

I. GİRİŞ

Teftiş Kurulu Başkanlığının 06/07/2009 gün, 2780 sayılı görev emirleriyle 03/07/2009 gün, 2760 sayılı Bakan Onayının gereğinin yerine getirilmesi görevi Müfettişliğimize verilmiştir.

II. KONU

İngiltere kamu yönetiminde turizmin teşkilat yapısı ile planlama ve karar mekanizmalarının incelenmesi ve sektördeki meslek birlikleri ile diğer sivil kuruluşlar özelinde konunun Türkiye ile karşılaştırılarak faydalı olarak görülen yönlerin Ülkemizde de uygulanabilirliğinin araştırılması Raporumuzun konusunu teşkil etmektedir.

III. ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRME

A) İngiltere Hakkında Genel Bilgi

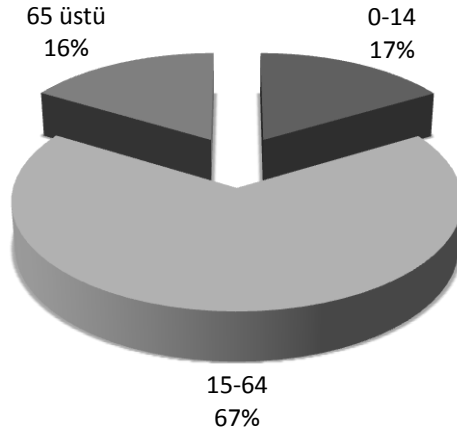
Ülkemizde kısaca İngiltere denilmekteyse de asıl olarak Birleşik Krallık (United Kingdom), Büyük Britanya (Great Britain) ile Kuzey İrlanda Birleşik Krallıklarından oluşmaktadır. Raporumuzda “İngiltere” olarak kullanılacak olan terimle kastedilen Birleşik Krallığın tamamı değil sadece İngilizlerin yaşadığı coğrafi bölgedir.

İngiltere'nin yönetim biçimini kısaca meşruti krallık olarak adlandırmak mümkündür. Söz konusu yönetim şekli halk tarafından seçilen bir parlamentonun yanında aynı zamanda bir takım yetkileri olan kral/kraliçenin de bulunduğu bir rejim şeklini ifade etmektedir.

Halen Birleşik Krallığın başında taht'a 1952 yılında çıkmış bulunan Kraliçe II. Elizabeth bulunmaktadır. Ülkede, seçimle işbaşına gelen Avam Kamarası ile seçime dayanmayan Lordlar kamarası olmak üzere iki meclisli bir parlamenter sistem mevcuttur.

Özellikle 20 yy'ın ilk yarısında İngiltere uluslararası politikada başat bir rol oynamış olmakla birlikte halen Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyinin beş daimi üyesinden birisi, önemli bir NATO ülkesi ve bir Avrupa Birliği üyesi olarak etkinliğini sürdürmektedir. Avrupa Birliği içerisinde 2000'li yıllarda ortaya çıkan Ekonomi ve Para Birliğine İngiltere kendi isteğiyle katılmamış olup halen ulusal para birimi olan Pound'u kullanmaya devam etmektedir.

Ülkenin yüz ölçümü yaklaşık 244 bin km² civarındadır. Kıyaslanması bakımından ülkemizin yüz ölçümünün 780 bin km² civarında olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır.



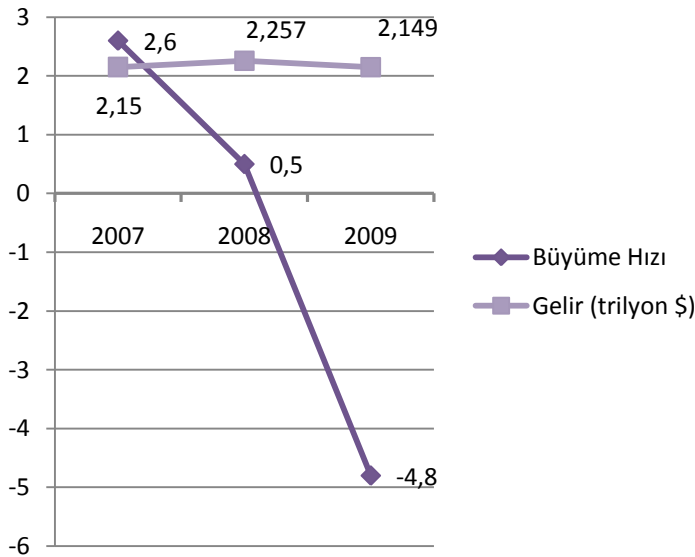
İngiltere, nüfusu bakımından dünya sıralamasında 22 nci sırada olup ülkede yaklaşık 61,3 milyon kişi yaşamaktadır. Dolayısıyla demografik ve coğrafi verileri dikkate alındığında nüfus yoğunluğunun ülkemizden fazla olduğu görülmektedir. Ülkedeki kentleşme oranı 2008 yılı verilerine göre %90'dır.

Şekil 1: İngiltere'de Nüfusun Yaşlara Göre Dağılımı

İngiltere'deki nüfus artış oranının 2010 yılında %0,282 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. Söz konusu oran dünya ülkeleri arasında 170 inci sıraya tekabül etmektedir. Buna karşılık ülke, doğum oranı sıralamasında dünyada 181 inci iken ölüm oranında 62 nci sırada yer almaktadır. Ortalama yaşam süresi kadınlar için 81,8 ve erkekler için ise 76,66 olarak hesaplanmaktadır.

Okuma yazma oranı %99 olup 15 yaş üstündeki nüfusun hemen hemen tamamı en az 5 yıl okula gitmiş durumdadır. İngiltere milli gelirinin yaklaşık %5,6'sını eğitim harcamalarına ayırmaktadır.

İngiltere önemli bir ticaret ve finans merkezi olarak Avrupa ekonomileri arasında büyüklüğü trilyon doları aşan sayılı ekonomilerden birisine sahiptir. 1992 yılında yaşanan resesyondan sonra İngiltere diğer Avrupa ülkelerine kıyasla en yüksek büyüme oranını yakalamış olmakla birlikte 2008 yılında başlayan global finansal krizden oldukça etkilenmiştir. Ülke ekonomisinde sigorta ve bankacılık yani finans sektörünün taşıdığı ağırlık dikkate alındığında söz konusu krizin etkilerinin oldukça olumsuz olacağı meydandadır. Krizle birlikte hükümet bazı bankaların devletleştirilmesi de dahil olmak üzere bir dizi önlem almışsa da sorunların tam olarak aşıldığını söylemek mümkün değildir. Keza en son geçtiğimiz Mayıs ayında yapılan seçimlerde iktidarın el değiştirmesi belki de bahis konusu krizin halk üzerindeki olumsuz etkilerinin seçim sandığına yansması olarak değerlendirilebilir.



Ekonomik yapı içerisinde sanayi sektörünün önemi giderek azalırken hizmet sektörünün payı artmaktadır. Tarım sektöründe tüm işgünün ancak %2 kadarı istihdam edilmekle birlikte makineleşme ve teknolojik üretimin fazlalığı nedeniyle ülkenin yiyecek ihtiyacının neredeyse %60'ı üretilebilmektedir.

Şekil 2: Milli Gelir ve Büyüme hızındaki değişim (%)

Ülke zengin kömür, doğal gaz ve petrol kaynaklarına rağmen 2005 yılından bu yana net olarak enerji ithalatçısı bir ülke konuma gelmiştir.

İngiltere ekonomisinin rakamsal büyüklüğü satın alma gücü paritesiyle hesaplandığında 2009 yılı için milli gelir yaklaşık 2,149 trilyon dolar düzeyindedir. 2008 yılında başlayan finansal kriz kaçınılmaz olarak ülke ekonomisinin küçülmesine neden olmuştur. Zira krizden önce, 2008 yılındaki milli gelir 2,257 trilyon dolar olarak hesaplanmaktaydı. Bu durum ekonomik büyüme hızından da açıkça görülmektedir. Büyüme hızı 2009 yılında eksi %4,8

olarak gerçekleşirken aynı oran 2008 yılında %0,5 ve 2007 yılında ise %2,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu duruma bağlı olarak da 2007 yılında 37 bin dolar olan kişi başına düşen milli gelir 2009 yılında 35 bin dolara gerilemiş, işsizlik oranı ise %5,6'dan %8 düzeyine yükselmiştir.

İngiltere aynı zamanda dünyanın en fazla ithalat yapan 7 nci ülkesi konumundadır. 2009 yılında tahmini rakamlara göre 473,6 milyar dolar tutarında ithalat yapılmıştır. Buna karşılık aynı dönemde 351 milyar dolayında ihracat yapılmış olup söz konusu tutar itibarıyla İngiltere dünyada ihracatı en fazla olan 10 uncu ülke konumundadır.

Ülkedeki bilişim ve telekomünikasyon öğelerinin kullanımı son derece yüksek olup 33 milyon sabit, 75 milyon cep telefonu hattı bulunduğu gibi aynı zamanda 48,7 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır.

