



## TÜRK HAVAALANI SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABETÇİLİK ANALİZİ

### INTERNATIONAL COMPETITIVENESS ANALYSIS OF TURKISH AIRPORT INDUSTRY

Temel Caner USTAÖMER<sup>1</sup>, Ferhan ŞENGÜR<sup>2</sup>

#### Öz

*Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin temel taşlarından biridir. Türkiye'nin coğrafi konum açısından Asya, Avrupa ve Orta Doğu arasında geçiş noktası konumunda olması, son yıllarda imzalanan ikili havacılık anlaşmaları ve uygulanan liberal politikalar sayesinde havaalanı yolcu trafiği önemli ölçüde artmıştır. Havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyini belirlemek sektörün geleceğini öngörmek ve Türkiye ekonomisi açısından son derece önemlidir. Bu çalışmada Michael Porter'ın Elmas Modeli'nden faydalanılarak Türkiye'deki havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi ortaya konulmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de havaalanı sektörü için uygulanabilecek rekabetçi stratejiler ve politika önerileri getirilmektedir. Araştırmada nicel veri toplama araçlarından bir tanesi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik gücünü etkileyen faktörlerin ortalamaları şu şekildedir: Girdi koşulları faktörü (3,37), talebi etkileyen faktörler (3,53), sektördeki firmaların yapısı ve stratejileri (3,14), ilgili ve destekleyici kuruluşlar (3,41) ve devlet (2,85).*

**Anahtar Kelimeler:** Hava Taşımacılığı, Havaalanı Sektörü, Havaalanı Yönetimi, Uluslararası Rekabetçilik, Elmas Modeli.

#### Abstract

*Airports play a vital role for air transport system. Due to the geographical location of Turkey as a transit point between Asia, Europe and the Middle East, bilateral aviation agreements signed in recent years and liberal aviation policies, air passenger traffic at the airports has increased significantly. Determining the level of international competitiveness of the airport sector is extremely important in terms of forecasting the future of the industry and in terms of the Turkish economy. In this study, the international competitiveness level of the airport sector in Turkey is analyzed utilizing Michael Porter's Diamond Model. Moreover, competitive strategies and policy proposals are introduced for airport sector in Turkey. The survey method, which is one of the quantitative data collection tools, is used. According to the results of the analysis of the applied surveys, the averages of the factors affecting the international competitiveness of the Turkish airport sector are as follows: Factor conditions*

<sup>1</sup> Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi, temelcanerustaomer@anadolu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, fkuyucak@anadolu.edu.tr

(3,37), demand conditions (3,53), firm strategy, structure and rivalry (3,14), related and supporting industries (3,41) and government (2,85).

**Keywords:** Air Transport,Airport Industry,Airport Management,International Competitiveness,Diamond Model

## 1. GİRİŞ

Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin önemli bir parçası olup; sistemde altyapı sağlayıcısı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu önemli rollerinin yanında havaalanları aynı zamanda hizmet ettikleri bölgeler açısından da stratejik öneme sahiptirler. Coğrafi konumu bakımından Türkiye, Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında geçiş noktası olarak konumlanmaktadır. Özellikle son yıllarda Türkiye'nin imzaladığı ikili anlaşmalar ve uyguladığı liberal politikalar bu coğrafi alanı yolcu taşımacılığı açısından önemli bir merkez haline dönüştürmüştür. Son on yılda Türkiye'deki havaalanı yolcu trafiği kayda değer bir ölçüde artmıştır. Gerek hava taşımacılığı endüstrisi, gerekse Türkiye ekonomisi açısından endüstrinin gelişim dinamiklerini anlamak önem arz etmektedir.

Bu çalışmada Michael Porter'ın Elmas Modeli'nden yararlanılarak Türkiye'deki havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi analiz edilmektedir. Türkiye'deki havaalanı sektörünün rekabetçilik düzeyi belirlenerek, uygulanabilecek rekabetçi stratejiler ve politika önerileri getirilmektedir. Çalışmada alanyazın taramasını takiben dünyada ve Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin genel durumu hakkında bilgi verilmiş, ardından çalışmada temel alınan Elmas Modeli incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Havaalanı yöneticilerine ve hava taşımacılığı konusunda uzmanlara uygulanacak anket, Elmas Modeli ile ilgili alanyazın incelemesine dayalı olarak havaalanı sektörüne göre uyarlanmış ve uzman görüşlerine dayandırılarak geliştirilmiştir. Verilerin analizi ile yapılan değerlendirmeler ışığında Türk havaalanı sektörünün mevcut rekabetçilik durumu değerlendirilmiş, rekabetçi stratejiler ve politika önerileri getirilmiştir.

Alanyazındaki uluslararası rekabetçilik analizi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Porter'ın Elmas Modeli'nden yararlanılarak birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda Türkiye'deki çeşitlik endüstrilerin Porter'ın modelinden yararlanılarak uluslararası rekabetçilik seviyeleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak, Porter'ın modelinden yararlanılarak Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın alanyazındaki ilk çalışma olarak önemli bir boşluğu doldurması umulmaktadır.

### 1.1. Literatür

Uluslararası rekabetçilik genellikle ülkelerarası karşılaştırmalarda sektörler düzeyinde ele alınan bir konudur. Uluslararası rekabetçilik konusundaki alanyazının ise hala gelişmekte olduğu görülmektedir (Rugman ve D'Cruz,1993; Curran,2000; Moon vd.,1998; Riasi,2015; Aghdaie vd., 2012; Liu ve Hsu, 2009; Rodrigus ve Khan, 2015). Bu konuda Türkiye'deki çeşitli sektörleri inceleyen alanyazın da gelişmektedir. Öz (1999) Porter'ın Elmas Modelini kullanarak Türkiye'deki cam, inşaat ile deri ve giyim endüstrilerini analiz etmiştir. Analiz sonucunda cam endüstrisi için talep faktörünün rekabetçiliği orta diğer faktörlerin rekabetçiliği ise yüksek olarak belirlenmiştir. İnşaat endüstrisi için faktör koşulları ile firma stratejisinin rekabetçiliği yüksek, talep faktörü ile ilişkili ve destekleyici kuruluşların rekabetçiliği orta, firma stratejisinin rekabetçiliği yüksek, devlet faktörünün rekabetçiliği ise düşük olarak belirlenmiştir. Deri ve giyim endüstrisi için faktör koşulları ile devlet faktörünün rekabetçiliği düşük, talep faktörünün rekabetçiliği orta, diğer faktörlerin rekabetçilikleri yüksek olarak

bulunmuştur. Bulu ve diğerleri (2006, 2007 ve 2008) Porter'ın Elmas Modelini kullanarak Türkiye'deki elektronik, gıda ve Bolu'daki turizm endüstrilerini analiz etmişlerdir. Yapmış oldukları analizler sonucunda elektronik endüstrisi için faktör koşulları ile firma stratejisinin uluslararası rekabetçiliği orta; talep faktörleri ile ilgili ve destekleyici endüstrilerin rekabetçiliği yüksek, devlet faktörünün rekabetçiliğini ise düşük bulmuşlardır. Gıda endüstrisi için talep faktörünün rekabetçiliğini yüksek diğer faktörlerin rekabetçiliğini ise orta olarak belirlemişlerdir. Bolu'nun turizm endüstrisi incelendiğinde ise tüm faktörlerin rekabetçiliği orta olarak ortaya konmuştur. Erarslan ve diğerleri (2007) Porter'ın Elmas Modelini kullanarak Türkiye'deki plastik endüstrisinin rekabetçilik düzeyini analiz etmişlerdir. Yapmış oldukları analiz sonucunda Türk plastik endüstrisi için talep faktörünün rekabetçiliği yüksek, devlet faktörünün rekabetçiliği düşük, diğer faktörlerin rekabetçiliği ise orta olarak bulunmuştur. Selli vd. (2010) Türkiye'deki hayvancılık endüstrisinin rekabetçilik düzeyini analiz ettikleri çalışmalarında Türk hayvancılık endüstrisinin rekabetçilik düzeyini devlet faktörü açısından orta diğer faktörler açısından ise düşük olarak bulmuşlardır. Yıldız ve Alp (2014) ise, Porter'ın Elmas Modelinden yararlanarak Türkiye'deki kaşar peyniri endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini analiz etmişlerdir. Yaptıkları analiz sonucunda kaşar peyniri endüstrisi için faktör koşulları ve devlet faktörünün rekabetçiliğini orta diğer faktörlerin rekabetçiliğini ise düşük bulmuşlardır. Gümüş ve Hızıroğlu (2015) Porter'ın Elmas Modelini kullanarak Türkiye'den seçtiği hizmet endüstrilerinin rekabetçilik düzeyini Avrupa Birliği ülkeleri ile kıyaslayarak incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye turizm, inşaat ve ulaştırma endüstrilerinde Avrupa Birliği ülkelerine göre rekabetçi avantaja sahiptir. Bunun yanı sıra Türkiye'deki sigorta, finans, bilgisayar ve iletişim endüstrilerinin rekabetçiliği Avrupa Birliği ülkelerine göre zayıf olarak bulunmuştur.

