

DEĞİŞEN DÜNYA'DA YENİ YÖNETİM MODELLERİ'NİN TURİZM SEKTÖRÜ'NDE KULLANILMASI ve TANITIM STRATEJİLERİ'NİN BELİRLENMESİ

Ayktut BEDÜK*
Muammer ZERENLER**
Abdullah SOYSAL***

ÖZET

Türkiye'de turizm sektörü, ekonominin en önemli dinamiklerinden biridir. Gerek ulusal turist girdisinde ve gelirlerinde, gerekse de yatak kapasitesinde kaydedilen artış oranlarında, dünya istatistiklerinde kendisini açıkça öne çıkartmış ve özellikle artış hızı bakımından sanal birincilik kürsüsüne çıkmıştır. Ancak diğer yandan, yurtiçi medyaya yansıyan turizm haber ve yorumlarında "büyük bir çelişki yaşandığı" da gözden kaçmamaktadır. Bu çalışmada; hızlı değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri ve rekabet piyasasında ayakta kalabilmeleri için turizm sektöründeki işletmelerin yeni yönetim modelleri olarak adlandırılan; Toplam Kalite Yönetimi, Benchmarking, Değişim Mühendisliği, Öğrenen organizasyonlar, Kurum kültürü, Fark Yaratma v.b yöntemleri kullanma yolları önerilmiştir. Çalışmada turizmin temel sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Turizm Sektörü, Yeni Yönetim Modelleri, Temel Turizm Sorunları.

ABSTRACT

Tourism sector is one of the most critical dynamics of Turkish economy. Turkey come forward in global statistics with its increasing capacity both in national tourist input and income and also in number of bed and took the first order in the means of development speed. On the other hand, there is a big dilemma in national tourism news and interpretations presented in national media. In this study; the way of using new management models foreign such as Total Quality Management, Benchmarking, Reengineering, Learning Organizations, Corporate Culture, Differentiation Creation etc. are proposed for the business industry in tourism sector in order to adapt to rapidly changing word and survive in the competitive market. In the study there are some suggestions for solving the basic problems in tourism.

Keywords: Tourism Sector, News Management Models, Basic Problems in Tourism

Giriş

Türkiye turizminin gerçekten sıra dışı bir potansiyeli mevcuttur ve son yıllardaki olumlu getirileri de, büyük ölçüde bu gerçeğe bağlıdır. Ancak; Ülkesel çapta toparlanarak gerekli örgütlenme ve diğer temel altyapının oluşturulmadığı sürece de, içine girilmiş olan kısır döngülerin ne kadar süre gideceği' de bir başka acı gerçek halinde önümüzde durmaktadır. Hem sektörel sivil toplum kurumları örgütlenmesinin tamamlanması ve demokratik işlerliğe kavuşması, hem de Turizme bir Devlet Politikası olarak gereken ihtimamın gösterilmesi ile birlikte, çıkmazların aşılması gayet kolaydır. Bugün için, söz konusu her iki "ön şart"ın da yerine oturmamış olması sonucunda, iç dinamiklerini ve dengelerini

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Öğr. Gör. Dr., Sütçü İmam Üniversitesi

yitirmiş olan Türkiye Turizm Endüstrisi'nin “*şefsiz ve notasız bir orkestra*” gibi icraat yaptığı da, hiç yadsınmaması gereken net bir gerçekliktir.

2. TÜRKİYE'DE TURİZM ENDÜSTRİSİ'NİN GENEL YAPISI

İnsanların, tarihin her çağında değişik nedenlerden dolayı seyahat ettikleri bilinmektedir. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, insanların kullanabilecekleri boş zamanın çoğalması turizme, tarihte insanların ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir şekil vermiştir. Turizm, 20.yy'ın bir olgusu, sosyal ve ekonomik olaydır (Olah, 1984, s. 8).

Genel bir tanımlama ile turizm, kazanç sağlama, amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla, yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür. Daha kısa ve öz olarak turizm, sürekli yaşanan yer dışında tüketici olarak yapılan seyahat ve geçici konaklama yeridir (Barutçugil, 1989, s. 15).

Bu tanımlamalarla ortaya çıkan turizme ilişkin belirleyici özellikler ana hatlarıyla şunlardır (Batman, 1999, s. 2):

- Turizm, sürekli yaşanan, çalışılan ve doğal ihtiyaçların karşılandığı yerin dışında yapılan seyahatlerdir.
- Turizmde konaklama geçici bir süre içindir. Seyahat eden ve konaklayan kişi, bir süre sonra sürekli yaşadığı yere geri döner.
- Seyahat eden ve geçici olarak konaklayan kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep ederler ve tüketirler.

Bacasız sanayi diye adlandırılan Turizm, ülkemizde son yıllarda büyük bir sıçrama göstermiş ve ekonominin en çok döviz girdisi sağlayan sektörlerinden biri olmuştur. Başlama bitiş yeri tam olarak belirlenemeyen sektör için karar ve yaptırımlarda belirleme kesin ve tam çözümlü olamamaktadır. Bir hizmet sektörü olan Turizm doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşık kırk sektörle az veya çok ilişkini bulunduğundan her yönü ile detaylı irdelenmelidir. Turizm sektörü çok geniş bir yelpazeyi içerdiğinden her sorunu kendi içinde değerlendirmekte fayda vardır. Örnek olarak İstanbul ve Akdeniz'de bulunan beş yıldızlı otelin yönetim, müşteri, konaklama ve mali sorunları farklılıklar gösterebilir. Belki kökeninde olaylar aynı gibi gözükse de farklılıklar detaylarda gizlidir (Aytulun, 2007.)

Dünya Turizm Örgütü verilerine göre, 2007 yılının ilk beş ayında tüm dünyada toplam 252 milyon kişi seyahat ederken, Türkiye'ye ilk altı ayda toplam 9 milyon 184 bin 321 turist geldi. Türkiye'nin turist sayısında büyük bir düşüş yaşadığı 2006 yılında bile en çok seyahat edilen ülkeler arasında 11'nci, gelir sıralamasında ise 9'ncü olduğu ortaya çıkmıştır. 2007 yılının ilk 4 ayında tüm dünyada toplam 252 milyon kişinin seyahat ettiğini, İlk 6 ayda ise Türkiye'de 9 milyon 184 bin 321 turist gelmiş olup, Türkiye'nin turist sayısında büyük bir düşüş yaşadığı 2006 yılında bile en çok seyahat edilen ülkeler arasında 18.9 milyon turist ile 11'nci, gelir sıralamasında ise 16.9 milyon dolar ile 9'ncü sırada yer aldığı açıklanmıştır.

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

Dünya Turizm Örgütü 2006 verilerine göre en çok seyahat edilen ülkeler turist sayısına göre şöyledir:

“79.1 milyon ile Fransa ilk sırada yer alıyor. Fransa'yı 58.5 milyon ile İspanya, 51.1 milyon ile ABD, 49.6 ile Çin, 41.1 milyon ile İtalya, 30.1 milyon ile İngiltere, 23.6 milyon ile Almanya, 21.4 milyon ile Meksika, 20.3 milyon ile Avusturya, 20.2 milyon ile Rusya, 18.9 milyon ile Türkiye izlemiştir.”

Türkiye turizmi bugün için belirgin bir gelişim kaydetmiş olarak dikkatleri üzerine çekmektedir. Ancak, içinde bulunduğumuz kritik dönemde, önümüzde cevaplanması gereken iki önemli soru mevcuttur (Cengiz, 2007);

1. Türkiye Turizmi mevcut potansiyelinin ne kadarını hangi randımanla kullanabilmektedir?
2. Geleceğe dönük gelişim sürecinde aşılması gereken darboğazlar ve stratejiler nelerdir?

Bu dönem bir anlamda yol ayrımı niteliğindedir. Zira, ülke turizminin kat ettiği mevcut gelişmenin sağlıklı zeminlerde gerçekleşmesi ile önemli sorunlarla karşılaştığı, artık bariz bir şekilde su yüzüne çıkmıştır. Bugün için karar verilmesi gereken husus, bundan sonra büyümesine kuşkusuz olarak devam edecek olan turizm endüstrimizin *“sağlığına kavuşabilmesi”* konusunda alınabilecek önlemler üzerinde somut çalışmalar yapılması (veya yapılamayacağı) üzerinedir.

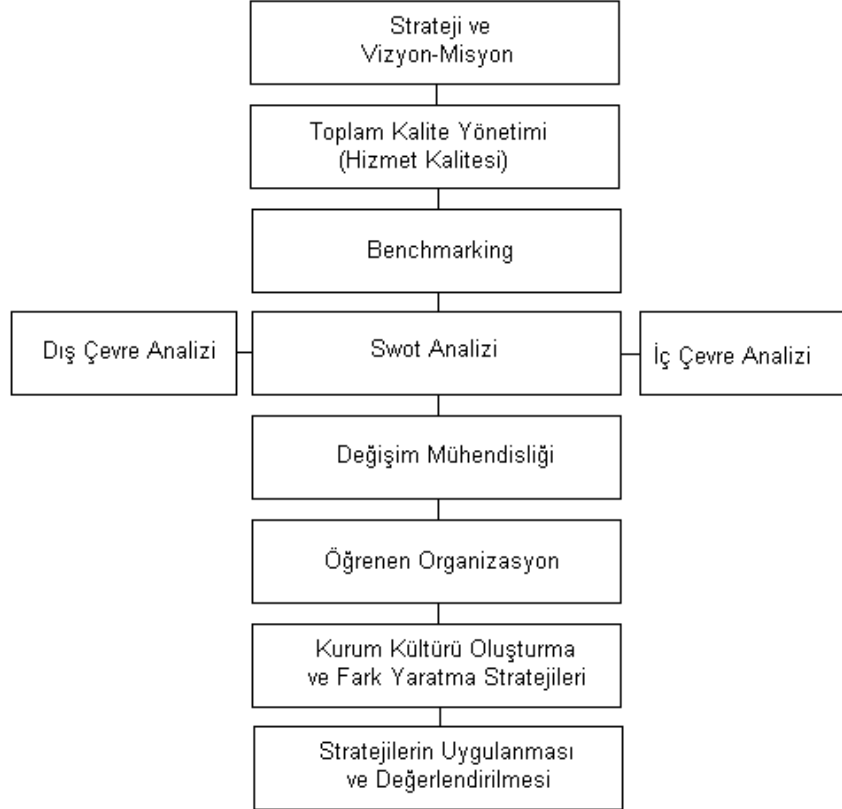
Teorik ve ideal mekanizmaya kısaca değinmiş olarak, şimdi piyasada olan-biten sürece özetle bir göz atmakta yarar var. Türkiye'de turizmin gündeme gelmeye başladığı 1970'lerde devlet konuya el atarak yabancı uzmanların da desteği ile özgün *“Turizm Plânlaması”* faaliyetlerini başlatmıştır. Fakat bu yeni kavrama yatırımcıların sıcak bakmaması sonucunda 10-15 yıl hiç yol alınmamıştır. 1980'li yıllarda Özal Dönemi teşvikleri ile kamçılanarak harekete geçen gelişmeler, herkese parmak ısırtacak ölçüde atılımlar yaramış, Türkiye dünya çapında *“hamle rekorları”* kırmıştır. Bu arada hızla turizmin I.Ligine yükselen ülke turizminin, hem hızlı gelişim sürecinde kolayca gündem dışı kalıveren plânlama yokluğundan sıkıntılar çekmiş hem de çeşmeleri kısılan teşvikler sonucunda nefesi kesilmiştir.

