



2687-5640

# PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Yıl / Year : 2021  
Cilt / Volume : 5  
Sayı / Issue : 13  
ss / pp : 196-211

<http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.2095>  
*Araştırma Makalesi / Research Article*  
Makale Geliş / Received : 02.04.2021  
Yayınlama / Published : 28.05.2021

**Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir GÜMÜŞ**  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van /Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-6069-8776>

**Doktora Öğrencisi Fikret BAYAT**  
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan /Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-1315-0118>

## PORTER'IN ELMAS MODELİ BAĞLAMINDA TÜRK HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ REKABET GÜCÜ

### ÖZET

Türk havayolu taşımacılığı, son yıllarda uygulanan liberalizm politikaları, imzalanan havacılık anlaşmaları ve ülkenin sahip olduğu coğrafik konum açısından Avrupa, Orta Doğu ve Asya arasında geçiş noktası pozisyonundan dolayı sektörde hızlı bir gelişme yaşanmaktadır. Türk havayolu taşımacılığının uluslararası alanda rekabetçilik gücünü görmek ülkemizdeki sektörün devamlılığı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu araştırma çalışmasında Türk havayolu taşımacılık sektörünün rekabet gücünü M.Porter'ın Elmas modelinden faydalanılarak ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaçla literatür araştırması yapılmış, nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak sektöre öneriler sunulmuştur. Çalışmamızın sonucunda: Türkiye Havayolu Taşımacılık sektöründe coğrafi konumunun elverişliliği, önemli destinasyon merkezleri arasındaki varlığı, tarih ve kültür açısından sahip olduğu değerleri, ülkenin turizm açısından cazibe merkezi olması büyük avantaj sağlamaktadır. Türk Hava Yolları'nın küresel uçuş ağı 5. 6.haklarından dolayı İstanbul Atatürk Havalimanını transit geçiş yeri olarak kullanması sektöre büyük fayda sağlamaktadır. Son yıllarda azalmasına rağmen sahip olunan nüfus miktarı da sektöre destek vermektedir. Türkiye havayolu taşımacılık sektörünün lideri THY'dir. Sektördeki firmaların stratejileri dünya çapında markalaşma çalışmaları ve sponsorluk çalışmaları sektörü geliştirmektedir Havayolu taşımacılık sektörünün en önemli özelliklerinin başında diğer endüstri kollarıyla olan yakın bağlantısıdır. Turizm sektörü bu bağlantılı kolların en önemlisidir. Havacılık Sektöründe 2003 yılında sektörün iç hatlar yolcu taşımacılığında rekabet ortamı yaratılmasıyla sektörde hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Devletin kalkınma planları çerçevesinde havacılık sektörünü ön plana alarak destek paketleriyle sektör güçlenmektedir. Dünya geneli yaşanan kaos ortamı ve hastalıklar sektöre darbe vurmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Havayolu Taşımacılığı, Elmas modeli, Rekabet Gücü.

## COMPETITION ANALYSIS POWER OF TURKISH AIRLINE TRANSPORTATION ACCORDING TO PORTER'S DIAMOND MODEL

### ABSTRACT

Turkish airline transport, liberalism policies implemented in recent years, signed aviation agreements and the country's geographical location in terms of the position of Europe, the middle east and Asia due to the position of a transit point is experiencing rapid development in the sector. It is vital to see the competitiveness of Turkish airline transportation in the international arena for the continuity of the sector in our country. This research study, it is aimed to measure the competitiveness of the Turkish airline transportation sector by using M.Porter's Diamond model. For this purpose, literature research has been done and recommendations are presented to the sector by using qualitative research methods. As a result of our study: The availability of geographical location in the Turkish Airline Transportation sector, its presence among important destination centers, its values in terms of history and

culture, the country's attraction in terms of tourism provides a great advantage. Turkish Airlines' global flight network 5. 6. Because of their rights, Istanbul Ataturk Airport as a transit place provides great benefit to the sector. Although it has decreased in recent years, the amount of population it has been owned also supports the sector. Turkish Airlines is the leader of the Turkish airline transportation sector. The strategies of companies in the sector develop sourcing the world's branding and sponsorship studies sector The most important features of the airline transportation sector are the close connection to other industry branches. The tourism sector is the most important of these connected arms. In 2003, the aviation sector experienced rapid development in the sector by creating a competitive environment in domestic passenger transportation. Within the framework of the state's development plans, the industry is strengthened by support packages by bringing the aviation sector to the forefront. The chaos and diseases experienced around the world are hitting the sector.

Keywords: Airline Transportation, Diamond Model, Competitiveness.

### 1. GİRİŞ

Havacılık sektörü; birden fazla sistem, altyapı ile disiplinden meydana gelen, gelişen teknolojiyi en hızlı şekilde bünyesinde bütünleştirerek devamlı şekilde gelişim içerisinde olan uygulanan standartlarla beraber yeni uygulamalara sahip geniş bir sektördür.

Taşımacılık farklı dillerde farklı anlamlara sahiptir; İngilizcede 'transport', Osmanlıca 'da 'münakale', 'münakalat' benzeri kelimeler ile anlatılmak istenirken 21.yy da biz taşımacılığı 'ulaştırma', 'nakliye' ve buna benzer günlük hayatımızda kullanmış olduğumuz kelimelerle ifade ediyoruz (Kaya, 2012). Hava taşımacılığı, kişilerin, taşınacak malzeme, yük veya tamamının bunun yanı sıra herhangi bir ücret alınmadan bireysel uçuşlarda buna dâhil olarak, hava aracı vasıtasıyla mevcut olan yerden hedeflenen başka bir alana doğru yer değiştirmesidir (Gerede, 2002). Bu yer değişikliğini sağlayan şirket veya işletmelere 'havayolu İşletmesi' denilmektedir.

Havayolu taşımacılığı hava araçlarıyla ticari amaçla, tarifeli ya da tarifesiz olarak, yük, posta, kargo ve yolcu taşınmasıdır. Havayolu taşımacılık sektöründe görev alan işletmelerinin büyüklükleri; yüzden fazla uçağı filolarında barındırıp her gün sayısız sefer yapan büyük havayolu işletmelerinden daha küçük kapasitesi tek bir uçakla sınırlı yılın sadece bazı dönemlerinde uçuş hizmeti yapan havayolu işletmelerine kadar çok geniş bir çerçevede yer alır. Havayolu taşımacılık sektörü bünyesinde bulunan çok büyük uçuş ağı doğrultusunda şehirleri, ülkelere ayrıca ülkeleri de farklı kıtalara bağlar (Wells, 1999: 25).

Türkiye'de endüstrinin gelişme hızına bakıldığında ilk sıralarda havayolu taşımacılığını görebiliriz. Yeni yasal düzenlemeler ile özel sektörün piyasaya girişinin engelleyen setler ortadan kaldırılarak sivil hava taşımacılığının, havacılık sektöründeki büyüme hızı artmıştır. Yasal düzenlemeler doğrultusunda 1980'den sonra iç piyasada istenilen düzeyde bir rekabet ortamı oluşmasa dahi dış piyasada rekabet ile ilgili gelişmeler görülmektedir. Özellikle 2003 yılından sonra bölgesel stratejik havacılık politikası doğrultusunda iç piyasada daha rekabetçi duruma geldiği görülmektedir. Havayolu taşımacılığı, ülkelerin ekonomik politikalarıyla paralellik göstermektedir. Havayolu piyasasının gelişmiş olması ilgili ülkenin ekonominin de o derece gelişmiş olduğunu gösterir (Çam, 2016:713).

