

## TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABETÇİLİK DÜZEYİNİN ANALİZİ

Ayşe Elif YAZGAN\*

Sema YİĞİT\*\*

### ÖZET

2002'den beri yurt içi pazarlarda, son yıllarda da uluslararası pazarlarda etkisini hissettiren Türk sivil havacılık sektörünün rekabet gücünü değerlendirmek ve bu doğrultuda öneriler sunmak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada Porter'in elmas modeli kullanılmıştır.

Analiz sonucunda sektörün nitelikli insan gücü bulmakta sıkıntı yaşadığı, yakıt maliyetlerinden olumsuz etkilendiği; bunun yanı sıra ülkenin coğrafik özellikleri açısından ise avantajlı olduğu görülmüştür. İç talebin yüksek olması ve sektördeki büyüme önemli bir avantajdır. Pazardaki çoğu firma maliyet liderliği stratejisi ile rekabet ederken pazar lideri olan THY; kendi markası ile farklılaşma, AnadoluJet ile de maliyet liderliği stratejisini benimsemiştir. Türk turizm ve lojistik sektörünün büyümesi havacılık sektörünün rekabet gücü için oldukça önemli bir etkidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Havacılık, Elmas Modeli

**JEL Kodu:** L91, L93, L19, L20

---

\* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi

\*\* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi

**THE ANALYSIS OF COMPETITIVENESS OF TURKISH CIVIL AVIATION  
INDUSTRY  
ABSTRACT**

The aviation industry is one of the primary industries that are growing swiftly not only in Turkey but also throughout the World. Turkey is a large country with a growing economy. Given its large size and growing population base demand on air service has increased over the past years. Turkey's strategic location ensures unrivaled advantages in airline in the region. Turkey is one of the four countries of the fastest growing of the world for the last eight years in terms of civil aviation sector (THY, 2011: 6)

By the year of 2011, there are 170 air transport enterprises, 65 maintenance and training enterprise, 44 ground handling service, 1079 aircrafts and 67 airports in Turkey.

Purpose of the study is assessing the competitiveness level of the civil aviation industry which makes feel the impact in national markets since 2002 and international markets in recent years and offering suggestions in this context. This Porter's diamond model is used in this study to reach this aim

Porter's diamond model stresses the significance of both internal and external sources in creating firm competitive advantage. The Diamond Model which consists of four national determinants of competitive advantage in a particular industry: (1) factor conditions, (2) demand conditions, (3) related and supporting industries, and (4) firm's strategy, structure and rivalry (p.71). In addition to these four determinants of competitiveness, there are two indirect variables in the model: (5) chance and (6) government (Porter, 1990: 124-128). Factor conditions are the factors of production and infrastructure necessary to compete in a particular industry. They include the labor skills and natural resources that in early stages of development can provide an advantage. In civil aviation industry factor conditions can be examined under several variables as Porter defined:

Labor demand has increased in proportion to the growth rate of the sector in Turkish civil aviation industry. The demand relates to both the flight and ground handling services. Labor in the sector is quite varied. It is reported that number of employees such as air traffic controllers, aircraft maintenance mechanics, flight operation experts, flight technicians, cabin personnel, ground handling personnel has reached the 110.000 people in 2011. The number personnel/employed in this sector are insufficient considering the growth rate of the sector. Also shortage of qualified labor is seen.

In terms of geographical conditions Turkey has a favorable climate and terrain for the aviation sector. Aircraft requirements have met by imports owing to absence of aircraft production facility in Turkey. Airbus (Europe) and Boeing (US) companies market share is more than %90 in Turkey aircraft industry. Fuel expenses are one of the most important items of expenditure for airlines. Turkey is dependent on imported fuel and fuel costs have increased in the last 3 years so it causes a disadvantage. Infrastructure investments have increased in recent years. Although a significant change is not observed in number of airports, major changes are seen in airports utilization rate. The most important organizations that provide information about the sector are Directorate General of Civil Aviation) and General Directorate of State Airports Authority.

According to the Demand Statistics of 2010 released by IATA (International Air Transport Association), the demand in the transportation sector has contributed to the national gross product at the rate of 14% and has increased about 8% in the past five years.

While the demand for road transportation has increased by 7.6%, demand for railway transportation has increased by 2% and lastly demand for marine transportation has increased by 5%. The highest ratio of growth has been seen in air transportation with the ratio of %16 (Anonymous C, 2011: 11).

As for the end of the year 2011, 27.415.000 passengers boarded domestic flights, 24.539.000 passengers boarded international flights.

The competition in the sector has occurred among the airline companies. Although Turkish Airlines is superior to the others remarkably in domestic flights, in recent years a growing number of other Turkish companies are increasing their market share gradually. There are no international companies operating to domestic flights in Turkey.

THY has an important market share both in domestic lines and international lines. THY also has focused more on international flights than domestic flights. In addition, THY has been sponsor for many organizations, famous football clubs (Manchester United and Barcelona), and outstanding sportspeople (such as, Caroline Wozniacki) to increase its brand awareness in abroad.

THY, which is a leader in this sector, has determined its competition base as the service quality and trust rather than price. It also competes in the domestic area by operating with Anadolu Jet at reasonable prices.

However, Pegasus Airlines has tried to distinguish itself from others on the basis of low price. Onur Air and Sun Express have followed same strategy as Pegasus. These companies also determined appropriate price policy in international flights.

THY, has more planes than the others proportionally its market share. THY, which has planes five times more often than its closest competitor, is followed by Pegasus, Onur Air, and Sun Express.

THY, as a market leader has co-operated with various universities in Research and Development. In 2006, ITU-THY Technical Design Office was started at the Faculty of Aeronautical and Astronautical Engineering of Istanbul Technical University (Anonymous i, 2011).

In 2011, agreements were made for cooperation in various technological areas between the Universities of Kocaeli and Yalova (Anonymous j, 2011). The other companies have been trying to cooperate with universities although they can't allocate their resources as much as THY can.

The effect of tourism and logistics sectors stand out when considering supporting industries. Tourism industry is highly competitive industry in Turkey due to its long and exceptionally attractive coastline, many natural attractions, unique historical and archaeological sites, a suitable climate, improving touristic infrastructure and a tradition of hospitality. Similarly competitiveness of logistics sector is increasing because of Turkey's location. Turkey can serve as a transport hub or a link between neighboring countries.

Auditing is crucial in civil aviation sector like other sector. It has performed at the international standards. The number of inspections has increased proportionally to the growth of the sector.

While civil aviation industry is negatively affected by external factors such as political chaos, acts of terrorism, and diseases; signing agreements for lifting mutual visa requirements for citizens by Turkey and many other countries have positive effect.

**Keywords:** Civil aviation, Diamond model

**JEL Classification Codes:** L91, L93, L19, L20

## GİRİŞ

Ulaşım sektörü dünya ekonomisinde önemli bir paya sahiptir. Ulaşım sektörünün içinde yer alan ve stratejik önemi ile katma değeri yüksek, ülkelerin kalkınmasında ve rekabet gücünde kilit konuma sahip havacılık sektörü bütün dünyada ekonomik büyüme, küreselleşme ve liberalleşme paralelinde gelişmektedir. Dünya havayolu trafiği, 2002 yılından bu yana ücretli yolcu km açısından %49 oranında artış göstermiştir (THY, 2011: 6).

Ülkemizde ise sektöre ait büyüme daha hızlıdır. Son sekiz yılda Türkiye Sivil havacılık sektörü açısından, Dünya’da en hızlı büyüyen dört ülkeden biri konumundadır (THY, 2011: 6). Sektörde pazar henüz doygunluğa erişmemiş olup sektörün büyümesini önümüzdeki yıllarda da sürdüreceği öngörülmektedir. Sivil havacılık sektörü sadece yolcu taşınmasından değil aynı zamanda kargo taşımacılığı, bakım, yer hizmetleri ve destek hizmetlerden oluşmaktadır.

