

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAVACILIK ULAŞIMINDA NİŞ PAZARLAMA**  
**STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI: PANJET**  
**(PAN AVIATION) ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bedrettin BEDİR**

**İZMİR – 2017**

**T.C.**  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAVACILIK ULAŞIMINDA NİŞ PAZARLAMA**  
**STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI: PANJET**  
**(PAN AVIATION) ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bedrettin BEDİR**

**DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. Elif DENİZ**

**İZMİR – 2017**

## YEMİN BELGESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘‘Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PANJET (Pan Aviation) Örneği’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Bedrettin BEDİR

İmza



T.C.  
**İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU**

GÖNDEREN : İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Bedrettin BEDİR ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: ..... Ana Bilim Dalı Başkanı  
Sayı :

İmza

**SINAV TUTANAĞI**

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen “Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PANJET (Pan Aviation) Örneği” başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 02.03.17 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez/Proje Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. EYÜP HANCI	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Feriha SARI	
Üye	Doç. Dr. Sinan NARÇALI	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

### **HAVACILIK ULAŞIMINDA NİŞ PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI: PANJET (PAN AVIATION) ÖRNEĞİ**

**Bedrettin BEDİR**

**İzmir Katip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Tezli Yüksek Lisans Programı**

İkinci Dünya savaşından sonra işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişkenlik göstermesi ile yeni pazarlar bulma konusunda güçlük çekmişler, farklı pazarlama stratejileri bulmaya çalışmışlardır. Geliştirilen bu pazarlama stratejilerinden biriside niş pazarlamadır. Niş pazarlamanın temel amacı, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamak ve karşılamak, ayrıca uzun vadeli ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektir. Bununla beraber niş pazarlama işletmelere rekabetten kaçınmak ve yüksek karlılık fırsatları sunmaktadır. Bu bağlamda niş pazarlama stratejileri, her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Niş pazarlama stratejisinde, işletmenin belirlemiş olduğu hedef kitleye farklılaştırılmış bir pazar karması ile ulaşılması gerekmektedir. Başka bir deyişle, diğer pazarlama stratejileri ile karşılaştırıldığı zaman, daha küçük tüketici gruplarını daha yüksek fiyatlar ödemeye ikna edecek doğru farklılaştırmalar yapılmalıdır. Niş pazarlama stratejisi, doğru uygulanmadığı zaman işletmeleri ciddi zararlara uğratabilirken, doğru uygulandığı takdirde ciddi kar getirisi sağlayabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de bulunan iş jeti şirketlerinin niş pazarlama stratejilerini incelemektir. İş jeti şirketleri niş pazarlarda faaliyet gösteren nispeten küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bundan dolayı iş jeti şirketleri rakiplerinden farklılaşmak, müşteri ilişkilerini elinde tutmak ve müşteri sadakati sağlamak için sunulan hizmetlerde niş pazarlama stratejilerine önem vermek zorundadır. Bu sebeple

yapılan çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren *PANJET* (Pan Aviation) isimli bir iş jeti firmasının yapısı incelenmiş ve yasalar çerçevesinde gerçekleştirilen çalışma şartları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra Türkiye iş jeti pazarı değerlendirilerek pazar yapısı hakkında bilgi sağlanmıştır. Sonrasında ise, PANJET’in niş pazarda uyguladıkları stratejiler adım adım incelenmiştir. Sonuç olarak, niş pazarlama stratejilerinin iş jeti işletmeleri için karlılık ve devamlılığı sağlayan önemli bir strateji olduğu görülmüştür. Çalışmada kalitatif araştırma yöntemlerinden vaka analizi uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Niş Pazarlama, Havacılık, Ulaşım, Strateji, Planlama.

**ABSTRACT**  
**Master Thesis**  
**USED OF NICHE MARKETING STRATEGIES IN**  
**AVIATION TRANSPORTATION: THE CASE OF PANJET**  
**(PAN AVIATION)**  
**Bedrettin BEDİR**  
**İzmir Katip Çelebi University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Business**  
**Master's Program With Thesis**

After the World War II, as a result of changes in consumer preferences and requests, businesses had difficulty finding new markets and they made an effort to develop, different marketing strategies. One of these developed marketing strategies name is Niche Marketing. Niche marketing's main goals are understanding and responding to the needs of the target consumers and will be able to establish strong and long term customer relationships. On the other hand, two main advantages of a niche marketing are avoiding from competition and ensuring high profitability. In this case, Niche Marketing Strategies are getting more importance every day. When using niche marketing strategy, the target group is approached with a differentiated marketing mix. That is, when compared with other marketing strategies, differentiation must be done correctly to convince smaller consumer groups to pay more money. Sometimes this strategy is very profitable but when it is not applied correctly, it must be dangerous for firms.

The aim of the this study is to investigate the niche marketing strategies of business jet companies in Turkey. Business jet companies are relatively small and medium-sized businesses operating in niche markets. With this intend, business jet companies must given high attention to niche marketing strategies to differentiate from competitors, to get customer satisfaction and customer loyalty. So in this study, the

structure of a business jet company (*PANJET*) in Turkey has been examined and legal working conditions have been revealed. Then, Turkish business jet market structure was evaluated and information about market structure was obtained. After that, the strategies of PANJET applies to niche markets have been reviewed step by step. As a result, niche market strategies seem to be an important strategy that provides profitability and continuity for business jet companies. In this study, case analysis was applied from qualitative research methods.

**Key Words:** Niche Marketing, Aviation, Transportation, Strategy, Planning.



## TEŞEKKÜR

Mesleğim gereği Türkiye'nin neredeyse her bölgesinde hazırlamak zorunda kaldığım, yoğun bir emek harcayarak tamamlamaya çalıştığım bu tez çalışmasında maddi manevi yardımlarını esirgemeyen birçok insanın emeği bulunmaktadır.

Bu kapsamda, öncelikle tez sürecim boyunca konu seçiminden yöntem belirlemeye, tezin hazırlanmasından sunulmasına kadar geçen tüm aşamalarda her türlü yönlendirme ve desteği ile çalışmama danışmanlık yapan Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın uygulama kısmının gerçekleşmesini sağlayan, sorulan tüm soruları sabır ve nezaketle yanıtlayarak çalışmanın tamamlanmasına yardımcı olan başta PANJET SMS Müdürü Hakan AYDOĞAN olmak üzere tüm PANJET ailesine teşekkürü bir borç bilirim.

Meslek hayatı ile birlikte öğrenme sürecinin de hayat boyu devam etmesi gerektiğini savunan ve bu anlayışla tüm zorlu engellere rağmen öğrenim sürecimi devam ettirmemi sağlayan, birlikte çalışmaktan her zaman onur duyduğum değerli büyüklerim İsa ALKAYA ve Volkan AKKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinde büyük bir sabırla sıkıntılara ortak olan ve manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşım Burak DEMİR ve kuzenim Sefa DEMİRCİ'ye teşekkür ederim.

Son olarak maddi manevi desteklerini her zaman hissettiren, ileri görüşlü fikirleri ile bana her zaman rol model olan babam Zekai BEDİR'e ve yaşanan tüm zorlukları aşarken mantıklı kararları ile yanımda olan annem Filiz BEDİR'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bedrettin BEDİR

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK ULAŞIMI

1.1. HAVACILIK ULAŞIMI KAVRAMI.....	3
1.2. HAVACILIK ULAŞIMININ GENEL ÖZELLİKLERİ.....	4
1.3. HAVACILIK TARİHİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	6
1.4. TÜRK HAVACILIK TARİHİ.....	9
1.4.1. Osmanlı Dönemi Türk Havacılık Tarihi.....	9
1.4.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Havacılık Tarihi.....	11
1.4.3. 1983’ten Günümüze Türk Havacılık Tarihi.....	15
1.5. TÜRKİYE’DE HAVACILIK ULAŞIMININ YERİ VE ÖNEMİ.....	25
1.5.1. Coğrafik Nedenler.....	25
1.5.2. Ekonomik Nedenler.....	26
1.5.3. Diğer Nedenler.....	27
1.6. TÜRK SİVİL HAVACILIĞININ SWOT ANALİZİ.....	28
1.6.1. Güçlü Yönler.....	28
1.6.2. Zayıf Yönler.....	28
1.6.3. Fırsatlar.....	29

1.6.4. Tehditler.....	29
1.7. HAVACILIK ULAŞIMINDA YOLCU PROFİLLERİ.....	30
1.8. HAVACILIK ULAŞIMINDA BUSINESS JETLERE (İŞ JETLERİ) GENEL BİR BAKIŞ.....	31
1.8.1. Dünya Pazarında Business Jetler.....	32
1.8.2. Türkiye Pazarında Business Jetler.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### NİŞ PAZARLAMA

2.1. PAZARLAMA KAVRAMI.....	37
2.2. STRATEJİK PAZARLAMA KAVRAMI .....	40
2.2.1. Stratejik Planlama Tanımı ve Faydaları.....	43
2.2.2. Stratejik Planlama Süreci.....	47
2.2.2.1. Planlama Öncesi Durum Analizleri.....	48
2.2.2.2. Misyon.....	51
2.2.2.3. Vizyon.....	53
2.2.2.4. Hedef.....	54
2.2.2.5. Amaçlar.....	55
2.2.3. Pazarlama Stratejisi.....	55
2.2.4. Rekabetçi Pazarlama Stratejisi.....	56
2.3. PAZAR BÖLÜMLENDİRME.....	58
2.3.1. Pazar Bölümlendirme Tanımı ve Özellikleri.....	58
2.3.2. Tüketici Pazarlarında Pazar Bölümlendirme.....	60
2.3.2.1. Coğrafik Bölümlendirme.....	61
2.3.2.2. Demografik Bölümlendirme.....	61
2.3.2.3. Psikografik Bölümlendirme.....	61
2.3.2.4. Yarar Bölümlendirmesi.....	62
2.3.3. Örgütsel Pazarlarda Pazar Bölümlendirme.....	63
2.3.3.1. Bölge ve Coğrafik Alan.....	63
2.3.3.2. Örgüt Türü.....	64

2.3.3.3. Müşteri Büyüklüğü.....	64
2.3.3.4. Ürün Kullanımına Göre.....	64
2.4. HEDEF PAZARIN BELİRLENMESİ.....	65
2.4.1. Farklılaştırılmamış Pazar Stratejisi.....	65
2.4.2. Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi.....	66
2.4.3. Yoğunlaştırılmış Pazar Stratejisi.....	67
2.4.4. Niş Pazarlama Stratejisi.....	68
2.5. KONUMLANDIRMA.....	69
2.6. NİŞ PAZARLAMA KAVRAMI.....	70
2.6.1. Niş Pazarlama Tanımı.....	71
2.6.2. Niş Pazarlama Özellikleri.....	73
2.6.3. Niş Pazarlama Stratejisi Uygulama Süreci.....	75
2.6.4. Niş Pazarlama Stratejisinde Pazarlama Karması.....	75
2.6.4.1. Ürün.....	76
2.6.4.2. Fiyatlandırma.....	76
2.6.4.3. Dağıtım.....	77
2.6.4.4. Tutundurma.....	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PANJET (PAN AVIATION) İŞLETMESİNİN NİŞ PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	79
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	80
3.2.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama.....	83
3.2.1.1. Vakanın Seçimi ve Vaka Hakkında Genel Bilgiler.....	84
3.2.1.2. Yüz yüze Derinlemesine Görüşmeler.....	87
3.2.1.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	88
3.2.1.4. Veri Analizi ve Araştırmanın Kısıtları.....	89
3.3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	92
3.3.1. PANJET'in Kimliği, Yapısı ve Tarihçesi.....	92

3.3.2. PANJET'in Faaliyet Gösterdiği İş Jeti Pazarının Değerlendirilmesi.....	101
3.3.3. PANJET'in Pazarlama Stratejileri.....	110
<b>SONUÇ</b> .....	125
<b>KAYNAKÇA</b> .....	133
<b>EKLER</b> .....	143
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	210

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Sivil Ulaşımaya Açılan Askeri Meydanlar	17
<b>Tablo 2.</b>	Hava Taşıma İşletmeleri	20
<b>Tablo 3.</b>	Havalimanları Sayısı	21
<b>Tablo 4.</b>	Hava Araçları Sayısı	21
<b>Tablo 5.</b>	Pazar Bölümlendirmenin Üstünlükleri	60
<b>Tablo 6.</b>	Örgütsel Pazar Bölümlendirme Çeşitleri	63
<b>Tablo 7.</b>	Kitlesel Pazarlama ve Niş Pazarlama Arasındaki Farklar	73
<b>Tablo 8.</b>	SHY-6a’da Belirtilen Sorumlu Yöneticiler	96
<b>Tablo 9.</b>	Panjet (Pan Aviation) Organizasyon Yapısı	97
<b>Tablo 10.</b>	Cessna Citation Bravo’nun Teknik Özellikleri	100
<b>Tablo 11.</b>	PANJET’in SWOT Analizi	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Sivil Havacılık Sistemi ve Alt Sistemleri	4
<b>Şekil 2.</b>	Kuruluş Tarihleri ve Hizmet Özelliklerine Göre Türkiye’de Havalimanlarının Dağılışı (2013)	16
<b>Şekil 3.</b>	İş Jetlerinde Bölgesel Talepler	33
<b>Şekil 4.</b>	Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi	66
<b>Şekil 5.</b>	Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi	67
<b>Şekil 6.</b>	Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi	68

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.</b>	Türkiye’de 2003-2014 Yılları Arasında Uçak Sayısı	22
<b>Grafik 2.</b>	Türkiye’de 2003-2014 Yılları Arasında Uçak Trafığı	23
<b>Grafik 3.</b>	Türkiye’de 2003-2014 Yılları Arasında Yolcu Trafığı	24
<b>Grafik 4.</b>	Bombardier Firması İş Jeti Filosu Büyüme Tahmini	34



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Bkz.</b>	Bakınız
<b>DHMi</b>	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EASA</b>	Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı
<b>IATA</b>	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
<b>IBM</b>	Intenational Business Machines
<b>ICAO</b>	Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu
<b>ISO</b>	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
<b>Mph.</b>	Mile per Hour
<b>Nm.</b>	Deniz Mili
<b>SHGM</b>	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SHY</b>	Sivil Havacılık Yönetmeliği
<b>SHY-M</b>	Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği
<b>SHY-6a</b>	Ticari Hava Taşımacılığı Yönetmeliği
<b>SHY-6b</b>	Genel Uçak İşletmeciliği Yönetmeliği
<b>SHY-6c</b>	Çok Hafif Hava Araçları Yönetmeliği
<b>SMS</b>	Emniyet Sistemleri Yönetimi
<b>STOL</b>	Kısa Mesafe İniş Kalkış
<b>SWOT</b>	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
<b>TGS</b>	Turkish Ground Service
<b>THY</b>	Türk Hava Yolları
<b>TOBB</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TÜSİAD</b>	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>VIP</b>	Çok Önemli Kişi
<b>Vb.</b>	Ve Benzerleri
<b>Vd.</b>	Ve Diğerleri



## GİRİŞ

İnsanların gelir seviyelerinin ve refahlarının artması ile birlikte başlayan sosyal değişimler ve teknolojik gelişmeler geleneksel pazarlama stratejilerinin yetersiz kalmasına yol açmış, standart mal ve hizmetlerle müşteri tatmini yeterince sağlanamamıştır. Bununla birlikte rekabetin giderek artması, güçlü işletmeler karşısında zayıf olanların yok olması işletmeler tarafından pazarın daha iyi anlaşılması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler karşısında devamlılık ve karlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler yeni pazarlama arayışlarına girmeye başlayarak çeşitli stratejiler geliştirme yolunu seçmişlerdir. İstek ve ihtiyaçların çeşitli yaşam koşullarına göre gün geçtikçe farklılık göstermesi karşısında tüketicileri daha homojen sınıflara ayıran işletmeler, çözüm olarak pazarı bölümlere ayırıp benzer grupların ihtiyaçlarına daha etkili cevap vermeye başlamışlardır.

Pazar bölümlendirme çeşitlerinden biri olan Niş Pazarlama Stratejisi, daha özel ürün ya da hizmete ihtiyaç duyan ve büyük işletmeler tarafından göz ardı edilen pazarları kendisine konu edinmektedir. Bu şekilde tüketicilerin daha özel ihtiyaçları tatmin edilirken sadık müşteri kitlesi yaratılmakta, bununla birlikte büyük işletmeler karşısında rekabetten uzak kalınarak faaliyetler sürdürülmektedir.

Türkiye’de gerçekleştirilen havayolu ulaşımının uzun süre devlet tekeli ile sağlanmasının ardından özel işletmelerinde pazarda yer alması, tüketicilere hızlı ulaşım konusunda avantaj sağlarken birtakım olumsuz durumlara da yol açmıştır. Uzun havalimanı kuyrukları, rötör ve güvenlik aramaları gibi durumlar özellikle iş dünyasında yer alan ve vaktini daha iyi değerlendirmek isteyen yolcular için tatminsizlik durumuna yol açmıştır. Bununla beraber yolcuların işleri ile ilgili yaşadıkları gelişmeler nedeniyle esnek uçuş gereksinimleri, havada geçen vakitlerini çalışmalarla daha aktif geçirmek istemeleri ve daha konforlu bir yolculuk arulamaları onları havayolu ulaşımında özel istekleri bulunan küçük bir kitle haline getirmektedir.

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmeler için önemli rekabet avantajları sunan niş pazarlama stratejilerinin Türkiye’deki havacılık pazarı üzerindeki etkisinin

belirlenmesi amaçlanmıştır. Pazarda özel istekleri bulunan bu küçük müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet gerçekleştiren hava taksi işletmeleri ise niş pazarlama kapsamında müşterilerin isteklerini anlamaya çalışarak onlara en iyi hizmeti sunmaya çalışmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, havacılık ulaşımı kavramı açıklanarak havayolu ulaşımının genel özellikleri, Türk Havacılık tarihinin zaman içindeki gelişimi ve havacılığın Türkiye'deki önemi üzerinde durulmuş, ardından yolcu profilleri ve iş jetleri incelenerek Dünya'da ve Türkiye'de iş jetlerinin önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise öncelikle genel pazarlama kavramı tanımlanmıştır. Sonrasında işletmeler için hayati önem taşıyan stratejik planlama, pazar bölümlendirme ve hedef pazar kavramları açıklanmıştır. Son olarak, pazar bölümlendirme türevlerinden biri olan ve daha küçük kitlelere hitap eden niş pazarlama açıklanmış, niş pazarlamanın özellikleri, uygulanabilmesi için gerekli koşullar ve uygulama adımları incelenmiştir.

Son bölümde ise niş pazarlama stratejilerinin uygulama süreçlerini incelemek amacıyla iş jeti kiralararak havayolu ulaşımı sektöründe faaliyet gösteren *PANJET* (Pan Aviation) işletmesinde, kalitatif araştırma yöntemlerinden vaka analizi uygulanmıştır. Yapılan derinlemesine yüz yüze görüşmelerde *PANJET*'in pazarda uyguladığı stratejiler sırayla incelenerek havayolu ulaşımında niş hizmet uygulamalarına ışık tutulmak istenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK ULAŞIMI

#### 1.1. HAVACILIK ULAŞIMI KAVRAMI

Genel anlamda bakıldığında ulaştırma, kişilerin ve nesnelerin gerekli biçimde yer değiştirmesini ifade etmektedir. İnsanlar ekonomik, sosyal ve kültürel etkinliklerini gerçekleştirebilmek için daima ulaştırmaya ihtiyaç duymuşlardır (Mohring, 1976: 1). Bu sebeple insanlar için önemi oldukça yüksek olan ulaştırma tarih boyunca gelişmişlik ve ekonomiyi doğrudan etkilemiştir. Milletler, kültürler, kurulan şehirler, politik faaliyetler, toplumsal iletişimler hatta dinler ulaşım kolaylığına göre gelişmiş ya da tarihin karanlık sayfalarında kaybolmuşlardır. Bugün halen dünyanın en gelişmiş kesimleri ulaşım kolaylığının rahat sağlanabildiği bölgeler olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Ergün, 1985: 7).

Ulaştırma faaliyetlerinin alt kollarından biri olan havacılık ulaşımı ise kısaca insanların, hayvanların ve çeşitli eşyaların bir hava aracı vasıtasıyla bir noktadan diğer bir noktaya naklini ifade eder (Tümertekin, 1987: 1). Başka bir tanımda ise, ulusal ve uluslararası çeşitli kurallar çerçevesinde, kendine özgü altyapı gerektiren özel iletişim sistemlerine sahip ileri teknoloji ürünü araçlar ve her biri kendi alanında uzmanlaşmış nitelikli insan gücü ile hizmet veren bir ulaştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 112). “*Sivil Havacılık Yönetmeliği*” (SHY)-6a Ticari Hava İşletmeleri Yönetmeliği’nin birinci maddesinde ticari havayolu ulaştırma faaliyetleri, her türlü hava araçları kullanılarak ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşınması olarak belirtilmiştir (Gerede, 2015: 132).

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra baş döndürücü bir hızla gelişen havacılık ulaşımı adeta dünyayı küçülmüş, topografik engelleri yok ederek küreselleşmeye ve ticaretin gelişmesine hız kazandırmıştır. Aynı zamanda sürekli

olarak hız, konfor ve güvenlik etkenlerinde kendini geliştirmesi ile birlikte insanlar tarafından her geçen gün daha çok rağbet edilir hale gelmiştir (Bakırcı, 2012: 342). Bugün sunduğu olanaklarla havacılık ulaşımı sadece uzak mesafeler için değil, aynı zamanda kısa mesafeler içinde oldukça fazla tercih edilen bir ulaşım türü haline gelmiştir (Gürün, 2015: 4).

## 1.2. HAVACILIK ULAŞIMININ GENEL ÖZELLİKLERİ

Sürekli gelişen havacılık sektörü, merkezinde uçuş faaliyetleri olmasına karşın birçok alt sistemin bir araya gelmesi ile gerçekleştirilebilen karmaşık bir yapıya sahiptir. Burada bütün sistemler birbirleriyle ilişki içerisindedir ve alınan mal, hizmet, bilgi sistemi, teknoloji ve sermaye gibi unsurlar ortak bir amaçla sağlıklı uçuş çıktısına dönüştürülmektedir (*Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2001: 1*).

**Şekil 1:** Sivil Havacılık Sistemi ve Alt Sistemleri



**Kaynak:** Yusuf ŞENGÜR, Havayolu İşletmelerinde Bilgi Sistemleri Stratejik Planlaması Amaçlarının, Başarı Faktörlerinin ve Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Delfie Çalışması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2010, s. 4.

Havacılık ulaşımını sektörel bakımdan ele alındığında diğer sektörlerden ayırarak kendine özgü özellikleri mevcuttur.

Havacılık ulaşımı emek ve sermayenin maksimum seviyelerde olduğu bir sektördür (Dempsey ve Gessel, 2006: 459). Uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan uçaklar, pistler, hangarlar, yolcuların uçuş öncesi ve sonrasında ağırlandığı tesisler ve bakım faaliyetleri için gerekli olan özel ekipmanlar ve malzemeler için oldukça yüksek sermayeler ayırmak gerekmektedir. Bununla beraber havacılık ulaşımı birçok alt faaliyetin bir araya gelmesi ile gerçekleştirilen bir faaliyet olduğundan dolayı pilot, diğer uçuş mürettebatları, bakım teknisyenleri, yer ve yolcu hizmetlerinde çalışan personeller gibi kendi alanında uzman birçok işgörene ihtiyaç duymaktadır. Sunulan hizmetin oldukça kalabalık bir işgören kadrosu tarafından gerçekleştirilmesinden dolayı havacılık sektörü yoğun emek verilen bir sektör olarak değerlendirilmektedir (Wells, 1993: 286).

Havacılık ulaşımında en önemli özelliklerden birisi de eğitimidir. Sürekli gelişen teknolojilere ayak uydurabilmek, teknik aksaklıklara mahal verebilecek hataları engellemek, uçuş güvenliğini maksimum düzeyde tutabilmek ve sunulan hizmetin kalitesini artırabilmek ancak eğitimle mümkün görünmektedir. Eğitimli personellerle hizmet sunmak, işletmeler açısından yüksek maliyetli araç-gereçlerin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlarken, müşterilerin sunulan hizmetten memnun kalmasını sağlamaktadır. Personel eğitimleri, işletmelerin ekstra bütçe ayırmalarına yol açmaktadır. Ancak müşteriler tarafından duyulacak memnuniyetin faydaları düşünüldüğünde ve kendi dalında daha da uzmanlaşmış personelin işletmeye sağladığı yararlar göz önüne alındığında eğitim maliyetinin ekstra bir harcama olmadığı açıkça görülmektedir (Dempsey ve Gessel, 2006: 459).

Havacılık ulaşımı dünya üzerinde ulaşım engelleri tanımsızın en uzak mesafelere yapılan en hızlı ulaşım çeşididir. Bu özelliğinden dolayı bölgesel ve uluslararası ticari, ekonomik, teknik, politik konularda etkileşimler daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmekte ayrıca işletmeler tarafından üretilen ürünlerin nakli daha güvenli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber sosyokültürel değerleri farklı olan insanların birbirleriyle etkileşime geçmelerini sağlamakta ve teknolojik gelişmelerin daha hızlı ilerlemesinde katkısı bulunmaktadır (Hanlon, 1999: 74). Ancak havacılık ulaşımı, dünya genelinde yaşanan olumsuzluklardan en çok

etkilenen sektörler arasındadır. Yaşanan savaşlar, ekonomik karışıklıklar, salgın ve bulaşıcı hastalıklar, çıkması muhtemel savaşlar, terörizm ve ülkelerdeki iç karışıklıklar havacılık ulaşımını negatif yönde kolayca etkilemektedir (Gürün, 2015: 9).

Havacılık ulaşımı, seyrüsefer ve havacılık faaliyetlerinde kendine özgü, ulusal ve uluslararası hukuk kurallarına tabidir. Havacılık hukuku genel olarak etkin, sürdürülebilir, emniyetli ve güvenli bir uçuş faaliyetini amaçlamaktadır. Ülkeler arasında ilk önce kendilerine ait hava sahaları belirlendikten sonra bu ilkeler göz önünde tutularak çeşitli anlaşmalar imzalanmış ve havacılık emniyeti üst seviyelere çıkarılmaya çalışılmıştır. Kurulduğu günden bu yana havacılık faaliyetleri, havacılık güvenliğinden ödün vermeden belirlenen düzenlemeler çerçevesinde icra edilmektedir (Göknil, 1951: 11).

Havacılık ulaşımında sunulan ürün hizmet sektörü ile benzer özelliklere sahiptir (Gürün, 2015: 9). Uçuş faaliyetlerinde sunulan ürünü göz önüne alındığında, yolcuların uçuşu, kabin hizmetleri, bilet ve bagaj transferi gibi yer hizmetleri ayrıca kargo hizmetleri gibi faaliyetler ortaya çıkmaktadır (Wells, 1981: 286). Havayolu işletmeleri genel olarak, yolcuların emniyetli bir şekilde istenilen yere istenilen zamanda ulaştırılması amacını gütmektedirler. Yolcuların beklentisi ise verdikleri para karşılığında kaliteli bir hizmet almak, güler yüzlü ve nazik görevlilerle karşılaşmak, rahat ve güvenli bir yolculuk geçirmektir. Yolcular, hizmet kalitesi hakkındaki kararlarını kendilerine sunulma biçimine göre vereceği için havacılık ulaşımında kalite kriteri müşteri memnuniyeti olarak kabul edilmektedir (Okumuş ve Asil, 2007: 11).

Havacılık ulaşımında teknolojik gelişmeler önemli bir yer tutmaktadır. Hava taşıtlarının ve kullanılan çeşitli cihazlardaki bilgisayar sistemlerinin doğrudan teknoloji ile alakalı olduğu havacılık sektörü dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir (Korul ve Küçükönel, 2003: 35).

### **1.3. HAVACILIK TARİHİNE GENEL BİR BAKIŞ**

İnsanoğlunun uçmaya olan merakı çok eski zamanlara dayanmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca giderek tutku haline dönüşen bu merak, masallarda ve efsanelerde bol bol anlatılmıştır. Kanatlı ilahlar, uçabilen sihirli eşyalar ve dev kuşların üzerinde



yapılan yolculuklar yüzyıllar boyunca anlatılarak ya da çizilerek insanlığın uçmaya olan merakını bugünlere kadar yansıtmıştır (Petit, 1967: 34).

Uçmak amacıyla yapılan makineler, icatlar ve buna benzer girişimler hakkındaki bilgiler ne kadar az olsa da Antik Yunan, Mısır ve Çin medeniyetlerinde uçuş maksadıyla çizilmiş helikopter ve planörlere benzer çeşitli makinelerin belgelerine rastlamak mümkündür. Benzer projeler, dönemin ünlü sanatçısı Leonardo da Vinci'nin yaptığı çalışmalar arasında yerini almıştır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 4). Fakat ünlü sanatçıya ait olan toplam 150 değişik uçan araç projesi, temel olarak kuşlar gibi kanat çırpılarak uçmaya göre tasarlandığı için başarısızlığa uğramıştır. Buna rağmen havacılığın temel prensipleri, pervaneler ve helikopterler ile ilgili oldukça iyi çalışmaları mevcuttur. Da Vinci 1519 yılında öldüğünde, havacılık ile ilgili 5000 sayfalık çalışmasını insanlığa miras bırakmıştır (Saldıraner, 1992: 27).

1783 yılında Montgolfier kardeşler yaptıkları dev balonu sıcak hava ile doldurarak Paris üzerinde başarılı bir uçuş gerçekleştirmiştir. Bu tarihten yaklaşık yüz yıl sonra Alman Zeppelin tarafından ilk kez motor yardımı ile çalışan zeplin üretilmiştir. Bir süre kullanımda kalan bu dev hava gemileri, 1937 yılında New York'ta patlayarak yanan Hindenburg zeplininden sonra kullanımdan kaldırılmıştır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 4).

17 Aralık 1903 tarihinde Wright kardeşler tarafından yapılmış ve başarılı bir uçuş gerçekleştirilmiş olan uçak ise havacılık tarihinde adeta çığır açmıştır (Davies, 1964: 3). Bugün ki uçakların şekline örnek olan bu uçağı Alman planörücü Otto Lilienthal'ın çalışmalarından yararlanarak yapan Wright kardeşler Kuzey Carolina'da kısa süreli olarak uçmuşlar ve yaptıkları bu icatla havacılık tarihinin en çok tanınan kişileri haline gelmişlerdir (Kline, 2002: 23). Modern havacılığın başlangıcı kabul edilen bu tarihten sonra uçaklar geliştirilmeye başlanmış, 1908 yılında Manş denizi, 1913'te Akdeniz aşılı olarak büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Bununla beraber havacılık teknolojisi bu tarihlerde savaşlarda kullanılmaya başlanmış ve taraflara sağladığı üstünlüklerden dolayı İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar savaş makineleri olarak geliştirilmeye çalışılmıştır (Kansu, 1971: 93; Gordon, 1962: 89). Havacılık faaliyetlerinin ticari anlamda gelişim göstermesi ise İkinci Dünya Savaşı zamanlarında gerçekleşmiştir. Sivil havacılıkta kullanılan birçok teknoloji İkinci Dünya Savaşı zamanında geliştirilmiş, uçakların performansı, uçuş güvenliği ve sağlıkları

artırılarak önemli gelişmeler kaydedilmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın sivil havacılığa sağladığı katkıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Savaş sonrası işinde uzmanlaşmış birçok pilot ve yer personeli ortaya çıkmıştır
- Genel anlamda havacılıkla ilgili birikim ve deneyimlerde artış sağlanmıştır
- Binlerce havaalanı, bakım hangarları ve çeşitli tesisler yapılmıştır
- Savaş sonrasında ihtiyaç fazlası olarak kalan birçok uçak, daha ucuz fiyatlara satılarak sivil havacılık hizmetine sunulmuştur
- Haritacılık ve yabancı bölge uçuşlarında büyük tecrübeler kazanılmıştır
- Endüstriyel açıdan uçaklarla ilgili bilgi ve birikimlerde büyük kazanımlar sağlanmıştır
- Havacılık geniş kitlelerce tanınmaya başlanmış ve binlerce insan uçuş tecrübesine sahip olmuştur
- Jet motorlu uçaklar bu dönemde geliştirilip uçmaya başlamıştır (Harper, 1982: 308).

Havayolu ulaşımı İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile beraber Dünya çapında yaşanan yapısal ve teknolojik gelişmeler ışığında büyük bir ilerleme kaydetmeye başlamıştır. Özellikle yolcu ve kargo ulaşımına sağladığı hız avantajı ile gittikçe daha fazla ilgi gören bir ulaşım sektörü halini almıştır (Korul ve Küçükönel, 2003: 24). Dünya genelinde yaşanan bu talepler doğrultusunda “*Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu*” (ICAO) 1950’li yıllarda tarifeli uçaklarla yolculuk yapan kişi sayısını 100 milyon kişi olarak belirtirken bu sayı 1976 yılında 1 milyara, 2010’da ise 5,126 milyara kadar yükselmiştir (Yüksel, 2014: 8). Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de 1960 yılından 2010 yılına kadar 50 yıllık bir sürede havayolu taşımacılığına olan talep yaklaşık 145 kat artmıştır. Özellikle son 10 yılda yolcu ulaşımında iç hatlarda 5 dış hatlarda 2 kat artış gözlenmiş, sefer sayılarında ise iç hatlarda 3, dış hatlarda 2 kat artış yaşanmıştır (Ozan vd, 2014: 320).

Gelecekte ise havayolu taşımacılığı sektörünün dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler ve dünya ticaretindeki büyümelere göre şekilleneceği düşünülmektedir. Hava taşımacılığındaki maliyetlerin temel etken olacağı bu büyüme oranını çevresel etkiler ve yatırım ihtiyaçlarının karşılanma oranı da etkileyeceği beklenmektedir.

Bununla beraber düzenlemeler ve izlenecek politikalarında bir başka büyüme etkeni olması öngörülmektedir (www.icao.int, 2012).

#### **1.4. TÜRK HAVACILIK TARİHİ**

İnsanoğlunun çok eski zamanlardan beri süregelen uçabilme hayali, Wright kardeşlerin başarılı uçuşu ile gerçeğe dönüşmüş, gökyüzüne çıkabilmek mümkün hale gelmiştir. Uçağın icat edilmesinden sonra kişisel olarak sürdürülen çalışmalar, Birinci Dünya Savaşı esnasında farklı bir boyut kazanmış, havacılık askeri maksatlı üstünlükler için kullanılmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır (Yalçın, 2010: 192). Dayanıklılığı ve performansı artırılmış bu uçaklar savaş sonrasında yük ve yolcu taşıyabilecek şekilde revizyona uğramış ve böylece yüksek gelir düzeyine sahip kişilere hizmet sunan ilk yolcu uçakları ortaya çıkmıştır (Harper, 1982: 308). O günden itibaren sürekli gelişim içinde olan havacılık ulaşımı ülkelerin kalkınmasında önemli rol oynamış, yaşanan ekonomik kriz, savaş gibi olumsuzluklara rağmen devamlı olarak büyüme göstermiştir. Bugün dünya çapında milyonlarca insan havayolu taşımacılığını tercih ederek seyahatlerini gerçekleştirmektedirler. Bu yönüyle havacılık ulaşımı ulaşımdan öte küreselleşme ve kültürel gelişmelere de katkıda bulunmaktadır (Hassu, 2004: 4).

Çalışmanın bu bölümünde Türk Havacılık Tarihi, birkaç başlık altında incelenecektir. Bu bölümün temel amacı Dünya havacılık tarihinde yaşanan gelişmelere paralel olarak Türk Havacılık Tarihinde yaşanan gelişmeleri incelemek ve genel bir değerlendirme yapabilmektir.

##### **1.4.1. Osmanlı Dönemi Türk Havacılık Tarihi**

Türk sivil havacılık tarihinde bilinen ilk denemeler, kanat ve benzeri uçmaya yardımcı ekipmanlarla yapılan uçuş denemeleri olmuştur. Yüksek bir yerden atlayıp süzülerek yapılan bu uçuş denemelerinin en ünlüsü Hazerfen Ahmet Çelebi'nin Galata Kulesinden yaptığı uçuş denemesidir (Kurter, 1982: 15). Hazerfen, kuş kanatlarına benzer bir cisim takarak lodoslu bir havada kendisini boşluğa bırakmış ve Üsküdar civarına başarılı bir iniş gerçekleştirmiştir (Cevdet, 1969: 21).

Kişisel olarak icra edilen bu uçuş denemelerinden yıllar sonra 28 Mayıs 1909 yılında İstanbul semalarında gösteri ve ticari amaçlı balon uçuşu gerçekleştirilmiştir. Uçurulan balona Osmanlı ismi verilmiş, dönemin üst düzey yöneticileri ve askeri yetkililer uçurularak balonculuk tanıtılmaya çalışılmıştır (Hürkuş, 1942: 67).

Aynı tarihlerde yine İstanbul'a gelen Fransız tayyare pilotları Baron de Catters ve Bleriot gösteri maksatlı uçuşlar yapmıştır (Hürkuş, 1942: 67). Askeri yetkililer tarafından izlenen bu uçuşlar oldukça dikkat çekmiş, Binbaşı İzzet, Kolağası Hüseyin ve Kolağası Cemil'den oluşan askeri bir heyet tarafından uçaklar hakkında bir rapor hazırlanmıştır. Hazırlanan bu raporda uçağın önemli bir icat olduğu belirtilirken ileri dönemlerde savaş meydanlarında çok önemli rol oynayacakları belirtilmiştir. Aynı görüşler, 1910 yılında Fransa'da icra edilen hava gösterilerine katılan ve içlerinde Kurmay Yüzbaşı Mustafa Kemal'in de bulunduğu bir grup Osmanlı subayından oluşan heyet tarafından rapor edilerek tekrar belirtilmiştir (Yalçın, 2010: 193). Yine 1910 yılında Trakya/Karıştıran'da yapılan askeri bir tatbikatta, mavi tümenlerin gündüz saklanarak gece ise gizli yürüyüşler yaparak kırmızı tümenler karşısına çıkması havadan keşif yapılması ihtiyacını açığa çıkarmıştır (Keyüsk, 1950: 54).

Konu ile yakından ilgilenen Harbiye Nazırı Mahmut Şevket Paşa'nın girişimleri ile Yarbay Süreyya İlmen Bey görevlendirilerek 1 Haziran 1911 tarihinde Türk Ordusunun ilk havacılık birimi "*Havacılık Komisyonu*" adıyla faaliyete geçirilmiştir. Bu tarihten 28 gün sonra yapılan sınavlardan en yüksek notları alan ve ilk Türk pilotları olacak olan Suvari Yüzbaşı Fesa Bey ve İstihkam Teğmen Yusuf Kenan Bey pilotaj eğitimi almak üzere Fransa'ya gönderilmişlerdir (Uçarol, 1988: 22).

Osmanlı ordusunun ilk havacılık teşkilatı kurulduktan kısa bir süre sonra 29 Eylül 1911 tarihinde İtalya ve Osmanlılar arasında yaşanan Trablusgarp Savaşı'nda uçaklar ve balonlar İtalyanlar tarafından ilk kez savaş aracı olarak kullanılmıştır. İki adet balon ve yirmi sekiz adet uçağa sahip olan İtalya karşısında Osmanlı'nın karşılık verecek hiçbir hava aracı bulunmamaktaydı. İtalyan ordusu bu savaşta hava araçlarını keşif, bombardıman ve kolera basilleri atarak biyolojik saldırı gerçekleştirmek maksatlı kullanmışlardır. Osmanlı birliklerine karşı ilk hava bombardımanlarının gerçekleştirildiği bu saldırılarda Türklerde ilk hava savunma örneğini sergilemiş ve mevzilerden açılan ateşle bir İtalyan uçağını düşürerek uçak pilotunu esir almışlardır (Kansu, 1971: 122).

3 Temmuz 1912 de açılan hava okulu ile beraber kendi pilotlarını yetiştirmeye başlayan Osmanlı Devleti, Birinci Dünya Savaşı dönemine kadar askeri havacılığı geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu dönemde yeni uçaklar satın alınırken, askeri havacılıkta hizmet edecek personel sayısı artırılmıştır (Genelkurmay Başkanlığı, 1996: 298). Aynı yıl başlayan Balkan Savaşı, Osmanlı ordusunun havacılık konusundaki eksiklerini ortaya çıkarmıştır. İstenilen düzeyde keşif, bombardıman ve diğer görevler yapılamamış, böylece Osmanlı havacılık teşkilatının savaş için yeterli seviyede olmadığını görülmüştür (Özel, 1999: 193).

Birinci Dünya Savaşı'na başladığında Osmanlı Devleti savaşa, hava gücü açısından yetersiz bir durumda girmişti. Savaş esnasında bakım ve onarımların yapılacağı yeterli düzeyde tesislerin olmadığı gibi istenilen düzeyde sadece altı adet uçağa sahipti. Almanlarla birlikte savaşa girilmesi nedeniyle o dönemde Hava Kuvvetlerinin yönetimini Alman subaylar üstlenmiştir. Göreve gelmeleri ile beraber yetersizliğin farkına varan Alman subaylar teşkilatı yeniden yapılandırmış, mevcut tesislerin büyümesi ve gelişmesine katkılar sağlamışlardır. Ayrıca meteoroloji, motor bakım ve pervane üretim birimleri kurmuşlardır. Savaş başladığı esnada altı adet uçağa sahip olan Osmanlı Devleti, 1915 yılında 40 sonraki yıllarda 100 adet uçağa sahip olmuştur. Savaşa katılan Alman Hava Kuvvetleri ile beraber Osmanlı ordusunda savaş boyunca 450-460 uçak görev yapmıştır. (Tanman ve Keyüsk, 1950: 172).

Birinci Dünya savaşı sona erdiğinde Almanya'nın yenilmesi ile beraber Osmanlı Devleti de yenik sayılmıştır. Savaş sonrası taraflar arasında imzalanan *Mondros Ateşkes Anlaşması*'na göre askeri birliklerin dağıtılmasına karar verilmiştir. Alman havacılar bu gelişme üzerine yurtlarına dönmüşler ve *Hava Kuvvetleri Genel Müfettişliği*'nde çalışan personel dağıtılmıştır. Bu olaylardan sonra bir ilerleme gösteremeyen Türk havacılığı 25 Haziran 1920 tarihinde Damat Ferit Paşa tarafından kapatılmıştır. Osmanlı dönemi Türk havacılığı bu olay üzerine son bulmuştur (Ajun, 2009: 345).

#### **1.4.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Havacılık Tarihi**

Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte geçmiş savaş tecrübelerine dayanarak askeri havacılığın üzerinde ayrı bir önemle durulmuş, ordu o dönemin modern uçak ve uçak silah sistemleri ile donatılmıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra sivil havacılığı

geliştirmek adına da çeşitli adımlar atılmaya başlanmıştır (*Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü* (SHGM), 2009: 17).

Türk sivil havacılığı ilgili ilk çalışmalar, 1912 yılında İstanbul Sefaköy’de kurulan küçük bir meydan ve iki hangardan ibaret bir tesisle başlamıştır. 1925 yılında temeli atılan ve daha sonraki yıllarda “*Türk Hava Kurumu*” adını alacak olan *Türk Tayyare Cemiyeti*’nin kurulması ise kurumsal anlamda atılan ilk adım olmuştur (Bakırcı, 2012: 343). Türk havacılığının gelişmesinde oldukça büyük yere sahip olan *Türk Hava Kurumu*, kurulduğu günden bugüne Türk sivil havacılığının gelişimini sağlamak, Türk halkına havacılık sevgisini aşlamak, Türk havacılık sanayisinin gelişmesine katkıda bulunmak, havacılığa merakı olan vatandaşları eğitmek gibi görevleri icra etmektedir (Yalçın, 2012: 270).

Türkiye Cumhuriyeti’nin 10’ncu kuruluş yılına denk gelen 1933 yılında ise “*Türk Hava Postaları*” kurulmuştur. Sivil havacılık ulaşımında hizmet veren bu işletme, 5 uçaklık bir filoyla hizmete başlamıştır. Bununla beraber havayolu şirketlerinin kurulması ve geliştirilmesi, ayrıca taşımacılık faaliyetlerinin kontrolü amacıyla *Milli Savunma Bakanlığı* bünyesi altında “*Havayolları Devlet İdare*” İşletmesi kurulmuştur (Bakırcı, 2012: 343). 03.06.1938 tarihinde *Bayındırlık Bakanlığı* bünyesine geçen idarenin ismi *3424 sayılı kanunla* değiştirilerek *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü*’ne dönüştürülmüştür. *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü* daha sonra *4467 sayılı kanunla* 21.07.1943 tarihinde *Ulaştırma Bakanlığına* bağlanmıştır (*Devlet Hava Meydanları İşletmesi* (DHMİ), 2014: 20). 1944 yılına gelindiğinde ise İstanbul-Ankara arası tarifeli taşımacılığa başlayan işletme filoda bulunan uçak sayısını 28’e çıkarmıştır (Hassu, 2004: 57).

Bu gelişmeler yaşanırken 1945 yılında imzalanan *Şikago Sözleşmesi* ile “*Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu*” (ICAO) üyesi olunmuştur (*Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği* (TÜSİAD), 2007: 185). Kurulduğu tarihte 52 devletin oluşturduğu ICAO’nun güncel olarak 188 üyesi bulunmaktadır. ICAO’nun amaçları *Şikago Sözleşmesinin* 44ncü maddesinde şu şekilde açıklanmıştır:

- Tüm Dünya çapında sivil havacılığın istikrarlı ve düzenli gelişimini sağlamak
- Uluslararası havacılıkta hava koridorları, havalimanları ve seyrüsefer kolaylıklarının geliştirilmesine katkıda bulunmak

- Havacılıkta ekonomik bakımdan uygun olmayan rekabetin vereceği israfların önüne geçmek
- Taraf ülkelerin haklarının gözetilmesi ve ülkelerin uluslararası ulaşımlarda birbirlerine kolaylıklar sağlaması
- Taraf ülkeler arasında ayırım yapmamak
- Uluslararası uçuş seyrüseferinde emniyeti her zaman garanti altında tutabilmek
- Uluslararası sivil havacılık hakkındaki tüm konularda gelişimi sağlayabilmek
- Tüm dünya çapında insanların ihtiyaç duyduğu emniyetli, düzenli ve ekonomik havayolu ulaşımını sağlamak
- Barışçıl amaçlarla hava araçlarının gelişimini ve işletilmesini desteklemektir.

ICAO'nun dünya çapında Bangkok, Nairobi, Paris, Kahire, Meksika, Lima ve Dakar olmak üzere 7 adet temsilciliği bulunmaktadır. Türkiye Paris'te bulunan Avrupa ve Kuzey Atlantik temsilciliğine bağlıdır (Faulks, 1990: 111).

Yine 1945-1946 yıllarında 5 yeni uçak satın alınmış ve bu gelişme ile beraber *Türk Hava Postaları Ortadoğu*'nun en büyük havayolu işletmesi konumuna gelmiştir (Bakırcı, 2012: 343). Uçak sayısının artırılması ile beraber 1946 yılında 37 bin kişiye hizmet veren *Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü* isim değiştirip *Devlet Hava Yolları Genel Müdürlüğü* adını almış ve ertesi yıl yine bir ilke imza atmıştır. 12 Şubat 1947 tarihinde ilk yurtdışı seferi yapılmış Ankara-İstanbul-Atina hattında yolcu taşımacılığına başlanmıştır. Yolcu sayısını artırmak amacıyla tanıtımlara ve reklamlara önem verilmeye başlanan bu tarihlerde yurtdışında yeni uçuş noktalarına seferler başlatılmıştır. 1951 yılında Kahire, Beyrut ve Lefkoşa seferleri başlatılırken 1953 yılında Yeşilköy uluslararası havalimanı hizmete açılmış ve hac seferleri başlatılmıştır (www.turkishairlines.com, 2016).

21 Mayıs 1955 tarihinde 6623 sayılı kanunla mevcut oluşumda yeniden yapılandırılmaya gidilerek *Devlet Hava Yolları Genel Müdürlüğü* kaldırılmış ve yerine "*Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı*" (THY) kurulmuştur (DHMI, 2009: 16). Bununla beraber sivil havacılıkta yaşanan gelişmeler ve büyümeler neticesinde uçak işletmeciliği ve meydan işletmeciliğinin ayrı kurumlar tarafından yürütülmesi ihtiyacı

ortaya çıkmıştır. Bu nedenle *THY Anonim Ortaklığına* ait olan hava meydanı işletmeciliği, yer hizmetleri, trafik kontrol ve muhabere hizmetleri 28 Şubat 1956 tarihinde 6686 sayılı kanunla *Devlet Hava Meydanları İşletmesi* bünyesinde toplanmıştır (Bakırcı, 2012: 344).

Yine aynı yıl yaşanan bir başka gelişme ise *Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği*'ne (IATA) üye olunarak diğer üyelerle ticari ve teknik alanlarda işbirliği sağlanmış ayrıca haksız rekabeti önlenmeye çalışılmıştır. 1945 yılında *Şikago Sözleşmesi*'nden sonra Havana'da toplanan havayolları temsilcileri tarafından kurulan IATA, işletmelerin kendi aralarında çözüme kavuşturamayacağı problemlerde arabuluculuk görevi yapan bir kuruluştur. Kurulduğu tarihte 31 devletten 57 üyesi bulunan IATA'nın güncel olarak tüm dünya çapında 126 devletten 230'dan fazla üyesi bulunmaktadır (www.iata.org, 2015).

- Genel olarak çalışma alanları şöyledir:
- Yapılacak olan sefer programlarının belirlenmesi
- Taşıma şartlarının belirlenmesi
- Ücret ve tarifelerin belirlenmesi
- Konferanslar düzenlenmesi

Sonraki dönemlerde yurtiçi uçuşlardan daha çok yurtdışı uçuşlara önem verilmiştir. Bunun neticesinde 1963 yılında %25 olan yurtdışı yolcu taşıma payı, 1972 yılında %51'e kadar artış göstermiştir (Bakırcı, 2012: 348).

Bu gelişmelerden sonra *THY*, 1983 yılına dek iç ve dış hatlarda hizmet sunan tek havayolu işletmesi olmuş, bu tarihler arasında özel havayolu şirketlerinin hizmet vermesine izin verilmemiştir. Mevcut şartları zorlayarak uçuş izni alan birkaç firma ise çeşitli sebeplerden dolayı varlıklarını 3-5 yıl gibi çok kısa bir zaman diliminde sürdürebilmişlerdir (Kline, 2002: 28). 1983 senesi ise Türk sivil havacılığı için adeta bir dönüm noktası olmuştur. Bu tarihte Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan gelişmeleri takiben hayata geçirilen *Sivil Havacılık Kanunu* ile havayolu şirketlerinin önü açılmış, Türk havacılık sektöründe özel işletmelerinde hizmet vermesi sağlanmıştır (DHMI, 2009: 16).



### 1.4.3. 1983'ten Günümüze Türk Havacılık Tarihi

1983 yılı Türk Havacılığı için önemli bir yıl olmuştur. Türk sivil havacılığı 14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 sayılı *Sivil Havacılık Kanunu* ile büyük bir gelişim içine girmiş, bu gelişme 1980'li yılların ikinci yarısında daha fazla fark edilmeye başlanmıştır (TÜSİAD, 2007: 73). 1980'li yıllarda yapılan büyük hamleler ve desteklerle turizm sektörü büyük bir hızla yükselişe geçmiştir. Bu gelişmeler neticesinde havayolu ulaşımında da gerekli adımların atılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Kanunun yürürlüğe girmesi ile beraber sivil havacılık taşımacılığında daha önceki zamanlardan süregelen mevzuat boşlukları doldurulurken iç hatlar yolcu taşımacılığı da serbest hale getirilmiştir. Böylece özel havayolları şirketlerinin havayolu taşımacılığında faaliyet göstermesinin önü açılmıştır (Kline, 2002: 28).

Bu kanundan sonra ticari faaliyet yapacak şirketlerin kuruluş şartları ve faaliyet alanları belirlenmiştir. ICAO'nun 6 numaralı eki örnek alınarak 14.06.1984 tarihinde "*Genel Uçak İşletme Yönetmeliği*" (SHY-6b), 16.06.1984 tarihinde "*Ticari Hava Taşıma İşletme Yönetmeliği*" (SHY-6a), 08.03.1987 tarihinde ise "*Çok Hafif Hava Araçları Yönetmeliği*" (SHY-6c) yayınlanmıştır. Ayrıca "*Uçakla Zirai Mücadele İşletme Yönetmeliği*" daha önceden 02.05.1979 tarihinde yayınlanmış olup bu yönetmeliklerle sivil havacılık işletmeleri ve faaliyet konularına ilişkin tanımlar burada belirtilmiştir (Saldıraner, 1992: 7).

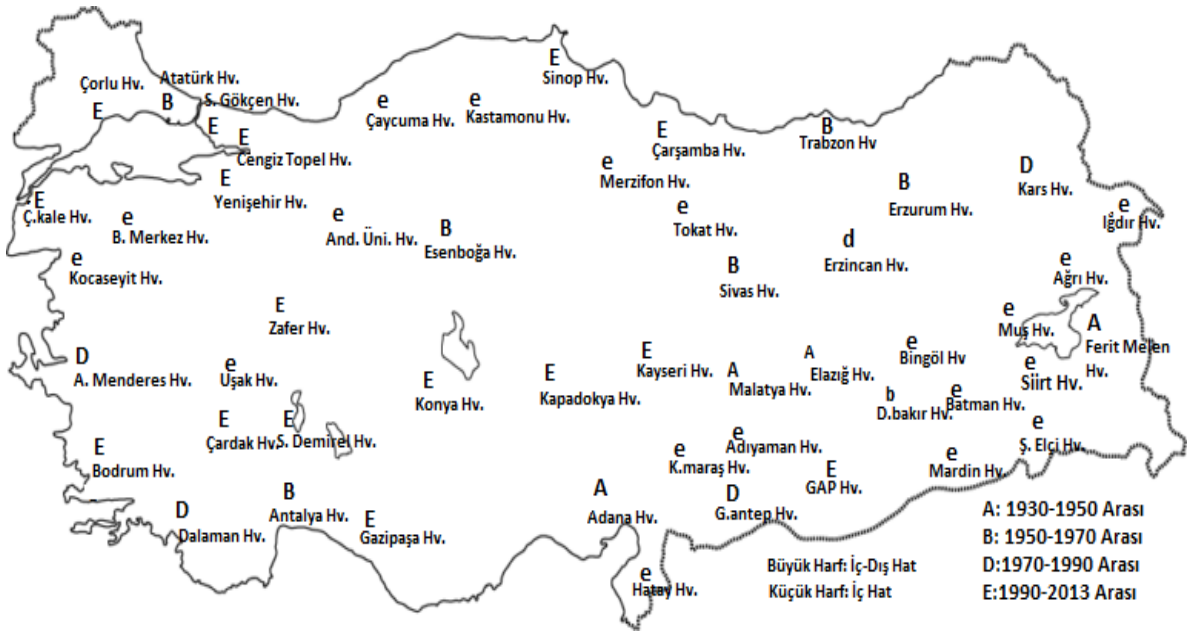
Bu gelişmeler yaşanırken aynı tarihlerde *THY* kendi filosunu geliştirmeye çalışmış, modernizasyon ve standardizasyon çalışmalarına önem vermiştir. Aynı zamanda hizmet kalitesini artırmak için büyük bir çaba göstermiştir. 1983 yılında yurtiçi taşımacılıkta 15 noktaya uçuş gerçekleştiren ve yaklaşık 3 milyon civarında yolcuya hizmet veren *THY* bu dönemde ekonomik avantajından dolayı yurtdışı uçuşlara ağırlık vermeye başlamıştır (Bakırcı, 2012: 345).

Öte yandan 2920 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile beraber birçok özel havayolu şirketi kurulmuştur. Filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları paylarda önemli artışlar gözlenen bu şirketler zamanla çeşitli sıkıntılar yaşamaya başlamışlardır. Yeterince destek görememeleri, bakım ve onarım faaliyetlerinde yaşanan sıkıntılar, çeşitli kademelerdeki kadrolarına uzman personel bulma konusundaki güçlükler, altyapı yetersizlikleri ve nispeten daha eski uçaklarla yapılan

ulaştırma faaliyetleri sebebiyle bu şirketlerden bazıları iflas etmiştir (SHGM, 2015: 173).

Bu dönemde görülen bir başka gelişme ise havalimanlarına yapılan yatırımlar olmuştur. 1980’li yılların sonuna doğru yeni havalimanı çalışmalarından mevcut havalimanlarının geliştirilmesi için çaba gösterilmiştir. Ek olarak yer hizmetleri, muhabere, hava trafik kontrol ve seyrüsefer hizmetlerinde yenilikler yapılarak verilen hizmetlerin kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır (Bakırcı, 2012: 347).

**Şekil 2:** Kuruluş Tarihleri ve Hizmet Özelliklerine Göre Türkiye’de Havalimanlarının Dağılışı (2013)



**Kaynak:** Ayşe DURAN KARACA, Türkiye’de Hava yolu Ulaşımında Havaalanlarının Yeri ve Çevresel Etkileri: Sabiha Gökçen Havalimanı Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015, s. 29.

Bununla beraber bazı yerlere mahalli idarelerin desteği ile “*Short Distance Take Off and Landing*” (STOL) tipi meydanlar yapılmaya başlanmış aynı zamanda askeri havalimanları ile anlaşma sağlanarak sivil trafiğe açmak için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Bu dönemde yolcu ve uçak trafiğinin Atatürk, Esenboğa, Antalya, Adnan Menderes ve Dalaman havalimanlarında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir (Korul ve Küçükönel, 2003: 26).

**Tablo 1:** Sivil Ulaşım Açılan Askeri Meydanlar

İl Adı	Havalimanı Adı	Mülkiyeti	Özel Protokol Tarihi
AFYON	AFYON	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	15.10.1987
AMASYA	MERZİFON	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	15.02.1988
BALIKESİR	BALIKESİR	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	16.10.1987
BURSA	BURSA	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	30.11.1988
BURSA	YENİŞEHİR	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	08.12.1988
ÇANAKKALE	ÇANAKKALE	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	15.01.1991
ÇANAKKALE	GÖKÇEADA	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	26.04.1991
DENİZLİ	ÇARDAK	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	11.02.1991
DİYARBAKIR	DİYARBAKIR	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	27.10.1987
ERZİNCAN	ERZİNCAN	Kara Kuvvetleri Komutanlığı	07.07.1988
ERZURUM	ERZURUM	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	14.10.1987
İSTANBUL	YALOVA	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	29.12.1988
İSTANBUL	SAMANDRA	Kara Kuvvetleri Komutanlığı	21.02.1989

**Tablo 1:** Sivil Ulaşıma Açılan Askeri Meydanlar (devamı)

KAYSERİ	ERKİLET	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	15.12.1987
KOCAELİ	TOPEL	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı	25.01.1989
KONYA	KONYA	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	16.10.1987
MALATYA	ERHAÇ	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	26.10.1987
MANİSA	AKHİSAR	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	11.03.1988
MUŞ	MUŞ	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	26.02.1992
SİVAS	SİVAS	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	25.11.1987
TEKİRDAĞ	ÇORLU	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	07.09.1989
BATMAN	BATMAN	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	17.02.1988

**Kaynak:** Vildan KORUL ve Hatice KÜÇÜKÖNAL, Türk Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, Eskişehir: Anadolu, 2003, s. 26.

1990'lı yıllarda ise sivil hava taşımacılığında bir gerileme söz konusu olmuştur. Körfez savaşının başlaması ve terörizm olayları sebebiyle turizm sektörü olumsuz bir şekilde etkilenmiş, buna bağlı olarak havacılık sektörü tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de canlılığını yitirmiştir. Özellikle savaşın başlaması ile uygulanan yüksek sigorta primleri, bununla beraber çok sık meydana gelen sefer ve rezervasyon iptalleri sektörün gerilemesinde önemli ölçüde rol oynamıştır. İşletmeler bu dönemde bazı seferleri iptal ederek, frekans sayılarını azaltarak ve işgören sayısını azaltarak ayakta kalmaya çalışmışlardır. 1992 yılında tekrar canlanan sektör 1998 yılında Uzakdoğu

ülkelerinde yaşanan kriz neticesinde tekrar durağanlaşmıştır (Korul ve Küçükönal, 2003: 26).

Yine 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika Birleşik Devletleri'nde uçaklar vasıtasıyla gerçekleştirilen terör eylemi ile havayolu taşımacılığı sıkıntılı bir döneme girmiş ve tüm dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de bu durumdan olumsuz olarak etkilenmiştir (IATA, 2002: 3).

2003 yılına gelindiğinde ise Türkiye'de havayolu taşımacılığı yeni bir döneme girmiştir. Türkiye'deki özel havayolu firmaları o döneme kadar sadece “*charter*” olarak ifade edilen tarifersiz uçuş düzenleyip, genelde yurtdışı uçuşları yapabiliyordu. Hizmetler ise genelde turistler ve işçiler olmak üzere iki çeşit yolcu tipine veriliyordu (Hassu, 2004: 36). Bu dönemde yürürlüğe giren yeni bir izin ile özel havayolu firmalarının iç hatlarda faaliyet göstermesine izin verilmiş, bu faaliyetler vergi kolaylıkları gibi avantajlarla desteklenmiştir. Ülke içerisinde tarifeli seferlere başlayan özel havayolu firmaları özellikle İstanbul ve Ankara dışında özellikle İzmir ve Antalya'dan diğer şehirlere uçuşlar düzenlemişlerdir. Bazı özel havayolu firmaları ise *charter* uçuşlarının yanı sıra yurtdışı pazarına girerek özellikle Avrupa'ya tarifeli seferler düzenlemeye başlamışlardır (www.shgm.gov.tr, 2015).

*THY*'nin uçuş tekelinin sona erdirilip kısıtlamaların kaldırılmasıyla beraber gözle görülür bir canlılık yaşanmıştır. 2002 yılında yurtiçi tarifeli uçuşlarda *THY* tarafından 2 merkezden 25 noktaya gerçekleştirilen uçuşlar serbestleşme ile beraber 2009 yılında 5 özel havayolu şirketi tarafından 7 merkezden 43 noktaya ulaşmıştır. Yine serbestleşme öncesi 2002 yılında iç hatlarda 8,7 milyon, dış hatlarda 25 milyon olmak üzere toplamda 33,7 milyon kişi havayolları ile yolculuk yapmıştır. 2008 yılına gelindiğinde bu sayı iç hatlarda 33,5 milyon, dış hatlarda 40,8 milyon olarak tespit edilmiş, toplamda 74,3 milyon yolcu havayolları ulaşımını tercih etmiştir (Bakırcı, 2012: 345).

2010 yılında ise yurtiçi 43 havalimanı yurtdışı 32 havalimanına yapılan uçuşlarda toplam yolcu sayısı 102,7 milyon olarak tespit edilmiştir (Bakırcı, 2012: 361). 2014 itibariyle 53 iç hatlarda 53 havalimanına yapılan seferlerde gelen-giden yolcu trafiği iç hatlarda 85.416.166 ve dış hatlarda 80.304.068 olmak üzere toplamda 165.720.234 kişiyi bulmuştur. Yine uçuş trafiği bakımından iç hatlarda en yoğun havalimanları İstanbul Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı ve Esenboğa

Havalimanı iken, yurtdışı uçuşlarda ise yoğun trafiğin Atatürk havalimanı, Antalya Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanında yaşandığı görülmektedir (DHMI, 2015: 119).

SHGM 2014 Faaliyet Raporu'na göre Türkiye'de uygulanan çeşitli politikalar sonucu 2003 yılına göre uçak sayısı %160, yolcu taşıma kapasitesi %176 ve kargo kapasitesi %346 artırılmıştır. 2014 yılı itibariyle yük trafiği bir önceki yıla göre %11,21 artışla 2.886.192 ton olarak belirlenirken, yolcu trafiği ise bir önceki yıla göre %11 artışla 2014 yılı sonunda 166 milyona ulaşmıştır (SHGM, 2016: 25). Havayolu taşımacılığına ait sektörel veriler SHGM 2015 Faaliyet Raporu'nda aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

**Tablo 2:** Hava Taşıma İşletmeleri

<b>HAVA TAŞIMA İŞLETMELERİ</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Havayolu İşletmesi	13	13
Hava Taksi İşletmesi	50	49
Genel Havacılık İşletmesi	65	72
Balon İşletmesi	25	25
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>192</b>

**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2016, s. 26.

SHGM kaynaklarında belirtilen tabloda görülmektedir ki, havayolu işletmeleri ve balon işletmeleri sayısı bir önceki yıla göre sabit kalmış, genel havacılık işletmeleri sayısında artış yaşanırken, 2015 yılı itibariyle bir hava taksi işletmesi faaliyetlerine son vermiştir (SHGM, 2016: 26).

SHGM 2015 Faaliyet Raporu'nda Türkiye'de bulunan havalimanı sayıları aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

**Tablo 3:** Havalimanları Sayısı

<b>HAVALİMANLARI</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
İç-Dış Hat	25	39
İç Hat	28	16
<b>TOPLAM</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2016, s. 26.

Tabloda belirtilen veriler göstermektedir ki yalnızca iç hat seferi yapabilme kapasitesine sahip 12 adet havalimanına iç ve dış hat seferleri yapabilme imkanları sağlanmış, 2 adet havalimanı ise hizmete açılarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Böylelikle Türkiye'de hizmet veren havalimanı sayısı 2015 yılı itibariyle 55'e ulaşmıştır (SHGM, 2016: 26).

2015 yılı itibariyle Türkiye'de sivil havacılık alanında hizmet veren hava aracı sayıları ise aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

**Tablo 4:** Hava Araçları Sayısı

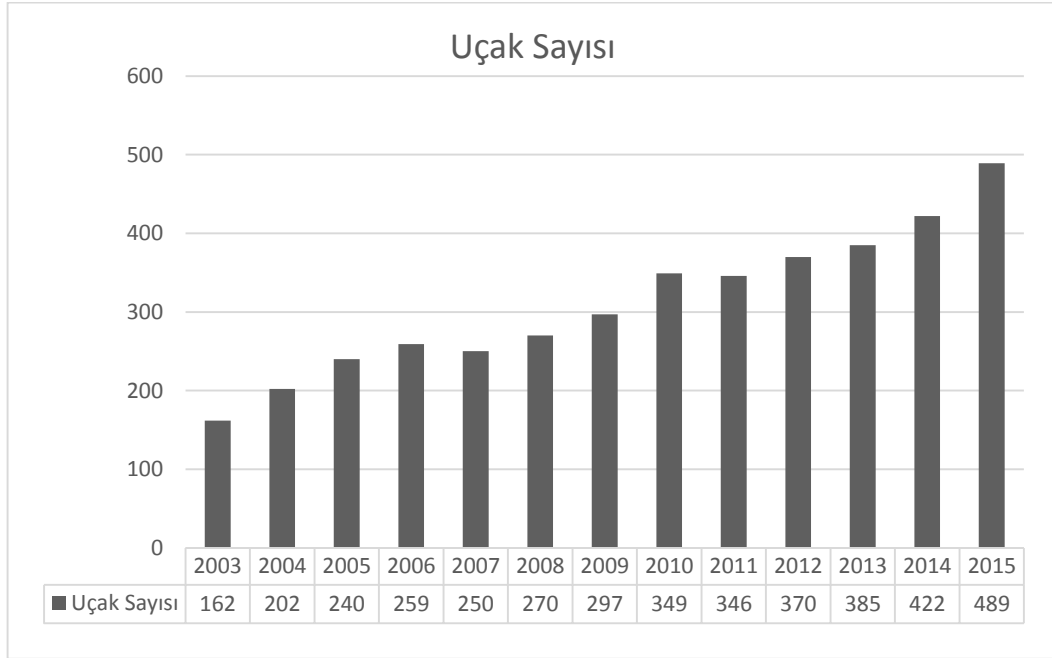
<b>HAVA ARAÇLARI</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Havayolu İşletmelerinde	422	489
Hava Taksi İşletmelerinde	212	219
Genel Havacılık İşletmelerinde	322	336
Balon İşletmesi	213	241
Zirai İlaçlama İşletmeler vb.	62	62
<b>TOPLAM</b>	<b>1231</b>	<b>1347</b>

**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2016, s. 27.

2015 yılında hava araçları sayısı bir önceki yıla göre değerlendirildiğinde Zirai İlaçlama faaliyetleri hariç diğer tüm alanlarda hava araçları sayısı artmış ve 2014 yılında 1231 olan hava aracı sayısının 2015 yılında 1347 sayısına ulaştığı görülmektedir (SHGM, 2016: 27).

2003-2015 yılları arasında Türkiye’de hizmet veren uçak sayılarının zaman içindeki değişimi ise aşağıdaki tabloda belirtilmektedir:

**Grafik 1:** Türkiye’de 2003-2015 Yılları Arasında Uçak Sayısı



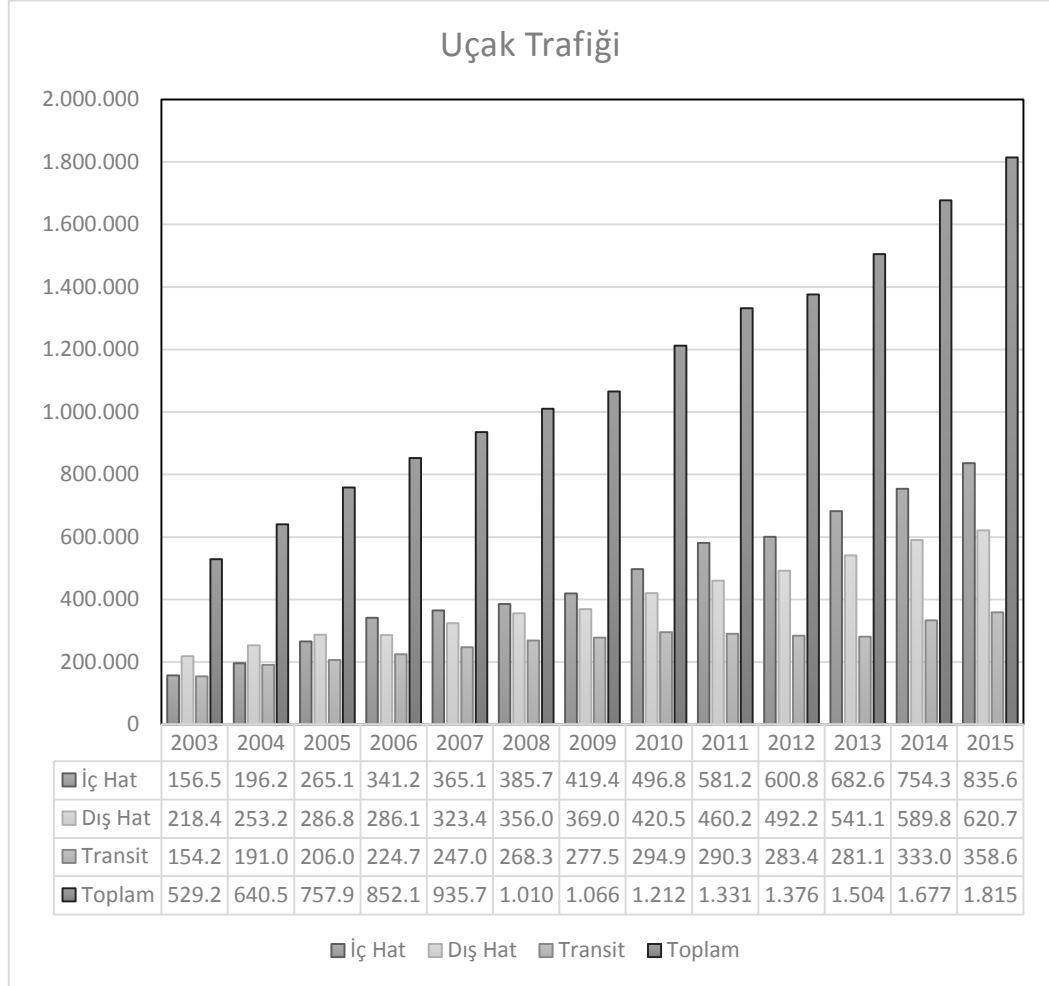
**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2016, s. 27.