Bu çalışma ile Türkiye'deki havayolu taşımacılığının rekabet analiz gücünü Porter'ın elmas modeline göre ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda sektörün güncel durumu, Elmas modelindeki dört ana boyut (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma Yapısı ve stratejisi) ve bunları destekleyen diğer iki boyut olan devlet ve şans faktörleri ile ele alınıp, açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Türk Havayolu Taşımacılığı

Türkiye de ilk havacılık faaliyetleri Sefaköy'de tesis olarak 2 hangar ve küçük bir meydana başlamış olup 1925 yılında kurulan sonradan adı Türk Hava Kurumu olan Türk Tayyare

Cemiyeti ile kurumsal anlamda ilk adımlar atılmıştır. 1933 te “Türk Hava Postaları” adı ile 5 uçaklık bir filo ile ilk sivil hava taşımacılığı başlamıştır. Yine bu tarihte Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde sonradan adı Devlet Hava Meydanları İşletmesi olan ülke içerisindeki havalimanları ve uçuş trafiğini düzenleyen “Havayolları devlet İşletme Dairesi ”kurulmuştur. 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı ”kurulmuş ilerleyen yıllarda günün şartları doğrultusunda adı “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. Sivil Havacılık konusunda en yetkili kurumdur.

## 2.2. Türk Havayolu Taşımacılığının Sektörel Durumu

**Tablo 1:** Hava Taşıma İşletmeleri

Hava Taşıma İşletmeleri	2018	2019	Değişim (%)
Havayolu İşletmesi	11	11	0,0%
Hava Taksi İşletmesi	43	42	-2,3%
Genel Havacılık İşletmesi	82	83	1,2%
Balon İşletmeleri	31	34	9,7%
<b>Toplam</b>	<b>167</b>	<b>170</b>	<b>1,8%</b>

2019 yılsonu itibariyle,546 uçak,194 hava taksi,376 genel havacılık, 309 balon ve 62 zirai mücadele hava aracı olmak üzere toplam 1.487 hava aracı bulunmaktadır (URL1).

**Tablo 2:** Hava Araçları

Hava Araçları	2018	2019	Değişim (%)
Uçak	515	546	6,0%
Hava Taksi	200	194	-3,0%
Genel Havacılık	367	376	2,5%
Balon	260	309	18,8%
Zirai Mücadele	62	62	0,0%
<b>Toplam</b>	<b>1.404</b>	<b>1487</b>	<b>5,9%</b>

2019 yılsonu itibariyle, toplam pilot sayısı 11.269 olarak gerçekleşmiştir. Yabancı pilot sayısının uçak ve helikopter pilot sayısı içindeki oranı %7’dir. 2019 yılsonu itibarıyla, 1.759 hava trafik kontrolörü, 418 dispeçer, 4.547 teknisyen ve 611 atsep olmak üzere toplam çalışan sayısı 7.335 kişidir (URL 1).

**Tablo 3:** Lisanslı Teknik Personel Sayısı

	2018	2019	Değişim (%)
Uçak ve Helikopter Pilotları Toplam	8.978	9.328	3,9%
Uçak	8.776	9.113	3,8%
Helikopter	202	215	6,4%
Diğer Hava Araçları Toplam	383	510	33,2%
Balon	248	366	47,6%
Hafif Hava Aracı	119	116	-2,5%
Planör	16	28	75,0%
Öğrenci Pilotlar	828	1431	72,8%
<b>Toplam Pilot Sayısı</b>	<b>10.189</b>	<b>11.269</b>	<b>10,6%</b>
Toplam Yabancı Uçak ve Helikopter Pilotları	544 (%6)	669 (%7)	

## 2.3. Rekabet

Rekabet, diğer rakiplere karşı üstünlük yaratmak maksadıyla rakiplere karşı devam ettirilen mücadelelerin tamamıdır. Bu kavram ülkeler, iktisat, spor, işletmecilik, sanat dalları, çevrebilim gibi alanlarda devamlı kullanılır. Rekabet birden fazla güç, işletme, kuruluş, birey veya grup, sistemler arasında bulunmaktadır (URL2).

İşletmeler açısından rekabet kavramı, iki ya da daha fazla işletmenin belirli bir hedef tüketici grubunu belirli bir seviyede hizmete, üretime dair verimliliği ve etkinliği artırarak rakiplerine karşı üstünlük kurma çabasıdır (URL3).

#### 2.4. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü, ülke içerisinde faaliyet gösteren sektörlerin diğer ülkede aynı sektörde faaliyet gösterenlere karşı fiyat olarak daha yüksek bunun yanında istihdam noktasında da daha ileride yer alması olarak açıklanabilir. Açıklamayı genişletecek olursak, ülkede üretilmiş malların başka ülkelerin üretilmiş olduğu malları arasında kalite, fiyat, güvenilirlik, tasarım ve belirlenen sürede teslim gibi birçok hizmet faktöründe mücadele edebilmesidir. Rekabet gücü gelecek kuşakların yaşam standardı ile ülkenin büyüme parametrelerini zedelemeyen, tam anlamda istihdam seviyesine ya da tam istihdama seviyesine aynı değerlerde bir istihdam düzeyini yakalayarak, ülkede yüksek bir yaşam düzeyi ile kabul edilebilir bir büyüme rakamının elde edilmesi olarak ifade edilebilir (Landau, 1992: 5-6).

#### 2.5. Micheal Porter ve Elmas Modeli

Buldukları sektörde hizmet veren işletmeler faaliyetleri nihayetinde kendi alanları üzerinde karlar elde edebiliyorlarsa, bu tarz işletmeler için rakipleri üzerinde rekabet avantajlarının bulunduğunu dile getirebiliriz. Stratejik olarak değerlendirildiğinde temel amaç sürdürülebilir devamlılığı olan rekabet avantajı oluşturabilmektir. Farklılık ile maliyet unsuru rekabet avantajının temel unsurlarıdır. İşletmeler rekabet halindeki ürünlerin sahip olmadığı yeni faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı), rakip işletmelerin ortaya koyduğu ürünü daha uygun fiyatla sunabildiğinde (maliyet avantajı) ortaya çıkmaktadır. Böylelikle rekabet avantajı hem işletmeyi maliyet farklılıklar olarak ayırırken karını artırıp hem de tüketicilere daha uygun ve farklı bir yelpaze sunar. Bu avantajlar şirkete pazarda lider olma özelliği katar, buna pozisyon avantajı denir. Bir diğer boyut kaynak avantajıdır. Rekabet avantajı oluşturabilmek için farklı kaynaklara sahip olmak gerekir. Farklı kaynaklarımız yoksa yapılan işler diğer şirketler tarafından kolayca taklit edilebilir böylelikle avantajlı durum kaybolur. Porter rekabet e-avantajı oluşturulması amacıyla geniş ölçekli stratejileri, farklılık avantajı maliyet avantajı ve bunlara ek olarak dar veya geniş pazar odağından faydalanmıştır (Porter,1990; Bulu, M. Eraslan, İ. Şahin H, 2004:2).

Porter rekabet avantajını oluşturan kavramları tek tek ele almayı bunları bir bütün olarak görmüştür şöyle ki teknolojik farklılıklar, yeni ürün, piyasa yapıları ile ölçek ekonomileri hep beraber rekabet avantajını yaratırlar. Rekabet stratejisi tam anlamda farklı olmayı yansıtır (Altay, 2006:38).

##### 2.5.1. Elmas Modeli

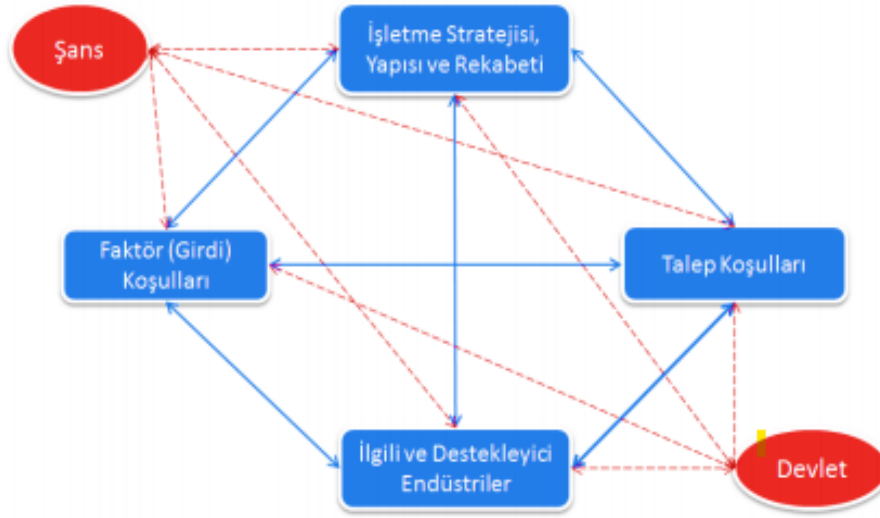
Porter, bir ülkenin belirlenmiş olan bir endüstride başarılı olurken neden diğer endüstrilerde başarısız olduğu sorusunu geliştirmiş olduğu Elmas Modeli ile cevaplamaya çalışmıştır. Elmas modeline göre ülkelerin başarı düzeyini en verimli oldukları endüstriyel alanlarda başarıyı yakalamaktadırlar.