B) İngiltere'deki Turizm Hareketleri

OECD verileri dikkate alındığında¹ :

	Birim	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam Uluslar arası Gelişler	Bin	27 755	29 970	32 713	32 778	31 888
ABD	Bin	3 616	3 438	3 896	3 551	2 950
Fransa	Bin	3 254	3 324	3 693	3 404	3 636
Almanya	Bin	2 968	3 294	3 411	3 376	2 900
İrlanda	Bin	2 578	2 806	2 909	2 970	3 070
İspanya	Bin	1 465	1 786	1 981	2 227	1 974
Günöbirlik Ziyaretler	Bin	2 077	1 931	2 059	1 907	1 746
Uluslar arası Seyahat Gelirleri	Milyon GBP	15 414	16 871	18 803	19 292	19 598
Uluslararası Yolcu Ulaşım Gelirleri	Milyon GBP	4 901	4 865	4 886	4 740	4 796

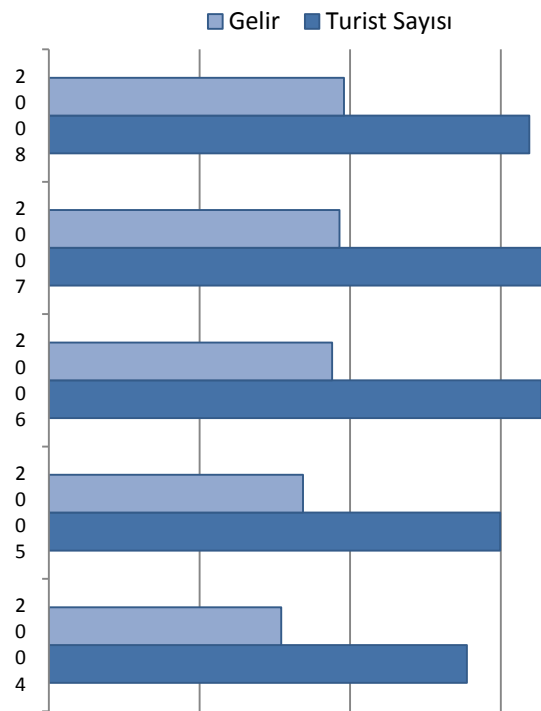
Şekil 3:Gelen Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri²

¹ OECD Tourism Trends And Policies 2010, OECD

Kesinleşmiş 2008 yılı verilerine göre İngiltere'ye gelişler bakımından büyük ilk 5 pazar ülke ABD, Fransa, Almanya, İrlanda ve İspanya'dır. Bu ülkeler arasında 2008 yılı itibariyle 3.636 bin kişi ile Fransa ilk sırada yer alırken, İrlanda ikinci sırada bulunmaktadır.

Diğer taraftan günübirlik ziyaretçi sayısının da önem arz ettiği görülmektedir. 2008 yılı verilerine göre Ülkeye toplam 1.746 bin kişi günübirlik ziyarette bulunmuştur. Avrupa Birliği üye ülkeleri arasında kişilerin serbest dolaşımı, charter sefer sayılarının fazlalığı ile Eurostar gibi ulaşım imkanlarının elverişliliği hususlarının günübirlik ziyaretçi sayısının fazla olmasına neden olduğu meydandadır.

Aynı dönemde İngiltere'nin uluslar arası seyahat gelirleri 19.598 milyon Pound olarak gerçekleşmiştir. Bir fikir vermesi açısından 2010 yılı Haziran ayı başındaki Sterlin/Dolar çapraz kuru üzerinden hesaplandığında söz konusu rakam yaklaşık olarak 28,5 milyar Dolara tekabül etmektedir.



Şekil 4: 2004-2008 Yıllarında Turist Sayısı ve Geliri

İngiltere'ye gelen turist sayısına 5 yıllık dönem olarak bakıldığında, 2007 yılı ortalarından sonra olumsuz etkileri hissedilmeye başlanan global ekonomik kriz nedeniyle turist sayısının düştüğü açıkça görülmektedir. Yapısı itibariyle kişilerin harcanabilir gelir düzeylerine bağlı olan tatil yapma/seyahat isteğinin ekonomik krizden etkilenmemesi düşünülemez. Dünya seyahat endüstrisi aktörlerinin önümüzdeki yıllarda ulaşmaya çalışacağı hedeflerin başında kriz nedeniyle olumsuz etkilenen sektörün 2006-2007 yıllarındaki büyüklüğüne

² Kaynak: International Passenger Survey, 2008

ulaştırılması gelecektir. Bu bağlamda, daha esnek fiyatlandırma ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Ancak bu noktada uzun vadede etkisi son derece olumsuz olacak en büyük tehlike maliyetlerin aşağıya çekilmesi kaygısıyla kalite ve sürdürülebilirlik ilkelerinden ödün verilmesi ihtimalidir. Bu noktada, kamunun, vergi indirimi, kredi maliyetlerinin düşürülmesi, yatırım teşvikleri gibi çeşitli enstrümanlarla sektörü desteklemesi gerekmektedir.

İngiltere'nin seyahat endüstrisi bakımından en belirgin özelliği turist çeken bir ülke olmaktan çok turist gönderen ülke konumunda bulunmasıdır. 2008 yılında yaklaşık 69 milyon İngiliz turizm amaçlı olarak seyahat etmiştir. Ülke nüfusunun 62 milyon civarında olduğu ve bu nüfusun bebek, çocuk ve hastalar gibi münferit seyahat edemeyecek grupları da kapsadığı, ayrıca harcanabilir gelir düzeyi itibariyle tatil yapamayacak durumda kişilerin de var olduğu dikkate alındığında İngilizlerin önemli bir kısmının yılda bir kereden fazla sayıda turistik amaçlı seyahat ettiği anlaşılmaktadır.

Şekil 5'te 2004-2008 yılları arasında İngiltere'den çıkış yapan turist sayıları adet olarak gösterilmiştir. Aynı dönemde turizm harcamalarının 30,8 milyar Pound düzeyinden 37,2 milyar Pound'a ulaştığı görülmektedir. 2008 yılı turizm harcamaları tutarı, 2010 yılı Haziran ayı başındaki Sterlin/Dolar çapraz kuru üzerinden hesaplandığında yaklaşık 54 milyar Dolara tekabül etmektedir. Aynı dönemde uluslar arası seyahatlerden kaynaklanan ulaşım giderleri de yaklaşık 10 milyar Dolar olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu rakamlar bir başka açıdan 2008 yılında İngiliz turistler yoluyla dünyanın başka ekonomilerine 54 milyar Dolar para aktarıldığını ifade etmektedir. 2004 yılından 2008 yılına kadar ki 5 yıllık toplam turizm harcamaları dikkate alınarak hesaplandığında ise bahis konusu kaynak aktarımının yaklaşık 248 milyar Dolara ulaştığı özellikle belirtilmelidir.

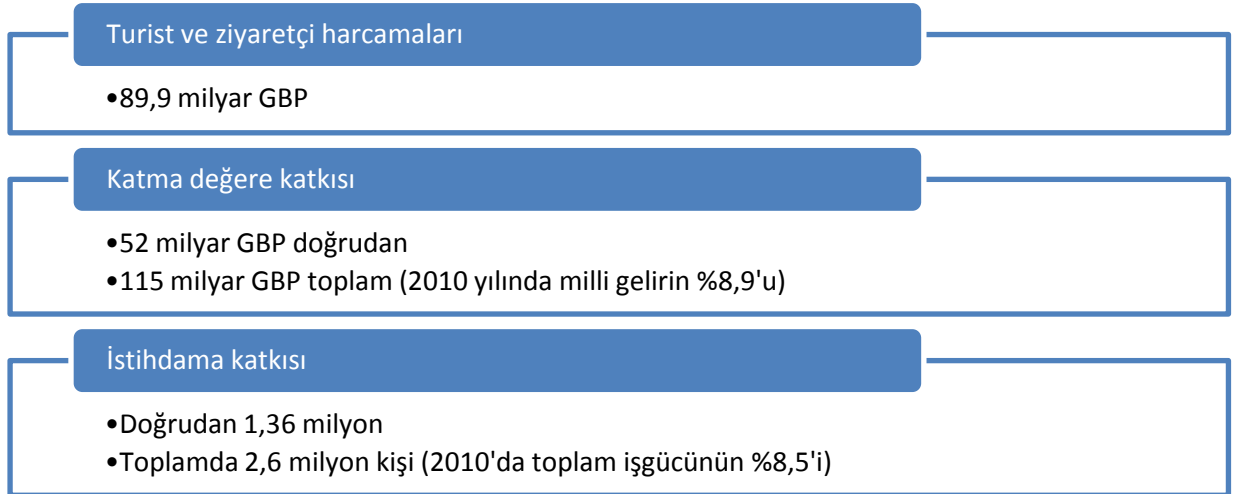
Aslında bu durum, Londra'da düzenlenen World Travel Market (WTM) turizm fuarının neden seyahat endüstrisinin en önemli fuarlarından biri olduğunu ve dünyanın hemen her köşesinden çok sayıda ülke ve firmanın söz konusu fuara neden iştirak ettiğini de izah eder mahiyettedir.

	Birim	2004	2005	2006	2007	2008
Turistik Seyahat Sayısı	Adet	64 194	66 441	69 536	69 450	69 011
Uluslararası Seyahat Harcamaları	Milyon GBP	30 873	32 781	34 291	35 692	37 256
Uluslararası Ulaşım Giderleri	Milyon GBP	6 899	7 409	7 779	7 944	7 747

Şekil 5: Seyahat Sayıları ve Harcamaları³

C) İngiltere'deki Temel Turizm Göstergeleri ve Tahminleri

2009 yılı verilerine göre turizmin İngiliz ekonomisine doğrudan katkısı 52 milyar Pound iken söz konusu tutar dolaylı katkılarla birlikte toplam 115 milyar Pound olarak hesaplanmaktadır. Aynı dönemde turizm sektöründe doğrudan istihdam adeti 1,36 milyon olup dolaylı katkı ile birlikte turizme dayalı istihdam sayısı 2,6 milyonu bulmaktadır. Doğrudan turizm sektöründeki istihdam adedinin toplam işgücü içerisindeki oranı ise %4,4'tür.



Şekil 6: 2010 Yılında Turizmin Ekonomideki Yeri⁴

³ Kaynak: International Passenger Survey, 2008

⁴ Kaynak: Oxford Economics Analysis

Turizmin temel ekonomik göstergeler içerisindeki payına ve katkısına ilişkin projeksiyonlara göre, 2020 yılında turistlerin ve uluslar arası ziyaretçilerin yapacakları harcama tutarı 215,5 milyar Dolara ulaşacaktır. Turizm sektörünün milli gelire yani yıllık katma değere katkısı ise dolaylı etkilerle birlikte 272,2 milyar Dolar olacaktır. Aynı yıl 1,51 milyon doğrudan olmak üzere toplam 2,9 milyon kişinin sektörde çalışması beklenmektedir.