2003 yılında Türkiye’de 162 olan uçak sayısının özel havayolları işletmelerinin de hizmet vermeye başlaması ve yolcuların havayolları ulaşımına olan taleplerinin giderek artması ile birlikte arttığı gözlemlenmektedir. Zaman içerisinde giderek artan uçak sayısının 12 yıllık bir zaman dilimi içerisinde 489 uçağa ulaşarak üç kat arttığı belirtilmektedir (SHGM, 2016: 27).



SHGM 2015 Faaliyet Raporu'nda 2003-2015 yılları arasında uçak trafiği ise aşağıdaki tabloda belirtilmektedir:

**Grafik 2:** Türkiye'de 2003-2015 Yılları Arasında Uçak Trafikği



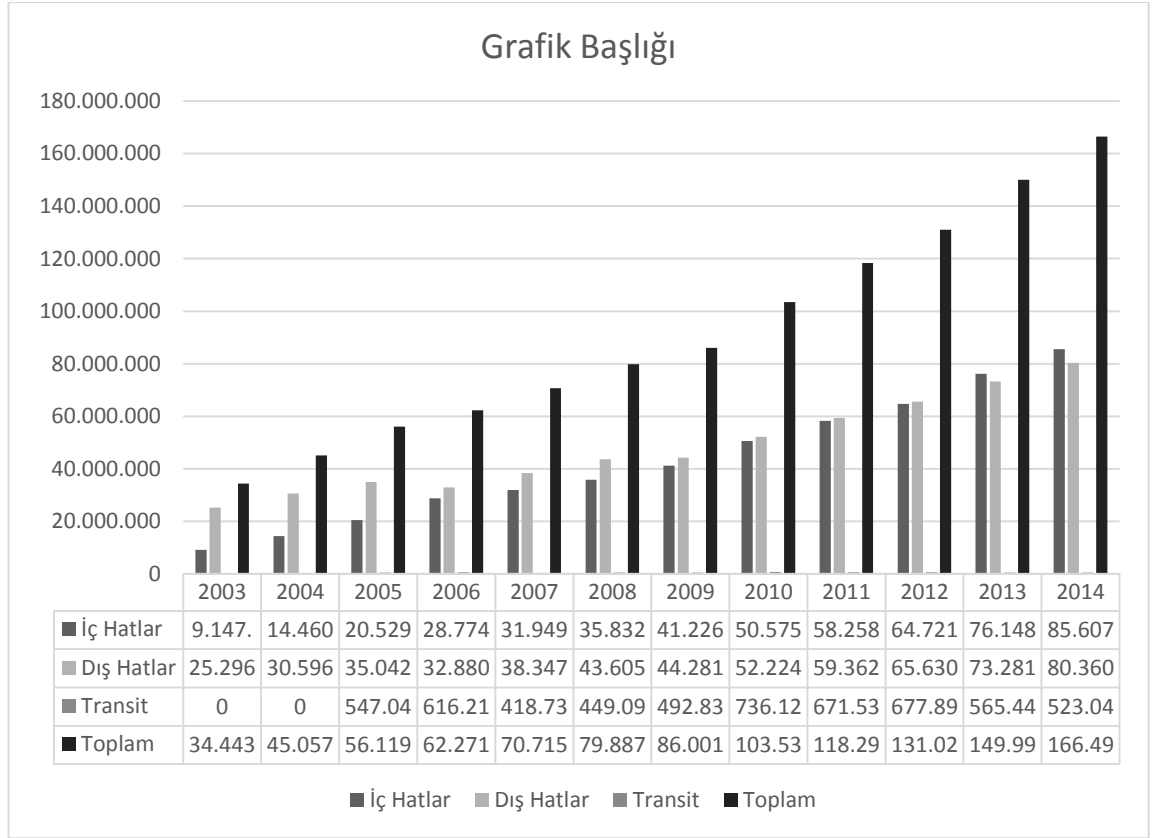
**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2016, s. 28.

(**Not:** Tabloda bulunan sayısal veriler grafiğin solunda bulunan binlik sisteme göre değerlendirilmelidir)

Tablodaki veriler ışığında Türkiye, dünyada uçuş ağı bakımından en büyük ve Avrupa'da yolcu ve uçuş trafiği artış sıralamasında ilk sıralarda yer alan bir ülke konumunda bulunmaktadır (SHGM, 2016: 56).

SHGM 2014 Faaliyet Raporu'nda ise 2003-2014 yolcu trafiği aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

**Grafik 3:** Türkiye’de 2003-2014 Yılları Arasında Yolcu Trafığı



**Kaynak:** SHGM Faaliyet Raporu, 2015, s. 28.

**(Not:** Tabloda bulunan sayısal veriler grafiğin solunda bulunan milyonluk sisteme göre değerlendirilmelidir)

*SHGM 2015 Faaliyet Raporu*’nda ise iç hatlardaki yolcu sayısının 2003 yılına göre 9 kat arttığı ve 97,5 milyon kişiye ulaştığı belirtilirken, toplam yolcu sayısının ise 2003 yılına göre 5 kat artarak 2015 yılı sonunda 181,4 milyon kişiye ulaştığı bildirilmektedir (SHGM, 2016: 25).

Türkiye 2015 yılı itibariyle havacılık sektörü büyüme hızında dünya ortalamasının 3 katı bir hızda gelişim göstermiştir. Dünya genelinde %5 olan bu oran Türkiye’de %15 olarak belirlenmiş, 2003-2012 yılları arasında sektörün toplam cirosu 2,2 milyar dolardan 26,6 milyar dolara çıkarak 12 kat artmıştır (SHGM, 2016: 25).

Gelecek yıllarda ise Türkiye’nin jeopolitik yapısından doğan havayolu potansiyelinin Avrupa-Uzakdoğu ve dikey olarak Rusya-Afrika/Arabistan hatlarında

daha iyi değerlendirilebilmesi öngörülmektedir. Buna ek olarak hava kargoculukta çok yönlü ulaştırma ağları ile geliştirilmesi, iş jeti havacılığı gibi yeni pazarlarda daha etkin bir şekilde rol alınması ile havayolu ulaşımının yeni rekorlara imza atması beklenmektedir (DHMI, 2014: 26).

## **1.5. TÜRKİYE’DE HAVACILIK ULAŞIMININ YERİ VE ÖNEMİ**

Havacılık ulaşımı hızlı, emniyetli, konforlu olması sebebiyle ulaşım sektörü içinde çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye’de de ekonomik ve toplumsal gelişim için havacılık ulaşımına ayrı bir önem verilmiş ve Türkiye atılan adımlarla sivil havacılık alanında lider konuma gelmiştir (SHGM, 2015: 24).

Bu bölümde Türkiye’deki havacılık ulaşımının yeri ve önemi, coğrafi, ekonomik ve diğer nedenler olmak üzere üç başlık halinde incelenmektedir.

### **1.5.1. Coğrafi Nedenler**

Türkiye sahip olduğu konumu itibariyle geniş bir coğrafyaya sahip bir ülkedir. Kıtalar arasında geçiş yolu durumunda olması ve ülke içinde ise doğu kesiminin batı kesimlere göre daha engebeli bir yapıya sahip olması nedeniyle havayolu ulaşımının önemi daha çok artmaktadır (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 2014: 14). Ayrıca lojistik faaliyetlerinde artan rekabet neticesinde işletmelerin ürünlerini pazara daha hızlı sunmaları gerekmektedir. Bu da özellikle Dünya ticaretinde söz sahibi olmak isteyen ülkelerin Türkiye’nin önemini kavramalarını sağlamaktadır (SHGM, 2014: 24).

İleri yıllarda Türkiye’nin havayolu trafiğinin sahip olduğu jeopolitik konumu itibariyle daha çok gelişmesi beklenmektedir. Türkiye’nin Avrupa-Asya ve Rusya-Afrika/Arabistan hatlarında kavşak noktası olması bu durumu artıran önemli bir etken olmuştur. Bunun yanı sıra iş jeti gibi yeni pazarlarda daha etkin olabilmenin ve hava kargo taşımacılığını daha ileri boyutlara taşıyarak geliştirmenin, Türkiye’nin son on yılda yakalamış olduğu büyüme hızını daha üst seviyelere taşıması tahmin edilmektedir (DHMI, 2015: 26).

### 1.5.2. Ekonomik Nedenler

Havayolu taşımacılığı dünya üzerinde ekonomik gelişmeyi etkileyen en önemli etkenlerden biri olmuştur. Küresel anlamda mesafeleri kısaltmış, yeni pazarlara ulaşmayı kolaylaştırmış, sanayi ve ticaretin gelişmesinde büyük rol oynamış, rekabet ve pazar hacimlerinin artmasını sağlamıştır. Özellikle uluslararası ticaret yapan ülkeler havayolu taşımacılığı ve havalimanlarına çok daha fazla önem vermişlerdir. Yerleşim açısından oldukça dağınık olan ve ekonomik gelişmelerini dış ticaretle elde eden kuzey ülkelerinin havayolu taşımacılığı faaliyetlerine bakıldığında, taşımacılık faaliyetleri ve altyapılarının birçok Avrupa ülkesinden daha gelişmiş olduklarını görülmektedir (Oktal, 2007: 16).

Türkiye’de Otomotiv, tekstil, bilgisayar, elektronik, çiçekçilik ve ilaç sanayi gibi çeşitli alanlarda yaşanan sektörel gelişmelerle birlikte havayolu kargo taşımacılığına olan rağbetin arttığı görülmektedir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2012: 82). Fakat dışa açılma politikaları izlenen ve dış ticarete büyümeyi hedefleyen Türkiye’de katalizör etkisi gösterecek olan havayolu taşımacılığı istenen hedeflere tam olarak ulaşamamıştır (Korul ve Küçükönel, 2003: 24).

Faaliyetlerine göre hizmet işletmeleri olan havayolu işletmeleri, ekonomik işlevlerine göre değerlendirildiğinde hizmet üreten işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Temel işlevi yolcu, yük ve posta taşımacılığı olan havayolu ulaşımının asıl işlevi ile beraber dolaylı olarak sahip olduğu birçok faaliyet alanı bulunmaktadır (Gerede, 2015: 26).

Bu faaliyet alanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hava taşımacılık faaliyetleri
  - Hava taşıtı üretim ve bakım-onarım faaliyetleri
  - Hava taşıtı işletme faaliyetleri
  - Havalimanı işletme ve yapım faaliyetleri
  - Seyrüsefer, muhabere ve trafik hizmetleri
  - Diğer hizmetler (İkram hizmeti, çağrı merkezi, meteoroloji hizmeti vb.)
- (Uslu, 2011: 20).

Bu açıdan değerlendirdiğimizde bir çok hizmet sektörünün işbirliği ile sağlanan havayolu ulaşımını dünya çapında milyonlarca kişiye iş imkanı sağlamaktadır. 2004

yılı rakamlarına göre havacılık sektörü tüm dünya genelinde 5 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve küresel ekonomiye yaklaşık 275 milyar dolar katkıda bulunmaktadır (Oktal, 2007: 18). Türkiye’de ise sadece *SHGM* bünyesinde istihdam edilen çalışan sayısı 2003 yılında 65000 kişi iken yaşanan havacılık sektöründe yaşanan büyümelerle beraber 2013 yılı sonunda 180000 kişiye ulaşmıştır (*SHGM*, 2015: 25).

Bir diğer husus, havayolu ulaşımı turizm sektörünün ayrılmaz bir parçasıdır. Özellikle 1000 km ve daha fazla mesafelerde insanların havayolu ulaşımını tercih etmeleri bunun en önemli göstergesidir. Ulaşım sorunu bir tatilci için tatil süresini etkileyecek en temel problemlerden birisi olmuştur. Bu sebepten dolayı turistler yüksek maliyetine rağmen hızlı ve konforlu bir ulaşımı seçip havayolu ulaşımına yönelmektedirler (Gerede, 2015: 44).

Her köşesinde ayrı bir turizm faaliyeti gerçekleştirilen Türkiye’ye her yıl 32 milyondan fazla turist gelmekte ve yılda 21 milyar dolarlık bir gelir elde edilmektedir. Fakat gelen misafirler, yurtiçinde etkin bir ağ olmadığı için genelde tatillerini geldikleri yerde geçirmektedirler. Bu bağlamda bölgesel havayolları ulaşımının geliştirilmesi ile ulaşım sürelerinin kısalması ve doğudaki turizm gelirlerinin artırılması düşünülmektedir (Sarılğan, 2011: 79).

Ayrıca bugün iş hayatının daha aktif ve hareketli bir hal alması ile beraber iş jeti kullanımı daha çok tercih edilebilir hale gelmiştir. Zamandan kazanç elde etmek ve havalimanındaki gecikmelerden etkilenmek istemeyen iş adamları tarafından tercih edilen iş jetleri sayesinde dünyanın çeşitli bölgelerinde birden çok etkinlik aynı gün içinde yapılabilmektedir. İş jeti gibi yeni pazarlarda Türkiye’nin kendini göstermesi ve daha etkin hizmet verebilmesi ile son on yılda yakalanan artış ve büyümeyi daha ileriye taşıyacağı öngörülmektedir (*DHMI*, 2015: 26).

### **1.5.3. Diğer Nedenler**

Havayolu ulaşımı gelişmiş toplumlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Havayolu ulaşımı ile sadece ticari ve ekonomik gelişim sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumların sosyal yapısını da etkiler. Havayolu ulaşımı ile beraber mesafeler kısalmış ve çeşitli kültürlerden insanlar birbirlerini daha yakından tanıma fırsatına erişmişlerdir (Oktal, 2007: 21). Türkiye açısından düşünüldüğünde Türk Anayasası’nda sözü edilen

sosyal devlet olma gereği toplumsal yararlar ön planda tutulmalıdır. Ulaşım kolaylıklarının gelişmesi demek o bölgenin kalkınmasındaki en önemli etken olacağından 21nci yüzyılın en hızlı, konforlu ve gelişmiş taşımacılık sistemi olan havayolu ulaşımının devlet tarafından geliştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle az gelişmiş bölgelerde yaşayan halk, gelişmiş bölgelerdeki imkanlardan daha rahat yararlanma fırsatını yakalamaktadır. Aynı zamanda acil durum ve doğal afetlerde daha hızlı müdahale edilebilmektedir. Tüm bunlarla beraber havayolu ulaşımı siyasi açıdan, yurtdışında yakın bölgelerde yaşayan akraba toplulukları ve tarihi bağlar olan bölgelerle ilişkilerin sağlam tutulmasını sağlamaktadır (Sarılğan, 2011: 80).

## **1.6. TÜRK SİVİL HAVACILIĞININ SWOT ANALİZİ**

Türk sivil havacılığının *SWOT Analizi* kapsamında uçuş etkinlikleri ile beraber uçuş kapsamı dışında kalan faaliyetlerde ele alınmış ve sistemin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarıldıktan sonra fırsatlar ve tehditler incelenmektedir.

### **1.6.1. Güçlü Yönler**

Türk sivil havacılığının güçlü yönleri *11nci Haberleşme Denizcilik ve Ulaştırma Şura Raporu* 'nda aşağıdaki maddeler halinde belirtilmektedir:

- Gelişen ve büyüyen bir ekonomi ve Sivil Havacılık sektörü
- Türkiye'nin coğrafik konumu ve İstanbul'un önemli bir merkez olma özelliği
- Sivil havacılık sektöründeki rekabetçi ortam
- Sivil havacılığa verilen politik önem ve halk arasında yaygınlaştırma çabaları
- Havacılığın hızlı ve güvenli olması sebebiyle avantajlı konumda olması
- Yapılan yatırımların dış pazar payımızı artırması
- Sivil havacılık eğitim faaliyetlerinin artırılması (*TOBB*, 2014: 85).

### **1.6.2. Zayıf Yönler**

Türk sivil havacılığının zayıf yönleri ise aşağıdaki gibidir:

- Sektördeki kuruluşlar arasında sinerjiyi etkileyecek koordinasyon eksiklikleri
- Uluslararası rekabet sorunları (*DHMI*, 2015: 28).
- Altyapı eksiklikleri
- Mevzuatla ilgili eksiklikler
- Sektörle ilgili stratejik planlama sorunları
- İşletmecilik ve çevresel konular ile alakalı sorunlar
- Eğitimde karşılaşılan eksiklikler
- Nitelikli personel sağlamada yaşanan sıkıntılar
- İhtiyaç duyulan malzemelerin genellikle yurtdışından tedarik edilmesi (*TOBB*, 2014: 86).

### 1.6.3. Fırsatlar

Türk sivil havacılığında fırsatları yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Coğrafik konum sayesinde merkez olma imkanı
- Genç nüfus ve üretken demografik yapı
- Türkiye ekonomisinin büyümesi
- Turizm potansiyeli (*DHMI*, 2015: 28).
- Kargo taşımacılığındaki gelişmeler
- Ulaşım modlarının birbirini destekleme potansiyeli
- Teknolojik faaliyetlerin maliyetleri azaltması
- Uluslararası işbirliği faaliyetleri
- Ar-Ge ve teknik konularda yapılan işbirliği çalışmaları (*TOBB*, 2014: 87).

### 1.6.4. Tehditler

Son olarak Türk havacılığında tehditler sıralandığında aşağıdaki maddeler ortaya çıkmaktadır:

- Döviz kuru kaynaklı sıkıntılar

- Petrol fiyatlarında yaşanan istikrarsızlıklar
- Turizmde politik nedenlerden dolayı yaşanan sıkıntılar
- Dış politik gelişmelerin etkileri (*DHMI*, 2015: 28).

## **1.7. HAVACILIK ULAŞIMINDA YOLCU PROFİLİ**

Havacılık ulaşımı güncel koşullarda sürekli gelişen ve gittikçe rağbet gören bir ulaşım türüdür. Uçak teknolojilerinin gelişmesi ve işletme faaliyetlerinin hizmet kalitesi üzerinde büyük etkisi olurken, dış çevrede yaşanan özelleştirme, serbestleştirme ve havayolu pazarının gittikçe ticari bir hale bürünmesi zamanla sektörün yapısını değiştirmiş ve sektör tüketici odaklı bir hale gelmiştir (Okumuş ve Asil, 2007: 11).

Bugünlerde havacılık ulaşımı, genel olarak iş ve eğlence amaçlı kullanılmaktadır. Çalışan ve zamandan tasarruf etmek isteyen kesimlerin, tatil ve boş zamanlarında daha hızlı ve konforlu bir ulaşım istemeleri, bununla beraber sanayi ve ticaretle uğraşan iş kesiminin ise yerinde ve zamanında adım atabilmeleri için hızlı ve güvenli bir ulaşım ihtiyacı duymaları, havacılık ulaşımını daha cazip hale getirmiştir (Sarılğan, 2011: 75).

İnsanların gelir düzeyinde yaşanan gelişmeler ve boş vakitlerinin olması, onların eğlence anlayışlarını da etkilemekte ve farklı yerler, farklı kültürler görerek boş zamanlarını geçirmek istemektedirler (Sarılğan, 2011: 75). Eğlence maksadıyla havacılık ulaşımını tercih eden yolcular havayolu firmasını seçerken öncelikle fiyat konusunu ele almaktadırlar. Hızlı ve ucuz yolculuk temel amaçları iken, uçuş saati, uçuş sıklığı gibi konular eğlence amaçlı yolcular için pek önem taşımamaktadır (Duff, 1998: 195). Uçuşları eğlence veya tatillerinin bir bölümü olarak gören bu tip yolcular, uçuş zamanlarını keyifli bir biçimde geçirmek istemektedirler (Shaw, 2011: 48).

İş görüşmeleri, pazarlama faaliyetleri, acil müdahale gerektiren durumlar nedeniyle havacılık ulaşımını tercih eden iş amaçlı yolcular ise zamanında ulaşım, esneklik gibi konulara oldukça önem vermektedirler (Sarılğan, 2011: 75). Bu tip yolcular için bir başka önemli konu ise, statülerine uygun kabinler, esnek check-in imkanları, uçuş esnasında çalışma ortamının bulunması, direkt uçuş imkanı, kaliteli ikram ve servis hizmetleri ve cazip fiyatlar gibi özelliklerdir (Graham vd, 2008: 28).



Bu sebeple sık sık ve esnek uçan tip yolcular ele alındığında zamanında kalkış yapabilen, yolcuların esnek uçuş taleplerine uyum sağlayabilen, havalimanı hizmetlerinde bu tip müşterilere özel çalışma ve online erişim gibi imkanlar sağlayabilen firmalar her zaman daha avantajlı konumda olmaktadır. Bununla beraber hediye uçuş puanları ve hediye mil gibi kampanyalar sık yolculuk yapan yolcular için önemli olabilmektedir (Shaw, 2011: 33).

## **1.8. HAVACILIK ULAŞIMINDA BUSINESS JETLERE (İŞ JETLERİ) GENEL BİR BAKIŞ**

İş havacılığı kavramı ilk olarak 1937 yılında iş adamlarını taşımak amacıyla üretilen 8-9 kişilik *Model 18 Twin Beech* tipi uçaklarla ortaya çıkmıştır. Kısa sürede birçok kesim tarafından benimsenen bu uçaklar 32 yıl boyunca 7000 adetten fazla üretilmiştir (Uyar, 2012: 3). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise jet motorlu uçakların üretilmesi ile beraber birçok ticari havayolu işletmesi jet motorlu uçak kullanmaya başlamıştır. Dünya çapında yaşanan küreselleşmelerle beraber havayolu firmalarında *Business Class* (iş sınıfı) ve *First Class* (birinci sınıf) kavramları ortaya çıkmış ve bu sınıflarda seyahat eden yolculara ayrıcalıklı uçuş imkanı sağlanmıştır. Sonraki zamanlarda ise daha konforlu, daha az yorucu ve daha hızlı ulaşım isteyen bu sınıf için özel jetlerle sağlanan iş havacılığı alanı doğmuştur (Gürün, 2015: 15).

İş havacılığı, 1-19 kişilik *jet motorlu* ya da *turboprop motorlu* sabit kanat uçaklarla veya döner kanatlı hava taşıtları (*helikopter*) ile hizmet veren ve bu hizmeti gerçekleştirmek için oluşturulmuş birimleri kapsamaktadır (Uyar, 2012: 2). Havayolu işletmelerinin tarifesiz olarak yürüttüğü faaliyet alanlarından olan iş havacılığı ya da hava taksi işletmeciliği, özel kiralama ile gerçekleştirilen uçuşlar, hava ambulans uçuşları, hava reklam faaliyetleri ve çeşitli turistik gezi uçuşlarını kapsamaktadır (Birgören, 2004: 12).

ICAO iş uçaklarının kullanıcılarına sağladıkları faydaları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Zaman sağlanan fayda
- Artan yol verimliliği
- Evden uzakta geçirilen iş dışı vakitlerin minimize edilmesi

- Endüstriyel güvenliğin sağlanması
- Kişisel güvenlik ve rahatlığın maksimum olarak sağlanması
- Verimli planlama ve verimli yönetim denetimi sağlayabilmek
- Olumlu bir kurumsal imaj etkisi sağlamak
- Girişimcilik ruhunu pozitif yönde etkilemek (ICAO, 2005: 4).

İş havacılığının en önemli uçuş aracı olan iş jetleri ise maksimum kalkış ağırlığı 45000 kg'dan az olan ve kanat açıklığı 30 metreden kısa olan iş amacıyla kullanılan jetler olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise iş jetleri, iş amaçlı yolcuları taşıyan jetler olarak nitelendirilmiştir. İş jetleri hızlarına, kalkış ağırlıklarına ve menzillerine göre çeşitli sınıflara ayrılmışlardır (Gürün, 2015: 17).

İş jetleri kullanıcılarına hızlı ve konforlu bir ulaşıma erişme imkanı sunmaktadır. Elde edilen zaman tasarrufu yanında esneklik avantajı sağlamaktadır. Ayrıca uçuş esnasında gelişmiş teknolojisi ile işlerle ilgilenebilme ve işletmelerle temas kurabilme avantajı sağlamaktadır (Bombardier, 2013: 8).

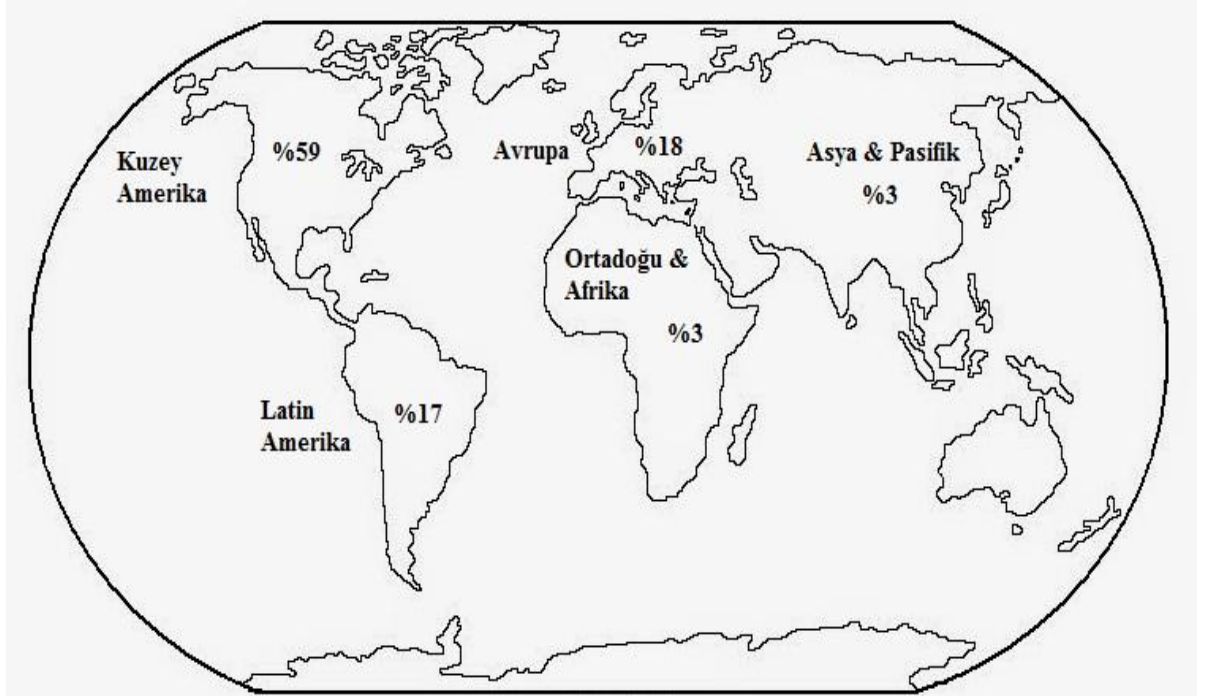
### **1.8.1. Dünya Pazarında Business Jetler**

İş havacılığı içinde en çok rağbet gören iş jeti pazarı küresel mali krizlerin yarattığı sorunlara rağmen son 15 yılda dikkat çekici bir şekilde büyümeye devam etmiştir. Özellikle Rusya, Çin ve Ortadoğu ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelerin ortaya çıkardığı iş adamları ve zenginlerin daha hızlı iş seyahati gerçekleştirmek istemeleri ve kurumsal jetlere olan talebin artması ile iş jeti piyasası büyümüştür (www.mourantozannes.com/2013).

İş jetleri küresel ekonomiye yön veren işlerde en önemli ulaşım aracı olma özelliği taşımaktadır. İş jetleri uçuşlarının %90'ı iş görüşmeleri için gerçekleştirilmektedir. Dünya genelinde uçuş gerçekleştiren yirmi bine yakın iş jeti aktarmasız ve uzun beklemelemlerle yaşanan vakit kaybı olmaksızın kıtaları birbirine bağlamaktadır. İş jeti sektörü bugün yıllık 200 milyon dolar ciro getirisi olan ve 1,5 milyon insana iş istihdamı sağlayan bir sektör konumunda bulunmaktadır. (www.hurriyet.com.tr, 2013).

2014 yılında iş jetlerine olan bölgesel talepler aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

Şekil 3: İş Jetlerinde Bölgesel Talepler

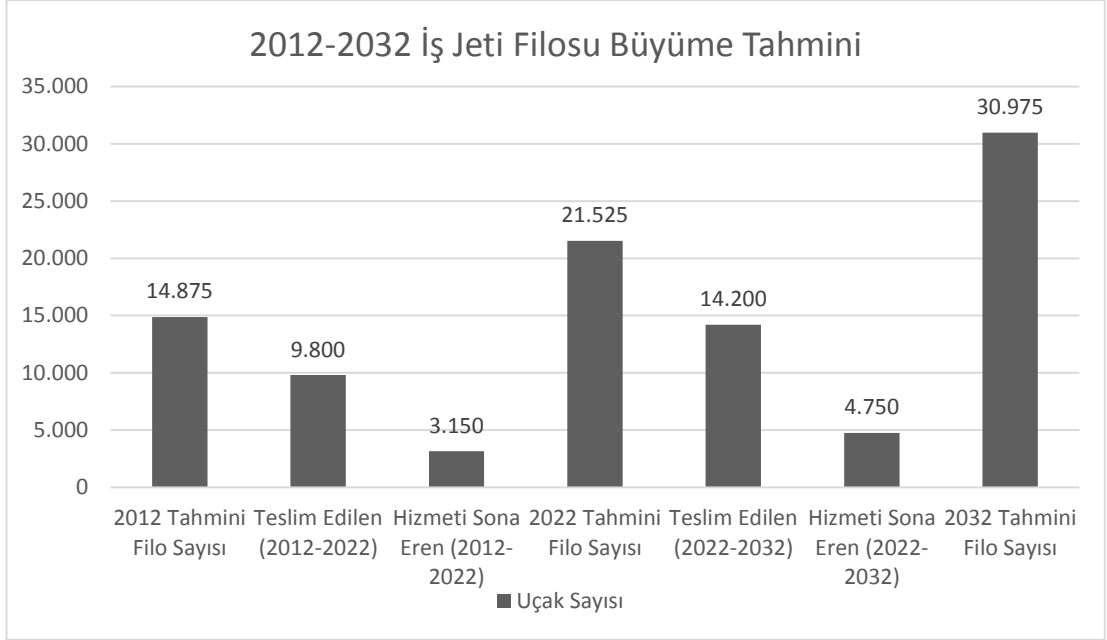


**Kaynak:** Honeywell 2014 Aviation Outlook, 2014

Artan taleplere bağlı olarak iş jeti üreticileri bugünlerde daha çok uzun menzilli, yüksek süratli, aviyonik sistemleri gelişmiş ve daha geniş gövde yapısına sahip iş jetleri üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır (<http://phx.corporate-ir.net>, 2014).

İş jeti üreticilerinden *Bombardier*, iş jetlerine olan taleplerin ileri zamanlarda artacağını, 2013-2032 yılları arasındaki 20 yıllık bir zaman diliminde 24.000 adet iş jeti teslimatı yapılacağını tahmin etmektedir. 2012 yılında, 14.875 adet olan uçak sayısının yirmi yıl içinde hizmete giren uçaklar ve hizmet dışı kalan uçaklarla beraber 30,975 adet uçağa ulaşacağı tahmin edilmektedir. (<http://businessaircraft.bombardier.com>, 2013).

**Grafik 4:** Bombardier Firması İş Jeti Filosu Büyüme Tahmini



**Kaynak:** Bombardier Market Forecast 2013-2032, s. 7.

Bununla beraber havacılık ve uzay alanında global teknoloji şirketlerinden olan *Honeywell* yayınlamış olduğu *2014 Global Business Aviation Outlook*'ta dünya çapında iş jeti pazarının geleceği hakkında aşağıdaki öngörülere sahiptir:

- 280 milyar “*Amerika Birleşik Devletleri*” (ABD) doları değerindeki 9.450 iş jetinin 2024 yılına dek temin edileceği
- Özel hava işletmelerinin bir sonraki 5 yıl içinde filolarındaki uçakların %23’ünü yenileyecekleri
- 5 yıl içinde satın alınan iş jetlerinin %46’sını geniş hacimli kabinlere sahip jetlerin oluşturacağı
- Avrupa ve Brezilya’da iş jeti satın alma yüzdelerinin ileri günlerde tüm dünya bölgelerinin iş jetlerine olan taleplerine göre daha üst seviyelerde olacağı öngörülmektedir (<http://phx.corporate-ir.net>, 2014).

### 1.8.2. Türkiye Pazarında Business Jetler

Ekonomik nedenlere bağılı olarak gelişen iş havacılığı sektörü ekonomik istikrarın sağlanamaması sebebiyle Türkiye’de uzun yıllar gelişme gösterememiştir. Daha sonra Türkiye’deki çeşitli işletmelerin yurtdışındaki pazarlara açılması ve küresel ekonomiye entegrasyon sağlaması ile iş havacılığı sektörü canlanmaya başlamış, bununla beraber 2000’li yılların başında iç hatlarda *THY* dışındaki uçuşlara uygulanan yasakların kaldırılması ile sektörde büyük gelişmeler yaşanmıştır (Uyar, 2012: 5).

Yaşanan gelişmelere bağılı olarak tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de iş jetleri gittikçe artan bir ilgi görmüştür. Kimi zaman iş dünyalarında imaj amaçlı satın alınan bu tip uçaklar ilk başlarda seyrek kullanılırken son dönemlerde sık kullanılmaya başlanmış, işletmelerin acil durumlarına çözüm getirecek etkili bir ulaşım aracı konumuna gelmiştir (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr>, 1999).

İş jeti üreten firmalardan olan *Bombardier*, 2013 yılında yayınladığı piyasa tahminlerinde Ortadoğu’nun güçlü ve büyüyen bir pazar olduğunu belirtmiş ve büyüyen bu pazarda iş jetlerinin en çok talep gördüğü ülkeleri Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Türkiye olarak sıralamıştır. Ayrıca 2012 yılı Ortadoğu bölgesi iş jeti alımında Türkiye’nin %47’lik bir payı olduğu belirtilmiştir ([www.businessaircraft.bombardier.com](http://www.businessaircraft.bombardier.com), 2013).

Türkiye’de kullanılan iş jetleri sayısına bakıldığında, 2001 yılında 15 adet iş jeti aktif halde kullanılırken bu sayı 2009 yılında 56’ya yükselmiştir (Uyar, 2012: 5). 2013 yılında iş jeti sayısı *TOBB, Türkiye Sivil Havacılık Meclis Raporu*’nda 106 olarak belirtilmiştir (*TOBB*, 2014: 38). Bir sonraki yıl ise *SHGM*, hava taksi ve genel havacılık alanlarında kullanılan 110 adet tescilli iş jeti olduğunu bildirmiştir (Gürün, 2015: 29). Ayrıca güncel olarak *SHGM* tarafından ruhsat alarak çalışan 46 tane hava taksi işletmesi bulunmaktadır ([www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr), 2016) (Bkz. EK 6).

Bugün Türkiye iş jeti pazarında eskiye nazaran daha yüksek süratli, daha konforlu ve daha büyük kabine sahip olan uçaklara rağbet gösterildiği gözlemlenmektedir. Ayrıca alınan bu uçakların ikinci el pazarında talep görecektir.

şekilde çok amaçlı olmasına dikkat edilmektedir (www.kokpit.aero, 2013). Türkiye’de genellikle kiralama modeli, tam sahiplik modeli ve ortaklık modeli ile sahip olunan iş jetlerinin idame masraflarının maliyetli olması sebebiyle sahipleri tarafından kullanmadığı zamanlarda hava taksi işletmelerine kiralandığı da görülebilmektedir (Gürün, 2015: 28). Türkiye’de iş jetlerinin geleceğine bakıldığında ise *DHMI*, iş jeti havacılığı gibi gelişen pazarlarda inovasyon, üretim, bakım/onarım ve lojistik ağları bakımından gerekli önemin gösterilerek hizmet verilmesi halinde Türk havacılığına oldukça büyük katkılar sağlayacağını tahmin etmektedir (*DHMI*, 2015: 26).

## İKİNCİ BÖLÜM

### NİŞ PAZARLAMA

#### 2.1. PAZARLAMA KAVRAMI

Eski zamanlarda sahip olduğu ürünleri değiş-tokuş yaparak kendi gereksinimlerini karşılayan insanlar, zaman içinde bu faaliyetlerini geliştirerek pazarlama kavramını ortaya çıkarmışlardır (Elbek, 1995: 1). İnsanlar ilk zamanlarda sadece üretim yapılabilmesi üzerinde dururken zamanla kitle üretimine önem vermiş, bu gelişme sonrasında satış çabalarına ağırlık vermiş ve rekabet ortamının artması ile de pazarlama faaliyetlerine önem vermişlerdir. Son yıllarda ise pazarlama anlayışı sadece üretim, finans ve satış gücünü pazarda başarı olarak görmeyen aynı zamanda fikirlerinde benimsetilmeye çalışıldığı felsefi ve örgütsel bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2006: 4). Tarihsel gelişimi bakımından pazarlama faaliyetlerini incelendiğinde, ilkel pazarlama faaliyetlerinin sürekli olarak gelişim gösterdiğini, yeni boyutlar kazandığını ve bunun neticesinde mevcut pazarlama tanımlarının güncelliğini yitirip sürekli yeni pazarlama tanımlarının yapıldığı fark edilmektedir (İslamoğlu, 2012: 13).

Çok çeşitli tanımlara sahip olan pazarlama, genel olarak ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye olan intikalini sağlayan işlemler olarak değerlendirilmektedir. Fakat son günlerde bu tanımın oldukça yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Çünkü bahsi geçen tanımda pazarlama faaliyetlerinin üretim ile başlamakta ve ürün ya da hizmetlerin tüketiciye ulaşması ile sona erdiği savunulmaktadır. Fakat güncel koşullarda pazarlama anlayışı yeni boyutlar kazanmıştır. Bu anlayışa göre pazarlama faaliyetleri üretim öncesinden başlayıp ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaşmasından sonrada devam etmektedir (Uygur, 2007: 3). Dolayısıyla pazarlama müşterilere

yapılan satış değil, müşterilerle olan ilişkileri yöneten bir faaliyet alanı olarak tanımlanmaktadır. Temel hedefi müşteri kitlesini geliştirirken, sunulan ürün ve hizmetlerle müşteri tatminini sağlamaktır. Bugün dünya çapında faaliyet gösteren büyük işletmeler incelendiğinde bu anlayışa sahip pazarlama faaliyetlerini benimsedikleri görülmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005: 4).

Pazarlama faaliyetleri, dünya çapında önemli bir kuruluş olan *Amerikan Pazarlama Birliği*'ne göre şu şekilde ifade edilmektedir: “Pazarlama, genel olarak toplum tarafından anlam ifade eden çeşitli ürünlerin geliştirilmesi, dağıtımı, değişimi ve ilgili gruplarla iletişimi gibi bir takım faaliyetleri kapsayan işlemler ve kuruluşlardan oluşan faaliyetler bütünüdür” (www.ama.org, 2014).

Bir başka tanımda ise, örgütlerin amaçlarına erişebilmelerine yönelik müşteri ilişkilerini yönetme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2005: 4). Bununla beraber diğer bir kaynakta ise pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri sağlamak adına, ürün, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımı ile ilgili planlama ve uygulama işlemleri olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2006: 4).

Son günlerde pazarlama faaliyetleri için ortak bir tanım yapmak zor olsa da genel olarak pazarlama faaliyetleri, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme odaklı bir anlayışı benimsemektedir. Eğer bir işletme müşterilerinin tatminini ön planda tutarsa ürünlerini ve servis kapasitesini geliştirme imkanı bulmakta, ayrıca kendi değerini artırarak hizmet ya da ürünlerini daha kolay sunma imkanı yakalamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2005: 5). Pazarlama ile ilgili yapılan tanımlamaların temelinde inildiğinde ortaya insanların çeşitli gereksinimleri sonucu oluşan ihtiyaç, istek ve değişim kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

• **İhtiyaç**, insanların bazı his ve doygunluklardan kendilerini eksik hissetme durumudur. İhtiyaçlar insan hayatında temel ihtiyaçlardan sosyal ihtiyaçlara dek geniş bir yelpazede ve karmaşık yapıdadır bu sebeple pazarlama açısından önemli bir kavramdır.

• **İstek**, eksikliği hissedilen ihtiyaçlara karşı duyulan talebin ifadesi anlamına gelmektedir. Genel olarak kültür ve kişiliklere göre şekillenen istekler toplumsal gelişmişlik düzeyi arttıkça daha çok talep edilmektedir.



İnsanlar kendi istek ve ihtiyaçlarına daha çok cevap veren ürün ve hizmetlerle karşılaştıkça üreticiler daha iyi ürün ve hizmetleri sunmak için çaba gösterirler.

• **Değişim**, iki veya daha fazla tarafın kendi isteklerine bağlı olarak karşılıklı bir şeyler alıp vermesi halidir. Burada değişimin gerçekleştirildiği yer ise pazar olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 12).

Bununla beraber güncel koşullar göz önüne alındığında pazarlamanın faaliyetleri arasında mal ve hizmet ötesinde çeşitli fikirlerinde geliştirilip hedef kitleye benimsetilmesi amacı bulunmaktadır. Bahsi geçen faaliyetleri sadece kar amacı ile çalışan işletmeler değil, kar amacı bulunmayan örgütler, vakıflar ve çeşitli kuruluşlarda kullanılmaktadır. Tam bu noktada pazarlamanın planlı bir faaliyet olma özelliği ve bunları nerede, nasıl uygulanacağına önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle pazarlamanın strateji ile olan ilgisi ön plana çıkmaktadır (Mucuk, 2006: 4).

Planlı faaliyetler zinciri olan pazarlamada pazarlama süreci uygulanırken genel olarak beş adımlık model örnek alınır:

- Müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak
- Müşteri isteklerine göre pazarlama stratejisi belirlemek
- İstenilen üstün pazarlama programını inşa etmek
- Müşteri isteklerini yeteri derecede karşılayabilmek
- Müşteriyi çekecek değerleri yakalayabilmek (Kotler ve Armstrong, 2005: 5).

Çağdaş anlamda tüketicilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan pazarlama faaliyetleri birçok çevrenin etkisi altında kalarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri yürütülürken bu çevrelerin beklentilerini karşılamak durumundadır. Örneğin bir işletme, pazarlama faaliyetleri ile kendi çıkarlarına yönelik çalışmalar yaparken bağlı bulunduğu çevrenin kültürüne ve toplumsal yapısıyla örtüşen kurallara bağlı kalmak durumundadır. Kar durumu, Pazar payı oranı, rakiplere karşı sürdürülen politikalar ve yeni gelişmelere uyum sağlanması gibi temel işletme hedefleri toplumun, müşterilerin ve bağlı bulunulan çevrenin istek ve beklentilerine uyum sağlamalıdır (Uygur, 2007: 3).

Yukarıda verilen bilgilerden de yararlanılarak pazarlamanın genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Pazarlama, çok çeşitli faaliyetleri kapsayan bir sistemdir
- Pazarlama faaliyetleri sürekli değişen dinamik bir ortamda yürütülür. Teknolojinin sürekli gelişmesi, iletişimin ve ulaşımın kolaylaşması, buna bağlı olarak ürün ve hizmet akışının sınır tanımaması ve rekabetin artması pazarlama faaliyetlerini daha karmaşık bir hale getirmekte ve pazarlamanın önemini daha çok gün yüzüne çıkarmaktadır
- Pazarlama somut ürünler haricinde faydalar (hizmet) ve fikirlerle de ilgilidir
- Pazarlama reklam ve satış işleminden ibaret değildir. Pazarlama faaliyetleri ürün ya da hizmetin ihtiyaç haline geldiğinin araştırılması ile başlar ve o ürüne yönelik fikirlerin geliştirilmesini kapsar. Ürün ya da hizmet sonrasında ise devam eder (Mucuk, 2006: 5)
- Pazarlama sadece kişiler için değil örgütler içinde faaliyet gösterir. Örneğin bazı işletmeler üretim yapabilmek için başka işletmelerden ürün ve hizmet alabilirler
- Pazarlama kar amaçlı işletmelerin yararlandığı bir faaliyet değildir. Kar amacı bulunmayan vakıf, kamu kuruluşları, dernek, sendika ve siyasi partiler pazarlamadan yararlanabilirler. Örneğin bir siyasi parti fikirlerini benimsetmek adına pazarlama stratejilerinden faydalanabilir. Yer ve demografik özelliklerine göre araştırmalar yaparak hedeflerine ulaşabilir
- Yoğun bir rekabet ortamının olması dolayısıyla işletmeler pazar paylarını en yüksek seviyede tutmak istemektedirler. Mevcut payın korunması ve müşteri potansiyelinin geliştirilmesi konusunda pazarlama faaliyetleri önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple işletmelerin merkezinde pazarlama kısımları önemli yer tutmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 13).

## 2.2. STRATEJİK PAZARLAMA KAVRAMI

Eski yunan medeniyetlerinde kullanılan ve askeri kökenli bir kelime olan *Strateji* bir ordu için savaş kazanma maksadıyla izlenen yolları ifade etmektedir. Düşman kuvvetlerin mevcut durumları hakkında bilgiler elde etmek, savaş alanının durumunu incelemek ve iki tarafın zayıf ve güçlü noktalarını karşılaştırarak eldeki silah ve asker

gücünü en etkin şekilde kullanıp savaş kazanmayı amaçlamaktadır. Sevk etme, götürme ve gütme anlamları da taşımaktadır (Dinçer, 1998: 14).

İşletmecilikte ise strateji birçok şekilde tanımlanmaktadır. Strateji, işletme amaçları ve amaçlarındaki değişiklikleri ile bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar ve söz konusu kaynakların toplanıp dağıtılması ile ilgili izlenecek yollar hakkında karar vermektir (Antony, 1965: 24).

Hofer ve Schendel ise stratejiyi şu şekilde tanımlamaktadır. Strateji, herhangi bir işletmenin iç kaynakları ve yapabildiklerinin dış çevrede oluşan fırsatlar ve tehditlere uyumlu hale getirilme sürecidir (Hofer ve Schendel, 1978: 12).

Başka bir ifadeye göre strateji, işletmenin uzun süreli sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi amacıyla iç ve dış çevresini ve söz konusu çevrelerle ilişkilerini kendi hedeflerine uyumlu hale getirmek üzere izlediği yollar olarak tanımlanabilmektedir (Bolat ve Anıtsal, 2002: 54).

Ayrıca strateji, işletmenin kendi çıkarlarına uygun belirlediği amaçları nasıl gerçekleştireceğine ışık tutan eylem planlarını ifade etmektedir. İşletme eylemleri esnasında ortaya çıkan ve sürekli değişkenlik içinde olan fırsatlar ve tehditleri değerlendirerek, işletmenin amacına nasıl ulaşılacağına yönelik düşünsel işlemlerdir (Mucuk, 2006: 31).

20'nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren önemi anlaşılmaya başlanan strateji kavramı, işletmeler arası güçlü bir rekabetin söz konusu olduğu güncel ortamda son derece önemli bir hale gelmiştir (Akat ve diğerleri, 1994: 422). İşletme yönetimine oldukça büyük yararı olan strateji, işletmenin etkileşim halinde bulunduğu diğer çevrelerle olan ilişkileri düzenlemekte ve zorlu rekabet ortamında rakiplere göre daha avantajlı bir konuma sahip olunmasını sağlayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Bununla beraber strateji, işletmenin geleceğine yön verme, çevre koşullarını analiz etme ve buna göre planlamalar yapılmasına yardımcı olmaktadır. Elde edilen verilerle daha etkin planlar yapma imkanı sağlanırken işletme kaynakları daha verimli kullanılmaktadır (Taşkiran, 2007: 6).

Bu bilgiler ışığında stratejinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Strateji günlük rutin işlerin aksine uzun vadeli amaçlara yöneliktir
- Strateji işletmenin durumunu analiz etme sanatıdır
- İşletmenin stratejisi o işletmenin amaçlarına yönelik çalışmaları kapsar
- Stratejiler işletmenin çevresel ilişkilerini olumlu yönde etkiler. Olumsuz etkenlerin önceden fark edilmesini sağlarken çevresinde meydana gelen değişiklikleri daha erken kavramasına yardımcı olur
- Strateji işletmelerde finansal güç ve beşeri güçlerin uyum içinde ve etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur
- Strateji, ilgili faaliyet sahasında işletmenin kendi yerini bulmasını sağlar
- Strateji karmaşık ve zorlu bir ortamda çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkiler (İslamoğlu, 2012: 77-78).

Pazarlama bölümü, strateji belirleme sürecinde ve hedef kitle çalışmaları esnasında çok önemli bir yere sahiptir. Sürekli değişken bir çevrede uygun mal ve hizmetleri, hedef kitleye en uygun zamanda ve en uygun fiyatla sunmaya çalışır. Stratejik pazarlama bu anlamda bakıldığında pazarlama faaliyetlerinin sistematik ve rasyonel bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Bununla beraber örgütsel amaçlara ulaşmak için pazarlama faaliyetlerine yönelik analizleri, bulguları, kontrolleri kapsamaktadır (Taşkiran, 2007: 161). Ayrıca stratejik pazarlama işletmenin müşteriler ve rakipler arasında hangi yöne gideceğine rehberlik eden bir yol olarak ifade edilebilmektedir (Mucuk, 2006: 35).

Stratejik pazarlama uzun bir dönemi kapsamakta olup operasyonel ya da gününbirlik pazarlamaya göre çeşitli farkları bulunmaktadır. Bu farklar:

- Operasyonel pazarlama bir yıla kadar olan pazarlama faaliyetlerine odaklanırken, stratejik pazarlama daha uzun süreli (2-5 sene ve daha fazlası) faaliyetleri kapsamaktadır
- Operasyonel pazarlama mevcut fırsatlar üzerinde eylem gösterirken stratejik pazarlama yeni fırsatlar ve yeni değerler aramaktadır
- Operasyonel pazarlama genelde dağıtım, tutundurma ve fiyatlandırma konuları hakkında yoğunlaşırken stratejik pazarlama daha üst düzey ürünleri daha uygun maliyetle elde etme yoluna giderek yeni değerler yaratmayı istemektedir

- Faaliyetlerin odak noktası operasyonel pazarlamada bir ürün ya da markanın sahip olduğu pazar payı ve bütçesi iken, stratejik pazarlamada gelir getirebilecek potansiyele sahip pazarları keşfetmek ve bu pazarlarda ana talebin tahmin edilmesi yönünde işlemektedir
- İşletme çevrelerine bakıldığında operasyonel pazarlama daha çok istikrarlı çevrelere yönelik faaliyetlere odaklanırken stratejik pazarlama değişken çevre koşullarını kendisine konu edinmektedir
- Ayrıca operasyonel pazarlama genel olarak pazarlama bölümü üzerinde yoğunlaşırken stratejik pazarlama tüm birimlerin katılımına yönelik çalışmalar yapmaktadır (Torlak ve Altınışık, 2009: 27-28).

Pazarlama stratejisi genel olarak iki konuda yoğunluk göstermektedir. Bunların ilki hedef pazar, diğeri ise mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım politikalarını oluşturan pazarlama karmasıdır (Taşkiran, 2007: 161). Bütün bu özellikler pazarlamanın işletme içerisinde ne kadar stratejik ve önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Stratejik pazarlama işletmenin geleceği ile ilgili çok önemli ve kritik adımlar atılmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle araştırmalar sonucu elde edilen analizler ışığında hedef kitleye daha etkin ürün ve hizmetler sunulurken, rakiplere karşı üstün bir duruma geçilmektedir (Torlak ve Altınışık, 2009: 29).

### **2.2.1. Stratejik Planlama Tanımı ve Faydaları**

Planlama yönetsel süreçten ayrı düşünülemez bir unsurdur. Stratejik planlama genel olarak 1950'li yıllardan sonra özel sektörde yaşanan zorlu rekabet ve değişimlere ayak uydurmak için benimsenmeye başlanmıştır. Stratejik planlama 1980'li yıllardan sonra ise kamu sektörlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2009: 1).

Türkiye'de ise stratejik planlamanın bahsedildiği ilk metin, *5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnemelerde değişiklik yapılmasına ilişkin kanun olmuştur. Bununla beraber *5018 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanun* 'ları gibi bazı kanunlarda stratejik yönetim planlamaya ilişkin hükümler bulunmaktadır (DPT, 2006: 2-3).

Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin ilk basamağıdır. Stratejik planlama bir örgütün mevcut halini, ne yaptığını, ne için yaptığını şekillendiren ve bu

sürece yön veren genel kararlar ve faaliyetleri sürdüren disiplinli bir çalışmadır. Stratejik planlama, kurumsal hedeflere odaklanmayı engelleyen olumsuzlukların gelecekte ne gibi etkileri olacağına yardımcı olan bir kavramdır (Ertuna, 2008: 61). Geleceği bugünden görerek örgütü amacına yönelik yönlendirmek ve en iyi sonucu almaya yönelik planlamalar yapmak, stratejik planlama için esas felsefe teşkil etmektedir (Taşkiran, 2007: 6). Ayrıca stratejik planlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere sahip olduğu bütün enerji, kaynak ve faaliyetlerin odak noktasında olarak görülebilir. Örgütün sürekliliğini sağlamasında önemli bir yere sahip olan stratejik planlama, işletmeyi amacına ulaştıran önemli bir araçtır (DPT, 2006: 7).

Kelime anlamı olarak plan, planlama faaliyetleri sonucu ortaya çıkan belge, doküman olarak ifade edilmektedir (Uygur, 2007: 107). Planlamadan bahsetmek gerektiğinde, yarın uygulanacak kararların bugünden alınması anlamına gelmektedir. İşletmelerde geleceğe yönelik adımlar atılırken planlamalar yapmak ve uygulanacak işlemlere önceden karar vermek büyük önem arz etmektedir (Mucuk, 2006: 33). Çünkü pazarlamada planlama, fırsatların ve risklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda hangi adımların atılacağına saptanmasını kapsayan sistematik bir süreç olma özelliğini taşımaktadır (Uygur, 2007: 107).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevre sürekli değişmektedir. Bu bazen çok hızlı bir şekilde, bazen de yavaş yavaş gerçekleşmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için bu değişimlere kesinlikle ayak uydurmak zorundadır. Bununla beraber değişen çevre işletmeler açısından önemli fırsatları beraberinde getirmektedir. Burada önemli olan bu fırsatları önceden görebilmek ve rakiplerden önce yararlanabilmektir (Karafakıoğlu, 2006: 18). Bu noktada değişen çevre şartlarından daha karlı şekilde yararlanabilmek, işletmenin karmaşık ve içinden çıkılmaz yapısında düzen sağlayabilmek için planlama yapmak, işletmeciler için kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Mucuk, 2006: 33).

Pazarlama faaliyetlerinin strateji ve planlama ile iç içe olmasından ortaya çıkan stratejik planlama, örgüt ve çevre koşullarını göz önüne alındığında örgütün geleceğine yön vermesine yardımcı olabilmektedir. Stratejik planlama sayesinde işletmeler, amaçlarına giden yolda izlenecek stratejileri, kaynak kullanımlarını ve dikkatli olunacak hassas noktaları belirlenmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 34).

*Devlet Planlama Teşkilatı*, stratejik planlamayı şu şekilde açıklamaktadır: Stratejik planlama örgütün mevcut bulunduğu durum ile ulaşmak istediği durum arasında bulunan yola açıklık getirip, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve yöntemlerini belirlemesini zorunlu kılar. Uzun vadeli ve geleceğe yönelik bir faaliyet olduğundan örgüt bütçesinin stratejik planda geçen amaç ve hedeflere yönelik hazırlanmasına, kaynak kullanımında önceliklerin belirlenmesine ve sorumluluklarda hesap verilmesine yardımcı olmaktadır (DPT, 2006: 7-8).

Gürer stratejik planlamayı, örgütün ne olduğu ve neyi neden yaptığına yön veren, yol gösteren esas amaç ve eylemleri üretmeye yönelik disipline edilmiş bir çaba olarak tanımlamaktadır (Gürer, 2006: 91). Yüzbaşıoğlu'na göre stratejik planlama, amaçlara yönelik alternatif stratejiler belirleme ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik stratejilerini belirlemesidir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 91). Mucuk'a göre ise stratejik planlama, bütün işletmeyi ilgilendiren, çevresel koşullar ve kaynaklar dahilinde işletmenin gelişimini esas alan kapsamlı ve uzun vadeli planlara denilmektedir. Stratejik planlama ilgili işletmenin tepe yönetiminin ve planlama uzmanlarının iş alanını oluşturmaktadır (Mucuk, 2006: 34).

Genellikle birbirleriyle karıştırılan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları esasen farklı kavramlardır. Stratejik yönetim, stratejik planlarla belirlenmiş sürecin uygulanmaya konulması ile başlamaktadır (İslamoğlu, 2012: 78). Stratejik planlama ise örgütün amacına ulaşmasına yönelik şekillendirmeler yapan disiplinli ve özverili bir çalışmadır. Stratejik planlama, tüm örgüt bireylerinin ve paydaşların katılımı ile sağlanan ve örgüt yönetiminin çalışanları sürekli teşvik etmesine ihtiyaç duyan sonuç odaklı çabalardır (Mucuk, 2006: 34).

Stratejik planlamalar yapılırken aşağıdaki sorulara mutlaka cevap verilmesi gerekmektedir:

- Nerede bulunulmaktadır?
- Nereye ulaşmak istenmektedir?
- İstenilen noktaya nasıl ulaşılabilir?
- Uygulanan işler nasıl takip edilip değerlendirilebilir? (DPT, 2006: 8).

21'nci yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmeler, yönetim işlerinin ve dış çevrenin karmaşık bir yapıya bürünmesi, küreselleşmeler, geçerli kararlar alınırken yöneticinin

daha fazla zamana ihtiyaç duyması gibi kavramlar stratejik planlamanın gerekliliğini doğrudan ortaya çıkarmıştır. Son günlerde işletmeler uzun süreli kalıcı olabilmenin yollarını aramaktadırlar. Stratejik planlama ise örgütlerin amaçlarına yönelik kuramların uygulamaya dönüştürülmesine yardımcı olarak işletmelerin uzun süreli kalıcılıklarına yardımcı olmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Stratejik planlamalar, her örgütün kendine has özellikleri çerçevesinde hazırlanmalıdır. Bununla beraber her örgütün stratejik planı birbirinden farklı olmalıdır. Bazı örgütler stratejik planlarına çevre analizleri ile başlarken bazıları ise *SWOT Analizi* ile kendi durumlarını incelemektedir. Bu durum tamamen örgütün kendi amaç ve ihtiyaçlarına yönelik bir durumun sonucudur (Mucuk, 2006: 42-43).

Stratejik planlamanın sistematik ve yenilikçi yapısı gereği sahip olması gereken çeşitli özellikler vardır. Bunlar:

- Sonuçların planlanmasıdır. Stratejik planlamanın amacı geleceği görmeye yardımcı olmaktır. Amaçlara yönelik mevcut durumlar değerlendirildikten sonra sonuçlara ulaşılabilecek en uygun yollar seçilmektedir. Stratejik planlama girdilerden çok çıktılara odaklanır.
- Değişimin planlanmasıdır. Stratejik planlama değişimi benimser ve ona adapte olur. İç ve dış çevrede meydana gelen değişimler onu dinamik ve disiplinli bir yapıya büründürür.
- Gerçekçidir. Stratejik planlama yapılırken gerçekçilik ön planda tutulmaktadır. Örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri esas alınarak hazırlanmaktadır.
- Kaliteli yönetimin aracıdır. Sadece sağlanacak ürün ve hizmetlerin değil, kurum içindeki performansların ve gösterilen bütün faaliyetlerin en üst düzeyde yapılmasını sağlamaktadır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur. Stratejik planlamada uygulanan tüm faaliyetler yazınsal bir şekilde kaydedilerek değerlendirmeler yapılır. Değerlendirme sonrasında yetkili merciler ve kamuoyuna aktarılan bilgilerle hesap verme sorumluluğu sağlanmış olur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır. Stratejik planlama sürecini tüm örgüt üyelerinin benimsemesi örgüt bireylerinin sorumluluk bilincini artırırken kurumsal kültürün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.



- Uzun vadeli bir yaklaşımdır. Günü kurtarmaya yönelik faaliyetlerden uzaktır.

- Esnektir. Değişime ayak uyduran bir yapıdadır.

- Uygulama süreci önemlidir. Hazırlanan stratejik plandan çok uygulama süreci önemlidir. Eylemler, süreç içerisinde kademe kademe gerçekleştirilmelidir.

- Bütçeyi yönlendirir. Stratejik planlamalarda büyük bir sorun olan kaynak problemi ve bütçesel harcamalar değerlendirilir. Böylece kaynakların israf edilmeden tasarruflu bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır (Güner, 2005: 71).

Stratejik planlama yapılırken hayalcilikten uzak bir şekilde planlama yapmak gerekmektedir. Bununla beraber, stratejik plan işletmenin hedef, amaç, misyon ve vizyon gibi kavramları ile bir bütün oluşturmalıdır (Mucuk, 2006: 35). Bahsi geçen sorulara yanıt verebilen ve işletmenin belirtilen değerleri ile uyum gösteren stratejik planlamanın işletmeye sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibidir:

- İşletme bünyesinde meydana gelecek sorunları önceden görme imkanı sunar
- Yöneticileri örgütle daha çok ilgilenmeye sevk eder
- Çevresel değişimlere karşı organizasyonu hazırlıklı tutar
- Yöneticilerin yaptığı işi daha iyi kavramalarını sağlar
- Fırsatları görmeye yardımcı olur
- Planlama ve denetim mekanizmalarındaki örgütlenmeyi daha çok artırır
- Tekrarlanan faaliyetleri minimize eder ve zaman kaybını azalır
- İşletmeyi çevresel şartlarla daha uyumlu hale getirir
- Fonksiyonel stratejilerin gelişmesine katkıda bulunur (İslamoğlu, 2012: 78).

### **2.2.2. Stratejik Planlama Süreci**

Stratejik planlama süreci oluşturulurken genel olarak üç soruya yanıt aranmaktadır. Bu sorular: İşletmenin konumu nedir? Nereye ulaşmak istenmektedir?

İstenilen noktaya nasıl ulaşabilir? Bu sorular stratejik planlama sürecine yön veren temel sorulardır (Torlak ve Altınışık, 2009: 30).

Değişken pazar dinamikleri göz önüne alındığında stratejik planlama süreklilik isteyen, işletme ve pazar arasındaki uyumu sağlayan analitik bir süreçtir. Dinamik yapıdaki bir pazara uyum sağlamanın en etkin yolu ise pazar şartlarını sürekli takip etmek ve geri beslemelerle ortaya çıkan eksikleri gidermekten geçmektedir. Stratejik planlama sürecinde kurumun amacı belirlendikten sonra politikalar ve stratejiler oluşturulmaktadır. Değişen çevre koşullarına karşı bu strateji ve politikalarla önlem alınmaktadır (Çoban, 1996: 100-101).

Stratejik planlama sürecinin ilk oluşturulması esnasında işletme yöneticilerinin tutum ve davranışları tüm süreci etkileyen bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde yapılan toplantılara tüm yönetimin katılması sağlanarak çalışmanın süresi, işletme büyüklüğüne göre hangi düzeyde planlama yapılacağı, kaynaklar, sorumluluklar ve diğer kararlar açık ve net bir şekilde belirlenmektedir. Bu şekilde alınan kararlarla birlikte yöneticinin bu aşamayı iyi bir şekilde anlaması ve alt kademeye anlatması süreci olumlu bir yönde etkilemektedir (Mucuk, 2006: 36).

Stratejik planlamalar bazı temel bileşenlerden oluşmaktadır. Bu temel bileşenler sırasına göre alt bölümlerde incelenmektedir.

### **2.2.2.1. Planlama Öncesi Durum Analizleri**

Planlama öncesi durum analizleri, örgütün hem kendi yapısını, hem de örgüt dışında kalan çevresel unsurları değerlendirmeyi sağlayan bir analiz sürecidir. “Neredeyiz?” sorusuna yanıt vermektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda örgüt kendi mevcut durumu ve çevresel durum arasındaki farkları görmektedir (Mucuk, 2006: 44). Ayrıca analiz sonucu ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlara karşı alabileceği önlemleri önceden belirlemektedir. Değerlendirmeler sayesinde kendini daha iyi tanıyan örgüt, amaca yönelik daha üstün başarılar kaydetmekte, daha planlı ve bilinçli bir şekilde hareket etme imkanı elde etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 116).

Durum analizi ile temel sorunlarını ortaya çıkaran örgütler, sorunlarına göre alternatif çıkış yolları belirlemektedirler. Bu durum kar amaçlı olmayan örgütler ve

kamu kuruluşları içinde son derece önemlidir. Durum analizi kapsamında, örgüt tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin genel amaca uygunluğu, hizmet sunum süreci ve hizmet kalitesini değerlendirilmektedir (Dinçer, 1998: 209).

Örgütlerin bünyesinde bulunan birim çalışma grupları ve stratejik planlama ekiplerinin araştırmaları sonucunda oluşturulan analiz sonuçları, kurumun stratejik amaçları, hedefleri ve performans göstergeleri doğrultusunda taslak haline getirilir ve ilgili birimler tarafından da onaylandıktan sonra son halini alır (Eren, 2000: 158). Durum analizleri kapsamında genel olarak kuruluşun ne amaçla kurulduğu ve yaşam süreci, yasal hak ve yükümlülükleri, faaliyet alanları, kaynak ve paydaş analizleri, iç ve dış çevre yapısı değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 117).

Kaynak analizlerinde işletmenin elinde bulunan ve yararlanacağı kaynaklar değerlendirilir. Bu kaynaklar finansal ve işletmenin yararlanacağı maddi kaynaklar olabileceği gibi, insan gücü ve yetenekleri, kurumun imajı, değerleri gibi maddi olmayan kaynaklarda olabilmektedir (Dinçer, 2003: 107).

Diğer bir etken ise paydaş analizidir. Paydaşlar kurumun hedef kitlesi, üyeleri ve destekçilerini kapsamaktadır. Paydaş analizinde ise paydaşların kurumun geleceğinde ne gibi etkileri olacağına yönelik araştırmalar yapılmaktadır. Hedeflere ulaşmada destek olabilecek veya risk teşkil edebilecek kişi ya da gruplar paydaş analizi ile belirlenmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 76).

İşletme faaliyetlerinin yürütüldüğü ortama çevre denilmektedir. Stratejik planlama sürecinin başarılı bir şekilde yürümesi işletme çevresini iyi tanımaktan geçmektedir. Çevre etkeni işletmeyi doğrudan etkileyen bir faktör olması sebebiyle iyi bir çevre analizi, işletmeyi hayalcilikten ve önsezilerden uzaklaştırarak yerinde kararlar almasına katkı sağlamaktadır. Çevre genel olarak dış çevre ve iç çevre olarak incelenmektedir. İşletmenin organizasyonel sahası dışında olan ve kontrol edemediği çevreye dış çevre, işletmenin organizasyonel sahası içinde olan ve kontrol edebildiği çevreye iç çevre denilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 26-27). Daha ayrıntılı tanımlanması gerektiğinde aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

- Dış çevre, İşletmenin organizasyonel alanının dışında kalan, fakat doğrudan işletme ile ilgili olan çevredir. İşletme faaliyetlerini sürdürebilmek için tüm kaynaklarını buradan temin etmekte ve ürettiği mal ve hizmetleri dış

çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sunmaya çalışmaktadır (Dinçer, 2003: 71).

Dış çevreler demografik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, politik, yasal vb. etkenlere dayalı oluşan ve sürekli olarak değişen bir yapıya sahiptir. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri dış çevre ile düşünüldüğünde, dış çevrenin yapısına uygun olmayan ürün ve hizmetlerle varlığını uzun süre devam ettiremeyeceği sonucuna ulaşılmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 28).

İşletmenin dış çevresi genelde kontrol edilemeyen çevredir. Dış çevrenin sürekli değişmesi karşısında ortaya çıkan fırsatlar, işletmeler açısından karlı olabileceği gibi tehditler de işletmeleri içinden çıkılması zor bir durumlara sokabilmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin esnek ve hızlı stratejiler geliştirmesi başarılarını olumlu olarak geniş ölçüde etkilemektedir. Dış çevreye ilişkin strateji oluşturma süreci bilgi toplama, analiz etme ve analiz sonuçlarının etkilerini tahmin etme safhalarından oluşmaktadır. Ayrıca sektörel yayınları, ticari gelişmeleri, hükümet kararlarını ve kanunları takip etmesi daha geniş bir bakış açısı ile strateji oluşturulmasını sağlamaktadır (Mucuk, 2006: 20).

• İç çevre, işletmenin yönetim kademesi dahil tüm çalışanları kapsayan bir gruptan oluşmaktadır. İşletmenin dış çevrede oluşabilecek fırsatlardan yararlanabilmesi için kendi kaynakları ve gücünü belirlediği bir süreç olan iç çevre analizi işletme yöneticilerine gerçekçi planlamalar yapma konusunda yardımcı olmaktadır (Dinçer, 1998: 209).

