ANTALYA İLİ TURİZM ENDÜSTRİSİNİN KÜMELENME, REKABETÇİLİK VE STRATEJİ ÖN ÇALIŞMASI

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı ve/veya Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği'ne aittir.

ANTALYA İLİ TURİZM ENDÜSTRİSİNİN KÜMELENME, REKABETÇİLİK VE STRATEJİ ÖN ÇALIŞMASI

Proje Yürütücüleri
Yıldırım YILMAZ
Bahattin ÖZDEMİR
Beykan ÇİZEL
Yeşim HELHEL
Osman ÇALIŞKAN

Proje Koordinatörü
Adnan ÖZSOY

Bu yayın Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Doğrudan Faaliyet Destek Programı kapsamında yürütülmüş olan projenin çıktısıdır. Proje Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı tarafından finanse edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Proje Ekibi ii
Tablolar ve Şekiller Listesi iii
Önsöz iv

1. Giriş 1
2. Literatür 3
   2.1. Turizm Destinasyonu Tanımı, Unsurları ve Yönetimi 3
   2.2. Stratejik Yönetim Süreci 5
   2.3. Strateji Haritası 7
   2.4. Turizmde Kümelenme ve Rekabetçilik 8
   2.5. Dünya Genelinde Turizm Endüstrisinin Durumu 10
   2.6. Türkiye'de ve Antalya'da Turizm Endüstrisinin Durumu 14
3. Araştırma 19
   3.1.Yöntem 19
   3.2. Araştırma Bulguları 21
      3.2.1. Birinci Aşama Bulgular 21
         3.2.1.1. Stratejik Yönetim Modeli 21
         3.2.1.2. Önerilen Rekabetçilik Anlayışı 39
         3.2.1.3. Aktörler ve İlişkileri 41
      3.2.2. İkinci Aşama Bulgular 47
         3.2.2.1. Ana Kategorilerin Tanımlanması 48
         3.2.2.2. Ana Kategorilerin Aktör Gruplarına Göre Dağılımı 51
         3.2.2.3. Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar 54
         3.2.2.4. Temel Yenilikçilik Süreci 59
      3.2.3. Üçüncü Aşama Bulgular 61
4. Antalya İli Turizm Endüstrisinin Elmas Modeli ile Rekabetçilik Analizi 78
   4.1. Girdi Koşulları 81
   4.2. Talep Koşulları 86
   4.3. İlgili ve Destek Sektörler 90
   4.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Stratejisi 93
   4.5. Devlet 94
5. Antalya İli Turizm Endüstrisi için Strateji Haritası Önerisi 96
   5.1. Gelişme ve Öğrenme Boyutu Stratejileri 98
   5.2. İçsel Süreçlere İlişkin Stratejiler 99
   5.3. Müşteri, Ürün ve Hizmete İlişkin Stratejiler 100
   5.4. Finansal ve Paydaş Tatmini Stratejileri 101
6. Sonuç 103
   Kaynakça 105

PROJE YÜRÜTME EKİBİ

Yrd.Doç.Dr. Yıldırım YILMAZ – Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
Doç.Dr.Bahattin ÖZDEMİR – Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
Doç.Dr. Beykan ÇİZEL – Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
Yrd.Doç.Dr. Yeşim HELHEL – Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi
Dr. Osman ÇALIŞKAN – Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi

PROJE KOORDİNATÖRÜ

Adnan ÖZSOY – Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD)

Tablolar Listesi

Tablo 2.1. 1950-2011 Yılları Arasında Uluslararası Turist Sayıları 11
Tablo 2.2. Turizmin Bölgelere Göre Pazar Payı, Büyüme Oranları ve Turizm Geliri (2009-2011) 12
Tablo 2.3. Dünyada En Fazla Turist Çeken 10 Ülke 12
Tablo 2.4. 1950-2011 Yılları Arasında Uluslararası Turizm Gelirleri 13
Tablo 2.5. 2010-2011 En Fazla Turizm Geliri Sağlayan Ülkeler 14
Tablo 2.6. Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı ve Ortalama Harcamaları (2001-2011) 14
Tablo 2.7. 2010 Yılında En Çok Turist Çeken İlk 10 Şehir 15
Tablo 2.8. Antalya'ya Gelen Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı (2008-2011) 16
Tablo 2.9. Antalya İç Turist Konaklama Verileri (2008-2010) 17
Tablo 2.10. Antalya İlinde Turistlerin Tercih Ettiği Konaklama Türü 17
Tablo 2.11. Antalya'ya Tatile Gelen Turistlerin Yaptıkları Aktiviteler 18
Tablo 2.12. Antalya İlini Ziyaret Etme Nedenleri 18
Tablo 3.1. Odak Grup Toplantıları ve Katılımcı Sayıları 20
Tablo 3.2. Mülakatlar Sonucu Elde Edilen Bulgular 25
Tablo 3.3. Aktör Grupları ve Kategoriler 52

Şekiller Listesi

Şekil 2.1. Destinasyonun Unsurları 3
Şekil 2.2. Destinasyon Yönetimi 4
Şekil 2.3. Strateji Haritası Örneği 8
Şekil 2.4. Antalya'ya Gelen Turist Sayılarındaki Değişim (2008-2011) 16
Şekil 3.1. Antalya İli Stratejik Yönetim Modeli ve Etkili Faktörler 24
Şekil 3.2. Yenilikçilik Üzerine Kurgulanan Rekabetçilik ve Stratejik Yönetim Anlayışı 40
Şekil 3.3. Antalya İli Turizm Endüstrisinin Başlıca Aktörleri 43
Şekil 3.4. Aktörler Arası İlişkilerde Belirleyiciler 45
Şekil 3.5. Aktörler Arası İlişkilerde Belirleyiciler ve Stratejik Yönetim Süreci 46
Şekil 3.6. Odak Gruplar Sonucu Belirlenen Kategoriler ve Aktör Grupları 53
Şekil 3.7. Çekirdek Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar 56
Şekil 3.8. Birinci Halka Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar 57
Şekil 3.9. İkinci Halka Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar 58
Şekil 3.10. Temel Yenilikçilik Süreci 60
Şekil 4.1. Porter'ın Elmas Modeli 79
Şekil 4.2. Porter'ın Elmas Modeline Göre Antalya İli Uluslararası Rekabetçilik Analizi 80
Şekil 5.1. Antalya İli Turizm Strateji Haritası 97

ÖNSÖZ

Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği olarak 1992 yılında ki kuruluşumuzdan bugüne kadar Ülkemiz Turizmine katkıda bulunmak üzere çalıştık. Bugünde ilerleyen zamanlarda geliştirilmesi ve daha da ilerletilmesi gereken çalışmalar ve araştırmalar zincirinin ilk adımı olan " Antalya İli Turizm Endüstrisinin Kümelenme, Rekabetçilik ve Strateji Ön Çalışması " ile Ülkemize katkı sağlamak amacındayız. Biz Profesyoneller Hayatımız haline gelen Otelcilik Mesleğinin, Turizm Endüstrisine katkılarının artarak devam edebilmesi ve bu artışla birlikte sürdürülebilirliğin ön planda olması için bu çalışmaya ön ayak olduk. Devamında da yapılacak çalışmaların içerisinde olmak istiyoruz.

Antalya İli Turizm Endüstrisinin Kümelenme Rekabetçilik ve Strateji Ön Çalışması, Antalya 'nın mevcut durumu ile ilgili ciddi sayıda bilgiye ulaşılmasını sağladı. "Stratejik Yönetim Çalışmaları", "Makro Planlama Çalışmaları" ve tüm bu çalışmaların ışığında "Master Plan Hazırlanması" konularının hayata geçirilmesi ile desteklenerek ve dönemsel olarak güncellenerek daha yararlı bir rehber haline gelebilecek olan Araştırmamız, Burdur ve Isparta illeri için de örnek teşkil etmiş, bu vilayetlerde ki Üniversitelerce de referans alınarak benzer çalışmalar yaptılar. Böylelikle Antalya ve çevre iller hakkında önemli dokümanlar ortaya çıktı.

Antalya ilinin; en batısında yer alan Kalkan'dan, en doğusunda ki Gazipaşa'ya, en kuzeyde yer alan Akseki'ye kadar tüm İlçelerinde 300'ün üzerinde kişiyle nitel araştırma kapsamında görüşülerek hazırlanan çalışmamız için Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde görevli 5 Öğretim üyesi, 3 Araştırma Görevlisi, 2 Ay süreyle çalıştılar. Antalya'da yaşayan ve görev yapan Akademisyenlerin elinden böyle bir çalışmanın çıkması da Sektör – Üniversite işbirliği adına bizleri ayrıca çok mutlu etti.

Araştırmanın şekli, içeriği ve hayata geçirilmesi Konularında Antalya Valisi Sn. Dr. Ahmet ALTIPARMAK Yönetiminde, Sayın Vali Yardımcımız Recep YÜKSEL ve İl Kültür ve Turizm Müdürümüz Sn. İbrahim ACAR ile Müdür Yardımcımız Sn. İlknur SELÇUK KÖKER ve diğer görevliler, desteklerini hiç bir zaman esirgemediler. Bu çalışma, kendilerinin destek ve çabaları ile hayata geçirilebilmiştir. Bu vesileyle Sn. Valimiz nezdinde tüm Yöneticilerimize şükranlarımızı sunuyoruz.

Ayrıca araştırmayı gerçekleştiren, Akdeniz Üniversitesi Turizm fakültesi Dekanı Sn Prof. Dr. Akın Aksu ve Öğretim Üyeleri ve Görevlileri; Sn. Yard. Doç. Dr. Yıldırım YILMAZ, Sn. Doç. Dr. Bahattin ÖZDEMİR, Sn. Doç. Dr. Beykan ÇİZEL, Sn. Yard. Doç. Dr. Yeşim HELHEL, Sn. Dr. Osman ÇALIŞKAN ve emeği geçen tüm görevlilere itinalı ve özverili çalışmalarından dolayı teşekkür ediyoruz.

Projemizi hayata geçirmede desteklerinden dolayı Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Sn. Tuncay ENGİN'e ve ekibine teşekkür ediyoruz.

Son olarak Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız Sn. Ali KIZILDAĞ, Yönetim Kurulu Üyelerimiz, Sn. Hakan Duran, Sn. Selçuk MERAL, Sn. Volkan ŞİMŞEK, Sn. İrfan DEMİROK, Sn. Serdar YALÇIN ve Dernek Sekreterimiz Sn. Funda ÇELİK' e özverili çalışmalarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ülkemiz için hepimizin elinden geleni yapması adına, çaba harcamamız ve geleceği düşünerek hareket edebilmemiz dileğiyle.

Saygılarımızla,

Adnan ÖZSOY

Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı

1. GİRİŞ

Yarattığı ekonomik ve sosyal faydalar ile turizm endüstrisi dünyada son 20 yılda en fazla dikkat çeken endüstrilerin başında gelmektedir. Pek çok sektörden alım yaparak bu sektörlerin gelişmesine olan etkisi, doğrudan döviz girdisi sağlaması, hizmete dayalı özelliğinden dolayı önemli bir istihdam yaratması, kültürler arası etkileşimi kolaylaştırması gibi bir çok katkısından dolayı "turizm" bir çok ülke tarafından öncelikli bir endüstri olarak ele alınmaktadır. Turizmin bu cazibesi, gelişmiş turizm destinasyonlarının yanı sıra ortaya çıkan yeni destinasyonların oluşturduğu, oldukça dinamik ve rekabetçi bir turizm endüstrisini beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı, her bir destinasyon rekabet avantajı yaratabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir.

Türkiye'nin turizm endüstrisi incelendiğinde Antalya ili önemli bir yer tutmaktadır. Toplam ziyaretçi sayıları, geceleme miktarları, yatak kapasitesi gibi istatistikler incelendiğinde Antalya'nın Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonu olduğu görülmektedir. Birinci bölümde anlatıldığı üzere Antalya önemli bir turizm potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin özellikle deniz, kum ve güneş turizmi (3S) çerçevesinde büyük oranda kullanıldığı da bilinmektedir. Ancak, benzer ürüne sahip yeni destinasyonların ortaya çıkması ve mevcut gelişmiş turizm destinasyonlarının sahip olduğu avantajlar, Antalya'nın sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için yeni stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Rekabet edebilirliği yüksek bir turizm yapısı oluşturmak için; hangi kurum ve kuruluşlara (aktörlere) ihtiyaç olduğunun belirlenmesi, bu aktörler arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve bu yapının uygun stratejiler ile bir bütün halinde yönetilmesi önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda, turistik ürün potansiyeline sahip değerlerin tespit edilmesi ve bunların katma değeri yüksek ürünler haline getirilebilmesi için gerekli stratejilerin üretilmesi ve uygulanması sağlanmalıdır.

Bu projenin genel amacı Antalya ili turizm sektörünün uluslararası rekabetçilik analizini gerçekleştirmektir. Araştırma sonucu elde edilecek bulguların Antalya ilinin stratejik plan çalışmaları için bir rehber niteliği taşıması ve öncelikli stratejilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda elde edilmesi planlanan özel amaçlar aşağıda yer almaktadır.

- Makro, meso ve mikro düzey stratejilere dayanak noktası olacak Antalya ili turizm vizyonu ve misyonunun temel unsurlarını belirlemek,
- Turizm faaliyetlerine yönelik yapılacak alt yapı ve üst yapı yatırımlarında kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak,
- Rekabet edebilirliği yüksek turistik ürünlerin tespit edilmesi ve geliştirilmesi için öneriler geliştirmek,
- Antalya'nın turizm makro stratejik planını geliştirecek olan ilgili kurumlara (valilik, belediye vb.) bilimsel veri üretmek,
- Antalya turizm endüstrisini oluşturan kurum ve kuruluşlar (aktörler) arasındaki ilişkilerin yapısı hakkında bilgi üreterek, geliştirilmesi gereken alanları tespit etmek,
- Mevcut durumda sorunları ve potansiyeli derinlemesine anlamak üzere ilgili süreç ve mekanizmaları tespit etmek ve açıklamak,
- Buna göre, somut stratejileri ve yapılması gerekenleri belirlemek,
- Bütüncül bir yapı içerisinde (strateji haritası) mekanizmalar, süreçler ve stratejiler arasındaki ilişkileri görebilmek.

Bu araştırma projesinin temel çerçevesi ise aşağıdaki gibidir:

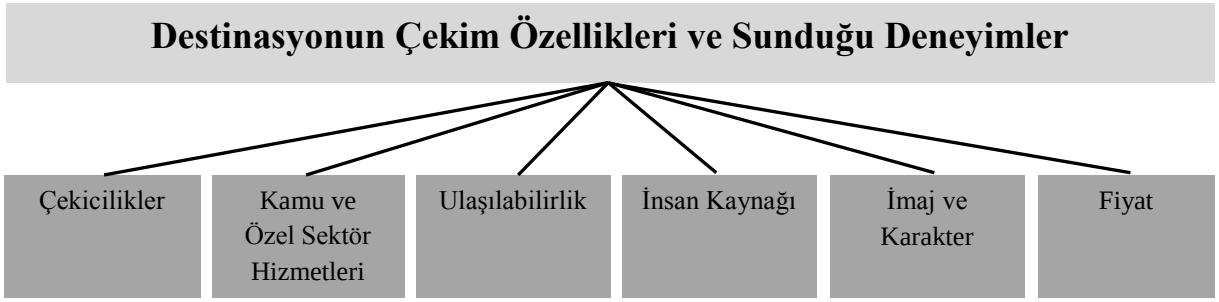
- Antalya İli Turizm Endüstrisinin rekabetçiliği yenilikçilik üzerine kurgulanmalıdır.
- Yenilikçilik ve rekabetçilik anlayışı stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmelidir.
- Kümelenme analizi yaklaşımı dahilinde endüstrinin aktörleri belirlenmeli ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirleyicileri saptanmalıdır.
- Mevcut durumda yenilikçiliği engelleyen mekanizmalar tespit edilmelidir.
- Aktörler arasındaki ilişkiler ve işbirliği geliştirilmeli ve yenilikçiliği engelleyen mekanizmalar ortadan kaldırılmalıdır.
- Yeni ürün/hizmet ve pazarlar anlamında stratejiler belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- Stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak ve beklenen sonuçları ürettiğinden emin olmak için strateji haritası geliştirilmelidir.

2. LİTERATÜR

2.1. Turizm Destinasyonu Tanımı, Unsurları ve Yönetimi

Turizm destinasyonunu "turizm amaçlı seyahat edenlere çok yönlü turizm ürünü sunan coğrafi alan ve bölgeler" (Shaw, 2000) ya da "turist veya günübirlikçilerin hizmetine sunulmuş farklı doğal güzellikleri, özellikleri ve çekicilikleri olan bir alan" (Coltman, 1989) gibi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Dünya Turizm Örgütü'nün (WTO, 2007) yaptığı kısa tanım ile "bir turistin en az bir geceleme yaptığı fiziksel ortamı" ifade eder ve çekicilik unsurları, destek hizmetleri gibi birçok turistik ürünü içerir. Fiziksel ve yönetsel sınırlara sahip olan destinasyonların rekabetçi yapıya sahip olabilmeleri, destinasyona özgü stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına bağlıdır. Destinasyonlar; bir ülke, bir bölge ya da bir turizm alanı olabilir.

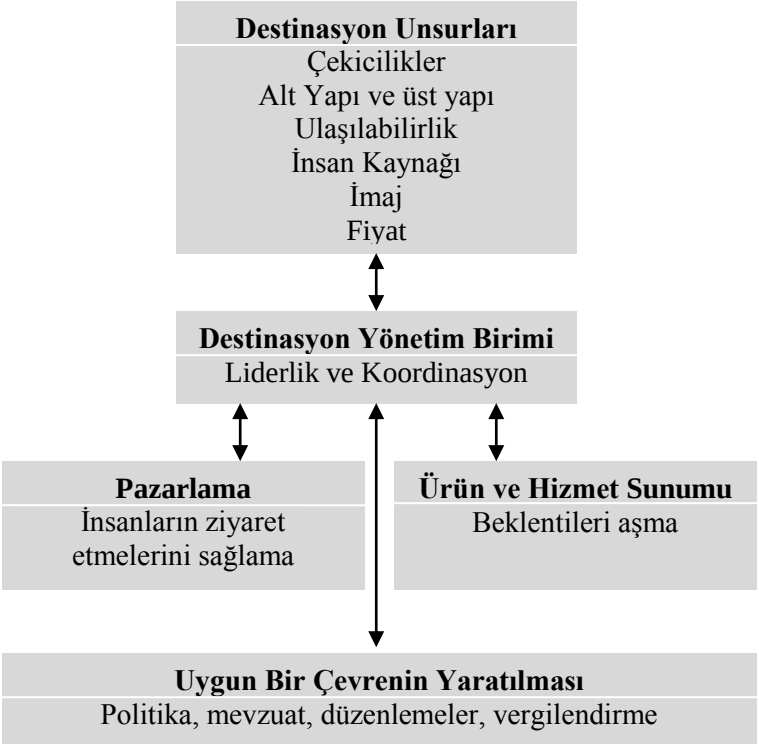
Bir turizm destinasyonu sahip olduğu temel unsurlar ile ziyaretçileri destinasyona çekebilir ve onların istek ve ihtiyaçlarını giderebilir. Bu unsurlar aşağıdaki Şekil 2.1'de görüldüğü üzere çekicilik unsurları (görülmesi ve yapılması gerekenler) ve diğer unsurlar olarak ayrılabilir.



Şekil 2.1. *Destinasyonun Unsurları*
Kaynak: World Tourism Organization, (2007). A Practical Guide to Destination Management, Madrid, s.3.

Destinasyon yönetimi, destinasyonu oluşturan tüm unsurların (çekicilikler, ulaşılabilirlik vd.) koordineli yönetilmesi anlamına gelmektedir. Destinasyonun rekabetçi pozisyona sahip olabilmesi için, bazen farklı anlayış ve yapıya, dolayısıyla zaman zaman birbiriyle çelişebilecek beklentilere sahip kurumların uyumlu çalışmasını sağlayacak bir stratejik yaklaşım ile yönetilmesi gerekmektedir. Destinasyonun unsurları, pazarlama faaliyetleri sonucu insanların destinasyona gelmeleri ve destinasyonda sunulan ürün ve hizmetlerin beklentileri karşılaması ve aşmasına yönelik bir anlayışla yürütülmelidir. Bunları yapabilmek ve turizmin en uygun gelişimini sağlayabilmek için uygun bir ortama (fiziksel, sosyal ve

ekonomik) ihtiyaç vardır. Uygun bir ortam şunları içermelidir: planlama ve alt yapı, insan kaynakları geliştirme, ürün geliştirme, teknoloji ve sistem geliştirme, ilgili sanayiler. Destinasyon yönetim ofisi gibi oluşturulacak bir birim ise destinasyonun bu farklı yönlerini yönetecek ve koordine edecek bir lider kurum görevini üstlenebilir (Şekil 2.2.)



Şekil 2.2. *Destinasyon Yönetimi*
Kaynak: World Tourism Organization, (2007). A Practical Guide to Destination Management, Madrid, s.5.

Destinasyonlar, rekabetçi bir yapıya sahip olabilmeleri için temelde iki gereksinime ihtiyaç duyarlar:

* *Güçlü ve benzersiz bir konumlama*; rakiplere oranla farklı deneyim sunma, destinasyonun çekicilik unsurları ve kaynaklarını benzersiz özelliklerine vurgu yapacak şekilde geliştirme.

**Mükemmel kalite deneyimi ve fiyat değeri sunma;* ziyaretçi deneyiminin tüm unsurlarının yüksek standartla ve koordineli bir şekilde verilmesi.

Destinasyonun iyi yönetilmesinin getireceği diğer bazı avantajlar ise; turizmin faydalarının tüm kesimlere yayılması, turizm gelirlerinin artırılması, güçlü bir marka kimliği geliştirilmesidir. Ancak bunları yaparken bir takım zorlukların üstesinden gelinmesi gerekir. Bunlardan bazıları; ortak harekete geçme zorluğu, güçlü bir liderlik sağlanması, ekonomik

sızıntının azaltılması, rekabet avantajı elde etme ve sürdürmeyi sağlayacak anlaşılır bir rekabet stratejisinin olduğu planlamanın oluşturulması, kaliteli hizmet sunumudur.

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim disiplininin odağında rekabet üstünlüğü yaratma ve sürdürme yer almaktadır. Bir başka ifade ile stratejik yönetim disiplini işletmeler arası performans farklılıklarını açıklamada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını kullanmaktadır (Nerur vd., 2008; Barca, 2005). Stratejik yönetim bir akademik disiplin olarak gelişme kaydettikçe stratejik yönetimin ne olduğu, stratejilerin nasıl formüle edildiği ve uygulandığına ilişkin farklı görüşler de ortaya çıkmıştır (Okumuş ve Roper, 1999). Bu nedenle günümüzde stratejik yönetim literatürü farklı strateji tanımları ve süreçleri öneren çok sayıda okuldan oluşmaktadır. Mintzberg ve arkadaşlarına göre (1998) stratejik yönetim düşüncesinde tasarım, planlama, konumlandırma, girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür, çevre ve biçimleşme olmak üzere on farklı okul bulunmaktadır. Ancak bu okullar arasında stratejik planlama yaklaşımını esas alan planlama okulunun baskın olduğu belirtilmektedir (Barca, 2005). Stratejik planlama yaklaşımı işletmenin içsel yetenekleri ile dışsal faktörler arasında bir uyumu yakalayarak rekabet üstünlüğü elde edilebileceğini ileri sürmektedir (Ansoff, 1994). Bu haliyle stratejik planlama günümüz stratejik yönetim süreci yaklaşımının da temelini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetim süreci, temelinde işletmenin dış çevresinin yarattığı fırsat ve tehditlerin analiz edilmesini, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesini ve dış çevre ile işletme içi özellikler arasında bir stratejik uyumun gerçekleştirilmesi için vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesini, uygulanmasını ve kontrol edilmesini kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim süreci SWOT adı verilen ve mevcut durumun değerlendirilmesine dayanan bir analiz ile başlamaktadır. SWOT işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi için de girdi sağlamaktadır. SWOT'a dayanarak işletmenin vizyon ve misyonu belirlenmektedir (Daft, 2001). Ardından stratejilerin belirlenmesi amacıyla alternatif stratejiler arasından işletme ile çevresi arasında en iyi stratejik uyumu gerçekleştiren strateji seçilmektedir. Stratejilerin belirlenmesini strateji uygulama aşaması izlemektedir. Bu aşamada stratejiler için kaynak ayrılması, uygun örgütsel yapıların geliştirilmesi ve insan kaynaklarının harekete geçirilmesi gibi işlemler önem kazanmaktadır (Hatch, 1997). Stratejik yönetim sürecinin nihai

aşamasında ise beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını görmek amacıyla stratejik kontrol gerçekleştirilmektedir.

Genel işletme literatüründe yer alan stratejik yönetim sürecinin benzer aşamalarla turizm işletmeleri için de tanımlandığı görülmektedir. Söz gelimi Harrington (2004) turizm işletmelerinde stratejik yönetim sürecini; stratejik sonuçların formülasyonu, çevresel tarama, stratejik araçların formülasyonu, uygulama ve değerlendirme-kontrol aşamaları ile kavramsallaştırmaktadır. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinin turizm işletmelerinin performansını olumlu yönde etkilediğine dair araştırma bulguları da mevcuttur (Philips, 1996; Philips ve Moutinho, 1999). Turizmde strateji daha çok destinasyon geliştirme yaklaşımı olarak algılanmaktadır ve ağırlıklı olarak stratejik planlamaya odaklanmaktadır (Stokes, 2008). Turizm çok sayıda birbiri ile ilişkili sektörden oluşturmaktadır (Harrington, 2005) ve bu nedenle strateji de farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu düzeyler ise yerel, bölgesel ya da ulusal olabilmektedir. Stratejinin odağı ise çoğunlukla alt yapı, arazi kullanımı, destinasyon ve pazarlaması ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini kapsamaktadır. Destinasyon yönetimi ise, girişimcilik, işbirliği, öğrenme, güç ve politik süreçlerle ilişkilendirilmektedir (Stokes, 2008). Bu bağlamda stratejik planlama kapsamında esnek ve işbirlikçi süreçler ile paydaşların katılımının sağlanması destinasyon stratejilerinin önemli bir yönü olarak görülmektedir.

Paydaş yönetimi, ilgili birey veya grupların çıkarlarının dikkate alınmasını gerektirir. Buna göre ya tüm paydaşlar belli bir dereceye kadar tatmin edilmeli ya da en önemli paydaşlar belli konularda tatmin edilebilmelidir. Ayrıca, paydaşlar ilgili birey veya grupların katılımı ile temsil edilebilmelidir. Paydaşların katılımında iki yaklaşımdan biri benimsenebilir. Buna göre ilk yaklaşımda karar vermede belirli bir işletme ya da devlet egemen olabilir. İkinci yaklaşımda ise egemen bir paydaş yoktur ve karar verme katılımcı ve işbirlikçi olabilir (Stokes, 2008). İlk yaklaşımda turist sayısı ve turizm gelirlerini arttırmak gibi ekonomik hedefler önceliklidir ve karar vermede en önemli aktörler politikacılar, devlet ya da özel sektörden birkaç paydaş olabilmektedir. İkinci yaklaşımda ise toplum odaklı bir anlayış içerisinde ekonomik, kültürel ve çevresel değerler kararları yönlendirir ve geniş bir paydaş katılımı işbirlikçi bir bağlamda sağlanmaya çalışılır (Stokes, 2008).

İşletmelerin başarısı açısından stratejilerin etkili ve verimli bir şekilde uygulanması büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle işletme stratejilerin planlandığı şekli ile gerçekleştirilmesi için işletme birimleri ve çalışanlarının bu doğrultuda çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Kim

ve Oh, 2003). Bu nedenle strateji haritası stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran bir yaklaşım olarak dikkate alınmaktadır.

2.3. Strateji Haritası

Strateji haritası kavramı ve yaklaşımı 1990'lı yılların başında Kaplan ve Norton'un (1992) dengeli puan kartı (balancedscore card) yaklaşımına dayanılarak geliştirilmiştir. İşletme performansının ölçümünde finansal ölçütlerin yeterli olmayacağı, bu nedenle finansal olmayan ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulayan Kaplan ve Norton (1992) on iki işletmeyi dâhil ettikleri bir yıllık çalışma sonucu dengeli puan kartı yaklaşımını önermişlerdir. Dengeli puan kartı yaklaşımına göre işletmelerin performansı dört temel boyut çerçevesinde ölçülebilmektedir. Bu boyutlar ise;

- Finansal boyut
- Müşteriler
- İçsel süreçler
- Öğrenme ve gelişme şeklinde sıralanmaktadır.

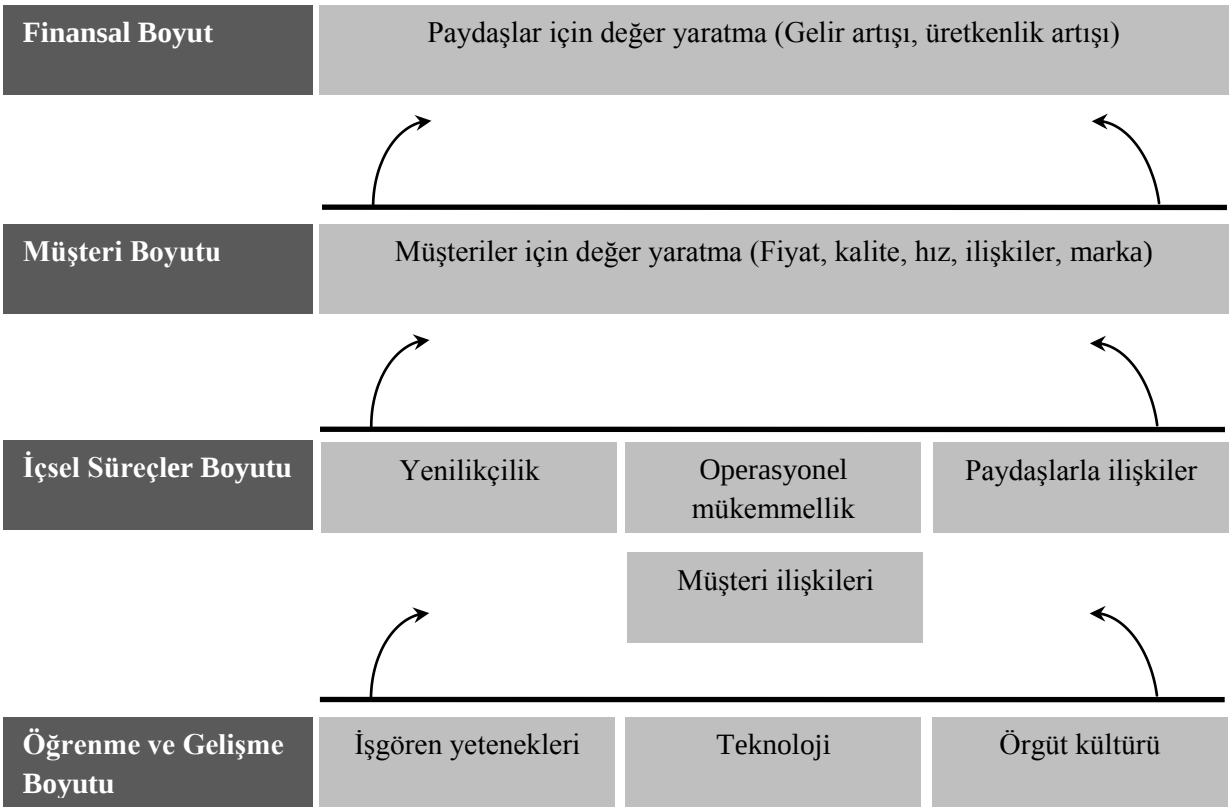
Bu boyutlar açısından yapılacak performans ölçümünde her bir boyutla ilgili olarak aşağıdaki soruların da yanıtları aranmaktadır (Kaplam ve Norton 1992):

- Finansal bakış açısı ile hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?
- Müşteri bakış açısı ile müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?
- İçsel süreçler bakış açısı ile nelerde mükemmelleşmeliyiz?
- Öğrenme ve gelişme bakış açısı ile iyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?

Yukarıdaki soruların yönlendirmesi ile her bir performans boyutu için belirli sayıda performans ölçütü tespit edilerek performansın izlenmesi olanaklı olmaktadır. Kaplan ve Norton'a (2000) göre, strateji haritası dengeli puan kartı kapsamında tanımlanan boyutların neden sonuç ilişkisi çerçevesinde bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece strateji haritası, işletmenin performansında etkili olan hedefleri ve bunlar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Buna ek olarak strateji haritası işgörenlerin örgütsel hedefleri anlamalarına, koordinasyon ve işbirliği içerisinde hedefleri gerçekleştirmek üzere çaba sarf etmelerine yardımcı olur. Yine Kaplan ve Norton'a (1996) göre dengeli puan kartı ve strateji haritası yaklaşımları ile vizyon ve stratejiler işletme yöneticileri ve çalışanları açısından anlam kazanmakta ve günlük faaliyetlerine yansıtılması olanaklı hale gelmektedir. Başka bir ifade ile strateji haritası

amaçları, öncelikleri, hedefleri, performans değerleme ölçütlerini ve bunlar arasındaki bağlantıları göstermektedir (Şekil 2.3).

Kaplan ve Norton (2000) strateji haritasının stratejik yönetim sürecindeki aşamalara uygun şekilde geliştirilebileceğini belirtmektedir. Buna göre öncelikle misyon gözden geçirilmelidir. Buna bağlı olarak stratejik vizyon geliştirilmelidir ve stratejik hedefler tespit edilmelidir. Ardından bu hedeflere ulaştıracak stratejiler belirlenebilir. Bu süreci ve dengeli puan kartının boyutlarını dikkate alan bir strateji haritası örneği aşağıdaki gibi verilebilir. Kaplan ve Norton (2007) strateji haritasının yenilikçilikle de ilgili olduğunu belirterek yenilikçilik artışı ile uzun dönemli gelir ve karlılık iyileşmelerinin sağlanabileceğini vurgulamaktadır.



Şekil 2.3. *Strateji Haritası Örneği*
Kaynak: Kaplan ve Norton (2000).

2.4. Turizmde Kümelenme ve Rekabetçilik

Kümelenmeler üzerine yapılan araştırmaların gösterdiği üzere kümelenmeler üretim faktörlerine en ucuz şekilde ulaşmayı öngören, öğrenme ve yenilikçiği interaktif öğrenme süreçleri ile destekleyen oluşumlar olarak tasvir edilmektedir (Ferreira ve Estevao, 2009). Temel mantığı ise, ekonomik faaliyetlerin yer aldığı yoğunlaştırılmış bir alandaki farklı

kurumların birbirlerini desteklediği mekanizmaların varlığı ve ilişkilerinin gücünün ekonomik gelişmeyi sağlayacağı üzerinedir. Bölgesel kümelenmeler hem araştırmacılar hem de uygulamacılar için önemle üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Özellikle ekonomik kalkınmanın önemli bir unsuru olarak görülen kümelenmeler çeşitli boyutları ile incelenmektedir.

Kümelenme kavramının gelişimine en büyük katkıyı sağlayan yazarların başında "Ulusların Rekabet Avantajı" (The Competetive Advantage of Nations, 1990) adlı makalesi ile Porter gelmektedir. Porter endüstriyel kümelenmenin ötesine geçerek, ulusal ve bölgesel rekabetçiliğe getirdiği kapsamlı anlayışla, önemli bir bakış açısı getirmiştir. Porter (1990) kümelenmeleri yerel olmakla beraber küresel açıdan rekabetçi yapılar olarak tasvir eder ve işletmelerin ve tamamlayıcıların destekleyici bir çevrenin varlığında başarılı olabileceğinin altını çizer. Porter'ın (1998) geliştirdiği Elmas Modeli literatürde en fazla atıfta bulunulan modeldir. Modele göre ülkesel ve bölgesel rekabet avantajı elde etmenin temelde dört kaynağı vardır: Faktör (girdi) koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları ve ilgili ve destek endüstriler. Kümenin tüm unsurları ekonomik dinamizmi temsil eder.

Turizm endüstrisi ile ilgili kümelenme çalışmalarında kümeleri nelerin oluşturduğu konusu teorik bir çatı oluşturabilmek ve politikalara yön verebilmek adına araştırılmaktadır. Turizm, ulusal etkisi açısından çok önemli olmakla beraber, bölgesel düzeyde odaklanılan bir ekonomik büyüme motoru olarak görülmektedir (Sharpley, 2002; Jackson vd., 2005). Buna karşılık literatür incelendiğinde daha çok üretim sektörlerinde kümelenme ile ilgili kavramlar geliştirildiği ve teorik yapının oluşturulduğu görülmekte, turizm ve diğer hizmet sektörleri ile ilgili çalışmaların daha az sayıda olduğu izlenmektedir (Flowers ve Easterling, 2006; Breda vd., 2004). Diğer taraftan Jackson ve Murphy (2002) gibi çeşitli yazarlar tarafından, turizm endüstrisinin ürünün oluşturulmasında çeşitli kurumların beraber çalışmasını gerektirmesi özelliğinden dolayı kümelenme yaklaşımına son derece uygun olduğunu belirtilmiştir.