Etki/Katkı	2009	2010	2020
Harcamalar (milyar Dolar)	130,3	133,2	215,5
Harcamalar (yıllık büyüme, %)	%-0.3	%1	%3
Milli Gelire toplam (milyar Dolar)	167,3	167,3	272,2
Milli Gelire doğrudan (milyar Dolar)	75,7	76,3	126,3
İşgücüne toplam (milyon adet)	2,64	2,65	2,90
İşgücüne doğrudan (milyon adet)	1,36	1,36	1,51

Şekil 7: 2020 Yılı Projeksiyonları⁵ (Sterlin/Dolar=1,45)

D) İngiltere Kamu Yönetiminde Turizm

İngiltere kamu yönetiminde turizmin genel yapılanması Şekil 8’de gösterilmiştir:

⁵ Kaynak: Oxford Economics Analysis



Şekil 8: Birleşik Krallık'taki turizm endüstrisinin yapılanması

İngiliz kamu yönetimi yapılanmasında turizm konusunda temel yetkili tek bir kuruluşun varlığından söz etmek doğru değildir. Zira öncelikle ulusal ve uluslar arası düzeyde yetkiler farklı kurum ve kuruluşlar arasında paylaştırılmış, bunun yanında bölgesel nitelikli bir takım kuruluş ve kurullar oluşturulmak suretiyle kimi zaman yönetime doğrudan iştirak eden, kimi zaman ise destek kurumu/organizasyonu mahiyetinde bir takım kuruluşlar teşekkül ettirilmiştir.

Şekil 8’de Birleşik Krallık’taki turizm endüstrisinin karar/destek kurum ve kuruluşları bazında yapılanması gösterilmiş olup listede yer alan kurum ve kuruluşlarla çoğu zaman ortak çalışılan pek çok kuruluş şemaya alınmamıştır. Bu gibi kuruluşlara örnek olarak;

- British Hospitality Association
- Association of British Travel Agents
- Association of Leading Visitor Attractions
- Business Tourism Partnership
- Historic Houses Association
- UKinbound

gibi kuruluşlar sayılabilir. Burada sayılmayan diğer kuruluşlar, turizm sektörünün yanı sıra tiyatro, haberleşme, ulaştırma gibi çok farklı sektörlere dahil pek çok kurum ya da organizasyonu kapsamaktadır. Department of Culture, Media and Sports (DCMS – Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı) çeşitli şekillerde birlikte çalıştığı yerel ortak sayısını 2009 yılı için 55 adet olarak vermektedir.⁶ Bu suretle turizm endüstrisinin, merkezi devlet, yerel turizm kuruluşları ve sektörden oluştuğu ve çeşitli platformlarda bu üçlü yapı arasında yoğun bir işbirliği olduğu görülmektedir.

İngiltere’de, turizme ilişkin konular, her ne kadar pek çok başka bakanlığın görev sahasına da girmekte olsa da, temel olarak Department for Culture, Media and Sport

⁶ DCMS Public Bodies Directory 2009, DCMS, Ekim 2009

(DCMS) adlı bakanlığa bağlıdır. En azından genel olarak turizm konusunda devletin temsili anılan kurumca gerçekleştirilmektedir.

DCMS'in görev alanında sadece turizm değil fakat sinema sektöründen, yayıncılığa, tarihi yapıların korunmasından talih oyunları ve eğlenceye kadar çok geniş ve farklı konular anılan kuruluşun görev sahasında yer almaktadır. Yani ülkemizdeki Kültür ve Turizm Bakanlığının tüm görevlerine ek olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Milli Piyango Genel Müdürlüğü, Ulaştırma Bakanlığının yayıncılıkla ilgili görevleri ve Vakıflar Genel Müdürlüğün taşınmaz nitelikli tarihi mirasa ilişkin bir takım görevlerinin adeta tek bir bakanlık çatısı altında toplanmış olması gibi bir yapı oluşturulmuştur.

Anılan kurum içerisinde turizm yönetsel açıdan Sports and Leisure Directorate bünyesinde yer almaktadır. Diğer taraftan konu Birleşik Krallık olarak ele alındığında turizm İskoçya'da Department for Finance and Sustainable Growth, Galler bölgesinde Heritage ve Kuzey İrlanda'da ise Department of Enterprise, Trade and Investment adlı kuruluşlar bünyesinde örgütlenmiştir.

DCMS, ülkenin turizm stratejinin belirlenmesinden de sorumlu olup birlikte çalıştığı devlet kurumu ya da uzantısı niteliğinde olmayan örneğin Visit Britain gibi yapılarla birlikte parlamentoya hesap vermektedir.

DCMS'in görev ve sorumluluklarını yerine getirmek noktasında nasıl bir yöntemin izlendiği, ne gibi işbirliklerinin gerçekleştirildiği hususlarında en doğru kaynak yine DCMS'in kendisi olacaktır. "What we do?" yani "Biz ne yaparız?" başlığı altında kurumun internet sitesinde verilen kısa bilgilere bakıldığında şu hususlar tespit edilmektedir⁷:

DCMS'in turizmle ilgili olarak üstlendiği temel sorumluluk ve görev en genel manada İngiliz turizminin desteklenmesi olarak özetlenebilir. DCMS, yurtiçi ve yurtdışında İngiltere'nin dünyaca ünlü bir destinasyon olarak tanınmışlığının artırılması için turizm endüstrisi ve kamu sektörüyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

⁷ Kaynak: [www.culture.gov.uk/What we do?](http://www.culture.gov.uk/What%20we%20do?)

Ayrıca DCMS, Visit Britain ve Visit England adlı kuruluşlarla ortaklık içerisinde;

- Gerek yerli, gerekse yabancı turistler için kaliteli hizmet teminini sağlamak,
- Turizm endüstrisini İngiltere'nin yurtdışındaki olumlu imajının geliştirilmesi ve sürdürülmesi hususunda teşvik etmek, yardımlarda bulunmak

şeklinde özetlenebilecek görevleri de yerine getirmektedir. Diğer taraftan DCMS, Tourism Alliance (Turizm Birliği) adlı organizasyonla birlikte turizmde büyümenin sağlanması için gerekli koşulların geliştirilmesine yönelik olarak da bir takım çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çerçevede DCMS'in çalışmalarını;

- Paydaşlarıyla birlikte, turizm ve konaklama endüstrisi aktörleriyle ilişkiler kurmak,
- The Tourism Advisory Council (Turizm Danışma Konseyi) ile birlikte çalışarak küçük ve orta ölçekli işletmeleri etkileyen olumsuz koşulların nedenlerini tespit ederek bunların giderilmesi yoluyla söz konusu işletmelerin büyümelerini sağlamak,
- Cross-Government Ministerial Group on Tourism (turizm konusunda oluşturulmuş olan bakanlıklar arası kurul) ile birlikte çalışarak turizm endüstrisinin talep ve ihtiyaçlarının tüm devlet kuruluşları nezdinde dile getirilerek takibini sağlamak,
- Ortak politikalar ve faaliyetlerde bulunulmasını teminen diğer idareler ve Kuzey İrlanda Ofisiyle birlikte çalışmalar yapmak,
- Greater London Authority ve Visit London adlı kuruluşlarla işbirliği yapmak suretiyle başkent Londra'nın İngiltere'ye temel giriş kapısı olarak algılanmasını/algısının sürdürülmesini temin etmek,
- Kendi bölgelerinde turizm hususunda sorumlulukları bulunan Regional Development Agencies yani bölgesel kalkınma ajanslarıyla birlikte çalışmalar yapmak,
- Yerel otoriteleri kendi reklam ve tanıtım faaliyetleri konusunda desteklemek ve teşvik etmek

olarak saymak mümkündür.

DCMS, Visit Britain ve Visit London adlı kuruluşlara İngiltere'nin ülke içi ve dışında tanıtılması ve pazarlanması için yıllık 2008 yılında 130 milyon Sterlin civarında mali destek temin etmiştir. Ancak söz konusu rakam İngiliz turizm endüstrisine devlet tarafından sağlanan tek kaynak değildir. İskoçya ve Galler Bölgesinin ilgili idarelerinden, bölgesel kalkınma ajanslarından ve yerel yönetimlerden de farklı tutarlarda kaynak aktarımı gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde hesaplandığında 2010-2011 bütçe yılında yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki toplam kamu sektörü turizm yatırımları 2 milyar Sterlini aşacaktır.⁸ Söz konusu rakam 2010 yılı Haziran ayı Sterlin/Dolar paritesine göre hesaplandığında yaklaşık 2,9-3 milyar Dolar tutarında bir harcamayı dolayısıyla desteği ifade etmektedir.

Ayrıca 2012 yılında Londra'da yapılacak olan Olimpiyat Oyunları, turizm açısından bir fırsat olarak değerlendirilmekte olup söz konusu etkinliğe hazırlanılması için olimpiyat köyünün kurulacağı Homerton/Hackney bölgesinde yoğun alt yapı yatırımlarına devam edilmektedir.

Visit Britain parlamentoya karşı sorumlu olup ayrıca İskoçya ve Galler yerel parlamentolarına da rapor vermektedir.

2003 yılında British Tourist Authority ve English Tourism Council adlı kurumlar birleştirilerek Visit Britain adlı tek bir yapı meydana getirilmiştir.

Visit Britain, Britanya'nın yurtdışında ve İngiltere bölgesinin de Birleşik Krallıkta pazarlanması ve tanıtılmasından sorumludur. Bu çerçevede anılan kuruluşun kilit sorumlulukları şu şekilde sayılabilir:

- Profesyonel ve etkin pazarlama yöntem ve kampanyaları uygulanmak suretiyle turizmden elde edilen gelirin artırılması,

⁸ OECD Tourism Trends And Policies 2010, OECD

- Sektörel etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla endüstri aktörleri arasındaki işbirliğinin artırılması.

Visit Britain yurtdışı ofisleri aracılığıyla, Britanya'da bulunan 120.000'den fazla turizm işletmesinin hedef kitleye ulaşmasına olanak sağlamaktadır.

Ulusal turizm ajansı olarak Visit Britain Britanya'nın dünya çapında tanıtılması ve pazarlanmasından ve İngiltere'de turizme dayalı ekonominin geliştirilmesinden sorumludur.

