



# Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı



**T.C. MUĞLA VALİLİĞİ**

AĞUSTOS - 2010

(Versiyon Beta)

# İçindekiler

---

Proje Ekibi.....	3
Görüşleriyle Yön Veren Kurumlar .....	4
Önsöz .....	5
Kısaltmalar .....	7
Yönetici Özeti.....	8
1. Giriş .....	9
2. Araştırmanın Yöntemi.....	13
2.1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri.....	14
2.2 Analiz Ölçeği.....	21
2.3 Saha Araştırmalarından Toplanan Verilerin Analiz Yöntemleri ile Kümelenme Haritalarının Çıkarılması ve Analizi.....	22
3. Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi .....	29
3.1 Muğla Bölgesi Geleneksel Turizm (Deniz-Kum-Güneş) Sektörünün Kümelenme Analizi .....	33
3.2 Muğla Bölgesi Spor Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi.....	46
3.3 Muğla Bölgesi Sağlık Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi .....	59
3.4 Muğla İli Deniz Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi .....	71
4. Muğla İli Destinasyonları ve Kümelenme Yapıları .....	82
4.1 Muğla İli Destinasyonlarını Destekleyen Alt Turizm Sektörlerinin Analizi.....	85
4.2 Turizm Alt Sektörlerinin Sunmuş Oldukları Ürünlerin Algılanan İmajları.....	90
5. Muğla Bölgesi Turizm Sektörünün Makro Düzey Politikalar ve Kümelenme Geliştirme Stratejileri .....	94
5.1 Muğla Bölgesi Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş) Makro Düzey Politikalar ve Kümelenme Geliştirme Stratejileri .....	96
5.2 İlin Deniz Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı .....	108
5.3 İlin Sağlık Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı .....	110
5.4 İlin Spor Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı .....	112
6. Sonuç ve Öneriler.....	116

## Proje Ekibi

---

- Doç. Dr. Hakkı Eraslan
- Prof. Dr. Murat Kasımoğlu
- Yrd. Doç. Dr. İzzet Kılınç

## Proje Yerel Ekibi

---

- Doç. Dr. Ercan Baldemir
- Doç. Dr. Faysal Gökalp
- Yrd. Doç. Dr. Doğan Kutukız
- Yrd. Doç. Dr. Umut Avcı
- Yrd. Doç. Dr. Cafer Topaloğlu

## Proje Koordinasyon Ekibi

---

- Recep Yüksel
- Veli Çelik

# Görüşleriyle Yön Veren Kurumlar

---

- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Muğla Valiliği
- İlçe Kaymakamları
- İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
- İl Jandarma Komutanlığı
- İl Emniyet Müdürlüğü
- İl Özel İdaresi Genel Sekreterliği
- İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- İl Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü
- İl Çevre ve Orman İl Müdürlüğü
- Orman Bölge Müdürlüğü
- Muğla Ticaret ve Sanayi Odası
- Esnaf ve Sanatkarlar Odası
- Şoförler Odası Başkanlığı
- Belgeli Konaklama Tesisleri
- Seyahat Acenteleri
- Yeme-İçme Tesisleri
- Turizm Danışma Büroları
- Tur Operatörleri
- Konaklama İşletmeleri Temsilcileri
- Kültür ve Turizm Dernekleri
- Muğla Üniversitesi
- Medya Aktörleri
- Merkeze Bağlı Belediye Başkanlıkları
- Datça Merkez ve Belde Belediyeleri
- Köyceğiz Merkez ve Belde Belediyeleri
- Marmaris Merkez ve Belde Belediyeleri
- Ula Merkez ve Belde Belediyeleri
- Bodrum Merkez ve Belde Belediyeleri
- Kavaklıdere Merkez ve Belde Belediyeleri
- Milas Merkez ve Belde Belediyeleri
- Yatağan Merkez ve Belde Belediyeleri
- Fethiye Merkez ve Belde Belediyeleri
- Dalaman Merkez ve Belde Belediyeleri
- Ortaca Merkez ve Belde Belediyeleri
- Dalaman Merkez ve Belde Belediyeleri
- GETOB
- FETOB
- TURSAB
- BODER
- Marmaris Deniz Ticaret Odası
- Fethiye Deniz Ticaret Odası
- Bodrum Deniz Ticaret Odası
- Marmaris Ticaret Odası
- Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası
- Bodrum Ticaret Odası
- Yücelen Hastanesi
- Çınar Dinlenme Tesisi İşletmesi
- My Marina İşletmesi
- Hilton Sarıgerme
- Lykia World Fethiye
- ATM Dalaman Airport İşletmesi

# Önsöz

---

Hizmet endüstrisinin yükselen yıldızları arasında yer alan turizm sektörünün ülkeler açısından önemini her geçen yıl daha da artırmaktadır. Sektör, sosyo-ekonomik öneminin yanı sıra diğer sektörlerle olan katkısı ve sinerjik etkisi ile de ön plana çıkmaktadır.

Küresel ekonomide önemli bir konuma sahip olan turizm sektörü aynı zamanda ulusal ekonomimiz içinde de son derece yaşamsal değer taşımaktadır. Nitekim, ekonomimize sağlamış olduğu doğrudan döviz girdisi ve istihdama katkısı ile lokomotif sektörler arasında yer almaktadır.

Ülkemizin ve hatta dünyanın en önemli destinasyonlarını sınırlarında barındıran Muğla İli ise her yıl milyonlarca turisti konuk etmektedir. Sektörde, gelen yabancı turist sayısına göre ulusal sıralamada üçüncü sıraya yükselen Muğla, aynı zamanda, iç turizm hareketlerinde de ilk sıralarda yer almaktadır.

Bütçeleme, planlama ve stratejik planlama olarak evrim geçiren kalkınma yaklaşımları, günümüzde, rekabetçiliği esas alan paradigmlar üzerine bina edilmektedir. Bu bağlamda, geleneksel yaklaşımların etkisini yitirdiği küreselleşme sürecinde, verimlilik ve yenilikçiliği temel olarak kabul eden rekabetçilik ve stratejik planlama yaklaşımları bölgesel kalkınma planlarının mihenk taşıını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında birçok kişinin emeği vardır. Birinci olarak, Muğla'nın turizm sektöründe gelecek vizyonunun kurumsallaşması için gerekli desteği sağlayan ve bu tür bir akademik projeye öncülük eden bir önceki valimiz Dr. Ahmet ALTIPARMAK'a teşekkür etmek isterim. Kendisinin başlatmış olduğu bu önemli proje şuan tamlandı, bundan sonra da sektörün gelişimine yönelik gerekli çalışmalara devam edileceğini burada vurgulamak isterim. İkinci olarak, bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük bir çaba harcayan tedarikçi şirket, Iconomy Group ekibine titiz ve yenilikçi çalışmalarından dolayı teşekkür ediyorum. Üçüncü olarak, bu çalışmanın gerçekleşmesi sürecinde etkin rol üstlenen Ticaret ve Sanayi Odalarına, STK'lara, sektör kanaat önderlerine, medyaya ve diğer ilgili paydaşlara sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Dördüncü olarak bu çalışmanın yürütülmesinden sorumlu Vali Yardımcımız ve Valiliğimize bağlı AB proje ofisi ile ilgili kamu personeline çok teşekkür etmek isterim. Son olarak ama az değil, çalışma süreci içerisinde yer alan ancak burada değinilmeyen bütün paydaşlara, sağlamış oldukları kıymetli katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Sonuç olarak, İlimiz ekonomisi açısından büyük değere haiz olan turizm endüstrisinin sağlıklı bir şekilde planlamasını yapmak, makro, mezo ve mikro düzeyde stratejiler ile oyuncuları yönlendirmek; sürdürülebilir uluslararası rekabet avantajı sağlamak amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın, sektöre ve İlimize katkı sağlayacağını umuyor, saygılarımı sunuyorum.

**Fatih ŞAHİN**

**Muğla Valisi**

# Önsöz

Stratejik planlama ve rekabetçilik yaklaşımına uygun olarak turizm sektöründe yapılmış en kapsamlı çalışmalardan biri olarak değerlendirilebilecek nitelikte olan bu proje ile öncelikli olarak, sektörün küresel anlamda bir oyuncu olabilmesinin temel noktaları tespit edilmiş; halihazırda sektörde faaliyet gösteren turizm oyuncularının nasıl çok daha kâr elde edebilmelerinin haritası çizilmiştir.

Yapılan araştırma verilerinden elde edilen neticeye göre sektörün dar boğaza girdiği, kendini yenileyemediği, yıl boyu doluluk oranının sadece yaz sezonu ile sınırlı kaldığı, maliyetine rekabet stratejisinin öldürücü rekabete yol açtığı, zaten sabit maliyetlerin çok yüksek olmasından dolayı sektörde faaliyet gösteren her türlü işletmenin ancak yaşamını sürdürebildiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak turizm sektörü oyuncuları çok küçük kâr marjları ile çalışmaktadır. Kaldı ki, İlin taşıma kapasitesi sınıra dayanmış, aynı zamanda çevresel kirlenmelerin izleri de su üstüne çıkmaya başlamıştır.

Öte yandan, halihazırda sektör oyuncularının markalaşma, kurumsallaşma ve iş yapış modelleri ve sistemleri sürdürülebilir nitelikten uzaktır. Bu süreç kısır döngü olarak sektörün gelişim sürecini önemli ölçüde engellemekte ve işletmelerin renovasyon yatırımları yapmalarını zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda, sektörün faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler ve ilgili paydaşlar arasında koordineli ve ortak çalışma kültürü ve alışkanlığı da oldukça zayıftır.

Bu kapsamlı çalışma Muğla Valiliği'nin ve diğer önemli sektör paydaşlarının katkısı ile gerçekleşmiştir. Özellikle bir önceki Muğla Valimiz Sayın Dr. Ahmet ALTIPARMAK'ın vizyonu ve liderliği projenin realizasyonunda büyük öneme sahiptir. Projenin başlatılması aşamasında Muğla İli'nde görev yapan sayın Valimizin liderliği, vizyonu ve desteği, araştırma ekibinde büyük motivasyon yaratmıştır. Sayın Vali'mize projeye vermiş olduğu destek ve katkıdan dolayı Iconomy Group olarak şükranlarımızı sunmak isteriz.

Sayın Dr. Altıparmak'dan sonra Muğla Valiliği'ne atanan Sayın Valimiz Fatih ŞAHİN'de, çalışmalara kaldığı yerden destek sağlamış ve proje tamamlanmıştır; Sayın Valimizin projeye olan inancı Muğla Turizm Sektörü açısından önemli sayılabilecek bu raporun ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Özellikle Sayın Valimizin projeye bakışındaki ciddiyet ve yönlendirmesi, çalışmanın heyecanını bir kat daha artmıştır. Kendisine bu değerli katkı ve desteğinden dolayı Iconomy Group olarak sonsuz teşekkür ediyoruz.

Çalışma süresince, yerel ekip lideri Muğla Vali Yardımcımız Sayın Recep YÜKSEL, bütün süreçlerin titiz bir şekilde yönetilmesi, işlerin planlanması, gerekli verilerin elde edilmesi, bilgilerin doğrulanması konusunda direkt olarak katkı sağlamıştır. Kendisi ile ortak çalışma fırsatı bulduğumuz Sayın Yüksel'e sağladığı katkılardan dolayı çok teşekkür etmek isteriz. Ayrıca Valiliğe bağlı ilgili Avrupa Birliği (AB) ofisinin değerli direktörü ve bu projenin saha koordinatörü Veli ÇELİK ve ekibi çalışmanın operasyonel süreçlerine proje elamanı gibi içtenlikle destek sağlamışlardır. Kendilerine teşekkür borçluyuz.

Bu çalışmanın en önemli unsurları Muğla İlinin değerli paydaşlarıdır. Çalışma süresince de birçok paydaş ile tanışma ve görüşme fırsatımız oldu. Hepsinin burada tek tek isimlerini saymak çok zor, ama milat olarak kabul edilen bu çalışmaya sağlamış oldukları destek sonsuza dek yaşayacaktır. Muğla için bir şeyler yapmak için maddi ve manevi her türlü katkıyı sağlamaya hazır bu paydaşların katkısı her zaman gelecek kuşaklar tarafından hatırlanacaktır. Bu çerçevede katkı sağlayan, mülki idarelere, yerel yönetimlere, Muğla, Bodrum, Fethiye ve Marmaris Ticaret ve Sanayi Odalarına, turizm sektöründe görüşme fırsatı bulduğumuz öncü girişimcilere, sektörel Sivil Toplum Kuruluşlarına medya mensuplarına, kamu kurumu üst düzey yöneticilerine, Muğla Üniversite'sine ve araştırma sürecine katkı sağlayan diğer paydaşlara vermiş oldukları değerli katkılarından dolayı Iconomy Group olarak sonsuz teşekkür ederiz. Ayrıca değerli görüşlerini ve stratejik öngörülerini bizimle paylaşan Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürümüz Sayın Cumhur Güven Taşbaşı'na teşekkürü bir borç biliriz.

**Doç. Dr. Hakkı Eraslan**

**Proje Koordinatörü**

**Iconomy Group - Vezir Araştırma ve Danışmanlık Ltd.**

# Kısaltmalar

AB: Avrupa Birliği	ÖSGD: Özel Sektör Gönüllüler Derneği
ABD: Amerika Birleşik Devletleri	IATA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Derneği
ATS: Amerikan Turizm Derneği	ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
ASTA: Amerikan Seyahat Acenteleri Birliği	ICTA: Uluslararası Turizm Mutfağı Derneği
ATAD: Avrupa Toplulukları Adalet Divanı	IFTO: Uluslararası Tur Operatörleri Birliği
BİT: Bilişim ve İletişim Teknolojileri	İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
BRS: Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri	İZRO: İzmir Turist Rehberi Odası
BÜMAK: Boğaziçi Üniversitesi Mağara Araştırma Kulübü	İZTO: İzmir Ticaret Odası
CAT: Competitive Advantage of Turkey	SEDEFED: Sektörel Dernekler Federasyonu
CEN: Avrupa Standardizasyon Komitesi'nin	TEMA: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
CULTİSM: Kültürel Turizminin Geçilmesi için Master Planlar	TMTF: Türkiye Milli Talebe Federasyonu
COTRI: Çin Dış Turizm Araştırma Enstitüsü	TÖSHİD: Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği
ÇED: Çevresel Etki Değerlendirmesi	TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu
ÇYS: Çevre Yönetim Sistemi	TUGEP: Eminönü ve Beyoğlu Turizm Geliştirme Projesi
DAKP: Doğu Anadolu Kalkınma Programı	TÜRÇEV: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
DPT: Devlet Planlama Teşkilatı	TUREB: Turist Rehberleri Birliği
DÜĞİMER: Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi	TUREF: Profesyonel Turist Rehberleri Dernekleri Federasyonu
ECTAA : Avrupa Birliği içindeki Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri Birlikleri Grubu	TUREV: Turist Rehberleri Vakfı
EFQM : Avrupa Kalite Yönetim Vakfı	TUROB: Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği
ETC : Avrupa Turizm Komisyonu	TUYED: Turizm Gazeteci ve Yazarları Derneği
ETTFA: Avrupa Turizm Fuarları Birliği	TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
ERDF: Yapısal Fonlar ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu	TÜRSAB: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
FEG: Avrupa Rehber Örgütleri Federasyonu	TÜROFED: Türkiye Otelciler Federasyonu
GAP-BKİ : GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	TSKB: Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası
GDS: Global Dağıtım Kanalları	UFTAA: Uluslararası Seyahat Acentaları Birlikleri Federasyonu
GETOB: Güney Ege Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği	URAK: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla	UNDP: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
KDS: Küresel Dağıtım Sistemleri	UTİKAD: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
KGF: Kredi Garanti Fonu	USTOA: Amerikan Tur Operatörleri Birliği
KOBİ: Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler	VYYS: Varış Yeri Yönetim Sistemleri
KTKGB: Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi	WFTGA: Dünya Rehberler Birliği
MAD: Mağara Araştırma Derneği	WTO: Dünya Turizm Örgütü
MAK: Merkez Av Komisyonu	WTTC: Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi
MBNQA: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	
ÖFK: Özel Finans Kurumları	

# Yönetici Özeti

Muğla Bölgesi'nin ekonomik gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışma ile bölgede faaliyet gösteren turizm sektörünün (geleneksel ve alternatif turizm) kümelenme analizleri yapılmış ve makro düzey stratejik plan ortaya çıkarılmıştır.

Bölgenin ekonomik planlamasına ve gelişimine önemli katkı sağlayacağı öngörülen çalışma ile İl'de var olan turizm alt sektörlerinin rekabetçilik analizleri sonuçlarına istinaden (tüm alt sektörlerin uluslararası rekabetçilik gücü tespit edilmiş, bu bağlamda, rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli olan turizm alt sektörleri belirlenmiştir) öncelikli olarak tavsiye edilen sektörlerin kümelenme analizleri yapılmış; akabinde, Bölge içinde yer alan sektörel ve destinasyonlar düzleminde makro düzey stratejik planlama yapılmıştır.

Çalışmanın bilimsel araştırma yöntemi olarak hem nicel (quantitative) hem de nitel (qualitative) araştırma teknikleri kullanılmıştır. Bu metodlar kapsamında hem ikincil hem de birincil veri toplama tekniklerine müracaat edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde uluslararası rekabetçilikte geçerlilik ve güvenilirliği olan Elmas Model (Diamond Model), Kümelenme (Cluster), Kıyaslama (Benchmarking), Stratejik Düşünce (Strategic Thinking) vs. gibi yöntemlere müracaat edilerek makro düzey turizm stratejik planı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Turizm sektörü geleneksel turizmin (deniz-kum-güneş) yanı sıra alternatif turizm adı verilen birçok alt dallardan oluşmaktadır. Nitekim her bir alt kol kendi başına bir sektör konumunu da taşımaktadır. Muğla Bölgesi geleneksel turizm sektörünün (deniz-kum-güneş) yanı sıra önemli oranda alternatif turizm (sağlık, spor, doğa, eğlence, deniz, kültür-tarih vs.) faaliyetlerini de bünyesinde barındırmaktadır. Nitekim, adı geçen alt turizm sektörlerine yönelik önemli derecede sektörel yapılanma ve ürünler de geliştirilmiştir.

Sektörel modellemeye esas olacak tüm değişkenler (variables) ve kısıtlar da değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, (1) tüm alt sektörlerin küresel rekabetçilik pozisyonu, (2) çevrenin korunması, (3) Bölge'nin taşıma kapasitesi, (4) hâlihazırda üretilen hizmetin katma değerinin artırılarak sektörel gelirlerde ve kârlarda zıplama sağlanması, (5) tüm turizm faaliyetlerinin 12 aya yaygınlaştırılması (6) Bölge'nin çekirdek yetenekleri (core competences) gibi değişkenler-kısıtlar göz önüne alınarak küresel rekabetçilik analizi yapılmış; bu analizde istinaden sektörel kümelenmeler belirlenmiş ve makro düzey sektörel stratejilere ulaşılmıştır.

İl'de yapılan araştırma sonuçlarına göre geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) sektörüne ilave olarak 3 farklı turizm alt sektörünün de (deniz turizmi, sağlık turizmi, spor turizmi) öncelikli olarak geliştirilmesi öngörülmüş (öngörülen sektörler detaylı sektörel kümelenme çalışmaları ile analiz edilmiş, değer zincirleri-value chain ortaya çıkarılmış, sektörel oyuncular ve rolleri belirlenmiş, eksik oyuncular tespit edilmiş, oyuncular arasındaki iletişimin dereceleri ortaya çıkarılmıştır; ayrıca, kümelenme geliştirme- cluster development çalışmalarının altlığı hazırlanmış olup) tüm sistem modellenmiştir. Bölge'nin önemli destinasyonları ve bu destinasyonlarda öncelikli olarak geliştirilmesi gereken alt turizm sektörleri de ortaya çıkarılmış; bu bağlamda, Marmaris'te geleneksel, sağlık ve deniz; Bodrum'da geleneksel, sağlık, deniz ve spor, Fethiye'de ise geleneksel, deniz, sağlık ve spor alt turizm sektörlerinin kümelenme yapıları incelenmiştir. Ayrıca, sektörlerin küresel rekabetçilik güçlerinin artırılması için iki farklı alt sektörde (sağlık ve deniz) bölgesel kümelenmeye (regional cluster) gidilmesi gerektiği ortaya çıkarılmış ve makro düzey stratejik planları (sektörel ve destinasyon olarak) yapılmıştır.

Proje ile İl'de yapılması gereken kümelenme yaklaşımına dayalı makro düzey uygulama projelerinin bir an önce yapılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca, her destinasyon düzleminde sektörel kümelenme konseyi ve uygulama komisyonları kurularak, alt uygulama projelerinin saptanması ve buna bağlı olarak sektörel kümelenme geliştirme (cluster development) çalışmalarının yapılması gerekmektedir.



# 1. Giriş

Küreselleşme sürecinin bütün hızı ile devam ettiği günümüz dünyası, sürece etki eden temel değişkenler (ekonomik, sosyolojik, teknolojik vs.) vasıtasıyla artık bir köy halini almıştır. Daha da önemlisi küreselleşme, temel etkenler ile birlikte firma-sektör-bölge-ülke rekabetçiliğini de üst düzeye çıkarmıştır. Diğer bir ifade ile artık sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilen uluslar ekonomik olarak hayatta kalabilmekte ve var olma yarışını sürdürebilmektedirler

Bilindiği gibi strateji, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, savaş sanatında kullanılan bir yöntemdir. Nitekim tüm savaşlar stratejiler ile kazanılır. Yüzyıllardan beri kullanılan bu yöntem ise özellikle 1950'lerden sonra ekonomi literatüründe de yer almaya başlamıştır. Diğer bir ifade ile artık ekonomik savaşlar da stratejiler ile yürütülmektedir. Bu bağlamda, rekabetçi bir konuma yükselmek bu vesile ile sektörel ve bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek stratejiler vasıtası ile mümkün hale gelmiştir.

Strateji ve stratejilere bağlı olarak sektörel rekabetçilik firma stratejilerinde (küresel ve yerel) yer aldığı gibi, bölgesel kalkınma planlarına da yansımaktadır. Nitekim Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avrupa Birliği (AB)'ne üye devletler ve gelişmekte olan ülkeler planlama çalışmalarının odak noktasına rekabetçiliği koymaktadır. Değer zinciri (value chain), kümelenme (cluster) gibi yaklaşımlar ise rekabet stratejilerini uygulamak ve elde etmek için kullanılan etkin yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemiz özelinde incelendiğinde, ulusal planlamaya geçiş serüvenimizin gelmiş olduğu son aşama olarak değerlendirilen stratejik planlama ve stratejik yönetim 2000'li yıllardan sonra yaygınlaştırılmaya ve uygulanmaya başlamıştır. Lizbon Kriterleri ile de kabul etmiş olduğumuz Rekabete Dayalı Kalkınma Politikası ise gerek AB'ye üye devletler gerekse ülkemiz açısından ekonomik kalkınma stratejik planlarının mihenk taşıını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin hazırlamış olduğu 9. Kalkınma Planı ve Ulusal Kalkınma Politikasına istinaden rekabetçilik temelli sektörel kalkınma planlarının yapılması öngörülmektedir. Adı geçen gerekçelere istinaden yapılan bu çalışma ile İl'in ulusal ekonomi açısından önemli bir yere sahip olan turizm sektörünün makro düzey stratejik planının yapılması ve sektörün dönüştürülmesi-geliştirilmesi sağlanarak bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Özellikle bölgesel kalkınma stratejilerinde artık önemli bir gündem maddesi haline gelen ve eşitlik ilkesinin terk edilerek doğrudan müracaat noktası şeklini alan rekabetçilik ve rekabetçiliği elde etme konusunda birçok çalışma yürütülmektedir. Nitekim rekabetçi pozisyona yükselmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek birçok araştırmacının da dikkatini çekmiş ve çalışmalarını bu yöne kanalize etmelerine vesile olmuştur. Bu bağlamda, sektörel rekabetçiliği elde ederek bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Günümüzde etkin olarak kullanılan bu yöntemlerin başında kümelenme yaklaşımı ve buna bağlı çeşitli analiz teknikleri gelmektedir.

Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; kümelenmenin bir hedef değil, bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Çünkü hedefimiz, insanımızın mutluluğunu gerçekleştirmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmektir. Bu hedefe ulaşmak için uygun tekniklerin kullanılması ise çağdaş kalkınma anlayışının bir gereği olarak görülmektedir.

Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter'ında işaret ettiği gibi kümelenme (cluster), birbirlerine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, karşılıklı bağımlı firmalar (özelleşmiş tedarikçileri de içerir biçimde), bilgi üreten kurumlar (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), destekleyici kurumlar (acenteler, danışmanlık şirketleri, sivil toplum kuruluşları-STK, bankalar, sigorta şirketleri) ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağ (network) olarak tanımlanabilir.

Diğer bir deyiş ile kümelenmeler, belirli bir endüstride birbiri ile ilişkili şirket ve kurumların coğrafi yoğunlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

Endüstriyel kümelenmelerde şirketler arası ilişkinin nasıl düzenlenmesi gerekir? Üniversite gibi kurumlar rekabet başarısına nasıl katkıda bulunur? Hükümet, ekonomik gelişimi ve kalkınmayı nasıl teşvik eder?

Kümelenmeler, ilgili endüstriler ile rekabet etmede önemli olan diğer unsurları çevreleyen bir sınır çizer. Örneğin; parça, makine, hizmet gibi özelleşmiş girdi tedarikçileri, özelleşmiş altyapı sağlayıcıları kümelenmenin üyeleridir.

Kümelenmeler, diğer yandan, dağıtım kanallarını ve müşterileri kapsayacak şekilde genişler ve daha sonra da tamamlayıcı ürün üreticileri ile beceri, teknoloji ya da genel girdileri sağlayan endüstrilerdeki şirketleri kapsar.

Son olarak kümelenmeler, kamu kuruluşları ile üniversiteler, standart belirleyici kurumlar, sivil toplum kuruluşları (STK), mesleki eğitim kurumları ve özelleşmiş eğitim ve öğretim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayan ticari birlikler gibi diğer kurumları da içermektedir.

Kümelenmeler, derinliklerine ve özelliklerine göre farklılıklar gösterirler; bununla birlikte, çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, özelleşmiş girdi, parça, makine ve servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını ve ilgili kuruluşları da içermektedir.

Aynı zamanda müşterileri, tamamlayıcı ürün üreticilerini, özelleşmiş altyapı sağlayıcılarını, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kamu kurumlarını ya da diğer enstitüleri, standart koyucu-düzenleyici acenteleri-kuruluşları ve kümelenme üyelerini destekleyecek diğer özel sektör ve ticari birlikteliklerini de içermektedir.

Kümelenmeler rekabeti üç ana yoldan etkilemektedirler; (1) kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak, (2) gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek, (3) kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek.

Sektörel kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli ya da diğer işletmelerle resmi bağlantılara sahip işletmeler gibi fayda elde etmelerini sağlar.

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, nitelikli-niteliksiz işgücüne, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede ve gelişimi ölçmede ve teşvik etmede oyuncuların daha etkin ve verimli olmalarını sağlamaktadır.

Özellikle, gelişmiş kümelenmeler içinde bulunan işletmeler, uzmanlaşmış ve deneyimli bir işçi havuzu içinde bulunurlar. Bu imkân, işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürmekte ve zamanı kısaltmaktadır. Nitekim kümelenme çeşitli fırsatlar sunmakta ve çalışanların farklı yerlerde istihdam riskini düşürmektedir; hatta diğer bölgelerdeki yetenekli çalışanları da kendine çekmektedir.

İyi gelişmiş bir kümelenme, diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir yol sağlamaktadır. Böyle bir kümelenme derin ve özelleşmiş bir tedarikçi tabanına sahiptir. Uzak mesafedeki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürmektedir.

Bu yapı, envanter ihtiyacını en aza indirmekte, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Fiziksel yakınlık iletişimi geliştirmekte ve bu durum tedarikçiler için satış sonrası hizmetlerini sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

Diğer yandan, pazar, teknik ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikmekte ve üyeler bu bilgileri kullanabilmektedir. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları, güveni tesis eder ek bilgi akışını hızlandırır ve bu koşullar bilgiyi daha akıcı bir hale getirir.

Öte yandan kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçalarının toplamından daha büyüktür. Örneğin; tipik bir turizm kümelenmesinde, ziyaretçilerin görüşleri sadece çevresel güzelliklerden etkilenmez, ayrıca oteller, restoranlar, alışveriş merkezleri ve ulaşım kaynakları gibi tamamlayıcı işlerin kalitesi ve verimliliklerinden de etkilenmektedir.

Kümelenme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalara göre, altyapı ya da eğitim programları gibi kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirmektedir. Örneğin, işe alınan çalışanların yerel programlarda eğitilmeleri, eğitim maliyetlerini düşürmektedir. Sadece hükümetin değil, özel sektör içindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlar da kümelenme içindeki diğer şirketlerin performanslarını artırmaktadır.

Kümelenmeler, ayrıca, işletme performanslarının değerlendirilmesini de kolaylaştırır. Yerel rakipler, benzer işgücü maliyetleri ve yerel pazarlara erişim imkânı gibi genel koşullara sahiptirler ve kümelenme içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Kümelenme içindeki işletmeler tipik olarak kendi tedarikçilerinin maliyetleri konusunda ayrıntılı bilgilere de sahiptirler. Yöneticiler diğer yerel işletmeler ile maliyetlerini ve çalışanlarının performanslarını karşılaştırabilir. Yine, finansal kurumlar performansı takip etmede kullanılacak kümelenme ile ilgili bilgileri toplayabilirler.

Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin yenilikçilik becerilerinde de önemli bir rol oynar. Örneğin, bilişim kümelenmesi içinde bulunan bilgisayar şirketleri müşteri gereksinimlerini ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle karşılaştıramayacak derecede hızlı bir şekilde karşılarlar. Kümelenme içindeki diğer şirketler ve kurumlarla olan ilişkiler, şirketlerin teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme, ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir.

Kümelenmeler, yenilikleri görünür yapan fırsatlardan daha fazlasını sunmaktadır. Hızla hareket etmeyi sağlayan esnekliği ve kapasiteyi de sağlarlar. Kümelenme içindeki bir şirket genellikle yenilikçi çalışmalarında kullanacağı bir kaynağı hızlı bir şekilde elde edebilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dâhil olabilirler.

Bu, müşterilerin gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır. Aksine kümelenme dışındaki bir şirket uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlar ile koordine edeceği faaliyetlerde önemli zorluklar ile karşılaşmaktadır.

Özetlemek gerekirse, endüstriyel kümelenmeler; (1) kümelenme içinde faaliyet gösteren oyuncuların yeni ve tamamlayıcı teknolojiye erişimini sağlamakta, (2) sinerji ekonomisini ya da karşılıklı bağımlı faaliyetler ekonomisini elde etmeye vesile olmakta, (3) riskleri yaymakta, (4) tedarikçiler ve kullanıcılar ile ortak Ar-Ge çalışmalarını yapmayı gerçekleştirmekte, (5) rekabeti düşürebilmek için savunmacı bir yaklaşım sergilemekte, (6) tamamlayıcı varlık ve bilginin birleştirilmiş kullanımından sağlanacak karşılıklı faydaları ortaya çıkarmakta, (7) öğrenme sürecini hızlandırmakta, (8) işlem maliyetlerini (transaction costs) düşürmekte, (9) pazar içinde giriş bariyeri oluşturmakta ve/veya bariyerlerin üstesinden gelebilmektedir.



## 2. Araştırmanın Yöntemi

Kümelenme temelli ekonomik kalkınma ve stratejik planlama çalışmaları, geniş bir katılımcılar grubunu (paydaşlar) gerektiren tekrarlayıcı ve kendi içinde bütünlük arz eden bir süreçtir. Bu süreçte yer alacak katılımcılar; bir yandan hükümet ile onun merkezi ve yerel kurumları, diğer yandan yerel otoriteler ile bölgesel ekonomik güçler (ticaret odaları, işçi sendikaları, İl Özel İdarelerinin Oluşturduğu Hizmet Birlikleri vs.) ve diğer ilgili sivil toplum örgütleri temsilcilerinden oluşmaktadır.

Bu bağlamda, projenin yaygınlaştırmasını gerçekleştirmek, etkin olabilmek dolayısıyla somut sonuçlara varabilmek için tüm çalışma programı katılımcı yaklaşım esasına uygun hazırlanmıştır.

Bu çerçevede temel hedef olarak; (1) gelecek referanslılık, (2) Muğla Bölgesi turizm sektörü rekabetçiliğine katkı, (3) bütünlüklü/ holistik düşünce, (4) paydaş beklentilerinin hesaba katılması, (5) bilimsellik, (6) uygulanabilirlik değişkenleri göz önüne alınmıştır.

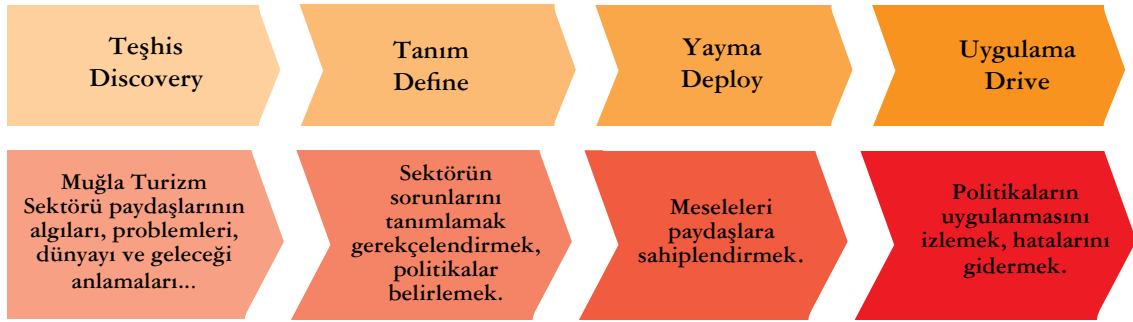
Şekil 1. Araştırma Yöntemi Vizyonu



Adı geçen temel vizyon dahilinde, İl'in temel olarak turizm açısından analizini yapabilmek için stratejik planlama sürecinin dört farklı adımda ele alınması gerekmektedir.

Bu bağlamda ilk aşamada sektörün kalkınmasına yönelik değişkenlerin teşhis (discovery) edilmesi, daha sonra saptanan değişkenlerin tanımlanması (define), üçüncü aşamada yaygınlaştırılması amacı ile teşmil (deploying) edilmesi, buna binaen son aşamada ise stratejik planın uygulamasının nasıl yapılacağına, yani tekâmül (driving) edilmesi yaklaşımı benimsenmiştir.

Şekil 2: Muğla İli Turizm Sektörünün Rekabetçilik ve Geliştirme Çalışması Araştırma Süresi



## 2.1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Kümelenme temelli kalkınma araştırmaları önemli ölçüde sosyo-ekonomik bir özellik taşıdığından dolayı, insanların davranışları, kültürel yapıları yani sosyolojik doku oldukça önemli olup nitel araştırma tekniklerinin kullanılması gerekmektedir.

Nitekim, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim ve ekonomik kalkınma gibi sosyal bilim alanlarında insan ve toplum davranışları incelenmektedir. Bu davranışları sayılarla açıklamak zordur.

Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir. Ama niçin sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının niçin'ini anlamaya yönelik araştırmalara nitel (qualitative) araştırma denilmektedir.

Kaldı ki, bu araştırma için kullanılması düşünülen hâlihazırda mevcut verilerin çoğu ya yetersiz veyahut yanlış bilgilerden oluşmaktadır. Bu durum doğal olarak yapılan araştırmanın analiz sonuçlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, bu araştırma için (daha önceki araştırmalarda da güvenilirliği ve geçerliliği test edilerek geliştirilen) nitel araştırma teknikleri vasıtası ile veriler kullanılmıştır.

Nitel araştırmada, incelenilecek olgu ya da olayın en açık ve ayrıntılı bir şekilde araştırılması, betimlenmesi ve açıklanması için eğer mümkünse birden fazla veri toplama tekniği birlikte kullanılarak bu tekniklerle elde edilen veriler birbirleriyle karşılaştırılır. Bir araştırma kapsamında birden fazla veri toplama tekniğinin birlikte kullanılmasına çeşitleme (triangulation) denilmektedir.

Bu teknikler genellikle gözlem, görüşme ve doküman incelemesidir. Nitel araştırmalarda, birden fazla veri toplama tekniğinin birlikte kullanılması, toplanan verilerin ve yapılan açıklamaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artırılması açısından önem kazanmaktadır.

Aşağıda da detaylı bir şekilde ifade edildiği gibi bu çalışma kapsamında da birden fazla veri toplama tekniği kullanılmış olup çeşitleme de (triangulation) gerçekleştirilmiştir.

### 2.1.1 Araştırmada Kullanılan İkincil Veri Toplama Yöntemi

İkincil veri toplama yöntemi olarak, Bölge dâhilinde faaliyet gösteren alt sektörler ile ilgili oyunculara ait yazılı (gazete ve dergi yazıları, bilimsel yayınlar ve kitaplar, sektörel yayınlar, sivil toplum kuruluşlarının kitapçıkları ve dernek kayıtları, üye listeleri ve adresleri, sektörün ve şirketlerin tanıtım broşürleri, ilgili internet kaynakları vs.) ve görsel dokümanlar araştırılmış ve incelenmiştir.

İkincil veri toplama çerçevesinde, İl Özel İdaresi, Muğla Üniversitesi, Muğla Belediyesi, Muğla Bölgesi'nde faaliyet gösteren sektörel sivil toplum kuruluşları (Marmaris, Bodrum, Fethiye TSO'ları vs.), yerel yönetimler, Muğla Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) vb. kamu ve diğer sektörel sivil toplum kuruluşlarının verilerinin (rapor, yazı, inceleme vs.) yanı sıra ulusal ve uluslararası ekonomi gazetelerinin sektörel raporlarına (özel ekler) ve diğer süreli yayınlara müracaat edilmiştir.

### 2.1.2 Araştırmada Kullanılan Birincil Veri Toplama Teknikleri

İkincil verilerden toplanan dokümanlar ve veriler ışığında, araştırmanın amacına da uygun olarak, Bölge düzeyinde birçok birincil veri toplama tekniğine müracaat edilmiştir. Bu bağlamda;

- Yarı-Yapılandırılmış Yüz-Yüze Anket,
- Odak Grup Toplantısı,
- Yarı Yapılı Mülakat,
- Saha Gözlem gibi katılımlı gözlem gibi veri toplama tekniklerine müracaat edilmiştir.



### 2.1.2.1 Yarı-Yapılandırılmış Yüz-Yüze Anket Yöntemi (Face-to-Face Semi-Structured Questionnaire) ile Verilerin Toplanması

Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insandır ve onlardan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri de anket yöntemidir. Anket yöntemi sistematik ve organize bilgi toplanması açısından son derece önemli ve birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama aracıdır. Veriler, önceden belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorarak elde edilmektedir.

Bu bağlamda, rekabetçilik, kümelenme yaklaşımı ve makro düzey stratejik plan çerçevesinde araştırmanın verilerinin toplanması için anket yöntemi en önemli teknik olarak görülmüştür. Anket, uluslararası rekabetçilik ve kümelenme yöntemine ve makro düzey stratejik plana uygun yarı-yapılandırılmış (semi-structured questionnaire) sorularla tasarlanmıştır.

Iconomy Group'un geliştirdiği, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce yapılan çalışmalarda test edilmiş anket soruları, adı geçen sektörün ana oyuncularına ve paydaşlarına yöneltilmiştir.

Sahaya çıkılmadan önce gerekli eğitimleri alan anketörler ve yerel ekip üyeleri, uygulama aşamasında, oyuncular tarafından anlaşılmayan sorulara açıklık getirerek verilen yanıtların güvenilirliği korumaya özen göstermişlerdir. Bu bağlamda, İl düzeyinde adı geçen oyuncu ve paydaşlara yönelik olarak anket uygulanmıştır.

### 2.1.2.2 Odak Grup Toplantıları (Focus Group)

Odak grup tartışmaları 8-10 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen, diğer nitel yöntemlerle kıyaslandığında araştırılan konuyla ilgili en zengin cevapların alındığı yöntemdir. Bu toplantılar, katılımcıların araştırılan konu hakkındaki belirli soruları cevaplama sürecine bizzat dâhil oldukları, yarı yapılandırılmış grup toplantılarıdır.

Aynı konuda yapılan grup serisi bir konu hakkında farklı temsil gruplarının ne düşündüğü konusunda bilgi toplamanın en verimli yöntemidir. Grup çalışmalarının verimi, grupta yer alan katılımcıların homojen özellikler taşımasıyla yükselmektedir.

Grup katılımcılarının homojen olması, ortak dertlerinin, sorunlarının ve düşüncelerinin olmasına imkân vermektedir. Konunun daha derinlikli incelenmesini sağlayan husus, katılımcıların incelenen konu hakkında benzer bakışlara sahip olması ve fikirlerini özgürce paylaşmalarıdır.





Grup toplantısını yöneten moderatör, tartışma boyunca katılımcıların konu hakkındaki fikirlerini apaçık ifade ettiğinden ve tartışmanın istenilen konu çerçevesinde ilerlediğinden emin olmak zorundadır. Gruplar, hem bireysel görüşme hem de grup tartışması olarak değerlendirilebilirler.

Yapılacak araştırmada odak grup tartışmalarının; kitlesel fikirleri ortaya çıkarmak, tercih ve eğilimleri belirlemek ve ortak payda oluşturmak amacıyla kullanılması beklenmektedir.

Odak grup toplantıları, yine, Iconomy Group'un daha önceki benzer projelerde geliştirmiş olduğu ve halihazır uygulamakta olduğu yönlendirme sorularını da içeren bir yöntem ile yönetilmiştir.

Hem odak gurup hem de derinlemesine görüşmelerde, belirlenen hedefler ile birlikte, toplantı ve görüşmelerin hangi somut sorunlar üzerinden yürütüleceği Vezir Danışmanlık tarafından tespit edilmiş ve İdare'nin onayına sunulmuştur.

Tablo 1: Odak Grup Toplantıları

Odak Grup Toplantısının Yeri	Toplantı Sayısı	Katılımcı Sayısı
Muğla Merkez	6	60
Marmaris	7	65
Bodrum	5	50
Fethiye	5	50
Dalaman	1	15
Kick off	1	10
Toplam	25	255

Muğla'nın değişik yerlerinde yapılan odak grup toplantılarına kentin her kesiminden üst düzey katılım sağlanmıştır. Özellikle kaymakamlar, belediye başkanları, kamu kurum üst düzey yöneticiler, iş adamları, akademisyenler, basın mensupları, sivil toplum kuruluşları temsilcileri gibi hemen hemen kentle ilgili bütün paydaşların katılımı sağlanmaya çalışılmıştır.

Farklı birikimler ve özelliklerde olan bu katılımcılardan azami düzeyde verim elde edebilmek için olabildiğince odak grup toplantıları daha çok uzmanlık ve ilgi alanına göre tasarımılanmıştır. Kentin her kesiminden kanaat önderinin ve üst düzey yöneticilerin katıldığı bu faaliyetler sonucunda kentin temel turizm vizyonu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Gruplardaki kişi sayılarının ve dağılımlarının bölgelerdeki ağırlıklı ilgili sektörün değer zinciri oyuncularını temsil etmesi şartı göz önüne alınmıştır. Ayrıca alt sektör tercihlerinde, projeden doğrudan veya dolaylı etkilenme ile projenin realizasyonuna katkı ölçütleri ön planda bulundurulmuştur.

Odak gruplar için temsilci listesi, alt sektörler ve sektörel değer zincirinin oyuncuları tespit edilip İdare ile müzakere edildikten sonra belirlenmiştir.

Odak grup toplantılarının deruhte edilmesi esnasında gerekli olan teknik koşullar aşağıdaki şekilde yerine getirilmiştir.