Değişken pazar ortamında meydana gelen gelişmelerle uyum içerisinde olabilmek için ilk başta işletmenin kendi durumunu bilmesi gerekmektedir. İşletme bu bilgilere sahip olduğu maddi ve finansal kaynakların yeterliliği, örgüt kültürü, insan gücü ve kaynakları kullanabilme yetisi gibi etkenleri değerlendirerek ulaşmaktadır. Bunun sonucunda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarak dış çevre karşısındaki durumu belirlenmektedir (Eren, 2000: 158).

• SWOT analizi, İşletme için önemli bir yere sahip olan iç ve dış çevreyi tanıma sürecinde toplanan bilgilerin analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. *SWOT Analizi* tam bu noktada örgütün kendi kendini değerlendiren oldukça

yaygın bir analiz biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2003: 140-141). *SWOT Analizi*, işletmelerin iç ve dış çevresinden elde edilen bilgilerin bir arada değerlendirilerek tüm işletmeyi ilgilendiren ortak sonuçların elde edildiği bir çalışmadır.

Bu analizde dış çevre faktörleri *fırsatlar (O-Opportunity)* ve *tehditler (T-Thread)* olarak belirtilirken, iç çevre faktörleri güçlü (*S-Strength*) ve zayıf (*W-Weakness*) yönler olarak değerlendirmeye alınmaktadır (Demirdöğen, 1997: 114).

Güçlü yönler, işletmenin rakiplerine göre avantajlı olduğu yönleri ifade etmektedir. Yetenekleri, marka değeri, dağıtım gücü, fiyat avantajı, yönetsel gücü, üretim teknolojisi örnek olarak gösterilebilmektedir. Zayıf yönler ise güçlü yönlerin tam aksine işletmenin rakiplerine göre eksik yönlerini ifade etmektedir. Üretim yetersizliği, bilgi azlığı, yüksek fiyatlar, az tanınırlık gibi özellikler zayıf yönleri ifade etmektedir (İslamoğlu, 2012: 64-65).

Dış çevrede meydana gelen fırsatlar ise, kar elde etmek ve büyümek için ortaya çıkan durumları belirtmektedir. Yeni teknolojiler, müşterilerin diğer mevcut ürün ve hizmetlerden memnun olmamasından doğan eksikler, pazar hacmi, üretim miktarı gibi sebepler işletmelere fırsatlar sunabilmektedir. Tehditler ise ikame ürünlerin varlığı, yasal ve politik etkenler, ticari engeller, pazardaki talep değişkenliği ve rekabetçi baskılardan meydana gelen olumsuz durumları ifade etmektedir. Bu değişimler işletmelerin uzun süreli varlığı için tehdit unsuru olabilmektedir (Demirdöğen, 1997: 115).

*SWOT Analizi* o işletmenin kendini görebildiği aynası niteliğindedir. İşletme rekabetçi çevre koşullarında kendi mevcut durumlarını sistematik bir şekilde görmekte ve dış çevre ile uyum sağlayabileceği en uygun stratejiyi belirleyebilmektedir. Böylelikle *SWOT Analizi* sayesinde örgüt, zayıf yönlerini en aza indirirken, tehditleri yok ederek ve güçlü yönlerini kullanarak pazardaki fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmektedir (Dinçer, 2003: 140-141).

#### **2.2.2.2. Misyon**

Son zamanlarda birçok yönetici için başarının ön koşulu kabul edilen misyon kavramı, bazı yöneticilerin gereksiz görmesi sebebiyle tartışma konusu niteliğindedir.

Misyon ile ilgili farklı görüşlerin varlığına rağmen, güncel stratejik yönetim süreci açısından göz ardı edilemeyecek bir kavram olduğu açıkça görülmektedir (Erdem, 2005: 1).

Planlama safhasının en önemli adımlarından biri olan misyon bir işletmenin var oluş nedeni olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin ise varlıklarını hedef tüketicilere ürün ve hizmetlerle gerçekleştirdiği düşünülürse, her mal ve hizmet için bir misyon geliştirilebileceği söylenebilmektedir (Karabulut ve Kaya, 1988: 14).

Misyon kelime anlamı olarak misyon örgütlerde bir kişi ya da grubun üstlendiği özel görevleri ifade etmektedir. Örgütlerde ise varlık nedenlerini ifade etmektedir. Misyonlar gelecekte ulaşılmak istenen noktaya karşı kararlılık ifadesidir (Mucuk, 2006: 36).

Misyon, bir örgütün uzun vadede neler gerçekleştirmek istediği, bunun için nasıl bir yapılanma oluşturacağını belirleyen, işinin ne olduğunu ve ne olacağını sorgulayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Faaliyetlerin başarıya ulaşması için misyonun iyi ifade edilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde misyon etkisini kısa sürede kaybedecektir (Lester, 1986: 136).

İşletme misyonu temel olarak aşağıdaki sorulara cevaben oluşturulmaktadır:

- İşletmenin amacı nedir? Ne olacağız?
- Neyi gerçekleştirmek istiyoruz, hedeflerimiz ve amaçlarımız nedir?
- Kimlere hitap ediyoruz?
- Ürün kalitemiz ve teknolojimiz ne olmalıdır?
- Temel ilkelerimiz ve hizmet anlayışımız nedir? (İslamoğlu, 2012: 88).

Misyon bir örgütün dışarıya yansıyan imajını belirtmektedir ve toplum tarafından bu şekilde algılanmaktadır. Bu sebeple misyon oluşturulurken çalışanlarla beraber toplum değerleri de göz önüne alınmalıdır (Mucuk, 2006: 36). Ayrıca örgütün diğer örgütlere göre ayrıcalıklı ve üstün yönleri de iyi bir şekilde belirtilmelidir (İslamoğlu, 2012: 91). Bu kriterler göz önüne alınarak iyi bir şekilde açıklanan misyon aşağıdaki gibi yararlar sağlamaktadır:

- Örgüt motivasyonu açısından oldukça etkilidir
- Örgütü amacına yönlendirerek gelişmesine katkı sağlar
- Etkili kaynak yönetimine yardımcı olur

- İç ve dış çıkar grupları arasında bağ kurarken, örgüt bireylerinin bağlılığını artırır
- Üst yönetimin alternatifler arasında karar vermesini sağlar
- Davranış standartları ve ortak değerler oluşmasında etkili rol oynar (İslamoğlu, 2012: 91).

Buradan anlaşılacağı gibi misyon yöneticiden başlayarak bütün çalışanlara işletmenin temel amacını göstermektedir. Bu konuda tüm çalışanlara rehberlik ederek rakiplerine karşı pazar fırsatlarını daha verimli bir şekilde değerlendirmelerini sağlamaktadır. Yeniliklere değer veren, yaratıcılığın önemini kavrayan işletmelerde misyon rehberliği anlamını yakalamaktadır (Mucuk, 2006: 36).

### **2.2.2.3. Vizyon**

Örgüt felsefesinin ayrılmaz bir parçası olan vizyon geleceği görmek anlamına gelmekte ve gelecekte işletmenin nerede olmak istediğine dair kavramları kapsamaktadır. Nerede olunacağı ve niçin sorularına yanıt vermektedir. Vizyonu misyondan ayıran fark; vizyon stratejiye bağlı kalınmadan oluşturulan, ham hayaller ve sınımsız fikirlerden oluşmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 32).

Stratejik yönetimde vizyon, geleceğe yönelik yapılan ileri görüşlülük olmakla beraber gelecekteki fırsatların araştırılması, uzun vadeli çıkarlara yönelmek adına çalışmalar yapılması, işlerin bu çabalar etrafında yoğunlaşmasını ifade etmektedir (İslamoğlu, 2012: 92). Bununla beraber vizyon çalışanları geleceğe yöneltmekte tek başına yeterli gelmemektedir. Örgüt bireylerinin vizyonla beraber misyon, amaç ve hedef kavramlarını da özümsemeleri gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 173).

Vizyon uzun vadeli bir kavram olup paydaşlarına cazip gelmelidir. Hedef odaklı ve gerçekçi olmalıdır. Paydaşlar tarafından benimsenmesi önem arz etmektedir. Vizyonlar ayrıca yönlendirici nitelikte olmalı ve açıkça anlaşılmalı bilgilendirici ve makul sürede gerçekleştirilebilir olmalıdır. Çalışanlar tarafından iyi özümsemiş vizyon ifadeleri motive edici olmaktadır (İslamoğlu, 2012: 92).

İyi ifade edilmiş ve özümsemiş vizyonun genel olarak faydaları şunlardır:

- Amaçla ilgili yaşanan kararsızlıkları ortadan kaldırır, yol gösterir
- Kontrol sağlanmasına yardımcı olur

- Paydaşların geleceğe yönelik karamsarlıklarını yok eder
- Örgütün birbirine olan güvenini artırır ve ekip ruhunu pekiştirir
- Geleceğe yönelik bir kavram olduğunda mevcut durumun ötesini düşündürür
- Uygulamaları, davranışları ve iş disiplininin geleceğe göre düzenlenmesini sağlar (Çetin, 2009: 101).

#### **2.2.2.4. Hedef**

İşletme dilinde hedef ve amaç kelimeleri bazı işletmeciler tarafından aynı anlamda kullanılsa da iki kavramı birbirinden ayıran noktalar mevcuttur. Hedefler daha sayısal ve keskin özelliklere sahip olmakla beraber amaçların nicelik olarak belirtilmiş hali olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 185).

Hedefler, amaçlara ulaşabilmek için oluşturulmuş ve amaçlara nazaran daha kısa zaman dilimlerini kapsayan, ölçülebilir ve somut bir yapıya sahip olan alt amaçlardır. İfade biçimleri genellikle kalite, zaman, maliyet, miktar gibi somut veriler ya da rakamlarla yapılmaktadır (İslamoğlu, 2012: 96). Hedefler, daha çok sonuç odaklı olmalıdır. Bu sebeple çıktılar büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte hedefler örgüt bireylerinin ya da gruplarının performanslarını belirlemede önemli bir rol oynarken, amaca ne derece yaklaşıldığının da göstergesi durumundadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 32).

Hedefler gerçekçi olması bakımından bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kabul edilebilir olmalı
- Ulaşılabilir olmalı
- Tanımlanabilir olmalı
- Motive edici olmalı
- Hedefler birbirleriyle uyumlu olmalı
- Fırsat maliyetleri dikkate alınmalıdır (İslamoğlu, 2012: 96).

Hedeflerde tıpkı misyon ve vizyon gibi gerçek bir yapıda oluşturulmalıdır. Hayallerden ibaret hedefler, örgütün amaçlarına ulaşılmasını engel olmaktadır. Bu



sebeple hedeflerin sahip olunan kaynaklarla beraber başarılabilir olmasına dikkat edilmelidir (Yılmaz ve diğeri, 2008: 32).

Ayrıca örgütlerin birden çok hedefi vardır. İşletmelerin karmaşık şekilde faaliyet gösteren yapılar olduğunu düşünürsek her birimin kendine özgü hedefleri olabilmektedir. Bu hedefler birimlerin faaliyet alanına göre pazar pozisyonları, etkinlik ve verimlilik, karlılık, kaynak düzeyi, sosyal sorumluluk ve yenilik gibi bazı alanlarda oluşturulabilmektedir (İslamoğlu, 2012: 97).

#### **2.2.2.5. Amaçlar**

Amaç bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği nokta belirten kavramdır. Amaç kurum stratejilerinin oluşturulmasında ana kaynak niteliğindedir. Örgütün stratejileri ve planları amaçları çerçevesinde hazırlanmaktadır. Amaçlar sayesinde politikalar ve programlama faaliyetleri oldukça kolaylaşmaktadır (Bakan, 2011: 465).

Amaçlar örgüt tarafından belirlenmiş faaliyetleri gerçeğe dönüştürerek ulaşmak istediği noktadır (Etzioni, 1964: 3). Bu sebeple işletmeler amaçlarına ürettikleri mal ve hizmetlerle ulaşmaya çalışmaktadırlar (Ertuna, 2008: 64). Amaçların etkin olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

- Amaçlar sonuçlara etki edecek şekilde hazırlanmalıdır
- Gerçekçi ve örgütü hep daha ileriye taşıyacak şekilde olmalıdır
- Açık ve anlaşılabilir olmalıdır
- Ölçülebilir olmalıdır
- Uygulayıcılar tarafından benimsenebilir olmalıdır
- İşletmenin diğer amaçları ile uyum içinde olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 185).

#### **2.2.3. Pazarlama Stratejisi**

Pazarlama stratejisi, iş birimlerinin pazarlama mantığı ile başarılı hedeflere odaklanmasıdır. İşletmeler burada müşteri değeri yaratmakta ve karlı müşteri ilişkiler kurmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2005: 46). Ayrıca işletmeye hangi yolun takip edileceğine dair fikirler vermektedir. Pazarlama stratejileri, işletmenin belirlediği

amaçlarından yola çıkarak, yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. (Yükselen, 2007: 63).

Pazarlama stratejisi, işletmenin rekabet edeceği pazarlama sahasını ve hangi ürün ve hizmetlerle tüketicinin beklentilerini en iyi şekilde karşılayacağına dair ipuçları vermektedir. Temel amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerine göre daha iyi bir şekilde tatmin etmektir. Rakiplere karşı üstünlük kurmak ve finansal hedefleri gerçekleştirmek pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Urban ve Star, 1991: 5).

Pazarlama stratejisi genel olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bu kısımlar hedef pazar seçimi ve pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Hedef Pazar seçiminde hedef alınan pazara ve bu pazarda faaliyet gösteren rakiplere karşı en uygun stratejiler geliştirme amacı temel alınmaktadır. Pazarlama karmasının oluşturulmasında ise, girilecek pazar bölümü için en uygun pazarlama bileşenlerinin oluşturulması için çaba gösterilmektedir (Mucuk, 2006: 42).

#### **2.2.4. Rekabetçi Pazarlama Stratejisi**

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarlarda rakiplerine göre daha etkili olmak istemektedirler. Bu sebeple sundukları ürün ve hizmetlerde rakiplerinin faaliyetlerini dikkate alarak daha etkin bir strateji geliştirmekte ve geliştirdikleri stratejileri ise her alanda rahatça uygulamak istemektedirler (Tek, 1999: 8).

Porter, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunan bir işletmenin rekabet avantajı sağlamanın üç yolla mümkün olacağına değinmektedir. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bu maddeler işletmeyi kendi alanında rakiplerinden daha avantajlı konuma gelmesini sağlamaktadır (Dinçer, 2003: 198).

Genel olarak incelendiğinde, işletme çevrelerinde rekabetçi ortamın en önemli özelliği, aynı amaçları gerçekleştirmek isteyen birçok işletmenin birbirlerine zarar verecek şekilde faaliyetlerini sürdürmesidir. Böyle bir çevrede her işletmenin aldığı karar ve uyguladıkları stratejiler kendileri ile beraber rakiplerini de etkilemektedir (İslamoğlu, 2012: 52).

Rekabetçi pazarlama stratejisi dört bölüme ayrılmaktadır:

•Pazar liderinin rekabet stratejileri, Pazar lideri, aynı pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasında pazar payı en yüksek olan işletmeyi ifade etmektedir. Burada lider geliştirdiği stratejileri ile kendi konumunu sabit tutmaya çalışırken, rakiplerinin geliştirdikleri stratejilere karşı koymaya çalışmaktadır (Yükselen, 2007: 66). Bu stratejiyi kullanan lider konumundaki işletme kendi ürünlerini hiç kullanmamış olan kitlelere yönelerek toplam pazar payını genişletmek, maliyetlerini düşürerek pazar payını genişletmek istemek ve pazar payını korumak istemek gibi üç değişik yöntemden birini uygulayabilmektedir (Tek, 1990: 80).

•Meydan okuyucunun rekabet stratejileri, Lider konumundaki işletmenin hemen arkasından gelen işletmelerin izlediği bu strateji ile liderin sahip olduğu pazar payının bir kısmını ele geçirmek istenmektedir (Tek, 1990: 81). Meydan okuyucular bunu başarmak için çeşitli yöntemler izlemektedirler. Cepheden saldırı ürün, dağıtım, fiyat ve tutundurma ile rakibin güçlü olduğu yanlarına yapılan hücumdur. Kuşatmada yönteminde lidere karşı her yönde saldırı amacı güdülmektedir. Kanat saldırısı ise liderin zayıf yönlerine karşı yapılan saldırıları ifade etmektedir. By-pass saldırısında işletmenin nispeten daha kolay pazarlara kaynaklarını yönelttiği görülmektedir. Son olarak gerilla pazarlamada ise şaşkınlığa yol açacak fikirlerle rakibini yıpratmak amacı gütmektedir (Kotler, 2000: 240).

•İzleyicinin rekabet stratejileri, Bazı işletmelerin pazarda lider konumunda bulunan işletmeyi takip ederek pazar payını genişletmeye çalışmasını ifade etmektedir. Piyasada görülen taklit ürünler bu stratejiye örnek teşkil etmektedir (Yükselen, 2007: 70).

•Köşe tutucunun rekabet stratejileri, Son zamanlarda gittikçe zorlaşan rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelerin göz ardı ettiği konularda faaliyet göstererek pazar payını artırmaya çalışmaktadırlar. Niş pazarlarda faaliyet gösteren bu tür işletmeler uzmanlaşarak iyi bir strateji oluşturabilmektedirler (Yükselen, 2007: 70).

## **2.3. PAZAR BÖLÜMLENDİRME**

İşletmeler, değişik istek ve ihtiyaçlara sahip tüketici kitlesinin arzu ve isteklerini tek bir pazarlama bileşeni ile tatmin edemeyeceklerini bilmelidirler. Bu sebeple her işletme yöneticisi kendisine uygun olan bir veya birden fazla pazarı seçerek stratejilerini belirledikleri bu bölümlere yönelik uygulamalıdır (İslamoğlu, 2012: 142). Pazar bölümü birbirine benzer ihtiyaçları olan müşterilerin oluşturduğu bir kümedir. Pazar bölümlendirmenin amacı ise, tüketiciler arasındaki farklılıkları ortaya çıkararak kitlesel pazarı küçük parçalara ayırmak ve değişik pazarlama stratejileri ile tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Pazar bölümlendirmesi yapmayan işletmeler ortalama ürün ve hizmet sunmaktadırlar. Bu sebeple pazar bölümlendirmesi yaparak buna uygun stratejiler geliştiren işletmeler her zaman daha avantajlı konumda bulunmaktadır (Karafakıoğlu, 2005: 25).

### **2.3.1. Pazar Bölümlendirmenin Tanımı ve Özellikleri**

Pazarlama faaliyetlerinin temel dayanağı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşterilerin ise ihtiyaçları genellikle birbirinden farklıdır. Pazarda uzun süreli ayakta kalmak isteyen işletmeler bu sebepten dolayı faaliyette bulunacağı hedef pazar veya pazarları iyi seçmek zorundadır. Bu noktada pazar bölümlendirme, belirtilen farklılıklar dahilinde benzer ihtiyaç sahiplerini ayrı ayrı gruplara bölmeyi esas almaktadır (Mucuk, 2006: 102).

Pazar bölümlendirme faaliyetleri, müşterilerin birbirinden farklı ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, her bölüme farklı pazarlama bileşimi sunabilmek adına pazarı kümelere bölmektir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 102). Diğer bir deyişle, benzer özellikleri olan tüketicileri kendi aralarında sınıflandırmak demektir (Kotler ve Armstrong, 2005: 47).

Tüketicilerin davranışları incelendiğinde, standart ürünlerden uzaklaşma eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple pazar bölümlendirmesi, satış faaliyetleri üzerine yoğunlaşmak yerine, tüketicilerin niteliklerine uygun pazarlama bileşenlerini saptama faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır (İslamoğlu, 2012: 144). İşletme yönetimi bir pazarı bu şekilde parçalara böldükten sonra, kendisine en uygun

bölüm ya da bölümleri hedef pazar olarak seçmektedir. Daha sonrada seçtiği hedef pazarına uygun bir pazarlama karması geliştirmektedir (Mucuk, 2006: 103).

Bir mal veya hizmetin pazar bölümlendirmesini yapmak için aşağıdaki maddelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Ölçülebilirlik, Pazar bölümlendirme çalışmaları yapılırken muhakkak ölçülebilir olup olmadığına bakılmalıdır. Ölçülebilirlik pazar bölümlerinde, ne kadar potansiyel müşteri olduğunu ve kimlerin bu grupta yer aldığını belirlemeye yöneliktir.

- Erişebilirlik, Belirli pazar bölümlerine pazarlama imkan ve çabalarıyla ulaşabilme çalışmalarıdır. Erişilecek ve etkili hizmet verilecek bölümleri ortaya çıkarmaktadır.

- Büyüklük, Pazar bölümlerinin işletmeye uzun sürede yarar sağlayacak büyüklükte olup olmadığının ifadesidir.

- Anlamlılık, Pazar bölümlerinin birbirinden farklı tercihleri, ihtiyaçları belirgin farklı davranışları olan bölümleri ortaya çıkmaktadır (Karataş, 1996: 54).

Bu maddelere göre pazar bölümlendirilmesi yapmak işletmelere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Başarılı bir pazar bölümlendirmesi ile işletme pazar fırsatlarını iyi değerlendirip karlı alanlara yönelirken, tüketici ihtiyaçlarına daha net bir şekilde karşılık verebilmektedir. Bununla beraber kaynak ve yetenekler daha etkin kullanılmakta ve daha iyi pazarlama karmaları geliştirilebilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 103).

Pazar bölümlendirmenin üstünlükleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 5:** Pazar Bölümlendirmenin Üstünlükleri

Üstünlük	Açıklama
Müşteri Analizi	Bölümleme ile müşteriler en iyi şekilde anlaşılabilir
Rakip Analizi	Pazarın küçük bir kısmına odaklanıldığından rakipleri anlamak kolaylaşır
Etkin Kaynak Kullanımı	Sınırlı kaynaklar, sınırlı tüketiciye daha etkin kullanılabilir
Stratejik Pazarlama Planı	Planlama, müşteriler daha iyi anlaşıldığı için kolay bir hale gelmektedir

**Kaynak:** Blyte, J. (2002), Pazarlama İlkeleri, Çeviren: Yavuz Odabaşı, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, s.70

Bütün bu olumlu yanlarına karşılık pazar bölümlendirmenin olumsuz yanları vardır. Pazar bölümlendirme masraflı bir işittir. Hem üretim safhasında hem pazarlama safhasında masraflara yol açmaktadır. Yine bölümlendirme sonucu ortaya çıkan stok maliyetleri ve reklam araçlarının maliyeti ek maliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir (Mucuk, 2006: 104).

### 2.3.2. Tüketici Pazarlarında Pazar Bölümlendirme

Tüketici pazarlarında pazar bölümlendirme konusunda pek çok etken vardır. Bunlardan en çok tercih edilenleri aşağıdaki gibidir:

- Coğrafik Bölümlendirme
- Demografik Bölümlendirme
- Psikografik Bölümlendirme
- Yarar bölümlendirmesidir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 103).

Satın alma davranışları değerlendirilirken tek bir değişkene bağlı kalmak yeterli olmamaktadır. Bu sebeple etkin bir pazar bölümlendirmesi için birden çok değişken incelenerek ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde göz önünde bulundurulmaktadır (Mucuk, 2006: 105).

### **2.3.2.1. Coğrafi Bölümlendirme**

En basit bölümlendirme şeklidir. Tüketicilerin yaşadıkları yer, iklim, arazi şartları, nüfus yoğunluğu gibi etkenleri içermektedir. Bu anlayışta temel düşünce, belli bir bölgede yaşayan tüketicilerin ihtiyaçlarının benzer olduğu varsayılmaktadır (Boove ve Arens, 1992: 157).

Birçok üründe tüketiciler yaşadıkları bölgelerin şartlarına göre farklı özellikler aramaktadır. Düzgün yollara sahip olmayan kırsal kesimlerde yüksek ve geniş lastikli arabalar tercih edilirken nemli bölgelerde paslanmaya dayanıklı otomobillerin rağbet görmesi buna örnek olarak verilebilmektedir (İslamoğlu, 2012: 146).

Coğrafi bölümlendirme bu bağlamda belli bölgelerde kümelenmiş endüstrilere erişmekte yarar sağlamaktadır. Türkiye’de bulunan otomotiv ve tekstil sektörleri bu konuda örnek olabilmektedirler (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 104).

### **2.3.2.2. Demografik Bölümlendirme**

Demografik bölümlendirme genel olarak yaş, ailesel yaşam kültürü, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim, din, milliyet gibi değişkenlere dayanarak yapılan bölümlendirme türüdür. Tüketici pazarında en çok kullanılan bölümlendirme çeşididir. Bunun sebebi tüketici ihtiyaçlarının genellikle demografik özelliklere göre şekillenmesinden kaynaklanmaktadır. Bir diğer sebep ise demografik değişkenler daha kolay ölçülebilmektedir (Uygur, 2007: 206). Örneğin bir yiyecek firması, faaliyette bulunacağı pazarlama sahasında yapılacak yaş incelemesi ile yiyeceklerinde kullanacağı kalori miktarını ayarlayabilmektedir (İslamoğlu, 2012: 146).

Demografik bölümlendirmede en çok kullanılan değişkenler yaş, cinsiyet ve gelir değişkenleridir. Pek çok üründe tercihler gelir durumuna göre şekillenirken, yaş ve cinsiyete göre ihtiyaçlar farklılık gösterebilmektedir (Mucuk, 2006: 105).

### **2.3.2.3. Psikografik Bölümlendirme**

Psikografik bölümlendirmede tüketiciler genellikle kişiliklerine, yaşam tarzlarına ve sosyal sınıflarına göre bölümlendirilirler. Pazarlamacılar tüketicilerin

değişken kişiliklerine göre ürünlerini marka kişiliği olarak pazarlamaya çalışmaktadırlar (Uygur, 2007: 207).

Sosyal sınıf aynı gelir düzeyine sahip, aynı yaşam koşullarında yaşayan, aynı hayat görüşüne sahip insanlar oluşturmaktadır. Aynı sosyal sınıfa sahip insanlar bu yönleri ile diğer gruplardan ayrılır. Bu bölümlendirmeyi temel alan pazarlamacılar, faaliyetlerini sosyal sınıfların özelliklerine göre planlamaktadırlar (Akat, 2012: 77).

Kişiliklerle ilgili özelliklerin pazarlamaya temel oluşturduğu görüşünün varlığına rağmen kişilik özelliklerinin tam olarak ölçülebilir olmaması psikografik bölümlendirme özelliğinin yararını sınırlandırmaktadır. Bununla beraber reklam çalışmalarında bazı kişilik özelliklerinin faydası görülmektedir (Mucuk, 2006: 106).

Bu bölümlendirme ile ilgili diğer bir olumsuz özellik ise kişilik değerlendirmelerinde genellikle klinik sonuçlarının kullanılıyor olmasıdır. Klinik deneylerindeki soru envanterlerinin sıradan yaşama etkisi tartışma konusu olmaktadır (İslamoğlu, 2012: 151).

#### **2.3.2.4. Yarar Bölümlendirmesi**

Tüketiciler genellikle bir ürün aldıklarında ürünün ana özelliği dışında diğer faydalarını da elde etmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, deterjan alan bir kadın, deterjanın temizlik işlevi dışında güzel kokması ve cildi tahriş etmemesi gibi özellikler arayabilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 105). Buradan yola çıkıldığında yarar bölümlendirmesi, işletmenin sunduğu mal veya hizmetin sağlayacağı yararların tüketici gruplarınca farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır (İslamoğlu, 2012: 149).

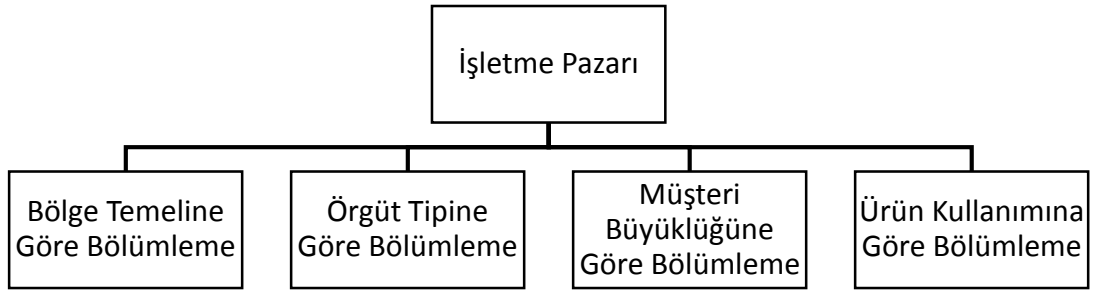
Yarar bölümlendirmesi mantığa dayalı bir bölümlendirme değildir. Çünkü tüketici bir malı temelde onun fiziki özellikleri için değil, sağlayacağı yararlar için almaktadır. Bu sebeple yarar bölümlendirmesi yapılacaksa işletme sunduğu ürün ve hizmetle ilgili bütün yararları tüketiciye açıklayabilmelidir (Mucuk, 2006: 106). Yarar bölümlendirmesi itinalı bir çalışmayı gerektirmektedir. Çünkü sunulacak yararın gerçekten istenip istenmediği emin olmak gerekmektedir. İyi yapılan yarar çalışmaları işletmeye tutundurma ve dağıtım gibi alanlarda da yardımcı olabilmektedir (İslamoğlu, 2012: 149).



### 2.3.3. Örgütsel Pazarlarda Pazar Bölümlendirme

Endüstriyel pazarlarda pazar bölümlendirmesi bölge ve coğrafik alana göre, örgüt tipine göre, müşteri büyüklüğüne göre ve ürün kullanımına göre olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır (Mucuk, 2006: 106).

**Tablo 6:** Örgütsel Pazar Bölümlendirme Çeşitleri



**Kaynak:** Erdoğan, M.S. (2012), Konaklama İşletmelerinde Kitlesel Pazarlamadan Niş Pazarlamaya Dönüşüm (Marmariste’ki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, T.C. Balıkesir Üniversitesi S.B.E

#### 2.3.3.1. Bölge ve Coğrafik Alan

Bölge ve coğrafik alandaki değişiklikler tüketici pazarlarında olduğu gibi örgütsel pazarlarda da etkili bir kriterdir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 105). Örgütsel pazarlarda en çok kullanılan yöntem bölge ve coğrafik alandır. Çünkü birçok örgütsel pazar, satış elemanları tarafından sunulan hizmeti almaktadır. Genellikle işletmelerin alanlarına göre bir bölgede kümeler halinde bulunması, satış elemanlarına zaman açısından avantaj sağlamaktadır (Odabaşı, 2001: 75).

Tüketici pazarlarında rastlanıldığı gibi bazı endüstriyel mallara olan taleplerde bölgeden bölgeye değişmektedir. Örneğin, iklim etkisi ile bazı mallar diğerlerine göre daha çok rağbet görebilmektedir (Cemalcılar, 1998: 51).

### **2.3.3.2. Örgüt Türü**

Örgütte görülen farklılıklar, genellikle farklı mamul özellikleri, farklı fiyatlar ve farklı dağıtım sistemi geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bahsi geçen bu ihtiyaç farklılıklarına göre işletmeler, kendilerine bir yada birkaç pazar seçmektedirler (Mucuk, 2006: 106). Bu konuda “*International Business Machines*” (IBM) markası bölümlendirmesini müşterinin içinde bulunduğu endüstriye göre ayarlamaktadır. *IBM* satış elemanları seçilen pazara göre bankacılık, yerel yönetim, sigortacılık alanında uzmanlaşmaktadır (Odabaşı, 2001: 75).

### **2.3.3.3. Müşteri Büyüklüğü**

Pazar bölümlendirmede müşteri büyüklüğü baz alınırken, işletmeler hedef pazarın büyüklüğüne göre hareket etmektedirler (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 105).

Bir örgütün büyüklüğü mallara olan ihtiyaçlarını belirlemektedir. Bu nedenle alıcıların talepleri örgütsel pazarları bölümlendirmede önemli rol oynamaktadır (Mucuk, 2006: 106). Bazı işletmelerin az mal talebinde bulunurken bazılarının çok talepte bulunması onların satın alma davranışlarını belirlemektedir. Bu sebeple büyük miktarlarda alım yapan işletmelere pazarlama ile ilgili çeşitli uygulamalar yapılmakta, fiyatlarda indirim uygulanabilmektedir (Cemalcılar, 1998: 51).

### **2.3.3.4. Ürün Kullanımına Göre**

Bu bölümlendirmede bir malın kullanım şekli, satın alınmasını ve miktarını belirleyeceği için bölümlendirme bu etkenlere göre yapılmaktadır. Sunulacak ürünün kullanım şekline ve hangi biçimlerde kullanılacağına yönelik yapılan bölümlenmelerdir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 105). Örneğin, keresteler göz önüne alındığında konut yapımı ve mobilya sanayisinde farklı biçimlerde kullanıldığı görülmektedir. Kereste üreticisi, bunları göz önüne alarak farklı bölümlendirmeler yapabilmektedir (Cemalcılar, 1998: 51).

## **2.4. HEDEF PAZARIN BELİRLENMESİ**

Hedef pazarın belirlenmesi, faaliyet gösterilecek pazar ya da pazarlarda belirlenen en uygun fırsatları değerlendirmek ve bu fırsatlardan yararlanmak anlamına gelmektedir (İslamoğlu, 2012: 141). İşletme, tüketiciye sunacağı ürüne yönelik hangi pazar fırsatlarının beklediğini öğrenmek için pazarı analiz edip uygun değişkenlere göre bölümlendirdikten sonra, kendisine uygun olan bir veya birkaçını seçmektedir (Kotler ve Armstrong, 1996: 235).

Tam bu noktada hedef pazar seçimi yapılırken, hedef pazar seçim stratejisinin de seçilmesi gerekmektedir. Hedef pazar seçim stratejisi farklılaştırılmamış pazar stratejisi, farklılaştırılmış pazar stratejisi, yoğunlaştırılmış pazar stratejisi ve niş pazar stratejisi olmak üzere dört maddeye ayrılmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 106).

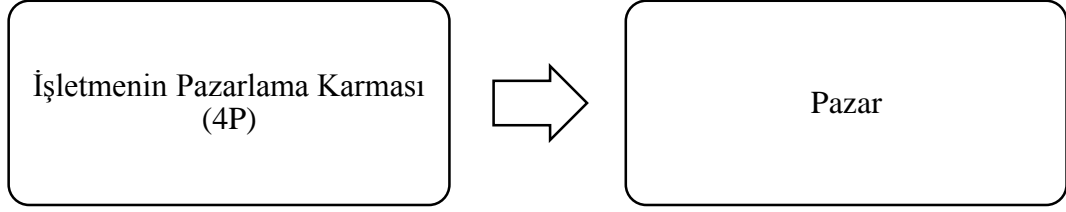
### **2.4.1. Farklılaştırılmamış Pazar Stratejisi**

Farklılaştırılmamış pazar stratejisi pazarda bulunan tüm tüketicilerin ihtiyaç ve gereksinimlerinin benzer olduğunu varsayan ve kitlelere yönelik ürün ve hizmetin sunulduğu bir stratejidir. Bu stratejide kitlelerin farklılıkları yok sayılarak hareket edilmektedir (Mucuk, 2006: 109).

Bu stratejide işletme, ürün ve uygulayacağı pazarlama programlarını olabildiğince fazla kitleyi çekecek şekilde tasarlamaya çalışmaktadır. Bu şekilde en düşük maliyet ve fiyatlama ile olabildiğince büyük bir pazar payı elde etme amacı güdülmektedir. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin temel uygulanma amacı maliyetleri düşük olmasından kaynaklanmaktadır (Yükselen, 2007: 142). Tutundurma faaliyetleri ve medyanın ucuz gelmesi, pazar bölümlendirme ve ayrıntılı pazar planlaması yapılmadığı için ar-ge ve yönetsel giderlerde maliyet oldukça azalmaktadır (Tek, 1999: 327).

Ayrıca bu pazarlama stratejisi genellikle homojen nitelikli ürünlerde kullanılmaktadır. Tuz, şeker, benzin gibi ürünlerde işletmeler genelde bu stratejiyi seçmektedirler. Çünkü ürünler birbirinden farksızdır ve markalar geniş ölçüde birbirine benzemektedir (Mucuk, 2006: 109).

**Şekil 4:** Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi



**Kaynak:** Akat, Ö. (2012), Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.81.

Farklılaştırılmamış pazar stratejisinin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bunlar:

- İşletmeye maliyet üstünlüğü sağlar
- İşletmenin pazardaki konumuna göre kar oranı yüksek olur
- Maliyet düşük olması ürün ve hizmetlerinde fiyatına yansır
- Bununla beraber bu stratejinin dezavantajları da bulunmaktadır:
- Tek tip bir ürünle tüketici memnuniyeti zordur
- Rakip sayısı arttıkça işletmenin pazar payı ve karı azalır
- Üretim hacmi büyük olduğu için pazardaki ani değişimlere zor ayak uydururlar (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 107).

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde pazarlama programı uygulanırken mamul farklılaştırma yöntemi ile birlikte kullanılmaktadır. Temel amacı ürüne üstünlük imajı kazandırılması olan bu yöntemde ürünün önemli olmayan paket, renk, ambalaj gibi özellikleri değiştirilmektedir. Bu şekilde rakiplerle fiyat dışı rekabete odaklanılarak fiyat rekabetinden kaçınılmakta ve bu risk azaltılmaktadır (Mucuk, 2006: 109).

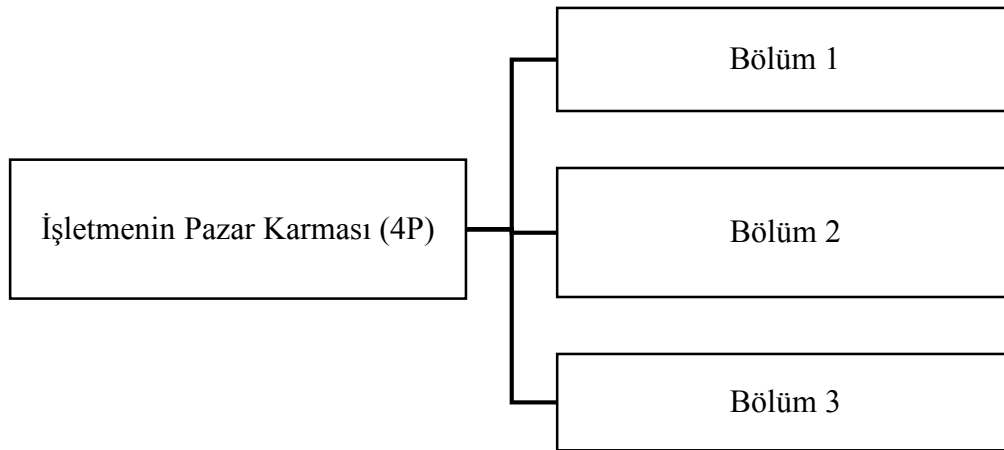
#### **2.4.2. Farklılaştırılmış Pazar Stratejisi**

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi değişik türdeki tüketicilerin farklı pazarlama stratejileri ile tatmin olduğu görüşüne dayanmaktadır. İki ya da daha fazla hedef pazar seçilip, seçilen pazar sayısı kadar strateji uygulanmaya çalışılır. Böylece homojen olmayan pazar homojen gruplara ayrılarak her gruba ayrı ayrı ürün ve program uygulanmaktadır (Tokol, 1996: 82).

Farklılaştırılmış pazar stratejisinin yararları aşağıdaki gibidir:

- Yeni pazar fırsatlarını yakalayıarak daha fazla tüketicıye ulaşıır
- Pazardaki ani değişimlere göre daha dayanıklıdır
- Hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarına daha etkin cevap vermektedir
- Sakıncaları ise:
- Ürün çeşitliliğinden dolayı üretim, dağıtım ve tutundurma maliyetleri yüksektir
- Ürün çeşitliliğinden dolayı uzmanlaşma azdır
- Bu stratejide yönetim ve karar alma faaliyetleri zordur (Yılmaz ve diğeri, 2008: 108).

**Şekil 5:** Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi



**Kaynak:** Akat, Ö. (2012), Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.81.

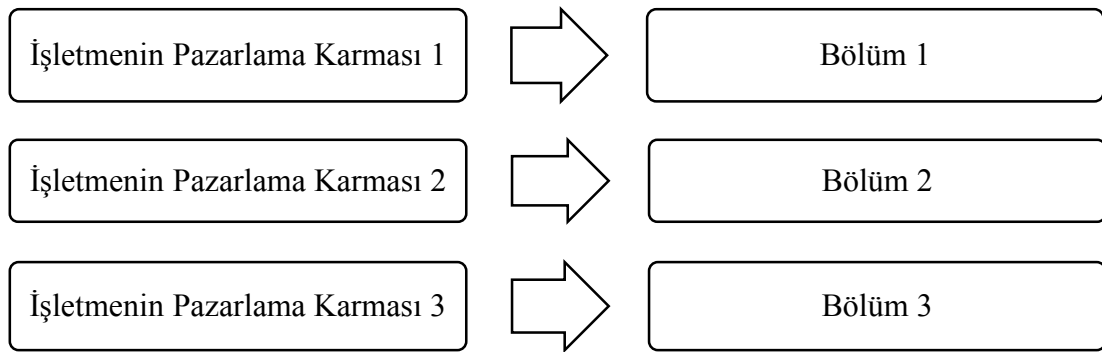
### 2.4.3. Yoğunlaştırılmış Pazar Stratejisi

Yoğunlaştırılmış pazar stratejisinde işletme, bir tane pazarlama bileşeni geliştirmekte ve seçilen hedef pazarlarda tüm kaynakları ile birlikte bu bileşeni uygulamaktadır. İşletmeler bu stratejiyi özellikle imkan ve kaynaklarının sınırlı olduğu durumlarda kullanmaktadırlar. Böylece büyük bir pazarda küçük bir bölüm ele

geçirmektense, küçük pazarda büyük bir bölüm elde edilmeye çalışılmaktadır (Tek, 1999: 327).

Bu stratejide işletme tüm çabalarını belli bir pazar bölümüne yoğunlaştırarak rakiplerine göre avantajlı konuma geçmektedir. Bununla birlikte üretim ve pazarlama faaliyetlerinde azalma söz konusu iken tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına daha etkin cevap verilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 108). Bu stratejinin olumsuz yanı ise, işletme imkan ve çabalarını tek bir bölüme yoğunlaştırdığı için, daha fazla risk ile karşı karşıya kalmaktadır. Olumsuz bir durumda önemli kayıplar meydana gelebilmektedir (Mucuk, 2006: 110).

**Şekil 6:** Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi



**Kaynak:** Akat, Ö. (2012), Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.81.

#### 2.4.4. Niş Pazar Stratejisi

Niş pazar stratejisi özel gereksinimleri bulunan küçük grupların hatta bireylerin istek ve ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik geliştirilen bir yöntemdir. Tüketici odaklı olan bu strateji daha özel gereksinimleri olan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Niş pazarlarda rekabet oranı düşüktür ve böylece işletme kendini daha rahat konumlandırabilmektedir. Ayrıca bu stratejide sadık müşteri kitlesi oluşmakta ve talep edilen fiyatları ödemeye isteklidirler. Ancak pazara giren rakip işletmeler kar payını düşürebilmektedirler (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 109).

Porter niş pazar stratejisini küçük işletmeler açısından en verimli ve rekabetçi strateji türü olarak açıklamaktadır. Nişler genellikle piyasa şartlarında mevcut olan ürün ve hizmetlerde aradığını bulamayan küçük grupları hedef almaktadır. Bu durumda küçük ölçekli işletmeler ürün ve hizmetlerini müşteri gereksinimlerine göre farklılaştırarak kendisini rekabet ortamının risklerinden uzak tutmaktadır (Morgan, 1996: 110).

Kotler niş pazarlama stratejisi geliştirirken, “*Pazarlama Karması*” (4P) olarak ifade ettiği yöntemin kullanılmasını uygun görmektedir. 4P kapsamında yer alan bu maddeler, pazarı analiz etmek için yapılan *İnceleme (Probing)* çalışmaları, müşteri gereksinimlerine göre yapılan *Pazar Bölümlendirme (Partitioning)* çalışmaları, üstün olan tüketici grubunu hedef alan *Önceliklendirme (Prioritizing)* çalışmaları ve *Konumlandırma (Positioning)* çalışmalarıdır (Kotler, 1989: 11).

## 2.5. KONUMLANDIRMA

Pazar konumlandırma, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin rakiplerine ve işletmenin diğer ürünlerine karşı imajının geliştirilmesidir (Tek, 1999: 232). Diğer bir deyişle, ürünün önemli özellikleri ile tüketiciler tarafından tanımlanmasını ve rakip ürünlere karşı tüketici zihninde oluşturduğu algıyı ifade etmektedir (Kotler ve Armstrong, 2002: 269). Konumlandırma, sunulan ürün ya da örgütü, seçilen hedef pazar bölümünde ve burada faaliyet gösteren örgütü imkanları bakımından en uygun yere yerleştirmede müşterinin algısını, tutumlarını ve ürün kullanım alışkanlıklarını belirleme ve uygulama sürecidir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 110).

Konumlandırma, ürünlerin ve hizmetlerin spesifik özellikleri veya faydalarına, ya da kullanım durumuna göre yapılabileceği gibi, direk rakibe yönelik veya farklı yönde olma amacıyla da yapılabilmektedir (Mucuk, 2006: 113).

Pazarlama diline 1982 yılında Ries ve Trout’un “*Positioning: The Battle For Your Mind*” eseri ile giren konumlandırma daha önceleri ürünlerin mağaza içerisinde sergilenmesi anlamında kullanılmaktaydı. Konumlandırma bugün yeni tanımı ile birlikte ürüne dair yapılan değişiklikler olmaktan çıkmış, tüketicilerin hafızasında yapılan değişiklikler olarak açıklanmaktadır. Örneğin, Volvo en güvenli araba olarak

hafızalarda yer etmişken, Porsche dünyanın en küçük spor arabaları olarak algılanmaktadır (Kotler, 2005: 68).

Etkili bir konumlandırma için pazar bölümlendirme işleminin kesinlikle doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Seçilen pazar bölümleri ile beraber doğru hedef kitlesine hitap edilmesi ve bu hedef kitlesine verilecek mesajların etkili bir biçimde hazırlanması gerekmektedir. Fakat bu süre zarfında rakiplerinde faaliyetlerine devam edip boş durmayacakları gözden kaçmamalıdır (Torlak ve Altınışik, 2009: 41).

İşletmenin yapacağı ürün konumlandırma faaliyetleri rakiplerinin kim olacağı ile de doğrudan ilgilidir. Konumlandırma çalışmaları esnasında, rakiplerin güçlü ve güçsüz yanları değerlendirilmekte ve işletmenin kendisine avantaj sağlayabileceği bir konumlandırma yapılmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 110). Başarılı bir konumlandırma açıklık, tutarlılık, inandırıcılık ve rekabet etme özellikleri gibi nitelikleri bünyesinde barındırmalıdır (Jobber, 1995: 225).

## **2.6. NİŞ PAZARLAMA KAVRAMI**

Son dönem pazar koşullarında ekonomi ve eğitim gibi bazı nedenlere bağlı yaşanan değişimler tüketici davranışlarını da doğrudan etkilemektedir. Tüketicilerin satın alma eğilimlerindeki bu değişimlerle beraber işletmeler pazarlama faaliyetlerinde yeni arayışlara yönelmişlerdir. Bu arayışlar ise genelde yeni pazarlar bulma yönünde olmuştur (Çoroğlu, 2002: 141).

Özellikle ikinci Dünya Savaşı sonrasındaki dönemde çift maaşlı, çocuksuz ve kendilerine daha fazla zaman ayırabilen ailelerin hayat tarzlarında meydana gelen değişikliklerle ve televizyon reklamcılığının büyümesi, orta sınıfın küçülmesi sonucunda kitlesel pazar anlayışı değerini yitirerek yerini parçalanmış pazar anlayışına bırakmaya başlamıştır (Shani ve Chalasani, 1992: 44).

Bununla beraber orta ve küçük ölçekli işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere karşı rekabet edememeleri sonucu da yeni pazar arayışlarına yönelme eğilimi görülmüştür. Hem varlıklarını sürdürebilmek hem de rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek adına girilen bu arayışlarla birlikte tüketicilerin artan istek ve ihtiyaçları, daha küçük pazarları ortaya çıkarmaya başlamıştır (Tamagnini ve Tregear, 1998: 228). Pazar yapılarında meydana gelen bu arayışlar sonucunda küçük pazarların



büyük fırsatlar sunan bir alan olduğu görülmüş, kitlesel pazarlama anlayışının boşluklarından doğan tüketicilerin taleplerini daha iyi karşılama anlayışı gelişmiştir. Bu boşlukları fırsat bilerek değerlendiren işletmeler zamanla niş pazar kavramının doğmasına yol açarak kitlesel üretim yapan işletmelere karşı baskı kurmaya başlamışlardır (Kotler, 2005: 103).

Niş pazarlama bütün dünyada başarılı olan bir yaklaşım tarzıdır. Gün geçtikçe artan bir ilgiye sahip olmasına karşın niş pazarlama ile ilgili yapılan araştırmalar oldukça sınırlı kalmıştır. *Webster Sözlüğü*'nde niş, oyulmuş bir boşluk veya alan, kullanıcısı için uyumlu halde bulunan bir boşluk anlamında açıklanmıştır (Dalgıç, 2005: 5). Niş pazar, pazarın alt bölümlere bölünmesi ile ayrılmış daha dar sınırlara sahip alt pazar bölümlendirmesidir. Benzer ya da benzerlikleri olan ihtiyaç sahiplerinin oluşturduğu küçük pazarları ifade etmektedir (Odabaşı ve Barış, 2003: 63).

### **2.6.1. Niş Pazarlama Tanımı**

Niş pazarlamanın güncel olarak birçok tanımı mevcuttur. Yabancı kaynaklarda "*Niche Marketing*" olarak geçen niş pazarlama, Türkçe kaynaklarda "*Köşe Tutucu*" veya "*Niş Pazarlama*" olarak tanımlanabilmektedir. Mimarlık ve biyoloji gibi çeşitli alanlarda farklı anlamlara sahip olan niş kelimesi temel olarak duvar içindeki boşlukları ve oyukları ifade etmektedir (www.tdk.com, 2016).

Tüketici gereksinimlerinden doğan bazı ihtiyaçlar yeni oluşmuştur. Bazıları ise büyük işletmeler tarafından karşılanmak için uygun görülmemiştir. İşte bu boşluklardan doğan gereksinimleri karşılanmamış küçük kitlelere yönelik pazarlara niş pazar adı verilmektedir (Tıgılı, 2009: 212).

Kotler bu konuda niş pazarı, talepleri yeterli derecede karşılanmayan dar tanımlı müşteri grubunun oluşturduğu pazar olarak tanımlamaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 330).

Özcan'a göre niş pazarlama, pazarda o zamana dek karşılanmayan sınırlı çaptaki ihtiyaçların karşılanmasına yönelik faaliyetler ya da özel bir müşteri grubuna hitap eden sınırlı bir pazarlama programıdır (Özcan, 1997: 20).

Baker niş pazarlamayı özel bir tüketici grubunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazarın sınırlı bir alanına odaklanılması olarak açıklamıştır (Baker, 1991: 25).

Shani ve Chalasani ise niş pazarlamayı, istek ve ihtiyaçları karşılanmayan küçük pazar grubunun ortaya çıkarılma süreci olarak tanımlamaktadır (Shani ve Chalasani, 1992: 44). Niş pazarlama alanına giren ürünlerden örnek verildiğinde, hamile kadınlara yönelik ürünler, solak insanların kullanabileceği eşyalar, gurme hayvan mamaları, izci eşyaları ve eşcinsellere yönelik ürünler gibi örnekler ortaya çıkmaktadır (Tıǧlı, 2009: 213).

Pazarlamada niş kelimesi pazar bölmelerinin küçük parçalara ayrılmasıyla oluşturulan daha dar bölmeleri ifade etmektedir. Burada benzer ihtiyaç sahiplerinin kendilerine özgü diğer tüketicilerden ayrılan belirgin özellikleri mevcuttur (Odabaşı ve Barış, 2003: 63). Niş pazarlar iki önemli özelliği içinde bulundurmaktadır. Birincisi, tüm pazara göre en dar yapıda bulunmaktadır. İkincisi ise, küçük bir kitleye hitap ettiğinden dolayı rekabetin neredeyse hiç olmamasıdır (İslamoğlu, 2012: 152).

Yine Dalgıç'a göre niş pazarlama, bir işletmenin diğer işletmeler tarafından göz ardı edilen küçük ve karlı homojen pazarlarda kendisini konumlandırması olarak açıklanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında niş pazarlamanın bünyesinde beş temel bileşen bulunması gerekmektedir. Bunlar:

- Konumlandırma
- Karlılık
- Özel yetenekler
- Küçük pazar bölümleri
- Pazarlama konseptine bağlılık (Dalgıç, 2005: 7).

Bununla beraber niş pazarlamayı benimsemiş bulunan bir işletmenin başarılı olması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şöyledir:

- Niş pazar gelişme potansiyeli göstermelidir
- Niş pazardan kar elde edebilmek için pazar yeteri derecede büyük ve satın alma gücünde olmalıdır
- İşletme niş pazarda başarılı olabilecek şekilde gereken yetenek ve kaynakları bünyesinde bulundurmalıdır
- Rakiplerin üzerinde fazla durmadığı alanlardan seçilmelidir
- Müşteri sadakati sağlanmalıdır (Shani ve Chalasani, 1992: 45).

Bu açıklamalara göre niş pazarlamayı kitlesel pazarlamadan ayıran fark aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 7:** Kitlesel Pazarlama ve Niş Pazarlama Arasındaki Farklar

<b>Kitlesel Pazarlama</b>	<b>Niş Pazarlama</b>
Üretim Anlayışı	Modern Pazarlama Anlayışı
Yüksek Üretim Miktarı	Yüksek Kar Marjı
Standart Ürün	Farklılaştırılmış Ürün
Yoğun Rekabet	Rekabet Yok veya Zayıf
Merkezi ve Bürokratik Organizasyon	Merkezkaç veya Esnek Organizasyon
Hedef: Tüm Pazar	Hedef: İhtiyacı Karşılanmamış Küçük Bir Grup

**Kaynak:** Ercan, G.B. (2007), Niş Pazarlama Stratejilerinin Turizm Sektöründe A Grubu Seyahat Acentalarında Uygulanması: ETS Tur Örneği, Yayınlanmış Tezli Yüksek Lisans, Edirne, T.C. Trakya Üniversitesi S.B.E.

Son dönemlerde yaşanan rekabet stratejilerinde, işletmeler hedef pazarı daha fazla bölümlere ayırarak kitlesel pazarlardan pazar nişlerine doğru yol almaktadır. Nişler dar bir pazar olduğundan, alıcı sayısı kitlesel pazarlara göre bir hayli az olmaktadır (Tek, 1999: 318). Bu sebeple niş pazarlamaya, bir hedef pazara odaklanarak ve o pazarın ne gibi ihtiyaçları olduğunun tanımı yapılarak başlanmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler için büyük kitlelere ulaşmak oldukça zor bir iştir. Niş pazarlama ise, daha çok pazarlama bütçesi kısıtlı küçük ölçekli işletmeler için yarar sağlayacak bir pazarlama bölümü olarak ortaya çıkmaktadır (Tıgılı, 2009: 214).

### **2.6.2. Niş Pazarlamannın Özellikleri**

Niş pazarlama, işletmelere büyük kar payı sunan ve çok fazla rakibin bulunmadığı, küçük ve özel bir tüketici grubuna yönelik ürün ve hizmetler sunan bir pazarlama bölümüdür (Kotler, 2002: 257). Fakat yapısından dolayı yüksek riskler

içermektedir. Bu sebeple niş pazarlamaya adım atılırken pazarın doğru tanımlanması ve özelliklerinin son derece iyi bilinmesi gerekmektedir. Niş pazarlama özelliklerinin iyi bir şekilde bilinmesi sonra ki dönemlerde niş pazarlama stratejisi ve taktikleri geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tamagnini ve Tregear, 1998: 229).

Niş pazarlamanın genel özellikler şu şekildedir:

- Niş pazarlar, gerçek rakiplerin olmadığı ve büyük işletmelerin önemsemediği pazarlardır. Dolayısıyla rekabet oldukça az ya da çok sınırlıdır
- Niş pazara ihtiyaç duyan müşteri özel bir ürün ya da hizmet aramaktadır. Bunun karşılığında müşteri istenilen fiyatı vermeye hazırdır
- Niş pazarlama faaliyeti gösteren işletmeler, müşterilerinin taleplerini gerçekleştirmek üzere faaliyet gerçekleştirdiği alanda yoğunlaşmıştır
- Küçük işletmelerin hayatta kalma yollarından birisidir (Kotler, 2002: 145)
- Niş pazarların küçük olmasına karşın büyüme potansiyeli her zaman bulunmaktadır
- Müşteri odaklı davranmayı gerektirmektedir
- Pazar potansiyeli karlıdır (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 39)
- Niş pazarlar belirli bir zaman diliminde genişleyebilir veya yok olabilir. İşletmeler bu duruma karşı birden çok niş pazarda yoğunlaşarak yok olma riskine karşı önlem alabilirler
- Niş pazarı seçmiş olan işletme tek bir ürün yerine o bölüme yönelik ürün yelpazesini genişletebilir. Buna örnek olarak, hamile kıyafeti üreten bir işletmenin hamile kadınlara yönelik kozmetik ve spor ürünleri üretmesi gösterilebilir
- Tüketicilere ait veri tabanları sayesinde küçük bir pazarda gereksinimler daha iyi anlaşılabilir, onlara odaklanmak ve daha iyi bir şekilde elde etmek mümkün olabilmektedir (Tıgılı, 2009: 214)

Bununla beraber niş pazarlamaya ait olumsuz özelliklerde bulunmaktadır.

Bunlar:

- Hedef pazarların küçük olması

- Küçük hedef pazarlara bağılı olarak satış hacminin küçük olması
- İşletmelerin büyük riskleri göze alması
- Tüketici tercihlerinin değışmesi ile beraber işletme yaşamının sona ermesidir (İslamoğlu, 2000: 250).

### **2.6.3. Niş Pazarlama Stratejisi Uygulama Süreci**

Niş pazarlama özellikle orta ve küçük ölçekli işletmeler açısından önem arz etmektedir. Tatmin edilemeyen pazar boşluklarından doğan niş pazarlar işletmelere hem önem kazandırmakta hem de kar ve yüksek pazar payına erişme imkanı sunmaktadır (Tığlı, 2009: 212).

Bu kapsamda niş pazara yönelen işletmenin yapacağı ilk iş pazarı ayrıntılı olarak incelemektir. Bu analizler tüketicilerin incelenmesi, sınıflandırılması, veri tabanları oluşturulması ile devam etmektedir. Ayrıca pazarlama trendleri, gelişmekte olan pazarlar ve ilgili pazar alanında çıkarılan yayınları takip etmek önemlidir (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 53).

Bu aşamadan sonra, işletmenin seçtiği niş pazarlama alanında mevcut kaynaklar ve işletmenin kendi yeteneklerinin ne derece yeterli olduğu araştırılmaktadır (Tığlı, 2009: 214). Rakipler, mevcut ve potansiyel müşteriler tanımlanarak bahsedilen bilgilerden değerlendirilmektedir. Bu bilgiler ışığında ortaya çıkan durum analizi sonuçlarına göre ise uygun strateji belirlenmektedir (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 53).

### **2.6.4. Niş Pazarlama Stratejisinde Pazar Karması**

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazar bölümünde karlılık ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için pazara uygun programlar geliştirmektedirler. Bu programlar, nasıl bir ürünün hangi dağıtım kanalı ve hangi tutundurma stratejileri kullanılarak hangi fiyata tüketiciye sunulacağı gibi kararları içermektedir. İşletmeler bu tarz stratejileri planlayarak istedikleri hedeflere ulaşarak başarı sağlayabilmektedir (Mucuk, 2006: 114).

Niş pazarlama stratejilerinde, Kotler ve Armstrong'un pazarlama karmasına göre 4P olarak bilinen ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım ürünün talebini etkilemektedir (Kotler ve Armstrong, 2002: 67).

#### **2.6.4.1. Ürün**

Ürün bir pazarlama karmasındaki en temel ögeyi ifade etmektedir. Ürün temel yararlılığının yanı sıra marka, kalite, tasarım gibi birtakım değerleri içermekte ve bu özellikleriyle birlikte pazara sunulmaktadır. Ancak güncel koşullarda işletmelerin pazara sadece ürün sunmaları yeterli olmamaktadır. Ürünle birlikte dağıtım, onarım, eğitim ve destek gibi çeşitli hizmetlerinde ürünlerle beraber pazara sunulması gerekmektedir (Kotler, 2002: 93).

Niş pazarlama karmasında ise ürünün farklılaştırılması ayrı bir önem taşımakta ve ürün içeriğinde rakiplerine karşı kesinlikle üstün özellikler bulundurmalıdır. Tüketiciler bekledikleri ayrıcalıkları sağlamayan ürün ve hizmetleri tercih etmeyecekleri için ürünün farklılaştırılarak ayrıcalıklı olarak algılanması sağlanmalı ve ek faydalarla desteklenmesi gerekmektedir. Farklılaştırmalar işletmeye rekabet avantajı sağlamakla beraber müşteri memnuniyetini üst seviyelerde tutmakta ve işletmenin kar elde etmesine yardımcı olmaktadır (Tekeli, 2001: 36).

Niş pazarlama karmasında, ürün ve hizmetlerin müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlayarak en uygun şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Ürün ve hizmetler müşteri gözünde yüksek bir değere sahip olmalıdır. Ayrıca niş pazarda sağlanan üstünlüğün sürdürülebilmesi adına ikame ürünlerin temel ürünü taklit edememesi veya temel ürünün ikame ürünlere göre üstün nitelikleri bulunması gerekmektedir (Black ve Porter, 2000: 213).

#### **2.6.4.2. Fiyatlandırma**

İşletmelerin pazarlama karması etkenlerinden birisi olan fiyat tüketiciler açısından önemli bir etkidir. Tüketiciler mal algılamalarını fiyatlama ile yapmakta, kısmen de olsa ürünün kalitesi hakkında bilgi sağlamakta ve ürün değerlendirmeleri yapmaktadırlar (Mucuk, 2006: 150).

İşletmenin pazarda karlı bir şekilde faaliyet gerçekleştirebilmesi için fiyatlama, diğer etkenler olan ürün, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri ile uyum içinde olmalıdır. Çünkü pazarlama karmasının diğer elemanlarında yaşanan değişiklikler ve gelişmeler, fiyatlamayı doğrudan etkilemektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008: 143).

Fiyatlama, ürün geliştirildikten sonra işletmelerin hassasiyetle üzerinde durması gereken bir konudur. Tüketicinin satın alma davranışına doğrudan etki eden fiyat yanlış bir biçimde belirlenirse, çok iyi bir ürün olsa dahi gerekli ilgiyi görmeyebilmektedir. Bu sebeple, fiyatlar belirlenirken tüketicinin alım gücü ile beraber ürünün kalitesine, rekabet durumuna ve pazarda yenilik getirip getirmediği dikkate alınmaktadır (İslamoğlu, 2000: 347).

Niş pazarlama stratejilerinde işletmeler, bazı zamanlarda fiyatlama stratejileri uygulamaya çalışarak avantajlı bir konum elde etmeye çalışmaktadırlar. Fakat burada, uygulanan fiyat stratejilerinin işletmeyi karlı bir duruma getirmesine dikkat edilmelidir. Bu sebeple uygulanacak fiyat stratejileri belirlenirken ürün veya hizmetin müşteri gözündeki değerini iyi bir şekilde anlamak gerekmektedir (Lohmann ve Foster, 1997: 48).

Bununla beraber fiyatlama, pazarlama karması içinde değişikliği en riskli olan etkidir. Bu sebeple niş pazarlarda fiyatlama stratejileri uygulanırken, rakiplerin durumu göz önünde bulundurularak yapılacak fiyatlama taklitlerine karşı rekabetçi fiyatlama stratejisi uygulanmaktadır. İşletmeler birden fazla niş pazarda faaliyet gösteriyorsa, buna göre pazar hassasiyeti göz önüne alınarak farklı fiyatlandırmalar yapılmaktadır (Linneman ve Stanton, 1991: 64).

#### **2.6.4.3. Dağıtım**

Dağıtım, müşterilerin ilgili ürün ve hizmetleri temin edebildikleri yerler ile ilgili yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 68). Bir diğer deyişle dağıtım, mamullerin tüketiciye dağıtılması ile ilgili çalışmaları kapsar ve üretim ve tüketim arasındaki açığı kapatır (Mucuk, 2006: 259).

Niş pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, etkili bir dağıtım ağı ile avantajlı konuma geçebilmektedirler. İşletmeler dağıtımda farklılaştırma ve çeşitlilik yoluna giderek ürünlerini müşterilerinin en kolay ulaşabileceği şekilde sunmaktadır. Farklılıklar oluşturulurken ise mutlaka müşterilerin satın alma alışkanlıkları ve dış çevre dikkatle incelenmelidir (Lowry ve Wregw, 1996: 143). Daha sonraki adım olan alternatif dağıtım seçenekleri değerlendirilmeli, doğrudan ve dolaylı olarak mal dağıtımını gerçekleştirilmelidir. Niş pazarlamayı seçen işletmeler klasik dağıtım

seçeneklerinin yanında tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin için internet satışlarını kullanmalı, gerektiğinde zaman limiti olmaksızın adrese teslim satışlar yapmalıdır. Böylece tüketicilerin ürüne ulaştırılması daha kolaylaştırılmış olmaktadır (Linnemann ve Stanton, 1991: 61-62).

#### **2.6.4.4. Tutundurma**

İşletme, tüketicinin gereksinimlerine en iyi cevabı verecek ürün ve hizmetleri en uygun fiyatlarla pazarda sunmaya çalışsa bile bu tek başına yeterli olmamaktadır. Pazara sunulan ürün ve hizmetlerin, hedef kitleye tanıtılması ve onların satın almaya ikna edilmesi gerekmektedir (Yükselen, 2007: 365). Bu anlamda tutundurma faaliyetleri, ürün ve hizmetlerin farkındalık yaratması ve işletme karlılığını artırmak amacıyla ürünlerin özelliklerini tüketiciye tanıtmaya çalışmalarıdır (Tek, 1999: 709).

Niş pazarlarda başarıya ulaşmak isteyen işletmeler, etkili bir tutundurma programı oluşturmak zorundadır. Fakat işletme bunu gerçekleştirirken sürekli olarak üstün ve zayıf yönlerini, rakiplere karşı üstünlüklerini ve ürünlerinin farklı yönlerini gözden geçirmelidir (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 50).

Niş pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler tutundurma stratejileri oluştururken, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını etkileyecek şekilde iletişim kurmaktadırlar. Etkili bir mesaj ile kendi müşterileri ile beraber rakip işletmenin müşterilerine de ulaşarak, etkili bir izlenim bırakmaktadırlar. Bununla beraber işletmeler tüketicilerin demografik özelliklerini dikkate alarak çeşitli sponsorluk ve sosyal etkinlikler ile müşterilere ulaşmak yolunu tercih etmektedirler (Linnemann ve Stanton, 1991: 63).

İşletmeler tutundurma stratejilerini istediği yönde farklılaştırmasına rağmen asıl önemli olan, niş pazarda bulunan müşterilerin satın alma alışkanlıklarını etkileyecek, firma bağımlılığı yaratacak, uygun ve etkili mesajları içinde barındıracak tutundurma stratejisini tespit edebilmektir. Bu ise işletme ve ilgili pazar arasındaki uyumla ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber ürünün başarısı firmanın başarısı olacağından tutundurma faaliyetlerinin güçlü ve başarılı bir işletme mesajı vermesi önemlidir (Kenner ve James, 1998: 50).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PANJET (PAN AVIATION) İŞLETMESİNİN NİŞ PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de uzun yıllardan beri devlet tekelinde gerçekleştirilen havayolu ulaşım faaliyetleri, 1983 ve 2003 yıllarında çıkarılan yasa ve yönetmeliklerle birlikte bu sektörde faaliyet göstermek isteyen işletmelerin önünü açmış, dolayısıyla havayolu ulaşımı sektöründe giderek artan bir rekabet ortamı söz konusu olmuştur. Bu noktada Business jet işletmeleri, havayolu ulaşımı sektöründe yer alan küçük ölçekli işletmeler konumunda bulunmaktadır. Konfor, prestij ve zamanını daha etkin kullanmak isteyen yolcuların tercih ettikleri *Business jetler* (iş jetleri) son yıllarda giderek artan bir ilgi görmeye başlamış, havayolu ulaşımı içerisinde kendisine önemli bir yer edinmiştir.

İşletmeler arasında yaşanan şiddetli rekabet ortamında ise pazarlama alanında bazı gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden bir tanesi küçük ve orta ölçekli işletmeler için oldukça önemli olan niş pazarlama stratejisidir. Pazarda göz ardı edilen nişleri doldurarak yüksek karlılık sağlayan niş pazarlama stratejileri, büyük ölçekli işletmeler karşısında faaliyetlerini sürdüren işletmeler için oldukça etkin bir yöntemdir.

Bu çalışmanın amacı, *Türkiye’de havayolu ulaşımı alanında uygulanan niş pazarlama stratejilerini* incelemektir. Kalitatif çalışma yöntemlerinden vaka analizi ile gerçekleştirilen çalışmada niş pazarlama kapsamında yer alan *Business jet* hizmetleri incelenerek bu alanda sayıca az olan çalışmalara katkı yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında elde edilmesi planlanan veriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Türkiye'deki *Business jet* işletmelerinin organizasyonel yapısını ortaya koymak
- Türkiye'de iş jeti sektörünün pazar yapısını incelemek
- *Business jet* işletmelerinin niş pazara yönelebilmek için gerekli özellik ve yeterliliklerini irdelemek
- Verilen niş hizmetin işleyişini ortaya koymak
- *Business jet* işletmelerinin rekabet stratejilerini incelemek
- Verilen hizmetin müşteriler için değerini ve anlamını incelemek.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel araştırma yöntemleri hipotezlerin geliştirildiği, değişkenlerin ve istatistiklerin kullanıldığı, birbirinden farklı insan deneyimi ve bakışlarının önceden belirlenmiş ve sınırlı sayıdaki kategorilerce incelendiği, standardize ölçülerin kullanılıp daha çok niceliğe ve genellenebilirliğe odaklanıldığı araştırma yöntemleridir. Bu araştırma yöntemleri pozitivist paradigma ışığında sosyal bilimlerde de kullanım açısından ağırlığını hissettirmektedir. Öte yandan kalitatif araştırmalar ise metinleri ya da görüşmeleri ele alarak yorumlamayı ve analiz etmeyi içerir. Burada amaç anlamlı örüntüler ortaya çıkarmak üzere ele alınan fenomeni daha yakından keşfetmektir. Dolayısıyla kalitatif denilince ifade edilmek istenen bu araştırmalarda insan algısı ve anlayışının en büyük dayanak olarak ele alınacak olmasıdır (Patton, 2014: 431; Stake, 2010a: 11).

