

## Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma

*A Pilot Study of Selected Partners' Evaluating Turkish Tourism Investments By SWOT Analysis*

**Erdiñç KARADENİZ - Serkan Yılmaz KANDIR - Yıldırım Beyazıt ÖNAL**

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı; SWOT analizi ile Türk turizm yatırımlarının mevcut durumunu belirlemek ve Türk turizm yatırımları için nasıl bir yeniden yapılandırma çalışmasının yapılması gerektiği konusuna açıklık getirmektir. SWOT analizini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan veriler, turizm akademisyenlerine, konaklama ve seyahat şletmeleri yöneticilerine anket uygulanması suretiyle derlenmiştir. SWOT analizi sonuçlarına göre, turizm yatırımlarının, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerine yapılması önerilmektedir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise, Türk turizmde, kültür-inañ turizmi, kongre turizmi, spor turizmi ve sağlık turizmi konularında turizm yatırımlarının yönlendirilmesi yönündedir. Diğer yandan, sektörde uygulanan vergi ve harçların yeniden belirlenmesi, turizm yatırımlarının gelecekte ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması, turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin arttırılması, turizm yatırımları için finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması ve daha etkin bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesi de turizm yatırımlarının verimliliğine olumlu katkıda bulunacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** SWOT Analizi, turizm yatırımları, konaklama şletmeleri, seyahat acentaları, Türkiye.

### ABSTRACT

Aim of this study is to determine the current situation of Turkish tourism investments and the degree of need for a renovation for Turkish tourism investments by SWOT analysis. The data in order to employ SWOT analysis is collected by a questionnaire that is applied to tourism academicians, accomodation managers and travel agency managers. SWOT analysis results suggest that tourism investments had better to be directed to Blacksea, East Anatolia and Southeast Anatolia regions. Analysis results also imply that the following actions would contribute to the efficiency of tourism investments. Tourism investments would be channelled to culture-religion, congress, sports and health tourism concepts. On the other hand, taxes and fees applied to tourism sector are suggested to be rearranged and tourism investments are suggested to be renovated according to new tourism concepts. Furthermore, the relationship between tourism investments and environmental quality should be improved. Also, obtaining financial resources in the tourism sector should be facilitated and a more efficient marketing and promotion program should be pursued.

**Key words:** SWOT analysis, tourism investments, accomodation companies, travel agencies, Turkey.

## GİRİŐ

1945'li yıllardan 1960'lı yıllara kadar önce lüks bir ihtiyaç olarak kabul edilen daha sonra kültürel bir hareket olarak kendini gösteren turizm, günümüzde, günlük sosyo-ekonomik hayatın vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Turizm özellikle son yıllarda, ülke ekonomilerinin karşılaştığı ekonomi temelli sorunların aşılmasında en etkin sektörlerden biri haline gelmiştir. Sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda meydana gelen değişimler, turizm talebini önemli ölçüde arttırmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, ülkelerin potansiyel turistleri çekme çabaları hız kazanmış ve benzer turizm hizmetlerini/ürünlerini sunan ülkeler arasında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaya başlamıştır.

Günümüzde hızla büyüyen turizm sektörü, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'ne (UNWTO) göre yarattığı istihdam, hizmet verdiği insan sayısı, yarattığı gelir ve katma değerle dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir. Ayrıca kültürel ve siyasi sınırların tamamen ortadan kalktığı günümüzde turizmin toplumlar ve kültürler arası barışı ve entegrasyonu sağlama gibi önemli bir fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, tüm dünya ülkeleri kendi vatandaşlarını, turizme üretici ve/veya tüketici olarak katılmaları için teşvik etmektedirler. Bu bağlamda, dünya genelinde ülke ekonomilerinin karşılaştığı ya da karşılaşabileceği ulusal ve uluslararası ekonomik sorunların çözümünde, bölgesel, sosyal ve ekonomik kalkınmanın

yükselen yeni değeri olarak turizm sektörünün, adeta bir çıkış noktası olarak görülmesi eğilimi, giderek artmaktadır. Bu eğilim beraberinde, etkin ve verimli çalışabilecek turizm yatırımlarının önemini artırmakta ve turizme dayalı bölgesel kalkınma projelerinin hazırlanması ve uygulanmasına da iyi bir ortam sağlamaktadır.

Türkiye ise hızla gelişen dünya turizm pastasından bazı çekiliklerini de kullanarak daha fazla pay almaya çalışan bir konumda bulunmaktadır. Dünya genelinde ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan turizm sektörü, ülkemizde de son yıllarda gelişme göstermiş ve önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizmin daha da gelişmesi için yatırımların etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, turizm yatırımlarının etkinliğini artırmak için, turizm yatırımlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin bilinmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır. Turizm sektöründe yapılan ve SWOT analizinden yararlanan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak Türk turizm yatırımlarının mevcut ve gelecekteki durumunu ortaya koymayı amaçlayan ve bu bağlamda SWOT Matrisi kullanarak stratejiler belirlemeyi amaçlayan bir çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; SWOT analizi ile Türk turizm yatırımlarının mevcut durumunun analizini yaparak, Türk turizm yatırımları için nasıl bir yeniden yapılandırma çalışmasının yapılması gerektiği konusuna açıklık getirmek ve sektör taraflarının konuyla ilgili düşünce ve yorumlarını da dikkate alarak bazı öneriler geliştirmektir. SWOT analizini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan veriler, turizm sektöründeki paydaşlardan turizm akademisyenlerine, konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerine anket uygulanması suretiyle derlenmiştir. Elde edilen bu veriler doğrultusunda bir SWOT matrisi oluşturulmuş ve Türk turizm yatırımları açısından stratejiler geliştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma dört bölüme ayrılmıştır. İzleyen bölümde, SWOT analizi ile ilgili literatür özetlenmiştir. İkinci bölümde çalışmada kullanılan yöntem ve veriler incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın son bölümünü sonuçların genel değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

## İLGİLİ ÇALIŞMALAR

SWOT analiz tekniği bir firmanın, sektörün, yatırımın, ülkenin veya coğrafi bölgenin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri

ile geleceğe yönelik olarak kontrol edilebilen veya edilemeyen çevre faktörlerinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin saptanmasını amaçlayan bir tekniktir. Dolayısıyla SWOT analizi hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından son yıllarda oldukça sık kullanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı ülkelerdeki çok çeşitli sektörlerde ve sektörlerdeki işletmelere yönelik SWOT analiz tekniğini kullanan çalışmalar mevcuttur. Örneğin bilişim sektörüne yönelik olarak Avusturya'daki küçük ve orta ölçekli bilişim firmalarını kapsayan bir (Bernroider 2002) çalışma yapılmıştır. Bununla beraber küçük ve orta ölçekli işletmelerde SWOT analizinin stratejik planlamada kullanılmasında gereğini ortaya koyarak bu süreçte nasıl kullanılacağına yönelik (Piercy 1991; McDonald 1992; Fifield 1992; Carson 1995; Houban, Lenie ve Vanhoof 1999) çalışmalar yapılmıştır. Buna karşın SWOT analiz tekniğinin sınırlılıklarını ortaya koyan ve ilk bakışta bu tekniğin uygulanmaması gerektiğini ileri süren çalışmalar da (Greenley 1986; O'Shaughnessy 1988; Aaker 1992) yapılmıştır.