Odak grup çalışmalarının kimler ile yapılması gerektiği ve kaç toplantının yapılacağı Proje Koordinatörü tarafından Yerel Ekibin de öngörülerini alındıktan sonra belirlenmiştir.

- Toplantıların yapılacağı yer, katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği, grup dışından kişilerin giremeyeceği, geniş ve kapalı bir ortam olması sağlanmıştır. Moderatör dışında ekip üyelerinden herhangi birisi katılmamıştır. İdare, gerekli ortamın sağlanmasında yardımcı olmuştur.
- Homojen bir ortamın oluşmasının beklendiği toplantı mekânının yeri ve uygunluğu İdare'nin onayı alınarak karara bağlanmış, İdare yer temini ve odak grup katılımcılarının organizasyonunu gerçekleştirmiştir.
- Bazı toplantıların görüntü kaydı ve ses kaydı için farklı açılarda konumlandırılmış kamera kullanılmıştır [Toplantılarda ses ve görüntü kaydı yapılacaktır. Toplantı kayıtları dijital (görüntü ve ses) ortamda idareye teslim edilmek üzere saklanması gerekmektedir]. Kameranın ve ses sisteminin yüksek çözünürlükte olmasına dikkat edilmiştir.
- Proje Koordinatörü tarafından gerekli görülen, İdare adına toplantıya katılan Yerel Ekip üyelerinden birisinin toplantıyı etkin bir şekilde takip edebilmesi için mekânda ilgili bazı düzenlemelerin yapılması gerekmiştir.
- Odak grup toplantılarında, daha önce rekabetçilik analizi ve mikro kümelenme çalışmalarında bulunmuş ve katılım yönetmiş olan Moderatör'ün aşağıdaki konularda katılımcıların dikkatini yoğunlaştırması sağlanmıştır.

- » Katılımcıların bölgeyle ve sektörlerle ilişkili olarak özgeçmişleri,
- » Proje hakkında sahip oldukları bilginin derecesi ve niteliği,
- » Projenin algılanma düzeyi,
- » Katılım düzeyi ve imkânları,
- » Sektörel ve toplumsal öncülük dereceleri,
- » Bölgeye ve sektörlerle ilişkin değerlendirme, algı ve beklentileri,
- » Sektörel bilgileri kullanımları, sektörel ve bölgesel kalkınmadan ortaya çıkacak sonuçlar hakkındaki görüşleri,
- » Sektörde çalışan üst düzey yöneticilerin mevcut ve öngörülen durum üzerine mukayeseli değerlendirmeleri göz önüne alınmıştır.

### 2.1.2.3 Yarı-Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakat Tekniği (Semi-Structured In-Depth Interview)

Derinlemesine görüşmeler, katılımcıların kendi kelimeleriyle ifade ettikleri, gündelik hayattaki tecrübelerinin ve bakış açılarının aktarılmasıdır.

Bu bağlamda, sektörel paydaşlar ile hedef bireylerle birden fazla yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Derinlemesine görüşmeler bölgede yaşayanlar, bilgi üreten kurum ve kuruluşların temsilcileri, bölgeyle ilişkisi olanlar, ilgili kamu yönetimi temsilcileri, sektörel kanaat önderleri, sivil toplum kuruluşu liderleri, ilgili ana oyuncular ve sektör temsilcileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Derinlemesine görüşmeler kişilerin kendilerini rahat hissedebileceği, dışarıdan müdahalenin olmayacağı bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde kullanılan yöntem ve kaç kişi ile görüşme yapılacağı Proje Koordinatörü'nün öngörüsü dahilinde belirlenmiştir.

Derinlemesine görüşme yapacak kişinin sosyal kapasitesi (EQ) yüksek, sektörü ve ekonomiyi bilen, saha çalışmalarına hakîm ve daha önce kümelenme çalışmalarında aktif olarak çalışmış görüşmeci olmasına dikkat edilmiştir. Adı geçen niteliklere sahip görüşmeci, Proje Koordinatörü tarafından seçilip görevlendirilmiştir. Belirlenen görüşmeler için randevu ve izinlerin alınmasını yerel ekip yerine getirmiştir.

### 2.1.2.4 Saha Gözlem (Site Visiting) Çalışması

Saha gözlem, kendiliğinden oluşan ya da bilinçli olarak hazırlanan olayları ve faaliyetleri, belirdikleri sırada sistemli ve amaçlı bir biçimde inceleyerek bilgi toplama yöntemidir. Diğer bir ifade ile gözlemsel bir çalışmada olgunun halihazırdaki durumu soru sorarak değil, gözlem yoluyla belirlenmektedir.

Eğer araştırma konusu insanların ne yaptıklarıyla ilgili ise bunun için yapılacak en basit iş, onların ne yaptığını gözlemektir.

Özellikle, kümelenme çalışmalarında, belirli araştırma soruları için, gözlem, en uygun yaklaşımlardan birisidir. Çünkü sosyal bir araştırma olan kümelenme temelli projelerde, saha gözlem eğer deneysel bir ortamda yapılmıyor ve hayatın olağan akışı esnasında birey veya grup davranışlarına odaklanıyorsa, edinilen veriler çok daha gerçeğe yakın olmakta ve araştırma odaklı güçlü olmaktadır.

**Tablo 2: Alan Ziyareti Yapılan Yerler**

Beçin Kalesi	Bodrum	Bafa Gölü
Bodrum Kalesi	Marmaris	Bozbüyük Kaplıcası
Ören Harabeleri	Milas	Gündoğan
Bodrum Müzesi	Datça	Muğla Evleri
Gökova Körfezi	Gökova	Saburhane
Gümbet	Fethiye	Arasta
Gümüşlük	Köyceğiz	Üniversite
Stratonikeia	Dalaman	Kaya Köy
Kapıkırı Köyü Harabeleri	Muğla (merkez) ve çevre köyleri	İnceleme amaçlı olarak birçok konaklama ve yeme - içme işletmesi ziyaret edilmiştir.
Dalyan	Göktürkbükü	
Saklı Köy		

Bu çalışmada, diğer veri toplama yöntemlerine benzer bir süreç takip edilerek gözlem çalışması yapılmıştır. Ana oyuncuların faaliyetleri, iş süreçleri ve insanların davranışları sistematik bir şekilde gözlemlenerek, bunları yazılı veya dijital ortamda kaydedilmiştir.

Saha gözlem (site visiting) çalışmaları değer zincirinde yer alan paydaşların ve sektörel ürünlerin yerinde gözlemlenmesi kapsamında; İdare ile birlikte kararlaştırıldıktan sonra yerel ekip ile birlikte gerçekleştirilmiştir.

#### 2.1.2.5 Katılımlı Gözlem (Participant Observation)

Katılımlı gözlem, gözlemcinin olaya doğrudan doğruya katıldığı ve inceleme yaptığı gözlemdir. Bu tür gözlemin yararlı yanı, gözlenen kişilerin araştırma yapıldığını bilmemeleri nedeniyle herhangi bir duygusal yönlendirme olmadan olayların kendi akışı içinde cereyan etme şansına sahip olunmasıdır.

Bu bağlamda, İl düzeyinde çeşitli konaklama tesislerinde bir müşteri (turist) gibi konaklayarak gözlem yapılmıştır. Gözlem sonucu elde edilen veriler not edilmiş ve analiz aşamasında değerlendirilmiştir.

## 2.2 Analiz Ölçeği

Kümelenme analizinin yapılabilmesi için turizm endüstrisinin temel özellikleri Harvard Üniversitesi Rekabetçilik Enstitüsü direktörü ve öğretim üyesi Prof. Dr. Michael Porter'ın elmas ve rekabetçilik modelleri dikkate alınarak faktörler geliştirilmiştir.

Daha sonra bu faktörler pilot bir çalışma ile güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasına tabi tutulmuştur. Ölçeğin alfa katsayısının (0.87) tatmin edici bir düzeyde elde edilmesi sonucunda uygulanmasına karar verilmiştir.

Böylece daha önce yapılandırılmış mülakatlar, odak grup toplantıları yanında, özellikle, ölçek geliştirilerek elde edilen bulgularla konu çok daha kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutularak Muğla turizminin kümelenme analizi gerçekleştirilmiştir.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm turizm endüstrisinin rekabetçilik analizini içermekte olup, ikinci bölüm ise kümelenme ile ilgili soruları içermektedir. Aşağıda belirtilen performans kriterleri ile değerlendirilmiştir. Her bir kriter güçlü değerden, zayıf değere doğru sıralanmaktadır.

- Çok İyi Performans (5) Turizm sektörü olağanüstü yüksek düzeyde bir performans göstermektedir. Çeşitli karmaşık problemleri önceden tahmin etmeyi ve çözmeyi, harekete geçirmeyi ve yeni fikirler üretmede çok başarılıdır. Kısaca bölgede çok başarılı bir turizm sektörü olduğunu düşünüyorum.
- İyi Performans (4) Her zaman yüksek düzeyde bir performans söz konusudur. Turizm endüstrisi, müşteriler için yaptığı işin kalitesi ve etkinliği standartların üzerindedir.
- Orta Performans (3) Turizm endüstrisi performansı, gereken standartları sürekli olarak karşılamaktadır. Sektörün gelişimi için uygun motivasyon vardır.
- Kötü Performans (2) İşletmeler temel olarak faaliyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Ancak sürdürülebilir bir performans söz konusu değildir.
- Çok Kötü Performans (1) Turizm sektörü kabul edilmez bir performans standardına sahiptir ve beklentilerinin dışındadır. Turizm sektörü zor öğrenen bir yapıya sahiptir ve sektörle çalışmak imkansız yapıdadır.

Bu ölçek çerçevesinde elde edilen verilerle sektörün geliştirilmesi gereken alanların kümelenme haritaları analiz edilmiş temel bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

## 2.3 Saha Araştırmalarından Toplanan Verilerin Analiz Yöntemleri ile Kümelenme Haritalarının Çıkarılması ve Analizi

Saha araştırmasından toplanan tüm veriler İçerik Analizi (Content Analysis) ve Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis) yöntemleri ile analiz edilmiştir.

### 2.3.1 İçerik Analizi (Content Analysis)

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarda, verileri analiz etmek amacıyla kullanılan iki temel teknik vardır.

Bunlardan ilki betimsel analiz, ikincisi ise içerik analizidir. Betimsel analiz tekniği; toplanan verilerin önceden belirlenen kavramsal çerçeve doğrultusunda özetlenerek yorumlanmasını içermektedir. İçerik analizinin ise betimsel analizden farklı, daha gelişmiş bir analiz tekniği olarak, toplanan verilerin derinlemesine incelenmesini ve sonuçta veriler üzerinden bir keşif yapılmasını sağlamaktır.

İçerik analizi, bir araştırmada toplanan verilerden birbirleri ile benzerlik içerenlerin belirlenmiş temalar etrafında bir araya getirilmesini, bu verilerin organize edilerek tanımlanmasını ve son aşamada da tanımlanan verilerin yorumlanmasını sağlamaktadır.

Böylelikle betimsel bir analizde ortaya çıkartılamayan hususlar, içerik analizi yardımı ile keşfedilmiş olur.

Aşağıdaki Şekil standart bir içerik analizi sürecinin aşamalarını göstermektedir.

Şekil 3: İçerik Analizinin Aşamaları



**Verilerin kodlanması** aşaması içerik analizi için ilk adımı oluşturur. Toplanan verilerin kendi içinde anlamlı bölümler oluşturacak şekilde bir araya getirilerek kodlanır. Verilerin tamamı kodlandıktan sonra, kod listesi oluşturulur. Kod listesi verilerin incelenmesi ve organize edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Kodlar belirlendikten sonra bu kodlar bir araya getirilerek incelenirler. Kodlar arasında ortak yönler ya da ilişkiler belirlenerek, ilişkili kodlar aynı temanın altında toplanırlar. Böylelikle araştırma konusu içerisindeki ana temalar belirlenebilir ve veriler üzerinde çıkarım yapılarak daha genel olgulara ulaşılabilmektedir.

**Verilerin organize edilmesi** ve tanımlanması aşamasında, araştırma için toplanan verilerin kodlara ve temalara göre organize edilerek tanımlanması gerçekleştirilir. Konu ile ilgili verilerin kodlanarak temalar altında toplanması ve sisteme dönüştürülmesi sağlanmaktadır. Ortaya çıkan sistem verilerin tanımlanır hale gelmesini de sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, bu aşamada araştırma bulgularına ulaşılmış olmaktadır.

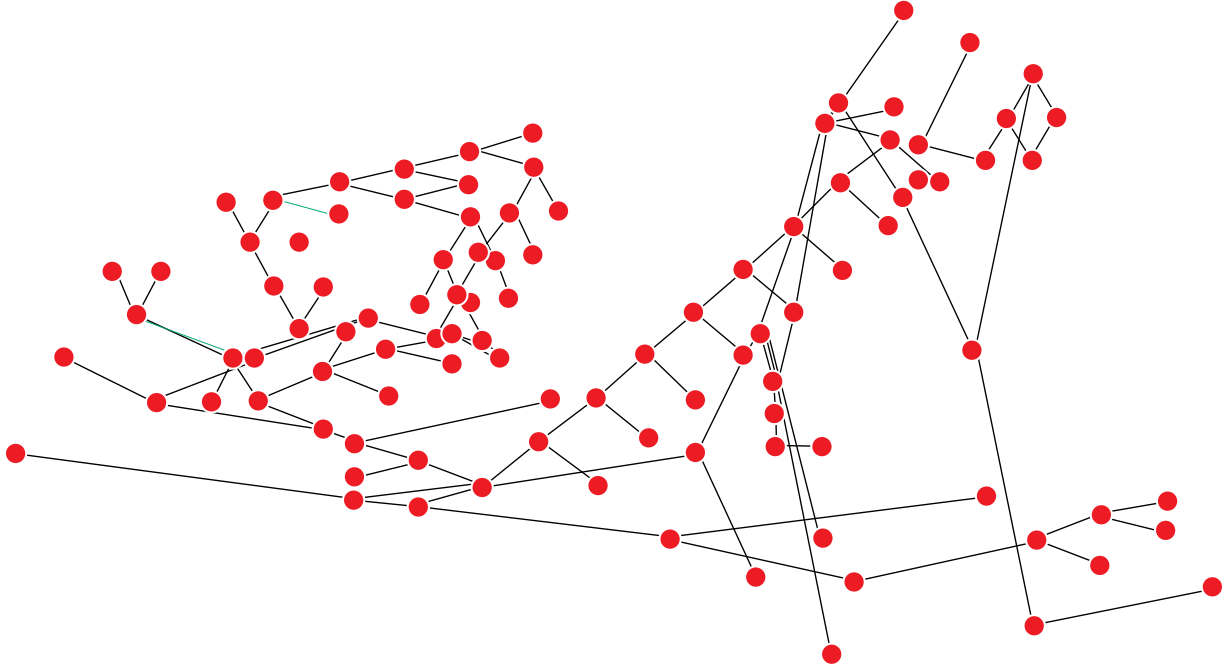
**Bulguların yorumlanması** içerik analizi sürecinde son aşamadır. Süreçte ulaşılan bulgular, bu aşamada araştırmacı tarafından mantıksal bütünlük arz edecek şekilde yorumlanarak sonuçlara ulaşılır. Araştırmacının her aşamasında etkin biçimde araştırmanın içinde bulunması, konuya ilişkin deneyim kazanmasını da sağlayacağı için araştırmacının yorumlarından ulaşılan sonuç çok önemlidir.

Bu bağlamda, nitel araştırma teknikleri ile elde edilen verilerin (saha gözlem, katılımlı gözlem, derinlemesine mülakatlar vs.) bir kısmı içerik analizine tabi tutulmuş ve temel bulgulara ulaşılmıştır.

### 2.3.2 Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis) Yöntemi

İnsanlar arasındaki sosyal ilişkiler incelendiği zaman karşımıza iki tür durum çıkmaktadır. Birincisi herkes tarafından görünen bilinen durumdur. Diğeri ise tıpkı buzdağının altına kalan görünmeyen durumdur. Bu karmaşık ve derinlikli yapının ortaya çıkarılması yapıların anlaşılmasına önemli katkı sağlar. Bu çerçevede sosyal ağ analizi, paradigmanın anlaşılmasına temel yapıyı çözümlenmemizde büyük katkı sağlayacak bir model olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 4: Hipotetik Bir Sosyal Ağ Modeli



Sosyal ağ analizinde temel süreç, iki temel ilişkiyi analiz etmeye ve çözümlenmeye çalışır. Bu çerçevede birinci temel unsur, formel yapının anlaşılması ve değerlendirilmesidir. Formel yapının analizi gelen olarak mevcut ilişkilerden, yazılı olan ve normatif değerler ile örgüleşmiş bilinen şekilleri ortaya koyar. Bu, model analiz yaparken temel olarak bireylerin toplum içerisindeki rollerini ve görünen (visible) ilişkilerini tanımlar.

Özellikle bireylerin formel ilişkilerinin anlaşılması ilişki kurma sürecinde ve geliştirmede büyük yarar sağlamaktadır. Eğer bireyin toplum içerisindeki temel sosyal formel ağının analizi iyi bir şekilde yapılmaz ise ilişki kurulması ve geliştirilmesi pek mümkün değildir. Ayrıca formel sosyal ağları anlamadan informel ağların değerlendirilmesini yapmak pek mümkün değildir.

Bu tür ağ analizinde bireyin iş çevresi, sosyal çevresi, aile çevresi, üye olduğu dernekler, yardım kuruluşları, okuduğu okullar, katıldığı kurum içi ve dışı programlar gibi faaliyetlerine bakılır. Bu çerçevede bireyin sosyal ağına (network) ilişkin temel çerçeve belirlenmiş olur.

Sosyal ağ analizinde diğer önemli bir yaklaşım ise informel yapının analizi ve çözümlenmesidir. Bireylerin temel sosyal ağ içerisindeki ilişkilerini incelediğimiz zaman formel ve görünen ağların analizi çok fazla sofistike bir durum oluşturmuyor. Asıl informel ve görünmeyen (invisible) sosyal ilişkilerin anlaşılması ve değerlendirilmesi gerekiyor. Bu tür ilişkiler aslında örgütsel ve toplumsal yapıda ilişilere daha çok yön vermektedir.

Özellikle stratejik yapılar ve gelişmeler daha çok sosyal ağ (ağlar) içerisindeki bu informel ilişkilerin etkisi altında kalmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalarda gerek iş ortamında gerekse de sosyal yaşamda bireylerin informel ilişkilere ihtiyaç duydukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bireyin doğal iletişim modelinin bir parçası olan informel sosyal ağlar her ortamda mevcut bir ilişki modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim stratejik yapılanma ve analizlerde gerek mikro grupların gerekse de makro grupların sosyal network yapılarının analiz edilmesinde büyük yarar vardır. Bu analizlerin daha doğru ve güvenilir olmasına katkı sağlar. Bu nedenle özellikle informel networkların görünmeyen ölçümleme teknikleri ile analiz edilerek formel yapıların daha iyi bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlanmış olur.

Sonuç olarak sosyal network analizi bir yapının temel paradigmasının anlaşılmasında büyük katkı sağlayacak önemli modellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım ile sosyal ilişkilerin temel niteliği daha güvenilir ve geçerli veri yapıları ile analiz edilebilmektedir. Ancak hiçbir zaman sadece formel sosyal networklar ile yapının analizinin yapılması yeterli değildir. Bu sürecin mutlaka informel yapılar ile desteklenmesi gerekmektedir.

Geliştirilen eklektik modelin sağlayacağı faydalar kısaca şu şekilde ifade edilebilir: Birinci olarak sosyal yapı içerisinde var olan temel ilişkiler ve yapıların niteliği anlaşılabilir; ikinci olarak ortak aklı yönlendiren unsurların neler olduğu ve bu sürece etki eden faktörler ortaya çıkarılmış olur; üçüncü olarak, sosyal network'ün gelişimi ve sürdürülebilirliğinin hangi faktörlere dayandığını anlamak mümkün olacaktır. Eğer bu temel faktörler ortaya çıkarılabilir ve sosyal mühendislik doğru bir şekilde yapılırsa makro ve mikro düzeyde planlama yapmak, strateji geliştirmek ve yapılanmak çok daha hızlı, etkili ve etkin bir şekilde gerçekleşecektir.

Elde edilen bu sonuçlar ve kümelenme analizi aşamasında toplanan diğer verilerle, analizi yapılmış ve sektörlerin kümelenme haritaları ortaya çıkarılmıştır.



Bu çerçevede, kümelenme analizi için Iconomy Group'un ülkemiz özelinde geliştirmiş olduğu ve diğer kümelenme projelerinde istimal ettiği yaklaşım olan Sosyal Ağ Analizi (Social Network Analysis) tekniği kullanılmış ve kümelenme ilişki haritasına (Cluster Relationship Mapping) yer verilmiştir. Toplanan tüm veriler içerik analizine tabi tutulduktan sonra, sosyal ağ analizi yaklaşımı çerçevesinde, öngörülen turizm alt sektörlerinin kümelenme analizi yapılarak kümelenme haritaları (Cluster Mapping) ortaya çıkarılmıştır. Kümelenme analizinde özellikle geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) ve alternatif turizm alanlarından olan sağlık, spor ve deniz turizmine yönelik sektörel değer zinciri analizi birincil ve ikincil veriler kullanılarak değerlendirilmiş oyuncu ve ilişki analizi gerçekleştirilmiştir.

### 2.3.2.1 Değer Zinciri Yaklaşımı ve Oyuncu Analizi

Kümelenmede faaliyet gösteren organik oyuncular genel olarak sektörün iş yapma sistemini etkileyen ve sürecin sürdürülebilir kılınmasını sağlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kümelenme içinde faaliyet gösteren önemli oyuncuları işletmeler oluşturmasına rağmen, bu örgütleri destekleyen başka oyuncular da (kamu, yerel yönetim, üniversite, STK vs.) bulunmakta ve oyuncu olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda, değer zinciri yaklaşımı ve oyuncu analizi ile sektörün irdelenmesinde; sektörde faaliyet gösteren veya göstermesi gereken oyuncuların rolü ve önemi ortaya çıkarılmaktadır. Başka bir ifade ile değer zincirinde yer alan tüm oyuncuların göz önüne alındığı bu yaklaşımda; kümelenme içinde yer alması gereken oyuncular (eksik oyuncular) ve bu oyuncuların rolü, kümelenmeyi etkileme dereceleri vs. dikkate alınarak analiz yapılmaktadır.

### Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Oyuncuların Pozisyonları

Kümelenme içinde faaliyet gösteren oyuncuların önem derecesi de farklılık göstermektedir. Nitekim güçlü düzeyde yer alan bir oyuncu, kümelenme içinde yer alan diğer oyunculara katma değer ekleyerek desteklediği (güçlü ilişki içinde olduğu) gibi, aynı zamanda tüm sosyo-ekonomik ağı ve ilişkileri de etkilemekte ve yönlendirmektedir. Diğer yandan, kümelenmede yer alması gereken; ancak kümelenme içinde faaliyet göstermeyen oyuncu tipi de mevcut olup, bu tip oyuncular eksik oyuncu olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, oyuncuların düzeylerini belirlemede mavi (güçlü), yeşil (orta), turuncu (zayıf) ve kırmızı (eksik) renkleri kullanılmıştır.

Tablo 3: Oyuncunun Kümelenmedeki Pozisyonu

	<b>Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Güçlü Düzey Oyuncu</b>
	<b>Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Orta Düzey Oyuncu</b>
	<b>Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Zayıf Düzey Oyuncu</b>
	<b>Kümelenme İçinde Faaliyet Göstermeyen Oyuncu (Eksik Oyuncu)</b>

Tipik bir turizm kümelenmesi açısından değerlendirildiğinde ise sektörel değer zincirinde yer alması gereken oyuncuların tanımı, rolü ve ilgili alanlara yönelik faaliyetleri aşağıda yer alan Tablo'da verilmiştir. Adı geçen oyuncular kümelenme analizinde renklendirilerek pozisyonları ifade edilmiştir.









Tablo 4: Sektörel Değer Zinciri Oyuncuları ve Temel Faaliyetleri

	Sektörel Oyuncular	Kümelenme İçindeki Temel Faaliyetler
1	Konaklama Tesisleri	Otellerin, motellerin, pansiyonların, tatil köylerinin durumu ve sektöre yönelik konaklama faaliyetleri.
2	Yeme-İçme İşletmeleri	Restoran, lokanta, kafe, bar gibi işletmelerin genel olarak durumu ve sektöre yönelik faaliyetleri.
3	Turizm Acenteleri - Tur Operatörleri - Seyahat Acenteleri	Ulusal ve uluslararası tur operatörleri ve seyahat acentelerinin durumu ve sektöre yönelik faaliyetleri.
4	Rehberlik Hizmetleri	Rehberlik hizmetleri sunan kurum ve kuruluşlar (iş yapma tarzlarının durumu/ sektörde faaliyette bulunan rehberlerin bilgisi, iletişim becerileri ve imaj yaratmadaki durumları).
5	Bilgilendirme Merkezleri	Turiste yardımcı olmak için kentte var olan bilgilendirme merkezleri ve bunun için oluşturulmuş özel birimlerin durumu.
6	Nitelikli İnsan Gücü Tedariki Sağlayan Kurumlar	Sektöre insan gücü sağlayan danışmanlık firmaları, üniversite ve İş-Kur'un durumu
7	Bilgi Üreten Kurumlar	Üniversitenin fiziksel varlığı ve sektöre yönelik iş yapma ve geliştirme süreci üzerindeki katkısı.
8	Medya	Sektöre yönelik medyanın durumu (sektör için yapılan basılı malzemenin nitelik ve nicelik açısından niteliği, özellikleri; sektör ile ilgili yayınlar, broşürler, haritalar, kitapların niteliği).
9	Sivil Toplum Kuruluşları (STK) - Ticaret ve Sanayi Odaları - Deniz Ticaret Odası - Çevre Dernekleri - Sektörel Kalkınma Dernekleri	Mevcut sektörel sivil toplum kuruluşlarının sektörde ortak bir tutum gösterme yeteneği ve faaliyetleri. Sektörün gelişmesinde ve sürdürülebilir bir çevreye sahip olmasında çevre ve kalkınma derneklerinin geliştirdiği stratejiler ve faaliyetleri.
10	Hediyelik Eşya İşletmeleri	Gelen turistlere hediyelik eşya üreten ve satan işletmelerin genel durumu
11	Temel Hizmet Sunan İşletmeler (sağlık, bankacılık, sigortacılık vs.)	Gelen turistlerin temel sağlık, bankacılık ve sigorta hizmetleri sağlayan işletmelerin durumu
12	Ulaşım İşletmeleri - Havayolu İşletmeleri - Havalimanları İşletmeciliği - Karayolu İşletmeleri (Otobüs, Minibüs vs.) - Otogar İşletmeciliği - Demiryolu İşletmeleri - Demiryolu İşletmeciliği - Denizyolu İşletmeleri - Denizyolu İşletmeciliği - Araç Kiralama (taksi vs.) İşletmeciliği	Turistlerin gelişi-gidişi ve seyahati için yörede kendileri için farklı ulaşım hizmetleri sunan işletmelerin durumu.
13	Eğlence İşletmeleri	Müşterilerin özellikle akşamları eğlenmek için gittikleri barlar, diskolar ve diğer eğlence işletmelerinin durumu.
14	Arkeolojik ve Sit Alanları İşletmeleri	Yörede var olan arkeolojik alanlar, sit alanlarının yönetimi ve turizm için kullanılması için faaliyet gösteren işletmelerin durumu.
15	Temel Tedarik İşletmeleri	Sektörün temel girdilerini sağlayan toptancı ve profesyonel işletmelerin durumu.
16	Reklam ve Tanıtım İşletmeleri	Sektörün genel olarak tanıtım ve reklamını yapan işletmelerin durumu.
17	Pazarlama İşletmeleri	Sektöre profesyonellik pazarlama hizmeti sunan işletmelerin durumu.
18	Kamu Yönetimi - Merkezi Hükümet - Valilik	Kamu yönetiminin etkinliği. Merkezi hükümet (bakanlık vs.), valilik ve ilgili daire müdürlükleri.
19	Yerel Yönetim - İl Özel İdareleri - Belediyeler	Yerel yönetimin etkinliği. İl düzeyinde hizmet veren İl Özel İdareleri, İlçe ve belde düzeyinde örgütlenmiş belediyeler.
20	Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Kurumları	Sektöre yönelik Ar-Ge faaliyeti yürüten kurumların durumu.
21	Sertifikasyon ve Kontrol Kurumları	Sektöre yönelik sertifikasyon ve kontrol işlemlerini yürüten kurum ve/veya kuruluşların durumu.

### 2.3.2.1 Değer Zinciri Yaklaşımı ve Boylamsal-Düzlemsel İlişki Analizi

Değer zinciri yaklaşımı bakış açısı ile değerlendirildiğinde sektörel kümelenmelerde faaliyet gösteren oyuncuların dört farklı tipte (B2B- B2C- B2S- C2C) ilişki içinde oldukları gözlemlenmektedir. Aynı oyuncular, kümelenme içinde güçlü, orta, zayıf ve sıfır ilişki düzeyinde bu ilişkilerini devam ettirdikleri görülmektedir.

Tablo 5: Değer Zinciri Analizinde Oyuncular Arasındaki İlişkiler

Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Oyuncunun Pozisyonu	Oyuncuların Kümelenmedeki İlişki Tipleri	Oyuncuların Kümelenme İçindeki Oyuncular İle İlişkilerinin Derecesi	
Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Güçlü Düzey Oyuncu		B2B: İşletmeden işletmeye 	Güçlü Düzeyli İlişki
Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Orta Düzey Oyuncu		B2C: İşletmeden müşteriye 	Orta Düzeyli İlişki
Kümelenme İçinde Faaliyet Gösteren Zayıf Düzey Oyuncu		B2S: Müşteriden paydaşlara 	Zayıf Düzeyli İlişki
Kümelenme İçinde Faaliyet Göstermeyen Oyuncu (Eksik Oyuncu)		C2C: Müşteriden müşteriye 	İlişki yok

#### İşletmeden-işletmeye ilişki (B2B)

B2B turizmde operasyon yapmak için iki işletmenin (oyuncunun) ortak bir şekilde iş yapması olarak ifade edilebilir. Buradaki model daha çok tedarikçi şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir. Mal ve hizmet akışı da bu bağlamda değerlendirilmektedir.

#### İş-müşteri ilişkisi (B2C)

B2C bu iş modelinde ise özellikle acente, turist, ya da konaklama ve yeme-içme tesisi ile turist (kişi) arasındaki ilişki olarak değerlendirilmektedir.

## **İş-paydaş ilişkisi (B2S)**

B2S sektördeki işletmeler ile sektörün faaliyetlerini yürütebilmek için diğer paydaşlarla (stakeholder) kurduğu ilişki modelini ifade etmektedir. Özellikle işletmelerin kamu (bakanlık, valilikler, kaymakamlıklar), yerel yönetimler, sertifikasyon kurumları, kontrol ve derecelendirme kurumları ile olan ilişkileri bu modelde değerlendirilmektedir.

## **Müşteri ve müşteri ilişkisi C2C**

Müşteriler veya kişilerin çoğu kez bir aracı platform kullanarak görüşmesi ve ticaret yapmasıdır. C2C müşterilerin kendi aralarında doğrudan ilişki kurmasını sağlamakta; kişilere mal ve hizmet satmak için yeni bir iş yapma şekli sağlar.

Oyuncuların kümelenme içindeki ilişkilerin derecesi ise oklar vasıtası ile ifade edilmektedir. Örneğin, bir sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde yer alan ana oyuncular arasındaki ilişkilerin derecesinin değerlendirilmesi yapılırken; kalın ok, oyuncunun diğer oyuncu ile güçlü ilişkisi olduğunu, çizikli ok orta düzey ilişkisi olduğunu, noktalı-çizgili ok zayıf düzey ilişkisi olduğunu, sadece noktalı ok ise ilişki olmadığını göstermektedir.

Öte yandan, yukarıda tanımlanan ilişkiler hem düzlemsel hem de boylamsal anlamda da değerlendirilmektedir. Boylamsal ilişki destinasyonların ve/veya bölgelerin (zone) arasındaki ilişki türlerini ifade ederken; düzlemsel ilişki değer zinciri içinde faaliyet gösteren oyuncular arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Gerek düzlemsel gerekse boylamsal ilişkiler pozisyonlama tekniği ile matrisler üzerinde ifade edilmektedir.



### 3. Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi

İlkçağlardan itibaren insanlar, gezip-görmek, çeşitli etkinliklere katılmak (Yunanistan'da yapılan ilk spor yarışları) ve şifa bulmak (kaplıca ve içmelerin yer aldığı alanlar) amacıyla turizm hareketlerine katılmışlardır. Ancak, dünyada turizm faaliyetlerindeki asıl gelişmeler İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanmıştır.

Ülkelerin ekonomik açıdan gelişmesi ile artan refah düzeyi, yoğun iş temposu nedeniyle insanların tatil yapma anlayışının gelişmesi, ulaşım araçları özellikle havayolu ulaşım sisteminin gelişmesi, iletişim araçlarındaki (televizyon, dergi, gazete, vb.) teknolojik ilerlemeler vasıtası ile dünyanın çeşitli kesimlerindeki doğal ve tarihi güzelliklerin tanıtılması dünyada turizmin gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır.

Turizm sektörü, dünyada, özellikle İkinci Dünya Savaşının bitmesi ile birlikte, yani 1950'ler sonrasında ekonomik ve sosyal önemi giderek artan bir sektör olarak ön plana çıkmaktadır.

Nitekim ulaşım ve iletişim sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak 1950'i yıllarda tüm dünyada 25 milyon olan turist sayısının; 2010 yılı sonu itibarı ile 800 milyona ulaşması ve dünya turizm ekonomisi hacminin 1 trilyon dolara yükselmesi beklenmektedir.

Bu rakamın önümüzdeki yıllarda daha da artacağı tahmin edilmekte; 2020 yılında ise 2 trilyon dolar olacağı tahmininde bulunmaktadır. Uzmanlar turizmin bu boyutuyla dünyanın en önemli ve lider sektörü haline geleceğini ifade etmektedir.

Ülkemizde ise 1980'ler den itibaren gelişmeye başlayan turizm endüstrisi, özellikle son yıllarda atılım göstermesine karşın, ekonomiye önemli katkı sağlayan bir sektör olarak kayıtlara geçmektedir. Ülkemizin sahip olduğu doğal ve tarihi özellikler bu gelişmede oldukça önemli etken olmuştur.

Diğer Akdeniz ülkeleri (İspanya, Portekiz, İtalya, Fransa, Yunanistan) ile ciddi bir rekabet içinde olan ülkemiz dünya turizminde ilk sıralara yükselmeyi başarmıştır.

Nitekim ekonominin bacasız endüstrisi olarak tanımlanan turizm sektörü, Türkiye’de son yılların en parlak dönemini geçirmektedir.

Sektörde bugünün ortaya çıkardığı canlılık, kısa ve orta vadeli dönemlere yönelik çizilen projeksiyonlara da yansımaktadır. İleriye dönük yapılan tahminlerde, ülkemize 2020 yılında 50 milyon turist gelmesi ve 50 milyar dolar gelir elde edilmesi beklenmekte; en kötümser yaklaşımla 40 milyon turist gelmesi ve 35 milyar dolar gelir sağlanması öngörülmektedir. Türkiye’nin turizmde yakaladığı başarı uluslararası örgüt ve kuruluşların raporlarında da ortaya konulmaktadır.

Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), Türkiye’yi önümüzdeki yıllarda yıldızı parlayacak ülkeler arasında göstermekte, Avrupa’nın en büyük turizm şirketi Touristik Union International (TUI), Türkiye’nin önümüzdeki yıllarda turizm sektöründe artan oranda ilerleyeceğini öngörmektedir.

Türkiye’nin sektörde bu denli öne çıkmasının ve parlamasının en önemli nedenlerinin başında ise AB’ye üyelik sürecinin getirdiği olumlu yansımalar gelmektedir.

Bu gelişmelerin paralelinde, 1980’lerin ortalarından itibaren hızlı bir gelişim sürecine girerek ülkemiz ekonomisinde önemli bir konuma yükselen turizm sektörü, dünya sıralamasında da büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Günümüzde, ülkemizin hizmet endüstrisi içinde lokomotif sektör olarak öne çıkan Turizm, tüm endüstri dalları arasında da ilk sıralarda yer almaktadır.

Küreselleşme, ülkemizin liberalleşme politikaları ve turizm sektörüne yönelik teşvikleri, turizm pazarlamasında görülen farklı stratejik yönelimler (örneğin, geleneksel deniz-kum-güneş ürünlerinin yanı sıra alternatif turizm ürünlerinin yaygınlaştırılması) ve ülkemizde mevcut olan turizm potansiyeli sektörün önünü açıcı unsurlar olarak nitelendirilmektedir.

Türkiye’de denize kıyısı bulunan Batı ve Güney bölgelerinde, batılı turist kitlelerine hitaben, özellikle deniz-kum-güneş turizmi oldukça gelişmiştir.

Bununla birlikte son yıllarda iç bölgeler de değerlendirilerek, farklı turist tipleri taleplerine sunulabilecek turizm potansiyellerin bulunduğu fark edilmiştir.

Bu sebepten, kitlelerin tercih ettiği deniz kıyılarında gerçekleşen geleneksel turizm ile birlikte bütün yıl boyunca yapılabilecek alternatif turizm (örneğin, doğa turizmi, spor turizmi, kültür turizmi gibi) çeşitleri de son yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bu bağlamda, ülkemizin önemli destinasyonlarından biri olarak öne çıkan Muğla Bölgesi, taşıdığı alternatif turizm potansiyeli ile sektöre yönelik birçok ürün sunmaktadır.

Muğla İli’nin ekonomik gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışma, bölgede faaliyet gösteren turizm sektörünün uluslararası rekabetçilik gücünün analizini ortaya çıkarmaktadır.

İlin ekonomik planlamasına önemli katkı sağlayacağı öngörülen çalışma ile var olan turizm alt sektörlerinin rekabetçilik analizleri yapılmış, tüm alt sektörlerin uluslararası rekabetçilik gücü tespit edilmiş, bu bağlamda, rekabet üstünlüğü taşıyan ve/veya taşıma potansiyeli olan turizm alt sektörleri belirlenmiştir.

Daha önceleri geleneksel olarak deniz-kum-güneş üçgeni etrafında algılanılan sektörün, günümüzde, birçok alt türleri mevcuttur. Benzer şekilde, Muğla İli düzeyinde de geleneksel turizm sektörü ile (deniz-kum-güneş) birlikte dokuz farklı alternatif turizmde faaliyet gösterdiği ve potansiyel teşkil ettiği görülmektedir.

Elmas Modeli ile analiz edilen Muğla Bölgesi turizm sektörünün 4 farklı alanda (geleneksel-sağlık-spor-deniz); katma değeri yüksek, çevre ile uyumlu, taşıma kapasitesine uygun, yıl boyu dönemsel turizme yaygınlaştırılabilen ve sürdürülebilir rekabet edebilirliğe müsait alt sektörleri ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 6: Muğla Bölgesi Turizm Alt Sektörlerinin Uluslararası Rekabetçilik Panoraması

Turizm Alanı	Talep Koşulları	Firma Stratejisi	Girdi Koşulları	İlgili ve Destekleyici Kurumlar	Devlet Desteği	Uluslararası Toplam Rekabetçilik Pozisyonu
1. Geleneksel Turizm	iyi	orta	orta	iyi	iyi	iyi
2. Sağlık Turizmi	orta	zayıf	orta	iyi	iyi	orta
3. Spor Turizmi	orta	zayıf	iyi	orta	orta	orta
4. Deniz Turizmi	iyi	iyi	iyi	orta	zayıf	orta
5. Eğlence Turizmi	zayıf	orta	orta	iyi	orta	düşük
6. Kongre ve Toplantı Turizmi	orta	zayıf	iyi	zayıf	orta	düşük
7. Kültür İnanç ve Tarih Turizmi	zayıf	zayıf	iyi	orta	iyi	düşük
8. Alışveriş	zayıf	zayıf	iyi	orta	zayıf	düşük
9. Gastronomi Turizmi	zayıf	orta	iyi	iyi	iyi	düşük
10. Doğa (Eko) Turizmi	zayıf	orta	iyi	orta	iyi	düşük

Destinasyonun  
1.Düzyer Rekabet Alanları

Destinasyonun  
2.Düzyer Rekabet Alanları

Destinasyonun  
3.Düzyer Rekabet Alanları

Öte yandan, Bölge'de hâlihazırda faaliyet gösteren ve potansiyel teşkil eden diğer alternatif turizm sektörlerinin (eğlence, kongre-toplantı, kültür-tarih, alışveriş, gastronomi, inanç, doğa) de uluslararası rekabetçilik güçlerinin düşük olmasına rağmen öncü sektörlerle sinerjik etkilerinin olduğu öngörülmektedir.

1. Geleneksel (deniz-kum-güneş) Turizm,
2. Sağlık Turizmi,
3. Spor Turizmi,
4. Deniz Turizmi,
5. Doğa Turizmi,
6. Gastronomi Turizmi,
7. Eğlence Turizmi,
8. Kongre ve Toplantı Turizmi,
9. Alışveriş Turizmi,
10. Kültür, Tarih ve İnanç Turizmi.

Adı geçen sektörler Elmas Model yöntemi ile kapsamlı uluslararası rekabetçilik analizine tabi tutulmuş ve bu sektörlerden; (1) geleneksel (deniz-kum-güneş), (2) sağlık, (3) spor ve (4) deniz turizmlerinin kümelenme analizlerinin yapılması öngörülmüştür.

Uluslararası rekabetçilik analizine bağlı olarak, Muğla ili ve ilçelerindeki turizm kümelenmesi analiz çalışması (cluster analysis) yapılmış ve sektörün, alt sektörler özelinde, kümelenme haritası (cluster map) çıkarılmış ve makro düzey stratejik plana girdi sağlayacak temel verilere ulaşılmıştır.

Bu çerçevede, aşağıda İl'in sürdürülebilir bir turizm ve rekabetçi endüstriye sahip olması için gerekli olan iş modelinin yaratılabilmesi için bu alanların kümelenme analizleri yapılmıştır.



### 3.1 Muğla Bölgesi Geleneksel Turizm (Deniz-Kum-Güneş) Sektörünün Kümelenme Analizi

Sektörel kümelenme analizi, ilgili sektöre yönelik değer zincirinde yer alan tüm oyuncularını, oyuncuların rolleri ve ilişki ağını yorumlamaya yönelik olarak değerlendirme yapabilmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu çerçevede özellikle kümelenme geliştirilmesine yönelik olarak çalışmaya altlık oluşturacak yaklaşım, sektörün temel değer zinciri içerisinde yer alan unsurları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Aşağıdaki Şekil kümelenme analizinin genel şemasını yansıtmaktadır. Şekilde yer alan daireler sektöre katkı yapan veya eksin oyuncuları- kurumları- paydaşları temsil etmekte, çizgiler ise bu oyuncular arasındaki ilişkileri göstermektedir. Analizde yıldız ile gösterilen şekil ise kümelenmenin mihenk taşı oluşturulan turisti tanımlamaktadır.