3. TURİZM SEKTÖRÜ'NDE YENİ YÖNETİM MODELLERİ'NİN UYGULANMASI

Değişen dünyaya ayak uydurabilmek için turizm işletmelerinin yapması gereken şeylerden biri hizmet stratejilerini belirlemektir. Bunu yapabilmek içinde işletme şekil 1 de gösterildiği gibi **vizyon** ve **misyonunu** ortaya koymalı, **Stratejisini** ve **politikasını** belirlemeli, hizmetlerinde **toplam kaliteyi** hedeflemeli, hizmet kalitesini sağlayabilmek için çalışanını sürekli eğitmeli ve **“kaizen”** felsefesini benimsemelidir. **Benchmarking** yaparak sektördeki en iyi olanı bulmalı ve onun uygulamalarını örnek alıp geliştirmeli, **Swot Analizi** yaparak işletmenin iç ve dış çevre analizi ile ortaya çıkan güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, değişim mühendisliğini uygulayarak *“değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”* felsefesi ile hareketle gerektiğinde kökten **radikal değişiklikler**

yapabilmelidir. Ayrıca hizmet işletmesi olan turizm firmaları **Öğrenen organizasyon**, öğrenen insan olmayı hedeflemeli, öğrenmenin sonsuz bir süreç olduğunu unutmamalı ve şirketlerine has bir **kurum kültürünü** oluşturmalı, rakiplerine **fark yaratacak** uygulamaları keşfetme yoluna gitmeli ve uyguladıkları stratejilerin doğruluğunu test etmelidirler.

Şekil 1. Hizmet Stratejileri'nin Belirlenmesi



Köklü değişimlerin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında yönetim anlayışını ve organizasyon yapısını değiştirmeyen, geliştirmeyen, öğrenmeyen yenilikleri takip etmeyen, müşteriye ve kaliteye önem vermeyen, kurum kültürünü oluşturmayan ve fark yaratmayan işletmeler varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.

3. 1. Strateji, Vizyon ve Misyon

Strateji kelimesi Türkçede “sürme,gönderme,gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme “sanatı olarak tanımlanmaktadır(www.tdk.gov.tr).

Organizasyon açısından strateji, yönetim kademesi tarafından işletmeyi başarılı kılmak için önceden belirlenen hareketler ve yaklaşımlar olarak tanımlanabilir. İyi bir strateji ise, işletmeyi çevresel değişimler ve rakiplerin

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

manevraları karşısında kaynakların doğru kullanımını sağlayarak doğru yere, doğru zamanda doğru şekilde götüren kararların bütünüdür.(Akgemci,2007,s.4).

Stratejiler; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir (Dinçer, 1994, s. 14).

Strateji belirlendikten sonra hizmet işletmesi vizyon ve misyonunu belirlemelidir.

Vizyon; değişim süresince örgütler için **bir yol haritasıdır** (Özgener, 2005, s. 67). Diğer bir ifade ile vizyon ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan nitelikli bir seçimdir. Vizyon, organizasyonların stratejilerini oluşturmada amaç ve hedeflerinin tespitinde yol gösterir (Özgener, 2005, s. 67). Günümüzün değişen ve rekabetçi dünyasında, stratejilerin belirlenmesinde vizyon sahibi kişilerin yer alması artık bir zorunluluktur.

Vizyon geleceğin düşünülmesini, gelecekteki fırsat ve tehditlerin öngörülmesini ve örgütün uzun vadedeki başarısı için nasıl hareket edilmesi gerektiğini gösterir. Şu sorulara göre tasarlanıp, hazırlanırsa anlamlı olabilir (İslamoğlu ve diğ., 2006, s. 17):

- Gelecekte hangi gelişmeler olgunlaşıp ortaya çıkacak.
- Pazarı yönlendirecek güçler neler olacak.
- Pazardaki başarıyı neler belirleyecek.
- Rakipler kimler olacak.

- Kullanılabilecek uygun stratejiler neler olabilecek ve bu stratejiler nasıl uygulanabilir?

Misyon ise; bir örgütün **varoluş** nedenidir (Şimşek, 1998, s. 130). Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını arttırmanın ve stratejik yönetiminin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara **ortak bir yön çizmesidir**. Misyon; vizyon ve amaçları somut hale getirir ve ne yapacaklarını tespit eder. Başka bir deyişle, organizasyonun hayallerinin gerçekleşmesinde somut bir görev alanı oluşturmada ve amaç tanımlanmaktadır. Misyon, **örgüte özgüdür ve özeldir** (Dinçer, 1994, s.61-63). Misyon; stratejiyi, vizyonu, değerleri ve amaçları taşıyan bir araç olduğundan, yöneticiler ve personel için karar ve eylem aşamasında göz önünde bulundurulması gereken prensiplere işaret eder. İnsanlara yapmakta olduğu işi **neden yaptıklarını** söyler ve bunu **nasıl yapmaları** gerektiğini anlatır.

Misyon; bir örgütün uzun dönemde ne gibi oluşumları gerçekleştirmek istediğini bunun için nasıl bir örgütlenmeyi öngördüğünü ortaya koyan, **işimiz nedir, ileride ne olacaktır ve ne olmalıdır** sorusuna cevap veren bir kavramdır. Misyon, bir örgütün üstlendiği özel görev olarak tanımlanabilir. Misyon şu sorulara cevap aranarak hazırlanır (İslamoğlu ve diğ., 2006, s. 27):

- Ne iş yapılacak ve kimler için yapılacak; Başka bir deyişle işimiz nedir ve ne olmalıdır?
- Neyi gerçekleştirmek istiyoruz?
- Müşterilerimiz kimlerdir ve bunların ortak özellikleri nelerdir?
- Hizmet kalitemiz nedir? Ne olmalıdır ve bunun için hangi teknolojilerden yararlanmalıyız?

- Hizmet anlayışımız nedir ve ne olmalıdır?

Turizm işletmeleri, değişen dünyaya ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için strateji, vizyon ve misyonunu tüm çalışanlarıyla birlikte belirlemeli ve benimsemelidir.

3. 2. Toplam Kalite Yönetimi (Hizmet Kalitesi)

Örgütlerde ortam rekabet sorunları, küreselleşme eğilimleri ile iyice kızıymıştır. Bunun sonucunda ise müşteri tatmininin sağlanması ve buna ilişkin örgütsel davranış ve kurallar ön plâna çıkmıştır. Artan küresel rekabet, artık çalışanların örgütlerinde tek kendi uluslarının kültürleri dışında birçok örgütsel konu ve sorunları çözmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Toplam Kalite Yaklaşımı, önce müşteri tatmini ile ilgili davranışların iyileştirilmesini hedeflemişse de, daha sonra örgütün bir sistem olduğu ve bu sistemde görevli olan ve sistemle ilişkisi olan tüm çevresel unsurlarla ilgili olarak kurulacak, ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

TKY, insana dönük ölçüme zorlayan üretim metodolojisini yapılandırma ve disipline etmeden yararlanarak müşteri tatmini üzerinde odaklanan bir yönetim düşüncesidir. TKY basit bir ifade ile “doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır” (Özgener, 2005, s.7).

Toplam Kalite Yaklaşımı’nda örgütte görevli olan kimseler küresel (global) rekabetin gereği olarak aşağıdaki konularda rol ve davranışlarını iyileştirici hususlarını ön plânda tutmak ve sürekli bir biçimde geliştirmek zorundadırlar. Bunlar (Eren, 2004, s. 57-61):

1. Müşteriye kaliteli mal ve hizmetler sunmak.
2. Müşteriye mal ve hizmetleri söz verilen teslim süresinde gerçekleştirmek, bu süreleri küresel rekabet gereği devamlı olarak kısaltmanın yollarını aramak.
3. Müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını sürekli izleyerek onlara yeni mal ve hizmetler sunmak için çalışmalar yapmak, örgüt için araştırma ve geliştirme rol ve davranışlarını oluşturmak.
4. Örgütsel mal ve hizmetlerin kaliteleri yanında küresel rekabet gereği maliyetlerini düşürücü analiz ve incelemelerde bulunmak ve bu konuda rekabet avantajlarını oluşturacak rol, görev ve davranışlar oluşturmak, kalite çemberleri yani kendi kendini yöneten takımlar kurarak takım çalışmasına önem vermek.
5. Örgütler faaliyet teknolojilerini sürekli biçimde yenilemek, maliyetleri düşürücü, verimlilik artışlarını ve kalite yükseltici davranışları özendirmek.
6. Örgütler, genel masrafları azaltıcı, maliyetleri düşürücü, ürün ve hizmet teslim sürelerini kısaltıcı, üretim süreci, işlem süreci, karar sürecine ilişkin rol, görev ve davranışları oluşturmak ve özendirmek.
7. Örgütsel karar mekanizmasını ve bilgi işlemeyi hızlandıracak, örgütsel kademe azaltma, örgütsel küçülme, tedbirlerine yönelerek reorganizasyon yapmak ve örgütsel masrafları azaltıcı rol ve davranışları özendirmek.
8. Ayrıca toplam kalite yaklaşımı’nda örgütün aynı alanda faaliyet yapan veya başka sektörlerde çalışan örgütlerle sürekli kıyaslama (benchmarking) yaparak onların iyi taraflarını örnek alarak örgütsel sistem ve davranışlarını geliştirmek, örgüt için buna uygun rol ve görevler oluşturmak.

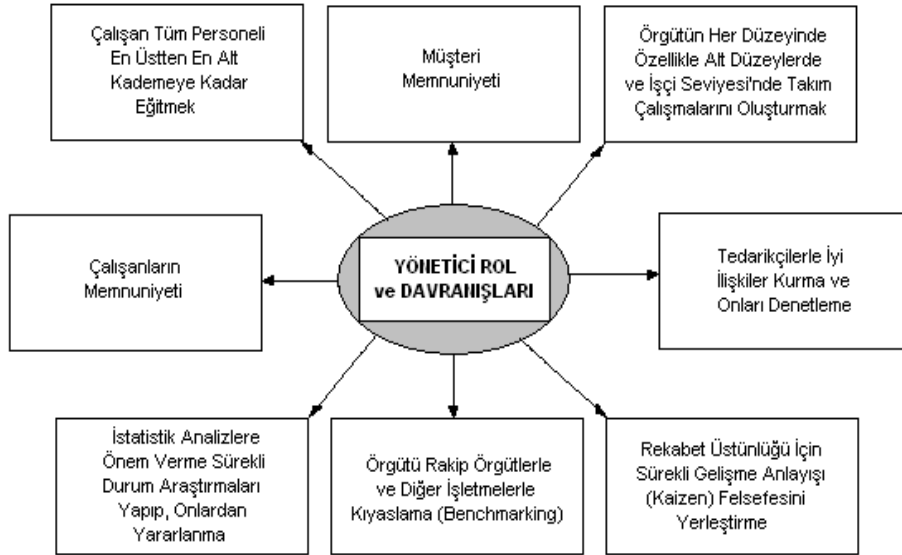
Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

Yukarıdaki tüm çaba ve faaliyetleri geliştirmek ve küresel (global) rekabette başarılı çıkması örgüt içinde çalışan personelin **yaratıcı, katılımcı, örgütü benimseyici** tutum ve davranışları ile gerçekleşecektir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi yaklaşımının kalitenin ve kaliteli davranışların kaynağını oluşturan **çalışanların memnuniyetini** sürekli olarak incelemeli ve **iyileştirici önlemler** almalı, bu konuda ortaya çıkan tüm sorunlara çözüm getirmek için yine çalışanlarla birlikte yol ve yöntemler geliştirilmelidir.