Porter geliştirmiş olduğu Elmas Modeli ile ülke veya firmaların 4 temel faktör sayesinde rekabet avantajı yakalayabileceklerini savunmuştur. Elmas Modelinin her bir köşesinde “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler”, “girdi (faktör) koşulları” ile “firma stratejisi, yapısı ve rekabet durumu” yer almaktadır (Porter, 1990: 71).

Elmas Modelinin bütünü ile elmas modelinin her noktası ulusal avantajlara ulaşmayı sağlayacak dört faktöre tesir eder. Bu faktörler; kuruluşlar üzerindeki yenilik ile yatırım baskısı, kaynaklara ve becerilere erişim; birimlerin hedefleri, kuruluşun bu kaynaklarla ve becerilerle hangi fırsatları değerlendireceği kararıdır (Gümüş ve Hızıroğlu 2015:196).

Elmas Modelinin rekabet avantajına sağladığı faydaları en az üç açıdan görebiliriz. Birincisi işletmeler ile araştırma kurumları daha yüksek yenilik ile bilgi paylaşımı seviyesine çıkabilirler. İkinci fayda yeni iş oluşumları kümelerde daha fazla oranda ortaya çıkabilir. Üçüncü olarak da

işletmeler daha yüksek bir verimlilikte faaliyet gösterebilirler, daha özel ürünleri üretebilir aynı zamanda taleplerine daha kısa sürede cevap verebilen tedarikçilerle ortak çalışabilirler (Mongkhonvanit, 2014:16).



Şekil 1: Porter Elmas Modeli

### 2.5.1.1. Faktör (Girdi) Koşulları

Bir ülkenin belirli bir sektörde rekabet gücü sağlayabilmek için nitelikli işgücü ile alt yapı benzeri ihtiyaç duyulan üretim faktörlerindeki derecesini belirtmektedir (Porter, 1990:78). Faktör koşulları, bilgi kaynakları, hammadde, insan kaynakları, fiziki kaynaklar, sermaye kaynakları, altyapı, teknolojik kaynaklar, yöneticilerin kabiliyetleri ile inovasyon gücünü kapsamaktadır. Uzmanlaşmış kaynaklar çoğu zaman bir endüstriye hasır buna ek olarak rekabet gücü bakımından önemlidir. Porter faktör koşullarını gelişmiş faktörler ve temel faktörler olarak iki gruba bölmüştür. Birinci grup profesyonel olmayan insan kaynakları, hammadde, enerji gibi bir ülkede mevcut olan kaynakları, ikinci grupta ise profesyonel insan kaynakları, bilgi ile teknoloji benzeri son derece uzmanlaşmış kaynakları oluşturmaktadır. Temel faktörleri oluşturmak basittir fakat gelişmiş faktörler rekabet avantajı sağlamak için daha belirleyicidir aynı zamanda sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaktadır (Riasi, 2015:18).

### 2.5.1.2. Talep Koşulları

Endüstrideki hizmet ile ürünler amacıyla yurt içi pazar talebinin büyüklüğü, hizmet grupları arasındaki dağılımı, artış hızı, müşterilerin özellikleri ile farklı ürün bunun yanı sıra sayısı benzeri unsurları içermektedir. Bilhassa süreklilik arz eden kalite ile çeşitlilik, yenilik arayan bilinçli müşteriler, firmaları yeni ürün ile hizmetler doğrultusunda sevk etmekte aynı zamanda bu durum rekabet avantajına sürüklemektedir. Piyasadaki talep oranı ne kadar fazlaysa firmaların ölçek ekonomilerinden yararlanma ihtimali de o derece yüksek olacak yine firmaların belirlenen piyasada yatırım yapma kararlarını pozitif doğrultuda tesir etmektedir (Porter, 1990: 71).

### 2.5.1.3. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar:

Bir ülkenin iç pazarındaki güçlü aynı zamanda dinamik, ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların küresel rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedirler. Model bu açıdan, belirlenen endüstriyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen işletmelerin değerini kapsamaktadır (Gümüş ve Hızıroğlu 2015:196). Porter bu tarz destek iş dallarını ilgili ve destekleyici endüstriler olarak

tanımlar. Model, bu endüstriler kuvvetlendiğinde odak endüstrinin de kuvvetleneceğini tavsiye eder. İlgili ve destekleyici kuruluşların özel bir bölgede özel bir yerleşime sahip şirketler bütünü ortaya koymaları hususunda bir kümeden bahsedilebilir.

#### **2.5.1.4. Firma Yapısı ve Stratejisi**

Ülkelerde işletmelerin nasıl oluşturulduğunu, organize edildiğini, yönetildiğini ve de iç rekabet koşullarını etkileyen faktörleri göstermektedir (Porter, 1990:78). Belirli bir endüstrideki rekabet gücü bir ülkede tercih edilen yönetim uygulamaları ve organizasyon yapılarının ve endüstrideki rekabet avantajlarının bir araya getirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ülkeler işletmelerin ve bireylerin ulaşmaya çalıştıkları hedefler açısından da farklılık gösterebilirler. İşletmelerin hedefleri ulusal sermaye piyasasının özelliklerini ve yöneticiler için ücret uygulamalarını yansıtır. Üstün yetenek her ülkede kıt bir kaynak olduğundan bir ülkenin yetenekli insanların seçtikleri eğitim türü, çalışmayı tercih ettikleri yerler, gösterdikleri bağlılıklar ve harcadıkları çaba ülkenin başarısı açısından çok önemlidir (Porter, 1990:83-84).

#### **2.5.1.5. Şans Faktörü**

Şans faktörü, uluslararası piyasada çok geniş bir pazarda rekabet gücüne sahip işletmelerin başarılı veya başarısız olmalarında rol alabilmektedir. Bu rol almak bazen uluslararası platformda mücadele eden firmalara olumsuz yansırken bazen de yeni şanslar fırsatlar oluşturabilmektedir. OPEC'in (Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü) 1970'li yıllarda petrol satışlarında tekelleşmeye yönelmesiyle elde edilen gelirleri altyapı geliştirmeye aktarması ile bu ülkelerin birçoğunun din ve kültür bakımından Türkiye'ye yakın olmaları nihayetinde Türk inşaat sektörünün dışa açılım sürecine bu ülkeleri hedef alarak başlaması bir şans faktörü olarak adlandırılabilir. Farklı bir açıdan, 2010'lu yıllardan beri süregelen Libya'daki iç savaş ile Afrika gibi Arap ülkelerin belli kısmında "Arap Baharı" diye tabir edilen halk hareketlerinin görülmesiyle ülke ekonomilerin dalgalanmalarıyla Türk inşaat sektörünün uluslararası inşaat sektöründeki rekabet gücüne olumsuz anlamda yansımaktadır.

#### **2.5.1.6. Devlet Faktörü**

Genel anlamda işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü oluşturmalarında devletinde yapması gereken zorunlulukları vardır. Bu görevler, işletmeleri cesaretlendirmek aynı zamanda performanslarını arttırmak amacıyla geliştirilmiş standartlar, özelleştirilmiş girdi üretimine odaklamak, bölgesel rekabete mani olacak doğrudan birliktelikleri (tekelleşme) kısıtlamak, talep görecektür ürünleri ilk andan tespit edip modellemektir. Bu koşullar doğrultusunda, devletin rolünün Elmas Modelinin dört ana unsurunu destekler nitelikte olması gereklidir (TOBB, 2012: 38).

