



Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of Marmara Social Research

Sayı 10, Aralık 2016

TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNÜN YAPISAL ANALİZİ ve SWOT MATRİSİNE DAYALI SEKTÖREL STRATEJİLER

Yrd. Doç. Dr. Münevver Soyak¹

ÖZET

Bir ülkenin turizm sektöründen elde ettiği kazançlar ulusal turizm endüstrisinin yapısı ve bu yapının uluslararası endüstriyle hangi koşullarda eklemleştığı sorusunda saklıdır. Bu çalışmada öncelikle Türkiye için hem ulusal hem de uluslararası turizm endüstrisinin mevcut yapısını ortaya koyma adına sektörel bir yapısal analiz gerçekleştirilecektir. Daha sonra bu analizin de ışığında T.C Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporunda ortaya konan “*turizm sektörü SWOT sonuçlarından*” üretilecek bir SWOT matrisiyle, sektörün uluslararası rekabet gücünü artırmaya yönelik turizm politikalarını içeren çeşitli stratejik senaryolar ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Kitle Turizmi, Sürdürülebilir Turizm, Yapısal Analiz, Sektörel SWOT Analizi, Türkiye

Jel Kodu: L8

STRUCTURAL ANALYSIS OF TURKISH TOURISM SECTOR AND RELATED SECTORAL STRATEGIES BASED ON THE SWOT MATRIX

ABSTRACT

The income within the tourism sector of a country depends on the structure of the national tourism industry and the way it is integrated with the international tourism industry. In this study, firstly a structural analysis of the national and international tourism industry for Turkey will be performed. Thus, it will be possible to understand the current structure of the tourism industry in general. Then, in the light of this analysis, a SWOT matrix will be generated with regard to the results of the tourism industry's SWOT analysis that is introduced in the Tenth Development Plan (2014-2018), Tourism Specialization Commission Report prepared by Republic of Turkey, Ministry of Development. With the help of this SWOT matrix, various strategic scenarios include tourism policies that aim to increase competitiveness of the sector.

Keywords: Tourism, Mass Tourism, Sustainable Tourism, Structural Analysis, Sectoral SWOT Analysis, Turkey

Jel Code: L8

¹ Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, munevver.soyak@gmail.com

GİRİŐ

Türkiye’de turizm sektörü ekonomik gelişmenin kritik unsurlarından biri olarak kabul edilmekte ve bu bağlamda özellikle yabancı kitle turizmi 1960’lı yılların başından beri devletin teşvik politikalarından en fazla yararlandırılan alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektörünün sosyoekonomik faydalarını yansıtan hususlardan belki de en önemlisi onlarca sayıda başka sektörle girdi-çıkı ilişkisi içinde bulunmasıdır ki, bu durum sektörün Türkiye ekonomisi için de önemine ışık tutmaktadır. Özellikle 2000’li yıllarla birlikte ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri açısından dünyada ilk on ülke içine girmeye başlayan Türkiye turizm sektörünün rakamlarla ifade edilen bu başarısı, Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) *Seyahat ve Turizm Rekabet Endeksi*’ne tam anlamıyla yansımamaktadır. 2007 yılından bu yana yayınlanan ilgili endekse göre, Türkiye son yıllarda sektörde rekabetçilik gücünü artırsa da beklenen düzeyin gerisinde kalmakta ve özellikle de Akdeniz çanağında kendisine rakip olabilecek *İspanya, İtalya, Portekiz, Yunanistan, Tunus, Mısır* gibi ülkelerle karşılaştırıldığında ancak sondan ikinci sırada yer alabilmektedir. Bu durumun dinamikleri, Türkiye turizm endüstrisinin yapısında ve bu yapının uluslararası endüstriyle hangi koşullarda eklemleştigi sorusunda saklıdır. Bu çalışmada ilgili yapının ortaya konması adına sektöre yönelik bir yapısal analiz gerçekleştirilecek ve bu analizin de ışığında, devletin resmi politika belgelerinde ortaya konan “*turizm sektörü SWOT sonuçlarından*” üretilecek bir SWOT matrisiyle, sektörün uluslararası rekabet gücünü artırmaya yönelik turizm politikalarını içeren çeşitli stratejik senaryolar üzerinde durulacaktır.

Türkiye’de turizmin sosyoekonomik etkileri ve rekabet gücü analizi adına yayınlanan akademik nitelikli çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu yayınların bir kısmında turizm sektörünün yapısal analizi yapılırken, aynı zamanda SWOT yönteminin kullanılması da söz konusudur. Bunlar içinde özellikle çeşitli sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerce hazırlanan rapor niteliğindeki çalışmaların yanısıra, hem Türkiye turizm sektörünü hem de şehirlerin ve çeşitli turizm türlerinin turizm potansiyelini araştırmayı ve geleceğe yönelik stratejiler önermeyi hedefleyen akademik araştırmalara da rastlamak mümkündür. Bunlar içinde son 10 yılda öne çıkan ve özellikle SWOT analizi içeren çalışmaların bazıları; (Kansuz ve Acuner, 2007), (Karadeniz ve diğeri, 2007), (Durgun, 2008), (KTO, 2008), (Çakıcı ve diğeri, 2010), (Özgen, 2010), (Emir, 2011), (TEB, 2011), (Akdeniz Üniversitesi, 2012), (Gökhan, 2012), (Sandıkçı ve Özgen, 2013), (İçelliöğlü, 2014), (Akbulat, 2016), (Kaygusuz ve diğeri, 2016) şeklinde sıralabilir. Türkiye’deki turizm sektörünü bir bütün olarak analiz

eden ya da farklı Şehirlerin ve/veya çeşitli turizm türlerinin potansiyelini anlamaya yönelik olarak kurgulanan bu çalışmalara bakıldığında SWOT kullanılmasına karşın, hemen hiç birinde SWOT Matrisi yapılmamaştır. İlgili çalışmalar içinde yalnızca (Karadeniz ve diğerleri, 2007, ss. 202)'de SWOT Matrisine yer verilmiş olmakla birlikte, makalede Türkiye turizm sektörünün tüm yönlerine değil yalnızca turizm yatırımlarına odaklanılmıştır. Bu açıdan çalışma Türkçe akademik yazındaki ilgili konuda var olan mevcut boşluğu doldurma gayretini de içinde taşımaktadır.

1. Turizm Sektörü: Anlamı, Bileşenleri ve Turizm Endüstrisinin Yapısı

1.1. Turizm Sektörünün Anlamı ve Bileşenleri

Turizm sektörü hızla büyüyen ve küresel anlamda en geniş kapsamlı sektörlerden biridir. Sektörün gelişimi yalnızca teknolojik yeniliklerin etkilemesiyle değil aynı zamanda insan gereksinimleriyle de yönlendirilmektedir. Turizm, çeşitli turizm biçimlerini içeren; birçok sektör, pazar, ülke ve coğrafya ile doğrudan ya da dolaylı etkileşim içinde olan geniş bir sektördür. Bu durum turizmin uluslararası yapısına da vurgu yapmayı gerektirir. Turizm endüstrisi ve sektörünü tanımlamadan önce turizm ve turist ne olduğunu ortaya koymak gerekir. Turizm sektörünün ana tüketicisi olan turist, kendi ülkesi dışında bir yere belirli bir süre için giden herhangi bir bireye denir. Bir turist öncelikli olarak herhangi bir ülkeye ziyarete gider; orada konaklar, ülkenin çeşitli yerlerini gezer ve harcama yapar. Bu turizm olayının en temel özelliğidir (Thakur, 2016).

Turizm endüstrisinin kesin sınırlarla kapsamını ve tanımını yapmak mümkün değildir. Turistlerin her zamanki yaşadıkları yerin dışında bir ülkede yeme-içme, eğlence, ulaştırma, konaklama vs gibi gibi faaliyetlerde bulunuyor olmaları, bu talepleri karşılayan bir çok sektörün varlığını gerektirdiğinden, turizm endüstrisi çok yönlü bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında ekonomide yer alan birçok endüstri turizm faaliyetiyle ilişki içindedir ve turizmi yalnızca konaklama ve seyat olgularıyla tanımlamak mümkün değildir. Turizm ve seyahat endüstrisinin sektörel yapılanmasına baktığımızda beşli bir yapı dikkat çekmektedir: Yeme-içme sektörü, ulaştırma sektörü, konaklama, turistik cazibe merkezleri, seyahat ticareti yapan kuruluşlar ve kamu-özel destek kuruluşları (Öner, 1997).