Kalitatif metodlar sosyal fenomen ve onların bağlamlarını keşfetme ve anlamayı sağlayan araştırma sorularına işaret etmek üzere kullanılır. Kalitatif araştırmanın temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Ritchie and Lewis, 2003: 4-5):

- İşlevsel bir perspektifle kişilerin anlamlandırma çerçevelerine nüfus eder.
- Statik kavramlardan ziyade sosyal hayatı süreçler dahilinde ele alır.
- Açıklanan bağlamlarla bütüncül bir perspektif sunar.
- Araştırmacının yargılamayan bir duruşla kişisel bir iç görüş sağlamasıyla tarafsız bir empati sunar.
- Esnek bir araştırma stratejisi sunarlar.

- Gerçek dünyayı deneysel ya da manipüle edilmiş ortamlardan ziyade tarafsız sorgulamayla irdeler.
- Verinin üretildiği sosyal bağlama göre esnek ve hassas bir bilgi toplama metodu kullanır.
- Araştırmacı öncül enstrümandır ve araştırmacı ile katılımcılar arasında yakın temasın sağlanarak veri toplandığı bir metod kullanılır.
- Dökümanların ve tekstlerin analiz edildiği ve derin bireysel görüşmelerin de olduğu çeşitli metodlar kullanılır.
- Verinin bağlamı, detayları ve kompleksliğini yansıtan açıklama ve analizlere dayanır.
- Kategoriler tanımlar ve her bir vakanın özgünlüğüne saygı duyar.
- Sebepden ziyade anlam seviyesinde açıklamalar geliştirir.
- Sosyal bağlamda katılımcıların perspektiflerine ve yorumlamalarına dayanan kapsamlı anlaşımalar ve detaylı tasvirler sunar.
- Anlamlar, süreçler ve bağlamları haritalar.
- “Ne”, “Nasıl”, “Neden” sorularına cevap verir.
- Araştırmacının perspektifinin etkisini dikkate alır.
- Belirlenen kriterlere göre amaçlıca seçilmiş küçük ölçekli örneklemeler kullanılır.
- Veriler oldukça detaylı, zengin ve kapsamlıdır.
- Analizler doğrultusunda sınıflandırmalar, örüntüler ve tipolojiler ortaya çıkarılabilir.
- Çıktılar araştırmacıların sosyal dünyalarını yeniden sunma doğrultusundaki sosyal anlamın yorumlanmasına odaklanır.

Kalitatif araştırma şemsiye bir terim olarak oldukça yüksek bir çeşitliliğe sahip ‘‘ karmaşık, değişken, tartışmalı –bir çok yöntem ve araştırma uygulamalarının- olduğu bir alandır’’. Farklı strateji ve yöntemleri bir arada kullanır dolayısıyla eklektik bir yapı sergileyerek natüralist bir yapı, insanları, olayları ya da varlıkları kendi doğasında incelemek, da ortaya koymaktadır. Kalitatif yapmanın tek bir kabul edilmiş yolu yoktur. Kalitatif araştırmalar yorumlayıcı, deneyimsel ve duyumsal olarak önsezileri, farklı perspektifleri içeren natüralistik ve empatik genel bir yol derlemesini varoluşsal ve yapılandırmacı bir epistemoloji ile sunarlar. Araştırmacının bunu nasıl ele aldığı

çeşitli faktörlere; sosyal dünyanın yapısı hakkındaki inanışları ve bunun hakkında neyin bilinebileceği (ontoloji), bilginin doğası ve bunun nasıl elde edilebileceği (epistemoloji), araştırmanın amaçları ve hedefleri, araştırmanın izlerçevresi, araştırmanın fonlayıcıları, araştırmacıların kendi pozisyon ve çevreleri, bağlıdır (Punch, 2014: 132-42; Stake, 2010b: 15-31; Denzin and Lincoln, 2000: 1).

Bu çalışmada, yukarıdaki kalitatif araştırma yöntemi özellikleri ışığında, *kalitatif bir vaka analizi yöntemi* uygulanmıştır. Vaka analizlerinde genel amaç, belirli araştırma soruları ve amaç var olsa bile, seçilen olayın bütünlüğünü ve birliğini koruyarak, olayı kendi doğal ortamında ve bağlamında, karmaşıklığını ve derinliğini dikkate alarak mümkün olduğunca tüm yönleriyle anlamaktır. Burada *olay* herhangi bir şey olmakla birlikte karmaşık ya da basit, herhangi bir şekilde sınırlı bir bağlamda ortaya çıkan bir fenomen olarak ifade edilebilir. Eğer örnek olay kendine has bazı çok önemli karakteristikleri sebebiyle seçilmiş ve incelenmişse burada bir genelleme yapılamayacağı baştan ifade edilmiş demektir (Punch, 2014: 144-47). Yin (2002: 23)'e göre, seçilen herhangi bir olguyu ya da durumu daha derinden irdelemek, bunu yaparken oldukça fazla ve anlamlı bilgi sunmak, katılımcıların görüşleri ya da bakış açılarını aralarındaki benzerlikler ya da farklılıklara göre yakından anlamak ve aktarmak *vaka analizi* olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmalar özellikle firmaları derinlemesine incelemek ya da örgütsel davranışları yakından anlamak için genellikle başvurulan ve kullanılan yöntemlerdendir (Ritchie ve Lewis, 2003: 66).

Vaka analizleri çeşitli özellikler sergiler; pek çoğunun olabileceği kabul edilmesine rağmen tek bir vaka ele alınır, çalışma detaylı ve yoğundur, fenomen bağlam dahilinde çalışılır, çoklu veri toplama metodları kullanılabilir. Öte yandan vaka analizi çalışmaları örgütsel davranışları ya da işletmeleri incelemede sıklıkla başvurulan yöntemlerdendir. Tümevarımcı ve ideografik bir biçimde olayın özgünlüğüne işaret edilir. Ayrıca analiz ve yorumlara zemin hazırlayan önceki teorilerle bağlantının kurgulanması, verilerin ise kesitsel ya da boylamsal bir biçimde elde edilmesi analizin özelliklerindedir. Hipotezler de geliştirilebilir ya da elde edilen bulgular benzer çalışmalara katkı sunabilir (Ritchie ve Lewis, 2003: 51-66).

Stake (2005a: 445-46)' göre 3 çeşit vaka analizi yapılabilir; (2005a: 445-46)' göre *İçkin Vaka Analizi (Intrinsic Case Study)*, *Enstrümental Vaka Analizi (Instrumental Case Study)*, *Çoklu (Kolektif) Vaka Çalışmaları (Multiple (Collective)*

*Case Studies*). İçkin ve enstrümental vaka analizleri arasında keskin ayrıştırıcı çizgiler olmamakla birlikte bu çalışma her iki çeşidin de özelliklerini; vakaya eşsiz özellikleri sebebiyle yaklaşılır, genelleme ya da teori inşası amacı güdülmez, vakaya duyulan özellikli ilgi vardır, amaç ilgili konu hakkında fikir vermek üzere vakanın ikincil odak olarak yer aldığı asıl odağın başka bir şeyi anlamak olduğudur, vaka bu sebeple destekleyici ve kolaylaştırıcı bir rol oynayarak vakanın bağlamı titizlikle ele alınır, asıl ilgiyi izlemek ve derinlemesine bilgi sunarak incelemek üzere çalışılır, taşımaktadır. Ayrıca vaka analizi çalışmaları tecrübenin bağlamı göz önünde bulundurularak, derinlemesine veri toplamak ve analiz edebilmek için genellikle 3 ya da 4 kadar az katılımcı ile gerçekleştirilir. (Ritchie ve Lewis, 2003: 484). Bu çalışma yukarıda bahsedilen tüm hususlar desteklenecek bir biçimde ele alınmış ve gerçekleştirilmiştir.

### 3.2.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Kalitatif vaka analizi yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen bu çalışmada vaka olarak *PANJET* seçilmiştir (Bkz. 3.2.1.1.). Çalışmada veri toplama amacıyla örneklem seçimi *tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme tekniği (snowball sampling)* ile gerçekleştirilmiştir. *Kolayda örnekleme tekniği (convenience sampling)* olarak ele alınan kartopu örnekleme tekniğinin amacı, çalışma konusu doğrultusunda kolay erişilebilen, hedeflenen ya da beklenen özgün karakteristikleri taşıyan kişileri belirlemeye ve seçmeye dayanmaktadır. Kendisine ulaşılması zor ya da konu hakkında oldukça hassas kişilerle çalışmada kartopu örnekleme tekniği oldukça etkindir. Kartopu örnekleme tekniğinde, anahtar katılımcı yönlendirme döngüsünün bağlantılarını başlatır. Yönlendirme döngüsündeki araçlar araştırmacının iyi niyetinin garantisi olarak potansiyel katılımcılara güven aşırlarlar. Tekniğin esas amacı çalışmada en etkili kaynakları yönlendirme döngüsü aracılığıyla tespit etmek ve ulaşmaktır (Lee, 1993: 66; Belk, 2006: 514).

Öte yandan kalitatif çalışmalarda katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katılmaları araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için oldukça önemlidir. *Onaylı rıza (informed consent)* ve *gönüllü katılım (voluntary participation)* doğrultusunda etik hususlar sağlanmakla birlikte katılımcıların ne tür bir şeyin içine girdiklerini açıkça anlamaları sağlanırken rızalarını etkileyecek herhangi bir baskının önlenmesi amaçlanır (DeRoche ve DeRoche, 2010: 339). Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada

araştırmacı ilk etapta ilgili firma ile ilgili ön araştırmalar gerçekleştirmiş, sonraki adımda firma yetkilileriyle konu hakkında ön görüşmeler yapmış, bilgilendirme sağlamış, alınan ön izin ve onaylar kapsamında ilgili katılımcıları belirlemiş, ulaşmış ve bahsedilen hususlara uygun olarak kendilerinin gönüllü bir katılım sergilediklerinden emin olunmuştur (Bkz. 3.2.1.1.).

Bununla birlikte bu çalışmada, kalitatif araştırma yöntemlerinde veri toplama amacıyla sıklıkla kullanılan *yüzyüze, derinlemesine, yarı-yapılandırılmış görüşme (individual, in-depth, semi-structured interviews)* yöntemi kullanılmıştır. Yüzyüze görüşmeler çeşitli şekillerde yapılabilir ama en önemli özelliği bireye konsantre bir odaklanma sağlama kabiliyetine sahip olmasıdır. Çok detaylı konu içeriği ve içerisinde araştırma fenomeninin konuşulduğu kişisel bağlamın derinden anlaşılması için kişilerin kişisel perspektiflerini detaylı bir biçimde incelemeye fırsat sunan bu görüşmeler genellikle en az 1 saat sürecek şekilde ve genellikle katılımcının belirleyeceği bir yerde yapılır. Sorulacak sorular ise aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Keegan, 2009: 71-80; Ritchie ve Lewis, 2003: 36-48):

- Anlamı açık, tam ve anlaşılır
- Çok dar olmayan ancak odaklanmış
- Veri toplama aracılığıyla araştırılmaya müsait, çok özet olmayan ya da anlamlı ve faydalı
- Var olan araştırma ya da teoriyle ilişkili ve ondan beslenen ancak bir katkı sunma ya da bir boşluğu doldurma adına potansiyel sunan
- Kaynakları açıkça gösteren, uygulanabilir
- Araştırmacıyı bir şekilde ilgilendiren

### **3.2.1.1. Vakanın Seçimi ve Vaka Hakkında Genel Bilgiler**

Bu çalışmanın amacı, havacılık ulaşımı alanında uygulanan niş pazarlama stratejilerini incelemek olduğundan konuyla ilgili en anlamlı vakayı seçebilmek adına havacılık ulaşımı alanında Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli işletmeler bir ön değerlendirmeden geçirilerek incelenmiş ve akabinde gösterdiği özelliklerin çalışma konusuyla uyumu ve ulaşılabilirlik ele alındığında incelenecek vaka olarak *PANJET’in* seçimi gerçekleştirilmiştir.

PANJET hakkında genel bilgiler aşağıdaki gibidir:

- PANJET (Pan Aviation), Türkiye’de havacılık taşımacılığı alanında hizmet veren işletmelerden biri olarak faaliyet göstermektedir. Temel amacı, havacılık sektöründe hızlı, emniyetli ve konforlu bir şekilde hizmet vermek olan PANJET, maksimum müşteri odaklı bir hizmeti esas almaktadır.
- Şirketin *misyonu*; ulusal ve uluslararası standartlara uygun, müşterilerin zamanına ve haklarına saygı duyarak ve müşteri memnuniyetini daima ön planda tutarak kalifiye, deneyimli personel ile, insanlığa, çevreye ve evrensel değerlere olan sorumluluklarını yerine getirerek yüksek standartlarda güvenli havacılık hizmetleri sunmaktır. *Vizyonu* ise; teknoloji odaklı, yenilikçi, ulusal ve uluslararası standartlara uygun kaliteli ve emniyetli hizmet ve koşulsuz müşteri memnuniyeti sunmaktır.
- Mağdenli Şirketler Grubu’nun dokuz şirketinden biri olarak faaliyetlerini sürdüren PANJET Havacılık, havacılık alanında ilk faaliyetlerine 1994 yılında havayolu kargo taşımacılığı lisansı olarak “Cat Kargo” adı altında başlamıştır. Pan Havacılık ve Ticaret Anonim Şirketi olarak ise ilk kez 1998 yılında “Uçak ile Zirai Mücadele Yapma” ruhsatı alınarak uçuş faaliyetleri sürdürmüştür. Bununla birlikte 2003 yılında “2003-HT-05 Numaralı Hava Taksi İşletme Ruhsatı” alınarak hava taksi işletmeciliği alanında hizmet vermeye başlanmıştır.
- PANJET Havacılık 28 Ocak 2003 tarihinde, “Jar-Ops-1 Uçak Hava Taksi İşletme Yetki Belgesi”, 26 Mart 2010 tarihinde “Jar-Ops-3 Helikopter Hava Taksi İşletme Yetki Belgesi” almıştır. 11 Mayıs 2011 tarihinde ise yeniden “Jar-Ops-1 Uçak Hava Taksi İşletmeciliği Yetki Belgesi” almıştır.

PANJET havacılığın uçuş alanında gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 1994 yılı “Cat Kargo” lisansı ile An-12 tipi uçaklarla hava kargo taşımacılık operasyonu

- 1995-1997 yıllarında Bombardier CL-215 tipi uçaklarla Orman Genel Müdürlüğü'ne hizmet verilen Yangın Söndürme operasyonu
- 1995-2001 yıllarında MI-8, MTV ve MI-26 Helikopterleri ile Orman Genel Müdürlüğü'ne verilen Yangın Söndürme operasyonu
- 1999-2003 yıllarında Tarım Bakanlığı (TİGEM) ile özel işletmelere verilen Zirai İlaçlama operasyonu
- 2001 yılında 3 uçakla İran Tarım Bakanlığı'na verilen Zirai İlaçlama Operasyonu
- 2005 yılında An-26 kargo uçağı ile İstanbul-Atina-İstanbul hattında gerçekleştirilen Gazete Taşımacılığı operasyonu
- 2005-2008 yıllarında Bombardier CL-215 uçaklarıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne Sorem firması ile birlikte verilen Yangın Söndürme hizmeti
- 10.09.2007 ve 28.02.2009 tarihleri arasında, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne (3+1) helikopterle ile verilen VIP, Hava Ambulansı, Arama-Kurtarma, Trafik ve Çevre Gözetleme hizmeti
- 2007-2009 İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nin koordinasyonu ve Teksas Üniversitesi'nden bilim adamlarının katılımlarıyla, Türkiye'de iklim değişikliklerinin araştırılmasına yönelik Beechcraft B200 uçağı ile İstanbul üzerinde gerçekleştirilen 70 saatlik Araştırma-Uçuş operasyonu
- 2009-2012 yıllarında 45nci, 46ncı, 47nci ve 48nci Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu'nun, TRT ve 107 ülke kanalından naklen yayını için gereken Hava ve Yer Destek operasyon-organizasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
- 2011 Orman Genel Müdürlüğü için gerçekleştirilen 8 adet MI-8 MTV/KA 32 tipi Helikopterlerle yapılan Orman Yangınlarıyla Mücadele operasyonu



### 3.2.1.2. Yüz Yüze Derinlemesine Görüşmeler

Bu çalışma kapsamında katılımcılarla gerçekleştirilen derinlemesine yüz yüze görüşmeler hakkında bilgiler ve akış aşağıdaki gibidir:

- 24 Haziran 2016 tarihinde işletme yönetici Hakan Aydoğan'a telefon edilerek çalışma hakkında ön bilgilendirme yapılmış ve sonrasında yüz yüze görüşmek için randevu alınmıştır.
- 25 Haziran 2016 tarihinde çalışma içeriği ve araştırma soruları katılımcılara mail yoluyla gönderilerek çalışma ve araştırma soruları hakkında bilgi edinmeleri ve hazırlık yapmaları sağlanmıştır.
- 27 Haziran 2016 tarihinde *PANJET*'in Macunköy/Ankara Şubesinde her bir yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılarak ses kayıt yöntemi ile *PANJET*'in izlediği niş pazarlama stratejileri hakkında bilgiler toplanmıştır. Görüşmeler toplamda 4,5 saat kadar sürmüştür. Görüşmelerde ilgili formlar (Bkz. EK-10) katılımcılara iletilerek onayları ve imzaları alınmıştır.
- 25 Ağustos 2016 tarihinde *PANJET* yöneticisi Hakan Aydoğan ile telefonda görüşme yapılmış, çalışmada eksik kalan noktalar hakkında sorular sorularak bilgi sağlanmıştır.
- Ses kayıt çözümlenmeleri, katılımcıların incelemesi için 29 Ağustos 2016 tarihinde mail yoluyla kendilerine gönderilmiştir.
- 27 Aralık 2016 tarihinde *PANJET*'in Macunköy/Ankara şubesinde katılımcılarla yüz yüze görüşülerek çalışmanın son hali hakkında bilgilendirme yapılmıştır.
- 04 Ocak 2017 tarihinde Bulgular ve Yorumlamalar bölümü, katılımcıların incelemesi için mail yoluyla kendilerine gönderilmiştir. Nihai gözden geçirmeleri sonrasında Onay formları (Bkz. EK-10) taraflarından imzalanarak alınmıştır.

### 3.2.1.3. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bu çalışma, kalitatif araştırmalarda *güvenilirlik (trustworthiness)* sağlayan aşağıdaki ölçütlere uyularak gerçekleştirilmiştir (Berg 2001: 57; Lincoln ve Guba, 1985: 328):

1. *Gizlilik (Confidentiality)*. Bu çalışma kapsamında katılımcıların hiçbir şahsi bilgisi istenmemiş olup, diğer bilgileri (isim, unvan, vb.) onayları dahilinde çalışma raporunda görünür kılınmıştır. Görüşmeler kapsamında elde edilen ses kayıtları ve çözümlenmeler araştırmacı tarafından muhafaza edilmekle birlikte araştırma harici üçüncü şahıslarla paylaşılmamıştır. Çalışma basamakları araştırmacı ve danışmanın bilgisi dahilinde, gizlilik koşullarına uyularak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara sunulan araştırmayla ilgili tüm bilgiler açık seçik ve anlaşılır biçimde aktarılmıştır.
2. *Güvenilirlik (Credibility and Dependability)*. Araştırma süreci boyunca güvenilirlik ilkesinden de destek alarak, katılımcıların araştırmaya gönüllü katılımları sağlanmış ve ilgili süreç akışı ile imzalanan tüm formlar sayesinde bu güvenilirlik garanti altına alınmıştır. Öte yandan görüşmeler katılımcıların yönlendirmelerine uyularak istenilen zaman ve mekanlarda gerçekleştirilmiş, yapılan ses kayıt çözümlenmeleri, yorumlar ve bulgular ve süreçle ilgili tüm bilgiler eş zamanlı olarak katılımcılara iletilmiştir. Böylelikle çalışmanın katılımcıların görüş, onay ve tecrübeleri dahilinde gerçekleştiğinin, araştırma bulgu ve yorumlarının çözümlenen tüm bu metinlere dayandığının altının çizilmesi hedeflenmiştir.
3. *Denetlenebilirlik (Auditability)*. Çalışmanın denetlenebilirliği araştırmanın yöntem kısmında verilen detaylı ve adım adım bilgileri ışığında gözden geçirilebilmektedir.
4. *Transfer edilebilirlik (Transferability)*. Çalışmanın transfer edilebilirliğini sağlamak ve gelecek araştırmalara katkı sağlamak amacıyla ilgili araştırmacılar için konuyla ilgili araştırmanın tüm süreci ve bilgileri baştan aşağıya detaylı bir biçimde ele alınmış ve aktarılmıştır;

literatür taraması, araştırma metodolojisi, bulgular ve yorumlar, sonuç, kaynakça.

#### **3.2.1.4. Veri Analizi ve Araştırmanın Kısıtları**

Kalitatif araştırmalar konuları doğal ortamında ele almalarından ötürü *yorumsamacı* ve *natüralistik* bir yaklaşım benimsemekle beraber bu araştırmalarda analiz ve yorumlama birbirinden kopuk olmayan tam tersine birlikte ele alınan ve yoğun bir yaratıcılık gerektiren bir aktivite olarak ortaya çıkar (Denzin and Lincoln, 2000: 3; Keegan, 2009: 203-204). Öte yandan yorumsamacı yaklaşımlar zaman ve bağlam kısıtına tabi olmakla birlikte bu yaklaşımların amacı kişilerin özel anlam sistemleri dahilinde tecrübeyi bizzat yaşayan kişilerin gözünden gerçekliği anlamaktır. Yorumsamacı yaklaşımda ilişkiler ya da nedensellik ilkesinden ziyade değişkenlerin karşılıklı etkileşmesi ve birbirini değiştirmesi asıl üzerinde durulan noktadır. (Marsden ve Littler, 1998; Belk, 2006: 198).

Bu çalışma, kalitatif araştırmanın yorumsamacı ve natüralistik doğasına uygun bir biçimde, Stake (2005a: 445-46)'in bahsettiği enstrümental ve içkin vaka analizleri bağlamında çalışılmış, Keegan (2009: 205-206)'ın yeni araştırmacılar için önerdiği *klasik araştırma modeline* göre; araştırmanın tüm süreçlerinde odaklı bir biçimde tanımlama sağladığından yeni araştırmacılar için oldukça uygundur, araştırma problemi açık bir biçimde tanımlanır, sonrasında adım adım ilerlenilir, veriler toplanarak mantıksal bir düzen ve kategorizasyon sağlanır, bu model sayesinde açık seçik, düzenli ve yapısal bir sonuç ile öneriler elde edilir, gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmayı nicel araştırmadan ayıran temel bir özelliğe göre veri toplama ve analiz süreci nitel araştırmalarda birlikte gerçekleştirilmektedir. Bu noktada veri toplama ve veri analizi süreci tekrarlanan dinamik bir süreç olarak ortaya çıkar. Analiz verinin toplanmasıyla bitmez, aksine verilerin yoğunluğu elde edildikten sonra ve çalışma süreci boyunca giderek artar. Öte yandan veri analizi verinin anlamını dışa aktarma; katılımcıların söylemleri, araştırmacının gördükleri, bütün bunların birleştirilmesi, indirgenmesi ve yorumlanarak aktarılması olarak da ele alınabilir. Buna göre çalışmanın bulguları içgörüler, anlamlar, algılamalar, düzenlenmiş betimleyici açıklamalar, kategoriler ya da temalar şeklinde ortaya çıkabilir. Böylelikle

anlamı dışarı aktarma sayesinde veri analizi araştırma sorularını cevaplamak için kullanılan bir süreç olarak kullanılmaktadır (Merriam, 2015: 161-68).

Bu çalışmada sözü edilen kalitatif araştırma yöntemi ve veri analizi özelliklerine uygun olarak araştırmaya dahil olan katılımcılara açık uçlu sorular sorulmuş, karşılıklı gerçekleştirilen diyaloglar ile alınan cevaplar sayesinde veri toplanması sağlandıktan sonra bu veriler bilgisayar ortamında metin haline dönüştürülmüştür. Araştırmanın soruları literatür taramasından beslenerek araştırmanın özgül konusu ile uyumlu bir biçimde kurgulanmıştır. Burada amaç her bir katılımcının tecrübe ve görüşlerini daha derinden incelemek, anlamak ve aktarmaktır. Araştırmanın bulgular ve yorumlar kısmında bahsedilen analiz süreci özelliklerine dayanarak elde edilen cevaplar yorumlanarak aktarılmış ve raporlanmıştır. Araştırma sorularının veri toplamaya geçmeden önce kurgulanması ve kategorize edilmesi cevapların daha rahat toplanmasına ve yorumlamanın daha akıcı ve zahmetsiz yapılmasına katkı sağlamıştır. Katılımcıların açık uçlu sorulara cevap verirken aktardığı ekstra bilgiler de ilgili başlıklar altında derlenerek yorumlamalara katılmıştır. Bu sayede raporlamada bir bütünlük ve tutarlılık sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise bulgular ve yorumlar literatür taraması ışığında tekrar gözden geçirilmiş, araştırma konusuyla ilgili diğer araştırmacılar için toparlayıcı yorumlar ve önerilerde bulunulmuştur.

Tüm bu süreçlerle beraber kalitatif araştırmaların da *sınırlılıkları* (*delimitations*), *kısıtlılıkları* (*limitations*) ve *varsayımları* (*assumptions*) bulunmaktadır. Bunlar vaka hakkında tanımlayıcı özellikleri ve çalışmanın sınır çerçevesini sunarken, genellikle sonuçlar üzerinde etkisi olabilecek ve araştırmacının kontrolünde bulunmayan faktörleri, ayrıca çalışmanın geneli hakkındaki düşünceleri, fikirleri ya da ön kabulleri ifade etmektedir. Bununla beraber araştırmada kullanılan çeşitli doküman ya da kayıtlar da açıkça belirtilerek (Bkz. 3.2.1.2 ve Ekler) kısıtlar hususunda aydınlatıcı olunmalıdır (Hancock ve Algozzine, 2006: 71; Aaltio ve Heilmann, 2010: 76). Bu kapsamda çalışmanın kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışma konusu kapsamında iş jeti pazarında faaliyet gösteren tek bir vaka (PANJET) ele alınmış olup diğer faaliyet gösteren işletmeler bu çalışma kapsamında çalışılmamış, değerlendirilmemiş, karşılaştırmalı ya

da çoklu bir vaka analizi yöntemine gidilmemiştir. Dolayısıyla bahsedilen bu yaklaşımlar araştırmacının amacı ve sınırları dışındadır.

- Çalışmaya başlamadan önce ele alınan vaka doğrultusunda ilgili işletmenin yöneticilerinin çalışma konusu kapsamında araştırmacıyla birlikte çalışmayı kabul edeceği, iş birliği içinde olacağı, ilgili veri ya da bilgileri samimiyetle ve açık bir biçimde paylaşacağı, süreç boyunca desteklerini devam ettirecekleri varsayılmıştır. Görüşmeler sürecinde imzalanarak teslim alınan teşekkür ve takip formları sayesinde araştırmacının kontrolü dışından gelişen bir faktör sebebiyle araştırmacının sonlandırılmayacağı ancak ileriki bir tarihe ertelenerek tekrar gerçekleştirilebilir kılınacağı da varsayılmıştır.
- Kalitatif araştırma yöntemlerinde araştırma metodolojisi ve veri analizi kantitatif araştırma yöntemlerine göre farklılıklar içermektedir. Sosyal bilimler üzerinde de ağırlıklı bir biçimde etkisini gösteren kantitatif araştırma tekniklerine aşinalık ve kalitatif araştırma tekniklerine çok vakıf olmayan araştırmacıların ya da konuyla ilgililerin araştırmacının geçerlilik ve güvenilirliğini ya da yorumları beklenildiği kadar etkin bir biçimde anlayamamaları ve sorgulamaları ihtimali varsayılmıştır.
- Kalitatif araştırmalar ve yorumsamacı yaklaşımlar, kullanılan derinlemesine yüzyüze görüşme teknikleri de ele alındığında oldukça kompleks, katılımcıların iyi bir biçimde ikna edilmesi gereken ve güven ortamı sağlanmadan gerçekleşmeyecek çalışmalardır. Bu noktada verilerin toplanması, metin haline dönüştürülmesi, okunması, yorumlanması, katılımcıların görüşlerini almak üzere tekrar taraflarına iletilmesi, tekrar geri alınması, bulguların ve yorumların tekrarlı ve titiz okumalarla gerçekleşmesi zaman alıcı ve yorucu olduğundan tüm bu özellikler de araştırmacının kısıtları kapsamında ele alınabilir.
- Kalitatif bir çalışma olan bu araştırmacının özellikleri gereği araştırma öncesi ya da sürecinde hiçbir hipotez geliştirilmemiş ve test edilmemiştir. Çalışma sadece ele alınan tekil vaka ve bağlamı dahilinde incelenmelidir. Bu sebeple vakanın ötesine geçmek ve kesin genellenebilir savlar ileri sürmek çalışmanın amaçları ötesindedir.

### 3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın amacına yönelik *PANJET* yöneticileri ile yapılan yüz yüze derinlemesine görüşmeler dahilinde sorulan sorular ve elde edilen cevaplar 3 başlık altında toplanmış ve yorumlanmıştır. “*Bulgular ve Yorumlar 1-3*” başlıkları altında gruplara ayrılan sorular her başlık grubu için aşağıda belirtilen soruları içermektedir.

**Soru Grubu 1:** *PANJET*'in Kimliği, Tarihçesi ve Yapısı hakkında bilgi edinmeye yönelik katılımcılarla aşağıdaki başlıklar irdelenmiş ve ilgili sorular sorulmuştur:

- *PANJET*'in kimliği ve tarihçesi
- *PANJET*'in organizasyon yapısı
- *PANJET*'in faaliyet alanları ve hizmetleri

**Soru Grubu 2:** *PANJET*'in Faaliyet Gösterdiği İş Jeti Pazarının Değerlendirilmesi hakkında katılımcılarla aşağıdaki başlıklar irdelenmiş ve ilgili sorular sorulmuştur:

- Son yıllarda Dünya iş jeti pazarından yaşanan gelişim ve değişimlerin analizi ve Türkiye iş jeti pazarına etkileri
- Türkiye’de iş jeti pazarının yapısı ve analizi
- Türkiye’de iş jeti pazarında bölgesel ve sektörel olarak verilen hizmetler

**Soru Grubu 3:** *PANJET*'in Pazarlama Stratejileri’ni değerlendirmeye yönelik katılımcılarla aşağıdaki başlıklar irdelenmiş ve ilgili sorular sorulmuştur:

- *PANJET*'in SWOT analizine göre değerlendirilmesi
- *PANJET*'in pazar bölümlendirme stratejileri
- *PANJET*'in hedef pazar stratejileri ve hedeflediği pazarın yapısı
- *PANJET*'in uyguladığı niş pazarlama stratejisi kapsamında sunduğu pazarlama karması

#### 3.3.1. *PANJET*'in Kimliği, Yapısı ve Tarihçesi

**K1:** *Panjet havacılık faaliyetlerine 1993 yılında...başlamıştır.*

**K2:** *Hava taksi faaliyetleri yapmaktadır.*

**K3:** Kişiyeye özel hizmetlerin yanında devlet kurumları ve özel sektör içinde hizmet vermiştir.

*PANJET*, havayolu ulaşımı sektöründe hizmet sağlayan bir işletmedir. Katılımcıların belirttiği üzere işletmenin kurulmuş olduğu 1993 yılından 2003 yılına kadar yangın söndürme, nakliye hizmetleri ve zirai ilaçlama gibi alanlarda faaliyet gösteren *PANJET* işletmesi, 2003 yılında havacılık alanında hizmet vermek isteyen girişimcilere devlet tarafından getirilen vergi kolaylıkları, havalimanı kullanım ücretlerinde gerçekleştirilen indirimler ve girişimcilere sağlanan teşvikler gibi serbestlikler dahilinde (Bkz. Bölüm 1.4.3.), “2003-HT-05” numaralı “*Hava Taksi İşletmeciliği*” ruhsatı alarak havayolu yolcu taşımacılığında niş hizmet vermeye başlamıştır.

Türkiye’de 1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı “*Sivil Havacılık Kanunu*” ile özel havayolu işletmelerinin pazara girmeleri için çalışmalar yapılmış, fakat daha sonrasında uygulanan sıkı denetim ve düzenlemeler, yetersiz altyapılar ve havacılık alanında yetişmiş personel bulma zorluğundan dolayı pazara giren birçok işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Daha sonra 2001 yılında Amerika’da gerçekleştirilen ve yolcu uçakları vasıtasıyla ikiz kulelere yapılan terör saldırısı sonucunda dünyadaki bütün havacılık sektörü olumsuz etkilenmiştir. Türkiye’de de oldukça olumsuz sonuçları olan bu olaydan sonra varlıklarını güç bir şekilde devam ettiren havayolları işletmeleri kapanmaya başlamış ve ikinci katılımcının ifade ettiği gibi şimdilerde sayısı 300 civarında olan ve hava taksi alanında faaliyet gösteren uçak sayısı 9’a kadar düşmüştür.

2003 yılında Türk havacılığında uygulanan vergi indirimleri ve girişimcilere sağlanan mali teşvikler ile beraber *PANJET* (Bkz. Bölüm 1.4.3.), EK 2’de bulunan *SHY-6a* gereklerini yerine getirerek kendi işletmesine hava aracı dahil etmiş, yönetici kademesindeki 5 tane “*Sorumlu Yönetici*” (*Post-Holder*) için eğitim ve *SHGM* gerekliliklerini yerine getirmiş, bunun neticesinde fiziksel şartlar ve dökümanlar *SHGM* tarafından uygun görülerek 2003 yılı ağustos ayından itibaren ticari sivil hava taşımacılığı diğer bir adı ile hava taksi işletmeciliğinde yetki alınmış ve o tarihten itibaren ticari uçuş faaliyetlerine başlanmıştır. Üçüncü katılımcının belirttiği üzere *PANJET* İşletmesi, yolcuya özel uçuş hizmetlerinin yanında özel ve devlete ait diğer kurumlar içinde uçuş hizmeti vermektedir.

Bu doğrultuda *PANJET*, misyon ve vizyon kavramlarını aşağıdaki gibi belirtmektedir:

- *PANJET*'in Misyonu, Ulusal ve uluslararası standartlara uygun, müşterilerin zamanına ve haklarına saygı duyarak ve müşteri memnuniyetini daima ön planda tutarak kalifiye, deneyimli personelimizle, insanlığa, çevreye ve evrensel değerlere olan sorumluluklarımızı da yerine getirerek yüksek standartlarda güvenli havacılık hizmetleri sunmaktır.
- *PANJET*'in Vizyonu, Teknoloji odaklı, yenilikçi, ulusal ve uluslararası standartlara uygun kaliteli ve emniyetli hizmet, koşulsuz müşteri memnuniyetidir.

*PANJET*'in misyon tanımında belirtildiği gibi deneyimli kadrosu ile müşteri memnuniyetini ön planda tutması, bunun yanında görev bilinci daima üst seviyede saygın bir havacılık hizmeti sunduğunu aktarması kim olduğu sorusuna açık bir şekilde yanıt vermektedir (Bkz. Bölüm 2.2.2.2.). Vizyon tanımında belirtilen havacılık standartlarında gelişime açıklık, emniyetli ve kaliteli bir hizmet anlayışı, ayrıca koşulsuz müşteri memnuniyetini örgüt felsefesi haline getirdikleri görülmektedir (Bkz. Bölüm 2.2.2.3.).

*PANJET*'in geçmişten süregelen uçuş hizmeti alanında gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 1994 yılı "*Cat Kargo*" lisansı ile *An-12* tipi uçaklarla hava kargo taşımacılık operasyonu
- 1995-1997 yıllarında *Bombardier CL-215* tipi uçaklarla *Orman Genel Müdürlüğü*'ne hizmet verilen Yangın Söndürme Operasyonu
- 1995-2001 yıllarında *MI-8*, *MTV* ve *MI-26* Helikopterleri ile *Orman Genel Müdürlüğü*'ne verilen Yangın Söndürme Operasyonu
- 1999-2003 yıllarında *Tarım Bakanlığı (TİGEM)* ile özel işletmelere verilen Zirai İlaçlama Operasyonu
- 2001 yılında 3 Uçakla *İran Tarım Bakanlığı*'na verilen Zirai İlaçlama Operasyonu



- 2005 yılında *An-26* kargo uçağı ile İstanbul-Atina-İstanbul hattında gerçekleştirilen Gazete Taşımacılığı Operasyonu
- 2005-2008 yıllarında *Bombardier CL-215* uçaklarıyla *İstanbul Büyükşehir Belediyesi*'ne *Sorem* firması ile birlikte verilen Yangın Söndürme Hizmeti
- 10.09.2007 ve 28.02.2009 tarihleri arasında, *İstanbul Büyükşehir Belediyesi*'ne (3+1) helikopter ile verilen “Çok Önemli Kişi” (VIP), Hava Ambulansı, Arama-Kurtarma, Trafik ve Çevre Gözetleme Hizmeti
- 2007-2009 *İstanbul Büyükşehir Belediyesi* ve *İstanbul Teknik Üniversitesi*'nin koordinasyonu ve *Teknas Üniversitesi*'nden bilim adamlarının katılımlarıyla, Türkiye’de iklim değişikliklerinin araştırılmasına yönelik *Beechcraft B200* uçağı ile İstanbul üzerinde gerçekleştirilen 700 saatlik Araştırma-Uçuş Operasyonu
- 2009-2012 yıllarında 45nci, 46ncı, 47nci ve 48nci *Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu*'nun, *TRT* ve 107 ülke kanalından naklen yayını için gereken Hava ve Yer Destek Operasyon-Organizasyon faaliyetlerinin yapılması
- 2011 *Orman Genel Müdürlüğü* için gerçekleştirilen 8 adet *MI-8 MTV/KA 32* tipi helikopterlerle yapılan Orman Yangınları ile Mücadele Operasyonu.

Kurulduğu yıldan bu yana *PANJET*'in faaliyetlerine bakıldığında yolcuya özel hizmetin yanında nakliye uçuşu, medikal uçuş, araştırma uçuşu, zirai ilaçlama uçuşları, yangın söndürme uçuşları, arama kurtarma ve trafik gözetleme uçuşları, hava-yer destekli naklen yayın uçuşları gibi çok yönlü hizmetler verdiği görülmektedir. Ayrıca *PANJET*'in kişiye özel uçuşlarla birlikte, özel kurumlar ve devlet kurumları, belediyeler ve yabancı devlet kurumlarına hizmet verdiği yukarıda belirtilen listeden anlaşılmaktadır.

**K1:** Ticari hava faaliyetleri yapacak bir işletmenin organizasyon yapısı *SHY-6a*'da belirtilmiştir.

**K2:** *SHY-6a* gereği yöneticilerin sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanmış *Form-4* belgesi olması gerekmektedir.

**K3:** Küçük havayolu işletmelerinde uygun niteliklere sahip yönetici birden fazla bölümde aynı anda yöneticilik yapabilmektedir.

Ticari faaliyetlerde bulunacak olan havayolu işletmelerinin organizasyon yapıları “*Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği*” (SHY-6a)’da belirtilmektedir. Birinci katılımcının belirttiği gibi hava taksi işletmelerinde SHY-6a gereği yolcu taşımacılığı yapacak olan bir işletmenin organizasyon yapısı, bir Sorumlu Müdür ve bu sorumlu müdüre bağlı olan “*Emniyet Sistem Müdürü*”, “*Uçuş İşletme Müdürü*”, “*Uçuş Eğitim Müdürü*” “*Teknik Müdür*”, “*Yer İşletme Müdürü*” ve “*Güvenlik Müdürü*”nden oluşmaktadır. Buna ek olarak sistemin sağlıklı işleyişini sağlamak ve denetleme görevini yapmak ile yükümlü ve sorumlu müdüre doğrudan bağlı olan “*Kalite ve Sistem Yöneticisi*” de sistemin organizasyon yapısında bulunmaktadır. *Sorumlu Yönetici (Post-Holder)* olarak adlandırılan bu yöneticilerin yeterlilikleri SHGM tarafından değerlendirilip onaylandığı takdirde kendilerine onaylı “*Form-4 belgesi*” verilmektedir (Bkz. EK 3).

*Form-4* belgesi havacılık işletmesinin SHGM’ye karşı sorumlu olan personelini belirten belge niteliğindedir. Bununla beraber ikinci katılımcının aktardığı üzere, herhangi olumsuz bir nedenle SHGM tarafından iptal edilen *Form-4* sahibi yönetici en az 2 sene boyunca yönetim kademesinde görev yapamamaktadır. Belirtildiği gibi yönetici bu şekilde işletme yöneticisi niteliğinden çok SHGM temsilcisi niteliği taşımaktadır. Ayrıca her yönetici kendi alanları ile ilgili sürekli eğitimler görmektedir. Alınan bu eğitimlerin her zaman güncel olması ve belirli aralıklarla yenilenmesi gerekmektedir.

SHY-6a gereği *Form-4* belgesine sahip olan *Sorumlu Yöneticiler* ve sahip olmaları gereken nitelikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 8:** SHY-6a’da Belirtilen Sorumlu Yöneticiler

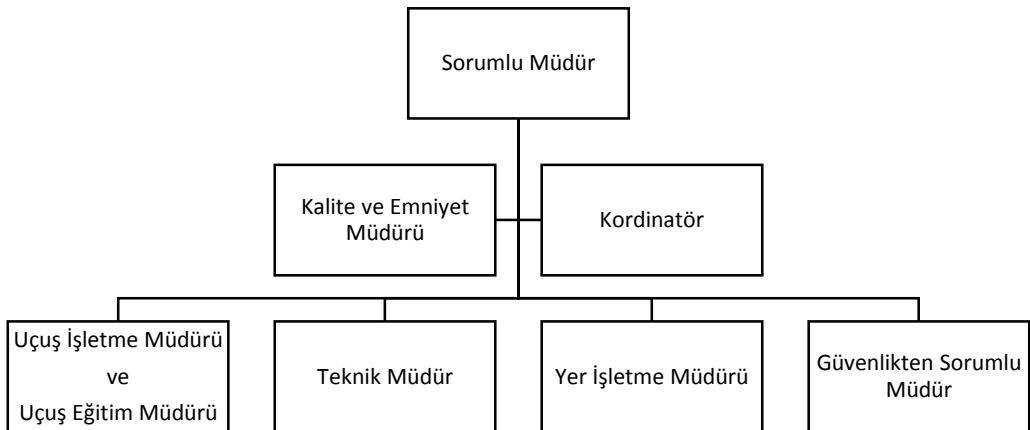
YÖNETİCİLER	GÖREVİ	ÖZEL NİTELİKLERİ
Sorumlu Müdür	Tüm işletme faaliyetleri ve personelden sorumludur	
Kalite ve Emniyet Müdürü	Tüm faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütmesini sağlar	

**Tablo 8:** SHY-6a’da Belirtilen Sorumlu Yöneticiler (devamı)

Teknik Müdür	Hava Araçlarının Bakım Faaliyetlerinde Sorumludur	
Uçuş İşletme Müdürü	Uçuş Operasyonundan Sorumludur	ATPL (Pilotluk Lisansı) ve En az 5 yıllık Kaptanlık Tecrübesi
Uçuş Eğitim Müdürü	Uçuş Faaliyetleri ile İlgili Eğitimlerden Sorumludur	ATPL (Pilotluk Lisansı), En az 5 yıllık Kaptanlık Tecrübesi ve Uçuş Eğitmenliği
Güvenlikten Sorumlu Müdür	Havacılık standartlarında güvenlikten sorumludur	
Yer İşletme Müdürü	Yer hizmetlerinden sorumludur	Alanında en az 3 yıllık İş Tecrübesi

*SHY-6a* gereği Türkiye’de havayolu ulaşım faaliyetlerinde bulunmak için tabloda belirtilen organizasyon yapısını sağlamak gerekmektedir. *PANJET*, belirtilen *SHY-6a* gereklerini sağlayarak bahsi geçen niteliklere uygun *SHGM* tarafından *Form-4* belgesi ile yetkilendirilmiş yöneticilerinden oluşan bir organizasyon yapısı ile uçuş faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu haliyle *PANJET*’in organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir:

**Tablo 9:** *PANJET*’in Organizasyon Yapısı



*PANJET* organizasyon yapısının en üstünde bulunan *Sorumlu Müdür* tüm faaliyetlerin aksaklığa uğramadan yürütülmesini sağlamaktadır. Diğer yöneticilerin her biri kendi alanı ile ilgili çalışmaları eksiksiz bir biçimde yerine getirmeye çalışırken *Kalite ve Emniyet Müdürü* ise diğer birimler tarafından yürütülen işlerin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmektedir. Bununla beraber üçüncü katılımcı, *SHY-6a*'da yönetmeliğine göre en fazla on dokuz koltuk kapasiteli uçaklarla hizmet verilen işletmelerde, bir yöneticinin diğer yöneticinin sahip olduğu niteliklere haiz olduğu takdirde birden fazla bölümün yöneticiliğini üstlenebildiğini aktarmaktadır. Nitekim *PANJET*'te *Kalite Müdürlüğü* ve *Emniyet Yönetim Sistemi Müdürlüğü* görevlerini aynı personel yürütmektedir.

Tüm bu yönleri ile incelendiğinde *PANJET*'in organizasyon yapısının *SHY-6a* yönetmeliği ile tamamen uyumlu olduğu, yöneticilerin ilgili yönetmelikte bulunan sorumluluk sahalarına göre ayrılarak görevlerini gerçekleştirdiği, gerçekleştirilen faaliyetlerin iç denetiminin yapılması adına *PANJET Kalite ve Emniyet* biriminin oluşturulduğu, böylece *SHY-6a* yönetmeliğine aykırı herhangi bir organizasyon yapısı farklılığı bulunmadığı görülmektedir.

**K1:** *Havacılık alanında yapılacak olan faaliyetlerin sınırları sivil havacılık otoritelerinin vermiş olduğu yetkilendirmeye belirlenmektedir.*

**K2:** *Genel faaliyet alanımız hava ambulans ve VIP uçuşlarıdır.*

**K3:** *Panjet'in faaliyet alanları SHGM tarafından işletmeye verilen İşletme Şartları (Operations Specifications) belgesinde belirtilmiştir.*

Her üç katılımcının ifadelerine göre ticari havacılık faaliyeti yapacak olan işletmelerin faaliyet alanları *Sivil Havacılık Yönetmeliği (SHY)* ile belirlenmekte ve *SHGM* tarafından onaylanmaktadır (Bkz. EK 2). Planör, yamaç paraşütü, yelken kanat gibi ticari olmayan havacılık faaliyetleri ile ilgili hususlar *SHY-6b*'de belirtilirken, ticari uçuş faaliyetleri ile ilgili hususlar *SHY-6a*'da belirtilmektedir.

*PANJET*, ticari faaliyetleri sebebi ile *SHY-6a*'ya göre ticari havacılık faaliyetleri konusunda yetkilendirme almıştır. Birinci ve üçüncü katılımcının ifadelerinde geçen bu faaliyet alanları *SHGM* tarafından onaylanan “*İşletme Şartları*” (*Operations Specifications*) isimli belgede geçmektedir. EK-4'te yer alan *İşletme Şartları* belgesinde *İşletme Adı, Sorumlu Yönetici Personeller*, faaliyet alanlarının yer verildiği *Operasyon Tipleri, İşletmenin sahip olduğu Uçak Tipleri, Operasyon Alanları, Özel*

*Kısıtlamalar, Özel Yetkilendirmeler/ Onaylar, Uçak Tescil İşaretleri ve SHGM İletişim Bilgileri* bölümlerinden oluşmaktadır.

*PANJET*'in İşletme Şartlarına göre faaliyet alanları şunlardır:

- A1 yetkisi: Yolcu (Passenger) taşıma yetkisi
- A2 yetkisi: Yük (Cargo) taşıma yetkisi
- A3 yetkisi: Acil Tıbbi Servis (Emergency Medical Service)

Yukarıda belirtilmiş olan yetkiler çerçevesinde uçuş hizmeti gerçekleştiren *PANJET*, hem yurtiçi hem de yurtdışı uçuş hizmeti vermektedir. Birinci katılımcı, gelen taleplere göre mesafe gözetimi yapmadan uçuş hizmeti sağladıklarını belirterek verdikleri uçuş hizmetinde bir sınırlama bulunmadığını belirterek bazı uzun mesafeli uçuşlarda uçağın kapasitesi, hava şartları ve ağırlıklara göre yakıt ikmali işlemi gerçekleştirilerek uçuş operasyonları gerçekleştirildiğini aktarmaktadır. Uçuş hizmetinin en çok yapıldığı bölgeler konusunda ise, üçüncü katılımcı devletten alınan ihaleler ve müşteri talepleri doğrultusunda değişkenlik gösterdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte katılımcılar, yurtiçi uçuşlarda en çok talebin İstanbul, Ankara ve yaz dönemlerinde ise Bodrum ve İzmir bölgelerinde gerçekleştirildiğini belirtmektedirler. Yurtdışı uçuşlarda ise ikinci katılımcı, Avrupa ülkelerinde hava taksi maliyetlerinin Türkiye'ye göre daha ucuz olduğunu belirterek, yurtdışına gerçekleştirilen uçuşlarda Rusya-Afrika ya da Rusya-Arap Yarımadası hattında daha yoğun seferler gerçekleştirdiklerini aktarmaktadır. İkinci ve üçüncü katılımcı müşteri taleplerine göre yıllık uçuş saat değerlerinin değişkenlik gösterdiğini belirtmektedir. Birinci katılımcı *PANJET*'in yıllık ortalama 400-500 uçuş saati arasında hizmet verdiğini aktarmaktadır.

*PANJET*, hava taksi hizmetlerinde *Cessna Citation Bravo* tipi *Turbofan* motorlu iş jeti kullanmaktadır. 7 kişilik yolcu kapasitesine sahip, yolcu sayısına göre 1,001 ila 1,601 nm (deniz mili) menzil, 45,000 ft. maksimum irtifa ve 385 mph (mile per hour) hıza erişebilen *Cessna Citation Bravo*'nun diğer teknik özellikleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 10:** *Cesna Citation Bravo*'nun Teknik Özellikleri

Yolcu Kapasitesi	7 Kişi
İç Oturma Yeri Uzunluğu	13.31 ft. / 4.06 m.
Tam Kabin Uzunluğu	16.00 ft. / 4.88 m.
Kabin Yüksekliği	4.70 ft. / 1.43 m.
Kabin Uzunluğu	4.90 ft. / 1.49 m.

**Kaynak:** <http://www.panjet.aero/content/35/Filo> Erişim Tarihi: 26.08.2016

Yolcu konforu için özel olarak tasarlanan kabinlerde sabit mesnetli döner koltuklar, kabin içi yiyecek ve içecek imkanı sunan minibar, priz, kabin tuvaleti gibi imkanlar bulunmaktadır. Ayrıca *Cesna Citation Bravo*, yer yaklaşma ikaz sistemi ve trafik ve çarpışma önleme sistemi ile güvenliği artırılmış bir uçuş olanağı sunmaktadır.

Temel olarak özel havayolu ulaşımı alanında hizmeti veren *PANJET*, kabin içi ek hizmetlerde de müşteri istekleri doğrultusunda hizmet vermektedir. Katılımcılar uçuş hizmeti dışında sağlanan hizmetlerin tamamen müşteri isteklerine göre şekillendiğini belirtmektedirler. İkinci katılımcı ek hizmet taleplerinin rezervasyon esnasında öğrenildiğini bildirmekte ve bu talepler doğrultusunda yiyecek içecek menüsü, uçuş merkezine ulaşım hizmeti, uçuş esnasında görev alacak personellerin nitelikleri, uçuş esnasında iletişim imkanları gibi ek hizmetlerin sağlandığını ifade etmektedir.

İlk kurulduğu 1993 yılından itibaren birçok alanda uçuş operasyonları gerçekleştiren *PANJET'in*, ikinci katılımcının belirttiği gibi son günlerde daha çok kişiye özel uçuşlar ve medikal uçuşlar gerçekleştirerek tamamen *SHGM* tarafından belirlenen sınırlar içerisinde hizmet verdiği görülmektedir. Dünya'da ve Türkiye'de yaşanan olumlu ve olumsuz çeşitli gelişmelere bağlı olarak yıllık olarak değişken uçuş saati aralığında hizmet vermektedir. Bununla birlikte Türkiye'de gerçekleştirilen uçuşlarda, ticari ve siyasi yoğunlukların yaşandığı bölgelerle birlikte dönemsel olarak

turizm bölgelerine hizmet gerçekleştirdiği görülmektedir. Yurtdışı uçuşlarda ise uçuş maliyetlerine göre tercih edildiği ve buna göre uçuş hizmeti verdiği anlaşılmaktadır.

PANJET'in kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde sağladığı kişiye özel uçuş hizmetlerinde, müşterinin istediği yer ve saatlerde dünyanın her bölgesine gerçekleştirilen uçuşlar, ayrıca sunulan ek hizmetlerin tamamen müşteri taleplerine göre gerçekleştirilmesi niş pazarlama anlayışına uyumlu bir hizmet gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

### **3.3.2. PANJET'in Faaliyet Gösterdiği İş Jeti Pazarının Değerlendirilmesi**

***K1:** Türkiye'de güncel olarak iş jeti pazarı göz önüne alındığında piyasada ciddi bir kırılma mevcut. Havayolu ulaşımı pazarında faaliyet gösteren bir işletme sadece yurtiçi uçuşlar yaparak devamlılık ve karlılığını uzun zaman sürdüremez.*

***K2:** İçinde bulunulan bu kısıtlı durum firmaları zarara sürüklediği için çoğu firma rol değiştirmek zorunda kalmıştır. Örneğin sadece VIP uçuşlar düzenleyen hava taksi işletmeleri VIP uçaklarını satarak hem ambulans hem VIP uçuş yapabilen uçaklar satın aldılar ve bu yönde hizmet vermeye başladılar.*

***K3:** Dış politika ile ilgili atılan adımlar ve yaşanan problemler havacılık faaliyetlerini önemli bir derecede etkilemektedir.*

Türkiye, coğrafik olarak Avrupa-Asya ve Rusya-Ortadoğu hattının tam ortasında yer almaktadır (Bkz. Bölüm 1.5.1). Üçüncü katılımcı bu durumu havacılık için oldukça avantajlı bir durum olarak aktarmaktadır. Türkiye içindeki uçuşların en fazla bir iki saatlik mesafede olması az karlılık sağladığı gibi yer hizmetleri, çalışan giderleri gibi faktörlerden dolayı maliyetlerin oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu sebeple birinci katılımcı, yurtdışı uçuşlarının hava taksi işletmeleri için her zaman daha karlı olduğunu aktarmaktadır. Ancak bu noktada ikinci katılımcının bahsettiği üzere Avrupa ülkelerinde havacılığın daha fazla gelişmiş olması, iş jeti uçuş maliyetlerini Türkiye'ye nazaran daha düşük bir bütçe ile ortaya çıkmakta ve müşteriler için Avrupa'da bulunan hava taksi işletmeleri daha cazip bir hale gelmektedir.

Bu sebepten dolayı Rusya-Ortadoğu hattı, Türkiye'de bulunan hava taksi işletmeleri için daha önemli bir pozisyonda bulunmaktadır. İkinci katılımcının aktarımına göre Türkiye'de bulunan çoğu hava taksi işletmesi Rusya-Kiev merkezli

uçuşlar düzenlemektedir. Fakat dış politikalarda dönemsel olarak yaşanan gelişmeler ve uçuş yapılacak ülkelerde yaşanan çatışma ve savaş gibi olumsuz durumlar uçuş faaliyetlerini oldukça olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, yakın dönemde Rusya ile yaşanan askeri uçak düşürme olayının sonucunda Rusya hattına doğrudan uçuşlar yapılamamıştır. Bu dönemde Rusya'ya gidecek uçaklar başka ülkelere inip ardından Rusya'ya geçmek zorunda kalmıştır. Bu durum maliyetleri artırarak hava taksi işletmeleri için olumsuz bir sonuç doğurmuştur.

Bununla beraber Irak, Suriye, Libya gibi iç karışıklıklar yaşayan ve istikrarı olmayan ülkeler riskli bölgeler olarak değerlendirilmektedir. Bu gibi bölgelere düzenlenen uçuş faaliyetlerinde uçakların sigortalarının bulunmasına rağmen sigorta şirketleri ekstra ücretler talep etmektedirler. Birinci katılımcının aktardığına göre normal şartlarda 2400 Euro olan sigorta bedeli bu ülkelerde tehlikeli durumlar olduğundan dolayı 10000 Euro'ya kadar ücretlendirilebilmektedir. Türkiye'de bulunan hava taksi işletmelerinin uçuş alanlarını bir hayli daraltan bu durumlar karşısında ise boşta kalan pazara yabancı ülkelere faaliyet gösteren hava taksi işletmeleri hakim olmaktadır.

İkinci katılımcının ifadesine göre ise Türkiye'de genelde İstanbul-Ankara gibi siyasi ve ticari merkezlere iş jeti uçuşları gerçekleştirilmektedir. Yaz dönemlerinde ise ara ara Bodrum ve Dalaman gibi turizm bölgelerine uçuşlar düzenlendiğini belirtmektedir. Bu sebeple yurtdışı uçuşlarda faaliyet alanının daralması ve ülke içinde yapılan uçuşların işletmelere beklenen karlılığı sağlayamaması durumlarına karşın Türkiye'de bulunan hava taksi işletmeleri rol değişikliğine gitmekte, hem medikal uçuş hem de *VIP* uçuş gerçekleştirilebilen uçaklar satın alarak iki kanallı bir hizmet verme yolu tercih etmektedirler.

Katılımcılar tarafından Avrupa'da ülkelerinin iş jeti pazarında rekabet avantajını elinde bulundurmaları ve Türkiye içerisinde yapılan uçuşların beklenen karlılığı sağlayamaması gibi nedenler karşısında zor duruma *PANJET*'in de iki kanallı bir hizmet yoluna girerek kişiye özel uçuş hizmetinin yanında medikal uçuş hizmeti de verdiği belirtilmiştir.

Havayolu ulaşımı bölgesel ve küresel gelişmelerden olumlu ya da olumsuz olarak çok çabuk etkilenen bir ulaşım türüdür (Bkz. Bölüm 1.2). Katılımcılar, *PANJET*'in daha çok Rusya-Afrika hattında karlılık sağladığını belirtirken, uçuş



yapılan yabancı ülkelerdeki iç karışıklıklar ve uçuş yapılan ülkelerle yaşanan dış ilişkilerdeki problemler karşısında ya uçuş yapamadıklarını ya da yapılan uçuşların sigorta bedelleri ile çok maliyetli bir hale geldiğini aktararak oldukça zor durumda kaldıklarını belirtmektedirler. Bu sebeple katılımcıların görüşleri, küresel ya da bölgesel olayların havayolu ulaşımını çok çabuk etkilediğini destekler nitelik taşımaktadır. Bahsedilen bu olumsuz durumlara karşı ise medikal uçuş gerçekleştirip hizmet içeriğini değiştirme yoluyla olası zararlardan korunma yolunu tercih ettikleri görülmektedir.

***K1:** Türkiye’de iş jetleri pazarında yoğun derecede rekabetten bahsedecek bir ortam bulunmamaktadır.*

***K2:** Hava taksi pazarında rekabetler genelde ihalelerde olmaktadır.*

***K3:** Birçok iş jeti firması ticari uçuşlar yapmayıp genellikle işletme sahibinin özel uçuş faaliyetleri ile ilgilenmektedirler. Aktif olarak bu işi yapan hava taksi firmaları 10-15 arasında değişmektedir.*

Türkiye’de hava taksi pazarında *SHGM* tarafından ruhsat verilmiş 46 tane işletme bulunmaktadır (Bkz. Bölüm 1.8.2.). İsimleri ve ruhsat numaraları EK-5’te yer alan bu işletmelerden bazıları ticari işletme ruhsatı bulunmasına rağmen ticari uçuş gerçekleştirilmemekte, sadece işletme sahibinin özel ulaşım faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Üçüncü katılımcının bu noktada belirttiği gibi aktif olarak ticari hava taksi taşımacılığı yapan işletme sayısı 10 ila 15 arasında değişmektedir.

*PANJET*’inde içinde bulunduğu bu niş pazarda rekabet ortamını irdelendiğinde birinci katılımcının ifade ettiği gibi neredeyse bir rekabetten söz edilememektedir. Bunun nedeni daha önce belirttiğimiz gibi her işletmenin farklı tip, menzil ve koltuk kapasiteli uçaklara sahip olmasından ileri gelmektedir. Hava taksi kiralayacak olan yolcu, seçeneklerin bol olması sebebiyle genelde broker kanalıyla uçuş hizmeti almaktadır. Müşteri, genelde internet üzerinden ulaştığı broker havuzunda bulunan uçak çeşitlerinden kendisine en uygun şartlara sahip uçağı kolaylıkla bulup talep edebilmektedir. Yine birinci katılımcının aktarımına göre aynı tip ve özeliğe sahip uçaklar arasında ise temel belirleyici etken, ekonomik avantaj sağlayan uçak olmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi Türkiye’de hem kişiye özel, hem de medikal uçuş yapabilen uçaklar hava taksi işletmeleri tarafından daha çok tercih edilmektedir.

Bunun nedeni, Türkiye’de sağlık bakanlığı tarafından yapılan tıbbi uçuş ihaleleridir. İkinci katılımcı, hava taksi işletmeleri arasındaki rekabetin kişiye özel uçuşlardan daha çok medikal uçuş ihalelerinde yaşandığından bahsetmiştir. Sağlık bakanlığı bu ihalelerde ihtiyaçlarına göre kullanılacak uçakların özellik ve şartlarını belirlemektedir. Bundan dolayı aynı tip ve özelliklere sahip hava taksi işletmeleri ihaleyi kazanmak için rakip konumuna düşmektedirler.

Niş pazarlar, rekabet ortamının yoğun olmadığı pazarlarda küçük grupların ya da bireylerin özel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet göstermektedirler (Bkz. Bölüm 2.4.4.). Bunun sebebi mevcut hava taksi işletmelerinin neredeyse üçte birinin hizmet vermesi ile beraber hizmet veren uçak tiplerinin birbirinden farklı olmasından ileri geldiği görülmektedir. Müşteriler uçuş yapmadan önce broker havuzlarından kişi sayısı, menzil ve donanımlarına göre uçaklar seçmekte ve işletmelerle bu etkenlere göre irtibata geçmektedirler. Bu sebeple pazardaki rekabet oranının neredeyse yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Aynı tip uçağa sahip olan işletmeler arasında ise maliyetlerin etkin rol alması sebebiyle saatlik uçuş ücretlerinin az olan rekabet ortamında belirleyici etken olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kişiye özel uçuşlarda beklediği hedeflere ulaşamayan işletmelerin, belirli dönemlerde havadan hasta nakli için *Sağlık Bakanlığı* tarafından açılan ihalelere katılarak rakip konumuna düştüğü ve rekabetin genellikle ihale ortamında yaşandığı görülmektedir.

**K1:** *İş jeti pazarında rekabetçi pazar avantajını maliyetler belirlemektedir.*

**K2:** *Uçağın bulunduğu “Flight Base” olarak adlandırılan ana merkezler rekabet avantajı sağlayabilmektedir.*

**K3:** *Kabin içi hizmetlerde...müşteri o an ne istediye PANJET için esas olan odur. Talep edilen hizmetlerin eksiksiz yerine getirilmesiyle sağlanan müşteri memnuniyeti PANJET’in en büyük rekabetçi avantajıdır.*

Hava taksi hizmeti almak isteyen bir yolcu gideceği menzil, yolcu sayısı, konfor ve özel isteklerini karşılayabilecek hava taksi işletmeleri irtibata geçmektedirler. Hava taksi şirketleri bu yönüyle tarifeli uçuş gerçekleştiren diğer havayolu şirketlerine göre “Niş Pazar Stratejileri” yöntemi ile pazar payını artıran ya da koruyan bir strateji izlemektedirler (Bkz. Bölüm 2.4.4.). Pazardaki benzer özellikteki hava araçlarına sahip işletmeler arasında ise birinci ve üçüncü katılımcının ifade ettikleri gibi müşterinin ödeyeceği uçuş maliyetleri rekabetçi avantajı belirlemektedir.

Birinci katılımcı, *PANJET*'in rekabet avantajı sağlamanın en büyük sebebini sahip oldukları uçağın tipi olduğunu belirtmiştir. Uzak menzillere düşük maliyetlerle sağlanan ekonomik bir uçuş, müşteriye cazip fiyatlarla hava taksi imkanı sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca her hava taksi işletmesi "*Flight Base*" olarak adlandırılan, uçaklarının konuşlu bulunduğu bir uçuş merkezine sahiptir. İkinci katılımcı bu noktada *Flight Base*'leri farklı olan iki işletme arasında rekabet avantajı olabileceğini aktarmıştır. Müşterinin, bulunduğu şehre uzak bir yerden hava taksi hizmeti talep etmesi uçuş fiyatlarını etkileyecektir. Örneğin *PANJET*, İstanbul'dan uçak kiralayan bir müşteriye ulaşmak için bir Ankara'dan yaklaşık 1 saate yakın bir uçuş gerçekleştirmektedir. *Flight Base*'den müşterinin bulunduğu merkeze ulaşana dek geçen uçuşların maliyeti ücretlere yansıdığından dolayı hava taksi hizmeti talep edecek olan müşteriler her zaman kendilerine daha yakın merkezlerde bulunan hava taksi işletmelerini tercih etme eğiliminde olmaktadır.

Bununla birlikte üçüncü katılımcı hava taksi işletmeciliği yapan firmaların sayısının ne kadar az olursa olsun fiyatların belli bir seviye üzerinde artırılamayacağına dikkat çekmiştir. Çünkü fiyatları yüksek bulan müşteri başka ülkelerde bulunan hava taksi işletmelerine yönelme eğilimi göstermektedir. Böylelikle talep edilen uygun fiyatlı bir hava taksi uçağı, en fazla birkaç saatlik uçuş mesafesinden sonra müşterinin istediği noktaya gelebilmekte ve rekabet avantajını ele alabilmektedir.

Hava taksi işletmeleri tamamen müşteriye özel uçuş hizmeti sunmaktadır. Bu sebeple tarifeli uçuş hizmeti sunan uçaklardan oldukça farklı bir hizmet yapısına sahiptir. Katılımcılar uçuş esnasındaki kabin içi hizmetlerin tamamen müşteri isteklerine göre hazırlandığını aktarmaktadırlar. Üçüncü katılımcı tarifeli havayolu uçuşu yapan firmalara göre en büyük farklarından birini isteğe özel gerçekleştirilen hizmetler olarak aktarmıştır ve kabin içi hizmetlerde müşteri ne talep ediyorsa kendileri için esas olanın o olduğunu bildirmiştir. Bahsedilen hizmetler uçuş talebi esnasında öğrenilmekte ve uçuş zamanına kadar hazırlanarak yerine getirilmektedir.

Birinci katılımcı uçuş taleplerini uçuş bilgileri ve uçuş esnasında istenen hizmetler olarak ikiye ayırmaktadır. Böylece istekleri nezdinde müşteriler tanınmakta ve onlara en uygun hizmet için hazırlık aşamasına geçilmektedir. Müşterilerin talep ettikleri özel istekler genelde yiyecek içecek çeşitleri, uçuş personelinin talep edilen

yabancı dillere hakim olması, müşterinin *VIP* araçlarla uçuş merkezine getirilmesi gibi talepleri içermektedir.

Bu aşamada işletme çalışanları ve tedarikçiler ortak çalışma yürütmekte ve uçuş operasyonu için gerekli olan uçağın, hava durumu ve uçuş bilgileri gibi dökümanların, uçak yer hizmetlerinin ayrıca uçuş esnasında talep edilen müşteri isteklerinin eksiksiz ve zamanında sağlanabilmesi için çaba göstermektedir. Tüm bu süreçte personellerin hizmetin aksamasına mahal vermeden görevlerini gerçekleştirmesi, güler yüzlü hizmetleri, hizmeti sunma ve davranış tarzlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ile rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Katılımcılar ifadelerinde, *PANJET*'in sunduğu kişiye özel hizmetlerin tarifeli uçuş yapan büyük havayolu şirketlerine karşın rekabetçi avantaj sağladığını belirtirken, hava taksi şirketleri arasında ise rekabetçi avantajın uçuş maliyetleri ve farklılaştırılmış hizmet ile sağlandığını ifade etmektedirler. Bu durum göstermektedir ki *PANJET*, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma yolu izleyerek Porter'ın rekabetçi pazarlama stratejisine uyumlu bir yol izlemektedir (Bkz. Bölüm 2.2.4.).

*K1: Niteliksiz ve ciddi gerçekleştirilmeyen işler tehditleri beraberinde getirirken, PANJET'in sahip olduğu uçağın özellikleri ve personel tarafından gerçekleştirilen kusursuz hizmet, işletme açısından fırsat olarak değerlendirilebilmektedir*

*K2: İnsan kaynaklı hatalar, PANJET'in iç çevresinde önemli bir tehdit olarak görülmektedir. Eğitim bu noktada önemli bir konumda bulunmaktadır.*

*K3: Türkiye'nin havacılık için merkezi bir konumda bulunması ve havacılık sektöründe meydana gelen serbestleşme ve teknolojik gelişmeler kanuni ve teknik açıdan fayda sağlayacağı için bu etkenler PANJET tarafından fırsat olarak görülmektedir.*

İşletmelerin hizmet verdikleri pazarı iyi analiz etmeleri kendilerine karlılık getirebileceği gibi tehlikelerden kaçınmasını sağlamaktadır (Bkz. Bölüm 2.2.). Havacılık sektörü yapısı itibariyle birçok çalışan grubunun ortak emeği ile hizmet veren bir sektördür. Gözden kaçacak ufak bir ayrıntı veya personelin bilgisizliğinden kaynaklanan bir hata (yanlış yükleme, hatalı uçuş raporları vb.) kaza kırımla riski ile birlikte can kaybını beraberinde getirebilmektedir. Katılımcılar bu sebeple eğitimin önemine vurgu yaparak iç çevrede en büyük tehdidin eğitimsizlik olduğunu belirtmişlerdir. Yönerge, mevzuat ve kanunların belirttiği şekilde işlemlerin yürütmesi

ve işlerin nitelikli personel tarafından ciddiyetle yürütülmesi yaşanacak olan kaza ihtimallerini en az seviyeye indirmektedir.