### **2.6. Elmas Modeline Yöneltilen Eleştiriler**

Porter'in oluşturduğu model ulusal rekabet gücünü ortaya koymada çok önemli bir modeli temsil ederken Elmas Modeline birçok eleştiride yöneltilmiştir. Clancy'e göre bu modelin, bilhassa küçük ekonomilere sahip gelişmemiş, gelişmekte olan ülkelerde geçerliliğinin az olacağı, teknolojik yenilenme ile gelişme amacıyla ülke içinde küme oluşturan endüstrilerde yer alan firmaların sayı yönünden hem de birbirlerini destekleme aşamasında yetersiz olacaklarını belirtmiştir (Clancy,2001:7). Weilrich, modelin ulusal üstünlüğe fayda veren önemli faktörleri açıklamakla birtakım gerçeklerin de bu model yönünden desteklenmediğini açıklamaktadır. Elmas Modelinde, eş değer endüstrilerin coğrafi bakımdan bir bölgede yığılmasından bahsedilmektedir. Porter, Alman otomotiv sanayisinin yan endüstrilerle yakın konumda yer alması nedeniyle rekabetçi bir şekle sahip olduğunu ifade etmiştir. Dikkat edilmesi gereken Almanya'da BMW, Mercedes ile Porsche gibi otomobil markaları yan endüstrilerle yakın yerlerde bulunmasına rağmen otomotiv sektörünün gelişmiş firmaları Opel

ile Volkswagen gibi firmalar bu coğrafi konumun içinde yer alamamaktadırlar (Weihrich, 1999: 2).

### **3. TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU TAŞIMACILIK SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜNÜN PORTER'İN ELMAS MODELİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **3.1. Faktör (Girdi) Koşulları**

Porter, faktör (girdi) koşullarını kendi bünyesinde gelişmiş, temel faktörler diye iki kısma bölmektedir. Gelişmiş faktörleri, bilgi, sermaye kaynakları ile altyapı diye isimlendirmiş. Temel faktörleri ise, fiziksel faktörler olarak isimlendirmiştir. Örnek verecek olursak doğada kendiliğinden bulunan, ülkedeki arazi, su, mineraller, iklim, kültürel, tarihsel, doğal kaynaklarının temellerine sahip olan unsurlardır.

Türkiye sahip olduğu coğrafi konumundan dolayı üç kıta arasında bir köprü görevi görmektedir. Ülke sınırlarının etrafının denizlerle kaplı olması ve farklı iklimlere ev sahipliği yapmasından dolayı her metrekaresi ayrı bir doğal güzelliğe sahiptir. Türkiye'ye bölgesel olarak bakıldığında, Karadeniz ve Doğu Anadolu bölgelerinde hakim olan karasal iklim ve bunun yanında Karadeniz'in kendisine has havası sayesinde hem gezi ve su sporları hem de kış turizmi için popüler bir destinasyon olarak görülmektedir. Ülkenin Ege ile Akdeniz Bölgesinde ise ılıman akdeniz iklimi sayesinde bu bölgelerde soğuk iklimin etkisini daha az gösterdiği kısa süren kışlar ile uzun, güneşli yaz günleri yaşanmaktadır. Özellikle uzun süren yaz aylarının "deniz, kum, güneş" isteyen turistler için bölgeyi cazip hale getirmektedir. Ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar uzun sahil kıyı şeritleri, uzun güneşli gün sayısı, her biri farklı turizm rekreasyon kaynaklarına uygun akarsu, göl ile kayak sporuna müsait dağlık bölgeleri faktör koşulları için önemli bir yön olarak kabul edilmektedir. Ülkenin sahip olduğu bu doğal kaynakları havayolu taşımacılık sektörü için büyük bir önem taşımaktadır.

Türkiye tarih sürecinde birden çok kadim medeniyete ev sahipliği yaparak her karış toprağında bu medeniyetlerden kalma derin izler görmekteyiz. Kültürel miras olarak mağaralar, kaleler, kiliseler, yer altı şehirleri, saraylar, anıtlar ve daha birçok tarihi değere sahiptir. Ülkede yaşayan farklı etnik kökene sahip vatandaşlar sayesinde her bölgenin kendine has bir dokusu, yemekleri, giyim kuşamları, örf adetlerin oluşmasını sağlamışlardır. "1972 Dünya Kültürel ve Doğal Mirasının Korunması Sözleşmesi'ne göre oluşturulan ve Dünya Mirası Komitesi (DMK) tarafından belirlenen Dünya Mirası Listesi'nde Dünya Miras Alanı olarak ilan edilen 1121 miras yer almaktadır. Bunlardan 869'u kültürel, 213'ü doğal ve 39'u karma (doğal ve kültürel) miraslardır. Türkiye'nin bu listede 16'sı kültürel, 2'si karma olmak üzere 18 miras alanı bulunmaktadır" (URL 4). Havayolu taşımacılık sektörü diğer sektörlerle birebir bağlantılı olduğundan dolayı turizm sektörü açısından büyük değere sahip bu etkenler havacılık sektörüne de büyük girdiler sağlamaktadır.

Bilgi ile haberleşme açısından değerlendirildiğinde sahip olunan gazete, dergi, televizyon kanallarının sayısı, internet ağı havayolu taşımacılık sektörünün güçlü yönleri olarak kabul edilmektedir. Ülkenin tamamında GSM operatörlerinin kullanılabilir olması aynı zamanda erişilebilir internet ağı önemli artı değerler taşımaktadır. Havayolu taşımacılık sektörü dergi, mobil uygulamalar, internet sitesi vb birçok olanağı kullanıyor olmalarının yanında, bilet ve diğer hizmetlerinde bütün bu teknolojilerden yararlanıyor olmaları sektör açısından artı değerdir.

Sermaye kaynakları ile altyapı faktörüne göre havacılık sektörünü ele alacak olursak; havacılık sektörü 2003 tarihinde politikaları doğrultusunda "Her Türk Vatandaşı hayatında en az bir kez uçağa binecektir" amacı doğrultusunda gerçekleştirilen projeler, ülkemizde sivil havacılık sektörünün hızlı adımlarla büyümesini sağlamıştır. Uluslararası alanda % 5 gibi rakama tekabül

eden havacılık sektörünün büyüme hızı Türkiye’de % 30'lara varan rekor bir gelişme sergilemektedir (URL5).

**Tablo 4:** Türkiye’de 2003-2018 Yılları Arası Aktif Havalimanı, Hava Aracı Sayısı, Personel Sayısı ve Ciro Miktarı

Yıllar	Havalimanı Sayısı	Hava Aracı Sayısı	Personel Sayısı	Ciro (Milyar TL)
2003	25	626	65.000	3,06
2004	25	670	---	---
2005	30	737	---	---
2006	39	810	---	---
2007	41	807	---	---
2008	43	831	92.135	---
2009	45	888	---	---
2010	46	984	133.407	22,89
2011	47	1023	151.694	32,47
2012	49	1107	167.161	38,14
2013	52	1143	180.570	50,78
2014	53	1231	187.459	61,85
2015	55	1347	191.716	68,12
2016	55	1417	191.709	70,24
2017	55	1403	196.041	91,63
2018	56	1404	205.000	110,00

**Kaynak:** (URL5).

Tablo 4 te yer alan verilere baktığımızda, Türkiye’de 2003 yılında 25 olan aktif havalimanı sayısının 2018 yılında 56’ya yükseldiğini görüyoruz. Hava aracı sayısının neredeyse her yıl artış göstererek 626’dan 1404’e çıktığını görüyoruz. 2003 yılında 65.000 olan havacılık sektöründeki personel sayısının 2018 itibari le 205.000 personele ulaştığını ve bunun yanında 2003 yılında 3,06 milyar TL olan sektörün ciro miktarının 2018 yılında 110,00 milyar TL olduğu tablodan çıkarılmaktadır. 2018 havacılık sektör cirosu 2003 yılından bu tarihe kadar 36 kat artarak değişim oranı % 3491 olmuştur.

Havacılık Sektöründe devletin büyük yatırımlarının yanında firmaların yaptığı yatırımlar ve bu sektöre verilen önem göz önündedir. Ülkemizin bu alanda en ön planda yer alıp bayrak taşıyıcısı konumunda olan ve uluslararası platformda ilk sıralarda yer alan Türk Hava Yolları’nın başarısı yadsınamayacak kadar büyüktür.