Turizm kümesi işletmelerin ve kurumların turizm faaliyetlerinde birbirleriyle bağlantılarının olduğu coğrafi bir yoğunlaşmayı ifade eder. Bu kümelenme; tedarikçileri, çeşitli hizmet sunan kurumları, kamu kurumlarını, üniversiteleri ve rakipleri içerir (Ferreira ve Estevao, 2009). Novelli ve arkadaşlarına (2006) göre bir turizm kümelenmesinin amacı genellikle yalnız çalışan kurum ve kuruluşları bir araya getirerek rekabetçi ürünler ortaya çıkartmak ve rekabet avantajı yaratmaktır. Firmalar coğrafik olarak birbirlerine yakın konumlandığında olumlu

dışsallıklar yaratılır, bu da üretkenliğin artmasına katkıda bulunur ve ölçek ekonomisi yaratır (Kim ve Wicks, 2010).

Turizm kümelerinde; konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, operatörler ve seyahat acentaları, rehberler, hediyelik eşya satıcıları, araba kiralama gibi doğrudan turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin yanı sıra diğer hizmet sağlayıcılar, organizasyon ve destek hizmetleri, eğitim ve danışmanlık gibi ilişkili ve destek hizmetler de yer almaktadır. Bu listeye diğer aktörleri de ilave etmek gerekebilir (Brown ve Geddes, 2007). Merkezi hükümet ve yerel yönetimler de listede yer alabilir. Özel sektör yatırımlarını çekmek için teşvik mekanizmalarının oluşturulması, alt yapı yatırımları ve bölge turizminin tanıtılması da turizm kümesinin krizlerin üstesinden gelebilmesinde etkin rol oynayabilirler.

Yapılacak olan turizm kümelenme çalışmalarında tüm aktörler dikkate alınmalı ve sürdürülebilir bir yapı oluşumuna öncelik verilmelidir. Rekabetçiliği ve sürdürülebilirliği belirleyen faktörler ve alt boyutları, aktörlerle yapılacak görüşmeler sonucunda belirlenmeli ve derecelendirilerek değerlendirmeye alınmalıdır (Cunha ve Cunha, 2005).

Destinasyon rekabetçiliğinin Croutch ve Ritchie'ye (1999) göre çeşitli boyutları vardır;

- Nitelendirici boyutlar: Konum, bağımlılıklar, güvenlik, maliyet
- Destinasyon yönetimi: Pazarlama, örgütleme, enformasyon, hizmet
- Çekirdek kaynaklar ve çekicilikler: Kültür, tarih, pazar bağları, faaliyet karması, özel etkinlikler, turizm üst yapısı
- Destekleyici faktörler ve kaynaklar: Alt yapı, erişilebilirlik, kolaylaştırıcı kaynaklar ve girişim

2.5. Dünya Genelinde Turizm Endüstrisinin Durumu

Uluslararası turizm dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerden biridir. Öyle ki 1950'li yıllarda 25 milyon olan uluslararası turizme katılan turist sayısı, günümüzde 1 milyarı geçmiştir. Dünyada turizm sektörü, gerek uluslararası turizm hareketleri açısından, gerekse uluslararası turizm gelirlerinde istisna yıllar dışında senelik % 4-4.5 oranında sürekli büyüme göstermektedir ve bu büyüme eğiliminin devam etmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, Dünya Turizm Örgütü istatistiklerine göre, 2010 yılında 935 milyon olarak gerçekleşen uluslararası

turist sayısının 2020 yılında 1.6 milyarı ve uluslararası turizm gelirlerinin de 2 trilyon $'ı aşması öngörülmektedir (UNWTO, 2012).

Küreselleşme ve yerelleşme etkileri birçok alanda olduğu gibi turizm alanında da yaşanmaktadır. Hızla değişen dünyada turizm hareketleri de aynı hızda devam etmektedir. Farklı kültürleri tanıma, kültür etkileşimi, teknolojik gelişmeler, iletişim olanakları, fiyat faktöründeki değişim, uluslararası barışın hız kazanması gibi etkenler uluslar arası turizm hareketlerini olumlu yönde etkilemektedir (Çeken, 2003).

Tablo 2.1'de 1950 - 2011 yılları arasındaki uluslar arası turist sayıları gösterilmektedir. Avrupa Bölgesi turist sayıları bakımından en büyük çoğunluğu elde etmektedir. En büyük gelişmeyi ise Asya-Pasifik bölgesi göstermiştir. Avrupa Bölgesi 2005 yılından sonra diğer bölgelere oranla oldukça düşük artışlar yaşamıştır. Bunun sebebi, teknolojik gelişmelerin mesafeleri kısaltması ile açıklanabilir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler Uzakdoğu ülkelerini uluslararası turizm pazarında güçlü birer rakip haline getirmiştir (Kareem, 2009). Ortadoğu pazarı özellikle 2000 yılından sonra uluslararası turist sayıları bakımından küresel turizm pazarının rekabet ortağı haline gelmiştir. Amerika kıtası 2000'li yıllara kadar Avrupa'dan sonra en fazla turist çeken bölge konumundayken, 21 yüzyılda yerini Asya-Pasifik'e kaptırmıştır (Güngör, 2011).

Tablo 2.1. *1950-2011 Yılları Arasında Uluslararası Turist Sayıları (Milyon Kişi)*

Yıllar	Dünya	Avrupa	Asya Pasifik	Amerika	Afrika	Ortadoğu
1950	25.3	16.8	0.2	7.5	0.5	0.2
1960	69.3	50.4	0.9	16.7	0.8	0.6
1970	165.8	113	6.2	42.3	2.4	1.9
1980	218.2	117.5	23.6	62.3	7.3	7.5
1990	438	254.2	58.8	99.3	9.8	8.2
1995	533	308.1	86.5	108.5	11.6	9.3
2000	683	395.5	114	130.9	15.1	14.1
2005	802	450.9	152.7	136	22	22.8
2006	847	472.3	163.9	142.6	24.2	24.6
2007	901	499.5	178.2	149.9	25.5	27.2
2008	919	507.2	181.2	151	26.4	32
2009	880	481	177.1	144	26.7	30.3
2010	940	474.8	204.4	150.7	49.7	60.3
2011	983	504	217	156.6	50.2	55.4

Kaynak: UNWTO, 2012 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.2'de yıllık ortalama büyüme oranlarına bakıldığında dünya genelinde 2011 yılı turist sayısı bir önceki yıla göre %4.6 oranında büyümüştür. Avrupa ve Asya-Pasifik'te yaşanan artışlar dünya ortalamasının üzerindedir. Diğer bölgelerde artış oranı ise dünya ortalamasının altındadır.

Tablo 2.2. *Turizmin Bölgelere Göre Pazar Payı, Büyüme Oranları ve Turizm Geliri (2009-2011)*

	2011 Pazar payı (%)	2009-2010 değişim (%)	2010-2011 değişim (%)	2011 Turizm geliri (Milyar dolar)
Dünya	100	6.4	4.6	1.030
Avrupa	45	2.8	6.2	463.4
Asya- Pasifik	28.1	12.9	6.1	289.4
Amerika	19.3	6.4	3.9	199.1
Afrika	3.2	8.5	0.9	32.6
Ortadoğu	4.5	14.2	-8	45.9

Kaynak: UNWTO, 2012 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

2011 yılında dünya turizmindeki payların bölgesel dağılımı incelendiğinde Amerika'nın yüzde 5,7'lik artışla en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Avrupa payını yüzde 5.2, Asya Pasifik yüzde 4.3, Afrika ise yüzde 2.2 arttırmıştır. Ortadoğu bölgesi ise yüzde 14'lük kayıpla olumsuz durum sergileyen bölge olmuştur. Avrupa, uluslararası turizm hareketlerinden %45 ile en büyük paya sahip olan bölgedir. Avrupa'nın toplam turizm geliri 463,4 milyar dolara ulaşırken, Asya-Pasifik % 28 payla turizm gelirini 289,4 milyar dolara, Amerika %19 payla 199.1 milyar dolara ulaştırmıştır. Dünya turizm hareketlerindeki payı % 4 olan Ortadoğu bölgesinin turizm geliri ise 45.9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2.3. *Dünyada En Fazla Turist Çeken 10 Ülke*

Ülke	**Sıralama**				**2011**
	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**Milyon kişi**
Fransa	1	1	1	1	79.5
ABD	2	2	2	2	62.3
Çin	4	4	3	3	57.6
İspanya	3	3	4	4	56.7
İtalya	5	5	5	5	46.1
Almanya	7	7	6	8	28.4
İngiltere	6	6	7	7	29.2
Türkiye	**7**	**8**	**8**	**6**	**29.3**
Malezya	12	9	9	9	24.7
Meksika	10	10	10	10	23.3

Kaynak: UNWTO, 2012 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.3'de en çok turist çeken ilk 10 ülke gösterilmektedir. Fransa, Amerika, İtalya ve Meksika'nın sıralamadaki yerleri değişmezken, Türkiye, Malezya ve Çin ciddi bir ivme kaydetmiştir. Almanya, İspanya ve İngiltere ise dünya sıralamasında geriye düşmüştür.

Tablo 2.4. *1950-2011 Yılları Arasında Uluslararası Turizm Gelirleri (Milyar Dolar)*

Yıllar	Dünya	Avrupa	Asya-Pasifik	Amerika	Afrika	Ortadoğu
1950	2.1	0.9	0.04	1.1	0.1	0.03
1960	6.9	3.9	0.2	2.5	0.2	0.1
1970	17.9	11	1.2	4.8	0.5	0.4
1980	106.5	63.7	11.3	24.7	3.4	3.5
1990	273.2	145.6	49.7	69.3	5.1	6.4
2000	479.2	231.6	90.4	131	10.6	15.6
2005	676	348.8	134.5	145.2	21.7	26.3
2006	742	376.9	156.5	154.1	24.6	29.9
2007	866	433.4	188.9	171.1	28.3	34.2
2008	944	473.7	206	188.4	30.6	45.6
2009	852	413	203.7	165.2	28.9	41.2
2010	927	409.3	255.3	180.7	30.4	51.7
2011	1030	463.4	289.4	199.1	32.6	45.9

Kaynak: UNWTO, 2012 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.4'te uluslararası turizm gelirlerinin 1950 ile 2011 yılları arasındaki gelişimi görülmektedir. 1950'den 2008 yılına kadar turizm gelirlerinin yaklaşık 47 kat arttığı görülmektedir. 2020 yılında 2 trilyonluk hedefe ulaşılacağı öngörülmektedir. Asya-Pasifik'teki artış Avrupa ve dünya genelinden daha fazladır. En fazla turizm harcaması yapan ülkeler ise Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, Hollanda ve Rusya gibi Avrupa ülkeleridir.

Tablo 2.5. *2010-2011 En Fazla Turizm Geliri Sağlayan Ülkeler*

Ülkeler	2010 Turizm Geliri (Milyar Dolar)	2011 Turizm Geliri (Milyar Dolar)
ABD	103.5	116,3
İspanya	52.5	59,9
Fransa	46.6	53,8
Çin	45.8	48,5
İtalya	38.8	43
Almanya	34.7	38,8
İngiltere	32.4	35,9
Avustralya	29.8	31,4
Hong Kong	22.2	27.7
Tayland	20.1	26,3
Türkiye	**20.8**	**23,0**

Kaynak: UNWTO, 2012 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.5'de görüldüğü gibi 2010 yılında en fazla turizm geliri sağlayan ülkeler, 2011 yılında da turizm gelirlerini arttırmışlardır. 2010 ila 2011 yılları arasında turizm geliri artış oranı değerlendirildiğinde Hong Kong ve Tayland diğer ülkelere göre daha fazla artış göstermektedir.

2.6. Türkiye'de ve Antalya'da Turizm Endüstrisinin Durumu

Tablo 2.6'da yabancı ziyaretçi ve yurt dışında ikamet eden vatandaş ziyaretçi sayıları ve turizm gelirlerinin yıllara göre dağılımı gösterilmektedir. Toplam turizm gelirleri ve ziyaretçi sayısı yıllar itibariyle artış gösterirken, yabancı ve yerli ziyaretçilerin ortalama harcamaları azalmaktadır.

Tablo 2.6. *Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı ve Ortalama Harcamalar (2001-2011)*

Yıllar	**Toplam**			**Yabancı**			**Yerli**		
	Tur. Gel.	**Ziyaretçi 100**	**Ort. Har. ($)**	**Tur. Gel.**	**Ziyaretçi 100**	**Ort. Har. ($)**	**Tur. Gel.**	**Ziyaretçi 100**	**Ort. Har. ($)**
2001	10068	13450	748	7387	11276	655	2681	2173	1233
2002	11901	15214	782	9010	12921	697	2892	2292	1261
2003	13204	16302	810	9677	13701	706	3527	2600	1356
2004	15888	20262	784	12125	17202	705	3764	3059	1230
2005	18154	24124	752	13930	20522	679	4225	3601	1173
2006	16851	23148	728	12557	19275	651	4295	3872	1109
2007	18488	27214	679	13990	23017	608	4498	4197	1071
2008	21951	30979	709	16802	26431	636	5150	4548	1132
2009	21250	32006	664	15854	27347	580	5397	4658	1158
2010	20807	33027	630	15578	28510	546	5230	4517	1158
2011	23021	36151	637	17799	31324	568	5223	4826	1082

Kaynak: www.tursab.org.tr sitesindeki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.7'de görüldüğü üzere 2010 yılında en çok turist çeken ilk 10 şehir içerisinde Antalya 4. sırada İstanbul 9. sırada yer almaktadır. Antalya, Avrupa şehirleri arasında 3. sıradadır.

Tablo 2.7. *2010 Yılında En Çok Turist Çeken İlk 10 Şehir*

Sıra no	Şehir	Ziyaretçi sayısı (000)
1	Paris	14.800
2	Londra	14.100
3	Singapur	9.700
4	**Antalya**	**9.260**
5	Kuala Lumpur	9.110
6	Hong Kong	8.960
7	New York	8.700
8	Bangkok	8.460
9	İstanbul	7.610
10	Dubai	6.810

Kaynak: http://www.dha.com.tr/antalya-dunya-genelinde-4-oldu_141941.html

Antalya

Antalya'nın temel turizm çekiciliğini geleneksel turizm ürünleri olan deniz-kum-güneş (3S) oluşturmakla birlikte kültür turizmi, doğa ve spor turizmi, deniz turizmi ve sağlık turizmi gibi birçok alternatif turizm çeşitleri de sunulmaktadır. Kitle turizminin yaygın olarak kullanıldığı Antalya herşey dâhil pansiyon türünü dünyada en başarılı şekilde uygulayan destinasyon olarak bilinmektedir. Paris ve Londra'dan sonra 9.26 milyon turist ile 2010 yılında Avrupa'nın en çok turist çeken 3. şehridir.

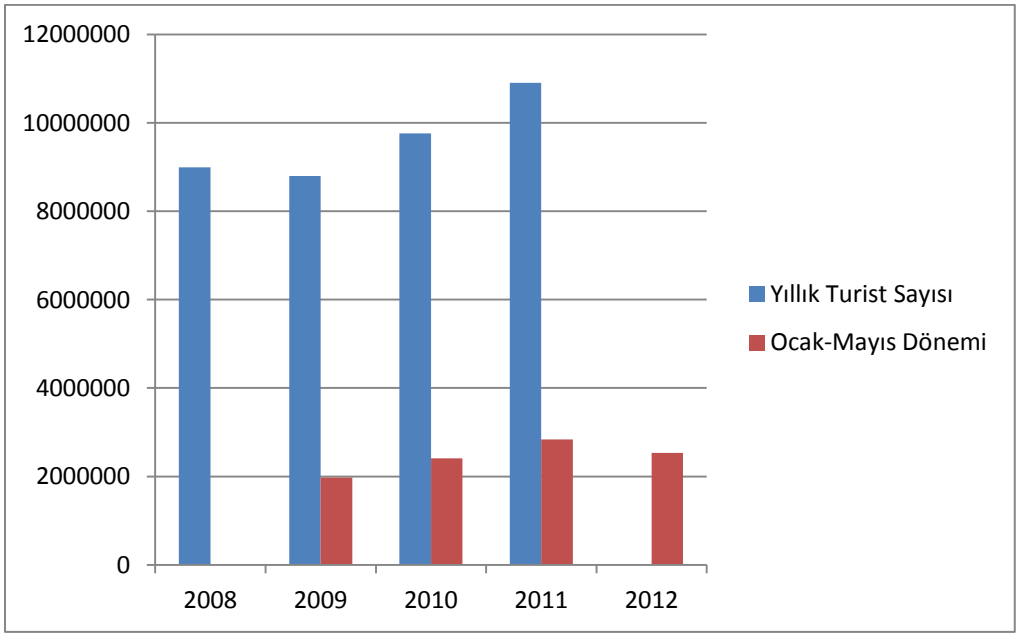
Tablo 2.8'de 2008-2012 yılları arasında Antalya'ya gelen turist sayıları ve ülkelere göre dağılımı verilmektedir. Antalya ilinin turizm merkezlerine ve ilçelerine gelen turist sayısı ve demografik özellikleri değişse de il geneli için yapılan değerlendirmede en önemli iki pazarın Alman ve Rus pazarı olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan detaylı incelemede yabancı ziyaretçi sayısında Avrupa ülkelerin ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır. Diğer pazarların arasında ise Ortadoğu ülkelerinin yükselişte olduğu saptanmıştır.

Tablo 2.8. *Antalya'ya Gelen Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı (2008-2011)*

Ülke	Yıllık Toplam				Yüzdelik Dağılımı			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Almanya	**2.309.762**	**2.298.231**	**2.537.622**	**2.786.616**	**25,68**	**26,13**	**26**	**25,56**
Rusya	**2.183.302**	**2.112.673**	**2.464.258**	**2.716.257**	**24,28**	**24,02**	**25,25**	**24,92**
Ukrayna	452.978	344.233	356.162	463.647	5,04	3,91	3,65	4,25
Hollanda	443.316	425.966	460.978	537.518	4,93	4,84	4,72	4,93
İngiltere	279.093	319.913	441.119	465.000	3,1	3,64	4,52	4,27
İsveç	233.048	215.747	276.768	252.314	2,59	2,45	2,84	2,31
Avusturya	230.955	246.547	256.580	267.467	2,57	2,8	2,63	2,45
Polonya	221.471	219.404	227.903	260.365	2,46	2,49	2,34	2,39
Fransa	214.274	218.636	275.135	340.753	2,38	2,49	2,82	3,13
Diğer	2.422.930	2.393.226	2.460.509	2.808.966	26,94	27,21	25,21	25,77

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinden derlenmiştir.

Şekil 2.4'de ise Antalya'yı ziyaret eden turist sayılarının 2008-2012 yılları arasındaki değişimi yer almaktadır. Antalya ilini ziyaret eden turist sayısı sürekli bir artış eğilimi içerisindedir.



Şekil 2.4. *Antalya'ya gelen Turist Sayılarındaki Değişim (2008-2012)*
Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinden derlenmiştir.

Tablo 2.9. *Antalya İç Turist Konaklama Verileri (2008-2010)*

Yıllar	**İşletme belgeli**		**Belediye Belgeli**		**Tesise geliş toplam**
	Tesise geliş toplam	Ortalama kalış süresi	Tesise geliş toplam	Ortalama kalış süresi	
2008	1.371.459	2.9	864.052	1.8	2.235.511
2009	1.871.527	2.9	1.299.919	1.5	3.171.446
2010	2.257.463	2.9	618.130	2.6	2.875.593

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinden derlenmiştir.

Tablo 2.9 'da Antalya'nın iç pazardan aldığı ziyaretçi sayısı, ortalama kalış süresi Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli ve belediye belgeli tesisler baz alınarak verilmiştir. Akdeniz bölgesi iç turizmde en yoğun tercih edilen bölgedir. Akdeniz bölgesi içerisinde de en yüksek payı Antalya ili almaktadır.

Tablo 2.10. *Antalya İlinde Turistlerin Tercih Ettiği Konaklama Türü*

Konaklama Türü	**Yıllar**			
	2011		2008	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Otel	10792	80,95	7366	72,85
Tatil Köyü	1476	11,07	1622	16,04
Pansiyon	144	1,08	185	1,83
Apart Otel	471	3,53	589	5,83
Diğer	448	3,36	349	3,45

Kaynak: Antalya Yöresi Turist Profili araştırması 2011, s.26

2008 ve 2011 yıllarında yapılan turist profili araştırmasına katılan turistlerin tatilleri sırasında en fazla tercih ettikleri konaklama türü Tablo 2.10'da gösterilmektedir. Buna göre turistlerin en çok tercih ettiği konaklama türünün otel olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2.11. *Antalya'ya Tatile Gelen Turistlerin Yaptıkları Aktiviteler*

Aktiviteler	**Yıllar**			
	2011		2008	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Alışveriş	4876	36,9	5597	54,1
Doğa Turları	3359	25,4	2984	29
Hiçbiri	2265	17,2	1175	11,4
Sportif Faaliyetler	855	6,5	2974	28,8
Tarih ve arkeoloji Turları	838	6,3	2949	28,5
Şehir Turu	445	3,4	3252	31,4
Diğer	373	2,8	812	7,9
Sanatsal ve Kültürel Etkinlikler	189	1,4	2094	20,3

Kaynak: Antalya Yöresi Turist Profili Araştırması 2011, s.28

Tatil sırasında turist tarafından yapılan aktiviteler turistlerin profili ve tatil organizasyonu ile ilgili davranışları hakkında önemli ipuçlarını içerebilmektedir. Bu çerçevede Tablo 2.11 'de sunulan bulgular ışığında turistlerin en fazla katıldıkları aktivitenin % 36,9'luk bir oranla alışveriş olduğu görülmektedir.

Tablo 2.12. *Antalya İlini Ziyaret Etme Nedenleri*

Ziyaret Nedeni	**Yıllar**			
	2011		2008	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Akraba/arkadaş ziyareti	351	2,8	322	3,4
İş gezisi	115	0,9	140	1,5
Sağlık/tedavi	288	2,3	146	1,6
Tatil/eğlence	10.855	85,3	7.293	74,2
Her şey dahil sistemi	1.029	8,1	2.170	22,8
Diğer	80	0,6	161	1,7
Din/inanç			87	0,9

Kaynak: Antalya Yöresi Turist Profili araştırması 2011, s.14

Bir turizm destinasyonu olarak Antalya'nın turistlerin çok büyük bir bölümü tarafından tatil amaçlı ziyaret edildiği Tablo 2.12'deki gösterilen araştırma bulguları ile de desteklenmektedir. Buna göre, araştırma örneklemi içerisindeki turistlerin % 85,3'ünün Antalya yöresini ziyaret amacının tatil/eğlence olduğu saptanmıştır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Yöntem

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplamak üzere üç aşamalı bir yöntem benimsenmiştir. Buna göre:

- Birinci aşamada kamu ve sektör temsilcileri ile mülakatlar,
- İkinci aşamada turizm endüstrisinin paydaşlarını kapsayacak şekilde odak grup toplantıları ve
- Üçüncü aşamada arama konferansı gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda sıralanan birincil veri toplama yöntemlerinin yanı sıra Antalya'da turizm endüstrisinin gelişimi ve mevcut durumu ile ilgili web siteleri, makaleler, haberler ve ilgili dokümanlar taranarak ikincil kaynaklardan da veri toplanmıştır.

Birinci aşamada çeşitli kurumların üst düzey yöneticileri ve sektör temsilcilerinden oluşan 19 kişi ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde konu ile ilgili literatür taraması sonucu geliştirilen yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Bu formda 14 soru yer almaktadır. Mülakatlar sonucu elde edilen veriler aynı zamanda bir sonraki adım olan odak grup toplantıları için de yönlendirici rol oynamıştır.

İkinci aşamada turizm endüstrisi ile doğrudan ve dolaylı ilgili tüm paydaşların mevcut durum ve gelecek ile ilişkili görüş ve önerilerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla çeşitli odak grup toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Antalya ili altı alt bölgeye ayrılmış olup, bu alt bölgelerde yer alan paydaşlara yönelik yapılması planlanan toplantı sayıları aşağıda verilmektedir.

- Gazipaşa-Alanya: 5 toplantı
- Manavgat-Side-Belek-İbradı-Akseki-Gündoğmuş: 5 toplantı
- Merkez-Kundu-Lara: 8 toplantı
- Beldibi-Göynük-Kemer-Tekirova: 6 toplantı
- Finike-Demre-Kaş-Kalkan: 4 toplantı
- Elmalı-Korkuteli: 2 toplantı

Odak grup toplantılarına katılımcıları davet etmek üzere Antalya Valiliği kanalı ile davet yazıları gönderilmiştir. Yazılarda toplantı yeri ve saati ile hangi toplantıya hangi katılımcıların beklendiği açıkça belirtilmiştir. Yukarıda sıralanan alt bölgelerin her birinde odak grup

toplantıları gerçekleştirilmiş olmakla birlikte toplantılara katılan sayısı beklenenin altında kalmıştır. Bu nedenle planlanandan az sayıda toplantı gerçekleştirilebilmiştir. Ancak toplantılara sektörün farklı paydaşlarını temsil eden katılımcıların iştirak etmesi sonucu Antalya turizm endüstrisinin rekabetçilik ve kümelenme analizini yapmaya katkı verecek yeterlilikte veri toplanması olanaklı olmuştur. Aşağıdaki tabloda odak grup toplantılarına katılım ile ilgili veriler yer almaktadır. Buna göre toplam 16 odak grup toplantısında 118 katılımcı ile görüşülmüştür.

Tablo 3.1. *Odak grup toplantıları ve katılımcı sayıları*

Bölge	**Toplantı Sayısı**	**Katılımcı Sayısı**
Merkez	4	26
Alanya	3	14
Kemer	2	7
Kaş	3	30
Elmalı-Korkuteli	2	25
Manavgat-Side-Belek	2	16
Toplam	**16**	**118**

Birebir görüşmeler ve odak grup toplantılarından elde edilen veriler derlenip, analiz edildikten sonra bulguların değerlendirilmesi ve nihai raporun oluşturulması amacıyla bir arama konferansı gerçekleştirilmiştir. Arama Konferansı, paydaşların bir konu ile ilgili olarak tasarım sürecinde bizzat yer alması ve ortak akıl üretmesi için kullanılan bir yöntemdir (Mısırlı ve Kozak 2010). Bu yöntemde paydaşların bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak ortak akıl ortaya çıkartılmaktadır (Mısırlı 2009). Arama konferansı süreci, ön hazırlık, konferansın uygulanması ile sonuçların derlenmesi ve raporlanması olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır. Hazırlık aşamasında arama konferansının katılımcı listesi belirlenmekte ve tartışılacak konunun kapsamı çizilmeye çalışılmaktadır. Arama konferansı akışı içerisinde ise paydaşların katılımı ile ve bir bağımsız moderatörün yönlendirmesi eşliğinde bir ilk genel oturum gerçekleştirilmekte ve bu oturumda paydaşların görüşlerini dile getirdiği bir beyin fırtınası yapılmaktadır. Bu çalışma ile paydaş görüşleri ana başlıklar halinde tespit edilmekte ve ardından belirlenen ana başlıklara göre katılımcıların alt çalışma gruplarına ayrılması sağlanmaktadır. Böylece paralel grupların konularıyla ilgili görüşlerini ayrıntıları ile şekillendirmesi temin edilmektedir. Konferansın son aşamasında bir genel oturum daha yapılmakta ve önerilen görüşler bu oturumda değerlendirilerek grubun tümünün ortak kararı ortaya çıkarılmaktadır.

Yukarıda sıralanan adımlara sadık kalınarak gerçekleştirilen arama konferansına kamu ve sektörü temsilen 41 kişi katılmıştır.

Araştırmanın birinci ve ikinci aşamalarında toplanan verileri analiz etmek amacıyla içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bunun için gerek görüşmeler gerekse de odak grup toplantıları sırasında ses kaydı ile birlikte tek tek notlar alınmıştır. Bu ses kayıtları ve alınan notların incelenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda yürütülen nitel çalışmanın aşamaları şunlardır:

- İncelenen verilerin neleri ortaya koyduğunun betimlenmesi,
- Ele alınan verilerdeki anlamsal içerik ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasına yönelik detaylı ve sistematik analiz,
- Elde edilen bulguların ne anlama geldiğinin yorumlanması.

3.2. Araştırma Bulguları

Yukarıda açıklanan yöntem çerçevesinde araştırma bulguları aşağıda üç aşama şeklinde sunulmaktadır.

3.2.1. Birinci Aşama Bulgular

2012 yılı Mayıs ayı içerisinde kamu kurumu ve sektör temsilcilerinden oluşan 19 kişilik bir grupla birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeleri gerçekleştirmek üzere ilgili literatürden yararlanılarak oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve dört araştırmacı tarafından içerik analizi yönteminden yararlanılarak çözümlenmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 3.1. ve Tablo 3.2'de analiz sonucu elde edilen bulgular sunulmaktadır.

3.2.1.1. Stratejik Yönetim Modeli

Antalya ilinin turizmde stratejik yönetim ve rekabetçilik alanında dokuz ana boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar:

1. Mevcut durum analizi
2. Vizyon ve misyon
3. Stratejiler
4. Uygulama
5. Talep

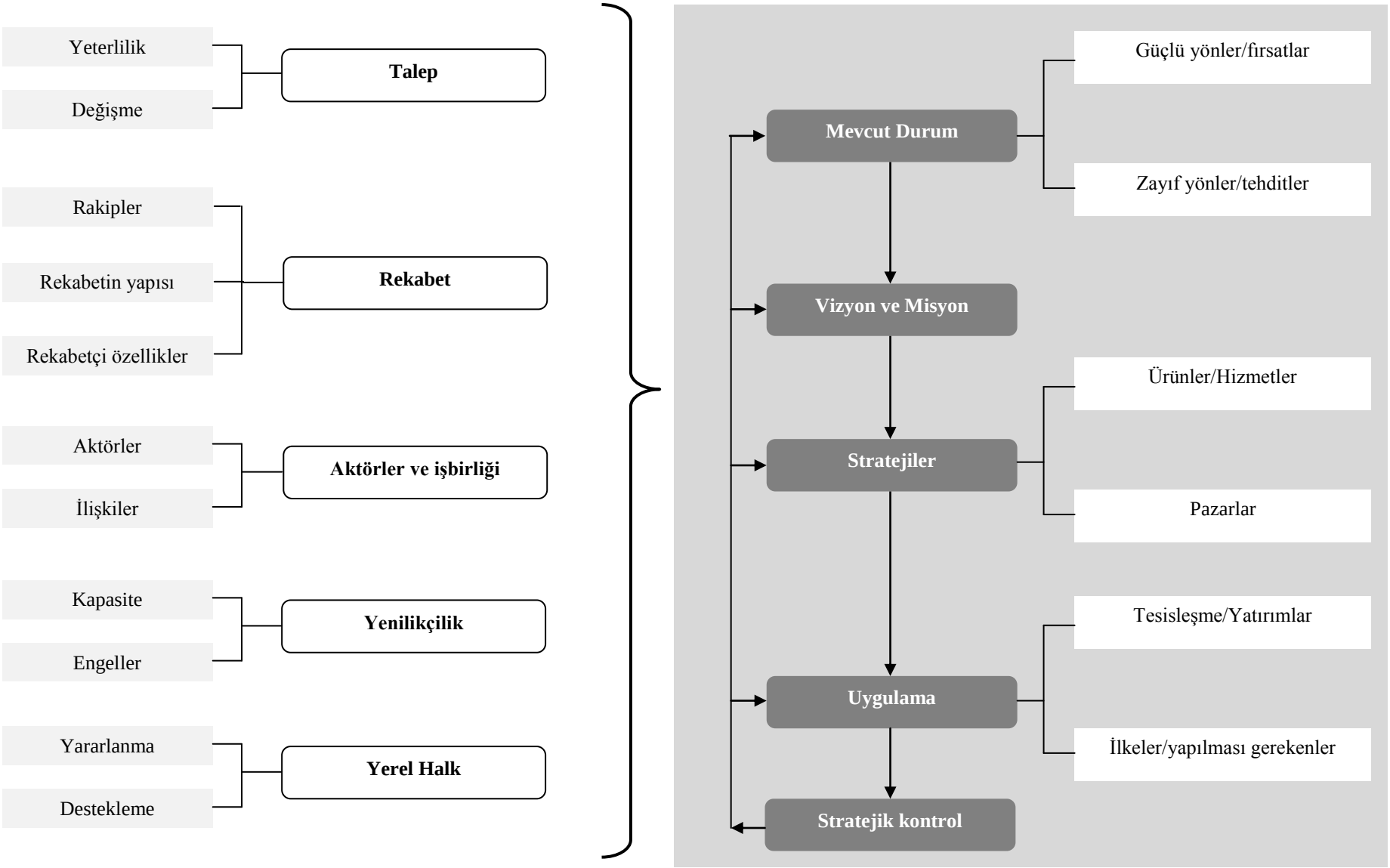
6. Rekabet
7. Aktörler ve işbirliği
8. Yenilikçilik
9. Yerel halk

Yukarıdaki dokuz boyuttan ilk dördü stratejik yönetim süreci ile ilgilidir. Şekil 3.1.'de de gösterildiği üzere diğer boyutlar (talep, rekabet, aktörler ve işbirliği, yenilikçilik, yerel halk) stratejik yönetim sürecini doğrudan etkileyecek faktörler olarak önem kazanmaktadır.

Şekil 3.1 incelendiğinde; stratejik yönetim sürecinin mevcut durumun analizi ile başladığı görülmektedir. Stratejik yönetim literatürde yer alan ve önemli analiz araçlarından biri olan SWOT analizi yaklaşımına uygun olarak mevcut durumun güçlü yönler, fırsatlar, zayıf yönler ve tehditler boyutları ile değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır. Mevcut durum analizi stratejik yönetim sürecinin diğer aşamaları için de temel oluşturmaktadır. Bu aşamalardan biri de paylaşılan bir vizyon ve misyonun oluşturulmasıdır. Bundan sonra ise stratejilerin belirlenmesi aşaması gelmektedir. Şekil 3.1'e göre Antalya ili Turizm Endüstrisi için stratejilerin ürünler/hizmetler ve pazarlar olmak üzere başlıca iki boyut üzerine kurgulanabileceği görülmektedir. Stratejilerin uygulanması aşamasında yapılacak yatırımlarla seçilen stratejiye uygun tesislerin yaratılması ve stratejilerin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan adımların atılması gerekmektedir. Ayrıca strateji uygulamaya rehberlik edecek bir takım ilkelerin belirlenmesi ve benimsenmesi de bu safhada üzerinde önemle durulması gereken bir husus olarak dikkat çekmektedir. Şekil 3.1'de stratejik kontrol olarak adlandırılan son safha sürecinin önceki aşamaları için geri bildirim sağlanması ve süreçten beklenen performansa ulaşılıp ulaşılmadığının anlaşılması için gerekli olmakla birlikte mülakatlardan elde edilen bulgulara göre Antalya İli Turizm Endüstrisinde bu aşamanın etkin biçimde uygulandığına ilişkin belirgin verilere ulaşılamamıştır. Başka bir ifade ile Antalya ili Turizm Endüstrisinde stratejik kontrol aşaması stratejik yönetim sürecinde ciddi şekilde eksikliği hissedilen safha olmaktadır.

Mülakat sonucu elde edilen bulguların ortaya koyduğu üzere turizm destinasyonlarında stratejik yönetim süreci talep, rekabet, aktörler arası işbirliği, yenilikçilik ve yerel halk faktörlerinden bağımsız olarak işletilememektedir. Talep bağlamında değerlendirildiğinde talebin yeterliliği ve talepteki değişimlerin dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Rekabet konusunda ise başlıca rakiplerin kimler olduğu, mevcut ve potansiyel rakipler arasındaki rekabetin yapısının ne olduğu ve destinasyonun rekabetçi özelliklerinin neler olduğu öne

çıkan hususlar olmaktadır. Talep ve rekabet konusunda yapılacak değerlendirmeler ile ağırlıklı olarak destinasyon dışı faktörler ve bunların etkileri tespit edilebilirken aktörler, yenilikçilik ve yerel halk boyutlarının değerlendirilmesi ile destinasyon içi faktörlerin tespit edilmesi olanaklı hale gelmektedir. Bu bağlamda destinasyonda turizmin işleyişinde rol alan başlıca aktörlerin kimler olduğunun ve bunlar arasındaki ilişkilerin tespiti, aktörler arası mevcut ve potansiyel işbirliklerinin anlaşılmasına katkı verebilmektedir. Bu işbirliklerinin destinasyonun turizmde yenilikçiliği ile de yakın ilişkili olduğu görülmektedir ve böylece destinasyonun yenilikçi kapasitesinin anlaşılması ve bu kapasitenin etkin kullanılmamasına yol açan yenilikçilik engellerinin belirlenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bir destinasyonda turizmin gelişmesi ve sürdürülmesinde yerel halkın oynadığı rol iyi bilinmektedir. Bu nedenle yerel halktan alınacak destek önemsenmektedir. Ancak dikkat çeken bir diğer husus da yerel halk desteğinin turizm endüstrisinin gelişmesi ve sürdürülmesi neticesinde yaratılacak faydadan alacağı pay ile yakın ilişkili olduğudur.