Sektörlerin rekabet gücünü değerlendirmede sıklıkla kullanılan Elmas Modeli Michael E. Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu model sayesinde sektörlerin rekabet gücü belirli etkenler çerçevesinde sistematik olarak değerlendirilebilmekte böylece sektöre yönelik gerçekçi ve geliştirici öneriler sunulabilmektedir.

## 1. TÜRK SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ

Türkiye’de 20 Mayıs 1933 yılında 2186 sayılı kanunla Milli Savunma Bakanlığına bağlı olarak sivil havayolları kurmak ve taşımacılık yapmak amacıyla Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. Aynı yıl Türk Hava Postalarının 5 uçaklık filosu ile Türkiye’nin ilk sivil hava taşımacılığı başlamıştır. 1935 yılından sonra İdare, 2744 sayılı kanunla Bayındırlık Bakanlığına bağlanmıştır. 1938 yılında katma bütçeli bir devlet idaresi olarak 3424 sayılı Kanunla Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğüne dönüştürülen İdare, yeni uçaklar ile İstanbul-Ankara arasında tarifeli posta ve yolcu taşımacılığına başlamıştır. 1944 yılında uçak sayısı 28’e ulaşan İdare, 21 Mayıs 1958 tarih ve 6623 sayılı Yasa ile Türk Hava Yolları’na (THY) dönüştürülmüştür. Türkiye’nin ilk özel havayolu ise 1977 yılında kurulan Bursa Hava Yolları’dır. İstanbul-Bursa

hattında tarifersiz sefer yapan şirket 1980 yılında yeterli devlet desteğini de bulamamasının sonucunda kapanmıştır. (Hassu, 2004: 57).

Çeşitli sayısal göstergeler etrafında 2011 yılı Haziran sonu itibariyle sektörün durumu şu şekildedir:

**Tablo 1. Ülkemizdeki Havacılık Sektörünün Durumu**

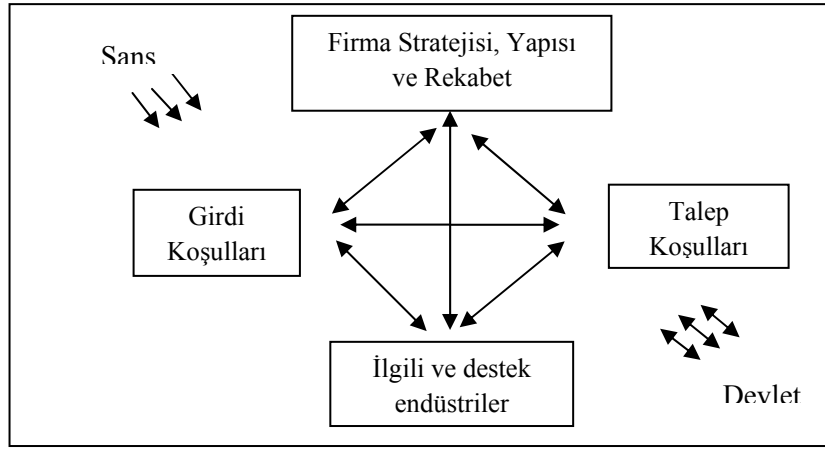
<i>Hava Taşıma İşletmeleri</i>		<i>Havaalanı</i>	
<b>Havayolu İşletmesi</b>	15(3Kargo)	Dış-İç Hat	23
<b>Hava Taksi İşletmesi</b>	60	Sadece İç Hat	31
<b>Genel Havacılık İşletmesi</b>	40	Özel Statülü	13
<b>Balon İşletmesi</b>	16	<b>Toplam</b>	<b>67</b>
<b>Zirai İlaçlama İşletmesi</b>	39		
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<i>Bakım ve Eğitim İşletmeleri</i>	
		Bakım Organizasyonu	35
		Uçuş Eğitim Organizasyonu	16
		Tip Eğitim Organizasyonu	14
<i>Hava Aracı Sayısı</i>		<b>Toplam</b>	<b>65</b>
<b>Havayolu İşletmelerinde</b>	346		
<b>Hava Taksi İşletmelerinde</b>	246		
<b>Genel Havacılık İşlet.</b>	235	<i>Yer Hizmetleri</i>	
<b>Balon</b>	108	A Grubu	4
<b>Zirai İşletmelerde</b>	69	B Grubu	12
<b>Özel İş Jetleri</b>	75	C Grubu	28
<b>Toplam</b>	<b>1079</b>	<b>Toplam</b>	<b>44</b>

Kaynak: SGHM, 2011: 21

## 2. ELMAS MODELİ

Niçin bir ülkedeki bazı endüstriler diğer ülkelerdekinden daha başarılıdır? Bir ülkenin rekabet gücünü ne etkiler? (Porter, 1990: 71). Bu ve buna benzer soruları cevaplamak amacıyla Michael E. Porter yeni düşüncelerle ve ulusların üstünlük elması adını verdiği bir modelle sonuçlanan bir araştırma yürütmüştür.

Porter'a göre aşağıdaki dört nitelik tek tek ve bir sistem olarak ulusal üstünlük elmasını oluşturur. Her ülke kendi endüstrileri için bunları oluşturabilir ve yönetebilir. Bu nitelikler Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Bir Sistem Olarak Elmas Modeli (Porter, 1990: 127)

**Girdi koşulları:** Ülkenin yetişmiş iş gücü veya alt yapı gibi endüstride rekabet etmek için gerekli üretim faktörlerinin durumu,

**Talep koşulları:** Endüstrideki ürün ve hizmetler için yurt içi pazar talebinin niteliği,

**İlgili ve destek endüstriler:** Ülkede uluslararası rekabetçiliğe sahip ilgili ve destek endüstrilerinin olup olmaması,

**Firma stratejisi, yapısı ve rekabet:** Ülkede firmalarının nasıl oluşturulup organize edildiği, yönetildiği ve ülke içindeki rekabetin varlığını ifade eder.

**Şans:** Şansın rolü ülkenin durumuna, firmanın ve devletin kontrolüne bağlı değildir. Örneğin yeni icatlar, biyoteknoloji gibi yeni teknolojiler, enerji krizi gibi nedenlerden dolayı girdi maliyetlerinin değişmesi, pazar yapısının değişmesi ve savaşlar gibi olaylar şans unsuru içinde değerlendirilir.

**Devlet:** Devletin ayrı bir faktörden çok diğer dört faktör üzerinde etkisi olan bir faktör olarak düşünülmesi gerekir. Porter devletin en uygun rolünün zor olsa da bir katalizör gibi şirketlerin hedeflerini büyütmeleri ve rekabet gücünü artıracak faaliyetlerin performanslarının seviyelerini yükseltmeleri hususunda işletmeleri cesaretlendirmek ve hatta itmek olduğunu ifade etmiştir.