Turizm sektörüne yönelik olarak SWOT analiz tekniğini kullanarak gerek makro bazda ülkesel olarak Malta'yı, (National Development Plan SWOT Workshop), İskoçya'yı, (<http://www.scotland.gov.uk>), Türkiye'yi (Avcıkurt, Köroğlu ve Doğdubay 2003) ve Portekiz'i (Ramos, Salazar ve Gomez 2000) turizm sektörü açısından inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bununla beraber ticari-siyasal birlik olarak Avrupa Birliği (Klein 2001) ve Asya-Pasifik ülkelerinin oluşturduğu ASEAN (<http://www.travelailynews.com>) gibi birlikleri oluşturan ülkelerin turizm potansiyellerini bir bütün halinde inceleyen araştırmalar da vardır. Ayrıca mikro bazda bölgesel olarak Liepaja'yı, (Zwaenepoel 1999), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Victoria eyaletini (<http://www.tourismvictoria.com.au>), ve şehirselle olarak İngiltere'deki Dorking, Fordingbridge ve Haslemere şehirleri için (<http://www.setowns.org.uk>), ve ülkemizdeki Beyşehir ilçesi (Güngör ve Arslan 2004) açısından mevcut turizm potansiyelini inceleyen ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmeye yönelik yapılan çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde, turizm sektöründe yapılan SWOT analizinin, genelde bölgesel veya ülke bazında turizm sektörünün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesine yönelik olarak yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda genellikle alt ve üst yapı yatırımlarının, çevre kalitesinin, hizmet kalitesinin ve sahip olunan fiziksel özellikler çerçevesinde güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler

belirlenmekte ve bu doğrultuda önerilerde bulunmaktadır. Ancak Türk turizm yatırımlarının mevcut ve gelecekteki durumunu ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu gidereceği düşünülmektedir.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dünya genelinde ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan turizm sektörü, ülkemizde de son yıllarda önemli gelişme göstermiş ve önemli sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizmin daha da gelişmesi için yatırımların daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, turizm yatırımlarının etkinliğini artırmak için, turizm yatırımlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin bilinmesi, stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Türk turizm yatırımlarının SWOT analizinin yapılması suretiyle, turizm yatırımlarının daha etkin/verimli ve başarılı olabilmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. SWOT; İngilizce'deki strengths (üstünlükler), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır (Hill ve Westbrook 1997: 47; Ülgen ve Mirze 2004; <http://www.oie.eku.edu>). SWOT analizi, bir firmanın, sektörün, yatırımın, ülkenin veya coğrafi bölgenin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek geleceğe yönelik olarak kontrol edilebilen veya edilemeyen çevre faktörlerinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin saptanmasını amaçlayan bir analiz yöntemidir (Stacey 1993:52). Analiz sonucunda elde edilecek verilerin hem incelenen faktörle ilgili bireysel ve çevresel unsurlarla birlikte bir bütün halinde incelenmesi ve yorumlarının yapılması gerekmektedir (Ansoff ve McDonnell 1990; Johnson ve Scholes 1993; Brassington ve Pettitt 1997). Bu doğrultuda çalışmada elde edilen bilgilerin tamamının birlikte ele alınıp değerlendirilmesi amacıyla ulaşılan bilgiler kullanılarak bir SWOT matrisi oluşturulmuştur. SWOT analizi ve SWOT matrisi ile yöneticiler; güçlü yönleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri dikkatlice incelediklerinde, organizasyonel başarıyı sağlayacak olan yararlı stratejiler geliştirebilirler. SWOT analizinde incelenecek olan iç güçlü yönler ve zayıflıklar ile dış fırsatlar ve tehditler bir matrise yerleştirilmektedir. SWOT matrisi analizinde kavramsal olarak dört farklı alternatif strateji, taktik ve eylem önerilmektedir. Bu alternatif stratejiler ise aşağıda özetlenmektedir (Usta ve Öztayşi 2001):

- WT Stratejisi (mini-mini): WT stratejisinin amacı, zayıflıkları ve tehditleri minimize etmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurulurken bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.
- WO Stratejisi (mini-maxi): WO stratejisi, zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeyi hedefler. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur.
- ST Stratejisi (maxi-mini): Bu strateji, organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan güçlü yönler üzerine kurulmuştur. Amaç güçlü yönlerden maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etmektir.
- SO Stratejisi (maxi-maxi): Hem güçlü yönleri hem de fırsatları maksimize etmeyi hedefleyen bir stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut güçlü yönleri kullanılarak tüm dış fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirilmektedir.

Bu araştırmada SWOT analizinin ve SWOT matrisinin kullanılmasındaki amaç; turizmle ilgili tarafların görüşleri dikkate alınarak turizm yatırımlarının üstün ve zayıf yönlerinin incelenmesi, turizm yatırımlarına yönelik gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenerek, turizm yatırımlarının geliştirilmesine yönelik fırsat ve tehditlere karşı üstünlüklerin ne yönde kullanılacağı, zayıflıkların nasıl bertaraf edileceğinin tespit edilmesidir.

Söz konusu güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler, tarafımızca geliştirilen anketler aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Türk turizm yatırımlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirleme amacıyla hazırlanan anketler, kolayda örnekleme ile belirlenen (elektronik posta adreslerine ulaşabildiğimiz) konaklama işletmelerine (otel, tatil köyü, motel, hostel, pansiyon, butik otel), seyahat acentelerine ve üniversitelerde turizm alanında eğitim veren turizm akademisyenlerine internet ortamında gönderilmiştir. Dolayısıyla anketler zaman ve maliyet kısıtlarından kurtulabilmek için kolayda örnekleme ile e-posta adreslerine ulaşılabilen şirket ve kişilere gönderilebilmiştir. Türkiye turizm sektöründe faaliyet gösteren 2004 yılı TÜRSAB verilerine göre 3262 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerden anketimize katılan konaklama işletmesi sayısı 79'dur. Yine TÜRSAB'ın 2004 yılı Ağustos ayı verilerine göre Türkiye'de 4493 adet seyahat acentesi faaliyet göstermektedir. Bu seyahat acentelerinden internet ortamında hazırladığımız ankete katılan acente sayısı 77'dir.