Çalışanın memnuniyeti için örgütsel sorunların çözümüne yöneticiler tüm çalışanların katılımını sağlayacak rol ve davranışlar düzenlemelidir. Öğrenen örgütler yöntemlerinden yararlanılmalı, her örgütsel düzeyde yönetime katılma özendirilmeli, kendi kendini yöneten takımlar kurulmalı, çalışanları ilgilendiren müşterek sorunların çözümü için **biz bize** toplantıları düzenlenmelidir. Çalışanların memnuniyetleri sürekli olarak düzenlenen anket araştırmaları ile kontrol altında tutulmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nde örgütünden memnun olan işgören çalıştığı kurumu benimseyecek daha kaliteli davranışlarda bulunacak örgütün verimliliği, ürünlerin ve hizmetin kalitesi artacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı'nın amacı tedarikçilerle (Satıcılar=Supplier) sıkı ve sürekli ilişkiler kurmak, onlara örgüte sattıkları malların kalitesini yükseltmeleri, maliyetlerinin düşürülmesi konusunda yardımcı olmaktır. Örgüt yöneticileri tedarikçileri izleyici ve denetleyici rol ve davranışları oluşturmak ve sürdürmek zorundadırlar. Küresel rekabetin gereği toplam kalite yönetimini benimsemiş olan örgütlerin tedarikleriyle iyi ilişkiler geliştirmesi, yakınlaştırması gerekmektedir.

-Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi'nde Yöneticilerin Örgütsel Davranış Modeli



Kaynak :.. Eren, a.g.e., s. 59.

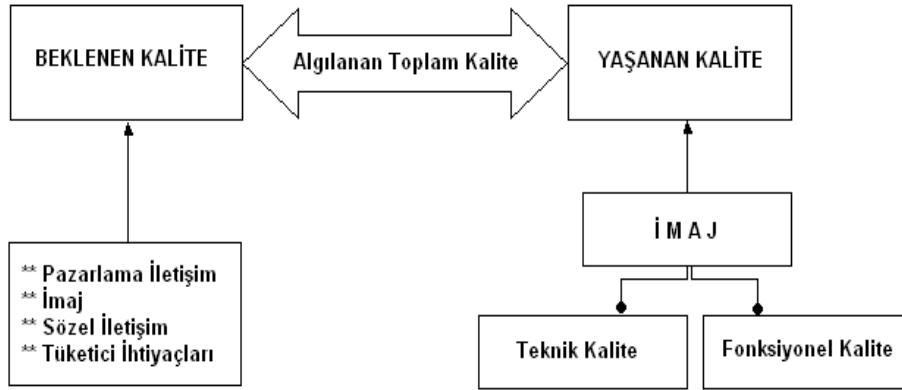
Şekil 2’de de görüleceği üzere Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı’nın aksaksız sürdürülmesi için yöneticinin dördüncü rol ve görevi, örgütünün aynı iş kolundaki rakip örgütlerle ve diğer iş kollarındaki başarılı örgütlerle kıyaslayıp, sürekli bir şekilde eksik ve yetersiz tasarruflarını iyileştirecek önlemler alıp, uygulamalıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki toplam kalite ve küreselleşme yaklaşımlarından önce yöneticilerin kafasını meşgul eden ve örgütsel davranışları yönlendiren **temel husus verimliliği artırma çabalarıdır.**

Hizmet İşletmeleri, verimliliklerini ve verdikleri hizmetlerin kalitesini arttırmak için bazı noktaları dikkate almak zorundadırlar. Bunlardan birisi, müşterilere mümkün olduğunca ilgi ve yakınlık göstermektir. İkincisi, müşterinin güvenini kazanmak için verilecek hizmetleri zamanında ve tam olarak vermek, üçüncü olarak dikkat edilecek husus, müşteriye olabildiğince yardımcı olmak ve hizmet verme konusunda istekli olduğunu belli etmek, sonuncusu da işletme için eğitim programlarına yönelmektir (Üzerem, 1997, s. 36).

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak belli bir tanımın ve ölçümün yapılması oldukça güç bir iştir. Ürünler için yapılan bir kalite tanımını, hizmetler için düşünmenin doğru bir yaklaşım olmayacağı da bir gerçektir. Hizmet işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesinin nasıl olduğu, üreticilerden çok o hizmeti alan tüketiciler tarafından belirlenir ve üretilen hizmet, tüketicilerin beklentilerine cevap verdiği ölçüde beğeni kazanır. Beğeni kazandığı sürece de tüketicisi olur. O halde burada önemli olan şey, hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından tanımlanmasıdır. Bu tanımın, **tatmin edici** olan mükemmel hizmet ve **tatmin edici olmayan** kötü hizmet şeklinde iki boyutu vardır (Karahan, 2006, s.113).

Şekil 3. Algılanan Toplam Kalite Modeli



Kaynak.: Karahan, a.g.e., s. 114.

Şekil 3’den de görüleceği gibi, beklenen kalite; pazarlama iletişim (Market Communication), firmanın imajı, tüketicilerin kulaktan kulağa haberleşmeleri (World of Mouth) ve tüketici ihtiyaçlarının etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Yaşanan kalite ise; tüketicilerin hizmeti alma sırasında işletmeyle karşı karşıya

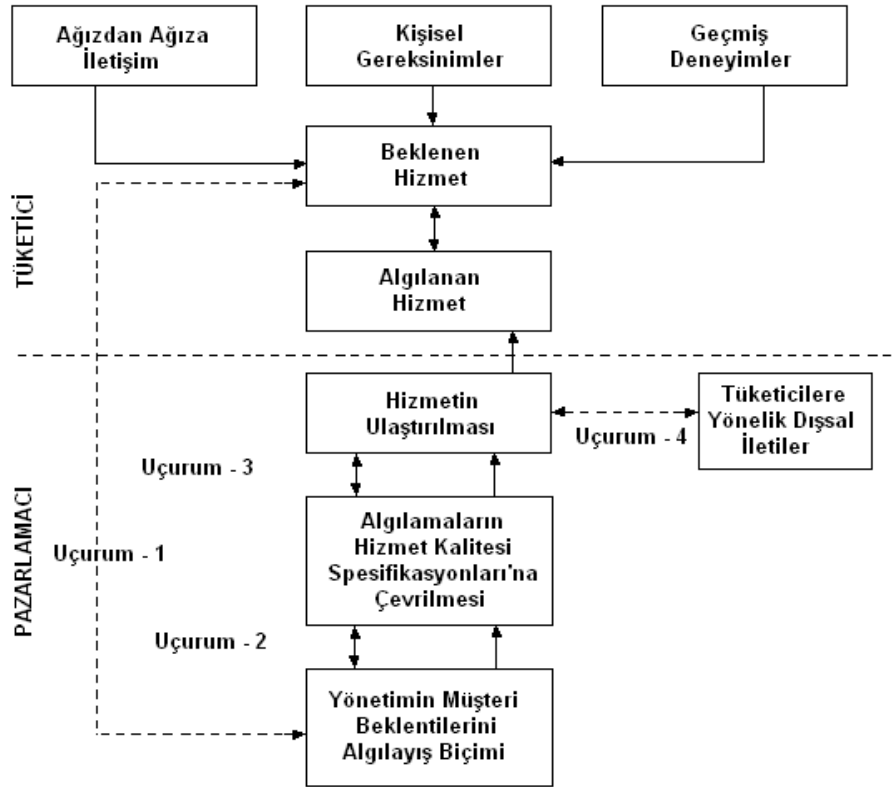
Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

geldiklerinde ne aldıklarını ifade eden fonksiyonel kaliteden oluşmaktadır. Bu iki kalitenin yani beklenen kalite ile yaşanan kalitenin farkı algılanan toplam hizmet kalitesini temsil etmektedir (Karahana, 2006, s. 115).

Parasuraman, Leithaml ve Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi modeline göre hizmet kalitesi müşteri beklentileriyle müşterinin algıladığı hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluşur. Bu modele göre tüketicilerin kalite anlayışlarını etkileyen dört uçurum bulunmaktadır (Öztürk, 2006, s. 143-144):

1. Tüketici beklentileriyle işletme yönetiminin tüketici beklentilerini algılayışları arasındaki fark.
2. Yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki fark.
3. Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile tüketicilere ulaştırılan hizmet düzeyi arasındaki fark.
4. Tüketicilere ulaştırılan hizmet düzeyi ile tüketicilere hizmetlerle ilgili ulaştırılan mesajlar arasındaki fark.

Şekil 4. Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak : Öztürk, a.g.e., s. 442.

Bu model, işletmelerindeki hizmet kalitesini arttırmak isteyen tüm yöneticilere açık mesajlar sunar ve hizmet kalitesini ve hizmet pazarlamasını geliştirmek isteyen hizmet örgütleri için bir çerçeve işlevi görür.

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir örgüte yeni müşteriler kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini attıracağı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetten sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafın azaltılabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin **temel hedeflerinden biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır**. Hizmet kalitesi için belirlene **“10 Kural”** şöyledir (Berry ve diğ., 1994, s. 32):

1. Dinlemek
2. Güvenilirlik
3. Temel Hizmet
4. Hizmet Tasarımı
5. Telafi Etmek
6. Müşterilere Sürpriz Yapmak
7. Adil davranmak
8. Ekip Çalışması
9. İşgören Araştırması
10. Hizmetkar Liderliği

Bir hizmet işletmesini diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktörlerden birisi, rakiplerinden daha **yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunmasıdır**. Pek çok hizmet işletmesi, farklı ve istenen kalitede hizmet üretme ve dağıtma stratejisiyle rakiplerinden üstün duruma geçip, kârlılıklarını sürekli kılarak, rekabette üstünlük avantajını yakalamaktadır. Tüketiciler kendilerine sunulan hizmet ile bekledikleri hizmeti her zaman karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma bilinçli olarak yapılmassa da kendiliğinden ortaya çıkar. Eğer verilen hizmet beklentilerinin üzerinde gerçekleşmiş ise daha fazla tatmin olurlar ve o hizmeti almaya devam ederler (Karahana, 2006, s. 113).

Hizmet kalitesini sağlayan işletmeler, örgütü sürekli olarak ulusal, uluslararası ve küresel önemli rakiplerle her bakımdan karşılaştırarak (benchmarking) kıyaslamak, eksik ve yetersiz taraflarını keşfetmek, vakit kaybetmeksizin gerekli önlemleri almak zorundadırlar.

3. 3. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla, içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi içsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Bedük, 2002, s. 6).

Bir başka tanıma göre Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (O'dell, 1994, s. 63).

Japonya'da Benchmarking'e eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En İyinin En İyisi Olmak” anlamını taşımaktadır (Bergman ve Klofsjö, 1994, s. 324).

Benchmarking'in iki önemli özelliği vardır (Nemligil, 1995, s. 1):

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

- Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreç olması.

- Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmasıdır.

