşletme Personeli	17.295	19.381	24.256	28.154	% 25	% 16

Tablo 3.6 yer hizmetleri bakımından değerlendirildiğinde 2018 yılına kadar yer hizmetleri alanında yaklaşık 5.000 yeni personel istihdam edilecektir. Ayrıca işgücü devir oranının % 10 olduğu düşünüldüğünde 2018 yılına kadar istihdam edilecek kişi sayısı 6.813 olarak hesaplanmıştır. Bu rakamlar ışığında önemli olan konu yükseköğretim kurumlarının 2018 yılına kadar mezun edeceği öğrenci sayılarıdır.

Yükseköğretim Kurulu'nun 2013-2014 akademik yılı rakamlarına göre yer hizmetleri alanında 2.138 kontenjan açılmıştır. Bu kontenjanların % 10'unun dolmadığı varsayıldığında yıllık yaklaşık olarak 1.900 öğrenci mezun olacaktır. Kontenjanlarda artma veya azalma yaşanmadığı takdirde toplam mezun sayısı 2018 yılına gelindiğinde 9.000 civarında olacaktır. Bu veriler ışığında yer hizmetleri alanında toplam personel ihtiyacı ile toplam personel arzını karşılaştırdığımızda, toplam personel arzının fazla olacağı ve mezunların önemli bir kısmını işsiz kalacağı veya başka sektörlerde çalışacağı anlaşılmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) personel istihdamı konusunda ileride yaşanabilecek problemlerin önüne geçebilmek için birlikte çalışmalar yürütmeye başlamıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak havacılık alanında eğitim veren üniversitelerin kontenjanları sektörün ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ve gerekmediği sürece yeni bölümlerin açılmaması konusunda fikir birliğine varılmıştır

3.2.4 Yer Hizmetleri Sektöründe Müşteri Memnuniyeti

Yolcu açısından bakıldığında asıl amaçlarının bir yerden diğerine ulaşmak olduğunu görürüz. Ancak yolcuya verilen bu ulaşım hizmeti birçok alt hizmetle birlikte sunulmaktadır. Bu nedenle alt hizmetlerle bir bütünlük kurulmalıdır. Müşteri memnuniyetinin belirlenmesindeki temel unsur sunulan hizmetin müşteri tarafından

nasıl algılandığıdır. Havacılık sektöründe müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi alanında birçok çalışma yapılmıştır. Havayolları, hoteller ve restoranlardan derlenen yedi yüz örnek olay üzerinde yapılan analizlerde hizmet kalitesini olumsuz etkileyen unsurlar olarak çalışanların hizmet hatalarının giderilmesindeki yetersizliği ya da isteksizliği tespit edilmiştir. Ayrıca hizmet sektöründeki müşteri memnuniyetsizliği çalışanlar açısından incelendiğinde, çalışanlar için uygun olmayan ve yetersiz kalan hizmet sisteminin çalışanların iyi hizmet sunmasına engel olduğu belirlenmiştir (Bitner v.d., 1990: 71-84).

Yolcular tarafından algılanan hizmet kalitesinde ücret, emniyet, uçuş saati, bagaj taşıma, yiyecek içecek kalitesi, koltukların rahatlığı önemli unsurlardır ve yolcular için havayolu seçiminde gördükleri itibar belirleyici bir faktördür (Gourdin, 1988: 23-29). Scandinavian Air System (SAS) Başkanı Carlzon, çalışan ile yolcu arasındaki her bir teması karar anı olarak değerlendirmiş ve yolcular ile temasta olan personelin performansının havayolunun başarısında etkili olduğunu ifade etmiştir (Yörükoğlu, 2013: 69).

Yolcu memnuniyetini belirleyen en temel hizmet bir yerden diğerine ulaşmak olup alt hizmetler, fayda, marka, düşük maliyet, kolaylıklar ve ilginçliğin algılamayı etkilediği görülmüştür. Müşteri memnuniyetinde algılanan kalite açısından önemli bulunan konular zaman çizelgesi, zamanında kalkış, gecikme, erteleme, iptal, sefer değişikliği, bagaj işlemleri, check-in, boarding, rezervasyon, bilet işlemleri, ücretlendirme, engelli hizmetleri, faturalandırma, görevli ve personel davranışı, terminal hizmetleri, kolaylık tesisleri, uçak içi hizmet, uçak konforu, emniyet, müşteri hizmetleri vb. konulardır (Yörükoğlu, 2013; 68-78).

ABD Ulaştırma Bakanlığı Havacılık Uygulama ve İzleme Ofisi (Office of Aviation Enforcement and Proceedings, OAEF) tarafından havayolunu kullanan yolcuların şikayetlerini inceleyen bir rapor hazırlanmıştır. Hazırlanan rapora bakıldığında, yolcuların genel olarak yer hizmetleri tarafından sunulan hizmetlerden memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 3.7'de 2007 ve 2012 yılları arasında toplanan veriler ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Yolcu şikayetleri yüzdelik dağılımı (Yörükoğlu, 2013).

YÜZDE ORANI	Uçuş Problemleri (İptal, Gecikme, Erteleme)	Fazladan Satış	Rezervasyon/Biletleme/Boarding	Ücretlendirme	Ücret İadesi	Bagaj	Müşteri Hizmetleri	Engelli	İlan, Duyuru	Ayrımcılık	Evcil Hayvan	Diğer	Toplam
OCAK-HAZİRAN 2012	29,4	4,2	13,5	3,9	8,4	13,3	15,3	6,2	1,7	0,8	0,1	3,3	5159
	13,7	3,1	18	11,9	10,7	26,3	9,6	2,2	1,7	0,6	0	2,3	1062
2011	34,9	4,6	11,2	5	7,2	14,3	12,1	6	0,6	1,1	0,1	2,9	9425
	17,7	4	15	7,6	13,3	27,2	7,7	3,5	0,5	1,3	0,1	2,4	1733
2010	32,9	5,2	13,1	3,9	5,6	15,9	12,9	5,5	0,7	1,3	0	3,1	9119
	18,5	4,3	14,9	5,3	10	29,6	8,6	4,2	0,5	1,6	0,3	2,1	1539
2009	25,9	4,6	15	4,8	6,4	17,7	13,5	6,4	0,5	1,5	0,1	3,7	7233
	11,3	2,6	30,1	5,2	12	22,3	8,3	3,5	0,8	1,6	0	2,3	1450
2008	32,7	4	12,5	3,5	6,9	18,2	13,1	4,7	0,3	1,1	0,1	3	9194
	17,1	4,8	14,6	3,5	10,9	31,9	9,1	3,6	0,6	1,3	0	2,6	1272
2007	37,4	3,8	10,4	2,9	6,8	19,7	11,1	3,9	0,3	0,7	0,1	3	10960
	18	3,3	13,4	2,6	10,2	39,2	7,2	2,7	0,3	0,9	0,2	2	1815

Tablo 3.7' ye ek olarak İngiltere'de Hava Ulaşımı Kullanıcıları Konseyi'nce (The Air Transport Users Council, AUC) hazırlanan 2001-2010 yılları şikayet raporlarında (AUC, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) alınan yazılı şikayetler uçuş yılları ile birlikte Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Yıllara göre yolcu şikayetlerinin sayısal dağılımı (Yörükoğlu, 2013).

	ŞİKÂYET TÜRÜ/DÖNEM	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2001-2002
1	İptal	2200	2085	1982	2531	1983	297	221	162	165
2	Gecikme	1008	795	875	1149	1969	436	230	210	216
3	Hasarlı bagaj	532	539	624	650	458	323	276	388	177
4	Rezervasyon	389	415	318	303	211	146	114	127	94
5	Boarding	292	281	300	288	287	*	*	*	*
6	Biletleme/ iade	231	230	274	365	285	195	211	141	67
7	Bagaj ücretleri	182	160	117	73	27	*	*	*	*
8	Rota değişikliği	104	150	104	*	*	*	*	*	*
9	Yanlış aktarma	154	146	125	81	24	*	*	*	*
10	Zamanlama	120	144	99	94	118	105	69	58	41

Tablo 3.8 (Devam): Yıllara göre yolcu şikayetlerinin sayısal dağılımı (Yörükoğlu, 2013).