### 3.2. Talep Koşulları

Talebi etkileyen faktörlerin başında Türkiye’nin, Avrupa ile Asya arasında doğal bir köprü olması, coğrafi konumu yer almaktadır. Uluslararası gelişmeler, pazarlar ve ekonomik blokların yer değiştirmesi (Asya’da yeni pazarların güçlenmesi) batı ile doğu eksenini oluşturmaktadır. Türkiye de coğrafi olarak bu hattın merkezinde bulunmaktadır. Coğrafi avantaj uçuş ve operasyonda doğal bir rekabet gücü sağlamaktadır (Şengür ve Ustaömer, 2019:27). Hava yolu taşımacılığında transit yolcu talebi yüksek bir orana sahiptir bunun sebebi ise Türk Hava Yolları’nın küresel uçuş ağı ve bunun yanında 5 ile 6. trafik haklarından faydalanarak İstanbul Atatürk Havalimanını transit geçiş noktası olarak kullanıyor olması olabilir. Ülkemizin sınırları etrafında yaşanan savaş ortamının sona ermesi ve Türkiye ye yönelik güvenlik algısının düzelmesi sonucu yeni açılan İstanbul Havalimanının da tam anlamda faaliyet vermesiyle beraber iç hat, dış hat, transit yolcu taleplerinde rekabetçilik gücü yönünden gözle görülür iyileşmeler yaşanması beklenmektedir. Sosyo-ekonomik düzenlemeler neticesinde kişiler zaman, konfor gibi faktörleri ön plana çekmesiyle beraber havayolu yolcu ile kargo taşımacılığına gösterilen talep yükselmektedir. Bu bağlamda yapılan bir çalışma neticesinde, talebi etkileyen en önemli 3 faktörü fiyat, güvenlik, zaman olmuştur. (Gürses 2006). Fiyat



açısından ekonomik olan havayolu sayısının arttığı düşünüldüğünde yerel talebin büyük bir kısmının uygun fiyat tercih ettiği söylenebilir.

**Tablo 5:** Türkiye Geneli Havalimanları, Uçak, Yolcu ve Yük Trafik İstatistikleri 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	(2019/2018) Artış
Yolcu Trafik (Direk Transit)	181.437.004	174.153.146	193.576.844	210.947.639	208.911.338	-1,0%
Yolcu Trafik	181.074.531	173.743.537	193.045.343	210.498.164	208.373.696	-1,0%
İç Hat	97.041.210	102.499.358	109.511.390	112.911.108	99.946.572	-11,5%
Dış Hat	84.033.321	71.244.179	83.533.953	97.587.056	108.427.124	11,1%
Direkt Transit	362.473	409.609	531.501	449.475	537.642	19,6%
Tüm Uçak	1.814.958	1.829.908	1.914.017	2.017.220	2.034.430	0,9%
Uçak Trafik	1.456.673	1.452.995	1.500.457	1.544.169	1.556.417	0,8%
İç Hat	832.958	886.228	909.332	892.405	839.894	-5,9%
Dış Hat	623.715	566.767	591.125	651.764	716.523	9,9%
Overflight Uçak	358.285	376.913	413.560	473.051	478.013	1,0%
Yük Trafik	3.072.831	3.076.914	3.481.211	3.855.231	4.090.168	6,1%
İç Hat	871.327	857.335	884.811	886.025	833.768	-5,9%
Dış Hat	2.201.504	2.219.579	2.596.400	2.969.206	3.256.399	9,7%
Kargo Trafik	904.762	1.032.943	1.256.224	1.388.623	1.522.404	9,6%
İç Hat	101.447	81.587	75.254	52.807	65.667	24,4%
Dış Hat	803.314	951.356	1.180.969	1.335.815	1.456.737	9,1%

**Kaynak:** (URL 1)

Tablo 5 incelendiğinde yolcu taşımacılığında 2015 yılındaki 181.074.531 yolcuya hizmet verilirken 2019 yılında bu rakam 208.373.696 ye ulaşmış olduğu görülmektedir. Direk transit yolcu sayısı 2015 yılında 362.473 iken 2019 yılında 537.642 kişiye ulaşmıştır. Taşınan yük trafikinde (kargo+posta+bagaj) 2015 yılında 3.072.831ton iken bu rakam 2019 yılında 4.090.168 ton seviyelerine çıkmıştır. Tablodan da net bir şekilde anlaşılacağı üzere Türkiye de havacılık sektörüne yönelik talep faktörü sürekli artmaktadır.

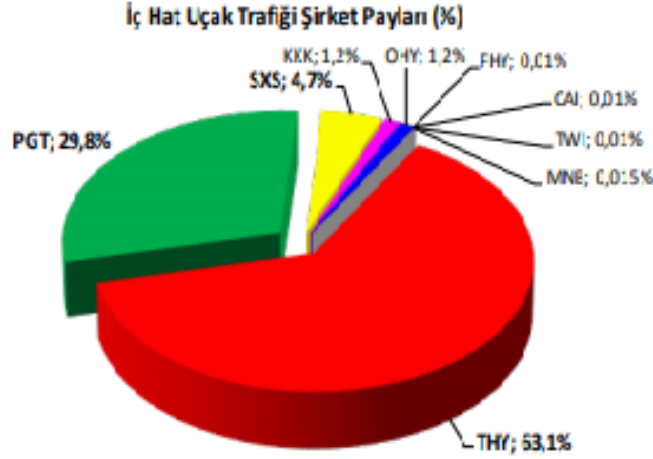
### 3.3. Firma Yapısı ve Stratejisi

Türk sivil havacılık sektörü içerisinde, 2019 yılsonu itibariyle ülkemizde faaliyet gösteren 11 havayolu işletmesi,42 hava taksi işletmesi, 83 genel havacılık işletmesi, 34 balon işletmesi olmak üzere toplam 170 adet hava taşıma işletmesi bulunmaktadır (URL 12 )

**Tablo 6:** Hava Taşıma İşletmeleri (Kaynak; DHMİ)

Hava T.İşletmeleri	2018	2019	Değişim (%)
Havayolu İşletmesi	11	11	0,0%
Hava Taksi İşletmesi	43	42	-2,3%
G. Havacılık İşletmesi	82	83	1,2%
Balon İşletmeleri	31	34	9,7%
<b>Toplam</b>	<b>167</b>	<b>170</b>	<b>1,8%</b>

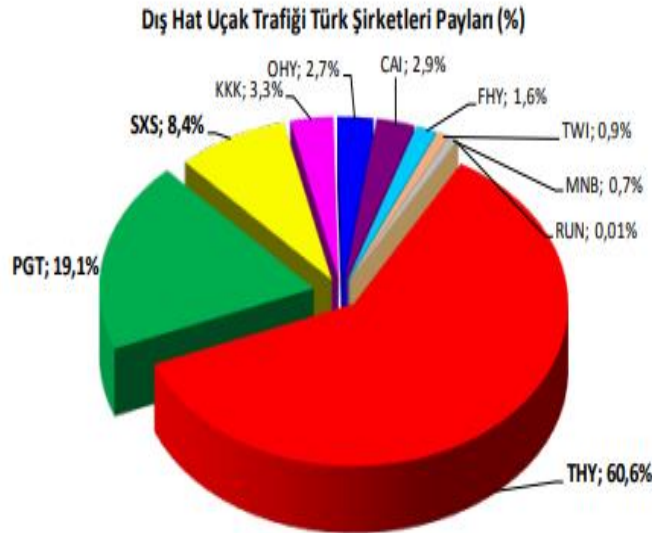
2019 yılında Türkiye’de Havayolu taşımacılık sektöründe iç hat ticari uçak trafikinde THY’nın (Türk Hava Yolları) %63,1, PGT’nin (Pegasus Hava Taşımacılığı A.S) %29,8, SXS’in (Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.) %4,7, KKK’nın (Atlas Global) %1,2 ve OHY’nin (Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş) %1,2 oranında pazar içerisinde pay sahipliği olduğu görülmektedir (URL 12).