Alanyazınında uluslararası rekabetçilik ile ilgili başka yöntemlerin kullanıldığı çalışmalara da rastlanmaktadır. Akgül vd.(2015) Türkiye'deki 14 konteyner limanlarının rekabetçiliklerini BCG (Boston Danışmanlık Şirketi) portföy analizi ile tespit etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda Marport, MIP ve Kumport rekabetçiliği en yüksek olan limanlar olarak bulunmuştur. Çınar ve Özçalık (2013) panel veri analizini kullanarak Türkiye'deki imalat sanayi sektörünün rekabetçiliğini incelemişlerdir. Yaptıkları analiz sonucunda şu önerilerde bulunmuşlardır; Türkiye imalat sanayide dış ülkelerle rekabetçi bir kur politikası takip etmeli; ihracatın yüksek oranda ithalata bağımlılığı azaltılmaya çalışılmalı ve üretimde ileri teknoloji kullanılan, yüksek katma değere sahip, tescilli marka ürünler yaratılarak kronik dış ticaret açıkları kapatılmalıdır. Nazarpoori vd.(2014) Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemini kullanarak İran'daki pil endüstrisinin rekabetçilik analizini yapmışlardır. Yöntem kapsamında uzman görüşlerinden yararlanarak Koreli şirketlerin İran'daki en fazla uluslararası rekabetçiliğe sahip şirketler oldukları sonucuna varmışlardır.

Türkiye'deki havacılık endüstrisinin rekabetçilik düzeyine yönelik alanyazındaki tek çalışmada havacılık endüstrisinin hava taşımacılığı sektörü bağlamında ele alındığı görülmektedir. Yazgan ve Yiğit'in (2013) Porter'ın Elmas Modelini kullanarak Türkiye'deki sivil havacılık endüstrisinin rekabetçilik düzeyini belirlemeye yönelik yaptıkları değerlendirmeye göre nitelikli işgücündeki eksiklikler ve yakıt maliyetleri Türk sivil havacılık endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanı sıra yüksek iç talep, hızlı sektörel büyüme ve avantajlı coğrafi konum Türkiye'nin önemli avantajları olarak belirlenmiştir.

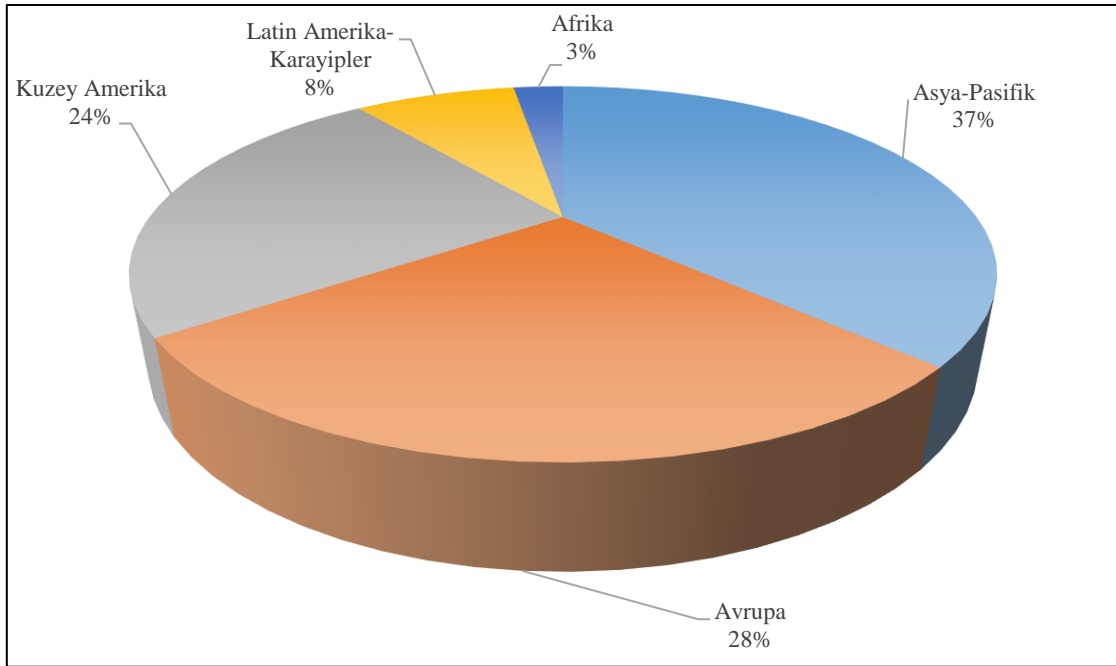
Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin rekabetçilik düzeyinin belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın alanyazındaki ilk çalışma olarak önemli bir boşluğu doldurması umulmaktadır.

## 1.2. Dünya Havaalanı Endüstrisi

Havaalanları, ulaştırma sistemlerinin ve hava taşımacılığı sisteminin temel altyapı unsurlarından biri olarak hizmet ettikleri bölgeler için stratejik önemdeki unsurlardır. Günümüzde, havaalanları karayollarına ve hızlı tren sistemine entegrasyonu artmaktadır. Havaalanları, ekonomik gelişmeyi hızlandırma ve önemli sayıda istihdam olanağı sunma potansiyeline sahiptir. Diğer yandan, havaalanlarının çevre ve insanların yaşam kalitesi üzerinde çok önemli etkileri vardır. Genel çevre konuları ile ilgili artan duyarlılık havaalanları ile ilgili duyulan çevresel endişeleri artırmaktadır (Graham, 2014:2). Bu olumlu ve olumsuz faktörler arasında dengeyi sağlayacak bir havaalanı yönetimi anlayışı gitgide daha da önemli hale gelmektedir.

Dünyadaki havaalanı yolcu sayısı, 2017 yılında 2016 yılına göre %6,6 oranında artmıştır. Dünyadaki uluslararası yolcu sayısı ise 2017 yılında 2016 yılına göre %8,4 oranında artmıştır. 1998 yılından bu yana yıllık yolcu sayısı bakımından dünyanın en işlek havalimanı olan Uluslararası Atlanta Havalimanı incelendiğinde, 2016 yılına göre yolcu sayısı %0,3 düşmesine rağmen 2017 yılında da yaklaşık 104 milyon yolcusu ile dünyanın en yoğun havalimanı unvanını korumayı sürdürmüştür. Grafik 1 2017 yılında dünyada taşınan yolcuların bölgelere göre yüzdelik dağılımlarını göstermektedir (ACI, 2017). Şekle göre havaalanı sektörü, yolcu sayıları bakımından Asya/Pasifik, Avrupa ve Kuzey Amerika bölgelerinin hakimiyetindedir.

**Grafik 1.** Bölgelere Göre Havaalanı Yolcu Dağılımı (ACI Media Releases, 2017)



Dünyada havaalanı sektöründe önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Havaalanı sektöründe şu üç önemli gelişme gözlemlenmektedir (Graham, 2014:8).

Havaalanlarının ticarileşmesi. Havaalanlarının devlet tarafından yönetilen kamu hizmeti algısı ticari yönetim felsefesinin benimsendiği ticari işletmeye doğru evrilmiştir.

Havaalanı özelleştirmesi. Havaalanlarının yönetimi ve sahipliği farklı yöntemler kullanılarak özel sektöre aktarılmaktadır. Bu yöntemlere örnek olarak stratejik ortaklıklar, hisse devri ve özel yönetim anlaşmaları verilebilir.

Havaalanı sahiplik çeşitlendirmesi. Farklı türlerde ortaya çıkan işletici ve yatırımcılar, altyapı şirketleri ve finansal yatırımcılar gibi, dünyadaki havaalanları ile ilgilenmektedir.

### **1.2.1. Havalimanlarının Sahiplik ve Yönetim Biçimleri**

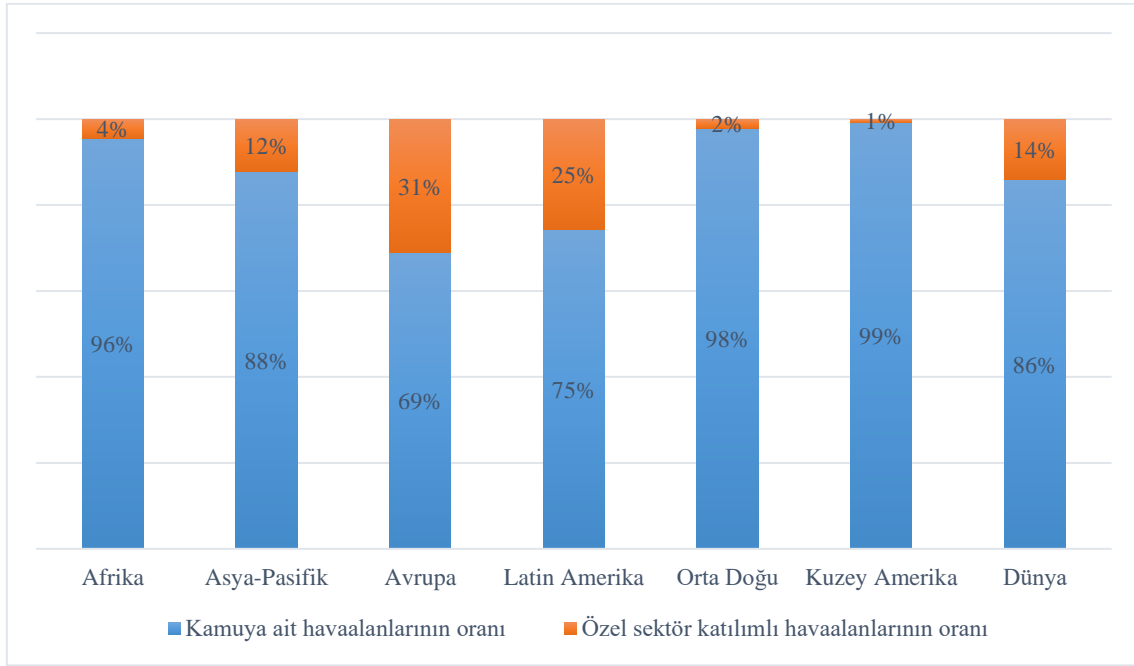
Havaalanlarının bazı temel ekonomik özellikleri şunlardır; ekonomik ve sosyal faaliyetler için katalitik bir etkiye sahiptir ve kapasitede yaşanan bir darboğaz ülkenin gelişimini engelleyebilir; kapasitede yaşanacak bir darboğaz aynı zamanda havayolu hizmetinin sağlanmasındaki rekabeti olumsuz yönde etkiler; havaalanı kapasitesini sürekli yükseltmek mümkün değildir. Bu nedenle zaman zaman düşük kullanım veya trafik sıkışıklıkları ortaya çıkabilir; önemli miktarlarda batık maliyet söz konusudur. Aynı zamanda havaalanı olanaklarının kullanım ömrü çok uzundur. Özellikle uçak gürültüsü gibi dışsallıklar yaratır ve; ölçek ekonomisi kaynaklı veya havaalanının çevresinin genişlemeye uygun olmaması sebebiyle doğal tekel konumunda olabilirler (Hooper,2002).

Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı havaalanları kamu politikaları açısından önemli olarak görülmektedir. Bunun yanında havaalanları için gerekli yatırımın çok yüksek olması, nakit akış profilleri, risklerin doğası ve havayolları ile uzun süreli sözleşmelerin yapılabilmesinin zor olması nedenleriyle havaalanlarının finansal piyasalara ulaşması çok da kolay değildir. 1950'li, 1960'lı ve 1970'li yıllarda yeni uçak tiplerinin devreye girmesi ve hava taşımacılığına olan talebin yükselmesiyle birlikte büyük çaplı havaalanı yatırımlarına ihtiyaç duyulmuştur. O yıllarda bu yatırımları devletler gerçekleştirmiştir (Hooper,2002).

1980'li yıllarda ise havaalanlarına ilişkin kamu politikalarında değişim başlamıştır. Söz konusu yatırımlara özel sektörün de dahil edilmesi fikri kamu tarafından kabul edilmiştir. Böylece, havaalanları rekabete açılarak ve özel sektörün yönetim biçiminden yararlanılarak havaalanlarının etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Bununla birlikte sıklıkla devletler sadece finansal bağımlılıklarını azaltmak istemiştir. 1990'lı yıllardan itibaren havaalanlarının özelleştirilmesi dünya çapında hız kazanmaya başlamıştır (Hooper,2002).

1990'lı yıllara kadar havaalanı sahipliği genellikle büyük ve yerleşik havaalanı otoritelerinin (İngiliz Havaalanı Otoritesi (British Airport Authorities), Fraport vb.) kontrolü altındaydı. Avrupa'da havayolu endüstrisinin serbestleşmesiyle birlikte havaalanı özelleştirmeleri de görülmeye başlandı. Sonuç olarak üç tür havaalanı kategorisi ön plana çıktı: Mülkiyeti ve işletimi devlete ait havaalanları, devlet ve özel ortak mülkiyetinde ve işletimindeki havaalanları ile özel mülkiyete ait havaalanlarıdır. Şekil X'e göre dünyadaki havaalanlarının yaklaşık %14'ü devlet ve özel ortak mülkiyetinde ve işletimindeki havaalanlarıdır. Dünyadaki yolcu trafiğinin %41'i bu havaalanlarını kullanmaktadır. Bu durum özel sektörün çoğunlukla yatırımın daha fazla dönüş imkanı vermesinden dolayı büyük havaalanlarına yatırım yaptığına işaret etmektedir. Ancak, bu durumda kıtalar arası dağılımında farklılıklar mevcuttur: Avrupa'da yolcu trafiğinin %75'i bu kategorideki havaalanlarını kullanmaktadır. Latin Amerika'da bu oran %60 civarındayken Kuzey Amerika'da yalnızca %1 civarındadır. Havaalanlarının sayıları incelendiğinde Avrupa ve Latin Amerika sırasıyla %31,10 ve %25,80 oranlarıyla lider durumundayken Kuzey Amerika'nın oranı %1'den azdır (Bringmann,2018).

**Grafik 2.** Dünyadaki Havalimanı Sahiplik Yapısı (ACI, 2017)



### 1.2.2 Havaalanlarının Ticarileşmesi

Havaalanları uzun seneler boyunca devletin sahipliğinde ve sıkı kontrolü altında kamu hizmeti veren kuruluşlar olarak görülmüştür. Bu sebeple havaalanı yönetiminde ticari ve finansal uygulamalara fazlaca değer verilmemiştir. 1970’li ve 1980’li yıllarda hava taşımacılığı endüstrisinin büyümesi ve olgunlaşmasıyla havayolları özelleşmeye başlamış ve havaalanı yönetimine bakış açısında değişimler yaşanmıştır. Birçok havaalanı giderek daha fazla bir biçimde ticari işletmeler olarak kabul başlanmıştır. Havaalanlarının ticarileşme hızı dünyanın farklı bölgelerinde farklı farklı olmuştur. En hızlı ticarileşen havaalanları çoğunlukla Avrupa’daki havaalanlarıdır. Afrika ve Güney Amerika’daki havaalanları ise genellikle ticarileşme eğilimlerine karşı temkinli davranmışlardır (Graham,2008).

Havaalanlarının ticarileşmesini sağlayan birbirleriyle bağlantılı birkaç gelişme söz konusudur. İlk olarak, bazı havaalanları devlet sahipliği bağlarını gevşetmeye başlamıştır. Bu daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla mümkün olmuştur. Bu tip gelişmeler havaalanlarına daha fazla ticari ve operasyonel serbestlik sağlamış ve bazı durumlarda havaalanlarına özel sektör yatırım ve ortaklık kapılarını açmıştır. Havaalanı yönetiminde finansal yönetim, havacılık dışı gelir yaratma ve havaalanı pazarlaması gibi alanlara çok daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda, bu alanlara aktarılan kaynaklarda ve bu alanlarda istihdam edilen çalışan sayısında artışlar olmuştur. Havaalanlarının ticarileşmesinin en büyük göstergesi, havaalanlarının havacılık dışı veya ticari gelirlere daha fazla bağımlı hale gelmesidir. İniş ve yolcu ücretleri geleneksel olarak havaalanlarının en önemli gelir kaynağıydı. Özellikle Avrupa’daki havaalanlarında havacılık dışı gelirlerin oranı havacılık gelirlerinin oranını geçmiş bulunmaktadır. Örneğin, bu durum Amsterdam Havalimanı’nda ilk kez 1984 yılında gerçekleşmiştir. Amsterdam Havalimanı’ndaki bu gelişmenin temel nedeni havalimanında perakende satış mağazalarına daha fazla alanın ayrılmasıdır (Graham,2008).

### 1.3. Türk Havaalanı Endüstrisi

Coğrafi konumu nedeniyle Türkiye, Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasında bir geçiş noktası konumundadır. Son yıllardaki gelişmeler, Türkiye'nin imzaladığı ikili anlaşmalar ve uyguladığı liberal politikalar nedeniyle bu coğrafya yolcu taşımacılığında özel bir merkez konumuna gelmiştir. Ancak, ülke çapında hala atıl durumda olan havaalanları vardır. Hava taşımacılığına duyulan ihtiyacın artmasıyla birlikte bu havaalanlarının da kullanımlarının artması ve Türkiye'ye önemli faydalar sağlaması beklenmektedir (Torlak, 2011:3397).

Grafik 2 2008 ile 2017 yılları arasında Türkiye'deki havalimanlarından taşınan yolcu sayılarını göstermektedir. Buna göre Türk hava taşımacılığı sektöründe 2017 yılında 2016 yılına göre %11.1 yükselişle toplamda yaklaşık 193 milyon yolcu taşınmıştır. Türkiye'deki ticari uçuş sayısı 2017 yılında yaklaşık 1.27 milyona ulaşmıştır. Bir önceki yıl ile kıyaslandığında ticari uçuş sayısındaki artış %3.1'dir. (DHMİ, 2017).