11	Uçuş hizmetler	136	133	121	87	89	70	60	63	53
12	Kaçırılan uçuş	186	132	*	*	*	*	*	*	*
13	Oturma yeri	70	102	105	83	68	67	70	53	54
14	Vergiler, ücretler	74	93	32	*	*	*	*	*	*
15	Özel ihtiyaçlar	36	64	56	57	78	57	56	48	34
16	Doküman işlemi	77	58	42	69	55	61	43	39	13
17	Yer hizmetleri	48	53	41	184	117	94	115	79	56
18	Check-in	124	52	68	*	*	*	*	*	*
19	Bilet ücreti	40	39	57	*	*	*	*	*	*
20	Güvenlik	57	37	51	22	10	22	35	26	13
21	Fazla bagaj	*	*	*	86	58	51	50	44	29
22	Emniyet	*	*	*	42	46	32	38	40	27
23	Sorunlu yolcular	*	*	*	37	21	30	12	18	8
24	Havayolu firması kusurları	*	*	*	18	20	*	*	7	5
25	El bagajı	*	*	*	11	12	13	7	13	12
26	Fazladan satış	*	*	*	*	*	95	91	91	76
27	Uçuş sırasındaki ziyanlar	*	*	*	*	*	18	13	9	19
28	Tıbbi konular	*	*	*	*	*	16	12	3	4
29	Sigortalama	*	*	*	*	*	13	3	1	4
30	Firmalar arası uçuş paylaşımı	*	*	*	*	*	*	*	2	19
31	Diğer	236	245	191	71	158	63	28	53	32
	Toplam	6296	5953	5582	6289	6094	2204	1750	1675	1143

* İlgili yılda tanımlanmayan problem/ diğer maddesine dahil edilmiş problem

Her iki tabloda bulunan şikayetleri birlikte ele aldığımızda görülmektedir ki yolcular daha çok yer hizmetleri ile ilgili konularda problem yaşamaktadır. Ayrıca yolcuların çoğunluğu yaşanan problemlerin yer hizmetlerinden kaynaklandığını da bilmemektedir. Sonuç olarak yolcular yaşanan problemleri havayoluna mal eder ve o havayolu işletmesinden tekrar bilet almak istemeyebilirler. Bu nedenle yer hizmeti kuruluşlarının yolcular üzerinde bırakmış olduğu olumlu veya olumsuz izlenim direkt olarak havayolu işletmesini etkilemektedir.

3.2.5 Yer Hizmetleri Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerde Yapılan Anket Çalışması

Türkiye’de yer hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren HAVAŞ, Çelebi ve TGS şirketlerinde çalışan personelin sektöre bakış açılarını öğrenmek ve eğitim durumlarını ortaya çıkarmak amacıyla anket metodu kullanılarak bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırma sadece Esenboğa Havalimanı’nda çalışan personele uygulanmıştır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün 2013 verilerine göre HAVAŞ, Çelebi ve TGS’de çalışan toplam personel sayısı yaklaşık olarak 15.000’dir. Araştırmanın uygulanacağı bu şirketlerin Esenboğa Havalimanı’nda çalışan personel sayısı ise 453’dür.

3.2.5.1 Anket çalışmasında uygulanan yöntem

Yer hizmetleri kuruluşlarındaki 215 çalışana anket dağıtılmış, bu anketlerin 161’i değerlendirmeye alınmıştır. 15 sorudan oluşan ankete katılımcılara öncelikle yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerin yanı sıra, şuan çalıştıkları kurumlardaki hizmet süreleri ile daha önceden havacılık alanında ne kadar süreyle çalıştıkları soruları yöneltilmiştir. Ardından ankete katılanlara havacılık sektörüne ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda ankete katılanların eğitim durumları ile ilgili cevaplar aranmıştır. Son iki soruda ankete katılanların havacılık eğitimi almış ya da alacak olmanın sektörde başarı ya da avantaj sağlayıp sağlamadığı sorulmuştur. Ankete verilen cevaplar SPSS-v16.0 programı yardımıyla yorumlanmış ve analiz edilmiştir.

3.2.5.2 Anket çalışmasının örneklem büyüklüğü ve hipotezi

Yer hizmet çalışanlarına yönelik hazırlanan anket sorularında şirketlerin imajını zedeleyecek veya bir eksikliği ortaya koyabilecek sorulardan kaçınılmıştır. HAVAŞ, Çelebi ve TGS personeline “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemi” kullanılmıştır.

Anketin örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

$$n = n_0 / [1 + (n_0 - 1) / N] \quad \text{(Denklem 3.1)}$$

$$n_0 = (t^2 \times pq) / d^2 \quad \text{(Denklem 3.2)}$$

Sapma miktarı (d) için 0,5 ve güven düzeyi 0,95 olarak alınmıştır. Araştırmamıza yönelik çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle varyans hesaplanamadığından en büyük varyans verilecek şekilde p değeri 0,5 olarak alınmıştır. Bu durumda $q=(1-p)=0,5$ olduğundan $pq=0,25$ 'dir.

Güven düzeyine karşılık gelen t değeri 1,96'dır.

Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için bu değerler yerine koyacak olunursa; en büyük örneklem büyüklüğü 209 olarak alınmalıdır. Bu bakımdan çalışmada 215 anket dağıtılmış, 161 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anketin toplam çalışan sayısının üçte birinden daha fazlasına uygulanması nedeniyle toplam anket sayısının örneklem büyüklüğünden daha az olması anketin geçerliliğini etkilememektedir.

Anket uygulaması kapsamında genel olarak iki ana hipotez test edilecektir. Bunlar:

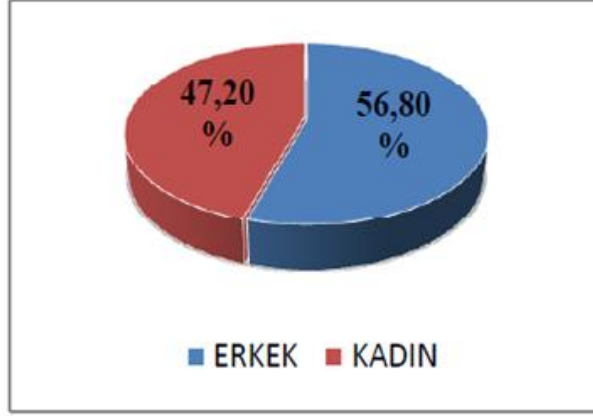
1. Yer hizmetleri alanında yoğun bir personel devinimi yaşanmaktadır.
2. Yer hizmetlerinde çalışan personelin büyük bir çoğunluğu havacılık okullarından mezun değildir.

3.2.5.3 Anket çalışmasının kısıtları

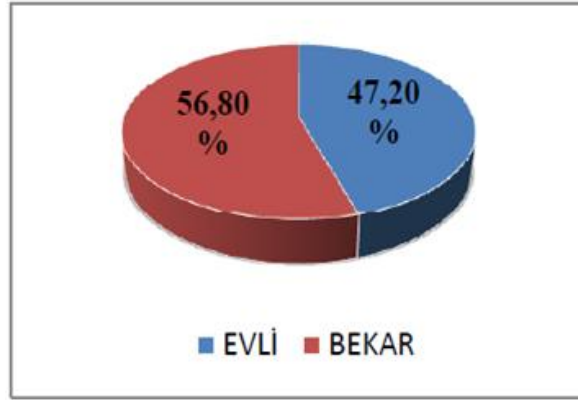
Anket çalışması HAVAŞ, Çelebi ve TGS'nin sadece Esenboğa Havalimanı'ndaki istasyonunda uygulandığı için anket sonuçları tüm yer hizmetleri çalışanlarını kapsayıcı nitelikte değildir. Ülkemizde sivil hava trafiğine açık 52 adet havaalanı bulunması ve bu istasyonlarda çalışanlara ulaşmanın güç olması nedeniyle sadece anketin Esenboğa Havalimanı'nda uygulanması anket uygulamasının sınırlılığını göstermektedir. Araştırmamız; anketimize katılımı sağlanan 161 iş görenin verdiği cevaplar ile sınırlandırılmış olup, yer hizmetleri alanında daha kapsamlı bir araştırma yapabilmek için birden fazla havalimanında ve daha fazla katılımcıya anket uygulanması gerekmektedir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise katılımcıların ankette yer alan sorulara yansız, doğru, samimi cevap verdikleri varsayımıdır. Ayrıca araştırmaya katılan örneklem grubunun evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.2.6 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre; Şekil 3.1’de gösterildiği gibi, erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla sayıca daha fazla olduğu; Şekil 3.2’de gösterildiği gibi bekâr katılımcıların da evli katılımcılara oranla sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.

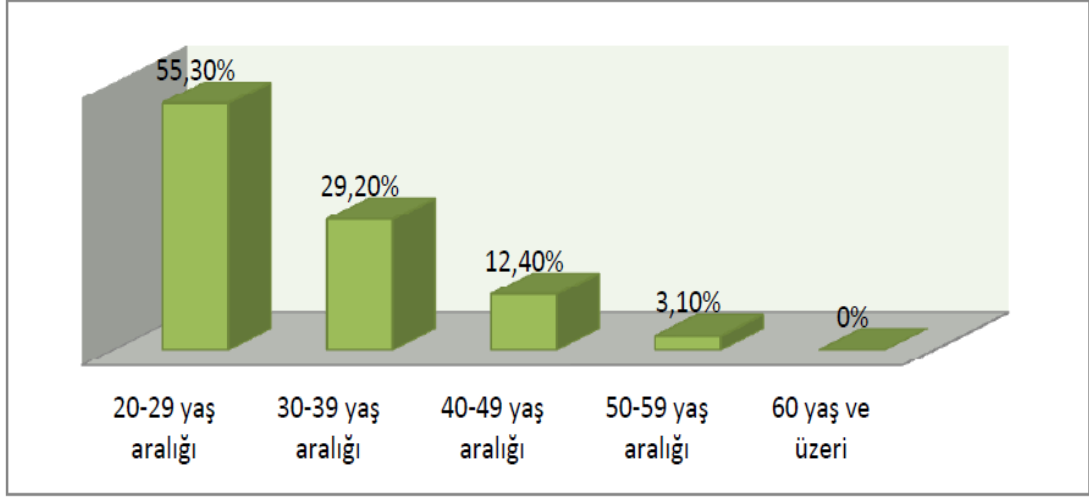


Şekil 3.1: Ankete katılanların cinsiyet dağılımları.