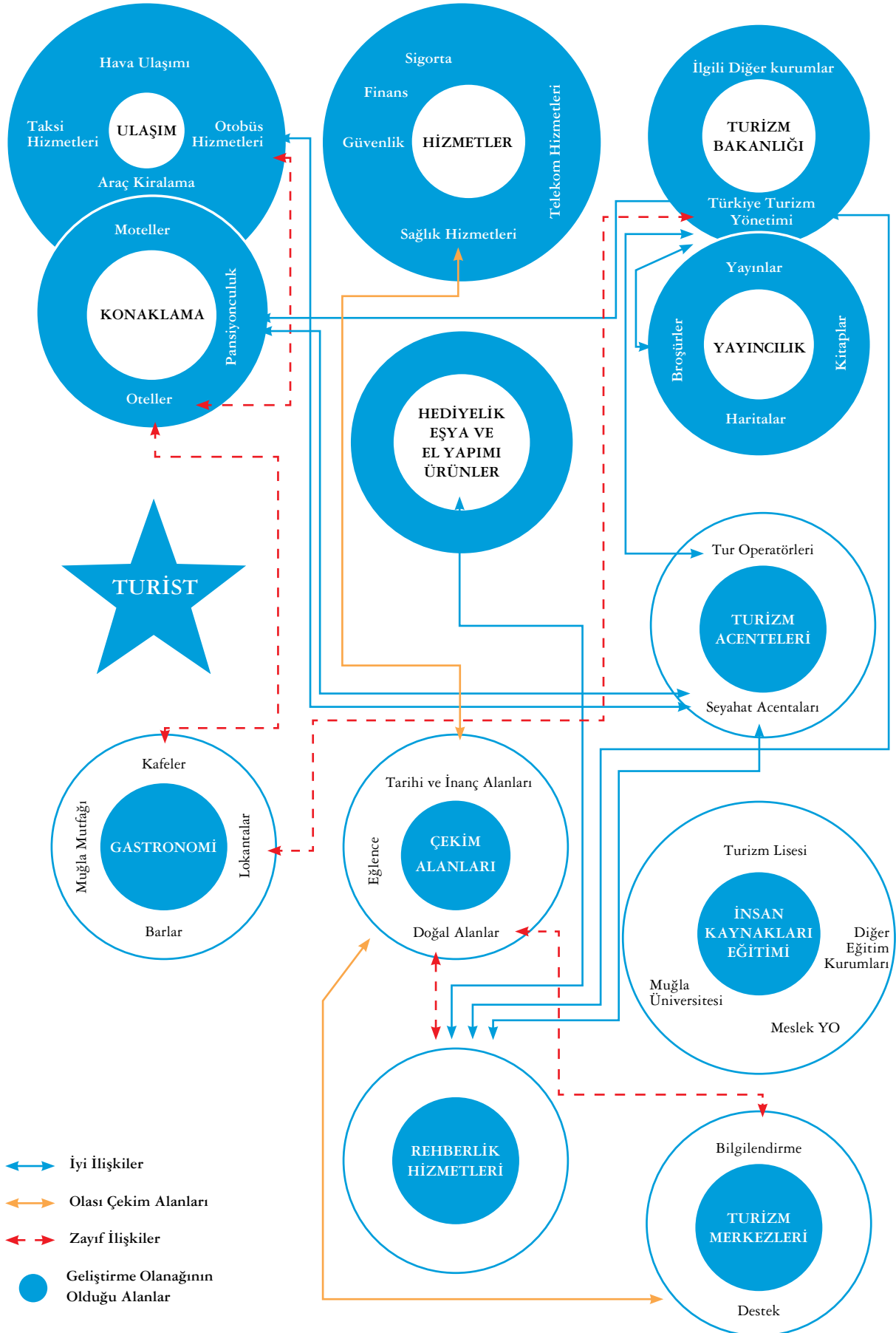
Kümelenme analizi sürecinin en önemli noktalarından birisi paydaşlar (oyuncular) ve değer zinciri içerisinde yer alan oyuncular arasındaki ilişkilerin yapısının değerlendirilmesidir. Sektörün yapısını inceleyebilmek için ilişkiler üç türde değerlendirilmiştir. Bunlardan ilişkilerin iyi olduğu unsurlar; operasyonel yapı içerisinde bu faktörlerin çalışma modeli ve yapısı genel olarak olumlu bir şekilde değerlendirilmiş ve düz çizgi ile gösterilmiştir. Kümelenme içerisinde 'olası çekim alanları' başlığı altında ise paydaşlar ve/veya değer zinciri oyuncuları arasındaki potansiyel taşıyan ilişkiler ise farklı çizgiler ile gösterilmiştir. Bu süreç ise kümelenmiş sektörün temel ilişkilerini geliştirmek ve daha rekabetçi bir konumlama yapabilmek için sektörde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Paydaşlar arasındaki ilişkiyi gösteren diğer bir çizgi ise kesikli olandır. Bu çizgi ise sektörde var olan değer zinciri veya paydaş ilişkilerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Toplanan verilerden elde edilen değerlendirmeler sonucunda oluşturulan bu kümelenme modelleri bize sektörün gelecek süreç içerisinde nasıl bir çerçevede yapılanması gerektiğine yönelik olarak temel yapıları ortaya koymaktadır. Bunlar başka bir ifade ile turizm ile ilgili sektörlerin detaylı röntgeni (MR'ları) olarak değerlendirilebilirler. Çalışma sonucunda elde edilen veriler özellikle sektörün temel ilişkilerinin yapısının zayıf ve gelişmeye ihtiyacı olduğunu bize bu modeller çerçevesinde göstermektedir.

Kümelenme analiz çerçevesinde ilişkilerin yanında yuvarlak beyaz renk ve/ veya mavi renk ile de değer zinciri faktörlerinin temel yapısı da analiz edilmiştir. Özellikle ilişkilerin yanında ilgili faktörün gelişme potansiyelinin olup olmadığı ise yine mavi renk ile gösterilmiştir. Eğer faktörün içi mavi ise ilgili alanın tamamı bir bütün olarak ele alınmak ve geliştirilmek durumundadır. Eğer içindeki yuvarlak beyaz, çevresi mavi ise değer zincirinin ilgili unsurunu oluşturan faktörlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak kümelenme modelleri her sektör ile ilgili temel süreçler kapsamlı bir şekilde ortaya konmuştur. Sektörlerin MR'larına bakarak ne tür çalışmaların yapılması gerektiği gerek kümelenme modellerinde gerekse de ilgili sektörün organik oyuncularının analizinde görülmektedir.

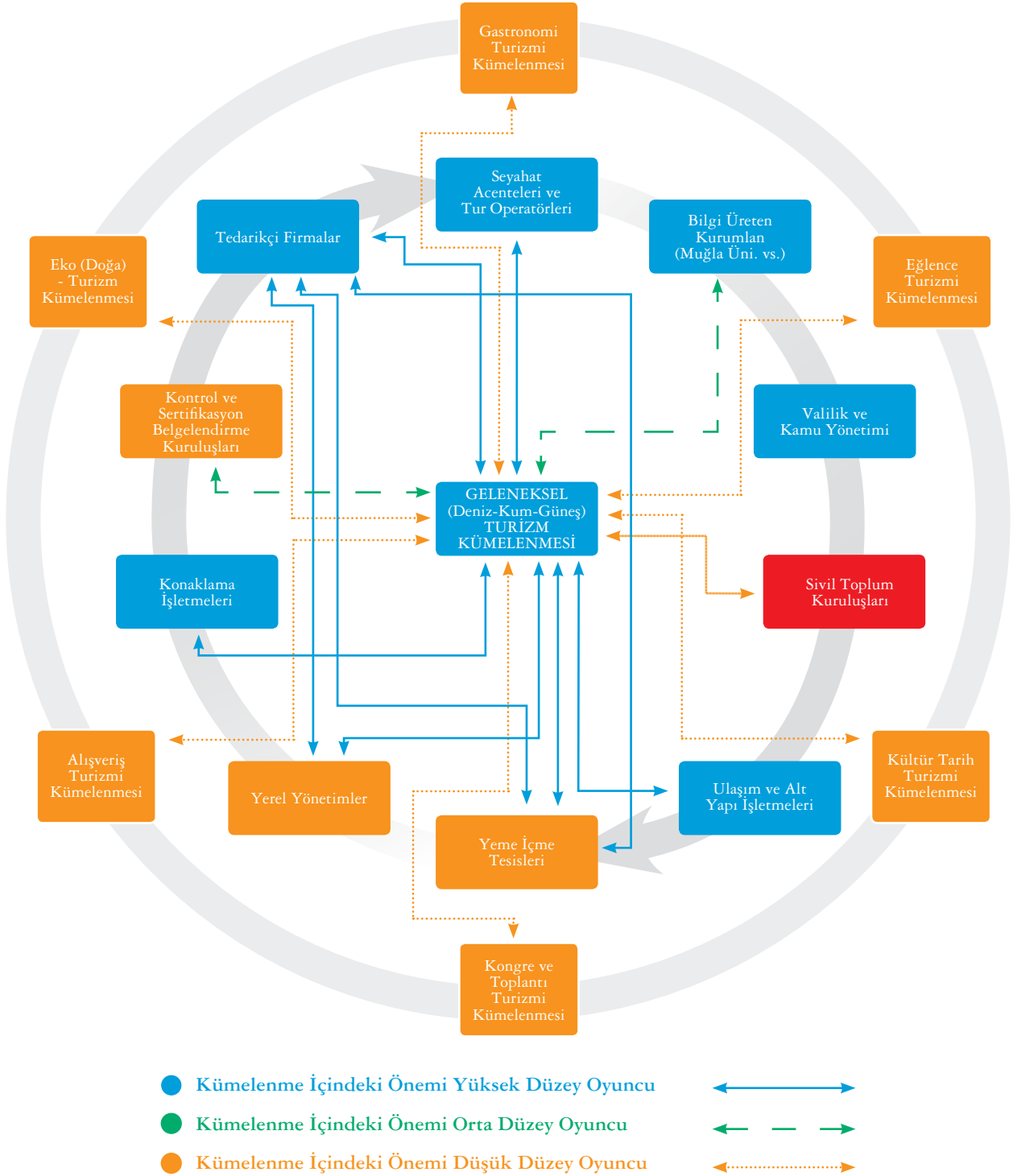
Şekil 5: Muğla Bölgesi Geleneksel Turizm Sektörü Kümelendirme Analizi



### 3.1.1 Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş) Kümelenmesi Oyuncu Analizi

Aşağıdaki Şekil'de de görüldüğü gibi Muğla Bölgesi geleneksel turizm sektöründe yer alması gereken hemen bütün oyunculara sahiptir. Ayrıca oyuncular arasında önemli orana ve farklı düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bölge genelinde faaliyet gösteren geleneksel turizm sektörünü incelediğimizde karşımıza organik oyuncu olarak farklı paydaş grupları çıkmaktadır.

Şekil 6: Muğla İli Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş) Kümelenmesi Organik



Yukarıdaki Şekil'de de görüldüğü gibi, geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) sektörü kümelenmesinde hemen tüm oyuncular yer almaktadır. Yapılan araştırmasonucu, bu oyuncuların rolleri ve kümelenmeyi yönlendirme kapasite ve kabiliyetleri farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, oyuncuların kümelenme içindeki rollerinin önemi çeşitli renkler (mavi-turuncu-kırmızı) ile ifade edilmiştir. Ayrıca, oyuncular arasındaki var olan/ olmayan ilişkiler ise farklı ok şekilleri ile tanımlanmıştır.

Aşağıda, Muğla İli geleneksel turizm sektörü (deniz-kum-güneş) içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların rollerinin detaylı tanımlamaları yapılmıştır.

### **Konaklama İşletmeleri**

Muğla yöresindeki konaklama işletmeleri incelendiği zaman genel itibarı ile orta ve küçük ölçekli bir özellik göstermektedir. 100-700 yataklı oteller farklı destinasyonlarda mevcuttur. Ancak Muğla merkezde bazı oteller bulunmaktadır. Ancak sahip olduğu donanım ve kalite çok fazla uygun değildir. Muğla ve çevresindeki oteller incelendiği zaman, bunların sadece yaz döneminde gelen turistlere hizmet vermek için kurulmuş organizasyonlar olduğunu görülmektedir. Salonlar, toplantı mekânları, ortamların öğrenme çevrelerinin çok yetersiz olduğu yapılan alan ziyaretlerinde görülmüştür. Bu çerçevede de özellikle sektör ile ilgili üst örgütlerin, otellerin bu aşamadan sonra geleneksel ve alternatif turizme yönelik olarak strateji geliştirmeleri desteklemesi gerekmektedir.

### **Yeme-İçme İşletmeleri**

İl'de yapılan odak grup çalışmalarında özellikle gastronomi alanında faaliyet gerçekleştiren işletmelerin temel yapıları incelendiği zaman işletmelerin temel nitelikleri itibarı ile primitif organizasyonel yapıya ve nitelikte oldukları görülmüştür.

Çok az sayıda işletmenin temel standartları karşılayacak niteliklere sahip oldukları yapılan analiz, saha araştırmaları (site visiting) çalışmalarında görülmüştür. İşletmelerin özellikle üretim süreçleri çok yetersiz, hijyen olmayan bir nitelik göstermektedir. Ayrıca değişim ve yeniliğe açık olmamaları da büyük sorun olarak değerlendirilebilir. İşletmeler her bakımdan nitelikli bir iş ortaya koyma yeteneklerinin yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.

### **Turizm Acenteleri**

Bölgedeki seyahat acenteleri ve tur operatörlüğü faaliyetleri üst düzeydedir. Özellikle karşılayıcı acente işlerini yapan ve bölgesel turlarla birlikte dış mekân aktivite ürünlerini sunan acenteler TURSAB denetimindedir.

Acentelerin maliyetlerini düşürmek amacıyla iş gören maliyetlerine odaklanmaları çalışanların niteliklerini dikkate almamalarına neden olabilmektedir. Türkiye'nin turizm pazarlamasında dönem dönem karşı karşıya kaldığı dar boğazlarından birisi olan büyük tur operatörlerine sahip olamama durumu Muğla özelinde de aynıdır. Bu nedenle paket turun oluşturulmasında ve pazarlanmasında dışa bağımlılık Muğla için de devam etmektedir.

## **Rehberlik Hizmetleri**

Rehberlik hizmetleri sektör açısından çok büyük önem taşımaktadır. Ancak rehber belgesi olan herkes bu çalışmayı yürütebilmektedir. Özellikle bu yapının iki türlü geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Birincisi rehberlik hizmetlerinin bir tedarikçi sistem olarak tasarlanması büyük önem taşımaktadır. İkincisi ise rehberlerin acenteler düzeyinde yapılandırılmasının stratejik olarak ele alınması gerekmektedir.

## **Bilgilendirme Merkezleri**

Özellikle turistlerin temel olarak destinasyon ile ilgili ihtiyaç duyacakları konularda kamu tarafından oluşturulan bir yapı tarafından desteklenmesi doğru ve etkili bilgilendirme açısından çok önemlidir. Ancak mevcut donanım ve insan gücü bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte değildir. Kentin dünya ölçeğinde bir turizm destinasyonu olabilmesi için mutlaka çok nitelikli ve stratejik bilgilendirme merkezlerinin kurulması gerekmektedir.

## **Nitelikli İnsan Gücü Tedariki Sağlayan Kurumlar**

İnsan kaynakları yetiştiren oyuncular bağlamında değerlendirildiğinde, mevcut bütçe olanakları ve insan kaynakları ile özellikle yüksek sezonda nitelikli hizmet üretmekte zorluk çekmektedirler. Geçmiş yıllarda stratejik bakış açısı ile konuların uzun dönemli ele alınmaması yerel yönetimlerin mevcut hizmet üretmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Özellikle merkezi yönetime ulaşamadıklarını ve merkezi yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmektedirler. Bu durumda sektörün büyüme ve gelişme sürecini olumsuz etkilemektedir.

## **Bilgi Üreten Kurumlar**

Muğla üniversitesinin bulunması kenti birçok yönde destekleyen fırsat ortaya koymaktadır. Burada özellikle kültür, tarih ve inanç bakımından değerlerin turizm açısından tasarımı ve yönetilmesinde üniversite büyük bir katkı sağlayabilecektir. Konu ile ilgili bütün bölümlerin üniversitede olması özellikle de tarih, arkeoloji, ilahiyat alanında ortaya konan temel yaklaşımlar kentin bu alandaki değerlerinin daha doğru ve etkili bir şekilde algılanmasına olanak sağlayacaktır.

## **Medya**

Muğla'da faaliyet gösteren medya kuruluşları geleneksel turizmin gelişmesi yönünde çalışmaktadırlar. Bölgedeki temel turizm hareketlerine yönelik olarak haberler yapmaktadırlar; ulusal medyaya da aktarmakta başarılıdırlar. Özellikle destinasyonun geleneksel turizm faaliyetlerinin markalaşmasına yönelik PR yapmaları sürece olumlu bir katkı sağlayacaktır.

## **Sivil Toplum Kuruluşları (STK)**

Muğla ve ilçelerinde Sivil Toplum Kuruluşları turizm hareketleri ile doğrudan ve dolaylı biçimde ilişkilidirler ve turizm hareketlerinin sürdürülebilir şekilde devam etmesi için kendi alanlarında çalışmaktadırlar.

Bu kuruluşlar turistik ürününün çeşitlendirilmesi konusunda da çalışmaktadırlar. STK'ların özellikle bölge insanın turizm konusunda bilinçlenmesinde ve çevrenin korunması konusunda yürüttükleri faaliyetler vardır. Ayrıca Muğla ile ilgili yaptıkları faaliyetler sayesinde yurt içinde ve dışında Muğla'ya yönelik farkındalık oluşturmaktadırlar.

## **Hediyelik Eşya İşletmeleri**

Hediyelik eşya işletmelerinin kurumsal olarak, kendine özgü modeller geliştiremedikleri için özellikle büyüme ve gelişme eğilimi göstermemektedir.

Özellikle farklı ve yörenin etnoğrafik değerlerinden daha çok uluslararası alanda dolaşan ürünleri pazarlayan bir anlayış göze çarpmaktadır. Bu sektörde ne kadar yaratıcı olabilirsiniz ve geçmişten günümüze gelen ürünleri ne kadar iyi bir içerikle ortaya koyabilirsiniz o kadar etkili bir pazarlama ve satış gerçekleştirilmiş olur. Geleneksel turizm faaliyetleri değer zinciri içerisinde çok büyük bir öneme sahiptir. Bu tür işletmelerin mutlaka yeniden ele alınarak yapılandırılmasına büyük ihtiyaç vardır.

## **Temel Hizmet Sunan İşletmeler**

Sigorta, bankacılık işletmeleri turistlere sağlık sigortası ve bankacılık hizmetleri sağlamaları açısından önemli kurumlardır. Bu tür örgütler özellikle turistlerin temel sigorta ve bankacılık ihtiyaçlarını karşıladığı için büyük değere sahiptir.

Bu kapsamda turistlerin geldiği ülkelerdeki banka ve sigorta şirketleri ile ulusal bankacılık, sigorta işletmelerinin güçlü iş ilişkisinde olmasının sektör açısından büyük değeri vardır.

## **Ulaşım İşletmeleri**

Muğla, ulaşım alt yapısı açısından kara, hava ve deniz ulaşım formlarının kullanılmasına uygun olduğu için avantajlı bir konumdadır. Özellikle Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Güllük limanları ve Bodrum ve Dalaman Havaalanları ile dünya ile irtibat doğrudan sağlanabilmektedir. Bodrum ve Dalaman Havaalanları aynı zamanda anakentlerle bölge arasındaki ulaşımı da sağlamaktadır.

Bununla birlikte Dalaman Havaalanının kış aylarında yeterince etkin kullanılmaması ve doğrudan uçuş sayısının azalması bölgeye ulaşımı olumsuz etkilemektedir. Gelişmiş bir karayolu ağını da sahip olan Muğla'nın ilçeleri ile karayolu ulaşımının kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Bu aşamada sorun olabilecek husus Muğla'nın Türkiye'nin en güney batısında bulunması nedeniyle anakentlere karayolu ulaşımın zaman açısından uzun sürmesidir.

## Eğlence İşletmeleri

Sektörde faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında zaman profesyonel düzeyde iş üreten yapıların eğlence sektöründe sadece dans ve disko alanında olduğu görülmektedir.

Bu işletmelerin genel nitelikleri de daha çok yerel düzeyde yapılandırılmış ve yüksek sezonda hizmet verme üzerine kuruludur. Bu çerçeveden bakıldığında zaman da genel olarak sektörün temel hizmet ve iş anlayışının da daha çok gelen müşterilerin gece hayatını renklendirmek üzerinedir. Bunların önemli bir oranı da oteller tarafından genel konaklama hizmetlerinin yanında müşterilerine iyi vakit geçirmeleri için özellikle geceleri eğlence ve dans amaçlı olarak açılmış tesislerden oluşmaktadır.

Bu anlayışta en temel sorun işletmelerin daha çok konaklama hizmeti sunması üzerine odaklanılmıştır. İşletmeler bu tür bir modelde çok fazla nitelikli eğlence hizmeti sunan iş modelleri ortaya koyamamaktadırlar. Bu nedenle de özellikle müşterinin sınırlı zaman süreci içerisinde geçirdiği tatilini veya programını unutulmaz yapacak herhangi bir faaliyetten söz etmek mümkün olamamaktadır. Bunun sonucu olarak da destinasyon imajı ve müşteri memnuniyeti konularında Muğla istenilen noktaya gelme şansını yakalayamamaktadır. Sektör kendi içinde iş çeşitlenmesine gitmeli ve alan ile ilgili yeni, gelişmiş formlarda şirketler yaratmanın yöntemlerini ortaya koyması gerekmektedir.

## Arkeoloji ve Sit Alan İşletmeleri

Özellikle ilgili değerlerin pazarlama ve satışını yapan yapıların zayıf bir ticari sistemlerinin olduğu görülmektedir. Gelen ziyaretçinin bir an önce gezip gitmesi üzerine kurulan sistem sektörü destekleyecek bir iş modeline sahip değildir. Daha güçlü bir yapı ile faaliyet gerçekleştirmek durumunda olan bu organizasyonlar mevcut iş modellerini mutlaka değiştirmek zorundadır.

Özellikle çevrelerini geliştirmeleri, gelen ziyaretçilere sadece yatay bir hizmet değil aynı zamanda dikey hizmet olanakları da sunmalıdırlar. Böylece ziyaretçilerin ilgili yerlerde daha fazla zaman geçirmelerine olanak sağlanmış olur. Bunun yanında geçmişten gelen temel değerlerin niteliklerini ortaya koyan anı objelerinin geliştirilmesi de ziyaretçiler açısından büyük bir değer oluşturmaktadır. Eğer gelen ziyaretçiler gezip gördükleri değerler ve yereler ile ilgili orijinal ve yaratıcı objeler bulabilirlerse bunları mutlaka satın almayı arzu ediyorlardır.

## Tedarik İşletmeleri

Sektör için en önemli tedarik kaynağı yerel düzeyde kentin kendi kültürünü oluşturan tabak, çanak, kupa, giyim malzemeleri, takılar, halı ve kilimlerin bugün artık üretilmediği görülmektedir. Bu anlamda eksik oyuncu söz konusudur. Böylece yerel pazardan tedarik olanakları ortadan kalkmaktadır.

Bu nedenle turizm sektörünü besleyen, sektörün büyümesinde ve gelişmesinde çok önemli rol oynayan işletmelerin yaşatılması ve teşvik edilmesi gerekiyor. Günümüzdeki koşullarda yerel piyasanın temel niteliği bu konuda nerdeyse kaybolma notasına gelmiş durumdadır. Mevcut şirketlerin tedarik süreçlerine baktığımız zaman ise çoğunlukla uzak doğu kökenli bir tedarik anlayışının yaygın olduğu görülmektedir. Bu şekilde bir yaklaşım, özellikle kentin turist tarafından algılanmasını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

## Reklam ve Tanıtım İşletmeleri

Kentin reklam ve tanıtımı konusundaki temel faaliyetler çok sınırlıdır. Özellikle bazı kurumlar bu süreci gönüllü bir şekilde desteklemeye çalışarak reklam ve tanıtım yapma yoluna gitmektedirler. Ancak süreçler çok fazla profesyonel olmadığı için istenilen etkiyi yaratacak tanıtım ve reklam faaliyetleri ortaya çıkmamaktadır.

## Pazarlama İşletmeleri

Sektörün hem tedarik hem de satış süresinde profesyonel pazarlama işletmelerinin görev alması büyük değer oluşturmaktadır. Ancak kentte pazarlama ve satış örgütlenmesi konusunda büyük eksiklikler vardır. Bu sorun iki modelde çözülmesi mümkün olabilecektir. Birincisi destinasyonu şuan pazarlayan işletmelerin iş çeşitlenmesine giderek bu tür faaliyetleri üstlenmesidir. İkinci olarak destinasyon da güçlü tecrübe bilgi (know how) taşıyan pazarlama işletmelerinin ortaya çıkarılmasıdır.

## Kamu Yönetimi

Muğla'nın geleneksel turizm sektöründe öne çıkan üç kamu paydaşı (1) Muğla Valiliği, (2) Özel Çevre Koruma Kurulu (ÖÇK) (3) Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü ve bağlı ofisleridir. Muğla Valiliği ilde turizmin gelişmesi konusunda en etkin ve istekli çalışan kurumdur. Özel Çevre Koruma Kurulu (ÖÇK) ve sektör oyuncularını arasında ciddi bir iletişimsizlik vardır. Birbirlerini anlamakta güçlük çekmektedirler. Bu kurumlar arasında bir koordinasyon sistemi kurulması ve koordinasyon geliştirilmesi gerekmektedir.

## Yerel Yönetimler

İl Özel İdaresi, özellikle, stratejik planın içerisinde turizm hizmetlerinin gelişmesine özel önem vermesi nedeniyle Muğla'da turizmin gelişmesi için altyapısının oluşturulmasına katkı sağlamakta ve bu yönüyle güçlü düzey oyuncu pozisyonunda yer almaktadır. Benzer şekilde turizm hareketlerinin gelişmesine yönelik vizyonu ve yaptıkları mevcut pozisyonunu pekiştirmektedir.

Belediyeler ise, mevcut bütçe olanakları ve insan kaynakları ile özellikle yüksek sezonda nitelikli hizmet üretmekte zorluk çekmektedirler. Geçmiş dönemlerde stratejik bakış açısı ile konuların uzun dönemli ele alınmaması yerel yönetimlerin bugün hizmet üretmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Özellikle merkezi yönetime ulaşamadıklarını ve merkezi yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmektedirler.



## **Ar&Ge Kurumları**

Turizm faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik olarak araştırma merkezlerinin kurulması ve sektör ile ilgili olarak bilimsel bilgilerin üretilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece sektörün planlanması gelecek açısından çok daha isabetli bir nitelik kazanacaktır.

## **Sertifikasyon ve Kontrol Kurumları**

Muğla'da turistik ürünü oluşturan temel bileşenler özellikle kamu denetçileri tarafından (Turizm Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü vb.) kanunlar çerçevesinde düzenli ve kapsamlı şekilde denetlenmektedirler. Bu durum ürünün kalite düzeyinin standartların altına düşmesine engel olmaktadır ve turist sağlığı ve hakları açısından önem arz etmektedir. Öte yandan İl' de bir sertifikasyon kurumu bulunmamaktadır.

### **3.1.2 Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş)**

#### **Kümelenmesi İlişki Analizi**

Geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) faaliyetlerinin temel niteliği ve oyuncu analizi sektörel değer zinciri dikkate alınarak yapılmıştır. Bu çerçevede sektörün ana oyuncularını, tedarikçi örgütler ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler kümelenme çalışmasında ortaya çıkarılmıştır.

Muğla Bölgesi geleneksel turizm sektörü (deniz-kum-güneş) içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların çeşitli şekillerde iş ilişkilerinde (B2B, B2C, B2S) bulunduğu tespit ve analiz edilmiştir.

#### **3.1.2.1 Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş)**

##### **Kümelenmesi Düzlemsel İlişki Analizi**

Geleneksel turizm kümelenme çalışması incelendiği zaman karşımıza sektör ile ilgili çıkan temel sonuçlar B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin bazı temel değerlendirmeler kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Ayrıca, elde edilen veriler çerçevesinde sektörün rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik olarak mikro, mezo ve makro düzeyde ele alınması gereken projelerin neler olacağına ilişkin analizler değer zinciri matrisini kullanarak ortaya konmuştur.

Değer zinciri matrisi özellikle çoklu faktörler açısından sektörü analiz etmemize olanak sağlarken özellikle ne tür mikro, makro ve mezo düzeyde proje yapılacağına ilişkin temel bilgileri de ortaya koymaktadır.

Tablo 7: Değer Zinciri Matrisi İle Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş) Kümelenmesinin İlişki Analizi

		Ulaşım	Hizmetler	Hediyelik Ürünler	Valilik & Bakanlık	Yayın ve Broşürler	Turizm Acenteleri	İnsan Kaynakları	Turizm Destek Merkezleri	Rehberlik Hizmetleri	Gastronomi	Konaklama Tesisleri
1	Ulaşım	-	zayıf	yok	orta	zayıf	orta	orta	orta	orta	zayıf	orta
2	Hizmetler	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta	zayıf	orta
3	Hediyelik Ürünler	yok	zayıf	-	yok	zayıf	iyi	zayıf	zayıf	iyi	zayıf	zayıf
4	Valilik & Bakanlık	orta	zayıf	Yok	-	iyi	zayıf	zayıf	iyi	zayıf	zayıf	orta
5	Yayın ve Broşürler	zayıf	zayıf	zayıf	iyi	-	zayıf	yok	iyi	orta	zayıf	zayıf
6	Turizm Acenteleri	orta	zayıf	iyi	zayıf	zayıf	-	zayıf	orta	orta	orta	iyi
7	İnsan Kaynakları	orta	orta	zayıf	zayıf	yok	zayıf	-	zayıf	orta	zayıf	orta
8	Turizm Destek Merkezleri	orta	zayıf	zayıf	iyi	iyi	orta	zayıf	-	zayıf	zayıf	orta
9	Rehberlik Hizmetleri	orta	orta	iyi	zayıf	orta	orta	orta	zayıf	-	iyi	orta
10	Gastronomi	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	iyi	-	zayıf
11	Konaklama Tesisleri	orta	orta	zayıf	orta	zayıf	iyi	orta	orta	orta	zayıf	-
	Proje Alanları	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo

Kaynak: Değer Zinciri Matrisi İconomy Group tarafından nitel ve nicel veriler kullanılarak Muğla destinasyonu için geliştirilmiştir®

Geleneksel turizm ile ilgili olarak 11x11'lik bir matris ortaya konmuştur. Bu durumda bize mikro düzeyde yüzün üzerinde proje alanlarının olduğunu göstermektedir. Ayrıca sektörün temel olarak yapısını geliştirmek için makro ve mezo düzeydeki sorunlar dikkate alındığı zaman gelişim akslarını tanımlama olanağı ortaya çıkarmak mümkündür.

Kümelenme analizi ile elde edilen bulgular çerçevesinde oluşturulan matrisin satır ve kolon düzeyinde analiz ettiğimiz zaman, sektörün rekabetçiliğinin ve planlama modelinin hangi alanlarda yapılacağına ilişkin temel ihtiyaçlar çok daha kolay anlaşılacak, böylece sağlıklı bir turizm yapılanması öngörülmüş olacaktır.

Sektördeki B2B ilişkileri zayıf bir şekilde yapılanmıştır. İşletmelerin genel olarak birbirileri ile olan ilişkileri, maliyetleri ve iş geliştirme süreçlerini destekler nitelikte değildir. Bu nedenle güçlü organizasyonel formlar geliştirmek mümkün görünmemektedir.

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak iş modelleri rekabeti yönlendirmekten çok, reaktif bir model üzerine kuruludur. Bu durum da piyasada sürdürülebilir bir model ortaya koyamamaktadır.

Kâr marjları çok düşük olduğu için işletmeler ve değer zincirinin diğer unsurları gerekli yenileme ve gelişim yatırımları yapamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde büyük sorunlar yaşanmaktadır.

Sektör ile ilgili basılı malzeme miktarı ve çeşidi açısından sorunlar mevcuttur. Özellikle yörenin bütünsel bir pazarlama ve satış anlayışı ile ele alınmadığı görülmektedir.

Sektör kesikli bir hizmet sunma anlayışına sahiptir. Bu çerçevede yörenin güçlü bir potansiyeli olmasına rağmen sadece Ekim-Mayıs gibi dönemlerde hizmet sunulması, dolayısıyla işletmelerin sabit maliyetlerinde büyük yükselişler olmaktadır.

Rehberlik hizmetlerinin yapılandırılması, niteliği ve modelinin zayıf olduğu bu sürecin de özellikle markalaşma ve rekabetçilik açısından sorun oluşturduğu görülmektedir.

B2C çerçevesinde bakıldığında zaman turistlerin daha çok yörenin temel özelliklerinin etkisi altında kalarak geldikleri görülmektedir. İşletmelerin temel yapısı, hizmet modelleri müşterilerin memnuniyetini destekler nitelikte değildir. Bu yapı doğal olarak kaliteli müşterinin bölgeye gelmesinin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

B2S çerçevesinde sektörün temel niteliği ele aldığımız zaman büyük sorunlar olduğu görülmektedir. Yerel paydaşlar arasındaki koordinasyonsuzluk ve çıkar çatışmaları sektörün iş yapma modeline büyük zarar vermektedir. Bu durum da destinasyonun hak ettiği değere ulaşmasının önündeki en büyük engeller arasında değerlendirilebilir.

B2B, B2C, B2S açısından ilişkiler değerlendirildiği zaman çok zayıf bir ilişki modelinin sektördeki operasyonel yapıya yön verdiği kümelenme çalışmaları sonucunda görülen temel bulgulardan biri olarak değerlendirilebilir.

Sektörün en önemli sorunları arasında yer alan faktörlerden biri de insan kaynakları süreçlerini besleyen alt yapının yetersiz ve/veya büyük eksiklikler göstermesidir. Bunun sonucu olarak nitelikli ve kalifiye işgücünün sektörde faaliyet göstermesine olanak olmadığı görülmektedir. Sektör eğitim düzeyi çok düşük, yetersiz insan gücü tarafından yönlendirilen bir nitelik göstermektedir.

Çekim alanlarından yeterince yararlanılmadığı, geleneksel turizm açısından çok önemli olmasına rağmen bu faktörün sektörün temel çalışma sisteminin bir parçası olmadığı yapılan çalışmalarda görülmektedir.

Özellikle sektörü destekleyen yeme-içme işletmeleri ile bakanlık arasındaki temel ilişkilerin yapısının zayıf olması nedeniyle standart geliştirme ve sürdürme konusunda sorunların olduğu görülmektedir.

Girişimci niteliğine bakıldığı zaman daha çok inşaat ve imalat sektöründen gelenlerin sektörü yönlendirdiği görülmektedir. Bu tür girişimciler de turizm işine yan bir alan olarak baktıkları için sistem geliştirme ve model oluşturmada çok fazla istekli olmadıkları görülmektedir.

Bölgenin en önemli ürünü olan geleneksel turizm ikincil alternatif turizm alanları tarafından desteklenmediği için sektörün müşteri beslenme kaynaklarının zayıf olduğu görülmektedir.

Kümelenme oyuncularında yoğun bir taklitçilik (B2B, B2C) olduğu için sektördeki örgütsel formların homojen bir nitelik gösterdiği görülmektedir. Bu durum rekabetin şiddetini çok fazla artırdığı için örgütlerin operasyonel sistemlerini sürdürmelerine izin vermemektedir.

Destinasyonun taşıma kapasitesinin üzerinde bir örgütsel popülasyon ortaya çıktığı için her yıl çok yüksek oranda işletmelerin el değiştirdiği ya da başarısızlık riski ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Ulaşım olanaklarının ve kapasitesinin iyi bir düzeyde olmasına rağmen özellikle deniz ve kara yolu standartlarının yetersiz düzeyde olduğu görülmektedir.

Sektörün üst örgütlenmeleri olarak ifade edilebilecek sivil toplum kuruluşlarının (STK) çok dağınık oldukları ve bütün paydaşları kavrayacak yönetim anlayışına sahip olmadıkları görülmektedir.

Sektöre yeni girişlerin düşük olduğu görülmektedir. Yenilik ve yaratıcı iş modelleri getirecek yatırımcıların sayısının çok yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu da sektörün iş modelleri ve ticarî beslenme kaynaklarını kısıtlayan önemli bir stratejik sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.1.2.2 Geleneksel Turizm Sektörü

#### (Deniz-Kum-Güneş) Kümelenmesi Boylamsal İlişki Analizi

Muğla'da özellikle B2B ve B2S ilişkilerinin stratejik olarak maliyet ve rekabet sürecinin yönetiminden daha çok günlük talepler ve informel ilişkiler çerçevesinde/ geliştiği yürüdüğü görülmüştür. Bu yapıyı stratejik destinasyonlar açısından değerlendirmek gerekirse karşımıza daha farklı bir durumun çıktığını söyleyebiliriz.

Aşağıdaki Şekil'de özellikle İl'in farklı destinasyonlarının bu ilişkiler bağlamındaki durumu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Görüleceği üzere sektörün özellikle ticarî ve müşteri odaklı ilişkileri incelendiği zaman önemli destinasyonların genel olarak büyük sorunlarının olduğunu söyleyebiliriz. Hem B2B bağlamında hem de B2C bağlamında çok önemli sorunlar yaşayan işletmelerin sürdürülebilir bir iş sistemlerinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu süreç üzerinde birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak en temel sorunlardan biri ürün farklılaşmasının çok düşük olması, bunun sonucu olarak sezon süresinin çok sınırlı kalması nedeniyle gerekli atılımlar olmamaktadır.

Tablo 8: Bölge Destinasyonlarının İş İlişkilerinin Boylamsal Analizi

İyi				
B2B	Marmaris	Bodrum	Fethiye	Dalaman
Zayıf	Zayıf	B2C		İyi

## 3.2 Muğla Bölgesi Spor Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi

Spor turizmi, sportif faaliyetlere ilgili duyan kişilerin turizm faaliyetlerine katılması şeklinde tanımlanabilir. Özellikle sportif faaliyetlerin gerçekleştiği olaylarda toplumun farklı birimlerinden kişilerin de katılımı ile gerçekleştiği için genel olarak destinasyonların markalaşma sürecine büyük yararlar sağlamaktadır.

Destinasyonun bütün yıl boyunca turizm faaliyetlerine sahip olması ve her mevsim iş yapar konuma gelebilmesi için alternatif turizm sektörlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda spor ve spor turizmi, bugün bütün dünyada büyük bir ekonomi yaratmış ve hem domestik hem de küresel düzeyde etkileşimin ve mobilitenin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir.

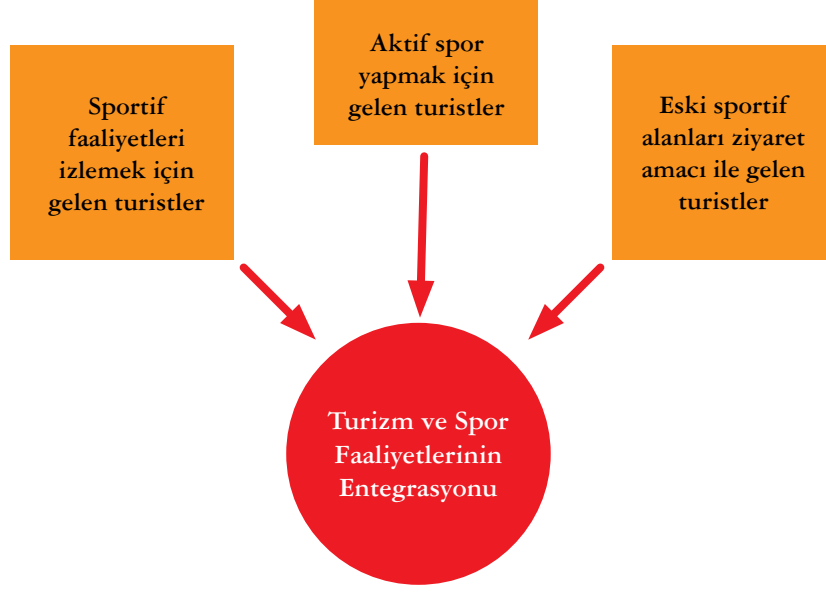
Bugün turizm bütün dünyada çok önemli bir faaliyet olarak icra edilmektedir. Özellikle her alanda yaratılan spor organizasyonlarının turnuva niteliğine dönüştürülmesi sonucunda destinasyonlar ve turnuvanın yapıldığı ülkelerde büyük bir turizm hareketliliği yaşanmaktadır. Hatta önemli spor faaliyetlerinin yapıldığı ülkelerde altyapı ve üstyapı eksiklikleri giderilerek turizm ve spor açısından destinasyon yeterli hale getirilmektedir. Bu bağlamda, özellikle Muğla İli, belirli spor alanlarında hem Türkiye'ye hem de dünyaya ev sahipliği yaparsa spor turizmi açısından hazır hale gelmiş olacağı öngörülmektedir.

Diğer yandan, küresel düzeyde yapılan spor faaliyetleri destinasyonların markalaşmasına ve bilinirliğine de büyük katkı sağlamaktadır. Bu nedenle özellikle destinasyonun markalaşmasına yönelik olarak da spor turizmi kullanılmaktadır. Destinasyonlarda turizm amaçlı olarak üç farklı şekilde spor ve turizm iç içe geçmektedir. Başka bir ifade ile spor ile turizm sektörü üç farklı alanda etkileşim içerisindedir.

Turizm ve sporun temel olarak ortak platformda bir araya gelmesi farklı akslarda meydana gelmektedir. Bu çerçevede iki alanın stratejik olarak entegrasyonuna bakıldığında zaman üç temel sürecin entegrasyonu sağladığı ve özellikle turizm sektörünü derinleştirdiğini söyleyebiliriz.

Bu süreci genel olarak destinasyona gelenler açısından değerlendirmek gerekirse; (1) spor yapmak için gelenler (aktifler), (2) sportif faaliyetleri izlemek için gelenler (izleyiciler) (3) mevcut spor alanlarını ya da tarihsel spor alanlarını gezmek için gelenler (gezciler) şeklinde müşterilerin sınıflandırılmasını yapmak mümkündür.

Şekil 7: Turizm ve Spor Faaliyetlerinin İç İçe Geçtiği Akşlar



Kısaca bu müşteri profillerine aşağıda sektörün temel özelliklerine göre değerlendirilecektir. Bu aşamadan sonra pazarlama ve penetrasyon stratejileri daha sağlıklı olacaktır.

### Aktif Spor Turistleri

Bu müşteri segmenti için sağlık, adrenalin, doğa büyük bir önem taşımaktadır. Genel olarak yöreye tatil yapmak için geldiklerinde dikkate alıkları en önemli unsurların başında destinasyonların ve tesislerin sportif kapasitesine bakılmaktadır.

Özellikle kaliteli ve iyi bir gelir grubu olarak ifade edilebilecek bu tür müşteri segmentinin Muğla destinasyonuna çekilmesi büyük önem taşımaktadır. Yörenin genel özellikleri ve yapısı bu alanda sektörün çok daha uygun olduğunu göstermektedir.

### İzleyici Spor Turistleri

Bu gruba ise daha çok sporsever müşteri grupları girmektedir. Bunlar özellikle önemli sportif faaliyetlerin olduğu zamanlarda mutlaka yer alan gruplardır. Her şekilde sporu yerinde görmeyi arzu eden, gezmeyi ve geleneksel turizm faaliyetlerini de seven müşteri segmenti olarak ifade edilebilir. Bu tür spor turizminin geliştirilmesi için destinasyonun temel spor alanlarının ve kulüplerinin mutlaka geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle futbol, basketbol, tenis, golf gibi alanların geliştirilmesinin büyük yararlarının olacağı düşünülmektedir.

### Gezici Spor Turistleri

Bu tür müşteriler daha çok geleneksel amaçlı destinasyona gelen turistlerdir. Destinasyonun mevcut geleneksel turizm bağlamındaki rekabetçi yapısı ve niteliği dikkate alındığı zaman özellikle kalıntılar içerisinde yer alan sportif arenaların, bu tür turistlerin ilgisine açılmasının büyük bir yararı vardır.