Elmas modeli 1990'lardan itibaren bir çok sektörün ve ülkenin rekabet gücü düzeyini belirlemede kullanılmıştır. Türkiye'de yapılmış uygulamalardan bazıları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Literatür Özeti

Yazarlar	Çalışılan Sektör	Bulgular
Bulu vd. (2004)	Bilişim Sektörü	Kümedeki mevcut girdi koşullarının, fiziksel altyapısının ve bilgi alt yapısının firmalar açısından oldukça avantajlı olduğu belirtilirken; firmaların finansal, pazarlama, eğitim ve kuluçka merkezi desteği konusunda hizmet eksikliklerine sahip olduğu vurgulanmıştır.
Bulu vd. (2006)	Elektronik Sektörü	Türk elektronik sektörünün rekabetçilik seviyesi, elmas modeli ile yapılan analiz sonucu orta seviyede tespit edilmiştir.
Eraslan, vd. (2007)	Plastik Sektörü	Sektörünün rekabet pozisyonu 5 üzerinden 2,85 olarak tespit edilmiştir. Girdi koşullarının değeri 2,75, firma stratejisi ve rekabet yapısı 2,52 ilgili ve destekleyici kuruluşlar 2,28 talep koşulları 4,22 değerindedir. Devletin etkinliği ise 2,25 seviyesindedir.
Gürpınar, Barca (2007)	Mobilya Sektörü	Sektöre ulusal pazarda artan talep ve talebin giderek daha fazla sofistike olması, nitelikli iş gücü ve firmaların dışa açılma stratejileri olduğu vurgulanmış, sektör içerisindeki firmaların ihracata önem vermeleri ve yüksek teknolojiyi kullanmaları gereklilikleri belirtilmiştir. Ayrıca Ar-Ge, tasarım ve pazarlamaya odaklanılması gerektiği ifade edilmiştir.
Eraslan vd. (2008)	Tekstil ve Hazır Giyim	Sanayinin küresel anlamda sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olması için maliyet, kalite ve çeşitliliğini en etkin bir şekilde birleştirmesi ve AB pazarında sahip olduğu payı sürekli kılarak yeni pazarlarda niş ürünler ile yükselen bir büyüme eğiliminin elde edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.
Vezir Danışmanlık (2008)	Tekirdağ Elektrik-Elektronik Sektörü	Tekirdağ elektrik-elektronik sektörünün rekabet pozisyonu, elmas modeli ile yapılan analiz sonucu orta seviyede tespit edilmiştir.
Innocentric (2010)	Merzifon Ankastre Kümesi	Firma stratejisi ve rekabet yapısının, girdi koşullarının, ilgili ve destekleyici kuruluşlarının rekabet gücünün zayıf, talep koşullarının ve devletin etkisinin ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir.
Hınç (2011)	Elektrik Sektörü	Sektörde kaynak çeşitliliğinin ve sağlam sermaye yapısının çok önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişik piyasa yapılarının hayata geçirilmesi ve tarife gruplarının çeşitlendirilmesinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Şirketlerin uzun vadede piyasayı daha kararlı hale getirecek fiyat teklifleri hazırlamaları gerektiği ortaya çıkmıştır. İlgili ve destekleyici kuruluşlar olarak üniversitelerin ve STK'ların daha da etkin olmaları gerektiği saptanmıştır.
ISKAV (2011)	İklimlendirme Sektörü	Sektörün rekabetçilik seviyesi yüksek olarak belirlenmiştir.

Muğla Valiliği (2010)	Muğla Turizm Bölgesi	Girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kurumlar, firma stratejisi ve rekabet yapısı ve devlet olmak üzere elmas modelindeki tüm bileşenlerin seviyesinin düşük olduğu görülmüştür.
Elazığ valiliği (2007)	Sanayi, Hizmet, Tarım	Sanayi sektörleri grubundan mermer, hizmet sektörü grubundan sağlık ve tarım sektörü grubundan tavukçuluk ve balıkçılık sektörlerinin uluslararası rekabetçilik gücünün orta, diğer sektörlerin rekabetçilik güçlerinin düşük olduğu belirlenmiştir.
Vezir Araştırma ve Danışmanlık (2007)	OSTİM Organize Sanayi Bölgesi	OSTİM plastik-kauçuk, otomotiv yan sanayii, teknoloji-bilişim sektörleri düşük; yapı-inşaat, talaşlı imalat (metal ve metal işleme), makine-teçhizat, elektrik-elektronik ve iş makinaları sektörleri ise orta düzeyde rekabetçilik gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 3. TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ

Bu bölümde sivil havacılık sektörünün elmas modeli bağlamında analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Girdi Koşulları

##### 3.1.1. Beşeri Kaynaklar

Türk sivil havacılık sektöründe sektörün büyüme hızıyla orantılı olarak artan bir işgücü talebi vardır. Bu talep hem uçuş hem de yer hizmetleri ile ilgilidir. Sektördeki işgücü oldukça çeşitlidir. Pilot, hava trafik kontrolörü, uçak mühendisi, uçak teknisyeni, dispeçer, yer hizmetleri personeli, havaalanı işletmeciliği personeli ve kabin görevlisi gibi birçok görevde yer alan çalışan sayısının 2011 yılında 110.000 kişiye ulaştığı belirtilmektedir (UBAK, 2011). Bu doğrultuda birçok üniversitede sivil havacılıkla ilgili bölümler yer almaktadır. Başlıcaları Anadolu Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi, Atılım Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Mustafa Kemal Üniversitesi'dir. Ayrıca İTÜ'de Uçak Mühendisliği, ODTÜ'de Havacılık ve Uzay Mühendisliği bölümleri mevcuttur. Bunun yanı sıra Türk Hava Kurumu Üniversitesi de nitelikli personel yetiştirmede sektöre katkı sağlamaktadır.

Sektörün büyüme hızı göz önüne alındığında iş gücü sayısı yetersiz kalmaktadır. Ayrıca havacılık sektörü kendine has sıkı kurallar ve standartlar çerçevesinde hizmet üreten bir sektör olduğundan nitelikli iş



gücü sıkıntısı daha da fazla hissedilmektedir. İşgücünün niteliği ve niceliği açısından sektörde şu sorunlar dikkati çekmektedir:

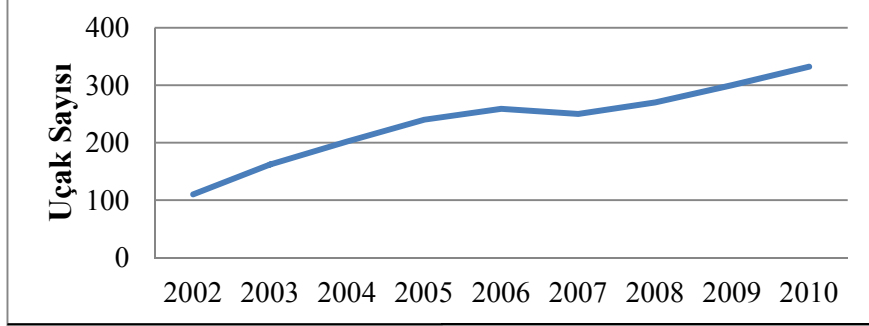
- Eğitim programlarının müfredatları güncel değildir, aynı zamanda müfredatta uygulama eksiklikleri vardır. Sivil havacılık yüksek okullarının çoğunun kurulduğu yerlerde uluslararası havalimanının bulunmaması bu sorunun nedenlerinden birisidir.
- İşgücünün İngilizce eğitim seviyesi sektör ihtiyacını karşılayacak düzeyde değildir (Anonim a, 2011: 2).
- Yıllardan beri kamu imkânları ile yetiştirilen pilot kaynağına bağlı kalan sektörde, giderek ve artan bir şekilde özel sektör kaynakları ile yetiştirilen pilotlar vasıtasıyla kaynak çeşitlendirilmesine, pilot yetiştirme maliyetinde kamu yükünün azaltılmasına ihtiyaç vardır (Anonim b, 2011: 1).
- Sektörünün ihtiyacı olan (yapısal tamir, boya, kabin içi, kaplama v.b.) personelin yetiştirilmesine imkân verecek meslek liseleri sayısı yeterli değildir (Anonim a, 2011: 2).