Şekil 3.1. *Antalya İli Stratejik Yönetim Modeli ve Etkili Faktörler*

Tablo 3.2. *Mülakatlar Sonucu Elde Edilen Bulgular*

1. Mevcut durum	**1.1. Güçlü yönler/Fırsatlar**	Turist sayısındaki artış
		Yatak arzı
		Ulusal charter firmaları
		Akdeniz çanağında yer alma
		İyi bir havalimanına sahip olma
		Şehrin turizme ve tarıma istekli olması
		Arazi tahsisleri
		Turizmin ekonomiye katkısı
		Antalya'nın marka olması
		El sanatlarımızın varlığını sürdürmesi
		Expo 2016
		ICCA 2014
		Genç tesisler
		Misafir memnuniyetinin yüksek oluşu
		Düşük maliyet yapısı
		Misafirperverlik
		İklim
	1.2. Zayıf yönler/Tehditler	Mevsimsel yığılma
		Şehir alt ve üst yapısının yetersizliği
		Turizmin çeşitlendirilememesi
		İç kesimlerde arz oluşturamama
		Şehrin göç alması
		Doğrudan tarifeli uçuşların olmaması
		Kongre merkezi yetersizliği
		Eğitimli işgücü ihtiyacının karşılanamaması
		Zincir otel işletmeciliğinin yaygın olmaması
		Şehir-halk bütünleşmesinde eksiklik
		Çevresel olumsuzluklar
		Şehrin eğlence yönünün eksik olması
		Pazar payını arttıramama
		Devlet politikalarında (turizm ve dış politika) eksiklikler
		Türk tur operatörlerinin sayıca yetersiz olması
		3 S turizmi ile sınırlı olma
		Ucuz tatil destinasyonu imajı
		Mevsimlik istihdam sorunu
		Kültürü ön plana çıkaramama
		Turistin şehre gelmemesi
		Şehir otellerinin sayısının azlığı
		Avrupa'nın ekonomik olarak zayıflaması
		İyi bir kıyı planının olmaması
		İşgören devir hızının yüksekliği
		Birimler arası koordinasyon eksikliği
		Toplu taşıma sorunu
		Arz ve talep arasındaki dengesizlik
		Planlı ve bütüncül bir pazarlama anlayışının olmaması
		Stratejik yönetim bakış açısına sahip olunmaması

2. Vizyon ve misyonun unsurları	**2.1. Vizyon**	Spor kenti
		Turizmin başkenti olma
		Alt yapısı tamamlanmış destinasyon
		Çekim merkezi haline gelmiş şehir
		Aktivite kenti
		Dünya kenti
		Sanat kenti
		Barış kenti
		Dünyada sayılı turizm kentleri arasında yer alma
		Avrupa'nın en iyi tatil destinasyonu olma
		Kültür kenti
	2.2. Misyon	Turizmi tüm yıla yayma
		Mutlu turist elde etme
		Çevresel sorunları en aza indirme
		Tarihi ve doğayı koruyan turizmi sağlama
		Türk misafirperverliğini koruma
		Sürdürülebilir turizmi oluşturma
		Turizmin, geçmişi ve geleceği kaynaştırmasını sağlama
		Turizm potansiyelini tam olarak kullanma
		Yüksek kaliteli hizmet ve ürün oluşturma
3. Stratejiler	**3.1. Ürünler/Hizmetler**	Üçüncü yaş turizmi
		Sağlık turizmi
		Spa-wellnes turizmi
		Golf turizmi
		Futbol turizmi/Spor turizmi
		Deniz turizmi (kruvaziyer, yat, tekne turları, dalış, mavi yolculuk)
		Aile turizmi
		Kongre turizmi
		Incentive turizmi
		Kuş gözlemciliği
		Gastronomi turizmi/Şarap turları
		Mağaracılık
		Fuarcılık
		Festivaller
		Kitle turizmi (deniz-kum-güneş)
		Yayla turizmi
		Şehir turizmi
		Kültür turizmi
		Ekoturizm
	3.2. Pazarlar	Çin
		Hindistan
		Amerika
		Ortadoğu
		Türki Cumhuriyetler
		Yerli turistler
		İngiltere
		Almanya
		Rusya
		Japonya
		Brezilya

4. Uygulama	4.1. Tesisleşme/Yatırımlar	Yeni bir fuar/sergi merkezi
		Yeni üniversiteler
		Altyapı yatırımları
		Olimpik stadyum
		Hafif raylı sisteminin yaygınlaştırılması
		Enerji yatırımları
		Atık yönetimi yatırımları
		Konser alanları
		Kongre merkezleri
		Alanya'ya havalimanı
		Kemer'e havalimanı
		Kurvaziyer ve yat limanı
		Golf sahaları
		Sağlık serbest bölgeleri
		Futbol arenası
		Rekreasyonel alanlar
		Temalı parklar
	4.2. İlkeler / yapılması gerekenler	Antalya için Turizm Master Planı
		Sorunlara proje bazlı çözümler
		Kamu-özel sektör işbirliğinin arttırılması
		Etkili bir ulusal dış ilişkiler politikasının benimsenmesi
		Uluslararası organizasyonlara ev sahipliği
		Reklam ve tanıtım bütçelerinin gereksiz yere harcanmaması
		Eğitimler (öğrenciler ve sektör çalışanları için)
		Antalya'nın lezzetlerini turistlerin tatmasını sağlama
		Nadir dillerde rehber yetiştirilmesi
		Daha küçük yatırımlara yönelme (Butik otel gibi)
		Tarımın potansiyelinden yararlanma
		Turizmin kurumsallaşması ve planlı gelişimi
		Antalya'nın marka olarak bütüncül tanıtımı
		Antik kentlere yönelik düzenlemeler yapılması
		Deniz taşımacılığının canlandırılması
		Doğrudan tarifeli uçuşların yapılması
		Türk tur operatörlerinin desteklenmesi
		Müzeciliğin geliştirilmesi
		Eğlence turizminin koordineli bir şekilde geliştirilmesi
		Destinasyon Yönetim Birimi Kurulması (Kamu ve Özel sektör işbirliği)
		Çevreye duyarlı kent imajı oluşturulması
		Yerel kültürlerin korunması ve turizme kazandırılması
		Koruma/kullanma dengesinin gözetilmesi
		Ürün ve hizmet yenilikleri ile pazar payının artırılması
		Turizm ürün paketinin geliştirilmesi
		Tanıtımın etkin bir şekilde yürütülmesi
		Ürünlerde standardizasyon sağlanması (Herşey dahil uygulamaları)
		Çevre illerle kombine olacak ürün paketlerinin geliştirilmesi
		Turizm envanterinin çıkartılması
		Türk otelcilik ekolünün oluşturulması
		Bilgi teknolojilerine yatırım yapılması
		Antalya'nın "ölmeden önce gidilmesi gereken 100 yer" arasında olabilmesi
		İnsanların Antalya'yı merak etmelerinin sağlanması
		Otellere şehir ile ilgili bilgilerin yer aldığı " info kanalı" konması
		İstatistik çalışmalarının artırılması ve koordinasyonun sağlanması

5. Yenilikçilik	**5.1. Yenilikçilik kapasitesi**	Yeniliğe açık olma
		Girişimcilik
		Kriz yönetiminde deneyim
		Yeni pazar arayışı
		Pazar geliştirme
		Yeni tur programları
		Müşteri talepleri ve geri bildirimleri
		Diyaloglar
		Yeniliklerin dışarından alınması
		Dinamizm
		Özgün fikir üretme ihtiyacı
		Riskten kaçınma
	5.2. Yenilikçilik Engelleri	Maliyetler (Vergi yükü, istihdam yükü)
		Sübvansiyonların eksikliği
		Yeni programların ömrünün kısa olması
		Yetişmiş işgücünün sektörden uzaklaşması
		Mevzuat kaynaklı engeller
		Vizyon eksikliği
		Siyasi engeller
6. Talep	**6.1. Talebin yeterliliği**	Talebin belli aylarda toplanması
		Talep artış hızının istenen seviyede olmaması
		Arzın talepten hızlı gelişmesi
		Gelir seviyesi yüksek turisti çekememe
		Pazarın büyüme hızında düşüş beklentisi
		Belli pazarlarda yoğunlaşmanın riski
		Tekrar gelen müşteri oranı
		Pazarlar arası çatışma
	6.2. Talepteki değişmeler	Pazarlarda dalgalanmalar
		Turist gönderen ülkelerdeki karar vericiler
		Politik faktörlerin etkisi (Arap Baharı gibi)
		Nüfusu yaşlanan Avrupa
		Kültürlü, talepkar ve eleştiren müşterilerin varlığı
		Ortadoğu'da Türk yatırımlarının turistik talep yaratma olasılığı

7. Rekabet	**7.1. Rakipler**	Kanarya adaları
		Mallorca
		Tenerife
		Yunanistan
		Paris
		Roma
		Barselona
		Mısır
		İtalya
		Fransa
		Dubai
		Rakipsiz olma
	7.2. Rekabetin yapısı	Bilgi ve metaya erişimin kolaylaşması
		Geleneksel pazarlara yeni rakiplerin girmesi
		Avrupa şehirleri arasında hızlı ve güvenli ulaşım
		Rakiplerin benzer iklim özellikleri
		Rakiplerin benzer doğal ve tarihsel kaynakları
		Rakip destinasyonlarda turizm kültürünün gelişmiş olması
		3 S turizmi
		Belli pazarlarda (Rusya gibi) Antalya'nın rakip olarak hedeflenmesi
		Rakiplerin benzer coğrafi (kıyı uzunluğu gibi) özellikleri
		Rakiplerin ekonomisinde turizmin rolü
		Rakip destinasyonlarda yaşam tarzı
	7.3. Rekabetçi özellikler	Zengin tarih ve kültür
		Coğrafya ve iklimin elverişliliği
		Temiz deniz
		Hizmet kalitesi ve fiyat dengesi
		Konaklama tesislerinin kalitesi ve yeni olması
		Avrupa'ya yakınlık
		Misafirperverlik
		Antalya markası
		Vize kolaylıkları
		Gastronomi
		Sahil uzunluğu
		Her şey dahil sistemine uygun konaklama tesislerinin varlığı
		Her şey dahil sistemini iyi uygulayabilme becerisi
		Turizm faaliyetlerinin coğrafik olarak bölge içerisinde yayılmışlığı
		Burdur ve Isparta ile turizm açısından bütünleşebilme olanağı
		Antalya'nın fuarlar şehri olarak ilerleme kaydetmesi
		Antalya'da hastane sayısının artması
		Nitelikli rehberlerimizin olması
		Gelen turisti memnun edebilme becerisi
		Her türlü turistik ürün sunabilme potansiyeli

8. Aktörler ve işbirliği	**8.1. Aktörler**	Bakanlık
		Valilik
		Belediyeler
		Emniyet
		Üniversite
		Kaymakamlıklar
		ATSO
		AKTOB
		ICF
		ATAV
		ALTİT
		TURSAB
		TÜROFED
		ANTAV
		Otel işletmeleri
		Seyahat Acentaları
		Tur operatörleri
		Rehberler
		Turistler
		Kongre Bürosu
		Antalya Tanıtım A.Ş.
		Sağlık sektörü
		Gıda sektörü
		Ulaşım sektörü
		Yerel halk
		Medya
		İnşaat sektörü
	8.2. Aktörler arası ilişkiler	Aktörler arası kısmi işbirliği
		Otel işletmeleri ve seyahat acentaları arası güçlü işbirliği
		Yabancı tur operatörlerinin taktikleri
		Çekirdek aktörler arası fiyata dayalı rekabet
		Planlama eksikliği
		Rekabet/çekişme
		Koordinasyon eksikliği
		İşbirliği için motivasyon eksikliği
		Önceliklerin tespiti
		Denetim-gözetim eksikliği
		Aktörler arası karşılıklı talepler
		Aktörler arası amaç birliği
		Aktörler arası diyalog
		Üniversite-sektör arasında gelişmeye elverişli güçlü işbirliği

9. Yerel halk	**9.1. Turizmden yararlanma**	İstihdam olanakları
		Ekonomik gelir
		Özgürlükçü ortam
		Kültürleri tanıma
		Yabancı dil öğrenme
		Kültürel yozlaşma tehlikesi
		Turizm gelirlerinin dağılımında dengesizlik
		Yerel halkın aldığı payın azalış göstermesi
	9.2. Turizmi destekleme	Hoşgörü
		Hanutçuluk
		Turizm bilincini geliştirme
		Ekonomik nedenlerle turizme destek
		Turistlere yönelik kaba davranışlar
		Yabancılara farklı fiyat uygulaması
		Halkın şehirdeki etkinliklere katılmaması
		Turizmin hızlı gelişimine ayak uyduramama

Tablo 3.2'de daha önce Şekil 3.1.'de yer verilen değişkenlerin mülakatlar sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda ayrıntıları yer almaktadır. Buna göre mevcut durum değerlendirmesi kapsamında güçlü yönler ya da fırsatlar olarak değerlendirilen hususların başında Antalya İli Turizm Endüstrisinin yıllar itibariyle artan sayıda turisti ağırlaması yer almaktadır. Turist sayısındaki artışa bağlı olarak yatak arzının arttığı görülmektedir. Yatak arzındaki artışta arazi tahsislerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yatak arzı ve turist sayısının artışı ile gelişme gösteren turizm endüstrisinin ilin ekonomisine azımsanmayacak oranda katkı verdiği söylenmektedir. Ulusal charter firmalarının varlığı ve Antalya'nın nitelikli bir havalimanına sahip olması da turist sayısının artışını desteklemekte ve Antalya için güçlü yönler olarak kabul edilmektedir. Şehrin turizme ve tarıma istekli olması şeklinde ifade edilen hususa göre ise yerel halkın şehirde turizmin gelişmesine destek verdiği söylenmektedir.

Tüm bu güçlü yönler Antalya'nın turizmde bir marka destinasyon olmasına katkı vermekte ve markalaşmış Antalya adının turizm için güçlü yönlerden bir diğeri olduğu vurgulanmaktadır. Mülakatlar sırasında görüşme yapılan gerek kamu gerekse de turizm sektörü temsilcileri Antalya markasının varlığını ve gücünü, Antalya'nın aldığı turist sayısı açısından dünyanın ve Avrupa'nın sayılı destinasyonları arasında yer alması olgusu ile açıklamaktadır. Bunu örneklendiren ve mülakat yapılanlar arasında en sık dile getirilen ifade ise şöyledir:

"Antalya Avrupa'da ilk 3, dünyada ise ilk 5 destinasyon arasında yer almaktadır."

Bu güçlü yönlere ek olarak el sanatlarının varlığını bir şekilde sürdürüyor olması da önemsenen hususlar arasındadır. Diğer taraftan uluslar arası bir organizasyon olarak Expo 2016 Antalya turizmi için önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

Antalya'nın rakip destinasyonlara göre daha genç tesislere sahip olması, düşük maliyet yapısı, müşteri memnuniyetinin üst seviyede olması, geleneksel misafirperverlik ve uygun iklim şartları diğer güçlü yönler olarak öne çıkmaktadır.

Mülakatlara katılanların hemen hepsinin üzerinde uzlaştığı Antalya turizmi için önemli bir zayıflık turist varışlarının ve turizm faaliyetlerinin belirli aylarda yoğunlaşması ile ortaya çıkan turizmin tüm yıla yayılamaması ya da bir başka ifade ile mevsimsel toplanmadır. Bu zayıflığın da sebepleri arasında görülebilecek diğer zayıf yönlerin başında ise 3S (deniz, güneş, kum) turizmi ile sınırlı kalma ve turizmi çeşitlendirememe sorunları gelmektedir. Bu sorunların aşılmasında önemli bir çözüm olarak, başlıca turist gönderen ülkelerden Antalya'ya doğrudan tarifeli uçuşlar yapılması görülmektedir ve bu uçuşların olmaması önemli bir zayıflık olarak nitelenmektedir. Yine turizmin çeşitlendirilmesine engel teşkil edebilecek bir diğer zayıflık da Antalya'da kongre merkezinin olmaması şeklinde ifade edilmektedir. Mevsimsel toplanma, mevsimlik istihdam ve yüksek işgücü devir hızı oranlarına yol açabilmektedir ve bunlar da Antalya İli Turizm Endüstrisinin zayıf yönleri arasında gösterilmektedir. Üstelik eğitimli işgücü ihtiyacının yeterince karşılanamaması da Antalya turizmi için bir tehdit olarak görülmektedir. Pazar payının istenilen düzeyde artırılamaması ve ucuz tatil destinasyonu imajı şeklinde ifade edilen zayıflıklar da pazarlama sorunları olarak dikkat çekmektedir. Önemli bir zayıflık olarak dile getirilen Türk tur operatörlerinin sayıca yetersiz olması hususunun da sözü edilen pazarlama ile bağlantılı sorunları derinleştirdiği yönünde bir kanaatin mülakatlar sırasında varlığını hissettirdiği gözlemlenmektedir.

Mülakat yapılanların çoğunluğu Antalya turizminin şehirle ilişkili bir takım zayıf yönlerinin olduğunu belirtmektedir. Buna göre şehrin göç alması, şehir alt ve üst yapısının yetersizliği, şehir-halk bütünleşmesinde eksiklik, şehrin eğlence yönünün eksik olması başlıca zayıflıklar olarak göze çarpmaktadır. Bu zayıflıkların da bir sonucu olarak turistin arzulanan oranda şehri ziyaret etmiyor olması önemli bir zayıf yön olarak ortaya çıkmaktadır. Mülakatların ortaya koyduğu zayıflıklardan biri de Antalya'nın iyi bir kıyı planının olmamasına rağmen turizm faaliyetlerinin kıyı kesimlerinde toplanması nedeni ile iç kesimlerde turizm arzı oluşturulamamış olmasıdır. Yine önemli bir zayıflık olarak görülen "kültürü" ön plana

çıkaramama hususu da turizmin çeşitlendirilememesinde, mevsimsel toplanma sorununun çözülememesinde ve turizmin iç kesimlere ve şehre doğru yaygınlaştırılamamasında etkili olan bir faktör olarak dile getirilmektedir.

Şehir otellerinin sayısının resort otel sayısının çok altında olması da sözü edilen bu sorunlarla bağlantılı görülmektedir. Diğer taraftan zincir otel işletmeciliğinin yaygın olmaması da otelcilik sektörünün zayıf yönü olarak ifade edilmektedir.

Kitle turizmi anlayışının bir sonucu olarak yaratılmış olan çevresel sorunlar da Antalya turizminin geleceğinde başlıca tehditlerden biri olarak görülmektedir. Diğer yandan iktisadi açıdan değerlendirme yapan bazı mülakat katılımcıları Avrupa'nın ekonomik olarak zayıflamasını da önemli bir tehdit olarak dikkate almak gerektiğini vurgulamaktadır. Devletin dış ilişkiler politikası anlamında benimseyeceği politikaların turizmin gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğunu savunan bazı mülakat katılımcıları bu konulardaki eksikliklerin turizm açısından tehdit oluşturacağını ifade etmektedir.

Birimler arasında koordinasyon eksikliği, özellikle sektörle ilgili bilgilerin edinilmesi ve paylaşılması ve planlı bir pazarlama anlayışının olmaması gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle otel yatırımlarında yaşanan plansızlıkların arz ile talep arasında dengesizliğe yol açtığı da ifade edilmektedir. Bu sorunların kaynağı olarak ise stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinde yaşanan eksiklikler görülebilir.

Mülakat katılımcılarının Antalya'nın turizm için benimsemesi gereken vizyon ve misyon ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde vizyon ve misyon ifadelerinde ayrı ayrı olmak üzere yer verilebilecek unsurlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre Antalya Türkiye'de turizmin başkenti olarak sporun, aktivitenin, barışın, kültürün ve sanatın öne çıktığı, alt yapısı tamamlanmış ve çekim merkezi haline gelmiş dünyanın sayılı turizm kentlerinden biri olma vizyonunu benimseyebilir. Diğer taraftan misyonunda tarihi ve doğayı korumayı bir başka ifade ile sürdürülebilir turizmi ve Türk misafirperverliğini vurgulayarak, turizm potansiyelini tam olarak kullanan ve turizmi tüm yıla yaymayı başaran, turisti mutlu eden bir destinasyon olma öz görevini üstlenebilir.

Ürün/hizmetler ve pazarlar olarak iki boyutta ifade edilen stratejiler konusunda, mülakat katılımcıları Antalya'nın turizm potansiyelinin büyüklüğünü de vurgulayarak çok sayıda öneri sunmaktadır. Öncelikle turizm türleri açısından bakıldığında Antalya'nın sağlık turizmi,

üçüncü yaş turizmi, spa-wellness turizmi, golf turizmi, futbol/spor turizmi, deniz turizmi, aile turizmi, kongre turizmi, incentive turizmi, gastronomi turizmi, yayla turizmi, şehir turizmi, kültür turizmi, ekoturizm şeklinde sıralanan turizm türlerine yönelik stratejiler geliştirebileceği belirtilmektedir. Öte yandan kuş gözlemciliği, mağaracılık, fuarcılık ve festivaller gibi faaliyetlerin de ürün/hizmet stratejisi bağlamında dikkate alınabileceği görülmektedir. Antalya'da mevcut durumda yaygın şekilde uygulanan kitle turizminin sürdürülmesinin de göz ardı edilmemesi gereken bir strateji olarak vurgulandığı gözlemlenmektedir. Pazarlar açısından ise Antalya turizminin geleneksel pazarları olan Almanya, Rusya ve İngiltere'nin yanı sıra Çin, Hindistan, Japonya, Brezilya ve Amerika gibi nispeten uzak pazarların ve Ortadoğu ülkeleri ile Türkî Cumhuriyetlerin de Antalya turizm stratejileri içerisinde kendisine yer bulabileceği belirtilmektedir.

Mülakat katılımcıları yeni stratejilerin uygulanabilmesi için yeni yatırımlara ve yeni tesislere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, katılımcılar stratejilerin uygulanması için yapılması gerekenler olduğunu ve atılacak adımlarda bazı ilkelere mutlaka uyulması gerektiğini de vurgulamaktadır. Özellikle kamu ve yerel yönetimler eliyle yapılacak altyapı, enerji, atık yönetimi, havalimanı ve hafif raylı sistem yatırımlarının ve sağlık serbest bölgeleri, rekreasyonel alanlar, futbol arenası, olimpik stadyum gibi tesis ve alanların Antalya turizminin gelecek stratejileri için önemli adımlar olacağı anlaşılmaktadır. Kongre/fuar/sergi merkezleri, kruvaziyer ve yat limanı, golf sahaları, temalı parklar, konser alanları gibi tesislerin de farklı turizm türlerine hizmet verecek yatırımlar olduğu görülmektedir. Antalya'ya açılacak yeni üniversitelerin şehre canlılık katacağı söylenmektedir.

Stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak ve sağlamak için yapılması gerekenlerin başında Antalya için turizm master planı yapılması ve bu yolla turizmin kurumsallaşmasını ve planlı gelişimini temin etme gelmektedir. Uluslararası organizasyonlara ev sahipliği yapma, Antalya'nın lezzetlerini turistlerin tatmasını sağlama, nadir dillerde rehber yetiştirme, antik kentlere yönelik düzenlemeler yapma, deniz taşımacılığını canlandırma, doğrudan tarifeli uçuşların yapılmasını sağlama, müzeciliği geliştirme, eğlence turizmini geliştirme, çevreye duyarlı kent imajı yaratma, yerel kültürleri koruyarak turizm amaçlı kullanma dikkat çeken önerilerdir. Diğer öneriler arasında; yenilikçi ürün ve hizmetler ile pazar payının artırılması, Isparta-Davraz gibi çevre illerle kombine olacak ürün paketlerinin geliştirilmesi, bilgi teknolojilerine yatırım yapılarak daha etkin tanıtım ve pazarlama yapılabilmesi, otellerde şehir ile ilgili çeşitli bilgilerin yer aldığı "info kanallarının" zorunlu olarak konulması gelmektedir.

Diğer taraftan stratejilerin uygulanmasında rehberlik edecek ilkeler olarak kamu-özel sektör işbirliğini temin etme, sorunların proje mantığı çerçevesinde ele alınması; etkili bir dış ilişkiler politikası benimsenmesi; Antalya'nın marka olarak bütüncül tanıtımının yapılması ve bu yolla reklam ve tanıtım bütçelerinin gereksiz yerlere harcanmasının önüne geçilmesi, turizm öğrencileri ve çalışanlara sektör ihtiyaçları doğrultusunda sürekli olarak eğitimler verilmesi, koruma/kullanma dengesinin gözetilmesi, standardizasyonun sağlanması (özellikle Herşey Dahil uygulamaları için), istatistik çalışmalarının artırılarak koordineli yürütülmesi ve Antalya'nın tarım potansiyelinin göz ardı edilmemesi sıralanmaktadır.

Rekabette üstünlük elde etmenin önemli yollarından biri olarak görülen yenilikçiliğin gerçekleştirilebilmesi için yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi ve yenilikçiliğin önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bu çerçevede, turizm destinasyonlarında riskleri de göze alarak sahip olduğu özgün yeni fikirleri hayata geçirecek girişimcilere ve bu girişimcilerin yaratacağı dinamizme ihtiyaç duyulmaktadır. Bir başka anlatımla, risk alabilme, girişimcilik ve özgün fikir üreterek dinamizmi sağlama yenilikçilik kapasitesinin önemli belirleyicileri olmaktadır. Tüm bunların temelinde ise yeniliğe açık olma fikri yatmaktadır. Mülakat katılımcıları Antalya İli Turizm Endüstrisi'nin yenilikçilik kapasitesi ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmelerde yenilikçiliğin çoğunlukla yeni pazar arayışı, mevcut pazarlarda yeni hedef müşteri grupları arayışı, yeni tur programları geliştirme arayışı şeklinde var olduğunu belirtmektedir. Özgün fikir üretme konusunda sorunlar olduğu ifade edilmekle birlikte müşteri talepleri ve geri bildirimlerinin yenilikçi fikirler için önemli bir kaynak olduğu anlaşılmaktadır. Sektör profesyonelleri arasındaki diyaloglar yoluyla yenilikçi fikirlerin tartışıldığı ve geliştirildiği de görülmektedir. Diğer taraftan, kriz dönemlerinde krizin yarattığı kötü koşulların bir sonucu olarak zorunluluk nedeni ile yeni pazar arayışlarının gözlemlendiği söylenmektedir. Bu bağlamda turizm endüstrisinin kriz yönetiminde sahip olduğu deneyimin yeni pazar arayışı anlamında yenilikçilik kapasitesinin gelişmesine katkı verdiği görülmektedir. Müşteri talep ve geribildirimleri, diyaloglar ve zorunluluklar gibi kaynaklardan üretilen yenilikçi fikirler çoğu durumda girişimcinin yeniliğin getireceği riskten kaçınmasından dolayı hayata geçememektedir. Bu durum üretilen özgün fikir arayışını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun başlıca nedeni olarak, yeniliğin getirdiği riski almak istemeyen girişimcinin özellikle yurt dışında uygulanmış ve başarısı kanıtlanmış yeniliği almayı ve Antalya'ya transfer etmeyi daha az riskli bulması gösterilebilir. Yenilikçiliğin önündeki en önemli engellerden biri olarak uzun vadeli bakış açısını gerektiren ve turizm endüstrisi paydaşları arasında paylaşılan vizyondan yoksunluk görülmektedir. Diğer taraftan

maliyetler, devlet desteğinin yetersiz olması, siyasi engeller ve mevzuat kaynaklı engeller yenilikçiliğin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yetişmiş işgücünün sektörden uzaklaşması özgün fikir üretme ve bu fikirleri hayata geçirmede önemli bir engel olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak yeniliklerin ömrünün kısa olması yenilik riskini arttırmakta ve yenilikçiliğinin önünde bir engel olarak durmaktadır.

Kümelenme analizi, talebi incelemeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda yapılan mülakatlar sonucu Antalya İli Turizm Endüstrisi için talebin yeterlilik ve değişimler boyutları ile incelenebileceği saptanmıştır. Yeterlilik açısından bakıldığında talep artış hızının mevcut durumda yeterli olduğu ancak gelecekte talepte aynı oranda artış beklenmediği görülmektedir. Öte yandan mevsimsel toplanma kavramında da gösterdiği gibi talep belli aylarda yoğunlaşmaktadır. Bir başka ifade ile Antalya turizmi için artan bir talepten söz edilse de talebin mevsimsel olarak toplanması bir sorun yaratabilmektedir. Arz ise talepteki büyüme ile paralellik göstermemekte ve arzın talepten hızlı geliştiği yönünde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak gelir seviyesi yüksek turistleri destinasyona çekememe nedeni ile turist sayısı artışıyla orantılı bir gelir artışı yaratılamamaktadır. Talebin birkaç belli pazarda yoğunlaşmış olması beraberinde riskleri de getirmektedir. Söz gelimi bu pazarlarda yaşanacak ciddi krizler Antalya turizm talebinde de kaçınılmaz olarak ciddi düşüşlere yol açabilecektir. Antalya turizminin iki büyük pazarındaki turistler arasında çatışmaların yaşandığı da dile getirilmektedir. Mülakat katılımcılarının özellikle vurguladığı gibi Alman ve Rus turistler çoğu durumda aynı konaklama tesislerinde bir arada bulunmak istememektedir. Bazı olumsuzluklara rağmen tekrar gelen turist sayısının yüksekliği talebin yeterliliği açısından olumlu bir yön olarak görülmektedir.

Talepte, özellikle krizlere bağlı olarak dönem dönem dalgalanmalar yaşanabilmektedir. Turist gönderen ülkelerde faaliyet gösteren büyük ölçekli tur operatörleri turistik talebin yönünü değiştirmede etkili karar vericiler olarak görülmektedir. Bu karar vericilerin özellikle fiyata dayalı olarak talebi farklı destinasyonlara yönlendirme kararları vermesi durumunda Antalya turizm talebinin bu kararlardan ciddi şekilde olumsuz yönde etkilenebileceği bilinmektedir. Son zamanlarda yaşanan Arap Baharı gibi yakın çevrede ortaya çıkan politik gelişmeler de talepte değişmelere neden olabilmektedir. Buna karşın, Ortadoğu ülkelerinde Türk yatırımlarının hızla artmasının turizm açısından bir talep yaratma potansiyeli olabileceği de değerlendirilmektedir. Turist davranışında da değişimler beklenmektedir ve bu bağlamda turistlerin daha kültürlü, talepkar ve eleştirel olacakları ifade edilmektedir.

Talep artış hızını korumak ve talepteki değişimlere cevap verebilmek için Antalya İli Turizm Endüstrinin stratejilerini yenilikçilik ve rekabetçilik üzerine kurgulaması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede rekabete ilişkin bir incelemenin yapılması kaçınılmazdır. Bu nedenle Antalya'nın bir turizm destinasyonu olarak rakiplerini belirlemesi ve bu rakipleri ile rekabetin, mevcut durumda nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması gerekmektedir. Ayrıca Antalya'nın rekabetçi özellerinin bilinmesi, gelecek stratejilerde bu rekabetçi özelliklere yer verebilmeyi de olanaklı kılacaktır. Bazı mülakat katılımcıları Antalya'nın gerek yurt içi gerekse yurt dışında rakibinin olmadığını ya da tek rakibinin yine kendisi olduğunu dile getirmektedir. Ancak mülakat katılımcılarının çoğu Tablo 3.2'de sıralandığı gibi özellikle Akdeniz çanağındaki destinasyonların Antalya için birer rakip olarak görülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda benzer iklim özellikleri, benzer doğal ve tarihsel kaynaklar, benzer coğrafi özellikler ve deniz-kum-güneş üçlüsüne dayalı kitle turizmini benimsemiş olmaları nedeniyle Akdeniz çanağındaki birçok destinasyon arasında şiddetli bir rekabet yaşanmaktadır. Üstelik tüketicilerin bilgi ve metaya erişimlerinin kolay olması satın alma kararları verirken birbirine rakip çok sayıda destinasyonu hızlı bir şekilde değerlendirmelerini sağlamakta, bu da rekabeti şiddetlendirmektedir. Avrupa şehirleri arasında hızlı ve güvenli ulaşım olanaklarının gelişmiş olması Antalya'nın başlıca pazarlarını oluşturan Avrupa ülkelerindeki turistlerin kıta içi turizm faaliyetlerine daha yoğun şekilde katılmalarına yol açmaktadır. Diğer taraftan Rusya gibi Antalya için önemi giderek artan turizm pazarlarına yeni rakipler girmekte ve Antalya'nın bu pazarlardaki payına göz dikerek rekabette Antalya'yı hedef alabilmektedir. Bazı rakip destinasyonların (Yunanistan, Mısır gibi) turizmin ülke ekonomilerindeki güçlü etkisi nedeni ile rekabette daha atak oldukları da gözlemlenmektedir. Bazı destinasyonlarda (Mallorca gibi) yaşam tarzının turizmle çok uyumlu olması ve turizmi desteklemesi de rekabette dikkate alınması gereken bir husus olabilmektedir.

Çok sayıda rakibe ve rekabetin şiddetli koşullarına rağmen Antalya'nın turizmde rekabetçiliğini güçlendiren bir takım özellikleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda Antalya'nın rekabetçi özelliklerinin başında misafirperverlik gelmektedir. Mülakat katılımcılarının çoğu misafirperverliği turizm için çok önemli bir girdi olarak görmekte ve birçok rakip destinasyonla kıyaslandığında Antalya'nın turizmde en dikkat çekici rekabetçi özelliklerinden birinin konukseverlik olduğunu özellikle vurgulamaktadır. Bununla birlikte tarih, kültür, coğrafya, iklim, sahil uzunluğu, gastronomi gibi rekabetçi özellikler de birçok mülakat katılımcısı tarafından dile getirilmektedir. Avrupa'ya yakınlık ve vize kolaylıkları turistlerin

Antalya'ya erişimini kolaylaştırması açısından rekabetçi özellikler arasında sayılmaktadır. Diğer taraftan Antalya turizminin hizmet kalitesi açısından da rekabetçi olduğu görülmektedir. Her ne kadar ucuz tatil destinasyonu imajı yarattığı düşünülse de hizmet kalitesi fiyat dengesinin yakalanmış olması, kaliteli ve yeni tesisler, herşey dahil sistemin iyi uygulanabilmesi, gelen turistin memnun edilmesi, nitelikli rehberlerin varlığı hizmet kalitesinin önemli göstergeleri ve birer rekabetçi özellik olarak değerlendirilmektedir. Az sayıda mülakat katılımcısı tarafından dile getirilmiş olsa da Burdur ve Isparta illeri ile turizm açısından bütünleşebilme olanağı, Antalya'nın fuarlar şehri olarak ilerleme kaydetmesi, Antalya'da hastane sayısının artması, her türlü turistik ürün sunabilme potansiyeli gibi nitelikler de birer rekabetçi özellik olarak belirmeye başlamış görülmektedir.

Kümelenme analizi açısından turizm endüstrisinin aktörlerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede Tablo 3.2'de Antalya ili Turizm Endüstrisinin başlıca aktörleri ve bunlar arasındaki ilişkilere dair bulgular sunulmaktadır. Raporun ilerleyen kısımlarında bu konuda detaylı bir analize yer verilmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus mülakat katılımcılarına göre mevcut durumda aktörler arasında kısmi işbirliğinin var olduğu şeklindedir. Bu işbirliği de çoğunlukla bir sorun ortaya çıktığında çözümüne yönelik geçici bir işbirliği şeklinde olmaktadır. Buna karşın otel işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri arasında güçlü bir işbirliği olduğunu dile getiren mülakat katılımcıları da bulunmaktadır. Ancak burada özellikle yabancı tur operatörlerinin fiyatları düşürmek amacıyla bir takım taktiklere başvurduğu ve bunun bir sonucu olarak otel işletmeleri, acentalar ve tur operatörleri arasında fiyata dayalı bir rekabetin giderek şiddetlendiği gözlemlenmektedir.