Özellikle bunlar tarihi yerleri gezme konusunda yüksek motivasyona sahiptirler. Bölgesel düzeyde var olan gladyatör arenaları ve diğer sportif alanlar dikkate alındığı zaman daha çok turist çekme konusunda olumlu bir katkı sağlamış olur.

Destinasyonun temel özellikleri dikkate alındığı zaman farklı müşteri tipolojileri ve ürünlere yönelik iş alanlarının geliştirilmesinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede müşteri çeşitlendirilmesine ve ürün farklılaşmasına gidilmesinin sektördeki karlılığı artırması bakımından önemlidir. Destinasyonun temel yapısı dikkate alındığı zaman özellikle aktif spor turistlerine yönelik stratejilerinin geliştirilmesi bölge için çok önemli alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor turizmi açısından destinasyonun rekabetçiliği dikkate alındığında zaman gelişim alanlarının hangi yönlerde olması gerektiğine ilişkin türler konu, stratejik gelişim matrisinde analiz edilmektedir. Bu anlamda bölgenin uygun olduğu spor alanları ile yarattığı katma değerleri dikkate alınarak model geliştirilmiştir.

### **Golf Sporu**

Destinasyonun spor turizmi açısından değerlendirilmesi gereken en önemli alan golf sporudur. Gerçekten bölge gerek doğal gerekse de iklimsel koşulları açısından golf sporuna çok uygun bir özellikle göstermektedir.

Özellikle gelen turistlerin niteliği ve özellikleri dikkate alındığında zaman golf sporunun müşterilerin bölgede çok daha uzun süre kalmalarına olanak sağladığı görülmektedir. Ayrıca birim turist başına düşen gelirin ve katma değer de yükselmesi beklenmektedir. Bu ürünün geliştirilmesi hem mevcut müşterilerden daha fazla gelir elde etme olanağı hem de yeni müşterilerin destinasyona gelmesine olanak sağlamaktadır.

### **Yamaç Paraşütü Sporu**

Özellikle Fethiye ve çevresi bu spor açısından büyük bir değer taşımaktadır. Marjinal spor alanlarından olan yamaç paraşütünün özellikle lokasyon bağılılığı da (location dependence) olduğu için bölge için büyük bir öneme sahiptir. Mevcut koşulları zaten iyi olan bu sporun kulüp ve örgütlenme düzeyini geliştirerek yaygınlaşması konusunda gerekli çalışmaların yapılması, destinasyon açısından katma değer yaratacak çok önemli bir turizm ürünüdür.

### **Dalış-Yelken ve Sörf Sporları**

Destinasyonun doğal özellikleri dalış ve yelken sporları açısından önemli bir fırsat ortaya koymaktadır. Bu tür sporların ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmesi için gerekli örgütlenmelerin yapılması stratejik olarak çok önemlidir.

Yılın farklı mevsimlerde süreli olarak yapılabilecek bu sporların destinasyonun turizmine hem enlemsel hem de boylamsal katkısının olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunca ürünün çeşitlendirilmesi ve destinasyonun niteliğine göre bu alanın geliştirilmesi sürdürülebilir ve kârlı bir turizm sektörü açısından büyük değer taşımaktadır.



Deniz sporları açısından Muğla İli, Türkiye ve dünyada bir değere sahiptir. Bu doğal üstünlüğün mutlaka kullanılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi mevcut kaynakların çok daha etkin değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Bu bağlamda Bodrum, Marmaris ve Fethiye gibi stratejik, dünya markası olmuş destinasyonlarda su sporlarının geliştirilmesi özellikle mevcut atıl kaynakların kapasite kullanımına da büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle denizcilik ticaret odası, ilgili STK'lar ve sektörün temel paydaşlarının ortak çalışmasının temel altlığının oluşturulması gerekmektedir.

### **Doğa Yürüyüşü Sporları**

Bu tür spor ayını zamanda geleneksel turizm için gelen müşterilerin ilgili alanı ile örtüşme potansiyeline sahiptir. Bu çerçevede destinasyonun doğal çekirdek yeteneği de dikkate alındığı zaman doğal çevre koşulları açısından bu spor alanlarının geliştirilmesinin büyük bir değer sahip olduğu görülmektedir.

### **Bisiklet Sporları**

Normal kentsel yaşantıda çok önemli bir yaşam kültürü olan bisiklet sporunun gelecek süreç içerisinde önemi ve popülerliği de önemli oranda artış gösterecektir. Hem modern yaşamın sıkıntısından ve stresinden bireyleri uzaklaştıran hem de sağlıklı yaşam için çok önemli bir araç olan bisiklet sporunu destinasyonun temel kültürlerinden biri haline getirilmesinin büyük yararı olacaktır. Ayrıca bu sporu yapan ve sevenlerin de destinasyona çekilmesi önemli bir yarar sağlayacaktır. Bu çerçevede alt yapı çalışmaları yapılırken özellikle bisiklet yollarının ve alanlarının tasarımı gelecekte bu sporun geliştirilmesine büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **Avcılık Sporları**

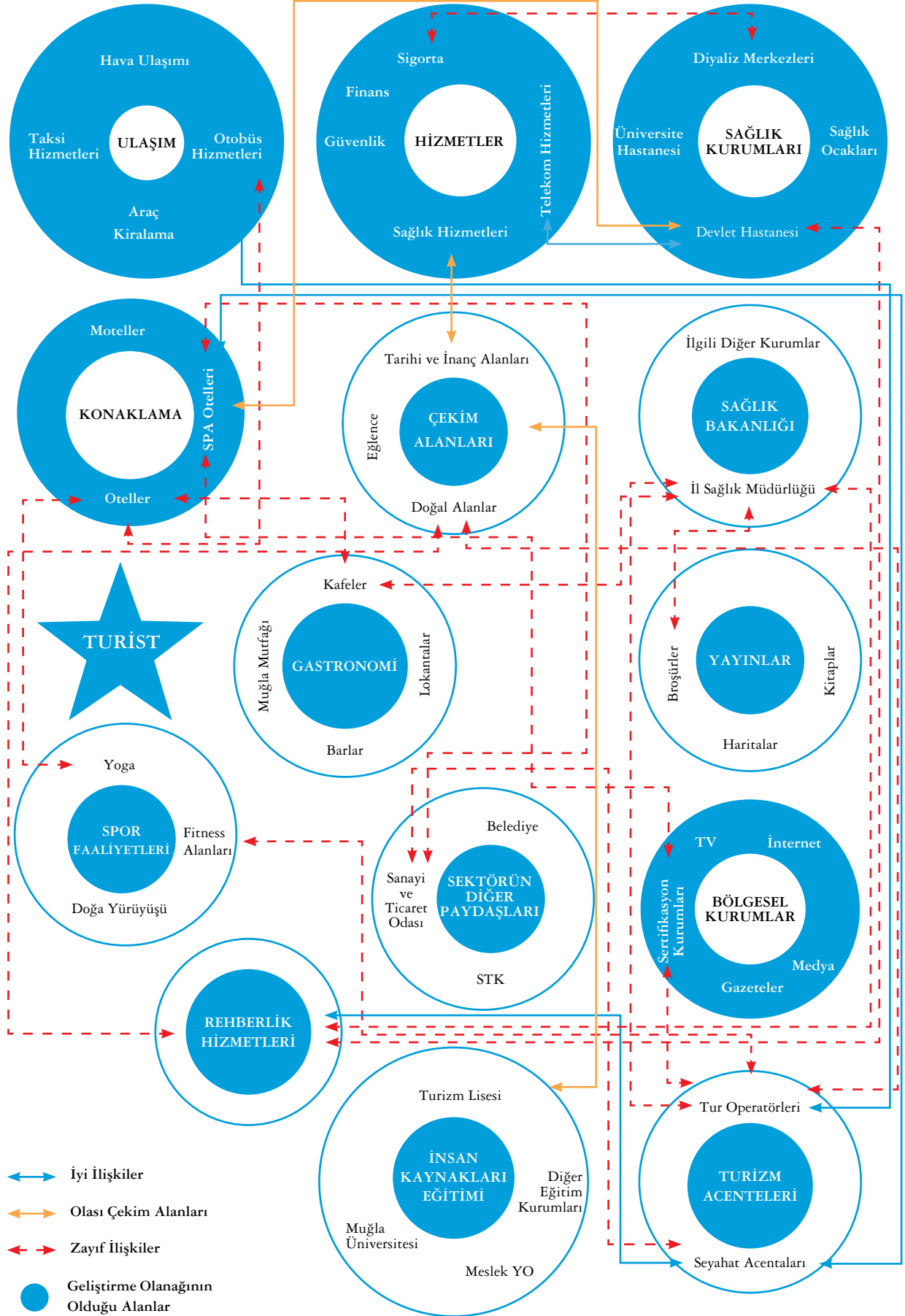
Maceraperest turistlerin daha çok tercih ettiği faaliyetler arasında av turizmi yer almaktadır. Destinasyonun coğrafik yapısı ve niteliği belirli periyotlarda bu tür faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Özellikle yaban domuzu ve balık avcılığı gibi alanların geliştirilmesi farklı bir müşteri portföyünün destinasyona gelmesine olanak sağlayacaktır. Bu çerçevede av turizminin özel paketler ile satılmasının bölgenin ticari potansiyeline önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **Futbol ve Basketbol Sporları**

Futbol ve basketbol günümüzün en popüler kitle sporları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür sporların destinasyonun turizmine katkı sağlaması için bölgede spor kulüplerinin güçlü ve rekabetçi bir yapıda olması gerekmektedir.

Bu sporlar özellikle ulusal turizm hareketliliği açısından önemlidir. Destinasyonun mevcut organizasyonel ve alt yapı donanımı dikkate alındığı zaman bu tür sporların geliştirilmesine çok fazla uygun bir ortamın olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu tür sporların genel olarak yarattığı katma değer bölgenin mevcut koşulları dikkate alındığı zaman diğer alanlara göre daha düşük düzeydedir.

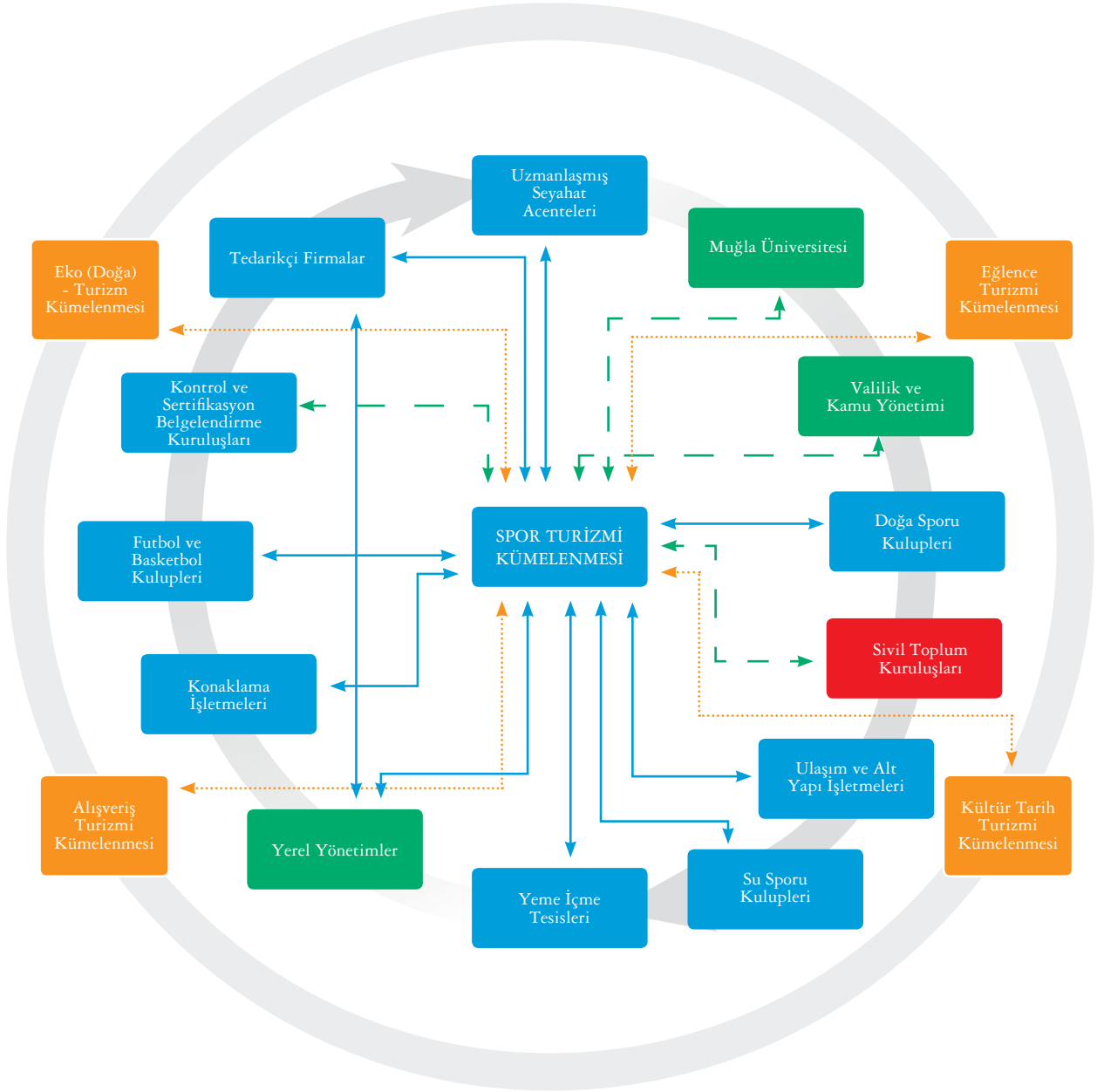
Şekil 8: Muğla Bölgesi Spor Turizmi Kümelenme Analizi



### 3.2.1 Muğla Bölgesi Spor Turizmi Sektörü Kümelmesi Oyuncu Analizi

Muğla'nın spor turizmi kapsamında organik oyuncuları değerlendirdiğimizde özellikle mevcut geleneksel turizm sektöründe faaliyet gösteren oyuncuların tamamına yakınının spor turizmi sektöründe de yer aldığı görülmektedir.

Şekil 9: Muğla İli Spor Turizm Sektörü Kümelmesi Organik Oyuncula



- Kümelenme İçindeki Önemi Yüksek Düzey Oyuncu ←————→
- Kümelenme İçindeki Önemi Orta Düzey Oyuncu ←-----→
- Kümelenme İçindeki Önemi Düşük Düzey Oyuncu ←.....→

Öte yandan eksik oyuncuların varlığı da söz konusudur. Nitekim turizm sektörü için eksik olan temel faktörlerin yanında özellikle sektörü destekleyen spor kurumlarının olmadığı yapılan kümelenme çalışması sonucunda görülmüştür.

Aşağıda, Muğla İli spor turizmi içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların rollerinin detaylı tanımlamaları yapılmıştır.

### **Seyahat Acenteleri**

Spor turizmi kapsamında hizmet sunan bölgedeki seyahat acenteleri ve tur operatörlüğü oyuncularının faaliyetleri üst düzeydedir. Uzmanlaştıkları alanlara göre gerek duyulan teçhizat ve insan kaynağını bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Spor turizmi kapsamında değerlendirilen ürünleri günübirlik turlara dönüştürerek satışa sunabilmektedirler. Bununla birlikte bu acentelerin çalıştırdıkları uzman kişilerde problemler ortaya çıkabilmektedir. Acenteler özellikle bu planlama kapsamında öngörülen spor alanlarını pazarlama stratejileri ele alırlarsa stratejik gelişim açısından büyük yararı olacağı beklenmektedir.

### **Yiyecek-İçecek İşletmeleri**

Muğla'nın tamamında talebe karşılık verebilecek nicelikte yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler farklı formlarda ve farklı mutfakları içermektedir. Bununla birlikte hizmet kalitesinde yaşanan olumsuzluklar hâlâ giderilememiştir. Bu işletmelerin özellikle sporda öne çıkan sağlık unsuruna göre bir menü tasarımlarının olmadığı söylenebilir. Özellikle spor turizminin ruhuna uygun yeme-içme kültürünün geliştirilmesi niş bir pazarın doldurulmasına büyük katkı sağlayacaktır.

### **Eğlence Merkezleri/ İşletmeleri**

Muğla'daki eğlence işletmeleri belirli oyuncular (barlar ve gece kulüpleri vs.) ekseninde gelişmiştir. Bu anlamda farklılaşamayan ve markalaşma kültüründen uzak örgütsel yapılanmanın hâkim olduğu görülmektedir. Bu konuda özellikle Bodrum ve Marmaris'in ciddi bir imajı da oluşmuştur. Alandaki bazı işletmelerin özellikle spor-kafe ve spor-bar şeklinde bir modelde yapılması, olumlu bir sektörel dönüşüme katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bununla birlikte rekreasyon alanlarının yetersizliği ve tematik parkların yokluğu destinasyon için bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

### **Hediyelik Eşya İşletmeleri**

Hediyelik eşya işletmeleri üretimden çok satışa odaklı işletmelerdir. Muğla'nın spor turizmi imajını turist nezdinde somutlaştıracak hediyelik eşyaları yok denecek düzeydedir. Spor faaliyetlerinin yoğun bir şekilde hediyelik eşya ve benzeri malzemeler ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu şekilde, hem kentin markalaşmasına olanak sağlayacak hem de spor ruhunun kente yerleşmesine yönelik önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, sürecin profesyonel bir ya da birkaç şirket tarafından profesyonel bir tasarımla ele alınması gerekmektedir.

## **Kamu Yönetimi**

Muğla'nın geleneksel turizm sektöründe öne çıkan üç kamu paydaşı (1) Muğla Valiliği, (2) Özel Çevre Koruma Kurulu (ÖÇK) (3) Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü ve bağlı ofisleridir. Muğla Valiliği il'de turizmin gelişmesi konusunda en etkin ve istekli çalışan kurumdur. Özel Çevre Koruma Kurulu (ÖÇK) ve sektör oyuncuları arasında ciddi bir iletişimsizlik vardır ve birbirlerini anlamakta güçlük çekmektedirler. Bu kurumlarda konu ile ilgili olarak bir koordinasyon sistemi kurulması ve koordinasyon geliştirilmesi gerekmektedir.

## **İnsan Kaynakları Oyuncuları**

İnsan kaynakları yetiştiren oyuncular bağlamında değerlendirildiğinde, mevcut bütçe olanakları ve insan kaynakları ile özellikle yüksek sezonda nitelikli hizmet üretmekte zorluk çekmektedirler. Geçmiş dönemlerde stratejik bakış açısı ile konuların uzun dönemli ele alınmaması yerel yönetimlerin mevcut hizmet üretmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmuştur. Özellikle merkezi yönetime ulaşamadıklarını ve merkezi yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmektedirler. Bu durum da sektörün büyüme ve gelişme sürecini olumsuz etkilemektedir.

## **Sivil Toplum Kuruluşları**

Öte yandan, özellikle spor turizminin gelişmesi için farklı sivil toplum kuruluşları da (paydaşlar) çalışmaktadırlar. Örgütlerinin internet sayfalarında konuya yer ayırmakta, değişik platformlarda konuyu gündeme taşımaktadırlar. Muğla'da gerçekleştirilen turnuva sporlarının artırılması yönünde kamuoyunda farkındalık oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu sürecin organizasyonel bir formda desteklenmesinin büyük yararı olacağı beklenmektedir.

## **Bilgi Üreten Kurumlar**

Muğla Üniversitesi, Turizm Bölümleri ve Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu aracılığı ile sektöre nitelikli elaman yetiştirmeye çalışmaktadır. Fakat bu birimlerde eğitim-öğretim gören öğrencilerin gerek staj gerekse mezuniyet sonrası istihdam sorunları giderilememektedir. Mevcut yapının yaratmış olduğu kısır döngü nedeniyle, sistem, yapısal bir forma verimlilik sağlayacak şekilde işlememektedir. Daha etkileşimsel bir modelle kurumsal kapasitelerin geliştirilmesi gerekmektedir.

## **Medya**

Muğla'da faaliyet gösteren medya kuruluşları spor turizminin gelişmesi yönünde çalışmaktadırlar. Bölgede yapılan spor çeşitleri ve turnuvalarla ilgili haberleri ulusal medyaya da aktarmakta başarılıdırlar. Özellikle destinasyonun spor konusunda geliştirilmesine yönelik PR yapmaları sürece olumlu bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## **Sertifikasyon ve Kontrol Kurumları**

Belirli konularda uluslararası nitelikleri taşıyan sertifikasyon ve kontrol kurumları bulunmadığı için standardı yüksek spor alanları mevcut değildir. Küresel bir ürün olarak sporun satılabilmesi için sertifikalı tesis ve alanlara ihtiyaç vardır. Ayrıca sertifikasyon kurumu şeklinde örgütlenmiş bir oyuncu mevcut değildir.

## **Girişimciler Diğer Oyuncular**

En önemli unsurlardan biri olan spor kulüplerinin eksik olmasıdır. Bu durum spor turizmi açısından büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sektörün yapısal olarak gelişmesi için spor kulüplerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

### **3.2.2 Muğla Bölgesi Spor Turizmi Sektörü Kümelenmesi İlişki Analizi**

Spor turizm faaliyetlerinin temel niteliği ve oyuncular arasındaki ilişki düzeyi ve şekli sektörel değer zinciri dikkate alınarak yapılmıştır. Spor turizmi kümelenme çalışması incelendiği zaman karşımıza sektör ile ilgili çıkan temel sonuçlar sektördeki B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin temel sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

#### **3.2.2.1 Muğla Bölgesi Spor Turizmi Sektörü Kümelenmesi Düzlemsel İlişki Analizi**

Spor turizmi kümelenme çalışması incelendiği zaman karşımıza sektör ile ilgili sonuçlar sektördeki B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin bazı temel sonuçlar kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Ayrıca, elde edilen veriler çerçevesinde sektörün rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik olarak mikro, mezo ve makro düzeyde ele alınması gereken projelerin neler olacağına ilişkin analizleri değer zinciri matrisini kullanarak ortaya konmuştur.

Muğla Bölgesi spor turizmi sektörü oyuncuları arasındaki ilişkilerin sayısı ve niteliği incelendiğinde, genel olarak oyuncular arasındaki ilişkilerin sektörün gelişimini destekler nitelikte değildir. Aynı zamanda, sektörde holistik bakış açısının eksik olduğu, bu durumun da kaynakların etkin kullanımını engellediği görülmüştür.

Tablo 9: Değer Zinciri Matrisi İle Spor Turizm Sektörü Kümelenmesinin İlişki Analizi

		Ulaşım	Hizmetler	Hediyelik Ürünler	Valilik & Bakanlık	Spor Kulüpleri	Turizm Acenteleri	İnsan Kaynakları	Su Sporları	Doğa Sporları	Rehberlik Hizmetleri	Gastronom	Konaklama Tesisleri
1	Ulaşım	-	zayıf	yok	orta	zayıf	orta	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta
2	Hizmetler	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta
3	Hediyelik Ürünler	yok	zayıf	-	yok	zayıf	İyi	zayıf	zayıf	zayıf	İyi	zayıf	zayıf
4	Valilik & Bakanlık	orta	zayıf	yok	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta
5	Spor Kulüpleri	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf
6	Turizm Acenteleri	orta	zayıf	İyi	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	iyi
7	İnsan Kaynakları	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta
8	Su Sporları	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	orta	zayıf	zayıf	zayıf
9	Doğa Sporları	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	orta	-	zayıf	zayıf	zayıf
10	Rehberlik Hizmetleri	orta	orta	iyi	zayıf	orta	orta	orta	zayıf	zayıf	-	iyi	orta
11	Gastronomi	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	iyi	-	zayıf
12	Konaklama Tesisleri	orta	orta	zayıf	orta	zayıf	iyi	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	-
Proje Alanları		Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo

Konaklama ve seyahat acenteleri gibi ana oyuncuların spor turizmini bir ürün olarak görmedikleri; bunun sonucu olarak da örgütsel yapıların ve sistemin bu bağlamda gelişmedikleri görülmüştür.

Bakanlık ve diğer ilgili paydaşlar sektöre geleneksel turizmin bir unsuru olarak bakmaktadırlar. Bu durum da özellikle alternatif turizm alanlarının geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Spor alanları ile ilgili kulüp ve STK'lar yapı olarak zayıf bir nitelik göstermektedir. Örgütlenme ve çalışma sistemleri sporun ve spor turizminin gelişimine olanak sağlayacak nitelikte değildir.

Geleneksel turizm değer zincirinin zayıf kaldığı alanların spor turizminin gelişiminde de olumsuz etkiler yarattığı görülmüştür.

Bölgenin turizm dokusuna uygun olan golf gibi spor alanlarının gelişmediği, konu ile ilgili yapılan girişimlerin de bazı sivil toplum kurumları tarafından engellendiği görülmüştür.

Spor kulüpleri yeterince gelişmediği için sporun sektör olarak algılanmasında olumlu bir imaj yaratılamamaktadır.

Sektöre girme iştahı olan iş adamları ve yatırımcıların olduğu; ancak yönlendirici/ lider bir faktörün gereksinimine ihtiyaç duydukları kümelenme analiz sonuçlarında görülmüştür.

Bütün paydaşlar tarafından destinasyonun, özellikle, spor turizmi açısından geliştirilmesine yönelik potansiyelinin olduğu ancak konunun eyleme dönüştürülmesinde liderlik sorununun yaşandığı görülmektedir.

Konaklama tesisleri ile spor turizmi paydaşları arasındaki ilişkinin zayıf kaldığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak mevcut tesisler ve yeni yapılacak olanların donanım özellikleri spor turizminin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte değildir.

B2B, B2C, B2S modeli çerçevesinde sektörde sürdürülebilir bir rekabetçi modelin olmadığı, stratejik olarak yapılandırılabilmesi için bütün bu adımların baştan sona tasarımının yeniden yapılması gerektiği ifade edilmektedir.



### 3.2.2.2 Muğla Bölgesi Spor Turizmi Sektörü Kümelmesi Boylamsal İlişki Analizi

Destinasyonun spesifik lokasyonlarının özellikle spor turizmi açısından boylamsal ilişki analizine B2B ve B2C açısından baktığımız zaman Fethiye ve Bodrum'un genel pozisyonlarının çok iyi olduğu görülmektedir. Bu iki destinasyon da kendilerini hem su sporlarında hem de bölgenin temel yapısına uygun olan golf ve yamaç paraşütü alanında markalaşmaya ve turizmi çeşitlendirmeye çalışıyorlar. Bu çerçevede her iki destinasyonun da özellikle tüketiciler ve ilgili diğer paydaşlar ile ilişkilerini geliştirme çabası içerisinde oldukları görülmektedir.

Bölgenin her noktası hem doğa sporları hem de genel spor faaliyetleri açısından uygun bir yapıdadır. Spor turizmi açısından kentin gelişebilmesi için mevcut paydaşların üzerlerine düşen görevleri yapması ve spor ile ilgili ürünleri yaratmaları gerekmektedir. Oteller bu çerçevede alt yapılarını buna göre yeniden yapılandırarak veya gerekli yatırımlar ile spor faaliyetlerini destekleyecek çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Aynı şekilde bakanlık, valilik ve yerel yönetimler bu alanın gelişmesine yönelik olarak gerekli adımları atmaları gerekecektir.

Marmaris ve Muğla merkez destinasyonları ise spor kulüpleri ve ilgili turist müşteriler ile ilişkilerini geliştirerek kendileri için alternatif bir alan yaratarak turizm sektörünün ticari niteliğini geliştirme şansına sahip olabilirler. Özellikle Marmaris'te su sporlarının geliştirilmesine yönelik olarak koşullar gayet uygun durumdadır. Muğla merkez ise daha çok kitle sporlarına uygun bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle gerekli alt yapının oluşturulması durumunda bu lokasyonları da spor turizmi açısından uygun yerler olacağı düşünülmektedir.

Tablo: Bölge Destinasyonlarının İş İlişkilerinin Boylamsal Analizi

İyi			
B2B			
Zayıf	Zayıf	B2C	İyi

Dalaman ve Milas özellikle destinasyonun ulaşım süreci açısından stratejik bir değere sahiptir. Havaalanlarının mevcut stratejileri B2B ve B2C açısından ele alındığı zaman Dalaman boylamsal ilişki boyutları açısından başarılı bir oyuncu olarak görölmektedir.

Milas havalimanı Dalamana göre daha yetersiz bir durumdadır. Bu kentlerin de turizm sürecinin temel oyuncularını olarak gerekli çalışmaları yapmaları, spor alanında önemli kurumlar ile iletişime geçerek kentin pazarlanmasına destek vermelerinin yararlı olacağı düşünölmektedir.

Sonuç olarak spor gibi önemli bir alternatif turizm ürünü olan değerin, destinasyonun yerleşik faaliyetlerinden biri olması isteniyor ise boylamsal ilişkilerin geliştirilmesi ve sağlıklı bir şekilde sürdürölmesi sektörün istenilen noktaya gelmesinde büyük değer sağlayacaktır.

### 3.3 Muğla Bölgesi Sağlık Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi

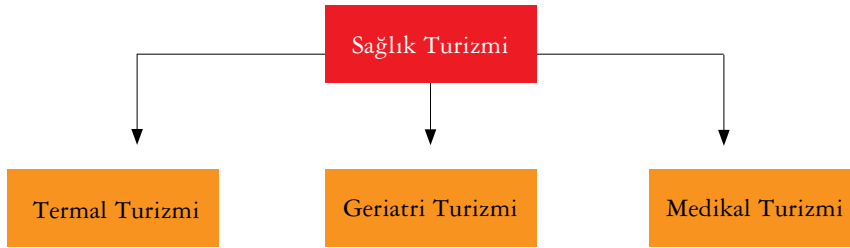
Sağlık turizmi, tedavi ya da sağlıklı yaşam sürdürebilmek amacıyla insanların sürekli yaşadıkları yerler dışına seyahat ederek gittikleri yerlerde tedavi olmalarını ya da geçici sürelerde o yerlerde yaşamalarını içeren turizm türü olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bireyin sağlık turizmine katılabilmesini sağlayan tüm ticari ilişkiler ve işletmeler sağlık turizmi unsurları olarak değerlendirilmektedir.

Sağlık turizmi ile hastaların ve hasta ailelerinin rahatlığını sağlamak için tıbbî seçenekler sunulması yanı sıra onların bu süreçte tatil, alış veriş vb. aktiviteleri de yapabilmeleri amaçlanmaktadır.

Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde yaşanan nüfusun sağlık giderlerinin artması sosyal güvenlik kurumlarını zorlamaktadır. Bu problemi çözebilmek için gelişmiş ülkelerde bulunan sosyal güvenlik kurumları ve özel sigorta kurumlarının kaliteli tıbbî hizmet sunan destinasyonlarla paket anlaşmalar yapmaları sağlık turizmini geliştirmektedir.

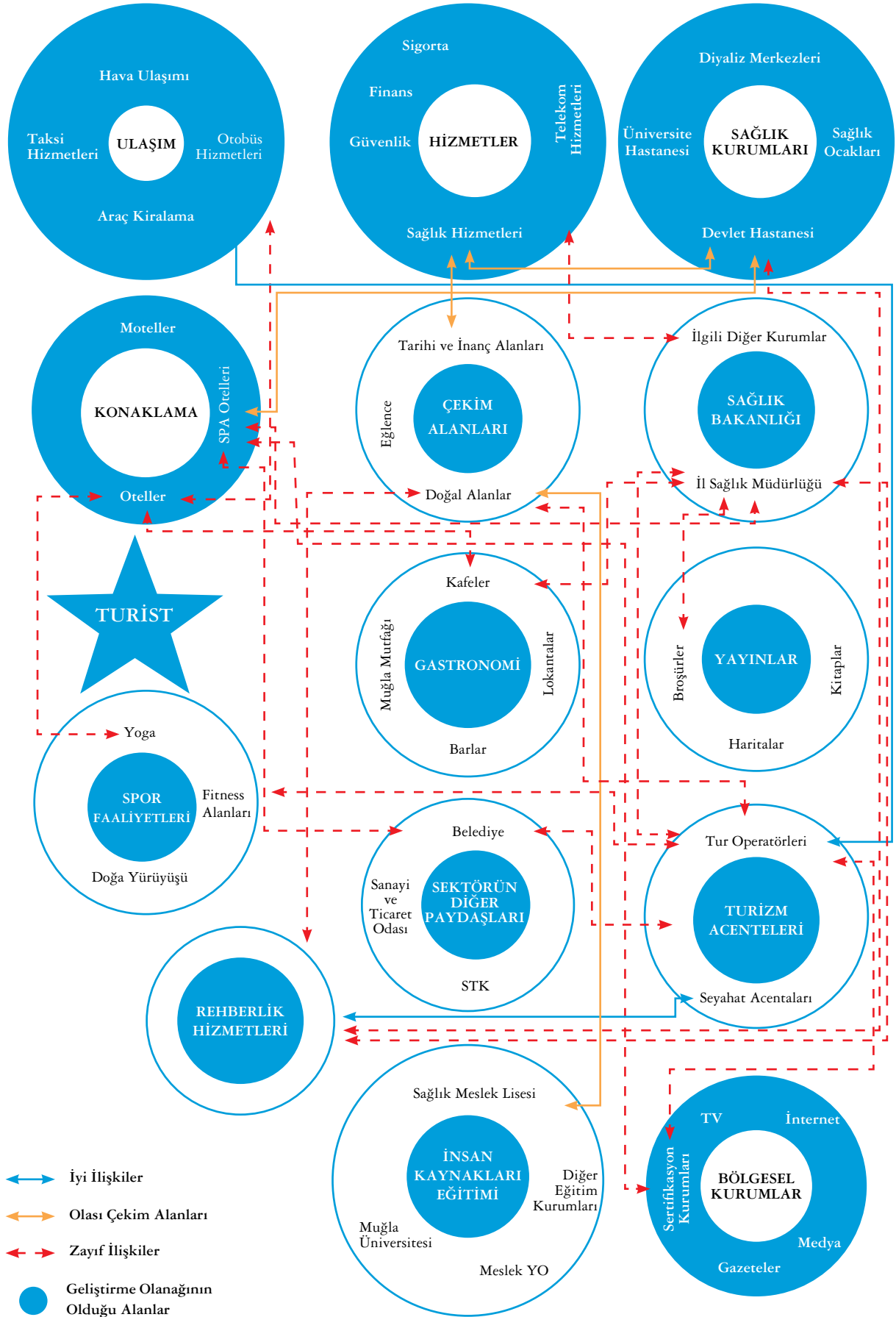
Sağlık turizmindeki gelişim, sağlık turizminin kendi içerisinde üç başlık altında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar sırasıyla; termal turizm, geriatri turizmi ve medikal turizmdir.

Şekil 10: Sağlık Turizmi Alt Sektörleri



Muğla İli sağlık turizmi kapsamında önemli bir potansiyel teşkil etmektedir. Nitekim gerek fiziksel altyapı gerekse girdi koşulları bağlamında yukarıda adı geçen üç farklı sağlık turizmi ürünlerini aynı anda yapmak mümkündür. Öte yandan, sağlık turizmine yönelik faaliyet gösteren kümelenme oyuncularının büyük bir kısmının da İl düzeyinde hizmet vermektedir.

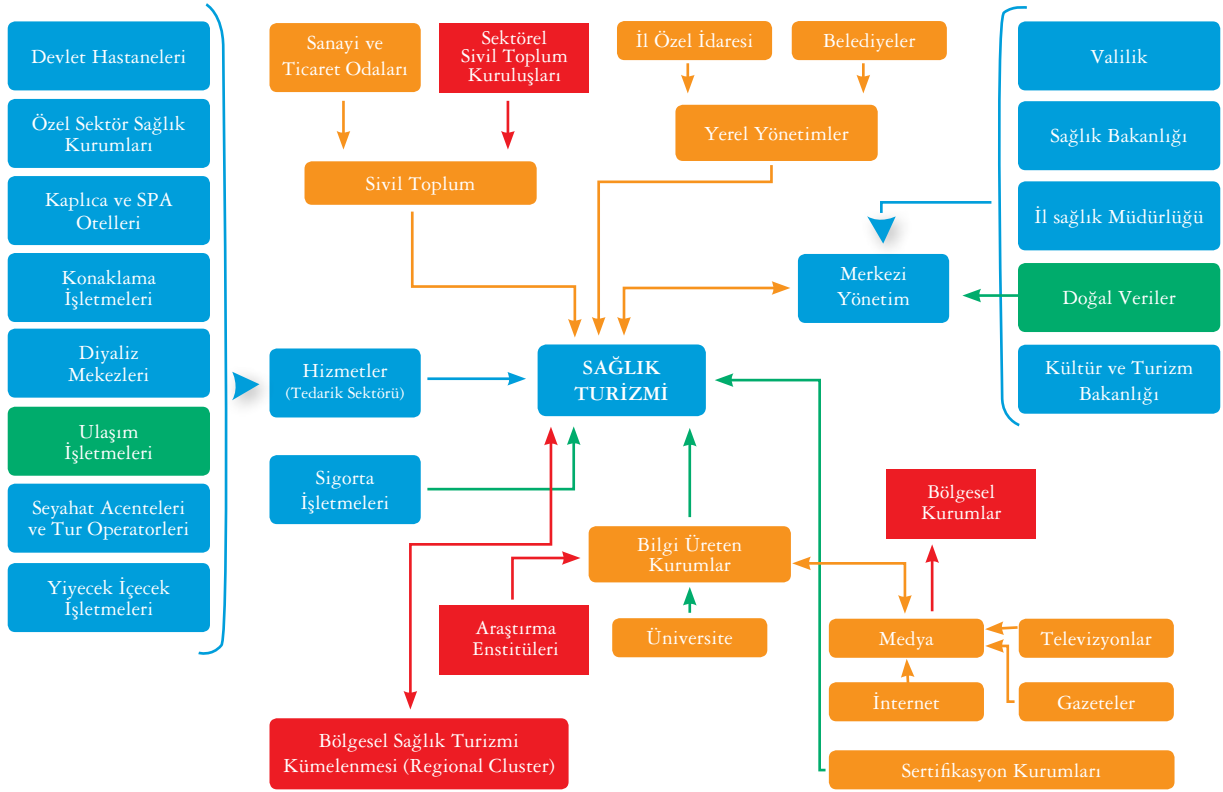
Şekil 11: Muğla Bölgesi Sağlık Turizmi Kümelenme Analizi



### 3.3.1 Muğla Bölgesi Sağlık Turizmi Sektörü Kümelенmesi Oyuncu Analizi

Aşağıdaki Şekil Muğla Bölgesi sağlık turizmi kümelенmesinin organik oyuncularını göstermektedir. Şekil'de organik oyuncuların sağlık turizmi kümelенmesindeki pozisyonları, kümelенmedeki ilişkilerinin türü ve oyuncuların kümelенme ile ilişkilerinin derecesi dikkate alınmıştır.

Şekil 12: Muğla İli Sağlık Turizmi Kümelенmesi Organik Oyuncuları



Oyuncunun Kümedeki Pozisyonu	Oyuncuların Kümedeki İlişkilerinin Türü
Güçlü Düzey Oyuncu	→
Orta Düzey Oyuncu	→
Zayıf Düzey Oyuncu	→
Eksik Oyuncu	→

Kümelenme haritasında temel oyuncular; hizmetler (tedarik sektörü), sigorta işletmeleri, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, merkezi yönetim, medya, sertifikasyon kurumları, bilgi üreten kurumlar, doğal verilerdir. Ayrıca Denizli'nin de içine dâhil edilerek gerçekleştirilecek bölgesel sağlık turizm kümelenmesi Muğla ili sağlık turizmi kümelenmesini destekleyeceği öngörülmektedir.

Sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde hizmetler (tedarik sektörü), sigorta işletmeleri ve merkezi yönetim unsurları ve doğal veriler güçlü düzey oyuncu pozisyonundadırlar ve kümelenmenin oluşmasında asıl etkililerdir. Bilgi üreten kurumlar ve yerel yönetimler orta düzey oyuncu pozisyonunda yer alırken sivil toplum kuruluşlarının ve medyanın pozisyonu kümelenme içerisinde zayıf kalmaktadır.

Aşağıda, Muğla İli sağlık turizmi sektörü içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların rollerinin detaylı tanımlamaları yapılmıştır.

### **Hizmet Sektörü (Tedarik Sektörü) Oyuncuları**

Muğla İli sağlık turizmi kümelenmesinde güçlü pozisyonu ile öne çıkan tedarik sektörü içerisinde, sekiz tane önemli oyuncu grubu bulunmaktadır. Bunlardan ilk üçü doğrudan tıp ile ilgili kurumlardır ve bu kurumlarda yataklı ve ayakta tedaviler yapılabilmektedir.

Muğla merkez ve ilçelerinde bulunan devlet hastaneleri ileri tanı konulması gereken ve zorluk derecesi aşırı yüksek olan ameliyatlara dışındaki durumlar için hekim, sağlık personeli ve donanıma sahiptir.

Mevcut durum sağlık turizmini kapsamında gelişme sağlamak için iyi düzeydedir. Devlet hastaneleri sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde yer alan tedarik sektörünün güçlü pozisyonundaki oyuncularından birisidir. Sağlık turizmi kümelenmesine mal ve hizmet sunumu kapsamında katkı sağlamaktadır ve sağlık turizmi ile olan ilişkisi güçlü olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, özellikle, yardımcı sağlık personelinin yabancı dil konusunda geliştirilmesi ve mevzuatın yabancı turistlerin tedavilerine sağlayabilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Özel sektör sağlık kurumları oyuncuları açısından bakıldığında; Muğla'da özellikle turist yoğunluğunun fazla olduğu merkezlerde bulunan ihtisaslaşmış, poliklinikler ve az sayıdaki hastaneler sağlık turizmi arz verisi olarak değerlendirilmelidir. Mevcut durum sağlık turizmi kapsamında gelişme potansiyeli olduğunu göstermektedir.

Bu kurumların sayılarının ve niteliklerinin artırılması yanı sıra bu kurumlar ile konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri ve tur operatörleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Muğla İl Sağlık Müdürlüğü verilerine göre Muğla'da devlet hastaneleri ile birlikte on üç diyaliz merkezinde toplam 206 diyaliz makinesi bulunmaktadır. Bu sayı sağlık turizmini kapsamında gelişme sağlamak için yeterli değildir.

Bununla birlikte diyaliz merkezleri sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde yer alan tedarik sektörünün güçlü pozisyonundaki oyuncularından birisidir. Sağlık turizmi kümelenmesine mal ve hizmet sunumu kapsamında katkı sağlamaktadır ve sağlık turizmi ile olan ilişkisi güçlü olarak tanımlanabilir.

Muğla'da İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre dört tanesi turizm işletme belgesine ve iki tanesi turizm yatırım belgesine sahip toplam altı tane otel (kaplıca ve Spa otelleri) bulunmaktadır. Bu sayı sağlık turizmini kapsamında gelişme sağlamak için yeterli değildir. Bununla birlikte kaplıca ve Spa otelleri sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde yer alan tedarik sektörünün güçlü pozisyonundaki oyuncularından birisidir. Sağlık turizmi kümelenmesine mal ve hizmet sunumu kapsamında katkı sağlamaktadır ve sağlık turizmi ile olan ilişkisi güçlü olarak tanımlanabilir.

### **Konaklama İşletmeleri**

Mevcut konaklama işletmelerinin sayısı sağlık turizmi kapsamında gelecek olan turistleri ağırlamak için yeterli düzeydedir.

Mevcut durumda bu işletmelerin sağlık turizmi kapsamındaki pozisyonu orta düzeydedir. Bununla birlikte bu işletmelerden hangilerinin sağlık turizmi kapsamında değerlendirileceğinin belirlenmesi ve niteliklerinin bu kapsamda geliştirilmesi için Avrupa Birliği müktesebatı dikkate alınmalıdır. Yine, geriatri turizmi için bu işletmelerin dönüşümü sağlanmalıdır.