*PANJET*, kalite politikasında belirttiği gibi *PANJET 2016 yılı Hedefleri*'nde personellerine en az 5 saatlik olacak şekilde bölümlerine göre değişen eğitimler planlamıştır. Planlanan eğitimlerle personelin bilgilerinin taze tutulması amaçlanmakta ayrıca bilinçli hale gelen personeller sayesinde meydana gelebilecek hata ihtimalleri en aza indirgenmektedir. Başlıca eğitimler aşağıdaki gibidir:

- Uçak Tip Eğitimi (Type Rating)
- İnsan Faktörü (Human Factor)
- Kalite Yönetim Sistemi
- Kaza / Olay (Accident/ İncident)
- Yakıt Tankı Güvenliği (Fuel Tank Safety)
- İşletici Yeterlilik Kontrolü
- Lisans Yeterlilik Kontrolü
- Tehlikeli Madde Kuralları
- Ekip Kaynak Yönetimi
- Saha Seyrüsefer Eğitimi
- Uçuşa Elverişlilik ve Bakımla İlgili Sorumluluklar
- *Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı* (EASA) Standartlarında Bakım Yetkisi

Ayrıca verilen eğitimlerle beraber iş kayıtlarının da düzgün bir şekilde tutulması gerekmektedir. Uçuşlarla ilgili yapılan işlerin ve bakımların güncel ve kayıt altında olması, ayrıca yapılan faaliyetlerin sürekli takip edilmesi emniyet açısından kesinlikle şarttır. *PANJET*, bu etkenler üzerinde meydana gelecek en ufak aksaklıkların firma prestijini önemli derecede sarsabilecek olduğunu düşündüğünden bu etkenleri iç çevrede en büyük tehdit olarak görmektedir.

Üçüncü katılımcının belirttiği gibi tehdit olarak görülecek bir diğer önemli nokta ise maliyetlerde yapılacak olan kısıtlamalardır. Daha fazla kar sağlamak düşüncesi ile bakımda ve uçuş operasyonlarında gerekli olan masraflardan kaçınmak uçuşta kullanılan malzeme ve teçhizat hasarlanması ile birlikte can kayıplarına yol açacak kazalara davetiye çıkarabilmektedir. Kabin içi hizmetlerde ise maliyetlerden

kaçınacak girişimlerde bulunmak müşteri memnuniyetsizliğini beraberinde getirebilmektedir.

Birinci katılımcı dış çevrede oluşabilecek tehdidi ise tedarikçiler ve anlaşmalı alt kurumlarda meydana gelebilecek eksikliklerden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Destekleri alınan bu işletmelerden yer destek, meteoroloji, kabin içi hizmet ya da uçuş bilgileri alınan firmalardan kaynaklı bir hata sunulan hizmette büyük aksaklıklar yaşatabilir. Bu gibi hatalar her durumda müşteri memnuniyetsizliğine sebep olacağı için işletme içinde olumsuz etkileri olmaktadır.

Son olarak fırsatlarda ise birinci katılımcı *PANJET*'in sahip olduğu uçağın tip, menzil ve medikal uçuşlara uygun hale getirilebilme özelliklerinin diğer bir fırsat olduğunu belirtmektedir. Üçüncü katılımcı fırsatlarla ilgili olarak Türkiye'nin merkezi konumuna dikkat çekmiştir. Aynı zamanda sivil havacılıkla ilgili teknolojik gelişmeleri ve devlet atılan ekonomik ve siyasal adımları getireceği faydalardan dolayı fırsat olarak görmektedir. İkinci katılımcı bu konuda üçüncü katılımcı ile aynı görüşe sahip olsa da devlet ilişkilerinin bazen olumsuz yansımaları olduğunu da belirtmektedir.

Her pazarda olduğu gibi hava taksi pazarlarında da çeşitli fırsatlar ve tehditler bulunmaktadır. Yaşanacak kaza kırım riskinin malzeme hasarlanması ve insan kaybına yol açması ihtimalinden dolayı eğitim öneminin katılımcılar tarafından en büyük tehdit olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte uçuşlara ve hava araçlarına ait kayıtların düzenli ve doğru tutulması da bir diğer tehdit olarak görülmektedir. *PANJET* yöneticileri belirtilen her iki hususta da yaşanacak olumsuz olayların ölümcül sonuçlar yaratabileceğini belirtmektedirler. Bununla birlikte kar sağlamak adına maliyetlerden kaçınmak ve tedarikçi kaynaklı yaşanacak eksiklikler uçuş aksaklığına yol açmasının müşteri memnuniyetini negatif yönde etkileyeceği görülmektedir.

*PANJET*, iş jeti pazarında sahip olduğu uçağı fırsat olarak görmektedir. Uçağın hem özel uçuşlar hem de medikal uçuşlar için uygun olması ihtiyaca göre hizmet verebilme imkanı sağladığı için işletmeye çok yönlü hizmet verme olanağı sunduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapılan yatırımlar, liderlerin buluşması, yabancı devletlerle olan anlaşmalar ve olumlu ilişkilerin prestijli ulaşım ihtiyacı doğuracağı düşüncesinden dolayı bu tarz gelişmelerin katılımcılar tarafından fırsat olarak algılandığı anlaşılmaktadır.

**K1:** Bölgesel olarak herhangi bir odaklanma yapılmamaktadır. Taleplere göre hem yurtiçi hem de yurtdışı uçuşlar gerçekleştirilmektedir.

**K2:** Avrupa'da daha düşük maliyetli uçuşlar gerçekleştirildiği için yurtdışı uçuşları bölgesel olarak daha çok Rusya ve Afrika/ Ortadoğu hattında etkendir.

**K3:** Sektörel olarak daha çok işadamları ve siyasi çevre iş jeti kullanımı gerçekleştirmektedir.

Havayolu ulaşımı hızlı bir ulaşım türüdür. Yurt içinde kısa süreli uçuşlarla istenilen noktaya ulaşım sağlanabilirken yurtdışına gerçekleştirilen birkaç saatlik uçuşlarla Avrupa, Asya, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinde birçok noktaya ulaşılabilir. Bu sebeple katılımcılar, havayolu ulaşımında kısa sürede birçok noktaya erişilebildiği için belirli bir bölgeye odaklanmadıklarını aktarmışlardır. Uygun şartlarda hem yurtiçi hem de yurtdışı uçuşlar gerçekleştiren *PANJET*, müşterilerin istediği zaman ve istedikleri yerlerde hizmet verebilmektedir.

Birinci katılımcı bölgesel olarak bir noktaya odaklanılmamasının sebebini güncel olaylar, siyasi ilişkiler ve yurtdışı politikalarından kaynaklanan değişkenlikler olduğunu belirtmiştir. İki ülke arasında yaşanan olumsuz ilişkiler, terör saldırıları, ticari anlaşmalar ya da turizm dönemi gibi dönemsel olaylar bölgesel uçuş yoğunluklarını değişken kılmaktadır. Bununla beraber yine birinci katılımcı yurtdışı uçuşların yurtiçi uçuşlara göre daha fazla gerçekleştirildiğini belirtirken, ikinci katılımcı yurtdışı uçuşların genelde Rusya-Ortadoğu hattında gerçekleştirildiğini ifade etmektedir.

Sektörel olarak ise katılımcılar işadamları ve siyasetçiler gibi meslek gruplarının hava taksi ulaşımını tercih ettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca katılımcılar, ulaşımın tamamen isteklere bağlı olarak gerçekleştirilmesi, esnek uçuş gerçekleştirebilme imkanı, uçak içerisinde yolcuların çalışma ve toplantı yapabileme imkanlarının bulunması, kabin içi hizmetlerinin isteklere göre düzenlenmesi gibi özellikler zamanı daha etkin kullanmak isteyen prestij sahibi kişilere havayolu ulaşımında avantaj sağladığını aktarmışlardır.

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, *PANJET*'in genellikle iş seyahatleri nedeniyle talep gördüğü anlaşılmaktadır. Daha çok işadamları ve siyasetçiler tarafından tercih edilen *PANJET*'in bölge farkı gözetmeksizin aktarmasız direk uçuşlar gerçekleştirmesi, uçuşların esnek olarak ayarlanabilmesi, kişisel güvenlik ve konforun

üst düzeyde tutulması ve müşterilerde olumlu bir imaj yaratmasının, iş jetleri ulaşımının tercih edilmesinde aktarılan bilgilerle uyumlu olduğunu göstermektedir (Bkz. Bölüm 1.8.).

### 3.3.3. *PANJET*'in Pazarlama Stratejileri

**K1:** *PANJET*'in stratejik planlarında temel amacı her işletme gibi en uygun ve ekonomik operasyonu yürütüp maksimum kar sağlamaktır. Yani uçağın mümkün olduğunca uçuş hizmeti vermesidir.

**K2:** *Uçuş esnasında izlenen strateji...müşterilerin özel istek ve taleplerini aksaklığa mahal vermeyecek şekilde gerçekleştirmektir.*

**K3:** *Yasalar ve yönergeler çerçevesinde güvenli uçuş hizmeti sunmak, müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmak ve işletmenin maksimum karlılığını göz önüne alarak planlamalar yapılmaktadır.*

Türkiye’de bulunan bazı hava taksi işletmeleri hava taksi ruhsatı bulunmasına rağmen her zaman hava taksi hizmeti sunmamaktadır. Patron uçağı olarak tabir edilen bu tarz uçaklar ilgili işletmenin sahibinin özel uçuşlarını gerçekleştirme ve kar amaçlı uçuş gerçekleştirmemektedir.

Bu açıdan bakıldığında *PANJET*, tamamen ticari amaçla kurulmuş bir hava taksi işletmesidir. Birinci katılımcı bu hususta stratejik planlamalarını yaparken maksimum karlılık sağlayıp, en uygun ve ekonomik uçuş gerçekleştirmeyi göz önünde bulundurmaya belirtmektedir. Ayrıca birinci katılımcı *PANJET*'in hizmet verdiği uçağın leasing ile sahip olunduğunu, bu sebeple uçağın leasing, bakım-onarım, personel giderlerinin karşılanması için aylık hedeflenen ortalama 50 saatlik kotalarda uçuş yapması gerektiğini aktarmaktadır. Buna karşın ikinci katılımcı ise yerinde ve emniyetli bir uçuşla birlikte temel stratejinin müşteri odaklı olduğunu belirterek uçuş esnasında müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutup işletme devamlılığının ve karlılığının sağlanması konusuna vurgu yapmaktadır.

Stratejik planlamalar genel olarak işletmelerin uzun süreli ayakta kalabilmesini sağlayan ve dış çevreye daha iyi bir şekilde ayak uydurulabilmesine yardımcı olan sonuç odaklı planlamalardır (Bkz. Bölüm 2.2.1.). Bu kapsamda her örgüt tamamen kendi ihtiyaç ve amaçlarına uygun stratejik planlamalar yaparak yüksek karlılıkla varlıklarını korumak istemektedirler. Katılımcıların aktarımları, *PANJET*'in işletme ve



pazar arasındaki uyumu sağlamak adına bir takım stratejik planlama çalışmaları yapmakta olduğunu göstermektedir.

**K1:** PANJET olarak SWOT analizini doğru bir şekilde yapmak ve anlamak daha önemlidir.

**K2:** PANJET kendisini değerlendirdiği SWOT analizinden yola çıkarak kalite politikaları oluşturmaktadır. Ayrıca yıllık hedeflerle beraber SHGM'ye gönderilen raporlarda SWOT analizlerinden önemli ölçüde yararlanılmaktadır.

**K3:** Bütün bu raporlar firmaların her yönden kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır.

Katılımcılar, stratejik planlama öncesi her işletme gibi PANJET'in de başarılı bir hizmet sağlayabilmesi adına iç ve dış çevreyi çok iyi tanınmasının önemine değinmekte ve PANJET'in SWOT Analizi'ni tabloda yer alan maddelerdeki gibi belirtmektedirler:

**Tablo 11:** Panjet'in SWOT analizi

<b>Güçlü Yönler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Güçlü Şirket Ekonomisi</li><li>- Müşteri Odaklı Hizmet</li><li>- Doğru Bilgi Akış Süreci ve Hizmet süreci</li><li>- Güçlü Kalite Yönetim Sistemi</li></ul>	<b>Zayıf Yönler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Avrupa Havacılığının Rekabet Avantajı</li></ul>
<b>Fırsatlar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Türkiye'nin Havayolu Ulaşımı için Elverişli Konumu</li><li>- Siyasi ve Ticari Olumlu Adımlar</li></ul>	<b>Tehditler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tedarikçi Kaynaklı Problemler</li><li>- Sık Personel Değişimi</li><li>- Kriz, Savaş, Olumsuz Ticari ve Siyasi İlişkiler</li></ul>

Havayolu taşımacılığı oldukça pahalı bir sektördür. Uçağın bir uçuşunu gerçekleştirme için gerekli olan yakıt, bakım ve onarım, havacılık alanında yetişmiş uçuş ve yer personellerinin masrafları, uçak içindeki yolcu hizmetleri, yer hizmetleri gibi etkenler havacılık sektörünü oldukça masraflı kılmaktadır (Bkz. Bölüm 1.2.). Bu sebeple birinci katılımcının ifade ettiği gibi, PANJET'in güçlü bir ekonomik duruma

sahip olması bu tarz masrafları rahatlıkla karşılayarak zamanında, emniyetli ve konforlu bir yolculuk hizmeti sunulması avantajını doğurmaktadır. Ayrıca koşulsuz müşteri memnuniyeti mantığıyla sağlanan müşteri odaklı hizmetler *PANJET*'in yer aldığı niş pazarda daha güçlü bir şekilde hizmet vermesini sağlamaktadır.

*PANJET*'in sunduğu temel hizmet havayolu ulaşımı hizmetidir. Dolayısıyla uçuş esnasında her ne kadar iyi bir hizmet anlayışı ile hareket ederse etsin, ulaşım kaynaklı bir sorun müşteri tarafından iyi bir şekilde karşılanmayacaktır. Birinci katılımcı bu noktada doğru bilgi ve doküman akışının çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Havacılık birden fazla ekip çalışmasının bir araya getirilerek sunulduğu bir hizmet sektörüdür (Bkz. Bölüm 1.2.). Müşterinin istek ve taleplerinin herhangi bir aksaklığa sebep olmayacak şekilde anlaşılacak şekilde yerine getirilmesi yanlış hizmet verilmesini önlemekte ve zaman kaybı gibi olumsuz durumları engellemektedir. Aynı zamanda bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen hizmet müşteri memnuniyetini artırmakta, kanun ve mevzuatların doğru bir şekilde uygulanması verilen hizmetin oldukça güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Güçlü yönlerde son olarak *PANJET* sürekli olarak kendini değerlendiren bir *Kalite Yönetim Sistemine* sahiptir. İkinci katılımcının belirttiği gibi 6 ayda bir yapılan ve EK-5'te bulunan "*Yönetim Gözden Geçirme*" toplantılarında işletme kendisini değerlendirerek sürekli bir iyileştirme faaliyeti içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca oluşturulan bu raporlar *SHGM*'ye gönderilmektedir. Bu toplantıların ise genel gündem maddeleri aşağıdaki gibidir:

- İşletme Politikası
- İşletme Hedefleri
- Denetim/ Tetkiklerin Sonuçları
- Müşteri Geri Beslemeleri
- Süreç (Proses) Performansı ve Ürün Uygunluğu
- Önleyici ve Düzeltici Faaliyetlerin Durumu
- Bir Önceki Toplantıya Ait Faaliyetlerin Durumu
- Bir Önceki Toplantıya Ait Takip Faaliyetleri
- Kalite Yönetim Standardını Etkileyebilecek Değişiklikler
- İyileştirme Önerileri

- Kalite Hedefleri ve Kalite Politikası
- Tedarikçi Performansı
- Eğitim ve Geliştirme
- Ürün Uygunluğu
- Takip Edilecek Faaliyetler

Bu toplantı sonunda oluşturulan raporlar *SHGM*'ye gönderilmektedir. Ayrıca üçüncü katılımcı oluşturulan raporlarla beraber mali tablolarında *SHGM*'ye gönderildiğinden bahsetmiştir. *SHGM* firmaların mali durumlarını bu tablolardan inceleme fırsatına erişirken, mali tabloların aktif ve pasiflerinden nerelere harcama yapıldığını rahatça gözlemleyebilmektedir. Bu şekilde *SHGM*, hava taksi işletmelerini her yönden kontrol altında tutabilmektedir.

Zayıf yönler değinilecek olursa, özellikle Avrupa'da havacılık sistemlerinin daha gelişmiş olması, yaygın havacılık faaliyetleri, para birimlerinin daha değerli olması gibi etkenlerden dolayı hava taksi taşımacılığı maliyetleri Türkiye'ye göre oldukça ucuz gerçekleştirilmektedir. Birinci katılımcının ifadesine göre *PANJET* bu durumu rekabet açısından zayıf bir yön olarak görmektedir.

*PANJET*'in fırsat olarak nitelediği durum ise Türkiye'nin coğrafik konumudur. Batı doğu hattında Asya-Avrupa, Kuzey-Güney hattında ise Rusya-Ortadoğu bölgelerinin tam ortasında yer alan Türkiye, birçok sanayi, ticaret, kültür ve turizm merkezlerine yakın bir konumda bulunmaktadır. İkinci katılımcı iş jeti taşımacılığının önemi arttıkça Türkiye için coğrafik avantajın önemli bir fırsat olacağını belirtmektedir.

Son olarak ise tehditlerden bahsetmek gerektiğinde, *PANJET* tedarikçi kaynaklı problemleri en büyük tehdit unsuru olarak görmektedir. *PANJET*'in anlaşmalı tedarikçileri ve tedarikçilerden aldıkları hizmetler ise aşağıdaki gibidir:

- Bakım Tedarikçisi: EMAIR
- Uçuş Hizmet Tedarikçisi: BILEN AIR SERVICE
- Yer Hizmet Tedarikçisi: HAVAŞ ve “*Turkish Ground Service*” (TGS)
- Yakıt Tedarikçisi: PETROL OFİSİ

*PANJET*'in tedarikçi olarak anlaştığı bu işletmeler *SHGM* tarafından onaylanmış şirketlerdir. Uçuşun gerçekleştirilmesinde gereken bakım, uçuş hizmet, yer hizmet ve yakıt ihtiyacı bahsi geçen şirketler tarafından karşılanmaktadır. Bu şirketlerden herhangi birinde meydana gelecek bir aksaklık doğrudan uçuş hizmetlerini etkileyeceğinden dolayı yaşanabilecek olan bir problem doğrudan tehdit olarak görülmektedir. Bununla beraber havacılıkta kendi alanında yetişmiş kalifiye personeller tarafından hizmet verildiği için sık personel değişimi emniyetsizlik ve tehdit durumu oluşturabilmektedir. Ayrıca daha önce bahsedilen siyasi ve ticari ilişkileri olumlu ya da olumsuz yaşanan durumlara göre fırsat ya da tehdit olarak görülmektedir.

*SWOT Analizi* sonrasında kendisini değerlendiren *PANJET*, “*International Organization for Standardization*” (ISO) 9001:2008 çerçevesinde *Kalite Politikası ve Hedefler* oluşturmaktadır. Birinci katılımcı, oluşturulan *Kalite Politikası ve Hedefler*'le beraber daha emniyetli ve kaliteli bir hizmet vermeyi amaçladıklarını belirtmektedir. İkinci katılımcı 2016 *PANJET* hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- 2016 yılında *PAN Havacılık ISO 9001/2008 Kalite Yönetim Sistemi* 'ne uyumlu olarak çalışmasını sağlamak
- 2016 yılında her personele kendi alanı ile ilgili yılda en az 5 saat olacak şekilde eğitimler planlamak. (Örneğin, Riskli durumlar ile ilgili eğitimler, Uçuş Güvenliği Eğitimleri vb.)
- 2016 yılı uçuş/ operasyon faaliyetlerinde kaza kırım oranını %0 oranında tutmak (Kaza kırım oranları %0 olarak faaliyetler sürdürülmektedir. Kaza kırım oranlarına dair belgeler *Kalite ve “Safety Management System”* (SMS) dosyasında tutulmaktadır)
- 2016 yılı personel değişimini %95 oranında engellemek. (Havacılıkta personel değişimi emniyetsizlik durumu yaratacağı için bu durum maksimum seviyede engellenmelidir)
- Anlaşmalı kurumlar ve tedarikçiler yılda en az 1 kere denetlenerek faaliyet durumlarını incelemek
- *SHGM* tarafından şirkete yapılan Bakım ve Operasyon denetlemelerinde seviye 1'in bulgusu tespit edilmemesi. (Seviye 1, EK 7'de bulunan ve “*Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği*” (SHY-M)

gerekliliklerine uymayan, standartları ve uçuş emniyetini riske sokan her türlü uygunsuzluk halini ifade etmektedir)

Analizler, işletmenin hem kendi unsurlarını hem de çevresel unsurları değerlendirmesini sağlamaktadır (Bkz. Bölüm 2.2.2.1.). Böylece kendisini daha iyi bir şekilde tanıyan işletmeler gelecekte hakkında daha olumlu adımlar atabilmektedirler. Katılımcıların aktardıkları bilgilere göre *PANJET*'in de, faaliyet gösterdiği sektörde kendisini ve çevresini tanımaya yönelik analizler yaptığı ve ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre daha sayısal ve daha somut yapıya sahip hedefler oluşturduğu görülmektedir. Böylece yapılan çalışmaların stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizlerine uygun bir şekilde yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Bkz. Bölüm 2.2.2.).

**K1:** *Coğrafik ya da demografik bir yoğunlaşma yapılmamaktadır. Gelen taleplere göre hizmet verilmektedir.*

**K2:** *Talepler genellikle brokerlar aracılığı ile iletildiği için firma olarak herhangi bir coğrafik, demografik, psikografik ya da davranışsal analizler yapılmamaktadır.*

**K3:** *Hava taksi ulaşımında uçak seçimleri ihtiyaçlara göre tercih edildiğinden dolayı hava taksi işletmeciliğinde herhangi sabit bir gruba odaklanmak zor bir yaklaşım tarzıdır.*

Benzer ihtiyaçları olan müşterileri gruplara ayıran işletmeler hem müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek hem de bu şekilde karlılıklarını artırmak amacı gütmektedirler. Bu sebeple işletmeler, tüketici pazarlarını dört farklı gruba göre bölümlendirmektedirler (Bkz. Bölüm 2.3.2.). Katılımcılar, gelen taleplerin sürekli değişken olması ve uçuş amaçlarının farklılıkları gibi nedenlerden dolayı iş jeti sektöründe pazar bölümlendirmesi yapmanın zor bir yaklaşım tarzı olduğunu aktarmaktadırlar.

Hava taksi hizmetlerinde ulaşım hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple *PANJET*'in ana uçuş merkezine uzak bir bölgeden yapılan hizmet taleplerine en fazla birkaç saatlik uçuş yapılarak cevap verilebilmektedir. Bu sebeple birinci katılımcı talep olduğu zaman istenilen bölgeye ulaşım sağlayabildiklerini ve bu sebeple coğrafik bir pazar bölümlendirmesi yapmadıklarını belirtmiştir.

Demografik olarak ise, her üç katılımcıda herhangi bir bölümlendirme çalışmasının yapılmadığını aktarmışlardır. Birinci katılımcı bunun sebebini ticari maksatlı bir hizmet verildiğinden ve *PANJET* olarak sadece talep edilen hizmete

odaklanıldığından özel bir demografik bölümlendirme yapılmadığını ifade etmiştir. Üçüncü katılımcı ise bu konuya başka bir açıklama getirmiştir. Hava taksi hizmetleri talep eden kişilerin bazen genç, bazen yaşlı, bazen tek kişi ya da kalabalık gruplar olduğunu ifade etmiş, uçuş mesafelerin talep edilen hizmetlerin farklılıklar gösterdiğini aktararak belli bir yaş grubuna odaklanmanın hava taksi hizmetlerinde zor bir yaklaşım tarzı olduğunu belirtmiştir.

İkinci katılımcı ise müşterilerin uçuş taleplerini genellikle broker aracılığı ile gerçekleştirmesinden dolayı herhangi bir bölümlendirme yapmadıklarını aktarmıştır. Müşteriler hava taksi işletmelerine telefon ya da internet yoluyla doğrudan ulaşabildikleri gibi broker aracılığı ile uçuş taleplerini bildirebilmektedirler. Brokerlar internet siteleri aracılığı ile oluşturdukları hava taksi havuzu sayesinde müşterilere ihtiyaçlarına göre bol uçak tipi ve uçuş seçeneği sunmaktadırlar. Talep edilen bilgileri elde eden broker, müşteri isteğine en uygun cevabı verecek uçağa sahip hava taksi işletmesi ile temasa geçmektedir. Böylelikle müşteriler kendi ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap veren uçağı rahatlıkla seçebilmektedirler. *PANJET*, bu sebeple herhangi bir müşteri grubuna odaklanmak yerine doğrudan ve broker aracılığı ile gelen uçuş taleplerine göre hizmet vermeyi tercih etmektedir.

Ayrıca katılımcılar, psikografik ve davranışsal (yarar) bölümlendirmesi hakkında yorum yapmasalar da *PANJET* psikografik alanda belli bir kesime hizmet veren bir işletme konumunda bulunmaktadır (Bkz. Başlık 2.3.2.3.). Hava taksi işletmeleri tamamen kişiye özel hizmet verdiği için pahalı bir ulaşım şeklidir. Kalkış yeri, kalkış saati, kabin hizmetleri, hizmet veren personelin özellikleri ve müşterilerin özel istekleri tamamen müşteri tarafından belirlenmektedir. Bu özel olanakları ile tarifeli uçaklardan oldukça farklı ve pahalı olan hava taksi hizmeti gelir düzeyi yüksek olan kişiler tarafından talep edilebilmektedir. Böylece yarar bölümlendirmesi ile iş jeti kiralayan kişilerin demografik olarak üst gelir seviyesine mensup kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak katılımcılar *PANJET*'in yarar bölümlendirmesi de yapmadığını belirtmişlerdir. Oysa müşteriler, temel hizmetin yanında sağlanan diğer faydalar için hava taksi hizmetini tercih etmektedirler. İstenilen yer ve zamanda uçuş yapılması, uzun havalimanı beklemeleri ve güvenlik aramaları olmaması, rötarsız uçuş hizmeti, istenildiği takdirde lüks araçlarla yapılan havalimanı transferi ve kabin içi hizmetlerin

isteğe göre düzenlenmesi hava taksi ulaşımını müşterilerin gözünde daha cazip bir hale getirmektedir. Bu durum yarar bölümlendirmesinin hava taksi kiralayan müşterilerin durumu ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Bkz. Bölüm 2.3.2.4.).

*K1: Havayolu taşımacılığında...ihtiyaçlar yaşanan gelişmelere göre ortaya çıkmakta ve ona göre önlemler alınmaktadır.*

*K2: Odaklanılan boşluk dönemsel olarak değişebilmektedir.*

*K3: Havayolu taşımacılığında...savaş ya da terör olayları nedeniyle medikal uçuşlara ihtiyaç duyulurken, piyasada görülen bir canlılık ya da durgunluk VIP uçuşları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.*

Türkiye’de SHGM tarafından ruhsat verilen 46 adet ticari hava taksi işletmesi bulunmaktadır (Bkz. EK 6). Katılımcılar, havayolu taşımacılığında dünyada ve ülkede yaşanan gelişmeler neticesinde ihtiyaç ve taleplerin farklılık gösterebildiğini belirtmişlerdir. Üçüncü katılımcı konu ile ilgili olarak savaş ya da terör olayları nedeniyle medikal uçuşlara ihtiyaç duyulduğunu belirtirken, piyasada görülen bir canlılık ya da durgunluğun VIP uçuşları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiğini aktarmıştır.

Birinci katılımcının aktarımına göre Türkiye’de son dönemlerde Sağlık Bakanlığı’nın açtığı ihaleler sonucunda hava taksi işletmeleri ihalelere girerek medikal uçuş operasyonları gerçekleştirmektedir. Bu ihalelerde sözleşme şartlarına göre belli bir zaman diliminde ilgili işletmenin hava aracı ve personelleri, talep edilen bölgelerde sağlık bakanlığı adına uçuşlar gerçekleştirmektedir. Hizmet veren işletmenin hava araçları ve personelleri sözleşmeler gereği başka uçuş görevleri yapamamaktadırlar. PANJET işletmesi de geçmiş dönemde bu ihalelerde yer almış ve 2 aylık bir zaman diliminde Sağlık Bakanlığı adına medikal uçuş operasyonları gerçekleştirmiştir. Güneydoğuda operasyon bölgesinden yaralı hasta taşımacılığı yapılan bu dönemde PANJET’in uçağı T.C. Sağlık Bakanlığı’nın emrinde olduğundan dolayı VIP uçuş, yük taşımacılığı ya da başka bir medikal uçuş gerçekleştirememiştir.

Birinci katılımcı bu sebeple diğer hava taksi işletmelerinin söz konusu ihalelerinden dolayı başka hizmetleri gerçekleştirememesinin dönemsel olarak VIP uçuş ihtiyacında açıklar yarattığını bildirmektedir. Özellikle internet sitelerindeki broker havuzlarında seçilebilirliğin arttığı bu dönemlerde VIP yolcu taşımacılığına odaklanıldığını aktarırken, zaman zaman da ihtiyaçlara göre yük ve medikal uçuşlarda

yoğunlaşma olabildiğini ve bahsi geçen niş ihtiyaçlara yönelik hizmetler verildiğini ifade etmektedir.

İşletmeler faaliyet gösterecekleri pazarlarda en uygun fırsatları değerlendirerek bu fırsatlardan yararlanmaya çalışmaktadırlar (Bkz. Bölüm 2.4.). Katılımcıların aktarımları *PANJET'in*, dünyada ve Türkiye'de yaşanan gelişmelere göre değişen ihtiyaçlara cevap verdiğini göstermektedir. *SHGM*'den alınan yetkileri dahilinde (Bkz. EK 4), *VIP* uçuşlar, hasta nakli ve yük taşımacılığı yapma yetkisine sahip olan *PANJET*, değişen ortam koşullarına göre uçaklarında kabin içi değişiklikler uygulayarak değişik alanlarda hizmet vermektedir. Bu sebeple *PANJET*'in dönemsel olarak farklılaştırılmış pazarlama stratejisi uygulayarak pazardaki ani değişimlere hedef pazarı değiştirerek cevap verdiği görülmektedir (Bkz. Bölüm 2.4.2.). Bu sayede durgun pazar ortamlarında diğer pazar fırsatlarına yönelerek faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir.

Gerçekleştirilen *VIP* uçuşlarda ise hizmet tamamen müşteri isteğine uygun halde gerçekleştirilmektedir. Tarifeli gerçekleştirilen mevcut uçuş sistemlerinde aradığını bulamayan küçük müşteri grupları *PANJET* ile temasa geçerek kendi isteklerine özel programlanan uçuşlardan ve uçuş esnasında sağlanan hizmetlerden faydalanmaktadırlar. Bu durumda *PANJET*'in *VIP* uçuşlarda verdiği hizmetin *Niş Pazarlama Stratejisi* ile uyumlu olduğu görülmektedir (Bkz. Bölüm 2.4.4.).

**K1:** *Müşteriler öncelikle PANJET'ten zamanında, hızlı ve emniyetli bir yolculuk beklemektedir.*

**K2:** *Etkin bir ulaşım, taleplerinin eksiksiz ve güzel bir şekilde tedarik edilmesi ve sunumu, hizmeti sunan personelin ise güler yüzlü ve bilinçli bir ev sahipliği yapması olumlu geri dönüşler sağlamaktadır.*

**K3:** *Yolcular genel olarak isteklerinin kusursuz bir şekilde tedarik edilmesini beklemektedir.*

*PANJET'in, Niş Pazarlama Stratejisi* ile sunduğu *VIP* uçuşlarda müşteri istekleri doğrultusunda uçuş hizmeti gerçekleştirmektedir. Bu sebeple birinci katılımcı müşterilerin en temel beklentisinin hızlı, güvenilir ve aksaklık yaşanmayan bir yolculuk olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılar, müşterilerin bir diğer beklentilerini ise *PANJET*'in hizmet sunum şekli olduğunu belirtmişlerdir. İkinci katılımcı, uçuş talebinin alınmasından başlayarak



uçuş sonuna kadar her ayrıntının önemli görüldüğünü ifade etmektedir. Bu durumda taleplerin doğru bir şekilde algılanması, uçuş öncesi hazırlıkları, aksaklıkların giderilmesi, kabin içi temizlik, donanım ve düzeni, müşterilerin yiyecek içecek ve özel isteklerinin kusursuzca sağlanması gerekmektedir.

Ayrıca hizmet süresince birebir yolcuya eşlik etmekte olan pilot ve hostes gibi görevlilerin görevleri ile ilgili tam donanımlı olmaları, güler yüzlü ve nezaket kurallarına uygun bir şekilde hizmet sunmaları müşteri memnuniyeti sağlayacağından dolayı personelin bu konuda oldukça dikkatli olması gerekmektedir. İkinci katılımcı bahsedilen şekilde gerçekleştirilen hizmet sonrasında oldukça olumlu geri dönüşler aldıklarını belirtirken üçüncü katılımcı titiz ve nezaket kuralları ile sağlanan müşteri memnuniyeti sonrasında müşterilerin kendilerini tekrar tercih ettiklerini aktarmaktadır.

Katılımcıların aktarımları müşterilerin en temel beklentilerinin iş jetlerinin temel faydası olan hızlı ve emniyetli ulaşım ile uyum içinde olduğunu göstermektedir (Bkz. Bölüm 1.8.). Ayrıca *PANJET*'e yapılan müşterilerin olumlu geri dönüşleri, personellerin nezaketi ve bilinçli hizmeti ile temel hizmeti ayrıcalıklı bir hale getirerek müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Bkz. Bölüm 2.6.4.1.).

**K1:** *Tutundurma faaliyetleri, havacılık fuarlarına katılarak ve sosyal medya üzerinden gerçekleştirilmektedir.*

**K2:** *Pazarda çok fazla rakip bulunmadığından dolayı fiyatlandırma avantajları gibi uygulamalara fazla gereksinim duyulmamaktadır. Verilen hizmet özel bir hizmettir ve herşey müşteri tarafından belirlenmektedir.*

**K3:** *Uçuş maliyetleri, personel giderleri, vergiler ve devlete ödenecek harçlar fiyatlandırmayı belirler ve sırf rekabet edebilmek adına fiyatlarla oynamak genelde olmaz.*

Katılımcıların aktarımlarına göre karlılık ve sürdürülebilirlik açısından müşteri isteklerine en uygun stratejiler geliştiren *PANJET*, sunulan hizmete uygun fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma çalışmaları yaparak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Bkz. Bölüm 2.6.4.).

*PANJET* temel ürün olarak kişiye özel uçuş hizmeti sağlamaktadır. Üçüncü katılımcı, temel hizmetin tek başına yeterli gelmediği piyasa koşullarında *PANJET*'in ek hizmetler sunduğunu ve tarifeli uçuş şartlarına göre hizmetin farklılaştırıldığını belirtmektedir.

Birinci katılımcı, kişiye özel uçuş hizmetinde hazırlıkların önceden yapılması ve tarifeli uçuşlarda yaşanan uzun güvenlik aramaları, kalabalık terminallerde beklemek ve rötar gibi olumsuz durumların yaşanmamasını *PANJET*'in sunduğu hizmette üstün bir yön olarak açıklamaktadır. İkinci katılımcı ise uçuş esnasında yolcuların çalışma ve toplantı yapabilmeleri adına uçakta yeterli donanımlarının bulunduğunu belirterek sunulan hizmetin farklılaştırıldığını aktarmaktadır. Bunlara ek olarak üçüncü katılımcı, talep edildiği takdirde sağlanan lüks araçlarla havalimanı transferi hizmeti ile *PANJET*'in temel hizmeti ek hizmetlerle desteklediğini belirtmektedir.

Belirtilen ek hizmetlerle beraber her üç katılımcıda hizmetlerini farklı ve üstün kılan en önemli etkenin personel eğitimi olduğunun altını çizmektedirler. Birinci katılımcı, daha önce *PANJET Kalite Politikası*'nda belirtilmiş olan eğitimlerle, mesleki bilinçleri üst düzeye çıkarılan personellerin temel uçuş hizmetinde aksaklık yaşanmamasını sağladıklarını aktarırken, yolcu ile birebir ilgilenen personellerin eğitilmiş ve donanımlı olmalarının ise müşteri memnuniyetini üst düzeyde tuttuğunu belirtmektedir.

Anlaşıldığı üzere *PANJET* sorunsuz bir uçuş hizmeti gerçekleştirmeye çalışırken, temel hizmetin yanında ek hizmetler geliştirmekte ve tarifeli uçuşlara göre üstün yönleri bulunan uçuş hizmetini eğitilmiş ve bilinçli bir personel kadrosu ile müşterilerine sunarak müşteri memnuniyeti elde etmeye çalışmaktadır. Bu haliyle bakıldığında *PANJET* tarafından uygulanan bu hizmet anlayışının niş pazarlama karmasında yer alan Ürün/Hizmet stratejisi ile uyumlu olduğu açıkça görülmektedir (Bkz. Bölüm 2.6.4.1.).

Önemli bir pazarlama karması olan fiyatlandırma konusunda ise katılımcılar, *PANJET*'in hizmetlerinde çok fazla bir fiyat avantajı sağlayamadıklarını aktarmışlardır. Üçüncü katılımcı fiyatlandırmaların uçak giderleri, personel ve tedarikçi giderleri, devlete ödenen vergiler, sigortalar, gidilen yerlerde kalma süreleri ve müşterilerin uçuş esnasındaki özel istekleri göz önünde bulundurularak hesaplandığını belirtmektedir. Bu sebeple uçuş hizmetinde yüksek maliyetlerden dolayı sırf rekabet olsun diye fiyatlarda oynama yapılamayacağını belirtmektedir. İkinci katılımcı ise *PANJET*'in müşteriye özel hizmet vermesinden ve piyasada fazla rakip bulunmadığından dolayı fiyatlandırmada pek bir indirim sağlanmadığını aktarmaktadır. Buna karşın birinci katılımcı, nadiren de olsa hedef uçuş kotasının

dolmaması durumunda ya da çok özel müşterilere karşı uçuş hizmeti sağlandığında nadiren fiyat avantajı sağlanabildiğini belirtmektedir.

Katılımcıların ifadeleri, pazarlama karmasında önemli bir etken olan fiyatlandırmaların yapılan masraflara göre belirlendiğini göstermektedir. Birçok alt sistemin ortak emeği ile gerçekleştirilen uçuşların bu sebepten dolayı yüksek maliyetli olduğu belirtilirken, kişiye özel verilen niş hizmetler ve rekabet azlığından dolayı fiyatlandırmalarda pek fazla indirim söz konusu olmadığı belirtilmektedir. Katılımcıların verdiği bilgiler, *PANJET*'in fiyatlandırma konusunun diğer pazarlama karmalarının göz önünde bulundurularak yapıldığını ortaya koymakta, çok nadiren de olsa tüketiciye uygun fiyat avantajı sağlanarak tüketici alım gücüne uygun hizmetler verildiğini göstermektedir. Bu durum *PANJET*'in, fiyatlandırma konusunu diğer pazarlama karmaları ile beraber bütüncül halde ele aldığını göstermektedir (Bkz. Bölüm 2.6.4.2.).

*PANJET*'in tutundurma faaliyetleri adına birinci katılımcı zaman zaman fuarlara katıldıklarını aktarmaktadır. Aynı zamanda yine birinci katılımcı, sosyal medyada *PANJET* hakkında açılan sayfalar olduğunu ve bu sayfalarda işletme ile ilgili paylaşımların yapıldığını aktarmış, ikinci katılımcı ise *PANJET* hakkında bilgiler içeren tanıtım kataloğu ile tutundurma faaliyetleri gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

*PANJET*, pazarlama karmalarından tutundurma ile ilgili çalışmalar yaparak kendisini hedef kitleye tanıtmaya çalışmaktadır (Bkz. Bölüm 2.6.4.3.). Sunulan hizmetlerde farkındalık yaratılması adına fuar, sosyal medya ve kataloglar aracılığı ile *PANJET* tanıtılmakta, uçuşlar, hizmetler ve ek hizmetlerden bahsedilmektedir (Bkz. EK 8). Ayrıca katalog ve sosyal medyada *PANJET* uçaklarının, personellerinin ve hangar fotoğraflarının yer aldığı, böylece görsel olarak etkili bir izlenim yolu seçildiği görülmektedir (Bkz. EK 9). Ayrıca *PANJET* kataloğunda yer alan “*Kişisel Havayolunuz*” ve “*İstedığınız Zaman İstedığınız Yer*” sloganları verilen hizmete uygun ve müşterilere etkili bir mesaj vermektedir.

Pazarlama karmasının bir diğer maddesi olan dağıtımda ise katılımcılar *PANJET*'in, birkaç saatlik uçuşlarla istenilen yerde ve zamanda hizmetini gerçekleştirebildiğini belirtmektedirler. İkinci katılımcı bu konuda müşterilerin doğrudan, telefon ya da internet yoluyla *PANJET*'e ulaşarak uçuş talebinde bulunmalarıyla yer, zaman gibi uçuş bilgilerinin alındığını, buna ek olarak özel

hizmetlerle ilgili taleplerin öğrenildiğini, hazırlıklar sonrasında ise talep edilen bölgeye uçuş gerçekleştirilerek dağıtım işleminin sağlandığını ifade etmektedir. Ayrıca daha önce bahsedilen *PANJET*'in müşteri talebine göre gerçekleştirilen havalimanına transfer hizmeti, müşterilerin hizmete ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Katılımcıların ifadeleri *PANJET*'in, klasik bir dağıtım ağı dışında farklı yollar izleyerek müşterilerine farklı çeşitlilikler sunduğunu göstermektedir. Katılımcıların aktarımlarına göre müşteriler uçuş hizmetine doğrudan ulaşabilecekleri gibi telefon, internet gibi son dönemlerde oldukça yaygın ve basit olan ağlardan da ulaşabilmektedirler. Hizmet alma sürecinde ise *PANJET* müşterilerine en yakın havalimanına uçuş gerçekleştirerek hizmet sağlamakta, bununla birlikte sunulan hizmete daha rahat erişilebilmesi adına özel araçlarla havalimanı transfer hizmeti sunmaktadır. Bu haliyle *PANJET*'in çalışmada belirtilen dağıtım konusu ile uyumlu bir şekilde faaliyet yürüttüğü görülmektedir (Bkz. Bölüm 2.6.4.4.).

**K1:** *Bu konuda ISO 9001:2008 standartlarına uygun hazırlanan PANJET kültürü ve felsefesi “Şirket İçi Eğitim” olarak adlandırılan eğitim faaliyetlerinde çalışanlara tanıtılmaktadır.*

**K2:** *İşletme dışından üçüncü kişilerle muhatap olunması demek şirketi temsil etmek olacağından, çalışanların kurulacak iletişimde işletme felsefesini ve işletme kültürünü benimsemeleri bakımından eğitim oldukça önemlidir.*

Örgütsel işletmelerde işletme başarısı için örgüt elemanlarının işletme felsefesini ve kültürünü benimsemiş olmaları gerekmektedir. Birinci katılımcı *PANJET*'in, planlanan pazarlama karmasının başarılı ve bütüncül bir şekilde uygulanması için işletme içi eğitimlere ağırlık vererek işletme felsefesi ve kültürünü azami derecede tüm çalışanlarına benimsetmeye çalışmaktadır.

Birinci katılımcı özellikle *PANJET* bünyesine yeni bir çalışan dahil olduğu zaman şirketi tanıtmak, şirket kültüründen bahsetmek gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca her şirketin kendine has oturmuş bir felsefesi ve kültürü olduğunu, çalışanların ise bu şirket kültürüne uyum sağlaması ve şirket felsefesini benimsemesi gerektiğini bildirmiştir.

Katılımcılar, işletmeye ayak uydurmanın ve verimli iş yapmanın doğrudan şirket kültürünü ve felsefesini benimsemek ile alakalı olduğunu ifade etmektedirler. *PANJET* ise, *ISO 9001:2008* kalite standartlarına göre oluşturulan işletme kültürü ve felsefesini

şirket içi eğitimler planlayarak çalışanlara benimsetmektedir. Ayrıca *PANJET*, çalışanlarının işletme hakkındaki genel bilgileri, davranışları, kılık kıyafet düzenlerine kadar bu eğitimlerde bilgilendirme yapılmaktadır. Bununla birlikte birinci katılımcı şirket içi eğitimlerde personel hakları, izin ve istirahat, çalışma saatleri gibi konular hakkında da bilgi verilerek *PANJET* çalışanlarının sosyal hakları hakkında bilinçli hale geldiklerini belirtmektedir.

İkinci katılımcının aktardığı gibi *PANJET* çalışanları sadece işlerinde değil, üçüncü kişilerle iletişim kuran çalışanlar olarak *PANJET*'in görünen yüzünü temsil etmektedirler. Bu sebeple üçüncü kişilerle iletişim kurarken işletme kültür ve felsefesini benimsemeleri çok daha fazla önem taşımaktadır.

*K1: Müşteriler kabul ettikleri takdirde çeşitli anketlerle ya da sözlü olarak müşteri memnuniyet ve şikayetleri öğrenilip, ilgili bir dosya tutulmaktadır.*

*K2: Broker aracılığı ile de geri dönüşler alınabilmektedir.*

*K3: Havacılık sektörü küçük bir sektör olduğundan dolayı bazı dönüşler rakip işletmeler tarafından olabilirken, bazen de SHGM'ye bildirilen şikayet ve dileklerin *PANJET*'e dönüşleri ile karşılanmaktadır.*

İşletmeler açısından hizmet sonrası müşteri görüşleri oldukça önemlidir. Yapılan bu geri dönüşlerle müşterilerin isteklerinin ne derece tatmin edildikleri öğrenilebilir, diğer bir taraftan işletmenin hizmet esnasındaki olumlu ya da olumsuz yanları açığı çıkarılabilmektedir.

Birinci katılımcı *PANJET*'in *ISO 9001:2008* çerçevesinde müşteri memnuniyetine oldukça önem verdiğini açıklamaktadır. *PANJET* uçuş sonrası müşteri memnuniyet seviyesinin anlaşılması için müşterilerden çeşitli şekillerde geri dönüşler almakta ve bu geri dönüşlere göre değerlendirmeler yapmaktadır. Birinci katılımcı ayrıca bu uygulamanın medikal uçuş yapan hastalar gibi her yolcuya uygulanmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte ikinci katılımcı müşteri memnuniyetlerinin bazen yolculara teklif edilen anketlerle, bazen sözlü, bazen de *broker*'lara yapılan geri dönüşlerle aktarıldığını açıklamaktadır. Fakat katılımcılar bu yöntemler içinde anketin pek sık bir uygulama olmadığını belirtmektedirler. Hava taksi hizmeti alan müşterilerin genelde üst gelir seviyesine mensup ve prestijli kişiler olması ve uçuş esnasında ya da sonrasında hoş karşılanmayacağı düşüncesi ile pek uygulanan bir yöntem olmadığını belirtmektedirler.

Bununla birlikte üçüncü katılımcı, geri dönüşler ya da şikayetlerin başka kanallar aracılığı ile de olabildiğini ifade ederek havayolu işletmeciliği yapan firmaların genelde birbirlerini tanıdıklarını ve havalimanı gibi ortak kullanılan bölgelerde yapılan olumlu ya da olumsuz durumları telefonla bildirebildiklerini aktarmıştır. Bununla beraber müşterilerin ya da diğer firmaların *SHGM* ile temasa geçmesi halinde *SHGM* tarafından da geri dönüşler yapılabilmektedir.

Bütün bu geri dönüşler neticesinde *PANJET* kendisini değerlendirme fırsatı yakalamış olmakla beraber, müşteri memnuniyetini öğrenme konusunda önemli bir fırsat elde etmektedir.

## SONUÇ

Dünya çapında yaşanan küreselleşmeler insanların hızlı ulaşım ihtiyaçlarını gün yüzüne çıkarmış, bu sebeple özellikle çalışan ve zamanını daha etkin kullanmak isteyen yolcular iş ve eğlence amaçlarına yönelik seyahatlerini artan bir biçimde havayolu ulaşımı ile sağlamaya başlamışlardır (Sarılğan, 2011: 75). Fakat bu durum bazı olumsuzlukları beraberinde getirmiştir. Havalimanlarında gittikçe daha sıkı bir şekilde uygulanan güvenlik uygulamaları, yoğunluk sebebiyle oluşan uzun kuyruklar ve uçuşlarda yaşanan rötarlar, ayrıca aktarmalı gerçekleştirilen uçuşların oldukça fazla zaman alması, zamanı daha değerli olan ve daha fazla konfor isteyen yolcuları farklı beklentiler içerisine sokarak küçük ve özellikli bir kitle haline getirmiştir. Havayolu şirketleri başlarda *Business Class* ve *First Class* kavramları ile ayrıcalıklı uçuş imkanları sağlamaya çalışsa da zamanla bu ayrıcalıklar yüksek beklentili müşterilerin değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap vermemeye başlamıştır (Gürün, 2015: 15).

İş jeti işletmeleri bu noktada, bahsi geçen özel yolcu kitlesinin isteklerine yönelik niş hizmetler sunan ve beklentilerini en üst seviyede karşılamaya çalışan havayolu işletmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet vermeye başladıkları ilk yıllardan bu yana iş jetleri ile yapılan ulaşım, dünya çapında yaşanan krizlere rağmen dikkat çekici bir şekilde büyümüştür. Türkiye’de ise havayolu taşımacılığının uzun zamanlar *Türk Hava Yolları* (THY) tekelinde bulunması ve ülke ekonomisinde yaşanan istikrarsızlıklar sebebiyle iş jetleri ile yapılan havayolu taşımacılığı uzun bir süre beklenen gelişmeyi sağlayamamıştır. 2000’li yılların başlarında THY tekelinin sona ermesi, Türk işletmelerinin yurtdışı pazarlarda kendisini göstermesi ve küresel ekonomiye entegrasyon sağlanması ile iş jetlerine olan talep de artmaya başlamıştır (Uyar, 2012: 5).

Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de işletmeler uzun süreli kalıcılığın yollarını aramaktadırlar. Bu sebeple işletmeler, yoğun rekabet ortamında ve yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında yönetsel süreçlerini tekrar ele alarak

özellikle stratejik pazarlama planlamalarını yeniden düzenlemeye ihtiyaç duymaktadırlar (Demir ve Yılmaz, 2010: 70). Özellikle iş jeti işletmelerinin tarifeli havayolları işletmelerine göre nispeten daha küçük ölçekli olması, özel ihtiyaçları bulunan küçük bir müşteri grubuna hizmet vermesi ve bazı bölgelerde iş jeti kullanımının yeni yeni gelişmesi sebebiyle rekabet avantajı sağlayabilmek ve sürdürülebilmek adına stratejik pazarlama ve planlama çalışmalarına daha çok ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu kapsamda niş pazarlama stratejileri özellikle iş jeti işletmeleri tarafından uygulandığında büyük yararlar sağlayacak stratejilerdendir.

Niş pazarlama stratejileri, işletmelere yüksek kar oranları sağlayabilen ve rakibin olmadığı ya da çok az sayıda bulunduğu, küçük ve özel bir tüketici grubuna yönelik hizmet sunan bir pazarlama stratejisidir (Kotler, 2002: 257). İş jeti işletmelerinin bu açıdan, tarifeli uçuş yapan havayolları işletmelerinden farklı olarak tamamen müşterilerin isteklerine göre özel havayolu hizmeti gerçekleştirdiği görülmektedir. Sunulan bu hizmette uçuş noktaları ve uçuş zamanı müşteri tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte yolculuk esnasında sunulacak olan kabin içi hizmetler tamamen müşteri istekleri doğrultusunda gerçekleştirilerek iki kanallı hizmet aynı anda verilmektedir. Böylece zamanı daha etkin kullanmak isteyen müşterilerin isteğine uygun bir ulaşım gerçekleştirilirken, kabin içi hizmetlerde müşteri istekleri yerine getirilerek yolcu konforu en üst düzeyde desteklenmektedir.

İş jetleri ile verilen hizmetlerin çeşitleri, hizmet verilen araçlar ve personelin nitelikleri havacılık otoriteleri tarafından belirlenmektedir. İşletmeler verilen yetkilerle birlikte yolcu taşımacılığının yanında kargo nakli ve medikal uçuşlar da gerçekleştirebilmektedir. Bununla birlikte havacılık sektörü ulusal ve uluslararası çapta yaşanan savaşlar, krizler, salgın ve hastalıklar gibi olumsuzluklardan çok çabuk etkilenebilen bir sektördür (Gürün, 2015: 9). Genel olarak iş amaçlı yolcu taşımacılığı, yaz dönemlerinde ise tatil amaçlı yolcu taşımacılığı gerçekleştiren iş jeti işletmeleri, ortaya çıkan durgunluk dönemlerinde işletmenin devamlılık ve karlılığını sürdürülebilmek adına faaliyet kapsamlarını değiştirerek medikal uçuş ya da nakliye uçuşları gibi hizmetler gerçekleştirmektedirler.

Havayolu işletmelerinin faaliyetleri göz önüne alındığında sunulan ürün aslında hizmet sektörü ile benzer özellikler taşımaktadır (Wells, 1981: 286). İş jeti işletmelerinde sunulan ürüne bakıldığında yolcu uçuşu, kabin içi hizmetler, ikramlar,



bagaj hizmetleri ve özel araçlarla sağlanan havalimanı transferi gibi imkanlar hizmet sektörünün parçalarıdır. Bu sebeple iş jeti işletmelerinden beklenen en temel hizmet emniyetli ve zamanında bir yolculuk olmakla birlikte yolcular hizmetin sunum biçimine göre hizmet kalitesini değerlendireceği için nazik, güler yüzlü ve işinde uzman personelle sağlanacak yüksek kaliteli bir hizmet müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

İş jeti işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazarlar incelendiğinde yoğun bir rekabet ortamının bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, her iş jeti işletmesinin farklı tip, menzil ve kapasitedeki uçaklara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteriler iş jeti işletmelerine çeşitli yollarla başvurabilmektedirler. Bunlardan en yaygın olanı “*Broker havuzları*” olarak adlandırılan internet üzerindeki sitelerdir. Bahsi geçen bu sitelerde iş jeti işletmelerinin uçakları, özellikleri ile beraber yer almakta ve müşteriye ihtiyacına göre farklı seçenekler sunulmaktadır. Müşteri ise gideceği mesafe, yolcu sayısı ve uçak özelliklerine göre hangi işletme kendisine en uygunsa onu seçmektedir.

Ancak müşteri için aynı tip ve özelliğe sahip olan uçaklar arasında ise temel karar verme etkenini maliyet belirlemektedir. Bu nedenle iş jeti işletmelerinin ekonomik uçaklara sahip olmaları rekabetçi avantaj üstünlüğünü ellerinde tutmalarını sağlayacaktır. Bununla birlikte diğer bir rekabet avantajı sağlayan durum ise “*Flight Base*” olarak adlandırılan uçağın konuşlu bulunduğu yerin müşteriye olan yakınlığıdır. Uzak bir bölgeden talep edilen uçağın yolcuya ulaşana kadar geçen süre içerisindeki maliyetleri yine yolcuya yansıtılacağından müşteri her zaman kendisine yakın olan işletmelere başvurmaktadır. İş jeti uçuşlarının yoğun olarak gerçekleştirildiği bölgelere yakın konuşlanmak, iş jeti işletmeleri için bir diğer rekabet üstünlüğü olarak ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin en önemli evrelerinden birisi olan planlama öncesi analizler, örgütün hem kendi yapısını hem de faaliyet gösterdiği pazar çevresini değerlendirmesini sağlayan bir analiz sürecidir. Yapılan analizler neticesinde işletmeler kendi durumları ve dış çevredeki mevcut durumları değerlendirip önlemlerini önceden alabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2006: 116). Oldukça yaygın kullanılan SWOT analizi örgütün kendi kendisini değerlendirmesini sağlayan önemli bir analizdir (Dinçer, 2003: 140). İş jeti işletmeleri bu kapsamda kendilerini değerlendirdiklerinde güçlü ve zayıf yönleri işletmelerin farklılıklarına göre

değişebilmektedir. Ancak fırsatlar ve tehditler bölümünde dış çevre değerlendirildiğinde iş jetlerinin faaliyet gösterdiği pazara ilişkin önemli etkenler ortaya çıkmaktadır.

Uçuş yapılan bölgenin ticari ve siyasi merkezlere yakınlığı iş jeti işletmelerinin faaliyet gösterdiği pazarda fırsat olarak değerlendirilmektedir. Çünkü hava taksi hizmeti alan yolcu profilleri incelendiği zaman genellikle siyasi çevreler ve iş adamlarının bu hizmetten yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ticari ve siyasi anlamda atılan olumlu adımlar ayrı bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve iş jeti uçuşlarına olan talebin artmasını sağlayan faktörlerden birisi olarak görülmektedir.

İş jetleri ile yapılan uçuşlar diğer havayolu işletmelerinde olduğu gibi birçok çalışmanın beraber gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır. Bakım hizmeti, uçuş hizmeti, tedarikçiler ve büro işlemleri birbiri ile ilişki içerisinde bulunmakta bütün sistemler emniyetli ve kaliteli bir uçuş gerçekleştirilmesine hizmet etmektedirler (DPT, 2001: 1). Tedarikçiler bakım, yer destek, yakıt gibi hizmetlerle doğrudan uçuşları destekleyen, iş jeti işletmeleri ile anlaşmalı diğer işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bakımdan, yaşanacak tedarikçi kaynaklı eksikliklerin iş jeti işletmeleri tarafından bir tehdit olarak görüldüğü sonucuna varılmaktadır. Ayrıca havayolu sektöründe her biri kendi alanında uzman kişilerin çalıştığı, yoğun emek harcanan bir yapı mevcuttur (Wells, 1993: 286). Sık personel değişimi bu durumda uçuş emniyetsizliği riskini beraberinde getirebilmektedir. Bununla birlikte savaş, kriz, salgın gibi olumsuz durumlarda o bölgelere uçuş yapılamaması iş jeti işletmeleri için bir tehdit oluşturmakta, ayrıca uçuş gerçekleştirilmesi halinde sigorta firmaları tarafından uygulanan yüksek fiyatların uçuş maliyetlerini artırarak rekabet avantajının diğer ülkelerin eline geçmesine sebep olduğu görülmektedir.

Türkiye açısından değerlendirme yapıldığında ise, ülke içerisinde yapılan uçuşların kısa sürmesinden dolayı işletmelere büyük bir karlılık getirmediği sonucuna varılmaktadır. Çünkü, uçuş fiyatlandırmaları saatlik ücret şeklinde yapılmakta, Türkiye içerisinde ise en fazla bir-iki saatlik uçuşlarla istenilen noktaya ulaşılmaktadır. Bakım, yer destek ve diğer maliyetler göz önüne alındığında ise uçuş mesafesi ne kadar artarsa karlılığın doğru orantıda artacağı görülmektedir. Bu bakımdan Türkiye içerisinde faaliyet gösteren iş jeti işletmeleri için yurtdışı uçuşları daha önemli bir yere sahiptir. Fakat Avrupa ülkelerinde havacılığın daha gelişmiş olmasından dolayı daha

düşük maliyetlerle uçuş gerçekleştirilebildiğinden Türkiye’de faaliyet gösteren iş jeti işletmeleri Avrupa pazarında rekabet avantajı sağlayamamaktadır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, bu nedene bağlı olarak Türkiye’de faaliyet gösteren iş jeti işletmelerinin daha çok Rusya-Ortadoğu hattına yoğunlaştıkları, karlılıklarını ve pazar paylarını bu hat üzerinde artırmaya çalıştıkları saptanmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre iş jetleri ile uçuş hizmeti sunan hava taksi işletmelerinin pazar bölümlendirme faaliyetleri (İslamoğlu, 2012: 142; Mucuk, 2006: 102) incelendiğinde coğrafik ya da demografik olarak bir bölümlendirme yapmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Dönemsel olarak değişen gündem ve uçuş amaçlarının değişken olması nedeniyle coğrafik bölümlendirme yapmak zor bir yaklaşım tarzı kabul edilmektedir. Öte yandan sadece tüketicilerin gelir seviyesi ele alındığında iş jetlerinin, üst gelir seviyesine mensup olan müşteriler tarafından tercih edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Broker aracılığı ile hizmet veren iş jeti işletmeleri sadece talepleri karşılamaya odaklandıklarından demografik özelliklere ilgili olarak detaylı bir çalışma yapmadıkları, daha çok mesleki durum ve gelir özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir.

Çalışmada iş jeti kullanan yolcuların prestij sahibi kişiler olması ve temel hizmet yanında sağlanan ek faydalar için iş jeti kullanımını tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Bir anlaşma için hedef noktaya iş jeti ile giden bir işadama ya da siyasetçi güçlü bir imaj için iş jeti ulaşımını tercih edebilirken, yolculuk esnasında zamanını çalışarak etkin bir şekilde kullanmak isteyen ya da daha konforlu yolculuk yapmak isteyen bir yolcu iş jeti kiralayabilmektedir. Bu durum iş jeti işletmelerinin psikografik bölümlendirme grubuna dahil olan ya da yarar bölümlendirmesinde yer alan yolcular tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Bu anlamda iş jeti işletmelerinin temel hizmetin yanında sundukları konfor ve kabin içi hizmetlerde yer alan yararlılıkları artırmaları rakiplerine göre avantaj elde etmelerini sağlayacaktır. Bununla beraber iş jetlerinde konfor ve ek özelliklerin artırılması tüketici zihninde iş jetlerini farklı bir yere taşıyacak, farklı bir algı oluşturarak pazardaki diğer rakiplere karşı üstün bir konumlandırma sağlanmasında etkin rol oynayacaktır.

Niş pazarlama stratejileri kapsamında pazarlama karmasını; ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma (Kotler ve Armstrong, 2002: 67), yaratmada farklılaştırıcı çabalar ürün talebini doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda iş jeti işletmelerinin temel

ürünü kişiye özel uçuşlar oluşturmaktadır. İş jeti işletmelerinin, sadece uçuş hizmetinin yeterli olmadığı şartlarda, tarifeli uçuşlarda yaşanan sıkıntıların yaşanmaması, kabin içinde çalışma ve iletişime imkan veren donanımların bulunması, kabin içi isteklerinin eksiksiz tedarik edilmesi, uçuş öncesi ve sonrasında lüks araçlarla sağlanan havalimanı aktarma hizmetleri ve konforlu uçuş sağlayarak hizmetlerini rakiplerine göre farklılaştırdığı sonucuna varılmaktadır.

Fiyatlandırma (Mucuk, 2006: 150), iş jeti pazarında tüketiciler açısından önemli bir yere sahip pazarlama karması unsurudur. Fiyatlandırmada konusunda iş jeti işletmeleri uçuş maliyetlerini uçak ve personel giderleri, devlete ödenen vergiler, sigortalar ve müşterilerin özel isteklerine göre belirlemektedirler. Birçok alt sistemin bir araya gelmesinden ve maliyetlerin yüksekliğinden dolayı müşteriye çok nadir fiyatlandırma avantajı sağlandığı sonucuna varılırken, fiyatlandırmanın fazla artırılması sonucunda müşterilerin en yakın ülkedeki iş jeti işletmelerinden hizmet alma eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Dağıtım kapsamında, müşterilerin ürün ve hizmetlere doğrudan ulaşabilmeleri için ofislerin kurgulanmasıyla beraber telefon ve internet üzerinden de bilgi edinme olanakları da sağlanmakta, ayrıca broker havuzlarında yer alınarak müşterinin bilgi edinme alternatiflerinin artırıldığı görülmektedir. Hizmet ise talep edildiği takdirde zaman limiti olmadan ve doğrudan, yolcuya en yakın havalimanına uçuş gerçekleştirilerek sağlanabilmektedir. Ayrıca iş jeti işletmeleri tarafından sağlanan lüks araçlarla havalimanı transfer hizmetlerinin müşterinin uçuş hizmetine daha rahat bir şekilde erişmesine imkan sağladığı, hizmetin tercih edilebilirliği ve sunumunu da pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

Öte yandan, tüketici ihtiyaçlarına en uygun ürün ya da hizmet en uygun fiyatlandırma ile pazara sürülse dahi tek başına yeterli olamamaktadır. Bu nedenle ürün ve hizmetlerin ve sunulan farklılıkların en iyi şekilde tüketici kitleye tanıtılması ve onların satın almaya ikna edilmesi gerekmektedir (Yükselen, 2007: 365). Tutundurma faaliyetleri kapsamında ise, iş jeti işletmelerinin havacılık fuarlarına katıldığı ve son dönemlerde yaygın olarak kullanılan sosyal medyada yer alarak işletme ve işletmenin sahip olduğu mevcut uçaklarla ilgili tanıtımlar yaptığı, bununla beraber katalog ve broşürler vasıtasıyla tutundurma faaliyetleri gerçekleştirildiği

görülmüştür. Böylece iş jetleri hakkında farkındalık yaratılarak müşterilerin satın alma alışkanlıklarını değiştirecek tutundurma çalışmalarına önem verildiği görülmektedir.

Ayrıca örgütsel bir yapıda bulunan iş jeti işletmelerinde pazarlama stratejilerinin bütüncül bir şekilde uygulanması ve işletme başarısının sağlanması amacıyla personel eğitimlerinin üzerinde durulduğu saptanmıştır. Personelin aldığı eğitimle araç ve gereçleri daha verimli kullanırken, eğitilmiş ve alanında uzman personel tarafından sunulan hizmet müşteri memnuniyetini büyük bir ölçüde etkilemektedir (Dempsey ve Gessel, 2006: 459). İş jeti işletmeleri bu kapsamda şirket kültürü ve felsefesini çalışanlara benimsetecek eğitimlerle beraber, her bir çalışanın kendi alanına yönelik eğitimleri planlamakta, işletme hakkındaki genel bilgilerden kılık kıyafet düzenine kadar detaylı eğitimleri çalışanlarına sunmaktadır. Müşteriler işletmeyi uçuş hizmetleri ile beraber çalışanların nezaketi, iş bilgisi, kurallara uygun hizmet sunmaları ve kılık kıyafetleri ile değerlendirecekleri için iş jeti işletmeleri açısından bu konunun çok hassas olduğu görülmektedir.

Hizmet sonrasında ise müşteriler tarafından yapılan değerlendirmeler ve geri dönüşler öğrenilmeye çalışılarak müşteri memnuniyeti ve hizmet esnasında yaşanan aksaklıkların değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Sözlü değerlendirmeler, broker aracılığı ile yapılan geri dönüşler ve nadiren anketlerle yapılmaya çalışılan bu değerlendirmelerle beraber havalimanında yapılan uçuşlarla ilgili yanlışlıklar sivil havacılık otoriteleri aracılığıyla bildirilebilmektedir. İş jeti işletmelerinin bu değerlendirmelerle kalite iyileştirme çalışmaları aksaklığa mahal vermeyecek bir hizmet sunmalarına yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak, küçük ölçekli işletmelere sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlayan stratejik planlamaların havacılık sektöründe de kritik önemi olduğu ortaya çıkmaktadır. Birden fazla birimin ortak ve yoğun emeği ile gerçekleştirilen uçuşlar göz önüne alındığında, stratejik planlamaların havacılık sektörüne sağladığı en büyük yarar, karmaşık bir yapıda bulunan yönetsel sürece yardımcı olmasıdır. Bu sayede çevreye uyum, hedeflere odaklanma, etkin karar verme ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması ile etkin bir konumlandırma yapılırken, olumlu bir çıktı olarak finansal fayda ve rekabet faydası sağlanmaktadır.

Bu kapsamda, teknolojik gelişmeler ve çevresel şartlardan oldukça fazla etkilenen havacılık işletmeleri, sık sık stratejilerini gözden geçirmeli ve değişen

Çevresel Şartlara uyum göstermelidir. Sürekli değişen çevresel koşullarda yönetimsel kademenin aldığı kararları yeniden değerlendirilmesi ve geri bildirimlerin dikkatli bir Şekilde irdelenmesi, başarılı bir stratejik planlama yapılmasında etkin rol oynayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aaltio, I. ve Heilmann, P., Case Study as a Methodological Approach (Eds.) A. J. Mills, G. Durepos, E. Wiebe, *Encyclopedia of Case Study Research* (s. 339). Vol. 1, London, Sage Publications, 2010
- Ahipaşaoğlu, Suavi, İrfan Arıkan, *Ulaştırma İşletmeleri*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2.nci Baskı, 2005.
- Akat, İlker. vd., *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994
- Akat, Ömer, *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012
- American Marketing Association (2016), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, (Erişim Tarihi: 14.02.2016).
- An Introduction to IATA (2015), <http://www.iata.org/hc/Documents/WelcometoIATA.pdf> (Erişim Tarihi: 20.09.2015)
- Anıtsal İsmet, Serkan Bolat, “Swot Analizi ve Türk Perakende Sektöründe Uygulanması”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt:16, Sayı:5, 2002, s. 54-63.
- Antony, Robert N., *Planning and Controlling System; A Framework For Analysis Division of Research*, Boston: Harvard Business School, 1965
- Bakan, İsmail, *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Ankara: Gazi Kitapevi, 1nci Basım, 2011
- Baker, W., “When Niche Marketing Confuses Consumers”, *Chief Executive*, Issue:65, 1991, Page:24-27

Bakırcı, Muzaffer, “Ulaşım Coğrafyası Açısından Türkiye’de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi Ve Mevcut Yapısı”, *Marmara Coğrafya Dergisi*, Sayı: 25, 2012, S. 340-377.