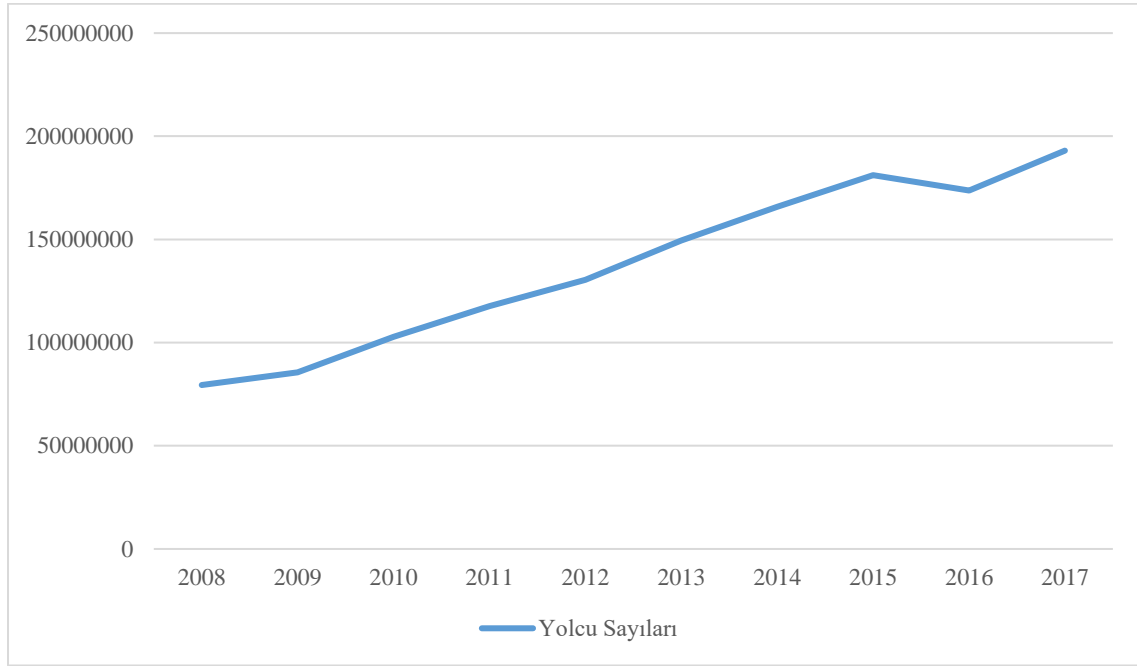
Türkiye'de 2018 yılı itibariyle toplamda 55 havalimanı faaliyettedir. Bu havalimanlarından 44'ü hem iç hatlara hem de dış hatlara hizmet vermektedir. Dış hatlara hizmet vermeyen havalimanlarının birçoğunun doğu illerinde (Ağrı Ahmed-i Hani, Hakkari Yüksekova Selahaddin Eyyubi, Iğdır Şehit Bülent Aydın, Kars Harakani, Muş, Siirt) olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye'deki havalimanlarından Gazipaşa Alanya, Zonguldak Çaycuma, Aydın Çıldır ve Zafer havalimanları DHMİ denetimli özel şirket tarafından işletilmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı denetiminde özel şirket tarafından, Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı ise Eskişehir Anadolu Üniversitesi tarafından işletilmektedir (DHMİ,2017).

Tablo 1. son üç yıla ait Türkiye'deki havalimanlarını kullanan iç hat, dış hat ve toplam yolcu sayılarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde toplam yolcu sayısının 2016 yılında düştüğü gözlemlenmektedir. Bu düşüşün 2016 yılında dış hat yolcu sayısının 2015 yılına göre önemli ölçüde azalmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu düşüşün nedenleri ülkemizin güvenlik algısının yurtdışında bozulmasına neden olan bombalı saldırılar ve darbe girişimi olabilir. 2017 yılında dış hat yolcu sayısı önemli ölçüde artmasına rağmen 2015 seviyesini yakalayamamıştır. Tablodaki iç hat yolcu sayılarına bakıldığında ise iç hat yolcu talebinin birbirini izleyen üç yılda da sürekli arttığı görülmektedir.

**Tablo 1.** 2015-2017 Yılları Arasında Türkiye'deki Havalimanlarını Kullanan İç Hat, Dış Hat ve Toplam Yolcu Sayıları (DHMİ, 2017)

	2015	2016	2017
<b>İç Hat</b>	97.041.210	102.499.358	109.511.390
<b>Dış Hat</b>	84.033.321	71.244.179	83.533.953
<b>Toplam</b>	181.074.531	173.743.537	193.045.343

**Grafik 2.** 2008-2017 Yılları Arasında Türkiye’de Taşınan Yolcu Sayıları (DHMİ, 2017)



### 1.3.1. Türkiye’deki Havalimanlarının Sahiplik ve Yönetim Biçimleri

Türkiye’deki havaalanlarının büyük bir kısmı halen merkezi kamu mülkiyeti ve işletimi altındadır. Kamuya ait havaalanlarının işletilmesi ile Türkiye hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve denetimi vazifesi Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından gerçekleştirilmektedir. DHMİ dışında farklı sahiplik ve yönetim yapısıyla işletilen az sayıda havaalanı vardır. Örneğin, Eskişehir/Hasan Polatkan Havalimanı Eskişehir Teknik Üniversitesi’ne, İzmir/Selçuk Efes Havaalanı ise Türk Hava Kurumu’na aittir (Kaya,2005).

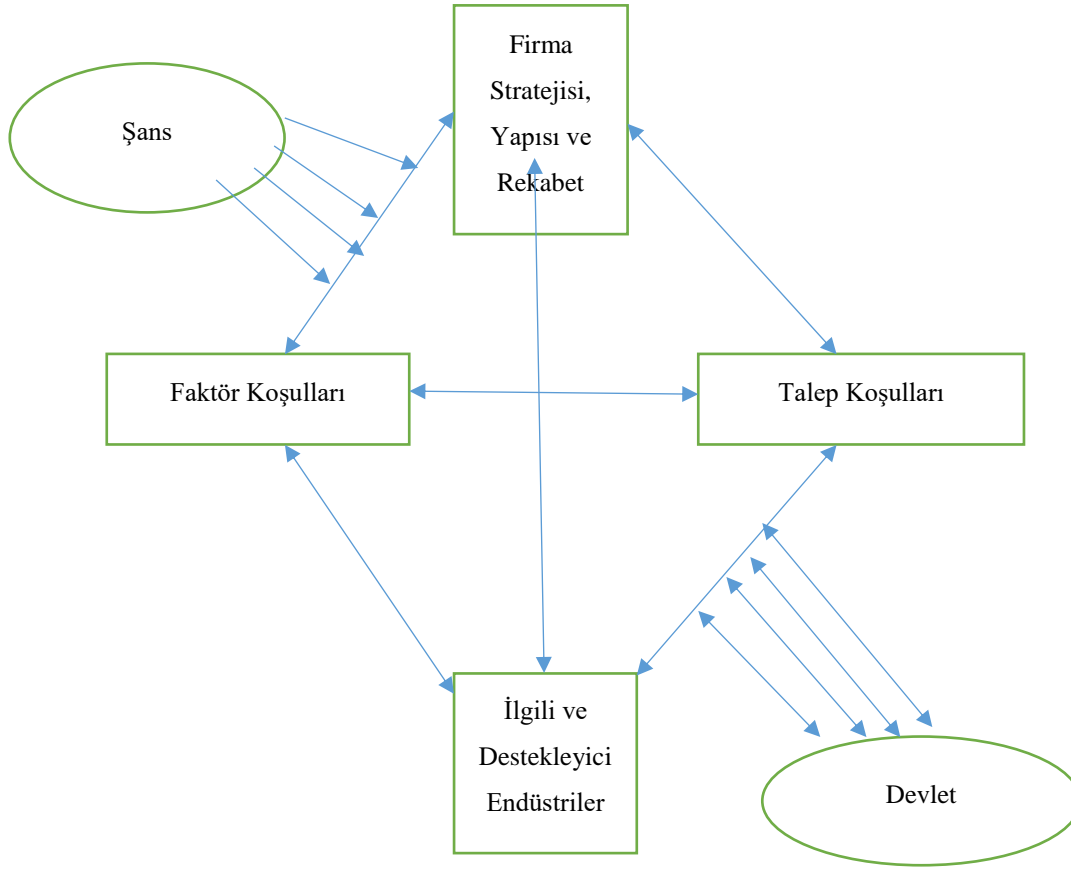
Türkiye’de 1980 sonrası yaşanan ekonomik ve siyasi istikrar ve hızlı değişim, birçok ekonomik uygulamayı farklı boyutlara taşımıştır. Bu dönemde yaşanan en dikkat çekici gelişmelerden birisi altyapı yatırımlarında Yap-İşlet-Devret (YİD) modeliyle yapılan uygulamalar olmuştur. Bir yandan kamu finansmanındaki kısıtlar ve hantal bürokratik yapı, diğer yandan artan kapasite ve teknolojik yatırım ihtiyacı havaalanı yatırımlarında yeni arayışlara neden olmuştur. Başlangıçta özellikle yaz turizminin merkezi olan Antalya’da yaz aylarında çok yoğunlaşan yolcu trafiğini kaldıracak terminalin çok hızlı biçimde yapılması, daha sonra da diğer havaalanlarında benzer uygulamaların denenmesi gündeme gelmiştir (Kaya,2005).

### 1.4. Elmas Modeli

Michael Porter (1990) neden bazı ülkelerin belirli endüstrilerde diğer ülkelere göre daha başarılı olduklarını anlayabilmek için yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulduğunu açıklamak üzere, on ülkeyi analiz ederek ‘Elmas Modeli’ olarak adlandırdığı modeli ortaya koymuştur. Bu ülkelerin birçoğu gelişmiş ülkelerdir (Almanya, İsveç, ABD, Danimarka, İtalya, İsviçre, Japonya ve İngiltere). Porter’in incelediği ülkeler arasında gelişmiş ülke tanımına uymayan Singapur ve Güney Kore yeni endüstrileşmiş ülkeler olarak kabul edilebilirler. Grafik 3’te ortaya konulan Porter’in Elmas Modeline göre, bulunulan ülke işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmesinde önemli rol oynamaktadır.



**Grafik 3.** Elmas Modeli (Porter, 1990:127)



Porter, belirli bir ülkenin dört niteliğinin –*talep koşulları, faktör koşulları, işletmenin stratejisi, yapısı ve rekabet ile ilgili ve destekleyici endüstriler*- yerel işletmelerin rekabetçi avantaj kazanmasında ve sürdürmesinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir. ‘Devlet’ ve ‘şans’ da bu dört niteliğin işleyişini etkilemektedir. Bu nitelikler aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir.