### **Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Mevcut yiyecek içecek işletmelerinin sayısı sağlık turizmi kapsamında gelecek olan turistlere hizmet vermek için yeterli düzeyde olmasına rağmen menülerinin ve yiyecek kalitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu haliyle yiyecek-içecek işletmeleri sağlık turizmi kapsamındaki pozisyonu orta düzeydedir. Bu işletmelerin dönüştürülmesi ve özellikle organik tarım kümelenmesi ile doğrudan ilişkilendirilmesi gereklidir.

### **Ulaşım ve Lojistik İşletmeleri**

Özellikle bu aşamada öne çıkan havayolu yolcu taşıma işletmeleridir. Sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde bu işletmelerin güçlü pozisyonda olmaları gerekirken mevcut durumda düşük düzeyli pozisyona sahip oyuncular olarak kalmaktadırlar.

Mevcut iki hava alanına iç hatlarda yüksek sezonda ulusal sermayeli havayolu yolcu taşıma işletmelerinin tarifeli seferleri olmasına rağmen, düşük sezonda bu seferlerin sayısı ve geliş noktaları azalmaktadır. Düşük sezonda yurt dışından doğrudan uçuşların olmayışı da sağlık turizminin gelişmesine engel teşkil etmektedir.

### **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörleri**

Sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde bu işletmelerin güçlü pozisyonda olmaları gerekirken mevcut durumda düşük düzeyli pozisyona sahip oyuncular olarak kalmaktadırlar. Muğla'da sağlık turizmi ürününü oluşturabilecek ve pazarlayabilecek ihtisaslaşmış seyahat acenteleri ve tur operatörleri yoktur. Ulusal ve uluslararası düzeyde sağlık turizminin ön plana çıkarıldığı ve bu amaçla bölgeye turist getirilmesine yönelik faaliyetler düşük düzeydedir.

## **Sigorta İşletmeleri**

Sigorta işletmeleri turistlere sağlık sigortası sağlamaları ve kullandırmaları açısından önemli kurumlardır. Bir ölçüde sağlık turizmini finansa eden işletmeler oldukları için sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonundadırlar. Bu kapsamda turistlerin geldiği ülkelerdeki sigorta şirketleri ve emeklilik fonları kümenin oluşumunu destekleyen güçlü kuruluşlardır.

## **Sivil Toplum Kuruluşları**

Sivil toplum kuruluşlarını sağlık turizmi kümelenmesinde iki grupta incelemek mümkündür. Bölge'de faaliyet gösteren sanayi ve ticaret odaları özellikle özel sektör sağlık kuruluşlarına ticarethane açma ve işletme konusunda rehberlik edebilmekte, konuya ilişkin olarak bu kurumların sorunlarına çözüm yolları bulmalarına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde zayıf düzey pozisyona sahiptirler. Sektörel Sivil toplum kuruluşları ise faaliyet göstermemektedir.

## **Kamu Yönetimi**

Merkezi yönetim Muğla'da sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonu sahip unsurlardan birisidir.

Sağlık ve turizm sektörünün İl'deki planlamalarını yapması yanı sıra kaynakların dağıtımında ve bu sektörlerin faaliyetlerinin kontrolünde öncelikli sorumluluğunun bulunması Muğla Valiliği'ni kümelenmenin oluşumunda öne çıkarmakta ve kümelenme içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonuna taşımaktadır. Muğla Valiliği İl'de turizmin gelişmesi konusunda en arzulu çalışan oyuncudur.

Sağlık Bakanlığı ise tüm sağlık kurumlarının kurulmasında ve işletilmesinde doğrudan ya da dolaylı, yatırımcı ya da bilgi tedarikçisi olması yanı sıra bu kurumların işleyişlerini düzenleyen bakanlık olması nedeniyle sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde en güçlü oyuncularından birisidir.

Sağlık İl Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı'nın bölgedeki uygulayıcısı ve kontrolörü olması nedeniyle sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonundadır. Bu şekliyle aynı zamanda sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde sertifikasyon kurumu niteliği de taşımaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, özellikle konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmelerinin kurulmalarında ve denetlenmelerinde etkili oldukları, alternatif turizm ürünlerini geliştirme yetkilerinin bulunması nedeniyle sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonundadır.



## Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler il özel idaresi ve belediyeler olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir. İl Özel İdaresi, özellikle, stratejik planın içerisinde sağlık hizmetlerinin gelişmesine özel önem vermesi nedeniyle Muğla'da sağlık turizminin gelişmesi için altyapının oluşturulmasına katkı sağlamakta ve bu yönüyle güçlü düzey oyuncu pozisyonunda yer almaktadır. Benzer şekilde turizm hareketlerinin gelişmesine yönelik vizyonu ve yaptıkları mevcut pozisyonunu pekiştirmektedir.

Belediyeler ise mevcut bütçe olanakları ve insan kaynakları ile özellikle yüksek sezonda nitelikli hizmet üretmekte zorluk çekmektedirler. Geçmiş dönemlerde stratejik bakış açısı ile konuların uzun dönemli ele alınmaması yerel yönetimlerin bu gün hizmet üretmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Özellikle merkezi yönetime ulaşamadıklarını ve merkezi yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmektedirler. Yerel yönetimler, mevzuat gereği sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde üst düzeyde etkili olamamaktadırlar. Sağlık turizmi kapsamında düzenleyici rolleri yoktur. Kümelenmesinin oluşması için sağladıkları hizmet ve sınırlı düzeydeki kontrol yetkileri kendilerine orta düzey oyuncu pozisyonunu sağlamaktadır.

## Medya

Muğla'da faaliyet gösteren medya kuruluşları turizmin gelişmesi yönünde çalışmaktadırlar. Bölgenin tanıtılmasında ve imajının korunmasına özel gayret gösteren kuruluşlar aynı zamanda eleştirel bakış açıları ile katkı sağlamaktadırlar. Fakat Medya, Muğla'da sağlık kümelenmesi içerisinde zayıf düzey oyuncularından birisidir. Üç temel unsurla kümede yer almaktadır. İlişki türü mal ve küme olan ilişki düzeyi düşüktür. Televizyonlar, gazeteler ve internet olanakları Muğla'da sağlık turizmi kümelenmesi konusunda bilinç oluşturulması ve kümenin tanıtılmasında yetersiz kalmaktadır.

## Sertifikasyon Kurumları

Muğla ilinde sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde en zayıf oyuncularından birisidir. Sağlık turizmi kümelenmesine tecrübî bilgi (know-how) sağlaması gerekmesine rağmen kümelenmeyle ilişkisi yok denecek kadar azdır. Bu nedenle eksik oyuncu olarak da adlandırılabilir.

## Bilgi Üreten Kurumlar

Muğla'da sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde bilgi üreten kurumlar kümelenmede orta düzey pozisyona sahip oyuncudur. Bunlardan Muğla Üniversitesi, bünyesinde yer alan sağlık yüksek okulları ve sağlık meslek yüksekokulu ile kümenin oluşumuna katkı sağlamaktadır ve orta düzeyde küme ile ilişkilidir. Muğla Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin zaman içerisinde bu ilişkinin derecesini güçlendireceği beklenmektedir.

Muğla Üniversitesi'ne bağlı olan Muğla Sağlık Yüksekokulu Fizyoterapi ve Rehabilitasyon bölümü özellikle Spa otelleri için önem arz ediyor olmasına rağmen bu anlamda bir iş birliği henüz yeterince geliştirilememiştir. Öte yandan bilgi üreten kurumlar içerisinde araştırma enstitülerinin olmayışı bu oyuncuyu eksik oyuncu konumuna taşımaktadır.

### **3.3.2 Muğla Bölgesi Sağlık Turizmi Sektörü Kümelenmesi İlişki Analizi**

Sağlık turizmi faaliyetlerinin temel niteliği ve oyuncular arasındaki ilişki düzeyi ve şekli sektörel değer zinciri dikkate alınarak yapılmıştır. Sağlık turizmi kümelenme çalışması incelendiği zaman karşımıza sektör ile ilgili çıkan temel sonuçlar sektördeki B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin temel sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

#### **3.3.2.1 Muğla Bölgesi Sağlık Turizmi Sektörü Kümelenmesi Düzlemsel İlişki Analizi**

Yukarıdaki değerlendirmelerin dışında Sağlık Turizmi Kümelenmesini oluşturan oyuncuların kendileri arasındaki ilişkileri de irdelemek kümelenmenin geliştirilebilmesi açısından önemlidir.

Tablo 10: Değer Zinciri Matrisi İle Sağlık Turizm Sektörü Kümelenmesinin İlişki Analizi

	Merkezi yönetim	Yerel Yönetim	Bilgi Üreten Kurumlar	Sertifikasyon Kurumları	Medya	Sivil Toplum Kuruluşları	Sigorta İşletmeleri	Devlet Hastaneleri	Özel Sektör Sağlık Kur.	Kaplıca ve Spa Oteelleri	Diyaliz Merkezleri	Konaklama İşletmeleri	Ulaşım İşletmeleri	Sey. Ac. Ve Tur Op.	Yiyecek-İçecek İşl.
Merkezi Yönetim	-	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	iyi	orta	orta	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf
Yerel Yönetim	orta	-	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta	orta	zayıf	orta	orta	zayıf	zayıf	orta
Bilgi Üreten Kurumlar	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Sertifikasyon Kurumları	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Medya	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Sivil Toplum Kuruluşları	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	orta
Sigorta İşletmeleri	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	iyi	zayıf	zayıf	orta	orta	orta	orta
Devlet Hastaneleri	iyi	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	orta	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Özel Sektör Sağlık Kur.	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	iyi	orta	-	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Kaplıca ve Spa Oteelleri	orta	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	-	zayıf	orta	zayıf	orta	orta
Diyaliz Merkezleri	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	zayıf	-	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Konaklama İşletmeleri	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	-	orta	orta	orta
Ulaşım İşletmeleri	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	-	orta	zayıf
Sey. Ac. Ve Tur Op.	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta	orta	-	orta
Yiyecek-İçecek İşl.	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf	zayıf	orta	zayıf	orta	zayıf	orta	-
Proje Alanları	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo

Sağlık turizm kümelenme çalışması incelendiği zaman karşımıza sektör ile ilgili çıkan temel sonuçlar sektördeki B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin bazı temel sonuçlar kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Ayrıca, elde edilen veriler çerçevesinde sektörün rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik olarak mikro, mezo ve makro düzeyde ele alınması gereken projelerin neler olacağına ilişkin analizleri değer zinciri matrisini kullanarak ortaya konmuştur.

Değer zinciri matrisi özellikle çoklu faktörler açısından sektörü analiz etmemize olanak sağlarken özellikle ne tür mikro, makro ve mezo düzeyde proje yapılacağına ilişkin temel bilgileri de ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki matris incelendiğinde, oyuncular arasındaki ilişkinin çoğunlukla orta ve zayıf düzey ilişkilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Sağlık turizmi kümelenmesinin güçlü düzey oyuncuları ile orta ve zayıf düzey oyuncuları arasındaki ilişkinin zayıflığı sağlık turizmi ürünün oluşmasındaki en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Özellikle devlet hastaneleri, özel sağlık kurumları, diyaliz merkezleri ile konaklama, seyahat, ulaştırma ve yiyecek-içecek işletmeleri arasındaki ilişki düzeyinin yüksek olmaması sağlık turizminin bir paket ürüne dönüştürülememesine neden olmaktadır.

Ayrıca sigorta işletmeleri olarak tanımlanan oyuncular ile sağlık turizmi kümelenmesinde medikal sağlık bölümünü oluşturan kurumlar arasındaki zayıf ilişki sağlık turizmi potansiyelini ürüne dönüştürme konusunda bir engeldir.

Kümelenmede değerlendirilen sigorta kurumları, potansiyel turistlerin sağlık giderlerini finanse edeceği için çok büyük önem arz etmektedir. Sigorta işletmelerinin kümelenme içerisinde pozisyonu güçlü olmasına rağmen, diğer oyuncular ile arasındaki ilişkinin zayıf olması ürünün istenilen düzeyde geliştirilmesini güçleştirecektir.

Sertifikasyon kurumlarının Sağlık Turizmi Kümelenmesindeki hizmetleri oluşturan (tedarik zincirinde yer alan) oyuncularla ilişkisinin zayıf olması, bu oyuncuların kendilerini sağlık turizmi kapsamında geliştirmeleri konusunda yönlendirici bilgi almalarına engel teşkil etmektedir. Özellikle, sektörel sertifikasyon kurumlarının bölgesel düzeyde yer almaması işi daha da zorlaştırmaktadır.

Benzer şekilde sivil toplum kuruluşlarının kümelenme içerisindeki zayıf pozisyonları ve sektörel sivil toplum kuruluşlarının bölgede bulunmaması bir sorun olarak algılanmalıdır.

Sağlık sektörü kapsamında sektörel sivil toplum kuruluşlarının bölgede bulunmaması sağlık kontrol kuruluşlarının turistik ürünün oluşturulması konusunda güçlenmelerini olumsuz etkilemekte ve ortaklaşa rekabet avantajı elde etmelerini başlangıçta ortadan kaldırmaktadır.

Muğla ili sağlık turizmi kümelenme haritası ve kümelenme haritası ilişki şemasından hareketle sağlık turizmi kümelenmesinde üç tane oyuncunun eksik oyuncu pozisyonunda olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle bu oyuncular kümelenme içinde yer almaları gerekirken; kümelenmede yer almamaktadırlar.

Sağlık turizminin Muğla'da geliştirilmesi amacıyla yapılacak Ar-Ge çalışmalarını yürütecek kurum ya da kurumların başında gelen araştırma enstitülerinin; özellikle Muğla Bölgesi'nde geriatri üzerinde araştırmalar yapıp kümelenmeye katkı sağlanması beklenmektedir.

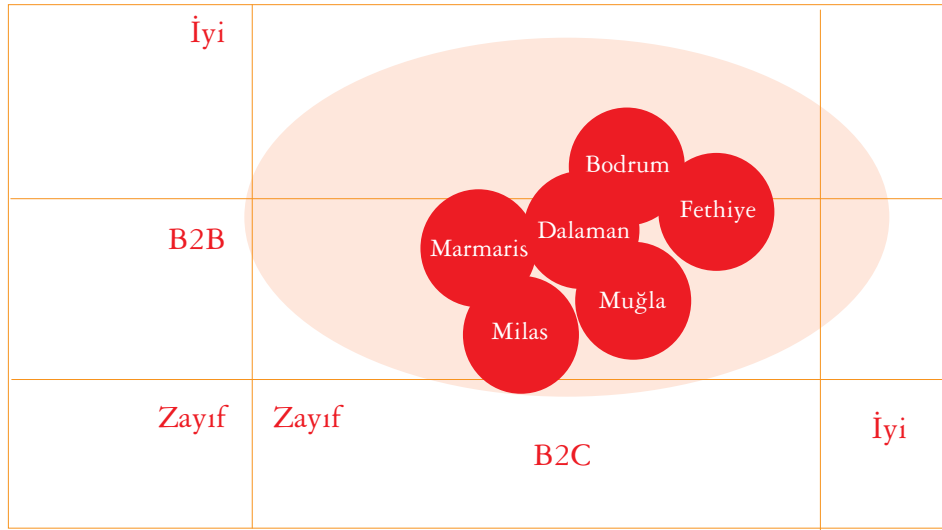
Muğla sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde tedarik zincirinde yer alan sağlık kurumlarını temsil eden ve onların çıkarlarını gözetip gerektiğinde baskı unsuru oluşturabilecek kurumlar (sivil toplum kuruluşları) faaliyet göstermemektedir. Bu kurumların varlığı kümelenme içerisinde sağlık kurumlarının pozisyonunu güçlendirmenin yanı sıra, kümelenme içerisindeki diğer oyuncularla ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bölgesel sertifikasyon kurumları sağlık turizmi kapsamında mal ve hizmet üreten ve tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm oyuncuları denetleyip, sundukları mal ve hizmetler ile ilgili olarak sertifika verebilecek kurumlardır. Sağlık turizmi kapsamında özellikle sağlık kurumları için bu kurumların varlığı hayati öneme sahiptir. Hâlihazırda bu görev, merkezi yönetimin düzenleyici rolü istenilen düzeyde değildir. Bu kurumların varlığının özellikle sağlık kurumlarının kalite standartlarının oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli yer tutacağı beklenmektedir.

### 3.3.2.2 Muğla Bölgesi Sağlık Turizmi Sektörü Kümelenmesi Boylamsal İlişki Analizi

Destinasyonun sağlık turizmi açısından durumunu ele aldığımız zaman genel olarak B2B ve B2C açısından, ilişkilerinin zayıf düzeyde kaldığı görülmektedir. Mevcut alt yapı ve donanım sağlık turizmi açısından önemli bir potansiyel ortaya koymaktadır. Kente gelen turistlere sağlık hizmetlerinin verilmesi ve özellikle yaşlı bakımına yönelik gerekli çalışmaların yapılması sonucunda sağlık sektörünün destinasyon için bir ürün olarak yerleşmesi sağlanmış olacaktır.

Tablo 11: Bölge Destinasyonlarının İş İlişkilerinin Boylamsal Analizi



Bu alanın geliştirilmesinin en önemli unsuru ilk aşamada B2B alanında turizm acenteleri ile sigorta şirketleri, hastaneler, sağlık ocakları gibi kurumlar arasında stratejik bir çalışma ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Gerekli işbirliği modelleri oluşturulduktan sonra uygun pazarlara yönelik gerekli penetrasyon çalışmalarının yapılması sonucunda ürün için gerekli alt yapı sağlanmış olacaktır.

Bu sürecin gelişmesinde diğer önemli oyuncu ise konaklama işletmelerinin tur operatörleri ve uluslararası kurumlar ile gerekli görüşmeleri yaparak sistemlerini geliştirmeleridir. Bu konuda Macaristan ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerin sağlamış olduğu başarı modellerinden yararlanmak mümkündür.

Gerçekten Spa ve termal konusunda bu ülkelerin B2B ve B2C de sağlamış oldukları başarı iyi bir örnektir. Bu konuda Bodrum, Datça ve Fethiye gibi yerler uygun potansiyel ve alt yapıya sahip olan alanlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Eğer gerekli organizasyonel model kurulabilirse turizm açısından çok önemli bir ürün geliştirilmiş olur.

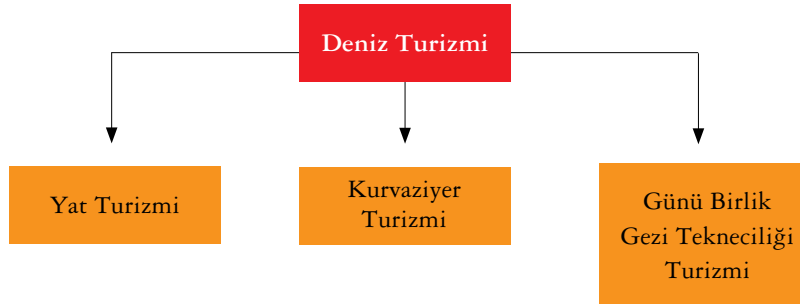
### 3.4 Muğla İli Deniz Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi

Deniz turizmi; bireylerin dinlenme, eğlenme, gezme vb. faaliyetlerini yat, tekne, kurvaziyer vb. araçların kullanıldığı ve bu kapsamda denizin, kıyıların ve adaların da doğal turistik arz verisi olarak değerlendirildiği ticari ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir.

Deniz turizmi gelişen ve katma değeri yüksek turizm çeşitlerinden birisidir. Özellikle yatçılık ve kurvaziyer turizmi yüksek gelir düzeyine sahip turistlere hitap etmesi nedeniyle sahil ve liman potansiyeline sahip destinasyonlar tarafından önemsenmektedir.

Deniz Ticaret Odaları su sporlarını ve dalış turizmini de deniz turizmi kapsamında değerlendirerek deniz turizmi bileşenlerini dört başlık altında ele alsa da bu raporda aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere üç başlık (alt sektör) altında değerlendirilmektedir (su sporlarını ve dalış turizmi spor kapsamında değerlendirilmektedir).

Şekil 13: Deniz Turizmi Bileşenleri



Deniz turizmi destinasyon için büyük bir değer taşımaktadır. Değer zinciri çerçevesinde sektörün analiz yapıldığı zaman, yörenin gerçek potansiyelini ortaya çıkaracak bir yapıda olmadığı görülmektedir. Stratejik bir turizm alanı olarak mevcut potansiyelinin daha fazla katma değer yaratması için özellikle liman işletmeciliği, tur operatörleri ve B2C ilişkilerini geliştirecek yaklaşımların benimsenmesi hayati bir değere sahiptir.

Geleneksel turizmden sonra İl'in en önemli sektörü olan deniz turizmi gelecek stratejisi açısından temel alan olarak ele alınması gerekmektedir. Turizmdeki temel stratejiler arasında mutlaka deniz turizmi dikkate alınarak planlama ve tasarım yapılması gerekmektedir.





### 3.4.1 Muğla Bölgesi Deniz Turizmi Sektörü Kümelenmesi Oyuncu Analizi

Aşağıdaki Şekil Muğla ilinde deniz turizmi kümelenmesinin doğal oyuncularını göstermektedir. Şekil'in altında da gösterildiği üzere bu organik oyuncuların Deniz Turizmi Kümelenmesi'ndeki pozisyonları, kümelenmedeki ilişkilerinin türü ve oyuncuların kümelenme ile ilişkilerinin derecesi dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda mavi renk oyuncunun kümelenme içerisinde güçlü düzeyde oyuncu olduğunu, yeşil orta düzey, turuncu renk orta düzeyde ve kırmızı renk de ilişki olmadığını göstermektedir.

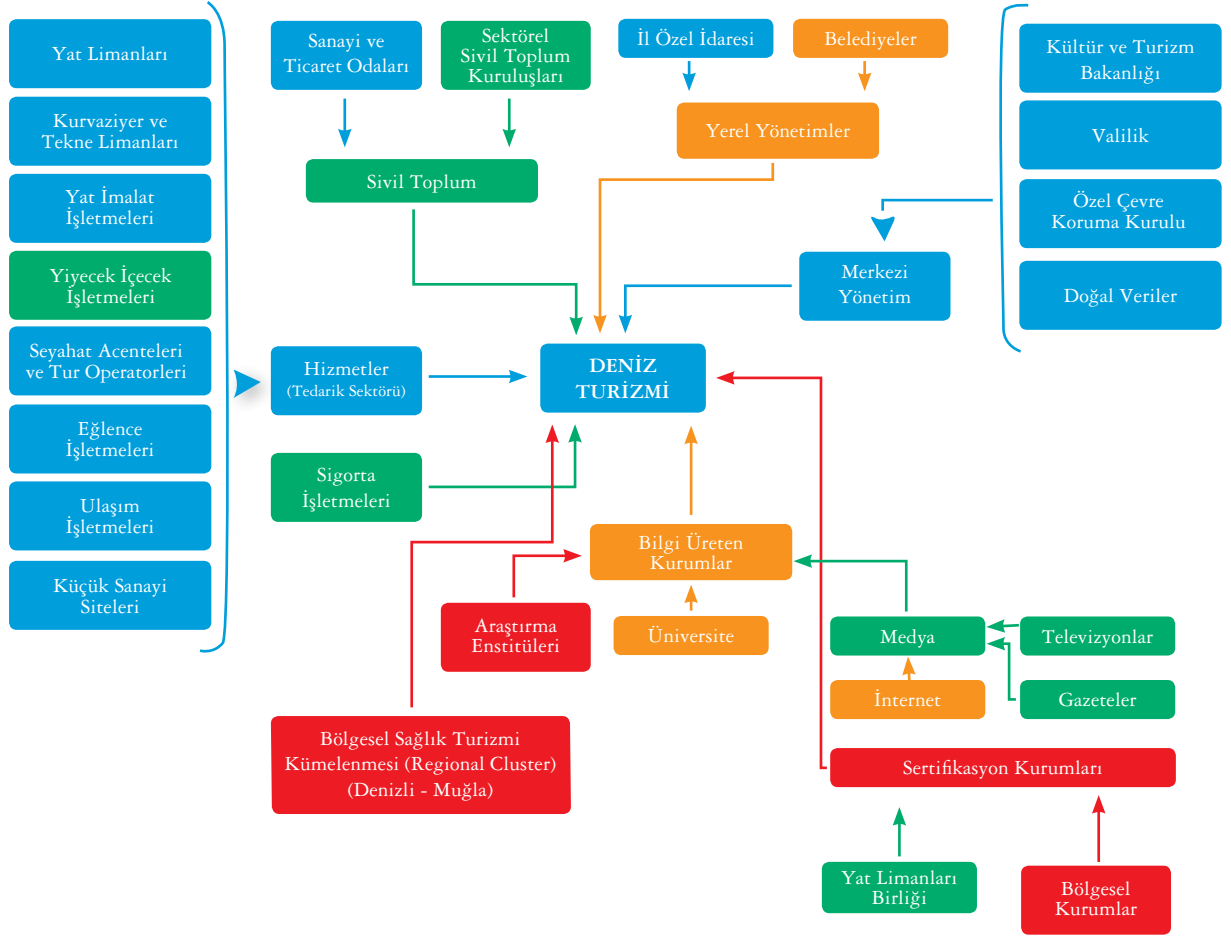
Muğla İli Deniz Turizmi Kümelenmesi Doğal Oyuncuları şekli incelendiğinde kümelenme içerisinde hizmetlerin (tedarik sektörünün), finansman kurumlarının, merkezi yönetimin ve doğal verilerin pozisyonlarının güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Kümelenme içerisinde yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının pozisyonunun orta, bilgi üreten kurumlar, sertifikasyon kurumları ve medyanın pozisyonunun ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Muğla İli Deniz Turizmi Kümelenmesinin ana oyuncuları; hizmetler (tedarik sektörü), finansman kurumları, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, merkezi yönetimler, medya, sertifikasyon kurumları, bilgi üreten kurumlar ve doğal verilerdir.

Ayrıca, Antalya ve Aydın Bölgeleri'nin de dâhil olduğu Bölgesel Deniz Turizmi Kümelenmesi (regional sea cluster)'ne gidilerek İl'in bu yöndeki uluslararası rekabetçilik gücünün çok daha fazla artırılacağı öngörülmektedir.

Aşağıda, Muğla İl'inin deniz turizmi sektörü içerisinde faaliyet gösteren oyuncuların rollerinin detaylı tanımlamaları yapılmıştır.

Şekil 15: Muğla Bölgesi Deniz Turizmi Kümelenme Oyuncuları



Oyuncunun Kümedeki Pozisyonu	Oyuncuların Kümedeki İlişkilerinin Türü
Güçlü Düzey Oyuncu	→
Orta Düzey Oyuncu	→
Zayıf Düzey Oyuncu	→
Eksik Oyuncu	→

## Hizmet Sektörü (Tedarik Sektörü) Oyuncuları

Muğla'da bulunan yirmi iki tane yat limanı kentin bu konudaki potansiyelinin göstergesidir. Ayrıca bu limanların yeni ve niteliklerinin tatminkâr olması bu limanlara olan ilgiyi artırmaktadır. Limanların sundukları kaliteli hizmet Muğla Deniz Turizmi kümelenmesi içerisinde yat limanlarının pozisyonunu güçlü kılmaktadır. Yat limanlarının kümelenme ile olan ilişki türü, mal ve hizmet sunumudur.

Kurvaziyer ve tekne limanları açısından bakıldığında; özellikle kurvaziyer turizmi için Marmaris, Bodrum ve Fethiye Limanları kullanılmaktadır. Bunlardan Marmaris ana liman (homeport) statüsündedir. Diğer taraftan bu limanlar çok büyük kurvaziyer gemilerinin yanaşması için henüz uygun değildir.

Günü birlik tekneler ise; Muğla'da özellikle Mavi Yolculuk (Mavi Tur) nedeniyle önemli bir çekim unsurudur. Orta ve alt gelir düzeyine sahip turistlerin Deniz Turizmi olanaklarından sınırlı gün ve kısıtlı imkânlarla faydalanmalarını sağladıkları için günü birlik tekneler önemlidirler.

Buna bağlı olarak bu gemilerin hizmet aldıkları limanlar deniz turizmi kümelenmesinin önemli oyuncularını arasındadır. Belirtilen kapsamda kurvaziyer ve tekne limanları deniz turizmi kümelenmesinde güçlü bir pozisyona sahiptirler ve küme ile ilişki türü mal ve hizmet sunumudur.

Muğla'da yat imalat işletmelerinin bulunması; bu işletmelerin yat ve tekne üretim kabiliyetlerinin yüksek olması, gulet gibi Muğla'ya özgü tekneleri de imal ediyor olabilmeleri deniz turizmi kümelenmesi açısından önemlidir, bu kümelenmenin katma değerini artırıcı nitelik taşımaktadır.

Yaşanan ekonomik krize bağlı olarak yat imalat işletmelerinin yaşadığı ekonomik zorluklar dönemsellik arz etmektedir, bu hali ile bile deniz turizmi kümelenmesinin ana oyuncularını arasında güçlü pozisyonunu korumaktadır. Kümelenme ile ilişkisi mal ve hizmet türündedir ve kümelenme ile güçlü ilişkisi vardır.

## Yiyecek-içecek İşletmeleri

Muğla'nın yat limanlarında ve limanların yakın çevresinde talebe karşılık verebilecek nicelikte yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır.

Bu işletmeler farklı formlarda ve farklı mutfakları içermektedir. Bununla birlikte hizmet kalitesinde yaşanan olumsuzluklar hala giderilememiştir. Yiyecek-içecek işletmeleri deniz turizmi kümelenmesi içerisinde orta düzey pozisyona sahip işletmelerdir. Kümelenme ile ilişki türleri mal ve hizmet sunumuna dayanmaktadır ve ilişkinin gücü orta düzeydedir.

## **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörleri**

Deniz kümelenmesi içerisinde yer alan seyahat acenteleri ve tur operatörleri Muğla bağlamında özellikle mavi turlar ve günü birlik turların organize edilmesi ve satılması açısından önem taşımaktadırlar. Bu yönleri ile ürünün oluşturulmasında temel işlevi yerine getirmektedirler.

Bu alanda uzmanlaşmış seyahat acentelerinin de bulunması seyahat acenteleri ve tur operatörlerini deniz turizmi kümelenmesinde güçlü düzey oyuncu pozisyonuna çıkarmaktadır.

## **Eğlence İşletmeleri**

Eğlence işletmeleri deniz turizmi kümelenmesi içerisinde tedarik zinciri kapsamında yer alan orta düzey oyuncuların birisidir. Kümelenmenin oluşması için temel unsurlardan birisi olmasalar da varlıkları turistler için çekim unsuru olarak kabul görmektedir. Mevcut limanlarda ve çevrelerinde yeterli sayıda ve çeşitlilikte eğlence işletmesi bulunmaktadır. Kümelenme ile olan ilişkilerinin türü mal ve hizmet sunumu kapsamında değerlendirilmektedir.

## **Ulaşım ve Lojistik İşletmeleri**

Deniz turizmi kümelenmesi açısından ulaşım işletmeleri kapsamında öne çıkan işletmeler havayolu taşıma işletmeleridir. Bu işletmelerin bölgeye özellikle düşük sezondaki sefer sayılarının az olması, yine düşük sezonda uluslar arası doğrudan uçuşların olmaması bu işletmelerin kümelenme içinde pozisyonlarını zayıf konumuna düşürmektedir.

## **Küçük Sanayi Siteleri**

Küçük sanayi siteleri yat ve teknelerin tamir, bakım ve onarımlarında yat limanlarındaki ilgili birimlere destek veren küçük tamirci işletmelerinden oluşmaktadır. Bu sitelerin deniz turizmi kümelenmesi ile ilişki türleri mal ve hizmet sunumu yönündedir.

## **Finansman Kurumları**

Finansman kurumları deniz turizmi kümelenmesi içinde yer alan her bir oyuncu için önemli unsur olmaları nedeniyle ve kümelenmenin finansmanında etkili oldukları için kümelenme içerisinde güçlü düzey oyuncudur.

## Sivil Toplum Kuruluşları

Bölgede yer alan sanayi ve ticaret odaları kümelenme içindeki denizcilik işletmelerine sınırlı düzeyde yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda deniz turizmi kümelenmesi içerisinde zayıf düzey pozisyona sahiptirler.

Sektörel sivil toplum kuruluşlarının başında deniz ticaret odaları gelmektedir. Genel politikaların dışında üyelerinin menfaatlerinin artırılması, müşterek ihtiyaçlarının karşılanması, mesleğin gelişmesini amaçlayan deniz ticaret odaları Marmaris, Bodrum ve Fethiye’de bulunmaktadır. Kümelenme içindeki doğrudan deniz ile ilişkili olan işletmelere katkı sağlamaktadır. Bu nedenle kümelenme içinde güçlü düzey oyuncularından birisidir. Kümelenme ile olan ilişkisi tecrübî bilgi (know-how) sağlama türündedir.

## Kamu Yönetimi

Deniz turizm sektörünün İl’deki planlamalarını yapması yanı sıra kaynakların dağıtımında ve bu sektörlerin faaliyetlerinin kontrolünde öncelikli sorumluluğunun bulunması Muğla Valiliği’ni kümelenmenin oluşumunda öne çıkarmakta ve küme içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonuna taşımaktadır. Muğla Valiliği ilde turizmin gelişmesi konusunda en istekli çalışan oyuncudur.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, özellikle yat ve diğer limanlar ile konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmelerinin kurulmalarında ve denetlenmelerinde etkilidir. Alternatif turizm ürünlerini geliştirme yetkilerinin bulunması nedeniyle sağlık turizmi kümelenmesi içerisinde güçlü düzey oyuncu pozisyonundadır.

İlişki türü düzenleyici olan Bakanlığın ilişki düzeyi yüksektir. Özel Çevre Koruma Kurulu (ÖÇK), çok etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Doğal alanların korunması ve yapılanma sürecinde belirleyici rolü bu kurula deniz turizmi kümelenmesinde güçlü bir pozisyon sağlamaktadır. Kümelenme ile ilişkisi düzenleyici türündedir ve ilişki düzeyi güçlüdür.

## Yerel Yönetimler

İl Özel İdaresi, stratejik planın içerisinde turizmin gelişmesine özel önem vermesi nedeniyle Muğla’da turizmin gelişmesi için altyapının oluşturulmasına katkı sağlamakta ve bu yönüyle güçlü düzey oyuncu pozisyonunda yer almaktadır. Benzer şekilde deniz turizm hareketlerinin gelişmesine yönelik vizyonu ve yaptıkları mevcut pozisyonunu pekiştirmektedir.

Belediyeler ise mevcut bütçe olanakları ve insan kaynakları ile özellikle yüksek sezonda nitelikli hizmet üretmekte zorluk çekmektedirler. Geçmiş dönemlerde stratejik bakış açısı ile konuların uzun dönemli ele alınmaması yerel yönetimlerin bu gün hizmet üretmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Özellikle merkezi yönetime ulaşamadıklarını ve merkezi yönetim tarafından dikkate alınmadıklarını düşünmektedirler. Yerel yönetimler, mevzuat gereği deniz turizmi kümelenmesi içerisinde üst düzeyde etkili olamamaktadırlar. Deniz turizmi kapsamında düzenleyici rolleri yoktur. Kümelenmenin oluşması için sağladıkları hizmet ve sınırlı düzeydeki kontrol yetkileri kendilerine orta düzey oyuncu pozisyonunu sağlamaktadır.

## **Sertifikasyon Kurumları**

Sertifikasyon kurumları bağlamında değerlendirildiğinde ön plana çıkan ve merkezi Londra'da bulunan Yat Limanları Birliği, limanları denetlemekte ve sahip oldukları özellikle çerçevesinde çıpa sayısı ile yat limanlarını derecelendirmektedir. Yat limanlarının dünya çapında standartlarını ve kalitelerini göstermesi açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Önemli işlevine rağmen coğrafi uzaklığı nedeniyle Muğla Deniz Turizmi Kümelenmesi içerisinde orta düzey oyuncu olarak görülen yat limanları birliği kümelenme ile tecrübî bilgi (know-how) türü ilişki içerisinde.

Öte yandan, bölgesel sertifikasyon kurumlarının yokluğu ise eksik oyuncu kapsamında değerlendirilmektedir.

## **Medya**

Muğla'da faaliyet gösteren medya kuruluşları turizmin gelişmesi yönünde çalışmaktadırlar. İl'in tanıtılmasında ve imajının korunmasına özel gayret gösteren kuruluşlar aynı zamanda eleştirel bakış açıları ile katkı sağlamaktadırlar. Fakat Medya, Muğla'da deniz turizmi kümelenmesi içerisinde zayıf düzey oyuncularından birisidir.

Üç temel unsurla kümelenmede yer almaktadır. İlişki türü mal ve hizmettir ve küme olan ilişki düzeyi zayıftır.

## **Bilgi Üreten Kurumlar**

Muğla'da 1124 km. sahil bulunmasına ve tam bir liman destinasyonu olmasına rağmen, bu konuda Muğla'da bilgi üreten kurum olmamasının yanı sıra işgücü yetiştiren bir kurum da yoktur. Bu şekliyle Muğla Üniversitesi kümelenme içerisinde zayıf konumdadır ve kümelenme ile olan ilişkisi zayıftır. Sektörel kümelenme yönelik bir araştırma enstitüsü ise faaliyet göstermemektedir.

### 3.4.2 Muğla Bölgesi Deniz Turizmi Sektörü Kümelenmesi İlişki Analizi

Kümelenme analizinde de görüldüğü gibi, tedarik zinciri içerisinde doğrudan deniz turizmi ile ilgili oyuncuların diğer oyuncularla güçlü düzey ilişkileri olduğu anlaşılmaktadır. Yine tedarik zinciri içinde kalan diğer oyuncuların da ilişki düzeylerinin güçlü ve genelde de orta düzey olduğu anlaşılmaktadır.

Deniz turizmi kümelenmesinde ilişki türleri dikkate alındığında mal ve hizmet ile finansman türü ilişkilerinin güçlü düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan tecrübî bilgi (know-how) veya yönlendirici türü ilişkilerin orta ve çoğunlukla zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Sertifika kurumlarının Deniz Turizmi Kümelenmesindeki hizmetleri oluşturan (tedarik zincirinde yer alan) oyuncularla ilişkisinin zayıf olması, bu oyuncuların kendilerini deniz turizmi kapsamında geliştirmeleri konusunda yönlendirici bilgi almalarına engel teşkil etmektedir. Özellikle sektörel sertifikasyon kurumlarının bölgesel düzeyde yer almaması kalite düzeyinin yükseltilmesi ve sürdürülmesi konusunda sorunlar çıkarmaktadır.

Muğla İli deniz turizmi kümelenme haritası ve kümelenme haritası ilişki şemasından hareketle sağlık turizmi kümelenmesinde iki tane oyuncunun eksik oyuncu pozisyonunda olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle bu oyuncular kümelenme içinde yer almaları gerekirken, yer almamaktadırlar.

Araştırma enstitüleri deniz turizminin Muğla'da geliştirilmesi amacıyla yapılacak Ar-Ge çalışmalarını yürütecek kurum ya da kurumlardır. Özellikle Muğla kapsamında yat imalat işletmeleri için inovasyon sağlayabilecek kurumlara ihtiyaç vardır.

Bölgesel sertifikasyon kurumları deniz turizmi kapsamında mal ve hizmet üreten ve tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm oyuncuları denetleyip sundukları mal ve hizmetler ile ilgili olarak sertifika verebilecek kurumlardır. Deniz turizmi kapsamında yat limanları için bu işleri yerine getiren uluslararası bir sertifikasyon kurumu olsa da bölge bazında bu işlevi yerine getirebilecek kurumlar yoktur. Bu kurumların varlığı yat limanları dışındaki tedarik zinciri unsurlarının da kalite standartlarının oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli yer tutacağı beklenmektedir.

#### 3.4.2.1 Muğla Bölgesi Deniz Turizmi Sektörü Kümelenmesi

##### Düzensel İlişki Analizi

Deniz turizmi kümelenme çalışması incelendiği zaman B2B, B2C ve B2S gibi alanlarda temel işleyiş ve etkinlik süreçlerine ilişkin bazı temel sonuçlar kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Ayrıca, elde edilen veriler çerçevesinde sektörün rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik olarak mikro, mezo ve makro düzeyde ele alınması gereken projelerin neler olacağına ilişkin analizleri değer zinciri matrisi kullanılarak ortaya konmuştur.

Değer zinciri matrisi özellikle çoklu faktörler açısından sektörü analiz etmemize olanak sağlarken, özellikle ne tür mikro, makro ve mezo düzeyde proje yapılacağına ilişkin temel bilgileri de ortaya koymaktadır.

Tablo 16: Değer Zinciri Matrisi İle Deniz Turizmi Sektörü Kümelenmesinin İlişki Analizi

	Merkezi Yönetim	Yerel Yönetim	Bilgi Üreten Kurumlar	Sertifikasyon Kurumları	Medya	Sivil Toplum Kuruluşları	Finans Kurumları	Yat Limanları	Kurvaziyer ve Tekne Lim.	Yiyecek İçecek İşlt	Sey. Ac. ve Tur Opr.	Eğlence İşletmeleri	Ulaşım İşletmeleri	Küçük Sanayi Siteleri
Merkezi Yönetim		orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	iyi	iyi	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Yerel Yönetim	orta		zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	orta	orta	orta	zayıf	orta	zayıf	orta
Bilgi Üreten Kurumlar	zayıf	zayıf		zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Sertifikasyon Kurumları	zayıf	zayıf	zayıf		zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Medya	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf		zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Sivil Toplum Kuruluşları	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf		orta	orta	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
Finans Kurumları	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta		iyi	iyi	orta	orta	zayıf	zayıf	orta
Yat Limanları	iyi	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta	iyi		iyi	orta	orta	orta	zayıf	orta
Kurvaziyer ve Tekne Lim.	iyi	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta	iyi	iyi		orta	iyi	orta	zayıf	orta
Yiyecek İçecek İşlt.	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	orta	orta		orta	orta	zayıf	zayıf
Sey. Ac. ve Tur Opr.	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	iyi	orta		zayıf	Orta	zayıf
Eğlence İşletmeleri	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	orta	zayıf		zayıf	zayıf
Ulaşım İşletmeleri	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	zayıf		zayıf
Küçük Sanayi Siteleri	zayıf	orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	orta	orta	Orta	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf	
Proje Alanları	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo	Mikro Makro Mezo



Deniz turizmi sektörü değer zinciri matrisini incelediğimiz zaman mikro, mezo ve makro düzeyde proje alanlarının mevcut olduğu görülmektedir. Sektörde stratejik bir konumu olan kurvaziyer ve tekne limanları işletmelerinin bilgi üreten kurumlar, medya, sertifikasyon ve diğer ulaşım oyuncularını ile ilişkilerinin yapısal bir modelle yapılandırılmasına ivedi bir şekilde ihtiyaç vardır.

Bunun yanı sıra, sektörün gelişiminde yerel yönetimler, STK'ları, yiyecek-içecek işletmeleri arasında ilişki düzeyinin orta düzeyde zayıf bir nitelikte olduğu matristen anlaşılmaktadır.