Yerel halk bir destinasyonda turizmin gelişmesi ve yerleşmesinde önemli bir aktör olarak rol oynamaktadır. Bu rolde yerel halkın turizmden yararlandığı ölçüde desteğinin artacağı da görülmektedir. Bu bağlamda Antalya İli Turizm Endüstrisi bakımından yerel halkın özellikle istihdam ve gelir açısından elde ettiği ekonomik fayda doğrultusunda turizme destek verdiği söylenmektedir. Ekonomik faydanın yanı sıra daha özgürlükçü bir ortam yaratılmasına verdiği katkı, yeni ve farklı kültürleri tanıma ve yabancı dil öğrenme gibi sosyo-kültürel açılardan da yerel halkın turizmden fayda sağladığı belirtilmektedir. Diğer taraftan kültürel yozlaşma tehlikesi yerel halkın turizmle ilişkilendirdiği önemli bir tehlike olabilmektedir. Turizm gelirlerinin dağılımında gözlemlenen dengesizlik zaman içerisinde yerel halkın turizmden elde ettiği ekonomik faydanın azalmasına yol açabilmektedir.

Yerel halkın turizmi desteklemesinde turizm bilincinin gelişmiş olması ve turiste karşı hoşgörü önemli unsurlardır. Bu bağlamda mülakat katılımcıları esnafa önemli görevler düştüğünü belirterek hanutçuluk ve turistlere farklı fiyat uygulamalarının turizme zarar verdiğini vurgulamaktadır. Yerel halkın geneli açısından ise turistlere kaba davranmaktan kaçınma, şehirdeki etkinliklere katılım gösterme turizme verilen desteği güçlendirecektir.

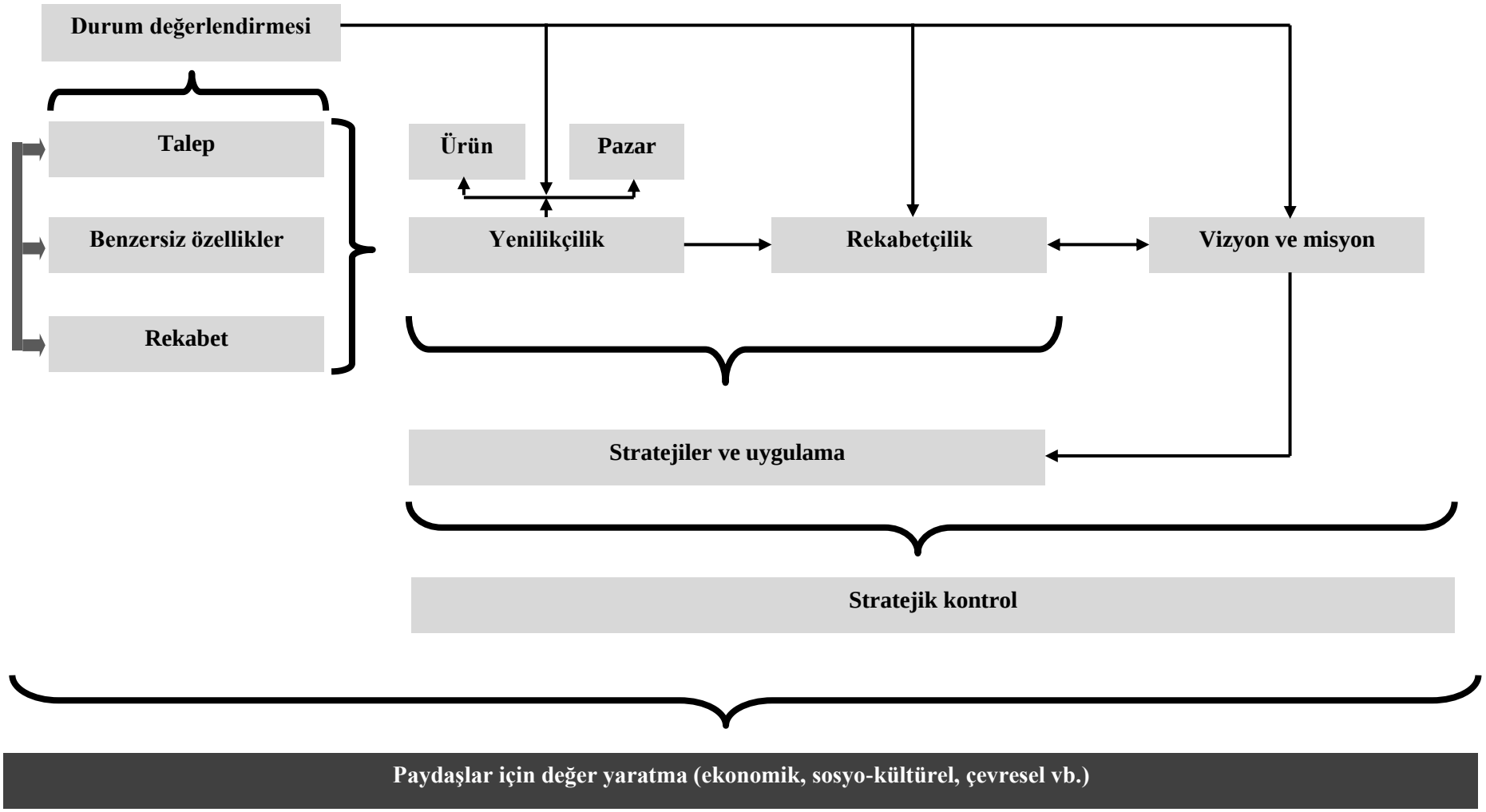
3.2.1.2. Önerilen Rekabetçilik Anlayışı

Mülakatlar sonucu elde edilen bulgulara dayanarak Antalya İli Turizm Endüstrisi için rekabetçiliğin yenilikçilik üzerine kurgulanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bunun başarılabilmesi için de stratejik yönetim sürecinden yararlanılabilir. Bu çerçevede Şekil 3.2 Antalya İli Turizm Endüstrisi için önerilen rekabetçilik anlayışı modelini göstermektedir.

Şekil 3.2 incelendiğinde rekabetçilik için ürün ve pazarlarda yenilikçilik yapılması gerektiği görülmektedir. Buna göre ağırlıklı olarak deniz-kum-güneş üçlüsüne dayalı kitle turizmi anlayışının yeni turizm türleri ve yeni pazarlarla geliştirilmesi ve değiştirilmesi sonucu Antalya'nın turizmde daha rekabetçi olacağı varsayılmaktadır. Yeni ürün ve pazarlar anlamındaki yenilikçilik ise öncelikle Antalya'yı rekabette ayrıcalıklı kılacak benzersiz özellikler üzerine kurgulanmalıdır. Diğer taraftan yeni ürünler için oluşturulacak potansiyel yeni talep ve yeni ürünlerin yeni pazarlara sunulması ile ortaya çıkacak rekabet ve diğer unsurların (arz gibi) yanı sıra mevcut talep, benzersiz özellikler ve mevcut rekabet koşulları açısından da bir durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Durum değerlendirmesi Antalya İli Turizm Endüstrisi stratejik yönetim sürecinin de ilk adımını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin diğer aşaması ise yenilikçiliği ve rekabetçiliği merkeze alan bir vizyon ve misyon yaratılması ve bunların tüm aktörler tarafından paylaşılmasının sağlanmasıdır. Stratejiler ve uygulama aşamaları da yenilikçilik ve rekabetçiliği esas almalıdır. Vizyon ve misyon doğrultusunda oluşturulan stratejik hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı stratejik kontrol safhasında değerlendirilmelidir. Bu sürecin temelinde ise Antalya İli Turizm Endüstrisinin tüm paydaşları için ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel vb. açılardan değer yaratılması yatmaktadır.

Antalya İli Turizm Endüstrisi için yenilikçiliği yaratacak olanlar ise endüstrinin aktörleridir. Bu nedenle kümelenme analizi yaklaşımı çerçevesinde mevcut aktörler ve bunlar arasındaki ilişkilerin de ayrıntıları ile incelenmesi gerekmektedir.



Şekil 3.2. *Yenilikçilik Üzerine Kurgulanan Rekabetçilik ve Stratejik Yönetim Anlayışı*

3.2.1.3. Aktörler ve İlişkileri

Mülakatlar sonucu elde edilen bulgulara ve kümelenme yaklaşımına göre Antalya İli Turizm Endüstrisinin başlıca aktörleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Konaklama işletmeleri
- Seyahat acentaları
- Tur operatörleri
- Turistler
- Rehberler
- Yiyecek içecek işletmeleri
- Alışveriş sektörü
- Eğlence ve aktivite sektörü
- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Valilik ve kaymakamlıklar
- Üniversite
- Birlikler, Dernekler ve Odalar
- Belediyeler
- Yerel halk
- Ulaşım sektörü
- Gıda, tarım ve hayvancılık sektörü
- Medya
- İnşaat sektörü
- Sağlık sektörü

Yukarıda sıralanan aktörleri turistlere ürün ve hizmet sunumunda merkezde yer alma durumlarına göre sınıflandırmak olanaklıdır. Bu ölçüt dikkate alındığında üç ana aktör grubu belirlenebilmektedir. Bunlar:

- *Çekirdek Aktörler:* Turistlere doğrudan ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirenler
- *Birinci Halka Aktörler:* Turistlere ürün ve hizmet sunumunu kolaylaştıran, düzenleyen ve zaman zaman denetleyenler
- *İkinci Halka Aktörler:* Ana işi turistlere ürün ve hizmet üretmek olmayan ancak ürün ve hizmetleri çekirdek aktörlere ve/veya birinci halka aktörlere sunanlar

Mülakatlar sonucu belirlenen Antalya İli Turizm Endüstrisinin başlıca aktörleri yukarıdaki tanımlamaya göre üç ana aktör grubuna aşağıdaki gibi dağıtılabilmektedir.

Çekirdek aktörler

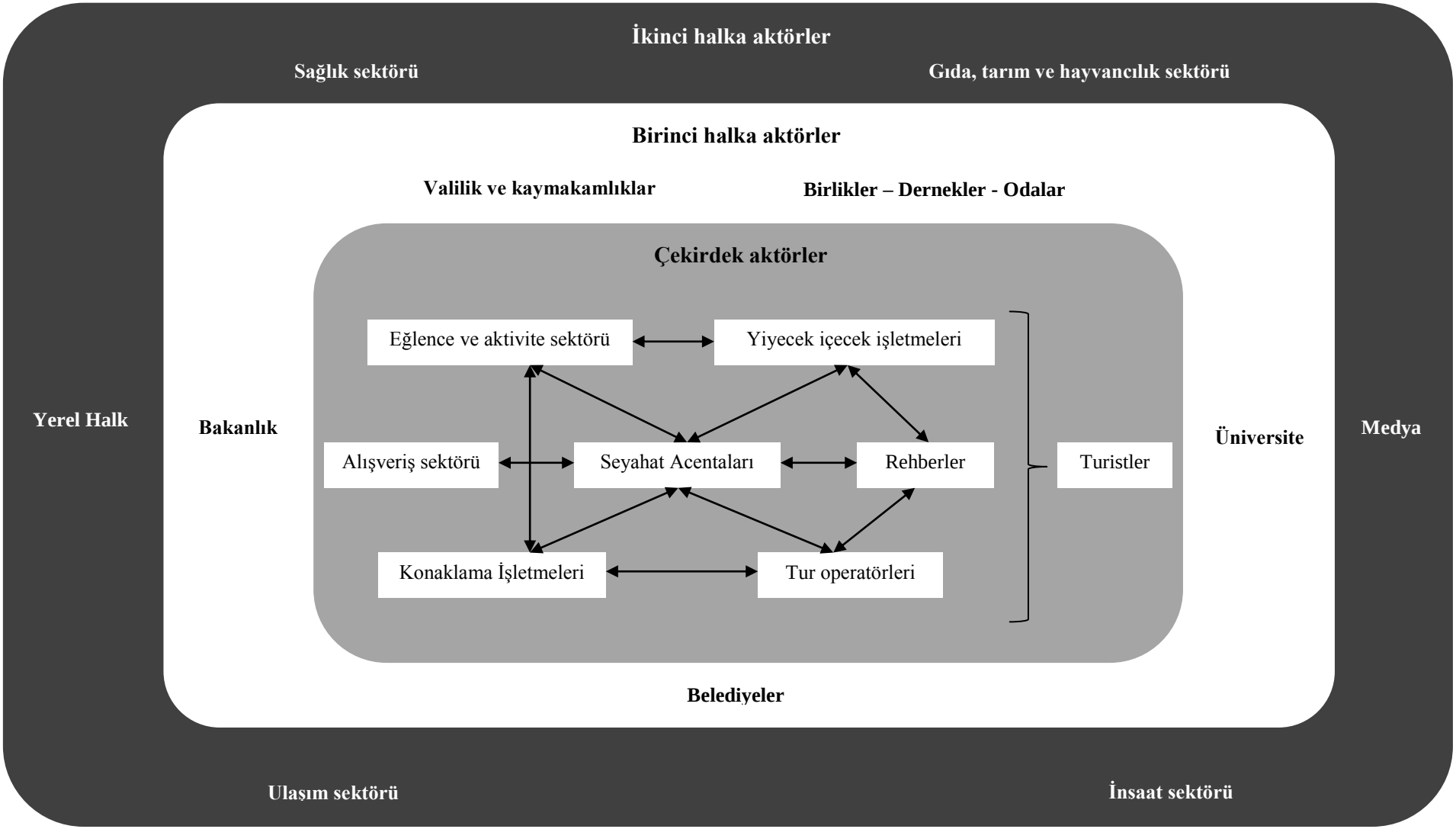
- Seyahat acentaları
- Tur operatörleri
- Turistler
- Rehberler
- Yiyecek içecek işletmeleri
- Alışveriş sektörü
- Eğlence ve aktivite sektörü
- Turistler

Birinci halka aktörler

- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Valilik ve kaymakamlıklar
- Üniversite
- Birlikler, Dernekler ve Odalar
- Belediyeler

İkinci halka aktörler

- Yerel halk
- Ulaşım sektörü
- Gıda, tarım ve hayvancılık sektörü
- Medya
- İnşaat sektörü
- Sağlık sektörü



Şekil 3.3. *Antalya İli Turizm Endüstrisinin Başlıca Aktörleri*

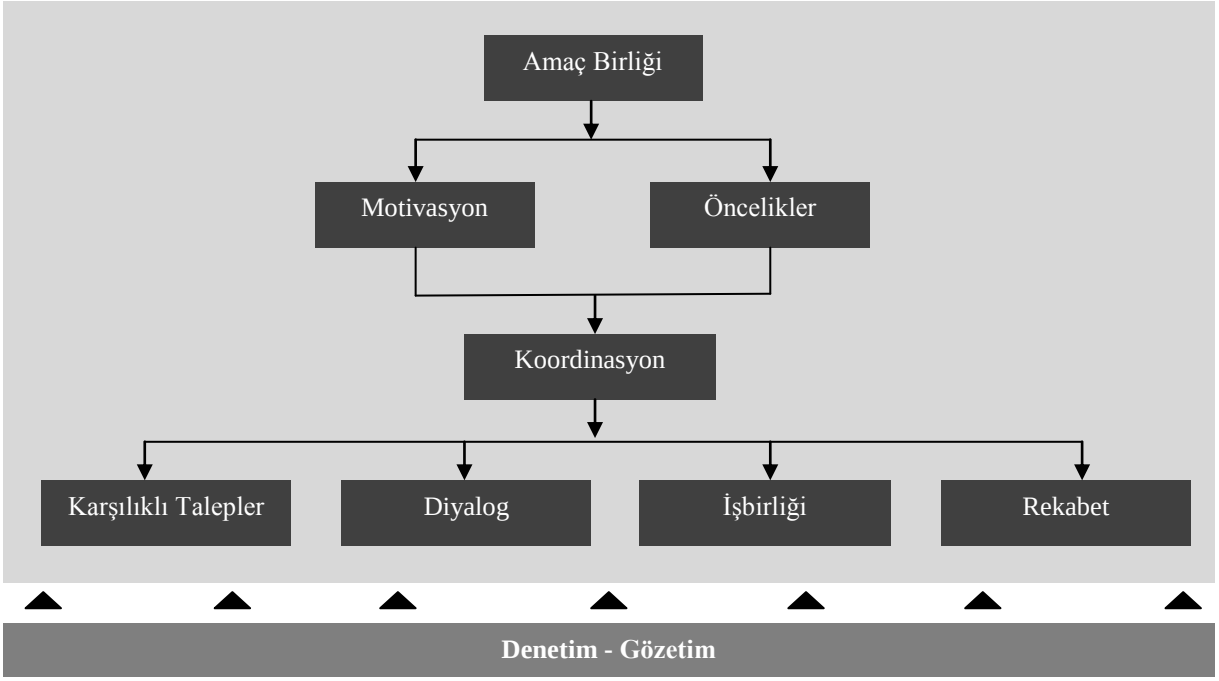
Şekil 3.3. mevut durumda aktör gruplarını ve her bir gruptaki aktörleri göstermektedir. Şekle göre deniz-kum-güneş üçlüsüne dayalı kitle turizmi anlayışında çekirdek aktör grubu içerisinde bulunan konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri merkezde yer almaktadır ve aralarında yakın ilişkiler olduğu söylenebilir. Bu üç aktör, çekirdek aktör grubundaki diğer aktörlerle ilişki içerisinde turistlere sunulacak temel ürün ve hizmetleri üretmektedir ve bu grupta piyasa mekanizması hâkimdir. Çekirdek aktör grubunu çevreleyen iki halkada iki ayrı aktör grubu yer almaktadır. Birinci halkada düzenleyici, denetleyici, kolaylaştırıcı ve destekleyici gibi roller benimsemesi beklenen Bakanlık, valilik, kaymakamlıklar, belediyeler, üniversiteler gibi kamu kurumlarının yanı sıra birlikler, dernekler ve odalar bulunmaktadır. Bu aktörlerin eylemleri çoğu durumda kısıtlı finansal ve beşeri kaynaklar ve mevzuatla sınırlı kalmaktadır. İkinci halka aktörler ise yerel halkla birlikte sağlık, ulaşım, gıda, tarım, hayvancılık ve inşaat gibi ilgili sektörleri kapsamaktadır. Seçilen turizm türüne göre bu halkada yer alan aktörler çekirdek aktör haline gelebilir. Söz gelimi sağlık turizmi açısından oteller, seyahat acentaları, tur operatörleri vb. aktörlerin yanı sıra sağlık sektörü (hastaneler) ve sigorta işletmeleri de çekirdek aktörler arasında yer alabilir.

Kümelenme analizi çerçevesinde aktörlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması kadar aktörler arası ilişkilerin de tanımlanması önemlidir. Mülakatlar ve odak gruplar sonucu elde edilen bulgulara göre aktörler arası ilişkilerde belirleyiciler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Koordinasyon
- Rekabet/çekişme
- Motivasyon
- Öncelikler
- Denetim-gözetim
- Karşılıklı talepler
- Amaç birliği
- Diyalog
- İşbirliği

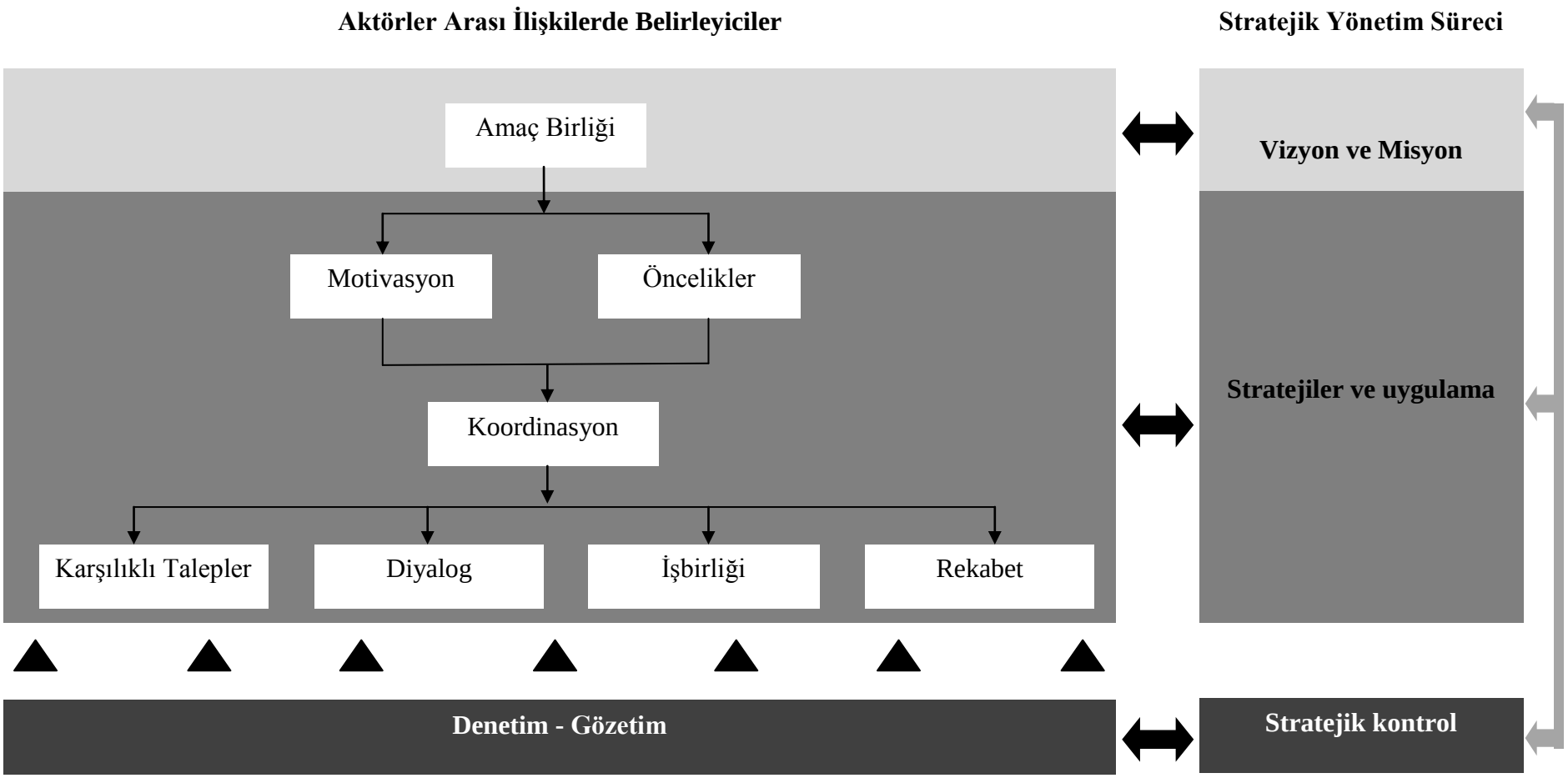
Şekil 3.4'de aktörler arası ilişkilerde belirleyiciler ve bunlar arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Yenilikçilik, rekabetçilik ve bunlar üzerine kurulu stratejilerin gerçekleştirilmesi açısından aktörler arası amaç birliğinin tesis edilmesi gerekmektedir. Böylece aktörlerin kendi aralarındaki ilişkileri geliştirmek ve işbirliğine yönelmek için ihtiyaç duyulan motivasyonun sağlanması da olanaklı olacaktır. Diğer taraftan amaç birliği aktörlerin

çabalarını yönlendirecek şekilde önceliklerin tespitini de sağlayacaktır. Amaç birliği çerçevesinde önceliklerin belirlenmesi ve aktörlerin işbirliğine motive edilmesi ile koordinasyonun sağlanması mümkün olacaktır. Koordinasyon ile aktörlerin çabaları birbiri ile uyumlaştırılabilir ve aktörler arası karşılıklı taleplerin diyalog yolu ile dillendirilmesinin önü açılabilir. Diyalog aynı zamanda aktörler arası işbirliği için de gereklidir. Ancak işbirliğinin yanı sıra aktörler arası rekabetin de göz ardı edilmemesi gerekir. Burada fiyata ya da kaynak paylaşımına dayalı rekabet yerine yenilikçilik yapma konusundaki rekabet arzulanmaktadır. Aktörler arası işbirliği ve rekabetin beklenen olumlu sonuçları üretip üretemediğini anlamak için bir denetim ve gözetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır.



Şekil 3.4. *Aktörler Arası İlişkilerde Belirleyiciler*

Aktörler arası ilişkilerdeki belirleyiciler, daha önce Şekil 3.2.'de sunulan rekabetçilik modelinde de esas alınan stratejik yönetim süreci ile ilişkilidir. Şekil 3.5. bu ilişkileri göstermektedir. Buna göre amaç birliğinin tesisi paylaşılan vizyon ve misyon ile gerçekleştirilebilir. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması aşamasında ise aktörlerin motivasyonu, önceliklerin belirlenmesi, koordinasyon, diyalog, işbirliği, karşılıklı talepler ve rekabet üzerinde durulması gereken unsurlardır. Aktörler arası ilişkilerdeki belirleyicilerden biri olan denetim ve gözetim stratejik yönetim sürecinin stratejik kontrol safhasını destekleyecektir.



Şekil 3.5. *Aktörler Arası İlişkilerde Belirleyiciler ve Stratejik Yönetim Süreci*

3.2.2. İkinci Aşama Bulgular

Araştırma projesinin ikinci aşamasında Antalya'nın merkezinde ve ilçelerinde 118 kişinin katılımı ile gerçekleşen 16 odak grup toplantısı ile elde edilen verilerin içerik analizi sonucu Antalya'da turizmin işleyişi ile ilgili 28 adet ana kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir;

1. Durumdan memnuniyet
2. Zorunluluk hissetmeme
3. Girişimci aktör
4. Turist davranışı
5. Maliyetleri önceliklendirme
6. Yerel halkın tutumu
7. Paylaşılan vizyon eksikliği
8. Fiyata dayalı rekabet
9. Otokontrol mekanizmasının gelişmemiş olması
10. Kaliteli ürün-hizmet sunmama
11. Kurumlar arası koordinasyonsuzluk
12. Yetki çakışması
13. Çelişkili mevzuat
14. Örgütlenememe
15. Benzersiz özellikler
16. Standart oluşturamama
17. Denetim eksikliliği
18. İhlaller
19. İnsan kaynağı (nicelik ve nitelik)
20. Paylaşılan etik anlayış eksikliği
21. Finansal kaynak bulamama-alamama
22. Yılgınlık – güçsüzlük
23. Yenilikçi proje
24. Destek alamama
25. Liderlik
26. Merkeziyetçilik
27. Politika belirleyememe
28. Diğer aktörlerin talepleri

3.2.2.1. Ana Kategorilerin Tanımlanması

Durumdan memnuniyet kavramı Antalya turizm endüstrisinin benimsemiş olduğu egemen turizm biçiminin çıktılarından, endüstri aktörlerinin memnuniyet duymasını ifade etmektedir. Her ne kadar bazı aktörler mevcut turizmin işleyişi ile ilgili şikâyetlerini dile getirmiş olsa da özellikle çekirdek aktörlerin turist sayısı, turizm gelirleri ve bunlardaki artışı dikkate alarak mevcut durumun memnuniyet verici olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Bunun güzel bir örneği herşey dahil sistemidir. Herşey dahil uygulamasının birçok aktör tarafından eleştirilmiş olmasına karşın Antalya turizm endüstrisinin özellikle son yıllarda krizlere rağmen gelişme göstermesinde, turistlerin memnun edilmesinde ve turizm işletmelerinin varlığını sürdürmesinde olumlu çıktılar ürettiği söylenmektedir. Bu nedenle herşey dahil sisteminin tamamen ortadan kaldırılması yönündeki taleplerin gerçekçi olmadığı, aksine sistemin iyileştirerek sürdürülmesinin yararlı olabileceği yönünde görüşler mevcuttur.

Zorunluluk hissetmeme kavramı mevcut durumu değiştirmeye yönelik eylemde bulunma ihtiyacı duymama anlamına gelmektedir. Durumdan memnuniyet kavramı ile de ilişkili olan zorunluluk duymama kavramı değişim ve yenilik için girişimde bulunmanın önündeki bir engel olarak da değerlendirilebilir.

Mevcut aktörler arasında durumdan memnun olmayan ve değişiminin bir zorunluluk olduğunu hisseden yenilikçi bir fikre sahip girişimci aktörler de bulunmaktadır. Girişimci aktörler Antalya turizminin tanıtımı veya yeni turizm türlerini benimseme gibi konularda yeni bir fikirle ortaya çıkabilmekte ve bu fikirlerini projelendirerek hayata geçirme çabası sergileyebilmektedir.

Antalya İli Turizm Endüstrisinde egemen turizm biçimi dikkate alındığında yaygın turist davranışının organize paket turlar satın alarak Antalya'ya seyahat etme, büyük ölçekli ve herşey dahil sistemiyle çalışan tesislerde konaklama, tesis dışına organize turlar haricinde nadiren çıkma ve satın alma kararında fiyata öncelik verme gibi niteliklerden oluştuğu görülmektedir.

Maliyetleri önceliklendirme kavramı düşük maliyetli ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için maliyet faktörünü diğer faktörlerden öncelikli tutma ve yönetsel uygulamalarda maliyetlerin kontrolü ve düşürülmesi için tedbir alma davranışının ağırlık kazanmasını ifade etmektedir.

Yerel halkın tutumu kavramı yerel halkın turizme sağladığı desteği, turizm bilincini ve bu doğrultuda sergilediği tutum ve davranışları ifade etmektedir. Yerel halkın tutumu kapsamında özellikle esnafların davranışları önemsenmektedir. Bu bağlamda hanutçuluk, farklı fiyat uygulamaları, nadiren de olsa kaba davranışlar olumsuz örnekler olarak sıralanmaktadır. Diğer taraftan herşey dahil sisteminin yaygınlaşması ile birlikte esnafın turizmden aldığı payın giderek azalması da dikkate alınması gereken önemli bir husus olarak belirtilmektedir.

Paylaşılan vizyon eksikliği kavramı Antalya turizm endüstrisinin geleceğine ilişkin endüstrinin aktörleri tarafından benimsenen ortak bir öngörünün yoksunluğunu belirtmektedir. Aslında paylaşılan vizyon eksikliğinin özünde kısa vadeli bakış açısı ile uzun vadeli bakış açısı arasındaki çatışma yer almaktadır. Bunun bir örneğini bazı yörelerde gözlemlenen bir olumsuzluk olarak hanutçulukta görmek olanaklıdır. Bazı aktörler uzun vadeli düşünerek hanutçuluğun turizm endüstrisine gelecekte ciddi zararlar verebileceğini görmekte ve hanutçuluğun engellenmesi yönünde önlemler alma girişiminde bulunmaktadır. Ancak kısa vadede hanutçuluktan yarar sağladığını düşünen bazı aktörler ise alınan bu önlemleri görmezden gelme ya da işlevsiz kılma yönünde eylemde bulunabilmektedir.

Antalya ili Turizm Endüstrisinde özellikle çekirdek aktörler arasında ağırlıklı olarak fiyata dayalı bir rekabet yaşandığı ve bu nedenle rekabette öne geçmek isteyen aktörlerin fiyat indirimlerini bir araç ya da zorunluluk olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Bu durum da fiyatlarda zaman zaman düşüşlere, beraberinde maliyetleri önceliklendirmeye yol açabilmektedir.

Otokontrol mekanizmasının gelişmemiş olması kavramı aktörlerin kendi eylem ve uygulamalarını belirlenen standartlara göre kendilerinin denetlemesi konusunda yaşanan sorunları ifade etmektedir.

Kaliteli ürün/hizmet sunmama özellikle endüstrinin ürün ve hizmet tedarik ettiği ilgili sektörlerde gözlemlenen bir sorun olmaktadır.

Kurumlar arası koordinasyonsuzluk ise özellikle kamu kurumlarının turizm ile ilişkili karar, eylem ve uygulamalarında birbirinden bağımsız çabalar sergilemesini ve bir sinerji yaratılamamasını ifade etmektedir. Kurumlar arası koordinasyonsuzluğun önemli nedenlerinden biri de yetki çakışmasıdır ve turizm ile ilgili benzer konularda farklı kurumların farklı yetkilere sahip olmasını ve bu nedenle yaratılan aşırı bürokrasiyi belirtmektedir. Yetki

çakışmasının önemli bir kaynağı ise aynı konuda farklı hükümler getiren ve bu yüzden birbiri ile çelişen kurallardan oluşan çelişkili mevzuat olabilmektedir.

Örgütlenememe kavramı, ortak çıkarlara sahip aktörlerin bir araya gelerek etkili bir örgüt yapısı altında çabalarını birleştirmede yaşanan sorunları ifade etmektedir. Örgütlenememe sorunu ile bağlantılı olarak endüstrinin aktörlerine karar verme, eylemde bulunma ve uygulamada yol gösterici olacak ve denetime temel teşkil edecek standartları oluşturamama sorunu da gündeme gelebilmektedir. Böylece aktörlerin eylem ve uygulamalarının çıktılarının arzulanan düzeyde olup olmadığını değerlendirmeye ve anlamaya katkı verecek denetim işlevi de yetersiz kalabilmektedir. Denetim ve standartlarda gözlemlenen yetersizlikler ve maliyetleri önceliklendirme kaçınılmaz olarak ihlallerin yaşanmasının önünü açabilmektedir.

Benzersiz özellikler kavramı Antalya ili Turizm Endüstrisini rekabette ayrıcalıklı kılacak Antalya'ya özgü nitelikleri ifade etmektedir.

İnsan kaynağı kavramı, hemen hemen her aktörde yaşanan nitelik ve nicelik açısından yeterli insan kaynağı olmaması sorununu vurgulamaktadır.

Aktörler arası ilişki ve işbirliklerinin sürdürülmesinde aktörler tarafından benimsenen ortak etik ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda paylaşılan etik anlayış eksikliği aktörlerin birbirlerine karşı davranışlarında etik ilkelerden taviz verebilme durumunu ifade etmektedir.

Finansal kaynak bulamama-alamama daha çok birinci halka aktörlerle ilişkilendirilmektedir ve bu aktörlerin turizmle ilişkili projelerine yeterli finansal desteği alamadığını belirtmektedir.

Yılgınlık-güçsüzlük kavramı, girişimci aktör kavramı ile ilişkilidir. Girişimci aktör, turizm endüstrisinin rekabetçiliğine katkı verecek yeni bir fikri yenilikçi bir proje biçiminde ortaya atmaktadır. Ancak çoğu durumda bu yenilikçi proje ilgili aktörlerden finansal, beşeri, örgütsel vb. açılardan destek alamamaktadır. Girişimci aktörlerin yenilikçi projelerinin çeşitli nedenlerle desteklenmemesi ise projeyi öneren aktörde zamanla yılgınlığa ve/veya güçsüz hissetmeye yol açmaktadır. Bir başka ifade ile yılgınlık ve güçsüzlük girişimci aktörün diğer aktörlerden destek alamaması nedeni ile yeni projeler için girişimde bulunma motivasyonunu azaltan olumsuz bir algılama olmaktadır.

Aktörler arası ilişkiler ve işbirliklerinde paylaşılan bir vizyonu ortaya koyan, aktörleri motive eden, rol model olabilen, hedefleri tespit eden, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran ve

gerektiğinde aktörleri denetleyerek ödüllendirebilen bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak çoğu durumda bu liderlik anlayışının eksikliği hissedilmektedir.

Merkeziyetçilik, mevcut durumda turizm ile ilgili kararların özellikle kamusal alanda merkezi bir güç (Bakanlık) tarafından alınmasını ve bu nedenle zaman zaman yerel ihtiyaçların göz ardı edilmesi, bürokrasinin artması, turizm sektörünün dinamik yapısına uygun olmayan ve yavaş işleyen mekanizmaların varlığı gibi sorunların ortaya çıkmasına yol açan durumu ifade etmektedir.

Merkeziyetçilik kavramı ile de ilişkili olarak turizm için belirgin bir politika ihtiyacı da sık sık dile getirilmektedir. Her ne kadar turizmle ilgili belirgin bir politikanın var olmadığı yönünde görüşler hâkim olsa da, esasen bir ekonomik faaliyet olarak turizmin daha çok kitle turizmi anlayışı çerçevesinde geliştirilmesi yönünde yıllardır süregelen bir politikadan söz edilebilir. Ancak bu politikanın daha çok ekonomik kazanımları önceliklendirmesi sebebi ile yeterli olmadığı da vurgulanmaktadır. Ayrıca turizmin kendisinin ekonomik faydaları kadar öncelikli görülmediği de belirtilmektedir. Bu nedenlerle turizmle ilgili bir politika var olsa da ilgili aktörler tarafından benimsendiği söylenememektedir.

Diğer aktörlerin talepleri kavramı, daha çok ikinci halka aktörlere çekirdek aktörler tarafından yöneltilen talepleri ifade etmektedir. Bu çerçevede maliyetleri önceliklendirme nedeniyle düşük maliyetli girdi elde etmek isteyen çekirdek aktörler bunu bir talep olarak ilgili sektörlere yansıtmaktadır.