### 3.1.2. Fiziksel kaynaklar

**Coğrafi koşullar:** Sivil havacılık sektöründe coğrafi koşullar hem yer hizmetlerinde hem de uçuş esnasında etkisini göstermektedir. Değişik iklimlerde bulunan hava alanları ve bakım birimlerinden dolayı iklim, havacılığı etkileyen en önemli unsurlardandır. İklim özelliklerinden dolayı havacılık ulaşımında ciddi engellerle karşılaşmaktadır. Hava pist sahasındaki buzlanma, aşırı kar yağışları, yoğun sis baskısı, aşırı yağmurda görme mesafesinin zorlaşması gibi uçuşu engelleyebilen unsurlar o bölgenin iklimsel özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu iklim koşulları, uçak ve uçakta bulunan personeli etkilediği gibi yer hizmeti veren personel ve bakım servislerinde çalışan teknisyenleri de olumsuz etkilemektedir (MEGEP, 2007: 60). Bu açıdan Türkiye, çeşitli iklim özelliklerine sahip bir ülke olduğundan şartlar mevsimlere göre değişse de genel olarak çok zorlayıcı bir iklime sahip olmadığından havacılık sektörü açısından elverişli bir iklim yapısındadır.

Coğrafi konum açısından ise Türkiye, Asya ve Avrupa arasında bir köprü olmasından dolayı stratejik konumu, jeopolitik yapısı, etrafındaki ülkelerin sosyo-ekonomik koşulları ile büyük avantajlara sahiptir.

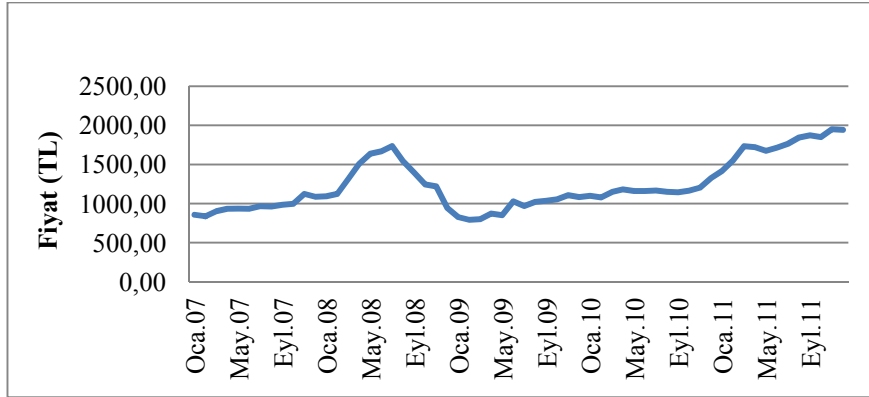
**Uçak:** Sektörün büyümesi ile uçak sayılarında yıllar itibariyle artış gözlemlenmektedir.



Şekil 2. 2002-2010 Yılları Arasındaki Uçak Sayısı(SHGM, 2011: 23)

Yerli uçak üretimi olmadığı için sektör bu ihtiyacını ithalatla karşılamaktadır. En çok satın alım yapılan firmalar Airbus (Avrupa) ve Boeing (Amerika) olup bu iki firmanın uçakları sektördeki uçakların %90'ından fazladır.

**Uçak Yakıtı:** Yakıt giderleri havayolu işletmelerinin en önemli gider kalemlerinden biridir. Türkiye gibi yakıtta dışarıya bağımlı bir ülke için bu maliyet unsuru daha da önemlidir.



Şekil 3. Uçak Yakıtı Fiyat Endeksleri(TÜİK, 2011)

Yakıt maliyeti ise 2008 yılında beklenenden fazla artmış olup sonrasında bir düşme eğilimi gösterse de son 3 yıldır sürekli artmaktadır. Bu durum sektör için büyük bir dezavantajdır.

### 3.1.3. Bilgi kaynakları

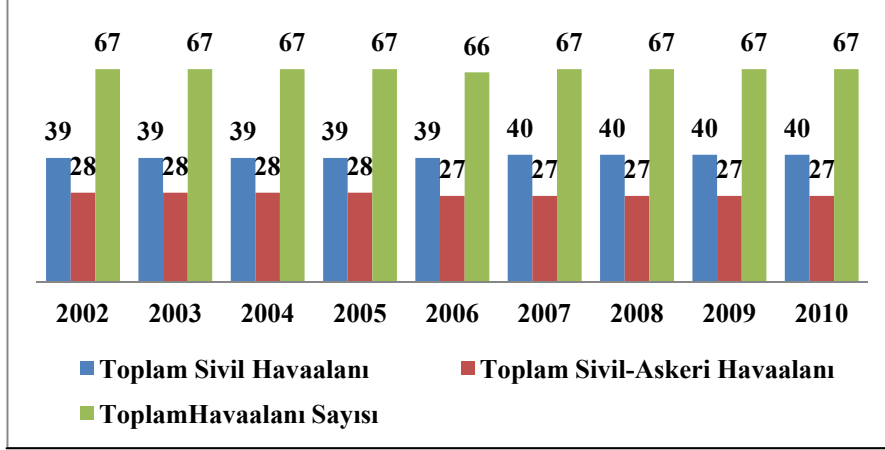
**Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü:** SHGM, Sivil Havacılık alanında Türkiye'nin en yetkili kurumudur. SHGM'nin temel görevi; sivil havacılık faaliyetlerinin milli çıkarlara ve uluslararası Sivil Havacılık düzenlemelerine uygun olarak yapılmasını sağlamaktır. Sektörün düzenli, emniyetli ve güvenli bir şekilde işlemesi için sivil havacılık faaliyetlerinin planlanmasından ve kontrolünden sorumlu olan SHGM, her yıl düzenli olarak faaliyet raporları hazırlayıp kamuoyunun bilgisine sunmaktadır. Raporunda, genel müdürlük hakkında genel bilgilerin (mali, faaliyet, performans vb.) yanı sıra, havacılık sektörü ile ilgili gelişim ve büyüklükler ile ilgili bilgiler verilmektedir (Çelebi, 2008: 47).

**Devlet Hava Meydanları İşletmesi:** DHMİ Genel Müdürlüğü, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetlerle ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulmasından sorumludur. DHMİ, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü gibi her yıl düzenli olarak faaliyet raporları hazırlayıp yayınlamaktadır. Raporunda, kuruluşla ilgili genel bilgiler (teşkilat yapısı, personel bilgileri, mali durum vb.) ve hava meydanlarıyla ilgili bilgiler verilmektedir (Çelebi, 2008: 48).

**Diğer sendika ve dernekler:** Sivil havacılıkta çoğu mesleki alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Bu dernek ve sendikaların başlıcaları Hava İş Sendikası, TÖSHİD (Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği), Türkiye Havayolu Pilotları Derneği, Türkiye Havayolu Pilotları Vakfı, Pilotlar Derneği, Sivil Havacılık Mezunları Derneği, Uçak Teknisyenleri Derneği, Havacılık Tıbbi Derneğidir. Bu sendika ve derneklerde zaman zaman sektöre yönelik araştırmalar yaparak ve raporlar sunarak bilgi sağlamaktadırlar.

### 3.1.4. Altyapı

**Havaalanları:** Türk havacılık sektörü için yapılan altyapı yatırımlarında son yıllarda büyük artışlar görülmüştür. Havaalanı sayısında yıllar itibari ile önemli bir değişiklik görülmemekle beraber asıl değişiklik aktif olarak kullanılma oranlarındadır.



Şekil 4. Toplam Havaalanı Sayısı (SHGM, 2010: 37)

2010 yılında önceden atıl durumda olan 4 havaalanının (Balıkesir-Körfez, Bursa-Yenişehir, Çanakkale, Siirt Havaalanları) aktif hale gelmesi sağlanmış; yeterli yolcu talebi olmadığı için işletmeye kapatılan 6 havaalanı da (Sivas Nuri Demirağ, Tokat, Uşak, Balıkesir-Merkez, Zonguldak-Çaycuma, Sinop Havaalanları) yeniden işletime açılmıştır. 5 havaalanı (Şanlıurfa GAP, Hatay, Amasya-Merzifon, Antalya-Gazipaşa ve Gökçeada Havaalanları) ise mevcutlara ilave olarak sivil havacılık sektörüne kazandırılmıştır. Yine de aktif yolcu taşımasında kullanılan hava alanı sayısı 46'dır (SGHM, 2010: 29).