Turizm sektörünün yapısına ilişkin bu açıklamalar ışığında Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) turizmi, gezmek, iş ve diğer amaçlarla bir yıldan fazla olmamak kaydıyla her zamanki yaşadıkları çevrelerinin dışındaki yerlerde seyahat eden ve konaklayan kişilerin faaliyetleri

olarak tanımlamaktadır (WTO, 2011). Dünya Turizm Örgütü bu tanımla bir yandan turistlerin gereksinimlerine vurgu yaparken, diğeryandan da bu gereksinimleri karşılayacak olan endüstrilere dikkat eçkmektedir. Yani turizmin hem talep, hem de arz unsurlarını içeren bir tanım söz konusudur.

Turizm endüstrisi, sektörün arz yapısına vurgu yapan bir olgudur ve sektörün uluslararasılaşmasıyla birlikte endüstri de hızlı bir uluslararasılaşma süreci yaşamaktadır. Uluslararası turizm endüstrisinin dikkat çektiğimiz beşli yapısına ilaveten; perakende sektörü, kiralık otomobil, eğlence, telekomünikasyon ve inşaat gibi hizmet sektörlerinin yanı sıra çeşitli altyapı yatırımları ve hatta imalat sanayiyle dahi girdi çıktı ilişkisi içinde olduğunu söylemek mümkündür.

1.2 Uluslararası Turizm Endüstrisinin Yapısı

Günümüzde yapı olarak turizm endüstrisi çok miktarda küçük ve orta ölçekli aile işletmeleriyle, büyük ölçekli uluslararası şirketleri birbirine bağlayan heterojen nitelikli bir endüstri niteliğini taşımaktadır. Turizm endüstrisinin gelişimi sürecinde zaman içinde iki eğilim ortaya çıkmıştır; *uluslararasılaşma ve yoğunlaşma*. Ortaya çıkan bu eğilimlerin altında, bireysel üründen ziyade paket hizmetlerin satılması, satın alma ve reklamda ölçek ekonomileri, seyahatin uluslararasılaşması ve yoğun rekabet nedeniyle maliyetleri düşürme ihtiyacı yatmaktadır. Turizmin iktisadi yapılarını birbiriyle ilişkili üç özellik çerçevesinde kavrayabilmek mümkündür; *turizm hizmetlerine yönelik ticaretin uluslararasılaşması, mülkiyet biçimleri ve konaklama sektörünün yapısı* (Williams ve Shaw, 1988, ss.22-28 ve Soyak, 2009, s.17).

Dünyada uluslararası turizmin ekonomik hacminde yaşanan artışla birlikte turizm hizmetlerinin sağlanmasında da bir *uluslararasılaşma süreci* yaşanmaktadır. Uluslararasılaşma çeşitli işletmelerin doğrudan mülkiyetine iştirak etme biçiminde olduğu gibi özellikle konaklama ve ulaştırma gibi konularda uzun dönemli alt-sözleşmeler ya da kısa dönemli anlaşmalar şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Turizm endüstrisinde yaşanan uluslararasılaşmayla birlikte Holiday Inns, Avis Car Renta ve Centre Park gibi uluslararası gruplar ile Thomson gibi tur şirketleri uluslararasılaşmanın ilk örneklerini veren şirketler olmuştur. Öte yandan özellikle konaklama ve tur operatörü şirketleri için uluslararası *turizmde mülkiyet yapısının yoğunlaşması* yani belirli ellerde toplanması olgusu GOÜ'ler açısından çarpıcı sonuçlar içermektedir. Türkiye gibi küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri yaygın

olan GOÜ'lere yönelik etkiler, dev uluslararası şirketlerin hem dikey, hem de yatay bütünleşme örnekleri ortaya koymasıyla birlikte netleşmeye başlamıştır. Uluslararası turizm endüstrisinde özellikle son yirmi yıldan beri dikey bütünleşme daha hâkim bir eğilim olarak ortaya çıkmakta; özellikle oligopolcü tur operatörlerinin oluşturduğu dikey yapılanmalar Avrupa pazarında ve Türkiye'ye turist yollayan Alman pazarında yaygın olarak görülmektedir. Örneğin Alman TUI AG şirketi, ana işi olan tur operatörlüğünün yanı sıra kiraladığı uçaklar, satın aldığı ya da yönetimine katıldığı otel zincirleriyle birlikte dikey bütünleşmenin en çarpıcı uygulamalarını yaparken, diğer yandan hem Avrupa'daki hem de destinasyon bölgelerindeki tur operatörü ve seyahat acentalarıyla da ortaklık yoluna giderek, yatay bütünleşme konusunda sayısız örnekler vermiştir (Soyak, 2009, s.20). Üçüncü ve son olarak *konaklama sektöründe yaşanan kutuplaşma* eğilimlerinden bahsetmek gerekirse; özellikle yıldızlı otellerin kitlesel talebi karşılamada yetersiz kalması nedeniyle otel-dışı konaklama türlerinin gündeme gelmesi söz konusu olmuştur. Daha kişisel istekleri karşılayabilen tatil köyü, kamping, apart-moteller gibi otel-dışı konaklama türleri özellikle Akdeniz turizminde önem kazanmaya başlamıştır. Kutuplaşma eğilimi kendi içinde de sürmeye devam etmiş; büyük oteller ve otel zincirlerinin genel bir genişleme süreci yaşayıp, bunların büyük kısmı uluslararası zincirlerin parçası halini almışken; daha küçük ve orta ölçekli işletmeler ise fiyat konusunda rekabet etmek yerine yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş hizmet, özgün yemekler gibi butik ve ayırt edici ürün sunma yoluna giderek rekabet gücü oluşturmuşlardır (Soyak, 2009, ss.22-23).

Özetle belirtmek gerekirse uluslararası turizm endüstrisinde hâkim olan yapı özellikle dikey olarak bütünleşmiş uluslararası tur operatörlerinin Türkiye gibi gelişmekte olan birçok ülkedeki kitle turizmini kontrol etmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu durumda ilgili ülkelere yönelik özellikle de her şey dahil paket tur biçiminde organize edilen tatiller oligopolcü uluslararası tur operatörlerinin kontrolleri altında kalmakta, destinasyon bölgesi turizm gelirlerinden yeterince pay alamamaktadır.

2. Dünyada ve Türkiye'de Turizm Sektörünün Gelişimi: Sektörün Yapısal Analizi

2.1 Dünya Turizm Sektöründe Gelişme Eğilimleri

Günümüzde "*yan sektörleriyle birlikte*" yaklaşık 7 trilyon \$'lık bir ekonomik büyüklüğe ulaşan dünya turizm sektörü, küresel ekonominin de yaklaşık %10 büyüklüğünü elinde tutmaktadır. 260 milyon kişiyi aşkın bir istihdam gücüne sahip olan sektör, küresel istihdamın

da yaklaşık %9'unu oluşturmaktadır. Küresel sektörün gelişme hızına bakıldığında 2003 yılından beri yıllık ortalama %6 büyüme hızıyla dünya ekonomisi büyüme hızının üstünde bir performans sergilemekte ve 2023 yılına kadar sektörün ekonomik hacminin 2'ye katlanacağı öngörülmektedir. Bu gelişme hızıyla birlikte sektörün küresel anlamda otomotiv sanayiinden 6 kat, kimya sanayiinden 5 kat ve madencilik sektöründen 4 kat daha fazla istihdam yaratacağı tahmin edilmektedir. Bu genel tablo içinde özellikle son 10 yılda turizm harcamalarını arttıran ülkeler açısından ilk iki sırayı in ve Rusya'nın aldığının altını çizmek gerekir (Ateş, 2016).

UNWTO'nun 2015 yılı verilerine göre uluslararası ziyaretçi sayısı bir önceki yıla göre % 4,4 artarak 1.184 milyona çıkmıştır. En çok ziyaretçi gönderen bölge olma hususunda Türkiye için de hala n sıralarda yer alan Avrupa bölgesi; hem ziyaretçi çekme hem de gönderme açısından ilk sıradaki yerini korumuştur. Avrupa içinde büyümede, Kuzey ve Güney Avrupa ile Akdeniz kıyıları itici olmuştur. Seyahat eden kişi sayısı açısından 2010-2015 döneminde ortalama %4,9 hızla büyüyen turizm sektörünün, gelişmiş ülkelerdeki büyüme hızı gelişmekte olan ülkelerin üzerinde gerçekleşmiştir. UNWTO Güven Endeksi sonuçlarına göre sektörün 2016 yılında da canlılığını koruması beklenmekle birlikte, dünyanın çeşitli yerlerinde yaşanmakta olan terör olaylarının sektörün büyümesini sınırlandırabileceği öngörülmektedir. İlgili durum özellikle Türkiye'nin sektörel beklentileri açısından ciddi bir sıkıntı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2016, s.4).