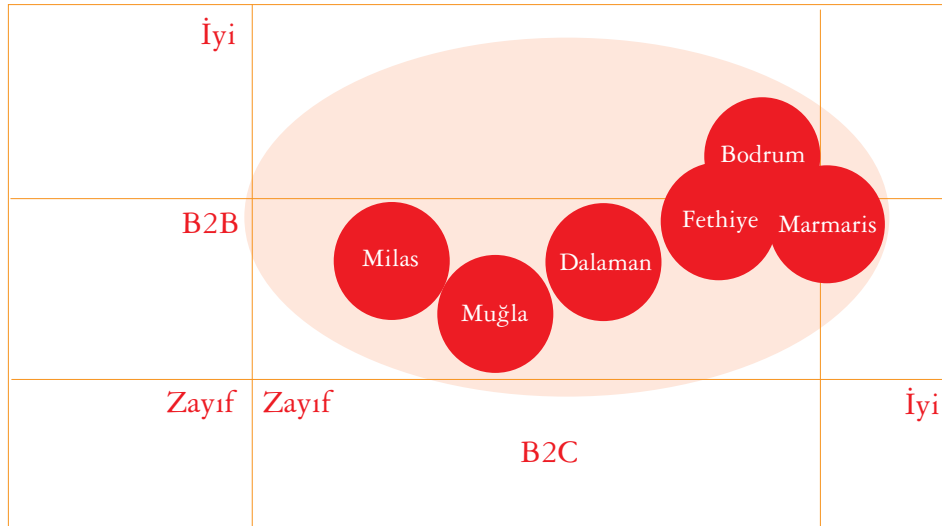
Muğla için çok önemli olan deniz turizmi sektörünün alternatif bir ürün olarak geliştirilmesi değer zincirinin içinde yer alan bu oyuncular ile daha güçlü ve verimli iletişim modellerinin geliştirilmesinin gerekliliği açıkça görülmektedir.

### 3.4.2.2 Muğla Bölgesi Deniz Turizmi Sektörü Kümelenmesi Boylamsal İlişki Analizi

Muğla'nın önemli turizm hub'larının deniz turizmi ile boylamsal ilişkisine baktığımız zaman Bodrum, Fethiye ve Marmaris'in kurvaziyer, yat ve tekne alanında gelişmekte olan destinasyonlar olduğu görülmektedir. Ancak buraların mevcut alt yapısı, liman kapasitesi özellikle yüksek sezonda ihtiyacı karşılamada yetersiz kalabilmektedir.

Marina işletmeciliği gelişmekte olan önemli bir girişim alanı olmasına rağmen halen çok yetersiz sayıdadır. Deniz turizminin geliştirilmesinde marina işletmeciliğinin büyük önemi vardır. Sektörde mevcut B2C ilişkilerinin olumlu bir standartta olduğu görülmektedir. Bu alanın geliştirilmesine yönelik olarak B2B ilişkilerinin geliştirilmesi, marina işletmeleri ve turizm acenteleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 17: Bölge Destinasyonlarının İş İlişkilerinin Boylamsal Analizi



Sonuç olarak deniz turizmi destinasyon açısından stratejik bir ürün olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut yapıdaki ilişkiler sektörün büyüme ve gelişim stratejileri açısından yetersizdir.

Bu çerçevede ilgili paydaşlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi durumunda geleceğe yönelik olarak deniz turizmi Muğla'da lokomotif olacaktır. Sektörün boylamsal düzeyde ilişkilerin geliştirilmesi sürdürülebilir ve gelişen bir turizm alanı yaratılmasına olanak sağlayacaktır.



## 4. Muğla İli Destinasyonları ve Kümelenme Yapıları

Kelime anlamı; hedef, varış, varılacak yer olarak açıklanabilecek destinasyon, kavram olarak turizm sektörünü ile ilgilidir ve daha geniş bir anlamı içermektedir. En genel biçimi ile turizmin önemli bir faaliyet alanı olduğu ve turizmin; ekonomik, sosyal ve fiziksel etkilerinin ortaya çıktığı alan olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda turizmin temel ekonomik faaliyetler arasında yer aldığı ülkeler, bölgeler, şehirler turizm destinasyonu olarak adlandırılabilir.

Bununla birlikte bazı araştırmacılara göre destinasyon; meydana çıkardığı ve sunduğu çekiciliklerle tek başına talep oluşturabilen ve temel ziyaret amacı sırasında ortaya çıkan ikincil ihtiyaçların karşılanması için planlamayı gerektiren bir lokasyondur.

Bu bağlamda, bir destinasyonun söz konusu olabilmesi için, öncelikle (1) talebin, temel turizm ihtiyaçlarından bir ya da daha fazlasını doyuracak özelliklere sahip olması (tarihsel, doğal, kültürel değerler vb) (2) konaklama, yeme-içme, eğlence, hizmetler gibi gereksinimlerin karşılanması için gerekli unsurlara sahip olması gerekmektedir.

Bu aşamada, toplumun turizme olumlu yaklaşması, pazarlara uzaklık vb. faktörler, bir yerin destinasyona dönüşmesinde etkili olabilmektedir. Destinasyonun var olabilmesi kadar destinasyonunun yönetilmesi ve pazarlanması günümüz turizm hareketlerinde önemli yere sahiptir.

Dünyada çok sayıda destinasyonun bulunması ve turistik ürünlerin kolay ikame edilebilmeleri bu destinasyonlar arasında şiddetli bir rekabetin varlığını da ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde farklı ülkelerde yer alan destinasyonlar bir tarafa aynı ülkede yer alan destinasyonlar bile birbirlerinin rakipleri durumuna gelmektedir.

Bu durum beraberinde destinasyon yönetimi ve pazarlaması için stratejik yönetim araçlarının kullanılmasını kaçınılmaz bir şekilde öne çıkarmaktadır. Çünkü üzerinde strateji geliştirilmeyen destinasyonlar, temel yeteneklerini geliştirememektedir. Dahası zaman içinde var olan değerlerini kaybederek temel çekiciliklerini kaybetmektedir.

Muğla İli turizm sektörünü makro düzeyde analiz ettiğimiz zaman, öncelikli olarak tüm destinasyonların temel olarak geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) şeklinde örgütlendiği ve oyuncularını bu yönde geliştirdiği ve ekonomisini bu sektör üzerine bina ettiği görülmektedir.

Temel alt sektörler bağlamında değerlendirildiğinde ise dört farklı alt turizm sektörünün üç değişik lokasyonda icra edildiği ve kümelenildiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, Muğla İli kümelenme perspektifinde ele alındığında lokasyon olarak üç farklı temel destinasyonun birbirinden bağımsız olarak hareket ettiği görülmektedir.

Her destinasyonun kendine özgü değerleri ve birikimleri mevcuttur. Diğer bir deyişle her destinasyonda farklı kümelenmeler vardır. Ancak, burada ifade edilmesi gereken en temel nokta; tüm lokasyonların ve faaliyet gösteren kümelenmelerin birbirini destekleyen bir nitelik arz etmeleridir. Bu sinerjik yapı ve kültürel anlayış Muğla İli turizm sektörünün temel ruhunu oluşturmaktadır.

Tablo 18: Muğla İlinin Stratejik Destinasyonları ve Kümelenme Alanları

	Fethiye 1.Destinasyon	Marmaris 2.Destinasyon	Bodrum 3.Destinasyon
	Fethiye-Dalaman-Ortaca	Marmaris-Köyceğiz-Datça	Bodrum-Milas- Kavaklıdere
Geleneksel Turizm Kümelenmesi	√	√	√
Sağlık Turizm Kümelenmesi	√	√	√
Spor Turizm Kümelenmesi	√	-	√
Deniz Turizm Kümelenmesi	√	√	√

Yukarıdaki Tablo'da da görüldüğü gibi kümelenme merkezleri üç farklı merkezi destinasyonda yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, Fethiye merkezli Fethiye-Dalaman-Ortaca eksenli; Marmaris merkezli Marmaris-Köyceğiz-Datça eksenli; Bodrum merkezli Bodrum-Milas-Kavaklıdere destinasyonlarının oluştuğu görülmektedir. Bu doğrultuda, her bir destinasyon (Marmaris spor turizmi hariç) öngörülen tüm alt sektörlerin (geleneksel-sağlık-spor-deniz) güçlü kümelenme potansiyeline sahiptir.

Her bir destinasyonda rekabetçi gücü yüksek ve taşıma kapasitesine uygun alt sektörlerin varlığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, tüm destinasyonlar öncelikli olarak geliştirilmesi öngörülen alt turizm sektörü değer zinciri oyuncularına sahiptir.

Ayrıca her destinasyona bağlı olan diğer lokasyonların farklı ve öne çıkan özelliklere de sahip olduğu görülmektedir. Örneğin bazı alt lokasyonlar güçlü doğa ve tarih turizmi potansiyeli taşımaktadır. Bu durum önemli ölçüde sinerjik etki sağlamaktadır.

Öte yandan her destinasyonun kendi içinde turizm açısından özgün bir değerinin (çekirdek yeteneğinin) olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle kentin turizm sektörünü diğer alanlardan ayırarak faktördür. Mevcut koşullarda bazı yerler çok yüksek talep ile karşılaşırken, bazı yerlerde ise talep düzeyi çok düşüktür ya da gerileme eğilimi göstermektedir.

Bu tür durumlarda şirketlere çok acil çözüm getirecek, şirketi sıkıntıya girmeden kurtaracak bir yönetim yaklaşımı ile problemin üstesinden gelmesi mümkün olacaktır (özellikle yaratıcı turizm hizmetleri yanı sıra turiste, etkili ilgi gösterildiği zaman turist, bu deneyimi asla unutmamaktadır).

Muğla'nın bir bütün olarak turizm sektörünü inceledikten sonra özellikle daha ekonomik ve planlamacı anlayış ile sektör analiz edildiğinde destinasyon yönetimi çok daha etkin bir şekilde yapılabilmesi mümkündür. Bu nedenle 1.Destinasyon, 2.Destinasyon 3.Destinasyon başlıkları çerçevesinde konu ele alındığı zaman yönetilmesi ve kurumsal strateji geliştirilmesi çok daha kolay olabilmektedir. Bu çerçevede özellikle segmentlerin turizm konsantrasyonlarını belirlediğimiz zaman çok yapısal bir anlayış ile yönetim tasarımı yapmak mümkün olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi Muğla İli turizm açısından çok yüksek bir potansiyel gösterirken; bu potansiyelin ticarileşmesine geldiği zaman ortalama olarak %25-40 arasında bir faaliyetin gerçekleştiğine kanaat getirilmiştir. Bu durum da doğal olarak işletmelerin kâr elde edemediklerini göstermektedir. Kısaca işletmelerin neden kâr edemediği ilk raporda da incelendiği gibi tam olarak sorunların nerelerden kaynaklandığı ile ilişkilidir.

Bu nedenle yeni iş modelleri ile mutlaka kârlılığını arttıracak yaklaşım ve politikalar üretilmesi gerekmektedir. Zaten bu çalışmanın temel rollerinden biri de bunu amaçlamaktadır. Bu amaç; sektörün sahip olduğu potansiyelin kapitalize edilmesi ve Muğla İlinin daha çok turizm geliri elde etmesine yönelik model ortaya koymaktır. Özellikle bu aşamada destinasyonların yönetimine yönelik bir anlayış olursa istenilen hedefe çok daha kısa sürede ulaşılmış olacaktır.

## 4.1 Muğla İli Destinasyonlarını Destekleyen Alt Turizm Sektörlerinin Analizi

Uluslararası rekabetçilik analizinde irdelendiği gibi, Muğla İl düzeyinde on farklı alt turizm sektörü tespit edilmiştir; Bunlardan dört tanesinin öncelikli olarak analiz edilmesi ve geliştirilmesi öngörülmüştür. Bununla birlikte, diğer altı sektörün öncelikli geliştirilmesi gereken dört sektörü (geleneksel-sağlık-spor-deniz) ve stratejik lokasyonları destekleyici mahiyette faaliyette buldukları ve sinerji ortaya çıkardıkları öngörülmektedir.

Aşağıdaki Şekil’de görüldüğü gibi dört rekabetçi sektör altı alt sektörler tarafından desteklenmektedir.

### 4.1.1 Muğla İli Doğa Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Muğla İli doğa turizmi kapsamında, ciddi bir arz verisini barındırmaktadır. Diğer taraftan tüm dünyada doğa turizmine olan ilgi de giderek artmaktadır. Bu durumdan yararlanmak amacıyla Muğla İli’ne doğa turizm hareketlerinin geliştirilmesi için çalışılma yapılması gerekmektedir.

Bunun için öncelikle mevcut arz verilerine ulaşım imkânları geliştirmeli, ikincil mevzuat oluşturulmalı ve talep artışını sağlamak için tanıtım faaliyetleri yapılmalıdır. Doğa turizmi hareketlerini geliştirmek için önerilecek en iyi yol doğa turizm hareketlerin geleneksel turizm kapsamında entegre edilmesi ve bu ürün kendi başına talep çekebilecek düzeye gelince temel turistik üründen ayrılmalıdır.

Sonuç olarak, artan çevresel kaygılar sonucunda doğaya ilgi de artmaktadır. Kitle turizm geçmişte ne kadar popüler ise de günümüzde önemini eskiye göre yitirmektedir. Artık turistler değişik ürünler aramaktadırlar. Ülkeler de değişik ürün yaratmak peşindedirler.

Turizmde ürün çeşitlendirmede, doğa turizmi bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat ürünün başarısı için güçlü bir imaj gerekmektedir. Bu imajı, iyi korunmuş doğal ve sosyal çevre verecektir.

### 4.1.2 Muğla İli Gastronomi Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Gastronomi turizm sektörü için olmazsa olmaz temel alanlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer bu alan gelişmemiş ise ilgili destinasyonların güçlü bir imaj ve müşteri memnuniyeti yaratılması pek kolay bir durum değildir.

Muğla İli açısından konu ele alındığı zaman karşımıza çıkan en temel sorunlardan biri, özellikle firmaların strateji ve rekabet yapılarının büyük bir engel olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu alanda temel sorunlar sektörün yenilikçi bir model ile gelişiminin önünde engel teşkil etmektedir.

Bunun yanında girdi koşulları ve destekleyici faktörlerin de sektör içinde temel bir problem alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer burada elmas modeli ile ortaya konan faktörler hem enlemsel hem de boylamsal olarak doğru bir şekilde ele alınmış olur ve özellikle kümelenme geliştirme çalışmaları ile desteklenir ise Muğla ve hinterlandı her bakımdan sektörde çok daha rekabetçi ve dinamik bir nitelikle kendisini ortaya koyacaktır.

Stratejik açıdan analiz edildiği zaman en olumlu faktörün; girdi koşulları tarafından desteklenmesidir. Daha sonra ise özellikle talep şartları ve ilgili destekleyici sektörlerin önemli faktörler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Sektörün geliştirilmesi için öncelikli olarak firmaların örgütsel yapısı, yönetim anlayışı gibi faktörler açısından yeniden ele alınması gerekmektedir.

Daha sonra ise diğer önemli bir faktör ise devletin yol gösterici ve özellikle kanunları uygulayıcı olarak sektörün temel yapısının geliştirilmesine yönelik olarak bir tutum geliştirilmesinin stratejik bir önem taşıdığı ifade edilebilir.

Öte yandan, geleneksel turizmin (deniz-kum-güneş) en önemli unsurlarından biri de yeme-içme hizmetlerinin niteliğidir. Sektördeki işletmelerin sistemlerine bakıldığı zaman Türk mutfağını geliştirmiş iş modelleri ile ele almadıkları görülmektedir. Özellikle her şey dahil sistemi sektörün gelişimini engellemektedir.

Yeme-içme kültürünün iyi olması destinasyon imajının çok daha güçlü bir şekilde yapılanmasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, lokanta ve restoranlar ile ilgili olarak daha kârlı ve profesyonel iş modellerinin geliştirilmeli; sektöre yeni ve büyük ölçekli yatırım yapacak girişimciler teşvik edilmeli; özellikle konaklama işletmeleri ile stratejik çalışma sistemleri kurulmalı ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu yöntemle birçok konaklama işletmesinin yeme-içme faaliyetlerini dış kaynaklı (outsourcing) yapmalarına da olanak sağlanmış olacaktır. Böylece sabit maliyetlerin aşağı çekilmesine olanak sağlanmış olacaktır.

#### 4.1.3 Muğla İlinin Eğlence Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Eğlence sektörü temel veriler ve alan ziyaretleri yapılarak elde edilen girdiler çerçevesinde monolog bir organizasyonel forma sahip olduğu görülmektedir. Stratejik faktörler açısından da konu daha spesifik olarak ele alındığı zaman birçok noktada zayıflıkların olduğu görülmektedir.

Ancak yörenin turizm talebi çok yüksek olduğu için alanda işletmelerin geliştirilmesinin sektörün daha sağlıklı bir şekilde gelişmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak, gelen müşterilerin daha mutlu şekilde evlerine döneceklerdir. Muğla'nın destinasyon olarak imajı çok daha güçlü ve rekabetçi bir duruma gelecektir.

Stratejik yönden analiz edildiği zaman; öncelikle, sektörün en güçlü ve rekabetçi yanı, sahip olduğu talep koşullarıdır. Özellikle de gelen turistlerin yüksek bir talep düzeyine sahip olması, sektör açısından büyük bir değer oluşturmaktadır. Bu temel unsur sektörün sıçrama yapması için önemli tetikleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında özellikle alanda işletmelerin gelişmesi ve farklı formların ortaya çıkması için gerekli olan kamu desteği, teşviklerinin olmaması bir handikap olarak görülebilir. Bunun sonucu olarak da sektörün derinleşmesi ve gelişmesi çok kolay olmamaktadır. Diğer faktörlere baktığımız zaman ise genel olarak asgari değerlere sahip bazı unsurların var olmasına rağmen, sistemin gelişmesine yönelik yapıya dönüşmediği görülmektedir. Konu ile ilgili temel sonuçlar bu aşamadan sonra çalışmanın devam etmesi durumunda elde edilecek bulgular ile çok daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilir.

#### 4.1.4 Muğla İlgili Kongre ve Toplantı Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Muğla turizm sektörü ve ekonomisini daha ileri bir noktaya taşımak için, yaratıcı ve yenilikçi modeller ile sektörün temel dinamikleri mutlaka ele alınmak durumundadır. Bu bağlamda da özellikle kongre ve toplantı alanında kentin temel turizm alt yapısına uygun ürünlerin dikkate alınarak gerekli stratejilerin oluşturulması orta ve uzun vade de Muğla'nın markalaşmasına olumlu yönde önemli bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Makro düzeyde turizm politikalarının da bu bağlamda oluşturulmasının; gerekli teşvik ve özendirici düzenlemelere gidilmesinin sektörün başlangıç yapabilmesi için büyük bir yararı olacağı düşünülmektedir. Şu an kent turizm açısından diğer destinasyonlar ile karşılaştırıldığı zaman iyi bir noktada görülebilir, ancak sahip olduğu potansiyeli daha rekabetçi bir yapıda geliştirmesi ve sektörün sürdürülebilir bir büyüme modeli gösterebilmesi için mutlak suretle bu tür yeni turizm alanlarının daha kurumsal yapılar ve modeller ile desteklenerek geliştirilmesinde büyük yararlar olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda; özellikle sektörün gelişmesinde gerekli olan temel alanlar, firmaların temel stratejilerinin iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Gerçekte özellikle konu ile ilgili işletmeler analiz edildiği zaman karşımıza çıkan durum gelecek açısından çok iç açıcı görünmemektedir. Firmaların yeni alanlara girme ve ürün farklılaşmasına gitme konusunda çok fazla bir motivasyona sahip olmadıkları görülmüştür. Bunun yanında ilgili ve destekleyici alanlara bakıldığı zaman aynı sorunların var olduğu görülmektedir. Bu alanda çalışma yapmak için gerekli olan alt yapının özellikle turizm bakanlığının ve piyasada yeterli bir talebin olmasının sektörde giriş/ girişim (start-up) yapma noktasında yeterli durum olarak değerlendirilebilir.

Bu tür bir farklılaşmaya gitmek ve mevcut sektörün büyümesine olanak sağlamak özellikle sektördeki temel paradigma ve alışkanlıkların da farklılaşmasına yol açacaktır. Böylece istenen enerji ve dinamik turizm anlayışının sektörde güçlenmesine daha fazla katkı sağlayacaktır.

#### 4.1.5 Muğla İli Alışveriş Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Alışveriş turizmi sektörü ile ilgili temel rekabet durumuna baktığımız zaman; özellikle talep koşullarının güçlü olması sektörde önemli değer olarak ele alınabilir. Bu süreci destekleyen girdi koşullarının uygunluğu alanın gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Devletin bu konuda Kültür Bakanlığının birikimi ve değerlerini kullanması da sürecinin gelişimine önemli katkı sağlayabilir.

#### 4.1.6 Muğla İli Kültür-Tarih-İnanç Turizmi Sektörünün Stratejik Analizi

Farklı faktörler açısından konunun niteliği ele alındığında, özellikle gelişim sürecinde temel rol alan örgütlerin (müzeler, ören yerleri) süreçle ilgili olarak yeterli örgütsel kapasiteye sahip olmayan nitelik göstermektedirler. Bunun sonucu olarak da kültür ve tarih açısından yörenin pazarlanması ve tanıtımı istenilen düzeyde değildir.

Özellikle mevcut koşullarda bölge zenginliklerinin (kale, anıt vs.) incelenmesi yapıldığı zaman kentin turizm sektörüne değer katacak bir anlayışta ele alınmadığını görmekteyiz. Bu nedenle istenilen düzeyde verim sağlayacak standartta değildir. Mutlaka bu değerlerin daha modern yönetim yaklaşımları ile ele alınarak, profesyonel turizm satış ve pazarlama anlayışıyla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle mevcut durumda bu değerler, yörenin turizm sektörü açısından çok büyük katkı sağlayacak potansiyel taşımaktadır. Yörenin sahip olduğu temel değerler, sektörün temel operasyon sisteminin içinde yer alacak bir şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir. Hem gelen müşterilerinin çeşitlenmesine olanak sağlayacak, hem de müşterinin yörede daha uzun süre geçirmesi söz konusu olacaktır. Böylece katma değeri çok daha üst düzeyde bir sektörel yapının oluşmasına olanak sağlanmış olacağı öngörülmektedir.

Bu modelde çalışmanın sağlayacağı diğer önemli bir katkı ise mevcut değerlerin bakım, onarım ve yenileme çalışmaları çok önemli bir bütçe gerektirmektedir. Bütçelerin sürekli ve mutlaka yeterli miktarda olması gerekmektedir. Özellikle şu andaki model süreci yönetmeye çok fazla olanak sağlamamaktadır. Sistemin daha stratejik bir yönetim anlayışı ile ele alınması gerekir. Gerekli modelin kurgulanması, yapıtların korunması, gerekli bakım, tamirat işlerinin yapılmasının uzun vadeli olarak sektörün yapılanmasına da olanak sağlamış olacaktır.



Kent harabelerinin durumu incelendiğinde ise özellikle mevcut dokuları korunarak yenileme çalışmalarının yapılması kentin turizm stratejisi açısından büyük öneme sahiptir. Bu kentlerin yönetilerek turizme aktif bir şekilde kazandırılmasının özellikle imaj yönetimi açısından da büyük bir önemi vardır. Kente gelen turist sadece klasik anlamda kum, güneş, eğlence dışında, bu tür değerler ile de çok daha derinlemesine bir imaja sahip olacaktır.

Her bakımdan gelen turistlerde ilgi uyandıran bu kalıntılar, Muğla'nın turizm sektörünün potansiyelinin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi konusunda büyük bir katkı sağlayacak niteliktedir. Derinlemesine analiz edildiği zaman, kendi başına bile büyük bir marka değerine sahip olan kentteki harabelerin içinde buldukları koşullar, genel olarak olumsuz bir nitelik göstermektedir.

Birçok harabe şu anda, içinde bulunduğu koşullar itibarıyla, geleceğe yönelik olarak bu değerleri sürdürme potansiyelinden bile uzak bir nitelikte görülmektedir. Bu nedenle mutlaka gerekli önlemlerin alınması ve yatırım yapılması konusunda güçlü inisiyatiflerin ön plana çıkarılması gerekmektedir.

Bu bağlamda özellikle dörtlü bir model üzerinde durulması gerekmektedir. Kamunun önderliğinde, yerel yönetimler, işletmeler ve üniversitenin içinde olduğu bir organizasyonel tasarım yapılması gerekli politika ve stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu temel paydaşların katılımı ve öngörüsü ile mevcut harabelerin iki boyutlu olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Boylamsal ve enlemsel olarak geliştirilmesi gereken yapıların geleceğe bu şekilde daha güvenle taşınması sağlanmış olacaktır. Boylamsal gelişim daha çok mevcut harabenin geçmişte ortaya çıktığı dönemin zeitgeistini yansıtacak bir şekilde yeniden ele alınmasıdır. Böylece harabeyi ziyaret eden turistler geçmişe yönelik olarak bir duygu yaşama şansına sahip olacaktır.

Bu tür bir yaklaşım daha çok turistlerin bölgeye gelmesine de olanak sağlayacaktır. İkinci olarak ise enlemsel bir gelişim planının yapılması gerekiyor. Bu da alanın özellikle sahip olduğu değerlerin gelir getirici bir model ile desteklenmesini kapsamaktadır.

Özellikle tarihi yerlerin ve değerlerin temel niteliğinin korunarak günümüz koşullarında gerek hediyelik eşya üretilmesi, gerekse de ziyarete giden turistlere yeme-içme olanaklarının sağlanması sürdürülebilir bir modelin oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. Böylece mekan uzun vadeli olarak da kendi koruma fırsatına sahip olacaktır.

Özetlemek gerekirse kentle ilgili olarak yapılan incelemeler çerçevesinde şuana kadar bölgenin yaklaşık olarak beş bin yılı aşan tarihi ve kültürel değerlerini analiz eden, bunlara ilişkin etnografik verileri ortaya koyan değerlerin bütününe özgün bir taksonomi ile ortaya koymaya çalıştık.

Bu çerçevede elde edilen bulgular bize özellikle kentin uzun vadeli rekabetçiliğini analiz etmede önemli veriler sunmaktadır. Zaman içerisinde gelişen, ortaya çıkan bu birikimlerin iyi bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi özellikle kentin imajı açısından büyük değer taşımaktadır. Bu nedenle özellikle kentin sektör ile ilgili yapılanma sürecinde temel olarak bu değerlerin dikkate alınmasının stratejik açıdan önem arz etmektedir.

## 4.2 Turizm Alt Sektörlerinin Sunmuş Oldukları Ürünlerin Algılanan İmajları

Turizm sektöründe sunulan ürünlerin algılanışı (hizmetler vs.), pazarlama açısından en önemli unsurlardan birisi olarak nitelendirilmektedir. Nitekim, turistik tüketicinin satın alma kararını temelde bireysel, kültürel, toplumsal unsurların yanı sıra psikolojik (imaj) öğeden de etkilenmektedir. Bu bağlamda, turistlerin algıladıkları imajlarda psikolojik faktörlerin büyük rol oynadıkları görülmektedir.

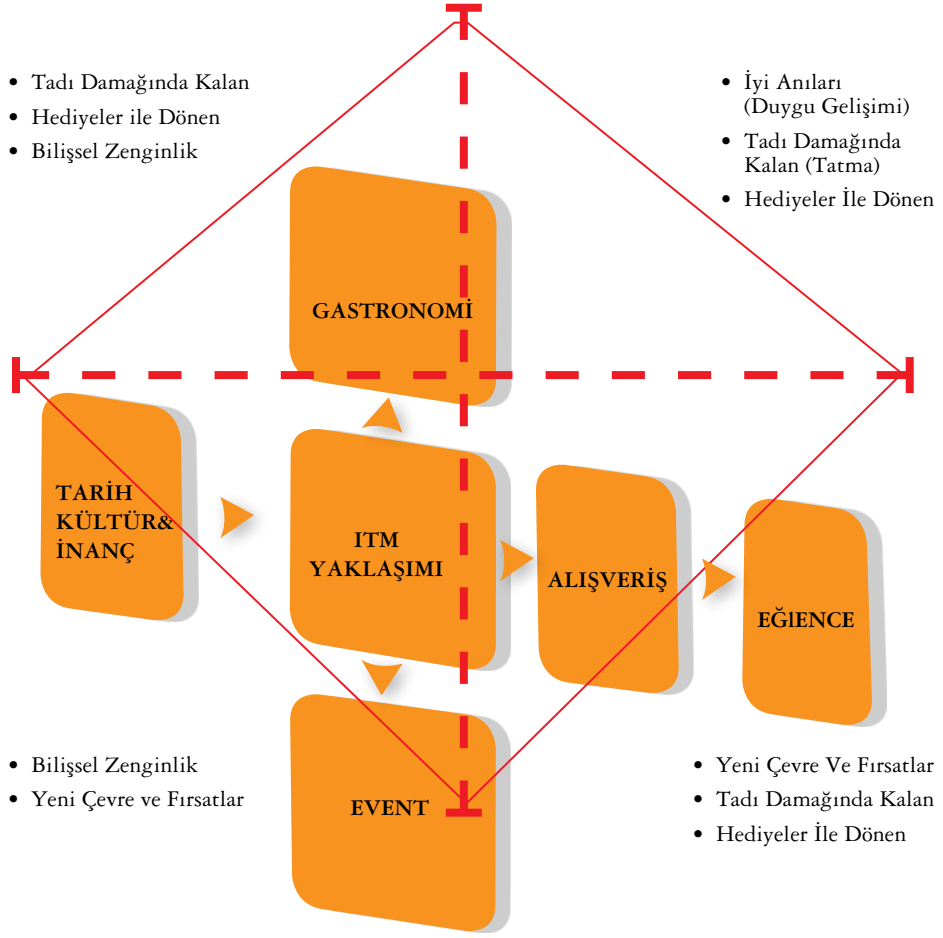
Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, turistin algılamasının yönetilmesinin temel unsurları, farklı ürünler ile bilişsel sürecin daha farklı faktörler ile etkilenmesidir. Bu çerçevede özellikle bireylerin farklı duyularına hitap eden alternatif ürünler geliştirilmesi gerekmektedir.

Aşağıda da görüleceği gibi deniz ve sağlık turizmi ile geleneksel turizmin ortak bir şekilde geliştirileceği destinasyonlarda güzellik, gençlik ve yenileme gibi değerleri bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

Deniz, sağlık ve sporun kesişim alanında ise kendine güven, takıma güven ve içsel huzurun hâkim olduğu görülmektedir. Spor ve doğanın kesişim alanında ise adrenalini yükseltmesi gözlemlenmekte ve bireysel kapasitenin gelişmesine yönelik düşünceler gelişmektedir. Geleneksel ve doğa turizminin kesiştiği noktalarda ise duygusal tatmin, dinlenme ve farklı yaşam stillerine saygı tutumu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle bu şekilde gelişmiş bir algılama ve imaj oluşturma süreci klasik anlamda bireyin algılamasını oluşturmada çok daha fazla etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin destinasyonu algılaması farklı etkileşimlerin sağladığı unsurlar ile güçlenmekte daha çok bağlılık yaratıcı bir süreç karşımıza çıkmaktadır. Böylece geleceğe yönelik olarak destinasyon daha sürdürülebilir bir turizm stratejine sahip olabilecektir.

Şekil 12: Turizm Alanlarının Stratejik Etkilerinin Yönetimi  
(Gastronomi, Alışveriş, Eğlence, Event, Tarih Kültür)



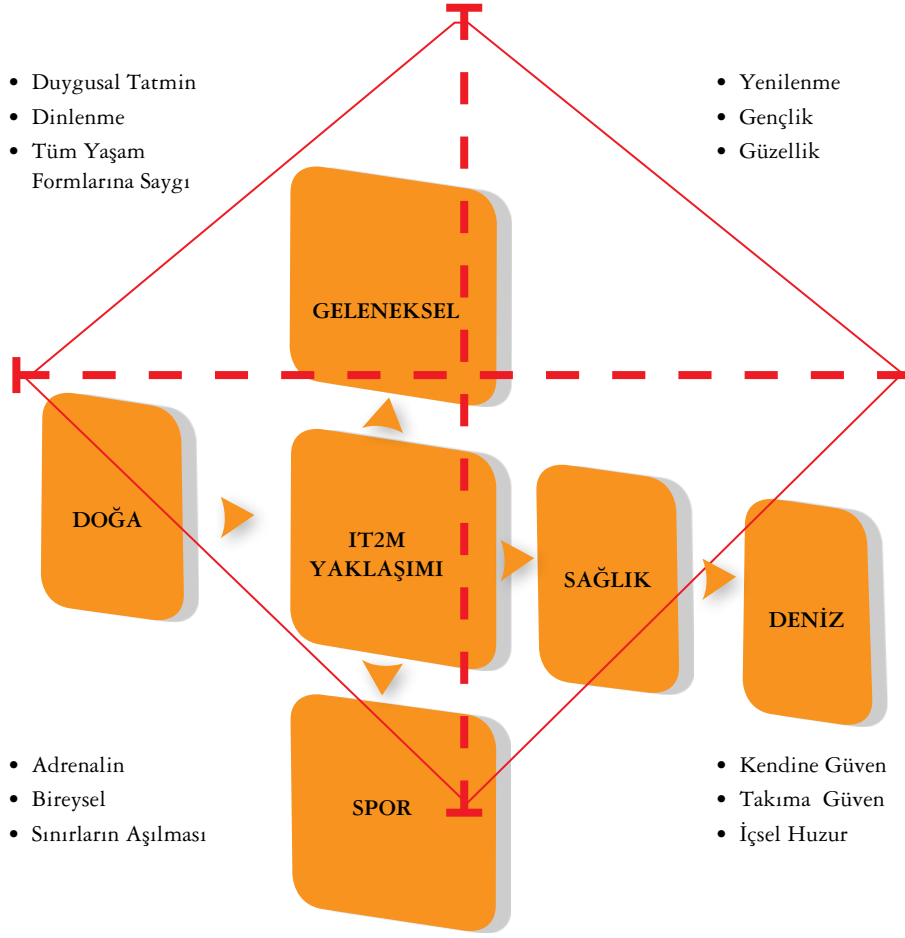
Gastronomi, iş-alışveriş, eğlence, kongre-toplantı ve kültür-tarih-inanç turizm alt sektörleri bağlamında değerlendirildiğinde ise, özellikle alışveriş, eğlence ve gastronominin kesişim alanlarında turist açısından iyi anılar, hediyeelik objeler ve lezzet gibi faktörler turistin algılamasını yönlendiren faktörler olduğunu görmekteyiz.

Kongre-toplantı ve kültür-tarih-inanç sektörlerinin kesiştiği alanda ise turist için bilişsel zenginlik oluşmakta ve yeni evre-fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Gastronomi ve kültür-tarih-inanç sektörlerinin kesiştiği alanda ise bireylerin bilişsel olarak daha çeşitlenmiş bir algılama etkisi oluşmakta, tatma ve anı konusunda algılama süreci derinleşmektedir.

Bu faktörlerin aynı Şekilde her destinasyonun sahip olduğu değerler bağlamında analiz edilmesi sonucunda ise, özellikle, turistlerin gerçek algılamalarının ortaya çıkması beklenmektedir. Modelde genel olarak turist; tatma, hatırlama ve sosyal ağlarını geliştirme noktasında bir etkileşim altında kalmaktadır. Bu süreç algısal sürecin gelişmesine büyük bir katkı vermektedir.

Destinasyonların özellikle müşteri bağlılığı ve sürekliliği açısından niteliği ele alındığı zaman çoklu faktörlerin turistin algılamasını etkilediği görülmektedir. Alternatif turizm alanlarının genel olarak müşterinin destinasyonla ilgili algılamasını olumlu bir Şekilde etkilemektedir. Böylece çok daha güçlü bir imaj ve algılama oluşmaktadır. Hem mevcut turist destinasyona bir kez daha gelmeyi düşünmekte, hem de yeni turistlerin destinasyona gelmesinde yönelik ağızdan-ağza (mouth-to-mouth) pazarlama yapmaktadır.

Şekil 13: Turizm Alanlarının Stratejik Etkilerinin Yönetimi (Geleneksel, Doğa, Deniz, Sağlık, Spor)





## 5. Muğla Bölgesi Turizm Sektörünün Makro Düzey Politikalar ve Kümelenme Geliştirme Stratejileri

Son otuz yıl içinde yaşanan hızlı küreselleşme süreci, her ne kadar mal ve hizmetlerin kolayca transfer edilebilmesine, ülkeler arasında finansal akışı saniyelik mertebesine indirgemesine, dijital teknolojide gerçekleştirilen baş döndüren hızlı ilerlemeye, iletişim teknolojilerinde yaşanan olağanüstü değişime vs. vesile olmuşsa dahi, bunlardan en önemlisi mikro, mezo ve makro düzeyde rekabetçilik olgusunu da ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, artık firmalar (mikro), sektörlerimiz (mezo) ve bölgelerimiz (makro) küresel rekabetin etkisi altına girmiştir. Bu etkinin uzun yıllar daha süreceği tahmin edilmektedir. Günümüzde artık sadece şirketler değil aynı zamanda bölgeler/ kentler de rekabet etmektedir. Hatta Marmaris, Bodrum, Fethiye, Antalya ile rakip konumdadır. Biraz daha genişletecek olursak, Türkiye, turizm sektörü bağlamında, Mısır ile rekabet halindedir.

1970'lerde başlayıp hızlı bir şekilde dünyayı saran ve moda haline gelen kalite olgusu ve bu bağlamda geliştirilen toplam kalite yönetimi (TKY) tekniği, 1990'lı yılların sonunda yetersiz kalmaya başlamıştır. Artık, kalitenin, müşterinin sizin kurumunuzu seçmesi için çok da yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Çünkü ünlü rekabetçilik gurusu Michael Porter'ın da ifade ettiği gibi artık operasyonel mükemmellik (operational excellence) kolayca taklit edilebilmektedir. Yani, aynı mal ve/ veya hizmet üreten ve kalite farkı olmayan birçok rakip firma aynı anda üretimi gerçekleştirebilecek kabiliyete ulaşıyorlar. Peki bu durumda ne yapmalı, oturup rakiplerimizin bizi yok etmelerini mi bekleyeceğiz? Yine Porter'ın dediği gibi strateji geliştirmek zorundayız. Nitekim savaşların stratejiler ile kazanıldığı gerçeğinden hareketle, günümüzün küresel ekonomik savaş da ancak stratejiler ile kazanılabilir.

Bu nedenle hızla değişen dünyanın koşullarını yeniden yorumlamalı ve geleceğimiz nasıl olacak? Neler bizi bekliyor? Sorularını tekrar kendimize sormalıyız. Bu nedenle, firmaların oturup rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve yenilenmeleri elzemdir.

Özellikle küresel ve/ veya uluslararası arenaya çıktığımız zaman, rakiplerimizin sayısı ve kalitesi arttığından dolayı stratejik yönetim düşüncesine (strategic thinking) ve stratejik yönetime (strategic management), bu bağlamda stratejik planlamaya (strategic planning) her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğu aşikârdır. Burada şunu da vurgulamak gerekir ki, günümüzde planlama ile stratejik planlama birbirine karıştırılmakta ve aynı kategoride değerlendirilmektedir.

Oysaki stratejiler rekabet üzerine bina edilmektedir. Yani, tüm plan ve programlar ve hedefler rekabet felsefesi ile yoğrulmalı ve buna göre tasarlanmalıdır.

Binaenaleyh, bu çalışmada da bu yöntem takip edilmiş, öncelikle Muğla İli turizm sektörünün (alt sektörler dahil) kapsamlı küresel rekabet analizi yapılmıştır.

Bu bağlamda, rekabet edebilirlik faktörlerini oluşturan tüm unsurlar uluslararası rakipler ile kıyaslamaya tabi tutulmuş ve her bir alt turizm sektörü düzleminde pozisyonu ortaya çıkarılmıştır. Deyim yerinde ise güçlü koşu atlarımız-zayıf koşu atlarımız ortaya konmuştur.

Güçlü ve katma değeri yüksek sektörler üzerine bina edilen rekabetçilik yaklaşımı çerçevesinde her bir alt turizm sektörünün detaylı kümelenme haritaları çıkarılarak, sektörel kümelenme içinde faaliyet gösteren tüm oyuncuların ve kümelenmeye katkıları/ etkileri ve diğer oyunculara yapmış olduğu katma değerleri ortaya çıkarılmıştır.

Her bir alt turizm kümelenmesi oyuncusunun kümelenme içinde göstermiş olduğu ilişki matrisi ise bize zayıf-güçlü iletişim noktalarını işaret etmiştir.

Tüm bu çalışmalar, turizm alt sektörlerimizin hem Muğla İli genelinde hem de Marmaris, Fethiye ve Bodrum özelinde geleceği konusunda önemli altlık oluşturmuştur.

Bu altlık çalışmaları bizi uluslararası düzlemde nasıl daha rekabetçi olabiliriz ve stratejilerimizi ve geleceğimizi nasıl daha sağlam olarak kurgulayabiliriz, sorularını da yanıtlamamıza yardım etmiştir.

Aşağıda yer alan makro düzey stratejik plan; Muğla İli turizm sektörü (geleneksel-sağlık-spor-deniz) düzeyinde genel olarak; lokasyon özelinde (Marmaris-Fethiye-Bodrum) ise spesifik alanlara yönelik tasarlanmıştır.

Makro düzey stratejiler hazırlanırken, ayrıca, 2023 Turizm Stratejisi, Muğla İl Özel İdaresi Stratejik Planı, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı ve Bodrum Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı dikkate alınmış ve temel göstergelerine de müracaat edilmiştir.

## 5.1 Muğla Bölgesi Geleneksel Turizm Sektörü (Deniz-Kum-Güneş) Makro Düzey Politikalar ve Kümelenme Geliştirme Stratejileri

İngilizce 3 S (Sea-Sand-Sun) olarak ifade edilen deniz-kum-güneş gibi doğal unsurların bir araya gelerek oluşturduğu turizm türüdür.

Turizm sektörünün gelişmesinde öncü rol oynayan bu faktör insanların özellikle dinlenmek, eğlenmek ve iyi vakit geçirmek için temel faktörlerin bir araya geldiği destinasyonları tercih etmelerine neden olmuştur.

Bu faktörler halen günümüzdeki temel turizm faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Muğla destinasyonuna baktığımız zaman bu üç unsurun en nitelikli olanlarının bölgede üst düzeyde var olduğu görülmektedir.

Gelecek süreçte de turizm sektörünün gelişmesinde ve devam etmesinde bu alanın öncü bir rol oynamaya devam edecektir. Bu faktörlerin iyi olduğu yerler turizm açısından daha fazla çekici hale gelecektir.

Muğla İlinin en temel gelir kaynağı geleneksel turizm olarak adlandırılan denizdir-kum-güneştir. Destinasyonun rekabet gücünün geliştirilmesi gereken alanların başında geleneksel turizm sektörü yapılan kümelenme çalışması ve bunun sonucunda kümelenme değer zinciri matrisi sonucunda hangi alanlarda sektörün geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır. Matris kapsamlı bir incelemeye tabi tutulduğu zaman mikro, makro ve mezo düzeyde ne tür projelerinin geliştirilmesi gerektiği de ortaya konmuştur.

Özellikle kümelenme geliştirme (cluster development) çalışması için temel alanlara yönelik yaklaşımlar makro ve mezo düzeyde ortaya konmuştur.

Sektörün mevcut durumu analiz edildiği zaman orta vadede sürdürülebilir bir turizm sektöründen söz etmek çok zor görünmektedir.

Mutlaka çalışma içersinde kümelenme çalışması ile teşhis edilen alanlar dikkate alınarak sektörün her bakımdan ciddi bir şekilde re-organize edilmesi gerekiyor. Bu tür çalışmalar yapılmadığı zaman birim turistin yarattığı katma değer her geçen gün azalacaktır. Eğer gerekli önlemler alınırsa ve alternatif turizm sektörlerine yönelik stratejiler ortaya konursa sektörün yarattığı katma değer günümüzdeki katma değerinin iki-üç katı daha fazla olacaktır. Böylece sektörde ciddi bir sermaye birikimi olacak ve gelişim döngüsüne büyük bir katkı sağlayacaktır.

Muğla İli geleneksel turizm sektörüne (deniz-kum-güneş) yönelik genel stratejiler aşağıda belirtilen şekilde belirlenmiştir.