**Yer Hizmetleri Kuruluşları:** Yer hizmetleri kuruluşları; temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, Ramp (Ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü), uçak hat bakım (uçak hat bakım, yakıt ve yağ), uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi hizmetlerini sunan A, B ve C tipi çalışma ruhsatlarına sahip kuruluşları ifade eder. 2011 yılı Haziran sonu itibariyle sektörde yer hizmetleri türlerinde faaliyet gösteren işletmelerin 4 tanesi A, 12 tanesi B ve 27 tanesi C grubu çalışma

ruhsatına sahiptir. Ayrıca 1 tane de yetkilendirme olmak üzere toplam 44 adet kuruluş bulunmaktadır (SHGM, 2010: 39)

### **3.2. Talep Koşulları**

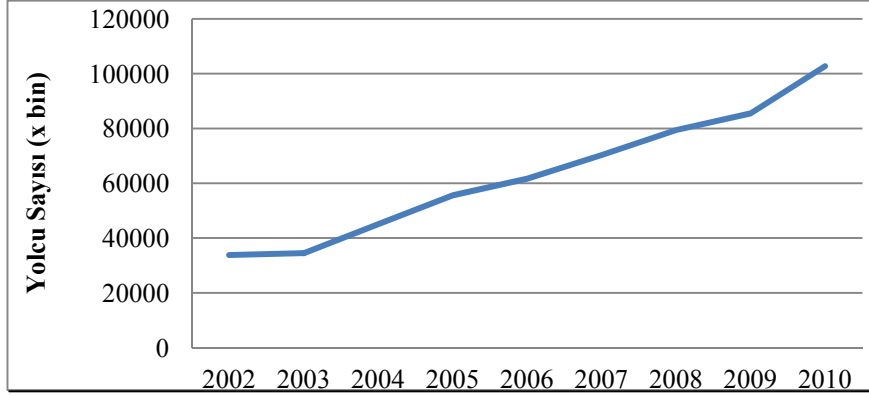
#### **3.2.1. Sektörün Büyüme Durumu**

Sivil havacılık sektörünün 2002 yılında 2,2 milyar dolar olan cirosu 2010 yılında 12 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye’de 2002 yılında toplam 532 bin 531 olan havayolu trafiği, havacılık konusunda yaşanan olumlu gelişmeler çerçevesinde, 2010 yılı sonuna kadar %127,8 büyüyerek 1 milyon 213 bin 125’e ulaşmıştır. 2002-2010 seneleri arasında yıllık ortalama büyüme uçak trafiği için %16, yolcu trafiği içinse %25,5 olarak gerçekleşmiştir (Anonim f, 2011).

#### **3.2.2. Yurtiçi Talep Miktarı**

IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) tarafından yayımlanan 2010 yılı Talep İstatistikleri sonucuna göre Türkiye’de son 5 yıl içinde ülke gayrisafi yurt içi hasılasına ortalama %14 katkıda bulunarak Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan ulaştırma sektöründeki talep, yaklaşık %8 gibi önemli oranda artmıştır. Bu büyümenin içinde karayolu için talep yıllık %7,6, demiryolu taşımacılığı talebi yıllık %2, denizyolu taşımacılığı %5 artış gösterirken, hava taşımacılığındaki talep yıllık %16’dan fazla bir artış göstermiştir (Anonim c, 2011: 11).

2011 yılı Haziran sonu itibariyle, iç hatlarda 27 milyon 451bin, dış hatlarda 24 milyon 539bin olmak üzere toplam 51 milyon 990bin kişi hava yolu ile ulaşımı tercih etmiştir.



**Şekil 5.** 2002- 2010 Yılları Arasında Taşınan Toplam Yolcu Sayısı  
(SGHM, 2010: 34)

Sektöre yönelik talep 2003 yılından itibaren önemli bir artış göstermektedir. Özellikle uygun fiyatlı uçuş imkânı sunan havayollarının sayısının artmasıyla talebin daha da artacağı öngörülmektedir.

### 3.2.3. Talebin Yapısı

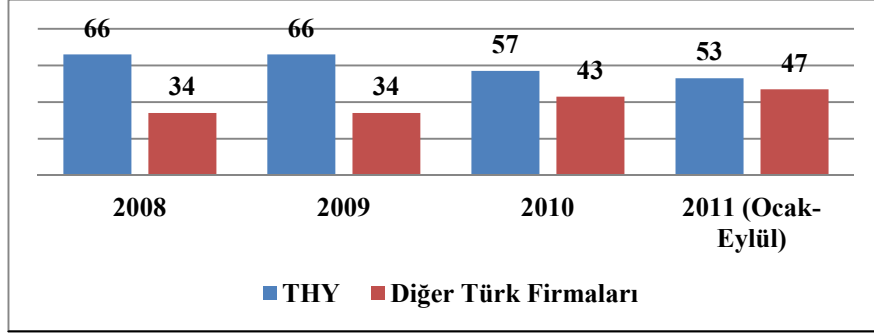
Sosyo-ekonomik gelişmeler, insanların konfora ve zamana daha fazla kıymet vermeleri gibi sebeplerle havayolu yolcu ve kargo taşımacılığına olan talep artmaktadır. Gürses (2006)'in Samsun'da yaptığı bir çalışmada talebi etkileyen en önemli 3 faktör sırasıyla güvenlik, fiyat ve dakiklik olmuştur. Aslında Türk sivil havacılık sektöründe iç hat uçuşlarında daha çok fiyat duyarlılığı olduğu düşünülmüştür. Ancak Türk yolcular güvenlik unsuruna daha fazla önem vermişlerdir. Bu da dünyadaki taleple paralellik göstermektedir. Yine de fiyat açısından ekonomik olan havayolu sayısının arttığı düşünüldüğünde yerel talebin büyük bir kısmının uygun fiyat tercih ettiği söylenebilir.

## 3.3. Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı

### 3.3.1. Sektördeki Rekabet Yapısı

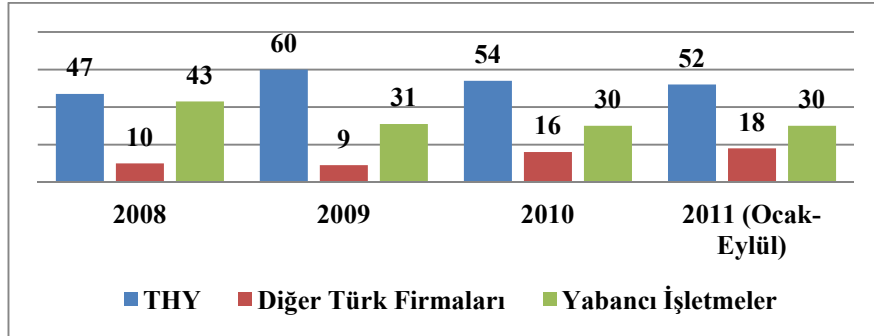
Türk sivil havacılık sektörü bünyesinde, 2011 yılı Haziran ayı itibarıyla 3'ü kargo olmak üzere 15 havayolu, 60 hava taksi, 40 genel havacılık, 16 balon ve 39 zirai ilaçlama olmak üzere toplam 170 hava

taşıma işletmesi bulunmaktadır. Asıl rekabet havayolları şirketleri arasında gerçekleşmiştir (SGHM, 2011: 22).



Şekil 6. İç Hatlarda Pazar Payı (THY, 2011: 10)

İç hatlarda THY'nin gözle görülür bir üstünlüğü olmasına rağmen son yıllarda sayısı artan diğer Türk firmaları pazar paylarını gittikçe artırmaktadırlar. İç hatlar pazarında yabancı firmalar yer almamaktadır.