Şekil 2: İç Hat Uçak Trafiği Şirket Payları (%) **Kaynak:** DHMİ

İç hat uçak trafiğindeki şirket paylarına bakıldığında THY'nin çok büyük bir üstünlüğü görülmektedir. Türk Hava Yolu firmasının iç pazar payının yüksek olmasına karşın diğer rakip firma sayılarında son dönemlerde hızlı bir artış olduğu görülmektedir. Bu artış ile birlikte pazarda rekabet şiddeti artmakta bu bağli olarak pazardan daha fazla pay alabilmek için farklı stratejiler geliştirilmektedir.

Türkiye cumhuriyetinde Tescilli Havayolu taşıyıcı firmalarının 2019 yılı dış hat ticari uçak trafiğindeki paylarına göre THY'nin (Türk Hava Yolları) % 60,6, PGT'nin (Pegasus Hava Taşımacılığı A.S.) % 19,1, SXS'in (Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.) % 8,4, KKK'nın (Atlas Jet) % 3,3, CAI'nın (Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.) % 2,9, OHY'nin (Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş.) % 2,7 oranında pazar payına sahiptir.



Şekil 3: Dış Hat Uçak Trafiği Türk Şirketleri Payları (%) **Kaynak:** DAHMİ

THY, iç hatlarda Pazar payındaki yerini dış hatlarda da açık bir şekilde korumaktadır. Türk havacılık sektöründeki bu tablonun sebebi, THY'nin stratejik nedenlerle dış hatlara ağırlık vermesi ile bölgesel bazdaki uçuşları yerli firmalara bırakmasından kaynaklanmaktadır.

Firma stratejileri olarak bakıldığında Onur Air ile Sun Express in fiyat konusunda rekabet etmeye çalıştığını yine aynı şekilde Pegasus firmasının da rekabet gücü olarak fiyat üzerinden gittiğini ve yılın bazı dönemlerinde kampanyalar düzenleyerek ucuz diye nitelendirilecek düzeyde bilet satabilmektedir.

THY firması ise pazarda hem uçak sayısı hem pazar payındaki büyük üstünlüğünü farklı stratejiler uygulayarak sağlamaktadır. Örneğin yurt içi taşımacılıkta fiyat olarak daha düşük bilet fiyatlandırmasını Anadolu Jet uçuşlarıyla sağlarken şirketin asıl stratejisi rekabet unsuru olarak fiyat değil kalite ve güven duygusu olarak belirlemiştir. THY yurtdışında bilinen bir marka olarak çeşitli sponsorluk anlaşmaları yaparak ismini her platformda duyurmaya çalışmaktadır. Golf, futbol, basketbol, Amerikan futbolu, dalış, buz hokeyi, atlı sporlar gibi birçok branşta kulüplere ve sporculara sponsor olmaktadır.

Ar-ge kapsamında Türk Hava Yolları Ar-Ge Merkezi, araştırma/geliştirme ekosistemi kapsamında akademik dünya ile daha yakın temas kurabilmek amacıyla İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ile iş birliği protokolü imzaladı (URL6.). Bunun yanı sıra birçok üniversite ile çeşitli protokoller yapmaktadır. Diğer Havayolu firmaları da çeşitli araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadırlar.

### 3.4. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Havayolu taşımacılık sektörünün en önemli faktörü diğer endüstri kollarıyla bağlantılı olmasıdır. Turizm sektörü bu bağlantılı kolların başında gelmektedir. Turizm sektöründe yerli ve yabancı turistlerin zaman/mekân faydası bakımından hızlı bir şekilde ulaşımını sağlayabilmeleri için her geçen gün havacılık sektörüne daha fazla bağımlı hale gelmektedir (URL 7).

**Tablo 7:** Ülkelere Göre Turizm Gelirlerinde Avrupa Sıralaması (Milyar Dolar)

Sıralama	Ülkeler	2018	2017	2016
1	<b>İspanya</b>	81.5	75.3	66.8
2	<b>Fransa</b>	61.5	58.9	55.2
3	<b>İngiltere</b>	51.9	47.5	47.9
4	<b>İtalya</b>	49.3	44.2	40.2
5	<b>Almanya</b>	43.0	39.9	37.5
6	<b>Türkiye</b>	25.2	22.5	18.7
7	<b>Avusturya</b>	23.1	20.5	19.3

**Kaynak:** Dünya Turizm Örgütü Ocak 2020 Barometresi

**Tablo 8:** Ülkelere Göre Gelen Turist Sayısı Dünya Sıralaması (Milyon Kişi)

Sıralama	Ülkeler	2018	2017	2016
1	<b>Fransa</b>	89.4	86.9	82.7
2	<b>İspanya</b>	82.8	81.9	75.3
3	<b>A.B.D</b>	79.7	76.9	76.4
4	<b>Çin</b>	62.9	60.7	59.3
5	<b>İtalya</b>	61.6	58.3	52.4
6	<b>Türkiye</b>	45.8	37.6	30.3
7	<b>Meksika</b>	41.3	39.3	35.1
8	<b>Almanya</b>	38.9	37.5	35.6
9	<b>Tayland</b>	38.2	35.6	32.5
10	<b>İngiltere</b>	36.3	37.7	35.8

**Kaynak:** Dünya Turizm Örgütü Ocak 2020 Barometres

Tablo 7,8 incelendiğinde Türkiye'nin Turizm sektöründe hızlı bir büyüme gösterdiğini turist sayısında 2017 yılında 37.6 milyon kişiye hizmet verilmişken bu rakam 2018 yılında 45.8 milyon insana yükselmiştir. Türkiye 2018 yılında Turizm sektöründen 25.2 milyar dolar gibi

ciddi rakamlar elde etmiştir. Turizm sektöründeki bu gelişmeler beraberinde havacılık sektörüne de katkı sağlamaktadır.

Türkiye sahip olduğu coğrafi konumu sayesinde üretim merkezleriyle tüketim merkezlerini birbirine bağlayarak çok ciddi stratejik öneme sahiptir. Bu sayede lojistik sektöründe de hızlı büyüme sağlanmaktadır.

Marmaray, İstanbul Havalimanı, Bakü-Tiflis-Kars benzeri altyapıya yönelik yatırımların yanında, Kombine Taşımacılık Yönetmeliği ile Türkiye Lojistik Master Planı uygulamalarında ciddi yol alması, demiryolu taşımacılığının serbestleştirilmesi neticesinde tekel yapının bitmesi ile Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması dahilinde devam ettirilen yeni projeler; hem ulusal hem de uluslararası taşımacılık faaliyetlerini kolaylaştırıcı rol oynayacak faktörlerdir. Yaşanılan son 17 yılda 145 milyar ABD doları değerindeki ulaştırma altyapı yatırım ile tüketim tutarının temel amacının Türkiye'yi lojistik merkezine dönüştürmek böylelikle Asya ve Avrupa'yı hızlı ve kesintisiz bağlantı oluşturmak olduğu açıklanmaktadır (URL 8) 2019 yılı ayrı tutulduğunda lojistik sektöründe son 5 yıl verilerine bakıldığında kamu harcamaları sürekli artmakta olup ulaştırma ve haberleşme sektörünün kamu yatırımlarından en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 9:**Kamu Yatırımı Programında Sektörler

	2015	2016	2017	2018	2019
Ulaştırma Haberleşme	14.500.534	19.872.982	23.924.694	28.921.703	20.320.646
Tarım	6.865.683	7.900.076	10.180.467	10.109.912	4.931.893
Madencilik	2.016.000	1.480.668	1.836.706	2.805.790	2.104.322
İmalat	990.366	963.349	1.137.176	1.021.320	841.059
Enerji	3.920.560	4.871.028	4.962.361	5.706.217	7.713.110
Turizm	452.698	490.329	493.557	504.896	343.492
Konut	339.070	426.680	604.777	590.003	406.194
Eğitim Toplam	10.153.977	11696.514	13.477.040	14.026.303	10.815.002
Sağlık	3.924.213	5.328.458	7.430.716	7.248.652	4.975.517
Diğer Kamu Hizmetleri	10.365.538	11.897.727	16.345.595	17.118.703	12.937.488
Toplam	53.528.629	64.927.811	80.393.089	88.053.499	65.388.723