Ülkemizde üniversite web sitelerindeki bilgilerden üniversitelerde, turizm alanında eğitim verdiği belirlenen (profesörden araştırma görevlisine kadar farklı kadrolarda bulunan) 372 adet akademisyenden ise 54 tanesi çalışmamıza katkıda bulunmuştur. Ancak çalışmaya dahil edilen bu üç paydaş dışında da, turizm sektörü için önemli başka paydaşlar da bulunmaktadır. Türk turizm sektöründeki paydaşlardan sadece üç tanesinin çalışmaya dahil edilmesi, bir eksiklik olarak düşünülebilir. Ancak turizm sektörünün bu üç önemli paydaşına yönelik anket sonuçlarının, turizm yatırımcılarına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Çalışmada ana kütle, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama ve seyahat işletmelerinde çalışan yöneticiler ile turizm akademisyenlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada, örnekleme büyüklüğü tesadüfi olmayan (Non-Probability Sampling) örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme (Convenience Sampling) kullanılarak belirlenmiştir. Yani anakütle içerisinde e-posta adreslerine ulaşılanlar örnekleme olarak seçilmiştir. Bu yöntemin kullanılması durumunda “güven derecesi” (confidence level) ve “örnekleme hatası” (sampling error) gibi göstergelerin hesaplanması söz konusu olmamaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ‘anket yöntemi’ seçilmiş ve soru cetveli hazırlanarak uygulanmıştır. SWOT analizi kullanılan anketteki (ek 1) sorular, Türk ve dünya turizmiyle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar, kitaplar ve araştırmalar sonucunda tarafımızca oluşturulmuştur. Genellikle turizm sektöründe yapılan SWOT çalışmalarında ne tür sorular sorulduğu belirtilmemektedir. Bu nedenle ilgili çalışmalarda ulaşılan sonuçlar kullanılarak sorular oluşturulmaya çalışılmıştır. Yine turizmle ilgili yapılmış bilimsel kitaplar ve araştırmalar ışığında Türk turizminin mevcut durumu ve geleceğe ait beklentiler doğrultusunda değişkenler belirlenerek sorular hazırlanmıştır. Ankette deneyin konaklama veya seyahat işletmesi yöneticisi olması ve turizm akademisyeni olması durumuna göre iki farklı soru cetveli hazırlanmıştır. Verilerin toplanmasında, otel ve seyahat acentesi yöneticileri için 9 ve turizm akademisyenleri için 7 soru içeren soru cetvelleri hazırlanmıştır. Soruların hepsi kapalı uçludur (diğer lütfen belirtiniz ifadeleri içerenler hariç, ancak bu seçeneğe çok az cevap gelmiştir) ve her bir sorunun cevabı deneklerin önceden belirlenen sayıda cevaplayabilecekleri şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca hazırlanan anketler, Adana ve Mersin ilindeki üniversitelerde çalışan akademisyenler ve sektör temsilcileri arasında bir ön testten geçirilmiş ve son şeklini almıştır. Konaklama ve seyahat işletmesi yöneticilerine yönelik soru cet-

velinde ilk iki soru, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin ve işletmenin türünün belirlenmesine yöneliktir. Turizm akademisyenlerine yönelik olarak hazırlanan soru cetvelinde bu iki soruya yer verilmiştir. İlk iki soruyu izleyen sorular her iki grup için de aynıdır. Ortak sorulardan ilki, Türk turizm yatırımlarının güçlü yönlerinin neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. İkinci soru taraflara göre Türk turizm yatırımlarının zayıflıklarının neler olduğunun tespit edilmesine yönelik hazırlanmıştır. Üçüncü soru tarafların, dış çevre unsurlarını gözlemleyerek ne gibi fırsatların yakalanabileceğini düşündüklerini tespit etmeye yönelik olarak sorulmuştur. Dördüncü soru yine taraflara göre, dış çevre unsurları dikkate alındığında turizm yatırımları açısından ne gibi tehditlerin söz konusu olabileceğinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır. Beşinci soru ile turizm yatırımlarının rakip ülkelerdeki turizm yatırımlarına göre; daha etkin/verimli çalıştırılabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Son iki soru ise hangi bölgelerde ve hangi turizm çeşitlerine yönelik turizm yatırımlarının yapılmasının uygun olduğunu belirlemeye yöneliktir. Çalışma Ekim 2005 – Ocak 2006 döneminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada anketler, e-posta yoluyla kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen örnekleme (şirketlerin elektronik posta adreslerine ve akademisyenlerin kişisel elektronik posta adreslerine) gönderilmiş ve yanıtlar yine e-posta yoluyla geri toplanmıştır. Derlenen bilgiler, kapalı uçlu sorularla elde edildiği için öncelikle internet ortamında hazırlanan bir yazılım vasıtasıyla tasnif edilip benzer yanıtlar bir araya getirilmiştir. Bu program elektronik posta yanıtlarını bir portalda toplayan ve cevapları ilgili gruplara otomatik olarak atayan bir programdır. Daha sonra yanıtların yığılma yüzdeleri hesaplanmıştır. Sonra da bilgiler, verilen cevap yüzdeleri dikkate alınarak sunulmuştur.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada konaklama ve seyahat işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticiler ile turizm akademisyenlerinden 210 yanıt alınabilmiştir. Çalışma kapsamında bu kişilerden toplanan bilgiler derlenip sınıflandırılmış ve benzer fikirler bir araya getirilerek frekansları belirlenmiştir. Daha sonra fikirlerin toplam frekans içindeki yüzdesel ağırlıkları hesaplanmıştır. Aşağıda anket uygulanan konaklama ve seyahat işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticiler ile turizm akademisyenlerinden alınan yanıtların her bir gruba göre değerlendirilmesi yapılmıştır.



## Konaklama İşletmeleri

Kolayda örnekleme ile belirlenen (elektronik posta adreslerine ulaşılan) 550 konaklama işletmesine, anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlere 79 konaklama işletmesi cevap vermiştir. Ankete katılan 79 konaklama işletmesine göre Türk turizm yatırımlarının en güçlü 3 yönü; coğrafi konum nedeniyle hedef turizm pazarlarına olan yakınlık, Türkiye'nin turizm açısından tanınan ve gelişmiş bir destinasyon haline gelmesi (konaklama işletmelerinin % 67'sine göre), yatırımların uygun iklim, doğal kaynaklar ve keşfedilmemiş ve bozulmamış doğal çevrede yapılmış olması (konaklama işletmelerinin % 54'üne göre) ve Türk turizm yatırımlarının rakip ülkelere göre daha yeni ve modern olması olarak belirlenmiştir (konaklama işletmelerinin %42'sine göre).

Ankete katılan 79 konaklama işletmesine göre Türk turizm yatırımlarının en zayıf 3 yönünü; turizm bölgelerinde taşıma kapasitesini aşan, plansız ve çarpık yapılaşmanın olması ve ikinci konut sayısındaki artış sonucunda doğal, tarihi ve kültürel çekiciliklerin bozulması (konaklama işletmelerinin % 54'üne göre), turizm sektöründe etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisinin izlenmemesi (konaklama işletmelerinin % 52'sine göre), turizm arzındaki plansız ve dengesiz gelişmelerin rekabet üstünlüklerimizin ortaya konulmasını güçleştirilmesi sonucunda düşük fiyatlara ve turizm yatırımlarının düşük fiyatların bir çekim unsuru haline gelmesine yol açması ve turizm yatırımı ve çevre kalitesi arasındaki uyumsuzluk (konaklama işletmelerinin % 51'ne göre) şeklinde sıralamak mümkündür.

Ankete katılan konaklama işletmelerine göre Türk turizm yatırımları açısından gelecekte ortaya çıkabilecek en önemli 3 fırsat; Türkiye'nin rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm (doğal, kültür, inanç, sağlık tarih vb...) olanaklarına olan talebin artması (konaklama işletmelerinin % 82'sine göre), özellikle Avrupa'da nüfusun giderek yaşlanması sonucunda Türkiye'nin gelir düzeyi yüksek olan 3. yaş turizmine yönelik turizm çekiciliklerine sahip olması nedeniyle önemli bir destinasyon haline gelmesi (konaklama işletmelerinin % 63'üne göre) ve Türkiye'nin hedef turizm pazarları olan Çin, Rusya ve Avrupa Birliği'ne (AB) yeni üye olan veya aday olan ülkelerde yaşanan hızlı ekonomik gelişmedir (konaklama işletmelerinin % 48'sine göre). Yine konaklama işletmelerinin % 46'sı, Türkiye'nin AB ile adaylık nedeniyle ilişkilerini arttırmasını önemli bir fırsat olarak değerlendirmiştir.