Şekil 7. Dış Hatlarda Pazar Payı (THY, 2011: 10)

THY, iç hatlarda olduğu gibi dış hatlarda da önemli bir pazar payına sahiptir. Sektördeki bu görünümün nedeni THY'nin stratejik olarak dış hatlara yoğunlaşması ve bölgesel uçuşları diğer yerli firmalara bırakmasından kaynaklanmaktadır.

### 3.3.2. Firma Stratejileri

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere en fazla uçak sahibi olan firma THY'dir. Pazarda da lider olan THY, rekabet unsurunu fiyat değil, hizmet kalitesi ve güven duygusu olarak belirlemiştir (Anonim d, 2011). Bir çok uluslararası organizasyona, önemli futbol kulüplerine (Manchester United ve Barcelona gibi), önemli yabancı sporculara (Caroline Wozniacki) sponsor olan firma yurt dışında da markalaşmaya çalışmaktadır. 2011 yılında marka haberlerinde en çok THY'nin adının geçtiği belirlenmiştir (Anonim h, 2011). THY, AnadoluJet ile de daha uygun fiyatlı uçuşlarla daha çok Anadolu pazarında rekabet etmektedir.

Pegasus firması ise rekabet unsurunu fiyata dayandırmaktadır. Özellikle yılın belirli zamanlarında yaptığı kampanyalarla çok ucuza bilet satabilmektedir.

Onur Air ve Sun Express de aynı şekilde fiyat üzerinden rekabet etmeye çalışmaktadır. Yurtdışına da aynı şekilde uygun fiyat politikası belirleyen firmalar daha çok Türk müşterilere hitap etmektedir.

**Tablo 3.** Havayolu İşletmelerinde Bulunan Büyük Gövdeli Uçak Sayısı (SHGM, 2011: 22)

Havayolu işletmesi	Yolcu uçağı	Kargo uçağı	Toplam
THY	167	6	173
Pegasus Hava Taşımacılığı	33	-	33
Onur Air Taşımacılık	30	-	30
Güneş Ekspres Havacılık	26	-	26
Sık-Ay Hava Taşımacılık	16	-	16
Atlasjet Havacılık	13	-	13
Hürkuş Hava Yolu Taş.	8	-	8
MNG Hava Yolları Ve Taş.	-	8	8
Turistik Hava Taşımacılık	8	-	8
IHY İzmir Hava Yolları	7	-	7
ACT Havayolları	-	6	6
ULS Havayolları Kargo Taş.	-	6	6
Borajet Hav. Taş. Uçak. Bak.	5	-	5
Tailwind Havayolları	5	-	5
Saga Hava Taşımacılık	2	-	2
Toplam	320	26	346

Pazara payı ile doğru orantılı olarak en fazla uçağı THY sahiptir. Uçak sayısı en yakın rakibinin 5 katından fazla olan THY'yi, Pegasus, Onur Air ve Güneş Ekspres Havacılık firmaları izlemektedir.



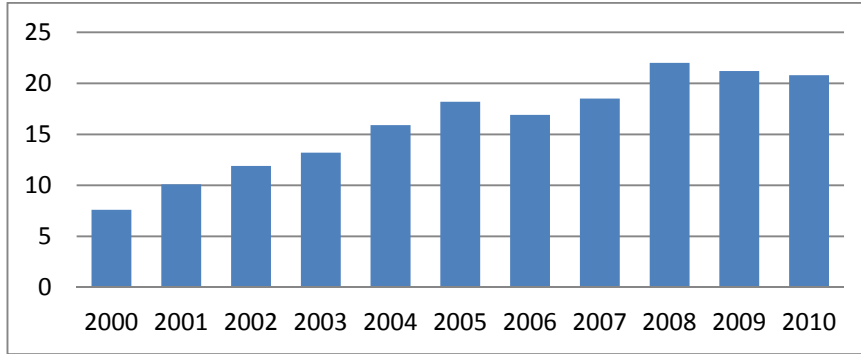
### 3.3.3. Ar-Ge

Pazar lideri olan THY, Ar-Ge faaliyetleri için çeşitli üniversitelerle iş birliği yapmaktadır. 2006 yılında İTÜ-THY Teknik Tasarım Ofisi, İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde açılmıştır (Anonim i, 2011). Kocaeli Üniversitesi ve Yalova Üniversitesi arasında 2011 yılında çeşitli teknoloji konularında işbirliği yapmak için anlaşmalar yapılmıştır (Anonim j, 2011). Diğer hava yolları şirketleri THY kadar Ar-GE'ye bütçe ayıramamakla birlikte üniversitelerle kısmen de olsa işbirliği içerisinde oldukları görülmektedir.

### 3.4. İlgili ve Destek Endüstriler

#### 3.4.1. Turizm sektörü

Turizm sektörü, ulaşımda yabancıların çoğunun, yerli turistlerin ise git gide daha fazla hava yolunu tercih etmeleri nedeniyle sivil havacılık sektörüne etki eden en önemli sektördür.



Şekil 8. Türkiye'nin Turizm Geliri(Milyar \$)

(Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı)

Türk turizm sektörü ülkenin coğrafi konumu ve doğa güzellikleri avantajı ile rekabet gücü yüksek bir sektördür. Turizm geliri yıllar itibariyle genel olarak artma eğilimindedir. Özellikle son yıllarda tanıtım faaliyetlerine yapılan yatırımın artması, fiyat kampanyaları, kültürel etkinlikler sektörün büyümesine katkı yapmıştır.

2002-2010 yılı arasındaki sektörel gelişimler aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

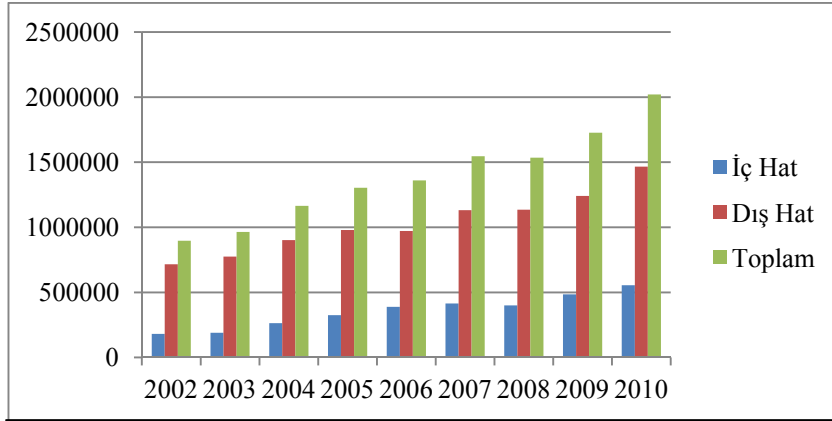
- Tanıtım bütçesi yaklaşık 3,5 kat artmıştır
- Katılınan uluslararası turizm fuarı sayısı %50 artmıştır.
- Mavi bayraklı plaj sayısı 2,5 kat artmıştır.
- Turist rehberi sayısı %62 artmıştır.
- Belgeli seyahat acentası sayısı ise %40 artmıştır(Kültür ve Turizm Bakanlığı)

Tüm bu olumlu gelişmeler turizm sektörüne paralel olan havacılık sektörünü doğrudan etkilemektedir.

### 3.4.2. Lojistik Sektörü

Türkiye, coğrafi konumunun üretim ve tüketim merkezlerine yakınlığı avantajı ile lojistik sektöründe büyüyen bir ülkedir. Lojistik sektörü 2010 yılında 2009'a oranla AB'de ortalama yüzde 7, Türkiye'de ise yüzde 23 civarında büyümüş ve Türkiye lojistik sektörü AB'ye oranla 2,7 misli hızlı büyüme kaydetmiştir (Anonim e, 2011). Dünya Bankası'nın 2010 yılı Lojistik Performans Endeksinde 150 ülke arasında 39. sırada bulunan Türkiye'nin Gayri Safi Milli Hasıla içerisindeki payı %22 olmuştur.