Şekil 3.2: Ankete katılanların medeni durum dağılımları.

Şekil 3.3’te gösterildiği gibi ankete katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında % 15-16 gibi bir oranda 40 yaş ve üzeri katılımcının olduğu, ankete katılanların yarısından fazlasının ise 20-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunun 20-39 yaşları arasında olduğu ve 60 yaşın üzerinde çalışan olmadığı dikkati çekmektedir.

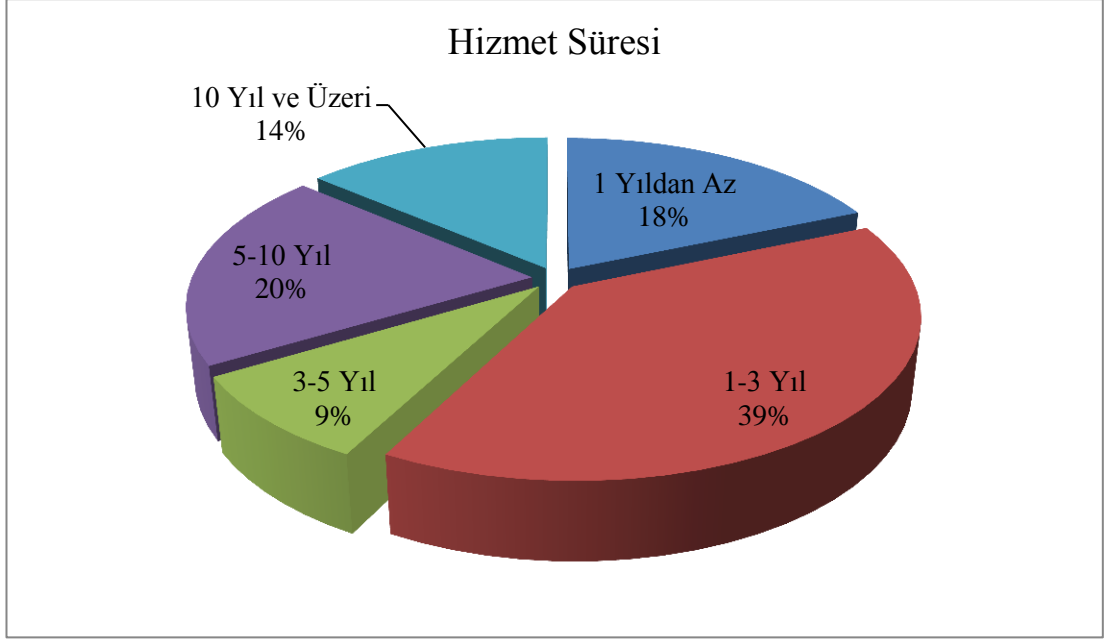


Şekil 3.3: Ankete katılanların yaş dağılımları.

Şekil 3.2 ve Şekil 3.3 birlikte ele alındığında yer hizmetleri sektöründe çalışan personelin çoğunluğunu bekâr ve otuz yaş altında olduğunu söylemek mümkündür. Yaş ortalaması arttıkça çalışan sayısının azaldığı da görülmektedir. Bunun en önemli nedeni çalışanların yaşı ilerledikçe vardiyalı çalışma düzenini ve yoğun çalışma temposunu kaldıramayıp havacılık sektörü içerisinde farklı şirketlere veya başka sektörlere yönelmeleridir.

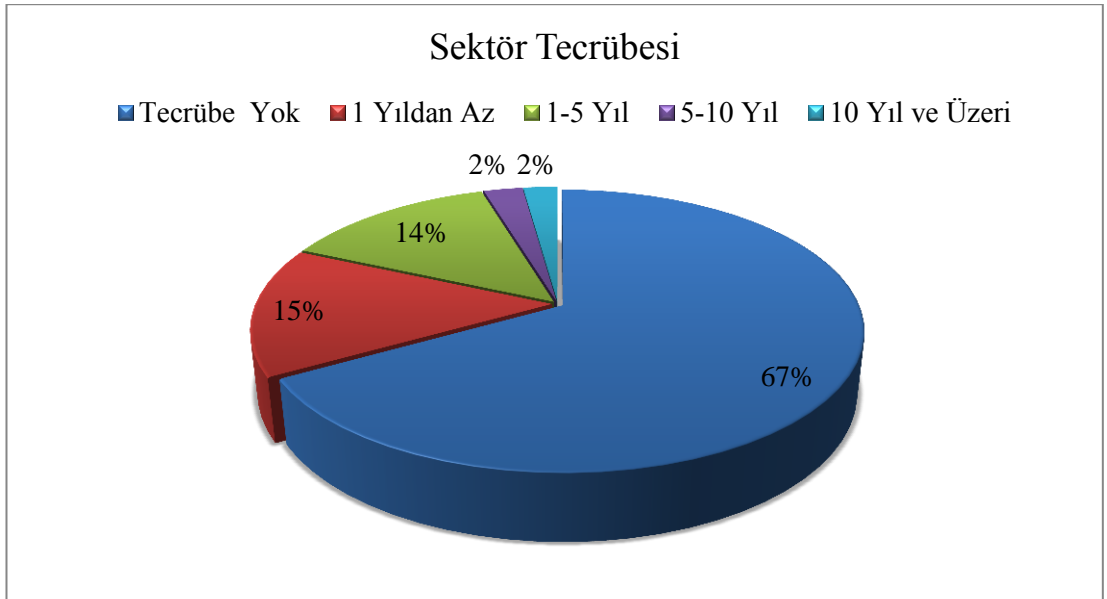
3.2.7 Ankete Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Değerlendirilmesi

Ankete katılanların çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında Şekil 3.4'te görüldüğü üzere ankete katılanların yarısından fazlasının kurumda en fazla üç yıldır çalıştıkları görülebilmektedir. İşletmede beş yılın üzerinde çalışma oranı ise % 33,60 olarak bulunmuştur.



Şekil 3.4: Katılımcıların hizmet süreleri.

Yer hizmetleri alanında çalışanların yüzde 57.7 lik bir bölümünün çalışma süresinin üç yılın altında olması yer hizmetleri alanında işe giriş ve çıkışların yoğun bir şekilde yaşandığını göstermektedir. Katılımcıların daha önce havacılık alanında tecrübe sahibi olup olmadıklarını sorgulayan soruya verdikleri cevap Şekil 3.5’de gösterilmiştir.

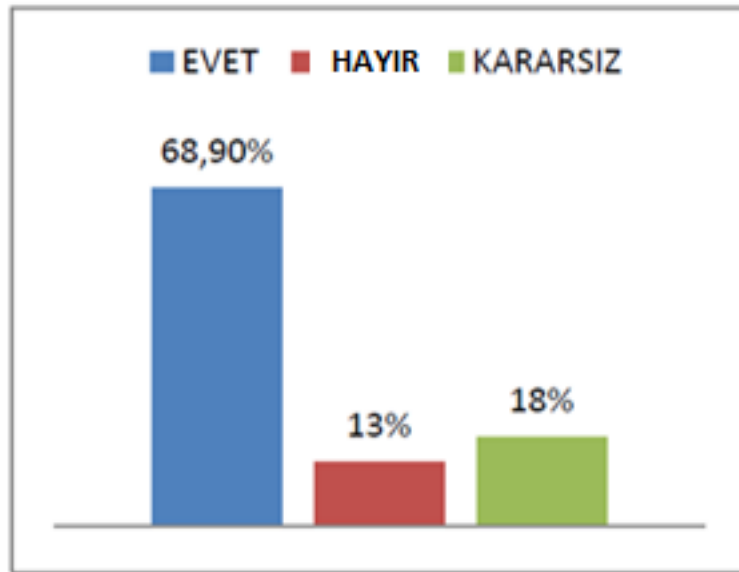


Şekil 3.5: Katılımcıların daha önce havacılık sektöründeki tecrübeleri.

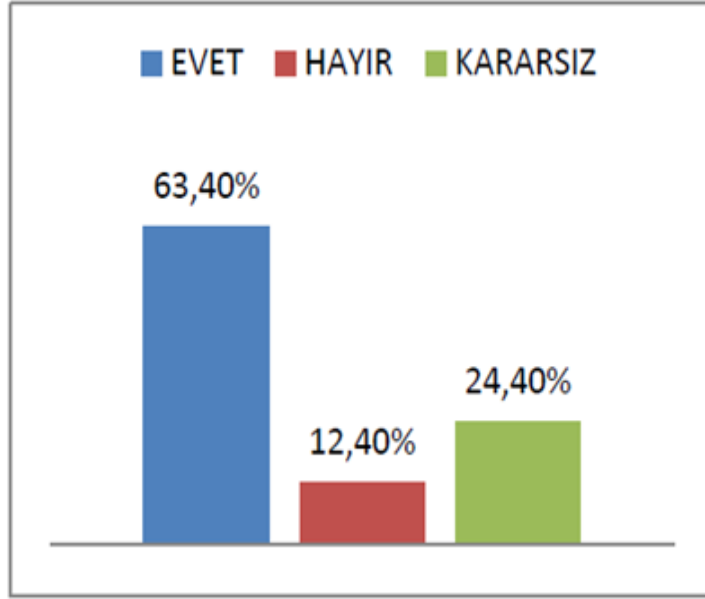
Şekil 3.5'te görüldüğü üzere şuan çalıştıkları kurumlardan önce havacılık alanında çalışmayanların oranı % 67,10'dur. Bu oranı oluşturan 108 kişiden 19'u işe ilk başladıkları işletmede 10 yıldan fazla bir süredir çalışmaktadırlar. Kurumlarında 10 yıldan fazla çalışma oranı % 13,70'dir ve bu oranı oluşturan 22 kişi bulunmaktadır. Bunlardan 19'unun ilk işi iken, kalan üç kişi daha önce havacılık alanında 10 yılın üzerinde çalışmışlardır. Bu durumda işletmelerde yeni işe başlayanlar olduğu gibi başka kurumlarda uzun yıllar çalışmış kişilerin de transfer edildikleri söylenebilmektedir.