Ankete katılan 79 konaklama işletmesine göre Türk turizm yatırımları açısından gelecekte ortaya

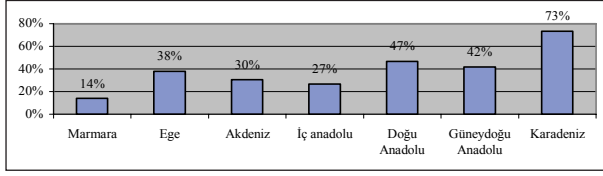
çıkabilecek en önemli 3 tehdidi; bir satış pazarlama aracı olarak kullanılan her şey dahil sistemi nedeniyle turizm yatırımlarının ucuz pazarlanması, ve bu durumun turizm yatırımlarının çekiciliğine yaptığı olumsuz etki (konaklama işletmelerinin % 80'nine göre), dünyada ve ülkemizde artan terör olayları (konaklama işletmelerinin % 73'üne göre), yatay ve dikey entegrasyonlarla dev boyutlara ulaşan uluslararası tur kartellerinin finansal ve pazarlama açısından güçlü olmaları ve ölçek ekonomileri gibi avantajları kullanarak piyasaya egemen olmaları ve hem dış talep, hem de işletmelerin kar marjları üzerindeki yarattıkları olumsuz etkiler (konaklama işletmelerinin % 54'üne göre) olarak sıralamak mümkündür.

Ankete katılan 79 konaklama işletmesine göre Türkiye'deki turizm yatırımlarının rakip ülkelerdeki turizm yatırımlarına göre; daha başarılı, etkin/verimli olması için yapılması gereken en önemli 3 faaliyeti ise şu şekilde sıralamak mümkündür; sektörde uygulanan vergi (KDV vb) ve harçların rakip ülkelerde göz önüne alınarak yeniden belirlenmesi (konaklama işletmelerinin % 81'ine göre), turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin artırılması (konaklama işletmelerinin % 63'üne göre), daha etkin ve proaktif bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesi (konaklama işletmelerinin % 62'sine göre). Yine ankete katılan konaklama işletmelerinden %56'sı turizm yatırımları için finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması gerektiğini düşünürken, %53'ü turizm yatırımlarının gelecekte dünya turizm sektöründe ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmiştir.

Ankete katılan konaklama işletmesi yöneticilerinin, hangi coğrafi bölgelere turizm yatırımı yapılmalı sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda coğrafi bölgelere olan yığılma Grafik 1.'de gösterilmiştir. Yatırımların en çok Karadeniz Bölgesi'ne daha sonra Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ne yapılması gerektiğinin belirtildiği görülmektedir. Ankete katılan konaklama işletmelerinin, Türk turizm yatırımları hangi turizm türlerinde yoğunlaşmalıdır sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda turizm çeşitlerine olan yığılma ise Grafik 2.'de gösterilmiştir. Konaklama işletmelerine göre Türk turizm yatırımlarının en çok kültür-inanç turizmi (%86) daha sonra kongre turizmi (%72) ve spor turizminde (%56) yoğunlaşması gerektiğini görülebilir.

## Seyahat Acenteleri

TÜRSAB'ın 2004 yılı verilerine göre Türkiye'de 4493 adet seyahat acentesi faaliyet göstermektedir. İn-

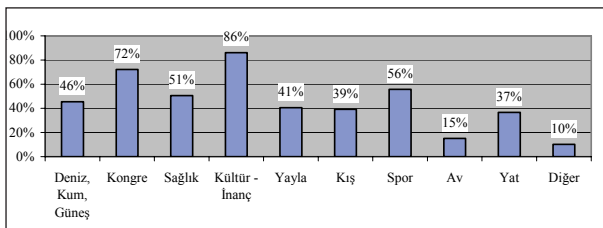


Grafik 1. Ankete katılan konaklama işletmelerine göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken bölgeler

ternet ortamında kolayca örnekleme ile belirlenen (e-posta adreslerine ulaşıldığımız) 1850 tanesine anket gönderilmiş 77 seyahat acentasından cevap alınmıştır. Ankete katılan 77 seyahat acentesine göre Türk turizm yatırımlarının en güçlü 3 yönü; Türkiye'nin son yıllarda turizm açısından tanınan ve gelişmiş bir destinasyon haline gelmesi (seyahat acentelerinin % 86'sına göre), coğrafi konum nedeniyle hedef turizm pazarlarına olan yakınlık (seyahat acentelerinin %83'üne göre) ve yatırımların uygun iklim, doğal kaynaklar ve keşfedilmemiş ve bozulmamış doğal çevrede yapılmış olmasıdır (seyahat acentelerinin % 51'ine göre).

Ankete katılan 77 seyahat acentasına göre Türk turizm yatırımlarının en zayıf 3 yönünü ise, turizm yatırımlarını gerçekleştirmek için finansal kaynak bulmanın zor olması (seyahat acentelerinin % 71'ine göre), turizm bölgelerinde gerçekleştirilen turizm yatırımlarının bölgenin sahip olduğu turizm çekiciliklerine ve ülkeye gelen müşteri profiline uygun olmaması nedeniyle yaşanan olumsuzluklar (seyahat acentelerinin % 61'ine göre) ve alt ve/veya üst yapı yatırımlarında ve destek sektörlerdeki gelişmenin, turizm yatırımlarının ihtiyaçlarına cevap vermemesi (seyahat acentelerinin % 51'ine göre) olarak sıralamak mümkündür.

Ankete katılan seyahat acenteleri, Türk turizm yatırımları açısından gelecekteki en önemli 3 fırsatını; Türkiye'nin rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm (doğal, kültür, inanç, sağlık tarih, vb.) olanaklarına olan talebin artması (seyahat acentelerinin % 87'sine göre), özellikle Avrupa'da nüfusun giderek yaşlanması sonucunda Türkiye'nin gelir düzeyi yüksek olan 3. yaş turizmine yönelik turizm çekiciliklerine sahip olması nedeniyle önemli bir



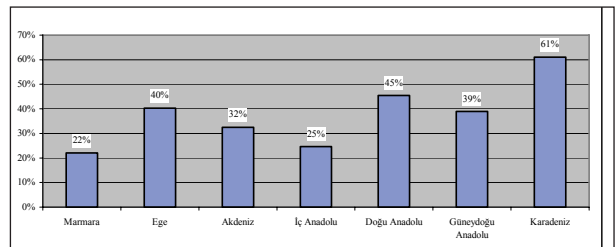
Grafik 2. Ankete katılan konaklama işletmelerine göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken turizm çeşitleri

destinasyon haline gelmesi (seyahat acentelerinin % 84'üne göre), Türkiye'nin AB ile aylık nedeniyle ilişkilerini arttırması ve Türkiye'nin keşfedilmemiş bir ülke olması ve seyahat imkanlarının artması nedeniyle kıtalararası ve deniz aşırı ülkelerdeki potansiyel turistler için çekici olması (seyahat acentelerinin % 43'üne göre) olarak sıralamak mümkündür.

Ankete katılan 77 seyahat acentesine göre Türk turizm yatırımları açısından gelecekte ortaya çıkabilecek en önemli 3 tehdit ise; bir satış pazarlama aracı olarak kullanılan her şey dahil sistemi nedeniyle turizm yatırımlarının ucuz pazarlanması, ve bu durumun turizm yatırımlarının çekiciliğine yaptığı olumsuz etki (seyahat acentelerinin % 77'sine göre), dünyada ve ülkemizde artan terör olayları (seyahat acentelerinin % 62'si) ve ülkemizin doğal, kültürel ve tarihi çekiciliklerinin, plansız turizm yatırımları nedeniyle hızla bozulmasıdır (seyahat acentelerinin % 61'ine göre).