Havayolu ile taşınan yük miktarında da yükselen bir trend gözlemlenmektedir.

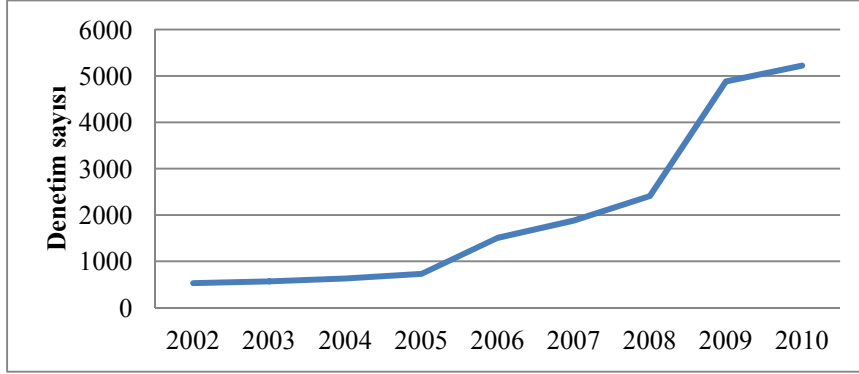


Şekil 9. 2002-2010 Yılları Arasında Taşınan Yük Miktarı (SHGM,2010: 36)

### 3.5. Devletin Rolü

#### 3.5.1. Denetim

Her ulaşım sektöründe olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de denetim faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Denetimler uluslararası standartlara göre yapılmaktadır.



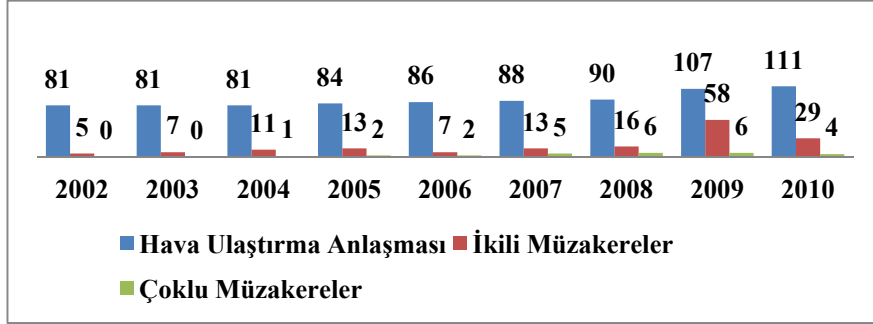
**Şekil 10.** 2002- 2010 Yılları Arasında Yapılan Denetim Sayısı  
(SHGM, 2010: 51)

Sektörün gelişmesine paralel olarak denetim sayısında da artış gözlemlenmektedir. Bu sayede sektördeki hizmet kalitesi ve güvenlik standartları uluslararası standartlara uygun hale gelmektedir.

Ayrıca 2012 yılında sivil havacılıkta bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır. Devletin yetki verdiği kuruluşların denetim yapmaları ile denetim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir (Anonim g, 2011).

#### 3.5.2. Destek

2003 yılında iç hatlar yolcu taşımacılığı pazarının rekabete açılması, bu rekabet neticesinde ücretlerdeki azalmayla birlikte yaratılan potansiyel, sektörde önemli bir ivmeye neden olmuştur (SHGM, 2010: 12). Ayrıca devlet, havacılık sektöründe çeşitli vergi oranlarında bazı indirimler uygulamaktadır.



Şekil 11. 2002- 2010 Yılları Arasında Yapılan Hava Ulaşım Anlaşmaları (SHGM, 2010: 65)

Bunun yanı sıra yapılan uluslararası anlaşmaların artması sektördeki oyuncuların ellerini güçlendirmiştir.

9.Kalkınma Planında (2007-2013) hava trafiği emniyetinin ve kapasitesinin artırılması, 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).

### 3.6. Şans

**Siyasi kaos:** Ortadoğu'daki gerilim petrol fiyatlarını artırarak sektöre olumsuz etki yapmaktadır.

**Ekonomik kriz:** Tüm dünyada havacılık sektörünü olumsuz etkilerken, düşük maliyetli havayollarının ağırlıklı olarak yer aldığı Türk sivil havacılık sektörünü nispeten daha az etkilemiştir.

**Hastalıklar:** Sars ve domuz gribi tüm dünyada olduğu gibi Türk sivil havacılık sektörünü de olumsuz etkilemiştir.

**Terör olayları:** ABD'deki 11 Eylül saldırıları sektöre yönelik güvenlik endişeleri doğurmuş, bu da sektöre zarar vermiştir.

**Vizelerin kaldırılması:** Türkiye ile Ukrayna, Rusya arasında 2011 yılı itibariyle karşılıklı olarak vizelerin kalkması sonucunda Türkiye'ye vize uygulamayan ülke ve özel idare bölgelerinin sayısı 64'e çıkmıştır. Bu durum sektöre olumlu katkı sağlamıştır.

## SONUÇLAR

Sivil havacılık sektörü günümüzde büyüyen gelecekte de stratejik önemi artacak bir sektördür. Sektörün rekabet gücünün değerlendirilmesi ile sektörün avantaj ve dezavantajları belirlenerek rekabet gücünü artıracak öneriler geliştirilmiştir.

Sektörün en önemli sorunu nitelikli iş gücü sıkıntısıdır. Bu noktada sektörle ilgili eğitim kurumlarının sayısı artsa da müfredatların güncel olmaması, uygulama imkânlarının yetersizliği, verilen dil eğitiminin sektörün ihtiyacını karşılayamaması gibi sorunlar mevcuttur.

Türkiye; sivil havacılık için hem coğrafik konum, hem iklim hem de arazi açısından oldukça elverişli bir ülkedir. Önemli tüketim merkezlerine yakın olması da dış hat seferleri açısından bir avantajdır.

Yakıt maliyetleri Türkiye gibi yakıtta dışarı bağımlı bir ülke için her sektörde sorun olmaktadır. Sivil havacılık sektörü de bu sorunu yaşamaktadır. Yine uçak üretiminde ülke imkânlarının yetersiz olması ithalatı zorunlu kılmaktadır.

Havaalanı sayısı sektörün ihtiyacını karşılayamamaktadır. Ayrıca mevcut havaalanlarının bir kısmının yapısal sorunlar nedeniyle her tip uçağa uygun olmaması bir başka sorundur. Yer hizmetleri kuruluşlarının sayısının da sektörün büyümesine paralel olarak artması gerekmektedir. Ayrıca Türkiye'nin konumu itibariyle uçak bakım üssü olma hedefini gerçekleştirmek için hem personel hem de tesis açısından eksiklikleri vardır.

Sektörün büyüme oranı yüksek olup yurt içi talep artmaktadır. Bu durum sektördeki firmalar için oldukça önemli bir fırsattır.

Sivil havacılık sektöründe pazar lideri THY'dır. THY pazarın yarısından fazlasını elinde tutmaktadır. Ancak rekabet stratejileri açısından THY diğerlerinden farklı bir yol izlemektedir. Diğer yerli firmalar fiyat odaklı rekabet ederken THY marka yatırımı ile farklılaşma yoluna gitmektedir. İşletme büyüklüğünün de avantajı ile THY daha çok dış hat uçuşlarına yoğunlaşmıştır. Fiyat rekabetini AnadoluJet'e bırakmıştır.

Devlet yaptığı müzakere ve uluslararası anlaşmalar ile sektörün yurt dışında önünü açmaktadır. Denetim faaliyetlerinin artması ile de hizmet kalitesi yükselecektir.