**Kaynak:** (URL9).

### 3.5. Devletin Rolü

Türkiye'de sivil havacılık sektörünün 1925 yılında kurulan Türk Tayyare Cemiyeti (1935 yılında Türk Hava Kurumu olarak adı değiştirildi) ile başladığı kabul edilir.1933 yılında Devlet Hava Meydanları İşletmesi kuruldu. Türkiye'deki havalimanlarının işletilmesi ve hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevini DHMİ yapmaktadır (Dhmi,2020). 1954 yılında Türkiye'nin sivil havacılık alanında ulusal menfaatlerinin güvence altına alınması, uluslararası bağlantıların düzenli bir şekilde ilerletilmesi ile denetlenmesi amacıyla Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kuruldu. 1987 yılında adı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi ( SHGM, 2020). Ülke içerisindeki ulusal mevzuatın dışında havacılık uluslararası bir sektör olduğundan çeşitli sözleşmeler yapıldı.1945 Uluslararası Sivil Havacılık Antlaşması,1929 yılında imzalanan Varşova Sözleşmesinin yerini alan 1999 Montreal Sözleşmesi, ICAO üyesi ve Avrupa Sivil Havacılık Konferansı'na (ECAC) ve Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı'na (Eurocontrol) da üyedir (URL11).

Türkiye kalkınma planları ile havacılık sektörüne önemli katkılar vermektedir.2007-2013 yıllarını kapsayan“9. Kalkınma Planında hava trafiği kapasitesinin ile emniyetinin yükseltilmesi, trafiğin yoğunlaştığı meydanlarda kapasitelerin artırılması, meydanlara erişimin kolaylaştırılması, hava trafik kontrolü hizmetlerinin modernize edilmesi, uzun dönemli talebi karşılamaya yönelik olarak İstanbul bölgesi başta olmak üzere yeni havalimanlarının yapılması,

meydanların çevreye duyarlı, kaliteli hizmet veren ve büyümeye açık yapıda olması için yatırımlar yapılması yer almaktadır” (Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023, 2011).

2003 yılında devlet iç hat yolcu taşımacılığını rekabete açarak uygulanan indirimli fiyat potansiyeli ile sektöre canlılık kazandırmıştır. Havacılık sektörüne teşvik amaçlı birçok destek sağlarken bunun yanında çeşitli vergi indirimleri ve iyileştirmeler yaparak sektördeki firmalara kolaylıklar sağlamaktadır.2018 yılında açıklanan teşvik paketine Havacılık Sektörü de dahil edilerek şirketlerin sektöre yapmış olduğu yatırımlar göz önüne alınıp öncelikle devlet desteği verilmesi gereken sektör olarak kararlaştırıldı (URL 10).

### 3.6. Şans Faktörü

**Hastalıklar:** Covid 19, Sars, Domuz gribi, Ebola, Mers gibi pandemik hastalıklar havacılık sektörüne olumsuz yönde etkilemektedir.

**Savaşlar ve Siyasi Kaos:** Ortadoğu ülkelerindeki ve dünya genelinde yaşanan savaş ortamı, siyasi kaos petrol başta olmak üzere birçok piyasayı etkilediğinden bu kargaşa ortamı havacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir.

**Vizelerin Kaldırılması, Antlaşmalar:** Ülkelerarası sınır geçişlerinin kolaylaştırmak rahatlık sağlamak için yapılan uygulamalar sektöre pozitif olarak yansımaktadır. Dünya genelinde 101 ülkede Türk vatandaşlarına ize uygulanmıyor bazılarında ise kapıda vize işlemleri yapılıyor. Ukrayna ile olan vizesiz geçiş buna örnek olarak verilebilir.

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşme ve devamında ülke sınırlarının kalkması beraberinde işletmelerin devamlılıklarını sağlamak için daha yüksek rekabet gücü gerektiren piyasa yapısı oluşmuştur. Değişen dinamikleri ile yeni rekabet ortamına ayak uyduramayan gerek şirketlerin gerekse de ülkelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri neredeyse imkânsızdır. Rekabet gücünün öneminin arttığı yeni düzene paralel olarak da taşımacılık faaliyetlerinin de önemi artmıştır. Bölgesel sınırların olmadığı yeni düzende havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık sistemlerinden bir adım öne çıkarak gerek hız gerekse de güvenilirlik bakımından değer kazanmıştır. Havayolu taşımacılığı, turizm ve küresel anlamda ticaret yapan işletmeler için dünya genelinde en hızlı ulaşım hizmetini sunmaktadır. İşletmeler havayolu taşımacılığı sayesinde dünyanın her noktasıyla ticaret yapma imkânı yakalayarak geniş ürün, hizmet yelpazesini uluslararası pazarlara çok rahatlıkla sunabilmektedirler. Havacılık sektörü sayesinde ülkeler arası mesafeler azalmakta, kültürel etkileşim sağlanmakta, kargo vb. işlemler çok kısa sürede istenilen noktaya ulaştırılmakta bunun yanı sıra yolculara konforlu ve hızlı bir yolculuk hizmeti sunulmaktadır.

Michael Porter tarafından oluşturulan Elmas Modelinde dört faktör üzerinde durulmuş aynı zamanda bu faktörlere etki eden 2 faktörden de bahsedilmiştir. Bu faktörler: talebi etkileyen faktörler, girdi koşulları, endüstrideki firmaların yapısı ve stratejileri ile ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Diğer iki faktör: devlet ve şans faktörüdür. Elmas Modelinin bu faktörleri sayesinde herhangi bir endüstrinin rekabet gücü belirlenebilir. “Türkiye’nin Hava Yolu Taşımacılığında rekabet gücü, Porter’ın Elmas Modeline göre Analizi” adlı çalışmamızda Türk Havacılık Sektörünün genel durumunu ve uluslararası pazarda bulunduğu yeri ve devamlılığını sağlaması için sahip olduğu rekabet gücü ortaya konulmak istenmiştir.

Araştırmamızın sonucuna göre: Porter’ın Elmas Modelindeki, Girdi koşulları açısından bakıldığında Türkiye havayolu taşımacılık sektöründe coğrafi konumunun elverişliliği, önemli destinasyon merkezleri arasındaki varlığı, tarih ve kültür açısından sahip olduğu değerleri, ülkenin turizm açısından cazibe merkezi olması büyük avantaj sağlamaktadır. Bunun yanında özellikle 2003 yılından sonraki yani Liberalizasyon döneminde sektörün özel sermayeye

açılmasıyla gelişmeler artmakta gerek devlet desteği gerekse sektörde yer alan firmaların yatırımları sektörün hızlı gelişim sürecini başlatmıştır.

Elmas Modelindeki Talep koşullarına bakıldığında Türkiye bulunduğu coğrafik konumun özelliğinden dolayı batı ve doğu bloklarının arasında yer almakta aynı zamanda gelişmiş Asya pazarı ile diğer ülkeler arasında yer aldığından Türk Hava Yolları'nın küresel uçuş ağı 5. 6.haklarından dolayı İstanbul Havalimanını transit geçiş yeri olarak kullanması sektöre büyük fayda sağlamaktadır. Son yıllarda azalmasına rağmen sahip olunan nüfus miktarı da sektöre destek vermektedir. İstanbul Havalimanı ve diğer yeni yapılan havalimanlarına sahip oldukları uçuş öncesi konfor ve hızlı işlemler ile yolculara rahatlık sağlarken bu anlamda talebi de artırmaktadır.