Ankete katılan seyahat acenteleri, Türk turizm yatırımlarının rakip ülkelerin turizm yatırımlarına göre; daha başarılı ve verimli olması için yapılması gereken en önemli faaliyetleri; sektörde uygulanan vergi ve harçların rakip ülkelerde göz önüne alınarak yeniden belirlenmesi (KDV vb) (seyahat acentelerinin % 92'sine göre), turizm yatırımları açısından finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması (seyahat acentelerinin %71'ine göre) ve turizm yatırımlarının gelecekte dünya turizm sektöründe ortaya çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması (seyahat acentelerinin % 65'ine göre) olarak ifade etmişlerdir. Yine seyahat acentelerinin %64'ü her şey dahil sisteminin çeşitlendirilerek geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Ankete katılan 77 seyahat acentesinin, ülkemizin hangi coğrafi bölgelere turizm yatırımı yapılmalı sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda coğrafi bölgelere olan yığılma aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. Grafik 3 incelendiğinde, yatırımların en çok Karadeniz Bölgesi'ne daha sonra Doğu Anadolu ve Ege Bölgeleri'ne yapılmasının önerildiği görülmektedir.



Grafik 3. Ankete katılan seyahat acentelerine göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken bölgeler

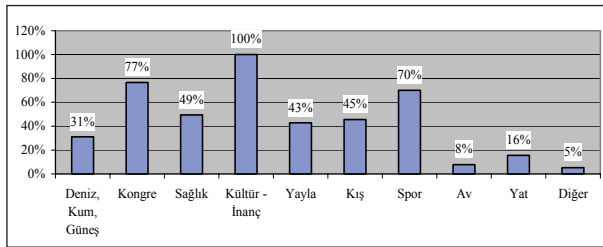
Ankete katılan seyahat acentelerine göre Türk turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken turizm çeşitleri, Grafik 4'de gösterilmiştir. Grafik 4 incelendiğinde, seyahat acentelerine göre Türk turizm yatırımlarının en çok kültür-inanç turizmi (%100) daha sonra kongre turizmi (%77) ve spor turizminde (%70) yoğunlaşması gerektiği görülmektedir.

### Turizm Akademisyenleri

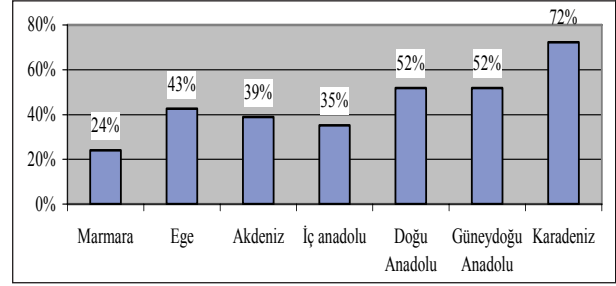
İnternet ortamında, e-posta adreslerine ulaşılan 372 turizm akademisyenine, anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlere 54 akademisyen cevap vermiştir. Ankete katılan 54 turizm akademisyenine göre Türk turizm yatırımlarının en güçlü 3 yönü; coğrafi konum nedeniyle hedef turizm pazarlarına olan yakınlık (akademisyenlerin %66'sına göre), Türkiye'nin tanınan bir destinasyon haline gelmesi (akademisyenlerin % 63'ü) ve turizm yatırımlarının rakip ülkelere göre daha yeni ve modern olmasıdır (akademisyenlerin %56'sına göre).

Ankete katılan turizm akademisyenlerine göre Türk turizm yatırımlarının en zayıf 3 yönü; turizm bölgelerinde taşıma kapasitesini aşan, plansız ve çarpık yapılaşmanın olması ve ikinci konut sayısındaki artış sonucunda doğal, tarihi ve kültürel çekiciliklerin bozulması (akademisyenlerin % 63'üne göre), turizm arzındaki plansız ve dengesiz gelişmelerin rekabet üstünlüklerimizin ortaya konulmasını güçleştirilmesi sonucunda düşük fiyatlara ve turizm yatırımlarının düşük fiyatların bir çekim unsuru haline gelmesine yol açması (akademisyenlerin % 59'una göre) ve turizm yatırımı ve çevre kalitesi arasındaki uyumsuzluktur (akademisyenlerin % 54'üne göre).

Ankete katılan turizm akademisyenlerine göre Türk turizm yatırımları açısından gelecekte ortaya çıkabilecek en önemli fırsatlar; Türkiye'nin rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm (doğal, kültür, inanç, sağlık, tarih, vb.) olanaklarına olan talebin artması (akademisyenlerin % 76'sına göre), özellikle Avrupa'da nüfusun giderek yaşlanması sonucunda Türkiye'nin gelir düzeyi yüksek olan 3.



Grafik 4. Ankete katılan seyahat acentelerine göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken turizm çeşitleri

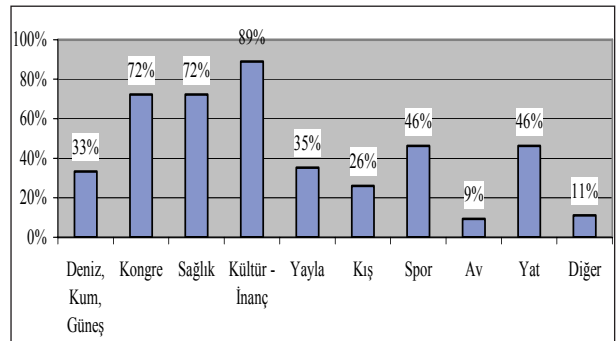


Grafik 5. Ankete katılan akademisyenlere göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken bölgeler

yaş turizmine yönelik turizm çekiciliklerine sahip olması nedeniyle önemli bir destinasyon haline gelmesi (akademisyenlerin % 69'una göre) ve Türkiye'nin hedef turizm pazarları olan Çin, Rusya ve AB'ye yeni üye olan veya aday olan ülkelerde yaşanan hızlı ekonomik gelişmedir (akademisyenlerin % 50'sine göre). Yine akademisyenlerin % 48'i Türkiye'nin AB ile adaylık nedeniyle ilişkilerini arttırmasını önemli bir fırsat olarak değerlendirmiştir.

Ankete katılan 54 turizm akademisyenine göre Türk turizm yatırımları açısından gelecekte ortaya çıkabilecek en önemli 3 tehdit; bir satış pazarlama aracı olarak kullanılan her şey dahil sistemi nedeniyle turizm yatırımlarının ucuz pazarlanması ve bu durumun turizm yatırımlarının çekiciliğine yaptığı olumsuz etki (akademisyenlerin % 78'ine göre), ülkemizin doğal, kültürel ve tarihi çekiciliklerinin, plansız turizm yatırımları nedeniyle hızla bozulma eğiliminde olması (akademisyenlerin % 65'ine göre) ve dünyada ve ülkemizde artan terör olaylarıdır (akademisyenlerin %57'si).