2.2. Türkiye'de Turizm Sektörü: Kısa Tarihçe ve Mevcut Durum

Türkiye'de yabancılara yönelik (dış aktif turizm) kitle turizminin geliştirilmesi adına üretilen kamu teşvik politikalarını 1960'lı yıllara yani planlı kalkınma döneminin başlangıçlarına kadar götürmek mümkündür. 1980'li yıllara kadar turizmle ilgili kamu otariteleri özellikle altyapı ve örnek tesisler yapma konusunu devlete bırakırken, verimli yatırımlar adına özel sektörü teşvik etmiştir. Bu teşvikler günümüze kadar özellikle konaklama sektörüne yoğunlaşmıştır. Türkiye'nin belirli bölgelerinde (rn: Akdeniz ve Ege Bölgeleri) ilk defa yabancılara yönelik kitle turizminin teşvik edilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler de yine planlı kalkınma döneminde gündeme gelmiştir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki Türkiye'de turizmi sektörünün GSMH içinde %1'in üzerinde paylar almaya başladığı "Take off" dönemi 1980 sonrası süreçte yaşanan iktisat politikaları değişimiyle gerçekleşmiştir. 24 Ocak 1980'le birlikte gündeme gelen döviz kazanmaya yönelik ve dışa açık liberal ekonomi

politikalarının ivmesiyle, Türkiye’de turizm sektöru *kalkınmada öncelikli sektör* haline getirilmiş, uygulanan teşvik politikalarıyla birlikte önemli bir gelişme eğilimi yaşamıştır. 1980 sonrasında devlet kesimi, turizmde tamamen altyapı ve düzenleme görevini üstlenirken, kamuya ait turizm varlıkları büyük ölçüde özelleştirilmiş, turizm sektöründe özel kesimin ve yabancı sermayenin ağırlığı giderek artmıştır. Kitle turizmine yönelik kamu politikaları ve özellikle de Akdeniz ve Ege Bölgesi’ne yönelik verilen teşvikler bu dönemde daha da güçlenerek sürdürülmüş, tüm bu politikaların gerekçesi olarak da, cari işlemler dengesinden ulusal gelire, vergi gelirlerinden doğrudan-dolaylı istihdama ve hatta sosyokültürel gelişmeye kadar bir dizi olumlu etkinin sektör tarafından hayata geçirileceği beklentisi öne çıkmıştır (Soyak, 2013, ss.9-12).

Türkiye’de turizm sektörünün ilgili sosyoekonomik etkileri sağlama adına yaklaşık 55 sektörle etkileşim halinde olması, sektörün Türkiye ekonomisi için ne kadar önemli olduğuna da ışık tutmaktadır. 1980’lerden bu yana turizm sektöründe hızla atılım gerçekleştiren Türkiye, özellikle 2000’li yıllarla birlikte dünya sıralamasında yaklaşık 40 milyon ziyaretçi sayısı ile 6. ve 34 milyar dolar turizm geliri ile 9. Sıraya yerleşmiştir. Turizm gelirleri 2015 yılında dış ticaret açığının %50’sini finanse etmiştir. Dolayısıyla cari açığı da ciddi ölçüde kapatma görevi üstlenmiştir. Ancak Türkiye’nin turizm gelirleri ve gelen turist açısından yakaladığı bu performans *UNWTO’nun Seyahat ve Turizm Rekabet Endeksi*’ne yansımamaktadır. 2007 yılından bu yana yayınlanan ilgili endekse göre, Türkiye son yıllarda rekabetçilik gücünü ilerletme konusunda olumlu adımlar atsa da beklenen düzeyin gerisinde kalmaktadır. 2015 yılı raporuna göre 4,08 endeks puanıyla 141 ülke arasında 44. sırada yer alan Türkiye, Akdeniz çanağında kendisine rakip olabilecek *İspanya, İtalya, Portekiz, Yunanistan, Tunus, Mısır* gibi ülkelerle karşılaştırıldığında 7 ülke arasında 5. sırada yer alabilmektedir. Türkiye’nin özellikle emniyet ve güvenlik, çevresel sürdürülebilirlik ile seyahat ve turizm politikaları alanlarında kendisini geliştirmesi gereği öne çıkarken, fiyat rekabetçiliği, uygun iş ortamı yaratılması ve iş gezileri alanlarında görece daha rekabetçi bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır (Kaya, 2016, ss.4-5).

2.3 Türkiye Turizm Sektörünün Yapısal Analizi

Avrupa turizm endüstrisinde yaşanan gelişmelerin yanı sıra, uygulanan turizm politikaları ve teşvik sisteminin de etkisiyle biçimlenen Türkiye turizm sektörünün yapısal analizini yapabilmek için sektörün arz ve talep cephesini incelemek gerekir (Vakıbank, 2001 ve Soyak, 2009, ss. 73-79):

Talep cephesinden bakarsak: Yabancı turizm talebinin ülke dışından kaynaklandığı yani dışsal bir unsur olarak geliştiği düşünüldüğünde, bu talebin büyük ölçüde uluslararası tur operatrlerince yönlendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada Batı-tipi kitle turizminin tipik yansımaları ülkemiz açısından da karşımıza çıkmaktadır. 2006-2014 döneminde Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı sürekli artmasına karşın; 2015 yılında Türkiye'ye gelen yabancıların %32'si ilk 3 ülkeden, %50'si ilk 6 ülkeden oluşmuştur. Gelen ziyaretçilerin belli başlı birkaç ülkede yoğunlaşması, turizm sektörünün bu ülkelerdeki sosyoekonomik gelişmelere karşı bağımlı ve kırılgan hale gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda 2015 yılında Rusya ekonomisinde yaşanan sıkıntılar nedeniyle Türkiye'ye gelen Rus turist sayısı önemli ölçüde düşüş yaşamış; Kasım 2015'te Rus savaş uçağının düşürülmesinin ardından Rusya'nın uyguladığı bazı yaptırımlar sonucunda 2016 yılında ülkeye gelen Rus turist sayısı ciddi düşüşler yaşamaya devam etmiştir (Kaya, 2016, ss.4-5).

lkeye gelen turistlerin gelir düzeyi ve niteliğini göstermesi açısından ise řu tespitler yapılabilir: 2000'li yıllarda ülkeye gelen turistlerin yaklaşık %42'si aylık 1000 US\$'nın altında gelire sahip turistlerden oluşmakta, aylık 2500 US\$'nın üzerinde gelire sahip turistlerin oranı ise ancak %25'i bulmaktadır (Soyak, 2009, s.77). Bir başka çalışmaya göre ise 2007 yılı verilerine göre Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin %66'sı orta, %17'si yüksek, %12'si düşük, %3' ise çok düşük gelir grubu turistlerden oluşmaktadır (Sarıçay, 2008, s.31). Bu yapının bir yansıması olarak ülkeye gelen turist sayısı sürekli artmasına karşın, turistlerin ortalama harcamalarında giderek bir düşme eğilimi yaşanmaktadır. Ortalama turist harcaması 2003 yılında 850 \$ civarındayken, bu rakam 2015 yılında 750 \$'a gerilemiştir (TURSAB, 2016).

Diğer taraftan Türkiye'ye geliş amaçları açısından yapılan çalışmalara bakıldığında 2000'li yılların başından günümüze kadar yabancı turistlerin ağırlıklı olarak (%41-%49 arası) "tatil ve gezi" amacıyla geldiği anlaşılmaktadır (Gülbahar, 2009, s.99). Özellikle Alman, Rus ve İngiliz gibi Avrupalı turistlerin çok büyük oranlarda paket turları tercih ettiği görülmektedir. 2015 yılı verilerine göre İngiliz ve Almanların %60'ından fazlası, Rusların ise %80'i paket turu tercih etmiştir. Oran ülkeye gelen tüm ziyaretçiler açısından ortalama %50'lere yaklaşmaktadır. (AKTOB, 2015). Bu durum, Türkiye'de hala ağırlıklı olarak, büyük ölçüde 3S turizmine yönelik (güneş, kum, deniz), her şey dahil paket tur tarzına uygun ve uluslararası tur operatörlerinin kontroluna açık bir turizm talebine işaret etmektedir.