*Faktör Koşulları.* Faktör koşulları başlığı altında işgücü, toprak ve sermaye faktörleri yer almaktadır. Örneğin, bir ülkede eğitimsiz bir işgücü yoğunsa uluslararası alanda rekabet edebileceği ürünler emek-yoğun olacaktır. Porter’a göre ülkeler, rekabetçi konumlarını devam ettirebilmek için faktör koşullarını yenilemek durumundadırlar (Luigi, 2007:10).

*Talep Koşulları.* Porter, ülkelerin rekabet üstünlüklerinde işletmelerin ürettikleri ürüne veya hizmete olan iç talebin güçlü ve bilinçli olmasının önemini vurgulamaktadır. Güçlü ve bilinçli bir iç talebin birçok faydası vardır. Bunlardan birincisi satıcıların, alıcıların ne almak istediklerini anlamalarına yardımcı olur. İkinci fayda ise işletmenin müşterilerin beklentilerinde ortaya çıkabilecek değişimleri erken fark ederek bunlara uluslararası rakiplerden daha erken cevap verebilmesi fırsatını sunar (Frasineanu, 2008:3495).

*Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet.* Ulusal şartlar bir ülkede şirketlerin kurulmasını, örgütlenmesini ve yönetilmesini etkilemektedir. Bir endüstrinin rekabetçi olabilmesi yönetim uygulamaları ve endüstrideki rekabetçi avantaj kaynaklarının bir noktada birleşmesine bağlıdır. İşle ilgili bireysel motivasyon ve yetenekler de rekabetçi avantajın elde edilebilmesi için gereklidir. Bir ulusta üstün yetenek nadir bir kaynaktır. Bir ulusun başarısı

yetenekli insanların eğitime, bağlılığına ve çabasına bağlıdır. Güçlü yerel rekabetin olması rekabetçi avantajın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır (Boja, 2011:38).

*İlgili ve Destekleyici Endüstriler.* Bir ulusta uluslararası rekabetçiliğe sahip ilgili ve destekleyici endüstrilerin bulunması rekabetçi avantajın yaratılmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır. Benzer girdileri, yetenekleri, teknolojileri, dağıtım kanallarını veya müşterileri paylaşan rekabetçi ilgili endüstriler üç nedenden dolayı yararlıdır. İlki, benzerlikleri teknolojik dışsallığı artırır. İkincisi, iş ile ilgili bilgilerin daha geniş bir ortamda yayılması işletmelerin yeni iş fırsatlarını görmesine yardımcı olur. Son olarak, ilgili endüstrilerden gelecek ileri veya geri dikey büyüme tehditleri mevcut işletmelerin rekabetçi avantajını daha da geliştirmesi için baskı unsuru olur (Porter, 1990:80).

*Devlet ve Şans.* Micheal Porter bir endüstrinin uluslararası rekabet gücünün gelişiminde ‘devletin rolü’nü önemli ancak dolaylı olduğuna inanmaktadır. Porter’a göre devletin görevi rekabetçi avantajı yaratmaya çalışmak değil, Elmas Modeli’nin dört ana bileşenini meydana getiren ana unsurlar çerçevesinde endüstriyi desteklemektir. Şans faktörleri ise kontrol edilemeyen ancak yine de endüstriyi etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak kabul edilmektedir. Savaşlar ve doğal afetler şans faktörüne örnek olarak verilebilir (Öz,1999).

Elmas Modeli’ndeki her bir faktör birbiriyle ilişkilidir ve karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmektedir. Bu durum, modelin yapısını dinamik hale getirmektedir. Aynı zamanda, modelin sistematik doğası, herhangi bir ülkenin diğer bir ülkenin endüstrisindeki uygulamaları olduğu gibi kopyalayabilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, rekabet avantajının, yalnızca bir faktör yerine tüm sisteme dayandırılması gereklidir. Porter’ın Elmas Modeli çeşitli endüstrilerdeki rekabetçiliğin anlaşılmasında kullanılan önemli araçlardan biri olmuştur.

## 2. YÖNTEM

Anket hızlı, güvenilir ve sistematik bilgiye ulaşmak için önemli bir araçtır. Bu çalışmada kullanılan anket alanyazın incelenerek ortaya çıkmıştır. Anket, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış sorulardan meydana gelmektedir. Yapılandırılmış sorular Elmas Modeli’ni oluşturan faktörler ve alt değişkenler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Anketteki yapılandırılmamış sorular ile sektörde çalışanların ve akademisyenlerin sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyi ile ilgili fikirleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’deki havaalanlarında çalışan uzmanlar ve yöneticiler ile havacılık alanında çalışmaları olan akademisyenlerdir. Ancak, tüm bireylere ulaşılması imkan dahilinde olmadığından örnekleme yapılması zaruri görülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemi örnekleme metodu olarak benimsenmiştir.

“Türk Havaalanı Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi” adlı anketin değerlendirilmesi havaalanlarında uzun yıllardır yöneticilik yapan bir yönetici ve havaalanı konusunda akademik çalışmaları olan bir akademisyenle yapılmıştır. Yöneticinin ve akademisyenin tavsiyeleri ile şekillenen anketin pilot çalışması ise 9-15 Şubat 2017 tarihleri arasında havacılık alanında çalışan akademisyenlerin, havaalanlarında çalışan yöneticilerin ve uzmanların katılımıyla gerçekleşmiştir. Bu pilot çalışma sonucunda anketteki katılımcılar tarafından anlaşılmayan ifadeler değiştirilmiş, ayrıca katılımcıların önerdiği maddeler eklenerek ankete son hali verilmiştir. Hazırlanan anket, 104 katılımcıya 16 Şubat-9 Nisan 2017 tarihleri arasında çevrimiçi ortamda uygulanmıştır. Ankete katılanlar, havacılık uzmanları, havaalanı yöneticileri ile havacılık alanında çalışmaları bulunan akademisyenler olarak temelde üç ana grupta toplanmıştır.

“Türk Havaalanı Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi” anketi, Elmas Modelinin beş ana faktörünü içermektedir. Anket, bu beş faktör altında yer alan kırk maddeden oluşmaktadır. Anketteki her bir madde

beşli Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçekteki ifadeler şu şekildedir; ‘Kesinlikle Rekabetçi Bulmuyorum’(1), ‘Rekabetçi Bulmuyorum’(2), ‘Orta Derecede Rekabetçi Buluyorum’(3), ‘Rekabetçi Buluyorum’(4) ve ‘Kesinlikle Rekabetçi Buluyorum’(5).

### 3. BULGULAR VE YORUM

“Türk Havaalanı Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi” anketi beş kısımdan meydana gelmektedir. Bu kısımlar sırasıyla; girdi koşulları, talebi etkileyen faktörler, sektördeki firmaların yapısı ve stratejileri, ilgili ve destekleyici kuruluşlar ve devlettir. Her bir kısım altındaki maddelerin aldığı ortalamalar ve kısım ortalamaları aşağıda ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir.

#### 3.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2, bu çalışmada kullanılan ölçek boyutlarının güvenilirliğini göstermektedir. Ölçek boyutlarının Cronbach alfa değerleri 0,749 ile 0,933 arasında değişmektedir. Alanyazında ölçeklerin güvenilirliği için bu değerler en az 0,7 olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablodaki değerler incelendiğinde Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Güvenilirlik İle İlgili İstatistikler

	Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
<b>Girdi Koşulları</b>	0,749	7
<b>Talebi Etkileyen Faktörler</b>	0,854	8
<b>Sektördeki Firmaların Yapısı ve Stratejileri</b>	0,846	8
<b>İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar</b>	0,831	8
<b>Devlet</b>	0,933	9

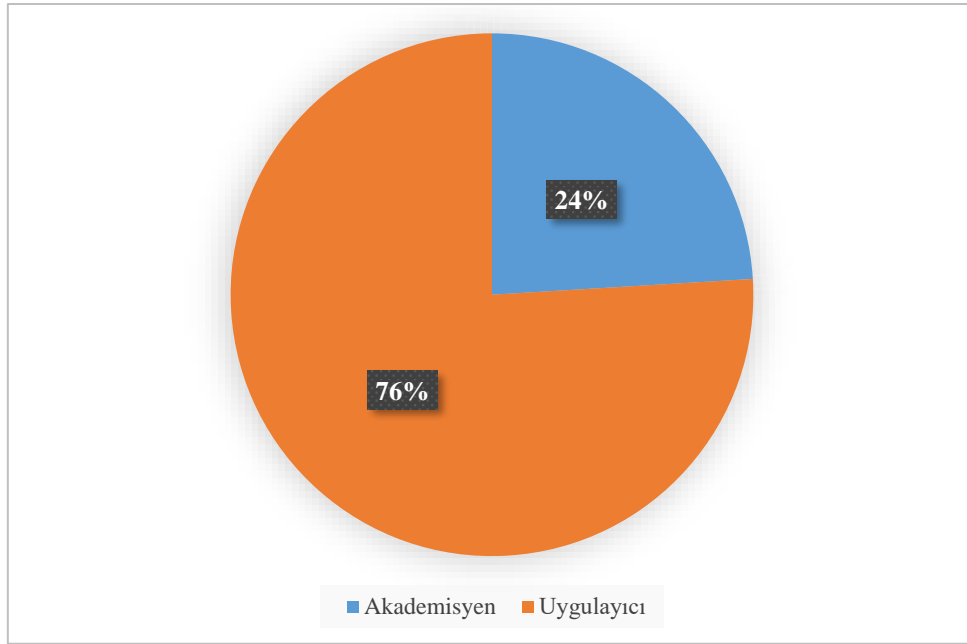
Tablo 3. anketin sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Bu sonuçlara göre Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik gücünü açıklayan faktörlerin aldığı ortalamalar şunlardır; girdi koşulları (3,37), talebi etkileyen faktörler (3,53), sektördeki firmaların yapısı ve stratejileri (3,14), ilgili ve destekleyici kuruluşlar (3,41) ve devlet (2,85). Tanımlayıcı istatistiklerdeki basıklık ve çarpıklık değerleri değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymaktadır. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre bu değerlerin -1.5 ile +1.5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu çalışmada tüm faktörlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında değerler almıştır. Bu bizlere verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