### Markalaşma Stratejileri Başlatılmalıdır

Geleneksel turizmde (deniz-kum-güneş) ülkenin rekabet edebilmesi, ucuz ürün imajı yerine, kaliteli hizmet üretme ve turizm bölgelerinin bütün yönleriyle markalaşmasına bağlıdır. Turizmde rekabetin fiyat rekabetinden, marka rekabetine doğru kaydırılması için gerekli adımların atılması hem geleneksel turizm kaynaklarının korunarak değerlendirilmesinde hem de turizm gelirlerinin beklenen düzeyde elde edilmesinde etkili olacaktır.



## **Yeni Hedef Pazarlar Geliştirilmelidir**

Turizm tanıtımında hedef pazarlara yönelik tanıtım çalışmaları yapılmalı, bu amaçla deniz-kum-güneş üçlüsünü daha çok talep eden Norveç, İskoçya, İsviçre, Lüksemburg, Hollanda gibi ülkelere yönelik pazarlama çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

## **Çevresel Ögelere Önem Verilmelidir**

Bilindiği gibi geleneksel turizme dönük olarak turistleri ülkeye getiren en önemli etkenlerden birisi çevredir ve turistler çevre korumaya oldukça önem vermektedirler. Son yıllarda özellikle yerel yönetimlerin turizm kaynaklarına sahip çıkması, dünyada çevrecilik anlayışının gelişmesi ve çevre korumaya dönük teşviklerin sağlanması geleneksel turizm kaynaklarının korunmasında önemlidir.

## **Ulaşım Altyapısı İyileştirilmelidir**

Geleneksel turizme sinerjik etkisi bulunan alternatif turizm bölgeleri arasında ulaşım altyapısı iyileştirilmelidir. Ülkemize gelen turistlerin en çok kullandıkları ulaşım sistem havayoludur (%71.06). Bunu karayolu (%21.22), denizyolu (%7.35) ve demiryolu (%0.37) ulaşımı izlemektedir. Ulaşım kaynaklarının varlığı ve kalitesi turizme ayrılacak zaman ve maliyet açısından çok önemlidir. Bu açıdan ülkemizde havayolu ulaşım kalitesi ön plandadır.

Ancak, diğer ulaşım sistemlerinin kalitesi için aynı şeyi söylemek zordur. Özellikle demiryollarının uluslararası standartlara getirilmesi, hızlı trenlerin ülke geneline yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle, demiryolu ulaşım sistemlerine yatırım yapılarak, bu sistemin ortaya çıkaracağı ulaşım avantajlarından turizm sektörünün yararlanması sağlanmalıdır. Geleneksel turizmin, ana güzergâhlarında karayolu standartları geliştirilmeli, risk noktalarına ve kör noktalara öncelik verilerek trafik kazalarını önleyici önlemlerin ivedilikle alınması sağlanmalıdır.

## **Deniz Kirliliği Önlemleri Alınmalıdır**

Geleneksel turizm için en önemli olan plajların ve denizlerin temizliğinin korunması için ek önlemler alınmalıdır. Bu amaçla bu bölgelere ağır ve sağlık açısından uygun olmayan yük taşıyan gemilerin yanaşmasına izin verilmemelidir. Bu bölgelerde yer alan yatların kirli su atıklarının denizlere karışması önlenmelidir. Geleneksel turizm potansiyelinin yüksek olduğu yerlerde, deniz turizminin gelişimini olumsuz yönde etkileyen koruma statüleri yeniden düzenlenmelidir.

## **Turizm Sektöründe Holistik Bakış ve Yönetim Yapısı Oluşturulmalı: Sektöre Yönelik Makro-Mezo-Mikro Düzeyde Planlama Yapılmalıdır**

Turizm sektörünün gelişimine yön verecek turizm sektörü ana planı hazırlanmalı, turizmde standartlardan kaçınmamak kaydı ile turizmin dinamik yapısına uygun planlama süreci, değişen dünya koşullarına göre sürekli bir faaliyet olarak devam ettirilmelidir.

Turizm sektörü yapısı itibarıyla birçok faktör ile iç içe geçmiş bir alandır. Bu nedenle sektörde mutlaka holistik bir bakış açısına her bakımdan ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğer bu yaklaşım esas alınmaz ise sektör sahip olduğu potansiyeli ticari anlamda kullanamayacaktır. Bunun sonucunda uzun vadeli olarak turistlerin bölgeye gelmesini sağlamada sürdürülebilir politika üretme şansı olmayacaktır.

Stratejik olarak bir destinasyonun yönetilmesi ve çekiciliğinin sağlanması ancak birçok farklı faktörü etkili bir şekilde bütüncül olarak yönetmeye bağlıdır. Muğla'da kent olarak bir destinasyonunun temel unsurlarının hemen hemen tamamına sahip illerden biridir.

Bu nedenle kentin değerlerinin ortak anlayış ile yönetilmesinin katma değerini yükselten bir katkısının olacağını söylemek zor değildir.

Özellikle, Bodrum, Marmaris ve Fethiye gibi dünya markası destinasyonlar geleneksel turizm açısından büyük değere sahiptir.

Geleneksel turizm değerlerinin korunmasına yönelik planların yapılması ve planlara kentteki bütün paydaşların katılımının sağlanması gerekmektedir.

Bu aşamada en önemli nokta planların doğru bir şekilde yapılması ve modellenmesinin destinasyonun niteliğini koruyacak şekilde tasarlanmasıdır. Bu şekilde bir çalışma modeli özellikle Türk Turizm sektörünün rekabet gücünün geliştirilmesine ve sürdürülebilir bir yapıya dönüşmesine olanak sağlayacaktır.

Bu alanda sağlanacak başarı ve oluşturulacak bilgi stoku özellikle alternatif turizm alanlarının geliştirilmesine de büyük katkı sağlayacaktır.

## **Güvenlik ve Sigorta Hizmetleri Yaygınlaştırılmalıdır**

Dünya standartlarında bir turizm hizmeti verebilmek, turistlerin sağlık, kaza vb. gibi durumlarda mağdur olmalarını önlemek ve turistlerin güvenlik içerisinde turizm hizmetlerinden yararlanmalarını sağlamak için turistlere yönelik zorunlu turizm sigortası uygulaması hızla yaygınlaştırılmalıdır. Bu amaçla turist gönderen ülkelerle veya sigorta işletmeleriyle işbirliğine gidilmelidir.

## Nitelikli İstihdam Yaygınlaştırılmalıdır

Geleneksel turizm açısından ülke turizminin en önemli sorunlarından biri işletmecilik başarısızlığıdır. Turizm işletmelerinin profesyonel bir şekilde yönetilmeyişi, turistlere karşı standart uygulamalarının bulunmayışı ve en önemlisi sektörde istihdam edilen iş görenlerin mesleki bilgi ve yabancı dil konularında yetersiz olmaları işletmecilikle ilgili sorunların başında gelmektedir.

Turizm işletmeleri yöneticilerinin iyi eğitim almış, profesyonel yöneticilerden seçilmesi, aynı kategoride bulunan işletmelerin uygun standartlar geliştirmeleri ve bu standartları doğru uygulayabilecek eğitimli iş görenlerden istihdam edilmesi önemlidir.

Bu konularda ülkemizde eğitim veren lise ve yüksekokulların sayısı oldukça artmıştır. Ancak, eğitim kurumlarında nitelikli personel yetiştirme konusunda önemli eksikliklerin bulunması, sektörü kısıtlayan etkenlerden birisidir.

Turizm sektöründe istihdam edilecek iş görenlerden yüksek verimlilik elde etmek ve hizmet kalitesini artırmak için, işgörenlerin sosyolojik eğitime tabi tutularak; insan ilişkileri ve turistlerin kültürel yapıları gibi konularda eğitim almaları sağlanmalıdır.

Bu şekilde turistlerin tatmin düzeylerinin artırılmasına katkı yapılmış olacaktır. Ayrıca, eğitim kurumlarında uygulama imkânları olan uzmanlaşmış eğitim verilmesi önemli bir çözüm olacaktır.

## Su Kaynağı Kullanımı Yönetimi Modellenmelidir

Doğal kaynakların kullanımı ile ilgili diğer sorun su kaynaklarının kullanımları ile ilgilidir. Su, turizmin en önemli kaynaklarından birisidir. Turizm endüstrisi; otel işletmeleri, yüzme havuzları, golf alanları ve kişisel kullanım nedeniyle su kaynaklarını aşırı derecede kullanmaktadır. Bu tür kullanımlar, büyük miktarda atık su üretmesi yanında, su temini sürecinin bozulması ve su kıtlığı ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca küresel ısınma ve orman alanlarının yok olması nedeniyle doğal su kaynaklarının azalması ve kıtlık olasılığı nedeniyle su kaynaklarının artırılması ve korunması önem kazanmaktadır.

Bu amaçla kıyı bölgelerinde doğal su kaynaklarını koruma çalışmaları ile su israfını önleyici çalışmaların ilgili bakanlıklar ve yerel yönetimler arasında işbirliği ile yapılması gereklidir.

Kıyı turizmi ile ilgili göze çarpan sorunlardan diğeri, kıyılarına yanaşan ve tur düzenleyen yatların yetersiz şamandıra ve mapa olanaklarından dolayı, yanaştıkları koylarda halatlarla kıyıdaki bir ağaca gelişigüzel bağlanması, çapalarının gelişigüzel denize atılması nedeniyle kıyılardaki ağaçların zarar görmesi ve deniz dibindeki ekolojinin bozulmasıdır. Bu amaçla İtalya'da olduğu gibi deniz koruma alanları projesi hazırlanıp ülkemizde de uygulanmaya başlanmalıdır. Yat turizmi için kullanılan marinaların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Yat turizminden istenilen gelirin sağlanabilmesi için mevcut yat limanlarının kapasitesinin artırılması ve Doğu Akdeniz bölgesinde ve Karadeniz bölgesinde yer alan koyların yat turizmine açılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin yat turizminden beklediği yararları sağlayabilmesi için yat turizmini tanıtıcı reklâm faaliyetleri, yat yarışları gibi yat turizmine yönelik çalışmaların yapılması gereklidir.

Sonuç olarak, geleneksel turizm kaynaklarının korunmasına yönelik planların doğru yapılması ve uygulanması, Türk turizminin uzun dönemli olarak rekabet gücü elde etmesi sonucunu doğuracaktır. Aynı zamanda, geleneksel turizmde elde edilecek başarının, alternatif turizmin geliştirilmesi için kaynak sağlayacağı bir gerçektir.

Günden güne rekabetin arttığı ve turistlerin alternatiflere ulaşma imkânlarının çoğaldığı bir ortamda, sunduğumuz turizm ürünlerinin yüksek kalite, para değeri ve memnuniyet oluşturmaları gerçeği kaçınılmazdır.

Günümüzde geleneksel turizmin alternatif turizm ürünleri ile çeşitlendirilerek sunulması veya farklı hedef pazarlara ulaşarak turizm ürünlerinin pazarlanmasında başarı elde edilmesi sektörün sağlıklı büyümesi açısından önemlidir.

Son yıllarda Turizm Bakanlığının öncülüğünde yapılan planlama çalışmaları ülke turizm kaynaklarını bir bütün olarak görmekte ve bölgesel değerleri ön plana çıkarmaktadır.

Bu çalışmaların sonuca ulaşması, bakanlık, sektör ve eğitim kurumlarının birlikteliğinin sağlanmasıyla ülke turizmindeki başarının bir bütün olarak ortaya çıkarılmasına bağlıdır.

### **Destinasyon Yönetim Yaklaşımı Uygulanmalıdır**

Kentin bütün coğrafyasına dağılan doğal çekim alanları her bakımdan analiz edilmesi gereken unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Muğla stratejik olarak turizm sektörünü önümüzdeki süreç içerisinde canlı bir şekilde devam ettirmek, bu doğal değerlerini korumak ve iyi bir destinasyon yönetimi ile ele almak zorundadır.

Böylece kentin uzun vadeli olarak sürdürülebilir bir turizm stratejisine sahip olması ancak bu şekilde sağlanabilir. Uzun vadeli olarak kent değerlerini korumak için bazı temel yaklaşımları dikkate almak zorundadır. Bunlardan birincisi, kentin doğal özelliklerinin yerel yönetimler tarafından legal olarak koruma altına alınması gerekmektedir. İkinci olarak, sektördeki bütün paydaşlarda konu ile ilgili olarak duyarlılık yaratılması, büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle tur şirketlerinin ve konaklama tesislerinin kendi geleceklerinin bu doğal unsurlara bağlı olduğunun farkında olması büyük bir önem taşımaktadır. Üçünü olarak, uzun erimli planlar yapılarak bu destinasyonlar için nasıl bir yönetim anlayışının benimseneceğinin ortaya konması gerekiyor.

Bu temel ilkelerin özellikle kent yönetimi ve paydaşları tarafından kabul edilerek uygulanması büyük değer taşımaktadır.

Kentin boyamsal derinliği sonucunda oluşan yapıda birçok alanda önemli değerler ortaya çıkmaktadır. Kentin sahip olduğu doğal rekabetçi yapının yanına bunlar eklendiği zaman birçok açıdan dünyanın ender, kendine özgü (unique) bir yerleşim alanı olarak ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Geleneksel turizm de destinasyonların rekabetçiliği, temel olarak bölgenin doğal değerlerinin niteliği birinci derecede etkili olmakla birlikte, özellikle gelen turisti olumlu bir şekilde etkileyen diğer faktörler; verilen hizmetin niteliği, gelen turiste karşı gösterilen konukseverlik, fiyatların uygunluğu ve gece yaşamı gibi faktörlerin gelişmiş olmasına bağlıdır. Türkiye'nin makro düzeyde turizm politikaları ve destinasyon açısından ise Muğla'nın bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'nin stratejik turizm destinasyonu olan bölgenin gelişimi aynı zamanda mutlaka Turizm Bakanlığı stratejileri ile de desteklenmesi gerekmektedir. Ancak Türkiye bu şekilde holistik olarak bir turizm ülkesi olmayı başarabilir.

Muğla ilinin en önemli turistik ürünü geleneksel turizmdir. Sahip olduğu doğal turistik arz verileri Muğla'yı bu konuda nadir destinasyonlardan birisi haline getirmektedir. Bununla birlikte talep oluşturmada, paket turun oluşturulmasında ve pazarlanmasında dışa bağımlı olması, uygulanan yanlış rekabet stratejileri, plansız kentleşme ve büyüme, Muğla'nın hala bir marka turizm destinasyonu olamaması, mevzuatın karmaşıklığı ve uygulanmasında ortaya çıkarılan zorluklar bu kenti turistik üründe rekabet açısından zayıf bir konuma itmektedir.

### **Sektörün Dönüştürülmesi ve Modellenmesi Yapılmalıdır**

Muğla İli turizm sektörünü makro düzeyde analiz ettiğimiz zaman öncelikli olarak tüm destinasyonun temel olarak geleneksel turizmden (deniz-kum-güneş) gelir elde ettiği görülmektedir. Ancak, büyük oranda geleneksel turizm sektörüne bağlı olan mevcut turizm modeli özellikle işletmelerin kapasite kullanım oranlarının (KKO) çok düşük seviyelerde kalmasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, sabit maliyetler de çok yüksek seviyede kaldığı için, sektörün rekabetçiliğine ve sürdürülebilirliğine ilişkin çok ciddi sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yapısal olarak sektörde bir dönüşüm modelinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### **Turizm Üniversitesi Açılmalıdır**

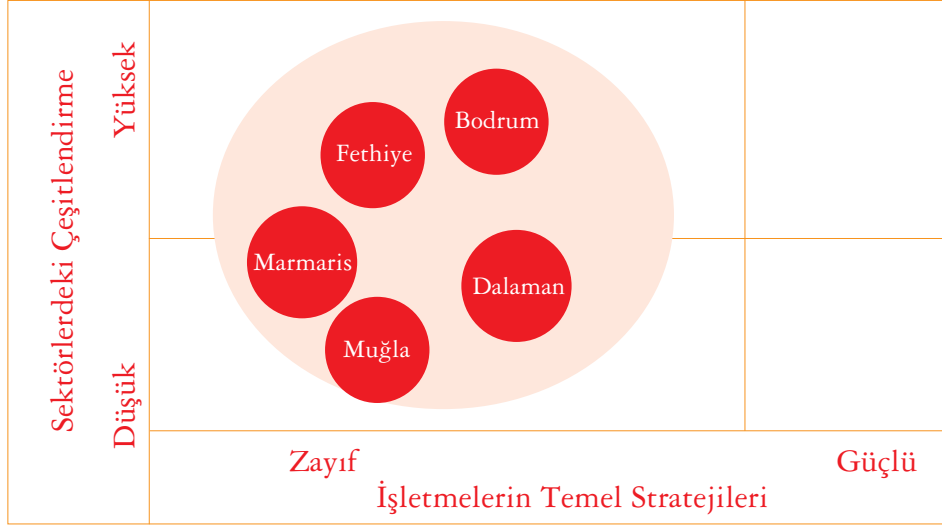
Turizm sektörü kümelenmesinin daha rekabetçi bir konuma yükselebilmesi ve bu durumun sürdürülebilir hale getirilebilmesi için en önemli oyuncularından biri sayılan nitelikli bir üniversitenin kümelenme içinde faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda açılacak nitelikli turizm üniversitesi ile geleneksel turizm sektörü ile birlikte sağlık, spor ve deniz turizmi sektörlerine yönelik de araştırmaların ve nitelikli eleman ihtiyacının karşılanması sağlanmış olacaktır.

### **Geleneksel Turizme Yönelik Rekabet Stratejileri Geliştirilmelidir**

Özellikle işletmelerin geleneksel turizm açısından genel olarak farklılaşma ve stratejilerinin temel olarak rekabetçi yapıları analiz edildiği zaman karşımıza çıkan panorama aşağıdaki Şekil'de görülmektedir.

Burada özellikle sektör açısından Bodrum belirli bir oranda farklılaşma yaratmış destinasyonlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Genelde müşteri portföyü diğer destinasyonlara göre çok daha heterojen ve farklı gelir segmentlerinden oluşmaktadır.

Şekil 19: Muğla İli Geleneksel Turizm Sektörü Rekabet Stratejileri Matrisi



Fethiye de işletme stratejileri açısından zayıf ancak sektörde özellikle spor ve kongre konusundan yaratmış olduğu alternatif niş alanlar ile bölgede belli bir farklılaşma düzeyine sektörü ulaştırmıştır.

Bunun dışında kalan bölgelerde ise sektörün temel yapısı ve işletmelerin genel durumu açısından büyük sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle çok ciddi bir kısır döngüye giren turizm sektörü işletmelerin gelir elde edememeleri nedeniyle gerekli büyümeyi ve atılımı gerçekleştirme şansı yakalamamaktadır.

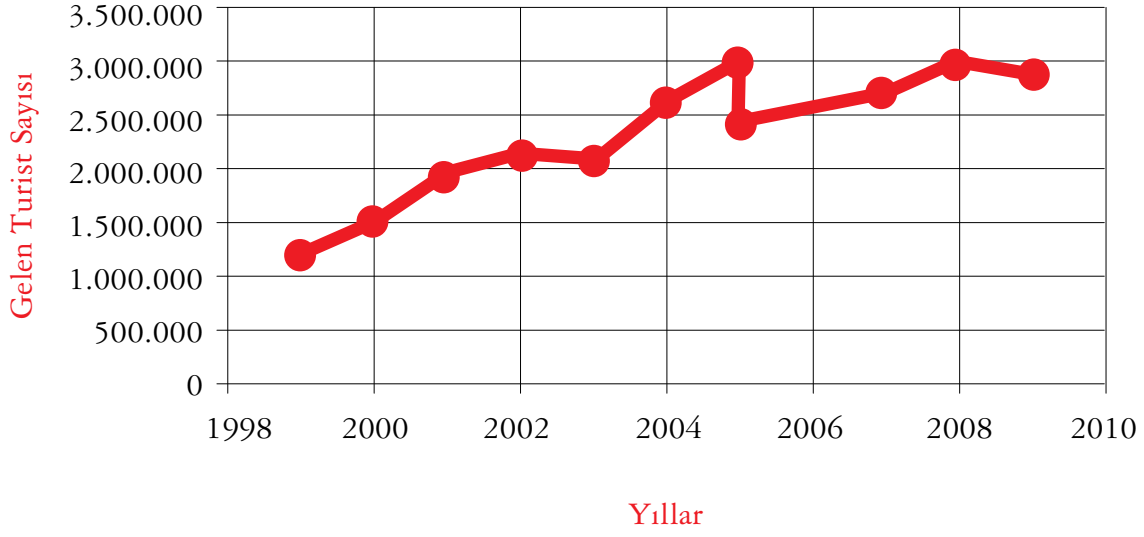
Bu destinasyonlarda özellikle sektörün geleceğe yönelik olarak çok ciddi bir reorganizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Burada özellikle sektöre giren yeni yatırımlar ve sermaye ölçeğinin belli bir seviyede olması önem taşımaktadır. Aksi halde mevcut yapının değişmesi söz konusu olamaz.

### Geleneksel Turizme Yönelik Pazarlama Stratejileri Geliştirilmelidir

Muğla ve çevresi temel özellikleri itibarı ile dünyadan ve Türkiye'den turist çekmektedir. Gelen turistlere bakıldığı zaman dünyanın farklı ülkelerinden gelmekle birlikte, temel olarak büyük oranının İngiltere orijinli olduğu görülmektedir. Son on yıllık bir turist gelişimi incelendiği zaman 2005 yılında bir kırılma yaşandığı ancak ondan sonraki süreçte genel olarak bir toparlanma görülmektedir. Ancak bu toparlanma tedrici bir trend göstermektedir. 2009 yılı için eğimin aşağıya doğru olduğu görülürken 2010 yılı için şu ana kadar ortaya konan istatistiklerin turist sayısı açısından daha çok yukarı doğru bir eğilim göstermektedir.

Bununla birlikte, gelen turistin bıraktığı parasal değer çok düşük olduğu ve turist başına düşen karlılığın ciddi bir sorun olarak karşımıza çıktığı yapılan çalışmalar sonucunda ifade edilmektedir.

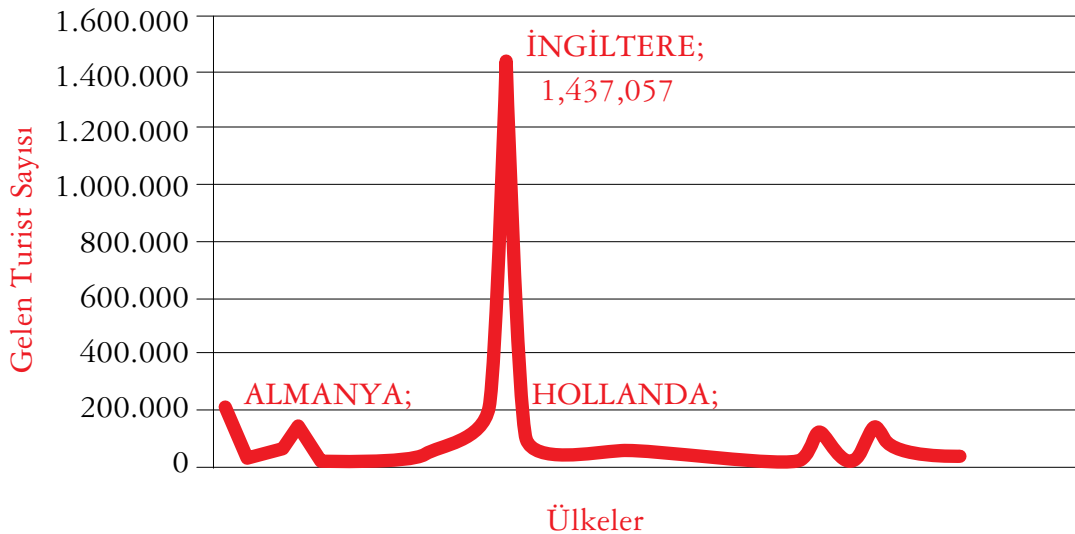
Tablo 20: Muğla İline Gelen Turist Sayısı



Öte yandan, Muğla İline gelen turistlerin ülke orijinlerine göre incelendiği zaman karşımıza çıkan portföyün aşağıdaki şekilde olduğu görülmektedir. Görüleceği üzere dikkatimizi ilk çeken faktör geçtiğimiz yıl yöreye turistlerin %50'sinden fazlası İngiltere'den gelmiştir.

Bunun dışında örneğin Almanya, Hollanda, Belçika ve Polonya gibi ülkelerden de bir talebin olduğu görülmektedir. Ancak bu ülkelerin talebi ortalama olarak yöreye gelen turistlerin yaklaşık olarak %5'ini oluşturmaktadır. Bu noktada üzerinde durulması gereken temel konu mevcut portföyü nasıl sürdürülebilir kılacağız ve bunun yanında talep olan ülkelerin toplam portföy içindeki oranını nasıl arttırabiliriz? Sorularına yönelik stratejik cevapların doğru bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Böylece bölgeye gelen turistlerin temel beklentileri daha iyi bir şekilde anlaşılabilir olur.

Şekil 14: Muğla İline Gelen Turistlerin Ülkelere Göre Durumu



Muğla dünyada farklı ülke ve kültürlerin temel ilgisini çekecek temel değerler taşımaktadır. Bu nedenle özellikle pazarlama ve büyüme stratejilerinin mümkün olduğunca farklı ülkelere yönelik olarak, geliştirilmesinin uzun vadeli olarak sektörün sürdürülebilirliği üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu noktada dikkate alınması gereken en önemli nokta ise hangi pazarlar ve ülkelere yönelik stratejilerin geliştirilmesi üzerine odaklanması gerekmektedir.

Şekil 15: Destinasyonun Geleneksel Turizm Bağlamında Strateji Geliştirilmesi ve Girmesi Gereken Pazarlar



Buralardaki temel seçimler geleceğe yönelik olarak sektörün pazarlarını ve müşteri segmentlerini belirleyecektir. Bu nedenle isabetli karar verilmesi doğru pazarlara yönelik politikalar ortaya konması her bakımdan büyük bir değer taşımaktadır.

Mevcut durum analiz edildiği zaman stratejisiz ve turist niteliği dikkate alınmadan bir pazarlama yaklaşımın bölgede hakim bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu konudaki dağınık ve bilinçli olmayan yaklaşımların önüne geçilerek daha proaktif bir pazarlama stratejisinin dikkate alınması gerekmektedir.

Bu çerçevede gelen turistlerin niteliği ve bölgenin temel yapısı dikkate alındığı zaman destinasyon için özellikle birinci derece cazip ve büyüme potansiyelinin olduğu pazarın İskandinav ve Baltık ülkelerinin olduğunu görmekteyiz.

Özellikle pazarlama, tanıtım stratejilerinin bu bölgelerin üst ve orta üstü gelir grubuna sahip pazarlara yönelik olması; kısa ve orta vade de bölgenin turizm kapasitesini geliştirecek unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca bu bölgeden gelecek turistin eğitim ve yaşam stili de genel olarak geliştiği için sektöre değer katacak bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında özellikle pazar itibarı ile büyük olan Almanya ve Polonya kökenli müşterilerin eğilimlerinin olduğu görülmektedir.



Almanlar daha önce bölgeye yoğunlukla gelmelerine rağmen daha sonra ciddi bir talep düşüşü yaşanmıştır. Bu talebi tekrardan canlandıracak politikaların geliştirilmesi, sektörün müşteri portföyünü çok daha sağlam bir zemine oturtacaktır.

Mevcut turist yapısı ve tek ülkeye bağlılık birçok açıdan sektörü etkilemektedir. Özellikle İngiltere'nin büyük bir ağırlıkta olması sektörde kaynak bağımlılığı yaratmakta bu durum işletmelerin ve sektörün pazarlık gücünü büyük oranda olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Ayrıca, bu durum homojen bir yapı oluşturduğu için sektörde büyük bir yapısal dönüşüm yaşanmış ve gerek işletmelerin yerel değerleri gerekse de sektörün niteliği büyük bir evaluasyona uğrayarak yapısal bir değişim göstermiştir.

Bir şekilde "İngiliz Etkisi" diyebileceğimiz bu gelişme bütün örgütsel süreçleri benzeştirme eğilimi yaratmıştır. Belli bir aşamadan sonra farklı ülkelerden buraya gelen turistler için zor bir ortamın hazırlayıcısı olan bu durum, stratejik olarak da yörenin kendisine ait olan değerlerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu gelişmenin önüne geçilebilmesi için sektördeki müşteri portföyünün geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesinde büyük yarar vardır.

Porföyün geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar birkaç başlık altında toplanabilir. Öncelikli olarak farklı pazarlardan bölgeye yönelmiş olan taleplerin iyi analiz edilerek değerlendirilmesi gerekiyor. Bunun yanında özellikle segment değişikliği ve ürün çeşitliliği yolu ile bu yapının değiştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekiyor.

Ayrıca dünyadaki önemli tur operatörleri ile stratejik iş görüşmeleri yaparak, müşteri portföylerini bu alana kaydırmalarına yönelik projelerin geliştirilmesi gerekmektedir.

### **Muğla İli Turizm Sektörü Kümelenmesi Geliştirme Süreci Başlatılmalıdır**

Nüvesi olan bir kümelenmeyi geliştirerek kümelenme içinde faaliyet gösteren oyuncular (firmaları) küresel rekabet yarışında daha öne geçirmek olan kümelenme geliştirme çalışmasının yapılabilmesi için yapılan analizler sonucunda İl düzeyinde uygun potansiyel saptanmıştır. Bu bağlamda, turizm kümelenmesinin geliştirilmesi için yeni bir çalışmanın başlatılması tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda bu projenin devamı olarak içinde oyuncu tamamlama, ilişki artırma ve yenilikçilik kapasitesinin artırılması gibi aşamaların bulunduğu kümelenme geliştirme çalışmasına başlanmalıdır.

### **Muğla İli Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Konseyi Kurulmalıdır**

Muğla İl Özel İdaresi (Valilik), Muğla Belediyesi, Muğla işadamları, sivil toplum örgütleri, üniversitesi temsilcileri gibi turizm konusunda etkili olabilecek taraflardan oluşan bir sektörel konsey kurulmalıdır. Bu konsey Muğla turizm sektörünün küresel rekabet yarışında yer alabilmesi için strateji oluşturulması ve bu stratejilerin uygulanmasında liderlik etmeli ve sektör kurumsallaştırılmalıdır.

## **Muğla Valiliği ve Ticaret ve Sanayi Odaları, Turizm Sektörü Kümelenmesi Konseyi'nin Kurulmasına Liderlik Etmelidir**

Valiliğin ve Ticaret ve Sanayi Odaları'nın bölgedeki turizm sektörü faaliyetlerine yönlendirici olarak liderlik etme potansiyeli vardır. Valilik ve Ticaret ve Sanayi Odaları bu potansiyelini kullanarak Muğla İli Turizm Sektörü Kümelenme Konseyi'nin kurulmasına, tarafları bir araya getirerek öncülük edebilecek en uygun oyuncular olarak görülmektedir.

## **Yerel Yönetimler Entegre Edilmeli ve Modellenmelidir**

Muğla İlinde altmış bir farklı yerel idarenin faaliyet gösterdiği ve her yerel yönetimin iyi olduğu bir ya da birkaç önemli alanın mevcut olduğu görülmektedir. Özellikle bu değerler bir araya getirilebilirse, İl için bütüncül (holistik) bir model geliştirmek mümkün olabilecektir. Bu tür bir anlayış hem maliyetlerin daha düşük düzeyde gerçekleşmesine olanak sağlarken hem de mevcut yetkinliklerin farklı yapılar da bulaşması sağlanmış olacaktır. Özellikle çevre ile ilgili eksiklerin çözümünde ortak bir model oluşturulması, sorunlara çözüm modellerinin geliştirilmesi kentin markalaşması ve ortak bir kimlik oluşturmasına büyük katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Bu nedenle ortak bir tasarım anlayışı ile Muğla Bölgesi'nin genel yapısının gözden geçirilmesi ve bütün kent için geçerli olabilecek bir yapının benimsenmesinin çok yararlı olacağı düşünülmektedir. Mevcut altmış bir ilçe ve belde yönetimi kentin geleceğine yönelik olarak yeterli bir beşeri kapasiteye (elemana) sahip değildirler. Bu nedenle özellikle Muğla odaklı olarak geliştirilen yaklaşımlar kent için büyük bir değer oluşturacak adımın atılmasına olanak sağlayacaktır. Planlama, yönetim ve sistem geliştirme konusunda ortak bir aklın oluşturulmasının sürdürülebilir büyüme ve yaşam biçimi açısından yeni fırsatların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır.

Diğer bir konu yönetim ve liderlik eksikliğini ortaya çıkarmış olduğu sorunlardır.

Bu sürecin daha etkin ve gelecek odaklı bir şekilde ele alınabilmesi için özellikle orta vade de mutlaka kaldırılması ve güçlü bir kolektif liderliğin kent yönetiminde tesis edilmesinin büyük yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle kaynak sorunu ile ilgili olarak ise yerel yönetimlerin mutlaka kendi sistemleri içerisinde kaynak oluşturulması çabası içersine girmelerinin büyük faydası olacağı düşünülmektedir. Böylece özellikle vurgulanan sorunların önemli bir kısmı çözülmüş olacak, kentin yaşam kalitesi ve standartları daha iyi bir noktaya gelecektir.

Bu faktörü genel olarak alt yapı eksikliği gibi özellikle turizm açısından hayati öneme sahip bir faktör takip etmektedir. Burada önemli olan sinerji anlayışı ile bütün yerel yönetimlerin ortak akıl oluşturmak için bir araya gelmeleri ve gelecek için ortak karar verecek yönetim tasarımı yapılmalıdır.

Aşağıda kısaca yerel düzlemde, mahalli idarelerin bu temel sorunlarına kısaca atıflar yapılmıştır.

Tablo 21: Muğla İli Düzeyinde Faaliyet Gösteren Yerel Yönetimler ve Sorunları

1-MUĞLA BELEDİYESİ İçme suyu, Zabıta elamanı alamamak	2-BAYIR BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği ve bürokrasideki engeller	3-KAFACA BELEDİYESİ Ödenek yetersizliği	4-YEŞİLYURT BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği
5-YERKESİK BELEDİYESİ Alt yapı yetersiz.	6-BODRUM BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği, devlet desteğine ihtiyaç var.	7-BİTEZ BELEDİYESİ Dere yataklarının ıslahı	8-GÜMÜŞLÜK BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği
9-GÜNDOĞAN BELEDİYESİ İçme suyu, elektrik hatları yetersiz.	10-GÖLTÜRKBÜKÜ BELEDİYESİ Alt yapı yetersiz.	11-KONACIK BELEDİYESİ Kanyak ve koordinasyon yetersiz.	12-MUMCULAR BELEDİYESİ Tesislerin yetersiz ve eksik olması.
13-ORTAKENT-YAHŞİ BELEDİYESİ Tesislerin yetersiz ve eksik olması.	14-TURGUTREİS BELEDİYESİ Alt yapı yetersiz.	15-YALI BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği	16-YALIKAVAK BELEDİYESİ Eksik kalan yatırımlar.
17-DALAMAN BELEDİYESİ Sit alanların sorununun çözülmesi gerekiyor.	18-DATÇA BELEDİYESİ Su ve benzeri alanlarda alt yapı sorunları.	19-FETHİYE BELEDİYESİ Kanalizasyon sorunu, yönetim binası yetersizliği.	20-ÇAMKÖY BELEDİYESİ Kanalizasyon sorunu, yönetim binası yetersizliği.
21-ÇİFTLİK BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği	22-EŞEN BELEDİYESİ Kaynak yetersizliği ve alt yapı yetersizdir.	23-GÖCEK BELEDİYESİ Atıkların yönetilmesi ve depolanması sorunu.	24-KADIKÖY BELEDİYESİ Atık su ve kanalizasyon alanlarında önemli sorunlar mevcuttur.
25-KARAÇULHA BELEDİYESİ Kaynak ve imar alanında sorunlar mevcuttur.	26-KARADERE BELEDİYESİ Kanalizasyon ve atık su sorununun çözülmesi.	27-KEMER BELEDİYESİ Yeniden yapılanma ve çevre düzenlenmesi yapılması.	28-KUMLUOVA BELEDİYESİ Kanalizasyon sisteminin yapılması ve hizmet binası inşaatına başlanması.
29-ÖLÜDENİZ BELEDİYESİ Kaynak ve alt yapı sorunları mevcuttur.	30-SEKİ BELEDİYESİ Alt yapı ve turistik alanların geliştirilmesi.	31-YEŞİLÜZÜMLÜ BELEDİYESİ Su ve kanalizasyon sisteminin yapılması.	32-KAVAKLIDERE BELEDİYESİ Yerleşim alanlarının yetersizliği ve kaynakların kısıtlı olması.
33-ÇAMLİBEL BELEDİYESİ Okulların çevrelerinin iyileştirilmesi ve alt yapı sorunları	34-ÇAYBOYU BELEDİYESİ Kaynak sorunu.	35-MENTEŞE BELEDİYESİ Alt yapı eksiklikleri.	36-KÖYCEĞİZ BELEDİYESİ İyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması.
37-BEYOBASI BELEDİYESİ Eğitim ve öğretim tesisi yapılması.	38-TOPARLAR BELEDİYESİ Üniversitenin ilgili biriminin açılması için gerekli çalışmanın yapılması	39-MARMARİS BELEDİYESİ Revizyon imar planının yapılması.	40-ARMUTALAN BELEDİYESİ Çevrenin ve alt yapının geliştirilmesi.
41-BELDİBİ BELEDİYESİ Kanalizasyon ve dere yatağının ıslah edilmesi.	42-BOZBURUN BELEDİYESİ Kaynak ve alt yapı eksikliği.	43-İÇMELER BELEDİYESİ Çevre düzenlemesi yapılması ve alt yapının geliştirilmesi.	44-TURUNÇ BELEDİYESİ Alt yapının geliştirilmesi bu çerçevede yolların iyileştirilmesi
45-MİLAS BELEDİYESİ Organizasyon sorunu, kurumlar arası iletişim ve işbirliği sorunları yaşanmaktadır.	46-BAFA BELEDİYESİ Beğeri ve parasal kaynakların yetersiz olması.	47-BEÇİN BELEDİYESİ Alt yapı ve kaynakların yetersizliği çalışmaları olumsuz etkilemektedir.	48-GÜLLÜK BELEDİYESİ Yeni haritalar alınması için çalışmaların başlatılması.
49-SELİMİYE BELEDİYESİ Mali kaynakların çok yetersiz olması.	50-ÖREN BELEDİYESİ Kanalizasyon ve altyapı sisteminin kurulması; okul yapılması.	51-ORTACA BELEDİYESİ Çevre düzenlemelerinin yapılması.	52-DALYAN BELEDİYESİ İçme suyunun olmaması ve kurutma kanallarının yetersiz olması.
53-ULA BELEDİYESİ Alt yapı ve kanyaklar yetersiz.	54-AKYAKA BELEDİYESİ Çevre düzenlemesinin yapılması ve alt yapının geliştirilmesi.	55-GÖKOVA BELEDİYESİ Çevre düzenlemelerinin yapılması.	56-YATAĞAN BELEDİYESİ Ucuz kaynak eksikliği, elaman yetersiz
57-BENCİK BELEDİYESİ Yolların yapılması ve eğitim kurumu oluşturulması	58-BOZARMUT BELEDİYESİ Alt yapı yetersiz ve gerekli çevre düzenlemesi için desteğe ihtiyaç var.	59-BOZÜYÜK BELEDİYESİ Doğal kaynakların değerlendirilmesine yönelik çalışma yapılması	60-TURGUT BELEDİYESİ Yetersiz kaynaktan dolayı hareket edememe.
61-YEŞİLBAĞCILAR BELEDİYESİ İmar sisteminin yeniden ele alınması ve gerekli çözümün yapılması gerekiyor.			

## 5.2 İlin Deniz Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı

Deniz turizmi sahip olduğu yüksek potansiyel ile Muğla'da geleneksel turizme (deniz-kum-güneş) alternatif olabilecek en önemli turistik üründür. Mevcut doğal kaynaklar ve girdi koşullarının geliştirilmeye elverişli durumları güçlü liderlik ile desteklendiği takdirde daha da hızlı gelişmeye uygundur.

2006 yılında hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planında (TTSEP) dokuz adet yat limanının yapılması öngörülmektedir. Yapılması düşünülen yat limanlarının ikisi Doğu Akdeniz'de ve dördü de Kuzey Ege bölgesinde olması sektör tarafından önemli bir gelişme olarak kabul edilmektedir.

### Deniz Turizmini Teşvik ve Geliştiren Finansal Sistem Geliştirilmelidir

Deniz (yat ve tekne) turizmini teşvik eden bir sistem mevcut değildir. Yani, yat ve tekne turizminde işletmecilerin finansman sorunu vardır. Özellikle, yat ve tekne turizminde talep daha sofistike, konforlu ve büyük teknelere doğru yönelmektedir. Bu eğilimler yat ve tekne turizminde lüks segmentte Türkiye için önemli fırsatlar sunmaktadır.

Bu nedenle, Türkiye'nin yat filosunun çok önemli bir bölümünün yenilenmesinin önünde çok ciddi bir engel olarak duran finansman sorununun çözülmesi gerekmektedir. Yat turizminde de yat işletmelerinin işlerini geliştirmelerini destekleyecek, finansman sorunlarını çözecek bir teşvik veya destek sistemi gerekmektedir.

### Marina Sayısı ve Kapasitesi Artırılmalıdır

Türkiye'nin marinalarındaki kapasitenin az olmasında ülkemiz vatandaşlarının yat sahibi olma oranlarının düşük olmasının bir etkisi vardır. Ancak, yabancı bayraklı yatlar özellikle kış aylarında park ve bekleme yeri olarak Türkiye'ye çekilebilir ise bu pazardan marina işletmeciliği başta olmak üzere, Avrupalı, Ortadoğulu ve BDT'li yatçılardan önemli bir gelir elde edilebilir. Nitekim bu başarıldığında Türkiye Akdeniz yolculuklarının da başlangıç noktası haline gelecektir.

### Kurvaziyer İşletmeciliği Modellenmeli ve Geliştirilmelidir

Kurvaziyer turizm sadece limanlar boyutunda değil, kurvaziyer işletmecileri sektörü de yaratılabileceği şekilde teşvik edilmelidir.

Bu alanda öncülüğü devlet yapabilir. Kamunun büyük ortak olduğu bir şirket, kaliteli gemilerle Karadeniz ve Akdeniz'de önemli bir marka yaratabilir. Bu şirkete seyahat acentalarının, otel işletmecilerinin ve yerel yönetimlerin de ortaklığı sağlanmalıdır. Kurvaziyer turizmi ulaşım optimizasyonu ve entegrasyon sağlanmalıdır.

Muğla'nın daha kapsamlı bir ürün olarak değerlendirilebilmesi için Karadeniz ile entegrasyonu büyük önem taşımaktadır. Karadeniz'de kıyıdan hemen sonra yükselen dağların arakalarında iç bölgelerdeki vadiler ve yaylalar ise el değmemiş doğal yapılar ve otantik özelliklerini koruyan kırsal yaşam barındırmaktadır. Ancak bölgeye erişim zor ve zahmetlidir.

Kurvaziyer yolcusunun konforlu bir yolculukla bu dağları kısa sürede aşmasını ve iç bölgelerde bir iki gecesini geçirmesini sağlayacak ulaşım ve konaklama olanakları sağlandığında entegratif önemli bir kurvaziyer turizmi yaratılmış olur.

### **Türkiye Kurvaziyer İnşa Etmeli Operasyonları Kendi Limanlarında Gerçekleştirmelidir**

Türkiye kendi kurvaziyerlerini inşa etmeli; tekelleşme riskine rağmen kurvaziyer şirketlerinin operasyonlarını Türkiye limanlarında yapmaları için yine de çaba harcamalıdır. Aksi takdirde boşluk rakiplerce doldurulacaktır. Türkiye gibi destinasyon ülkelerin bir yandan bu dev grupların kurvaziyer operasyonlarını kendi limanlarına çekmeye çalışırken, diğer yandan da kendi kurvaziyer filolarını kurmaya çalışmaları önemlidir.