Arz cephesinden bakarsak: Türkiye’de 1960’lardan bu yana turizm sektörüne devlet teşvikleri daha çok konaklama tesislerine yönelik gerçekleşmiş, endüstrinin havayolu ulaştırması, tur operatörleri, satış ve pazarlama konularında yeterince özendirici olunamamıştır. Bu politikaların sonucunda *aşırı yatak kapasitesi sorunu* ortaya çıkmış ve *yatak doluluk oranları* tarihin hiç bir döneminde istenen düzeylere gelememiştir. Verilen teşviklerin de etkisiyle turizm işletme ve yatırım belgeli yatak kapasitesi 1991 yılında 200 bin civarındayken 2000’li yıllarda 600 bini aşmış ve 2014 yılında 807 bine ulaşmıştır. 2014 yılı itibariyle turizm işletme ve yatırım belgeli tesislerin yaklaşık %85’nini oteller oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı oteller toplam otel sayısının %78’ini oluşturmaktadır (TURSAB, 2016). Turizmde ürün çeşitliliğine gidilememesi, turizmin dört mevsime yayılamaması ve 3S turizmi ağırlıklı yapı, aşırı yatak kapasitesiyle birleştiğinde, *konaklama sektörünün fiyat avantajını elinden alan düşük yatak doluluk oranı sorununu* kronikleştirmektedir. Yerli-yabancı doluluk oranı 1992 yılında %50 düzeylerindeyken, 2015 yılında bu oranın %51 olarak gerçekleşmesi ve tüm yıllar için %55 düzeyine dahi ulaşılamaması özellikle konaklama sektörünün uluslararası tur operatörleri karşısında fiyat rekabeti gücünü elinden almaktadır (TURSAB, 2016).

Teşviklerin de etkisiyle ilgili tesislerin 4 ilde yoğunlaştığı (Antalya, Muğla, İstanbul, İzmir) görülmektedir (Soyak, 2009, s.75). Bu bağlamda Türkiye’ye gelen turistlerin en fazla ziyaret ettikleri şehirler de İstanbul, Antalya, Muğla ve İzmir olarak öne çıkmaktadır. Özellikle 2015 yılında yaşanan gelişmeler nedeniyle 2016 yılında Avrupalı ve Rus turist sayısında yaşanacak azalmanın en çok Antalya’yı olumsuz etkileyeceği gayet açıktır. AKP hükümetlerinin uyguladığı sosyoekonomik politikalar ve dış siyaset sonucunda son yıllarda İran ve Irak başta olmak üzere Orta Doğu ve Arap ülkelerinden ziyaretçi almaya başlayan İstanbul’un ise olumsuzlukları görece daha az hissedeceği tahmin edilmektedir (Kaya, 2016, s. 18-19)

Sektördeki diğer arz unsurları olarak *tur operatörleri ve seyahat acentelerinin* durumuna da bakılması gerekir. Türkiye’de 2000’li yılların başında 4 binin üzerinde olan seyahat acentesi sayısı, 2013 yılında 7 bini aşmıştır (TURSAB, 2016). Fakat bu sayı bizi yanıltmamalıdır. Türkiye’nin turizm pazarı büyük ölçüde uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındadır. Özellikle Akdeniz ve Ege Bölgeleri’nin pazarlanmasında Alman ve İngiliz uluslararası tur operatörleri ve Türk partnerlerinin egemenliğinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin 2004 yılı için Antalya’ya yurt dışından turist getiren uluslararası tur operatörleri içinde Türk partnerleriyle işbirliği içinde Alman sermayeli TUI şirketi ilk sıradaki yerini korurken,

Thomas Cook ve Neckermann gibi uluslararası tur operatörleri ve Türk partnerleri ön sıralarda bulunmaktadır (Soyak, 2009, ss.75-76). Türk turizm sektöründe uluslararası tur operatörleri ve seyahat acentelerinin yerini araştıran bir başka çalışmada; Antalya, İstanbul ve Muğla olmak üzere üç merkezde yoğunlaşan ulusal acentelerin, turistlerin bilgilendirilme ihtiyaçlarının karşılanması ve *uluslararası tur operatörlerince gerçekleştirilen paket turların karşılayıcılık* faaliyetlerinin yerine getirilmesi işlevini gördüklerine dikkat çekilmektedir (Alaeddinoğlu ve Can, 2007, s.55).

Turizm sektörünün arz ve talep yapısıyla ilişkili Türkiye'ye yönelik tüm bu verileri değerlendirdiğimizde řu tespitleri yapmak mümkündür: Ülkemize yönelik yabancı (dış aktif) turizm talebi, Batı-tipi kitle turizmini betimleyen özellikleri barındırmakta; büyük ölçüde paket turları içeren, orta gelir düzeyindeki turistlerin taleplerince biçimlenmiş, daha çok 3S turizmüne yönelik tatil ve gezi amaçlı turizm tipinin benimsendiği, dolayısıyla uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındaki güdümlü bir turizm talebine işaret etmektedir. Arz cephesi de bu yapıyı destekler nitelikte biçimlenmiştir. Her şey dahil paket tur tarzına dayalı bu talep daha çok Antalya, Muğla, İstanbul gibi şehirlerin büyük ölçüde 5 ve 4 yıldızlı otellerinden oluşan konaklama tesislerince karşılanmakta, bu tesislerde zamanla oluşan aşırı yatak kapasitesi dolayısıyla "*yatak doluluk oranları*" düşük kalmakta, tüm bunların sonucunda uluslararası tur operatörlerinin kendi kârlarını maksimize etme motifi doğrultusunda ilgili konaklama tesislerine düşük fiyatlar vererek sömürdükleri bir turizm tipi ağırlık kazanmaktadır. Bu durum ise Türkiye'de yabancı turizmden beklenen sosyoekonomik faydaların tam olarak sağlanamadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca bu yapı ülkede ve bölgede gerçekleşen güvenlik ve terörle ilgili olaylar karşısında turizm talebinde meydana gelen dalgalanmaları artırmaktadır. Bu bağlamda 2016 yılında yabancı turist sayısında yaşanan gerilemenin önemli nedenleri arasında bölgede yaşanan savaş atmosferi, ülkede gerçekleşen terör eylemleri ve askeri darbe kalkışması gibi olaylar öne çıkmaktadır.

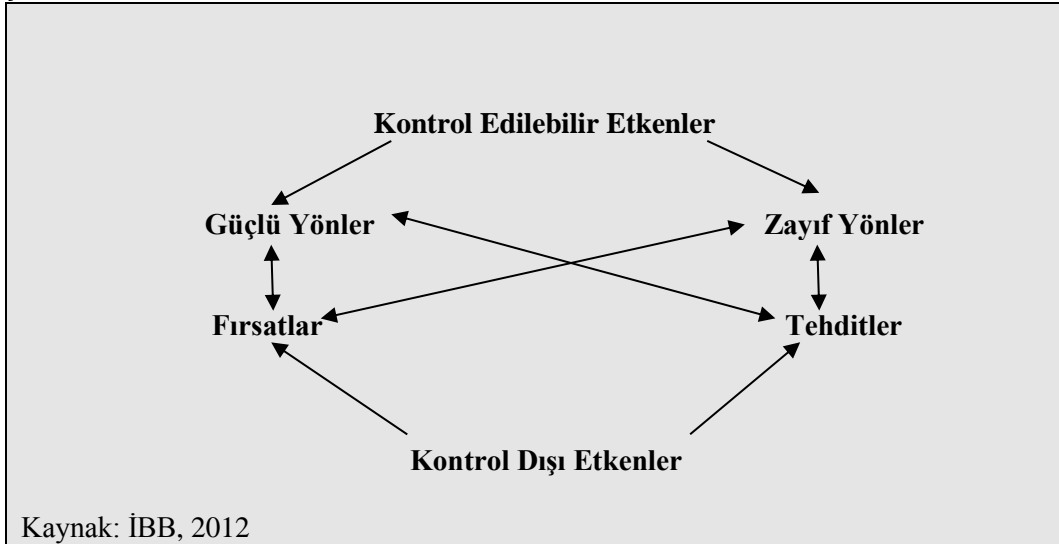
Üçüncü bölümde Türkiye'de turizm sektörünün SWOT analizine yönelik kavramsal altyapı verilecek; devletin resmi politika dökümanlarındaki sektörel SWOT analizlerinden hareketle bir SWOT matrisi üretilerek, olası sektörel stratejiler ortaya konacaktır.

3. Swot Analizi ve Türk Turizm Sektörüne Yönelik SWOT Matrisi

3.1 SWOT Analizi ve Matrisi

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), incelenen konunun *güçlü ve zayıf yönlerini* belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan *fırsat ve tehditleri* saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT analizinden amaçlanan; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir (Şekil 1). Planlama ve stratejik yönetim alanında kontrol edilebilir etkenler ile kontrol dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (İBB, 2012, s.347).

Şekil 1: SWOT Analizi



SWOT analizi, stratejik yönetim ve planlama alanında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu analiz genel bir kalkınma stratejisi oluşturmak için kullanılabileceği gibi devlet, yerel yönetimler ya da şirketlerin belirli bir fonksiyonuna ilişkin fonksiyonel stratejiler inşa etmek için de kullanılabilir. SWOT yalnızca stratejik bir analiz yöntemi sunmaz, bir kurumun mevcut durumunu ve gelişme potansiyelini etkileyen iç ve dış faktörlerin geniş kapsamlı bir değerlendirmesi ve sistemik bir önerisini içeren benzersiz bir stratejik analiz algoritması da sunar. SWOT yöntemi, bir kurumun içsel faktörleriyle, faaliyette bulunduğu çevrenin dışsal faktörlerini (rekabet ortamı, jeopolitik durum vs.) ele aldığı için geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Goranczewski ve Puciato, 2010, ss.48-49).