Benchmarking'in temel kurallarından biri, diğer bir organizasyonun süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini anlamadan önce organizasyonun **kendi süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini bilmesi gerekir**. Benchmarking süreci, öncelikle başarılı bir rakibin veya bir süreci en iyi uygulayan **sektör liderinin** belirlenmesi ile başlar. En iyi uygulamalara sahip organizasyonun saptanması ve iki organizasyon arasında karşılaştırılabilir özelliklerin olduğundan emin olunması önemli bir adımdır.

Benchmarking sürecinin **ilk aşaması**, nelerin karşılaştırılıp kıyaslanacağını araştırılmasıdır. benchmarking çalışması yapmak isteyen bir organizasyonun öncelikle, müşterilerini tanıması, müşteri tatmininde büyük önemi olan kritik başarı faktörlerini belirlemesi gereklidir.

Benchmarking'i mutlaka kendi içinizde ya da rakiplerle yapacaksınız diye bir kural yoktur. Çoğu zaman en iyi uygulamayı başka sektörlerde de bulabilmektedir. Örneğin, British Airways sık uçan müşterilere yönelik programını geliştirirken, Bangkok'daki Oriental Hotel ile Benchmarking yapmıştır. Otelin müşterilerini nasıl ağırladığından, sık gelen müşterilerle ilgili ne tür kayıtları tuttuğuna ve bunları nasıl değerlendirdiğine kadar bir dizi çalışmada bulunulmuş. Daha sonra bu çalışmalarının sonuçlarını kendi programını iyileştirmede kullanılmıştır.

Buna benzer bir örneği de British Rail yapmıştır. British Rail'in yaptığı bir müşteri tatmini araştırmasında, temizliğin dakiklikten sonra hemen ikinci geldiği saptanmış. Bu eksikliklerin bilincinde olan şirket bundan rahatsız olmuş ve en iyi uygulamayı araştırmaya başlanmıştır.

Sonunda en iyi uygulamaların yine bir taşımacılık şirketi olan British Airways'da olduğu bulunmuş. British Airways'da 250 koltuklu Jumbo Jet, 11 kişi tarafından sadece 9 dakikada temizlenmekteydi. *"Koskoca uçak bu kadar kısa sürede temizlenirse bizde yaparız"* düşüncesinden yola çıkan British Rail, kendi temizleme sürecinin etkinliğini geliştirmeye yoluna gidiyor. Bugün British Rail'de temizleyiciler 12 vagonlu, 660 koltuklu bir treni sadece sekiz dakikada temizlemektedir (Capital, 1997, s. 7-24).

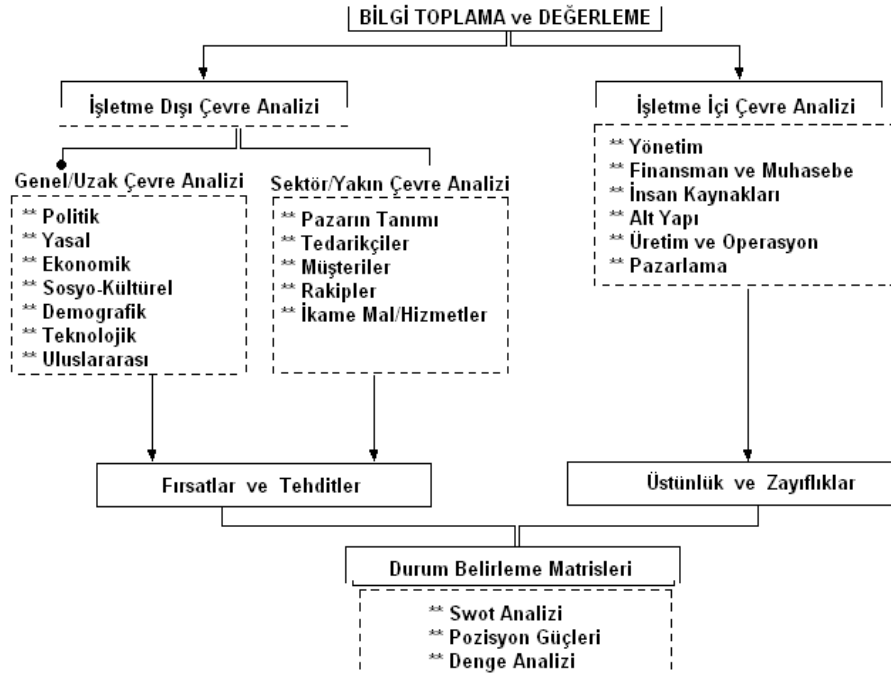
Benchmarking çalışmasının bir süreç olarak değerlendirilmesi ve denetlenmesi, yapılan çalışmaların ne ölçüde işe yaradığının sorgulanması anlamındadır. Çalışma sırasında hizmet işletmesinin bütününde belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ne ölçüde gelişme sağladığının izlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Bu göstergelerde hedeflenen iyileştirme oranlarına hedeflenen sürelerde ulaşıp ulaşılmadığına bakılır, çalışmaların etkinliği ölçülür ve değerlendirilir. Bu amaçla hazırlanan ve beklenen iyileşme hedefleri ile değerlendirmenin yapıldığı andaki gelişme düzeylerini birlikte gösteren bir özet tablo, kolay bir karşılaştırma ve izleme aracı olarak kullanılabilir.

3. 4. Stratejik Analiz Süreci (Dış Analiz, İç Analiz, Swot Analizi)

Örgüt stratejisi oluşturulurken karşılaşılan en önemli süreç stratejik analiz sürecidir. **Stratejik analiz süreci**, “İşletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hali hazır durumun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir”. Stratejik analiz, bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan bir süreçtir. Stratejik analiz sürecinin, en önemli aşamalarını dış ve iç çevrenin analizi oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı içerisinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. Daha sonra sonuçlar, durum belirleme matrisleri yardımıyla sınıflandırılır. Stratejik analiz süreci Şekil 5’te gösterilmiştir (Akgemci, 2007, s. 127,128).

İşletme çevreden doğru ve zamanında bilgi alamaz ise, çevresel koşullardaki değişime işletmenin zamanında ve uygun şekilde tepki vermesi engellenecektir. Fakat elde edilen bilgilerin kabul edilebilir nitelikte olması halinde işletmeler kendi yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alabileceklerdir.

Şekil 5. Stratejik Analiz Süreci



Kaynak : Akgemci, a.g.e., s. 127-128

Çevre kavramı, “*Sistem Yaklaşımı*” ile önemini arttırmıştır. Sistem yaklaşımına göre her sistem bir başka sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbirleriyle ilişki halindedir. İşletmeler çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıdır. Çevrede işletmeye ürettiği mal ve hizmet ile iş olanakları açısından bağımlıdır. Çevre, işletmeye fırsatlar, tehditler ve

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

kısıtlamalar sunar. Çevreden işletmeye sunulan olanakları ve sorunları değerlendirme derecesi her işletme için farklıdır. Çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi, işletmenin olup-biten değişiklikleri izlemesine bağlıdır (Akgemci, 2007, s. 130).

Dış çevre işletmenin içinde faaliyette bulunduğu çevredir. Bu çevrenin içinde doğal olarak birçok başka unsur ve bu unsurlardan kaynaklanan tehlikeler yer alır. İşletmeler bu tehlikeleri en aza indirmek için stratejiler belirlemelidir. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin başında, *ekonomik koşullar, siyasal ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar* gelmektedir.

İç çevre analizi, işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerle ilgilidir. İşletmenin durumunun ne olduğu ve nelere sahip olduğu bu analiz sonucu ortaya çıkar. İşletmenin iş analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, Pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir (Ülgen ve Mirza, 2004, s. 64). İç çevre analizi, işletmenin kendi içinde değerlendirme yaptığı, hatalarını düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak da nitelendirilebilir.

İşletmelerin, örgüt içi ve örgüt dışı analizinde kullanabileceği ve sistematik değerlendirmeler yaparak, kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için yararlanılabilecek temel yöntemlerden birisi Swot Analizi'dir. Swot analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

Swot analizi, işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkân tanıyan bir analiz tekniğidir. İşletmenin içi, çevresinin analiz edilmesiyle belirlenen güçlü ve zayıf yönler işletmenin mevcut durumunu gösterir. İşletmenin dış çevresinin analiz edilmesiyle de o işletmenin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler belirlenir. Kelime olarak Swot İngilizce dört sözcüğün baş harflerinden meydana gelen bir kısaltmadır (Akgemci, 2007, s. 149).

S: Strengths – Üstünlükler : İşletmenin güçlü/üstün yönlerinin tespit edilmesi.

W: Weaknesses-Zayıflıklar: İşletmenin güçsüz/zayıf yönlerinin tespit edilmesi.

O: Opportunities-Fırsatlar: İşletmenin sahip olduğu fırsatların neler olduğunun belirlenmesidir.

T: Threats-Tehditler: İşletmenin karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikelerin belirlenmesidir.

Swot analizi, mevcut durum analizidir. Aynı zamanda işletmenin gelecekteki durumunun ne olacağını tespit etmeye yarayan bir analiz tekniğidir.

Stratejik konularla ilgili üstünlük ve zayıflıklar ile tehdit ve fırsatlar incelenirken şu sorulara yanıt aranmalıdır (Thomson, 1997, s. 224):

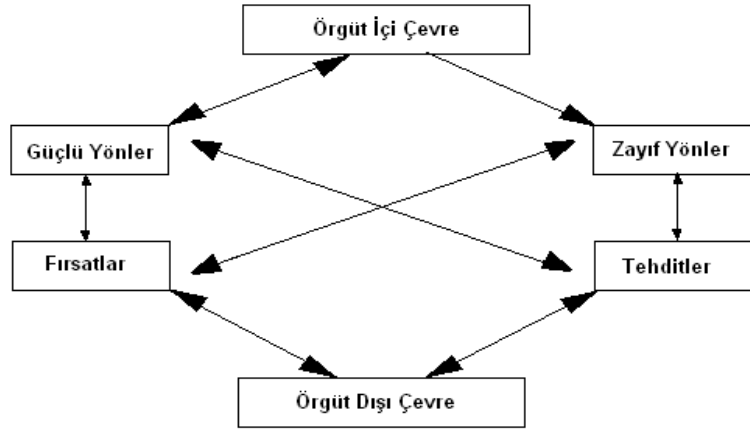
-Kritik zayıflıklar nasıl etkisiz hale getirilebilir ya da bunlar nasıl üstünlüğe dönüştürülebilir.

-Kritik tehditler etkisiz hale getirilebilir mi veya bu tehditler bir fırsat haline getirilebilir mi?

- Sahip olunan fırsatlar nasıl bir üstünlük haline getirilebilir?
- Var olan üstünlük ve yetenekler yani Pazar veya Pazar segmentlerine uygun hale getirilebilir mi?
- Sahip olunan ürün, süreç ve hizmetler faaliyette bulunulan pazardaki değişim talepleri doğrultusunda nasıl değiştirilebilir?