Bayraktutan, Yusuf ve Özbilgin, Mehmet, *Lojistik Sektöründe Havayolu Taşımacılığı Ve Türkiye*, Ist International Aviation Management Conference, 2012 [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/ybayrak/bildiri/ybayrak12.07.2013\\_15.22.13bildir.pdf](http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/ybayrak/bildiri/ybayrak12.07.2013_15.22.13bildir.pdf), (Erişim Tarihi: 01.12.2015)

Belk, R. W, *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Edward Elgar Publishing Limited, USA, 2006

Berg, B. L, *Qualitative Research Methods For Social Scientists*, Fourth Edition, Allyn & Bacon, 2001

Birgören, Tarık, *Türk Sivil Havacılık Mevzuatı Kapsamında Ticari Hava Taşımacılığı İşletme Faaliyetleri Ve Bu Sektörde Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşleyişine İlişkin Bir Uygulama Ve Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Black Steward ve Lyman W. Porter, *Management: Meeting New Challenges- Upper Saddle River*, New Jersey: Prentice Hall, 2000

Bombardier Business Aircraft Market Forecast 2013-2032 (2013), [http://businessaircraft.bombardier.com/content/dam/bombardier/en/ownership/whitepapers/4500\\_Bombardier\\_MarketForecast%202013\\_V24-LR.pdf](http://businessaircraft.bombardier.com/content/dam/bombardier/en/ownership/whitepapers/4500_Bombardier_MarketForecast%202013_V24-LR.pdf), (Erişim Tarihi: 17.11.2015)

Boove, Courtland L. ve William F. Arens, *Comtemporary Advertising*, , U.S.A.: Irwin Inc., 4th Edition, 1992

Cebeci, Uğur, Şirketler Uçakları Sevdi (1999), (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=-78429>), (Erişim Tarihi: 01.12.2015).

Cemalcılar, İlhan, *Pazarlama: Kavramlar Kararlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998

Cevdet, Ahmet, *Evliya Çelebi Seyahatnamesi*, İstanbul: Yıldız Yayınları, 1969

Çetin, Sefa, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22, 2009, s. 96-103.



- Çoban, Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Bilgi Toplumu Uygulaması*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 1996
- Çoroğlu, Coşkun, *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002
- Dalgıç, Tevfik, *Handbook Of Niche Marketing: Principle and Practice*, Best Business Book And The Harvard Reference Press, Binghamton NY: Inprints Of The Haword Press Inc, 2005
- Dalgıç, Tevfik ve Maarten Leeuw, “Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases”, *Europe Journal of Marketing*, Vol:28, No:4, 1994, s. 39-55
- Davies, Ronald E.G., *A History Of The World’s Airlines*, London: Oxford University Press, 1964
- Demir Cengiz ve Mustafa K. Yılmaz, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 2010, s. 69-88
- Demirdöğen, Osman, “Swot Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1, 1997, s. 113-124.
- Dempsey, Paul S. ve Laurence E. Gesell, *Airline Management: Strategies For The 21st Century*, Arizona: Coast Aire Publications, 2006
- Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S, *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000
- DeRoche, J. ve DeRoche, C, Ethics. (Eds.) A. J. Mills, G. Durepos, E. Wiebe, *Encyclopedia of Case Study Research* (s. 339). Vol. 1, London, Sage Publications, 2010
- Devlet Planlama Teşkilatı, *Ulaştırma (Havayolu Ulaştırması) Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: 2001
- DHMİ, *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Faaliyet Raporu 2009*, Ankara: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, 2009
- DHMİ, *DHMİ Genel Müdürlüğü 2014 Faaliyet Raporu*, Ankara, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2015.

- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul: 6ncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003
- Duff, Dennis L. “Customer Loyalty Strategies”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol: 15, No: 5, 1998, s. 435-448
- Elbek, A. Göker, *Su Ürünlerinde Pazar Araştırması*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1995
- Erdem, Ali R., “Üniversitenin Varoluş Nedeni (Üniversitenin Misyonu)”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 17, 2005, s.104-116.
- Eren, Erol , *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000
- Ergün, İsmet, *Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*, Ankara: H.Ü. İ.İ.B.F. Yayın No: 10, 1985
- Ertuna Özer, *Stratejik Yönetim*, İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Yayınları, İnci Basım, 2008
- Etzioni, Amitai, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Printice-Hall, 1964
- Genç, Neval F., “Türk kamu yönetiminde stratejik planlama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 2009, s. 201-211.
- Faulks, R. William, *Principle Of Transport*, NewYork: McGraw Hill, 1990
- Genelkurmay Başkanlığı, *Türk Silahlı Kuvvetleri Tarihi*, Cilt 3/6 (1908-1920), Ankara: Genelkurmay Basımevi, ATASE Yayınları, 1996
- Gerede, Ender, *Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, 2015
- Gordon, Arthur, *History Of Flight*, Newyork: American Heritage, 1962
- Göknil, Mazhar N., *Hava Hukuku*, İstanbul: İstanbul Hukuk Fakültesi Yayınları No:484, 1951
- Graham, Anne vd., *Aviation and Tourism Implications for Leisure Travel*, Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2008

- Güner, Sinan, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446, 2005. S. 70-71.
- Gürer, Harun, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 1, 2006, s.91-105.
- Gürün, Ali, *Sivil Havacılık Sektöründe İş Jeti Modeli Seçimi: AHP Modeli Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015
- Hancock, D. R. ve Algozzine, B, *Doing Case Study Research, A Practical Guide for Beginning Researchers*, Teachers Collage Press, 2006
- Hanlon, Pat, *Global Airlines: Competition In A Transnation Industry*, 2nd Edition, Oxford: Butterworth Heinemann, 1999
- Harper, D.V., *Transportation In America*, U.S.A.: Prentice Hall Inc., 1982
- Hassu, Metin, *Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü*, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:0150, 2004
- Hoffler Charles W. ve Schendel Dan, *Strategy Formulation; Analytical Concepts*, Newyork: West Publishing Company, 1978
- Honeywell 2014 Business Aviation Outlook (2014), <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTU4MzU4fENoaWxkSUQ9MjU2MTU4fFR5cGU9MQ==&t=1>, (Erişim Tarihi: 12.11.2015)
- Hürkuş, Vecihi, *Havalarıda*, İstanbul, Kanaat Kitapevi, 1942
- IATA Annual Report 2002, <http://www.iata.org>, (Erişim Tarihi:10.05.2015)
- İslamoğlu, A. Hamdi, *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, 2nci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000
- İslamoğlu, A. Hamdi, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2012
- Jobber, David, *Principles and Practice of Marketing*, London: Mc Graw Hill, 1995
- Kansu, Yavuz, *Havacılık Tarihinde Türkler-1*, Ankara: Hv. K. Yayınları, 1971
- Karabulut, Muhittin ve İsmail Kaya, *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri; Metinler ve Vak'alar*, İstanbul: Yön Ajans, 1998

- Karafakıoğlu, Mehmet, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2005
- Karataş, Süleyman, *Pazarlama Yönetimi Prensipleri*, İstanbul, Veli Yayınları, 1996
- Kenner N.E. ve James Jr. S., “In The Niche: Marketing Your Firm”, *Trial*, Vol:34, Number:1, 1998,
- Keyüsk, Mazlum, *Türk Havacılık Tarihi (1912-1914)*, Eskişehir: Birinci Kitap Birinci Cilt, Uçuş Okulları Basımevi, 1950
- Kline, Stuart, *Türk Havacılık Kronolojisi*, İstanbul: Havaş Yayınları, 2002
- Korul, Vildan ve Hatice Küçükönel, “Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877167.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.11.2015).
- Kotler, Philip, “From Mass Marketing to Mass Customization” *Planning Review*, September, October 1989, s. 10-47.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, 1st Edition, New Jersey: Printice-Hall, 2000
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, 10th Edition, New Jersey: Printice-Hall, 2002
- Kotler, Philip, *A'dan Z'ye Pazarlama*, (Çeviren: Aslı Kalem Bakkal), 1nci Basım, İstanbul, Medicat, 2005
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong, *Principle of Marketing*, New Jersey: Printice Hall Inc., 1996
- Kotler, Philip ve Gary Armstrong, *Principle of Marketing*, 9th Edition, New Jersey: Printice Hall, 2002
- Kotler Philip ve Gary Armstrong, *Principle of Marketing*, 11th Edition, New Jersey: Pearson Printice-Hall, 2005
- Kotler, Philip ve Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 14e Global Edition, Edinburg: Pearson, 2012
- Kurter, Ajun, *Türklerin Havacılığa Hizmetleri*, Ankara: Hv. Bas. Ve Neş. Md.lüğü Yayınları, 1982
- Kurter, Ajun, *Türk Hava Kuvvetleri Tarihi 5 Cilt*, Ankara: Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 2009
- Lee, Raymond M, *Doing Research on Sensitive Topics*, London, Sage Publications, 1993

- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G, *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, USA, 1985
- Lester, A. Digman, *Strategic Management, Concepts, Decisions, Cases*, Texas: Business Publications, 1986
- Linnemann Robert E. Ve John L. Stanton, *Making Niche Marketing Work*, New York: McGraw Hill Inc., 1991
- Lohmann Uwe L. ve Carolyn Foster, “From Niche To Main Stram Strategies For Marketing Organic Food In Germany And The U.K.” , *British Food Journal*, Vol:99, Issue:8, 1997, s. 275-282
- Lowry, James Ve William Wrege, “Is Niche Marketing Suitable For Your Accounting Practice?”, *Journal Of Professional Services Marketing*, Vol:15, No:1, 1996, s. 137-146
- Marsden D. ve D. Littler, “Positioning Alternative Perspectives of Consumer Behaviour”, *Journal of Marketing Management*, Vol.14, 1998, s. 3-28.
- Merriam, S. B, *Nitel Araştırma, Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, 3. Baskıdan Çev. Selahattin TURAN, Ankara, Nobel Yayın, 2013
- Mohring, Herbert, *Transportation Economics*, Cambridge: Bailing Publishing Company, 1976
- Morgan, Mike, *Marketing for Leisure and Tourism*, Great Britain: Printice Hall Europe, 1996
- Mucuk, İsmet, *Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2006
- Odabaşı, Yavuz, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2001
- Odabaşı, Y. ve Gülfıdan Barış, *Tüketici Davranışı*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2003
- Okumuş, Abdullah ve Hilal Asil, “Hizmet Kalitesi Algılamasının Havayolu Yolcularının Genel Memnuniyet Düzeylerine Olan Etkisinin İncelenmesi”, *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2007, s. 07-29.
- Oktal, Hakan vd., *Eskişehir Ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1779., 2007, s. 1-247

Ozan, Cenk, vd., “Yurtiçi Hava Taşımacılığı Talebinin Modellenmesi Ve Senaryolar Altında Değerlendirilmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 9 , 2014, s.319-323.

Ozannes, Mourant, *Why The British Virgin Islands Make Sense For Business Jet Ownership Vehicles*, (2013), [http://www.mourantozannes.com/media/720685/why\\_the\\_british\\_virgin\\_islands\\_make\\_sense\\_for\\_business\\_jet\\_ownership\\_vehicles.pdf](http://www.mourantozannes.com/media/720685/why_the_british_virgin_islands_make_sense_for_business_jet_ownership_vehicles.pdf), (Erişim Tarihi: 19.10.2015)

Özcan, Murat, “Niche Marketing (Niş Pazarlama) ve Kobiler”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl:11, Sayı:62, 1997, s. 21-22

Özel, M, *Türk Ordusu*, Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınevi, 1999

Patton, Michael Q, *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*, 3. Baskıdan Çev. Mesut BÜTÜN, Selçuk Beşir DEMİR, Ankara, Pegem Akademi, 2014

Petit, Edmond , *Historie Mondiale de L’Aviation*, France: Hachette Basımevi, 1967

Punch, K. F, *Sosyal Araştırmalara Giriş, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, Çev. Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz, Üçüncü Baskı, 2014

Ritchie, J. ve Lewis, J, *Qualitative Research Practice, A Guide For Social Science Students and Researchers*, London, Sage Publications, 2003

Saldıraner, Yıldırım, *Sivili Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılığı Faaliyetleri İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*, Eskişehir: A.Ü. Yayınları No:559, 1992

Sarılgan, Ali E. , “Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2011, s.69-88.

Shani, David ve Sujana Chasalani, “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, *The Journal Of Services Marketing*, Vol:6, No:4, 1992, s. 43-52

Shaw, Stephen, *Airline Marketing and Management*, 7th Edition, Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2011

SHGM, *2014 Faaliyet Raporu*, Ankara: T.C Ulaştırma Denizcilik Ve Haberleşme Bakanlığı, 2015

SHGM, *2002’den 2008’e Sivil Havacılık*, Ankara: T.C Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2009

- Stake, R. E, *Qualitative Research, Studying How Things Work*, London, The Guildford Press, 2010b
- Tamagnini, Vasco ve Angela Tregear, “An Assesment Of Niche Marketing Opportunities In The Delicatessen Meat Sector”, *British Food Journal*, MCB University Press, 100/5, 1998, s. 228-235
- Tanman, Sıtkı ve Mazlum Keyüsk, *Türk Havacılık Tarihi*, Eskişehir: Hv. Bas. Neş. Md.lüğü, 1950
- Taşkıran, Necati , *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2007
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: Başbakanlık Yayınları, 2006
- Tek, Ömer B., *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, 7nci Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999
- Tekeli, Hasan, *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001
- Tıgılı, Mehmet , “Niş Pazarlama ve Niş Pazarlama İmleriyle Kodlanmış “Kinky Boots-Müstehcen Çizmeler” Sinema Filminin Çözümlemesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl:2009, Cilt: XXVI, Sayı:1, s. 211-223
- Tokol, Tuncer, *Pazarlama Yönetimi*, 7nci Basım, Bursa: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilimsel Araştırma Basım Yayın İşletmesi, 1996
- Torlak Ömer ve Remzi Altunışık, *Pazarlama Stratejileri; Yönetimsel Bir Yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2009
- Tümertekin, Erol, *Ulaşım Coğrafyası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1987
- TOBB, *Türkiye Sivil Havacılık Meclis Raporu 2013*, Ankara: TOBB Yayınları, Yayın No: 2014/229, 2014
- TÜSİAD, *Kurumsal Yapısı, Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü*, İstanbul: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği, Yayın No: TÜSİAD-T/2007-02/431, 2007
- Uçarol, Rifat, *Tarihi Gelişim İçinde Hava Harp Okulu*, İstanbul: Alaş Ofset, 1988
- Umur Çamlıkaya, Ayşe, *Özel Jetin Büyüğünü Seviyoruz*, 2013, [http://kokpit.aero/index.php?route=article/article&article\\_id=3772](http://kokpit.aero/index.php?route=article/article&article_id=3772), (Erişim Tarihi: 14.12.2015)

- Urban, Glen L. ve Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy: Phonemena, Analysis, Decisions*, New Jersey: Printice-Hall, 1991
- Uslu, Suat, *Havacılık Ve Hava Trafik Kontrol*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 2408, 2011
- Uyar, Tefvik, *İş Havacılığı Teknisyenlerinde İş Tatmini Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- Uygur Meydan, Selma, *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3ncü Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006
- Wells, T. Alexander, *Air Transportation Management*, U.S.A: The Wadsworth Publishing Company, 1981
- Wells, T. Alexander, *Air Transportation A Management*, U.S.A: The Wadsworth Publishing Company, 3rd Edition, 1993
- [www.icao.int/annual-report-2013/Pages/the-world-of-air-transportation-in-2013.aspx](http://www.icao.int/annual-report-2013/Pages/the-world-of-air-transportation-in-2013.aspx). (2013), (Erişim Tarihi:15.08.2015)
- [www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr) (2015), (Erişim Tarihi: 11.10.2016)
- [www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce](http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce) (2016), (Erişim Tarihi: 01.03.2016)
- Yalçın, Osman, “Türk Havacılık Tarihinde Bağış Uçakları Ve Havacılık Sanayii Kurulmasına Tesirleri”, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, 2010, s. 191-212
- Yalçın, Osman, Kuruluşundan Günümüze Türk Hava Kurumu, *Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 11, 2012, s. 267-291
- Yılmaz, Serpil, vd, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2008
- Yüksel, Hasan, “Sivil Havacılığın Gelişimi Ve Küreselleşme Sürecine Katkıları: Türkiye Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 5, Sayı 11, 2014, s. 1-20
- Yükselen, Cemal, *Pazarlama İlkeler – Yönetim Örnek Olaylar*, Ankara: 6ncı Baskı, Detay Yayıncılık, 2007
- Yüzbaşıoğlu, Nedim, *2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2004



# **EKLER**

<b>EK 1:</b> PANJET İşletme Ruhsatı.....	145
<b>EK 2:</b> SHY-6a Yönetmeliği.....	146
<b>EK 3:</b> Form 4.....	168
<b>EK 4:</b> PANJET İşletme Şartları.....	169
<b>EK 5:</b> PANJET Yönetim Gözden Geçirme Toplantı Bildirimi.....	173
<b>EK 6:</b> Türkiye’de Bulunan Hava Taksi İşletmeleri.....	175
<b>EK 7:</b> SHY-M Yönetmeliği.....	181
<b>EK 8:</b> PANJET Tanıtım Kataloğu.....	191
<b>EK 9:</b> PANJET Tanıtım Fotoğrafları.....	199
<b>EK 10:</b> Kabul, Takip ve Onay Belgeleri.....	200
<b>EK 11:</b> Tez Orijinallik Raporu.....	209

## EK 1: PANJET İşletme Ruhsatı



T.C.  
ULAŞTIRMA DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI  
REPUBLIC OF TURKEY MINISTRY OF TRANSPORT MARITIME AFFAIRS AND COMMUNICATIONS  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
DIRECTORATE GENERAL OF CIVIL AVIATION

### İŞLETME RUHSATI AIR OPERATOR CERTIFICATE

NO: TR-AT-044

**İşbu belge ile**  
*It is hereby certified that*

**PAN HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.**  
*(PANJET)*

Mağdenli Binası 195. Caddesi No:4 Kat-1 Macun Mahallesi-Yenimahalle / ANKARA

Tel/Phone: +90 312 397 34 67/72 48 Belgegeçer/Fax: +90 312 397 78 48  
E-posta/E-Mail: sales@panjet.aero

**2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve ilgili mevzuat, ICAO Ek-6 Bölüm I ile Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin (EEC) NO:3922/1991 Regülasyonunun Ek-3'ünde belirtilen ruhsatlandırma gerekliliklerini yerine getirmiş ve Ek'teki İşletme Şartlarına ve onaylı İşletme El Kitabına uygun olarak Hava Taksi İşletmeciliği yapmaya yetkili kılınmıştır.**

*has satisfied the Operator Certification Requirements prescribed in national regulations, ICAO Annex 6 Part I and Annex III to Regulation (EEC) No.3922/1991 of The European Parliament and of The Council and has been authorized to conduct Air Taxi Operations, subject to the conditions specified in the attached Operations Specifications and in accordance with the approved Operations Manual.*

**Bu ruhsat devredilemez ve askıya alınmadıkça veya iptal edilmedikçe  
14 Haziran 2017 tarihine kadar geçerlidir.**

*This Certificate is not transferable and unless suspended or revoked,  
shall continue in effect until June 14, 2017*

<b>Tanzim edilen yer</b>	: Ankara
<b>İlk düzenleme tarihi</b>	: 06.06.2003
<b>Düzenleme tarihi</b>	: 10 /06/2016

**Bilal EKŞİ**  
Genel Müdür / Director General

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı / SHGM / DGCA / TR-AT-044  
Sayfa 1/1 Page

## EK 2: SHY-6a Yönetmeliği

16 Kasım 2013 CUMA

Resmî Gazete

Sayı : 28823

### YÖNETMELİK

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünden:

### TİCARİ HAVA TASIMA İŞLETMELERİ YÖNETMELİĞİ

#### (SHY-6A)

#### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

##### Amaç

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, iç ve dış hatlarda tarifeli ve/veya tarifesiz seferlerle ücret karşılığında yolcu ve yük veya sadece yük taşımak üzere kurulmuş veya kurulacak ticari hava taşıma işletmelerine ruhsat verilmesi, verilen ruhsatın askıya alınması veya iptal edilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemek ve bu işletmelerin, sahiplerinin ve personelinin taşınması gereken nitelikleri, görevlerini ve sorumluluklarını belirlemektir.

##### Kapsam

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik; ticari hava taşımacılığı yapmak üzere kurulacak işletmelerle bu işletmelerde görev yapan/yapacak yönetici ve teknik personeli ve bu işletmelerde pay sahibi olan gerçek ve tüzel kişileri kapsar.

##### Dayanak

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 18 inci, 19 uncu, 20 nci, 21 inci, 22 nci, 23 üncü ve 24 üncü maddelerine ve 10/11/2005 tarihli ve 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 4 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

##### Tanımlar

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- Bakan: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanını,
- Bakanlık: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığını,
- (Değişik:RG-20/8/2016-29807) Bİ/BİST: Borsa İstanbul Anonim Şirketini,
- CEN: Avrupa Standartlar Komitesini,
- EASA: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansını,
- ETOPS: İki motorlu uçaklar tarafından gerçekleştirilen uzatılmış menzil operasyonlarını,
- FDM: Uçuş veri izlemesini,
- FODA: Uçuş operasyonları veri analizini,
- Genel Müdür: Sivil Havacılık Genel Müdürünü,
- Genel Müdürlük: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünü,
- Hava aracı: Havalanabilen ve havada seyredebilme kabiliyetine sahip her türlü aracı,
- Havayolu işletmesi: Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmelerini,
- Hava Taksi işletmesi: En fazla on dokuz koltuk kapasitesine sahip hava araçları ile ticari hava taşımacılığı yapan işletmeleri,
- Havacılık işletmesi: Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan işletmeyi,

## YÖNETMELİK

- l) (Değişik:RG-20/8/2016-29807) Helikopter: Kaldırma kuvvetini havanın büyük ölçüde yatay eksen etrafında dönen bir veya daha fazla motorlu rotorla tepkisinden alan havadan daha ağır hava aracını,
- m) ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatını,
- n) ISO: Uluslararası Standartlar Teşkilatını,
- o) İstasyon: İşletmecinin hava aracı işletimi ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve hizmetlerini kullandığı tüm yerleri,
- ö) İşletme ruhsatı: Havayolu işletmecilerine ticari hava taşımacılığı yapabilmeleri için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünce verilen belgeyi,
- p) İşletmeci: Ticari yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere Genel Müdürlükten işletme ruhsatı almış limited veya anonim şirketleri,
- r) Kaptan Pilot: Uçuş süresince uçağın her türlü hareketinden sorumlu ve belirli ehliyetle sahip pilotu,
- s) Kargo uçağı: Tamamı yük taşımak için düzenlenmiş uçağı,
- ş) Koltuk Kapasitesi: Onaylı tip sertifikasında belirtilen azami koltuk sayısını,
- t) LVO: Düşük görüş operasyonlarını,
- u) MNPS: Kuzey Atlantik Asgari Seyrüsefer Performans Spesifikasyonlarını,
- ü) Mülga Yönetmelik: 1/6/2007 tarihli ve 26539 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)’ni,
- v) RNAV: Saha seyrüseferini,
- y) RNP: Gerekli Seyrüsefer Performansını,
- z) RVSM: Azaltılmış dikey ayırma minimumlarında operasyonu,
- aa) SMS: Emniyet yönetim sistemini,
- bb) Teknik Denetçi: Genel Müdürlük tarafından işletmecinin denetimlerini gerçekleştirmek için yetkilendirilmiş personeli,
- cc) Ticari hava aracı: Ticari hava taşımacılığı yapmak üzere Genel Müdürlükçe tescil edilmiş ve performans limitleri bu Yönetmelikte belirtilen limitleri ve özellikleri taşıyan hava araçlarını,
- çç) Ticari hava taşımacılığı: Sivil hava araçları ile ücret karşılığı yapılan yolcu ve yük veya sadece yük taşımacılığını,
- dd) TSE: Türk Standartları Enstitüsünü,
- ee) (Değişik:RG-20/8/2016-29807) Uçak: Uçuş sırasındaki kaldırma gücünü büyük ölçüde verilen uçuş durumlarında sabit kalan yüzeylerdeki aerodinamik tepkilerden alan havadan daha ağır motorlu hava aracını,
- ff) Uçuş ekibi: Hava aracının sevk ve idaresinden sorumlu kaptan pilot, pilotlar ve uçuş mühendisleri ile kabin memurlarını,
- gg) (Ek:RG-20/8/2016-29807) Kalite: Uyumluluk izlemeyi, ifade eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

## İşletmecinin Yapısı, Şirketin Teşekkülü

## Şirket sözleşmesi

**MADDE 5 – (1)** İşletmeci, 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu gereğince şirket sözleşmesini hazırlar, ticaret siciline tescilini yaptırır, Ticaret Sicil Gazetesinde yayımlanmasını sağlar ve şirket sözleşmesinin yayımlandığı Ticaret Sicil Gazetesinin bir suretini Genel Müdürlüğe sunar.

## YÖNETMELİK

**Şirket türü**

**MADDE 6** – (1) Koltuk kapasitesi yirmiden az hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmeler anonim veya limited şirket; sadece yük taşımacılığı faaliyeti veya koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları ile faaliyette bulunacak işletmeler anonim şirket olarak kurulur ve işletme süresince bu hukuki yapılarını korurlar.

**Faaliyet konusu**

**MADDE 7** – (1) Sadece yük taşımacılığı veya koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları ile yolcu taşımacılığı faaliyetinde bulunacak işletmecilerin şirket sözleşmesinin amaç ve konu başlığı altında havacılık ve havacılıkla bağlantılı işler dışında bir çalışma alanına yer verilemez.

**Ticari merkez**

**MADDE 8** – (1) Bu Yönetmeliğe göre ticari hava taşımacılığı yapmak üzere kurulmuş veya kurulacak işletmecilerin ticari merkezleri Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları içerisinde bulunur.

**Paylar**

**MADDE 9** – (1) Ticari hava taşıma işletmeciliği yapacak şirketlerin;

- Paylarının en az %51'inin nama yazılı olması,
- Çoğunluk paylarının ve yönetim kurulu üyeleri ile oy hakkı çoğunluğunun ve kontrolünün Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan paydaşlarda bulunması,
- Kurucunun veya kurucu paydaşların, temsil ve ilzama yetkili yöneticilerininin 2920 sayılı Kanunun 18 inci maddesi ile belirlenen suçlardan kesin hüküm giymemiş olmaları, haklarında Mahkemece alınmış ve kesinleşmiş bir iflas veya konkordato kararı olmaması, gereklidir.

(2) Bİ'de veya uluslararası borsalarda işlem gören halka açık ticari hava taşımacılığı yapacak işletmelerin paylarının %51'inin nama yazılı olması şartı aranmaz. Ancak Bİ'de veya uluslararası borsalarda işlem gören hisselerin dışında kalan nama yazılı payların çoğunluğunun Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan paydaşlarda olması ve işletmeyi temsil ve idare etmeye yetkili şahısların çoğunluğunun Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olması zorunludur.

(3) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Devleti ve vatandaşlarının ortak oldukları şirketlerde bu paydaşlar Türk ortak olarak kabul edilir.

**Pay devri**

**MADDE 10** – (1) Ön izin alan veya işletme ruhsatına sahip olan işletmelerin, mevcut hissedarlarından herhangi birisinin; nama yazılı hissesinin tamamını veya bir kısmını devretmesi, mevcut hisse oranını artırması işlemleri yapılmadan önce, Genel Müdürlükten izin alınması zorunludur. Ancak, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun hükümleri saklıdır. İşletmeler tarafından, hisselerinin Bİ'de halka arzından önce Genel Müdürlükten izin alınır.

(2) Hisse devredilecek yeni pay sahibinden, kuruluş aşamasında kuruculardan ve hissedarlardan istenen tüm bilgi ve belgeler istenir.

## YÖNETMELİK

(3) Ön izin alan veya işletme ruhsatına sahip olan işletmelerin paydaşları, paylarını 13'üncü maddede belirtilen kişilere devredemezler.

**Dolaylı pay sahipliğinin tespiti**

**MADDE 11** – (1) Genel Müdürlükçe gerekli görülmesi halinde işletmecilerin sermayesindeki dolaylı pay sahipliği, işletmede pay sahibi bulunan veya pay devralacak tüzel kişi ortaklıklar ile varsa bunların tüzel kişi ortaklarının ortaklık yapıları zincirleme bir suretle gerçek kişilere ulaşıncaya kadar tespit edilebilir.

**Birleşme, bölünme ve devralmalar**

**MADDE 12** – (1) Ön izin alan veya işletme ruhsatına sahip olan işletmeciler, diğer bir işletmeci ile birleşmesi veya bütün aktif ve pasiflerini diğer bir işletmeciye devretmesi, bütün aktif ve pasifleri ile diğer bir işletmeciye devralması veya hava taşımacılık faaliyetlerinin bölünmesi işlemleri yapılmadan rekabet mevzuatı gereğince Rekabet Kurumundan izin gerekliliği halinde izin alınarak, gerekmemesi durumunda ön izin aşamasında istenen belgeler ve bir yıllık iş planı ile birlikte izin almak için Genel Müdürlüğe başvurur.

**Kurucu paydaşlar, paydaşlar, dolaylı paydaşlar, temsile yetkili yöneticiler**

**MADDE 13** – (1) İşletmenin gerçek ve tüzel kişi kurucuları ve paydaşları ile tüzel kişilerde dolaylı paya sahip gerçek kişi paydaşların ve işletmenin tüzel kişiliğini temsil ve idare etmeye yetkili yöneticilerinin;

a) Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği faaliyetinde bulunurken müflis veya konkordato ilan etmiş olması,

b) Koltuk kapasitesi yirmi ve daha fazla olan hava araçları ile ticari hava taşımacılığı faaliyetinde bulunan havacılık işletmesinde işletme ruhsatı iptali halinde, işletme ruhsatının, askıya alındığı tarihte veya iptal edildiği tarihte bu tüzel kişilikte doğrudan veya dolaylı olarak pay sahibi, yönetim kurulu üyesi, genel müdür ve/veya sorumlu müdür olması,

c) Sorumlu yönetici personel için yönetici onay belgesinin iptal edilmesinden itibaren iki yıldan fazla bir sürenin geçmemiş olması,

ç) 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 18 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer alan şartları sağlamaması, halinde işletme ruhsatı talebi, paydaş ve yönetim kurulu üyeliği, sorumlu müdür veya sorumlu yönetici personel başvuruları kabul edilmez.

(2) Ön izin alan veya işletme ruhsatına sahip olan işletmecilerin, yönetim kurulu üyelerinde değişiklik olması halinde, değişiklik tarihinden itibaren on dört gün içinde Genel Müdürlüğe bildirilmesi zorunludur. Yeni yönetim kurulu üyeleri ile ilgili yeni yönetim kurulu yapısını gösteren resmi belgeler ile Ek-2'de yer alan ön izin aşamasında istenen tüm bilgi ve belgeler Genel Müdürlüğe sunulur. Bu işlemler sonucunda yönetim kurulu yapısında bu Yönetmelik hükümlerinde öngörülen hususlara aykırılık olduğu takdirde Genel Müdürlük tarafından verilecek süre zarfında bu aykırılığın giderilmesi gereklidir. Aykırılığın süresi içinde giderilmemesi durumunda iki aylık süre ile işletmenin faaliyetlerinde kısmi sınırlamalar yapılır. İki ay içinde de aykırılığın giderilmemesi durumunda işletme ruhsatı askıya alınır veya iptal edilir.

(3) Payları BI veya uluslararası borsalarda işlem gören işletmelerde, borsada işlem gören payların dışında kalan paydaşlar için de bu madde hükümleri geçerlidir.

## YÖNETMELİK

**Yükümlülükler**

**MADDE 14** – (1) Ticari hava taşıma işletmesi, uçuş emniyet ve güvenliğinin tesisine yönelik olarak;

a) Gerçekleştirilecek operasyonun mahiyet ve kapsamına uygun şekilde yeterli sayıda uçuşu, teknik ve idari personel istihdamının sağlanarak Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtlarında işletme adına girişlerinin yapılmasından,

b) İstihdam edilen personelin asgari gerekliliklerine ilişkin eğitim ve kontrollerinden geçirilmesinden ve asgari yeterliliklerinin sağlamasından,

c) Sahip olduğu ruhsat kapsamına göre filosunda bulunması gereken asgari sayıda hava aracının bakım ve uçuşa elverişlilik gerekliliklerini sağlayarak hava araçlarını uçuşa elverişli durumda bulundurmaktan,

ç) Gerçekleştirilecek operasyonların ulusal ve uluslararası sivil havacılık mevzuatının asgari gerekliliklerine uygun olarak gerçekleştirilmesinden, sorumludur.

(2) İşletme ile bir başka işletme veya bakım kuruluşu arasında bir anlaşma yapılması durumunda, teknisyenlerin ticari hava taşıma işletmesinde istihdamı zorunlu değildir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**Yetkilendirme Esasları****Tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri**

**MADDE 15** – (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi gereklidir. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin;

1) Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az beş adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

2) İşletmenin, asgari on beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on beş uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on beş üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

3) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk ve kargo kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

b) Filosunda koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklar ile operasyon yapacak işletmelerin;

1) Mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

2) Filolarında yüz ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçak bulundurmaya talep etmeleri halinde, (a) bendinde veya 16 ncı maddede belirtilen işletmeciler için aranan koşulları sağlamaları gereklidir.

3) İşletmenin; asgari beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.



## YÖNETMELİK

4) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya sadece kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava aracı veya hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk ve kargo kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

**Sadece tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri**

**MADDE 16** – (1) İç ve/veya dış hatlarda sadece tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi gereklidir. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda koltuk kapasitesi yüz ve daha fazla olan uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az üç adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) İşletmenin, on milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az bir milyon ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

c) İşletmeci, filosunda bulundurması gereken uçak sayısı ve ödenmiş sermaye koşullarını yerine getirmesi halinde, filosunda daha az koltuk kapasitesine sahip hava aracı veya kargo uçağı bulundurabilir. Bu hava araçları için bu Yönetmelikte belirtilen koltuk ve kargo kapasiteleri dikkate alınarak ödenmiş sermaye ilave olarak aranır.

ç) İki uçağını Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirerek uçuş faaliyetlerine başlamak isteyen işletmeciye, Genel Müdürlük tarafından yayımlanan ücret tarifesinde yer alan işletme ruhsatı bedelini %50 fazlası ile ödemesi koşuluyla bir yıl süreli işletme ruhsatı verilir. Alınan tarife farkı hiçbir sebeple işletmeciye iade edilmez. Bu durumda işletmecinin, en geç bir yıl içerisinde diğer uçağını da Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirmesi gereklidir. Bir yıl içerisinde üçüncü uçağın Türk Sivil Hava Aracı Siciline kaydettirilememesi durumunda işletmecinin işletme ruhsatı askıya alınır ve 3 ay süre verilir. Bu süre içerisinde üçüncü uçağın Türk Sivil Hava Aracı Siciline kayıt ettirilememesi durumunda işletme ruhsatı iptal edilir.

(2) İşletmelerin, tarifeli sefer yapmayı talep etmeleri halinde, 15 inci maddede belirtilen işletmeciler için aranan koşulları sağlamaları ve taleplerine yönelik fizibilite raporu hazırlamaları gereklidir. Bu koşulların sağlanması halinde işletme ruhsatı bu kapsamda değiştirilir.

**Tarifeli ve tarifersiz seferlerle sadece yük taşımacılığı yapacak hava yolu işletmeleri**

**MADDE 17** – (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli veya tarifersiz seferlerle filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklarla ticari hava taşımacılığı yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi gereklidir. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda tamamı sadece yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçaklardan mülkiyet veya kiralık olmak üzere en az iki adet uçağın Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gerekir.

b) İşletmenin; beş milyon ABD Doları ödenmiş sermayeye sahip olması zorunludur. Bu sermaye en fazla on uçak için yeterli olup, mülkiyet veya kiralık ayrımı yapılmaksızın işletmenin filosunda adına kayıtlı bulunan on üzeri her bir uçak başına en az beş yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir.

c) Sadece yük taşımacılığı amacıyla faaliyette bulunan işletmelerin filolarında yolcu uçağı bulundurulamaz.

## YÖNETMELİK

ç) İşletmelerin, ticari yolcu taşımacılığı yapmayı talep etmeleri halinde, 15 inci, 16 ncı ve 18 inci maddelerde talep edilen işletme türlerine yönelik aranan koşulları sağlamaları ve taleplerine yönelik fizibilite raporu hazırlamaları gereklidir. Bu koşulların sağlanması halinde işletme ruhsatı bu kapsamda değiştirilir.

**Hava taksi işletmeciliği**

**MADDE 18** – (1) İç ve/veya dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle ticari hava taşımacılığı kapsamında hava taksi işletmeciliği yapacak işletmecilerin Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmesi gereklidir. Bu işletmelerin yetkilendirilmelerinde;

a) Filosunda en fazla on dokuz koltuk kapasiteli uçaklardan veya herhangi bir koltuk kapasitesine sahip helikopterlerden mülkiyet veya kiralık olmak üzere filusunda en az bir adet hava aracının Türk Sivil Hava Aracı Sicilinde adlarına kaydedilmiş olması gereklidir.

b) İşletmecilerin işletme ruhsatı kapsamında faaliyet gösteren her bir hava aracı başına en az iki yüz bin ABD Doları karşılığı tamamı nakit ödenmiş sermayeye sahip olması gereklidir. İki milyon ABD Doları karşılığı sermaye koşulunu sağlayan işletmelerde ilave sermaye şartı aranmaz.

c) İşletmelerin, filolarında yirmi ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip uçak veya yük taşımacılığı yapmak amacıyla düzenlenmiş uçak bulundurmaya talep etmeleri halinde, 15 inci, 16 ncı ve 17 nci maddelerde talep edilen işletme türlerine yönelik aranan koşulları sağlamaları ve taleplerine yönelik fizibilite raporu hazırlamaları gereklidir. Bu koşulların sağlanması halinde işletme ruhsatı bu kapsamda değiştirilir.

**Ortak hükümler**

**MADDE 19** – (1) 15 inci, 16 ncı, 17 nci ve 18 inci maddelerde belirtilen işletmeler için aşağıda belirtilen ortak hükümler uygulanır:

a) Türk Lirası sermayenin ABD Doları karşılığı, sermaye taksitlerinin nakit olarak ödenmiş olduğu günlerdeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz satış kuru esas alınarak hesaplanır.

b) Ödenmesi gereken sermayenin tamamının öz kaynaklardan karşılanması ve ön izin alınmadan ödenmesi zorunludur.

c) 15/11/2005 tarihli ve 25994 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türk Hava Sahasında Uçuş Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçlarının Yapıtırması Gereken Üçüncü Şahıs Malî Mesuliyet Sigortası Yönetmeliği ile 15/11/2006 tarihli ve 26347 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Türkiye Cumhuriyeti Sınırları İçinde İniş veya Kalkış Yapan Türk ve Yabancı Sivil Hava Araçları Malî Mesuliyet Sigortası Hakkında Yönetmelikte yer alan şartların karşılanması gereklidir.

ç) İşletme ruhsatı talebinde bulunan işletmenin, işletme ruhsatı aldıktan sonra uçuşlarından elde edeceği gelirler dikkate alınmaksızın en az üç aylık uçak kirası, yakıt, personel, bakım, sigorta, yer hizmetleri, havaalanları ve Eurocontrol gibi sabit ve operasyonel işletme giderlerini karşılayabilecek mali güce sahip olduğu ve gerektiğinde sermaye artırımında bulunabileceğine ilişkin belgelerin Genel Müdürlüğe ön izin aşamasında sunulması gereklidir.

d) 15 inci ve 16 ncı maddelere göre ruhsatlandırılacak işletmecilerin asıl ruhsat aşamasından önce 500 000 ABD Doları değerinde kesin ve süresiz, limit içi banka teminat mektubunu Genel Müdürlüğe sunması ve işletme faaliyetleri süresince tam ve geçerli tutması gerekir. Söz konusu teminat mektubu Genel Müdürlükçe işletmenin uçuşlarının durdurulması, işletme ruhsatının askıya alınması veya iptal edilmesi veya işletme tarafından uçuşların durdurulması hallerinde yolcu taşıma taahhüdünü yerine getirememesi durumunda işletmecinin tüm borç ve mükellefiyetlerinden tamamıyla bağımsız olarak, Genel Müdürlükçe talep edildiği ve Bakanlık Makamınca uygun görüldüğü takdirde herhangi bir kanuni merasim ifasına,

## YÖNETMELİK

protesto keşidesine, hüküm alınması gerek olmaksızın ve herhangi bir itiraz ve def'i ileri sürülmeksizin Genel Müdürlük tarafından nakde çevrilir. İşletmelerin bu bentte sayılan sebepler ile taşıma taahhüdünü yerine getirememesi sebebiyle, tarifeli seferlerle taşımacılık yapan işletmeler için uçuşların durdurulduğu tarihten itibaren beş gün içerisinde; tarifersiz seferlerle taşımacılık yapan işletmeler için uçuşların durdurulduğu tarihten itibaren on gün içerisinde; Genel Müdürlükçe yapılacak duyuruya göre uçuşlar başka bir hava yolu işletmesi tarafından gerçekleştirilebilir. Uçuşların durdurulduğu tarihten itibaren en geç iki ay içerisinde söz konusu uçuşları gerçekleştiren hava yolu işletmelerine, ilgili belgelerle birlikte Genel Müdürlüğe müracaat edilmesi halinde taşıma bedelleri, nakde dönüştürülen teminat mektubundan ödenir. Bunun dışında işletme tarafından gerçekleştirilemeyen uçuşlar için yolculara ayrıca ödeme yapılmaz. İki aylık sürenin sonunda artan miktar olması halinde bu miktar hazineye gelir kaydedilir. Herhangi bir yolcu mağduriyeti yaşanmamış ve işletme ruhsatı iptal olmuş işletmelerden bu kapsamda alınan teminat mektupları da işletme ruhsatının iptal tarihinden iki ay sonra Genel Müdürlük talebi ve Bakanlık Makam oluru ile nakde dönüştürülerek hazineye gelir kaydedilir.

e) İşletme ruhsatı ve ruhsat kapsam değişikliği taleplerinde talep edilen ruhsata uygun olarak, her türlü gelir ve gider tahminlerini kapsayan bir fizibilite raporu, işletmeciler tarafından hazırlanarak Genel Müdürlüğe sunulur. Fizibilite raporları, operasyonun en az ilk üç yılı için iş planlarını, nakit akış tablolarını ve hat bazında maliyetleri de kapsayacak şekilde detaylı olarak hazırlanır.

f) İşletmenin, operasyonlara başlama tarihinden itibaren 24 aylık dönem içerisinde oluşacak mevcut ve muhtemel yükümlülükleri karşılayabilecek mali güce sahip olduğunu gösteren belgeleri Genel Müdürlüğe sunması zorunludur.

g) İşletmenin ve paydaşlarının ticari faaliyetlerinden dolayı devlete vergi ve SGK prim borcunun olmaması gereklidir.

ğ) İşletme ruhsatı talebinde bulunan işletmenin veya büyük paydaşının Türkiye'de veya Türkiye'de muhabir bankası bulunan yurtdışındaki en az iki bankadan alınmış kredibilitesini gösteren referans mektubunun Genel Müdürlüğe ön izin aşamasında sunulması gereklidir.

h) İşletmeci adına tescil edilecek hava araçlarındaki gürültü düzeylerinin en az Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşmasının Ek-16, 1. Cilt, 3 üncü veya 4 üncü Bölüm ile öngörülen gürültü limitlerine uygun olması gereklidir. Ayrıca, söz konusu hava araçlarının Milletlerarası Sivil Havacılık Antlaşması Ek-8'e uygun olarak düzenlenmiş ve Genel Müdürlükçe uygun görülecek bir tip sertifikasına sahip olmaları gereklidir.

ı) Yangın söndürme amaçlı işletilen hava araçları hariç olmak üzere, işletmelerin filolarında bulunacak yolcu taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 15 yaşından, yük taşıma amaçlı hava araçları Türk Sivil Hava Aracı Siciline ilk kayıt tarihinde 25 yaşından daha büyük olamaz. Türk Sivil Hava Aracı Siciline kayıtlı hava araçları için bu şart uygulanmaz.

i) Hava araçlarının koltuk ve kargo kapasitesi, üretici firma tarafından onaylı maksimum koltuk/kargo kapasitesi üzerinden hesaplanır.

j) Hava araçlarının arızı durumlar hariçinde uçuşa elverişli durumda tutulması gereklidir. Hava aracının uçuşa elverişli olmadığı ve uçuş yapmadığı süre 6 aydan uzun olamaz.

k) İşletmecilerin bu Yönetmelikte istenen filosunda bulundurması gereken uçak sayısında eksilme olması halinde, işletmeciye en fazla 6 ay süre verilir. Verilen süre içerisinde istenen koşulları sağlayamaması ve/veya uçak sayısını tamamlayamaması halinde, verilen süre sonunda işletme ruhsatı 3 ay süre ile askıya alınır. Verilen askı süresi sonunda gerekliliklerin yerine getirilememesi halinde işletme ruhsatı iptal edilir.

l) **(Ek:RG-20/8/2016-29807)** Filosunda 50 ve üzeri hava aracı bulunan işletmelerin, filosundaki her 50 uçak için 1 adet uçağı işletme mülkiyetinde bulundurması zorunludur.

## YÖNETMELİK

**Organizasyon**

**MADDE 20** – (1) İşletmeci; 15 inci, 16 ncı, 17 nci ve 18 inci maddelerde belirtilen taşımacılık alanlarındaki gerekleri karşılayabilmek amacıyla uçuş işletme, yer işletme, eğitim, teknik ve mali konularda kendisinden istenen bilgi ve belgeleri, en geç yirmi dört saat içerisinde Genel Müdürlüğe sunabilecek imkânlarla sahip olması gereklidir. İşletme ayrıca, Genel Müdürlükçe yeterli görülecek bir organizasyon yapısı ile kalite sistemi ve emniyet yönetim sistemi kurar ve işletme faaliyetleri süresince aktif olarak muhafaza eder.

a) İşletme, sorumlu müdüre doğrudan bağlı olmak üzere; uçuş işletme, yer işletme, bakım, uçuş eğitim, güvenlik, konularından sorumlu yöneticiler ile bir sorumlu müdür ve tüm organizasyonun sağlıklı bir yapıda olmasını ve sürekliliğini denetleme görevini üstlenebilecek kapasitede kalite ve emniyet sistemi yöneticisi görevlendirir.

1) Söz konusu sorumlu yöneticilerin yeterlilikleri, Genel Müdürlük tarafından incelenerek uygun görülmesi halinde kabul edilir.

2) Genel Müdürlük, söz konusu sorumlu yöneticilere ilişkin kabul edilen yönetici kabul formlarını, yapılacak denetleme, inceleme veya değerlendirme sonucu iptal etmeye yetkilidir.

b) (a) bendinde belirtilen sorumlu yönetici personelin ve vekillerinin isimleri ile yetki ve sorumlulukları işletme el kitabında yer alır. Sorumlu yönetici personelin bulunmadığı durumlarda operasyon gözetiminin devamı için işletme el kitabında vekâlet ile ilgili ayrıntılı düzenlemeler yapılır. İşletme el kitabı Genel Müdürlük tarafından kabul edilir ve onaylanır. Bu yöneticiler, görev aldıkları konularda işletme sorumlu müdürü ile birlikte Genel Müdürlüğe karşı sorumludurlar.

c) İşletmede görev yapan yönetici personelden herhangi birisinin görevden ayrılması durumunda, işletme tarafından Genel Müdürlüğe bilgi verilir. Bununla birlikte gerek işletme tarafından gerekse görevden ayrılan yönetici personel tarafından görev değişikliğine ve sebeplerine ilişkin olarak Genel Müdürlüğe en geç 1 ay içinde gerekçeli bilgi verilmesi gereklidir.

ç) İşletmecinin organizasyonunda görev alan sorumlu yöneticiler ile operasyonun mahiyet ve kapsamına uygun emniyetli ve güvenli operasyon için ihtiyaç duyulan teknik, uçucu ve idari personel sayısında eksilme olması halinde, işletmeci tarafından 45 günlük süre içerisinde Yönetmelikte belirlenen niteliklere sahip personel atamasının gerçekleştirilmesi ve söz konusu personele ait belgelerle birlikte Genel Müdürlüğe bilgi verilmesi gereklidir. Bu süre içerisinde işletmecinin organizasyonunu tamamlayamaması halinde iki aylık süre ile işletmenin faaliyetlerine kısmi sınırlamalar getirilir. İki ay içinde de aykırılığın giderilmemesi durumunda uçuşları organizasyonunu tamamlayıncaya kadar geçici olarak durdurulur.

d) En fazla on dokuz koltuk kapasiteli hava araçlarıyla operasyon yapacak işletmelerde bu fıkranın (a) bendinde belirtilen ve sorumlu müdür dışında kalan yöneticilerden birisi birden fazla yönetici personel görevi üstlenebilir. Kalite ve Emniyet Sistem Yöneticisi görevlerinden birini üstlenen personel, Uçuş İşletmeden, Eğitimden, Yer İşletmeden, Bakımdan ve Güvenlikten Sorumlu Yönetici Personel görevlerinden birini üstlenemez. Bununla birlikte toplam personel sayısı yirminin altında olan işletmeler Yönetmelikte belirtilen nitelikleri sağlayan kalite ve emniyet deneticilerini istihdam eden ve Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlardan denetleme hizmeti satın alabilir. Bu kuruluşlara ilişkin düzenleme Genel Müdürlükçe ayrıca yapılır.

**Yönetici personel nitelikleri**

**MADDE 21** – (1) İşletme tarafından atanan sorumlu yönetici personelden Genel Müdürlük tarafından yönetici kabul formu düzenlenenlerin uygun görülebilmesi için aşağıdaki şartların sağlanması gerekir:

## YÖNETMELİK

a) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Sorumlu müdür; işletmecinin tüm operasyonlarının ve bakım aktivitelerinin Genel Müdürlük tarafından gerekli kılınan standartlarda sağlanmasından sorumludur. Sorumlu müdürün, işletmeci tarafından tanımlanan ilave şartları da yerine getirmek üzere harcama ve işletmeyi bu hususlarda tek başına temsil edecek yetkiye sahip olması ve asgari 5 yıl çalışma tecrübesini sağlaması gerekir. Sorumlu müdür, uyumluluk izleme ve emniyet sistem yöneticisi görevlerinden herhangi birini üstlenemez.

b) Uçuş işletmeden sorumlu yönetici personelin;

1) Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma tecrübesine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl pilot olarak çalışma tecrübesine ve kaptan pilotluk yetkisine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına,

3) Filosunda sadece tek pilota sertifikaya hava araçları bulunan işletmelerde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl pilot olarak çalışma tecrübesine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli asgari ticari pilot lisansına sahip olması ve görev süresince bu şartları taşıması gereklidir.

c) Yer işletmeden sorumlu yönetici personelin;

1) Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe yer hizmetleri konusunda en az beş yıl sivil çalışma tecrübesine,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için; en az üç yıl sivil havacılık sektöründe çalışma tecrübesine, sahip olması gereklidir.

ç) Eğitimden sorumlu yönetici personelin;

1) Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl kaptan pilot olarak çalışma tecrübesine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına ve işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli tip intibak öğretmeni (TRI) tecrübesine,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl pilot olarak çalışma tecrübesine ve kaptan pilotluk yetkisine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli hava yolu nakliye pilotu lisansına ve öğretmenlik (FI veya TRI) tecrübesine,

3) Filosunda sadece tek pilota sertifikaya hava araçları bulunan işletmelerde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe en az beş yıl pilot olarak çalışma tecrübesine, işletme filosunda bulunan hava araçlarından en az birine ait geçerli asgari ticari pilot lisansına ve uçuş öğretmenliği (FI) tecrübesine, sahip olması ve görev süresince bu şartları taşıması gereklidir.

d) Kalite sistem yöneticisinin;

1) Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için kalite konusunda en az iki yıl olmak üzere, sivil havacılık alanında beş yıl çalışma tecrübesine,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için kalite konusunda en az iki yıl çalışma tecrübesine, sahip olması gereklidir.

e) Emniyet sistem yöneticisinin;

1) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; emniyet yönetim sistemi konusunda en az bir yıl olmak üzere sivil havacılık sektöründe en az üç yıl çalışma tecrübesine,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için; sivil havacılık sektöründe ya da emniyet yönetim sistemi konusunda en az iki yıl çalışma tecrübesine,

## YÖNETMELİK

sahip olması gereklidir.

f) Tek bir kalite ve emniyet sistemi yöneticisinin atanması durumunda;

1) Hava yolu işletmelerinde görev alacaklar için; kalite konusunda en az iki yıl, sivil havacılık alanında ya da emniyet yönetim sistemi konusunda ise asgari beş yıl çalışma tecrübesine,

2) Hava taksi işletmelerinde görev alacaklar için; kalite konusunda en az iki yıl, sivil havacılık alanında ya da emniyet yönetim sistemi konusunda ise asgari iki yıl çalışma tecrübesine,

sahip olması gereklidir.

g) Güvenlik yöneticisinin nitelik ve tecrübesine ilişkin gereklilikler ayrıca düzenlenir.

ğ) Bakımdan sorumlu yönetici personelin tecrübe ve nitelikleri 20/12/2012 tarihli ve 28503 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY-M) ile düzenlenmiştir.

h) Sorumlu yönetici personele vekâlet edecek personelin de bu fıkrada belirtilen aynı nitelik ve tecrübelerine sahip olması gereklidir.

(2) Söz konusu yöneticilerin, bu maddede belirtilen nitelikleri, alınan lisans ve sertifikalarla belgelemesi zorunludur. Genel Müdürlük bu yöneticiler için ilave koşullar ve eğitim talep edebilir.

(3) İşletme tarafından, uçuş işletmeden, yer işletmeden, eğitimden, kalite sisteminden ve emniyet sisteminden sorumlu yönetici personelin ulusal ve uluslararası sivil havacılık mevzuatı ile işletme el kitabının ilgili kısımlarına hakim olması sağlanmalıdır. Bu konu Genel Müdürlük tarafından yapılan denetlemelerde değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucunda yeterli görülmeyen yönetici personelin, yönetici kabul formu iptal edilebilir.

**Lisanslı personel temini**

**MADDE 22 – (1)** İşletmeci, 10/1/1972 tarihli ve 14068 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Uçuş Harekat Uzmanı (Dispeçer) Lisans Yönetmeliği, 6/6/2006 tarihli ve 26190 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Uçak Pilotu Lisans Yönetmeliği (SHY-1), 20/4/2012 tarihli Helikopter Pilotu Lisans Talimatı (SHT 2), 30/10/2013 tarihli ve 28806 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Hava Aracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği (SHY-66)'nde, öngörülen esaslar kapsamında, operasyon tipine ve bölgeye göre gerekli eğitim, lisans ve sertifikaya sahip yeterli sayıda uçuş ekibi, teknik ve idari personel ile uçuş harekât personeli istihdam etmek, bunlara ait bilgi ve belgeleri Genel Müdürlüğe önceden sunmak ve bu belgeleri operasyon süresince güncel ve geçerli tutmakla yükümlüdür.

(2) İşletmeci, 27/2/2003 tarihli ve 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanuna ve bu Kanun kapsamında yayımlanan uygulama yönetmeliklerine uygun olarak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından izin almak koşulu ile geçici olarak yabancı uçuş ekibi ve teknik personel çalıştırabilir. Ancak, yirmi ve daha fazla koltuklu hava araçlarıyla ticari hava taşımacılığı yapacak işletmelerde, işletme ruhsatı tarihinden itibaren en geç bir yıl içinde işletmede görev yapan pilotların, teknisyenlerin, uçuş harekât uzmanlarının ve kabin memurlarının çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve işletmecinin faaliyetlerinin devamı süresince bu koşulu muhafaza etmesi gereklidir.

(3) Ancak, ikinci fıkrada belirtilen izin dışında; yabancı uçuş ekibi ve teknik personel, Genel Müdürlük veya Genel Müdürlükçe yetkilendirilmiş bir kuruluş tarafından Sivil Havacılık Mevzuatı konusunda yapılacak Türkçe ve/veya İngilizce teorik ve/veya pratik sınavların her

**YÖNETMELİK**

birinden 100 üzerinden en az 75 puan almak zorundadır. Bu sınavlar, EASA'ya tam üye olan ve JAR-FCL veya PART 66 lisansı düzenlemeye yetkili kılınmış ülkeler tarafından tanzim edilmiş olan lisanslı personele uygulanmayabilir. Bu personelin lisansları karşılıklılık esaslarına göre Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

(4) 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun kapsamına girmeyen durumlarda; sadece yurt dışındaki operasyonlar sırasında Türkiye Cumhuriyeti tescilli uçaklarda görev alacak yabancı personel ile ilgili izinler Genel Müdürlük tarafından ayrıca değerlendirilir.

(5) Kabin ekibinin tamamının Türk vatandaşı olması esastır. Ancak dış hat seferlerde istihdam edilecek yabancı kabin ekibine ilişkin gereklilikler Genel Müdürlükçe ayrıca düzenlenir.

(6) İşletmeci gerek duyması halinde bir başka işletme bünyesinde görevli olan pilotları ve kabin memurlarını çalıştırabilir. Konuya ilişkin gereklilikler Genel Müdürlükçe ayrıca düzenlenir.

(7) Uçucu personelin uçuş görev ve dinlenme süreleri, Genel Müdürlükçe ayrıca düzenlenir.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****Yetkilendirme Süreci, İnceleme Komisyonu****İnceleme komisyonunun teşkili ve görev süresi**

**MADDE 23 – (1) (Değişik:RG-20/8/2016-29807)** İnceleme komisyonu, işletme ruhsatı taleplerini, mevcut işletme ruhsatlarının geçerliliğine yönelik herhangi bir uygunsuzluğu ve kapsamının değiştirilmesine yönelik talepleri değerlendirmek ve alınacak önlemleri belirlemek üzere Genel Müdürün teklifi ve Bakanın onayı ile beş asil ve iki yedek üyeden oluşur.

(2) Genel Müdür komisyonun asil üyesi ve başkanıdır. Diğer üyeler ile iki yedek üye Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanları arasından Genel Müdür tarafından belirlenerek Bakan onayına sunulur.

(3) Komisyon üyelerinden birinin herhangi bir sebeple görevinden ayrılması halinde yedek üyelerden biri ayrılan üyenin yerine Genel Müdür onayı ile komisyon asil üyesi olarak seçilir.

(4) Asil üyelerden birinin bulunmaması halinde yedek üyeler, bulunmayan asil üyelerin yerini alır.

**Komisyonun çalışma esasları**

**MADDE 24 – (1)** İnceleme komisyonu, komisyon başkanının gerekli gördüğü hallerde toplanır.

(2) Komisyonun sekretarya işleri, Genel Müdürlük Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

## YÖNETMELİK

**Toplanma ve karar alma esasları**

**MADDE 25** – (1) Komisyon, üye tam sayısı ile toplanır. Komisyon kararlarını oy çokluğu ve en az üç oy ile alır. Her üyenin bir oy hakkı vardır ve çekimser oy kullanılamaz. Komisyon kararına muhalefet şerhi koyan komisyon üyesi, gerekçesini yazılı olarak komisyon kararına eklemek zorundadır.

**Komisyon inceleme esasları**

**MADDE 26** – (1) İşletmeci tarafından yapılan ön izin ve nihai işletme izni talepleri, aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınarak değerlendirilir;

a) Bu Yönetmelikte ve üyesi bulunduğumuz uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen ve Genel Müdürlük tarafından yayımlanmış olan dokümanlarda belirtilen idari, mali ve teknik nitelikler ile bilgi ve belgelerin yeterliliği,

b) Talep edilen işletmenin ülkenin ulaştırma, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına yapacağı katkı derecesi,

c) Bünyesinde görev yapan uçucu ve teknik personel sayısı, eğitimi ve temin durumu,

ç) Uçakların temin durumu.

d) **(Ek:RG-20/8/2016-29807)** İşletme hissedarları, temsile yetkili yöneticileri ve işletmede görev alacak sorumlu yönetici personelin sivil havacılık alanındaki tecrübelerinin uçuş emniyeti açısından değerlendirilmesi.

(2) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Komisyon, işletme ön iznini kısmen kabul edebilir, belirli şartlara bağlayabilir veya reddedebilir.

(3) Gerekli görülmesi halinde işletme ruhsatında bölge, ülke ve/veya hat bazında sınırlandırma yapılabilir.

**İşletme ruhsatı verilmesi aşamaları**

**MADDE 27** – (1) İşletme ruhsatı verilmesi aşağıdaki aşamalardan oluşur;

a) Başvuru aşaması,

b) Ön izin aşaması,

c) Doküman uyum aşaması,

ç) Asıl ruhsat aşaması,

d) Denetleme aşaması,

e) Değerlendirme aşaması,

f) İşletme ruhsatı verilmesi aşaması.

**Başvuru aşaması**

**MADDE 28** – (1) Yirmi ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip hava araçlarıyla yolcu ve yük taşımacılığı yapacak işletmeler ile sadece kargo taşımacılığı yapacak işletmeler başvurularını Ek-1 de yer alan formun doldurulması suretiyle yaparlar. Hava taksi işletmeciliği yapacak işletmeler Ek-2 de yer alan bilgi ve belgelerle Genel Müdürlüğe başvuru yaparlar.

(2) Form, verilmesinden itibaren on beş gün içinde sivil havacılık mevzuatına uygun olup olmadığı yönünden incelenir ve değerlendirilir.

(3) Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması veya olumsuz değerlendirilmesi halinde; eksiklikler ile uygun görülmeyen konular sebepleri ile birlikte ayrıntılı şekilde yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir.



## YÖNETMELİK

(4) Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunması halinde, başvuru hakkında yapılacak değerlendirme toplantısının tarihi başvuru sahibine yazılı olarak bildirilir. Toplantıya Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü/Sorumlu Müdürü ile işletmenin sorumlu yönetici personel adaylarının katılımı gereklidir.

**Başvurunun incelenmesi**

**MADDE 29** – (1) Başvuru toplantısında aşağıda yer alan hususlar gerçekleştirilir;

- a) Başvuru sahibi planlanan işletmeye yönelik hava aracı temini, personel istihdam ve eğitimi, hava aracı bakım sistemi, işletmenin mali gücü, müşteri temin durumu ve operasyon türü ile operasyon bölgesi ve benzeri hakkında detaylı brifing sunar,
- b) Talep formunda yer alan bilgiler değerlendirilir. Herhangi bir değişiklik talep edilmesi halinde, talep formu yenilenir,
- c) Planlanan işletmenin bu Yönetmelikte öngörülen hükümlere ve mali güce sahip olup olmadığı incelenir.

**Talebin kabulü**

**MADDE 30** – (1) İşletme ruhsatı başvuru formundaki talebin uygun görülmesi halinde, yazılı olarak başvurunun kabul edildiği bildirilir.

(2) Kabul edilen işletme ruhsatı başvuru formu, kabul ediliş tarihinden itibaren iki ay geçerlidir.

(3) Kabul edilen işletme ruhsatı başvuru formu, ön izin ve işletme izni için bir taahhüt niteliği taşımaz. Bu kabul, bütün hazırlıkların tamamlanması ve belgelenmesi halinde, işletme izninin verilebileceğini öngören bir belgedir.

(4) Genel Müdürlük tarafından işletme ruhsatı başvuru formu kabul edilmeden; ön izin için başvuruda bulunulamaz.

**Ön izin aşaması**

**MADDE 31** – (1) Ön izin aşaması, Ek-2 de yer alan bilgi ve belgelerin Genel Müdürlüğe sunulması ile başlar. Ön izin talebi, Genel Müdürlükçe en fazla altmış gün içinde incelenir.

(2) Sunulan bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması veya olumsuz değerlendirilmesi halinde; eksiklikler ile uygun görülmeyen konular sebepleri ile birlikte yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir.

(3) **(Değişik cümle:RG-20/8/2016-29807)** Sunulan bilgi ve belgelerin yeterli bulunması halinde, inceleme komisyonu kararını müteakip verilen ön izin, başvuru sahibine yazılı olarak tebliğ edilir.

a) Verilen ön izinler, ön izin verildiğine ilişkin yazının işletmeye tebliğ tarihinden itibaren altı ay geçerlidir. Verilen ön izin süresi içerisinde gerekli hazırlıkların tamamlanarak asıl ruhsat talep dosyasının Genel Müdürlüğe sunulması gerekmektedir. Gerekli hazırlıkların tamamlanamaması halinde inceleme komisyonu tarafından kabul görülecek zorunlu nedenlerden dolayı, bir defaya mahsus olmak üzere ön izin süresi en fazla üç aya kadar uzatılabilir.

b) Verilen ön izin süresi içerisinde, gerekli hazırlıkları tamamlayamayan başvuru sahipleri, ön izin bitim tarihinden itibaren, en az bir yıl süreyle yeniden ön izin için müracaatta bulunamazlar.

## YÖNETMELİK

c) Ön izin, işletme izni için bir taahhüt niteliği taşımaz. Bu izin, başvuru sahibinden talep edilen bütün hazırlıkların tamamlanması ve belgelenmesi halinde, işletme izninin verilebileceğini öngören bir belge mahiyetindedir.

ç) Ticari hava taşımacılığı yapabilmek için işletme ruhsatı alınmasına ilişkin bu Yönetmelik ile belirlenen şartlar, işletmecinin işletme ruhsatı alabilmesi için asgari şartlardır. Ön izin alınmadan bu şartların sağlanmış olması, işletmeciyi, ön izin veya işletme ruhsatı verilmesi için hak sahibi yapmaz.

d) Ön izin verilen yirmi ve daha fazla koltuk kapasitesine sahip hava araçları ile işletmecilik yapacak başvuru sahipleri, işletme ruhsatı verilmesi için gerekli tüm faaliyetleri, uçuşu, bakım, yer ve idari personelin istihdam edileceği tarihleri, tüm personel için eğitimlerin nerede, nasıl, kim tarafından alınacağını, uçak ve tesis edinimlerini, el kitapları yazılmasını ve Genel Müdürlük incelemesine sunulmasını, teknik dokümanların temin edilmesini, Genel Müdürlük denetlemesine ne zaman hazır olunacağı tarihlerini içeren faaliyet takvimini hazırlayarak ön izin tarihinden itibaren en geç on iş günü içinde Genel Müdürlüğe sunar. Faaliyet takvimi, ön izin tarihinden itibaren en çok altı ayı kapsayacak şekilde hazırlanır.

(4) **(Ek:RG-20/8/2016-29807)** Ön izin, hava taksi işletmeleri için Genel Müdür, hava yolu işletmeleri için Bakan onayı ile yürürlüğe girer.

**Doküman uyum aşaması**

**MADDE 32** – (1) Doküman uyum aşamasında, Genel Müdürlük tarafından başvuru sahibinin faaliyetleri sırasında kullanacağı el kitapları ile diğer dokümanları incelenir, kabul edilir, onaylanır veya reddedilir.

(2) Aşağıda isimleri yer alan el kitapları ve dokümanlar Genel Müdürlüğe sunulur:

- a) İşletme El Kitabı Bölüm A, B, C ve D,
- b) Sürekli Uçuşa Elverişlilik Yönetimi El Kitabı,
- c) Filodaki her bir tip hava aracı için ayrı olarak hazırlanmış Asgari Teçhizat Listeleri,
- ç) Bakım Programı veya Programları,
- d) Filoda bulunan tüm uçaklar için Ağırlık ve Denge Formları,
- e) Güvenlik Planı,
- f) Güncel üretici firma dokümanları,
- g) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Yirmi ve daha fazla koltuk kapasiteli hava araçları ile yolcu ve yük taşımacılığı ve sadece yük taşımacılığı için; Kabin Ekibi El Kitabı, Kabin Ekibi Eğitimi El Kitabı, Emniyet El Kitabı ve Kalite El Kitabı,
- ğ) Genel Müdürlükçe, işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi planlanan operasyona özgü istenebilecek diğer dokümanlar.

**Asıl işletme ruhsatı aşaması**

**MADDE 33** – (1) Başvuru sahibi, Genel Müdürlük tarafından onaylanan faaliyet takviminde yer alan tüm faaliyetlerin ve doküman uyum aşamasının tamamlanmasını müteakip, ön izin bitim tarihinden önce Ek-3 te açıklanan işletme ruhsatı talep dosyasını Genel Müdürlüğe sunar. Sunulan işletme ruhsatı talep dosyası en geç doksan gün içinde Genel Müdürlükçe incelenir.

(2) Verilen bilgi ve belgelerin yeterli bulunmaması veya olumsuz değerlendirilmesi halinde, eksiklikler ile uygun görülmeyen konular sebepleri ile birlikte ayrıntılı şekilde yazılı olarak başvuru sahibine bildirilir.

## YÖNETMELİK

(3) Verilen bilgi ve belgelerin yeterli ve uygun bulunması halinde, işletme kalite yöneticisi tarafından tüm alanları kapsayan bir iç denetleme yapılır. Bu iç denetlemede tüm alanların bulgusuz olduğu veya tespit edilen bulguların kapatıldığına dair detay denetleme raporunun sunulması akabinde başvuru sahibi Genel Müdürlük tarafından işletme ruhsatı yeterli denetlemesine tabi tutulur.

**Denetleme aşaması**

**MADDE 34** – (1) Denetleme aşamasında, başvuru sahibi tarafından planlanan faaliyetlerin etkinliği belirlenir. Tesis ve teçhizatın yeterliği kontrol edilir. Yasal düzenlemelere ve güvenli faaliyet gerekliliklerine uygunluk konusu incelenir.

(2) Bu amaçla başvuru sahibine, operasyon ve bakım konularında denetleme yapılır. Yapılan denetlemede, tespit edilen bulgular hazırlanan denetleme raporu ile başvuru sahibine bildirilerek düzeltilmesi talep edilir. Yapılan Genel Müdürlük denetlemesinde tespit edilen bulgular ile işletmenin yaptığı iç denetimde tespit edilen bulgular karşılaştırıldığında iç denetimin yetersiz olduğu sonucuna varılır ise kalite yöneticisinin değiştirilmesi Genel Müdürlük tarafından işletmeden istenebilir. Denetleme sonucunda tespit edilen bulguların giderildiğinin yerinde tespiti için gerekli görülen durumlarda Genel Müdürlük başvuru sahibine ilave denetlemeler yapabilir veya yaptırabilir.

(3) İşletmeci, denetleme esnasında her türlü kolaylığı sağlamak, Genel Müdürlük tarafından incelenmek üzere istenen tüm bilgi ve belgeleri sunmak zorundadır.

(4) Bu kapsamda yapılacak denetleme sırasında işletmenin organizasyonu ve uçuş işletme, yer işletme, teknik, eğitim, ticaret, finansman, kalite, emniyet, performans, uçuş harekât (dispeç), ekip planlama, kabin hizmetleri birimleri denetlenir. Denetleme esnasında; gerçekleştirilecek her uçuşun işletme tarafından hazırlanan el kitaplarında yer alan hükümlere göre yürütülüp, yürütülemeyeceği sivil havacılık kurallarına uygun olarak incelenir.