3.2.8 Ankete Katılanların Yer Hizmetleri Sektörüne Bakış Açılarının Değerlendirilmesi

Ankete katılanlara yer hizmetleri alanında çalışmaktan memnun olup olmadıklarını sorulduğunda katılanların önemli bir çoğunluğunun yer hizmetleri alanında çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar Şekil 3.6'da ayrıntılı olarak gösterilmektedir.



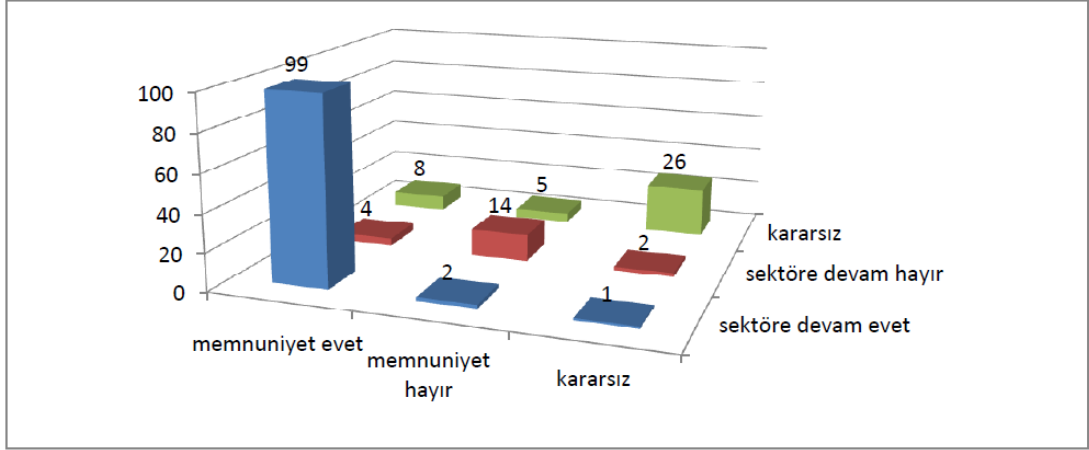
Şekil 3.6: Yer hizmetleri sektöründe devam etmek isteyenler.



Şekil 3.7: Katılımcıların memnuniyet düzeyi.

Katılımcılara yer hizmetleri sektöründe çalışmaya devam etmeyi isteyip istemedikleri sorulduğunda ise % 63,4'lük bir bölümünün sektörde çalışmaya devam etmek istediği görülmektedir. Ayrıca Şekil 3.6 ile Şekil 3.7 birlikte ele alındığında yer hizmetleri sektöründe çalışmaktan memnun olan % 6'luk bir bölümün çalışmaya devam etme konusunda kararsız olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışmaya devam etmek isteyip istemedikleri sorulduğunda verdikleri cevapların oransal dağılımı Şekil 3.7'de gösterilmektedir.

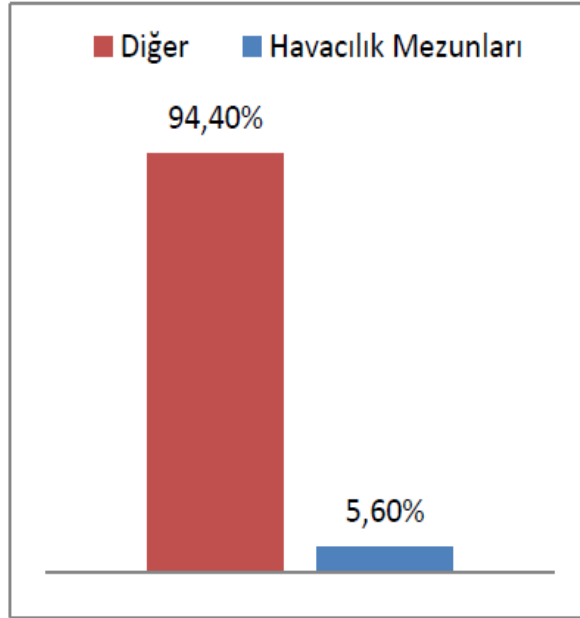
Şekil 3.8'de görüldüğü üzere ankete katılan 161 kişiden 99'u yani yaklaşık % 62'si havacılık sektöründe çalışmaktan memnun olduklarını ve sektörde çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir. Olumsuz görüş belirtenlerin sayısı oldukça azdır. Ancak havacılık sektöründe çalışmaktan memnun olma ve sektöre devam etme kararı konusunda kararsız bulunan 26 kişi bulunmaktadır.



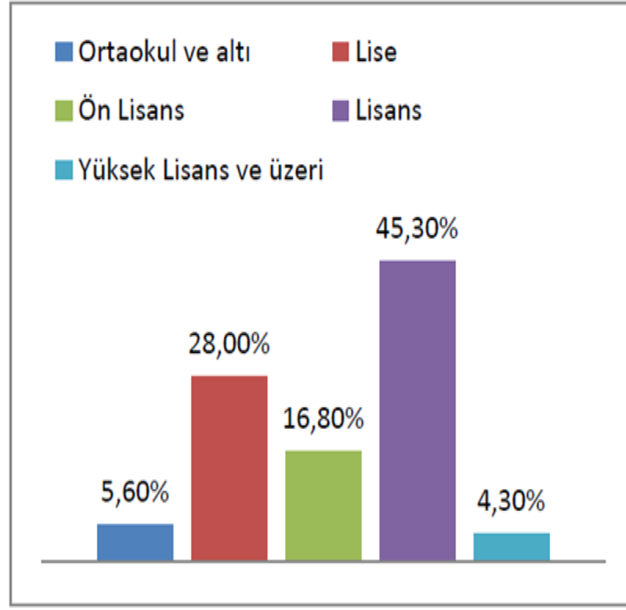
Şekil 3.8: Katılımcıların memnuniyet ve sektörde devam etme eğilimleri.

3.2.9 Ankete Katılanların Eğitim Bilgilerine Göre Değerlendirilmesi

Ankete katılanlar eğitim bilgileri açısından incelendiğinde, Şekil 3.9’da görüldüğü üzere ankete katılanların % 66,40’ının üniversite düzeyinde eğitim almış olduğu görülmektedir. Bu rakamın % 4,3’lük kısmını yüksek lisans, yüzde 45,3’lük kısmını lisans, yüzde 16,8’lik kısmını ise önlisans mezunları oluşturmaktadır.

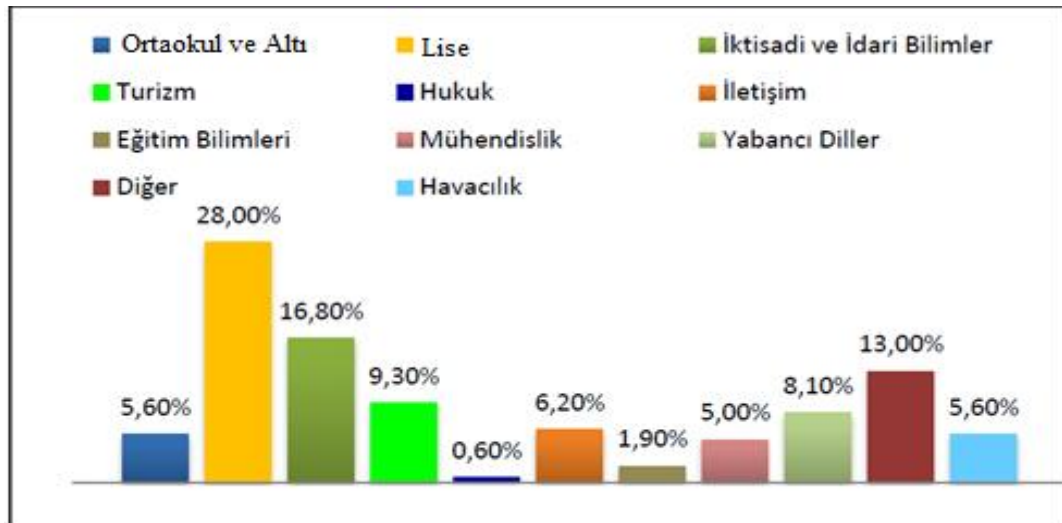


Şekil 3.9: Katılımcılardan yer hizmetleri alanında eğitim alanlar.



Şekil 3.10: Katılımcıların eğitim bilgileri.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu üniversite düzeyinde eğitim almış olması olumlu bir durumdur. Ancak Şekil 3.10’da görüldüğü üzere ankete katılanların havacılık ile ilgili okullardan mezun olma oranı sadece % 5,6’dır. Anketin uygulandığı 161 kişiden sadece 9’u havacılık ile ilgili okullardan mezun olmuşlardır. Bunların da 7’si (% 4,35) iki yıllık Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümünden, diğer 2’si (% 1,25) ise dört yıllık Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümlerinden mezun olmuşlardır.