Firma yapısı ve stratejisi faktörü ele alındığında Türkiye havayolu taşımacılık sektörünün lideri THY'dir. Sektör gelirinin yarısından fazlasını elinde tutan THY yurt dışı uçuşlara ağırlık verirken iç hat uçuşlarında ucuz bilet uygulamasını Anadolu Jet ile sağlamaktadır. Kalite ve güven parolasıyla stratejik hedeflerini yöneten firma dünya genelinde de çeşitli sponsorluk anlaşmaları yaparak marka değerini tüm platformlarda göstermektedir. Havayolu taşımacılık sektöründeki diğer firmalar genel itibari ile ucuz bilet stratejisi yürütmektedirler. Ar-ge kapsamında çeşitli üniversitelerle araştırmalar yapılmakta böylece çağa uygun yenilikler ve ihtiyaçlar tespit edilip sektörde rekabet gücü yaratılmaktadır.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar faktörü bakımından ele alacak olursak: Havayolu taşımacılık sektörünün en önemli özelliklerinin başında diğer endüstri kollarıyla olan yakın bağlantısıdır. Turizm sektörü bu bağlantılı kolların en önemlisidir. Turizm sektörüne yapılan yatırımlar sektörü cazip hale getirirken havacılık sektörününse gelişmesine katkı sağlamaktadır. Turizm sektöründe zaman kavramının her zaman en önemli faktör olduğu düşünüldüğünde turizm sektörünün her geçen gün havayolu sektörüne daha bağımlı hale geldiği söylenebilir. Türkiye'nin coğrafik konumu sayesinde üretim merkezleriyle tüketim merkezleri arasındaki köprü rolü çok ciddi bir stratejik öneme sahiptir. Bu sayede lojistik sektöründe de hızlı büyüme sağlanmaktadır.

İstanbul Havalimanı, Marmaray, Bakü-Tiflis-Kars benzeri altyapıya yönelik yatırımların yanında, kombine taşımacılık yönetmeliği ile Türkiye lojistik master planı uygulamalarında ciddi yol alması, demiryolu taşımacılığının serbestleştirilmesi neticesinde tekel yapının bitmesi ile Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması dâhilinde devam ettirilen yeni projeler; hem ulusal hem de uluslararası taşımacılık faaliyetlerini kolaylaştırıcı rol oynayacak faktörlerdir. Üniversitelerde ki havacılık sektörüne yönelik bölümler nitelikli personel yetiştirme yönüyle sektöre önemli destek vermektedir.

Devletin rolü faktörü açısından baktığımızda: Havacılık Sektöründe 2003 yılında sektörün iç hatlar yolcu taşımacılığında rekabet ortamı yaratılmasıyla sektörde hızlı bir gelişme yaşanmıştır. 2016 yılında ülkedeki diğer sektörlerde özellikle turizm sektöründeki düşüşleri engellemek için bu sektöre fayda sağlayan havacılık sektöründeki işletmelerin özellikle turizm bölgelerine turist taşıyan havayolu firmalarına devlet destek amaçlı akaryakıt fiyatlarında indirimler sağlamıştır. Uçak satın alma vb. işlemler için devlet destek kredileri sağlamış bu alanda havaalanları ve firmalar destek paketi altına alınmıştır (URL13).

Şans faktörü havayolu taşımacılığında ülkeler arası vizelerin kaldırılması ve turizm açısından tanınan esneklikler ve antlaşmalar sayesinde sektöre büyük destek sağlarken dünya geneli yaşanan terör saldırıları korku ve kaosa neden olurken bu durum havacılık sektörüne de büyük zarar vermektedir. Bunun yanı sıra dünya geneli yaşanan Covid-19 salgın hastalığının tüm sektörlerde büyük zarara yol açmakta ve havacılık sektöründeki firmalarda ekonomik anlamda büyük zararlar vermektedir.

Türk havayolu taşımacılık sektörünün rekabet gücünü artırabilmek amacıyla verilen öneriler göz önüne alınabilir: Havacılık endüstrisindeki hizmet veren personellerin İngilizce dil bilgisi eğitimleri verilmeli, eğitim veriliyorsa geliştirilmeli. Havalimanı ve şehir arasındaki ulaşım ağı geliştirilmeli, toplu taşıma araçlarının sayısı artırılmalı. Transit geçişlerde İstanbul Havalimanının kullanılması yoğunluk yaratmakta bundan dolayı Avrupa'dan Asya ülkelerine veya orta doğuya geçişlerde farklı bir merkez seçilip bu oluşan yoğunluk azaltılabilir. Havayolu ile ulaşımı tercih eden yolculardan alınan bilet vergilendirmeleri azaltılmalıdır. Devletin uçak biletlerine uyguladığı tavan fiyat düşürülmelidir.

#### KAYNAKÇA

- ALTAY, B. (2006). *Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- BULU, M., ERASLAN, İ.H. & ŞAHİN, Ö. (2004). *Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- CLANCY, P. (2001). "Industry Clusters In Ireland: an Application of Porter's Model of National Competitive Advantage to Three Sectors". *European Planning Studies*, 9(1), 7-28.
- ÇAM, Ü. (2016). "Havayolu Taşımacılığı Piyasasının Teorik Analizi". *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 711-725.
- GEREDE, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY AO'da Bir Uygulama*. (Doktora Tezi.), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- GÜMÜŞ, A. & HIZIROĞLU M. (2015). *Measuring And Explaining Turkey's Competitiveness in Services Using Balassa Index and Diamond Model*, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(2):195-195 DOI: 10.20491/isader.2015215739
- GÜRSES, F. (2006). *Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KAYA, E. (2012). *Hava Taşımacılığı*. Eskişehir: Ulaştırma Sistemleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2505.
- LANDAU, R. (1992). "Technology, Capital Formation and US Competitiveness". *International Productivity and Competitiveness*, 299-325.
- MONGKHONVANIT, J. (2014). "Regional Competitiveness: Key Players in Industrial Cluster in Knowledge-Based Industrial Cluster". In *Coopetition for Regional Competitiveness* (pp. 13-19).
- PORTER, M. E. (1998). "The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)". The Free Press, New York. Porter, ME (2000). Location, completion and economic development. *Economic Development Quarterly*, 14, 23-34.
- RİASİ, A. (2015). "Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model". *Business Management and Strategy*, 6(2), 15-27.
- ŞENGÜR, F. ve USTAÖMER, T. C. (2019). "Türk Havayolu Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 211-218.

- TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği 2012). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*, Ankara, 2012, s.38.
- WEIHRICH, H. (1999). “*Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany With the TOWS Matrix-an Alternative to Porter’s Model*”. *European Business Review*, 99(1), 9-22.
- WELLS, A. T. (1999). *Air Transportation A Management Perspective* (Dördüncü Basım). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- URL1. <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/hakkimizda.aspx> Erişim Tarihi: 04.07.2020
- URL2. <https://www.turkcebilgi.com/ansiklopedi/rekabet>, Erişim Tarihi: 28.06.2020
- URL3. <https://www.business.yourdictionary.com/competition>, Erişim Tarihi: 28.06.2020
- URL4. <http://www.unesco.org.tr/Pages/125/122/UNESCO-D%C3%BCn%C3%BCn%C3%BCn-Miras%C4%B1-Listesi>, Erişim Tarihi: 01/07/2020
- URL5. <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/faaliyetraporlari.aspx> Erişim Tarihi: 02.07.2020
- URL6. <https://www.skylife.com/tr/2018-01/turk-hava-yollari-ile-istanbul-universitesi-arasinda-is-birligi> Erişim Tarihi: 02.07.2020
- URL7. <https://www.icao.int/environmentalprotection/documents/ICAO%20Environmental%20Report%20> Erişim Tarihi: 02.07.2020
- URL8. <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/turkiye-17-yilda-145-milyar-dolara-yaklasan-altyapiyatirimi-yapti/1623027>, (1 Kasım 2019 tarihinde erişilmiştir.)
- URL9. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/93C5Y+Turkiye\\_Ulasim\\_veIletisim\\_Stratejisi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/93C5Y+Turkiye_Ulasim_veIletisim_Stratejisi.pdf) Erişim Tarihi: 04.07.2020.
- URL10. <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/5659-havacilik-tesvik-saglanacak-ocelikli-yatirimlara-dahil-edildi>. Erişim Tarihi: 08/07/2020
- URL11. <https://www.utikad.org.tr/Images/Duyuru/09012020utikadsektorraporu949343.pdf> Erişim Tarihi: 04.07.2020.
- URL12. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4006-faaliyet-raporlarimiz>, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2007-2018 yılları Faaliyet Raporları (Erişim Tarihi: 01.07.2020)
- URL13. <https://www.turizmguzel.com/haber/ucak-yakit-destegi-1-yil-uzatildi-4-havalimani-daha-destek-kapsaminda-h29886.html> Erişim Tarihi: 08/07/2020