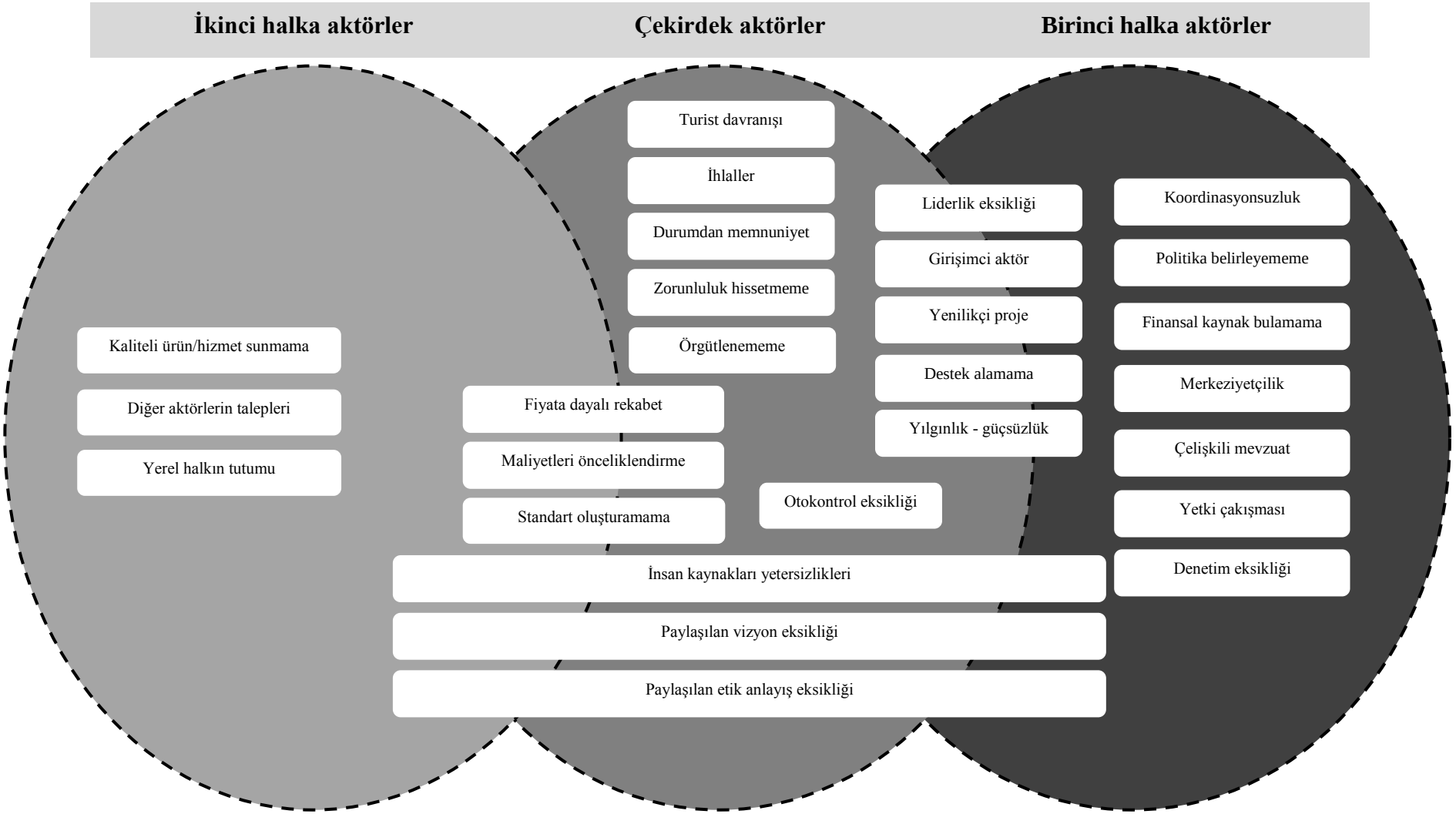
3.2.2.2. Ana Kategorilerin Aktör Gruplarına Göre Dağılımı

Yukarıda kısaca tanımlanmaya çalışılan kavram ve kategorilerin farklı aktör gruplarıyla ilişkili olduğu da anlaşılmaktadır. Buna göre bazı kavram ve kategoriler sadece tek bir aktör grubuyla, bazıları iki aktör grubuyla, bazıları ise her üç aktör grubuyla ilişkili görülmektedir. Aşağıda Tablo 3.3.'de aktör gruplarına göre kategorilerin dağılımı verilmiştir.

Tablo 3.3. *Aktör Grupları ve Kategoriler*

Kategori	Çekirdek Aktörler	Birinci halka aktörler	İkinci halka aktörler
Durumdan memnuniyet	X		
Zorunluluk hissetmeme	X		
Girişimci aktör	X	X	
Turist davranışı	X		
Maliyetleri önceliklendirme	X		X
Yerel halkın tutumu			X
Paylaşılan vizyon eksikliği	X	x	X
Fiyata dayalı rekabet	X	X	
Otokontrol mekanizmasının gelişmemiş olmaması	X		
Kaliteli ürün-hizmet sunmama			X
Kurumlar arası koordinasyonsuzluk		X	
Yetki çakışması		X	
Çelişkili mevzuat		X	
Örgütlenememe	X		
Benzersiz özellikler			
Standart oluşturamama	X		X
Denetim eksikliliği		X	
İhlaller	X		
İnsan kaynağı (nicelik ve nitelik)	X	X	X
Paylaşılan etik anlayış eksikliği	X	X	X
Finansal kaynak bulamama-alamama		X	
Yılgınlık – güçsüzlük	X	X	
Yenilikçi proje	X	X	
Destek alamama	X	X	
Liderlik	X	X	
Merkeziyetçilik		X	
Politika belirleyememe		X	
Diğer aktörlerin talepleri			X

Şekil 3.6 da odak gruplar sonucu elde edilen kategoriler ve aktör grupları arasındaki ilişkileri göstermektedir. Şekil 3.6 incelendiğinde fiyata dayalı rekabet, maliyetleri önceliklendirme ve standart oluşturamama kategorilerinin hem çekirdek aktör grubu hem de ikinci halka aktör grubu ile ilgili olduğu görülmektedir. Diğer yandan, liderlik eksikliği, girişimci aktör, yenilikçi proje, destek alamama ve yılgınlık-güçsüzlük kategorileri çekirdek aktör ve birinci halka aktör gruplarında ortaktır. Her üç aktör grubunda da ortak olan kategoriler ise insan kaynakları yetersizlikleri, paylaşılan vizyon eksikliği ve paylaşılan etik anlayış eksikliğidir. Bu ortak sorunlara bakıldığında, aktörler arası ilişki ve işbirliğinin, motivasyonun, koordinasyonun ve denetim-gözetimin sağlanamamasında paylaşılan vizyon ve etik anlayış eksikliğinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.



Şekil 3.6. *Odak Gruplar Sonucu Belirlenen Kategoriler ve Aktör Grupları*

Odak grup toplantıları ile tespit edilen ana kategorilerin aktör gruplarına dağılımı kadar ana kategoriler arasında ilişkilerin aktör grupları temelinde incelenmesi de önem arz etmektedir. Bu inceleme ile Antalya turizmi için önerilen yenilikçiliğe dayalı rekabet anlayışı modeli çerçevesinde turizm endüstrisinde yenilikçiliği engelleyen mevcut süreç ve mekanizmaları tespit etmek olanaklı hale gelmektedir.

3.2.2.3. Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar

Odak gruplar sonucu elde edilen ana kategorilerin aktör grupları ile ilişkileri ve kendi aralarındaki ilişkileri dikkate alındığında saptanabilen ve her bir aktör grubu olarak ayrı ayrı tanımlanabilen yenilikçiliği engelleyen mekanizma ve süreçler kavramsallaştırılması başta olumsuz bir çağrışım yaratsa da bunların ortadan kaldırılması ile yenilikçiliğin ve dolayısıyla rekabetçiliğin önü açılabilecektir. Diğer taraftan bu mekanizma ve süreçler endüstrideki her aktörün yarattığı sorunlar olarak da görülmemelidir. Bunlar, odak grup toplantıları ile derlenen verilerin ortaya koyduğu ve önemsenmesi gereken bulgular olması nedeniyle üzerinde durulmaktadır.

Şekil 3.7 çekirdek aktörler grubundaki yenilikçiliği engelleyen mekanizma ve süreçleri göstermektedir. Burada temelde iki ana mekanizma görülmektedir. Şekilde solda yer alan ilk mekanizmaya göre durumdan memnuniyetin etkisi ile yenilik ve değişim için zorunluluk hissetmeyen aktörün fiyata dayalı rekabeti tercih ettiği ya da kabul ettiği anlaşılmaktadır. Fiyata dayalı rekabet ise operasyonlarda maliyetleri önceliklendirmeyi zorunlu kılabilmektedir. Maliyetleri önceliklendirmenin önemli bir sonucu bir takım ihlallerin ortaya çıkmasıdır. Çevreye karşı duyarsızlıktan, hijyen ve gıda güvenliğine kadar birçok ihlalin ardında maliyetleri önceliklendirme anlayışının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan maliyetleri önceliklendirme, insan kaynakları yetersizliği sorununu hem beslemekte hem de ondan beslenmektedir.

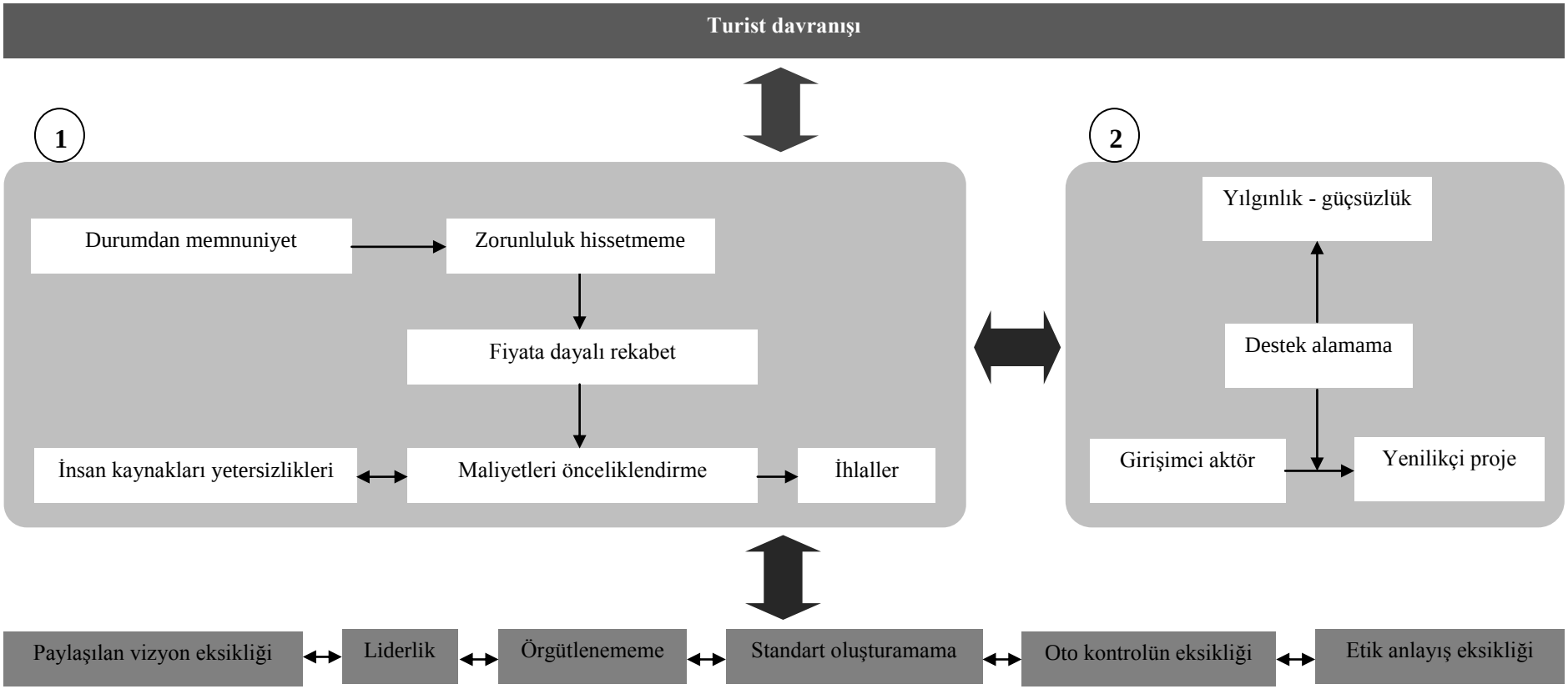
Şekil 3.7'de sağda yer alan ikinci mekanizmaya göre çekirdek aktörler arasından çıkan bir girişimci aktör yenilikçi fikrini projelendirerek sunmaktadır. Ancak diğer aktörlerden destek alamaması ve bu durumun süreklilik kazanması sonucu yılgınlık ve güçsüzlük hissine kapılabilmektedir. Bu ise girişimci aktör ve yenilikçi proje sayısında zamanla ciddi azalmalara yol açacaktır. Bu mekanizmanın girişimci aktörün yenilikçi projelerine destek bulması halinde yenilikçiliği geliştirecek şekilde işleyebileceği de belirtilmelidir. Nitekim futbol turizmi, golf turizmi vb. alanlarda sağlanan ilerlemeler bu mekanizmanın tersine

işlemesi ile olanaklı hale gelmiştir. Şekil 3.7'deki bu iki mekanizma birbirleriyle de etkileşim halindedir.

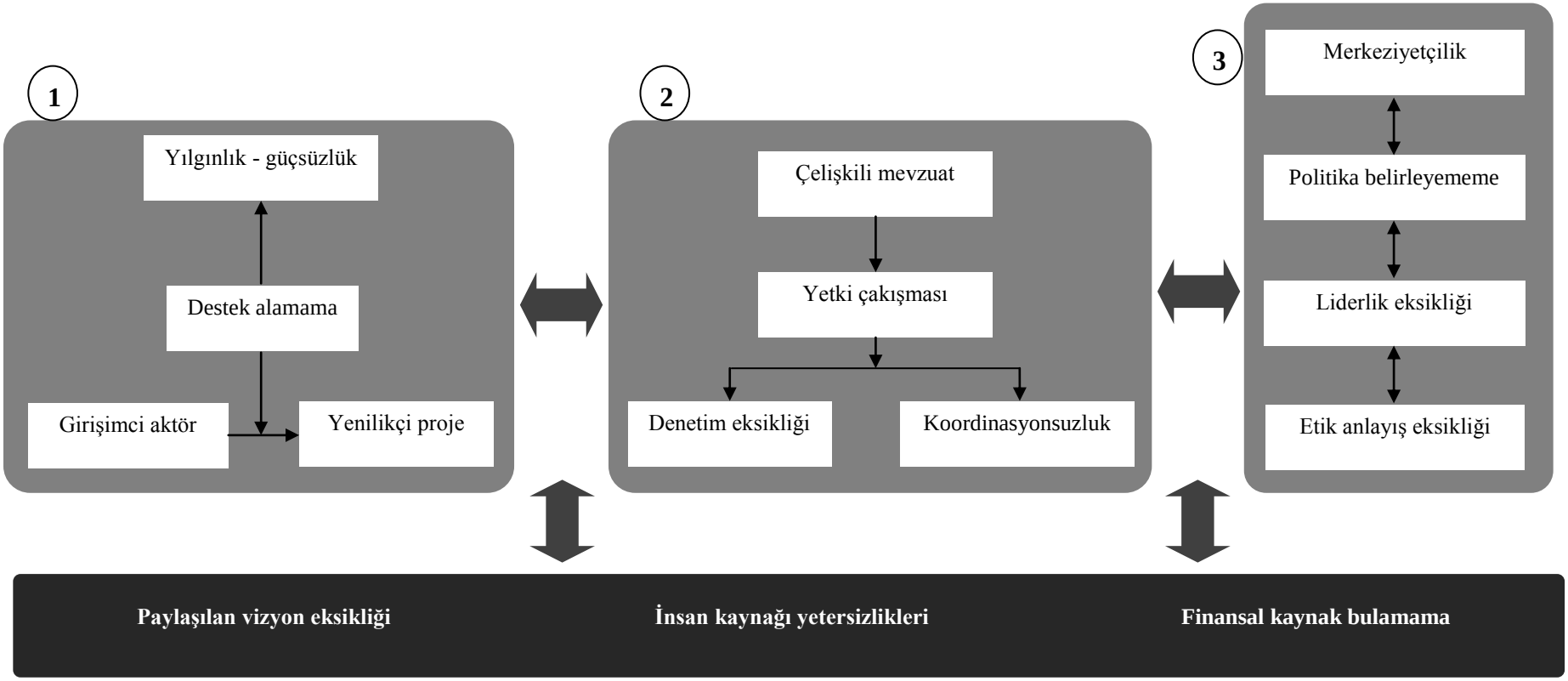
Şekil 3.7'nin alt kısmında yer alan ve koyu renkle gösterilen altı adet kategori ise yukarıda tanımlanan mekanizmaların altında yatan süreci tanımlamaktadır. Buna göre birbirleriyle de ilişkili olan altı kategori (paylaşılan vizyon eksikliği, liderlik eksikliği, örgütlenememe, standart oluşturamama, otokontrol eksikliği ve etik anlayış eksikliği) yukarıdaki iki mekanizmanın ortadan kaldırılamamasına yol açabilmektedir. Diğer yandan var olan turist davranışı bu iki mekanizmanın işleyişini ve kabul edilmesini zorlamaktadır. Bu mekanizmaların varlığını sürdürmesi ise var olan turist davranışı dışında yeni turistik pazarlara ulaşmayı engelleyebilmektedir.

Şekil 3.8'de birbiriyle etkileşim halinde üç temel mekanizma yer almaktadır. Birinci mekanizma daha önce de açıklanan girişimci aktör, yenilikçi proje, destek alamama ve yılgınlık-güçsüzlük kavramlarıyla ilgilidir. İkinci mekanizma ise çelişkili mevzuatın yetki çakışmasına neden olduğu ve ardından bu süreç sonucunda denetim eksikliği ve koordinasyonsuzluk sorunlarının yaşandığını göstermektedir. Bu mekanizmayı da besleyen üçüncü mekanizma merkeziyetçilik nedeniyle diğer aktörler tarafından benimsenen bir politika belirleyememe, politika yetersizliği nedeniyle liderlikte eksikliklerin ortaya çıkması ve bunlarla da ilişkili olarak etik anlayış eksikliğinin varlığını göstermektedir. Bu üç mekanizma için de altta yatan nedenler olarak paylaşılan vizyon eksikliği, insan kaynağı yetersizlikleri ve finansal kaynak yetersizlikleri sıralanabilmektedir.

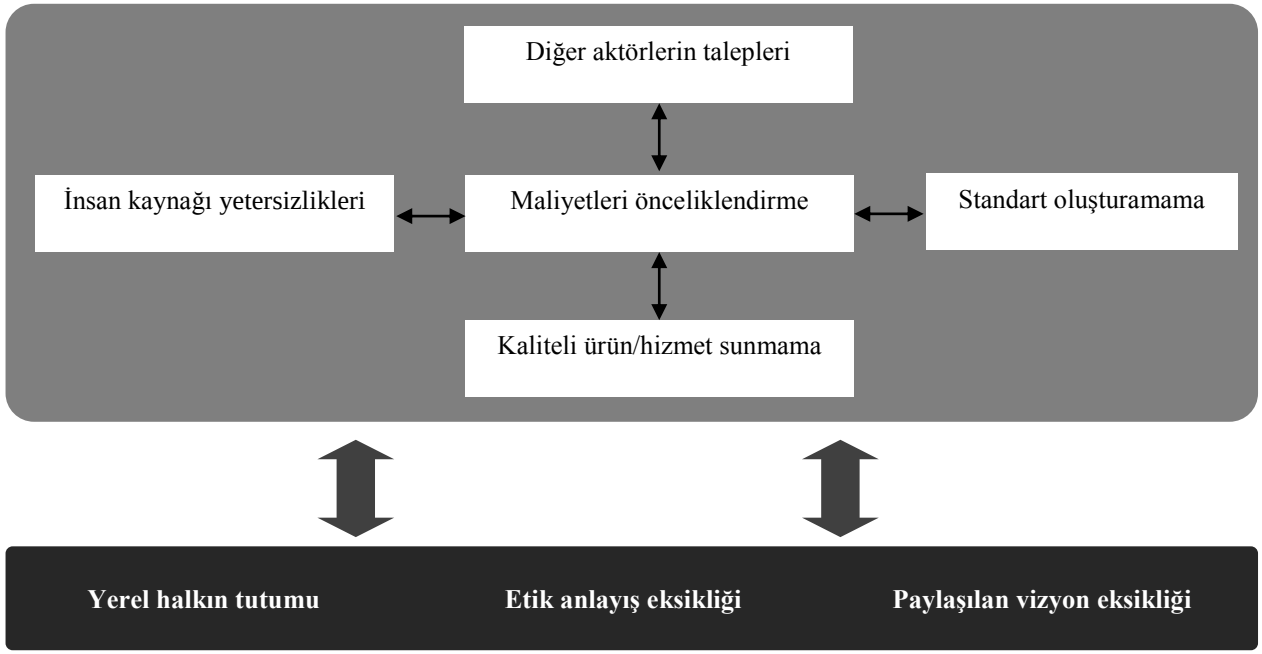
Şekil 3.9 özellikle ilgili sektörler ve yerel halkın yer aldığı ikinci halka aktörler grubunda yenilikçiliği engelleyen temel mekanizmayı ve bunun altında yatan nedenleri göstermektedir. Şekildeki mekanizmaya göre çekirdek aktörler başta olmak üzere diğer aktörlerden gelen talepler nedeniyle ilgili sektörlerde maliyetleri önceliklendirme davranışının yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan çekirdek aktörler ve ilgili sektörler arasında paylaşılan standartların oluşturulamaması da maliyetleri önceliklendirme davranışını güçlendirmektedir. Maliyetleri önceliklendirme ise hem insan kaynağı yetersizlikleri ve kaliteli ürün/hizmet sunmama sorunlarını beslemekte hem de bu sorunlardan beslenmektedir. Bu mekanizmanın altında yatan temel nedenler ise yerel halkın tutumu, etik anlayış eksikliği ve paylaşılan vizyon eksikliği olarak görülmektedir.



Şekil 3.7. *Çekirdek Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar*



Şekil 3.8. *Birinci Halka Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar*



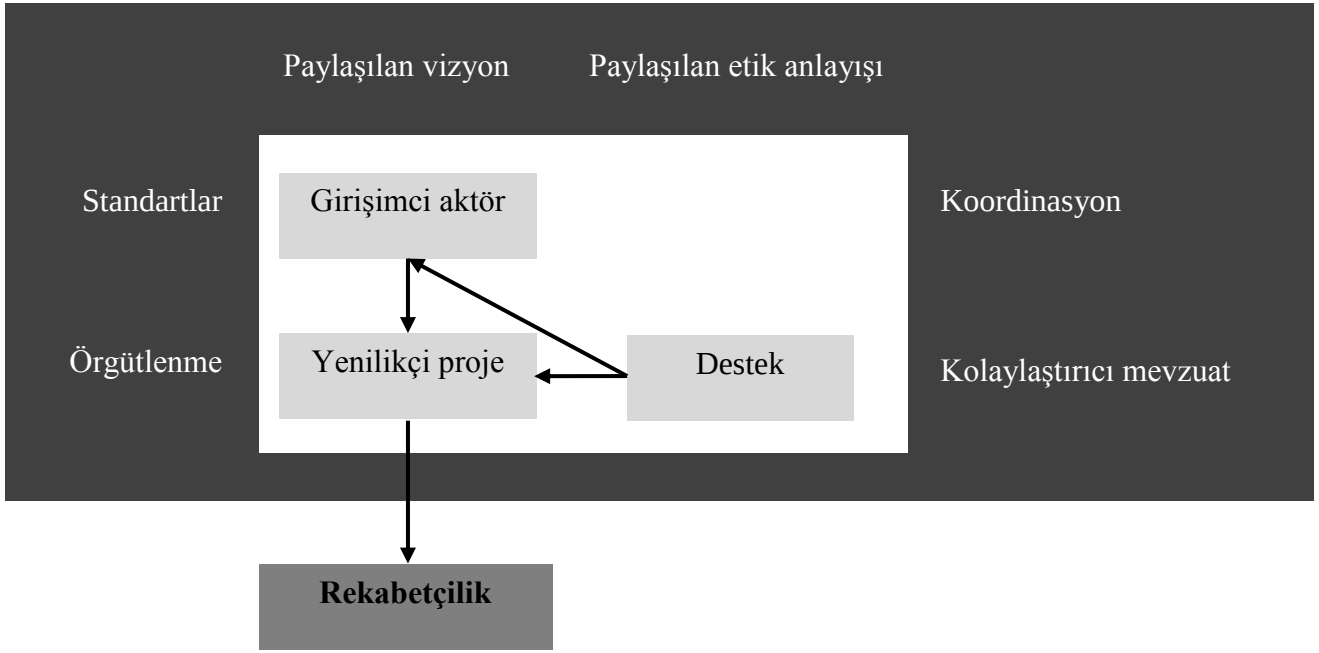
Şekil 3.9. *İkinci Halka Aktörler Grubunda Yenilikçiliği Engelleyen Mekanizmalar*

3.2.2.4. Temel Yenilikçilik Süreci

Gerek yapılan mülakatlar gerekse odak grup toplantıları ile elde edilen bulgular turizm endüstrisinin rekabetçiliğinde etkili olabilecek temel yenilikçilik sürecini tanımlamayı olanaklı kılmaktadır. Şekil 3.10'da bu süreç gösterilmektedir.

Şekle göre temel yenilikçilik sürecinin özünde girişimci aktör, yenilikçi proje ve destek kavramları yer almaktadır. Buna göre girişimci aktör özgün bir fikir ile ya da dışarıdan aldığı yenilikçi bir fikir ile ortaya çıkmaktadır. Bu fikir sektör profesyonelleri ile diyaloglar aracılığıyla geliştirilerek yenilikçi proje haline getirilir. Ancak bu yenilikçi projenin hayata geçmesi için diğer ilgili aktörlerden hem girişimci aktöre hem de projeye destek verilmesi gerekmektedir. Bu destek maddi (finansal, beşeri kaynak) ve manevi (takdir, motive etme) boyutlarda olabilmektedir.

Sürecin öngörüldüğü biçimde işleyebilmesi için şekilde koyu renkli kutu içerisinde gösterilen faktörlere ihtiyaç bulunmaktadır. Buna göre paylaşılan vizyon, paylaşılan etik anlayışı, koordinasyon, standartlar, örgütlenme ve kolaylaştırıcı mevzuat şeklindeki temel faktörler olmadan girişimci aktörün diğer aktörlerden destek alarak yenilikçi projesini rekabetçi güce dönüştürmesi oldukça güç olacaktır. Söz gelimi, paylaşılan vizyon ve etik anlayış ile girişimci aktör hangi yenilikçi fikirlerin destinasyonda turizmin rekabetçiliğine katkı verebileceğini kestirme olanağına kavuşacaktır. Ayrıca bu faktörler diğer ilgili aktörlerin girişimci aktöre ve yenilikçi projeye destek vermeleri yönünde motivasyonlarını da artıracaktır. Koordinasyon, kolaylaştırıcı mevzuatın da etkisiyle birlikte yenilikçi projenin hayata geçirilmesini mümkün kılacak aktörler arası işbirliğini destekleyecektir. Örgütlenme, girişimci aktör tarafından önerilen yenilikçi projenin başarısını değerlendirecek standartların oluşturulmasına ve koordinasyonun da katkısı ile aktörlerin çaba ve çıkarlarının uyumlaştırılmasına yol açacaktır. Tüm bu süreç sonucunda temel düzeyde yenilikçilik ve rekabetçilik arasında sağlam ve sürekli ilişkilerin kurulması mümkün olacaktır.



Şekil 3.10. *Temel Yenilikçilik Süreci*

3.2.3. Üçüncü Aşama Bulgular

Arama konferansı, Antalya ilinin farklı paydaş gruplarının temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Konferansın amacı ilk iki aşamadan elde edilen bulguları tartışmak, Antalya'nın turizm vizyonu, misyonu, stratejik önceliklerini belirlemek ve önerilen ürün/pazar stratejilerine ilişkin alt çalışma grupları oluşturarak, bu stratejilerin uygulanmalarına ilişkin yapılması gerekenleri tespit etmektir. Üçüncü aşama bulguları iki kısımda değerlendirmek mümkündür. Birinci kısımda ilk iki aşamada elde edilen bulgulara yapılan eklemeler ve çeşitli konularda yeni görüşler yer almaktadır. Bunlar aşağıda sunulmaktadır.

Güçlü Yönler ve Fırsatlar

- Tarihi geçmişimizin yarattığı potansiyel

Zayıf Yönler ve Tehditler

- Turistlerin şehir merkezine getirilememesi
- İnşaat faaliyetlerinin sezonda devam etmesi
- Nitelikli yeme-içme işletmelerinin azlığı

Vizyon

- Yakın şehirlerin turizm gelişimine katkı
- Çevreye duyarlılık
- Sürdürülebilirlik

Misyon

- Bağlantı destinasyon olma

Pazarlar

- Kore
- Doğu Avrupa/Balkan Ülkeleri
- İskandinav Ülkeleri

Tesisleşme/Yatırımlar

- Side ve Alanya bölgelerinde yeni golf sahalarının yapılması

İlkeler / Yapılması Gerekenler

- Kötü kentleşme sürecini durdurma ve Antalya'ya özgü mimari yapı belirleme

- Şehir içi simgesel mekanlar yaratma
- Denetimin yerel otoriteler tarafından yapılması
- Sağlıklı istatistiki verilerin derlenmesi ve raporlanması
- Eğitime önem vererek, sertifikasyon konusunun dikkate alınması
- Engellilere yönelik yatırımlar yapılması
- Kültürel değerleri ön plana çıkarma
- Kent kart uygulamasının başlatılması

Rakipler

- Hırvatistan
- Arnavutluk
- Cezayir
- Libya
- Fas

Aktörler

- POYD
- SKAL

Arama konferansı kapsamında öne çıkan diğer görüş ve öneriler ise aşağıda ana kategoriler halinde özetlenmektedir.

Paradigma: Antalya'da turizmi yönlendirecek bir paradigma (çerçeve anlayış) benimsenmelidir. Bu paradigma içerisinde;

- Turizm için bütünleşik bir yönetim/yönetişim modeli
- Sürdürülebilirlik
- Turizmin çeşitlendirilmesi, yer almalıdır.

Bütünleşik Yönetim/Yönetişim Modeli: Turizmin aktör ve paydaşlarının katılımını sağlayan ve turizmle ilgili karar alma, uygulama ve denetleme ana işlevlerini üstlenecek turizm konseyi, board vb. bir örgütlenmenin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, Turizm Master Planının geliştirilmesi, turizm yönetişim modelini destekleyecek ve stratejilerin bütüncül bir plan dahilinde uygulanmasını sağlayacaktır.

Vizyon ve Misyon: Antalya'nın, çevresindeki şehirlerin turizm gelişimine de katkı verecek şekilde bir bağlantı destinasyonu haline gelmesi ve bu yolla çevre destinasyonlara da turist akışını sağlayan bir destinasyon olması vizyonun önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bununla beraber çevreye duyarlılık ve sürdürülebilirlik de vizyonda vurgulanmaktadır. İç turizm de misyon bildirgesinde yer almalıdır.

Deniz-Kum-Güneş (3S) Turizmi ve İmaj: Antalya'nın ana ve tetikleyici turizm türü 3S turizmidir. Bu nedenle geliştirilecek stratejilerde 3S turizmi mutlaka bulunmalı ve stratejilerin merkezinde yer almalıdır. 3S turizmine dayalı kitle turizm anlayışında her ne kadar gelen turistin gelir seviyesinin düşüklüğüne vurgu yapılsa da, Antalya'ya yüksek gelir grubundan turistler de gelmektedir ve bu yönüyle düşünüldüğünde Antalya bütünüyle bir ucuz tatil destinasyonu olarak nitelendirilmemelidir. Tüm turist sayısı içerisinde oranı az olmakla birlikte, bir katılımcının verdiği örneğe göre konaklama işletmelerinin bünyesindeki villa tarzı ünitelerde konaklayan ve yüksek fiyat ödeyen yüksek gelir grubuna mensup turistler de bulunmaktadır.

Yatak Arzı: Yatak arzının kontrolsüz artışı nedeniyle ivedi olarak yatak arzının denetim altına alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda Antalya yatak envanterinin tam olarak çıkarılması ve tüm yatakların belgelendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu belgelendirmenin tamamıyla merkezi (Bakanlık tarafından) olması standartlara uyulması ve denetlenmesi açısından daha etkili görünse de yerel yönetimler tarafından yapılan belgelendirme çalışmaları küçük yatırımcıların girişimlerini desteklemede yararlı olabilmektedir. Bu yönüyle belgelendirme hem bir fırsat hem de bir tehdit olmaktadır. Kıyılardaki yatak kapasitesinin yanı sıra iç kesimlerdeki yatak kapasitesi de dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda iç kesimlerde butik turizm ürünleri geliştirilebilir.

Rekabetçilik: Rekabet Antalya'nın benzersiz özellikleri üzerine kurgulanmalı, rekabet üstünlüğü elde etmede yenilikçilik yaklaşımı esas alınmalıdır. Bu şekilde Antalya'nın gerisinde olan rakiplerle arasını açması ve önündeki rakiplerini geçmesi olanaklı olacaktır.

Yerel Halk ve Yaşam Tarzı: Antalya halkının şehirle bütünleşik bir hayat yaşaması turizmin gelişimine olumlu katkı verecektir. Böylece turizm ve toplumsal hayat arasındaki kopukluk ortadan kalkacaktır. Diğer taraftan, Antalya'ya özgü turizmle bütünleşik yaşam tarzı kongre, spor, deniz, sağlık gibi turizm türlerinin gelişmesine de destek olacaktır. Söz gelimi, açılacak yeni müzeler ve galeriler kültürel yönden yaşam tarzının gelişmesini sağlayacaktır. Diğer

taraftan yerel halk da turistik ürünün önemli bir parçası olarak görülmelidir. Bu nedenle turizm gelişiminde yerel halkın ön planda tutulması gerekir.

İç Turizm: Geliştirilecek stratejilerde ve uygulamalarda iç turizmin dikkate alınması ve bu yönde projeler geliştirilmesi Antalya'nın turizm endüstrisinin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bölgesel Farklılıklar: Antalya'nın alt bölgeleri ya da destinasyonları itibariyle bölgenin özellikleri dikkate alınarak turizm ürünleri planlanmalıdır. Bu bağlamda her ürünün ve bölgenin farklı bir hedef pazar grubu olabilir. Turizm planlama çalışmalarında ilin makro turizm planının yanı sıra alt bölgelere ilişkin mikro özellikler de dikkate alınmalıdır. Ancak bu özellikler üzerinden bölgelerin birbiriyle kıyasıya rekabeti yerine birbirini tamamlayan ürünler açısından, yenilikçilik alanında, ortaklaşa rekabet teşvik edilmelidir.

Aktörler Arası İlişkiler: Aktörler arası iletişim arzulanan düzeyin altındadır ve zayıf olarak değerlendirilmektedir. Bunda etkili olan faktörlerden biri ise iletişimde "ben" bilincinin, bir başka ifadeyle bireysel çıkarların, önde tutulması olarak görülmektedir. Özellikle belediyeler ve oteller arasında güçlü olması beklenen işbirliğinin ise zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür işbirliklerinin geliştirilmesi için bir takım idari ve yasal alt yapıların da geliştirilmesi ihtiyacı vardır.

Pazarlama ve Tanıtım: Antalya'nın başlı başına bir destinasyon olarak tanıtılmasına ağırlık verilmeli ve böylece Antalya markasının geliştirilmesi ve yerleştirilmesine katkı verilmelidir. Bu bağlamda Antalya'ya yönelik hazırlanacak bir kitap tanıtımda kullanılabilir. Pazarlama ve tanıtım konusunda varolan "Tanıtım Şirketinin" daha aktif hale getirilmesi yerinde olacaktır. Diğer taraftan, benimsenecek yeni pazarlama anlayışında yenilikçilik üzerine kurgulanan rekabetçilik çerçevesinde mevcut turist profilinin değiştirilmesi ve yeni turist profiline uygun ürün ve hizmetler geliştirilmesi mümkün olacaktır.

Ürünler/Hizmetler: Antalya'nın stratejileri içerisinde öncelikli olarak aşağıdaki ürün/hizmetlere yer verilmelidir.

- 3S Turizmi
- MICE (Toplantı, Teşvik, Kongre, Etkinlik) Turizmi
- Spor ve Deniz Turizmi
- Sağlık Turizmi
- Kültür Turizmi

Mevcut durumda yapılan yatırımlar, ağırlanan turist sayısı ve elde edilen turizm gelirleri açısından 3S turizminden tamamıyla vazgeçmek olanaklı değildir. Ancak rekabetçilik ve turizmin 12 aya yayılması sadece 3S turizmi ile gerçekleştirilemez. Bu nedenle yeni turizm türlerine yönelmek gerekmektedir. Ancak bunlar ayrı ayrı değil birbirlerini tamamlayacak şekilde geliştirilmelidir.