Ankete katılan 54 turizm akademisyeni, Türk turizm yatırımlarının rakip ülkelerin turizm yatırımlarına göre daha başarılı olması için yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmiştir; turizm yatırımlarının gelecekte dünya turizm sektöründe ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması



Grafik 6. Ankete katılan akademisyenlere göre turizm yatırımlarının yoğunlaşması gereken turizm çeşitleri

(akademisyenlerin %70'ine göre), turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin artırılması ve daha etkin ve proaktif bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesi (akademisyenlerin % 65'ine göre), sektörde uygulanan vergi ve harçların rakip

ülkelerde göz önüne alınarak yeniden belirlenmesi (KDV vb) (akademisyenlerin % 59'una göre).

Ankete katılan 54 turizm akademisyenine göre, ülkemizin hangi coğrafi bölgelerine turizm yatırımı yapılmalı sorusuna verdikleri cevaplar doğrultu-

Tablo 1. Türk turizm yatırımlarının SWOT matrisi

<b>SWOT (TOWS) MATRİSİ</b>	
<p><b>GÜÇLÜ YÖNLER S(STRENGTHS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coğrafi konum nedeniyle hedef turizm pazarlarına olan yakınlık</li> <li>Türkiye'nin son yıllarda turizm açısından tanınan ve gelişmiş bir destinasyon haline gelmesi</li> <li>Yatırımların uygun iklim, doğal kaynaklar ile keşfedilmemiş ve bozulmamış doğal çevrede yapılmış olması</li> <li>Türk turizm yatırımlarının rakip ülkelere göre daha yeni ve modern olması</li> </ul>	<p><b>ZAYIF YÖNLER-W(WEAKNESSES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Turizm bölgelerinde taşıma kapasitesini aşan, plansız ve çarpık yapılaşmanın olması ve ikinci konut sayısındaki artış sonucunda doğal, tarihi ve kültürel çekiciliklerin bozulması</li> <li>Turizm yatırımlarını gerçekleştirmek için finansal kaynak bulmanın zor olması</li> <li>Alt ve/veya üst yapı yatırımlarında ve destek sektörlerde sağlanan gelişmenin, turizm yatırımlarının ihtiyaçlarına cevap vermemesi.</li> <li>Turizm bölgelerinde gerçekleştirilen turizm yatırımlarının, bölgenin sahip olduğu turizm çekiciliklerine ve ülkeye gelen müşteri profiline uygun olmaması nedeniyle yaşanan olumsuzluklar.</li> </ul>
<p><b>FIRSATLAR-O(OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye'nin rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm (doğal, kültür, inanç, sağlık tarih...) olanaklarına olan talebin artması</li> <li>Özellikle Avrupa'da nüfusun giderek yaşlanması sonucunda Türkiye'nin gelir düzeyi yüksek olan 3. Yaş turizmüne yönelik turizm çekiciliklerine sahip olması nedeniyle önemli bir destinasyon haline gelmesi.</li> <li>Türkiye'nin hedef turizm pazarları olan Çin, Rusya ve AB'ye yeni üye olan veya aday olan ülkelerde yaşanan hızlı ekonomik gelişme.</li> <li>Türkiye'nin AB ile adaylık nedeniyle ilişkilerini artırması.</li> </ul>	<p><b>SO STRATEJİLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Güçlü yön olarak vurgulanan el değmemiş doğal ve tarihi çevre aynı zamanda gelecek için bir fırsat olarak görülmektedir.</li> <li>Güçlü yön olarak belirlenen coğrafi konum itibarıyla hedef pazara yakın olunması ile AB'ye ve Rusya'nın hedef pazar olarak sınırlarımızda olması yine bir fırsat oluşturmaktadır.</li> </ul>
<p><b>TEHDİTLER-T(THREATS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir satış pazarlama aracı olarak kullanılan Her şey Dahil Sistemi nedeniyle turizm yatırımlarının ucuz pazarlanması ve bu durumun turizm yatırımlarının çekiciliğine yaptığı olumsuz etki,</li> <li>Gerek dünyada gerekse ülkemizde artan terör olayları,</li> <li>Ülkemizin doğal, kültürel ve tarihi çekiciliklerinin, plansız turizm yatırımları nedeniyle hızla bozulma eğiliminde olması,</li> <li>Coğrafi konum nedeniyle özellikle Irak'ta oluşan siyasi istikrarsızlığın olumsuz etkisi.</li> </ul>	<p><b>WO STRATEJİLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye'nin rekabet gücü yüksek alternatif turizm olanaklarıyla turizm çekiciliklerinin devamı sağlanabilecektir. Aynı zamanda müşteri profiline uygun turizm yatırımları yapılabilmesi suretiyle zayıflıklar azaltılmış olacaktır.</li> <li>Uygun turizm yatırımları için maliyeti düşük ve uzun vadeli finansman olanakları oluşturulması zayıflıkları azaltıp tehditleri bertaraf edilebilir.</li> <li>Sektöre yönelik vergisel teşvikler oluşturulmalıdır.</li> </ul>
<p><b>ST STRATEJİLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni modern ve bozulmamış doğal çevreyle barışık turizm yatırımlarıyla çekiciliğin devam ettirebilmesine olanak sağlanması.</li> <li>Coğrafi konum olarak hedef pazara yakınlık, ekonomik ve siyasi istikrar ile birleştirilince olası tehditlerin azalması mümkün olacaktır.</li> <li>Türk Turizmini çeşitlendirme olanakları kullanılarak güçlü yönlerin devamı ve zayıf yönlerin ise azaltılması sağlanabilir.</li> </ul>	<p><b>T STRATEJİLERİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Her şey dahil sisteminin daha faydalı olacak şekilde çeşitlendirilip geliştirilmesiyle tehditler ortadan kaldırılmış olacaktır.</li> <li>Çevreyle barışık olan uygun turizm yatırımları ile müşteri tatmini ve daha verimli turizm yatırımları gerçekleştirilmiş olacaktır.</li> <li>Daha etkin ve proaktif bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesiyle zayıflıkların ve tehditlerin azaltılmasına yardımcı olunabilir.</li> </ul>

Kaynak: <http://www-tradoc.monroe.army.mil/mwr/pdf/strategicplan04.pdf> Erişim Tarihi: 18.07.2005 ve [http://tfh.phillipkern.de/Semester1/im/presentations/SWOT-Matrix\\_Heiko.pdf](http://tfh.phillipkern.de/Semester1/im/presentations/SWOT-Matrix_Heiko.pdf) 18.07.2005 kaynaklarındaki bilgilerden yararlanılarak şablon olarak SWOT matrisi düzenlenmiştir.



sunda belirlenen yılma Grafik 5’de gösterilmiştir. Yatırımların en çok Karadeniz Bölgesi’ne daha sonra Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri’ne yapılması gerektiğinin belirtildiği görülmektedir.

Ankete katılan turizm akademisyenleri, hangi turizm çeşidine yatırım yapılması gerektiğini Grafik 6’daki biçimde önermiştir. Akademisyenlere göre Türk turizm yatırımlarının en çok kültür-inaç turizmi (% 89) daha sonra kongre turizmi (% 72) ve spor turizminde (% 72) yoğunlaşması gerektiği görülmektedir.