Güçlü yönler (içsel olumlu faktörler) kurumun rekabetçi konumunu iyileştiren beceri ve yetenekler şeklinde en önemli kaynaklardır. Bu bir turizm destinasyonu için doğal ve arkeolojik zenginlikler, yüksek nitelikli insan kaynağı, gelişmiş bir altyapı ve marka yerler gibi eşsiz turizm avantajlarını içerebilir. *Gelişimi engelleyen zayıf yönler (içsel olumsuz faktörler)* ise az gelişmiş altyapı, zayıf mali durum, düşük insan niteliği gibi faktörlerden oluşabilir. *Fırsatlar (dışsal olumlu faktörler)*, başarıya ulaşmak için kullanılan çeşitli olay ve durumlardan oluşur. Örneğin; AB'ye uyum sürecinin bir sonucu olarak turizm mevzuatında yaşanan olumlu değişiklikler ya da herhangi bir uluslararası kurumdan alınacak kredi karşılığında belirli bir bölgeye yönelik daha etkin ulaştırma alt yapısı ve turizm programları gerçekleştirmek gibi hususlar sayılabilir. *Tehditler (dışsal olumsuz faktörler)* ise ülkeye gelen yabancı turist tercihlerinde değişikliğe neden olan ve komşu ülkelerdeki turizmin gelişim dinamiklerini olumlu etkileyen; ekonomik durgunluk, ulusal paranın değer kazanması gibi ekonomik faktörlerin yanı sıra sel, deprem, terörist saldırı ve savaş gibi turizm sektörünün amaçlarını ve gelişimini etkileyen risk ve engellerden oluşur. SWOT analizine yalnızca bu faktörleri belirlemek için ihtiyaç yoktur, aynı zamanda gelecekte odaklanılması gereken hususlara ışık tutabilmesi nedeniyle de bu analiz çok önemlidir (Goranczewski ve Puciato, 2010, ss.48-49). Tablo. 1'de içsel ve dışsal faktörlerin kombinasyonuna göre oluşturulan SWOT Analizi Matrisi yer almaktadır (Whalley, 2010'dan aktaran, Ommani, 2011, s.9449)

Tablo.1 SWOT Analizi Matrisi		
	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	GF (Maxi-maxi-Genişletici Strateji) Fırsatları avantaja dönüştürmek için güçlü yönler nasıl kullanılabilir?	ZF (Mini-maxi-Rekabetçi Strateji) Fırsatları avantaja dönüştürmeyi engelleyen zayıflıkların üstesinden nasıl gelinebilir?
Tehditler	GT (Maxi-mini- Muhafazakar Strateji) Tehditlerin etkisini azaltmak için güçlü yönler nasıl kullanılabilir?	ZT (Mini-mini-Savunmacı Strateji) Tehditleri bir gerçeklik haline getirebilecek zayıf yönler nasıl giderilebilir?

Kaynak: Ahmad Reza Ommani, "SWOT analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(22), 30 September, 2011, s.9449

Weihrich (1992)'de, içsel ve dışsal faktörlerin kombinasyonuna göre bir kurumun stratejik varyantları dört modele ayrılmaktadır. Swot Analizi Matrisi'nde bu modeller toplu olarak verilmiştir (Weihrich 1992'den aktaran Goranczewski ve Puciato, 2010, ss.48-49):

-GF (Güçlü yönler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji: Kurumun içinden gelen güçlü yönlerin yanısıra ilgili çevrede de fırsatların baskın olduğu bir duruma işaret etmektedir. Bu durumda güçlü yönler, içinde bulunulan çevreden gelen fırsatlardan yararlanmak için kullanılmalıdır. Örneğin, bir ülkede eşsiz bir turizm destinasyonu söz konusuysa ve ülkenin içinde bulunduğu bölgede yabancı turizm talebinde bir büyüme eğilimi varsa, ülkede promosyon faaliyetlerine ve alt yapı yatırımlarına hız verilmelidir.

-ZF (Zayıf yönler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji: Bu durum, ilgili kurumun içinde hakim olan zayıf yönlere karşın, faaliyette bulunduğu çevrenin olumlu bir ortam sunduğuna işaret eder. Bu strateji, kurumun fırsatlardan yararlanmaya odaklanması ve aynı zamanda zayıf yönlerini de gidermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Örneğin, bölgede yabancı turizm talebinde bir artış eğiliminin olması turistik destinasyona yönelik bir avantaj sunarken, konaklama tesisleri açısından iç finansman sıkıntısı varsa, çeşitli uluslararası finans kuruluşlarından kredi ve teknik yardım talebinde bulunulmalıdır.

-GT (Güçlü yönler -Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji: Bu durumda kurum büyük bir iç potansiyele sahip olmasına karşın, dış koşullar tersine etki yapmaktadır. Bu nedenle kurumun güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanarak tehditlerin üstesinden gelmeye ihtiyacı vardır. Örneğin, ülkeye turist yollayan ülkelerdeki ekonomik kriz nedeniyle 3S turizmine yönelik yabancı turizmde talebinde bir azalma söz konusuysa, daha yenilikçi ve turizm talebinin gelir esnekliği daha düşük (sağlık, kültür turizmi vs) yenilikçi turizm ürünlerine ağırlık verilmesi gerekir.

-ZT (Zayıf yönler-Tehditler) durumu ve mini-mini savunmacı strateji: Bu durumda zayıf bir içsel potansiyele ve gelişme için herhangi bir beklentiye sahip olmayan kurumun, içinde bulunduğu çevreden gelen dışsal etkiler de olumsuzdur. Böyle bir durumda temel amaç zayıf yönleri minimize etmek ve tehditleri önlemek olmalıdır (Goranczewski ve Puciato, 2010, s.50).

Çalışmanın bu aşamasında devletin resmi politika belgelerinden yararlanarak belirlenecek olan turizm sektöru SWOT sonuçları üzerinden, Türk turizm sektöru SWOT matrisi oluşturularak; önerilecek turizm politikalarına yönelik stratejik senaryo çıkarımlarında bulunulacaktır.

3.2 Türk Turizm Sektöründe SWOT Analizi: SWOT Matrisi ve Öne Çıkan Stratejiler

3.2.1 Onuncu Kalkınma Planı ÖİK Raporu SWOT Sonuçları

Türkiye'nin turizm sektöründeki güçlü-zayıf yönleri ve karşı karşıya olduğu fırsat-tehditleri belirleyebilmek için devletin resmi politika belgesi olan ve T.C Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Turizm Özel İhtisas Komisyonu (O.İ.K) Raporu'ndan yararlanılmıştır. Bu raporda dünyadaki ve Türkiye'deki turizm eğilimleri dikkate alınarak, Türkiye'nin karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönler aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur (Onuncu Kalkınma Planı, Turizm Ö.İ.K Raporu, 2014, s. 33-36):

“Türkiye Turizminin Güçlü Yönleri (G)

- *İklim koşullarının farklı turizm türlerinin sunulmasına olanak vermesi,*
- *Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ve doğası ile sunulan turizm ürününün*
- *çeşitliliği,*
- *Somut olmayan kültürel miras unsurlarının zenginliği,*
- *Türk insanının konukseverliği,*
- *Turizm olgusuna çabuk adapte olabilecek genç ve dinamik nüfus yapısı,*
- *Özgün sosyo-kültürel özellikler ve Doğu ile Batının egzotik bileşimi,*
- *Ana pazarlardaki tanınmışlık/pazar payındaki yükseklik/Türkiye hakkında uzmanlaşmış seyahat organizatörlerinin ve uçak şirketlerinin varlığı,*
- *Uzak pazarlar için henüz keşfedilmemiş bir varış noktası olması,*
- *İç turizmde hareketlenme yaşanması,*
- *Turizmin çeşitlenmesine olanak veren coğrafi yapı ve ulaşım olanaklarının bulunması,*
- *Türkiye ekonomisinin göstergelerindeki iyileşme ve yatırımcıların ilgisinin artması*
- *Uluslararası turizmde değişen talep yapısına uyum sağlanması,*
- *Kış turizmine uygun alanların varlığı ve kış turizmine uygun kamu yatırımlarının yaygınlaşması,*
- *Dünyadaki turizm eğilimlerine uygun olarak sağlık, termal ve gençlik turizminin*

gelişmesi,

- *Yat turizmini geliştirmeye uygun kıyılar, kıyı yapıları ve rüzgarın varlığı.*

Türkiye Turizminin Zayıf Yönleri (Z)