Arama konferansının ikinci bölümünde yukarıda önerilen turizm çeşitlerinin (3S, MICE, Spor ve Deniz Turizmi, Sağlık Turizmi, Kültür Turizmi) daha detaylı olarak ele alınması amacıyla 4-6 kişiden oluşturulan gruplar oluşturulmuştur. Gruplar, inceledikleri turizm çeşitlerine ilişkin stratejiler ve uygulamalarına ilişkin çalışmalarını bitirdikten sonra diğer katılımcılara sunmuşlardır. Yapılan öneri ve eleştiriler sonucu grup çalışmaları aşağıda yer aldığı şekliyle sonuçlanmıştır.

Her bir çalışma grubu belirlenen strateji üzerindeki çalışmasını gerçekleştirirken aşağıdaki hususları dikkate almıştır.

- Stratejinin üzerine kurgulanacağı rekabetçi özelliklerin neler olduğu,
- Stratejinin gerçekleştirilmesi ile Antalya'nın turizmde benimsemesi gereken vizyon ve misyona nasıl bir katkı verileceği,
- Stratejenin forülasyonu, uygulanması ve denetlenmesi safhalarında yer alması gereken aktörlerin kimler olduğu ve bu aktörler arasındaki ilişkilerin niteliğnin ne olması gerektiği,
- Stratejinin uygulanabilmesi için gerek duyulan alt ve üst yapı yatırımları,
- Stratejinin uygulanması için gerek duyulan eğitimler,
- Strateji ile ilişkili teknoloji,
- Stratejiye uygun pazarlama anlayışı,
- İlgili stratejinin yöneliminin ne olacağı (farklılaşma mı yoksa maliyet liderliği mi)
- Stratejinin Antalya'nın hangi alt bölgelerinde nasıl geliştirilebileceği ve uygulanabileceği.

Çalışma Grubu I	3S Turizmi Stratejisi
Rekabetçi özellikler	Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin fiyat faktörünü dikkate almadan göz önünde bulundurduğu diğer rekabetçi özellikler • Tabii özellikler • İklim • Ulaşım ve lokasyon • Altyapı • Güvenlik • Tesis kalitesi • Hizmet kalitesi • Çevre Çalışma grubu her bir rekabetçi, özelliği 1 ile 10 arasında puanlandırarak değerlendirmiştir. Buna göre "1" en düşük, "10" ise en yüksek değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bu değerlendirmede tabi özellikler 9; iklim 7; ulaşım ve lokasyon 10; altyapı 9; güvenlik 8; tesis kalitesi 8; hizmet kalitesi 9 ve çevre 8 puan almıştır. Rekabette fiyat geçerli değildir. Herşey dahil uygulamasını dünyada en iyi uygulayan ülke Türkiye'dir. Antalya aile pazarına uygun bir destinasyondur.
Vizyon ve misyon	Sürdürülebilir, yenilikçi, çevreye duyarlı ve hizmet odaklı bir turizm süreci oluşturmak.
Aktörler ve ilişkileri	Aktörlerin görevleri kanunlara uygun olarak belirlenmelidir. Görev tanımları ve organizasyon süreci yasalarla çerçevelendirilmeli ve şeffaf olmalıdır. Devlet, turizm endüstrisine yeteri kadar öncelik vermemektedir. Devletin turizme verdiği öncelik sıralamasında, turizm 68. sıradadır. Aktörler: 1. Tur Operatörleri 2. Konaklama tesisleri 3. Sivil Toplum Kuruluşları (STK): TUROB, TUROFED, POYD, SKALL, SAYD, ICF, ALTİD vb. 4. Devlet 5. Belediyeler Tur operatörü yurtdışı orijinli olduğu için ucuz bulduğu destinasyonu (kendine göre avantajılı olanı) tercih eder. Tur operatörü ve konaklama tesisi arasındaki sözleşmeler bağlayıcı değildir. Bu da piyasada güvensizlik ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle son dakika indirimler, promosyonlar çok fazla yaşanan durumlardır. STK'ların kanunen yaptırım gücü yoktur. Dolayısıyla sektörde belirleyici kararları almaya muktedir değildir. Bu durum otelciler birliği yasasının çıkmasıyla çözülebilir. Fakat özellikle odaların otorite kaybetme endişesi nedeniyle bu yasanın çıkması istenmemekte ve engellenmektedir. Tesislerin plaj kullanımı, iskele ve su sporları vb. konularda yaşadıkları belirsizlikler, işletmecileri kanun karşısında suçlu duruma düşürmektedir. Tesisler çok fazla devlet kurumu tarafından ayrı ayrı denetlenmektedir. Belediyenin ayrı, Bakanlığın ayrı denetlemesi standartların oluşturulmasına engel teşkil etmektedir. Belediye ve tesisler arasında sürdürülebilir bir ilişki kurulması mümkün

	olmamaktadır. Bu sorunu çözmek için hukuki altyapı (belediyelerle ilgili) tamamlanmalı görev tanımları tam olarak yapılmalı ve ortak hedefler belirlenmelidir.
Altyapı ve üst yapı	3S turizminin altyapısında müşteriye yansıyan bir sorun yoktur ancak sürdürülebilir altyapı çalışmalarında sorun yaşanmaktadır. Destinasyonlar arası ulaşım geliştirilmelidir. Yeni belediye kanunuyla küçük belde belediyeleri birleştirildiğinde bu sorun kendiliğinden çözülecektir. Bölgede çarpık yapılaşma ve betonlaşma hukuki yollarla engellenmelidir.
Eğitim	Turizm endüstrisindeki çalışanlara çevre ve turizm bilinci eğitimlerle, seminer, kurs vb. uygulamalarla verilmelidir. Eğitimlerde sertifikasyon programı uygulanmalıdır. Mesleki Yeterlilik Kanunu faaliyete geçirilebilir.
Teknoloji	Antalya'da teknoloji konusunda sıkıntı yoktur.
Pazarlama	Özellikle 3S turizmde Antalya turizm arzının fazla, talebinin de az olduğu bir döneme girilmiştir. Bu yıl rakip destinasyonlara (Mısır, Yunanistan, İspanya) göre Türkiye pahalı bir destinasyon imajı vermiştir. Mikro pazarlamadan ziyade destinasyon pazarlama anlayışına hakim olunmalı ve bu strateji öne çıkarılmalıdır. Bu konuda bir örgütlenme-organizasyon oluşturulması gereklidir (Turizm Board- Turizm Konseyi gibi). Bu tür bir pazarlama stratejisi uygulamada tur operatörlerinin yabancı orijinli olması nedeniyle engellenmektedir. Talebin bulunduğu bölgelerde yaşayan kişileri turizm konseyine dahil edip ya da üye edip veya istihdam edip o bölgedeki talep Antalya destinasyonuna yönlendirebilir.
Stratejik yönelim	3S'te çok bir farklılaşma yapılamaz. Ancak herşey dahil bir gün hariç (All inclusie one day exclusive) gibi alternatif uygulamalarla bölgenin ve halkın ekonomik ve sosyo-kültürel anlamda gelişmesi sağlanabilir.
Bölgesel farklılıklar	Antalya destinasyonu Gazipaşa-Alanya-Beldibi arası Akdeniz bölgesi; Beldibi-Kaş-Kalkan-Patara bölgesi ise Ege coğrafyası özelliği taşımaktadır. Bundan dolayı bu bölgelerin coğrafi yapısına uygun turizm türleri uygulanabilir. Örneğin, Alanya kitle turizmi için uygun bir coğrafi yapıya (uzun sahil şeridi olması gibi) sahiptir. Bölgelerin koşulları dikkate alınarak (master planlarla desteklenip) mukayeseli üstünlük, rekabet avantajı yaklaşımına göre ürün geliştirilebilir.
Grup üyeleri	Kemal KANTARCI Aydın ÇEVİRGEN Selçuk AKILTOPU Bülent BÜYÜKYİĞİT Salih ÇENE
Moderatör	Yeşim HELHEL

Çalışma Grubu II	MICE (Toplantı, Teşvik, Kongre ve Etkinlik) Turizmi Stratejisi
Rekabetçi özellikler	Antalya'yı MICE turizminde ayrıcalıklı kılacak başlıca rekabetçi özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. • Fiyat • İklim ve uygun sezon koşulları • 2016 Expo'nun varlığının getireceği avantajlar • ICCA 2014' ün sağlayacağı avantajlar (kongre destinasyonları) • Farklı kategorilerde konaklama kapasitesinin varlığı • Konaklama işletmeleri bünyesindeki toplantı salonlarının sayısal üstünlüğü • Turizmi oluşturan tüm bileşenlerin (tarih ve kültürel değerler, coğrafi özellikler, rekreasyon alanları, kent yaşamı) varlığı • Toplantı öncesi ve sonrası çevre gezileri potansiyelinin zenginliği • Ulaşım (havayolu, deniz yolu, karayolu) ve vize kolaylığı boyutları ile yüksek erişilebilirlik • Güvenlik
Vizyon ve misyon	Vizyonda yer verilecek unsurlar: • Kitle turizminin yanı sıra MICE organizasyonlarının turizm hareketlerine kazandıracağı dinamik ve yıl boyu çalışma özelliği • Antalya'nın bir kongre destinasyonu olması • Turizm gelirleri içerisinde MICE gelirlerinin payının artması Misyonda yer verilecek unsurlar: • Turizm ürünümüzü 12 aya yayarak, sağlıklı ve sürdürülebilir gelişmesinin sağlanması • İstihdamın ve operasyonun sürekliliğinin sağlanması, nitelikli çalışanın sektörde devamlılığının sağlanması
Aktörler ve ilişkileri	1. Başlıca aktörler a) Antalya Kongre Bürosu b) Diğer Kongre Büroları c) Kültür ve Turizm Bakanlığı d) Tur operatörleri, Profesyonel Kongre Organizatörleri (PCO – Seyahat Acentaları), Destinasyon Yönetim Şirketleri (DMC) 2. Üniversiteler, ulusal ve uluslararası meslek kurum ve kuruluşları, uluslararası mesleki birlikler 3. Şirketler, sendikalar, birlikler, kamu kurumları, yerel yönetimler 4. Lojistik hizmet sunan firmalar (tedarikçiler) 5. Konaklama işletmeleri 6. Yiyecek içecek hizmeti sunan işletmeler- eğlence yerleri 7. Fuar ve sergileme alanları (ANFAŞ, Antalya EXPO Center) 8. Bağımsız kongre merkezleri 9. Kamu ve özel sektörün organize ettiği tüm festival, fuar, şenlik ve benzeri etkinlikler 10. Yerel halk

Altyapı ve üst yapı	MICE turizminin geliştirilmesi için alt ve üst yapı anlamında bir takım eksiklikler ve yapılması gerekenler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir. • Bağımsız kongre merkezlerinin eksikliği • Fuar ve sergi alanlarının genişletilmesi ve mevcutların modernizasyonu • Kent içi ve il genelinde ulaşım olanaklarının arttırılması. Raylı sistemin hayata geçirilmesi • Ulusal ve uluslararası hava ulaşımında Antalya'ya doğrudan uçuşların planlanması. Türk Hava Yolları'nın Antalya'yı bir merkez (HUB) olarak alması • Araç trafiğinin ve sinyalizasyon sistemlerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesi • Kent içi ve çevresinde yaşam tarzına katkı sağlayacak tesislerin olmaması • Otel dışı etkinliklerin fiyatlarının belirsizliği ve fiyat istikrarının olmaması • Yağmur ve kış şartlarında alt yapı ve üst yapı eksiklikleri
Eğitim	• MICE konularında eğitilmiş personel eksikliği • MICE konularında bölgede Seyahat Acentası, DMC ve PCO eksikliği • Kongre – Fuar Organizasyonlarında çalışacak dönemsel – deneyimli personel eksikliği • Yöre halkının MICE konularında bilgi ve görgülerinin arttırılması
Teknoloji	• MICE konusunda ihtiyaç duyulan en son teknolojilerin Antalya'ya getirilmesinin sağlanması • Ses – ışık ve görüntü sistemleri • Fuarcılıkta standların kurulması
Pazarlama	• Pazarlayacak ve tanıtacak kurumların kaynak eksikliği • Sponsorluk kurumunun yetersizliği • MICE pazarlamasının yeterince anlaşılmamış olması (otellerin pazarlama – satış birimlerinin MICE sektörüne yönelik birikim ve eğitimlerinin eksik olması) • MICE'la ilgili tüm ulusal birliklere üyelik • Sanal pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin arttırılması • Pazarlamada sosyal medyanın kullanılması
Stratejik yönelim	• MICE organizasyonlarının Antalya'daki genel turizm etkinliklerine katkısı "All in Antalya" sloganı ile kongre ve toplantılara "all inclusive" konseptinin kazandırılması ve ürünün bu şekilde farklılaştırılması • Yeni bir anlayışla " Casino Turizminin" yapılandırılması
Bölgesel farklılıklar	• MICE'ın özellikleri gereği yapılabileceği yerler • Antalya kent merkezinde uluslararası standartlarda en az 5000 kişilik çok amaçlı ana salonu ve irili ufaklı 20 – 500 kişilik 30 adet salonun olduğu, bunun yanında yeterli büyüklükte sergi ve en az 2500 kişinin aynı anda yemek yiyebileceği bir kongre vadisine ihtiyaç vardır.

	• Bunların dışında, öncelikli olarak Kemer, Belek, Side ve Alanya'da uluslararası standartlarda belirli boyutlarda kongre vadilerinin oluşturulması
Grup üyeleri	Nizamettin ŞEN Sinan İNAN Selçuk MERAL A. Avni AKER
Moderatör	Bahattin ÖZDEMİR

Çalışma Grubu III	Deniz, Spor ve Golf Turizmi Stratejisi
Rekabetçi özellikler	*Deniz turizmi için rekabetçi özellikler* Deniz turizmi kurvaziyer, yatçılık, su sporları ve liman olarak bölümlere ayrılmıştır. Antalya açısından rekabetçi özelikleri: • Sezonun uzun olması • Marinaların yeni ve modern olup donanımının tam olması • Doğal ortamın, iklimin ve plajın deniz turizmine yönelik olması • Antalya-Isparta-Burdur Göller bölgesinde su üstü sporlarının uygulanabilir olması • Kurvaziyer turizminde bilinmeyen destinasyonlara yönelmek istenildiğinden Antalya'nın alternatif destinasyon olması • 2023 vizyonunda kurvaziyer turizmi için öncelik verilecek 6 il arasında Antalya'nın bulunması • Limanlara yakın yerlerde tarihi ve doğal güzelliklerin olması • Tedarik zincirinin hızlı ve hazır olması • Serbest bölgede yat imalatının dünyada 3. sırada olması • 642 km sahil şeridinde denize girişin kolay olması Deniz turizmi açısından Antalya'nın zayıf yönü ise denizle bağlantılı nehirleri kullanamamadır. *Spor turizmi için rekabetçi özellikler* • Mevsimsel uygunluk • Tesislerin yeni olması • Standartların yüksek olması *Golf turizmi için rekabetçi özellikler* • Mevcut sahaların birbirine yakın olması • Konaklama tesislerinin yeni ve mesafelerinin yakın olması • Havalimanına yakın olması • Doğal ortamın golf alt yapısına ve çevreye uyumlu olması • Golf turizminin çevreyi koruyucu uygulamalarının olması
Vizyon ve misyon	*Deniz turizmi için vizyon ve misyon* • Vizyon olarak Akdeniz çanağında deniz turizminde ilk 5 destinasyon arasına girmek. • Misyon olarak da vizyonun gerçekleşmesi için gerekli alt ve üst yapının ve eğitiminin sağlanması *Spor turizmi için vizyon ve misyon* • Dünyanın en iyi spor turizmi destinasyonu olmak • Uluslararası organizasyonlar düzenlemek *Golf turizmi için vizyon ve misyon* • Dünyanın en iyi golf destinasyonu olmak • Organizasyonlar gerçekleştirmek • Antalya halkının golfla bütünleşmesini sağlamak • Golf sahalarının artırılmasını sağlamak • Golf sahalarının ulaşımını (yol güvenliği-yönlendirme-erişilebilirlik) kolaylaştırmak

Aktörler ve ilişkileri

Deniz turizmi için aktörler ve ilişkileri

- CLIA: Uluslararası Kruvaziyer Şirketleri Birliği
- Avrupa Kruvaziyer Limanları Birliği
- Akdeniz Kruvaziyer Limanları Birliği
- Denizcilik müsteşarlığı
- DLH: Devlet Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü
- Ulaştırma Bakanlığı
- TDİ: Türkiye Denizcilik İşletmeciliği A.Ş.
- Deniz Ticaret Odası
- Liman Başkanlıkları
- Sahil Güvenlik Komutanlığı
- Sahil Sağlık Denetleme Tabibliği
- Deniz Polisi
- Belediyeler
- Üniversiteler
- Seyir Oşinografi ve Hidrografi Dairesi Başkanlığı
- Personel temin eden şirketler
- Deniz Turizmi Birliği Derneği
- Amatör Denizcilik Federasyonu
- Armatörler

Aktörlerin temsilcilerinden oluşan koordinasyon kurulunun kurulması gerekir. Deniz turizmi ile ilgili farkındalığın yaratılması gereklidir. Bunun için deniz turizminin ekonomik, sosyal, kültürel faydalarını içeren eğitim çalışmaları, fuarlara katılım, uluslararası birliklere üyelik sağlanmalıdır.

Spor turizmi için aktörler ve ilişkileri

- Spor sahaları
- Seyahat acentaları
- Oteller
- Federasyonlar
- Belediye
- Orman Bakanlığı
- Spor Bakanlığı
- Tedarikçiler
- Medya
- Sponsorlar

Golf turizmi için aktörler ve ilişkileri

- Golf sahaları
- Seyahat acentaları
- Oteller
- Federasyonlar
- Belediye
- Orman Bakanlığı
- Spor Bakanlığı

	• Tedarikçiler • Medya • Sponsorlar
Altyapı ve üst yapı	*Deniz turizmi için alt ve üst yapı* • Tesisiler uluslararası standartlarda hizmet vermekte ancak tesislerin kapasiteleri yeterli değildir. • Marina sayısının ve kapasitelerinin arttırılması gerekir. • Rakiplerin deniz turizmine ilişkin yatırımları incelenmelidir. *Spor turizmi için alt ve üst yapı* • Tesislerin iyileştirilmesi ve standartlaştırılması gereklidir. *Golf turizmi için alt ve üst yapı* • Ulaşım ağının sağlanması • Personel eksikliği • Sporcuların ve caddylerin (yeni başlayan golf oyuncuları) yetiştirilmesi için federasyonla birlikte çalışmalar ve ortak eğitimler düzenlenmelidir.
Eğitim	*Deniz turizmi için eğitim* • Deniz turizmine yönelik müfredat oluşturulmalıdır. • Deniz turizmine yönelik araştırma yapılıp paydaşlarla sonuçlarının paylaşılması gereklidir. • Uzun süreli eğitimler (üniversitelerde kurvaziyer turizmi bölümü) ve kısa süreli sertifika programları, seminer ve kurslar düzenlenebilir. *Spor turizmi için eğitim* • Üniversite spor akademilerinde spor etkinliklerinin arttırılması ve yaz okulu uygulamalarının arttırılması gerekir. *Golf turizmi için eğitim* • Üniversitelerde golf ile ilgili bölümlerin açılması ve golf antrenörü yetiştirme • Spor akademisinde golf bölümlerinin açılması gerekir.
Teknoloji	*Deniz turizmi için teknoloji* • Deniz turizmi ile ilgili aktörlerin interaktif web siteleri olmalıdır. Eğitimlerde simülasyonların kullanımı gereklidir. Sosyal medyanın kullanılması (facebookta funlar, twitter vb.) gerekir. • Akıllı telefonlar, rezervasyon öncesi- esnasında- sonrasında kullanılabilir. *Golf turizmi için teknoloji* • Antrenman aletleri, derslerde kameralar, görsel işitsel cihazların kullanımı, fitness aletleri ve kas gelişimini inceleyen teknolojik aletlerin temin edilmesi
Pazarlama	*Deniz turizmi için pazarlama* • Limanlarda uluslararası standartların sağlanması gerekir.

	• Fuarlara katılma ve acentaların deniz turizmine yönelik faaliyetleri bulunmaktadır. *Spor turizmi için pazarlama* • Fuarlara katılma, turnuvalar düzenlemek • Mevcut oyunculara verilen iyi hizmeti artırmak. *Golf turizmi için pazarlama* • Fuarlara katılma, turnuvalar düzenlemek • Mevcut oyunculara verilen iyi hizmeti artırmak.
Stratejik yönelim	*Deniz turizmi için stratejik yönelim* • Kaliteyle birlikte fiyatı arttırma stratejisi • Serbest bölgede yat imalatını öncelikli hale getirmek *Spor turizmi için stratejik yönelim* • Kalite odaklı yaklaşım *Golf turizmi için stratejik yönelim* • Kalite odaklı yaklaşım- ünlü oyuncuların isimlerini kullanarak marka oluşturma
Bölgesel farklılıklar	*Deniz turizmi için bölgesel farklılıklar* • Gazipaşa yatçılar şehri projesi (hazırlık aşamasında) • Manavgat organize çekek yeri • Kaş-Kalkan-Tekirova'da su altı dalış merkezi *Spor turizmi için bölgesel farklılıklar* • Öncelikli olarak Kundu- Belek bölgesinde geliştirilmelidir. *Golf turizmi için bölgesel farklılıklar* • Öncelikli olarak Belek, Side, Alanya ve Kepez bölgelerinde geliştirilmelidir.
Grup üyeleri	A.Akın AKSU Ferit TURGUT Servet ÜNLÜ Cahit ŞAHİN Edip ARAÇ Fusün ALDIRMAZOĞLU
Moderatör	Osman ÇALIŞKAN

Çalışma Grubu IV	Sağlık, Spa-Wellness Turizmi Stratejisi
Rekabetçi özellikler	Sağlık, spa ve wellness turizminde Antalya aşağıdaki rekabetçi özelliklere sahiptir. • Konaklama tesisleri ve hastanelerin sayıca yeterli olması • Medikal tedavi ücretleri • Hastanelerin teknolojisinin iyi olması • Üniversite hastanesinin başarısı ve olumlu imajı • Sağlık turizmi fuarı Yukarıdaki rekabetçi özelliklere rağmen bir takım dezavantajlar da söz konusudur. • Mevzuatta sürekli değişim • Tarifeli seferlerin olmaması • Personel ve hizmet altyapısı • Ameliyatlar iyi, rehabilitasyon sürecinin ise kötü olması • Turist sağlığı konusunda imaj bozukluğu • Mevzuat problemleri (doktor personel çalıştırma, sigorta mevzuatı, akreditasyonun zayıflığı)
Vizyon ve misyon	Vizyon olarak önümüzdeki 5 yıl içerisinde Antalya'nın belirli pazarlarda (Rusya, Ortadoğu, Türki Cumhuriyetleri) konumlanması Misyon olarak sağlık turizminin mevcut durumun iyi analiz edilip, kamu ve özel sektörün işbirliği içinde sağlık turizminin gelişimi için planlar hazırlanıp uygulanması
Aktörler ve ilişkileri	• Hastanelerin, ihtisaslaşmış acentalar ve otellerin medikal turizm türlerine göre özel pazar ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirmesi ve pazarlaması • İletişim ve enformasyon sistemlerinin etkin kullanılmasını sağlayacak ortak yatırımların yapılması.
Pazarlama	• Kış döneminde yapılacak sağlık turizmi turlarının devlet tarafından teşvik edilmesi.
Stratejik yönelim	• Medikal turizm türlerine göre özel ürün ve fiyatlar hazırlanması (özellikle kış döneminde). • Sektör içerisinde faaliyet gösteren spa-welness merkezlerinin niteliğinin iyileştirilmesi
Bölgesel farklılıklar	• Antalya şehir merkezinde öncelikli olarak sağlık turizminin geliştirilmesi • Turizm merkezlerine yakın hastanelerin belli merkezlerde toplanması
Grup üyeleri	Ali KIZILDAĞ Eylem TÜRKER Yusuf ÖRNEK Zafer CENGİZ Talat KANBİR Hakan DURAN
Moderatör	Beykan ÇİZEL

Çalışma Grubu V	Kültür Turizmi Stratejisi
Rekabetçi özellikler	• Kültür turizmine yönelik ürün çeşitliliğinin olması • Bölgede sivil mimarlık örneklerinin olması (Elmalı, Korkuteli, İbradı vb.) • Tarihi ve arkeolojik eserlerin olması (Olympos, Elmalı Abdal Musa Türbesi, Xsantos, İskender Termesos, Nekropol, Pamfilya, Toros – Taurus Boğa Kültü, Pan flütün çıkışı bu noktadır) • Yabancı ve yerli turistlere sergilenecek doğal yaşam alanlarının olması (İbradı, Akseki, Elmalı) • Tahrip edilmemiş doğa (Sedir ağacı ormanı - koruma altında). • Konserler, festivaller, fuarların olması (Elmalı yağlı güreşleri, Altın Portakal Film Festivali) • Kültür turizmi ile birlikte doğa sporlarının uygulanma alternatiflerinin mevcut olması (Likya yolu, kanyon, doğa yürüyüşleri, rafting, trekking, jogging, orienting). • Bilim ve sanat alanında dünya çapında öne çıkmış kişilerin bu bölgede yaşamış olması (Apollonius - matematik geometri ile ilgilenmiş) • Zengin mutfak kültürü
Vizyon ve misyon	Vizyon olarak Antalya'nın kültür turizmi alanında sürdürülebilirliğinin ve çeşitliliğinin sağlanması ve turizm hizmetine sunulması; Misyon olarak tarihi ve kültürel mekanları koruyarak kullanma bilincinin yerleştirilmesi ve yerel sosyo-kültürel değerleri koruma ve ticarileştirme kaygısı gütmeden turizme açma
Aktörler ve ilişkileri	Kamu kurumları, kaymakamlıklar, yerel yönetimler, meslek örgütleri, birlikler ve odalar, ulaştırma sektörü, konaklama tesisleri, rehberler, sivil toplum kuruluşları ve yerel halk başlıca aktörlerdir. Aktörler arasında işbirliği yapılmaktadır ancak yeterli değildir. Yapılan projelerin fiiliyata dökülmesi için yeterli alt yapı mevcut değildir. Özellikle kaynak sıkıntısı, ilgi eksikliği ve bilgisizlik gibi sorunlar öne çıkmaktadır. İlişkilerin yönetişim çerçevesinde mutlaka geliştirilmesi gereklidir. Aktörlerin ürün geliştirme ve hayata geçirmede birlikte koordineli olarak çalışmaları zorunludur.
Altyapı ve üst yapı	Altyapı şu anda yetersizdir ve geliştirilmesi gerekir. Koruma-kullanma dengesi gözetilerek ziyaretçilerin ihtiyaçlarını en kolay ve güvenli şekilde karşılayacak düzeye getirilmelidir.
Eğitim	Vizyon ve misyonda ortaya konulan konuların halkın ilgili kesimlerine her kademede empoze edilmesi ve sindirilmesi için müfredatlar geliştirilmelidir. Bu yolla farkındalık yaratılarak sürdürülebilirlik desteklenmelidir.
Teknoloji	İletişim çağında tanıtım ve bilgilendirme konularında teknolojik destekten azami oranda faydalanılmalıdır. Eğlence ve iyi vakit geçirme konusunda da teknoloji ilgiyi çoğaltmada bir enstrüman olarak kullanılabilir.
Pazarlama	Pazarlama konusunda bölgede oldukça fazla sayıda eşsiz kültürel değer olmasına karşın bunlardan maksimum fayda sağlanamamaktadır. Bölgedeki uygun bir antik kentin yaşam alanı o

	dönemlere uygun şekilde canlandırılıp bir satış argümanı olarak pazarlanması sağlanabilir. Tüm kurumların desteği ile (valilik, arkeoloji uzmanları, ekoloji uzmanları, mağaracılık uzmanları, tur operatörleri, otelciler, rehberler, pazarlama uzmanları, reklam uzmanları ve yerel halk temsilcileri) böyle bir ürünün pazarlanması ve hizmete hazırlanması konusunda örnek bir uygulama gerçekleştirilebilir.
Stratejik yönelim	Yaratılan farklı bir ürünün amacı, devamlılık ve kar maksimizasyonu olmalıdır. Bu ürüne turizm açısından çeşitlilik ve çekicilik eklenmelidir. Ancak yaratılan ürünün kalitesi ve fiyatı ortalama misafirin devamlılığını tehlikeye düşürecek seviyelere gelmemelidir.
Bölgesel farklılıklar	Batıdan en doğuya kadar her bölgesinde antik kentlerin, doğal güzelliklerin, kültürel faaliyetlerin, sivil mimarinin ve daha pek çok değerin yer aldığı Antalya'da her bölgenin özelliklerine ve güçlü yanlarına göre turizm ürünleri geliştirilebilir. Bunun için planlı örnekler hayata geçirilerek, bölge yatırımcısına ve halkına kanıt sunularak bu kişileri bu konularda teşvik etmek ve cesaretlendirmek gerekir.
Grup üyeleri	Recep YÜKSEL Tuncay NEYİŞÇİ Adnan ÖZSOY Hasan UYSAL Kirami ACAR
Moderatör	Yıldırım YILMAZ

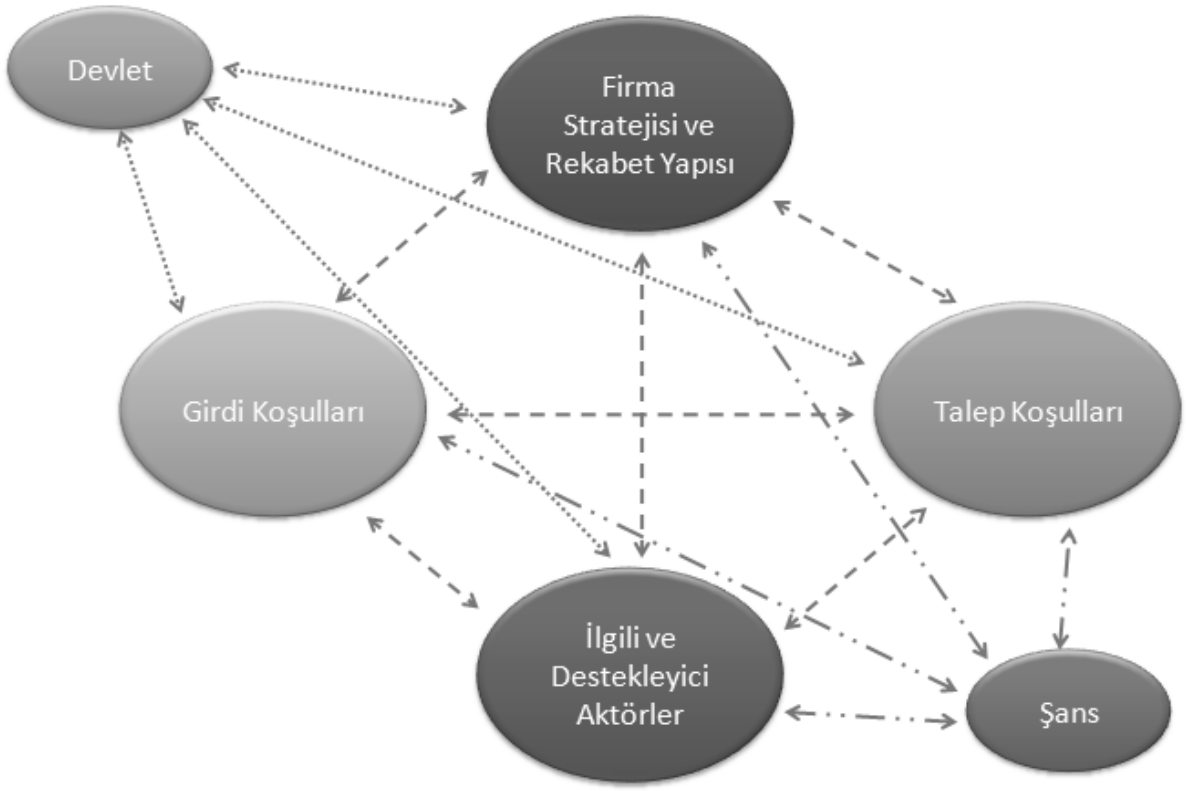
4. ANTALYA İLİ TURİZM ENDÜSTRİSİNİN ELMAS MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ

Porter küme kavramını, bir ürün ya da hizmetin üretiminde ve tüketiciye ulaştırılmasında emeği geçen, aralarında coğrafi yakınlık olsun ya da olmasın, ilgili tüm şirketlerin ve organizasyonların ortak çıkarları ve birbirini tamamlama özellikleriyle bir arada oluşturdukları yapı olarak tanımlamaktadır. Kümelenmeye göre rekabetçi stratejilerin oluşturulması nasıl mümkün olabilir? Porter kümelenmenin rekabeti üç ana yoldan etkileyeceğini belirtmektedir (Porter, 1998: 95-96):

1. Kümelenme içinde kurulmuş olan isletmelerin üretkenliğini artırır,
2. Gelecekte verimliliği yükseltir, yeni ürünlerin oluşmasını sağlar ve bunun için yenilikçiliği teşvik eder.
3. Kümelenme kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik eder.

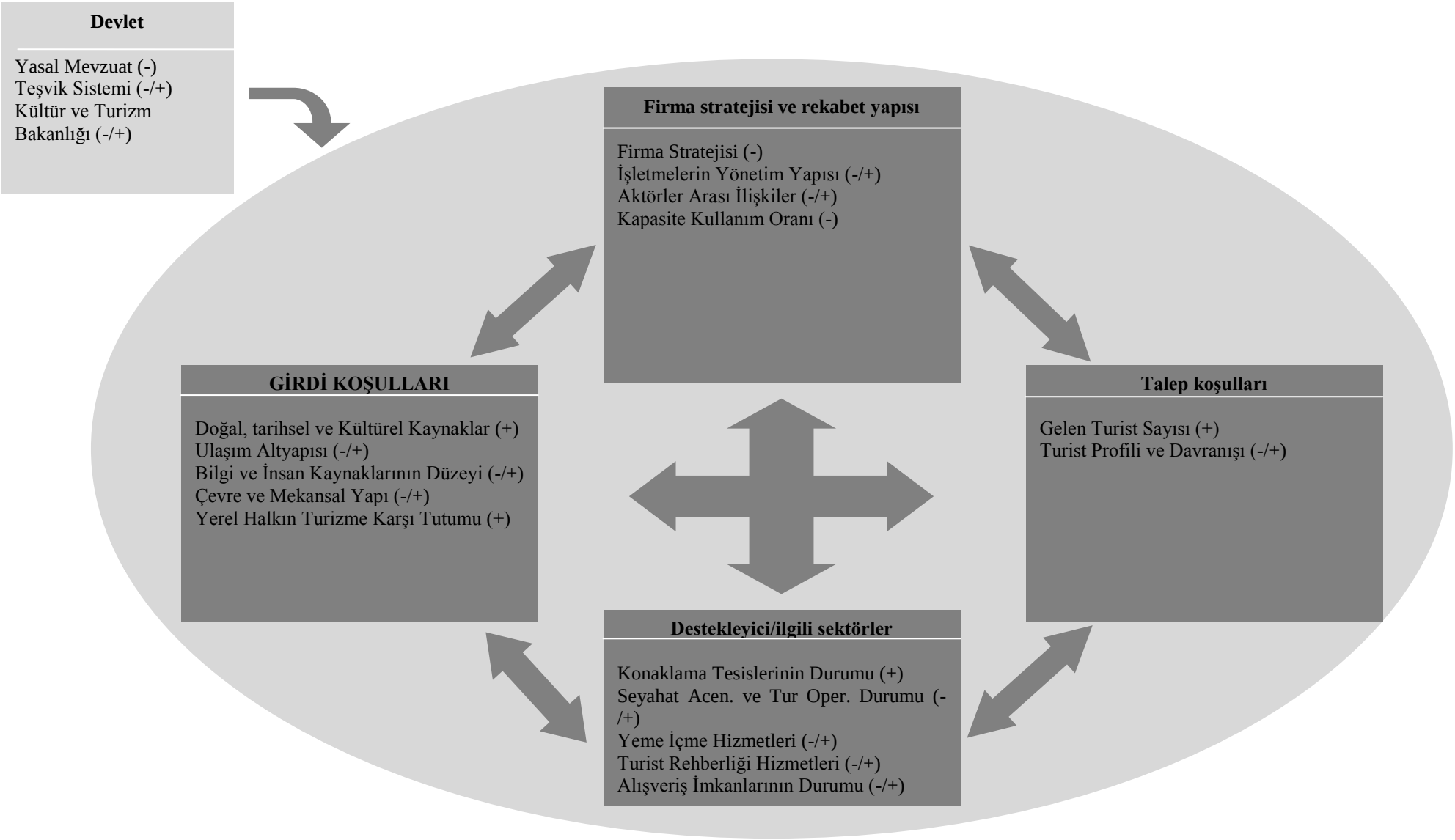
Antalya ili için kümelenme ve rekabetçilik analizinin hazırlanmasında ilk aşama ilin turizmde rekabet üstünlüğünü belirleyen faktörleri sistematik olarak ortaya koymak olmuştur. Bu nedenle rekabet unsurlarını bir sistem yaklaşımı içerisinde ele alan elmas modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma sonuçları ve ikincil verilerden elde edilen bulgular modelin ilgili değişkenlerine göre yerleştirilmiştir. Rekabet üstünlüğünü belirleyen faktörler turizm endüstrisi düzeyinde analiz edilmiştir.