Çalışmada elde edilen bilgilerin tamamının birlikte ele alınıp değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilebilmesi amacıyla ulaşılan bilgiler kullanılarak bir SWOT matrisi oluşturulmuştur ve aşağıdaki tabloda verilmiştir. SWOT matrisinin genel değerlendirmesi kapsamında; “Türkiye’deki turizm yatırımlarının rakip ülkelerdeki turizm yatırımlarına göre daha başarılı ve verimli olması için yapılması gerekenler” aşağıda özetlenmektedir;

- 1) Sektörde uygulanan vergi ve harçların rakip ülkelerde göz önüne alınarak yeniden belirlenmesi (KDV vb gibi)
- 2) Turizm yatırımlarının gelecekte dünya turizm sektöründe ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması
- 3) Turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin arttırılması
- 4) Turizm yatırımları için finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması
- 5) Daha etkin ve proaktif bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesi.

Bu bağlamda, turizm sektöründeki ilgili taraflar; vergi teşviklerinin sağlanması, turizm yatırımlarının ön plana çıkacak turizm türlerine uygun olacak şekilde yeniden yapılandırılması, turizm yatırımlarının doğal ve tarihi çevreyle uyumlu olmasının sağlanması, turizm sektörüne yönelik uygun finansman olanakları sağlanması ve etkin pazarlama ve tanıtım politikaları izlenmesiyle daha verimli çalışan turizm yatırımlarına ulaşılacağı ve rakiplere karşı üstünlükler sağlanabileceğini ifade etmektedirler. Analizler genel olarak değerlendirildiğinde; turizm yatırımlarının yapılması önerilen coğrafi bölgelerin öncelikle; Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri olduğu görülmektedir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise, Türk turizminde, öncelikle, kültür-inaç turizmi, kongre turizmi, spor turizmi ve sağlık turizmi konularında turizm yatırımlarının yönlendirilmesidir. Diğer yandan, sektörde uygulanan vergi ve harçların yeniden

belirlenmesi, turizm yatırımlarının gelecekte ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması, turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin arttırılması, turizm yatırımları için finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması ve daha etkin bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesinin de turizm yatırımlarının verimliliğine olumlu katkıda bulunacağı sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ

1945’li yıllardan 1960’lı yıllara kadar önce lüks bir ihtiyaç olarak kabul edilen daha sonra kültürel bir hareket olarak kendini gösteren turizm, günümüzde, günlük sosyo-ekonomik hayatın vazgeçilmez unsuru olan bir endüstri olarak kabul edilmektedir. Sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda meydana gelen değişimler, özellikle sanayileşmiş ülkelerde, turizm talebini önemli ölçüde arttırmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, ülkelerin potansiyel turistleri çekme çabaları yoğunluk arz etmekte ve bununla birlikte benzer turizm hizmetlerini/ürünlerini sunan ülkeler arasında oldukça sert bir rekabet yaşandığı görülmektedir.

Son yıllarda hızla büyüyen turizm sektörü, yarattığı istihdam, hizmet verdiği insan sayısı, yarattığı gelir ve katma değerle dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir. Ayrıca kültürel ve siyasi sınırların tamamen ortadan kalktığı günümüzde turizmin toplumlar ve kültürler arası barışı ve entegrasyonu sağlama gibi önemli bir fonksiyonu da vardır. Bu nedenlerle, tüm dünya ülkeleri kendi vatandaşlarını, turizm faaliyetlerine üretici veya tüketici olarak katılmaları için teşvik etmektedirler. Bu bağlamda, dünya genelinde ülke ekonomilerinin karşılaştığı ekonomik sorunların çözümünde, bölgesel, sosyal ve ekonomik kalkınmanın yükselen değeri olarak turizm sektörünün bir çıkış noktası olarak görülmesi eğilimi giderek artmaktadır. Bu eğilim, beraberinde etkin ve verimli çalışabilecek turizm yatırımlarının önemini artırmakta ve turizme dayalı bölgesel kalkınma projelerinin hazırlanması ve uygulanmasına da iyi bir ortam sağlamaktadır.

Türkiye ise hızla gelişen, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından önemli ekonomik kazanımlar sağlayabilen dünya turizm pastasından bazı çekiliklerini de kullanarak daha fazla pay almaya çalışan bir konumda bulunmaktadır. Ülkemiz bu konuda bazı turizm çekiciliklerini de kullanarak özellikle son birkaç yılda önemli mesafeler kat etmiş görülmektedir. Dolayısıyla, global düzeyde turizm endüstrisinde yaşanan yoğun rekabette ayakta kalabilmek ve turizm yatırımları-

nun etkinliğini artırmak için, turizm yatırımlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerin bilinmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır. Bu çerçevede, çalışmada SWOT analizi ile Türk turizm yatırımlarının durumu incelenmiştir. Türk turizm yatırımlarının nasıl yeniden yapılandırılabilirliğini belirlemek amacıyla sektörü meydana getiren paydaşlardan üç tanesinin (konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve turizm akademisyenleri) konuyla ilgili düşünce ve yorumları da dikkate alınarak bazı öneriler geliştirilmiştir.

SWOT analizini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan veriler, turizm akademisyenleri ile konaklama ve seyahat işletmeleri yöneticilerine anket uygulanması suretiyle derlenmiştir. Ankete katılan konaklama işletmesi sayısı 79, seyahat acentesi sayısı 77 ve turizm akademisyeni sayısı 54 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan SWOT analizi sonucunda Türk turizm yatırımlarının en güçlü yönlerinin; coğrafi olarak hedef turizm pazarlarına olan yakınlık, Türkiye'nin son yıllarda turizm açısından tanınan ve gelişmiş bir destinasyon haline gelmesi, yatırımların uygun iklim, doğal kaynaklar ile keşfedilmemiş ve bozulmamış doğal çevrede yapılmış olması ve Türk turizm yatırımlarının rakip ülkelere göre daha yeni ve modern olması olarak belirlenmiştir. Buna karşın, turizm bölgelerinde taşıma kapasitesini aşan, plansız ve çarpık yapılaşma ve ikinci konut sayısındaki artış, turizm yatırımlarını gerçekleştirmek için finansal kaynak bulmanın zor olması, alt ve/veya üst yapı yatırımlarında ve destek sektörlerde sağlanan gelişmenin, turizm yatırımlarının ihtiyaçlarına cevap vermemesi ve turizm bölgelerinde gerçekleştirilen turizm yatırımlarının, bölgenin sahip olduğu turizm çekiciliklerine ve ülkeye gelen müşteri profiline uygun olmaması gibi unsurlar Türk turizm yatırımlarının zayıf yönleri olarak belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye, turizm sektörü açısından karşılaştırmalı üstünlüğü olan birçok turizm çekiciliğine sahiptir. Bu nedenle Türk turizm sektörünün çok hızlı büyümüş, ancak bu büyüme sağlıklı ve plansız bir şekilde gerçekleşmiştir. Gerçekleştirilen yatırımların genelde belli turizm çeşitlerinde ve belli bölgelerde yoğunlaşmış ve Türkiye'nin sahip olduğu farklı turizm çekicilikleri ve dünya turizm eğilimi göz ardı edilmiştir. Bu durumun, Türk turizm sektörünün sürdürülebilir gelişmesi açısından bazı sıkıntılar yaratabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada Türk turizm yatırımlarının gelecekteki en büyük fırsatlarının; Türkiye'nin rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm (doğal, kültür, inanç, sağlık tarih...) olanaklarına olan talebin artması, özellikle Avrupa'da nüfusun giderek yaşlanması