**Tablo 3.** Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
<b>Talebi Etkileyen Faktörler</b>	3,53	0,69	0,814	-0,425
<b>İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar</b>	3,41	0,69	1,25	-0,473
<b>Girdi Koşulları</b>	3,37	0,68	0,632	-0,498
<b>Sektördeki Firmaların Yapısı ve Stratejisi</b>	3,14	0,73	0,306	0,057
<b>Devlet</b>	2,85	0,92	-0,142	0,145

Grafik 4. anketi tamamlayanların mesleki dağılımını göstermektedir. Ankete katılanlar akademisyenler ve uygulayıcılar olarak sınıflandırılmıştır. Anket uygulanan akademisyenlerin seçiminde havacılık alanında çalışmaları olmak kriteri baz alınmıştır. Ankete katılan uygulayıcı sınıfındaki katılımcılar ise havaalanı yöneticileri, pilotlar, teknisyenler ve hava trafik kontrolörleridir. Ankete katılanların %76'sını uygulayıcılar oluştururken geri kalan %24'ünü akademisyenler oluşturmaktadır.

**Grafik 4.** Katılımcıların Mesleki Dağılımı



Elde edilen bulguların önem derecesine göre anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla ilerleyen bölümlerde faktörlerin genel ortalaması dikkate alınarak faktörler büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. İlk olarak, en yüksek ortalamaya sahip olan talebi etkileyen faktörlerle ilgili bulgulara yer verildikten sonra onu sırasıyla ilgili ve destekleyici kuruluşlar, girdi koşulları, sektördeki firmaların yapısı ve stratejileri ile devlet faktörleri takip etmektedir.

### 3.2 Talebi Etkileyen Faktörler

Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi, talebi etkileyen faktörler bağlamında analiz edildiğinde alt maddelerin 3,03 ile 3,82 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Talebi etkileyen faktörlerin ortalaması ise 3,53'tür.

**Tablo 4.** Talebi Etkileyen Faktörlerin Ortalaması

	Maddelerin Ortalamaları	Standart Sapma
<b>Nüfus Artış Hızı ve Yapısı</b>	3,75	0,96
<b>Ekonomik ve Sosyal Gelişmişlik</b>	3,03	1,03
<b>Sektörün Büyüme Durumu</b>	3,75	0,88
<b>İç Hat Yolcu Talebi</b>	3,82	0,93
<b>Dış Hat Yolcu Talebi</b>	3,66	0,99
<b>Transit Yolcu Talebi</b>	3,77	1,08
<b>Havayolu Uçuş Talebi</b>	3,45	1,04
<b>Yolcu Profili</b>	3,07	1,07
<b>Talebi Etkilen Faktörlerin Ortalaması</b>	<b>3,53</b>	

### 3.3 İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi, ilgili ve destekleyici kuruluşlar faktörü bağlamında analiz edildiğinde alt maddelerin 2,93 ile 3,78 aralığında değerler aldığı görülmektedir. İlgili ve destekleyici kuruluşlar faktörünün ortalaması ise 3,41'dir.

**Tablo 5.** İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Faktörünün Ortalaması

	Maddelerin Ortalamaları	Standart Sapma
<b>Havayolu Sektörü</b>	3,36	0,99
<b>Havacılık Eğitim Kurumları</b>	2,93	1,04
<b>Turizm Sektörü</b>	3,63	1,07
<b>Lojistik Sektörü</b>	3,43	0,85

Havaalanı İnşaat Sektörü	3,78	1,17
Bakım ve Onarım Kuruluşları	3,33	1,00
Vergisiz Mağazalar (Duty Free) ve Diğer İmtiyaz İşletmeleri	3,49	1,08
Yer Hizmeti İşletmeleri	3,38	1,06
İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Faktörünün Ortalaması	<b>3,41</b>	

### 3.4 Girdi Koşulları

Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi girdi koşulları faktörü bağlamında analiz edildiğinde alt maddelerin 3,01 ile 4,31 aralığında değerler aldığı izlenmektedir. Girdi koşulları faktörünün ortalaması ise 3,37'dir.

**Tablo 6.** Girdi Koşulları Faktörünün Ortalaması

	Maddelerin Ortalamaları	Standart Sapma
Fiziksel Altyapı	3,30	1,03
Finansman Maliyeti	3,12	1,02
Nitelikli İşgücü	3,01	1,08
İşgücü Maliyeti	3,46	1,33
İşgücü Verimliliği	3,14	1,07
Bilgi ve Teknoloji Altyapısı	3,28	1,04
Türkiye'nin Coğrafi Konumu	4,31	1,03
Girdi Koşulları Faktörünün Ortalaması	<b>3,37</b>	

### 3.5 Sektördeki Firmaların Yapısı ve Stratejileri

Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi sektördeki firmaların yapısı ve stratejileri faktörü bağlamında analiz edildiğinde alt maddelerin 2,76 ile 3,43 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Firmaların yapısı ve stratejileri faktörünün ortalaması ise 3,14'tür.

**Tablo 7.** Sektördeki Firmaların Yapısı ve Stratejileri Faktörünün Ortalaması

	<b>Maddelerin Ortalamaları</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Kapasite Kullanım Oranı</b>	3,43	1,01
<b>Havaalanı Yönetim Stratejileri</b>	3,09	1,08
<b>Sektördeki Firmalar Arası Rekabet</b>	2,97	1,20
<b>Sektörün Genel İmajı</b>	3,35	0,95
<b>Sektörün Küresel Pazar Payı</b>	3,25	1,00
<b>Stratejik Ortaklıklar</b>	3,34	0,98
<b>Kamu-Özel Sahiplik Yapısı</b>	2,76	1,12
<b>Kamu-Özel İşbirliği Uygulamaları</b>	2,96	1,19
<b>Firmaların Yapısı ve Stratejileri Faktörünün Ortalaması</b>	<b>3.14</b>	

### 3.6 Devlet

Türk havaalanı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi devlet faktörü bağlamında analiz edildiğinde alt maddelerin 2,40 ile 3,26 aralığında değerler aldığı görülmektedir. Devlet faktörünün ortalaması ise 2,85'tir.

**Tablo 8.** Devlet Faktörünün Ortalaması

	<b>Maddelerin Ortalamaları</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Ulaştırma Politikaları</b>	3,24	1,12
<b>Havacılık Politikaları</b>	3,23	1,16
<b>Havaalanı Politikaları</b>	3,26	1,23
<b>Vergi Politikası</b>	2,74	1,14
<b>Denetim Fonksiyonu</b>	2,71	1,13
<b>Mevzuat ve Bürokrasi</b>	2,40	1,07

<b>Teşvikler</b>	2,95	1,13
<b>Politik İstikrar</b>	2,58	1,30
<b>Makro Ekonomik Göstergelerin İstikrarı</b>	2,60	1,19
<b>Devlet Faktörünün Ortalaması</b>	<b>2,85</b>	

### 3.7 Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi

Bu bölümde, meslek değişkeni ile faktörler arasındaki ilişkiler iki bağımsız örneklem ortalaması hipotez testi (independent samples t test) ile analiz edilecektir. Bu analize göre elde edilen sonuçlar aşağıda bulunmaktadır.

Katılımcıların girdi koşullarına ilişkin ortalamalarının mesleklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 104 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin ve uygulayıcıların girdi koşullarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t(104)=-1,564$ ;  $0,121$  ( $p>0,05$ )).

Katılımcıların talebi etkileyen faktöre ilişkin ortalamalarının mesleklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 104 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin ve uygulayıcıların talebi etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri arasından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t(104)=0,107$ ;  $0,915$  ( $p>0,05$ )).

Katılımcıların sektördeki firmaların yapısı ve stratejilerine ilişkin ortalamalarının mesleklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 104 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin ve uygulayıcıların sektördeki firmaların yapısı ve stratejilerine ilişkin görüşleri arasından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t(104)=0,848$ ;  $0,398$  ( $p>0,05$ )).

Katılımcıların ilgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin ortalamalarının mesleklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 104 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin ve uygulayıcıların ilgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin görüşleri arasından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t(104)=-2,130$ ;  $0,036$  ( $p<0,05$ )). Uygulayıcıların ilgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort.=3,49; Standart sapma=0,64) akademisyenlerin ilgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.=3,16; Standart sapma=0,80) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, uygulayıcıların havaalanı endüstrisi için ilgili ve destekleyici kuruluşları akademisyenlerden daha fazla rekabetçi bulunduğunu göstermektedir.