Swot analizi, iç ve dış çevrenin analizinde birçok alanda ortak ve geniş kullanıma sahip sistematik bir yaklaşım olmakla birlikte her organizasyonun yapısına uygulanabilecek standart prosedürlerden oluşan bir listenin olmadığı unutulmamalıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bazıları için fırsat oluşturan değişimler, aynı sektördeki diğer işletmeler için bir tehdit oluşturabilir. Aynı şekilde işletmeler için, bazı dönemlerde ortaya çıkabilecek bir fırsat, zaman içinde bir tehdide dönüşebileceği gibi var olan tehditler zaman içinde bir fırsat olarak da değerlendirilebilir (Stewart ve diğ., 2002, s. 683).

Şekil 6. SWOT Analizi ve Çevre Etkileşimi



Kaynak ..: Akgemci, a.g.e., s. 127-128

Şekil 6'da Swot Analizi'nin genel yapısı görülmektedir. Swot Analizi ile iç ve dış çevrede bulunan ve işletmeyi etkileyen faktörler incelenerek bu faktörlerde meydana gelecek herhangi bir değişikliğin işletmeyi nasıl etkileyeceği ve işletmenin bu değişime kendisi için olumlu olacak bir yönde tepki verip, veremeyeceği sistematik bir yaklaşım ile analiz edilir.

Değişik hizmet ürünleri ya da paket programları sunan otel ya da işletmenin her biri ürünü için ayrı bir güçlü yön/zayıf yön analizine girmesi tavsiye edilir. Öyleyse bir tur operatörü, hem paket geziler düzenliyor, hem de tatil kulübü işletiyorsa, bunların her biri için bu tür analizler yapmak durumundadır. Sonuçta bir yoruma varabilmek için, örneği aşağıda verilene benzer (Tablo 1) güçlü yön/zayıf yön profili çıkarmalıdır (Yüksel ve Mermod, 2004, s. 73-74).

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

Tablo 1. Önemli Bir Rakip Otelle (İşletmeyle) Karşılaştırmalı Olarak Çıkarılan Güçlü Yön / Zayıf Yön Profili

	Değerlendirme	Değerlendirme	Değerlendirme
	Zayıf	Fark Yok	Güçlü
Otel Yönetim Potansiyeli -Otel/ İşletme Kültürü Felsefesi -Planlama/Strateji Kalitesi -Çalışanların Motivasyonu -Hizmette Yenileştirme Gücü			
Sunu ve Hizmetler -Sunulan Hizmetlerden Müşteri Yararı -Sunumların Kendine Özgünlüğü -Fiyat / Hizmet Oranı -Servis Kalitesi ve Müşteriye Yakınlığı			
Derleme ve Satınalma -Konaklama ve Taşıma Kapasitesi -Kapasite ile İlgili Sözleşme Bağlantıları -Alım ve Derlemede Maliyet Avantajı			
Pazarlama -Strateji Kalitesi -Fleksibil-Esnek Davranabilme Gücü -Dağıtım Kanalı Gücü -Örgüt Yapısı -Sezona Göre / Mevsimsel Fiyatlandırma Politikası			
Personel -Kalifikasyon ve Motivasyon -Çalışanların Gücü ve Kalitesi -Yaş Durumu			
Finansal Yapı -Öz Sermaye Donanım Oranı -Dışkaynak / Kredi Bulma Olanakları -Maliyetin Genel Yapısı			

X : Kendi Otelimiz

O : Rakip Otel

Kaynak...: Yüksel ve Mermod, a.g.e., s. 74.

Turizm işletmeleri her şeyden önce kendini tanımalı güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemeli, güçlü yanlarını daha da geliştirerek zayıf yanlarını da tespit edip düzeltme yoluna giderek, ayakları yere daha sağlam basan işletmeler haline gelmeleri ve rekabet dünyası içinde yerlerini almalıdırlar.

3. 5. Değişim Mühendisliği (Yeniden Yapılanma)

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında, değişim kavramı yer almaktadır. Özellikle son yıllarda giderek artan küreselleşme olgusununda etkisiyle, işletmeler Değişim Yönetimi Kavramı'yla daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır.

Değişim Mühendisliği (DM), bir kavram olarak işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma yöntemlerinin ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2004, s. 180).

Hammer ce Champy Değişim Mühendisliği'ni "Maliyet, Kalite, Hizmet ve Hız" gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması şeklinde tanımlamaktadırlar (Hammer ve Champy, 1997, s. 29).

Değişim Mühendisliği'nin temel unsurları şunlardır (Hammer ve Champy, 1997, s.28-30):

Temel : Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Neyi başarmak istiyoruz ve onu neden bu şekilde yapıyoruz?

Radikal : Mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Yeni iş yöntemleri bulmak ve kuralcı olmamak esastır.

Çarpıcı : Marjinal veya aşamalı gelişmeler yapmak amaç değil, performansta önemli sıçramalar geliştirmek amaçtır. Zor ama gerçekçi amaçlar belirlemek esastır.

Süreç : İş adamlarının çoğu, süreç odaklı olmayı beceremez. Görev ve işler üzerinde değil, süreçler üzerinde odaklanma söz konusudur.

Değişim Mühendisliği, müşteri odaklı olmak, süreç anlayışını destekleyici bir organizasyon yapısı kurmak ve organizasyonla ilgili işler hakkında sıfırdan başlayarak düşünme arzusu taşımak şeklinde özetlenebilecek üç ana özelliği içerir. Hareket noktasını müşteri memnuniyeti oluşturur. Yeniden yapılanma çalışmalarının başlıca özellikleri ve sonuçları şunlardır (Barutçugil, 2004, s. 181-182):

-Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir ve bütünleştirilebilir.

-İş yapanlar karar verme yeteneğine sahip kılınabilir.

-İşlerin yapılma sırası yapay bir zorlamadan çok kendi doğal akışını izler.

-Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen farklı çeşitlemeleri olabilir.

-Yapılan bir işin bir üst yönetici tarafından denetlenme ihtiyacı en aza indirilebilir.

-Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en alt düzeye indirilebilir.

-Karma ve merkezci olmayan organizasyon yapısına ve işleyişine doğru bir geçiş sağlanabilir.

Değişim, iş dünyasının son yıllarda en çok kullandığı kavramlardan biridir. Yaşamın her alanında vardır ve giderek daha hızlı bir biçimde yaşanmaktadır. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal değişimler hemen her sektördeki büyük küçük tüm organizasyonları ciddi bir biçimde etkilemiştir. Pazar koşullarında ve rekabet koşullarında yaşanan değişimler birçok organizasyonun yapısının değişmesine (birleşme, el değiştirme, küçülme v.b.) yol açmıştır. Rekabet stratejisi hazırlamayan, kendilerini yenilemeyen hizmet(turizm) işletmeleri yok olmaya mahkûm olacaktır.

3. 6. Öğrenen Organizasyon

Tüm canlılar gibi organizasyonlarda ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde olmak zorundadırlar. Organizasyonların başarılı olması, değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ile mümkündür. Bu bağlamda **öğrenen organizasyon** kavramı; çevre şartlarındaki değişiklikleri izleyerek, bu değişiklikler yönünde kendini dönüştürebilen, gelişen ve kendini yineleyebilen dinamik organizasyonları ifade eder (Akçemci, 2007, s. 100).

Öğrenen organizasyon, Pazar unsurlarının sürekli geliştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı belirsizliklerin hakim olduğu, hızlı değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlardan yeniden öğrenen organizasyondur. Yani bir organizasyonun öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi, yeni mal ve hizmet üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak, yeniden bilgi yaratmaya teşvik etmektir (Koçel, 1999, s. 337).

Organizasyonel Öğrenme, organizasyonun ve çalışan insanların amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan yeni ve yararlı bilginin, elde edilmesi ve uygulanmasıdır. Organizasyonel öğrenmeyi sağlamak için (Barutçugil, 2004; s. 151):

- Neyi bilmek gerektiği keşfedilmeli, bilindiği bilinmeyen alanlar ortaya çıkarılmalı.
- İhtiyaç duyulan bilginin yeri yani nerede ve kimde olduğu belirlenmeli.
- İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturacak enformasyon (İşlenmemiş bilgi) elde edilmeli, paylaşılmalı, işlenmeli ve işe uygulanmalıdır.

Öğrenen organizasyonlar **sorgulayıcı, yaratıcı ve düşünebilen** bireylerden oluşan bir yapıya sahiptir. Esasen bu yapıyı sağlayan örgütsel kültürün sürekliliği, insanların karşılıklı güven hislerinin varlığı ile beslenmektedir. Hala eski ekonominin kurallarına göre hareket eden örgütlere göre öğrenmek yalnızca insan kaynakları ile ilgili bir olay olarak görülmektedir. Oysaki öğrenen örgüt aktif bir yaklaşımla öğrenmenin yönetilmesi ve işletme süreçlerinin içine entegre edilmesi olgusuna önem vermektedir (İnce, 2005, s. 194).

Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran belirli özellikler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 146);

- Öğrenen organizasyonlarda öğrenme olayı çalışanların yaptıkları her işin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.
- Öğrenme anlık bir olay değil, bir süreç olarak kabul edilmektedir.
- Bireylerin kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştireceklerine inanılır.
- Öğrenen organizasyon kendisinden de bir şeyler öğrenir, çalışanlar organizasyonu yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen organizasyonlarda bireylerin yaratıcı olduğu ve onların kurumu yeniden yapılandıracakları kabul edilir.

-Öğrenen organizasyonların bir parçası olmak çalışanlara keyif ve heyecan verir.

Öğrenen organizasyonlarda **“kaizen”** felsefesinin uygulanmasıyla öğrenmenin sürekli kılınması yanında, çalışanların gelişiminin desteklenmesini sağlarlar. Değişim sürecinin etkili bir şekilde çözümlenebilmesi öğrenen örgüt

felsefesinin örgütsel kültürün temelleri ile buluşturulmasını gerektirir. Bu anlamda Turizm işletmelerinde yüksek performans kültürünün oluşturulması, kalite artışının sağlanması, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajının gerçekleştirilebilmesi, etkili bir **ekip ruhunun** ve **öğrenme duygusunun** yaratılmasıyla gerçekleşecektir. Sonuç olarak küresel başarı büyük ölçüde çalışanların ve işletmelerin **öğrenme** yeteneklerine bağlı bulunduğundan yönetici ve işgörenlerin **öğrenen bireyler ve örgütler** haline getirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

3. 7. Kurum Kültürü ve Fark Yaratma Stratejileri

Hizmet işletmelerinin başarısındaki kritik faktör kurum kültürüdür. Kurum kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşımaya verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. **Kültür**, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonlar da kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. **Kurum kültürü**, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür, çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, s. 207).

Kurum kültürü, bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir. Kurum kültürü (Barutçugil, 2004, s. 209):

-Çalışanlara **kurumsal kimlik** kazandırır. Çalışanların kurumla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonda görmelerini sağlar.

-Ortak **sahiplenmeyi** kolaylaştırır. Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini organizasyonun amaçlarına adanarak, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.

-Sosyal sistemde **kararlılığı** sağlar ve geliştirir. Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.

-Çalışanların tutum ve davranışları **çevreye duyarlı ve uyumlu** olarak biçimlendirilir.