sonucunda Türkiye'nin gelir düzeyi yüksek olan 3. yaş turizmüne yönelik turizm çekiciliklerine sahip olması nedeniyle önemli bir destinasyon haline gelmesi, Türkiye'nin hedef turizm pazarları olan Çin, Rusya ve AB'ye yeni üye olan veya aday olan ülkelerde yaşanan hızlı ekonomik gelişme ve Türkiye'nin AB ile adaylık nedeniyle ilişkilerini arttırması şeklinde olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Türk turizm yatırımlarının gelecekteki en büyük tehditlerin; Her şey dahil sistemi nedeniyle turizm yatırımlarının ucuz pazarlanması ve bu durumun turizm yatırımlarının çekiciliğine yaptığı olumsuz etki, gerek dünyada gerekse ülkemizde artan terör olayları, ülkemizin doğal, kültürel ve tarihi çekiciliklerinin, plansız turizm yatırımları nedeniyle hızla bozulma eğiliminde olması ve coğrafi konum nedeniyle özellikle Irak'ta oluşan siyasi istikrarsızlığın olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yine SWOT analizi sonucunda, turizm yatırımlarının yapılması önerilen coğrafi bölgelerin öncelikle; Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri olduğu görülmektedir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise, Türk turizmde, öncelikle, kültür-inanç turizmi, kongre turizmi, spor turizmi ve sağlık turizmi konularında turizm yatırımlarının yönlendirilmesi gerektiğidir. Diğer yandan, sektörde uygulanan vergi ve harçların yeniden belirlenmesi, turizm yatırımlarının gelecekte ön plana çıkacak turizm çeşitlerine göre yeniden yapılandırılması, turizm yatırımları ile çevre kalitesi arasındaki ilişkinin arttırılması, turizm yatırımları için finansal kaynak bulmanın kolaylaştırılması ve daha etkin ve proaktif bir pazarlama ve tanıtım politikasının izlenmesinin de turizm yatırımlarının verimliliğine olumlu katkıda bulunacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar itibarıyla Türk turizm sektöründeki paydaşlardan sadece üç tanesinin çalışmaya dahil edilmesi, bir eksiklik olarak kabul edilmektedir. Ancak çalışmanın, Türk turizm yatırımlarının mevcut durumunu ve gelecekte karşılaşması olası fırsat ve tehditleri ayrıntılı biçimde ortaya koyması açısından, turizm sektöründe yatırım yapmayı düşünen girişimcilere yararlı bilgiler vereceği, yine turizm ve finans literatürü açısından daha çok paydaş gruplarını içeren benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi sürecinde araştırmacılara da katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- A New Strategy for Scottish Tourism (2001). <http://www.scotland.gov.uk/library2/doc11/sfst-03.asp>. Ulaşım Tarihi: Kasım 2006.
- A SWOT Analysis of ASEAN Tourism. (2006). [http://www.traveldailynews.com/makeof.asp?central\\_id=1243&permanent\\_id=33](http://www.traveldailynews.com/makeof.asp?central_id=1243&permanent_id=33). Ulaşım Tarihi: Kasım 2006.

- Aaker, D. (1992). *Strategic Management*. 3. Baskı, Chichester: Wiley.
- Ansoff, I. ve McDonnell, E. (1990). *Implementing Strategic Management*. 2. Baskı, New Jersey: Prentice- Hall.
- Avcıkurt, C., Köroğlu A., Doğdubay, M. (2003), Alternatif Turizmin Planlanmasında SWOT Analizinin Uygulanması, *Türkiye'nin Alternatif Turizm Potansiyeli ve Güncel Sorunları Konferansı*, 3-4 Mayıs 2003, Çankırı.
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small to Medium and Large Software Enterprises: An Austrian Study, *European Management Journal*, 20, (5): 562-573.
- Brassington, F. ve Pettitt, S. (1997). *Principles of Marketing*. Londra: Pitman.
- Carson, D., Cromie, S., McGowen P., ve Hill, J.(1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fifield, P. (1992). *Marketing Strategy*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Greenley, G. (1986). *The Strategic and Operational Planning of Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Güngör, S. ve Mükerrrem A. (2004). Turizm ve Rekreasyon Stratejileri İçin SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Beğenilirliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması: Beyşehir İlçesi Örneği, *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18 (33): 68-72.
- Hill, Terry ve Roy W. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, *Long Range Planning*, 30 (1): 46-52.
- Houben, G., Lenie, K. ve Vanhoof, K.(1999). A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises, *Decision Support Systems*, 26: 125-135.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Klein, R. (2001), Public Policies and Cultural Tourism, *The 1st Conference on Cultural Tourism Economy and values in the XXI century Fira de Barcelona*, March 29, 30 and 31st, 2001.
- Marsh, C. ve Purkiss, A. (2004). Tourism Guidance for Market Towns: a Step-By-Step Guide to Help Market Towns Realise their Tourism Potential. <http://www.setowns.org.uk/filemaster/files/41-FINALMTTourismGuidance.pdf>, (03/11/2006).
- McDonald, M. (1992). *The Marketing Planner*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Piercy, N. (1991). *Marketing-led Strategic Change*. London: Thorsons
- Ramos, P., Salazar, A. ve Gomes J. (2000). Trends in Portuguese Tourism: a Content Analysis of Association and Trade Representative Perspectives, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12, (7): 409 – 417
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Pitman
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- O'Shaughnessy, J. (1988). *Competitive Marketing: a Strategic Approach*. 2. Baskı, London: Unwin Hyman.
- Zwaenepoel, L. (1999). SWOT Methodology and Regional Development Planning, ANNEX I: SWOT Inventory( The Case Of Liepaja Region). Final Report, Liepaja Regional Development Strategy and Action Plan. [http://www.zrc-sazu.si/lgs/SWOTConference .pdf](http://www.zrc-sazu.si/lgs/SWOTConference.pdf), (15/11/2006).

#### İNTERNET KAYNAKÇASI

- [http://tfn.phillipkern.de/Semester1/im/presentations/SWOT-Matrix\\_Heiko.pdf](http://tfn.phillipkern.de/Semester1/im/presentations/SWOT-Matrix_Heiko.pdf), (18/07/2005).
- <http://www.oie.eku.edu/docs/SWOT%20Analysis.pdf>, (18/07/2005).
- <http://www.tursab.org.tr/>, (14/11/2005).
- <http://www-tradoc.monroe.army.mil/mwr/pdf/strategicplan04.pdf>, (18/07/2005).
- National Development Plan SWOT Workshop (2002), <http://www.ndp.gov.mt/consultation.html>, (10/09/2006).
- SWOT Analysis. [http://www.tourismvictoria.com.au/images/assets/All\\_PDFs/NBTP\\_Swot.pdf](http://www.tourismvictoria.com.au/images/assets/All_PDFs/NBTP_Swot.pdf), (11/11/2006).
- Usta Y. ve Başar Ö. (2001). Stratejik Yaklaşım. <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>,(29/10/2005).-\_-
- Gönderilme tarihi : 18 Eylül 2006  
Birinci düzeltme : 04 Aralık 2006  
İkinci düzeltme : 18 Aralık 2006  
Üçüncü düzeltme : 18 Ocak 2007  
Kabul : 22 Ocak 2007
- Arş. Gör.. Erdoğan Karadeniz - Dr. Serkan Yılmaz Kandır - Doç. Dr. Yıldırım Beyazıt Önal, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balcalı, Adana  
E-posta: ekaradeniz@cu.edu.tr  
E-posta: skandir@cu.edu.tr  
E-posta: ybeyazit@cu.edu.tr