Katılımcıların devlet faktörüne ilişkin ortalamalarının mesleklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 104 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin ve uygulayıcıların devlet faktörüne ilişkin görüşleri arasından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t(104)=-1,404$ ;  $0,163$  ( $p>0,05$ )).

## 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Michael Porter'ın oluşturduğu Elmas Modeline göre bir endüstrinin rekabet gücünü belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar: Girdi koşulları, talebi etkileyen faktörler, endüstrideki firmaların yapısı ve stratejileri ile ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Ayrıca, bu dört faktörün yanında devlet de modelde yer alan faktörler üzerinde



belirli düzeyde etkili olabilmektedir. Bu çalışmada Porter'ın Elmas Modeli kullanılarak Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket endüstri çalışanlarına ve akademisyenlere uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini ortaya koyan faktörler şu ortalamaları almışlardır; girdi koşulları (3,37), talebi etkileyen faktörler (3,53), firmaların yapısı ve stratejileri (3,14), ilgili ve destekleyici kuruluşlar (3,41) ve devlet (2,85). Bu çalışmada yer alan faktörlerin rekabetçilik düzeyleri ile yerli literatürde yer alan çalışmalar karşılaştırıldığında karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır: Çalışmada yer alan girdi koşulları faktörü açısından diğer çalışmalarla benzer olarak elektronik, gıda, plastik ve Bolu turizm endüstrilerinin rekabetçilik düzeyleri ortadır. Talebi etkileyen faktörler açısından diğer çalışmalarla benzer olarak cam, inşaat, deri ve giyim ile Bolu turizm endüstrilerinin rekabetçilik düzeyleri ortadır. Firmaların yapısı ve stratejileri açısından diğer çalışmalarla benzer olarak elektronik, gıda, plastik ve Bolu turizm endüstrilerinin rekabetçilik düzeyleri ortadır. İlgili ve destekleyici kuruluşlar açısından diğer çalışmalarla benzer olarak gıda, plastik, inşaat ve Bolu turizm endüstrilerinin rekabetçilik düzeyleri ortadır. Devlet faktörü açısından diğer çalışmalarla benzer olarak elektronik, plastik, inşaat ile deri ve giyim endüstrilerinin rekabetçilik düzeyleri düşüktür.

Araştırma bulgularına göre devlet faktörü (2,85) dışındaki tüm diğer faktörler 3'ün üzerinde ortalama değerlere sahiptirler. 3'ün üzerindeki bu faktörler katılımcılar tarafından orta derecede rekabetçi bulunmaktadır. Devlet faktöründeki maddeler ise genelde en düşük ortalamalara sahiptirler. Devlet bir endüstrinin uluslararası rekabetçilik düzeyi üzerinde doğrudan etkili olmasa da rekabetçiliği teşvik eden bir ortamın yaratılmasında oldukça önemli etkiye sahiptir. İlerleyen paragraflarda bu faktörlerin Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyine etkileri tartışılmakta ve öneriler getirilmektedir.

Girdi faktöründen katılımcıların en az rekabetçi bulunduğu madde 3,01 ortalaması ile nitelikli işgücü maddesidir. Katılımcıların girdi koşullarından en fazla rekabetçi bulunduğu madde ise 4,31'lik ortalaması ile Türkiye'nin coğrafi konumudur. Bu madde aynı zamanda tüm anketteki en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir. Türkiye'nin Avrupa ile Asya arasında doğal bir köprü olması bu maddenin katılımcılar tarafından rekabetçi bulunmasını destekler niteliktedir. Faktörün diğer maddeleri katılımcılar tarafından orta derecede rekabetçi bulunmaktadır. Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini girdi faktörü açısından yükseltilebilmesi için neler yapılması gerektiği katılımcılara açık uçlu bir soruyla sorulmuştur. Katılımcılar şu önerilerde bulunmuşlardır: Havaalanlarının şehir içi toplu taşıma ile olan bağlantısı geliştirilmelidir. Kargo taşımacılığının geliştirilmesi için bölgesel havalimanlarına yatırım yapılmalıdır. Demiryolu ve karayolu ulaşımı için işbirliği artırılmalıdır. Havalimanları her türlü uçuşa (yolcu, kargo, transit ve teknik inişler) hizmet verebilmelidir. Ayrıca, havacılık endüstrisindeki insan kaynağının daha rekabetçi olabilmesi için İngilizce dil bilgisi eğitimlerinin en başından itibaren sürekli geliştirilmelidir.

Talep faktöründen katılımcıların en az rekabetçi bulunduğu maddeler 3,03 ve 3,07 ortalamaları ile ekonomik ve sosyal gelişmişlik ve yolcu profilidir. Türkiye gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında hala nüfusunun önemli bir kısmının kırsal alanda tarım ile uğraştığı gözlemlenmektedir. 2017 yılında Türkiye'de çalışan nüfusun %19,4'ü tarımla uğraşmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2018). Ayrıca, sanayinin 2017 yılında Hayrisafi Yurtiçi Hasıla'daki payı olan %17,5 gelişmiş ülkelerin oranlarının altındadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2018). Gelecekte bu alanlarda yaşanacak iyileşmelerin endüstrinin uluslararası rekabetçilik gücüne katkıda bulunacağı beklenmektedir. Transit yolcu talebinin (3,77) diğer maddelere göre nispeten yüksek bir ortalamaya sahip

olmasının nedeni Türk Hava Yolları'nın küresel uçuş ağı ile 5. ve 6. trafik haklarından yararlanarak İstanbul Atatürk Havalimanı'nı transit geçiş noktası olarak kullanması olabilir. İstanbul'daki yeni havalimanın tamamlanması ve Türkiye'nin güvenlik algısının iyileştirilmesi ile iç hat, dış hat, transit yolcu taleplerinde ve havayolu talebinde önemli ilerlemelerin olabileceği beklenmektedir. Katılımcıların talebi etkileyen faktörlerden en fazla rekabetçi bulunduğu diğer maddeler ise 3,82'lik ortalaması ile iç hat yolcu talebi ve 3,75'lik ortalaması ile nüfus artış hızıdır. Türkiye'nin son yıllarda nüfus artış hızı yavaşlasa da Türkiye dünyadaki birçok ülkeye göre genç ve dinamik bir nüfusa sahiptir. Bu olumlu özelliğin katılımcılar tarafından iç hat yolcu talebinin de rekabetçi bulunmasına neden olduğu düşünülmektedir. Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini talep faktörü açısından yükseltmek için şu öneriler dikkate alınabilir: Yolcular üzerinden alınan vergiler azaltılmalı ve yer hizmetleri (handling) bedellerinde son yıllarda yapılan piyasa gerçeklerine aykırı tekelleşme uygulamaları önlenmelidir. Ayrıca, transit geçişlerde büyük oranda Atatürk Havalimanı'nın kullanılması sıkışıklıklara neden olarak havalimanı kullanıcılarını olumsuz etkilemektedir. Avrupa'dan Orta Doğu'ya ve Asya ülkelerine geçişlerde Antalya Havalimanı'ndan yararlanılması Atatürk Havalimanı'nın yükünün alınması açısından fayda sağlayacaktır.

Endüstrideki firmaların yapısı ve stratejileri faktöründen katılımcıların en az rekabetçi bulunduğu maddeler 2,76'lık ve 2,96'lık ortalamaları ile kamu-özel sahiplik yapısı ve kamu-özel işbirliği uygulamalarıdır. Bu ortalamalar, katılımcıların Türkiye'deki havaalanlarının birçoğunun devlet sahipliğinde ve yönetiminde bulunmasının endüstrinin uluslararası rekabetçilik düzeyini olumsuz olarak etkilediğine inandığını göstermektedir. Katılımcılar tarafından kapasite kullanım oranı, havaalanı yönetim stratejileri, endüstrideki firmalar arasındaki rekabet, endüstrinin genel imajı, endüstrinin küresel pazar payı ve stratejik ortaklıklar maddeleri ise orta derecede rekabetçi bulunmaktadır. Türkiye'de özellikle Atatürk Havalimanı'nda kapasite sorunları yaşanmaktadır. Aynı zamanda, Anadolu'daki birçok havaalanının kapasitesi atıl durumdadır. Kapasite kullanımının daha dengeli dağılımı sayesinde kapasite kullanım oranı gelecekte daha rekabetçi bir konuma yükselebilir. TAV'ın yurtdışındaki havaalanlarının inşası ve işletimi ihalelerini kazanması endüstrinin genel imajı ve küresel pazar payı açısından önemlidir. Özerk bir kuruluş olan DHMİ'nin de yurtdışındaki ihaleleri kazanması bu maddelerin gelecekte daha rekabetçi bir konuma yükselmelerine neden olabilir. Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini endüstrideki firmaların yapısı ve stratejileri faktörü açısından yükseltmek için şu öneriler dikkate alınabilir: Havaalanı yatırımları yalnızca bugünün ihtiyaçlarını değil geleceğin ihtiyaçları da dikkate alınarak yapılmalıdır. Ayrıca, kamu özel işbirliği ile işletilen havalimanlarına talep yönlendirmesi yapılmaktadır. Kamunun işlettiği havaalanları ile özel işletilen havaalanı talep dağılımının homojen olması rekabeti artırmak için gereklidir.