Bu fonksiyonları göz önüne alındığında, kurum kültürü **“sosyal tutkal”** olarak nitelenebilir. Ancak, *kurum kültürünün organizasyonun rekabetçi üstünlüğü kazanmasını sağlaması için değerli, özgün, ender bulunan ve taklit edilmesi olanaksız özelliklere sahip olması gerekir.*

Tam rekabet piyasası içerisinde ve değişen dünya yapısı içinde hizmet işletmeleri ayakta kalabilmek için **“fark”** yaratmak zorundadırlar. Herkesin yaptığı işi fark yaratarak, ilgi çekerek yapmak zorundadırlar. Eğer hizmet işletmeleri bunu yapmazlarsa hayatlarını devam ettiremeyeceklerdir. Yani **“ya farklılaşacak, ya da öleceklerdir.”**

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

İşletmede ortaya çıkarılan fark, müşterileri **hayran bırakmalı ve çarpıcı** olmalıdır. Zira insanlar sıradan şeyleri konuşmazlar, çarpıcı ve farklı şeyleri konuşurlar.

Farklılaşma genelde tüketicilerin ya da kullanıcıların **“algılamasında”** gerçekleşir ve o nedenle de asıl amaç bu algılamayı etkilemektedir. Farklılaşmak için büyük firma olmak kesinlikle gerekli değildir. Büyük ya da küçük firma, ürün ve hizmetlerini yeniden tanımlamalı ve bunun ardından yeniden konumlamalı ve yeni talep alanları keşfedip, yaptıkları işi yeniden tanımlamak suretiyle farklılaşabilir. Reklam ve tanıtım farklılaşma çabalarını ciddi miktarda destekler. Ama farklılaştırmak için tek ya da en önemli yol reklam ve tanıtım değildir (Kırım, 2004, s. 46-50).

İlk olmak için bir şeyi ilk kez sizin keşfetmeniz gerekmez. Akıllı bir yönetici Benchmarking yaparak başarılı uluslararası örnekleri ya da başka sektördeki akıllı fikirleri kendi şirketine uygulayıp bunu kendi kurum kültürüne adapte ederek daha da geliştirebilir.

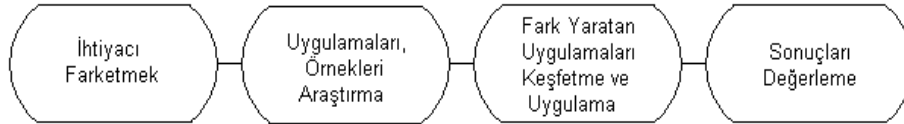
Her şeyin iyisi olmak yerine, insanların değer vereceği **bir şeyin iyisi** olmak ve buna **doğru bir iletişim ile konumlandırmak** çok daha akıllı bir stratejidir. Bir hizmet işletmesi eğer neye önem vereceğini iyi anlamışsa, sadece müşterilerin algılarını etkilemekle yetinmeyecek, müşterilerin önem vereceği özellikleri hizmet yada ürününün içine katabilir ve hizmet ya da ürününüzü bu yolla farklılaştırabilir.

Arman Kırım'ın dediği gibi; **“İyi olmak sıkıcıdır. İnsanları “şok” edici, şaşırtıcı şeyleri sunmak dikkati çektirecek olandır. En yeni olmak ise genelde “çarpıcıdır”**(Kırım, 2004, s. 65).

Marka olmak farklılaştırır. Turistik tesislerimizin yoğun bulunduğu bölgelere çeki düzen vermek, kentlerimizde alt yapı eksikliklerini gidermedikçe, çevre düzenlemelerine, çevre temizliğine, koşu ve bisiklet yolları v.b işlere öncelik vermedikçe marka şehir, marka otel olamayız.

Farklılaşmayı ortaya çıkarabilmek için **“empati”** yapmak gerekir, yani olaya müşteri gözüyle bakmak. İşin sırrı müşteri gözlüğü ile satılan hizmet yada ürünü en geniş çevrede rakiplere kıyaslayarak bakılmalı. Araştırılması ve çözüm bulunması gereken soru şu olmalıdır. **“müşteri ne ister, rakip neyi yapamıyor?”**.

Şekil 7. Fark Yaratma Süreci



Şekil 7'de görüldüğü gibi hizmet işletmeleri fark yaratabilmek için, hangi alanlarda eksikleri olduğunu fark etmeli, bu konuda iyi olanları bulmalı, benchmark yaparak kendi şirket kültürüne özgü yeni yöntemleri uygulamalı, sonuçları değerlendirmeli ve bu sayede de fark yaratarak ayakta kalmayı başarabilmelidirler.

Unutulmaması gereken şey, **tarih, sıra dışı olayların, sıra dışı ülkelerin ve sıra dışı kişilerin öykülerini anlatır**. Sıradan olanlar kimsenin dikkatini çekmez. Her alanda her sektörde **sıra dışı** olabilmek mümkündür. Turizm alanında da fark yaratabilmek ve sıra dışı olabilmek ülke tanıtımında ve turizm gelirlerinin artmasında önemli bir rol oynayacaktır.

4. TÜRKİYE’NİN TURİZM ALANINDA EKSİKLERİ ve TANITIM STRATEJİLERİ

4.1. Türkiye’nin Turizm Alanındaki Eksiklikleri

Büyük bir ekonomik potansiyel haline gelen turizm, ekonomiye getirdiği sosyal hareketlilikle küreselleşmenin en dinamik etkenlerinden biri haline gelmiştir. Turizm’den beklentisi olan ülkelerin turistik ürünlerini tanıtmak, ülkeye turist çekmek, kaçınılmaz olarak kıyasıya bir rekabeti beraberinde getirmiştir.

Turistlerin ülkemize gelme nedenlerinin başında merak, ekolojik değerler gelmektedir. Yemeklerimizden müziğimize, kıyafetlerimizden folklorla, mahalli bayramlardan dini ve millî bayramlara, gelenek ve göreneklerimize kadar birçok orijinaliteye sahibiz. Ayrıca doğal harikalarımız, temiz mavi bayraklı plajlarımızın olması turistlerin ülkemizi tercih etme nedenleri içinde sayılabilir. Ancak bu kadar güzel tarihimiz için yeterli turist çekememekte ve yeterli turizm geliri elde edememekteyiz.

Türkiye aynı anda birkaç mevsimin yaşandığı ender ülkelerden biridir. Fakat turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmemesi nedeniyle sektörde mevsimsellik ve kıyı bölgelerinin aşırı kullanımı gibi sorunlar yaşanıyor. Turizmin çeşitlendirilmesi için termal, kış, eko, kültür, sağlık ve kongre turizmi gibi farklı alanların geliştirilmesi gerekiyor.

Sektörün en önemli sorunlarından biri de mevcut son derece modern tesislerin ve farklı turizm alternatiflerinin **yeterince iyi pazarlanıp tanıtılmaması**. Örneğin; dağ, mağara, botanik ve kaplıca (sağlık) turizmindeki potansiyel yeterince bilinmiyor.

Sağlık turizmi, saç ektirmeden, diş tedavisine, estetik ameliyattan tüp bebeğe kadar akla gelebilecek her türlü alanı kapsayan sağlık turizminde, hastaneler, oteller, kaplıcalar, içmeler, Spa masajı, sağlık kürü merkezleri v.b yerler hizmet veriyor.

Sağlık turizminde birçok başarı öyküsü var. Örneğin; Kostarika ve Küba tüp bebek ve göz cerrahisi alanlarında bir **“marka”** haline geldiler. Diş tedavisinde Macaristan, Estetik cerrahi ve obezite tedavisinde ise Belçika ilk akla gelen ülkeler arasında. Pazardan en büyük payı alan ülke ise Hindistan. Yılda ortalama 150.000 sağlık turistini ağırlayan Hindistan’da sektör her yıl yüzde 30 büyüme gösteriyor. Bu başarının nedeni ise; niş alanları çok hızlı fark ederek yatırım yapmaları ve hizmet kalitesinden vazgeçmeden ucuz fiyat alternatifleri sunabilmeleri (www.kobifinans.com).

Türkiye sağlık sektöründe fiyat, kalite, uluslararası standartlardaki hastaneler, eğitilmiş ve tecrübeli insan kaynağı gibi özellikleriyle dünya pazarının güçlü

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

oyuncularından biri olmaya aday. Ancak bunun için güçlü bir tanıtım organizasyonu gerekiyor.

Kaplıca kaynakları ve termal turizm açısından dünyanın en zengin üç ülkesinden biri olan Türkiye, elindeki bu bulunmaz kaynakları doğru ve verimli şekilde değerlendiremiyor. Isıtma enerjisi, ilaç ve kozmetik sanayilerinde de yararlanılan termal kaynakların sağlık turizmi içerisinde hak ettiği yeri alabilmesinin önündeki tek eksiklik uygulama. İşletme yönetimindeki zayıflıklar, insan kaynakları ve müşteri ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar, profesyonel web sitelerinin eksikliği, var olanların zayıflıkları v.b etkenler bu büyük avantajın atıl kalmasına neden olmaktadır.

Konaklama tesislerinin işletilmesinden kaynaklanan **düşük doluluk oranı** da sektörün yaşadığı bir başka sıkıntı olarak görülmektedir. Uluslararası pazarlamadaki eksiklik ve tanıtıma bütçe ayırma sorunu bu alanda karşılaşılan en önemli sorun. Bu nedenle Türkiye'ye gelen turistlerin sadece yüzde 13.5'u üst gelir grubunda yer alıyor. Oysa bu oranın yükselmesi halinde hem Türkiye'nin turizmdeki gelirlerini hem de verilen hizmetin kalitesini arttıracak. Golf turizmi, yat turizmi ve marinalardaki potansiyel değerlendirildiği takdirde üst gelir grubundaki turistlerin sayısı arttırılabilecek (www.turizmdebusabah.com).

Üzerinde durulması gereken bir diğer husus **"taşeronlaşma"** dır. Milyon dolarlık turistik tesislerde özellikle yiyecek, içecek, güvenlik ve temizlik konularında tesis dışından taşeron firmalara bırakılması başta maliyeti düşürüyor gibi görünse de uzun vadede müşteri memnuniyeti açısından sorunlar çıkarmakta. Hem denetim, hem kontrol, hem de müşteri memnuniyeti açısından Türkiye henüz turizm sektöründe taşeronlaşmaya hazır değildir.

Turizmin canlı olduğu kıyılarda yer alan turistik işletmeler büyük ölçüde altyapı sıkıntısı çekiyor. Turizm sezonunda bu merkezlerde nüfusun artması yol, elektrik, kanalizasyon, katı atık, su temini gibi alanlarda sorunlar çıkartıyor. Bu nedenle **Turizmi Teşvik Kanunu**'nda, turistik merkezlerdeki altyapı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çevre sorunlarının çözülmesinin Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın görevi olarak tanımlanması gerekmektedir.

Son yıllarda İslâm Konferansı, NATO Zirvesi gibi uluslararası organizasyonlara ev sahipliği yapan İstanbul ve Türkiye genelinde **kongre turizminin** gelişmesi, uluslararası standartlarda yeterli donanıma sahip yeni tesislerin yapımını gerektiriyor. Bu arada 3 ve 4 yıldızlı otellerin sayı olarak 5 yıldızlı otellere göre yetersiz olması da uluslararası talebe uygun hizmeti engelliyor.

Sektörde istihdam gücünün **yeterli mesleki eğitiminin olmaması**, mesleki bilgi ve beceriyi belgelendirebilecek bir sistemin olmayışı en önemli sorunlardan biri. Niteliksiz iş gücünün turizm sektöründe yoğunlaşması müşteri memnuniyetini ve ülke imajını olumsuz etkiliyor.