Bu bakımdan anılan kuruluşun görevleri kısaca, diğer kuruluşlarla da işbirliği yaparak dünya ölçeğinde destinasyon markaları yaratmak ve bu markaları reklam ve pazarlama kampanyaları yoluyla ekonomik değere dönüştürmek olarak ifade edilebilir.

Turizm sektöründeki farklı aktörler için Visit Britain'in farklı vizyonları vardır:

- **Yurtdışındaki Tüketicilere Yönelik:** Tüm Britanya için ve tüm yıl boyunca turizm geliri yaratacak şekilde Britanya'nın yurtdışında bir turizm destinasyonu olarak tanıtılması,
- **Yerli Tüketici Yönelik:** Britanya'da yaşayan insanları ilave ya da daha uzun süreli tatillere teşvik etmek suretiyle iç pazarın değerinin artırılması,
- **Turizm Endüstrisine Yönelik:** Turizm sektörünün hem uluslararası hem de iç pazarlara daha etkin şekilde açılmalarına yardımcı olmak,
- **Hükümete Yönelik:** Hükümete ve diğer kamu kurumlarına turizmle ilgili konularda tavsiyeler sağlamak ve hükümetin hedeflerinin genişletilmesine katkı sağlamak,
- **Stratejik Ortaklara Yönelik:** Britanya turizm endüstrisinin kurulabilmesi amacıyla yerel yönetimler, ulusal ve bölgesel turizm otoriteleri ile işbirliği ve ortaklık içerisinde çalışılması,
- **Personele Yönelik:** Açık, ulaşılabilir, profesyonel ve güvenilir olmak suretiyle kaynakların etkin ve verimli kullanımını temin etmek.

Visit Britain, ülkenin yurtdışında bir turizm destinasyonu olarak pazarlanması ve yurtiçinde ise iç turizme yönelik kampanyaların koordinasyonu amacıyla DCMS tarafından fonlanmaktadır. Visit Britain ayrıca olumlu Britanya imajının yaratılması amacıyla Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda ulusal turizm otoriteleriyle de ortak olarak çalışmaktadır.

Visit Britain Çin, Polonya, Rusya, Güney Kore gibi gelişmekte olan pazarlar dahil 35 ülkede faaliyet göstermektedir. Visit Britain'ın yurtdışında bulunan ofisleri İngiltere diplomatik temsilcilikleri ile yakın işbirliği içinde çalışmakta olup Britanya'da da British Council, British Incoming Tour Operators Association, British Hospitality Association ve Britanya Göçmen Servisi ile stratejik işbirliği bulunmaktadır.

Hükümet tarafından Visit Britain'e 2005/2006 da yurtdışı pazarlama faaliyetleri için 35.5 milyon sterlin, yurtiçi tanıtma faaliyetleri için ise 13.4 milyon sterlin kaynak sağlanmıştır. Kurum aynı dönemde kendi faaliyetleri vasıtasıyla da yaklaşık 20 milyon sterlin fon yaratmayı hedeflemiştir.

Visit Britain tarafından yapılan tanıtım pazarlama harcamalarının geri dönüş oranı 1 e 36 olarak değerlendirilmektedir.

Visit Britain yönetim kurulu üyeleri DCMS tarafından 1969 tarihli Turizmi Geliştirme Kanunu hükümleri uyarınca atanmaktadır. Kurul, bir başkan ve en fazla beş üye ile Visit Scotland, Galler Turizm Otoritesi ve İngiltere Pazarlama Tavsiye Kurulu Başkanlarından oluşmaktadır. Kuzey İrlanda Turizm Otoritesi Başkanı ile Visit London Başkanı da Kurul Başkanının daveti üzerine gözlemci olarak toplantılara katılabilmektedir.

1969 yılında Turizm Geliştirme Yasası ile kurulmuş olan İngiltere Turizm Otoritesi artık görevini İngiltere Pazarlama Danışma Kurulu (EMAB) olarak sürdürmektedir. Kurul, DCMS tarafından oluşturulmuş olup İngiltere'nin pazarlama stratejisinin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını gözlemektedir. Başkan ve altı üyesi DCMS tarafından atanmaktadır.

Visit Britain'in gerek ortaklık, gerekse işbirliği yapmak suretiyle birlikte çalıştığı kurum ve kuruluşlar şu şekilde sayılabilir:

- Turizm Alanında: Ulusal Turizm Otoriteleri, Bölgesel Uygulayıcı kurumlar, Bölgesel Kalkınma Ajansları (RDA).

Visit Britain, Kuzey İrlanda, Galler ve İskoçya Ulusal Turizm Otoriteleri ve İngiltere'nin 9 ayrı bölgesinde kurulu uygulayıcı kurumlarla birlikte çalışmaktadır.

- Endüstri Alanında: Tourism Alliance, BTDC, Ukinbound, British Hospitality Association.
 - Britanya Turizm Kalkınma Komitesi (BTDC), 1995 yılında kurulmuş olup, Visit Britain'in ana danışma mekanizmasıdır. Komitenin 50 den fazla üyesi bulunmaktadır. Bunlar endüstrinin en önemli örgütleridir. Bu örgütlerin iştirak ettiği Komite vasıtasıyla Visit Britain bu örgütlerin üyeleri ile yani turizm sektörüyle iletişim sağlamaktadır. Bu haliyle Komite bir bakıma turizm endüstrisinin sesi olup hemen her konuda çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır.
 - Turizm Birliği (Tourism Alliance), turizm sektörünün önde gelen kurum ve kuruluşlarından oluşmaktadır. Turizm endüstrisinin sözcüsü konumundadır. Birlik, 2001 yılında DCMS'in desteği ile kurulmuş olup 50 civarında sektörel birliği ve diğer tüm turizm işletmelerini temsil etmektedir. Birlik Limited Şirket olarak örgütlenmiştir. Birliğin amaçları endüstride standartların ve kalitenin yükseltilmesi amacıyla politika ve stratejilerin oluşturulması, bu amaçla hükümetle işbirliği içinde çalışılması ve lobi yapılmasıdır.
 - UKinbound, eski adıyla British Incoming Tour Operators Association olup İngiltere'ye turist getiren tur operatörlerinin oluşturduğu birliktir.
 - British Hospitality Association, ulusal çapta otel, lokanta ve yiyecek sağlayıcılarının ana örgütü olup üyelerinin çıkarları ve beklentileri ile ilgili olarak hükümet düzeyinde ve Avrupa çapında lobi çalışmaları yapmaktadır.

- Kamu Diplomasisi: Kamu Diplomasi Strateji Kurulu, British Council, Göçmenlik Servisi.

DCMS 2007 yılında Visit Britain adlı kuruluşun, turizm alanındaki kamu sektörü yatırım ve desteklerinin koordinasyon, etkinlik ve verimliliğinin artırılması yollarının araştırılması ve mevcut durumun eleştirisinin yapılması amacıyla bir çalışma yapmasını istemiştir. Yapılan çalışma sonunda 2009 yılı Şubat ayında British Tourism Framework Review adlı çalışma yayımlanmıştır. Söz konusu çalışmada, yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki kamu sektörü yatırımlarının daha iyi koordine edilmesini amaçlayan çeşitli öneriler getirilmiştir. Ayrıca söz konusu çalışmada Visit Britain'in yapısında köklü değişikliklere gidilmesi ve Visit England'ın mevcut ve gelecekteki fonksiyonun yeniden tanımlanmasına ilişkin öneriler de yer almıştır.

Söz konusu araştırma/raporlama çalışmasından sonra Visit Britain tarafından öncelikle dış ülkelerde izlenen reklam ve pazarlama çalışmaları tekrar gözden geçirilerek geleneksel pazarlardaki faaliyetler azaltılmış ve bu suretle ortaya çıkan kaynak gelişmekte olan Pazar ülkelerinde yürütülecek kampanyalara aktararak bir bakıma reklam ve pazarlama faaliyetleri tekrar düzenlenmek suretiyle etkinlik ve verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır.

Burada sözü edilen çalışma ve rapora benzer nitelikte seyahat endüstrisi ve pazar ülkelere ilişkin araştırmalar yapmak Visit Britain'in ana fonksiyonlarından birisidir. DCMS tarafından genel politika ve stratejilerin belirlenmesi noktasında söz konusu araştırma ve raporlardan yararlanılmakta ve bu suretle bir bakıma Visit Britain DCMS'i desteklemektedir.

Visit England ise İngiltere'nin (Birleşik Krallık) iç turizme pazarlanmasından sorumludur. Bir bakıma, Visit Britain'in yurtdışında yaptığını Visit England yurtiçinde yapmaktadır.

Diğer taraftan yukarıda sözü edilen Tourism Advisory Council ile Cross-Government Ministerial Group on Tourism yani sırasıyla Turizm Danışma Konseyi ve Turizme İlişkin Bakanlıklar Arası Grup DCMS tarafından oluşturulmuştur. Her iki organizasyonun kurulması Visit Britain tarafından hazırlanmış olan ve 2009 yılında yayımlanan British Tourism Framework Review adlı çalışmada önerilmiştir.

Turizm Danışma Konseyi, 2007 yılı sonlarında bu yana yaşanmakta olan global ekonomik kriz döneminde sektörün ihtiyaç ve sıkıntılarının turizm yönetimi yani DCMS tarafından doğrudan ve zamanında öğrenilmesi, bu suretle sorunların doğru teşhis edilerek hangi konuların öncelikle ele alınacağına tespit edilebilmesi amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla Konsey turizm idaresi ile turizm endüstrisinin bir araya geldiği bir yapı konumundadır. Bu haliyle ülkemizdeki Turizm Şurası'na benzemektedir.

Bakanlıklar Arası Grup ise turizmin, ulaşım, çevre, sağlık, sanayi ve ticaret gibi özü itibariyle çok farklı alanları ve dolayısıyla bu alanlarda yetkili bakanlıkların da görev sahasına girmesi nedeniyle sektörün ihtiyaçlarının etkin bir şekilde ele alınabilmesi için teşekkül ettirilmiştir. Esasen gerek Konsey, gerekse Bakanlıklar Arası Grubun oluşturulmasında global ekonomik krizin önemli etkisi olmuştur. Bu nedenle her iki organizasyonda da temel amaç sektörün ihtiyaçlarının net bir şekilde tespiti ve bunların giderilmesi için etkin bir yöntem oluşturma çabasından ibarettir.