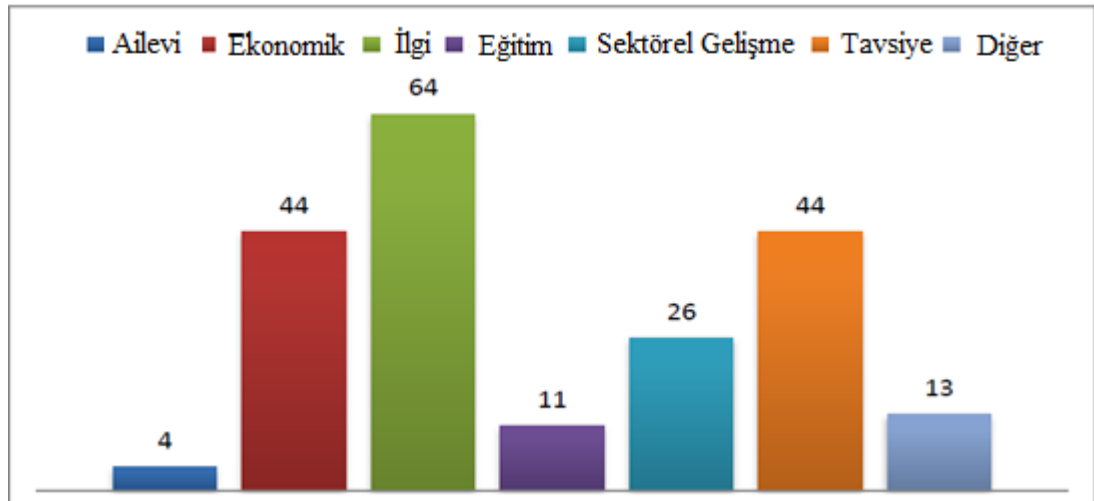


Şekil 3.11: Katılımcıların mezun oldukları bölümlere ilişkin bilgiler.

Şekil 3.11’de görüldüğü üzere, ankete katılanların üniversitelerin hangi bölümlerinden mezun olduklarına bakıldığında ise; % 16,80’inin iktisadi ve idari bilimlerinden, % 9,30’unun turizm ile ilgili bölümlerden, % 8,10’unun yabancı diller ile ilgili bölümlerden, % 6,20’sinin iletişim bilimleri ile ilgili bölümlerden ve % 5’inin ise mühendislik bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir.

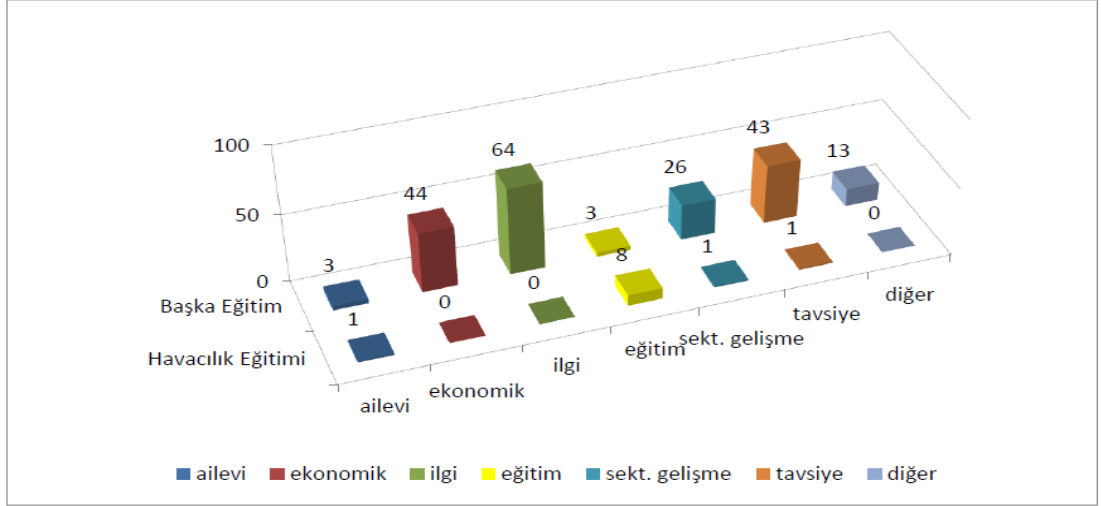
3.2.10 Ankete Katılanları Yer Hizmetleri Sektöründe Çalışmaya Yönelten Sebepler

Ankete katılanları havacılık sektöründe çalışmaya yönelten sebepler birden çok olabilmektedir. Bu soruda katılımcılar birden çok sebep belirtmişlerdir. Şekil 3.12’de gösterildiği gibi, ankete katılan 161 kişiden 64’ü havacılık sektörüne ilgi duyduklarını belirtmişlerdir. 44 kişi tavsiye üzerine ve yine 44 kişi ekonomik sebepler yüzünden sektörde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Sektörel gelişmeler nedeniyle sektörde çalıştığını belirten 26 kişi ve aldıkları eğitim nedeniyle sektörde çalıştığını belirten 11 kişi bulunmaktadır. Sadece 4 kişi ailevi nedenlerle sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 3.12: Katılımcıları yer hizmetleri sektöründe çalışmaya yönelten sebepler.

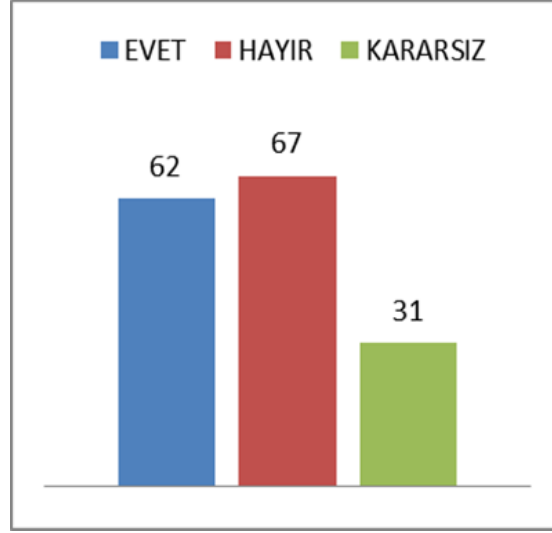
Şekil 3.13’te görüldüğü gibi, havacılık ile ilgili eğitim almış dokuz kişiden sekizi aldıkları eğitim nedeniyle sektörde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Havacılık dışında eğitim almış 152 kişiden 64’ü havacılık sektörüne duydukları ilgi nedeniyle, 43’ü tavsiye nedeniyle ve 44’ü ekonomik sebeplerle havacılık sektöründe çalışmaya yöneldiklerini belirtmişlerdir.



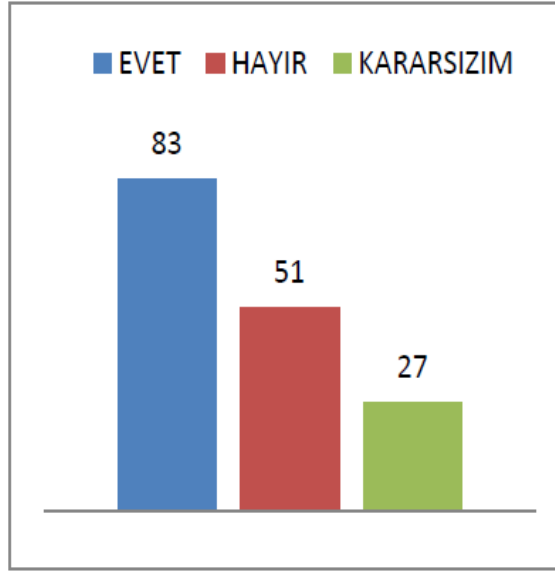
Şekil 3.13: Katılımcıların eğitim bilgileri ile sektörde çalışmaya yönelten sebeplerin birarada değerlendirilmesi.

3.2.11 Ankete Katılanların Havacılık Eğitimi Almış Olanları ve Üniversitelerdeki Havacılık Programlarından Mezun Olacak Olanları Değerlendirmeleri

Şekil 3.14’te görüldüğü gibi “yükseköğrenim döneminde havacılık eğitimi almış olanların sektörde daha başarılı olduklarını düşünüyor musunuz” sorusuna ankete katılan 161 kişiden 62’si “evet”, 67’si ise “hayır” cevabını verirken, 31 kişi ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Şekil 3.15’te görüldüğü üzere; “üniversitelerde havacılık eğitimi veren programlardan mezun olacak öğrencilerin sektörde daha avantajlı olacaklarını düşünüyor musunuz” sorusuna ankete katılan 161 kişiden 83’ü “evet” cevabı verirken, 51’i “hayır” cevabını vermiş, 27’si ise kararsız kalmıştır. O halde, ankete katılanların sektörde çalışanları başarılı bulma konusunda yaklaşık yarı yarıya kaldıkları söylenebilirken, yeni mezunların avantajlı olacaklarını daha çok kişinin düşündüğü söylenebilir.