Türk turizminin rekabet gücü yüksek bir sektör olması havacılık sektörünü doğrudan etkilemektedir. Son yıllarda sadece Akdeniz ve Ege değil, Türkiye'nin diğer bölgelerinin de çeşitli etkinlikler (Erzurum kış olimpiyatları, Rize Rafting şenliği) vasıtasıyla öne çıkmaya başlaması büyük bir avantajdır.

Lojistik sektörünün gelişiyor olması, sektöre yapılan yatırımların artması ve kargo taşımacılığında artan hava yolu talebi sivil havacılık sektörüne önemli katkılar yapmaktadır.

Sivil havacılık sektörü siyasi kaoslar, terör olayları, hastalıklar gibi dışsal faktörlerden olumsuz olarak etkilenirken, çeşitli ülkelerle karşılıklı vizelerin kaldırılması durumu sektörü olumlu etkilemektedir.

### **Kaynakça**

Anonim (a) , Çalıştay Raporu, Erişim Tarihi: 05.01.2012.  
<http://web.SHGM.gov.tr/doc4/mro.pdf>

Anonim (b), FTO Çalışma Grubu Raporu, Erişim Tarihi: 05.01.2012.  
<http://web.SHGM.gov.tr/doc4/ftor1.pdf>

Anonim (c), TR52 Düzey 2 Bölgesi 2023 Vizyon Raporu, Erişim Tarihi: 28.12.2011. <http://www.tr52.org/d/doc/42-ulastirma-sektor-raporu.pdf>

Anonim (d), Röportaj: Krizde Küçülmeye Gitmeyen Avrupa'daki Tek Hava Yolu Şirketiyiz, Erişim Tarihi: 28.12.2011.  
[http://www.ukrturk.net/wpcontent/uploads/2011/06/Turk\\_3\\_20112.pdf](http://www.ukrturk.net/wpcontent/uploads/2011/06/Turk_3_20112.pdf)

Anonim (e), Krizin Ardından Toparlanan Lojistik Sektörü 2011 Yılı Hedeflerini Büyüttü, Erişim Tarihi: 25.12.2011.  
<http://www.kargohaber.com/read.asp?id=5>

Anonim (f), Türkler Uçuşa Geçti, Erişim Tarihi: 25.12.2011.  
<http://www.utikad.org.tr/haberler/default.asp?id=8589>

Anonim (g), Sivil Havacılığa Bağımsız Denetim Geliyor, Erişim Tarihi: 26.12.2011. <http://ekonomi.haberturk.com/airport/haber/703195-sivil-havaciliga-bagimsiz-denetim-geliyor>

Anonim (h), THY Haberinin Zirvesine Kondu, Erişim Tarihi: 26.12.2011. <http://www.sondakika.com/haber-thy-haberin-zirvesine-konu-3216493/>

Anonim (i), İTÜ - THY Teknik Tasarım Ofisi Açıldı, Erişim Tarihi: 26.12.2011. <http://www.turkishairlines.com/tr-TR/duyurular/987/itu---thy-teknik-tasarim-ofisi-acildi.aspx>

Anonim (j), THY ile KOÜ arasında işbirliği, Erişim Tarihi: 26.12.2011. <http://www.ozgurkocaeli.com.tr/yazi/thy-ile-kou-arasinda-isbirligi-79174.htm>

Bulu, M., Eraslan İ.H. ve Ö. Şahin (2004), “Elmas(Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.

Bulu, M., Eraslan, İ.H. ve H. Kaya (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9: 49-66 .

Çelebi, A. (2008), Türkiye'nin Tam Üyelik Sürecinde AB Sivil Havacılık Müktesebatına Uyum Düzeyi ve Türkiye-AB Sivil Havacılık Sorunları, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Elazığ Valiliği, Elazığ İli Tarım, Sanayi Ve Hizmet Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik Düzeylerinin Analizi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. <http://www.vezirdanismanlik.com/documents/asset/arge/0AB B2306-1517-0ADD-A0878EACBE8AC1F3.pdf>

Eraslan, İ.H., Karataş, A. ve H. Kaya,(2007), “Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:6 Sayı:1:203-219.

Eraslan, İ.H., Bakan, İ. ve A. D. Helvacıoğlu Kuyucu (2008), “Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslar Arası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13:265-300.

Gürpınar, K. ve M. Barca (2007), “Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2007,2(2),47-61.

Gürses, F. (2006), Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Hassu, M. (2004), Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:0150, Ankara.

Hınç, A, 20 Yılı Türkiye Elektrik Sektörü Rekabet Durumu Değerlendirilemsi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. [http://www.dektmk.org.tr/pdf/enerji\\_kongresi\\_11/40.pdf](http://www.dektmk.org.tr/pdf/enerji_kongresi_11/40.pdf)

İnnocentric, Merzifon Ankastre Kümelenmesi, Erişim Tarihi: 25.12.2011.[http://www.oka.org.tr/ContentDownload/merzifon\\_ankastre\\_raporu.pdf](http://www.oka.org.tr/ContentDownload/merzifon_ankastre_raporu.pdf)

ISKAV, Türkiye İklimlendirme Sektörü Hedefler ve Stratejiler Belgesi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. <http://sgm.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/sector-raporu-21092011-12-04012012151942.pdf>

MEGEP (2007),Uçak Bakım İnsan ve Çevre, Erişim Tarihi: 09.01.2011 [http://megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/modul.../850CK0002.pdf](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul.../850CK0002.pdf)

Muğla Valiliği, Muğla Bölgesi Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. <http://www.kenttv.net/fotogaleri/havci/rekabet.pdf>



OSTİM OSB, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik Düzeylerinin Analizi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. <http://www.vezirdanismanlik.com/documents/salespur/083A9E4D-1517-0ADD-A043ECC272706FA2.pdf>

Porter, M. E. (1990), Competitive Advantage of Nations, Macmillian Inc., New York, USA.

SGHM(2010), Faaliyet Raporu, Erişim Tarihi: 06.01.2012. [www.SHGM.gov.tr/doc4/2010fr.pdf](http://www.SHGM.gov.tr/doc4/2010fr.pdf)

SGHM (2011), Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Durumu, Erişim Tarihi: 07.01.2012. [www.SHGM.gov.tr/doc3/2011kmd.pdf](http://www.SHGM.gov.tr/doc3/2011kmd.pdf)

THY (2011), Faaliyet Raporu, Erişim Tarihi: 09.01.2012. [http://www.download.thy.com/download/investor\\_relations/annual\\_reports/2011\\_\\_eylul\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.download.thy.com/download/investor_relations/annual_reports/2011__eylul_Faaliyet_Raporu.pdf)

TÜİK(2011), Uçak Yakıtı Fiyat Endeksi, Erişim Tarihi: 06.01.2012. [www.tuik.gov.tr/](http://www.tuik.gov.tr/)

Vezir Danışmalık (2008), Tekirdağ İlinde Faaliyet Gösteren Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik Düzeylerinin Analizi, Erişim Tarihi: 25.12.2011. [www.tekirdag.gov.tr/rekabet/TekirdagRekabetcilikRaporu-KOSGEB](http://www.tekirdag.gov.tr/rekabet/TekirdagRekabetcilikRaporu-KOSGEB).

#### **Diğer Yararlanılan Web Siteleri**

[www.ubak.gov.tr](http://www.ubak.gov.tr)

[www.havais.org.tr/](http://www.havais.org.tr/)

[www.toshid.org/](http://www.toshid.org/)

[www.talpa.org/](http://www.talpa.org/)

[www.pilotlarvakfi.org.tr/](http://www.pilotlarvakfi.org.tr/)

[www.pilotder.org.tr/](http://www.pilotder.org.tr/)

[www.sivilhavacilik.org/](http://www.sivilhavacilik.org/)

[www.uted.org/](http://www.uted.org/)

[www.hvtd.org/](http://www.hvtd.org/)