- *Altyapı, hizmet kalitesi ve destek sektörlerin hızlı talep artışına yanıt verememesi,*
- *Yenilenebilir enerji potansiyelinin yeterince değerlendirilememesi,*
- *Büyük ölçekli otellerin kırsal yakın çevre ve özgün mimari ile uyumsuzluğunun bulunması,*
- *Planlamada mevzuat kaynaklı yetki karmaşasının varlığı,*
- *Yat turizmi için liman ve marinaların dağılımının dengeli olmaması ve belgelendirmede kurumlar arası koordinasyon eksikliği,*
- *Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ve Belediyelerin verdiği turizm işletmeleri belgelerinin farklı standartlar içermesi ve uyumlaştırmanın sağlanamaması,*
- *Doğal, tarihi ve somut olmayan kültürel mirasın özgün niteliklerinin yeterince korunamaması,*
- *Tanıtma ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdümlü yetersizliği,*
- *Tanıtım faaliyetlerinde sosyal medyanın etkin kullanılamaması,*
- *Mesleki niteliklerin belgelendirilmesine yönelik uygulamaların yetersizliği,*
- *Çevre bilincinin oluşmaması ve buna bağlı olarak sürdürülebilir çevre yönetiminin yetersizliği,*
- *Kentsel peyzaj kavramının yerleşmemiş olması,*
- *Deniz kıyısında kentsel katı atıkların geri dönüşümünün yetersizliği,*
- *Ulusal Turizm Konseyi'ne ve illerde Turizm Konseyleri'ne işlerlik kazandırılmamış olunması,*
- *Kaynakların farklı karar vericilerin elinde olması nedeni ile turizmin gelişiminin bütüncül yaklaşımdan yoksun kalması,*
- *Yerel halk ve yetkililerin, sürdürülebilir turizm kapsamında, karar mekanizmalarına yeterince katılamaması.*

Türkiye Turizmi İçin Fırsatlar (F)

- *Avrasya bölgesinin ve Körfez ülkeleri ile ilişkilerin siyasal ve ekonomik yönden önem kazanması,*
- *Dünyada Türkiye'nin rekabet gücünün yüksek olduğu doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması,*

- *Batı Akdeniz'deki kirlenme sonucu, Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artması,*
- *Eğitim düzeyi yüksek ve deneyimli turistlerin sayısının artması,*
- *Gelişen ulaşım olanakları ve buna bağlı uzun mesafeli seyahatlerin artması, talebin bilinen varış noktalarından bilinmeyen veya az bilinen varış noktalarına kayması,*
- *Seyahate ve özellikle i turizme olan ilginin artmasına ucuz havayolu taşımacılığının katkısı,*
- *Turizm pazarında ihtisaslaşmış seyahat organizatörleri ve havayolu ulaşım şirketlerinin sayılarının artması,*
- *Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojilerine ait alt yapının hızla gelişmesi ve yaygınlaşması,*
- *Ege ve Akdeniz'in yanında Karadeniz'in de kruvaziyer turizmine katılması,*
- *Yeni ve potansiyel pazarlar ile gelişme potansiyeli gösteren pazarlarda Türkiye'ye yönelik ilginin artması,*
- *Kongre turizmine ve ilgili yatırımlara önem verilmeye başlanması,*
- *Birçok lke ile vize uygulamalarının kaldırılması,*
- *Kültür ve sanat faaliyetlerinin tanıtıma katkısının artması,*
- *Ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenen projeler sayesinde, turizmin katılımcı yaklaşımla bölgesel kalkınmaya katkısı,*
- *Büyük sportif etkinlikler için potansiyelin bulunması,*
- *Sosyal medya kullanım oranının yüksekliliği.*

Türkiye Turizmini Tehdit Eden Faktörler (T)

- *Ulusal ve uluslararası medyadaki olumsuz yayınlar,*
- *Ülkemizin jeopolitik konumundan kaynaklanan dış tehditler,*
- *Uluslararası seyahat organizatörlerinin fiyat ve koşulları tek taraflı belirleyerek turizm sektörünün verimliliğini olumsuz yönde etkilemeleri,*
- *Avrupa Birliği'ne katılım konusunda sürecin yavaş ilerlemesi,*
- *Rakip ülkelerin rekabet gücünün gelişmiş olması,*
- *Küresel ısınma ve iklim değişikliği,*
- *Gemilerin atıkları nedeni ile açık denizin kirlenmesi ve kıyı turizminin zarar görmesi,*
- *Ülkenin bazı bölgelerinde güvenlik ile ilgili sorunların devam etmesi nedeni ile ülke imajının ve sektörün zarar görmesi,*
- *Kıyı bölgelerinde yoğun kullanım nedeni ile koruma– kullanma dengesinin bozulması,*

- *Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artması sonucu bölgede marina sayısında plansız artış,*
- *Turistik varış noktalarının çevresindeki çarpık yapılaşma”*

3.2.2. Türkiye'nin Turizm SWOT Matrisi ve Olası Stratejik Senaryolar

Türkiye turizm sektörünün SWOT matrisini ve önerilecek turizm politikalarına yönelik stratejik senaryo çıkarımlarını řu şekilde özetlemek mümkündür:

GF (Güçlü yönler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji:

Bu stratejide güçlü yönler, sektörün içinde bulunduğu çevreden gelen fırsatlardan yararlanmak için kullanılır.

Dünyada Türkiye'nin rekabet gücünün yüksek olduğu doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması gibi fırsatlar söz konusuysen, ülkenin iklim koşullarının farklı turizm türlerinin sunulmasına olanak vermesi potansiyelini iyi değerlendirmek gerekir. Uluslararası turizmde değişen talep yapısına uyum sağlanması için kış turizmine uygun alanların çoğaltılıp, kamu ve özel yatırımlarının yaygınlaştırılması, yanı sıra sağlık, termal ve gençlik turizminin geliştirilmesine yönelik programların artırılması ve özendirilmesi öne çıkarılmalıdır. Türkiye'nin turizminin böylesi bir çeşitlenmeye olanak veren coğrafı yapı ve ulaşım olanakları da bulunmaktadır.

Türkiye'ye gelen yabancı turistler içinde eğitim düzeyi yüksek, deneyimli turistlerin sayısının artıyor olması ve bu turistlerin sosyal medya kullanım oranının yüksekliği gibi hususlar fırsat olarak düşünüldüğünde, ülkenin özgün sosyo-kültürel özellikleri ve Doğu ile Batının egzotik bileşimi olarak sunulacak turizm hizmetlerinin, özellikle sosyal medya ve internet imkanları kullanılarak ülkeye çekilecek kaliteli ve yüksek gelirli turist profiliyle buluşması sağlanmalıdır. Unutmamak gerekir ki, nitelikli ve yüksek gelir gruplarını içeren bu yabancı turistlerin sosyokültürel taleplerini karşılamak için gereken turizm ürün çeşitliliği, Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ve doğasından beslenmektedir.

Gelişen ulaşım olanakları ve buna bağlı uzun mesafeli seyahatlerin artmasıyla birlikte, uluslararası turizm talebinde bilinen varış noktalarından bilinmeyen veya az bilinen varış noktalarına bir kayma yaşanıyor olması, ülkemizin uzak pazarlar için henüz keşfedilmemiş bir

varış noktası olması gerçeğiyle birleştiğinde, Türkiye'nin pazarlama ve tanıtımının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu noktada tur operatörleri ve seyahat acentalarının ilgili pazarların potansiyelini değerlendirecek stratejiler geliştirmesi ve yeni turlar düzenlemesi kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın en fazla turist gönderen ülkelerinden biri olan in Halk Cumhuriyeti'nin, bu noktada önemli bir pazar potansiyeline sahip olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır.

Ayrıca dış aktif turizmi tamamlayıcı bir unsur olarak i turizme gereken önem verilmeli, seyahate ve özellikle i turizme olan ilginin artmasına yönelik ucuz havayolu taşımacılığının katkısının yükseliyor olması, i turizmdeki hareketlenmeyi besleyecek kampanyalara dönüştürülmelidir. Bu potansiyelin harekete geçirilmesi adına özellikle de *sosyal turizm* teşvik edilmelidir.

ZF (Zayıf yönler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji:

Bu durumda sektörün içinde hakim olan zayıf yönlere karşın, faaliyette bulunulan küresel ve bölgesel vrenin olumlu bir ortam sunması söz konusudur. Rekabetçi stratejiyle birlikte sektörün fırsatlardan yararlanmaya odaklanması ve aynı zamanda zayıf yönlerini de gidermesi gerekir.