Turizmin kurumsal yapılanması içerisinde, asıl stratejik görevler 9 adet Regional Development Agency (RDA-bölgesel kalkınma ajansları) tarafından üstlenilmiştir. RDA'lar 1999 yılında kurulmuş olup bölgelerinde ekonomik gelişmenin stratejik itici gücü olarak görev yapmaktadırlar. Söz konusu kuruluşların hükümet ile organik bir bağları olmayıp bağımsızdırlar. Ekonomik gelişmeyi koordine etmek, bölgelerinin rekabet güçlerinin artırılmasını sağlamak ve gerek kendi bölgeleri içinde, gerekse başka bölgeler arasındaki mevcut dengesizliklere dikkat çekmek başlıca görevleri arasında sayılabilir.

Sözü edilen kuruluşların yıllık toplam bütçeleri 2 milyar Poundu aşmaktadır. Hükümetin turizmdeki stratejik liderlik ya da bir başka ifadeyle yönlendirme fonksiyonunun

gerçekleştirilmesinde RDA'lar hem bireysel, hem de birlikte çalışılan kurumlar olarak kilit bir rol oynamaktadırlar.

Bu durum, merkezi idarenin bir takım sorumluluklarını devretmesinin yanında aynı zamanda turizmin bölgesel ekonomilerin önemli bir ögesi ve itici gücü olarak yeniden konumlandırılması anlamına da gelmektedir. Bu suretle, anılan kuruluşlar, gerek kendilerince, gerekse DCMS tarafından hazırlanan bölgesel sürdürülebilir turizm stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması hususunda görev yapmaktadırlar.

1998 tarihli Regional Development Agencies Act yani Bölgesel Kalkınma Ajansları Kanununa göre RDA'ların başlıca görevleri şunlardır:

- Ekonomik büyümenin sağlanmasını temin etmek,
- Yatırım, rekabet ve verimliliği artırıcı tedbirler almak/dektelemek
- İstihdam artırıcı tedbirler almak,
- Nitelikli işgücü yetiştirilmesini desteklemek,
- Sürdürülebilir gelişmeyi temin etmek.

Ayrıca, açıkça sayılmamakla birlikte, RDA'ların en önemli görevleri arasında bölgeler arasındaki kalkınmışlık farkının azaltılması da bulunmaktadır.

2003-2006 döneminde RDA'lere sadece turizm amaçlı kullanılmak üzere 3,6 milyon Sterlin kaynak ayrılmıştır. Bu kaynak daha sonra bölgesel turizm otoritelerine (RTB-Regional Tourism Boards) aktarılmaktadır. RDA'ler, bölgesel turizm otoritelerinin bu kaynak karşılığında gerçekleştirecekleri amaç ve hedeflerini yerel yönetimler ve turizm sektörü ile birlikte belirlemektedir.

Bu suretle turizm örgütlenmesinde yerel düzeyde kilit rol oynayan Bölgesel Kalkınma Ajansları faaliyetlerini kendi bölgelerinin turizm otoriteleri ve destinasyon yönetim birlikleri/organizasyonları ile işbirliği içerisinde yönetmektedir. Dolayısıyla turizm stratejinin belirlenmesinden ve turizmin hem bölgesel, hem de ulusal ölçekte

desteklenmesinden sorumlu en üst otorite olan DCMS söz konusu görevlerden operasyonel olanların önemli bir kısmını bölgesel bazda kalkınma ajansları ve bunlara bağlı olarak kamusal niteliği olmayan kuruluşlar vasıtasıyla yerine getirmiş olmaktadır.

İngiltere’de kurulmuş olan Bölgesel Kalkınma Ajansları;

- Advantage West Midlands (www.advantagewm.co.uk)
- East Midlands Development Agency (www.emda.org.uk)
- East of England Development Agency (www.eeda.org.uk)
- London Development Agency (www.lda.gov.uk)
- North West Development Agency (www.nwda.co.uk)
- One North East (www.onenortheast.co.uk)
- South East England Development Agency (www.seeda.co.uk)
- South West England Development Agency (www.southwestrda.org.uk)
- Yorkshire Forward (www.yorkshire-forward.com)

olarak sayılabilir. Görüleceği üzere RDA’lar bölgeler baz alınarak, örneğin kuzeybatı, orta batı gibi, teşekkül ettirilmiştir.

İngiltere turizm yönetimiyle ilgili olarak Regional Tourism Boards (RTB) ve Destination Management Organisations (DMO) adlı kuruluşların da belirtilmesi gerekmektedir. RTB’leri Bölgesel Turizm Otoriteleri/Kurulları olarak Türkçeleştirmek mümkündür. Keza DMO’lar da benzer şekilde Destinasyon Yönetim Birlikleri/Ortaklıkları olarak ifade edilebilir.

RTB’ler birer devlet kuruluşu değildir. Aynı şekilde DCMS ile de bir organik bağı bulunmadığı gibi yönetim kurullarının bakanlar tarafından atanması da söz konusu değildir. RTB’ler tamamen özel hukuk hükümlerine göre faaliyetlerini yürütmekte olup şirketler hukuku kuralları gereğince bulunması gerekli olanlar dışında zorunlu kurulları da yoktur.

Anılan kuruluşların mali kaynakları, turizm işletmeleri ve yerel yönetimlerden toplanan üyelik aidatlarından, eğitim kursları düzenlenmesi gibi ticari faaliyetlerden ve DCMS, Visit Britain ve RDA'lar gibi kamu kurum ve kuruluşlarınca sağlanan fonlardan oluşmaktadır.

Bölgesel turizm stratejileri RDA'lar tarafından belirlendiğinden, RTB'ler bazı bölgelerde RDA'ların uygulama organları olmakta, diğere bölgelerde ise RDA'lar bünyesinde yer almaktadırlar.

RTB'lerin listesi ve web adresleri aşağıda verilmektedir:

- Tourism South East <http://www.visitsoutheastengland.com/>
- VisitLondon ww.londontouristboard.com
- South West Tourism www.swtourism.co.uk
- East of England Tourist Board www.eetb.org.uk
- Heart of England Tourist Board www.visitheartofengland.com
- Northumbria Tourist Board www.visitnorthumbria.com
- Yorkshire Tourist Board www.ytb.org.uk
- Cumbria Tourist Board www.cumbria-the-lake-district.co.uk
- The Mersey Partnership www.visitliverpool.com
- Marketing Manchester www.destinationmanchester.com
- Cheshire & Warrington Tourism www.visit-cheshire.com
- Lancashire & Blackpool Tourist Board www.lancashiretourism.com

İngiltere'de yerel yönetimler turizmin görünmeyen kahramanları ve bölgelerinin savunucularıdır. Turizmin dolaylı olarak ihtiyaç duyduğu yollar, otoparklar ve rekreasyon alanları gibi pek çok alt yapı tesisi yapım ve işletilmesi yerel yönetimlerce gerçekleştirilmektedir. Hatta bazılarınca bölgelerinin tanıtılması için reklam ve pazarlama kampanyaları dahi yapılmaktadır. Esasen doğrudan turizmle ilgili faaliyetlerde bulunmak

noktasında yasal bir sorumlulukları olmadığı halde bu idareler konunun bölgeleri için önemini bildiklerinden kendiliklerinden bu gibi çalışmalarını gerçekleştirmektedirler⁹

Ulusal turizm kuruluşlarının ilk defa oluşturulmaya başlandığı 1969 tarihli Tourism Development Act (Turizmi Geliştirme Kanunu)'dan önce dahi turizm sektörü kendi bölgelerini genellikle bir yerel idare tarafından mali olarak desteklenen RTB ve DMO'lar vasıtasıyla pazarlamayı başarmışlardır.

Bu çerçevede, İngiltere'deki yerel yönetimlerin, altyapı ve ekonomik kalkınma konusunda geniş sorumlulukları olduğu ve aynı zamanda turizm endüstrisinin desteklenmesinde hayati rolleri bulunduğu görülmektedir. Yerel yönetimler, bir yandan Bölgesel Kalkınma Ajansları ve diğer yandan yerel turizm işletmeleri ile ortaklaşa çalışmak suretiyle yerel düzeyde turizm endüstrisi aktörlerinin tüm alanlarına katılma imkanı olan yegane kurumlardır.

Turizm Yönetimi Enstitüsü, turizm yönetimi enstitüsü pazarlama, planlama ve turizm kalkınması alanlarından 250 den fazla üyesi olan ve destinasyon yönetimi konusundaki profesyonel bir enstitüdür.

İngiltere'ye gelen turistlerin yarısından fazlasının Londra'ya geldiği dikkate alındığında başkentin İngiltere turizm endüstrisi açısından oynadığı hayati bir rol meydandadır. Londra'nın bir turizm destinasyonu olarak ve Britanya'nın diğer bölgeleri için de bir giriş kapısı olarak pazarlanması, Londra turizm stratejisinin uygulanmasında Londra Kalkınma Ajansı ile çalışmakta olan Londra Belediye Başkanının yükümlülüklerinden biridir. DCMS 2003-2006 döneminde bu giriş kapısı rolünün vurgulanması ve geliştirilmesine dayanan stratejinin uygulanması amacıyla yılda 1,9 milyon sterlin katkı sağlamıştır.

2002'de uluslararası pazarlama stratejisi olan 'Dünyanın İngiltere'ye Yönlendirilmesi (Leading the world to Britain)'ın yürürlüğe konulmasından sonra, Visit Britain İngiltere'nin

⁹ British Tourism Framework Review, VB, 2009

turizmden elde ettiği kazancın % 10 artmasına katkı sağlamış olup bu ilave gelir 3,8 milyar Sterline ulaşmıştır.

Gelecek yıllarda, turizm ekonomisinin başarısı için kritik önem taşıyan tüketici, marka, ürün ve dağıtım kanalı odaklı bir pazarlama faaliyeti planlanmaktadır.