**Değerlendirme aşaması**

**MADDE 35** – (1) Denetleme aşamasının tamamlanmasını müteakip, işletme ruhsatı talep dosyası ve denetleme sonucunda hazırlanan denetleme raporu inceleme komisyonu değerlendirilmesine sunulur.

(2) Uygun bulunmayan başvurular sebepleri ile birlikte işletmeciye iade edilir.

(3) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Uygun bulunan başvurular inceleme komisyonu kararını müteakip onaya sunulur.

**İşletme ruhsatı verilmesi aşaması**

**MADDE 36** – (1) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** İşletme ruhsatı verilmesi kararı hava taksi işletmeleri için Genel Müdür, hava yolu işletmeleri için Bakan onayı ile yürürlüğe girer. İşletme ruhsatının verildiği, kamuoyu ile ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşlara bildirilir.

(2) İşletme Ruhsatının verilmesi sadece verildiği anda işletmecinin ve hava araçlarının emniyetli uçuş için uygun görüldüğünü belirtir ve hiçbir şekilde işletmecinin ve personelinin kurallara uyma ve emniyetli uçuş için sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

## YÖNETMELİK

(3) (**Değişik:RG-20/8/2016-29807**) İşletme ruhsatı, süresiz olarak verilir. Bu Yönetmelik ve ilgili mevzuat kapsamında istenilen gereklilikler karşılandığı sürece geçerlidir.

(4) İşletme ruhsatı verilen işletmeci, işletme ruhsatı ekinde yer alan işletme şartlarının dışında ve bu şartlara aykırı bir şekilde işletmecilik yapamaz.

(5) İşletmeci, işletme ruhsatında yer almayan herhangi bir hava aracını işletemez.

(6) İşletmecinin, işletme ruhsatı verilmesini müteakip en geç altı ay içerisinde uçuş faaliyetlerine başlaması gereklidir.

(7) İşletme ruhsatı verilen işletmeler bu Yönetmelikte yer alan şartları taşımak koşuluyla uçuş faaliyetlerine 3 aydan daha fazla süre ile ara veremez.

(8) İşletmelere verilecek işletme ruhsatı içeriği ve şekli, uluslararası sivil havacılık kuruluşları ve/veya organizasyonları ile uyumlu olması da göz önüne alınarak Genel Müdürlük tarafından belirlenir.

**Bakım gereklilikleri**

**MADDE 37** – (1) Bu Yönetmeliğe göre işletme ruhsatı alan ya da alacak olan işletmeler, 20/12/2012 tarihli ve 28503 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY-M)’nin asgari gerekliliklerini sağlaması gereklidir.

**Operasyon usul ve esasları**

**MADDE 38** – (1) İşletme ruhsatı alan ya da alacak olan ticari hava taşıma işletmelerinin operasyonları sırasında uymaları gereken diğer hususlara ilişkin asgari gereklilikler Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

**Personel eğitim ve kontrolü**

**MADDE 39** – (1) İşletmeciler, hizmetin uluslararası standartlarda sağlanması amacıyla operasyon tipine ve bölgesine göre işletmede görev yapan tüm personelin temel, tip, dönüşüm, tazeleme ve iş başı eğitim ihtiyaçlarını gidermek üzere işletme el kitapları içerisinde eğitim ve kontrol programlarını hazırlar ve gerçekleştirirler. Eğitimlere ilişkin gereklilikler Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

**Kalite ve emniyet yönetim sistemi**

**MADDE 40** – (1) İşletmecinin, faaliyetlerini ulusal ve uluslararası mevzuatlarda belirlenen standartlara uygunluğunu sağlayacak bir kalite sistemi işletme tipine göre yapılandırılır ve uyarlanır. Kalite sistemi işletme ve bakım organizasyonunun bütünlüğü bir parçasıdır. Tarafsız bir denetim sağlayabilmek için denetim fonksiyonları, işletme ve bakım yapısından bağımsız olarak oluşturulur.

(2) İşletmeci, operasyonlarına başlamadan önce, operasyon tipine ve bölgesine uygun olacak şekilde emniyet yönetim sistemi oluşturmak, 27.000 Kg.’dan ağır hava araçları için FDM ve/veya FODA sistemini işler hale getirmek ve arıza durumlar haricinde faaliyet süresince bu sistemleri aktif durumda bulundurmak zorundadır. FDM sistemine ilişkin gereklilikler Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

**YÖNETMELİK**

(3) İşletmeci, FDM ve/veya FODA sisteminden elde edilecek analizlerden faydalanarak uçuş emniyetini en üst düzeye çıkaracak önlemleri alır.

(4) Kalite yönetim sistemi ile emniyet yönetim sistemi, bütünlüğü veya bütünlük unsurlar olarak işletmeler bünyesinde ilgili tüm birimlerden tam bağımsız bir şekilde tesis edilir. Kalite ve emniyet yönetim sistemine ilişkin gereklilikler Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

(5) İşletmecinin, faaliyetlerini ulusal ve uluslararası mevzuatta belirlenen standartlara uygunluğunu sağlayacak TSE, ISO veya CEN standartlarında bir kalite güvence sistemi oluşturması ve işletme ruhsatı aldığı tarihten itibaren en geç iki yıl içerisinde bunu Genel Müdürlüğe belgelemesi gereklidir. Bu süre içerisinde belgeleyemeyen işletmecilerin belgelerini alıncaya kadar işletme filolarına hava aracı eklenmesine izin verilmez.

(6) Tarifeli seferler ile yolcu ve yük taşımacılığı yapacak işletmeler işletme ruhsatı aldığı tarihten itibaren en geç üç yıl içerisinde IATA IOSA belgesi almak ve faaliyetleri süresince geçerliliğini korumak zorundadır.

**Özel yetkiler**

**MADDE 41-** (1) Genel Müdürlük ve ilgili kurum ve kuruluşlar ile ilgili diğer ülkelerin otoritelerinden özel izin alınmadıkça, patlayıcı ve tehlikeli maddeler taşınmaz.

(2) Genel Müdürlükten izin alınmadan işletmeler; RVSM, MNPS, LVO, ETOPS, RNAV, RNP ve benzeri özel yetki operasyonları gerçekleştiremezler.

(3) Özel yetkilere ilişkin gereklilikler Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

**Kiralama**

**MADDE 42** – (1) Bu Yönetmeliğe göre işletme ruhsatı alan ticari hava taşıma işletmelerinin işletme ruhsatına sahip yerli ya da yabancı işletmelerin filolarında bulunan hava araçlarını kiralama veya bu işletmelere kendi hava araçlarını kiraya verme taleplerine ilişkin Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenleme yapılır.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**İnceleme ve Denetim****İnceleme**

**MADDE 43** – (1) Genel Müdürlük işletmelere ön izin ve işletme ruhsatı verilmesine ilişkin başvuruları inceler; ön izin ve işletme ruhsatı verilmesi ile ilgili belgeler üzerinde gerekli incelemeleri yapar.

(2) Genel Müdürlük, işletmeler tarafından düzenli ve/veya düzensiz olarak gönderilen her türlü bilgi/belge ile ihbar üzerine veya gerekli görülmesi halinde işletmelerden talep edilebilecek bilgi/belgeler üzerinde inceleme yapmaya yetkilidir.

**YÖNETMELİK****Denetim**

**MADDE 44** – (1) Genel Müdürlük veya Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilen denetim kuruluşları; işletmelere işletme ruhsatı verilmesi ve verilmesinden sonraki tüm faaliyetlerini denetlemeye yetkilidir.

(2) İşletmecinin faaliyetlerinin, ulusal ve uluslararası mevzuatta belirlenen standartlara uygunluğu Genel Müdürlük tarafından haberli, habersiz veya ihbar üzerine gerekli görülmesi halinde denetlenir veya denetletirilir.

(3) Genel Müdürlük, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 27 nci ve 30 uncu maddeleri ile 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında uçuşları durdurmaya, işletme ruhsatını askıya almaya ve iptal etmeye yetkilidir.

(4) Sivil havacılık işletmeleri denetimlerine ilişkin uygulama esasları Genel Müdürlük tarafından ayrıca düzenlenir.

(5) İşletme tarafından ilk işletme ruhsatı alınmasından itibaren 3 ay içerisinde işletme kalite ve emniyet birimleri tarafından işletmenin tüm birimlerine denetim gerçekleştirilerek hazırlanan raporlar Genel Müdürlüğe gönderilir. Denetim raporlarının Genel Müdürlüğe ulaşmasına müteakip 1 ay içerisinde Genel Müdürlük tarafından işletmenin tüm faaliyetleri yerinde denetlenir.

**Mali denetim**

**MADDE 45** – (1) Genel Müdürlük işletmecinin mali durumunu denetler veya denetlettirir. Gerekli hallerde düzeltici uyarılarda bulunur.

(2) İşletmeciler, Genel Müdürlük tarafından belirlenen mali tabloları, talep edilen sürelerde Genel Müdürlüğe sunmak zorundadır.

(3) İşletmeler tarafından Genel Müdürlüğe sunulan yıl sonu onaylı mali tablolara göre, işletmeler için bu Yönetmelik ile belirlenen asgari sermayenin öz varlık içerisinde mevcut olması gereklidir.

(4) Bu Yönetmelik kapsamında ruhsatlandırılacak veya ruhsatlandırılmış işletmelerin finansal konularda denetlenmesine ilişkin esaslar Genel Müdürlük tarafından ayrıca belirlenir.

**Bakım ve teknik denetim**

**MADDE 46** – (1) İşletmelerin bakım sistemleri ile işletmenin filosunda yer alan hava araçlarının tüm bakım ve teknik denetimleri ulusal ve uluslararası mevzuat çerçevesinde yapılır.

**ALTINCI BÖLÜM  
İdari Yapıtlar****İdari yapıtlar**

**MADDE 47** – (1) Bu Yönetmelik ve bu Yönetmeliğe istinaden yapılacak düzenlemelerde belirtilen kurallara uymayan işletmelere 5431 sayılı Kanun ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 27 nci, 30 uncu ve 143 üncü maddelerinde belirtilen idari yapıtlar uygulanır.

**YÖNETMELİK**

(2) Bu Yönetmeliğe göre yetkilendirilen ticari hava taşıma işletmelerinde görevli pilot, kabin memuru, yükleme uzmanı, uçuş mühendisi, uçuş harekât uzmanı, teknisyen, mühendis, yer personeli, sorumlu yönetici personel ve sorumlu müdüre Genel Müdürlük tarafından verilen yönetici kabul belgesi, lisans, sertifika, yetki belgesi ve benzeri; Genel Müdürlük tarafından yapılan ya da yaptırılan denetimler veya incelemeler sonucunda tespit edilecek kusura istinaden en fazla 6 ay süre ile askıya alınabilir veya iptal edilebilir.

(3) **(Değişik:RG-20/8/2016-29807)** Bu Yönetmelik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin, 2920 sayılı Kanun ve bu Yönetmelik kapsamında yapılan operasyonel ve mali düzenlemelerin asgari gerekliliklerini karşılayamaması sebebiyle uçuş faaliyetlerinin durdurulması halinde, uçuş faaliyetlerinin durdurulduğu tarihten itibaren işletmeye asgari gereklilikleri yerine getirmesi için en fazla 6 ay süre verilir. Verilen süre sonunda asgari gerekliliklerin sağlanamaması halinde işletme ruhsatı iptal edilir.

(4) Bu Yönetmelik ve bu Yönetmeliğe istinaden yapılan operasyonel ve mali konulardaki düzenlemelere göre yapılan denetim sonucunda uçuş emniyeti açısından sakınca görülmesi durumunda işletmenin uçuşları 5431 sayılı Kanunun 4 üncü maddesi ile 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 27 nci maddesine istinaden kısmen veya tamamen durdurulur ve işletmeye en fazla 3 ay süre verilir. Verilen süre içerisinde tespit edilen hususların giderilememesi durumunda işletmecinin işletme ruhsatı 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 30 uncu maddesine istinaden askıya alınır veya iptal edilir.

(5) Bu Yönetmelik ve bu Yönetmeliğe istinaden yapılan düzenlemelere göre yapılan denetim sonucunda uçuş emniyetine doğrudan etki etmeyen ancak bu Yönetmelik ve üyesi olduğumuz uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen koşulların bir kısmının kaybedildiğinin tespit edilmesi halinde işletmeciye en fazla üç ay süre verilerek eksikliklerin tamamlanması istenir. Verilen süre içerisinde eksikliklerini tamamlayamayan işletmecinin uçuşları 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 27 nci ve 30 uncu maddesine istinaden durdurularak işletme ruhsatı askıya alınır. Verilen süre içerisinde eksikliklerini gideremeyen işletmecilerin işletme ruhsatları 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun 30 uncu maddesine istinaden iptal edilir.

(6) Bu Yönetmelik ve bu Yönetmeliğe istinaden yapılan düzenlemelere göre yapılan inceleme ve denetimler kapsamında işletmeler tarafından Genel Müdürlüğe kasten veya ihmalen yanlış ve/veya yanıltıcı bilgi verildiğinin tespit edilmesi halinde 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu hükümleri uyarınca ilgililer hakkında suç duyurusunda bulunulur.

**YEDİNCİ BÖLÜM**  
**Çeşitli ve Son Hükümler****Uluslararası standartların güncellenmesi**

**MADDE 48** – (1) İşletmelerin, ICAO ile üyesi olduğumuz uluslararası kuruluşlar ve EASA tarafından yayınlanan standartlarda oluşan yenilik ve değişiklikleri takip etmesi ve Genel Müdürlükçe aksi belirtilmedikçe işletme süresince uyum sağlaması esastır.

**YÖNETMELİK****Yönetmelikte hüküm bulunmayan haller**

**MADDE 49** – (1) Bu Yönetmelikte hüküm bulunmayan hallerde 2920 sayılı Kanun, 5431 sayılı Kanun, 4749 sayılı Kanun ile uygun bulunan Milletlerarası Sivil Havacılık Anlaşması ve ilgili ekleri ile EASA mevzuatı hükümleri uygulanır.

(2) Bu Yönetmeliğin uygulanması ile ilgili gerekli alt düzenleyici işlemleri yapmaya Genel Müdürlük yetkilidir.

**Yürürlükten kaldırılan yönetmelik ve atıflar**

**MADDE 50** – (1) 1/6/2007 tarihli ve 26539 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) yürürlükten kaldırılmıştır.

(2) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesi ile birlikte mülga Yönetmeliğe yapılan atıflar bu Yönetmeliğe yapılmış sayılır.

**Ön izin almış mevcut işletmelerin durumu**

**GEÇİCİ MADDE 1** – (1) Bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden önce ön izin alarak işletme ruhsatı alma aşamasına gelmiş olan işletmelere, talep etmeleri halinde, mülga Yönetmelik hükümlerine göre ruhsat verilir. Bu Yönetmeliğin yayımlanmasından itibaren bir ay içerisinde talepte bulunmamaları halinde bu işletmelere bu Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapılır.

**Geçiş süreci**

**GEÇİCİ MADDE 2** – (1) İşletmecilerin, bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren;  
a) 15 inci maddeye göre tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilen işletmelerin ödenmiş sermayelerini en geç 3 yıl içerisinde,  
b) 16 ncı maddeye göre tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilen işletmelerin ödenmiş sermayelerini en geç 3 yıl içerisinde,  
c) 17 nci maddeye göre tarifeli ve tarifersiz seferlerle yük taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilen işletmelerin ödenmiş sermayelerini en geç 3 yıl içerisinde,  
ç) 20 ve 21 inci maddelerinde belirtilen koşulların en geç 3 ay içerisinde,  
bu Yönetmeliğe uygun hale getirilir.

(2) Bu Yönetmeliğin yayımlanmasından önce ön izin alan işletmelerin, işletme ruhsatı alınmasını müteakip mevcut durumlarını birinci fıkrada belirtilen süreler içerisinde bu Yönetmeliğe uygun hale getirmesi gereklidir.

(3) Bu Yönetmeliğin yayımlanmasından önce tarifeli ve tarifersiz seferlerle ticari hava taşımacılığı yapan işletmelerin bu Yönetmeliğin yayımlanmasına müteakip birinci fıkrada belirtilen süre içerisinde talep etmeleri durumunda ruhsat kapsamı tarifersiz olarak değiştirilir.

(4) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesini müteakip 19 uncu maddenin birinci fıkrasının (d) bendine göre verilecek teminat mektubunun ilgili işletmeler tarafından en geç 6 ay içerisinde Genel Müdürlüğe sunulması zorunludur. Mülga Yönetmeliğe göre alınan teminat mektupları en geç 6 ay içerisinde işletmelere iade edilir. Bu Yönetmeliğin yayımlanmasından önce nakde dönüştürülmüş olan teminat mektuplarına, mülga Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapılır. Bu Yönetmeliğin yayımı tarihinde Genel Müdürlük tarafından uçuş durdurma, ruhsat askıya alma veya iptali ile mali konulara ilişkin herhangi bir süre verme durumu olan işletmelerin teminat mektupları işletmeye iade edilmez ve mülga Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapılır.



**YÖNETMELİK**

(5) Bu maddede belirtilen süreler içerisinde gereken koşulları sağlayamayan işletmecilerin uçuşları söz konusu gereklilikler karşılanıncaya kadar durdurulur.

(6) **(Ek:RG-20/8/2016-29807)** 19 uncu maddenin birinci fıkrasının (I) bendine göre işletmelerin mülkiyetinde bulundurması gereken hava aracı sayısını bu fıkranın yürürlüğe girdiği tarihten itibaren iki yıl içinde sağlamaları gereklidir.

**Yürürlük**

**MADDE 51** – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**MADDE 52** – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Sivil Havacılık Genel Müdürü yürütür.

**Yönetmeliğin eklerini görmek için tıklayınız**

Yönetmeliğin Yayınlandığı Resmî Gazete'nin	
Tarihi	Sayısı
16/11/2013	28823
Yönetmelikte Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayınlandığı Resmî Gazetelerin	
Tarihi	Sayısı
1	20/8/2016
2	
3	

### EK 3: Form 4 Belgesi



**Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü**  
*Directorate General of Civil Aviation*

#### **YÖNETİCİ PERSONEL ONAY FORMU (FORM – 4)** *Form-4*

Aşağıda yer alan mevzuatta belirlenen kriterlere göre  
Yönetici Personel gerekliliklerinin detayları;  
*(Details of Management Personnel required to be accepted as specified in):*

SHY 6A <input type="checkbox"/>	SHY M <input type="checkbox"/>	SHY 145 <input type="checkbox"/>
FTO <input type="checkbox"/>	TRTO <input type="checkbox"/>	SHT 17.3 <input type="checkbox"/>
SHY-YDK <input type="checkbox"/>	SHT-SMS HAD <input type="checkbox"/>	SHY 33B <input type="checkbox"/>
SHT-BALON <input type="checkbox"/>	SHY-147 <input type="checkbox"/>	DİĞER <input type="checkbox"/>

1. Adı / Soyadı *First Name / Surname:*

...

2. Görevi *Position:*

...

3. Göreviyle ilgili nitelikler *Qualifications relevant to the item (2) position:*

...

4. Görevi ile ilgili iş deneyimi *Work experience relevant to the item (2) position:*

...

5. Organizasyon *Organization:*

...

6. Başvuru Sahibi imzası, Tarih – *Signature of Applicant, Date*

...

7. Sorumlu Müdür imzası, Tarih – *Signature of Accountable Manager, Date*

...

Tamamlandıktan sonra lütfen bu formu kapalı halde aşağıda yazılı adrese gönderiniz  
*(On completion, please send this form under confidential cover to):*

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü – Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No: 128/A Maltepe  
ANKARA / TURKEY

SHGM Form-4  
DGCA Form-4

## EK 4: PANJET İşletme Şartları



T.C.  
ULAŞTIRMA DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI  
REPUBLIC OF TURKEY MINISTRY OF TRANSPORT MARITIME AFFAIRS AND COMMUNICATIONS  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
DIRECTORATE GENERAL OF CIVIL AVIATION

# İŞLETME ŞARTLARI

## OPERATIONS SPECIFICATIONS

NO: TR-AT-044

### PAN HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.

(PANJET)

**A) Sorumlu Yönetici Personel (Responsible Personnel for Management):**

<b>Sorumlu Müdür</b> (Accountable Manager)	<b>Zeki Kerem MAĞDENLİ</b>	Phone: +90 312 397 72 48 Fax: +90 312 397 78 48 E-Mail: kmağdenli@mağdenli.com.tr
<b>Kalite Sistem Yöneticisi</b> (Quality Manager)	<b>Hakan AYDOĞAN</b>	Phone: +90 505 781 16 17 Fax: +90 312 397 78 48 E-Mail: aydoganhakan35@gmail.com
<b>Emniyet Sistem Yöneticisi</b> (Safety Manager)	<b>Hakan AYDOĞAN</b>	Phone: +90 505 781 16 17 Fax: +90 312 397 78 48 E-Mail: aydoganhakan35@gmail.com
<b>Uçuş İşletmeden Sorumlu Yönetici Personel</b> (Post Holder for Flight Operations)	<b>Paul Antoine Miguel DE SOUSA OTTO ZUCCARELLI</b>	Phone: +90 530 978 06 72 Fax: +90 312 397 72 48 E-Mail: paulsousaotto@hotmail.com
<b>Yer İşletmeden Sorumlu Yönetici Personel</b> (Post Holder for Ground Operations)	<b>Mehmet Yusuf YILMAZ</b>	Phone: +90 532 715 47 19 Fax: +90 312 397 78 48 E-Mail: mehmet.yilmaz@panjet.aero
<b>Bakımdan Sorumlu Yönetici Personel</b> (Post Holder for Maintenance System)	<b>Burak YILMAZ</b>	Phone: +90 530 978 06 71 Fax: +90 312 397 78 48 E-Mail: burakyilmaz@panjet.aero
<b>Eğitimden Sorumlu Yönetici Personel</b> (Post Holder for Crew Training)	<b>Paul Antoine Miguel DE SOUSA OTTO ZUCCARELLI</b>	Phone: +90 530 978 06 72 Fax: +90 312 397 72 48 E-Mail: paulsousaotto@hotmail.com

Bu İşletme Şartları, İşletme Ruhsatının eki olup, 14 Haziran 2017 tarihine kadar geçerlidir ve önceki tarihli olanı iptal eder.

This Operations Specification is the attachment of AOC and valid until June 14, 2017 and supersedes the previous version.

13/06/2016



**Oguzhan KABAKCI**  
Uçuş Operasyon Daire Başkanı V. /  
Acting Head Of Flight Operation Department

T.C.  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı

DGCA / SHGM AOC No: TR-AT-044  
Sayfa 1 / 5 Page



**B) Operasyon Tipleri** (Type(s) of Operations):

Ticari Hava Taşımacılığı (Commercial Air Transportation)

A1 – Yolcu (Passenger)

A2 – Yük (Cargo)

A3 – Acil Tıbbi Servis (Emergency Medical Service)

**C) Uçak Tipleri** (Type(s) of Aircraft):

Yetkilendirilen Uçak Tipleri Listesi (Dry-Leased Uçaklarda dâhil) / Operasyon Tipi  
(Type(s) of aircraft list authorized (including dry-leased aircraft) / type of operation)

CESSNA CITATION 550B (A1, A2, A3)

**D) Operasyon Alanları** (Area(s) of Operation):

Yetkilendirilen operasyon coğrafik alanların listesi (List geographical area(s) of operation authorized)

CESSNA CITATION 550B WORLDWIDE\* (Except MNPS Operation Area)


\* Sigortada belirtilen bölgelerle sınırlıdır. (Covers the area specified in the insurance policy)

**E) Özel Kısıtlamalar** (Special Limitations):

Özel kısıtlama yoktur. (No special limitation)

Bu İşletme Şartları, İşletme Ruhsatının eki olup,  
14 Haziran 2017 tarihine kadar geçerlidir ve  
önceki tarihli olanı iptal eder.

This Operations Specification is the attachment of  
AOC and valid until June 14, 2017 and supersedes  
the previous version.

13/06/2016  
  
**Oguzhan KABAKCI**  
Uçuş Operasyon Daire Başkanı V. /  
Acting Head Of Flight Operation Department

12.  
Ulaştırma Bakanlığı ve  
Haberleşme Bakanlığı



F) Özel Yetkilendirmeler/Onaylar (Special Authorizations/Approvals)

CESSNA CITATION 550B

Özel Yetkilendirmeler <i>Special Authorizations</i>	Var Yok <i>Yes No</i>	Özel Onaylar <i>Specific Approval</i>	Açıklamalar <i>Remarks</i>
E1 Düşük Görüş Operasyonları <i>(Low Visibility Operations)</i>	<input type="checkbox"/>	CAT I	RVR: 550 m DH: 200 ft.
E2 Yaklaşma ve İniş <i>(Approach and Landing)</i>	<input type="checkbox"/>		
E3 Kalkış <i>(Take-off)</i>	<input type="checkbox"/>	RVR: 150 m	
E6 MNPS	<input type="checkbox"/>		
E7 ETOPS	<input type="checkbox"/>		
PBN operasyonlarına ilişkin seyrüsefer gereklilikleri <i>(Navigation specifications for PBN operations)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	RNAV 5	
E9 RVSM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
E10 Tehlikeli Maddeler <i>(Dangerous Goods)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
E11 Elektronik Uçuş Çantası <i>(Electronic Flight Bag)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Kabin Memuru Temel Emniyet Eğitimi ve Sertifikası <i>(Cabin Crew Initial Safety Training and the corresponding attestation)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sürekli Uçuşa Elverişlilik E13 Yönetimi <i>(Continuing Airworthiness Management)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Onay Sayfasına Bakınız <i>See the approval certificate</i>
E14 to Diğer Onaylar <i>(Others)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
E99			

Bu İşletme Şartları, İşletme Ruhsatının eki olup,  
14 Haziran 2017 tarihine kadar geçerlidir ve  
önceki tarihli olanı iptal eder.

*This Operations Specification is the attachment of  
AOC and valid until June 14, 2017 and supersedes  
the previous version*

13/06/2016

  
Oguzhan KABAĞCI  
Uçuş Operasyon Daire Başkanı V. /  
Acting Head Of Flight Operation Department

T.C.  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı



**G) Uçak Tescil İşaretleri (Aircraft Registration Marks):**

Uçak tescil işaretleri (dry-leased uçaklarda dâhil)  
(List of aircraft registration marks (including dry-leased aircraft))

CESSNA CITATION 550B TC-AHE

**H) SHGM İletişim Bilgileri (DGCA Contact Details):**

**Adres (Address):** Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No:128/A 06570 Maltepe / ANKARA

**Uçuş Operasyon Müdürlüğü (Flight Operations Directorate)**


Telefon (Phone) : + 90 (312) 203 61 29  
Faks (Fax) : + 90 (312) 212 46 84  
Elektronik Posta (E-mail) : uodops@shgm.gov.tr

**Bakım ve Uçuşa Elverişlilik Müdürlüğü (Maintenance and Airworthiness Directorate)**

Telefon (Phone) : + 90 (312) 203 60 95  
Faks (Fax) : + 90 (312) 212 46 84  
Elektronik Posta (E-mail) : shy-m@shgm.gov.tr

Bu İşletme Şartları, İşletme Ruhsatının eki olup,  
14 Haziran 2017 tarihine kadar geçerlidir ve  
önceki tarihli olanı iptal eder.

This Operations Specification is the attachment of  
AOC and valid until June 14, 2017 and supersedes  
the previous version.

13/06/2016  
  
**Oguzhan KABAKCI**  
Uçuş Operasyon Daire Başkan V. /  
Acting Head Of Flight Operation Department

TC  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı

BGCA / SHGM AOC No: TR-AT-004  
Sayfa 4 / 4 Page

## EK 5: PANJET Yönetim Gözden Geçirme Toplantı Bildirimi

13.05.2016

PAN HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.

Macunköy / ANKARA

**Konu:** 2016 yılı 1. Yönetim Gözden Geçirme Toplantı bildirimi / first of the year 2016  
Administrative Review Meeting notice

**ilgi :** Sivil Havacılıkta Kalite Yönetim Sistemi ve Standardizasyonu (SHT 121.23) /Standardization  
of quality management system and civil aviation

### A- GÜNDEM MADDELERİ / Administrative Review Subjects

1. **İşletme Politikası** / Business Policy
2. **İşletme Hedefleri** / Business Targets
3. **Denetim / Tetkiklerin sonuçları** / Audits Results
4. **Müşteri geri beslemeleri** / Customer Feedback
5. **Proses performansı ve ürün uygunluğu** / Process performance and product conformance
6. **SMS / Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu** / SMS Status of preventive and corrective actions
7. **Bir önceki YGGye ait takip faaliyetleri** / The following activities the previous  
Administrative Review
8. **KYS etkileyebilecek değişiklikler** / Changes that may affect the QMS
9. **İyileştirme önerileri** / Improvement suggestions
10. **Kalite Hedefleri ve Kalite Politikası** / Quality Targets and Policy
11. **Tedarikçi performansı** / Supplier performance
12. **Eğitim – Geliştirme** / Training – Improving
13. **Ürün uygunluğu** / Product compatibility
14. **Takip edilecek faaliyetler** / the activities will be followed

*B-KARAR/Decision*

- 1. Proses etkinliği / process activity*
- 2. Ürün iyileştirme / product improvement*
- 3. Kaynak İhtiyaçları / resource needs*
- 4. Güvenlik Yöneticisi / Security Manager*

*C-TOPLANTIYA KATILACAK PERSONEL /Attending Staff*

<i>Z.Kerem MAĞDENLİ</i>	<i>General Manager</i>
<i>Hakan AYDOĞAN</i>	<i>Quality and SMS Manager</i>
<i>Paul ZUCCARELLI</i>	<i>Flight and Training Manager</i>
<i>Burak ŞAHİN</i>	<i>Technical Manager</i>
<i>Mehmet YILMAZ</i>	<i>Ground Operation Managar</i>
<i>Nuredtin ODABAŞI</i>	<i>Finance and commercial Manager</i>

*İlgi talimat gereği yapılması gereken YGG toplantısı 07 Haziran 2016 tarihinde yukarıda belirtilen gündem maddelerine göre PAN Havacılık Genel Müdür salonunda yapılacaktır.*

*Tüm müdürlüklerin durumuna göre plan yaparak yukarıda belirtilen gündem maddeleri doğrultusunda hazırlık yapmalarını ve Kalite/SMS Müdürlüğü ile irtibata geçerek herhangi bir aksaklığa meydan verilmemesini rica ederim.*

*Interest must be done according to the instructions on the above mentioned agenda December 01, 2015  
Administrative Review*

*Conference items will be in the PAN according to Aviation General Manager.*

*According to the plan by doing the above mentioned all the Departments work in line with the preparation and agenda Quality/SMS contacting any hitches not being challenged.*

**Hakan AYDOĞAN**  
**CMM / SMS Manager**



## EK 6: Türkiye’de Bulunan Hava Taksi İşletmeleri



### HAVATAKSI İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
EM AIR HAVACILIK VE TİC. A.Ş.	TR AT 001	Havataksi	Arif Nihat Asya Sokak No:43 06450 Oran/Ankara Tel : 0312 492 04 04 Faks : 0312 492 13 23
SANCAK HAVAYOLLARI A.Ş.	TR AT 002	Havataksi	Londra Asfaltı No:93 34295 Sefaköy/İstanbul Tel : 0212 541 41 41 Faks : 0212 541 02 85
THK GÖKÇEN HAVACILIK İKTİSADI İŞLETMESİ	TR AT 003	Havataksi	Büyük Sanayi Sitesi 1. Cad. Elif Sok No:4 Kat:1 Altındağ/Ankara Tel : 0312 222 48 40 Faks : 0312 222 48 50
GENEL HAVACILIK A.Ş.	TR AT 008	Havataksi	Atatürk Havalimanı Genel Havacılık Terminali Özel Hangarlar Bölgesi Yeşilköy Mah. Eski Halkalı Cad. No:25-29 34149 Bakırköy/İstanbul Tel : 0212 426 48 70 Faks : 0212 426 48 79
SETAİR HAVA TAŞIMACILIĞI VE HİZMETLERİ A.Ş.	TR AT 010	Havataksi	Kısıklı Cad. No:26 Altunizade 34662 Üsküdar/İstanbul Tel : 0212 465 48 55 Faks : 0212 465 48 62
BONAİR HAVACILIK TİC. VE SAN. A.Ş.	TR AT 014	Havataksi	Şenlikköy Orman Sok. No:10 34810 Florya Bakırköy/İstanbul Tel : 0212 663 18 29 Faks : 0212 574 01 47
RED STAR HAVACILIK HİZ. A.Ş.	TR AT 015	Havataksi	Kurtköy Mah. Başkale Sk. No:2/4 Kurtköy 34912 Pendik/İstanbul Tel : 0216 560 07 72 Faks : 0216 560 07 70
SKY LİNE ULAŞIM TİC. A.Ş.	TR AT 016	Havataksi	Abidin Daver Sok. No:37 06550 Çankaya/Ankara Tel : 0312 441 68 60 Faks : 0312 439 14 68
TARKİM UÇAK BAKIM ONARIM VE HAVACILIK TİCARET A. Ş.	TR AT 018	Havataksi	Atatürk Havalimanı Özel Hangarlar Bölgesi Genel Havacılık Terminali E Kapısı No:7 Sefaköy Küçükçekmece/İSTANBUL Tel : 0212 662 66 77 : 0322 431 42 42 Faks : 0212 662 66 88 : 0322 432 13 11



## HAVATAKSI İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
<b>ZORLU AİR HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 022	Havataksi	Atatürk Havalimanı A-14 Apronu Özel Hangarlar Bölgesi 10 No'lu Hangar Beşyol Sefaköy/İstanbul Tel : 0212 456 28 74 : 0212 456 28 79 Faks : 0212 422 03 43
<b>GÜNEYDOĞU HAVACILIK İŞLETMESİ A.Ş.</b>	TR AT 023	Havataksi	Yüce-tepe Mah. İlk Sok. No:37/5 Anıttepe 06580 Çankaya/Ankara Tel : 0312 232 49 58 : 0312 232 49 68 Faks : 0312 232 49 31
<b>NUROL HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 025	Havataksi	Arjantin Cad. No:7 Gaziosmanpaşa 06700 Çankaya/Ankara Tel : 0312 455 18 89-90 Faks : 0312 455 18 85
<b>ARKASAIR HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.</b>	TR AT 030	Havataksi	Liman Cad. Arkas Binası No:38 35230 Alsancak/İzmir Tel : 0232 274 39 74 Faks : 0232 274 39 67
<b>SÜPER AİR HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.</b>	TR AT 031	Havataksi	Atatürk Havalimanı Özel Hangarlar Bölgesi Tav-Gözen-Türkmen Hangarı 34630 Sefaköy/İstanbul Tel : 0342 211 33 65 : 0212 541 10 71 : 0212 541 66 10 Faks : 0342 241 04 07 : 0212 541 62 02
<b>SPORTİF HAVACILIK VE TURİZM A.Ş.</b>	TR AT 034	Havataksi	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi Üniversiteler Mah. 1606 Cad. Cyberpark Plaza C Blok Zemin Kat No:52,56 Bilkent Çankaya/Ankara Tel : 0312 267 15 80-81 Faks : 0312 267 15 82
<b>MİLTA TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.</b>	TR AT 036	Havataksi	Burhaniye Mah. Kısıklı Cad. No:65 Kat:2 Altunizade Üsküdar/İstanbul Tel : 0 212 449 60 43 Faks: : 0 212 449 60 44
<b>AIRENKA HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.</b>	TR AT 037	Havataksi	Balmumcu Mah. Zincirlikuyu Yolu No:10/2 34349 Beşiktaş İSTANBUL Tel : 0212 376 11 52 Faks : 0212 274 09 57



## HAVATAKSI İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
<b>KAAN HAVACILIK SANAYİ VE TİC. A.Ş.</b>	TR AT 038	Havataksi	Ayazağa Mah. 208. Sok. No: 1 Sarıyer/İstanbul Tel : 0532 111 99 92/93 Faks : 0216 425 17 03
<b>AK HAVACILIK VE ULAŞTIRMA HİZMETLERİ A.Ş.</b>	TR AT 042	Havataksi	Atatürk Havalimanı E Kapısı Özel Hangarlar Bölgesi Sefaköy/İstanbul TEL : 0212 465 45 30 FAKS : 0212 465 48 42
<b>PAN HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.</b>	TR AT 044	Havataksi	Mağdenli Binası 195. Cad. No:4 Kat:1 Macunköy 06370 Yenimahalle/Ankara Tel : 0312 397 34 67 : 0312 397 72 48 Faks : 0312 397 78 48
<b>CENGİZ HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 045	Havataksi	Altunizade Kısıklı Cad. No:37 34662 Üsküdar/İstanbul Tel : 0216 474 71 60 Faks : 0216 474 97 30
<b>TAV HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 050	Havataksi	Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali 34149 Yeşilköy/İstanbul Tel : 0212 465 55 55 Faks : 0212 465 42 67
<b>SARP HAVACILIK LOJİSTİK TURİZM SANAYİ VE TİC. A.Ş.</b>	TR AT 052	Havataksi	75. Yıl Mahallesi Organize Sanayi Bölgesi Şehitler Bulvarı 15. Cadde No:23 Odunpazarı/Eskişehir Tel : 0222 233 52 02 Faks : 0222 233 52 04
<b>FİBA AİR HAVA TAŞIMACILIK VE HİZMETLERİ A.Ş.</b>	TR AT 053	Havataksi	Özel Hangarlar Bölgesi E Kapısı 34630 Sefaköy/İstanbul Tel : 0212 424 40 17 Faks : 0212 424 40 57
<b>ADO HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 054	Havataksi	Çağlayan Mah. 2050 Sok. No: 13 07230 Barınaklar/Antalya Tel : 0242 324 19 16 : 0242 324 19 28 : 0242 324 19 54 : 0242 324 19 55 Faks : 0242 324 19 17



## HAVATAKSI İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
TAHE HAVACILIK DANIŞMANLIK YATIRIM TAAHHÜT TİCARET LTD. ŞTİ.	TR AT 057	Havataksi	Kaptanpaşa Sok. No:32/A 06700 Gaziosmanpaşa/Ankara Tel : 0312 448 11 73 : 0312 448 11 74 Faks : 0312 448 12 66
DÖYSA VİP HAVACILIK A.Ş.	TR AT 058	Havataksi	Atatürk Havalimanı A-14 Apronu 16 Nolu Hangar Yeşilköy Bakırköy/İstanbul Tel : 0212 426 30 03 Faks : 0212 426 29 59
LİMAK HAVACILIK İLETİŞİM EĞİTİM TİCARET A.Ş.	TR AT 060	Havataksi	Hafta Sokak No:9 GOP/Ankara Tel : 0312 446 88 00 Faks : 0312 446 88 10
KUĞU HAVACILIK VE TURİZM LTD. ŞTİ.	TR AT 061	Havataksi	Şenlökköy Mah. Florya Cad. Florya Plaza B Blok No:88/7 Florya 34153 Bakırköy/İSTANBUL Tel : 0212 573 51 54 Faks : 0212 573 51 56
KÖRFEZ HAVACILIK TURİZM VE TİCARET A.Ş.	TR AT 062	Havataksi	Huzur Mah. Ayazağa Cad. No:2 34396 Maslak Sarıyer/İstanbul Tel : 0212 335 31 90 Faks : 0212 335 30 90
BURHANETTİN KAYA HAVACILIK VE TİCARET A.Ş.	TR AT 064	Havataksi	Küçük Piyale Mah. Piyalepaşa Bulvarı Ağaç Köprü Sok. No:24 Kat:5 Kasımpaşa Beyoğlu/İstanbul Tel : 0212 579 54 54 Faks : 0212 579 83 83
TÜRKMEN HAVACILIK TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş.	TR AT 065	Havataksi	Şenlökköy Mah.Çatal Sok.İhlamur Evleri No:7/A Kat:1/2 Florya Bakırköy/İstanbul Tel : 0212 592 15 38 Faks : 0212 624 82 69
ATP HAVACILIK TİCARET A.Ş.	TR AT 066	Havataksi	İstanbul Yolu 10. Km No 310 06370 Batıkent/Ankara Tel : 0312 251 75 75 Faks : 0312 250 95 89
PORT SİVİL HAVACILIK A.Ş.	TR AT 067	Havataksi	Atatürk Mahallesi Sedef Caddesi ATA4-5B Blok Kat:8 D:35 34758 Ataşehir/İstanbul Tel : 0216 544 95 00 Faks : 0216 544 95 15

HAVATAKSI İŞLETMELERİ  
En Son Güncelleme: 26.07.2016

4 / 6



## HAVATAKSI İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
<b>CİNER HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.</b>	TR AT 068	Havataksi	Paşalimanı Cad. No:41 34670 Üsküdar/İstanbul Tel : 0216 531 24 00 Faks : 0216 531 24 30
<b>OMSAN HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 071	Havataksi	Tugayyolu No:10 Cevizli 34846 Maltepe/İstanbul Tel : 0216 458 55 55 Faks : 0216 458 54 54
<b>REC HAVACILIK TAŞIMACILIK TURİZM VE TİCARET A.Ş.</b>	TR AT 072	Havataksi	Refik Belendir Sok. No:110/1 06540 Yukarı Ayrancı Çankaya/Ankara Tel : 0312 441 31 41 Faks : 0312 440 16 32
<b>PALMALI HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.</b>	TR AT 073	Havataksi	Atatürk Hava Limanı Özel Hangarlar Bölgesi E Kapısı Sefaköy/İstanbul Tel : 0212 465 40 01 Faks : 0212 465 40 03
<b>BOYDAK HAVACILIK TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş.</b>	TR AT 075	Havataksi	Kızılırmak Mah. Ufuk Ünv. Cad. Ambrossia Plaza No:18/69-70 Çukurambar/Ankara Tel : 0312 285 25 05 : 0312 285 73 44 Faks : 0312 285 73 76
<b>ATLANTİK UÇUŞ OKULU A.Ş.</b>	TR AT 076	Havataksi	Barbaros Hayrettin Paşa Mahallesi 1992 Sokak No:14 Kat:3 Esenyurt/İstanbul Tel : 0212 662 20 13 Faks : 0212 662 20 28
<b>MNG JET HAVACILIK A.Ş.</b>	TR AT 077	Havataksi	Atatürk Havalimanı Genel Havacılık Terminali E Kapısı Yeni Hangarlar Bölgesi 3 Nolu Hangar Sefaköy Küçükçekmece/İstanbul Tel : 0212 999 30 00 Faks : 0212 326 41 91
<b>MARMARA SINAI VE TİCARİ YATIRIMLAR A.Ş.</b>	TR AT 078	Havataksi	Barbaros Mah. Sütçü yolu Cad. Tosyalı Plaza No:70 Yenisahra Atşehir/İstanbul Tel : 0216 544 36 00 Faks : 0216 544 36 66
<b>S.O.S HAVACILIK SANAYİ ve TİCARET A.Ş.</b>	TR AT 081	Havataksi	Atatürk Havalimanı Özel Hangarlar Bölgesi E Kapısı Küçükçekmece Sefaköy/İstanbul Tel : 0212 465 48 66 Faks : 0212 465 48 68

HAVATAKSI İŞLETMELERİ  
En Son Güncelleme: 26.07.2016

5 / 6



## HAVATAKSi İŞLETMELERİ

İŞLETMENİN ADI	RUHSAT NO	RUHSAT KAPSAMI	İLETİŞİM BİLGİLERİ
<b>KUANTA HAVACILIK SANAYİ ve TİCARET A.Ő.</b>	TR AT 082	Havataksi	İlkbahar Mah. Turan GÜreŐ Bul. Konrad Adenauer Cad. No:61 06550 Çankaya/Ankara Tel : 0312 491 22 32/623 Faks : 0312 491 22 21
<b>ŐZEK HAVA TAKSİ İŞLETMECİLİĞİ ve TİCARET A.Ő.</b>	TR AT 083	Havataksi	Soğanlı Mah. Yeni Yalova Yolu 4. Km No:345 Osmangazi/Bursa Tel : 0224 219 60 08 Faks : 0224 211 52 44
<b>İRKA HAVACILIK TURİZM LTD. ŞTİ.</b>	TR AT 084	Havataksi	Güzeltepe Mah. Sedat Simavi Sk. No:44/3 06690 Çankaya/Ankara Tel : 0312 442 47 52 Faks : 0312 442 47 41

# EK 7: SHY-M Yönetmeliği

Resmî Gazete Tarihi: 20.12.2012 Resmî Gazete Sayısı: 28503

## SÜREKLİ UÇUŞA ELVERİŞLİLİK VE BAKIM SORUMLULUĞU YÖNETMELİĞİ (SHY-M)

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

##### Amaç

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, sivil hava taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilen hava taşıma işletmelerinin bünyelerinde bulunan hava araçlarına uçuşa elverişlilik sertifikası düzenlenmesi, faaliyette bulunduğu süre boyunca sürekli uçuşa elverişliliğinin sağlanması için gereken bakım sisteminin kurulması ve önlemlerin alınması konusundaki usul ve esasları düzenlemektir.

##### Kapsam

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ticari, genel ve balonla hava taşımacılığı yapmak üzere yetkilendirilmiş gerçek ve tüzel kişileri, bu amaçla kullanılacak hava araçlarını ve hava araçlarına takılan her türlü komponent de dâhil olmak üzere, sürekli uçuşa elverişlilik hizmeti vermek üzere yetkilendirilmiş kuruluşları ve bu kuruluşlarda görev yapan yönetici ve ilgili teknik personeli ve sürekli uçuşa elverişliliğinin sağlanması için alınacak önlemleri kapsar.

(2) (Değişik: RG-20/12/2013-28857) Ek-1'de yer alan hava araçları birinci fıkradaki şartları sağlasa dahi bu fıkra kapsamına girmez.

##### Dayanak

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununa, 10/11/2005 tarihli ve 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna, 7/12/1944 tarihli Şikago Konvansiyonunun Uluslararası Operasyon konulu Ek-6'sına, Uçuşa Elverişlilik konulu Ek-8 ve EASA Part-M'e dayanılarak hazırlanmıştır.

##### Tanımlar ve kısaltmalar

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) AMOC: Alternatif kabul edilebilir yöntemleri,
- b) Asgari teçhizat listesi (MEL): Hava aracının sınırları belirlenmiş şartlar dâhilinde belirli gayri faal teçhizatla işletilebilmesine olanak sağlamak için üretici tarafından yayımlanan, işletmeci tarafından hazırlanan ve Genel Müdürlük tarafından onaylanarak yürürlüğe giren el kitabını,
- c) Bakım: Uçuş öncesi kontrol hariç olmak üzere, bir hava aracının veya komponentin revizyonu, tamiri, kontrol edilmesi, değiştirilmesi, modifikasyonu veya arıza giderme işlemlerinden herhangi birisinin veya bunların herhangi bir kombinasyonunun uygulanmasını,
- ç) Bakım çıkış sertifikası: Hava aracı veya komponentinin bakım sonrasında onaylı bakım kuruluşu tarafından yayımlanan servise verilmeye hazır olduğunu gösteren belgeyi,
- d) Büyük hava aracı: Azami kalkış kütlesi (MTOM) 5.700 kg.'ın üzerinde olan uçak veya çok motorlu helikopter olarak sınıflandırılan hava aracı,
- e) EASA: Avrupa Havacılık Emniyet Ajansını,
- f) EASA Part-21: Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan EU No 748/2012 numaralı mevzuatın Ek-1'ini,
- g) EASA Part-145: Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan EU No 2042/2003 numaralı mevzuatın Ek-2'sini,
- ğ) EASA Part-M: Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan EU No 2042/2003 numaralı mevzuatın Ek-1'ini,
- h) ELA1 hava aracı, (Avrupa hafif hava aracı);
  - 1) Azami kalkış kütlesi (MTOM) 1,200 kg. veya altında olan, karmaşık motorlu hava aracı olarak sınıflandırılmayan uçak, planör veya motorlu planörü,
  - 2) Azami kalkış kütlesi (MTOM) 1,200 kg. veya altında olan deniz hava aracı veya motorla çalışan deniz hava aracı,
  - 3) Azami tasarım kaldırma gazı veya sıcak hava hacmi, sıcak hava balonları için 3,400 m<sup>3</sup>'ün, gaz balonları için 1,050 m<sup>3</sup>'ün, bağlı gaz balonları için 300 m<sup>3</sup>'ün üzerinde olmayan balonu,
  - 4) Azami dört kişi alacak şekilde tasarlanmış, azami tasarım kaldırma gazı veya sıcak hava hacmi, sıcak hava zeplinleri için 3400 m<sup>3</sup>'ün ve gaz zeplinleri için 1,000 m<sup>3</sup>'ün üzerinde olmayan zeplini,
- ı) (Mülga: RG-20/12/2013-28857)
  - i) Genel Müdürlük: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünü,
  - j) Hava aracı: Havalanabilme ve/veya havada seyredebilme kabiliyetine sahip her türlü hava aracı,
  - k) Hava aracı sahibi: Hava aracının mülkiyetine sahip olan gerçek veya tüzel kişiyi,
  - l) ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatını,
  - m) İşletmeci veya işletici: Uçuş operasyonu gerçekleştirmek amacıyla Genel Müdürlükten işletme ruhsatı almış gerçek ve tüzel kişileri,
  - n) Kuruluş: Bir gerçek kişi, tüzel kişi veya tüzel kişiliğin bir parçasını,
  - o) Karmaşık motorlu hava aracı:
    - 1) Azami Kalkış Kütlesi (MTOM) 5,700 kg. ve üzerinde olan veya azami yolcu koltuk kapasitesi on dokuzdan fazla olan veya iki pilot veya üzeri pilotla uçuş için sertifikalandırılmış olan veya turbo jet motor veya motorlara sahip olan veya birden fazla turboprop motora sahip uçakları veya
    - 2) Azami Kalkış Kütlesi (MTOM) 3,175 kg. ve üzerinde olan veya azami yolcu koltuk kapasitesi dokuzdan fazla olan veya iki pilot veya üzeri pilotla uçuş için sertifikalandırılmış olan helikopterleri veya
    - 3) Tilt rotor hava araçlarını,
    - ö) Komponent: Hava aracına ait her tür motor, pervane, parça veya cihazı,

- p) Konfigürasyon sapma listesi (CDL): Hava aracının sınırları belirlenmiş şartlar dahilinde belirli gayri faal veya eksik dış teçhizatla (paneller, kapaklar ve benzeri) işletilebilmesine olanak sağlamak için üretici tarafından yayımlanan el kitabını,
- r) Kurtarılamaz malzeme: Mevcut teknoloji ile tamiri mümkün olmayan ve ömür sınırları uzatılmayan malzemeleri,
- s) LSA hava aracı aşağıdaki özelliklerin tümüne sahip olan hafif spor uçak;
- 1) Azami kalkış kütlesi (MTOM) 600 kg.'ın üzerinde olmayan,
  - 2) İnış konfigürasyonundaki (VSO) azami havada tutunabilme hızı, hava aracının belgelendirilmiş azami kalkış kütlesinde ve en kritik kütle merkezinde kalibre edilmiş hava hızı (CAS) 45 knot'ın üzerinde olmayan,
  - 3) Pilot dâhil olmak üzere, en fazla iki kişilik azami koltuk kapasitesine sahip,
  - 4) Pervaneli, türbin olmayan tek motorlu,
  - 5) Basınçlandırılmamış kabine sahip hava aracını,
- ş) MSG: Bakım yönlendirme grubunu,
- t) Onaylayıcı personel: Bakım sonrasında bir hava aracının veya komponentin bakım çıkışından sorumlu olan personeli,
- u) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** Onaylı bakım kuruluşu: SHY-145 veya EASA Part-145 kapsamında yetkilendirilmiş bakım kuruluşunu,
- ü) **(Mülga: RG-20/12/2013-28857)**
- v) Otorite: ICAO üyesi ülkelerin sivil havacılık organizasyonlarından sorumlu kurumu,
- y) SEK: Sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi el kitabını,
- z) Seviye 1 bulgu: Bu Yönetmeliğin gerekliliklerine uymayan, emniyet standardını düşüren ve uçuş emniyetini ciddi şekilde tehlikeye atan her tür önemli uygunsuzluk halini,
- aa) Seviye 2 bulgu: Bu Yönetmeliğin gerekliliklerine uymayan, emniyet standardını düşürebilecek ve uçuş emniyetini tehlikeye atması muhtemel olan her tür önemli uygunsuzluk halini,
- bb) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-6A: 16/11/2013 tarihli ve 28823 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A)'ni,
- cc) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-6B: 14/5/2013 tarihli ve 28647 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Genel Havacılık Yönetmeliği (SHY-6B)'ni,
- çç) SHY-6C: 8/3/1987 tarihli ve 19394 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Çok Hafif Hava Araçları İşletme Yönetmeliği (SHY-6C)'ni,
- dd) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-145: 11/6/2013 tarihli ve 28674 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği (SHY-145)'ni,
- ee) SHY 147: 18/8/2012 tarihli ve 28388 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Hava Aracı Bakım Eğitimi Kuruluşları Yönetmeliği (SHY-147)'ni,
- ff) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-66: 30/10/2013 tarihli ve 28806 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Hava Aracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği (SHY-66)'ni,
- gg) **(Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-66 lisanslı personel: 30/10/2013 tarihli ve 28806 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Hava Aracı Bakım Personeli Lisans Yönetmeliği (SHY-66) kapsamında lisans tanzim edilen gerçek kişiyi,
- ğğ) **(Mülga: RG-20/12/2013-28857)**
- hh) **(Mülga: RG-20/12/2013-28857)**
- ı) Sürekli uçuşa elverişlilik: Hava aracının, işletim ömründeki herhangi bir zamanda yürürlükteki uçuşa elverişlilik gerekliliklerine uygun olmasını ve emniyetli işletim için elverişli bir durumda olmasını sağlayan süreçleri,
- ii) SYK: Sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi kuruluşunu,
- jj) Tip sertifikası: Hava aracı veya komponent için üretimi gerçekleştiren ülke otoritesi tarafından teknik özellikleri ve faaliyeti için belirlenmiş limitleri içeren verilen onayını gösteren belgeyi,
- kk) Uçuş öncesi kontrol: Hava aracının amaçlanan uçuşa uygun olduğundan emin olmak amacı ile uçuş öncesinde yerine getirilen ve arıza giderimini kapsamayan kontrolleri,
- ll) Yenileştirme: Hava aracının ve hava aracı parçasının işlevsel ömrünü arttırmak için onaylanmış standartlara uygun olarak tetkik edilmesini ve parça değiştirilmesi ile restorasyonunu,
- mm) **(Ek: RG-20/12/2013-28857)** SHY-21: 20/8/2013 tarihli ve 28741 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Hava Aracı ve İlgili Ürün, Parça ve Cihazın Uçuşa Elverişlilik ve Sertifikasyonu Yönetmeliği (SHY-21)'ni,
- nn) **(Ek: RG-20/12/2013-28857)** Uçuşa Elverişlilik Direktifi: Belli bir modeldeki uçak için uçağın üretici firmasının bağlı bulunduğu havacılık otoritesi ya da uçağın işletmecisinin veya sahibinin bağlı bulunduğu sivil havacılık otoritesinin hazırladığı uygulanması ve uyulması zorunlu olan yayın, ifade eder.
- (2) Bu Yönetmelikte yer almayan tanımlar için, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ve ülkemizin üyesi bulunduğu Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (ICAO) ile EASA tarafından yayımlanan belgelerde belirtilen tanımlar esas alınır.

## İKİNCİ BÖLÜM Genel Esaslar

### Sorumluluk

**MADDE 5 –** (1) Hava aracı işleticisi, hava aracının sürekli uçuşa elverişliliğinden sorumlu olup;

- a) Hava aracının uçuşa elverişli bir durumda muhafaza edilmesini,
  - b) Hava aracında mevcut olan her bir operasyonel ve acil durum ekipmanının doğru bir şekilde takılı ve faal olması veya açık bir şekilde MEL'e uygun gayri faal olarak belirtilmesini,
  - c) Genel Müdürlük tarafından yayınlanan düzenlemelere uygun olarak Genel Müdürlük tarafından yayınlanmış olan uçuşa elverişlilik sertifikasının geçerli tutulmasını,
  - ç) Hava aracının bakımlarının, 8 inci madde kapsamında belirtilen onaylı bakım programına göre uygulanmasını, sağlar. Aksi takdirde hiçbir uçuş gerçekleştiremez.
- (2) Hava aracının kiraya verilmiş olması halinde, aşağıdaki durumlardan birinin sağlanması şartıyla, hava aracı işleticisinin sorumlulukları kiracıya devredilir.
- a) Kiracının tescil sertifikasında belirtilmesi,
  - b) Kira sözleşmesinde ayrıntılı olarak yer alması.
  - (3) Bakımı uygulayan her bir gerçek veya tüzel kişi, uyguladığı bakım işlemlerinden müteselsilen sorumludur.
  - (4) Uçuş öncesi kontrolünün uygun bir şekilde yerine getirilmesinden ticari hava taşımacılığı yapılmadığı durumda sorumlu kaptan pilot ve ticari hava taşımacılığı durumunda işletmeci sorumludur.



- (5) 5 inci maddenin birinci fıkrasında belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla;
- a) Hava aracı işleticisi, sürekli uçuşa elverişlilik ile ilgili işlemleri yedinci bölüm doğrultusunda onaylı bir SYK'ya sözleşme yoluyla devredebilir. Bu durumda, söz konusu işlemlerin uygun bir şekilde yerine getirilmesinden SYK sorumludur.
- b) Bir hava aracının sürekli uçuşa elverişliliğini yedinci bölüm doğrultusunda, bir sözleşme olmadan kendi sorumluluğu altında yönetmeye karar veren hava aracı işleticisi, bakım programının hazırlanması ve 8 inci maddeye göre onaylanması için yedinci bölüm doğrultusunda onaylı bir SYK ile sınırlı bir sözleşme yapabilir. Bu durumda hava aracı işleticisi, söz konusu sınırlı sözleşme ile sadece bakım programının hazırlanması ve onaylanmasına ilişkin sorumluluğunu, ilgili SYK'ya devreder.
- (6) Büyük hava araçları için, 5 inci maddenin birinci fıkrasında belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla hava aracı işleticisi, sürekli uçuşa elverişlilik ile ilgili işlemlerin onaylı SYK tarafından uygulanmasını sağlar. Yedinci bölüm doğrultusunda yazılı bir sözleşme yapılması gereklidir. Bu durumda, söz konusu işlemlerin uygun bir şekilde yerine getirilmesinden SYK sorumludur.
- (7) Büyük hava araçlarının, ticari hava taşımacılığı için kullanılan hava araçlarının ve bunların komponentlerinin bakımı SHY-145 veya EASA Part-145 onaylı bakım kuruluşu tarafından uygulanması gereklidir.
- (8) Ticari hava taşımacılığında işletmecisi:
- a) İşlettiği hava aracının sürekli uçuşa elverişliliğinden,
- b) İşlettiği hava aracı için yedinci bölüm doğrultusunda, Genel Müdürlük tarafından yayımlanan işletme ruhsatının bir parçası olarak, yetki belgesinin onaylanmasından,
- c) (Değişik: RG-20/12/2013-28857) EASA Part-145 ve/veya SHY-145 onayı almaktan veya EASA Part-145 ve/veya SHY-145 kapsamında yetkilendirilmiş onaylı bir kuruluş ile sözleşme yapmaktan,
- ç) 5 inci maddenin birinci fıkrasında belirtilen gereklilikleri sağlamaktan, sorumludur.
- (9) (Değişik ilk cümle: RG-20/12/2013-28857) Ticari amaçlı hava taşımacılığı dışında gerçekleştirilen ticari operasyonlara veya eğitim faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilecek uçuş operasyonlarına yönelik bir sertifikaya sahip olmayı talep eden işletmecisi:
- a) İşlettiği hava aracının sürekli uçuşa elverişliliğinin yönetimi için yedinci bölüm doğrultusunda uygun bir şekilde onay alır veya yedinci bölüm doğrultusunda uygun bir şekilde onay almış olan bir kuruluş ile sözleşme yapar.
- b) (Değişik: RG-20/12/2013-28857) Altıncı bölüm doğrultusunda veya SHY-145 veya EASA Part-145'e göre uygun bir şekilde onay alır veya böyle bir kuruluşla sözleşme yapar.
- (10) Hava aracının sahibi ve/veya işletmecisi, bu Yönetmelik ile sürekli uçuşa elverişliliğinin uygunluğunun tespit edilmesi için Genel Müdürlüğe, söz konusu kuruluş/hava aracına erişim hak ve imkanının verilmesinden sorumludur.

#### **Olay bildirimini**

**MADDE 6 – (1)** 5 inci maddeye göre sorumlu olan her bir gerçek veya tüzel kişi, hava aracında veya herhangi bir komponentte tespit edilen ve uçuş emniyetini tehlikeye düşüren olay veya durumları, Genel Müdürlüğe, tip tasarımı veya ilave tip tasarımından sorumlu kuruluşu rapor eder.

(2) Hava aracı işletmecisi tarafından, bakımı gerçekleştirmek üzere sözleşme yapıldığında, hava aracının bakımını uygulayan gerçek veya tüzel kişi, ilgili hava aracını veya komponentini etkileyen her bir durumu hava aracı işletmecisine veya SYK'ya ve Genel Müdürlüğe rapor eder.

(3) Raporların en kısa sürede iletilmesi esastır. Bu süre ilgili olduğu durumun saptanmasından itibaren 72 saati aşamaz.

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **Uygulama Esasları**

#### **Sürekli uçuşa elverişlilik**

**MADDE 7 – (1)** Bir hava aracının sürekli uçuşa elverişliliği ile operasyonel ve acil durum ekipmanlarının kullanılabilirliğini sağlamak için aşağıdaki hususlar yerine getirilir:

- a) Uçuş öncesi kontrollerinin yapılması,
- b) Büyük hava araçları veya ticari hava taşımacılığında kullanılan hava araçları için, söz konusu hava aracı tipinde geçerli asgari teçhizat listesi (MEL) ve konfigürasyon sapma listesi (CDL) göz önünde bulundurulurken, emniyetli operasyona etki eden her bir arıza veya hasarın onaylı veriler doğrultusunda giderilmesi,
- c) Hava aracının tüm bakımlarının Genel Müdürlük tarafından 8 inci maddeye göre onaylanan hava aracı bakım programına uygun olarak gerçekleştirilmesi,
- ç) Büyük hava araçları veya ticari hava taşımacılığında kullanılan hava araçları için, 8 inci maddeye göre onaylı hava aracı bakım programının etkinliğinin analizinin yapılması,
- d) Aşağıdakilerden uygulanabilir olanların yerine getirilmesi;
- 1) Uçuşa elverişlilik direktifi,
- 2) Sürekli uçuşa elverişliliği etkileyen operasyonel direktif,
- 3) EASA/Genel Müdürlük tarafından yayınlanmış sürekli uçuşa elverişlilik gereklilikleri,
- 4) Bir emniyet sorununa istinaden Genel Müdürlük tarafından ivedilikle uygulanmak için yayınlanan usul ve esaslar.
- e) Modifikasyon ve tamirlerin onaylı verilere göre uygulanması,
- f) Zorunlu olmayan modifikasyonlar ve/veya kontroller ile ilgili olarak, büyük hava araçları veya ticari hava taşımacılığında kullanılan hava araçları için bir uygulama politikasının oluşturulması,
- g) Hava aracı için gerekli görülmesi durumunda kontrol uçuşlarının yapılması.

#### **Bakım programı**

**MADDE 8 – (1)** Her bir hava aracının bakımı hava aracı bakım programına göre yapılır.

(2) Hava aracı bakım programı ve bakım programı revizyonları Genel Müdürlük tarafından onaylanır.

(3) Hava aracının sürekli uçuşa elverişliliği, bu Yönetmeliğe göre onaylı bir SYK tarafından yönetildiğinde, hava aracı bakım programı ve revizyonları dolaylı onay prosedürü ile onaylanabilir.

(4) Büyük hava araçları için, bakım programının MSG mantığına veya durum izlemeye dayalı olduğu hallerde, hava aracı bakım programı bir güvenilirlik programı içerir.

(5) Hava aracının bakım programının içeriği ve dolaylı onayına ilişkin düzenlemeler Genel Müdürlük tarafından ayrıca belirlenir.

#### **Uçuşa elverişlilik direktifleri**

**MADDE 9 – (Değişik: RG-20/12/2013-28857)**

(1) Genel Müdürlük tarafından yayımlanmış olan veya zorunlu tutulan, ilgili hava aracı/komponentini kapsayan her bir uçuşa elverişlilik direktifi, ilgili direktifin gerekliliklerine göre uygulanır.

(2) Uçuşa elverişlilik direktifleri Genel Müdürlük tarafından onaylanmış olan veya kabul edilen AMOC gerekliliklerine göre de uygulanabilir.

#### **Modifikasyon ve tamir verileri**

**MADDE 10 – (Değişik: RG-20/12/2013-28857)**

(1) Uygulanacak modifikasyonlar, hasar değerlendirmeleri ve tamirlerin uygulanması Genel Müdürlük tarafından kabul edilen verilere uygun olarak gerçekleştirilir.

**Sürekli uçuşa elverişlilik kayıt sistemi**

**MADDE 11 – (1)** Hava aracı ve hava aracına takılan komponentlere ait sürekli uçuşa elverişlilik kayıtları, Genel Müdürlük tarafından belirtilen usul ve sürelerle göre hava aracı işleticisi ve SYK tarafından kaydedilir, güncellenir, muhafaza edilir.

(2) 5 inci madde kapsamında, sürekli uçuşa elverişlilikten sorumlu yönetici, sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarını kontrol eder ve talep edilmesi halinde söz konusu kayıtları Genel Müdürlüğe sunar.

**İşletmecinin hava aracı teknik kayıt sistemi**

**MADDE 12 – (1)** Ticari hava taşımacılığında, 11 inci maddede belirtilen sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarına ek olarak, işletmeci her bir hava aracı için Genel Müdürlük tarafından belirtilen usul ve sürelerle göre onaylanmış bir hava aracı teknik kayıt sistemi kullanır ve söz konusu kayıtlar belirtilen sürelerde muhafaza edilir.

**Sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarının devredilmesi**

**MADDE 13 – (1)** Hava aracı işletmecisi, hava aracını başka bir işletmeci veya sahibine kalıcı olarak devrettiğinde, 11 inci maddede belirtilen sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarının ve 12 nci maddede belirtilen işletmeci teknik kayıt sisteminin de devredilmesini sağlar.

(2) Hava aracı işleticisi, sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi işlemleri için bir SYK ile sözleşme yaptığında, 11 inci maddede belirtilen sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarının söz konusu kuruluşa devredilmesini sağlar.

(3) Hava aracının yeni işletmecisi veya SYK, kayıtların muhafaza edilmesi için Genel Müdürlük tarafından belirlenen sürelerle uymaya devam eder.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**Bakım Standartları**

**Bakım verileri**

**MADDE 14 – (1)** Modifikasyonlar ve tamirler de dahil olmak üzere bakım uygulamalarında, hava aracı bakımını uygulayan gerçek veya tüzel kişi, sadece ilgili hava aracının komponentini kapsayan geçerli bakım verilerine erişim imkanına sahip olmak ve bu verileri kullanmak zorundadır.

**(2) (Mülga: RG-20/12/2013-28857)**

**Bakımın uygulanması**

**MADDE 15 – (1)** Tüm bakım faaliyetleri yetkin personel tarafından, 14 üncü maddede belirtilen metodlar, teknikler, standartlar ve talimatlar takip edilerek, uygun alet, ekipman ve malzeme kullanılarak her türlü çevresel kısıtlama dahilinde ve gerektiğinde Genel Müdürlükçe nitelikleri belirlenen uygun tesislerde uygulanır.

**Hava aracı arızaları**

**MADDE 16 – (1)** Uçuş emniyetini ciddi şekilde tehlikeye atan her tür hava aracı arızası, uçuş gerçekleştirilmeden önce giderilir.

(2) Bir hava aracı arızasının uçuş emniyetini ciddi şekilde tehlikeye atıp atmadığına ve dolayısıyla da uçuş öncesinde ne tür arıza giderici işlemlerin yapılacağına ve hangi arıza giderme işleminin ertelenebileceğine sadece, 38 inci maddenin ikinci fıkrasının (a) ve (b) bentleri, aynı maddenin üçüncü ve dördüncü fıkraları veya (Değişik ibare: RG-20/12/2013-28857) SHY 145 gereğince yetkilendirilmiş olan onaylayıcı personel yetkilidir. Ancak, bu husus aşağıdaki durumlarda geçerli değildir:

- Genel Müdürlük tarafından onaylı MEL'in pilot tarafından kullanılması,
- Hava aracı arızalarının Genel Müdürlük tarafından kabul edilebilir olması.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**Komponentler**

**Komponentlerin kullanımı**

**MADDE 17 – (1) (Değişik: RG-20/12/2013-28857)** SHY-21/EASA Part-21'e uygun şekilde üretilerek SHGM Form 1 veya eşdeğer bir başka dokümana sahip olan veya 18 inci maddeye uygun şekilde bakım uygulanıp SHGM Form 1 veya eşdeğer bir başka doküman düzenlenmiş komponentler dışında hiçbir komponent, SHY-145 veya altıncı bölümde aksi belirtildiği durumlar haricinde hava aracına takılamaz.

(2) Bir komponentin bir hava aracına takılması öncesinde, söz konusu kişi veya onaylı bakım kuruluşu, farklı modifikasyon ve/veya uçuşa elverişlilik direktifi konfigürasyonlarının geçerli olabileceği durumlarda bahse konu komponentin takılmaya uygun olmasından sorumludur.

(3) Standart parçalar, ham madde ve sarf malzemeler hava aracında veya komponentte Genel Müdürlük tarafından belirlenen usuller haricinde kullanılamaz.

**Komponentlerin bakımı**

**MADDE 18 – (1)** Komponentlerin bakımı altıncı bölüme veya EASA Part-M Alt paragraf F'ye göre yetkilendirilmiş bakım kuruluşları veya onaylı bakım kuruluşları tarafından gerçekleştirilir.

**Hizmet ömrü sınırlı komponentler**

**MADDE 19 – (1)** Takılmış ömürlü komponentler için, 20 nci maddenin üçüncü fıkrası kapsamında belirtilenler hariç olmak üzere, onaylanmış bakım programında ve uçuşa elverişlilik direktiflerinde belirtilen onaylanmış hizmet ömrü sınırı aşılamaz.

(2) Onaylanmış hizmet ömrü, uygunluğuna göre takvim zamanı, uçuş saati, iniş-kalkış adedi cinsinden ifade edilir.