Şekil 4.1.'de ifade edilen temel değişkenler olan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar elmasın köşelerini oluşturmakta; devlet ve şans ise bu dört faktörü dışarıdan etkileyen değişkenler olarak modelde yer almaktadır. Bir sistem olarak ortaya çıkan ve rekabet avantajını belirleyen elmas modelinde, temel değişkenler bireysel değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler (Porter, 1990).



Şekil 4.1. *Porter'ın Elmas Modeli*

Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi elmas modelinde unsurlar arası bir etkileşim görülmektedir. Örneğin, girdi koşullarındaki avantajlar, rekabet düzeyi yeterli olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya teşvik etmeyecektir. Aynı şekilde, talep koşulları ancak rekabetçi yapının cevap vermesi ile avantaja dönüşecektir. Buradaki avantajlar doğrultusunda, modeldeki unsurlar değerlendirilerek rekabet avantajını sağlamak ve sürdürmek mümkün olmaktadır. Aşağıda Antalya ili turizm endüstrisinin kümelenme ve rekabetçilik analizi için elmas modeli kullanılmıştır (Şekil 4.2).



Şekil 4.2. *Porter'ın Elmas Modeline Göre Antalya İli Uluslararası Rekabetçilik Analizi*

4.1. Girdi Koşulları

Girdi koşulları üretimde kullanılan faktörlere yönelik olup, çalışmada doğal tarihi ve kültürel kaynaklar, ulaşım altyapısı, çevre ve mekânsal yapı, bilgi ve insan kaynakları düzeyi ve yerel halkın turizme karşı tutumu gibi alt değişkenlerden oluşmaktadır.

Doğal, Tarihi ve Kültürel Kaynaklar (+)

Akdeniz Bölgesi'nde yer alan ve 20.723 km²'lik yüzölçüme sahip olan Antalya'nın, kuzeyinde Burdur, Isparta, Konya, doğusunda Karaman, Mersin, batısında Muğla illeri vardır. Güneyi, Akdeniz ile çevrelenmiştir. İlin komşu illere olan uzaklıkları ise Konya'ya 323 km, Mersin'e 489 km, Muğla'ya 313 km'dir. Nüfusu 1.789.295 olan Antalya, Türkiye'nin güney batısında % 57'si ormanlarla kaplı, Akdeniz'e 642 km kıyısı olan, deniz, güneş ve tarihi özellikleri bakımından zengin bir ildir. 642 km. uzunluğundaki Antalya kıyıları boyunca, antik kentler, antik limanlar, anıt mezarlar, koylar, kumsallar, ormanlar ve akarsular yer alır. Antalya'nın Akseki, Aksu, Alanya, Demre, Döşemealtı, Elmalı, Finike, Gazipaşa, Gündoğmuş, İbradı, Kaş, Kemer, Kepez, Konyaaltı, Korkuteli, Kumluca, Manavgat, Muratpaşa ve Serik olmak üzere toplam 19 ilçesi vardır.

Antalya ili iklimi genel olarak Akdeniz iklimine girmektedir. Antalya, yılda ortalama 300 güneşli günü, 18.7 derece yıllık sıcaklık ortalaması ile yılın 12 ayı turizm hareketlerine açık, ender bölgelerden birisidir. Yılın dokuz ayı denize girilebilir. Antalya iklimi, verimli toprakları, sahip olduğu uzun kıyı şeridi, geniş kumsalları, zengin bitki örtüsü ve her dönemdeki çok çeşitli alternatifleriyle insanların yaşadığı bir destinasyon olmuştur. Antalya'da, 163'ü plaj, 3'ü Marina 6'sı yat olmak üzere toplam 200 adet mavi bayrak bulunmaktadır.

Antalya'nın fiziki coğrafya özellikleri ulaşım üzerinde etkili olup, herhangi bir ulaşım ağı ancak coğrafi şartların izin verdiği ölçüde gelişebilme imkânı bulmuştur. Limanlara ve hava alanlarına gelen turistler karayolu vasıtasıyla arzuladıkları tesislere varır. Ancak karayolunun ulaşamadığı kıyılar ve koylar arasında denizyolu aracılığıyla ulaşım ihtiyacı karşılanır.

Antalya bulunduğu coğrafya ve iklim bakımından birçok uygarlığa ev sahipliği yapmıştır. Antalya tarihte Pisidya, Pamfilya ve Likya olmak üzere üç önemli uygarlığa sahne olmuştur. Yöreye Makedonlar, Selevkoslar, Romalılar, Selçuklular ve Osmanlıların egemen olduğu ve bu uygarlıklara ait çeşitli izlerin bugüne kadar varlıklarını sürdürdüğü bilinmektedir. Tarihi ve kültürel zenginlikleri bakımından eşsiz bir ildir. Tarihi çok eskiye dayanan yerleşim yeri olmasından dolayı Antalya'da birçok antik kent, doğal, tarihi ve kültürel güzellik

bulunmaktadır. Antalya'da 6 adet müze, 5 adet ziyarete açık, 130 adet ziyarete kapalı, 8 adet kazı çalışması devam eden ve 10 adet hem ziyarete açık hem de kazı çalışması devam eden ören yeri olmak üzere toplamda 153 adet ören yeri bulunmaktadır.

Antalya sejur turizminin yanında alternatif turizm potansiyeliyle de ön plana çıkmaktadır. Antalya'da Saklıkent Kayak Merkezi ve Akdağ Kış Sporları Merkezi olmak üzere toplam iki adet Turizm ve Kültür Bakanlığı onaylı kayak merkezi bulunmaktadır. Antalya'da 16 adet golf tesisi bulunmaktadır. Köprüçay, Manavgat Çayı, Dim Çayı, Alara Çayı'nın pek çok yerinden amatör ve profesyonel sporcular için rafting noktaları ve rotaları bulunmaktadır. Başta Kaş, Kemer ve Kalkan olmak üzere Antalya'da sualtı dalışı yapılan 14 farklı nokta vardır. Bey Dağları, Akdağ, Susuz Dağlar, Alaca Dağ, Tahtalı Dağ, Geyik Dağları'nda hem yerli hem de yabancı turistlerin tercih ettiği yürüyüş parkurları yer almaktadır. Ayrıca Belek ve Side Titreyengöl'de atlı yürüyüş parkuru bulunmaktadır. Antalya, mağara oluşumu bakımından oldukça zengin bir ilimiz olup, Toros dağ kuşağının eteklerinde kurulmuştur. Antalya'da yaklaşık 500 kadar mağara tespit edilmiştir. Bunlardan yalnızca birkaç tanesi uluslararası turistik amaçlı ziyarete açıktır. Antalya merkez ilçeye bağlı Yağca köyü sınırları içinde bulunan Karain Mağarası, Serik'te bulunan Zeytintaşı Mağarası, Gazipaşa'daki Yalandünya ve Alanya'da bulunan Damlataş ve Dim mağaraları turizme açık mağaralardır. Yerköprü Mağarası ekipmanlı normal ziyaretçilerin rehber eşliğinde ziyaret edebilecekleri mağaradır. Altınbeşik Mağarası ise ekipmanlı profesyonel ziyaretçilerin girebileceği mağaradır. Antalya'da Hristiyan dünyası için kutsal kabul edilen pek çok mekan bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi Demre'de antik dönemdeki adıyla Myra'da bulunan ve Noel Baba olarak bilinen ve vefat ettiği gün olan 6 Aralık'ta dini törenler düzenlenen Aziz Nicholas kilisesidir. Bir diğeri ise Perge dir. Altın Portakal Film Festivali, Antalya Piyano Festivali, Alanya Turizm ve Sanat Şenliği, Offshore Tekne Yarışları, Uluslararası Dağ Bisikleti Maratonu Dünya Kupası 1. Ayağı, Side Uluslararası Kültür ve Sanat Festivali gibi uluslararası ve ulusal birçok kültürel etkinlik yapılmaktadır. Özetlemek gerekirse Antalya turizm için önemli potansiyel arz etmektedir.

Ulaşım Altyapısı (-/+)

Antalya iline ulusal ve uluslararası ulaşım ağının olması stratejik konumunu güçlendirmektedir. Yapılan araştırmada Antalya'ya ulaşım güçlü olarak değerlendirilmesine rağmen, Antalya il ve ilçeleri arasındaki ulaşımda eksiklikler saptanmıştır. Antalya'da Gazipaşa ve Antalya merkezde olmak üzere 2 tane havaalanı bulunmaktadır. Antalya Havaalanı, Antalya'nın şehir merkezinin 10 km. doğusunda yer almaktadır. Gazipaşa

havaalanı, Antalya'nın Gazipaşa ilçesinde olup Alanya'ya 45 kilometre mesafede yer alan, 2 bin 144 metre kapalı terminal binasına ve 105 araçlık otoparka sahiptir. 2011 yılında seferlere başlamıştır. Havayolu ulaşım altyapısı özellikle son on yılda yapılan yatırımların etkisiyle oldukça iyileştirilmiştir. Yeni iç ve dış hat terminallerinin yapılması ile birlikte taşıma kapasitesi artmıştır. Ayrıca işletmesinin yerli ve yabancı ortaklık tarafından gerçekleştirilmesi ve devlet kurumlarının vermiş olduğu destek ile birlikte uluslararası başarılara imza atmaktadır. 2011 yılında "10-25 milyon yolcu" kategorisinde Avrupa'nın en iyisi seçilmiştir. Havaalanının park alanları ve kara taşımacılığı için düzenlemesi yeterli seviyededir. Talep cephesinde 2008 ve 2011 yıllarında havaalanı işletmecisi tarafından yaptırılan turistin havaalanından beklenti ve tatmin araştırması sonuçları oldukça olumludur (2008 ve 2011 Turist Profili Araştırmaları). Araştırma sonuçlarına göre Antalya havalimanı birçok özelliği ile turistleri memnun etmektedir. Görünüm, ısıtma, soğutma, ışıklandırma, temizlik, güvenlik, yolcu bilgilendirme, check-in işlemleri, duty-free mağazalarının ürün çeşitliliği anlamında turistlerin büyük bir bölümünün tatmin oldukları görülmektedir. Ancak havalimanındaki işletmelerde satışa sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarının yüksekliği olumsuz yönde değerlendirilmektedir.

Havaalanından şehre ve turizm merkezlerine bir raylı sistemin veya metronun olmaması en önemli dezavantaj olarak gösterilmektedir. Ancak yapılan kitle turizmi nedeniyle bunun öncelikli bir ihtiyaç olarak gündeme gelmediği görülmektedir. Özellikle şehrin demiryolu ile havaalanına bağlanması şehrin turizm faaliyetlerinden aldığı payı oldukça arttıracaktır. Yapılan görüşme ve değerlendirmelerde havaalanından turizm merkezlerine ve şehre yapılan transfer operasyonlarında şehrin ulaşım altyapısının yetersizliğine vurgu yapılmaktadır. Özellikle turizmin yoğunlaştığı dönemlerde trafiğin zamansal ve mekânsal yoğunlaşmasına çare bulunamadığı, bunun da yerel halk ve turizm için gelen konuklar için önemli problem yarattığı vurgulanmaktadır. Özellikle turistik operasyonlarda ciddi zaman kayıplarına yol açan trafik sıkışıklığı turistik operasyonların maliyetlerini de arttırmaktadır. Şehrin almış olduğu yüksek iç ve dış göç nedeniyle şehrin ulaşım altyapısının gelecek on yılda daha ciddi problemler yaşatacağı öngörülmektedir.

Deniz ulaşımı konusunda ciddi bir gelişme gözlenmemektedir. Antalya merkezden Kemer yönünde deniz otobüsü seferleri yapılmaktadır. Yapılan görüşmelerde özellikle deniz kirliliği nedeniyle deniz ulaşımının geliştirilmesi konusunda bir çekimserlik söz konusudur. Deniz ulaşımı konusunda liman ve benzeri altyapı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kurvaziyer limanı olarak kullanma potansiyeli olan bir liman işletmesi bulunmaktadır.

Ulaşım ağının Antalya'nın yakın ilçeleri açısından sorun olmadığı ancak Kaş, Kalkan, Finike, Demre, Alanya gibi uzak ilçeler için önemli sorun yarattığı belirtilmektedir. Turizm taşımacılığında karayolu ulaşımına bağımlılık nedeni ile uzak ilçelerdeki turizm faaliyetleri maliyet baskısı nedeniyle turizmde rekabet dezavantajı yaşamaktadırlar. Antalya ili ile ilçeler arasındaki karayollarında iyileştirme çalışmaları devam etmektedir.

Çevre ve Mekânsal Yapı (-/+)

Çevre ve mekânsal yapı değerlendirildiğinde durumunun orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Antalya şehir merkezinde kanalizasyon ve arıtma sistemi olmasına rağmen özellikle turizm sezonunda yetersiz olduğu ve durumun şehir merkezinde deniz kirliliğine yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca şehrin tümü merkezi kanalizasyon sistemine bağlanmamıştır. Şehirde bulunan nehir ve dereler denizi kirletmektedirler. Bu durum ilçelerde daha önemli bir sorundur. Isınma amaçlı yakıtlardan çıkan baca gazları ve motorlu taşıt araçlarının egzoz gazları özellikle kış aylarında ciddi hava kirliliği oluşturmaktadır. Bu durum yaz ayları için henüz bir sorun oluşturmamaktadır. Ancak turizm amaçlı kış operasyonlarında sorun yaratmaktadır. Katı atıkların toplanması ve depolanması ve değerlendirilmesi amacıyla enerji çevrim atık toplama ayırım ve dönüşüm anonim şirketi faaliyet göstermektedir. Turizmin yarattığı önemli maliyetlerden olan çöplerin değerlendirilmesi için Antalya Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde çabaların arttırılması önem arz etmektedir. Çevre düzenlemesi konusunda merkez belediyelerin farklı uygulamaları söz konusudur. Özellikle sahil kesimlerindeki düzenlemeler olmakla birlikte imar planlarındaki yetersizlikler ve farklı uygulamalar çevrenin düzenlenmesi konusunda sıkıntılar yaratmaktadır. Yapılan görüşmelerde temel sıkıntılardan biri olarak göze çarpan ise turizmin yoğunlaştığı dönemlerde çevre düzenlemelerinin yoğunlaşmasıdır. Planlama ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan bu durum turizm sezonunda Antalya'nın imajını bozmaktadır.

Antalya merkezinden uzaklaştıkça çevre ve mekânsal yapıların düzenlenmesine karşı olan bilincin azaldığı ve bu hizmetlerin turizmin sürdürülebilirliğine darbe vurmakta olduğu saptanmıştır. Belek, Kemer gibi planlı gelişen turizm merkezlerinde koordineli olarak gerçekleştirilmeye çalışılan bu hizmetler özellikle Antalya-Alanya arasında ciddi sorunlar yaratmaktadır. Özellikle kanalizasyon ve arıtma sistemlerindeki yetersizlikler çevre kirliliğini arttırmaktadır. Benzer durum Antalya'nın batısı için de geçerlidir. Özellikle Demre, Finike başta olmak üzere Kaş, Kalkan gibi ilçelerinde çöp toplama, kanalizasyon ve arıtma sistemlerinin yetersizliği konusunda ciddi endişeler vardır. Ancak bu konuda girişim yapmak

için ortak bir bilinç oluştursalar bile kaynak yaratma konusunda başarılı olamamaktadırlar. Bir diğer önemli sorun ise tarihi ve kültürel kimliğimizi yansıtmayan, doğa ile uyumsuz çarpık yapılaşmadır. Hızlı büyüme yoğun göç ve plansız yapılaşma Antalya'da sürekli yaşayan yerel halkın yaşam kalitesinin düşmesine yol açmaktadır.

Bilgi ve İnsan Kaynaklarının Düzeyi (-/+)

Antalya genelinde eğitimli iş gücü istihdamının karşılanamaması gibi bir durum söz konusudur. Araştırma bulguları özellikle turizmin mevsimsel yoğunlaşması nedeniyle yaz aylarında eğitimli ve kaliteli işgücünün yetersiz olduğunu göstermektedir. Antalya ve Türkiye genelinde her düzeyde turizm eğitimi veren kurumların çabaları nicelik ve nitelik olarak yeterli olmamaktadır. Diğer taraftan Antalya'daki işletmelerin geneli kitle turizmi bağlamında düşük fiyat rekabeti nedeniyle maliyet odaklı çalışmakta ve insan kaynağını en önemli maliyet kalemi olarak görmektedirler. Bu nedenle ödenen düşük ücretler eğitimli iş gücünü sektörde tutamamaktadır. Turizmde istihdamın mevsimlik olması da bu sorunu arttırmaktadır. Antalya merkezden uzaklaştıkça personel ihtiyacı daha da artmaktadır. Özellikle Antalya'dan Alanya'ya kadar olan bölgedeki turistik işletme sahipleri eğitimli personel bulamamaktan şikâyet etmektedir. Bunun nedeni olarak ise Belek gibi ürün ve hizmetlerin göreceli olarak fiyatları yüksek olan turizm merkezlerinin personele daha yüksek ücretler ödediğini ve personeli kendi işletmelerinde tutamamalarını göstermektedirler. Finike, Demre gibi ilçelerde ise yerel halk turizm işletmelerinde çalışmak istememektedir. Türk toplumunda turizm sektöründe çalışmak kariyerli bir iş olarak görülmemektedir. Bir başka önemli sorun ise turizmde çalışma şartlarının zorluğu ve iş etiğinin yozlaşması olarak vurgulanmaktadır. Antalya merkezde kitle turizmi anlayışı içerisinde kullanılan yörede turizm sezonunda istihdam edilen personelin büyük bölümü mevsimlik göç (iç ve dış) ile gelen ve yetkinlik düzeyi yüksek olmayan insanlardan oluşmaktadır. Bu durum ürün ve hizmet kalitesine olumsuz yansımaktadır.

Yerel Halkın Turizme Karşı Tutumu (+)

Yerel halk genel olarak turizmin gelişmesinin kendilerinin ekonomik ve sosyal gelişimini sağladığını ve buna bağlı olarak refah düzeylerini arttıracağını düşündüklerinden turizmi desteklemektedir. Bununla birlikte özellikle kurumsallaşmamış işletmelerde ve bazı küçük esnaflarda turiste karşı olumsuz davranışları da göze çarpmaktadır. Antalya ili genelinde yerel halkın turizme karşı tutumunu bozan önemli bir faktör herşey dâhil sisteminin turistle yerel halk arasındaki etkileşim düzeyini azaltmasıdır. Özellikle konaklama tesisleri dışına çıkan

turist sayısındaki azalma ve buna karşılık esnaf enflasyonu ve aşırı rekabet sorun yaratmaktadır. Bu noktada hanutçuluk konusunun il genelinde özellikle belli turizm merkezlerinde sorun yarattığı bilinmektedir. Özellikle yerel halkın turizmden daha fazla pay alma çabaları ve belediyeler üzerinde oluşturdukları baskılar belediyeleri turizm işletmeleri ile bu sorunu çözecek yönde çalışmalar yapmaları konusunda zorlamaktadır.

4.2. Talep Koşulları

Talep koşullarının değerlendirilmesinde gelen turist sayısı ve turist profili ve davranışı değerlendirilmiştir.

Gelen turist Sayısı (+)

Gelen turist sayısı ile ilgili değerlendirme yapıldığında rekabet gücü yüksek seviyededir. Antalya yöresini ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısı sürekli bir artış eğilimi içindedir (Tablo 2.8 ve Tablo 2.9). Ancak burada araştırma sonuçlarından çıkan önemli bir hususu hatırlatmakta yarar vardır. Antalya iline gelen turist sayısındaki artış hızı turizmde arz unsurlarının (özellikle yatak kapasitesi) artış hızının altında kalmaktadır.

Turist Profili ve Davranışı (-/+)

Antalya yöresine gelen yabancı ziyaretçilerin profil, beklenti, tatmin ve sadakatlerinin ölçümü için 2008 ve 2011 yıllarında benzer formatta yapılan iki araştırmadan yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları yorumlandığında pazar farkı gözetmeksizin Antalya yöresini ziyaret eden bir turistin profili ağırlıklı olarak; eğitim düzeyi yüksek, ancak nispeten düşük gelirli, memur ya da işçi olarak çalışan, nispeten genç yaşta, evli kadın ya da erkek şeklinde tanımlanabilir. Antalya yöresini ziyaret eden turistin seyahat ve tatil davranışı ise ağırlıklı olarak; yılda bir kez yurt dışında tatile giden, tatilini kısa süre öncesinde planlayan, eşi, çocukları ya da arkadaşı ile seyahat eden, tatil amacıyla Antalya yöresine gelen, paket turu tercih eden, otelde konaklamayı seçen, herşey dahil pansiyon türünü tercih eden, bir ya da iki hafta süre ile Antalya yöresinde kalan, Antalya yöresinde kaldığı sürede şehir merkezini ziyaret etmeyen ancak alışveriş turlarına katılan kişiler şeklinde nitelendirilebilir.

Antalya yöresini ziyaret eden turistlerin çok büyük oranda paket tur satın alarak seyahatlerini organize ettikleri araştırma bulguları ile tespit edilmiş durumdadır. Turistlerin destinasyonla ilgili bilgilendikleri en önemli enformasyon kaynağının tur operatörü ya da seyahat acentası olduğu görülmektedir. Internet de ikinci önemli enformasyon kaynağı olarak göze

çarpmaktadır. Bu durum yörenin olumlu ya da olumsuz tanıtımında seyahat acentası ve tur operatörlerinin ne denli etkin olduğunun bir göstergesidir. Bunun yanında interneti etkin kullanarak tanıtım ve pazarlama konusunda etkinlik sağlanabilir. Turistlerin Antalya yöresini ziyaret etme nedeninin büyük oranda tatil/eğlence olduğu da araştırma bulguları ile tespit edilmiştir. Ülke olarak, halen deniz, kum, güneş ve eğlence faktörünün ön planda tutulduğu, halbuki ülkeler arasında rekabette ön plana çıkmayı sağlayan kültürel ve tarihi değerlere yeterince ağırlık verilmediği bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Turistlerin büyük kısmının Antalya yöresine eşi ya da arkadaşları ile geldiği belirlenmiştir. Turistler konaklama türü olarak çoğunlukla oteli tercih etmektedirler. Turistlerin büyük bir bölümü tarafından da belirtildiği gibi, en fazla tercih edilen pansiyon türü herşey dahil pansiyon türüdür. Turistler Antalya yöresinde bir ya da iki haftalık bir dönemi kapsayacak sürelerle kalmaktadırlar. Turistlerin Antalya yöresinde en fazla yaptığı aktivite alışveriştir. Ancak araştırma sonuçlarına göre bahsi geçen alışverişler çoğunlukla şehir merkezinin dışında gerçekleşmektedir. Sıklığı değişmekle beraber turistlerin konaklama sırasında tesislerin dışına çıktıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın, Antalya şehir merkezini ziyaret eden turist sayısının düşük olduğu da görülmektedir.

Destinasyona gelen yabancı turistler Antalya ismini akıllarında çağrışım yapan ilk üç şeyle ifade ettiklerinde sırasıyla; deniz, iklim, tatil kavramları ortaya çıkmıştır. Yine Antalya'yı tercih etmelerindeki önemli olan ilk üç etkeni sıraladıklarında da; deniz, iklim ve tatil kavramları göze çarpmaktadır. Turistlerin önemli bir çoğunluğu yüksek beklentilerle Antalya yöresine gelmekte ve yine büyük bir bölümü bir turizm destinasyonu olarak Antalya yöresinden tatmin olarak ayrılmaktadır. Buna paralel olarak, Antalya yöresine tekrar gelme ve Antalya yöresini diğer insanlara da önerme niyetinde olanların sayısı da oldukça yüksektir. Buna göre, tatmin olan turistlerin gelecek seyahatlerinde Antalya yöresini tekrar tercih etme ve Antalya yöresini bir turizm destinasyonu olarak diğer insanlara önerme olasılıkları da artmaktadır. Daha basit bir ifade ile, tatmin olmuş her turist potansiyel olarak Antalya'nın gelecekteki ziyaretçisi ve ağızdan ağza reklam yolu ile birer elçisi durumundadır. Bu nedenle, Antalya yöresine yeni turistlerin çekilebilmesi kadar mevcut turistlerin tatmin edilerek gönderilmesi de büyük önem taşımaktadır. Turistlerin beklentileri ve tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında, beklentilerinin büyük oranda karşılandığını söylemek olanaklıdır. Ancak destinasyon nitelikleri arasında sayılan Türk Mutfağı ve alışveriş olanakları konusunda yüksek beklenti içerisinde olan turistlerin tatmin düzeyleri düşüktür. Bir başka ifade ile, bu iki nitelikten yüksek performans bekleyerek Antalya yöresine gelmiş olan turistler bekledikleri

düzeyde performansla karşılaşamadıkları için tatmin olamamışlardır. Bu durum, Türk Mutfağının turistlere yerel yeme içme kültürü bütünlüğü içerisinde sunulabilmesini, alışveriş aktivitelerinin turistlerin ürünlerle ilgili olarak arzu ettikleri kalitede, çeşitte ve makul fiyatlardan satın alabileceği organizasyonlara dönüştürülmesi gereğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Turistlerin yerel taşımacılık hizmetleri, kültürel sanatsal etkinler, yerel halkla iletişim, sportif faaliyetler, hijyen, temizlik, turistik enformasyona erişim ve erişilebilirlik konularında düşük beklentilerle destinasyona gelmiş oldukları ve yine düşük düzeyde tatmin oldukları anlaşılmıştır. Burada sıralan nitelikler bir turizm destinasyonu açısından Antalya'nın imajının ve Antalya yöresinde sunulan turizm ürün ve hizmetlerinin de geliştirilmesi açısından yapılması gereken iyileştirmelere de işaret etmektedir. Zira, Antalya yöresinde yerel taşımacılığın geliştirilmesi, kültürel ve sanatsal etkinliklerin iyileştirilmesi, turist-yerel halk etkileşiminin sağlanacağı ortamların yaratılması, turistlerin katılabileceği sportif faaliyetlerin güvenlik ve çeşitlilik anlamında iyileştirilmesi, turist sağlığının en temel kavramlarından olan hijyen ve temizliğe daha büyük bir özen gösterilmesi, turistin ihtiyaç duyduğu zaman ve miktarda uygun enformasyona ulaşmasını sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi ve Antalya'nın erişilebilirliğini kolaylaştıracak ulaşım önlemlerinin alınması hem Antalya'nın turizm imajına hem de turizm endüstrisinin gelişimine önemli katkılar yapacaktır. Özellikle yerel taşımacılık ağının geliştirilmesi, bir şekilde konakladığı tesis dışına çıkan ama şehir merkezini ziyaret etmeyen turistin şehir merkezine yönlendirilmesinde atılması gereken ilk adımlardan bir tanesi gibi görünmektedir.

Antalya bir turizm destinasyonu olarak; aile ile tatile uygun olması, sunulan yiyecek-içecek hizmetleri, tarihi yerleri, kültürel değerleri, doğası, konaklama hizmetleri ve yerel halkın konukseverliği ile öne çıkmaktadır. Zira turistler bu niteliklere ilişkin yüksek beklentilere sahiptirler ve Antalya'nın bu özelliklerinden yüksek düzeyde tatmin olmuş durumdadırlar. Bu nitelikler Antalya destinasyonunun güçlü yönleridir. Bahsi geçen noktalar Antalya markasının da vurgulanması gereken unsurları durumundadır. Diğer bir deyişle, Antalya turizm imajı bu niteliklerden bağımsız düşünülemeyecektir.

Antalya destinasyonunun niteliklerinden bir tanesi olarak sayılan kişisel güvenlik konusunda düşük beklenti içinde olan turistler, Antalya ziyaretleri sonrasında bu nitelikten tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Turistlerin kişisel güvenlik niteliği itibariyle olumlu görüş geliştirmelerinin ancak destinasyon deneyiminden sonra gerçekleşmesi Antalya turizm

imajının kişisel güvenlik yönünden eksikliğine de işaret etmektedir. Bu noktada önemli olan destinasyon ile ilgili tanıtımlarda Antalya'nın güvenilir bir destinasyon olduğuna yöreye ilgi duyan turistlerin ikna edilmesi gerekliliğidir. Ayrıca destinasyonda otel dışarısına çıkan turistlere karşı yerel halkın tutumlarının bozulma eğiliminde olduğu da belirlenmiştir.

Antalya ve çevresinin iyileştirilmesine yönelik olarak; turistlerin ağırlıklı olarak fiyatların düşürülmesi, şehir yollarının iyileştirilmesi, şehir merkezinin temizliğinin iyileştirilmesi ve trafik güvenliğinin arttırılması konularını ön plana çıkardığı saptanmıştır. Bunların yanı sıra, çevreye daha duyarlı olunması gerektiği, hizmet kalitesinin yükseltilmesi gerektiği, alışveriş esnasında rahatsızlık verilmemesinin sağlanması, alışveriş esnasında (satış olsun ya da olmasın) güler yüzlü davranılması gerektiği, şehir merkezine turlar düzenlenmesi gerektiği ve yabancı dil bilgisinin ve kullanımının iyileştirilmesi gerektiği gibi konular da Antalya ve çevresinin iyileştirilmesi anlamında yapılması gerekli işler olarak sıralanmaktadır.

Araştırmaya katılan turistlerin yarısından biraz fazlası Antalya'da çevreye duyarlı bir turizm yapıldığına inandığını belirtmiştir. Bu durum oldukça sevindiricidir. Zira günümüz turisti kararını çevreyi koruyan ve çevre odaklı destinasyonlardan yana vermektedir. Turistlerin en fazla oranda tercih ettikleri pansiyon türü olan herşey dahil sisteminden büyük oranda memnun oldukları da saptanmıştır. Bir çok yönü ile eleştirilere maruz kalan herşey dahil sisteminin turistler tarafından istenen ve deneyimleri sonrası memnuniyet duymalarını sağlayan bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır. Şu halde araştırma sonuçları herşey dahil sisteminin Antalya destinasyonu için talep açısından güçlü bir unsur olduğunu göstermektedir.

Antalya ilinde turizm talebi mevsimsel olarak yaz aylarında yoğunlaşmaktadır. Bu yoğunlaşma nedeniyle turizm arz unsurları üzerinde artan kullanma baskısı koruma-kullanma dengesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinin yatak kapasitesindeki önlenemez artışın yol açtığı yüksek fiyat rekabeti ve Rusya ve Avrupa'nın ekonomik olarak zayıflaması nedeniyle ortaya çıkan talep yetersizliği konaklama işletmeleri başta olmak üzere Antalya'nın tüm turistik ürün ve hizmet fiyatlarını düşürmekte ve bu durum ürün ve hizmet kalitesini bozmaktadır. Hizmet kalitesindeki düşüş dünya turizm pazarında Antalya'nın imajının ucuz tatil destinasyonu olarak algılanmasına yol açmaktadır. Tur operatörlerinin kitle turizmi bağlamında tek pazarlama kanalı olarak görülmesi ve tur operatörlerinin yarattığı kartelleşme de ucuz tatil imajının kırılamasının önündeki en önemli engellerden biri olarak görülmektedir.

4.3. İlgili ve Destek Sektörler

Konaklama Tesislerinin Durumu (+)

Antalya yöresindeki konaklama tesislerinin genel durumu incelendiğinde rekabetçilik durumu yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Antalya'da bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığından belgeli konaklama tesisleri 725 işletme belgeli ve 143 yatırım belgeli olmak üzere 868 tanedir. Toplam oda sayısı 192.268, toplam yatak kapasitesi ise 412.278'dir. Bu sayıya belediye belgeli tesislerde eklendiğinde Antalya ilinde toplamda yaklaşık yatak kapasitesi 500.000'e ulaşmıştır. Sağlıklı istatistik olmamasına rağmen konaklama işletmelerinin kapasite kullanım oranı özellikle turizmin yoğunlaştığı yaz aylarında yüksek olarak ifade edilmektedir. Ancak yıl geneline bakıldığında Antalya ilindeki turizm merkezlerine ve ilçelerine göre değişmekle birlikte kapasite kullanım oranı düşmektedir. Bu durum ciddi bir atıl kapasite problemini ortaya çıkarmaktadır. Buna rağmen girişimciler özellikle Antalya'nın kıyı kesimlerinde yatırımlarına devam etmektedirler. Devlet teşvikleri ve Türk vergi mevzuatındaki özendirmeler yatak kapasitesi artışını tetiklemeye devam etmektedir. Konaklama işletmelerinin büyük bölümü kitle turizmine uygun ve ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla yapılmış büyük tesislerdir. Kültür ve Turizm Bakanlığından arazi tahsisleri ve teşviklerle yapılmış olan tesislerin hemen hepsi yatırım belgelerindeki yatak sayılarının çok üzerine çıkmıştır. Özellikle Antalya'nın kıyı kesimindeki belli bölgelerde tesis sayılarında ciddi yoğunlaşmalar yaşanmaktadır. Belediye belgeli tesislerin çoğunda da benzer durum söz konusudur. Ancak özellikle belediyelerin farklı imar planı uygulamaları yine Antalya'nın kıyı kesiminde çarpık yapılaşma ve görüntü kirliliğine yol açmaktadır. Antalya genelinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy konaklama işletmelerinde niteliksel anlamda sorunlar yaşanmaktadır. Ürün ve hizmet üretim ve pazarlama konusunda standart oluşturamama ve kaliteli hizmet sunamama gibi problemlerle karşı karşıyadırlar. Bu durum büyük otel işletmelerinin bir bölümünde de görülmektedir. Kalite ve hizmet standartları konusunda konaklama işletmeleri arasında bir tutarlılık yoktur.

Seyahat Acentası ve Tur Operatörü Hizmetleri (-/+)

TÜRSAB Antalya Bölgesel Yürütme Kurulundan alınan Haziran 2012 istatistiklerine göre, Antalya'da faaliyette bulunan A Grubu seyahat acenta sayısı 922, B Grubu seyahat acentası sayısı 5 ve C Grubu seyahat acentası sayısı 8 olmak üzere toplam 935 seyahat acentası bulunmaktadır. Antalya yöresinde seyahat aracıları olarak hizmet veren seyahat acentaları ve

tur operatörleri faaliyet alanlarına göre farklılıklar göstermektedir. Seyahat acentalarının büyük bir bölümü kitle turizmi anlayışı içerisinde Antalya'ya turist gönderen tur operatörlerinin karşılayıcı hizmetlerini (transfer, tur organizasyonu, vb.) yürütmektedirler. Bir diğer tabirle yöredeki turizm operasyonundan sorumludurlar. Acentaların bazıları ise tur paketinin oluşturulması ve satışını yapacak şekilde çalışmaktadırlar. Ancak tur operatörlerinin büyük bölümü yabancıdır. Bu durum özellikle yörenin sahip olduğu turistik ürün ve hizmetin pazarlanmasında sıkıntılar doğurmaktadır. Özellikle yerli tur operatörlerin sayısının az olması Antalya ilindeki turizm sektörünü güçsüzleştirmektedir.

Yeme-İçme Hizmetleri (-/+)

Yeme içme hizmetlerini konaklama işletmelerinin bünyesindeki ve dışarıdaki yeme içme hizmetleri olarak ayırmak gerekmektedir. Bu ayırım yörede konaklama işletmelerinde uygulanan herşey dâhil sistemi pansiyon türünün getirdiği bir zorunluluktur.

Antalya'da Antalya Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı toplam 1309 tane yiyecek içecek işletmesinin 954'ü geleneksel restoran, 77'si hızlı yiyecek ve içecek sunan restoran (Fast Food) ve 278'si kafeteryadır. Antalya ili ve ilçelerinde çok sayıda yeme-içme ünitesi olmasına rağmen nitelik ve çeşitlilik açısından sorunlar yaşanmaktadır. Yeme içme hizmetleri Türk mutfağının zenginliğini yansıtacak çeşitlilik ve nitelikte değildir. Konaklama işletmelerinin dışında turist yeme içme talebinin düşük olması, esnaf enflasyonundan kaynaklanan fiyat rekabeti, ürün ve hizmet kalitesinde sorunlar yaşanmasına yol açmaktadır. Hijyen standartları konusunda da eksiklikler söz konusudur. Konaklama işletmelerinin içerisindeki yeme içme hizmetlerinin kalitesi turistin ödediği fiyatla doğru orantılı olarak değişmekle birlikte yüksek kalitedir. Ancak herşey dâhil sisteminde maliyetleri düşürme baskısı yiyecek içecek hizmetlerinin kalitesi üzerinde de baskı yaratmaktadır.