Uluslararası alanda Visit Britain global ya da ülkeler bazında yüzlerce faaliyet yürütmektedir. Bunların bazıları aşağıda verilmektedir:

- Partner Marketing: Kurum turizm endüstrisi ve turizm dışı endüstri ile birlikte uluslararası pazarlama kampanyaları yürütmektedir.
- Marka ve Ürün Pazarlaması: Kurum bir Britanya markası yaratılması, pazarlanması ve yönetilmesinden sorumludur.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Online Marketing: Visit Britain web sitesi 36 ülkede ve 19 ayrı dilde yayınlanmaktadır.
- Business Tourism: 2003 yılında Britanya'ya 7 milyon kişi iş amaçlı gelmiş ve 3,4 milyar Sterlin harcamıştır. Visit Britain Britanya'nın aynı zamanda toplantı, incentive turları, konferans ve kongre destinasyonu olarak pazarlanmasını amaçlamaktadır.

Visit Britain'in Londra Merkezinde mevcut özel bir ekibin yanında her yurtdışı ofisinde de basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden sorumlu görevliler bulunmaktadır.

Keza, pazar ve tüketiciyi daha iyi anlamak ve değişen eğilimleri saptamak amacıyla turizm pazar araştırmaları yapma/yaptırmak, bu yolla DCMS'e turizm stratejisinin belirlenmesi noktasında anahtar veriler sunduğundan son derece önemlidir.

İngiltere'deki turizm örgütlenmesi bu şekilde ele aldıktan sonra Hükümet tarafından yürürlüğe konulmuş olan turizm reform programının incelenmesi turizm endüstrisinin yapılanmasının somut politikalar uygulanması noktasında nasıl kullanıldığı göstermesi bakımından fikir verici olacaktır.

a) 2003 yılında Visit Britain stratejik, pazar odaklı bir organ olarak kurulmuş olup English Tourism Council ve British Tourist Authority'nin birleştirilmesinden oluşmuştur.

b) Bölgesel Kalkınma Ajanslarına kendi bölgelerinde turizmle ilgili stratejik sorumluluklar verilmiştir.

c) Konaklama kalitesi endüstri ile işbirliği halinde genel olarak gözden geçirilmiştir. 2001 yılında sektörün görüşlerinin hükümete daha etkin aktarılabilmesi amacıyla Tourism Alliance yapısı oluşturulmuştur.

d) Mayıs 2004'te sektörün işgücü ile ilgili konseyi niteliğinde olmak üzere People 1st kurulmuştur.

İşçi Partisinin iktidara gelmesinden sonra 1999 yılında genel turizm stratejisi 'Tomorrow's Tourism' adlı belge ile tanımlanmış olup bu belge 2004 yılında o zamana kadar gelinen aşama da dikkate alınarak 'Tomorrow's Tourism Today' adı altında yenilenmiştir. Bu program Turizm Reform Programı olarak adlandırılmıştır.

Bu belgeye göre; Britanya'nın turizm yapılanması ve stratejisi 4 ana konu üzerinde yoğunlaşmaktadır:

- Pazarlama ve e-turizm,
- Ülkenin turizm ürünlerin kalitesinin geliştirilmesi,
- İnsan gücünün yetiştirilmesi,
- Tüm kararların dayandırıldığı turizmle ilgili güvenilir verilerin sağlanması.

Bu ana hedeflerle ilgili olarak ana yapılanmadaki aktörlere verilmiş olan görev ve sorumluluklar aşağıda belirtilmektedir:

- Pazarlama ve e-turizm
 - DCMS:
 - Visit Britain'in yurtdışı pazarlama faaliyetleri için kaynak sağlanması,

- Kamu kaynakları kullanan tüm kurum ve kuruluşların kendi planlarını ulusal ve bölgesel stratejilerle uyumlaştırarak Britanya'nın yurtdışında pazarlanması faaliyetlerine katılmaya teşvik edilmesi
- Çin tarafından İngiltere'ye verilmiş olan onaylanmış yurtdışı destinasyon statüsünün korunması için diğer kamu kurumları ile birlikte çaba harcanması.
- Visit Britain:
 - DCMS ile birlikte konulan aşağıdaki kilit hedeflere ulaşabilmek amacıyla koordineli ve müşteri odaklı olarak Britanya'nın yurtdışında pazarlanmasına ilişkin strateji geliştirilmesi. Bu kilit hedefler ise şunlardır:
 - 1) Britanya'nın yurtdışı faaliyetlerine harcanan paranın 1'e 30 oranında geri dönüşünü sağlayabilmek,
 - 2) Visit Britain pazarlama faaliyetleri sonucunda sağlanan ilave turizm gelirin en az % 62'sinin Londra dışında harcanmasını sağlamak.
 - Visit Scotland, Galler Turizm Otoritesi, Visit London ve İngiltere'deki alt bölgelerdeki otoritelerin bu stratejiye tam olarak katılımlarını sağlamak.
 - Stratejinin turizm işletmelerinin tüm beklentilerini karşılmasını sağlayarak özel sektörle işbirliği içinde çalışmak.
- Turizm Birliği (Tourism Alliance):
 - Üyelerinin pazarlama stratejilerini benimsemelerine öncülük etmek,
 - Üyelerini ortak programlar ve kampanyalar geliştirilmesi ve bunlara fon sağlanması konusunda teşvik etmek.
- Kalite:

Turizm reform programı ile konulmuş olan hedeflere ulaşılabilmesi için sadece konaklama tesislerinin değil, bütün turizm ürünlerinin kalitesinin artırılması gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle, kalitenin müşterilere aktarılması, gelişme konusunda yatırım yapanların ödüllendirilmesi ve kalitenin geliştirilmesinin önündeki engellerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması hedeflenmektedir.

İngiltere, Galler ve İskoçyada turist otoriteleri, AA (Automobile Association) ve RAC (Royal Automobile Club) tarafından kullanılmakta olan konaklama tesislerinin sınıflandırılması ile ilgili kriterlerin birleştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılması.

• İnsan Gücünün Yetiştirilmesi:

- People 1st: Sektörün işgücü tarafından tercih edilebilir bir sektör olarak algılanmasını sağlayıcı tedbirlerin alınması. Bu amaçla 2004 Mayıs ayında People 1st adı altında bir konsey kurulmuştur.

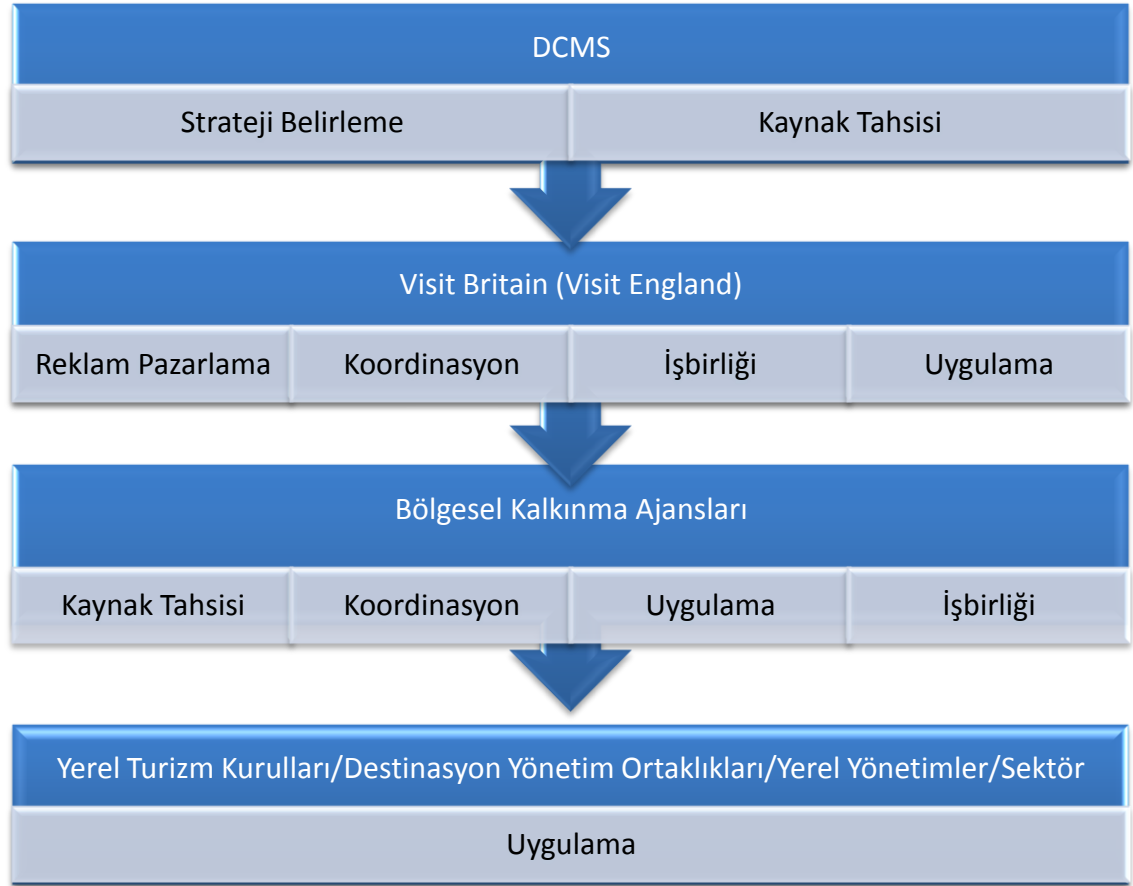
Reform programında, uygulamalardaki gelişmeler Tourism Review and Implementation Group (TRIG) tarafından koordine edilmesi öngörülmüştür. Sekreteryası DCMS tarafından sağlanmakta olan TRIG bünyesinde yerel hükümetler, Visit Britain, Turizm Birliği, RDA'lar, bölgesel turist otoriteleri, People 1st, turizm alanındaki akademisyenler ve sektörün önde gelen isimleri yer alması temin edilmiş olup Grubun her yılın sonunda Bakanlığa rapor vermesi öngörülmüştür.