Yeni ve potansiyel pazarlar ile gelişme potansiyeli gösteren pazarlarda Türkiye'ye yönelik ilginin artıyor olması, özellikle altyapı, hizmet kalitesi ve destek sektörlerinin bu hızlı talep artışına yanıt vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda devletin ve belediyelerin alt yapı ve destekleme yatırımları yapması ve bunların işletilmesine ilişkin eksiklikleri gidermeye yönelik önlemler alması kaçınılmazdır.

Ayrıca dünyada 3S turizminin dışında doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması Türkiye için çok önemli fırsatlar sunarken, tanıtma ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdüm yetersizliği, tanıtım faaliyetlerinde sosyal medyanın etkin kullanılamaması gibi sorunların acil bir Şekilde giderilmesi gerekir. Daha da önemlisi ülkemizde doğal, tarihi ve kültürel mirasın özgün niteliklerinin yeterince korunmuyor olması; mevcut hkmetin ve ilgili bakanlıkların öncelikle üzerinde durması gereken bir sorun niteliği taşımaktadır. Batı Akdeniz'deki kirlenme sonucu, Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artmasının sunduğu fırsatlara karşın, Türkiye'nin deniz kıyılarındaki kentsel katı atıkların geri dönüşümünde ciddi yetersizlikler yaşandığı ve denizlerimizin hızla kirlendiği bir gerçektir. Bu

bağlamda sıkı denetimlerin yanı sıra, sosyal bir sorun olan evre bilincinin oluşturulması ve sürdürülebilir evre yönetiminin sağlanması konusunda, sektörün kamu-sivil kuruluşlarını içeren acil eylem planlarının yapılması ve uygulanması kaçınılmazdır.

GT (Güçlü yönler -Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji:

Bu durumda sektör büyük bir i potansiyele sahip olmasına karşın, küresel ve bölgesel koşullar sektöre yönelik olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle muhafazakar stratejide sektörün güçlü yönlerini en iyi Şekilde kullanarak, dışardan gelen tehditlerin üstesinden gelinmesi gerekir.

Oligopolc uluslararası tur operatörleri ülkemizde artık sınırlarına gelinen ve fiyat rekabetinde bulunma imkanının kalmadığı 3S turizmi üzerinden fiyat ve koşulları tek taraflı belirleyerek, paket turlar organize etmekte ve sektörün verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bu tehdidi gidermeye yönelik, iklim koşullarının imkan tanıdığı ve Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ile sunulan katma değeri yüksek 3S dışındaki ve butik nitelikli farklı turizm türlerinin teşvik edilmesi gerekir. Kış turizmine uygun alanların varlığı ve bu alanda kamu yatırımlarının yaygınlaşması, sağlık, termal ve gençlik turizminin ciddi bir gelişme eğilimi göstermesi ülke turizminin güçlü yönleridir. Türkiye'nin ana pazarlardaki tanınmışlığı; uzmanlaşmış seyahat organizatörleri ve uçak Őirketlerinin varlığı bu konuda ciddi destekler sağlayabilir.

Bunlara ilaveten, özellikle Akdeniz anağındaki rakip ülkelerin rekabet gücünün gelişmiş olması ve uluslararası medyada ülkemiz üzerine yapılan olumsuz yayınların yarattığı tehditlere karşılık, Türk insanının dürüst ve konuksever yapısını ne çıkaracak uluslararası tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi; bu bağlamda da turizm olgusuna çabuk adapte olabilecek genç ve dinamik nüfusun kullanılmasının yolları açılmalıdır.

ZT (Zayıf yönler-Tehditler) durumu ve mini-mini savunmacı strateji:

İlgili konularda içsel potansiyeli zayıf ve herhangi bir gelişme beklentisine sahip olmayan sektörün, içinde bulunduğu bölgeden gelen dışsal etkilerden de olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Böyle bir durumda temel amaç zayıf yönleri minimize etmek ve tehditleri önlemek olmalıdır.

Ülkemizin jeopolitik konumundan kaynaklanan dış tehditler, bazı bölgelerde güvenlik sorunlarının devam etmesi ve konuyla ilgili uluslararası medyadaki olumsuz yayınların yarattığı kötü imaj, sektörün zarar görmesine yönelik tehditler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tehditlerin giderilebilmesi için, tanıtım ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdüm yetersizliği sorununun ve bu konuda sosyal medyanın etkin kullanılmaması gibi sektörel zayıflıkların minimize edilmesi gerekmektedir.

Küresel ısınma ve iklim değişikliği, gemilerin atıkları nedeniyle açık denizin kirlenmesi ve kıyı turizminin zarar görmesi, kıyı bölgelerinde yoğun kullanım nedeniyle koruma–kullanma dengesinin bozulması gibi tehditlere karşı ülkede zayıf olan çevre bilincinin yükseltilmesine yönelik çalışmalara hız verilmeli ve sürdürülebilir bir çevre yönetimi desteklenmelidir.

Avrupa Birliği'ne katılım konusunda sürecin yavaş ilerlemesi tehdidine karşılık, bu konudaki yükümlülüklerin sanki süreç devam ediyormuşcasına mevcut zayıf yanların azaltılmasında kullanılması gerekir. Kaynakların farklı karar vericilerin elinde olması nedeniyle turizmin gelişiminin bütüncül yaklaşımdan yoksun kalması,yerel halk ve yetkililerin sürdürülebilir turizm kapsamında karar mekanizmalarına yeterince katılmaması, yenilenebilir enerji potansiyelinin yeterince değerlendirilememesi ve mesleki niteliklerin belgelendirilmesine yönelik uygulamaların yetersizliği gibi konularda AB perspektifi bir çapa olarak kullanılmaya devam edilmelidir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

24 Ocak 1980 dışa açık liberal ekonomi politikalarının uygulanmaya başlanması Türkiye’de turizm sektörü için take-off dönemi olarak nitelendirilebilecek milattır. Bu dönemle birlikte turizm sektörü kalkınmada öncelikli sektör haline getirilmiş, uygulanan teşvik politikalarıyla birlikte önemli bir gelişme eğilimi yaşanmaya başlamıştır. Özellikle 1980 sonrasında yabancı kitle turizmine yönelik devlet teşvikleri bu gelişmenin temel itici faktörlerinden biri olmuş; bu süreçte kamu kesimi turizmde tamamen altyapı ve düzenleme görevini üstlenirken, kamuya ait turizm varlıklarının özelleştirilmesi yoluyla sektöre yabancı sermaye girişi sağlanmaya ve özellikle de konaklama kesimi desteklenmeye devam etmiştir. İlgili dönemde Akdeniz ve Ege Bölgesi’ne yönelik verilen teşvikler daha da güçlenerek sürdürülmüştür. Tüm bu kamu politikaların gerekçesi olarak da gerek bölgesel açıdan gerekse Türkiye ekonomisi açısından, cari işlemler dengesi, ulusal gelire katkı, vergi gelirlerini artırma, doğrudan-dolaylı istihdama katkı sağlama, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltma gibi konularda bir dizi sosyoekonomik olumlu etkinin ortaya çıkacağı varsayılmıştır. Ancak turizm sektörünün her zaman olumlu etkiler gerçekleştireceği konusu bilimsel olarak geçerli bir önerme olarak çok sağlıklı değildir. Olumlu etkiler sağlanmasının ön koşulu ise, ülkenin uluslararası turizm endüstrisiyle hangi yapısıyla eklemleştirdiği durumudur. Bunu anlamak için de ulusal endüstrinin arz ve talep yanlarının analiz edilmesi kaçınılmazdır. Bu çalışmada, Türkiye’nin yabancı turizm talebinin, Batı-tipi kitle turizmini betimleyen özellikleri barındırmakta olduğu; büyük ölçüde paket turları içeren, orta gelir düzeyindeki turistlerin taleplerince biçimlenmiş, birkaç ülkeye yoğunlaşmış, daha çok 3S turizmine yönelik tatil ve gezi amaçlı turizm tipinin benimsendiği, dolayısıyla uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındaki güdümlü bir turizm talebine işaret ettiği tespit edilmiştir. Ulusal sektörün arz cephesinin de bu yapıyı destekler nitelikte biçimlendiği görülmüştür. Her şey dahil paket tur tarzına dayalı olarak konaklama tesisleri Antalya, Muğla, İstanbul gibi şehirlerin büyük ölçüde 5 ve 4 yıldızlı otellerde yoğunlaşmakta, uygulanan yanlış teşvik politikaları sonucunda bu tesislerde oluşan aşırı yatak kapasitesi nedeniyle “*yatak doluluk oranları*” düşük kalmaktadır. Bu durum uluslararası tur operatörlerinin kendi kârlarını maksimize etme motifi doğrultusunda ilgili konaklama tesislerine düşük fiyatlar vererek, ülke kaynaklarını sömürdükleri bir turizm tipine kapı açmaktadır.