İlgili ve destekleyici kuruluşlar faktöründen katılımcıların en az rekabetçi bulunduğu madde havacılık eğitim kurumlarıdır. Son yıllarda havacılık alanında ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim veren kuruluşların sayısı hızla artmıştır. Niceliksel bu artışın nitelik ile desteklendiğini söyleyebilmek güçtür. Bu bölümlerin birçoğu akademik altyapıdan yoksun olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kuruluşların en büyük eksiği alanında yetişmiş yeterli sayıda akademisyene sahip olmamalarıdır. Havacılık eğitim kurumlarının aldığı 2,93'lük ortalama ile girdi koşulları faktöründen nitelikli işgücünün aldığı 3,01'lik ortalama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Havacılık eğitim kurumlarından kaliteli bir eğitim almadan mezun olan öğrencilerin endüstrideki nitelikli işgücünün uluslararası rekabetçilik düzeyini olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Ayrıca, bir katılımcı cevapladığı açık uçlu soruda şunu belirtmiştir: "Sivil havacılık endüstrisine nitelikli insan kaynağı sağlayan lisans ve ön lisans öğrenim imkânlarının bulunması olumludur ancak müfredatlar arasında farklılıkların bulunmaması

endüstri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır”. Faktördeki diğer maddeler incelendiğinde özellikle havaalanı inşaat endüstrisi (3,78) ile turizm endüstrisinin (3,63) diğer maddelere göre katılımcılar tarafından daha fazla rekabetçi bulunduğu söylenebilir. Yap-işlet-devret uygulamaları havaalanı inşaatının devlete finansal bir yük getirilmeden tamamlanmasına olanak vermektedir. Türkiye’de turizm endüstrisinde gerçekleşen altyapı yatırımları ülkeyi turistler açısından cazibe merkezi haline getirmekte bu da hava ulaşımına olan talebin artmasına neden olarak havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyine katkıda bulunmaktadır.

Devlet faktörü incelendiğinde katılımcıların en az rekabetçi bulduğu madde mevzuat ve bürokrasidir (2,40). Bu ortalamanın aynı zamanda anketteki en düşük ortalama olması düşündürücüdür. Katılımcılar Türkiye’de havaalanları ile ilgili vergi politikasını, denetim fonksiyonunu ve teşvikleri rekabetçi bulmamaktadır. Aynı zamanda, yalnızca havaalanı endüstrisini değil ülkedeki tüm endüstrileri etkileyen politik istikrar ve makroekonomik göstergelerin istikrarı da katılımcılar tarafından rekabetçi bulunmamaktadır. Katılımcılar tarafından orta derecede rekabetçi bulunan maddeler ise ulaştırma, havacılık ve havaalanı politikalarıdır. Türk havaalanı endüstrisinin uluslararası rekabetçilik düzeyini devlet faktörü açısından yükseltmek için şu öneriler dikkate alınabilir: Güvenlikte ve pasaport kontrolündeki bekleme süreleri kısaltılmalıdır. Özellikle iç hat uçuşlarda Türk sermayeli havayollarına eşit haklar tanınmamakta ve ayrıca havaalanı fiyatlandırma politikası tam rekabetçi konumda değildir. Bu nedenle havayollarına fırsat eşitliği tanınmalıdır. Havaalanları ile ilgili mevzuatlar tekrar gözden geçirilerek bürokrasi azaltılmalı ve yapılan işlemler daha kısa sürede sonuçlanabilmelidir. Havayollarını bölgesel jet kullanımına yönlendirerek daha küçük (kapasite, pist koşulları vb.) havalimanlarının da kullanımı artırılabilir. Ayrıca, iç hatlarda çapraz uçuşların artırılması da bu bağlamda değerlendirilebilir.

Bu araştırmadaki en büyük kısıt, 104 katılımcıya kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın sonuçlarını genelleylebilmek mümkün değildir. Ayrıca, anketin bilgisayar yoluyla uygulanması, katılımcıyı cevaplamaya yeterince güdülemede sorun yaratmakta ve aynı zamanda uygulamanın sadece böyle bir teknoloji ve kültüre sahip kişilerle gerçekleşmesine neden olmuştur. Bununla birlikte havaalanı sektörünün gitgide önemini arttığı bir dönemde sektörün uluslararası rekabetçiliğini sektörün önde gelenlerinin görüşleri doğrultusunda ortaya koyma açısından çalışmanın önemli olduğu ve sonraki çalışmalar için bir başlangıç noktası teşkil edeceği düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- ACI (2017), “ACI Media Releases”, <http://www.aci.aero/News/Releases/Most-Recent/2017/09/18/Animal-spirits-unleashed--Aviation-grows-in-spite-of-the-looming-backdrop-of-protectionism-and-policy-uncertainty> (20.07.2018)
- Aghdaie,S., Seidi,M. ve Riasi,A. (2012), “Identifying the Barriers to Iran’s Saffron Export By Using Porter’s Diamond Model”, *International Journal of Marketing Studies*, 4(5), s.129-138
- Akgül,E.,Fışkın,C.,Düzalan,B.,Erdoğan,T. ve Çetin,Ç.(2015), “Liman Rekabetçiliği ve Etkinlik: Türkiye’deki Konteyner Limanları Üzerine Bir Analiz”, *2. Ulusal Liman Kongresi, İzmir*
- Bulu, M., Erarslan, H., ve Kaya, H. (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9
- Bulu, M. ve Erarslan, H.(2008), “Bolu İli Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1
- Bulu, M., Erarslan, H. ve Barça, M.(2007), “Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1), s.311-335

- Curran, J. (2000), "Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model", *Higher Education Quarterly*, 54, s.386-410.
- Çınar,S. ve Özçalık,M.(2013), "İmalat Sanayi Sektörünün Rekabetçilik Analizi: Türkiye ve G-8 Ülkeleri Panel Veri Analizi", *EconAnadolu 2013, Eskişehir*
- DHMI (2017), "İstatistikler", <http://www.dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (11.10.2017)
- Erarslan, H., İpçioğlu, I, Hasit, G. ve Erşahan, B.(2008), "Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), s.193-217
- Erarslan, H., Karataş, A. ve Kaya, H.(2007), "Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, s.203-219
- Frasineanu,L.(2008), "The Porters Theory Of Competitive Advantage", *Economic Sciences Series*, 7(36), s.3495-3498.
- Gümüş, A. ve Hızıroğlu, M.(2015), "Measuring And Explaining Turkey's Competitiveness In Services Using Balassa Index And Diamond Model", *Journal of Business Research Turk*, 7(2), s.195-213
- Gürbüz, S. ve Şahin, F.(2014), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*, Seçkin: Ankara
- Graham, A. (2014), *Managing airports: an international perspective*, Routledge: Londra
- Kaya,e.,Başar,M.,Gerede,E.,Kuyucak,F. ve Sürmeli,A.(2005), *Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir
- Liu,D. ve Hsu,H. (2009), "An International Comparison of Emprical Generalized Double Diamond Model Approaches to Taiwan and Korea", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), s. 160-174
- Luigi,D.(2007), "Development Of The Firm's International Competitiveness", *Studies in Business and Economics*, 2(2), s.8-15
- Moon,H., Rugman,A. ve Verbeke,A. (1998). "A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore", *International Business Review*, 7(2), s.135-150
- Nazarpoori,A.,Hakkak,M. ve Mohammadi,M.(2014), "Analysis and Identification of Competitive Positions of Companies Operating in Iranian Battery Industry Using Hierarchical Analysis, *Journal of Asian Scientific Research*, 4(12), s.741-756
- Öz, Ö . (1999), *The Competitive Advantage Of Nations: The Case Of Turkey*, Ashgate
- Porter, M.(1990), *The Competitive Advantage Of Nations*, Harvard Business Review
- Riasi, A. (2015), "Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model", *Business Management and Strategy*, 6(2), s.15-27
- Rodrigues, G. ve Khan, R. (2015), "Competitiveness of Clothing Industry Based on Porter's Diamond Model: SAFTA Countries", *Proceedings of Academics World International Conference, United States*, s.18-23
- Rugman,A. ve D'Cruz,J. (1993), "The 'Double Diamond' Model of International Competitiveness: The Canadian Experience", *Management International Review*, 33, s.17-39.

- Selli, F., Erarslan, H., Chowdhury, D. ve Sukumar, A.(2010), “International Competitiveness: Analysis Of Turkish Animal Husbandry: An Empirical Study In GAP Region”, *Enterprise Risk Management*, 1(1), s.100-114
- Tabachnick, B. ve Fidell, L.(2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson, Boston
- TAV (2015), “TAV Havaalanı Holdingi 2014 Yıllık Raporu”, [http://www.tavyatirimciiliskileri.com/tr-TR/Lists/Annual%20Reports/Attachments/10/TAV\\_FRAT\\_NIHAI.pdf](http://www.tavyatirimciiliskileri.com/tr-TR/Lists/Annual%20Reports/Attachments/10/TAV_FRAT_NIHAI.pdf) (20.07.2018)
- Torlak, G., Şevkli, M. ve Zaim, S. (2011), “Analyzing Business Competition By Using Fuzzy TOPSIS Method: An Example Of Turkish Domestic Airline Industry”, *Expert Systems with Applications*, 38, s.3396-3406
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018), Temel İstatistikler, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (25.07.2018)
- Yazgan, A. ve Yiğit, S.(2013), “Türk Sivil Havacılık Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *The Journal of Social and Economic Research*, 25, s.421-445
- Yıldız, S. ve Alp, S.(2014), “Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi”, *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), s.249-272