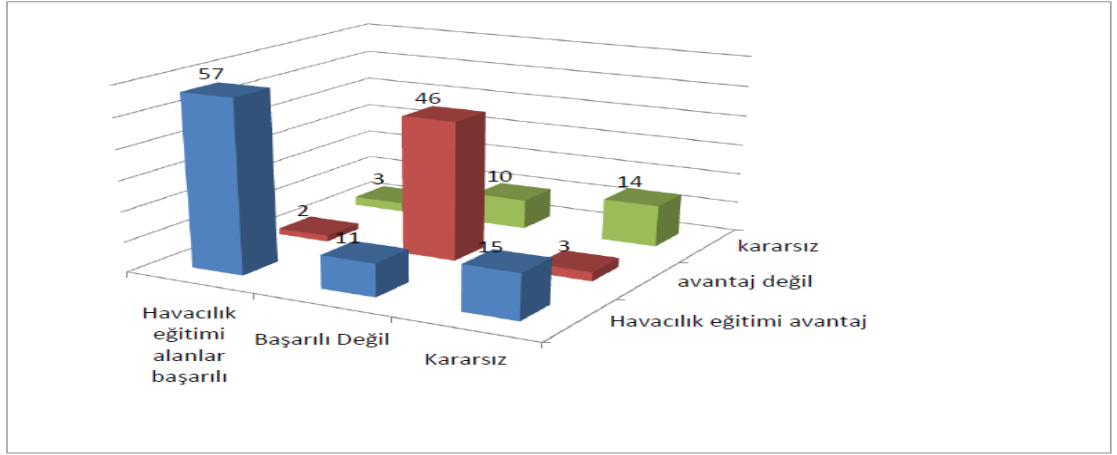


Şekil 3.14: Ankete katılanların havacılık eğitimi almış olanları başarılı olarak değerlendirmeleri.



Şekil 3.15: Ankete katılanların havacılık eğitimi alacak olanları avantajlı olarak değerlendirmeleri.

Şekil 3.16'ta görüldüğü gibi ankete katılanların havacılık sektöründe çalışan havacılık mezunlarını ve havacılıkla ilgili alanlardan mezun olacak kişileri değerlendirmeleri birlikte ele alındığında, havacılık sektöründe çalışan havacılık mezunlarının daha başarılı olduklarını ve havacılıkla ilgili alanlardan mezun olacak kişilerin daha avantajlı olacaklarını düşünen 57 kişi bulunmaktadır, bu da yaklaşık ankete katılanların yüzde 35'ini oluşturmaktadır.



Şekil 3.16: Katılımcıların yer hizmetleri sektöründe çalışan havacılık mezunlarını ve mezun olacak kişilere yönelik değerlendirmeleri.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Havacılık sektörü sistem yaklaşımı ile ele alındığında birbirine bağlı çarklar şeklinde işlediği görülebilmektedir. Sistem içindeki bu çarklar genel olarak havalimanları, havayolları, hava trafik hizmetleri, yer hizmetleri, bakım ve ikram kuruluşları şeklindedir. Bu sistem içerisindeki çarklardan herhangi birinin durması, havayolu taşımacılığının durması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu çarklardan biri olan yer hizmetleri de havacılık sektörü içerisinde önemli bir öğedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde bir uçuşun emniyetli bir şekilde yapılması, gecikme yaşanmaması ve yolcuların keyifli bir şekilde yolculuğunu tamamlaması için yer hizmetleri faaliyetlerinin zamanında, eksiksiz ve hatasız yapılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde uçuş emniyetinden ödün verilebilir, uçuşlarda aksamalar ve yolcularla ilgili memnuniyetsizlikler yaşanabilir.

Üçüncü bölümde ABD Ulaştırma Bakanlığı Havacılık Uygulama ve İzleme Ofisi ile İngiltere’de Hava Ulaşımı Kullanıcıları Konseyi’nin yaptığı araştırmalar göstermektedir ki yolcu şikâyetlerinde yer hizmetleri faaliyetlerinden kaynaklanan sorunlar oldukça büyük paya sahiptir. Bunlar genel olarak yanlış check-in, bilet satış, yolcu bagajının uçağa yüklenmemesi veya bagajın hasar görmesi ya da çalışanların yolculara karşı uygun olmayan davranışları olarak sıralanabilir. Bununla birlikte geçmişten günümüze kadar yer hizmet çalışanlarının hatalarından dolayı birçok hava aracı kazası da yaşanmıştır.

Yer hizmeti kuruluşlarının varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için uçuş emniyetinden ödün vermeden, ulusal ve uluslararası kurallara göre, havayollarına ait uçaklara ve yolculara en iyi hizmeti vermesi gerekmektedir. Hizmet sunan tüm işletmelerde olduğu gibi yer hizmetlerinde de hizmetin kalitesi ve uçuş emniyeti hizmeti sunan insan kaynağının niteliği ile doğru orantılıdır. Yolcuların uçuş öncesi

bütün işlemleri yer hizmet çalışanları tarafından yapılmakta ve yolcular uçuş sonrası yine yer hizmet çalışanları eşliğinde terminalden ayrılmaktadır.

İnsan kaynağının bu denli önemli olduğu yer hizmetleri sektöründe çalışan personel incelediğinde ise bazı eksiklikler ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve çalışanlar üzerine yapılan anket göstermektedir ki; sektörde işgücü devir oranı çok yüksektir. Bu durum ileri teknolojinin kullanıldığı, çalışanlardan beklenen teknik bilgi ve becerinin üst düzey olduğu yer hizmetlerinde, tecrübeli personelin az olmasına bağlı olarak hizmet sürecinde bazı hatalara neden olmaktadır. Yaşanan bu hataların bir kısmı uçuş emniyetini riske atarken, bir kısmı da havayolları için yolcu kaybı anlamına gelmektedir. Havayolları bu durumu ortadan kaldırmak için yer hizmetlerini başka şirketlerden alma yoluna gidebilirler.

Sektörde yaşanan yüksek işgücü devir oranının nedenleri ele alındığında ise çalışanların eğitim alanlarının farklı olması, çalışma şartları ve sektörün yapısı gibi nedenler ortaya çıkmaktadır. İlk olarak çalışanların sadece % 6'lık bir kısmının havacılık alanında eğitim aldığı anlaşılmıştır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun olmuş ve bu sektöre farklı sebeplerden dolayı girmişlerdir. Bu nedenle birçok çalışan havacılık alanında uzun vadeli kariyer planlaması yapmayıp, kendi eğitimi ile ilgili bir iş bulduğunda havacılık sektörünü bırakmaktadır. Bununla birlikte havayolu taşımacılığının yoğun olduğu yaz aylarında sezonluk çalışanların işe alındığı görülmektedir.

Yer hizmetleri alanında ortaya çıkan yüksek işgücü devir oranını düşürmek, uçuş emniyetinin sürekliliğini sağlamak, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini arttırmak için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç vardır. Ayrıca nitelikli insan kaynağı sadece yer hizmetleri alanı için değil tüm havacılık sektörü için önemli bir ihtiyaçtır. Nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ancak eğitim yoluyla sağlanabilir. Yer hizmetleri alanında eğitim alan kişilerin sektörde istihdam edilmesi yer hizmetleri sektöründe yaşanan yüksek işgücü devir oranının önüne geçecektir. Ayrıca havacılık eğitimi almış kişilerin uzun dönemde sektör içerisinde çalıştıkları için yaşanan insan hataları azalacağından uçuş emniyeti zafiyetlerinin de önüne geçilebileceği söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında yer hizmetleri alanında eğitim veren okulları incelediğimizde, 27 yükseköğretim kurumu bulunduğu görülmüştür. Bu tür eğitimler son yıllarda Türkiye geneline yayılmış ve birçok üniversitede yer hizmetleri alanında

eğitimler verilmeye başlanmıştır. Ancak bir kaç üniversite dışında üniversitelerin çoğunun yer hizmetleri alanında verdiği eğitimler ulusal mevzuat düzenlemelerine uygun değildir. Ayrıca yer hizmetleri alanında açılan programlarda ve öğrenci sayılarında plansız bir artış görölmektedir. Açılan programlar ve kontenjan sayılarında sektörün ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Bu amaçla 2013 yılı kasım ayı içerisinde SHGM ve YÖK arasında imzalanan işbirliği protokolünün olumlu sonuçlar vermesi beklenmektedir. Havacılık alanında eğitim veren üniversiteler, YÖK, SHGM ve özel sektör temsilcilerinin katıldığı Sivil Havacılık Komisyonu'ndaki hâkim görüş; sivil havacılık sektörünün yeni nesil havacılık eğitimi almış üniversite mezunları ile şekillenmesi yönündedir.

Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmada havacılığın önemli bir bileşeni olan yer hizmetleri alanında çalışanlara 15 soruluk bir anket uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Varılan sonuçlar, varsayımları destekler niteliktedir. Ankete katılanların yüzde 66.40'ı üniversite düzeyindeki okullardan mezun olmuşlardır ancak havacılık alanında eğitim veren okullardan mezun olma oranı % 5,6 olarak bulunmuştur. Ankete katılanların yaklaşık % 95'i havacılık dışında eğitim veren okullardan mezun olmuşlardır.