Türkiye turizm sektörü büyük ölçüde 1983-1992 yılları arasında verilen teşviklerle gelişti. Şu anda ise teşvikler turizm merkezlerinin ilânı ve bu alanlara yatırım için uzun süreli arsa tahsisi şeklinde uygulanıyor. Yapılan tesislere bakıldığında ise ilginin yine İstanbul, Antalya gibi belli merkezlerde yoğunlaştığı

görülmüyor. **Turizmin belli yörelerde toplanması ve belli aylarda yoğunlaşması ileriye yönelik rekabeti olumsuz etkilemektedir.**

Hem turizmin belli aylarda, belli merkezlerde yoğunlaşmasını önlemek, hem alternatif turizmin gelişmesini sağlamak, hem de sektörde yeni bir yatırım dalgası başlatmak için teşvik anlayışının yenilenmesi gerekiyor. **İTO bu alanlara getirilecek teşvikler konusunda da şu önerilerde bulunuyor:**

“1. Doğu Anadolu Bölgesi’nde diğer bölgelere göre daha fazla oranda yer alan dağlık arazi yapısı ve uzun kış mevsimi, kış sporları için önemli bir potansiyel oluşturuyor. Bu nedenle teşvik politikasında kış sporlarına dayalı turizmin desteklenmesine ağırlık verilmelidir.

2. Türkiye ve özellikle Doğu Anadolu Bölgesi’ni kış sporları alanında tanıtmak ancak uluslararası çapta büyük ve ilgi çekecek bir organizasyon ile mümkün. Kış olimpiyatlarının Doğu Anadolu Bölgesi’nde yapılması bu yönden turizm sektörüne büyük bir ivme kazandırabilir. Olimpiyatlar dolayısıyla dünya çapında elde edilecek tanıtım fırsatı yalnız Doğu Anadolu ve Kış Sporları için değil, Türkiye genelinde turizm sektörü için etkili ve yaygın tanıtım sağlayacaktır.

3. Kış sporlarının yanı sıra, yaz aylarında dağcılık, yayla turizmi, doğa ve kültür gezileri gibi aktivitelerle turizm sezonunun daha da uzatılması mümkün olabilecektir.

4. Hava taşımacılığında maliyetler düşürülerek desteklenmeli, şehirlerde kültürel zenginlikler ve yapısal doku korunup, restore edilmeli. Otel, lokanta gibi işletmelere KDV indirimi sağlanmalıdır.”

Kış turizminin yanı sıra **golf ve yat limanlarını** geliştirerek turizm çeşitlerinin artırılması ve bu alanlarda yeni yatırımların önünün açılması mümkün. **Yatçılık ve marinalar** ise Türkiye’nin avantajlı olabileceği bir diğer alan. Halen kamu kaynakları ile gerçekleştirilerek işletmeye açılmış 11 yat limanı bulunuyor. Bu limanlardaki toplam yat kapasitesi ise 3155 adet. Özel sektörün işletmeye açtığı yat limanlarının kapasitesi ise 20 marinateda 4911 adet’tir. Dünya’nın en modern 12 marinası Marmara, Ege ve Akdeniz’de hizmet veriyor. Buna ek olarak 85’i Karadeniz’de, 49’u Marmara, geri kalanı da Ege-Akdeniz olmak üzere 264 balıkçı barınağı bulunuyor. Bu barınakların balıkçıların da onayı alınarak yat turizmine açılması mümkündür (www.turizmdesabah.com).

Dikkatle ve bilimsel açıdan bakarsak Türkiye aslında en büyük ekonomik sektörünü en az ciddiye alan bir ülke görünümündedir. 2006 yılında, turizm bütün dünyada ilerlemeye devam ederken Türkiye’de gerilediği görülmüştür. Turist sayısı ve turizm gelirindeki bu azalma **kuş gribi, karikatür krizi, Trabzon’daki Papaz cinayeti, insan hakları ihlalleri, töre cinayetleri, terör, kap-kaç** v.b gelişmelerden kaynaklandığı şüphesizdir. Bu istenmeyen toplumsal ve sosyal olaylar Türkiye’nin marka imajını bozmuş ise de sektörde **“İmaj”** sorununu toplum olarak ciddi biçimde ele almak zorundayız.

Ülkelerin sahip olduğu imaj ve yaratılan markalar, buldukları **coğrafi alana, dinlerine ve siyasi arenadaki rollerine** göre de değişiyor. Turizm sektörü bu nedenle, **başarısı ince ayrıntılarda saklı bir sektör** niteliği kazanıyor. Bu durumda, Türkiye imajına sahip çıkmak gerekiyor. Birkaç

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

istenmeyen olay Türkiye'nin ürünlerine ve insanlarına yönelik algıyı bozuyor, turizm ortamı açısından ülkemizi İsrail ve İran'ın yanına, 36'ncı sıraya itiyor. Avrupa'da temel turistik değerlerden olan tarihsel geçmiş, müze ve anıtlar sıralamasında 3'ncü, mimarlık ve güzel sanatlarda 10'ncu, ödenilen paraya en fazla karşılık alacağınız ülke sıralamasında ise 4'ncü sırada Türkiye'nin **"toplumsal ortam"** nedeniyle uğradığı turizm kaybı kabul edilebilir değildir (www.kobi-efor.com.tr).

4. 2. Türkiye'nin Turizm Tanıtım Stratejileri ve Çözüm Önerileri

Türkiye'nin turizmde zor duruma düştüğü her dönemde soruna çözüm olarak herkesin ilk aklına gelen **tanıtım** oluyor. Biz, Türkiye'de tanıtımın çok konuşulan bir o kadar da istismar edilen bir sonu olduğuna inanıyoruz. Tanıtım işini alanların çok iyi iş yaptıklarını sandıkları yıllarda turizmin kötüye gittiği yıllar olduğu gibi kötü olduğu söylenen tanıtım dönemlerinde turizmin iyi gittiği yıllar oldu. Demek ki, turizmdeki gelişmeleri tek başına tanıtıma bağlamak doğru değildir. Buradan tanıtıma gerek olmadığı gibi bir sonuç çıkmaz. Tanıtımın gereğini tartışmaya bile gerek yok. Türkiye gibi bulunduğu coğrafi, siyasi, sosyal sıkıntıları olan ve bunda dolayı ciddi bir algılanma sorunu olan bir ülke. Bu nedenle tanıtım diğer ülkelerden daha da önemlidir. Üstelik **ülkenin yurt dışındaki algılanmasında ciddi sorunlar vardır**. Tanıtım için ayrılan **bütçenin yeterli olması** gerekir. Ama daha önemlisi **tanıtımın nasıl yapılacağıdır**. Bu konuda her ülkenin stratejik ve taktik plân ve programları olmalıdır. Türkiye'nin tanıtımındaki en önemli sorunu işte bu noktadadır. Türkiye'de ne yazık ki turizm tanıtımı yurt dışındaki gazete ve televizyonlara ilân verilmesinden ibaret sanılıyor. Tanıtım için bunlar yapılacak ama tanıtımın ölçüsü gazeteler verilen ilân ve bu amaçla hazırlanan film değildir. Her şeyden önce **tanıtımın bir konsepti** olmalıdır. Bu ise ülkenin tanıtım yapacağı yıla ilişkin vermek istediği mesajları içermelidir. Bu mesajlar ile Türkiye'nin yabancı ülkelerde nasıl algılanmak istediğine dayandırılmalıdır (Köfteoğlu, 2007).

Ülkesel ve bölgesel tanıtım konularında son gelişmeler karşısında varmış olduğumuz tablo ise yine kuşkular ve sorularla doludur. Rakip ülkelerin uyguladıkları ve uzmanların tavsiyesi olan **"gelirin %2'sinin tanıtıma ayrılması"** reçetesi karşısında %50 artmış olarak 2006 yılı için ayrılan bütçemiz olan 40 milyon dolar, söz konusu rayıç'ın sekizde biri oranında kalmaktadır (Cengiz, 2007).

Malların pazarlamasında olduğu gibi hizmetlerin pazarlamasında da tüketici (turist) farklılıklar arar. **Tanıtım faaliyetleri de farklılık imajı** üzerine yapılmalıdır. İnsanların sizin ülkeniz, oteliniz hakkında olumlu ve hayranlık ifade eden şeyler söylemesi için, sizin de onları hayran bırakacak sıra dışı, çarpıcı ve işe yarar fikirler, hizmetler özellikler ortaya koymanız gerekir. Artık insanlar **"Turizm doğa, deniz yine bekleriz"** felsefesinin dışında şeyler bekliyorlar.

Yapılacak tanıtımlarda amaç **müşterilerin hafızalarında yer etmek** olmalıdır. Türk turizmine has olan özellikler ortaya çıkarılmalı, **"Türkiye imajı"** ve **"şehir" imajı** oluşturulmalı. Örneğin, **"Medeniyetin doğduğu yer Mardin"**,

“*Avrupa ve Asya'nın incisi İstanbul*” gibi sloganlar üretilerek, her şehir için bir tanıtım CD'si hazırlanmalı. Ve bu CD'yi her izleyen dünyanın kafasında “*Ben bu şebri görmeliyim*” düşüncesi uyandırılmalıdır.

En güzel reklâm aracının ülkemize getirebileceğimiz turistlerin buradan **memnun** olarak ayrılması olduğunu unutmamalıyız. Turizm de gelişmişliğin bir göstergesi de “*Tekrar gelme*” yüzdesinin yüksek olmasıdır. İngiltere’de bu %60 seviyelerinde olmasına karşılık Türkiye’de %10’un altındadır. Kısa vadeli düşüncelerden arınarak “*fırsat bu fırsattır*” düşüncesini terk ederek turistlerin ülkemize gelmelerini sağlayacak bir anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yapacağımız tanıtımı **ülkelerin yapılarına göre** uygun stratejilerle gerçekleştirmeliyiz. Örneğin; Avrupa ülkelerine göre hazırlanmış bir reklâm ve tanıtım programını Afrika ve İslâm Ülkeleri’nde yeterli ilgiyi uyandırmayacağı gibi ülkedeki mevcut yasa ve geleneklere de ters düşebilir. Diğer yandan Japonlar daha sakin ve romantik tanıtım filmlerinden etkilenirken, Amerika’da hareketli kampanyalar tercih edilmelidir. **Kullanılan motifler, renkler, araçlarda ülkelere göre değişiklik gösterilmelidir.**

Turist ülkemize Türk yapısını, hizmetini, yaşantısını görmeye gelir. Esas amaç kendi benliğimizi kaybetmeden, rahat ve huzur ortamı içinde turiste farklı bir dünyayı, çevreyi ve hizmeti sunmak olmalıdır. Bu amaçla Türk turizmine has **imaj farklılıkları** ortaya konmalıdır.