Ulusal turizm sektörünün bu yapısal özellikleri ve uluslararası endüstriyle eklemleşme biçimi ne yazık ki Türkiye’nin yabancı turizmden beklenen sosyoekonomik faydaların tam olarak

sağlanmasına engel olmaktadır. Bir de ¼lkede ve b¼lgede gerçekleşen g¼venlik ve ter¼rle ilgili olaylar, komşu ¼lkelerle yaşanan siyasal gerginlikler gibi politik gelişmeler karşısında turizm talebinde meydana gelen aşırı dalgalanmalar, sekt¼r¼n talep cephesinin yalnızca birkaç ¼lkeye bağımlı olduğu gerçeğinin getirdiği sıkıntılarını daha fazla g¼n y¼z¼ne çıkarmaktadır. Bu bağlamda 2015 ve 2016 yıllarında b¼lgede yaşanan savaş atmosferi, ¼lkede gerçekleşen ter¼r eylemleri ve askeri darbe kalkışması gibi olaylar, sekt¼r¼n Antalya gibi kilit cazibe merkezlerinde çok ciddi sıkıntılarının gelişmesine yol açacak potansiyeller sunmaktadır. ¼zellikle Antalya’da sekt¼r¼n çeşitli kesimleriyle yapılmış olunan g¼r¼řmeler neticesinde 2016 sonunda ciddi iflasların ve intihara varan vakaların gerçekleşeceğine dair endişelerin ¼ne çıktığı tespit edilmiştir (Sekt¼r G¼r¼řmeleri-Antalya, 07.09.2016-13.09.2016).

T¼n bu tespitler işığında, T¼rkiye turizm sekt¼r¼n¼n SWOT matrisini geliştirmek ve turizm politikalarına y¼nelik stratejik senaryo çıkarımlarında bulunmak, çok daha kritik bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada bu amaçla turizm sekt¼r¼n¼n SWOT matrisi çıkarılarak; *GF (G¼l¼ y¼nler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji*, *ZF (Zayıf y¼nler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji*, *GT (G¼l¼ y¼nler-Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji* ve *ZT (Zayıf y¼nler-Tehditler) durumu ve mini-mini savunmacı stratejiye* g¼re sekt¼re ¼zg¼ stratejik y¼netim yaklaşımı ve turizm politikası erevesi ortaya konmuştur. Ancak b¼yle si politika ve strateji ¼nerilerinin sekt¼r¼n t¼m kesimlerinin (devlet, ¼zel sekt¼r, sivil toplum kuruluşları, yerel idareler, ¼niversiteler, vs) tartışılmasına açılması ve bu doğrultuda alınacak kararların en hızlı şekilde hayata geçirilmesi gereği, vurgulanması gereken en kritik husustur. T¼rkiye’nin turizm sekt¼r¼ konusunda kaybedecek zamanı kalmamıştır. Sekt¼r için son 10-15 yıldır duyulan tehlike çanları, artık birfiil *ciddi iflaslar ve sosyoekonomik travmaların yaşanmaya başladığı bir s¼rece doğru* hızla evrilmektedir. Bu nedenle kaybedilen her an, sekt¼rde yerine getirilmesi m¼mk¼n olmayan erozyon ve kayıplar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sekt¼r¼n t¼m taraflarının ilgili tehtidi içselleştirip, her kesimin kendi ¼zeleřtirisini yaptığı ve objektif ¼z¼mler ¼retmeyi hedeflediği stratejik işbirliklerinin yapılması gereği, şimdiye kadar ki her d¼nemden *ok daha zaruri bir ihtiyaç* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

Akbulak, Cengiz, “Ardahan İlinde Kırsal Turizm Potansiyelinin Sayısallaştırılmış SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi” *HUMANITAS*, Cilt 4, Sayı 7 (2016)

Akdaniz Üniversitesi, Turizm Fakóltesi, Antalya İli Turizm Endüstrisinin Kümelenme ve Rekabetçilik Analizi Arama Konferansı, Haziran, 2012

AKTOB, Avrupa Seyahat Pazarında Türkiye'nin Yeri ve Analizi, AKTOB Araştırma Birimi, Antalya, 2015

Alaeddinoğlu, Faruk, A. Seçuk Can, “Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri, *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, No.2, 2007

Ateş, Hakan, “Turizm Sektörünün Dünya ve Türkiye’de Önemi ve Gelişme Potansiyeli”, CATHIC Drawing the Industry together, http://www.cathic.com/downloads/Finance_forum__Ates.pdf , Erişim Tarihi. 13.08.2016

Çakıcı ve diğerleri, “Bozcaada Turizmi için Geçerli Olabilecek Fırsatlar, Üstünlükler, Zayıflıklar ve Tehlikeleri Tespit Emeye Yönelik bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (8: 1) 2010

Durgun, Ayşe, “Isparta Turizminin SWOT Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, 93-109

Emir, Gökhan, “Bartın ve Çevresi Kırsal Turizminin SWOT Analizi”, *Mesleki Bilimler Dergisi*, Sayı. 1, 2012 <http://meslekibilimler.com/arsivklasor/sayi1/makale1%285%29/>, Erişim Tarihi, 30.08.2016

Emir, Oktay, *Turizmde SWOT Analizi: Afyonkarahisar Örneği*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011

Goranczewski, Bolesław, Daniel Puciato, *Swot Analysis in the Formulation of Tourism Development Strategies for Destinations*, *Tourism*, Jan. 2010, 20/2, ss.48-49

Gülbahar, Onur, “2000’li Yıllarda Türkiye’ye Gelen Yabancı Ziyaretçi Profili”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2009

İBB, 1/100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu Dördüncü Bölüm – SWOT (GZFT) Analizi, Mart, 2012

İçellioğlu, Cansu Şarkaya, Kent Turizmi ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul’un SWOT Analizi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2014 / 1, 37-55. 37

Kansız, Nuray, Şebnem Acuner, *Rize İli Turizm Swot Analizi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Rize, 2007

KANSIZ, N. ve şebnem Acuner, *Trabzon İli Turizm SWOT Analizi*, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası 2007

Karadeniz, Erdiñç ve diğerleri, “Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Deđerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, Güz: 195-205, 2007

Kaya, Dilek, S, *Turizm Sektörü*, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, Mayıs, 2016, s.4-5

Kaygusuz ve diğerleri, “Burdur İli Turizm Stratejisinin Belirlenmesi: SWOT-AHP Uygulaması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 2016, 11(1), 157- 185

Konya Ticaret Odası (KTO), *Turizm Sektörü Raporu, Sektörel Çalışma-7*, Ağustos, 2008

Ommani, Ahmad Reza, “SWOT Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(22), 30 September, 2011, s.9449

Onuncu Kalkınma Planı, Turizm Ö.İ.K Raporu 2023, Ankara, 2014, ss.33-36

Öner, Ç., *Seyahat Ticareti*, Literatür Yayınları, İstanbul, 1997

Özgen, Nurettin, Doğu Anadolu Bölgesi'nin Doğal Turizm Potansiyelinin Belirlenmesi ve Planlamaya Yönelik Öneriler, *HUMANITAS* , Cilt: 7 Sayı: 1 Yıl: 2010

Sandıkçı, Mustafa ve Ünal Özgen, “Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi”, *Uçak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/3, 2013

Sarıçay, Nesrin.S., *Ülkemiz Turizm Sektöründe Turist Profili ve Gelir Miktarları*, İzmir Ticaret Odası, Ar-Ge Bülteni, Mart, 2008, s.31

Sektör Görüşmeleri-Antalya, 07.09.2016-13.09.2016

Soyak, A., *Türkiye'ye Yönelik Yabancı Turizmin İktisadi Etkileri: Akdeniz ve Ege Bölgeleri Üzerine Bir Araştırma*, Derin Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2009

Soyak, Münevver “Uluslararası Turizmde Son Eğilimler ve Türkiye'de Turizm Politikalarının Evrimi”, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 4, Haziran 2013, ss.9-12

TEB, *Turizm Sektörü Gelecek Stratejileri Konferansı*, Antalya, Nisan, 2011

Thakur, Kshitiz, “Tourism Industry: Meaning, Structure and its Components”, http://www.travelentour.com/Tourism_Introduction.html, Erişim Tarihi: 25.08.2016

TURSAB İstatistikleri, <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler>, Erişim Tarihi: 23.06.2016

Vakıbank, Sektör Araştırmaları Serisi, Turizm Sektörü, No. 23, 2001 ve Soyak, 2009, s. 73-79

Williams, A. M. ve G. Shaw, *Tourism and Economic Development: Western European Experiences*, London: Pinter Pub., 1988, ss. 22-28

WTO, "Tourism Satellite Account", Capacity Building Program, Asia Workshop 2, http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_tsa_1.pdf, Philippines, 4-6 June 2011