(3) Onaylanmış hizmet ömrü dolan komponentler bakım için, sınırlı hizmet ömrüne sahip komponentler ise bir daha kullanılmamak üzere hava aracından sökülür.

**Gayri faal komponentlerin kontrolü**

**MADDE 20 – (1)** Aşağıdaki şartlardan herhangi biri oluştuğunda komponent gayri faal sayılır:

- Hizmet ömrünün bakım programında tanımlandığı şekilde sona ermesi,
- Genel Müdürlük tarafından uygulanması zorunlu tutulan geçerli uçuşa elverişlilik direktifleri ve diğer sürekli uçuşa elverişlilik gereklilikleri ile uyumsuzluk hali,
- Uçuşa elverişlilik durumunu veya hava aracına takılmaya uygunluğu belirlemek üzere gerekli olan bilgilerin mevcut olmaması,
- Hasarlara veya arızalara ilişkin belirtiler bulunması,
- Kazaya veya faal durumuna tesir etmesi olası olan bir olaya karışmış olması.

(2) Gayri faal komponentler, bu tür komponentin gelecekteki durumuna ilişkin bir karar alınmaya kadar, onaylı bakım kuruluşunun kontrolü altında bulundurulur ve emniyetli bir mahalde ayrı muhafaza edilir.

(3) Hizmet ömürlerini doldurmuş olan veya tamir edilemez bir hasar veya arıza içeren komponentler, kurtarılamaz olarak sınıflandırılır ve bu komponentlerin, ömür sınırları uzatılmadığı veya 10 uncu maddeye göre bir tamir çözümü onaylanmadığı süreçte komponent tedarik sistemine tekrar girmelerine izin verilmez.

(4) Üçüncü fıkrada belirtilen kurtarılamaz komponentler ile ilgili olarak, bu Yönetmelik kapsamında sorumlu olan her kişi veya kuruluş;

a) Bu tür komponenti ikinci fıkrada belirtilen mahalde muhafaza edilmesini,

b) Bu tür komponente ilişkin sorumluluktan feragat edilmesi öncesinde söz konusu komponentin ekonomik olarak düzeltilemez veya tamir edilemez olduğunu tespit ederek söz konusu komponentin kullanılmayacak şekilde kal edilmesini, sağlar.

(5) Dördüncü fıkraya bakılmaksızın, bu Yönetmelik kapsamında sorumlu olan kişi veya kuruluş kurtarılamaz olarak sınıflandırılmış komponentlere ilişkin sorumluluğunu herhangi bir tahribat yapılmadan eğitim veya araştırma amaçlı olarak bir kuruluşa devredebilir.

## ALTINCI BÖLÜM

### F Bakım Kuruluşu

#### F bakım kuruluşu

**MADDE 21 –** (1) 5 inci maddenin altıncı ve yedinci fıkraları kapsamı dışındaki hava aracı ve komponentlerin bakımını yapacak kuruluşlara yetki verilmesi ve bu yetkinin devamına ilişkin usul ve esaslar Genel Müdürlük tarafından ayrıca belirlenir.

## YEDİNCİ BÖLÜM

### SYK

#### Sürekli uçuşa elverişlilik kuruluşu

**MADDE 22 –** (1) Yedinci bölümde, bir kuruluş tarafından hava araçlarının sürekli uçuşa elverişliliğinin yönetimi için onaylanmaya hak kazanması veya sahip olduğu onayın sürekliliğinin sağlanması için karşılanması gereken şartları belirlenir.

#### Başvuru

**MADDE 23 –** (1) SYK onayının verilmesine ve değişikliğine yönelik başvuru, Genel Müdürlük tarafından belirlenmiş yöntem ve bir form ile yapılır.

#### Onayın kapsamı

**MADDE 24 –** (1) (Değişik: RG-20/12/2013-28857) Söz konusu onay, Genel Müdürlük tarafından düzenlenen sertifika üzerinde belirtilir.

(2) Birinci fıkraya bakılmaksızın, ticari hava taşımacılığı için, söz konusu onay, işletilen hava aracı için Genel Müdürlük tarafından düzenlenen işletme ruhsatının bir parçasıdır.

(3) Onayı oluşturan işin kapsamı 25 inci madde kapsamında hazırlanan SEK içerisinde belirtilir.

#### Sürekli uçuşa elverişlilik el kitabı

**MADDE 25 –** (1) SYK, içeriği Genel Müdürlük tarafından belirlenen bir SEK hazırlar. SEK ve revizyonları Genel Müdürlük tarafından onaylanır.

#### Tesisler

**MADDE 26 –** (1) SYK, 27 nci maddede belirtilen personel için uygun mahallerde elverişli ofis imkanları sağlar.

#### Personel gereklilikleri

**MADDE 27 –** (1) SYK, tüm sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi faaliyetlerinin finanse edilebilmesinin ve bu Yönetmelik doğrultusunda icra edilebilmesinin sağlanması için kurumsal yetkiye sahip olan bir sorumlu yönetici atar.

(2) Ticari hava taşımacılığında, birinci fıkrada belirtilen sorumlu yönetici, işletmenin tüm faaliyetlerinin işletme ruhsatının yayımlanması için gerekli olan standart doğrultusunda finanse ve icra edilebilmesinin sağlanması için kurumsal yetkiye sahip olan kişidir.

(3) SYK'nın, yedinci bölüm ile daima uygunluğun sağlanmasından sorumlu olacak bir kişi veya kişiler grubu isim olarak atanır. Bu kişi veya kişiler sorumlu yöneticiye karşı sorumludur.

(4) Ticari hava taşımacılığı için, sorumlu yönetici bir yetkili atar. Bu kişi, üçüncü fıkraya doğrultusunda, sürekli uçuşa elverişlilik faaliyetlerinin yönetiminden ve gözetiminden sorumludur.

(5) Genel Müdürlük tarafından özellikle kabul edilmediği süreçte, dördüncü fıkrada belirtilen atanmış yetkili, işletmeye anlaşmalı olarak hizmet veren bir SHY-145 onaylı kuruluş tarafından istihdam edilemez.

(6) Kuruluş, beklenen çalışma için yeterli sayıda ve uygun nitelikli personele sahip olmak zorundadır.

(7) Üç ve dördüncü fıkralarda belirtilen kişilerin tümü hava aracı sürekli uçuşa elverişlilik konusunda bilgi ve uygun tecrübeye sahip olmak zorundadır.

(8) Sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi ile ilgili olan tüm personelin nitelikleri SYK tarafından kayıt altında tutulur.

(9) 32 nci maddenin birinci fıkrasının (ç) bendi ve 41 inci maddenin ikinci fıkrası doğrultusunda uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikalarını uzatan kuruluşlar, Genel Müdürlüğün onayı ile bu işlemleri gerçekleştirmek üzere yetkilendirilmiş kişileri atar.

(10) SYK, sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi el kitabı içerisinde, bir, üç, dört ve dokuzuncu fıkralarda belirtilenlerin unvan ile ad soya adları kayıt altında güncel tutar.

(11) SYK, tüm büyük hava araçları ve ticari hava taşımacılığında kullanılan hava araçları için, sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi, uçuşa elverişliliğinin gözden geçirilmesi ve/veya kalite denetlemeleri ile ilgili olan personeli, Genel Müdürlük tarafından kabul edilen bir prosedür ve standart doğrultusunda belirlemekten ve bu personelin yetkinliğini aynı şekilde kontrol etmektен sorumludur.

#### Uçuşa elverişlilik gözden geçirme personeli

**MADDE 28 –** (1) SYK, uçuşa elverişlilik gözden geçirme faaliyetlerini gerçekleştirmek ve gerektiğinde uçuş izni düzenlemek üzere onay alabilmesi için ve uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikalarını veya tavsiyelerini düzenlemek ve gerektiğinde 32 nci maddenin ikinci fıkrası doğrultusunda uçuş izni düzenlemek üzere uygun uçuşa elverişlilik gözden geçirme personeline sahip olması gerekmektedir.

(2) Uçuşa elverişlilik gözden geçirme personelinin sahip olması gereken nitelikler Genel Müdürlük tarafından düzenlenen mevzuatla belirlenir ve uçuşa elverişlilik gözden geçirme personeli bu kapsamda Genel Müdürlük tarafından onaylanır.

#### Sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi

**MADDE 29 –** (1) Tüm sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi üçüncü bölümde yer alan hususlar doğrultusunda gerçekleştirilir.

(2) Yönetilen her hava aracı için, onaylı SYK;

a) Gerekliyse güvenilirlik programı da dahil olmak üzere, yönetilen hava aracı için bir bakım programı geliştirir ve kontrol eder.

b) 8 inci maddenin üçüncü fıkrası gereğince dolaylı onay prosedürü kapsamında olmadığı sürece, hava aracı bakım programını ve revizyonlarını Genel Müdürlüğe sunar ve ticari hava taşımacılığında sorumlu olmayan hava aracı işleticisine bu programın bir kopyasını temin eder.

c) Modifikasyon ve tamirlerin onayını yönetir.

ç) Tüm bakımların onaylı bakım programı gereğince gerçekleştirildiğinden ve bakım çıkış işlemlerinin sekizinci bölüme uygun olarak yapıldığından emin olur.

d) Tüm geçerli uçuşa elverişlilik direktiflerinin ve sürekli uçuşa elverişliliğe etki eden operasyonel direktiflerin uygulandığından emin olur.

e) Planlı bakım sırasında tespit edilen veya raporlanan tüm arızaların ve uygunsuzlukların uygun bir şekilde onaylı bakım kuruluşu tarafından giderilmesini sağlar.

f) Gerektiğinde hava aracının uygun bir şekilde onaylı bir bakım kuruluşuna teslim edilmesini sağlar.

g) Komponent kontrolünü, planlı bakımları, uçuşa elverişlilik direktiflerinin uygulanmasını, ömürlü parçaların değişim zamanı geldiğinde değiştirilmesini uygun bir şekilde gerçekleştirildiğinden emin olmak üzere koordine eder.

ğ) Tüm sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarını ve/veya işletmecinin teknik kayıt sistemini yönetir ve arşivlenmesini sağlar.

h) Ağırlık ve denge raporunun hava aracının güncel durumunu doğru yansıttığından emin olur.

(3) Ticari hava taşımacılığı yapan işletmelerin, SHY-145 ve EASA Part-145'e göre onaylı olmadığı durumlarda, işletmeci ve onaylı bakım kuruluşu veya başka bir işletmeci arasında imzalanmak üzere, kapsamı Genel Müdürlük tarafından belirlenen, tüm bakımın nihai olarak onaylı bir bakım kuruluşu tarafından gerçekleştirilmesini güvence altına alan yazılı bir bakım anlaşması yapar.

#### **Dokümantasyon**

**MADDE 30 – (1)** Onaylı SYK, 29 uncu madde kapsamında belirtilen sürekli uçuşa elverişlilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için 14 üncü madde doğrultusunda geçerli güncel bakım verilerine sahip olmaktan ve kullanmaktan sorumludur.

#### **Uçuşa elverişlilik gözden geçirme işlemi**

**MADDE 31 – (1)** 41 inci madde kapsamında belirtilen bir hava aracının uçuşa elverişliliğinin gözden geçirilmesine yönelik şartların karşılanması amacıyla, onaylı SYK tarafından hava aracı doküman ve kayıtlarına kapsamı Genel Müdürlük tarafından belirlenen gözden geçirme işlemi uygulanır.

(2) Onaylı SYK'nın uçuşa elverişlilik gözden geçirme personeli hava aracında fiziki bir inceleme gerçekleştirir.

(3) Uçuşa elverişliliğinin gözden geçirilmesi görevleri başkasına verilemez.

(4) Uçuşa elverişliliğinin gözden geçirilmesi işleminin sonucunun yetersiz olması durumunda, Genel Müdürlük, ilgili durumun saptanmasından itibaren mümkün olan en hızlı yöntemle fakat en geç 72 saat içerisinde tespit edilen durum hakkında bilgilendirilir.

#### **Kuruluşun yetkileri**

**MADDE 32 – (1)** Yedinci bölüm doğrultusunda onaylanmış olan SYK;

a) Ticari hava taşımacılığında kullanılanlar hariç olmak üzere, hava aracının sürekli uçuşa elverişliliğini, SYK onay sertifikası üzerinde listelendiği şekilde yönetebilir,

b) Hem kendi onay sertifikasında hem de kendi işletme ruhsatında listelenmesi durumunda ticari hava taşımacılığında kullanılan hava araçlarının sürekli uçuşa elverişliliğini yönetebilir,

c) Sürekli uçuşa elverişlilik görevlerinin bir kısmının yerine getirilmesi için kendi kalite sistemi altında çalışan herhangi bir kuruluş ile anlaşma yapılabilir. Bu kapsamda anlaşma yapılan kuruluşlar SYK onay sertifikasında belirtilir,

ç) Genel Müdürlük tarafından veya yedinci bölüm doğrultusunda onaylanmış başka bir SYK tarafından düzenlenmiş bir uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasını 41 inci maddenin ikinci fıkrası koşulları altında temdit edebilir.

(2) Birinci fıkrada belirtilen ayrıcalıklara sahip olan SYK, ilaveten, uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası yayınlamak üzere onaya sahip olduğu hava araçlarına, Genel Müdürlük tarafından onaylanmış uçuş şartlarına uygunluğunu teyit ettiğinde 25 inci maddede göre hazırlanan SEK içerisinde oluşturulan prosedür kapsamında uçuş izni düzenlemek üzere de onaylanabilir.

#### **Kalite sistemi**

**MADDE 33 – (1)** Onaylı SYK, yedinci bölümün gerekliliklerini karşılamaya devam etmesini sağlamak amacıyla, hava aracının uçuşa elverişliliğini korumak için gerekli olan prosedürlerin yeterliliğini ve yürütülen faaliyetlerin bu prosedürlere uygunluğu takip etmek üzere bir kalite sistemi kurar ve bir kalite yöneticisi atar. Uygunluğun kontrolü, gerektiğinde düzeltici faaliyetin gerçekleştirilmesi için sorumlu yöneticiye yönelik geri bildirim sistemi içerir.

(2) Kalite sistemi yedinci bölümdeki faaliyetleri izler. Bu izleme faaliyeti en azından aşağıdaki işlevleri içerir:

a) Yedinci bölümdeki faaliyetlerin onaylanmış prosedürler doğrultusunda yapılmakta olduğunun izlenmesi.

b) Tüm anlaşmalı bakımın anlaşma doğrultusunda yapılmakta olduğunun izlenmesi.

c) Bu Yönetmeliğin gerekliliklerine uygunluğunun izlenmesi.

(3) Bu faaliyetlere ilişkin kayıtlar en az iki yıl boyunca SYK tarafından muhafaza edilir.

(4) **(Değişiklik: RG-20/12/2013-28857)** Onaylı SYK'nın SHY-6A, SHY-145, SHY-147 veya SHY-21 yönetmelikleri doğrultusunda onaylanmış olduğu durumlarda, söz konusu kalite sistemi SHY-6A, SHY-145, SHY-147 veya SHY-21 yönetmelikleri tarafından gerekli görülen kalite sistemi ile birleştirilebilir.

(5) Ticari hava taşımacılığı yapan işletmelerde, yedinci bölümdeki kalite sistemi işletmecinin kalite sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır.

(6) Ticari hava taşımacılığı yapan ancak sürekli uçuşa elverişlilik yönetimini yapmayan küçük ölçekli işletmelerde, kalite sistemi Genel Müdürlük tarafından onaylanmış düzenli bir organizasyonel gözden geçirme sistemi ile değiştirilebilir. Fakat bu kapsama balonlar hariçindeki azami kalkış kütlesi (MTOM) 2.730 kg üzerindeki hava araçları için uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikaları düzenleyen işletmeler dahil değildir. Hiçbir kalite sisteminin mevcut olmaması durumunda, işletme, sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi görevlerini başka işletmelere anlaşma yoluyla devredemez.

#### **Onaylı SYK'daki değişiklikler**

**MADDE 34 – (1)** Genel Müdürlüğün bu Yönetmelik ile sürekli uygunluğu tespit etmesine imkan vermek amacıyla, onaylı SYK, aşağıdaki değişikliklerden herhangi birinin gerçekleştirilmesine ilişkin her tür öneriyi bu gibi değişiklikler gerçekleşmeden önce Genel Müdürlüğe bildirmekten sorumludur:

a) Kuruluşun adı,

b) Kuruluşun adresi,

c) Kuruluşun ilave adresleri,

ç) Sorumlu yönetici,

d) 27 nci maddenin üçüncü fıkrası kapsamında belirtilen kişilerden herhangi biri,

e) Onaya etki edebilecek tesisler, prosedürler, iş kapsamı ve personel.

(2) Personel ile ilgili olarak önerilen değişikliklerin yönetimin önceden bilgisi kapsamında olmaması durumunda, bu değişiklikler mümkün olan ilk fırsatta bildirilir.

#### **Kayıt muhafaza etme**

**MADDE 35 – (1)** Onaylı SYK, yapılan çalışmaya ilişkin tüm detayları kayıt altına almalıdır. 11 inci madde ve ticari hava taşımacılığı yapıldığı durumda 12 nci madde tarafından gerekli görülen kayıtlar Genel Müdürlük tarafından belirlenen süreler boyunca Genel Müdürlük tarafından belirlenen esas ve usullere göre muhafaza altına alınır.

(2) SYK'nın faaliyetlerine son verdiği hallerde, muhafaza edilen tüm kayıtlar hava aracının işleticisine devredilir.

**Onayın sürekli geçerliliği**

**MADDE 36 – (1)** Onay, süresiz olarak düzenlenir ve aşağıdaki şartlara tabi olarak geçerli kılınır:

a) Kuruluşun, 37 nci maddede belirtilen bulguların ele alınmasına ilişkin hükümler gereğince bu Yönetmelik ile uygunluğunu sürdürmesi,

b) Genel Müdürlüğe, bu Yönetmeliğe uygunluğun sürekliliğini tespit etmesi amacıyla kuruluşa erişim hakkının verilmesi,

c) Onayın askıya alınmaması veya iptal edilmemesi.

(2) Onayın askıya alınması veya iptal edilmesi sonrasında, onay sertifikası Genel Müdürlüğe iade edilir.

**SYK'da tespit edilen bulgular**

**MADDE 37 – (1)** SYK, bulgulara ilişkin bildirim alınması sonrasında mutabık kalınan süre içerisinde bir düzeltici faaliyet planı sunar ve düzeltici işlemlerin uygunluğunu onaylamak üzere Genel Müdürlüğe sunar.

(2) Denetlemeler veya diğer uygulamalar sırasında bu Yönetmeliğe uygunsuzluğu gösteren kanıtlar tespit edildiğinde, Genel Müdürlük tarafından aşağıdaki işlemler yapılır:

a) Seviye 1 bulgular için, bulgunun kapsamına bağlı olarak bulgular giderilinceye kadar sürekli uçuşa elverişlilik yönetimi kuruluşu onayının iptali, sınırlandırılması veya tamamen/kısmen askıya alınması için derhal işlem gerçekleştirir.

b) Seviye 2 bulgular için, üç aydan fazla olmamak kaydıyla bulgunun içeriğine uygun olarak Genel Müdürlük tarafından bir düzeltici faaliyet süresi verilir. Genel Müdürlük bulgunun içeriğine göre uygun bir düzeltici faaliyet planı kapsamında söz konusu sürenin sonunda üç aylık süreyi uzatabilir.

(3) Genel Müdürlük tarafından verilen süre zarfında riayet edilmemesi durumunda, Genel Müdürlük onayın kısmen veya tamamen askıya alınması ve idari para cezasına yönelik işlem yapar.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### Bakım Çıkış Sertifikası

**Hava aracı bakım çıkış sertifikası**

**MADDE 38 – (1)** Onaylı bir bakım kuruluşu tarafından gerçekleştirilen hava aracı bakım çıkış işlemleri hariç olmak üzere, bakım çıkış sertifikası bu bölüm doğrultusunda düzenlenir.

(2) Tüm bakımların aşağıdaki kişiler tarafından uygun bir şekilde yapıldığına emin olunmadan ve herhangi bir bakımın tamamlanması sonrasında bakım çıkış sertifikası yayımlanmadan hiçbir hava aracı uçuşa verilemez:

a) Altıncı bölüm doğrultusunda veya EASA Part-M alt paragraf F'ye göre onaylanmış olan bakım kuruluşu adına uygun onaylayıcı personel,

b) Bu fıkranın (a) bendi uyarınca geçerli olan Genel Müdürlük tarafından belirlenen hava aracı karmaşık bakım görevleri hariç olmak üzere, SHY-66 veya eşdeğeri kapsamında ortaya konan gerekliliklere uygun olan onaylayıcı personel,

c) 40 ıncı madde kapsamında hava aracı sahibi pilot tarafından.

(3) İkinci fıkranın (b) bendi istisna olmak üzere, ticari hava taşımacılığında kullanılmayan ELA 1 hava araçları için Genel Müdürlük tarafından belirlenen hava aracı karmaşık bakım işleri, ikinci fıkranın (b) bendi kapsamında yer alan onaylayıcı personel tarafından servise verilebilir.

(4) İkinci fıkraya istisna olmak üzere, öngörülemeyen durumlarda, hava aracının hiçbir onaylı bakım kuruluşunun ve onaylayıcı personelin mevcut olmadığı bir yerde kaldığında, hava aracı sahibi pilot, dördüncü bölüm içerisinde ortaya konan standartlar gereğince bakım yapması ve hava aracına bakım çıkış sertifikası düzenlemesi için üç yıldan az olmayan hava aracı bakım tecrübesine sahip olan ve nitelikleri taşıyan herhangi bir kişiyi yetkilendirebilir. Bu durumdaki yetkilendirme usulleri Genel Müdürlük tarafından belirlenir.

(5) Bakım çıkış sertifikası Genel Müdürlük tarafından ayrıca belirlenen bilgileri içerir.

(6) Uçuş emniyetini tehlikeye sokacak herhangi bir uygunsuzluğun tespit edilmesi durumunda bakım çıkış sertifikası yayımlanamaz.

**Komponent bakım çıkış sertifikası**

**MADDE 39 – (1)** Hava aracı komponenti üzerinde 18 inci madde gereğince yapılan her türlü bakım işlemi sonrasında bir bakım çıkış sertifikası yayımlanır.

**Hava aracı sahibi pilot yetkilendirmesi**

**MADDE 40 – (1)** Bir kişinin hava aracı sahibi pilot olarak nitelendirilebilmesi için;

a) Hava aracı tip veya sınıf yetkisi için Genel Müdürlük tarafından yayımlanan veya geçerli kılınan bir pilot lisansına veya eşdeğerine sahip olması gerekmektedir.

b) Tek başına veya müştereken hava aracına sahip olması gerekmektedir. Söz konusu hava aracı sahibi pilot;

1) Tescil formunda yer alan gerçek kişilerden biri olmak zorundadır.

2) Tüzel kişiliğin tescil belgesinde hava aracı sahibi veya işletmeci olarak belirtildiği durumlarda kâr amacı gütmeyen bir tüzel kişiliğin üyesi olmak zorundadır. Söz konusu üye, söz konusu tüzel kişiliğin karar verme sürecine doğrudan katılır ve söz konusu tüzel kişilik tarafından hava aracı sahibi pilot bakımını yapmak üzere görevlendirilir.

(2) Azami kalkış kütlesi (MTOM) 2.730 kg. veya altında olan özel olarak işletilen karmaşık olmayan her tür motor gücüyle çalışan hava aracı, planör, motorlu planör veya balon için hava aracı sahibi pilot, Genel Müdürlük tarafından belirlenen kapsamda belirtilen sınırlı hava aracı sahibi pilot bakımı sonrasında bakım çıkış sertifikası yayımlayabilir.

(3) Sınırlı hava aracı sahibi pilot bakımının kapsamı 8 inci madde kapsamındaki hava aracı bakım programında belirtilir.

(4) Bakım çıkış sertifikası kayıt sistemine kaydedilmeli ve yapılan bakıma, kullanılan bakım verilerine ilişkin temel detayları, bakımın tamamlandığı tarihi ve söz konusu sertifikayı yayımlayan hava aracı sahibi pilotun adını, soyadını, imzasını ve pilot lisansı numarasını içerir.

## DOKUZUNCU BÖLÜM

### Uçuşa Elverişlilik Gözden Geçirme Sertifikası

**Hava aracı uçuşa elverişlilik gözden geçirme işlemi**

**MADDE 41 – (1)** Sivil hava araçlarının; Türk uçak siciline tescil edilmeden önce ve tescilden sonra da belirlenmiş bulunan hallerde, uçuşa elverişlilik yönünden muayene ve kontrol edilmesine ilişkin esaslar Genel Müdürlükçe düzenlenir. Hava aracının uçuşa

elverişlilik sertifikasının geçerliliğini sağlamak için, hava aracının ve sürekli uçuşa elverişlilik kayıtlarının gözden geçirme işlemi Genel Müdürlük tarafından belirlenen periyotlarla yapılır.

(2) Uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası, uçuşa elverişliliğin gözden geçirme işleminin yeterli bir şekilde tamamlanması sonrasında Genel Müdürlük tarafından belirlenen düzenlemeler doğrultusunda yayımlanır.

(3) Koşulların olası bir emniyet tehdidinin varlığını ortaya çıkardığı durumlarda, Genel Müdürlük söz konusu uçuşa elverişlilik gözden geçirme işlemini yapar ve uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasını kendisi yayımlar.

(4) Genel Müdürlüğün uçuşa elverişlilik gözden geçirme işlemini yapması ve/veya uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasını kendisi düzenlemesi durumunda, hava aracının sahibi veya işletmecisi, Genel Müdürlük tarafından belirlenen talimatlar doğrultusunda gerekli belgeleri Genel Müdürlüğe sağlar.

(5) Hava aracının uçuşa elverişli olmadığına dair bir kanıtın veya bu yönde düşünülmesi için sebebin bulunması durumunda uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası yayımlanamaz veya söz konusu sertifikanın süresi uzatılmaz.

#### **Uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasının geçerliliği**

**MADDE 42 – (1)** Uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası aşağıdaki durumlardan en az birisinin gerçekleşmesi halinde geçersizdir:

- Uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasının askıya alınması veya iptal edilmesi,
- Uçuşa elverişlilik sertifikasının askıya alınması veya iptal edilmesi,
- Söz konusu hava aracının Türkiye Cumhuriyeti hava aracı sicilinde tescilli olmaması,
- Söz konusu uçuşa elverişlilik sertifikasının bağlı olduğu tip sertifikasının askıya alınması veya iptal edilmesi.

(2) Uçuşa elverişlilik sertifikasının geçersiz olması durumunda veya aşağıdaki durumların herhangi birisinin gerçekleşmesi halinde hava aracının uçuş yapmasına izin verilmez:

- Hava aracının veya söz konusu hava aracına takılı herhangi bir komponentin sürekli uçuşa elverişliliğinin bu Yönetmeliğin gerekliliklerini karşılamaması,
- Hava aracının, EASA veya denkliği olan havacılık otoritesi tarafından onaylanmış tip dizaynı ile uygun olmaması,
- Hava aracının gerekli onaylı önlemler alınmadan, onaylı uçuş el kitabının veya uçuşa elverişlilik sertifikasının sınırlamalarının ötesinde işletiliyor olması,
- Hava aracının uçuşa elverişliliğine etki eden bir olaya veya kazaya karışmasının akabinde hava aracının uçuşa elverişliliğini sağlamaması halinde,
- Bir modifikasyonun veya tamirin (**Değişik ibare: RG-20/12/2013-28857**) SHY-21/EASA Part-21 kapsamında onaylanmadan uygulanması durumunda.

(3) Uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasına dair onayın geri alınması veya iptal edilmesi sonrasında, uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası Genel Müdürlüğe iade edilir.

#### **Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde hava aracının devri**

**MADDE 43 – (1)** Türkiye Cumhuriyeti tescilli olan bir hava aracı devredilirken, hava aracının eskiden tescilli olduğu işletme ve tesciline alacak olan işletme tarafından Genel Müdürlüğün onayı alınır. Mevcut uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikası son geçerlilik tarihine kadar geçerlidir.

#### **Türkiye'ye ithal edilen hava aracının uçuşa elverişliliğinin incelenmesi**

**MADDE 44 – (1)** Türkiye'ye herhangi bir ülkeden bir hava aracı ithal ederken başvuru sahibi, Genel Müdürlük tarafından belirlenen düzenlemeler doğrultusunda Genel Müdürlüğe başvuruda bulunur. 41 inci maddeye uygun şekilde bir uçuşa elverişlilik gözden geçirme işlemini ve onaylı bakım programına göre süresi gelen tüm bakımları yaptırır.

(2) SYK, hava aracının ilgili gereklilikleri sağladığına kanaat getirdiğinde, gerekliyse, uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasının yayımlanması için Genel Müdürlüğe bir tavsiye raporu gönderir.

(3) Hava aracının sahibi, Genel Müdürlük tarafından kontrol edilmesi için hava aracına erişim imkanı sağlar.

(4) Hava aracının ilgili gereklilikler kapsamında öngörülen şartları taşıdığına kanaat getirildiğinde, Genel Müdürlük tarafından yeni bir uçuşa elverişlilik sertifikası yayımlanır. Türk sivil hava araçlarına uçuşa elverişlilik belgesinin verilmesi, belgenin geri alınması veya iptaline ilişkin şartlar ile bu işlemlere ait yetki ve sorumluluklar, Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak şartı ile Genel Müdürlük tarafından belirlenir.

(5) Genel Müdürlük, uçuşa elverişlilik sertifikası ile birlikte uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasını geçerlik tarihini sınırlandırmayı gerektirecek emniyete ilişkin bir neden bulunmadığı sürece bir yıllık süreyle geçerli olmak üzere yayımlar.

#### **Hava aracında tespit edilen bulgular**

**MADDE 45 – (1)** Seviye 1 bulgu, bu Yönetmelik gereklilikleri ile emniyet standardını düşüren ve uçuş emniyetini ciddi şekilde tehlikeye atan her tür önemli uygunsuzluk durumudur.

(2) Seviye 2 bulgu, bu Yönetmelik gereklilikleri ile emniyet standardını düşüren ve uçuş emniyetini tehlikeye atması olası olan her tür önemli uygunsuzluk durumudur.

(3) 5 inci maddede belirtilen sorumlu kişi veya kuruluş, bu maddenin dördüncü fıkrası kapsamında bulgulara ilişkin bildirim alınması sonrasında mutabık kalınan süre içerisinde kök neden analizlerini de içeren bir düzeltici faaliyet planı sunar ve düzeltici işlemlerin uygulanmasını onaylamak üzere Genel Müdürlüğe sunar.

(4) Hava aracı denetlemeleri veya diğer uygulamalar sırasında bu Yönetmelik gerekliliği ile uygunsuzluğu gösteren kanıtlar tespit edildiğinde, Genel Müdürlük aşağıdaki işlemleri yapar:

a) Seviye 1 bulgular için, başka bir uçuş öncesinde uygun düzeltici faaliyetin gerçekleştirilmesini gerekli görür ve uçuşa elverişlilik gözden geçirme sertifikasının iptali veya askıya alınması için işlem yapar.

b) Seviye 2 bulgular için, Genel Müdürlük tarafından gerekli görülen düzeltici faaliyet söz konusu bulgunun içeriğine uygun olmak zorundadır.

## **ONUNCU BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **İdari yaptırımlar**

**MADDE 46 – (1)** Bu Yönetmelikte belirtilen kurallara uymayan işletmeciye, SYK'ya ve ilgili personele 2920 sayılı Kanunun 143 üncü maddesine göre işlem yapılır.

(2) Ayrıca, SYK'ya aşağıdaki belirtilen durumlarda idari yaptırımlar uygulanır:

a) Yapılan denetimde bu Yönetmeliğe aykırı olan, emniyet standardını düşüren ve uçuş emniyetini doğrudan ciddi olarak etkileyen ve Seviye 1 bulgu olarak değerlendirilebilecek önemli bir yetersizlik veya kusur tespit edilmesi ve tespit tarihinden itibaren on gün içerisinde SYK'nın ilgili düzeltici faaliyeti gerçekleştirilememesi halinde SYK yetkisi ile 27 nci maddede belirtilen yönetici personel onayı, tespit edilen eksiklik giderilinceye kadar askıya alınır.

b) Yapılan denetimde uçuş emniyetini doğrudan etkilemeyen, ancak bu Yönetmelikte belirtilen koşulların tamamının veya bir kısmının kaybedildiğinin tespit edilmesi ve Seviye 2 bulgu olarak değerlendirilmesi halinde SYK'ya en fazla üç ay süre verilerek eksikliklerin tamamlanması istenir. Verilen süre içerisinde eksiklikleri tamamlamayan SYK'nın bu eksikliklere ilişkin faaliyeti bu eksiklik giderilinceye kadar durdurulur.

(3) SYK yetkisinin askıya alınması veya iptal edilmesi durumunda yetki belgesi, sorumlu yönetici personel onay formları ve SYK onay sayfasının asıllarını Genel Müdürlüğe iade etmeyen kuruluşun sorumlu müdürü en az iki yıl süreyle başka bir SYK'da, bakım kuruluşunda veya hava taşıma işletmesinde yönetici personel olarak görev yapamaz.

(4) Bu Yönetmelik gerekliliklerine aykırı faaliyet yaptığı tespit edilen 27 nci maddeden üçüncü fıkrasında belirtilen yönetici personelin yeterliliği Genel Müdürlük tarafından değerlendirilir.

#### **Teknik düzenlemeler**

**MADDE 47 – (1)** Bu Yönetmelikte yer almayan ve istisnai özellik arz eden teknik konular ile bu Yönetmelikte belirtilen konulara ilişkin uygulama detayları, ICAO ve EASA tarafından bu konulara ilişkin olarak yapılan uygulamalara paralel olarak Genel Müdürlük tarafından hazırlanacak talimatlar ile düzenlenir.

#### **Yürürlükten kaldırılan yönetmelik**

**MADDE 48 – (1)** 21/12/2011 tarihli ve 28149 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Sürekli Uçuşa Elverişlilik ve Bakım Sorumluluğu Yönetmeliği (SHY M) yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **Geçiş süreci**

**GEÇİCİ MADDE 1 – (1) (Değişik: RG-20/12/2013-28857)** Bu Yönetmelik değişikliğinin yürürlüğe girdiği tarihte Yönetmelik kapsamına giren ve Genel Müdürlük tarafından henüz SHY-M Onay Sertifikası düzenlenmemiş olan, balonla hava taşıma işletmeleri hariç işletmeler 14/5/2015 tarihine kadar bu Yönetmelik gerekliliklerini sağlar.

(2) Genel Müdürlük tarafından 10/10/2012 tarihli SHT-Balon (Revizyon 02) Talimatı kapsamında balonla hava taşıma işletme ruhsatı düzenlenmiş olan işletmeler ile Genel Müdürlüğe balonla hava taşıma işletme ruhsatı almak üzere başvuruda bulunmuş olan ve bulunacak olan işletmeler bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 30 ay içinde bu Yönetmelik gerekliliklerini sağlar.

#### **Mevcut SHY-M onay sertifikalarının geçerliliği**

**GEÇİCİ MADDE 2 – (1)** SHY-M onay sertifikası bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte geçerli olan işletmelere onay kapsamı değişmemek kaydıyla yedinci bölüm kapsamında sertifika düzenlenir.

(2) Birinci fıkrada belirtilen işletmeler bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en fazla 3 ay içinde bu Yönetmeliğe uyum planını Genel Müdürlüğe sunarlar.

#### **Yürürlük**

**MADDE 49 – (1)** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 50 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Sivil Havacılık Genel Müdürü yürütür.

Yönetmeliğin Yayımlandığı Resmî Gazete'nin	
Tarihi	Sayısı
20/12/2012	28503
Yönetmelikte Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazetelerin	
Tarihi	Sayısı
1. 20/12/2013	28857

Ek  
(Mülga: RG-20/12/2013-28857)

Ek-1  
(Ek: RG-20/12/2013-28857)

Bu Yönetmelik hükümlerinin kapsamında olmayan hava araçları, bu Yönetmelik ve ilgili Talimatlar doğrultusunda kabul edilen bir tip sertifikası olmayan ve aşağıdaki kategorilerden birisi içerisinde yer alan hava araçlarıdır;

a) Aşağıdaki kriterleri karşılayan tarihi hava araçları:

i. kompleks olmayan;

- a. ilk tasarımı 1 Ocak 1955 öncesinde yapılmış, ve  
b. üretimi 1 Ocak 1975 öncesinde durdurulmuş olan hava aracı;  
ya da

ii. şu olaylarla açık tarihi bağları olan;

- a. kayda değer tarihi bir olaya karışmış, veya  
b. havacılığın gelişiminde önemli bir adım sayılan, veya  
c. silahlı kuvvetlerde önemli bir role sahip olmuş hava aracı,

b) Özellikle araştırma, deneysel ya da bilimsel amaçlarla tasarlanmış veya modifiye edilmiş ve oldukça sınırlı sayılarda üretilecek olan hava araçları,

c) En az %51'i bir amatör ya da ticari olmayan amatör bir organizasyon tarafından kendi kullanımları için herhangi bir ticari amaç güdülmeksizin üretilmiş olan hava araçları,

ç) Kabul edilmiş bir tasarım standardına sahip tipler hariç silahlı kuvvetlerin hizmetinde bulunmuş olan hava araçları,

d) İki den fazla koltuğu olmayan ve maksimum kalkış kütlesi (maximum take-off mass-MTOM) uçak, helikopter ve motorlu paraşüt için:

- i. tek koltuklu kara uçağı/helikopterinde 300 kg'ı, veya  
ii. iki koltuklu kara uçağı/helikopterinde 450 kg'ı, veya  
iii. tek koltuklu amfibi ya da deniz uçağı/helikopterinde 330 kg'ı, veya

- iv. iki koltuklu amfibi ya da deniz uçağı/helikopterinde 495 kg'ı, ayrıca hem deniz uçağı/helikopteri hem kara uçağı/helikopteri olarak işletildiği durumda her iki MTOM limitini geçmeyen hava araçları ile,
- v. iki koltuklu, gövdeye takılı kurtarma paraşüt sistemine sahip kara uçağı için 472,5 kg,
- vi. tek koltuklu, gövdeye takılı kurtarma paraşüt sistemine sahip kara uçağı için 315 kg olan,
- ve uçaklar için, perdövites (stall) hızı ya da iniş konfigürasyonunda minimum kararlı (steady) uçuş hızı 35 knot'ı (kalibre edilmiş hava hızı-calibrated air speed-CAS) geçmeyen hava araçları,
- e) Azami kalkış kütlesi 560 kg'ı geçmeyen tek veya çift koltuklu gyroplane tipi hava araçları,
- f) Azami boş kütlesi, koşarak kalkış sağlananlar dahil, tek koltuklu olanlar için 80 kg'dan, çift koltuklu olanlar için 100 kg'dan az olan "planörler",
- g) Yapısal tasarımını orijinal hava aracı ile benzer olan, (a) ya da (d) maddelerinde belirtilen kriterleri karşılayan hava araçlarının kopyaları,
- ğ) İşletim kütlesi 150 kg'dan az olan insansız hava araçları,
- h) Azami boş kütlesi, yakıt dahil, 70 kg'dan az olan diğer herhangi bir hava aracı.





## “Havacılıkta Deneyim”

Ankara’da kurulduğu 1998 yılından beri, Devlet ve Özel Kurumlar için birçok özel havacılık operasyonları gerçekleştiren PAN Havacılık, yeni hizmeti PANJet’i sunuyor.



Zamanınızın önemini bilen PANJet ekibi; Rótar, kalabalık havalimanı terminallerinde bekleme, uzun güvenlik aramaları yaşamadan sizin istediğiniz Saat’te istediğiniz yere yolculuğunuzu yapabilmemiz için çalışıyor.

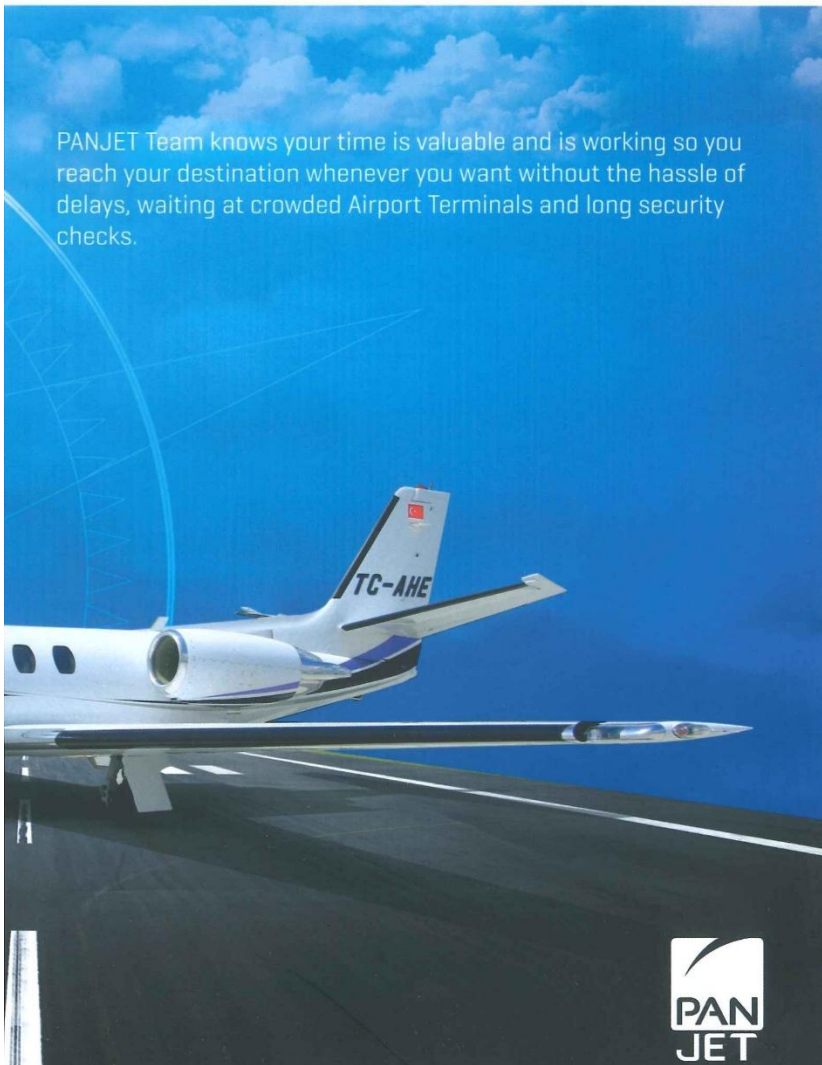


## “Experience in Aviation”

Since its establishment in Ankara at 1998, PAN Aviation performed several Special Aviation Services for Government and Private Institutions. Now, PAN Aviation offers its new service, PANJet.



PANJET Team knows your time is valuable and is working so you reach your destination whenever you want without the hassle of delays, waiting at crowded Airport Terminals and long security checks.



## First Class Hizmet...

### *First Class Service*

PANJet Ekibi, yolculuğunuzu konforlu hale getirmek için, soğuk ve sıcak içecekleri, arzu ettiğiniz yiyecekleri uçakta hazır bulunduruyor. PANJet, ekstra bir hizmet olarak, Havalimanı transferinizi lüks araçlar ile sağlama seçeneğini de sunuyor.



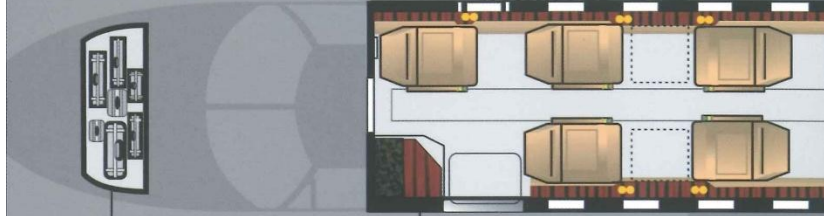
*PANJet Team is working for your comfort. Cold and hot beverages, drinks and food prepared according to your preferences will be ready on board during your flight. As an extra service, PANJet also offers transfer to the Airport with a prestigious car.*



## Uçak Teknik Özellikleri

### Aircraft Specifications

Cessna Citation Bravo, uygun maliyeti en gelişmiş jetlerin sayısız avantajıyla bir araya getiriyor ve mükemmel performansı sayesinde, Moskova, Erbil, Paris gibi pek çok havaalanına ulaşmanıza imkan sağlıyor. Ayrıca Bravo'nun menzili ve hızı, Avrupa'da pek çok iş merkezini birbirine bağlamakta. Kabinler konfor ve fonksiyonelliğe hizmet etmesi için özel olarak tasarlandı. Rahat, sabit mesnetli döner koltuklar, 7 yolcu oturabilecek kapasitede ve oldukça geniş bir aralıkla rahat yolculuk sağlıyor. Refreshment center, tamamen kapalı arka tuvalet, bagaj kompartmanı ve 2.09 m<sup>3</sup> bagaj kompartmanı, Bravo'nun yolcularına sağladığı konforu ve kullanılabilirliği daha da geliştiriyor.



Forward Baggage  
Ön Bagaj

Refreshment Center  
Minibar

### Maksimum Menzil / Maximum Range

	Uzun - Menzil Long - Range nm / km	Yüksek - Hız High - Speed nm / km
2 Yolcu 2 Passengers	1,610 / 2,590	1,380 / 2,220
4 Yolcu 4 Passengers	1,380 / 2,220	1,150 / 1,850
7 Yolcu 7 Passengers	1,001 / 1,610	851 / 1,369

### Seyir Hızı / Cruising Speed

Yüksek Hız Long - Range	430 mph / 692 kph
Uzun Menzil High - Speed	385 mph / 620 kph

### İrtifa / Altitude

Maksimum Yükseklik Max Altitude	45,000 ft / 13,716 m
------------------------------------	----------------------

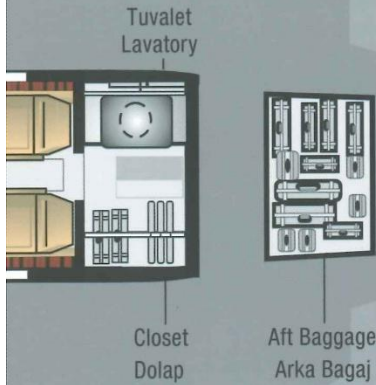
### Gelişmiş Güvenlik Ekipmanı / Advanced Safety Equipment

Yer Yaklaşım İkaz Sistemi (EGPWS)  
Enhanced Ground Proximity Warning System (EGPWS)

Trafik İkaz ve Çarpışmayı Önleme Sistemi (TCAS)  
Traffic Alert and Collision Avoidance System (TCASII)

# Kişisel Havayolunuz

Offered exclusively by PANJet, Cessna Citation Bravo combines cost efficiency with a myriad of the benefits of a state-of-the-art jet. It's excellent performance capabilities allow you to access more airports such as Moscow, Erbil, Paris. In addition, the Bravo's range and speed easily connect large business centers throughout Europe. The cabin was designed with both comfort and functionality in mind. The comfortable, pedestal mounted swivel chairs seat seven passengers and provide ample seated headroom. A refreshment center, fully enclosed aft lavatory, and a baggage compartment of 2.09 m<sup>3</sup> further enhance the Bravo's passenger comfort and utility.



## Kabin Boyutları / Cabin Dimensions

Yolcu Kapasitesi Passenger Capacity	7
İç Oturma Yeri Uzunluğu Interior Seating Length	13.31 ft / 4.06 m
Tam Kabin Uzunluğu Overall Cabin Length	16.00 ft / 4.88 m
Kabin Yüksekliği Cabin Length	4.70 ft / 1.43 m
Kabin Genişliği Cabin Width	4.90 ft / 1.49 m

## Bagaj / Baggage

Toplam Kapasite Total Capacity	2,09 m <sup>3</sup> / 2.09 m <sup>3</sup>
-----------------------------------	-------------------------------------------

## Kabin İmkanları / Cabin Amenities

Priz	Power Outlets
Kabin Hoparlörleri	Cabin Speakers
Kulaklık	Headsets
Minibar	Full Refreshment Center
Kabin Tuvaleti	Fully enclosed aft lavatory





#### ANKARA

*Adres: Mağdenli Binası 195. Cad No: 4 06370 Macanköy /Ankara / Türkiye*

*Tel: +90 0312 397 72 48*

*Fax : +90 312 397 78 48*

*E-Posta / E-Mail: sales@panjet.aero*

*Yetkili / Contact Person: Nadir AKALIN*

*Mobil / Mobile : +90 533 501 92 92*

#### ANKARA HANGAR

*Adres: Esenboğa Havalimanı Özel Hangarlar Bölgesi Apron no: 5 / Ankara / Türkiye*

*Tel: +90 312 827 20 55*

*Fax: +90 312 827 20 56*

#### İSTANBUL

*Adres: Ekin Sok. No: 20/1 34149 Yeşilyurt / İstanbul /Türkiye*

*Tel: +90 212 663 77 80*

*Fax: +90 212 663 77 97*

*E-Posta / E-mail: sales@panjet.aero*

*Yetkili / Contact Person: Mehmet YILMAZ*

*Mobil / Mobile: +90 532 215 47 19*



## EK 9: PANJET'in Tanıtım Fotoğrafları



**Resim 1-2:** PANJET tarafından kullanılan TC-AHE tescilli Cessna Citation Bravo Uçağı



**Resim 3-4:** Kabin İçi Fotoğrafları

## EK 10: Kabul, Takip ve Onay Belgeleri

KABUL MEKTUBU

27.06.2016

### Değerli Katılımcı,

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yürüttüğümüz tez çalışması İKÇÜ bünyesinde gerçekleştirilen bilimsel bir çalışma olup akademik ve bilimsel kurallar dahilinde ele alınmaktadır. Çalışmanın her bir aşaması danışman kontrol, onay ve izinleriyle gerçekleştirilmektedir. Tez çalışması literatür taraması, araştırma metodolojisi, sonuç ve tartışma ana bölümlerinden oluşmakta, raporlanarak nihai hali bilimsel bir jüri değerlendirmesi kapsamında savunulmaktadır. Başarılı bulunan tezler üniversite, enstitü ve YÖK tez arşivinde yer almaktadır. Tez ilerleyen dönemlerde özet bir biçimde makale, yayın, bildiri ve benzeri formatlarda danışmanın isim katkılarıyla ayrıca yayınlanabilmekte ve başka çalışmalara da baz oluşturabilmektedir.

Tez kapsamında sizinle yapacağımız görüşmeler sizlerin de onayıyla önceden planladığımız takvim doğrultusunda yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşecektir. Yarı-yapılandırılmış açık uçlu sorulara vereceğiniz cevaplar onaylarınız doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Görüşme kayıtları bu bilimsel çalışmanın en değerli parçalarından olup çalışmanın güvenilirliği açısından danışman ve ilgili üniversite kurum üyeleri hariç üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacak, kayıtlar çözümlenip doküman haline getirildikten sonra ise imha edilecektir. Dökümantasyon tamamlandıktan sonra ilgili transkript ses kayıtlarıyla birlikte eposta ve *Takip Mektubu* ile tarafınıza ikinci bir onay için gönderilecektir. Düzeltme ya da değiştirme yapacağımız ifadeler tarafınızdan belirlenip eposta ile tarafıma iletilecek, akabinde size iletilmiş olan *Onay Formu* tarafınızdan ıslak imza ile hazırlanarak (bir nüshası sizde kalacak şekilde) size bildirilen adrese tarafınızdan kargolanacaktır. Son düzeltme ve onay formu gönderimi ile paylaşılan bilgilerin tarafınızdan geri çekilmesi ya da değiştirilmesi çalışmanın geleceği ve sağlığı açısından mümkün olmayacaktır. Bu sebeplerle yapılacak görüşmelerde en içten, güvenilir ve doğru bilgiler aktarmanız, ilgili takip ve düzeltmeleri titizlikle yapıp geri dönüşleri sağlamanız bizler için oldukça önemlidir. Paylaştığınız tüm verilerde üçüncü şahıs isimleri kesinlikle kullanılmayacak, gerekirse kodlanacaktır.

Bu kabul mektubu ilgili bilgileri sizlere aktarmak ve onayınızı almak için hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında bilgilendirildiğinizi ve gönüllü katılım gösterdiğinizi kayıt altına almak amacıyla bu mektubu ıslak imza ile imzalamanız ve bir nüshasını da saklamanızı rica ederim. Diğer nüsha danışman kontrolünden geçerek tez ekinde yerini alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkür ederim.

Hakan AYDOĞAN  
Quality & SMS Manager

Bedrettin BEDİR

Katılımcı: İsim - SOYAD

İletişim Bilgileri:

İletişim Bilgileri:

Adres: 30 Ağustos mah. İncü cad. Oruç Apt.  
No:16 D:6 Üskent Meremem/İZMİR

Adres: Mağdenli Binası 195. Cad.  
No-4 06370 Macunköy/ANKARA

Cep Tel: 0554 321 53 36

Cep Tel: 0-505-7811617

E-posta: bedrettinbedir@gmail.com

E-posta: hakan.aydogan@panjet.aero

İMZA



**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yürüttüğümüz tez çalışması İKÇÜ bünyesinde gerçekleştirilen bilimsel bir çalışma olup akademik ve bilimsel kurallar dahilinde ele alınmaktadır. Çalışmanın her bir aşaması danışman kontrol, onay ve izinleriyle gerçekleştirilmektedir. Tez çalışması literatür taraması, araştırma metodolojisi, sonuç ve tartışma ana bölümlerinden oluşmakta, raporlanarak nihai hali bilimsel bir jüri değerlendirmesi kapsamında savunulmaktadır. Başarılı bulunan tezler üniversite, enstitü ve YÖK tez arşivinde yer almaktadır. Tez ilerleyen dönemlerde özet bir biçimde makale, yayın, bildiri ve benzeri formatlarda danışmanın isim katkılarıyla ayrıca yayınlanabilmekte ve başka çalışmalara da baz oluşturabilmektedir.

Tez kapsamında sizinle yapacağımız görüşmeler sizin de onayıyla önceden planladığımız takvim doğrultusunda yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşecektir. Yarı-yapılandırılmış açık uçlu sorulara vereceğiniz cevaplar onaylarınız doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Görüşme kayıtları bu bilimsel çalışmanın en değerli parçalarından olup çalışmanın güvenilirliği açısından danışman ve ilgili üniversite kurum üyeleri hariç üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacak, kayıtlar çözümlenip doküman haline getirildikten sonra ise imha edilecektir. Dökümantasyon tamamlandıktan sonra ilgili transkript ses kayıtlarıyla birlikte eposta ve *Takip Mektubu* ile tarafınıza ikinci bir onay için gönderilecektir. Düzeltme ya da değiştirme yapacağınız ifadeler tarafınızdan belirlenip eposta ile tarafıma iletilecek, akabinde size iletilmiş olan *Onay Formu* tarafınızdan ıslak imza ile hazırlanarak (bir nüshası sizde kalacak şekilde) size bildirilen adrese tarafınızdan kargolanacaktır. Son düzeltme ve onay formu gönderimi ile paylaşılan bilgilerin tarafınızdan geri çekilmesi ya da değiştirilmesi çalışmanın geleceği ve sağlığı açısından mümkün olmayacaktır. Bu sebeplerle yapılacak görüşmelerde en içten, güvenilir ve doğru bilgiler aktarmanız, ilgili takip ve düzeltmeleri titizlikle yapıp geri dönüşleri sağlamanız bizler için oldukça önemlidir. Paylaştığınız tüm verilerde üçüncü şahıs isimleri kesinlikle kullanılmayacak, gerekirse kodlanacaktır.

Bu kabul mektubu ilgili bilgileri sizlere aktarmak ve onayınızı almak için hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında bilgilendirildiğinizi ve gönüllü katılım gösterdiğinizi kayıt altına almak amacıyla bu mektubu ıslak imza ile imzalamanız ve bir nüshasını da saklamanızı rica ederim. Diğer nüsha danışman kontrolünden geçerek tez ekinde yerini alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkür ederim.

**Pan Aviation and Trade CO.**  
**BURAK YILMAZ**  
CAMO Manager

**Bedrettin BEDİR**

**Katılımcı: İsim - SOYAD**

*İletişim Bilgileri:*

*İletişim Bilgileri:*

Adres: 30 Ağustos mah. 3.üçü cad. Oruç Apt-  
No:11 D:6 Ulukent Menemen/İZMİR

Adres: Mafakentli Binası 195. cad. No:11  
06370 Mecidiyeköy/ANKARA

Cep Tel: 0554 321 53 35

Cep Tel: 0530 978 06 71

E-posta: bedrettinbedir@gmail.com

E-posta: burak.yilmaz@panjet.aero



**İMZA**  


**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yürüttüğümüz tez çalışması İKÇÜ bünyesinde gerçekleştirilen bilimsel bir çalışma olup akademik ve bilimsel kurallar dahilinde ele alınmaktadır. Çalışmanın her bir aşaması danışman kontrol, onay ve izinleriyle gerçekleştirilmektedir. Tez çalışması literatür taraması, araştırma metodolojisi, sonuç ve tartışma ana bölümlerinden oluşmakta, raporlanarak nihai hali bilimsel bir jüri değerlendirmesi kapsamında savunulmaktadır. Başarılı bulunan tezler üniversite, enstitü ve YÖK tez arşivinde yer almaktadır. Tez ilerleyen dönemlerde özet bir biçimde makale, yayın, bildiri ve benzeri formatlarda danışmanın isim katkılarıyla ayrıca yayımlanabilmekte ve başka çalışmalara da baz oluşturabilmektedir.

Tez kapsamında sizinle yapacağımız görüşmeler sizlerin de onayıyla önceden planladığımız takvim doğrultusunda yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşecektir. Yarı-yapılandırılmış açık uçlu sorulara vereceğiniz cevaplar onaylarınız doğrultusunda ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Görüşme kayıtları bu bilimsel çalışmanın en değerli parçalarından olup çalışmanın güvenilirliği açısından danışman ve ilgili üniversite kurum üyeleri hariç üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacak, kayıtlar çözümlenip doküman haline getirildikten sonra ise imha edilecektir. Dökümantasyon tamamlandıktan sonra ilgili transkript ses kayıtlarıyla birlikte eposta ve *Takip Mektubu* ile tarafınıza ikinci bir onay için gönderilecektir. Düzeltme ya da değiştirme yapacağınız ifadeler tarafınızdan belirlenip eposta ile tarafıma iletilecek, akabinde size iletilmiş olan *Onay Formu* tarafınızdan ıslak imza ile hazırlanarak (bir nüshası sizde kalacak şekilde) size bildirilen adrese tarafınızdan kargolanacaktır. Son düzeltme ve onay formu gönderimi ile paylaşılan bilgilerin tarafınızdan geri çekilmesi ya da değiştirilmesi çalışmanın geleceği ve sağlığı açısından mümkün olmayacaktır. Bu sebeplerle yapılacak görüşmelerde en içten, güvenilir ve doğru bilgiler aktarmanız, ilgili takip ve düzeltmeleri titizlikle yapıp geri dönüşleri sağlamanız bizler için oldukça önemlidir. Paylaştığımız tüm verilerde üçüncü şahıs isimleri kesinlikle kullanılmayacak, gerekirse kodlanacaktır.

Bu kabul mektubu ilgili bilgileri sizlere aktarmak ve onayınızı almak için hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında bilgilendirildiğinizi ve gönüllü katılım gösterdiğinizi kayıt altına almak amacıyla bu mektubu ıslak imza ile imzalamanız ve bir nüshasını da saklamanızı rica ederim. Diğer nüsha danışman kontrolünden geçerek tez ekinde yerini alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkür ederim.

**Bedrettin BEDİR***İletişim Bilgileri:*

Adres: 30 Ağustos mah. İncü cad. Oruc Apt.  
No:11 D:6 Ulukent Menemen İzmir

Cep Tel: 0554 321 53 35

E-posta: bedrettinbedir@gmail.com



ALİ KAPLAN  
ATYRAU HAVALİMANI - KAZAKİSTAN  
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Katılımcı: İsim - SOYAD

*İletişim Bilgileri:*

Adres: ATYRAU AIRPORT, 060011,  
ATYRAU, KAZAKHSTAN

Cep Tel: +7 7122 20 93 93

E-posta: ali.kaplan@atyrauairport.com

**İMZA**


**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması kapsamında sizlerle gerçekleştirdiğim yüzyüze görüşmelerin ses kayıtları ve çözümlenmeleri (transkript) ektedir. Lütfen transkripti titizlikle inceleyiniz. Düzeltmek ya da değiştirmek istediğiniz ifadeleri Word belgesi üzerinde kırmızı yazıyla ilgili yere not düşününüz. Değerlendirmenizi tamamladıktan sonra tarafınızdan kontrol edilmiş/düzenlenmiş halini verilerin size ulaştırıldığı epostaya ekleyerek gönderiniz. Akabinde tarafınıza iletilmiş olan ONAY FORMU'nu ıslak imza ile imzalayarak formda belirtilen adrese kargolayınız. Görüşmelerle ilgili süreç bu noktada tamamlanacaktır. Tezin bitmiş, jüri tarafından onaylanmış ve nihai hali sizlere eposta ile ulaştırılacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR****Hakan AYDOĞAN***İletişim Bilgileri:**Pan Havacılık Kalite ve SMS Müdürü*

Adres: *30 Ağustos mah. İncü cad. Oruç Apt.  
No: 4 D: 6 Ulusent Neremenli/İzmir*

Adres: Mağdenli Binası 195. Cad. No:4  
Macunköy - ANKARA

Cep Tel: *0554 321 53 25*

Cep Tel : 0 - 505 - 781 16 17

E-posta: *bedrettinbedir@gmail.com*

E - posta : hakan.aydogan@panjet.aero



İMZA 

**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması kapsamında sizlerle gerçekleştirdiğim yüzyüze görüşmelerin ses kayıtları ve çözümlenmeleri (transkript) ektedir. Lütfen transkripti titizlikle inceleyiniz. Düzeltmek ya da değiştirmek istediğiniz ifadeleri Word belgesi üzerinde kırmızı yazıyla ilgili yere not düşünüz. Değerlendirmenizi tamamladıktan sonra tarafınızdan kontrol edilmiş/düzenlenmiş halini verilerin size ulaştırıldığı epostaya ekleyerek gönderiniz. Akabinde tarafınıza iletilmiş olan ONAY FORMU'nu ıslak imza ile imzalayarak formda belirtilen adrese kargolayınız. Görüşmelerle ilgili süreç bu noktada tamamlanacaktır. Tezin bitmiş, jüri tarafından onaylanmış ve nihai hali sizlere eposta ile ulaştırılacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR****Burak YILMAZ**İletişim Bilgileri: 

Pan Havacılık Teknik Müdürü

Adres: 30 Ağustos mah. İnci cad. Oruç Apt.  
No:4 D:6 Mükent MeremeliçmişAdres:Mağdenli Binası 195. Cad. No:4  
Macunköy - ANKARA

Cep Tel: 0554 321 53 35

Cep Tel : 0 - 530 - 978 06 71

E-posta: bedrettinbedir@msil.com

E - posta : burak.yilmaz@panjet.aero

İMZA 

**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması kapsamında sizlerle gerçekleştirdiğim yüzyüze görüşmelerin ses kayıtları ve çözümlenmeleri (transkript) ektedir. Lütfen transkripti titizlikle inceleyiniz. Düzeltmek ya da değiştirmek istediğiniz ifadeleri Word belgesi üzerinde kırmızı yazıyla ilgili yere not düşününüz. Değerlendirmenizi tamamladıktan sonra tarafınızdan kontrol edilmiş/düzenlenmiş halini verilerin size ulaştırıldığı epostaya ekleyerek gönderiniz. Akabinde tarafınıza iletilmiş olan ONAY FORMU'nu ıslak imza ile imzalayarak formda belirtilen adrese kargolayınız. Görüşmelerle ilgili süreç bu noktada tamamlanacaktır. Tezin bitmiş, jüri tarafından onaylanmış ve nihai hali sizlere eposta ile ulaştırılacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR****Ali KAPLAN***İletişim Bilgileri:**Atma/Tyrau Airport Sorumlusu*

Adres: *30 Ağustos Mah. 3. Sncü cad. Oruç Apt.  
No: 41 D: 6 Altınent Menemen/İzmir*

Adres: Mağdenli Binası 195. Cad. No:4  
Macunköy - ANKARA

Cep Tel: *05543215335*

Cep Tel : 0 - 532 - 280 91 62

E-posta: *bedrettinbedir@gmail.com*

E - posta : alikaplan@hotmail.com



İMZA



**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu formu imzalayarak aşağıdaki adrese kargolamanız halinde tez çalışması kapsamında yapılan görüşmelerin transkript ve ses kayıtlarının tarafınıza ulaştığını, tarafınızdan kontrol edilip ilgili düzenlemelerin yapıldığını, eposta ile kontrol/düzeltilme yapılmış transkriptin tarafıma gönderildiğini, ilgili verilerin tez kapsamında bu hali ile kullanılacağı ve geri çekilmesinin ya da kullanımının engellenmesinin mümkün olmadığını kabul etmekteyiz. İmza ile belirtilen adrese gönderdiğiniz bu form danışman onayından geçerek tezin eklerinde yer alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR**

*İletişim Bilgileri:*

Adres: 30 Ağustos Mah. İnci cad. Oruç Apt.  
No:4 D:6 Ülkent Nispetiye/İzmir

Cep Tel: 0554 321 53 35

E-posta: bedrettinbedir@gmail.com

**Hakan AYDOĞAN**

*Pan Havacılık Kalite ve SMS Müdürü*

Adres: Mağdenli Binası 195.Cad.No:4

Macunköy - ANKARA

Cep Tel:0-505-781 16 17

E-posta:hakan.aydogan@panjet.aero

İMZA





**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu formu imzalayarak aşağıdaki adrese kargolamanız halinde tez çalışması kapsamında yapılan görüşmelerin transkript ve ses kayıtlarının tarafınıza ulaştığını, tarafınızdan kontrol edilip ilgili düzenlemelerin yapıldığını, eposta ile kontrol/düzeltilme yapılmış transkriptin tarafıma gönderildiğini, ilgili verilerin tez kapsamında bu hali ile kullanılacağını ve geri çekilmesinin ya da kullanımının engellenmesinin mümkün olmadığını kabul etmekteyiz. İmza ile belirtilen adrese gönderdiğiniz bu form danışman onayından geçerek tezin eklerinde yer alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR**

İletişim Bilgileri:

Adres: 30 Ağustos mah. İnci cad. Oruç Apt,  
No:4 D:6 Ulukent Beşevler/İzmir

Cep Tel: 0554 321 53 35

E-posta: bedrettinbedir@gmail.com

**Burak YILMAZ**

Pan Havacılık Teknik Müdürü

Adres: Mağdenli Binası 195.Cad.No:4

Macunköy - ANKARA

Cep Tel: 0-530-978 06 71

E-posta: burak.yilmaz@panjet.aero

**İMZA**

**Değerli Katılımcı,**

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında İKÇÜ İİBF Üretim Yönetimi & Pazarlama A.B.D. üyesi Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ'in danışmanlığında "Havacılık Ulaşımında Niş Pazarlama Stratejilerinin Kullanılması: PanJet (Pan Aviation) Türkiye Örneği" isimli bir yüksek lisans tezi yürütmekteyim. Onayınız ve katkılarınızla tezimin araştırma örneği PANJET seçilmiş olup çalışmam adına gösterdiğiniz ve göstereceğiniz katkılarınızdan ötürü en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu formu imzalayarak aşağıdaki adrese kargolamanız halinde tez çalışması kapsamında yapılan görüşmelerin transkript ve ses kayıtlarının tarafınıza ulaştığını, tarafınızdan kontrol edilip ilgili düzenlemelerin yapıldığını, eposta ile kontrol/düzeltilme yapılmış transkriptin tarafıma gönderildiğini, ilgili verilerin tez kapsamında bu hali ile kullanılacağı ve geri çekilmesinin ya da kullanımının engellenmesinin mümkün olmadığını kabul etmekteyiz. İmza ile belirtilen adrese gönderdiğiniz bu form danışman onayından geçerek tezin eklerinde yer alacaktır.

İlgi ve katkılarınız için tekrar teşekkürlerimi ederim.

**Bedrettin BEDİR**

İletişim Bilgileri:

Adres: 30 Ağustos mah. İnci cad. Oruç Apt.  
No:4 D:6 Ülkent Merender/İzmir

Cep Tel: 0554 321 73 35

E-posta: bedrettenbedir@gmail.com

**Ali KAPLAN**

Atma/Tyrau Airport Sorumlusu

Adres:Mağdenli Binası 195.Cad.No:4



Macunköy - ANKARA

Cep Tel:0-532-280 91 62

E-posta:alikaplan@hotmail.com

İMZA 

## EK 11: Tez Orijinallik Raporu

 TS EN ISO 9001:2008	T.C. <b>İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü	
		Dok. No: FR/69/12
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU FORMU	İlk Yayın Tar.:01.02.2016
		Rev. No/Tar.: 00/...
		Sayfa: 1 / 1

<b>İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> .....İŞLETME..... ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞ'NA	
Tarih: .../.../.....	
Tez Konusu / Başlığı: HAVACILIK ULAŞIMINDA NIŞ PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KULLANILMASI: PANJET (PAN AVIATION) ÖRNEĞİ	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...210... sayfalık kısmına ilişkin, ...01/02/2017... tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9 'dur.	
Uygulanan filtrelemeler:	
1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,	
2- Kaynakça hariç	
3- Alıntılar dâhil	
4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç	
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.	
Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Tarih ve İmza	
Adı Soyadı:	BEDRETTİN BEDİR
Öğrenci No:	YB131301001
Anabilim Dalı:	İŞLETME
Programı:	İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS
Statüsü:	<input type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.
<b><u>DANIŞMAN ONAYI</u></b>	
UYGUNDUR.	
Yrd. Doç. Dr. Elif DENİZ (Unvan, Ad Soyad, İmza)	

## ÖZGEÇMİŞ

### Bedrettin BEDİR

**Doğum Yeri** : Kırıkkale  
**Doğum Tarihi** : 08.08.1989  
**E- Mail** : bedrettinbedir@gmail.com

### EĞİTİM DURUMU:

- 2003-2007 Ankara Gazi Çiftliği Lisesi (Y.D.A.) - Ankara
- 2007-2009 Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulu - İzmir
- 2009-2012 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi - Eskişehir
- 2014-2016 Anadolu Üniversitesi Adalet Bölümü - Eskişehir
- 2013-2017 İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Tezli Yüksek Lisans Programı – İzmir

### YABANCI DİL:

- İngilizce
- Rusça

### İŞ TECRÜBESİ:

- 2009- Türk Hava Kuvvetleri – Uçak Bakım Astsubayı