Görüleceği üzere 1999 yılında başlanan 2004 yılında gözden geçirilerek revize edilen Turizm Reform Programında ilk olarak varılması istenen kilit hedefler belirlenmiş, ardından izlenecek stratejiye uygun olarak yapılması gerekenler tespit edilmiş ve ardından bunları hangi kurum ve kuruluşların yapacağı ele alınarak şayet gerekiyorsa yeni kurumlar teşekkül ettirilmiş ve nihayet programın uygulamasının takibi görevi de ayrı bir kuruluşa verilerek durumu Bakanlığa rapor etmesi temin edilmiştir. Dolayısıyla söz konusu program, turizm endüstrisinin tüm öğelerini kapsar nitelikte ve tabii ki bunlara fonksiyon kazandırmak suretiyle oluşturulmuştur.

İngiltere'de turizm endüstrisinin kamusal düzeyde ne şekilde örgütlendiği, konuyla ilgili başlıca sivil toplum örgütlerinin neler olduğu bu şekilde ele alındıktan sonra konunun kısa bir özetinin yapılmasında yarar görülmektedir.

- ❖ Turizmle ilgili yetkili en üst kamu kurumu: Department of Culture, Media and Sports
- ❖ Reklam ve Pazarlama: Visit Britain, Visit London

- ❖ Yurtdışı örgütlenmesi: Visit Britain
- ❖ Bölgesel düzeyde uygulama: Bölgesel Kalkınma Ajansları
- ❖ Yerel düzeyde uygulama: Yerel Yönetimler, Yerel Turizm Otoriteleri/Ortaklıkları
- ❖ Tur operatörleri: Ukinbound
- ❖ Konaklama ve Yeme-İçme Tesisleri: British Hospitality Association
- ❖ Nitelikli işgücü: People 1st
- ❖ Bakanlıklar arası koordinasyon: Cross-Government Ministerial Group on Tourism
- ❖ Danışma: Tourism Advisory Council
- ❖ Sektörün tamamının temsili: Tourism Alliance



Şekil 9: Genel Hatlarıyla Uygulama Süreci

IV. SONUC

İngiltere kamu yönetiminde turizmin teşkilat yapısı ile planlama ve karar mekanizmalarının incelenmesi ve sektördeki meslek birlikleri ile diğer sivil kuruluşlar özelinde konunun incelenmesi ve araştırılması sonunda;

Her ne kadar 2008 yılından bu yana yaşanmakta olan küresel ekonomik kriz nedeniyle ekonomisi 2009 yılında bir önceki yıla oranla %4,8 oranında küçülmüş olsa da İngiliz ekonomisinin yıllık 2,15 katrilyon Dolar düzeyinde katma değer üreten bir kapasiteye sahip olduğu,

Kesinleşmiş 2008 yılı verilerine göre ülkeye 31,8 milyon turist geldiği ve bu yolla 28,5 milyar Dolar doğrudan gelir elde edildiği, ancak turizmin ekonomiye dolaylı katkıları da dikkate alındığında Ülke milli gelirinin %8,9'unun turizmden elde edildiğinin hesaplandığı, keza faal işgücünün %8,5'inin de turizm sektöründe çalışmakta olduğu,

İngiltere'nin turist çeken önemli bir ülke olmak yanında aynı zamanda turist gönderen bir ülke olarak da önemli bir pazar olduğu, yaklaşık 62 milyon nüfusu olan ülkeden yurtdışına 2008 yılında 69 milyon civarında turist çıkışı olduğu,

Yapılan tahminlere göre şu an yıllık 115 milyar Dolar olan turizm ve seyahat harcamalarının 2020 yılında 205 milyar Dolara ulaşacağı, esasen bu durumun WTM London fuarının dünyanın önemli turizm fuarlarından birisi olmasının ve söz konusu fuara dünyanın hemen her yerinden katılım gerçekleşmesinin sebebini de açıklar mahiyette olduğu,

İngiltere'de turizmle ilgili devlet yapılanmasında en üstündeki kuruluşun Department of Culture, Media and Sports (DCMS) olduğu, Bakanlığın, kültür, sinema, yayıncılık, şans ve talih oyunlarından spor ve turizme kadar çok geniş bir görev sahasının bulunduğu, turizmin söz konusu kuruluş içerisinde Sports and Leisure Directorate bünyesinde yapılandırıldığı,

Ülkenin turizmle ilgili temel yasasının 1969 tarihli Tourism Development Act yani Turizmi Geliştirme Yasası olduğu, mevcut yapılandırmanın da anılan Yasaya göre yapılmakta olduğu,

DCMS'in temel görevinin turizme ilişkin temel politika, hedef ve stratejileri belirlemek olduğu, bu amaçla, turizm endüstrisinin neredeyse tamamın temsil edildiği Tourism Alliance (Turizm Birliği) ve Tourism Advisory Council (Turizm Danışma Konseyi) tarafından getirilen tavsiyelerin dikkate alındığı, keza turizmin aynı zamanda pek çok Bakanlığı ilgilendiren yönleri bulunması hasebiyle etkin bir koordinasyonun sağlanması amacıyla Cross-Government Ministerial Group on Tourism (Bakanlıklararası Turizm Çalışma Grubu) oluşturulduğu,

2003 yılında British Tourist Authority ve English Tourism Council adlı kurumlar birleştirilerek Visit Britain adlı tek bir yapı meydana getirildiği, Visit Britain'in, ülkenin yurtdışında ve İngiltere bölgesinin de Birleşik Krallıkta pazarlanması ve tanıtılmasından sorumlu olduğu, bu çerçevede anılan kuruluşun kilit görevlerinin profesyonel ve etkin pazarlama yöntem ve kampanyaları uygulanmak suretiyle turizmden elde edilen gelir ile birlikte sektörel etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla endüstri aktörleri arasındaki işbirliğinin sağlanması olarak belirtilebileceği,

Dolayısıyla ülkenin dünya çapında tanıtılması ve pazarlanmasından ve İngiltere'de turizme dayalı ekonominin geliştirilmesinden sorumlu ulusal turizm ajansı olarak Visit Britain'in farklı aktörlere yönelik farklı vizyonları bulunduğu, örneğin yurtdışındaki tüketicilere yönelik olarak ülkenin yıl boyunca turizm geliri yaratacak şekilde bir destinasyon olarak tanıtılması temel vizyon iken iç pazarda ilave veya daha uzun süreli tatillerin özendirilmesi yahut sektöre yönelik olarak ise iç ve dış pazarlara etkin bir şekilde açılmalarının sağlanması gibi her konuya ilişkin farklı bir hedefinin bulunduğu,

Visit Britain'in Çin, Polonya, Rusya, Güney Kore gibi gelişmekte olan pazarlar dahil 35 ülkede faaliyet göstermekte olduğu, hükümet tarafından Visit Britain'e 2005/2006'da

yurtdışı pazarlama faaliyetleri için 35.5 milyon Sterlin, yurtiçi tanıtma faaliyetleri için ise 13.4 milyon Sterlin kaynak sağlandığı,

Söz konusu kuruluşun yönetim kurulu üyelerinin DCMS tarafından atanmakta olduğu, Visit Britain'ın faaliyetlerini yürütürken başta Bölgesel Kalkınma Ajansları olmak üzere, çok sayıda kamu kurumu ve özel kuruluşla işbirliği yaptığı,

Bir yandan sektörün önemli kuruluşları hakkında da bilgi verilmesi bakımından Visit Britain'in işbirliği yaptığı kurum ve kuruluşların kısaca belirtilmesinde yarar bulunmakta olup bunların;

- Turizm Alanında: Ulusal Turizm Otoriteleri, Bölgesel Uygulayıcı kurumlar, Bölgesel Kalkınma Ajansları (RDA),
- Endüstri Alanında: Tourism Alliance, BTDC, Ukinbound, British Hospitality Association,
 - Britanya Turizm Kalkınma Komitesi (BTDC), 1995 yılında kurulmuş olup, Visit Britain'in ana danışma mekanizmasıdır. Komitenin 50 den fazla üyesi bulunmaktadır. Bunlar endüstrinin en önemli örgütleridir. Bu örgütlerin iştirak ettiği Komite vasıtasıyla Visit Britain bu örgütlerin üyeleri ile yani turizm sektörüyle iletişim sağlamaktadır. Bu haliyle Komite bir bakıma turizm endüstrisinin sesi olup hemen her konuda çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır.
 - Turizm Birliği (Tourism Alliance), turizm sektörünün önde gelen kurum ve kuruluşlarından oluşmaktadır. Turizm endüstrisinin sözcüsü konumundadır. Birlik, 2001 yılında DCMS'in desteği ile kurulmuş olup 50 civarında sektörel birliği ve diğer tüm turizm işletmelerini temsil etmektedir. Birlik Limited Şirket olarak örgütlenmiştir. Birliğin amaçları endüstride standartların ve kalitenin yükseltilmesi amacıyla politika ve stratejilerin oluşturulması, bu amaçla hükümetle işbirliği içinde çalışılması ve lobi yapılmasıdır.