Ülkemizin tanıtımı yapılırken **ülkelerin ilgi alanları** profesyonel örgütlerce araştırılarak belirlenmeli alınan sonuçlara göre tanıtım yapılmalıdır. İlgi alanlarının sayısı artırılabilir. Örneğin; Güney’de “*mavi yolculuk*”, Kuzey’de Karadeniz’de “*Yeşil Yolculuk*”, Edirne’ye “*Ata sporu yağlı güreş yolculuğu*”, Doğuya “*medeniyetlerin keşiştiği yer, Mardin*”e tarih yolculuğu “*alışverişin cenneti Kapalıçarşı*”,ya alışveriş yolculuğu “*şifa kaynağı balıklı göl*” Sağlık yolculuğu v.b değişik alternatif turlar oluşturmak ve olaya sloganlarla **dikkat** çekilmelidir. Ayrıca ülkemizin çeşitli coğrafi özellikleri, coğrafi farklılığın getirdiği iklim çeşitliliği, iki kıt’a arasında doğal bir köprü olması. Anadolu Yarımadası’nı dünyada benzerine az rastlanan bir bitki çeşitliliğine sahip olması. **Botanik turizminin de** yaygınlaştırılması ve tanıtımının yapılmasının önemini de ortaya çıkarmıştır.

İlgi olmayan alanda, mekânda yapılan faaliyetten verim almak güçleşir. Seul Olimpiyat Oyunları’nda bütün dünyanın gözü ve kulağı sporda iken **Naim Süleyman oğlu’nun** şampiyon olması milyonlarca dolar karşılığında yapılacak bir reklâm kampanyasından daha etkili olmuştur ülkemizin adını duyurmakta. **Muhteşem Süleyman** Sergisi ilk sergilendiği Amerika sergisinden bu yana ülkemizin adını ve Osmanlı Devleti’ni Avrupa’da hem de Amerika’da etkin bir tanıtım görevini yerine getirmiştir. Elbette bu sergi gibi faaliyetlerin sayısını arttırmamız ve devamlılığını sağlamamız gerekmektedir. **Papa’nın ülkemizi ziyaret etmesi, Orhan Pamuk’un Nobel Ödülü alması** ülkemizin tanıtımı açısından son derece önemli olmasına rağmen bundan yeterince yararlanılmamıştır.

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

Tanıtımın daha etkili ve inandırıcı olmasını sağlamada **yabancı gazeteci-yazar ve temsilcilerden yararlanmak** devamlı kullanılan yollardan biri olmalıdır. İster ülkemizdeki temsilcileri, isterse yabancı ülkelerden bizzat davet edilerek, ülkemiz hakkında **olumlu imaj yaratacak**, onu tarihi turistik ve doğal zenginlikleri ile tanıttacak gazeteci-yazar ve yayıncılar, televizyon ve radyo yapımcıları olsun, mutlaka yararlanılmalıdır. Ayrıca Avrupa ve Amerika'da **Türk dostu** olan bu grup'tan insanlara, **köşe yazarlığı** sağlanmalı ya da oralarda yayınlanan bir gazete veya derginin sahibi olma yolları bulunmalıdır. Çünkü bu yolla onların yazı haber ve mesajlarında bizim yapacağımızdan daha çok inanan ve güven duyacaktır insanları. Bu konuda bazı ortak çalışmalarımızda olabilir. Örneğin; ortak film çalışmaları, program yapmaları, bu çalışmaların bir bölümü dışarıda yapılırken bir bölümün de ülkemizin çeşitli mekânlarında yapılması sağlanmalıdır.

Lobicilik faaliyetlerinden yararlanmak Türk Turizmi'nin tanıtım yollarından biri olabilir. Gene yabancı ülkelerdeki **Türk öğrencilerden** yararlanılmalı. Türkoloji Enstitüleri yönlendirilmeli. Türkiye'ye ilişkin araştırmalar teşvik edilmelidir. Yarışmalar düzenlenerek, Türkiye'yi en iyi anlatan yabancıları ülkemize davet edip ağırlamalıdır.

Uluslararası bazı sportif faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamakla bir başka tanıtım yoludur. Örneğin, Formula-1 Yarışları ülkemizin tanıtımına oldukça büyük katkısı olmuştur. Buna benzer organizasyonlar yapmak olimpiyatlar, Avrupa şampiyonası veya dünya şampiyonalarından herhangi birine ev sahipliği yapmak ülkemizin tanıtımına katkısı son derece büyük olacaktır.

Ülke çapında bir kampanya başlatılmalı, gazetecisinden yazarna, sinemacısından televizyon yapımcısına, üniversitedeki hocalardan sokaktaki Ahmet amcaya kadar **tam bir seferberlik ilân edilerek ülke insanı bilinçlendirilmelidir.**

Ülkemizi sadece yazın turistlerin gelebileceği bir ülke olmaktan çıkarıp, **52 haftayı kapsayan etkinlikler düzenlenmelidir.** Örneğin; Bir hafta balon festivali, bir hafta Formula-1 yarışları, bir hafta yağlı güreş, bir hafta folklor, yöresel yemekler haftası, golf haftası, Mevlânâ haftası, Meryem Ana haftası v.b.

Kriz yönetimini doğru yapabilecek, daha öncesinde de turizm tanıtım altyapısını iyi oluşturacak, Sektör sorunlarının etkin yönetimi, politikalarının belirlenmesi, denetlenmesi konusunda tam yetkili, kamu ve özel sektör temsilcilerinden oluşan özerk bir **"Turizm üst kurulu"** kurulmalıdır.

Bilgi teknolojileri ve **Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) kullanılarak**, ayrıntılı haritalar çıkarılıp, bu bilgiler ve resimler internette paylaşılmalıdır. Böylece turist gelmeden önce gideceği yerleri daha önce görebilmeli, gideceği yerler-mekanlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

5. SONUÇ

Türkiye'nin bir açık hava müzesi ve doğal güzellikleri olma avantajı bugüne kadar gerektiği gibi kullanılamamıştır. Türkiye'nin daha çok turizm geliri elde edebilmesi için açıklamaya çalıştığımız yeni yönetim modellerinden

yararlanmanın yanında aşağıda belirttiğimiz temel noktalar üzerinde durulması gerekmektedir.

-Her şeyden önce ülkenin bir turizm stratejisi, politikası belirlenmelidir.

-Kalite yönetimi ilkeleri belirlenmeli, özellikle hizmet kalitesine önem verilmeli.

-Ülkenin, sektörün Swot Analizi çıkarılmalıdır.

-Ülke imajı, bölge imajı, şehir imajı oluşturulmalıdır.

-Kurum kimliği oluşturulmalıdır.

-Turizm oniki aya yayılmalıdır.

-Halkın turizme katılması, bu konuda gerekli şekilde bilinçlendirilmesini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır.

-Tanıtıma ayrılan bütçe arttırılmalı, tanıtım işine özel sektöründe katılması sağlanmalıdır.

-Sektörde eğitilmiş personel çalıştırılmalıdır.

-Türk turizmi deniz-kum-güneş tekelinden çıkarılarak, alternatif turizm faaliyetlerine, turizm envanteri doğrultusunda bölgelerarası dengeyi sağlayacak ve yığılmaları önleyecek şekilde yön verilmelidir.

-Turizm devlet politikası olarak **“öncelikli sektör”** niteliğinde ele alınmalıdır.

-Türkiye turizm endüstrisi, çağdaş gereklere uygun olarak yeniden örgütlenmelidir. Devlet ve özel kesim rollerinin açık bir şekilde belirtildiği yepyeni bir model geliştirilmelidir. Bu yeni modelin temel yapısını **“Mesleki Sivil Toplum Kurumları”** ile **“yerel yönetim”** oluşturmak, yeni yapıdaki yetki ve sorumluluklar birlikte düzenlenmelidir.

-Çağdaş bir ürün niteliğinde olan **“Bölgesel Kimlik”** ön plâna çıkarılmalıdır.

-Özgün olarak bölgesel ve yerel çalışmalara dayanan ve ülkesel olarak sentez bulan **“master plân”** modeli geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR – DERGİLER

AKGEMCİ, Tahir., 2007. **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.”

BARUTÇUGİL, İsmet., 1989. **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet., 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BATMAN, Orhan., 1999. **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı.

BEDÜK, Aykut., 2002. **Benchmarking**, Nobel Yayınları, Ankara.

BERGMAN, Bo; BERG, Klefojö., 1994. **Quality From Customer Needs To Customer Satisfaction**, McGraw Hill, Book Company, London.

CAPİTAL&Arthur Andersen., **“İş Dünyası'nın Yeni Gözdesi Benchmarking”**, Ekim, 1997.

DİNÇER, Ömer., 1994. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul.

Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektörü'nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi

- EREN, Erol., 2004. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 8.Baskı, İstanbul.
- HAMMER, M. Ve CHAMPY. J., 1997. **Değişim Mühendisliği**, Çev: GÜL, Sinem, Sabah Kitapları, İstanbul.
- İNCE, Mehmet., 2005. **Modern Yönetim Teknikleri**, Ed:Aykut BEDÜK, Gazi Kitabevi, Ankara.
- İSLAMOĞLU, A.Hamdi; CANDAN, Burcu; HACIEFENDİOĞLU, Şenol ve AYDIN, Kenan., 2006. **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayın Dağt., İstanbul.
- KARAHAN, Kasım., 2006. **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KIRIM, Arman., 2004. **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, 14.Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer., 1999. **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 7.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- LEONARD, L.Berry; PARASUMAN, A; ZEITHAML, Valerie A.,1994. *"Improving Service Quality in America Lessons Learned"*, **Academy of Management Executive**, Vol: 8, No: 2, 1994.
- NEMLİOĞLU, Samim., 1995. **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik, İstanbul.
- O'DELL, Carla., 1994. **Out of The Box Benchmarking**, Management Review, Vol:83, January
- OLALI, Hasan., 1984. **Turizm Dersleri**, İstiklal Matbaası, İzmir.
- ÖZGENER, Şevki., 2005. **Modern Yönetim Teknikleri**, Ed:Aykut BEDÜK, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe., 2006. **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitabevi, 6.Basım, Bursa.
- STEWART, R.A.; MOHAMED, S. Ve DACT, R., 2002. *"Strategic Implementation of IT/IS Projects In Construction: A Case Study"*, **Automation In Construction**, Vol: 1 (6),
- ŞİMŞEK, M.Şerif., 1998. **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset, Konya.
- THOMSON, S.L., 1997. **Strategic Management**, Third Edition, Thomson Business Press, Boston, USA.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S.K., 2004. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- ÜZEREM, Nevin., *"Hizmet Kalitesi'nin Yönetimi"*, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 11, Sayı:63, Mayıs-Haziran 1997.
- YÜKSEL, Ülkü ve MERMOD, Aslı Yüksel., 2004. **Turizm Pazarlaması ve Bankacılık Pazarlaması – Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım A.Ş., İst.

WEB SİTELERİ

AYTULUN, Arif., *"Turizm Sektörü ve Sorunları"*, www.iktisadidayanisma.com/portal/yazarlar/2007/arifaytulun/, 28.02.2007.

- CENGİZ, Zafer., “*Türkiye Turizmünde Plânlama İhtiyacı*”,
www.turizm gazetesi.com /articles/article.aspx?id=26019. 28.08.2007.
- KÖFTEOĞLU, Fehmi., “*Tanıtım Ama Nasıl*”,
www.turizm gazetesi.com/articles/ article.aspx?id=31013. 28.09.2007.
- Sağlık Turizmi’nin Tek Eksiği Tanıtım,
www.kobifinans.com.tr/yazici.php? article=14014 & where=sektor & category. 28.08.2007.
- www.turizmdebusabah.com/haberpirint~haberno~32924.htm. 28.08.2007.
- www.kobiefor.com.tr/print.asp?id=2168 12.07.2007.
- www.tdk.gov.tr