Turist Rehberliği Hizmetleri (-/+)

Antalya ilinde özellikle bazı yabancı dillerde rehber enflasyonu bulunmaktadır. Ender diller olarak ifade edilen dillerde rehber ihtiyacının olduğu da vurgulanmaktadır. Ancak mesleğin profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması gerektiğine vurgu yapılmakta ve rehberlerin yetişme sürecinin lisans düzeyinde eğitimle sağlanması gerekmektedir. Hızlı rehberlik kursu açmayla rehberlik için gerekli olan yetkinliklerin kazanılamayacağı belirtilmektedir. Rehberler özellikle çalışma koşullarından, meslek standartlarının olmamasından yakınmaktadırlar. Mesleki denetim yetersizliği ve kaçak rehberlik, hizmetin niteliğini ve kalitesini

düşürmektedir. Ağılrlıklı olarak kaçak rehberlik nedeniyle ortaya çıkan kötü imaj da bir diğer sorundur.

Alışveriş İmkânlarının Durumu (-/+)

Antalya ili ve ilçelerinde yeterli sayıda büyük alışveriş merkezi vardır. Bu alışveriş merkezlerinin bazıları kitle turizmi bağlamında turistlerin tur programlarına yerleştirilmiş olarak hizmet vermektedirler. Bunun dışında konaklama işletmelerinin etrafında kümelenmiş ve bağımsız çalışan küçük esnaflar vardır. Antalya ilinin genelinde bir esnaf enflasyonundan bahsedilmektedir. Bazı ilçelerde konaklama işletmelerinin dışındaki alanlarda belediyelerin girişimi ile düzenli alışveriş merkezleri oluşturulmuştur. Bunun dışında kalan alışveriş mekânlarının düzensizliğinden şikâyet edilmektedir. Alışveriş merkezlerindeki ürünlerin geneli kültürel kimliğimizi yansıtmayan ve yöreye özgü olmayan ithal ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca ürün ve hizmet fiyatlarının il genelinde hatta aynı merkez içerisinde sürekli değişmesi ve tutarsızlığı turistleri ciddi şekilde rahatsız etmektedir. Ürün etiketi uygulaması il genelinde büyük bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Diğer taraftan hanutçuluk önemli bir diğer sorundur.

Eğlence İmkânlarının Durumu (+)

Antalya ili ve ilçelerinde turistlerin eğlenmeleri için birçok imkân mevcuttur. Antalya merkezde düzenli olarak yapılan birçok sanatsal aktivite mevcuttur. Ayrıca her yıl düzenlenen çok sayıda festival ve spor organizasyonu vardır. Bunların yanında temalı parklar, su parkları, akvaryum gibi farklı aktivite olanakları da mevcuttur. Ayrıca konaklama işletmelerinin hepsinde animasyon grupları gösteriler düzenlemektedirler. Otel dışındaki gece hayatı imkânları kısıtlıdır. Ancak kitle turizmi anlayışı ile gelen turistler paket turlar ile yeterli eğlence imkânı bulmaktadırlar.

Kamu Yönetimi Hizmetleri (-/+)

İl genelindeki kamu yönetimi valilik, kaymakamlıklar ve ilgili belediyelerin koordinasyonunda yürütülmektedir. Burada özellikle kamu yönetiminde sorumluluk taşıyan ilgili yerel kurul ve kuruluşların bünyesindeki personel sayısının yetersizliğinden bahsedilmektedir. Ayrıca belediyelere merkezi bütçeden ayrılan payların yetersiz olması da belediyecilik hizmetlerinin kalitesini düşürmektedir. Özellikle belediyelerin hemen hepsinin ciddi borçları vardır. Buradaki bir diğer önemli sorun ise kamu hizmetlerini sağlayan kurum

ve kuruluşlar arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliğidir. Bu durum turistik merkezlerde ciddi planlama, uygulama ve denetim eksikliğine yol açmaktadır.

4.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Firma Stratejisi (-)

Antalya'daki turizm işletmelerin geneli herşey dâhil sistemi uygulaması nedeniyle maliyet odaklı çalışmaktadır. Herşey dâhil sisteminin işletmeleri geri dönüşü çok zor olan bir döngünün içine çektiği görülmektedir. Ancak özellikle çekirdek aktörlerin (seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri) mevcut durumdan memnuniyeti söz konusudur. Bu nedenle ürün farklılaştırma stratejisi ve yenilikçi uygulamalar için gerekli zemin oluşmamaktadır.

İşletmelerin Yönetim Yapısı (-/+)

İşletmelerin yönetim yapısının rekabetçilik gücü orta olarak değerlendirilmiştir. Turizm sektörünü oluşturan işletmeleri büyük ve küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak ele almak gerekir. Büyük işletmeler diğer işletmelere göre daha profesyonelce yönetilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ise genelde aile işletmesidir. İşletmelerde insan unsurunun en önemli maliyet unsuru olarak görülmesi ve ücretlerin düşüklüğü, turizmin mevsimsel özelliği gibi nedenler çalışan devir hızını yükseltmektedir. Bu durum işletmelerin kurumsallaşmasını etkilemektedir.

Aktörler Arasındaki İlişkiler (-/+)

Kümelenme analizi açısından turizm endüstrisinin aktörlerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi büyük bir önem arz etmektedir. Yapılan araştırma sonuçları aktörler arasında kısmi işbirliğinin var olduğunu göstermektedir. Bu işbirliği de çoğunlukla bir sorun ortaya çıktığında çözümüne yönelik geçici bir işbirliği şeklinde olmaktadır. Buna karşın otel işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri arasında güçlü bir işbirliği olduğunu dile getiren mülakat katılımcıları da bulunmaktadır. Ancak burada özellikle yabancı tur operatörlerinin fiyatları düşürmek amacıyla bir takım taktiklere başvurduğu ve bunun bir sonucu olarak otel işletmeleri, acentalar ve tur operatörleri arasında fiyata dayalı bir rekabetin giderek şiddetlendiği gözlemlenmektedir. Bu aktörler arasındaki güç dengesi de aktörler arasındaki ilişkileri bozmaktadır. Yöredeki kamu kurum ve kuruluşları arasındaki işbirliği ve koordinasyon da yeterli düzeyde değildir. Aktörlerin tümü arasındaki ilişki düzeyi orta olarak belirlenmiştir. Yenilikçilik, rekabetçilik ve bunlar üzerine kurulu stratejilerin

gerçekleştirilmesi açısından aktörler arası amaç birliğinin tesis edilmesi gerekmektedir. Böylece aktörlerin kendi aralarındaki ilişkileri geliştirmek ve işbirliğine yönelmek için ihtiyaç duyulan motivasyonun sağlanması da olanaklı olacaktır.

Kapasite Kullanım Oranı (-)

Antalya ilindeki turizm işletmelerinin ciddi kapasite kullanım problemleri vardır. Özellikle turizm faaliyetlerinin 12 aya yayılamaması yıllık kapasite kullanımının düşük olmasına yol açmaktadır. Antalya ilinin genelinde ciddi bir atıl kapasite sorunu yaşanmaktadır. Yapılan değerlendirmede kapasite kullanımının rekabetçilik düzeyi orta olarak değerlendirilmiştir.

4.5. Devlet

Mevzuat (-)

Mevzuatın yetersizliği ve tutarsızlığı tüm sektör temsilcilerinin ortak sorunudur. Mevzuat turizm sektörünün ihtiyaçlarının çok gerisindedir. Ayrıca mevzuattaki sürekli değişim uygulamada ciddi sorunlara yol açmaktadır. Mevzuattaki eksiklikler planlama, uygulama ve denetimde ciddi sorunlara yol açmaktadır (Turizme yönelik kanun uygulamaları vb).

Teşvik Sistemi (-/+)

Antalya ili turizmle ilgili tek kanun olan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu çerçevesinde turizmin gelişmesi için aktif ve pasif teşviklerden yararlanmış ve yararlanmaya devam etmektedir. Teşvik uygulaması ile gelişmekte olan turizm sektöründe ciddi bir kapasite artışı sağlanmıştır. Burada önemli bir sorun teşviklerden küçük ve orta boy işletmelerin yararlanamamasıdır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (-/+)

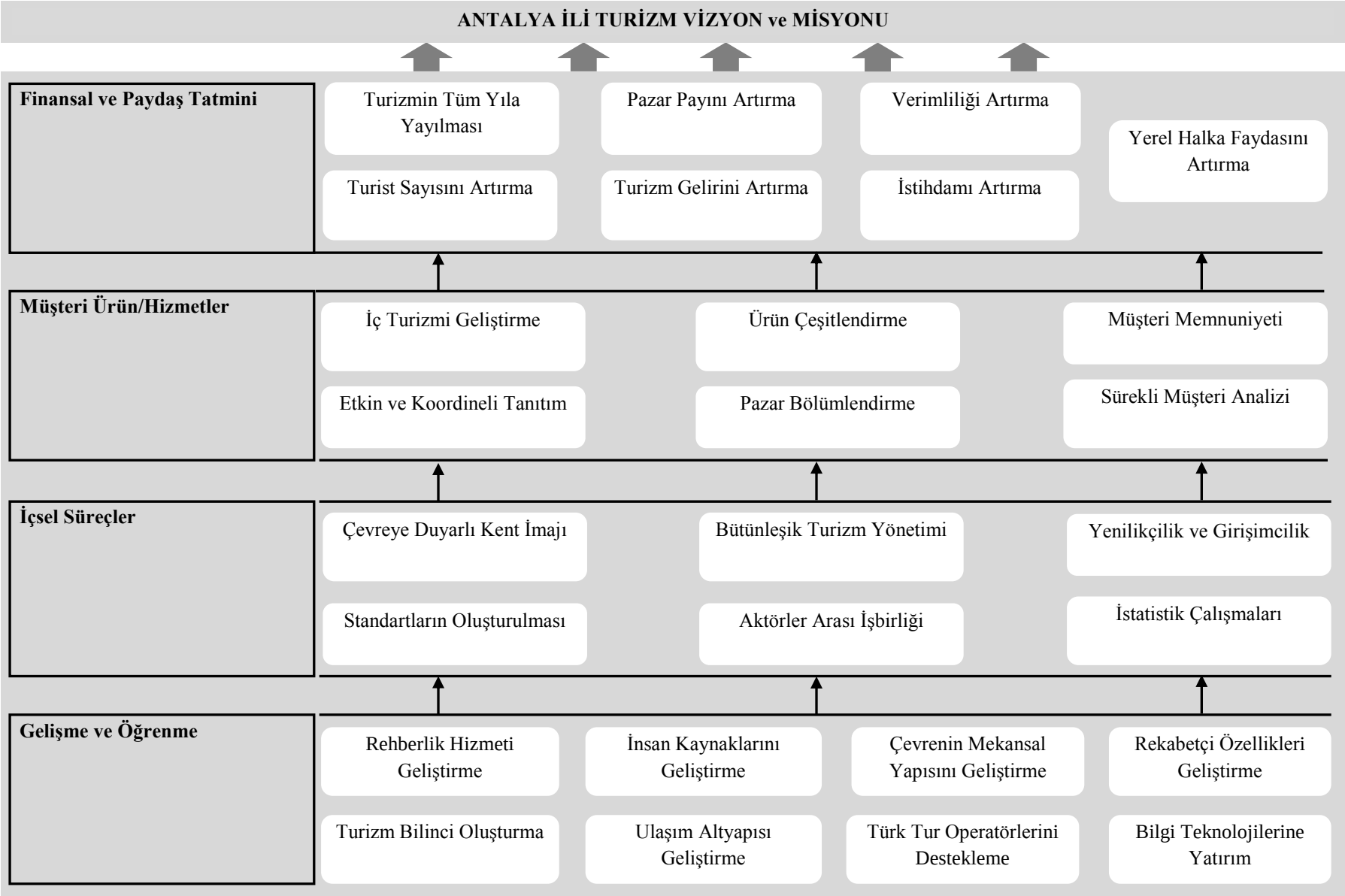
Kültür ve Turizm Bakanlığı hizmetleri değerlendirildiğinde Bakanlığın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü kanalı ile kendi görev ve yetkileri dâhilinde işlerini özveri ile yürütmeye çalıştığı vurgulanmaktadır. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne bağlı çalışan sayısının yetersiz olmasından şikâyet edilmektedir. Bu turizmin yoğunlaştığı dönemlerde verilen hizmetlerin kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının merkezden yönetme çabalarının koordinasyon ve denetim konusunda eksikliklere yol açtığı da vurgulanan bir başka husustur. Merkeziyetçilik, mevcut durumda turizm ile ilgili kararların özellikle kamusal alanda merkezi bir güç (Bakanlık) tarafından alınmasını ve bu nedenle zaman zaman yerel

ihtiyaçların göz ardı edilmesi, bürokrasinin artması, turizm sektörünün dinamik yapısına uygun olmayan ve yavaş işleyen mekanizmaların varlığı gibi sorunların ortaya çıkmasına yol açan durumu ifade etmektedir.

5. ANTALYA İLİ TURİZM ENDÜSTRİSİ İÇİN STRATEJİ HARİTASI ÖNERİSİ

Yukarıda yer alan araştırma sonuçlarını dikkate alarak, Antalya ili için Turizm Endüstrisi Strateji Haritası Şekil 5.1'deki gibi geliştirilmiştir. Strateji haritası dört boyuttan oluşmaktadır ve her bir boyutun birbiriyle ilişkisi vardır. Turizm vizyon ve misyonu rehberliğinde geliştirilecek bir strateji haritasının stratejiler arasındaki ilişkilerin görülebilmesi ve bütüncül bir stratejik yönetim anlayışı güdülebilmesi adına önemli bir işlevi olabilir.

Strateji haritasının en temelinde yer alan gelişme ve öğrenme boyutu, sahip olunması gereken temel gereklilikleri vurgulamaktadır. Bu boyutta yer alan stratejilerin gerçekleştirilmesi ile içsel süreçlerle ilgili stratejilerin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır. Diğer taraftan, boyutlar veya stratejiler arasındaki etkileşim sadece bir üst boyutla olan etkileşimden ibaret değildir. Bir stratejinin uygulanması, başka bir boyuttaki ya da aynı boyuttaki bir stratejinin başarıya ulaşmasında rol oynayabilir. Bu ilişkileri stratejiler arasında çizilecek oklar ile belirlemek mümkündür. Yukarıdaki şekilde bu oklar anlamayı güçleştirebileceği nedeniyle şekilden çıkartılmıştır.



Şekil 5.1. *Antalya İli Turizm Strateji Haritası*

5.1. Gelişme ve öğrenme boyutu stratejileri

İnsan Kaynakları Geliştirme: Bu strateji kapsamında turizm endüstrisinde çalışanları hem sayısal olarak hem de niteliksel olarak artırmak hedeflenmektedir. Özellikle bazı bölgelerde (Alanya gibi) işletmelerin istihdam edecek personel bulmada sıkıntılar yaşadığı belirlenmiştir. Turizmde çalışacak insan sayısının ve niteliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması önemlidir. Bu şekilde; müşteri tatmini sağlama, işyerlerinin verimliliğini artırma ve istihdamı artırma stratejilerine katkıda bulunabilecektir. Gündemde olan sertifikasyon sisteminin tam olarak yürürlüğe girmesi ile beraber bu stratejinin uygulamasına ilişkin önemli bir adım atılmış olacaktır. Standartların oluşturulması stratejisine de insan kaynakları boyutundan katkı sağlanacaktır.

Çevre ve Mekânsal Yapı: Çevrenin korunması ve düzenlenmesi önemli bir strateji olarak belirlenmiştir. Özellikle turizm bölgelerinin etrafında yer alan çevrenin düzenlenmesi, turizm sezonu süresince inşaat işlerinin durdurulması, çevreye duyarlı kent imajı yaratma stratejisine de katkıda bulunacaktır. Mekânsal yapıların ise kültürel ve tarihi kimliğe uygun olarak yapılması da önem arz etmektedir.

Rekabetçi Özellikler: Rekabetçi özelliklerin belirlenmesi ve rekabet avantajı yaratmak adına sürdürülebilir bir anlayışla kullanılması bir turizm destinasyonunun en temel gereksinimlerindendir. Tarihi ve kültürel zenginlikler, Türk misafirperverliği, Türk Mutfağı, temiz deniz gibi özelliklerin korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Rehberlik Hizmetlerini Geliştirme: Gelen turistlerin sahip olduğumuz tarihi ve doğal varlıklarımız ile ilgili bilgilendirilmesinde, Antalya ve Türkiye hakkında verilen imajlar konusunda rehberler önemli bir görev üstlenmektedir. Rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi, özellikle nadir dillerde rehberler yetiştirilmesi yerinde olacaktır.

Ulaşım Altyapısını Geliştirme: Doğrudan tarifeli uçuşların sayılarının artırılması gerekmektedir. Şehir içi ve alt bölgeler arası ulaşım da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Turistin bölge içinde rahat seyahat etmesini sağlayacak ulaşım alt yapısı bu anlamda geliştirilmelidir.

Türk Tur Operatörlerinin Desteklenmesi: Kaynak ülkelerden turist gelişini sürdürülebilir kılmak adına farklı ülkelerde faaliyet gösterecek Türk tur operatörlerinin gelişmesini sağlayacak destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Bilgi Teknolojilerine Yatırım: Günümüz rekabet ortamında bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar rekabet avantajı yaratmada çok önemli hale gelmiştir. Tanıtım ve satış platformlarının oluşturulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi aynı zamanda aktörler arası işbirliklerini de güçlendirici etkisi açısından önemlidir.

Turizm Bilinci Oluşturma: Yerel halkın turizm faaliyetlerine katılımını da destekleyici çalışmaları içerecek çeşitli stratejilerin oluşturulması ile turizm bilinci oluşturmak gerekmektedir. Taksi şoförleri, restoran işletmecileri gibi turist ile doğrudan iletişim kuran yerel halk gruplarına yönelik çeşitli kurslar, yabancı dil eğitimleri vb. çalışmalar yapılmalıdır. Bu faaliyetler, müşteri memnuniyetine katkı sağlayacağı gibi, turizmin uzun dönemde sürdürülebilir bir anlayışla yürütülmesine de yardımcı olacaktır.

5.2. İçsel Süreçlere İlişkin Stratejiler

Bütünleşik Turizm Yönetimi: Turizmde iyi bir yönetişim sağlayabilmek adına bir Destinasyon Yönetim Birimi, İl Turizm Konseyi benzeri bir yapılanmaya gidilmesi çok önem arz etmektedir. Kamu-özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilecek böyle bir yapılanma, başta turizm master planı olmak üzere, ilin önceliklerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda koordineli çalışmaların yürütülmesi konusunda önemli bir boşluğu doldurabilir. Ürünlerin geliştirilmesi, pazarlanması, müşteri analizlerinin sürekli yapılması ve istatistik çalışmalarının oluşturulması gibi işlevler yürütebilecek bu yapılanma ile kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması mümkün olabilecektir.

Aktörler Arası İşbirlikleri: Turizmin çeşitli paydaşları arasında işbirliği mekanizmalarının sağlanması, rekabetçi bir turizm yapısına sahip olma adına ön sırada yer alan stratejiler arasında görülmektedir. Özellikle belirli ürün stratejileri (örneğin sağlık turizmi) için bir araya gelmesi ve işbirliği yapması gereken aktörlerin oluşturacakları çeşitli düzeylerde işbirliği platformları, ortaklaşa rekabet anlayışının yerleşmesini de sağlayarak rekabette önemli avantajların elde edilmesine yardımcı olabilir.

Yenilikçilik ve Girişimcilik: Rekabet avantajı yaratmanın ve bunu sürdürebilmenin önemli bir faktörü olarak yenilikçilik ön plana çıkmaktadır. Özellikle benzer ürünlerle rekabet içinde olunan bir turizm yapısında her alanda yapılacak yenilikçilik ve girişimcilik desteklenmelidir. Özellikle girişimci aktör olarak ifade edilen grupların geliştirdiği projeler ve önerilerin diğer aktörler tarafından desteklenmesi bu anlamda önemlidir.

Çevreye Duyarlı Kent İmajı: İmaj yaratma çalışmaları günümüzde üzerinde en fazla durulan konulardandır. Çevre bilincinin dünyada her geçen gün daha fazla önem kazanması ile beraber, çevreyi koruyan destinasyonlar ve işletmeler turist tercihlerinde üst sıraya çıkmaktadır. Bu yüzden, yenilenebilir enerji sistemlerin kurulmasından, atık sistemleri, doğayı kirletmeyen malzemelerin kullanılmasına kadar geniş yelpazede bir çevreye duyarlı kent olma ve bunu bir kent imajı olarak kullanmak, rekabet avantajı yaratacaktır.

Standartların Oluşturulması: Çeşitli alanlarda standartların oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Herşey Dahil uygulamalarına ilişkin standartlar getirilmesi bu konudaki farklı uygulamaların bir sistematiğe sahip olması açısından ve karşılaştırılabilirliği kolaylaştırması açısından önemlidir. Bunun yanı sıra, oteller, marinalar ve diğer işletmelerde uluslararası standartlar gözetilerek standartların geliştirilmesi ve uluslararası geçerliliği olan sertifikasyon sistemlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

İstatistik Çalışmaları: Doğru kararlar alabilmek genellikle, gerekli olan verilerin tam zamanında ve doğru olarak elde edilmesine bağlıdır. Bunun için, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesinden, rakip ve kaynak ülkelerdeki gelişmelere ve ilin mevcut turizm envanterinin çıkarılmasına kadar bir çok alanda istatistik verilerin toplanması, işlenmesi, analiz edilmesi ve oluşturulacak bilgilerin ilgili kurum ve kuruluşlara aktarılması stratejik yönetim çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

5.3. Müşteri, Ürün ve Hizmetlere İlişkin Stratejiler

Ürün Çeşitlendirme: Turizmi on iki aya yayma stratejisine hizmet etmek adına, çeşitli ürün gruplarının bütünleşik bir yapıda geliştirilmesine ilişkin stratejiler hazırlanmalıdır. Bu bağlamda, deniz-kum-güneş turizminin yanı sıra, MICE (Toplantı, Teşvik, Kongre ve Etkinlik) turizmi, sağlık turizmi, kültür ve tarihe dayalı turizm, deniz ve spor turizmi öne çıkan ürünler olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda, turist sayıları, turizm gelirlerinin ve istihdamın artması da bu ürün çeşitlendirme stratejileri ile sağlanacaktır.

Pazar Bölümlendirme: Ürün çeşitlendirme ile yakından ilişkili olarak, farklı ürün grupları için pazar bölümlendirmesinin yapılması ve hedef pazarların seçilmesi, özellikle pazarlama faaliyetlerinin etkin ve verimli yapılabilmesini olanaklı kılacaktır.

Etkin ve Koordineli Tanıtım: Oluşturulacak bütünleşik yönetim sisteminin de katkısıyla, tanıtım çalışmalarının hedef pazarlarda uygun ürünlerin tanıtımının yapılması ile etkin ve koordineli şekilde geliştirilebilecektir.

Sürekli Müşteri Analizi: İstatistik çalışmalarından elde edilecek veriler ışığında müşteri istek ve ihtiyaçlarında oluşan değişimleri sürekli izlemek ve buna göre gerekli stratejilerin ve önlemlerin alınmasını sağlamak, müşteri memnuniyeti elde etmede anahtar rol üstlenmektedir.

Müşteri Memnuniyeti: İlimize gelen misafirlerin memnuniyeti, tekrar gelmeleri ve olumlu deneyimlerini başkaları ile paylaşmaları adına önemlidir. Turizm değer zincirinde yer alan tüm işletmelerin turistin memnuniyetine katkısı vardır ve zincirin bir halkasında yaşanacak memnuniyetsizliğin, turistin toplam deneyimini olumsuz olarak betimlemesine yol açmaktadır. Bu yüzden her aşamada turist memnuniyeti sağlayacak mekanizmaların kurulması, izlenmesi, denetlenmesi ve gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.

İç Turizmi Geliştirme: Hem dış turizmi desteklemesi hem de ülke vatandaşlarının tatil anlayışının geliştirilmesi ve tatillerini yurt dışında geçiren vatandaşları yurt içine yönlendirebilmek için iç turizmi geliştirici ve Antalya'nın iç turizm potansiyelinin artırılması önem arz etmektedir.

5.4. Finansal ve Paydaş Tatmini Stratejileri

Turizmin Tüm Yıla Yayılması: Antalya turizminin mevsimsel özellik göstermesi ve belli aylarda yığılma göstermesi en önemli sorunlar arasında gösterilmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek ve turizmin tüm yıla yayılmasını sağlayacak çeşitli stratejilerin geliştirilmesi, bu bağlamda turizmin çeşitlendirilmesi ve etkin tanıtım kampanyalarına ilişkin stratejilerin uygulanması ile doğrudan ilişkilidir.

Turist Sayılarını Artırma: Gelen turist sayılarının ve geceleme miktarlarının artırılması, özellikle yüksek gelir grubuna sahip turist sayılarının toplam turist içerisindeki oranlarını artıracak stratejiler geliştirilmelidir.

Turizm Gelirlerinin Artırılması: Turizm önemli bir ekonomik faaliyettir. Antalya'ya gelen turist sayısının artırılmasının yanı sıra gelen turistlerin ortalama harcama miktarlarını artırarak turizm gelirleri artırılabilir. Turizmin tüm yıla yayılması, ürün çeşitlendirme, misafir memnuniyeti ile ilgili stratejilerin uygulanması gelirlerin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Pazar Payını Artırma: Önemli bir finansal hedef olarak var olan dünya turizm pastasından alınan payın artırılması Antalya'nın öncelikli uzun vadeli amaçları ve stratejileri arasında yer

almalıdır. Antalya en fazla ziyaretçi çeken dünyanın dördüncü destinasyonudur. Bu rekabetçi konumun korunması ve geliştirilmesi adına birbirleriyle uyumlu stratejilerin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Verimliliği Artırma: Turizm ile doğrudan veya dolaylı ilgili işletmelerin daha verimli çalışması ve kaynakların etkin kullanılmasının sağlanması, turizmden elde edilen faydanın arttırılmasına katkıda bulunacaktır.

İstihdamın Artırılması: Turizm, emek yoğun bir sektör olarak oluşturduğu istihdam açısından önemli görevler üstlenmektedir. Bölgesel ve ulusal işsizlik oranlarının azaltılmasına etkisi açısından turizmde kalifiye personel sayılarının artırılması gerekmektedir. İşletmelerin insan kaynakları bakış açısını, yetenek yönetimi ve kariyer planlaması çerçevesinde yapabilmeleri desteklenmelidir.

Yerel Halkın Faydasını Artırmak: Turizm gelirlerinin daha dengeli dağılmasını sağlamak ve yerel halkın turizmden elde ettiği faydanın artırılması sağlıklı bir turizm gelişiminin odak noktasını oluşturmaktadır. Turizmin bölgesel olarak daha dengeli büyümesi ve yerel halkın da turizmin ekonomik ve sosyal faydalarından yararlanması önem arz etmektedir.

Antalya ili turizm endüstrisi yukarıda belirlenen stratejik konular çerçevesinde bütüncül bir yaklaşım ile yönetilebilir. Stratejiler zaman içinde gözden geçirilmeli ve değişen durum ve çevre koşullarına göre revize edilmeli ve strateji haritası güncellenmelidir.

6. SONUÇ

Antalya ili turizmde kümelenme ve rekabetçilik analizinin yapıldığı bu proje kapsamında çeşitli paydaş gruplarının temsilcileri ile yapılan birebir görüşmeler, odak grup toplantıları ve arama konferansından çok kapsamlı veriler elde edilmiştir. Antalya'nın turizm endüstrisinin mevcut durumu, geleceğe ilişkin beklentileri ve bunların yapılabilmesi için strateji önerilerini içeren bu verilerin derlenmesi, belirli süzgeçlerden geçirilmesi ve kullanılabilir bilgi haline getirilmesi ile bu rapor ortaya çıkmıştır.

Antalya'nın uluslararası turizm arenasında sürdürülebilir bir rekabetçilik pozisyonuna sahip olması için öncelikli olarak mevcut durumunun iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda, ilin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi, rekabetçi özelliklerinin belirlenmesi, buna uygun olarak turizm vizyonu ve misyonunun belirlenmesi önem kazanmaktadır. Hangi ürünlerin geliştirilebileceği ve bunların hangi pazarlara sunulabileceğinin belirlenmesi, yatırımların nasıl ve hangi alanlara yönelmesi gerektiği konusunda da yön verici olmaktadır. Mevcut rakiplerin kimler olduğu ve rekabetin hangi temeller üzerine gerçekleştiğinin tespit edilmesi geliştirilecek stratejilere rehberlik etmektedir. Talepteki değişimleri sürekli izleyen, bu değişimlere en kısa sürede tepki veren bir turizm yapılanması gerekliliği elde edilen önemli bulgular arasında yer almaktadır. Özellikle rekabette önemli bir faktör olarak beliren "yenilikçilik" anlayışının geliştirilecek stratejilerin odak noktasını oluşturması beklenmektedir. Yenilikçiliği engelleyen mekanizmaların ortadan kaldırılarak, destek sistemlerin geliştirilmesi bu anlamda yapılması gerekenler listesinin başlarında yer almaktadır. Diğer taraftan yerel halkın turizm bilincine sahip olması, turizm faaliyetlerini desteklemesi ve turizmin sağladığı faydalardan aldığı payın yükseltilmesi de öne çıkan amaçlar arasında yerini almaktadır.

Turizm endüstrisi çok çeşitli paydaş gruplarından, yani aktörlerden, oluşmaktadır. Bu farklı istek ve ihtiyaçlara sahip aktörlerin katkı düzeyleri ve aralarındaki ilişkilerin gücü kümelenme analizlerinin temel unsurunu oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, bu kümelenme yapısı ne kadar işbirlikçi ve güçlü ise rekabetçilik düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. Antalya bu anlamda rekabetçilik düzeyini artıran bazı aktörler arasındaki güçlü işbirliklerine sahip olmakla beraber, geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılması gereken aktörler arası işbirlikleri de mevcuttur. Özellikle geliştirilmesi gereken işbirlikleri arasında yerel yönetimler ile özel sektör arasındaki işbirlikleri gelmektedir.

Antalya'nın turizm yapılanmasında, koordineli bir yönetişim sağlamak adına, 2023 Turizm Stratejilerinde de yer aldığı gibi, bir çatı yönetim birimine ihtiyaç duyulduğu da bu araştırma projesi kapsamında tespit edilen bir konudur. Bu birimin kamu ve özel sektör işbirliğinde kurulması ve ilin turizm stratejilerini tek bir elden ve tüm paydaşların görüşlerini yansıtacak, koordineli ve etkin bir şekilde yürütmesi beklenmektedir. Bu raporda önerilen Antalya ili Turizm Strateji Haritasının böyle bir birim nezdinde yürütülmesi ise önemlidir. Turizm Master Planını hazırlanması ve geliştirilmesi önerilen alternatif turizm ürünlerine (MICE - Toplantı, Teşvik, Kongre, Etkinlik turizmi, spor ve deniz turizmi, sağlık turizmi, ve kültür turizmi) ilişkin ayrıntılı çalışmaların yapılması ve uygun eylem planlarının hazırlanarak yürürlüğe sokulması böyle bir birimin yapacağı görevler arasında yer almaktadır. Finansal açıdan güçlü, politika geliştirme ve uygulama açısından yeterli, denetim mekanizmalarını işletecek özerklikte olacak böyle bir yapılanma, diğer iller için de model olabilir.

Strateji Haritaları ilk olarak Kaplan ve Norton (1991) tarafından ortaya atılan Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) yaklaşımı temel alınarak geliştirilmiştir ve dünyada bir çok kar amacı güden veya gütmeyen işletmelerde, turizm destinasyon yönetim birimlerinde kullanılmıştır. Bu proje kapsamında önerilen turizm strateji haritası, orijinal boyutlara sadık kalınarak, dört boyuttan oluşmakta ve boyutlar ve stratejiler arasındaki ilişkileri göstermektedir. İlin stratejik yönetim çalışmalarını koordineli ve birbiriyle ilişki olarak görebilmeyi sağlayan böyle bir strateji haritasının ortak vizyon, misyon ve hedeflere yönelmeyi sağlayabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda, aktörler arası ilişkilerin ortaklaşa rekabet zemininde gerçekleştirilebilmesine ve fiyata dayalı rekabet yerine yenilikçiliğe ve kaliteye dayalı rekabet anlayışının yerleşmesine de katkı verebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma projesi kapsamında elde edilen bulgular ve öneriler Antalya'nın rekabetçilik yapısını güçlendirme ve sürdürülebilir kalkınma anlayışı çerçevesinde ele alınmıştır. Tüm paydaş gruplarının katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırma projesi sonucu ortaya çıkan raporun il geneli için uygulanacak turizm stratejilerine rehber olabileceği öngörülebilir.

KAYNAKÇA

Ansoff, H. I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long Range Planning*, 27(3): 31-32.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

Breda, Z., Costa, R. Ve Costa, C. (2004). Do clustering and Networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier

Brown, K ve Geddes, R. (2007). Resorts, culture and music: The Cape Breton tourism cluster, *Tourism Economics*, 13(1), 129-141.

Coltman, M. M.(1989), *Tourism Marketing*¸ Van Nostrand Reinhold, New York.

Crouch, C. Ve Ritchie, H.(1999), Tourism competitiveness and societal prosperity, *Journal of Business Reseaarch*, 44, 137-152.

Cunha, S.K. ve Cunha, J.C. (2005), Tourism cluster competitiveness and sustainability: Proposal for a systemic model to measure the ımpact of tourism on local development, *Brazilian Administration Review*, 2 (2), 47-62.

Çeken, H. (2003). *Küresel Yabancı Sermaye ve Turizm*, İstanbul: Değişim Yayınevi.

Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western College Publishing.

Ferreira, J., Estavao, C. (2009). Regional competitiveness of tourism cluster: A Conceptual model proposal, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14853/ MPRA Paper No.14853, Erişim tarihi 25 Nisan 2009.

Flowers, J. ve Easterling, K. (2006). Growing South Carolina's tourism cluster, *Business Economic Review*, 52(3), 15-20.

Gungor, A. (2000). Türkiye'de Uygulanabilen Turizm Çeşitlerinin Pazarlanmasında İstanbul'daki A Grubu Seyahat Acentalarının Rolü Ve Önemi, YL Tezi İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Harrington, R.J. (2004). The environment, involvement and performance: implication for the strategic process of food service firms. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 317–341.

Harrington, R.J. (2005). The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29, 372-395.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Jackson, J., Houghton, M, Russel, R.,Triandos E. (2005). Innovations in measuring economic impacts of regional festivals: A do it yourself kit, *Journal of Travel Research*, 43, 360-367.

Jackson, J., Murphy, P. 82002). Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the New World, *Tourism and Hospitality Reseacrh*, 4(1), 36-52.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Meausures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October: 167-176.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 78(5): 150-161.

Kareem, O. I. (2009). A dynamic panel analysis of the effects of international tourism exports on African economic growth http://www.Afrimetrics.Org/ Documents/ Conference 09/ Papers /Kareem .PDf. (17.03.2010).

Kim, B. Y. ve Oh, H. (2003). An Integrated Approach to Strategic Management for the Lodging Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(2): 1-16.

Kim, N.,Wicks, B.E. (2010), Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness, *2010 ICHRIE Conference, http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Friday/28*

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Mısırlı, İ. (2009). *Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı Sonuç Raporu*. Muğla Üniversitesi.

Mısırlı, İ. ve Kozak, M. (2010). *Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı Sonuç Raporu*. Muğla Üniversitesi.

Nerur, S. P., Rasheed, A. A. ve Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of strategic management filed: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 319-336.

Novelli, M., Schmitz, B.,Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, *Tourism Management*, 27, 1141-1152.

Okumus, F. ve Roper, A. (1999). A review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23: 21–39.

Philips, P. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347-362.

Philips, P., ve Moutinho, L. (1999). Measuring strategic planning effectiveness in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 349-358.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* New York, NY: Free Pass.

Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review,* 76(6), 77-90.

Sharpley, R. (2002). The challenges of economic diversification through tourism: The case of Abu Dhabi, *International Journal Tourism Research,* 4, 221-235.

Sarvan, F., Arıcı, E.D., Ozen, J., Ozdemir, B. ve Icigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(3): 73-122.

Shaw, M.; Morris, S. V.,(2000), *Hospitality Sales, A Marketing Approach*,

Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain, *Tourism Management,* 29: 252-262.

Turist Profili Araştırması, 2011, Antalya

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.

UNWTO, (2012). UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition https://s3-eu-west-.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf Erişim tarihi: 25.06.2012

World Tourism Organization, (2007). A Practical Guide to Destination Management, Madrid.

http://www.dha.com.tr/antalya-dunya-genelinde-4-oldu_141941.html

http://www.tursab.org.tr Erişim tarihi: 25.06.2012.

http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html

http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/belge/1-63048/kultur-turizm-istatistikleri.html