- UKinbound, eski adıyla British Incoming Tour Operators Association olup İngiltere'ye turist getiren tur operatörlerinin oluşturduğu birliktir.
- British Hospitality Association, ulusal çapta otel, lokanta ve yiyecek sağlayıcılarının ana örgütü olup üyelerinin çıkarları ve beklentileri ile ilgili olarak hükümet düzeyinde ve Avrupa çapında lobi çalışmaları yapmaktadır.
- Kamu Diplomasisi Alanında: Kamu Diplomasi Strateji Kurulu, British Council, Göçmenlik Servisi,

adlı kurum ve kuruluşlar olarak sayılabileceği,

Ayrıca Visit Britain'in en önemli fonksiyonlarından birisinin de ülke, sektör ve pazar araştırmaları yaparak elde ettiği verileri bir yandan DCMS'e, diğer yandan kamuoyuna ve sektör profesyonellerine sunması olduğu, bu haliyle kuruluşun, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi noktasında DCMS'e destek verdiği,

Turizmin kurumsal yapılanması içerisinde, stratejik nitelikteki asıl görevlerin 9 adet Regional Development Agency (RDA-Bölgesel Kalkınma Ajansları) tarafından üstlenilmiş olduğu, 1999 yılında kurulmuş olan söz konusu Ajansların hükümet ile organik bir bağı olmayıp bağımsız oldukları, hükümetin turizmdeki stratejik liderlik ya da bir başka ifadeyle yönlendirme fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde Ajansların hem bireysel, hem de birlikte çalışılan kurumlar olarak kilit bir rol oynadıkları, bu suretle, anılan kuruluşların, gerek kendilerince, gerekse DCMS tarafından hazırlanan bölgesel sürdürülebilir turizm stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması hususunda görev yaptıkları,

2003-2006 döneminde Ajanslara sadece turizm amaçlı kullanılmak üzere 3,6 milyon Sterlin kaynak ayrıldığı, bu kaynağın daha sonra Regional Tourism Boards (RTB-Bölgesel Turizm Otoriteleri)'ne aktarılarak kullanıldığı,

Bu suretle, turizm örgütlenmesinde yerel düzeyde kilit rol oynayan Bölgesel Kalkınma Ajanslarının faaliyetlerini kendi bölgelerinin turizm otoriteleri ve destinasyon

yönetim birlikleri/organizasyonları ile işbirliği içerisinde yürüttükleri, dolayısıyla turizm stratejinin belirlenmesinden ve turizmin hem bölgesel, hem de ulusal ölçekte desteklenmesinden sorumlu en üst otorite olan Bakanlığın, söz konusu görevlerden operasyonel olanların önemli bir kısmını bölgesel bazda Kalkınma Ajansları ve bunlara bağlı olarak yerel nitelikli Turizm Otoriteleri yahut Destinasyon Yönetim Ortaklıkları gibi kuruluşlar eliyle yürütmekte olduğu,

Sözü edilen Bölgesel Turizm Kurullarının kamu kuruluşu niteliğinde olmayıp çalışmalarını tamamen özel hukuk hükümlerine göre yürüttükleri, şirketler hukuku kuralları gereğince bulunması gerekli olanlar dışında zorunlu kurulları da bulunmadığı, mali kaynaklarının ise turizm işletmeleri ve yerel yönetimlerden toplanan üyelik aidatlarından, eğitim kursları düzenlenmesi gibi ticari faaliyetlerden ve DCMS, Visit Britain gibi kamu kurumları ve Kalkınma Ajansları tarafından sağlanan fonlardan oluştuğu,

Bölgesel turizm stratejileri Kalkınma Ajanları tarafından da belirlenebildiğinden, RTB'ler bazı bölgelerde Ajansların uygulama organı iken, bazı bölgelerde ise Ajansların bünyesinde yer alabildikleri,

Ayrıca, İngiltere'deki yerel yönetimlerin, altyapı ve ekonomik kalkınma konusunda geniş sorumlulukları olduğu ve aynı zamanda turizm endüstrisinin desteklenmesi noktasında hayati rollerinin bulunduğu, yerel yönetimlerin, bir yandan Bölgesel Kalkınma Ajansları ve diğer yandan yerel turizm işletmeleri ile ortaklaşa çalışmak suretiyle yerel düzeyde turizm endüstrisi aktörlerinin tüm alanlarına katılma imkanı olduğu yegane kurum oldukları,

Bu suretle, Anglo-Sakson yönetim anlayışına uygun olarak British Tourism Bodies" yani İngiltere turizm endüstrisini oluşturan yapılar içerisinde kamuya ait olan kısmın akılcı bir anlayışla yapılandırılmış olduğu, gerektiği takdirde kurum ve kuruluşlara yeni görevler yüklenirken, bazı hallerde ise kurumların başkaca kurumlarla bir araya gelerek yeni yapılar oluşturdukları,

Yıllar içerisinde her sektörde olduğu gibi turizmde de yeni kavram ve anlayışlara paralel olarak yeni görevler ve sorumluluklar ortaya çıkmakla birlikte bunları yerine getirmek üzere yeni kurumlar teşekkül ettirmek yerine eski kurumlara yeni fonksiyonlar kazandırmak yolunun tercih edildiği, böylelikle kamu yönetiminin genişlemesi yerine kamu hizmetlerinin genişlemesinin temin edildiği,

Konuya bu açıdan bakıldığında turizmle ilgili olarak İngiliz kamu yönetimini ifade edecek en doğru anahtar kelimenin “yeniden yapılandırma” (restructuring) olduğu,

Turizmin teşkilatlanmasıyla ilgili olarak dikkat çeken bir diğer konunun ise ilgili Bakanlığın ana stratejiyi belirleyen asıl kurum olmakla birlikte işin uygulamaya yönelik kısımlarının mümkün olduğunca yerel düzeyde gerçekleştirilmesi olduğu,

Netice olarak, yerel düzeydeki Turizm Kurullarından başlamak suretiyle, sektördeki aktörlerin kurmuş oldukları örgütlerin ve ilgili diğer kurum ve kuruluşların da yer aldığı Turizm Birliği'nin bir bakıma genel bir meclis niteliğinde, her kesimin kendini ifade edebilme imkanı bulduğu bir platform olarak kullanılarak, gerek sözü edilen Birlik, gerekse Turizm Danışma Konseyi tarafından getirilen önerilerin, diğer taraftan Visit Britain tarafından yapılan ya da yaptırılan araştırmalardan elde edilen verilerin ve nihayet diğer bakanlıklar ve kamu kurumlarıyla yapılan ortak çalışmaların sonunda en üst düzeyde DCMS (Bakanlık) tarafından turizme ilişkin genel politika ve stratejilerin belirlendiği, takiben yurtiçinde uygulamaya ilişkin hususların bölgesel düzeyde Kalkınma Ajansları tarafından yerel kurullar ve yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde gerçekleştirildiği, yurtdışı tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetlerinin ise doğrudan Visit Britain tarafından yürütüldüğü,

Bu haliyle bakıldığında mevcut sistemin, turizm yönetimine sektörü oluşturan tüm aktörlerin özellikle yerel düzeyde katılım imkanı buldukları, ayrıca Turizm Birliği yoluyla politika ve hedef oluşturma sürecine de katılabildikleri sorunsuz ve katılımcı bir yönetim modeli olduğu düşünülebileceği, ancak 90'lı yılların sonunda yapılan yasal düzenlemelerin eseri olan mevcut sistemin bugün pek çok açıdan eleştirilmekte olduğu, özellikle çok başlılığın yarattığı çok sesliliğin kimilerine göre “iyi” olarak nitelendirilecek olmakla birlikte

bazı kesimlerce “tek bir ses çıkmasına imkan vermediği” gerekçesiyle eleştirildiği, keza 90’lı yılların sonunda Ulusal Turizm Kurulları (Britanya, İskoçya, Galler ve İrlanda) oluşturularak bir bakıma turizmin merkezi devletten ayrılmasının esasen bir koordinasyonsuzluk yaratarak bazı konularda gereksiz çift işlemlere hatta faaliyet ve yatırımlara, kısacası iş ve kaynak kaybına yol açtığı ileri sürüldüğü, bu sorunlara bir çözüm olarak da en üstte bağımsız bir Ulusal Turizm Kurulu oluşturulmasının önerildiği, bir başka deyişle aşırı yerelleşmenin getirdiği koordinasyonsuzluğa dikkat çekilmekte olduğu,

Nihayet Anglo-Sakson devlet geleneğinin gerek kara Avrupası’ndan, gerekse ülkemizden çok farklı olduğunun da belirtilmesi gerektiği, söz konusu gelenekte daha halkın yönetimde söz sahibi olması olgusunun çok köklü olduğu dikkate alındığında bu gelenekten kaynaklanan kültürün yönetim sistemine de yansımalarının kaçınılmaz olduğu, konuya bu açıdan yaklaşıldığında turizmin İngiliz kamu yönetimindeki teşkilatlanmasının Ülkemizde de uygulanabilir nitelikteki yönlerinden söz etmenin oldukça güç olduğu,

Bu nedenle yeni sistem önerisi getirmek yerine, İngiltere turizm yönetiminin yararlı bir takım özellik veya çalışmalarının Ülkemizde de uygulanması yollarının araştırılmasının daha akılcı olacağı, bu çerçevede;

1) Araştırmamız boyunca özellikle Visit Britain’in bir kısmı süreli olmak üzere çeşitli yayınlar çıkardığının, bazen geriye dönük verileri ele alarak analizler yaparken, bazen de mevcut duruma ilişkin risk analizleri yaparak bunları kamuoyuna sunduğunun görüldüğü, Ülkemizde kamu sektörü tarafından çıkarılmakta olan benzer bir yayın bulunmamakta olup Bakanlığımızın en azından temel politika ve hedeflerinin, kilit stratejilerinin duyurulması ve yönlendirme fonksiyonunun etkin bir şekilde ifası bakımından, en azından internet ortamında bir e-dergi hazırlanmasının yararlı olacağı,

2) İngiliz kamu yönetiminin en temel özelliklerden birisinin “birlikte tartışmak ve birlikte karar almak” olarak özetlenebileceği, bu amaçla temel politika ve stratejilerin oluşturulması ve bunların benimsenerek uygulama sürecine sektörü oluşturan her kesimce

destek verilmesini teminen illerimizdeki koordinasyon kurullarına öncelikle işlerlik kazandırılarak yapılacak düzenlemeyle yeni işlevler katılmasının yararlı olacağı,

3) Yerel koordinasyon kurulları dışında ülkesel ölçekte sektörün ve ilgili kamu kurumlarının da bir araya geldiği ve ilk oluşturulduğu tarih itibariyle İngiltere'deki Tourism Alliance (Turizm Birliği)'den daha eski tarihli olan Turizm Şurasının yeni işlevler kazandırılmak suretiyle canlandırılmasının faydalı olacağı

sonuç ve kanaatine ulaşılmıştır.

Arz ederim.

İstanbul, 18/06/2010

/

Koray ARABULAN
Başmüfettiş