Yer hizmetleri alanında yapılan bu ankette ortaya çıkan tablo tüm havacılık sektörü içinde benzer sonuçlar verecektir. Bu nedenle havacılık alanında istihdam edilecek insan kaynaklarının sadece havacılık ile ilgili eğitimler almış bireylerden oluşturulması için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Bu alışma kapsamında; nasıl ki sağlık sektöründe sadece ilgili eğitimleri almış bireyler çalışabiliyorsa, havacılık sektörü için de böyle bir zorunluluğun getirilmesi önerilmektedir.

Havayolu taşımacılığı öyle bir alandır ki; herhangi bir süreçteki insan hatasının ya da yetersizliğinin, bu hizmeti alanların hayatlarına varana dek ciddi sonuçlar doğurduğu yaşanılarak öğrenilmiştir. Bu duruma ilave olarak; başka alanlardan mezun olmuş bireyleri hizmet içi eğitimlerle yetiştirmek için harcanan bütün giderlerin oluşturduğu maliyetlerde ciddi azalmalar söz konusu olacak, buradan sağlanan tasarruflar başka alanlarda kullanılabilir. Ayrıca, bu tip bir istihdam politikasının maliyetini yalnızca nakdi giderlerle değerlendirmek de hatalı ve yetersiz olacaktır. Doğaldır ki, üniversite eğitimini birebir havacılık konusunda almış bir adayın tam anlamıyla çalıştığı işletmeye katkıda bulunmaya başlaması diğer

bölümlerin mezunlarına göre çok daha erken olacaktır. Bu durum da; işletmenin verimliliği üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Bu şekilde sivil havacılığın sürdürülebilir büyümesinin de mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. B., Akgül, S.A. ve Kula, C. (2006). *Havacılık ve Türk Hava Kurumu*. Ankara. Türk Hava Kurumu Kültür Yayınları. Yayın numarası: 6. Yayın yılı: 2006
- Akdemir, Y. (2005). Atatürk Dönemi Türk Havacılığı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü. Ankara.
- Alessandro, C. (2009). *The Airline Endustry Challenges in 21. Century*. Springer Science & Business Media. DOI: 10.1007/978-3-7908-2088-1. ISBN:978-37908-2087-4
- ASA. (2015) Airport Services Association Newsletter. Ground Damage Database. 15 Ocak 2015. https://www.asaworld.aero/downloads/Newsletter_Dec_2014.pdf
- Aşkın, A.İ.M. (2013). Türkiye'nin D-8 Ülkeleri İle Ticari İlişkilerinde Havayolu Taşımacılığının Yeri (2002-2012). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü. İstanbul
- ATAG. (2005) Air Transport Drives Economic And Social Progress: "The Economic and Social Benefits of Air Transport". Airport Transport Action Group. Eylül 2005. http://www.icao.int/Meetings/wrdss2011/Documents/JointWorkshop2005/ATAG_SocialBenefitsAirTransport.pdf
- ATAG. (2008). Air Transport Drives Economic And Social Progress: "The Economic and Social Benefits of Air Transport 2008". Nisan 2008. <http://www.atag.org/component/downloads/downloads/61.html>
- Bazargan, M. (2004). *Airline Operations and Scheduling*. 1. Baskı. USA: Ashgate Yayıncılık.
- BERKLEY, B.J. ALA, M. (2001). *Identifying and Controlling Threatening Airline Passenger*. Airline Safety, Cornell University. Newyork / USA.
- Berksan, O.F. (1997). *Sivil Havacılık 2000 Toplantı Tutanakları*. Ulaştırma Bakanlığı Bağlı ve İlgili Kuruluşlar Dairesi Başkanlığı.

- Bernardin, H.J. ve Rusell, E.A., (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill International Editions. USA.
- Bıyıkoğlu, H.N. (1991). *Türk Havacılık Sanayi*. Savunma Sanayi Müsteşarlığı Yayını. Yayın Numarası: SSM-4. Ankara.
- Bilgin, M.H. (1996). Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Bitner, M.J., Booms, B.H. ve Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 54(1)
- Boeing. (2009) Current Market Outlook 2009–2028. Boeing. Market Analysis. Seattle. USA. <http://www.fp7-compass-keytrends.eu/index.php/component/phocadownload/category/1-library?download=544:co-20452009boeing&start=300>
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Basım Yayım Ltd. Şti. Ankara.
- CAPA. (2014a). Airport Ground Handling-Industry Overview 2014. Part 1: Liberalisation, efficiency & compensation. Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014. <http://centreforaviation.com/analysis/airport-ground-handling--industry-overview-2014-part-1-liberalisation-efficiency--compensation-195301>.
- CAPA. (2014b). Ground Handling Market Part 2: Consolidation and Alliances. Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014. <http://centreforaviation.com/analysis/airport-ground-handling--industry-overview-2014-part-2-consolidation-and-alliances-197120>
- Carrell, M., Elbert, N.F. ve Hatfield, R.D. (1995). *Human Resource Management Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*. Prentice-Hall International Editions. USA.
- Cavcar, M. (2012). *Turizm Ulaştırması*. 1. Baskı. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını. Yayın Numarası: 2763. Eskişehir.
- CPR. (1998). *İletişim Hizmetleri*. Çelebi Hava Servisi. Aksoy Matbaacılık. İstanbul.
- Çelebi. (2012). *Yük Kontrolü ve Haberleşme Eğitim El Kitabı*. 2. Baskı. Bölüm:2. Çelebi Yer Hizmetleri Yayını. İstanbul.

- Çelebi. (2014). *Çelebi Yer Hizmetleri Tarihçesi*. Erişim Tarihi: 18 Kasım 2014. <http://www.celebihandling.com.tr/tr/kurumsal/tarihce>
- Davies, R.E.G. (1983). *A History of the World Airlines*. Pr Lnc Yarınları. 1. Baskı Amsterdam. Hollanda.
- Demir, N. (1997). Türk Sivil Havayolu Ulaştırmasında Yeniden Yapılanma ve Bölgesel Havayollarının Turizme Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- DHMI. (2014). Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Yolcu, Uçak ve Kargo İstatistikleri. Erişim Tarihi: 18 Kasım 2014. <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx>
- Diñçeller, T. (2004). Atatürk Döneminde Havacılık Faaliyetleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-First Century*. Routledge. Birinci Baskı. Routledge Yayın Evi. Londra. Birleşik Krallık. ISBN:10-0-41534614-2
- Doruk, M.A. Öztürk, M.Ö. ve Erik, G. (1994). Avrupa Topluluğu Havacılık Politikası ve Topluluğa Entegrasyon. 4. Ulusal Havacılık Sempozyumu. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- DPT. (1990). *Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları. Yayın No: DPT-2666. Ankara.
- DPT. (2001). *Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları. 2001. Ankara.
- Drucker, P. (2007). *Klasik Drucker*. Çeviren: Zülfü Dicleli. Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Ekin, N. (1997). *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul Ticaret Odası Yayını. Yayın Numarası: 1997:43. İstanbul.
- Ergün, İ. (1985). *Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını. Yayın Numarası:10. Ankara.

- Ener, S. ve Metel, İ. (1991). THY' nda Yolcuya Dönük Hedefler Sonucunda Değişen İmaj ve Kazanılan Rekabet Avantajı. III. Ulusal Havacılık Sempozyumu. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir
- Eroğlu, U. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Güç*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını. Cilt 3. Sayı 2. Bursa.
- Gerede, E. (2004). Uç Türkiye Uç: İç Hat Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler. *Dünya Gazetesi*. Yayın Tarihi: 05 Ocak 2004.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*. Meet Yayıncılık Ltd. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Gourdin, K. (1988). Bringing Quality Back to Commercial Travel. *Transportation Journal*. 27 (3).
- HAVAŞ. (2014). Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. Tarihçesi. Erişim Tarihi: 10.11.2014. <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx>
- HAVAŞ. (2012). *Temel Harekât Eğitim El Kitabı*. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. Yayını. 1. Baskı. Bölüm:13. 2012. İstanbul.
- HAVAŞ. (2011). *Yolcu Hizmetleri Eğitim El Kitabı*. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. Yayını. 3. Baskı. Bölüm:2. 2011. İstanbul.
- Humphreys, L. ve Francis, G. (2002). Performance Measurementa Review of Airports. *International Journal of Transport Management*, C:2, Pergamon.
- IATA. (2014a). International Air Transport Association Members. Erişim Tarihi: 16 Ağustos 2014. <http://www.iata.org/about/members/Pages/index.aspx>
- IATA. (2014b). Ground Operations. International Air Transport Association. Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2014. <http://www.iata.org/whatwedo/ops-infra/Pages/ground-handling.aspx>
- ICAO. (2013). Announces 2013 Theme For International Civil Aviation Day. International Civil Aviation Organization. Yayın Tarihi: 06 Aralık 2013. <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Announces-2013-Theme-For-International-Civil-Aviation-Day.aspx>
- Joppien, M. G. (2006). *Strategisches Airline-Management*. 2. Baskı. Haupt. Bern. İsviçre.