Öte yandan, Türkiye'nin halihazırda özelleştirilen üç limanı olan Antalya, Kuşadası ve İzmir limanlarında küresel ölçüde büyük kurvaziyer ve liman işletmecisi şirketlerin olması ve üç limanda da aynı şirketin büyük ortaklar arasında yer alması bir yandan sevindirici diğer yandan düşündürücüdür. Bu gelişmenin sevindirici yanı Türkiye limanlarında yatırımcı pozisyonunda olacak kurvaziyer grubu mümkün olduğu kadar operasyonlarını kendi limanlarına kaydıracaktır. Bu gelişmenin düşündürücü yanı da kurvaziyer turizmin ağırlıklı olarak tek ve yabancı gruba gitmesi, bu turizm türünde ekonomik sızıntı (leakage) oranının önemli oranda artması anlamına gelecektir.

### **Deniz Turizmine Yönelik Pazarlama Sistemi Geliştirilmelidir**

Sahil ve liman turizmine ilgi duyan özel pazar segmentlerine, nüfuz edebilen tanıtım kampanyaları ile Türkiye sahillerinin yat ve kurvaziyer turizmindeki potansiyeli ilgili kesimlere açılmalıdır. Turizmin gelişme potansiyelinin olduğu yerlerde ikinci konut gelişimlerini yavaşlatacak ve var olanları turizme kazandıracak önlemler alınmalıdır. Türk halkının denizciliğe ve deniz turizmine olan ilgisini artıracak yaygın ve örgün eğitim planları yapılmalı, denizden gelir elde etmeyi hedefleyen nesiller yetiştirilmelidir.

Öte yandan, Türk halkının deniz turizmine katılımını sağlayacak teşvik edici tedbirler alınabilir. Dünyanın önemli denizcilik ve yatçılık olaylarında, Türkiye tanıtım ve pazarlama etkinlikleriyle adını duyurmalıdır. Türkiye deniz turizminde markalar geliştirmek üzere, kamu eliyle ve ortaklıklarıyla yatırımlar yapılabilir.

### **Bölgesel Kümelenme Çalışması Başlatılmalıdır**

Sektörün uluslar arası rekabetçilik gücünün artırılması için sektörel kümelenme çalışması başlatılmalı, bu bağlamda güçlü oyunculardan Antalya ve Aydın İlleri ile işbirliğine gidilmelidir.

## 5.3 İlin Sağlık Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı

Muğla İli Sağlık Turizmi Kümelenmesi'nde doğal veriler olarak kaplıca kaynakları, çamur banyoları ve Muğla'nın özellikle geriatri için nadir bulunan havası yer almaktadır. Bu özellikleri ile doğal veriler, Sağlık Turizmi Kümelenmesinin güçlü pozisyonundaki oyuncularından birisi olmaktadır.

Sağlık turizmi Türkiye için giderek artan öneme sahip bir turizm çeşididir. Muğla özelinde konu incelendiğinde girdi koşulları nedeniyle özellikle termal turizm konusunda Muğla'nın rekabet gücü zayıftır. Öte yandan Spa ve geriatri için hem fiziksel altyapı hem de doğal imkânlar geliştirilebilecek düzeydedir.

Medikal turizm açısından da ciddi bir potansiyele vardır. Türkiye'deki ameliyat ücretlerinin turist gönderen gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum medikal turizm alanında yatırım ve tanıtma faaliyetlerine öncelik verilmesinin doğru olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda özellikle diyaliz ünitelerinin sayılarının mevzuat engeli aşarak artırılması ve bu ünitelerin bulunduğu merkezlerdeki konaklama işletmeleri ile yapılacak anlaşmalar, böbrek rahatsızlığı olan turistlerin de Muğla İline gelmesi sağlanabilir.

Sağlık turizmi, sağlık ve turizm sektörlerini bir araya getirerek sinerji ortaya çıkarmaktadır. Nitekim bu durum Singapur ve Kuala Lumpur gibi kentlerin bile ilgisini çekip, temel yetenekleri arasına sağlık turizmini dâhil edebilmek için yoğun çaba harcamalarına neden olmaktadır.

Sağlık turizmi ürününün oluşturulması sürecinde Muğla'nın havası, eşsiz doğal güzellikleri ve termal kaynakları öncelikli doğal arz verileri olarak öne çıkmaktadır. Bunlara ilave olarak geleneksel turizmin alt yapısı ile Muğla'nın gelişmekte olan sağlık alt yapısı sağlık turizmi ürününün temellerini oluşturmaktadır. Ancak, Bölge arz verilerinin turistik ürüne dönüştürülebilmesi için destinasyonları yönetenlerin yenilikçi bir bakış açısı ile sağlık turizmi ürününü oluşturan unsurları rekabet gücü yüksek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde bir araya getirmeleri gerekmektedir.

### **Sağlık Turizmi Sektörünün Stratejik Planı Yapılmalı ve Modellenmelidir**

Sağlık turizminin gelişebilmesi için bu konuda uzmanlaşmış seyahat acentaları ve tur operatörlerinin, turistlerin sağlık harcamalarını karşılayan sigorta şirketlerinin veya sosyal güvenlik kurumlarının, bölgesel düzeyde hizmet sunabilecek sektörel sertifikasyon kurumlarının mutlaka ürünün üretilmesi sürecine aktif şekilde dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, adı geçen oyuncuların örgütlenmesi ve sistematik bir şekilde yönlendirilmesi için sektörün stratejik planlanması yapılmalı ve modellenmelidir.

### **Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı Sektörü Özel Teşvik Kapsamına Almalıdır**

Muğla özelinde konu irdelendiğinde yukarıda belirtilen unsurların birlikte oluşturduğu bir sağlık turizmi paket programının oluşturulması çok önemlidir. Bu kapsamda bölgedeki medikal alt yapısının geliştirilmesi için bölgeye medikal yatırım yapacak olan ulusal ya da uluslararası marka değeri olan sağlık şirketlerine yatırım avantajları öncelikle sağlanmalıdır. Bu işletmelerin yatırımları yalnızca Sağlık Bakanlığı tarafından değil turizm yatırımları kapsamında değerlendirilip Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından da desteklenmelidir.

### **Geriatri Turizmi İçin Konaklama İşletmeleri Dönüştürülmelidir**

Bölgedeki mevcut verimsiz çalışan konaklama işletmelerinin dönüşümü sağlanarak geriatri turizmi için elverişli hale getirilmelidir. Bu kapsamda çalışanlar gerek yaşlı ve özürlü bakımı konusunda gerekse yabancı dil konusunda eğitilmelidir. Bu sürece seyahat acentaları ve tur operatörleri de dâhil edilerek süreci aktif olarak yönlendirmeleri sağlanmalıdır.

## 5.4 İlin Spor Turizmi Sektörüne Yönelik Makro Düzey Stratejik Plan ve Kümelenme Geliştirme Programı

Dünya genelinde değerlendirildiğinde, katma değeri oldukça yüksek çeşitli sportif faaliyetlerin turizm sektörüne önemli oranda katkı sağladığı ifade edilmektedir. Oldukça çok çeşidi olan ve alternatif bir turizm türü olan spor, hem turistlerin değişen seyahat eğilimlerine en iyi yanıtı vermek, hem de sürdürülebilir turizm politikalarına uygunluğu sağlamak açısından geliştirilmesi zorunlu olan bir turizm türü olarak görülmelidir. Bu bağlamda, karar vericiler, alternatif turizm çeşitlerini geliştirme politikalarında, bu tür turizm çeşidine öncelik vermelidirler.

Spor ile turizm sektörünün destinasyon için bir araya getirilmesi en optimal bileşenler olarak değerlendirilebilir. Mevcut geleneksel turizm sektörünün farklı ve alternatif alanlardan beslenmesinin stratejik süreç olarak ele alınması gerekmektedir.

Bu çerçevede sporun stratejik bir ürün olarak kullanılması ve destinasyona uygun bir şekilde ürünlerin geliştirilmesi sinerjik olarak bölgenin turizmüne büyük katkı sağlayacaktır.

Bölge'nin spor turizmi açısından üstün doğal arz verileri vardır. Yamaç paraşütü alanları, yürüyüş alanları, rafting yapılabilecek akarsuları, dalış yapmaya uygun koyları, rüzgar sörfüne uygun denizi vb. Ayrıca iklim ve yer yüzü şekilleri de bu konuda doğal arz verisi olarak destinasyon açısından çok önemli bir girdi faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda, her mevsim farklı sporların yapılmasına olanak sağlayan iklimsel koşullar büyük bir avantaj yaratmaktadır.

### Spor Turizmine Yönelik Bölgesel Planlama Yapılmalıdır

Bölge genelinde, destinasyon düzleminde spor turizmi planlanmalı ve tüm detayları ile geliştirilmesine yönelik stratejiler belirlenmelidir. Ayrıca, belirlenecek spor çeşitlerine odaklanmalı ve tanıtım önceliği onlara verilmelidir. Aynı odaklanma ilçelere göre de yapılmalıdır.

### Pazarlama Faaliyetlerine Başlanmalı ve Modellenmelidir

Muğla'da spor turizminin gelişmesine katkı yapacak ve farkındalık oluşturabilecek dört tanesi uluslararası olmak üzere altı tane spor organizasyonu yapılması sağlanmalıdır. Bu organizasyonlar Muğla'da spor turizminin yaygınlaşmasını da sağlamaktadırlar. Öngörülen bu temel faaliyetlerin plan dâhilinde ele alınmasının, sektörün gelişmesine büyük yararı olacağı beklenmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren ülkelerin pazarlama olanaklarını bu alana kanalize etmesi ve turizm türünü geliştirmeye yönelik yeni stratejiler geliştirmesi, İl açısından önemli avantajlar sağlayabilecektir.



Zaten, turizm sektöründe ön plana çıkabilmenin önemli koşullarından biri, turizm piyasasına imajı yüksek turistik ürün sunmaktır. Bu turistik ürün tercihi, getirisi ve sosyal faydası yüksek bir ürün olmalıdır.

Bu ürün spor turizmi olarak düşünüldüğünde, doğal çevreye bağlı olarak yapılabilen, çevreyi kirletmeyen ve katma değeri yüksek birçok faaliyeti içermektedir. Örneğin, dağcılık, doğa yürüyüşü, atlı doğa yürüyüşü, bisiklet, avcılık, golf sporu vs., sektörün öne çıkabilecek ürünlerdir.

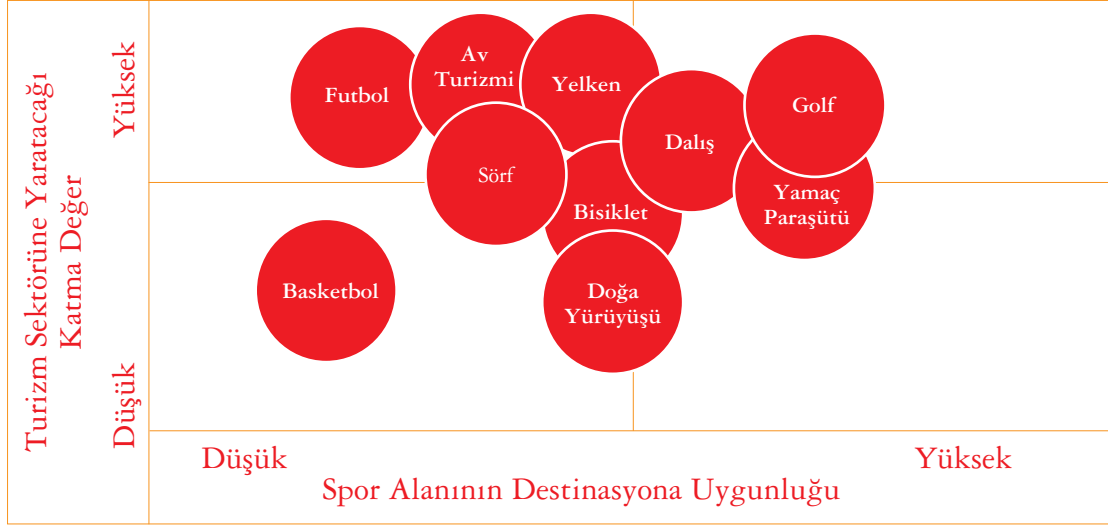
### **Golf Sporü Turizmi Geliştirilmelidir**

Özellikle bazı spor alanlarının katma değerinin oldukça yüksek olduğu ve nitelikli talebe cevap verdiği, aynı zamanda, diğer turizm çeşitlerinin gelişmesine de önemli oranda sinerjik etki kattığı bilinmektedir.

Örneğin, dünyada en çok yayılan spor karşılaşmalarının golf turnuvaları olduğu göz önüne alınınca, golf yatırımlarının Bölge'nin ülke ve turizm tanıtımı açısından da büyük önem taşıdığı anlaşılacaktır.

Eğer gerekli ilişkiler sağlıklı kurulabilirse, tesis, personel ve alt yapı sorunlarının çözüldüğü turizm anlayışı içinde İl, coğrafi konumu ve nitelikli yatırımlarıyla golf turizminde ön sıralarda yer alabilir.

Şekil 16: Muğla İli Spor Turizm Alanlarının Stratejik Gelişim Alanları



### Sportif Faaliyetlere Yönelik Altyapı-Üstyapı Planlanmalı ve Tamamlanmalıdır

Spor turizm merkezleri olarak değerlendirilecek alanların altyapı eksikliklerinin giderilmesine öncelik verilmelidir.

Altyapı ve üstyapı (konaklama, tesisleşme vs.) yatırımının yeterli olmaması, olanların da yeterince tanıtılmaması nedeniyle mevcut potansiyel verimli kullanılamamaktadır. Örneğin, bazı spor dalları dışında hem tesisler yetersizdir hem de bu branşlardaki lisanslı sporcu sayısı oldukça azdır. Eğer bir spor branşında özellikle tesisleşme az ise doğal olarak sporcu sayısı ve ulusal veya uluslararası spor etkinliği sayısı da o oranda az olmaktadır. Bu bağlamda, katma değeri yüksek, her bölgenin kendine has özellikleri de dikkate alınarak spor turizmi geliştirilmelidir.

### Fethiye ve Bodrum Spor Turizminde Markalaştırılmalıdır

Spor turizmi özellikle Fethiye, Bodrum ve yakın çevresinde bir turistik ürün olarak ortaya çıkarılmalı ve pazarlanmalıdır. Özellikle Fethiye'nin tanıtımı spor turizmi odaklı gerçekleştirilmelidir. Fethiye markası spor ve doğanın birlikte yer aldığı bir kavrama (konsept) oturtulmalıdır.

Özellikle Ölüdeniz-Babadağ arasındaki yapılması planlan teleferik inşaatına öncelik verilmelidir.

### **Spor Turizmi Diğer Turizm Alt Sektörleri ile Entegre Edilmelidir**

Ayrıca öngörülen diğer alternatif turizm alanları ile de çapraz sinerjik ilişki geliştirilerek turizm gelirlerinin arttırılması sağlanabilir. Özellikle sektörün geliştirilmesinde spor alanının destinasyona uygunluğu ve yarattığı katma değer arasında ilişki kurulduğu zaman en uygun destinasyonunun stratejik planlaması için optimal planlaması sağlanmış olur.

### **Karia Yürüyüş Yolu Tamamlanmalı ve Hizmete Açılmalıdır**

Türkiye'nin ender doğal ve tarihi güzelliklerine sahip antik Karia bölgesinin, Muğla ve Aydın illerini kapsayan coğrafyasında, uzun mesafeli ve işaretli bir yürüyüş güzergâhı oluşturmayı hedeflemelidir. Bu bağlamda, yüzey araştırması yapılacak olan söz konusu bölgede, patikalar yürünecek ve elde edilen bilgiler ve görsel malzemeler toplanarak kâğıda dökülecektir. Kesinlik kazandırıldıktan sonra patikalar işaretlenip etap başı levhaları dikilerek rotanın rehberli ve rehbersiz yürünebilmesi sağlanacaktır.

Rotanın detaylı anlatımını içeren, bölge flora ve faunası hakkında bilgiler sunan ve arkeolojik tarihini anlatan bir rehber kitapla birlikte yürüyüş rotasının kapsamlı haritası hazırlanmalıdır. Tanıtım amacı ile sürekli güncellenecek olan yürüyüşçülerin tüm bölge ve rota ile ilgili bilgi alabilecekleri web sitesi yanında, basın-yayın organlarına tanıtımlar yapılacak ve yurtiçi ve yurtdışı turizm fuarlarına iştirak edilmesi gerekir. Bir spor turizm projesi olan Karia yürüyüş rotası var olan turizm altyapısını kullanarak hem bilinen merkezlerin ziyaretçi sayısını arttırmayı hem de çok öne çıkmamış kırsal ve kıyısal güzellikleri tanıtma gerçekleşmiş olacaktır.



## 6. Sonuç ve Öneriler

Ülkemizin en önemli destinasyonlarından birisi olarak görülen Muğla İli turizm sektörünün sürdürülebilir rekabetçi bir pozisyon kazandırılması ve bunun sürdürülebilir hale getirilmesi; bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi amacı ile yapılan bu çalışma ile İlin temel turizm sektörleri destinasyonlar düzleminde (Marmaris-Bodrum-Fethiye) ortaya çıkarılmıştır.

İlde yapılan araştırma sonuçlarına göre rekabetçilik gücü yüksek olan geleneksel turizm (deniz-kum-güneş) sektörüne ilave olarak üç farklı turizm alt sektörünün de (deniz turizmi, sağlık turizmi, spor turizmi) öncelikli olarak geliştirilmesi öngörülmüştür.

Öngörülen sektörler detaylı sektörel kümelenme çalışmaları ile analiz edilmiş, değer zincirleri (value chain) ortaya çıkarılmış, sektörde faaliyet gösteren oyuncular ve bu oyuncuların rolleri belirlenmiş; zincirdeki eksik oyuncular tespit edilmiş, oyuncular arasındaki iletişimin dereceleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kümelenme geliştirme (cluster development) çalışmalarının altlığı hazırlanmış ve tüm sistem modellenmiştir.

Muğla İli'nin temel olarak rekabetçilik yapısının sürdürülebilir bir modelde ele alınabilmesi yapılan analizler ve matris değerlendirilmesine göre İl'in turizm açısından özellikle mevcut olan geleneksel (deniz-kum-güneş), deniz, sağlık ve spor turizmi alanında iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

İlde merkezi destinasyon haline gelen Marmaris, Bodrum ve Fethiye'nin ise çekirdek yeteneklerine uygun olarak öngörülen sektörlerle yönelik kümelenme geliştirme çalışmalarına başlamaları gerekmektedir.

Kümelenme geliştirme çalışmaları ile gelecek 20 yıl içerisinde Muğla İli turizm sektörünün yaklaşık 10 milyon turist çekeceği; sektörünün dönüşümü ve alternatif turizm sektörüne yönelmesi ile birlikte 20 milyar Dolar (USD) ciro hedefine ulaşacağı beklenmektedir.

İlin önemli destinasyonları ve bu destinasyonlarda öncelikli olarak geliştirilmesi gereken alt turizm sektörleri de ortaya çıkarılmış; bu bağlamda, Marmaris'te geleneksel, sağlık ve deniz; Bodrum'da geleneksel, sağlık, deniz ve spor, Fethiye'de ise geleneksel, deniz, sağlık ve spor alt turizm sektörlerinin kümelenme yapıları incelenmiştir.

Aşağıdaki Tablo'larda da işaret edildiği gibi, temel hedefler çerçevesinde öncelikli makro ve mezo düzey projelerin kümelenme geliştirme projeleri ile sabırla hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Tablo 22: Geleneksel Turizme Yönelik Makro Düzey Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Genel Hedefler	Makro Stratejiler	Mezo	Projeler	Uygulama Birimi
Sektörün Küresel Rekabetçilik Gücünün Artırılması	Geleneksel turizm sektöründe 5 milyon turist 5 milyar dolar	Sektörün dönüştürülmesi ve hedef kitle portföyünün değiştirilmesi ve çeşitlendirilmesi	Kümelendirme geliştirme çalışmaları ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması	Sektörel kümelendirme geliştirme çalışması Kümelendirme konseyinin ihdası Kümelendirme komisyonlarının ihdası	Muğla Valiliği Turizm Bakanlığı İşletmeler
Çevrenin Korunması					
Taşıma Kapasitesinin Korunması					
Kentin İyileştirilmesi	Doluluk oranının yıl boyunca yaygınlaştırılması	Alternatif turizm sektörleri ile işbirliğine gidilmesi ve sinerji oluşturulması	Modelleme çalışmalarının başlatılması	Yeni müşteri segmentlerine yönelme Yeni pazarlara yönelik stratejilerin uygulanması	Turizm Bakanlığı İşletmeler Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları
Sosyal Refahın ve Bireysel Mutluluğun Artırılması	Arz-talep dengesinin sağlanması	Düşük fiyat (low cost) rekabet stratejilerinden, farklılaşma (differentiation) stratejilerine geçilmesi	Kapasite kullanım oranını geliştirecek iş modellerinin gündeme alınması	Tur operatörlerinin iş sistemlerinin analiz edilmesi Konaklama işletmelerinin operasyonel sistemlerinin analizi	TURSAB Sektör STK'ları İşletmeler
	Yerel yönetim faaliyetlerinin ve planlarının konsolide edilmesi	Her bir destinasyonun tek belediye altında toplanması ve yönetilmesi	Fethiye, Marmaris ve Bodrum'un ayrı ayrı büyükşehir statüsünde bir yapılmaya gitmesi	Özel yasa çıkarılması	İl siyasi partileri
	Altyapı sorunlarının çözülmesi	Ulaşım ve kanalizasyon altyapılarının tamamlanması	Bölge düzeyindeki karayollarının otoban sınıfına yükseltilmesi Arıtma tesislerinin tamamlanması	Destinasyonlar arasındaki yolların tamamlanması Arıtma tesislerinin tamamlanması	İl Özel İdaresi Yerel Yönetimler
	Kalite standartlarının yükseltilmesi ve denetlenmesi	Kalite politikalarının oluşturulması	Bölge düzeyinde kalite standartlarının tespit edilmesi ve rehber hazırlanması	Uluslararası iyi uygulama standartlarının belirlenmesi; ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması	Muğla Valiliği Sektörel sivil toplum kuruluşları
	Markalaşma ve imaj çalışmalarının başlatılması	Her bir destinasyon düzleminde kültürler arası kaynaşmaya yönelik uluslararası sportif, kültürel ve sanatsal organizasyonların tertip edilmesi	Uçak şirketlerinin taşımacılık maliyetleri düşürülmeli veya sübvansede edilmesi. Tur operatörlerinin ve seyahat acentelerinin tanıtım ve reklam harcamaları desteklenmesi.	PPP projelerinin gündeme alınması Farklı faaliyetlerinin konsolidasyonuna yönelik çalışmalar yapılması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB
	KOSGEB desteklerinin sektöre kanalizasyon edilmesinin sağlanması	Rekabet gücü gelişme eğilimi olan işletmelerin tespit edilmesi.	Nitelikli eleman desteği uygulamasının sektör için formüle edilmesi	İşletme düzeyinde rekabet unsurlarının değer zinciri modeli ile analizi	KOSGEB Üniversite İşletmeler
	SGK'nın Bölgeye yönelik olarak kış sezonunda prim indirimine gidilmesi	Doluluk oranının iyileştirilmesi	İşletmelerin on iki ay faaliyetlerini sürdürmelerinin sağlanması	İşletmelerin sabit ve değişken maliyetlerinin analizi ve yönetim modellerinin geliştirilmesi	SGK İşletmeler Ticaret ve Sanayi Odaları
	Lojistik sisteminin iyileştirilmesi	Lojistik hizmetlerinin çeşitlendirilmesine yönelik sistemlerin geliştirilmesi	Karayolu ulaşım şirketlerinin örgütsel gelişimine yönelik yönetim modellerinin geliştirilmesi.	Örgüt geliştirme çalışmalarının uygulanması	KOSGEB İlgili işletmeler Ticaret ve Sanayi Odası
	Sektörel oyuncular arasındaki iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesinin sağlanması	Ortak girişim ve ortaklık alanlarının tespit edilmesi	Sektördeki işletmelerin B2B ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik yönetim modellerinin geliştirilmesi.		İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Bankalar
	İşletmelerin ticari potansiyelinin geliştirilmesine yönelik çapraz satış ilişkilerinin (cross sales) geliştirilmesine yönelik iş sisteminin geliştirilmesi.	B2B ve B2C ilişkilerinin güçlendirilmesi	Mevcut işletmelerin üretim sistemlerinin geliştirilmesi. Sanatsal ve seri üretim kültüründen yoksun işletmelerin üretim sistemlerinin yeniden yapılandırılarak daha rekabetçi bir konuma getirilmesi. Sektöre daha büyük ölçekli işletmelerin girmesini sağlayacak analizler yapılarak, bu yönde projeler ortaya konması. Sektörün üniversite, turizm bakanlığı ile ilişkilerinin geliştirilerek ticari derinliğin geliştirilmesinin sağlanması	Fırsatlar platformunun kurulması ve yönetilmesi	İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Bankalar

Stratejik Amaçlar	Genel Hedefler	Makro Stratejiler	Mezo	Projeler	Uygulama Birimi
	Bakanlık-Valilik ve Yerel Yönetimler arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi	Sektör ve B2S modelinin çoklu paydaş ilişkisi çerçevesinde analiz edilerek yeniden yapılandırılması.	Özellikle valilik ve yerel yönetimler düzeyinde yeniden yapılanmaya gidilerek; organizasyonel formlar ortaya konması	Gerekli mevzuat düzenlemelerinin sektör ihtiyaçları dikkate alınarak yapılandırılması.	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları
	Destinasyonu tanıtan yayın ve broşürlerin hazırlanması	Bakanlık, valiliğin ve yerel yönetimlerin bu konular ile ilgili yapmış oldukları çalışmaların konsolide edilmesi.	Alana yeni yatırımcıların girmesine yönelik çalışmaların yapılması. Medya işletmelerinin bu konuda iş yapmalarına yönelik desteklerin sağlanması.	Destinasyonda var olan fırsatların tespiti ve pazarlanması Medya'nın turizm sektörü konusundan daha üretken ve yaratıcı yapılanmasını sağlanması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Ulusal ve yerel medya işletmeleri
	Turizm acentelerinin diğer oyuncular ile ilişkilerinin güçlendirilmesinin sağlanması	Sektörün yeni pazarlara açılımına yönelik araştırmalar yapılması.	Örgütler arası ilişkilerin ve işbirliklerinin geliştirilmesine yönelik iş modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması. Alandaki işletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesine yönelik modeller geliştirilmesi.	İşletmelerin yapısal sistemlerinin analizi Stratejik pazarların araştırılması ve stratejilerin ortaya konması.	Turizm Bakanlığı İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Reklam ve Tanıtım Ajansları
	İnsan kaynaklarının niteliğinin güçlendirilmesinin sağlanması	İnsan kaynakları tedariki sağlayan örgütlerin yeniden yapılandırılması.	İşletmelerdeki elamanlarının bütün destinasyon düzeyinde kapsamlı bir şekilde gelişmiş bir eğitim programında geçirilmesi.	Üniversiteler ve sektör arasında ilişkilerin geliştirilmesine yönelik bir işbirliği modeli geliştirilmesi.	Turizm Bakanlığı İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Danışmanlık şirketleri KOSGEB
	Turizm destek merkezlerinin güçlendirilmesinin sağlanması	Profesyonel bir organizasyon modelinin kurulması. Mevcut yapılar çok basit ve çözüm geliştirmekten daha çok müdahale ederek çözüm yaklaşımları ortaya koymaktadır. Bu alanda sektöre yeni oyuncuların girmesine yönelik çalışmaların yapılması. Özellikle kurulacak yeni profesyonel örgütlerin sistemin gelişimi üzerinde olumlu bir katkı sağlayacağı, düşünülmektedir. Sektör destek hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik PPP (public private partnership) iş modeline yönelik bir çalışmanın başlatılması.	Sektörde yeni örgütsel formların geliştirilmesi	Alternatif modellerin uygulanması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Ulusal ve yerel medya işletmeleri
	Rehberlik hizmetlerinin yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesi	Rehberler ve turizm acenteleri arasındaki iş ilişkisinin daha kurumsal bir modelle ele alınmasına yönelik sistem geliştirilmesi.	Bölgede çalışan rehberlere yönelik olarak mesleki gelişim eğitimi verilmesi. Özellikle iletişim becerisi, farklı kültürleri anlama ve değerlendirilmeye yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi.	Rehberler ile ilgili STK'ların daha etkili bir organizasyonel model olarak değerlendirilmesine yönelik projeler yapılması.	Sektörel sivil toplum kuruluşları
	Konaklama işletmeleri yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesinin sağlanması	Sektörün standartlarını geliştirmeye yönelik belgeleme kurumlarının piyasaya girmesine yönelik iş sisteminin geliştirilmesi ve gerekli bağlantıların yapılması.	İşletmelerin sürdürülebilir bir iş modeli ile yönetilmesini sağlayacak bir sistemin geliştirilmesi. Oteller, tur operatörleri ve tedarik süreçlerinin karlılık ve sürdürülebilirlik açısından yeniden tasarlanması.	Kârlı ve rekabetçi otel örgütlenme modelleri geliştirilmesi ve pilot uygulanmasının yapılması.	Turizm Bakanlığı İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Danışmanlık şirketleri KOSGEB

Tablo 23: Deniz Turizmine Yönelik Makro Düzey Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Genel Hedefler	Makro Stratejiler	Mezo	Projeler	Uygulama Birimi
Sektörün Küresel Rekabetçilik Gücünün Artırılması Çevrenin Korunması Taşıma Kapasitesinin Korunması	Deniz turizm sektöründe 2 milyon turist 3 milyar dolar	Sektörün dönüştürülmesi ve hedef kitle portföyünün değiştirilmesi ve çeşitlendirilmesi	Kümelenme geliştirme çalışmaları ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması	Sektörel kümelenme geliştirme çalışması Kümelenme konseyinin ihdası Kümelenme komisyonlarının ihdası	Muğla Valiliği Turizm Bakanlığı İşletmeler Deniz Ticaret Odası
Kentin İyileştirilmesi Sosyal Refahın ve Bireysel Mutluluğun Artırılması	Yat limanlarının fiziksel, ekonomik ve sosyal taşıma kapasitelerinin belirlenmesi	Destinasyondaki ilgili yerlerin tespit edilmesi	Sektörde Modelleme çalışmalarının başlatılması	Mevcut yatların ve limanların optimizasyon çalışmasının yapılması Kapasite geliştirici projelerin gündeme alınması	Turizm Bakanlığı, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler
	Taşıma kapasitelerinin belirlenmesine bağlı olarak Fethiye, Marmaris ve Bodrum hinterlandında yeni yat limanlarının inşası	Destinasyonlarda alanların tespit edilmesi	Mevcut sektör oyuncularının konu ile ilgili vizyonlarının araştırılması	Bodrum yatırım alanlarının tespiti Fethiye yatırım alanlarının tespiti Marmaris yatırım alanlarının tespiti Gerekli finansal kaynakların ulusal ya da uluslar arası kaynaklardan tedarik edilmesi. Uygun yatırımcıların bulunması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler Bankalar
	Fethiye, Marmaris ve Bodrum'un markalaşma sürecinde deniz turizmni ön plana çıkartacak ve bu üç destinasyonun bağımsız markalaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirilmesi.	Destinasyonların markalaşmaya yönelik olarak öz yetkinliklerinin tespit edilmesi	Fethiye, Marmaris ve Bodrum'un küresel destinasyon tasarımlarının yapılması.	Markalaşma modelleri geliştirilmesi Her destinasyonun özelliğine yönelik PR çalışmalarının yürütülmesi (ulusal&uluslar arası) Kentlerin öz yetenekleri (core competence) çerçevesinde tasarımlarının yapılması Yerel yönetim sistemi daha rekabetçi bir modelde tasarlanmalı	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler Reklam ajansları
	Kuruziye turizmi için kullanılan limanlarının niteliklerinin geliştirilmesine yönelik stratejiler geliştirilmesi.	Ulaşım ve altyapılarının tamamlanması	Şirketlerin temel olarak ihtiyaçlarının tespit edilmesi	Liman konseplerinin geliştirilmesi Liman yönetim sistemi kurulması. Dünyadaki iyi modellerin ortaya konması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler İl Özel İdaresi
	Deniz turizmi kümelenmesi çerçevesinde bölgesel sertifikasyon kurumlarının oluşturulmasına yönelik stratejiler belirlenmesi.	Kalite politikalarının oluşturulması	Bölge düzeyinde kalite standartlarının tespit edilmesi ve rehber hazırlanması	Uluslar arası uygulama standartlarının belirlenmesi; ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması	Muğla Valiliği Sektörel sivil toplum kuruluşları Yerel yönetimler
	Yatların ve teknelerin demirlediği koylardaki kirlilik etmenlerini ortadan kaldırmak amacıyla merkezi ve yerel yönetimlerin işbirliği yapabileceği stratejiler geliştirilmesi.	Bölgede sektörün bu tür taleplerini karşılayacak yönetim sistemlerinin kurulması	Şirketlerin istenilen standartlara göre çalışmalarını sağlamak	PPP projelerinin gündeme alınması Sürecin hızlı ve etkili bir şekilde işlemesine yönelik yönetim modellerinin geliştirilmesi	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler İl Özel İdaresi
	Bölgede yer alan küçük sanayi sitelerinin yat ve tekne tamir, bakım ve onarım konularında bilgi ve donanım altyapısının geliştirilmesi	Gerekli insan gücü ve teknik olanakların geliştirilmesi .	Mevcut nitelikli iş üreten işletme modellerinin tespit edilmesi.	Potansiyeli yüksek işletmelerin iş modellerinin tespit edilmesi. Standart iş yapma sistemlerinin geliştirilmesi	Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları KOSGEB Üniversite İşletmeler Yerel yönetimler
	Yat liman işletmecilerinin Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan kaynaklanan operasyonel sorunlarını çözecek stratejiler geliştirilmesi.	Hızlı iş süreçlerinin geliştirilmesi	İşletmelerin ortak şekilde bu konularda sahip oldukları sorunların raporlaştırılması	Mevcut iş akışı (work flow) sisteminin çıkarılması -Hızlı ve etkin bir yönetim sistemi geliştirilmesi -Paydaşların eğitimi	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Deniz Ticaret Odası Ticaret ve Sanayi Odaları Yerel yönetimler İl Özel İdaresi

Tablo 24: Sağlık Turizmine Yönelik Makro Düzey Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Genel Hedefler	Makro Stratejiler	Mezo	Projeler	Uygulama Birimi
Sektörün Küresel Rekabetçilik Gücünün Artırılması Çevrenin Korunması Taşıma Kapasitesinin Korunması Kent'in İyileştirilmesi Sosyal Refahın ve Bireysel Mutluluğun Artırılması	Sağlık turizm sektöründe 1 milyon turist 4 milyar dolar	Sektörün dönüştürülmesi ve hedef kitle portföyünün değiştirilmesi ve çeşitlendirilmesi	Kümelendirme geliştirme çalışmaları ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması	Sektörel kümelendirme geliştirme çalışması Kümelendirme konseyinin ihdası Kümelendirme komisyonlarının ihdası	Muğla Valiliği Turizm Bakanlığı İşletmeler Hastaneler
	Yeni konaklama tesislerinde Spa merkezlerinin olması	Yatırımların bu aşamadan sonra bunların dikkate alınarak yapılması	İşletmelere gerekli geribildirimlerin verilmesi	SPA merkezlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmanın yapılması Mevcut yapılarda SPA merkezleri açılmasına yönelik standart proje geliştirilmesi	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Hastaneler
	Diyaliz merkezlerini içine alan tatil paketi kavramının oluşturulması	Bu alanın bir turizm alanı olarak toplum tarafından benimsenmesi	Şirketlerin bu konuda gerekli hazırlıkları yapması	Şirketler için operasyonel model geliştirilmesi Satış ve pazarlama sistemlerinin oluşturulması Küresel düzeydeki en önemli aktörler ile ilişkilerin geliştirilmesi	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Hastaneler Tur operatörleri
	Yeni konaklama yatırımlarının Avrupa Birliği müktesebatı kapsamında yaşlıların ve özürlülerin kullanabileceği mimaride inşa edilmesi	Yeni bir kentsel tasarım sistemi geliştirilmesi	Şirketlerin bu eğilimler ile ilgili olarak bilgilendirilmesi	Mühaitlik firmalarının süreç ile ilgili olarak bilgilendirilmesi Otellerin mimari yapılarının niteliğini ölçen bir model geliştirilmesi ve bütün destinasyonda uygulanması	Turizm Bakanlığı İşletmeler Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Hastaneler Mühaitlik firmaları
	Sağlık personelinin hedef pazarlara yönelik yabancı dil öğrenimi	Turizm kültürünün çok dilli bir şekilde yerleştirilmesi	İşletmelerin dil bilen elemanları tercih etmeleri	Sektör çalışanlarına dil ve iletişim kursları düzenlenmesi İlgili ülkelerde seminer programları hazırlanması ve uygulanması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Hastaneler
	Kalite standartlarının yükseltilmesi ve denetlenmesi	Kalite politikalarının oluşturulması	Bölge düzeyinde kalite standartlarının tespit edilmesi ve rehber hazırlanması	Uluslararası uygulama standartlarının belirlenmesi; ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması	Muğla Valiliği Sektörel sivil toplum kuruluşları
	Sağlık turizmi kapsamında uzmanlaşmış seyahat acenteleri ve tur operatörleri kurulması	Mevcut yapıların stratejilerinin değerlendirilmesi	Operasyon yapana organizasyonel formların nasıl çalıştığına tespit edilmesi	Şirketlere yeni stratejilerin benimsenmesi Yeni işletmelerin sektöre girmelerinin sağlanması Bölgeden konu ile ilgili çalışabilecek girişim ve işletmelerin tespit edilmesi, desteklenmesi	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB



Tablo 25: Spor Turizmine Yönelik Makro Düzey Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Genel Hedefler	Makro Stratejiler	Mezo	Projeler	Uygulama Birimi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörün Küresel Rekabetçilik Gücünün Artırılması</li> <li>Çevrenin Korunması</li> <li>Taşıma Kapasitesinin Korunması</li> <li>Kentin İyileştirilmesi</li> <li>Sosyal Refahın ve Bireysel Mottuluğun Artırılması</li> </ul>	Spor turizm sektöründe 2 milyon turist 2 milyar dolar	Sektörün dönüştürülmesi ve hedef kitle portföyünün değiştirilmesi ve çeşitlendirilmesi	Kümelendirme geliştirme çalışmaları ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması	Sektörel kümelendirme geliştirme çalışması Kümelendirme konseyinin ihdası Kümelendirme komisyonlarının ihdası	Muğla Valiliği Turizm Bakanlığı İşletmeler Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları
	Spor alanlarının geliştirilmesi	Spor dallarının destinasyonun yetkinleri çerçevesinde, iş modelleri ile geliştirilmesi	Konaklama işletmeleri ile spor örgütleri ve kamuyu bir araya getirilerek stratejik iş modellerin gelişmesine yönelik ad hoc bir örgütlenmeye gidilmesi.	Konaklama işletmeleri, su spor kulüpleri ve kamuyu ortak çalıştırmak Stratejik iş modellerin gelişmesine yönelik ad hoc bir örgütlenmeye gidilmesi.	Muğla Valiliği Turizm Bakanlığı İşletmeler Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Spor kulüpleri
	Su sporlarının geliştirilmesi	Bu çerçevede sektörün hangi alanda gelişmesi gerektiğine ilişkin stratejik yaklaşımın belirlenmesi.	Kapasite kullanım oranını geliştirecek iş modellerinin gündeme alınması	Konaklama işletmeleri ile su spor örgütleri ve kamuyu ortak çalıştırmak Stratejik iş modellerin gelişmesine yönelik ad hoc bir örgütlenmeye gidilmesi.	Muğla Valiliği İşletmeler Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Spor kulüpleri
	Doğa sporlarının geliştirilmesi	Bu çerçevede sektörün hangi alanda gelişmesi gerektiğine ilişkin stratejik yaklaşımın belirlenmesi.	Ticari bir iş modeli olarak işletmelerin benimsenmesini sağlamak	Doğa spor alanlarının destinasyon için tespit edilmesi Potansiyel çerçevesinde ürünlerin ve paketlerin geliştirilmesi Çapraz satış sistemlerinin kurulması.	Muğla Valiliği İşletmeler Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Spor kulüpleri Tur operatörleri
	Golf sporunun geliştirilmesi	Bu çerçevede sektörün hangi alanda gelişmesi gerektiğine ilişkin stratejik yaklaşımın belirlenmesi.	Mevcut uygun olan işletmelerin iş sistemlerinin bir parçası olarak ele alınması	Golf alanlarının tespiti Uygun işletmelerin seçilmesi Yatırım desteği araştırılması Dünyadaki başarılı uygulamaların analizi ve raporlanması	İl Özel İdaresi Yerel Yönetimler Muğla Valiliği İşletmeler Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları Spor kulüpleri Tur operatörleri
	Kalite standartlarının yükseltilmesi ve denetlenmesi	Kalite politikalarının oluşturulması	Bölge düzeyinde kalite standartlarının tespit edilmesi ve rehber hazırlanması	Uluslararası ii uygulama standartlarının belirlenmesi; ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması	Muğla valiliği Sektörel sivil toplum kuruluşları
	Markalaşma ve imaj çalışmalarının başlatılması	Her bir destinasyon düzleminde kültürler arası kaynaşmaya yönelik uluslararası sportif, kültürel ve sanatsal organizasyonların tertip edilmesi	Uçak şirketlerinin taşımacılık maliyetleri düşürülmeli veya sübvansede edilmelidir. Tur operatörlerinin ve seyahat acentelerinin tanıtım ve reklam harcamaları desteklenmelidir.	PPP projelerinin gündeme alınması Farklı faaliyetlerinin konsolidasyonuna yönelik çalışmalar yapılması	Turizm Bakanlığı, İşletmeler, Muğla Valiliği Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB
KOSGEB desteklerinin sektöre kanalize edilmesinin sağlanması	Rekabet gücü gelişme eğilimi olan işletmelerin tespit edilmesi.	Nitelikli eleman desteği uygulamasının sektör için formüle edilmesi	İşletme düzeyinde rekabet unsurlarının değer zinciri modeli ile analizi	KOSGEB Üniversite İşletmeler	
Sektörel oyuncular arasındaki iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesinin sağlanması	Ortak girişim ve ortaklık alanlarının tespit edilmesi	Sektördeki işletmelerin B2B ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik yönetim modellerinin geliştirilmesi.	Spor kulüpleri Tur operatörleri Konaklama işletmeleri	İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Bankalar	
İşletmelerin ticari potansiyelinin geliştirilmesine yönelik çapraz satış ilişkilerinin (cross sales) geliştirilmesine yönelik iş sisteminin geliştirilmesi.	B2B ve B2C ilişkilerinin güçlendirilmesi	Mevcut işletmelerin hizmet sistemlerinin geliştirilmesi. Sektörün üniversite, turizm bakanlığı ile ilişkilerinin geliştirilerek ticari derinliğin gelişmesinin sağlanması.	Fırsatlar platformunun kurulması ve yönetilmesi	İşletmeler, Sektör STK'ları Ticaret ve Sanayi Odaları TURSAB Bankalar	

Copyrights: T.C. Muğla Valiliği, Ağustos 2010

Bu çalışma Iconomy Group - Vezir Araştırma ve Danışmanlık Ltd. tarafından hazırlanmıştır.

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



**vezir**  
araştırma danışmanlık

katip salih sokak no.24  
koşuyolu, 34718 İstanbul  
Tel: 0216 428 39 39 (pbx)  
Fax: 0216 428 39 07