- Kansu, Y. ve Şenöz, S. (1971). *Havacılık Tarihinde Türkler-I*. Hava Kuvvetleri Basımevi. Ankara.
- Kaynak, M. (2004). Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Bağlamında Avrasya Ulaştırma Koridorlarında Bölgesel Rekabet ve Türkiye. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi*. Cilt:15. Sayı:52-53. Ankara.
- Korul, V. ve Küçükönel, H. (2003). Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt 3. Sayı: 1-2. <http://onlinedergi.com/eab/arsiv/arşivDetay.aspx?yil=2003&periyot=1>
- Kurter, A. (2003). *Türk Hava Kuvvetleri Tarihi*. 1. Basım. Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı Yayını. İstanbul
- Küçükönel, H. ve V. Korul, (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: IV. Afyon.
- Landeghem, H.V. ve Beuslinck, A. (2002). Reducing Passenger Boarding Time in Airplanes a Simulation Based Approach. *European Journal of Operational Research*, No:142. Elsevier Science Yayıncılık.
- MESS. (1997). *Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet*. MESS Yayını. Yayın No: 250. İstanbul.
- Saldıraner, Y. (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları. Eskişehir
- SHT/Eğitim-HAD. (2013). Havaalanları Dairesi Eğitim Talimatı. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Yayınlanma Tarihi: 24 Nisan 2013. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/SHT-eghad.pdf>
- SHY-22. (1996). Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği. Resmi Gazete Tarihi: 28 Ağustos 1996. Resmi Gazete Sayısı: 22741. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.9593&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=yer%20hizmetleri>
- SHY-150.10A. (1999). Havaalanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları. Havacılık Talimatı. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Yayınlanma Tarihi: 22 Mart 1999. <http://www.shgm.gov.tr/doc3/shy15010a.doc>

- SHGM. (2011). FTO Çalışma Grubu Raporu (1). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 12 Ağustos 2011. <http://web.shgm.gov.tr/doc4/ftor1.pdf>
- SHGM. (2012). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Faaliyet Raporu. Ankara. <http://web.shgm.gov.tr/doc5/2012fr.pdf>
- SHGM. (2014). YÖK-SHGM Sivil Havacılık Komisyonu Dördüncü Toplantısı Sonuç Raporu. Toplantı No: 2014/4. Toplantı Tarihi: 04 Mart 2014. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/shgm_calisma_gruplari/SIVIL_HAVACILIK_KOMISYONU_%234_RAPOR_04.3.2014.pdf
- Sinha, D. (2002). *Deregulation and Liberalization of the Airline Industry*. Kluwer Law Yayıncılık. 27. Baskı. Fraunkurt. Almanya.
- Skylife. (2008). Uçabilmek. *Skylife Dergisi*. Mayıs Dönemi Türk Hava Yolları Yayını. Erişim Tarihi: 12.07.2014. <http://www.download.thy.com/tr-cy/skylife/makaleler/2008/mayis/ucabilmek>
- Speas, D.R. (1955). *Technical Aspect of Air Transport Management*. McGraw-Hill Book Company. Newyork. USA.
- Sürmeli, F., Seçim, H. ve Sözbilir, H. (1991). Sivil Havacılık Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayın Numarası: 538. Eskişehir.
- Templin, C. (2007). *Deregulation of Ground Handling On Six European Airports*. Presentation at GARS Workshop 1. Baskı. DOI: 10.2478/v10061-008-0002-1
- TAV. (2014). TAV Gözen Kurumsal Bilgileri. Erişim Tarihi: 11 Ekim 2014. <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Havas/Pages/TAVGozen.aspx>
- TGS. (2014). TGS Yer Hizmetleri A.Ş. Kurumsal Bilgileri. Erişim Tarihi: 22 Kasım 2014. <http://tr.tgs.aero/>
- Thomas, C. L. (2002). *Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business*. Ashgate Yayıncılık. Surrey. Birleşik Krallık.
- THK. (2014) Türk Hava Kurumu Tarihçesi. Erişim Tarihi: 15 Ekim 2014 http://www.thk.org.tr/web2011/thk_sg2014.html
- THY. (2013). *Ground Operations Manuel*. Seri No:78. Yük Kontrolü. Bölüm 6.2. Türk Hava Yolları A.O. Yayını. İstanbul.

- THY. (2014). Star Alliance. Türk Hava Yolları A.O. Kurumsal İnternet Sitesi. Erişim Tarihi: 07 Temmuz 2014. <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/is-ortaklari/star-alliance>
- TOBB. (2013). Türkiye Sivil Havacılık Meclisi Sektör Raporu. 2013. Yayın Numarası: 2013/202. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Ankara
- Yüksel, R. (1998a). Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sivil Havacılık Semineri. Gerçekleştirme Tarihi: 24 Haziran 1998. Ankara
- Yüksel, Ö. (1998b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. III. Ulusal Havacılık Sempozyumu. Kasım 1998. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Yörükoğlu, M. (2013), Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin bilgi Paylaşım Modeli. Doktora Tezi Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü. İstanbul.
- Wensveen, J.G. (2007). *Air Transportation. A Management Perspective*. 6. Baskı. TJ International Yayıncılık. Cornwall. Birleşik Krallık.
- Wells, A.T. ve Wensveen, J. G. (2004). *Air Transportation. A Management Perspective*. 5. Baskı. Belmont: Brooks/Cole Yayıncılık. ISBN-10: 0534393845
- Wells, A.T. ve Bruce, D.C. (2007). *Introduction to Aviation Insurance and Risk Management*. 3. Baskı. Malabar. FL Kreiger.
- Wittmer, A., Thomas B. ve Roland. M. (2011). *Management of the Integrated Aviation Value Chain*. ISBN 978-3-642-20079-3. DOI:10.1007/978-3-642-20080-9. Springer Heideberg. Londra. Birleşik Krallık.
- Wittmer, A. ve Thomas B. (2011). *Fundamentals and Structure of Aviation Systems*. DOI: 10.107/978-3-642-20080-9-2. Springer-Vering Berlin Heidelberg.
- Williams, G. (1994). *The Airline Industry and Impact of Deragulation*. Ashgate Publishing Company, Burlington, USA. ISBN: 0291398243
- WTO, (2005). Air Transport and The Gats. Documentation For The Second Air Transport Review Under the General Agreement On Trade in Services (GATS). 1. Baskı. World Trade Organization.

EKLER

1. Ek-A: Anket Soruları.....	93
-------------------------------------	-----------

Ek-A: Anket Soruları

1. Yaşınız nedir?

- a) 20-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50-59
- e) 60 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz nedir?

- a) Bayan
- b) Erkek

3. Medeni durumunuz nedir?

- a) Evli
- b) Bekâr

4. İşletmenizdeki hizmet süreniz nedir?

- a) 1 Yıldan Az
- b) 1-3 Yıl
- c) 3-5 Yıl
- d) 5-10 Yıl
- e) 10 Yıl ve Üzeri

5. Bu işinizden önce havacılık sektöründe kaç yıl çalıştınız?

- a) 1 yıldan az
- b) 1-5 yıl
- c) 5-10 yıl
- d) 10 yıl ve üzeri
- e) Çalışmadım

6. Sizi havacılık sektöründe çalışmaya yöneltten sebepler nelerdir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- a) Ekonomik sebepler
- b) Ailevi sebepler
- c) Kişisel ilgi
- d) Eğitim
- e) Sektörün gelişmesi
- f) Tavsiye üzerine
- g) Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)

7. Havacılık sektöründe çalışmaktan memnun musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kararsızım

8. Havacılık sektöründe çalışmaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kararsızım

9. Sizin dışınızda havacılık sektöründe çalışan yakınınız bulunmakta mıdır? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- a) Hayır, yok.
- b) Annem veya babam
- c) Kardeşim
- d) Kızım-oğlum
- e) Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)

10. Eğitim durumunuz nedir?

- a) Lise
- b) Önlisans
- c) Lisans
- d) Yüksek lisans ve üzeri

11. Havacılık ile ilgili eğitim veren bir okuldan mı mezun oldunuz?
- Evet
 - Hayır
12. 11. soruya cevabınız “evet” ise lütfen bölümünüzü belirtiniz:
- Sivil hava ulaştırma işletmeciliği (önlisans)
 - Sivil hava ulaştırma işletmeciliği (lisans)
 - Havacılıkta yer hizmetleri yönetimi
 - Sivil havacılık kabin hizmetleri
 - Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)
13. 11. Soruya cevabınız “hayır” ise hangi alandan mezun olduğunuzu işaretleyiniz:
- İktisadi-idari bilimler
 - Turizm işletmeciliği
 - Hukuk
 - İletişim
 - Eğitim bilimleri
 - Mühendislikler
 - Yabancı diller
 - Diğer..... (Lütfen Belirtiniz)
14. Üniversitede havacılık eğitimi almış olanların sektörde daha başarılı olduklarını düşünüyor musunuz?
- Evet, düşünüyorum
 - Hayır, düşünmüyorum
 - Kararsızım
15. Üniversitelerde Havacılık Eğitimi Veren Programlardan Mezun Olacak Öğrencilerin Sektörde Daha Avantajlı Olacaklarını Düşünüyor musunuz?
- Evet, Düşünüyorum
 - Hayır, Düşünmüyorum
 - Kararsızım

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Emre YILMAZ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 1983
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Orhan Kemal Caddesi 1844. Sokak No: 42/11
Altındağ/ANKARA
E-posta Adresi : aviation06@gmail.com
İletişim : 0542 634 12 28

EĞİTİM

Lise : Aydınlıkevler Ticaret Meslek Lisesi, 2002
Lisans : Kocaeli Üniversitesi, 2009
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015

MESLEKİ DENEYİM

2009-2012 : Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
2012-Halen : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara Havacılık
Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi