

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
DOKTORA TEZİ**

**TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜNÜN  
ARTIRILMASINDA STRATEJİK DESTİNASYON YÖNETİMİ:  
ÇEŞME ALAÇATI DESTİNASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Ediz GÜRİPEK**

**Danışman  
Prof. Dr. Öcal USTA**

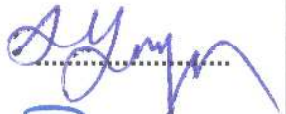
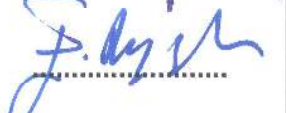
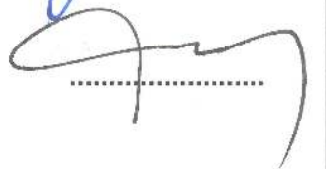
**İZMİR-2013**

**DOKTORA**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

2007800357

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Ediz GÜRİPEK  
**Tez Başlığı** : Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alacatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama  
**Savunma Tarihi** : 01.10.2013  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Öcal USTA

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b> | <b><u>İmza</u></b>                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof.Dr.Öcal USTA                 | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |    |
| Prof.Dr.Nilüfer KOÇAK             | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |   |
| Doç.Dr.Osman Avşar KURGUN         | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Doç.Dr.Ethem DUYGULU              | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Prof.Dr.Adnan TÜRKSOY             | EGE ÜNİVERSİTESİ           |  |

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

Ediz GÜRİPEK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alacatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

  
Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Ediz GÜRİPEK

## **ÖZET**

### **Doktora Tezi**

#### **Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama**

**Ediz GÜRİPEK**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Turizm İşletmeciliği Programı**

Bu çalışmanın amacı destinasyon yönetiminin stratejik olarak ele alınması gerektiği ve ülkesel ölçekte destinasyonların rekabet gücünü belirlemeye yönelik olarak Dwyer ve Kim'in modelinde yer alan faktörlerin yerel ölçeğe uyarlanması ve stratejik destinasyon yönetimine göre bir modelin oluşturulmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılarak strateji kavramı ve stratejik yönetim süreci incelenmiştir.

İkinci bölümde destinasyon yönetimi ile ilgili literatür taranarak stratejik destinasyon yönetimi şeklinde ele alınmıştır. Ayrıca ikinci bölümde literatürde yer alan rekabet gücünü etkileyen unsurları belirlemeye yönelik çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünü belirlemeye yönelik araştırma kapsamında 110 konaklama işletmesi yöneticisi ya da çalışanı, 45 yiyecek içecek işletmesi yöneticisi ya da çalışanı, 8 sörf okulu yöneticisi ya da çalışanından oluşan 163 turizm tesisi ile 11 yerel yönetim yönetici ya da çalışanı, 28 kamu kurumu yöneticisi ya da çalışanı, 10 akademisyen ve 245 öğrenciden oluşan toplam 457 kişi ile yüz yüze görüşülerek anket yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca üçüncü bölümde Alaçatı destinasyonunun arz yönlü paydaşlar açısından rekabet gücünü belirlemekle birlikte, çalışmanın amacına uygun olarak stratejik destinasyon yönetimine ilişkin oluşturulan model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Literatürde yer alan modelde her ne kadar doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşulları ile birlikte altıncı bir faktör olarak ele alınan stratejik

**destinasyon yönetiminin, oluşturulan modele göre diğer faktörleri etkileyen bağımsız bir faktör olarak ele alınması gerektiği sonucu çıkmıştır.**

**Son olarak çalışmada elde edilen bulgulara göre sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Bu bölümde elde edilen bulgulara göre Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün yüksek olduğunu ancak stratejik olarak destinasyonun yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler, Stratejik Destinasyon Yönetimi, Rekabet Modelleri.**

**ABSTRACT**  
**Doctoral Thesis**  
**Doctor of Philosophy (PhD)**  
**Strategic Destination Management for the Improvement of Tourism**  
**Destination Competitiveness: An Application on Çeşme Alaçatı Destination**  
**Ediz GÜRİPEK**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Tourism Management**  
**Tourism Management Program**

The purpose of this study is to discuss the necessity of destination management strategically and to constitute a model to apply national destination competitiveness scale to local scale which determines destination competitiveness factors -Dwyer and Kim model- according to strategic destination management.

In the first chapter of the study the term of strategy and strategic management process were examined with literature review.

In the second chapter destination management was discussed by reviewing of literature as strategic destination management. In addition, in this chapter the studies which determine destination competitiveness factors were included.

In the third chapter the facts were included which indicate competitiveness after having results of face to face surveys with 110 hospitality managers or workers, 45 food and beverage managers or workers, 8 surfing school managers or workers, 168 tourism facilities and 11 municipal directors or workers, 28 public institution directors or workers, 10 academics and 245 students; totally 457 person.

Besides in the third chapter competitiveness of Alaçatı destinations supply-side partners was tested by model predicative factor analyze to determine strategic destination management to come up to the aim of the study.

Although in the model which takes part in the literature was assured that the factor affecting other independent variables was discussed with the

**situational and demanding conditions as a sixth factor with the natural and cultural sources, artificial sources, and supportive sources impacting on strategic destination management.**

**In conclusion outcomes and proposals achieved by findings in the study were stated. In this chapter findings were ensured that competitiveness of Alaçatı destination is remarkable and must be only managed strategically.**

**Keywords: Strategic Management, Factors effecting competitiveness, Strategic Destination Management, Competitive Models.**

**TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜNÜN ARTIRILMASINDA  
STRATEJİK DESTİNASYON YÖNETİMİ: ÇEŞME ALAÇATI DESTİNASYONU  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| KISALTMALAR      | x    |
| TABLolar LİSTESİ | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xv   |
| EKLER LİSTESİ    | xvi  |
| GİRİŞ            | 1    |

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

|          |                                                    |    |
|----------|----------------------------------------------------|----|
| 1. 1.    | STRATEJİ KAVRAMI TANIMI VE ANLAMI                  | 2  |
| 1. 2.    | STRATEJİ KAVRAMI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR        | 6  |
| 1. 3.    | STRATEJİK YÖNETİM                                  | 13 |
| 1. 3. 1. | Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi              | 13 |
| 1. 3. 2. | Stratejik Yönetimin Dayandığı Kuramsal Yaklaşımlar | 14 |
| 1. 3. 3. | Stratejik Yönetimin Özellikleri                    | 17 |
| 1. 3. 4. | Stratejik Yönetim Süreci                           | 18 |

**İKİNCİ BÖLÜM**

**TURİZM DESTİNASYONLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ,  
TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER VE REKABET MODELLERİ**

|       |                           |    |
|-------|---------------------------|----|
| 2. 1. | TURİZM DESTİNASYONU       | 45 |
| 2. 2. | DESTİNASYONUN BİLEŞENLERİ | 47 |
| 2. 3. | DESTİNASYON TÜRLERİ       | 51 |
| 2. 4. | DESTİNASYONUN ÖZELLİKLERİ | 52 |

|          |                                                                          |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. 5.    | DESTİNASYONUN YAŞAM DÖNGÜSÜ                                              | 54  |
| 2. 6.    | DESTİNASYON YÖNETİMİ                                                     | 56  |
| 2. 6. 1. | Destinasyon Yönetim Örgütleri                                            | 57  |
| 2. 6. 2. | Stratejik Destinasyon Yönetimi                                           | 61  |
| 2. 6. 3. | Destinasyon Yönetimi Planlaması                                          | 66  |
| 2. 7.    | DESTİNASYONLARIN REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE REKABET MODELLERİ | 68  |
| 2. 7. 1. | Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Rekabet Modeli                            | 71  |
| 2. 7. 2. | Porter'ın Rekabet Gücü Analizi Modeli                                    | 93  |
| 2. 7. 3. | Kim'in Rekabet Modeli                                                    | 98  |
| 2. 7. 4. | Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabet Modeli                          | 100 |
| 2. 7. 5. | Bahar ve Kozak'ın Rekabet Modeli                                         | 104 |
| 2. 7. 6. | Dünya Ekonomik Forumu Rekabet Gücü Endeksi                               | 105 |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ÇEŞME ALAÇATI DESTİNASYONUNUN PAYDAŞLAR AÇISINDAN REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ**

|          |                                         |     |
|----------|-----------------------------------------|-----|
| 3. 1.    | ALAÇATI HAKKINDA GENEL BİLGİ            | 110 |
| 3. 2.    | ARAŞTIRMANIN AMACI                      | 112 |
| 3. 3.    | ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ                    | 113 |
| 3. 4.    | ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI             | 113 |
| 3. 5.    | ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI         | 114 |
| 3. 6.    | ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ                  | 117 |
| 3. 7.    | ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ      | 118 |
| 3. 8.    | ARAŞTIRMA BULGULARI VE VERİ ANALİZİ     | 122 |
| 3. 8. 1. | Güvenilirlik Analizleri                 | 122 |
| 3. 8. 2. | Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular | 123 |
| 3. 8. 3. | İfade Ortalamaları                      | 128 |
| 3. 8. 4. | Korelasyon Analizi                      | 148 |
| 3. 8. 5. | Farklılık Analizleri                    | 150 |
| 3. 8. 6. | Doğrulamalı Faktör Analizi              | 185 |
| 3. 8. 7. | Regresyon Analizleri                    | 192 |
|          | SONUÇ                                   | 212 |
|          | KAYNAKÇA                                | 223 |
|          | EKLER                                   |     |

## KISALTMALAR

|                 |                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>       | Avrupa Birliği                                                                |
| <b>AR-GE</b>    | Araştırma-Geliştirme                                                          |
| <b>DESKA</b>    | Destek Kaynakları                                                             |
| <b>DESYO</b>    | Stratejik Destinasyon Yönetimi                                                |
| <b>DYÖ</b>      | Destinasyon Yönetim Örgütü                                                    |
| <b>DOKU</b>     | Doğal ve Kültürel Kaynaklar                                                   |
| <b>DTÖ</b>      | Dünya Turizm Örgütü                                                           |
| <b>DURKO</b>    | Durumsal Koşullar                                                             |
| <b>EXIMBANK</b> | İhracat Bankası                                                               |
| <b>FÜTZ</b>     | Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar                                |
| <b>KDV</b>      | Katma Değer Vergisi                                                           |
| <b>KOBİ</b>     | Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler                                           |
| <b>KOSGEB</b>   | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>KZB</b>      | Kongre ve Ziyaretçi Bürosu                                                    |
| <b>PEST</b>     | Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik                                 |
| <b>SERVQUAL</b> | Service Quality/Hizmet Kalitesi                                               |
| <b>SUKA</b>     | Yapay Kaynaklar                                                               |
| <b>TALKO</b>    | Talep Koşulları                                                               |
| <b>TUGEV</b>    | Turizm Geliştirme ve Tanıtma Vakfı                                            |
| <b>TV</b>       | Televizyon                                                                    |
| <b>WEF</b>      | World Economic Forum/Dünya Ekonomik Forumu                                    |
| <b>ZETÇ</b>     | Ziyaretçi, Endüstri, Toplum, Çevre                                            |

## TABLolar LİSTESİ

|                                                                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1:</b> FÜTZ Analizi                                                   | s.22  |
| <b>Tablo 2:</b> PESTEL Analizi Kontrol Listesi                                 | s.23  |
| <b>Tablo 3:</b> Ansoff Matrisi                                                 | s.36  |
| <b>Tablo 4:</b> Doxey'in Tahribat Endeksi                                      | s.56  |
| <b>Tablo 5:</b> Alaçatı Destinasyonu FÜTZ Analizi                              | s.63  |
| <b>Tablo 6:</b> Rekabet Kavramı Yaklaşımları                                   | s.68  |
| <b>Tablo 7:</b> Turizm Destinasyonlarında Rekabet Modelleri                    | s.70  |
| <b>Tablo 8:</b> Dünya Ekonomik Forumu Karşılaştırma Unsurları                  | s.106 |
| <b>Tablo 9:</b> Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfadeleri                   | s.114 |
| <b>Tablo 10:</b> Yapay Kaynaklar Boyutu İfadeleri                              | s.115 |
| <b>Tablo 11:</b> Destek Kaynakları Boyutu İfadeleri                            | s.116 |
| <b>Tablo 12:</b> Durumsal Koşullar Boyutu İfadeleri                            | s.116 |
| <b>Tablo 13:</b> Talep Koşulları Boyutu İfadeleri                              | s.116 |
| <b>Tablo 14:</b> Destinasyon Yönetimi Boyutu İfadeleri                         | s.117 |
| <b>Tablo 15:</b> Güvenilirlik Analizi                                          | s.122 |
| <b>Tablo 16:</b> Güvenilirlik Analizi                                          | s.123 |
| <b>Tablo 17:</b> Güvenilirlik Analizi                                          | s.123 |
| <b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı                        | s.124 |
| <b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı                             | s.124 |
| <b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı                  | s.124 |
| <b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Faaliyet Alanına Göre Dağılımı (Gruplar)       | s.125 |
| <b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Belge Türüne Göre Dağılımı                     | s.125 |
| <b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Pozisyonlara Göre Dağılımı                     | s.126 |
| <b>Tablo 24:</b> İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı                | s.126 |
| <b>Tablo 25:</b> İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı                   | s.127 |
| <b>Tablo 26:</b> İşletmelerin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Dağılımı            | s.127 |
| <b>Tablo 27:</b> İşletmelerin Doluluk Oranlarına Göre Dağılımı                 | s.128 |
| <b>Tablo 28:</b> Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfade Kodları Ortalamaları | s.128 |
| <b>Tablo 29:</b> Yapay Kaynaklar Boyutu İfade Kodları                          | s.129 |
| <b>Tablo 30:</b> Destek Kaynakları Boyutu İfade Kodları                        | s.131 |
| <b>Tablo 31:</b> Durumsal Koşullar Boyutu İfade Kodları                        | s.132 |
| <b>Tablo 32:</b> Talep Koşulları Boyutu İfade Kodları                          | s.133 |
| <b>Tablo 33:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutu İfade Kodları           | s.134 |

|                                                                                                                         |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 34:</b> Faaliyet Alanına Göre Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfade Ortalamaları                            | s.135 |
| <b>Tablo 35:</b> Faaliyet Alanına Göre Yapay Kaynaklar Boyutu İfade Ortalamaları                                        | s.137 |
| <b>Tablo 36:</b> Faaliyet Alanına Göre Destek Kaynakları Boyutu İfade Ortalamaları                                      | s.140 |
| <b>Tablo 37:</b> Faaliyet Alanına Göre Durumsal Koşullar Boyutu İfade Ortalamaları                                      | s.142 |
| <b>Tablo 38:</b> Faaliyet Alanına Göre Talep Koşulları Boyutu İfade Ortalamaları                                        | s.144 |
| <b>Tablo 39:</b> Faaliyet Alanına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutu İfade Ortalamaları                         | s.145 |
| <b>Tablo 40:</b> Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Arası Korelasyon Matrisi                                            | s.149 |
| <b>Tablo 41:</b> Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                                    | s.150 |
| <b>Tablo 42:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Yaş Demografik Özelliğine Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları | s.151 |
| <b>Tablo 43:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Yaş Durumuna Göre Değişimler                                                | s.152 |
| <b>Tablo 44:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Yaş Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları                                     | s.153 |
| <b>Tablo 45:</b> Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                         | s.154 |
| <b>Tablo 46:</b> Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlerde Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları | s.155 |
| <b>Tablo 47:</b> Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlerde Eğitim Durumuna Göre Değişimler                                   | s.155 |
| <b>Tablo 48:</b> Rekabet Gücü Etkileyen Faktörlerde Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları                          | s.157 |
| <b>Tablo 49:</b> Faaliyet Alanına Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                        | s.161 |
| <b>Tablo 50:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Faaliyet Alanına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları          | s.162 |
| <b>Tablo 51:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Faaliyet Alanına Göre Değişimler                                            | s.162 |
| <b>Tablo 52:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Faaliyet Alanına Göre Tukey Testi Sonuçları                                 | s.163 |
| <b>Tablo 53:</b> Katılımcıların Pozisyonuna Göre Varyans Analizi Sonuçları                                              | s.169 |
| <b>Tablo 54:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Pozisyonuna Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları               | s.170 |
| <b>Tablo 55:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Pozisyona Göre Değişimler                                                   | s.170 |
| <b>Tablo 56:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Pozisyona Göre Tukey Testi Sonuçları                                        | s.172 |
| <b>Tablo 57:</b> Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları                                 | s.174 |

|                                                                                                                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 58:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları                                       | s.175 |
| <b>Tablo 59:</b> Açık Olunan Ay Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                                                      | s.176 |
| <b>Tablo 60:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları                                 | s.176 |
| <b>Tablo 61:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Değişimler                                                    | s.177 |
| <b>Tablo 62:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Tukey Testi Sonuçları                                         | s.178 |
| <b>Tablo 63:</b> Yıllık Doluluk Oranına Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                                                       | s.179 |
| <b>Tablo 64:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları                                  | s.180 |
| <b>Tablo 65:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Değişimler                                                     | s.180 |
| <b>Tablo 66:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Tukey Testi Sonuçları                                          | s.181 |
| <b>Tablo 67:</b> Çalışan Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları                                                                                             | s.182 |
| <b>Tablo 68:</b> Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Hipotez Sonuçları                                                    | s.183 |
| <b>Tablo 69:</b> Belge Türüne Göre Faktör Ortalamaları                                                                                                       | s.183 |
| <b>Tablo 70:</b> Turizm İşletmelerinin Belge Türüne Göre t Testi Sonuçları                                                                                   | s.184 |
| <b>Tablo 71:</b> Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları                                                                                                          | s.184 |
| <b>Tablo 72:</b> Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları                                                                                                            | s.185 |
| <b>Tablo 73:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri                                                            | s.187 |
| <b>Tablo 74:</b> Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri                                           | s.190 |
| <b>Tablo 75:</b> Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler | s.191 |
| <b>Tablo 76:</b> Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler  | s.192 |
| <b>Tablo 77:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi                                               | s.193 |
| <b>Tablo 78:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Yapay Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi                                                           | s.193 |

|                                                                                                                                                      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 79:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Destek Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi                                                  | s.194 |
| <b>Tablo 80:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Durumsal Koşullar Boyutu Üzerindeki Etkisi                                                 | s.194 |
| <b>Tablo 81:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Talep Koşulları Boyutu Üzerindeki Etkisi                                                   | s.194 |
| <b>Tablo 82:</b> Cinsiyete Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi                                     | s.195 |
| <b>Tablo 83:</b> Yaşa Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Diğer Boyutlar Regresyon Analizi                                    | s.196 |
| <b>Tablo 84:</b> Eğitim Durumuna Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi                               | s.198 |
| <b>Tablo 85:</b> Faaliyet Alanına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi                              | s.200 |
| <b>Tablo 86:</b> İşletmedeki Ya Da Kurumdaki Pozisyona Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi         | s.202 |
| <b>Tablo 87:</b> Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi       | s.204 |
| <b>Tablo 88:</b> Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi        | s.205 |
| <b>Tablo 89:</b> Turizm İşletmelerinin Doluluk Oranına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi         | s.207 |
| <b>Tablo 90:</b> Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi | s.209 |
| <b>Tablo 91:</b> Turizm İşletmelerinin Belge Türüne Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi            | s.211 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                              |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Mintzberg'e Göre Strateji Türleri                                                                                            | s.5   |
| <b>Şekil 2:</b> Stratejik Analiz Aşaması                                                                                                     | s.20  |
| <b>Şekil 3:</b> Porter'a Göre Endüstrideki Rekabeti Belirleyen Beş Faktör                                                                    | s.26  |
| <b>Şekil 4:</b> Strateji Belirleme Süreci                                                                                                    | s.33  |
| <b>Şekil 5:</b> Fonksiyonel Alanlara Göre Stratejiler                                                                                        | s.37  |
| <b>Şekil 6:</b> Porter'ın Genel Stratejileri                                                                                                 | s.39  |
| <b>Şekil 7:</b> Butler'ın Destinasyon Yaşam Döngüsü                                                                                          | s.54  |
| <b>Şekil 8:</b> İçsel Destinasyon Yönetimi Faaliyetleri                                                                                      | s.58  |
| <b>Şekil 9:</b> ZETÇ Sürdürülebilir Destinasyon Yönetimi Modeli                                                                              | s.62  |
| <b>Şekil 10:</b> Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Rekabet Modeli                                                                               | s.71  |
| <b>Şekil 11:</b> Etkili Kriz Yönetim Modeli                                                                                                  | s.86  |
| <b>Şekil 12:</b> Porter'ın Elmas Modeli                                                                                                      | s.94  |
| <b>Şekil 13:</b> Kim'in Rekabet Modeli                                                                                                       | s.98  |
| <b>Şekil 14:</b> Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabet Modeli                                                                             | s.100 |
| <b>Şekil 15:</b> Bahar ve Kozak'ın Rekabet Modeli                                                                                            | s.105 |
| <b>Şekil 16:</b> Dünya Ekonomik Forumu Rekabet Gücü Endeksi                                                                                  | s.106 |
| <b>Şekil 17:</b> Araştırma Modeli                                                                                                            | s.118 |
| <b>Şekil 18:</b> Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi<br>Yol Diyagramı ve t Değerleri                  | s.186 |
| <b>Şekil 19:</b> Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi<br>Yol Diyagramı ve t Değerleri                  | s.189 |
| <b>Şekil 20:</b> Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar<br>Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli | s.190 |
| <b>Şekil 21:</b> Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi<br>Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli  | s.191 |

## **EKLER LİSTESİ**

**Ek 1:** Anket Formu

ek s.1

**Ek 2:** Rekabet KavramıYaklaşımları

ek s.4

## GİRİŞ

Stratejik yönetim kavramı, günümüz rekabet ortamında, tüm örgütler için yaşamlarını uzun dönemde devam ettirebilmesine yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır.

Turizm destinasyonlarının yönetilmesi olarak ele alınan destinasyon yönetimi, içersinde vizyon ve misyon kavramlarının kullanılması ile stratejik destinasyon yönetimi olarak kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı, turizm destinasyonlarının yönetiminde kullanılarak, destinasyonların da vizyonlarında belirledikleri uzun vadeli hedefler doğrultusunda yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır.

Birbirlerine benzer turistik ürünler sunan destinasyonların birbirleriyle fiyat üzerinden kıyasıya rekabet etmelerinin etkileri, hem kendi destinasyonlarına, hem de rekabet ettikleri destinasyonlara olumsuz olarak yansımaktadır. En düşük fiyatı sunabilmek için maliyetleri düşürme çabaları kaliteden ödün verilmesine neden olmaktadır. Özellikle yerel turizm destinasyonlarının birbirleriyle rekabet etmek yerine örneğin yakın destinasyonların farklı turistik ürünler sunarak işbirliği yapmaları her iki destinasyon açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Stratejik yönetimin en önemli iki özelliği olan vizyon ve misyonun turizm destinasyonu için oluşturulması gerekmektedir. Turizm destinasyonu yöneticileri, diğer destinasyonları taklit etmek yerine, destinasyon için rekabet gücü yüksek olan turistik ürünleri belirleyerek, bu ürünleri ön plana çıkarmaları, stratejik destinasyon yönetimi aracılığıyla sağlayabilirler.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji kavramı ve stratejik yönetim süreci üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde destinasyon ve destinasyon yönetimi literatürü verilmiş ve literatürde yer alan rekabet gücünü belirlemeye yönelik çalışmalar sunulmuştur. Üçüncü bölümde çalışma konusuna uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiş ve elde edilen bulgulara göre sonuçlar yorumlanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

Strateji ve stratejik yönetim, modern yönetim yaklaşımının temel konularından biridir. Mikro yaklaşımda işletme yönetimi düzeyinde ele alınan stratejik yönetim, makro olarak destinasyonların yönetilmesinde de kullanılması gereken bir uygulamadır. Çünkü, destinasyon içerisindeki örgütler ve paydaşlar tarafından kullanılan destinasyon çekiciliklerine ve kaynaklarına zarar vermeden ya da zararı minimize ederek, sürdürülebilirlik ilkesine uygun olarak, uzun geleceğe ilişkin verilecek kararlar doğrultusunda stratejik yaklaşımla ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, destinasyonların mevcut kaynaklarının kullanımı, yatırımların yönlendirilmesi, pazarlanması gibi süreçler stratejik yönetim kapsamında ele alınmalıdır. Bu bölümde strateji kavramı tanımı ve kapsamı, strateji ile ilgili kavramlar, stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetimin dayandığı temel kuramsal yaklaşımlar ele alınmaktadır.

#### **1. 1. STRATEJİ KAVRAMI TANIMI VE ANLAMI**

Strateji kelimesinin kökeni tartışılmakla birlikte Yunanca ya da Çince'den geldiği söylenmektedir. Latince “stratum” yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamına gelmektedir. Bir diğer görüş ise eski yunanlı General Strategos'un savaş bilgisi ve sanatını göstermek için “Generalin Sanatı” anlamında kullanıldığı belirtilmektedir. Strateji, kelime olarak sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamındadır (Tosun, 1982: 217; Haugstad, 1999: 2; Akat ve diğerleri, 2002: 197; Dinçer, 2004: 16; Can, 2005: 107; Luecke, 2005: xi; Bolat ve diğerleri, 2008: 217). Bazı kaynaklarda, askerin ya da ordunun sevk/güdümü anlamına gelen Arapça kökenli “Sevk-ül Ceyş” kelimesinin strateji kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir ([www.tdkgov.tr](http://www.tdkgov.tr); Dinçer, 2007: 16).

Çinli filozof Sun Tzu 2500 yıl önce “savaş sanatı” adlı eserinde “savaşmadan kazanma”nın yollarını göstermiş ve strateji kavramının önemini belirtmiştir (Sun Tzu, 2008). Bu anlamda strateji; bir savaşta orduların yapılacak harekâtların ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanmakta ve sadece savaş planı olarak görülmektedir (Eren, 2005: 2). Türk Dil Kurumu strateji kavramını, bir ulusun veya topluluğun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek

amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

Önceleri askeri alanda kullanılan strateji kavramı, sosyal bilimler alanında 1930-40'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır (Eren, 2005: 2; Clegg ve diğerleri, 2011: 6; Dinçer, 2004: 33; Bolat ve diğerleri, 2008: 217). Ekonomik anlamda strateji kavramı ilk kez 1944 yılında John Von Neuman ve Oskar Morgenstem'ın "*oyun teorisi ve ekonomik davranış*" isimli kitabında kullanılmıştır (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 4; Eren, 2005: 17). Oyun teorisinde temel strateji, rakibin yapabileceği hamleleri önceden tahmin ederek önlem almak ve hareket stratejisi belirlemektir.

Yönetim açısından strateji kavramı ise, "işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci" olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Diğer bir tanıma göre strateji, değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmak, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmek ve riskleri farklı şekilde algılayıp hesaplayabilmek, amaçlanan geleceğe ulaşmak için çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek işletmenin ya da örgütün zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmek ve geleceğin kazanımları için bugünün kayıplarını göze alabilmek olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2007: 4-5).

Bir diğer tanımda ise, strateji; işletmenin çevresindeki tehdit ve fırsatlar ile ilgili bütünlük ve kapsamlı bir plan olarak ele alınmaktadır (Rao, 2010: 21). Bu kapsamda strateji, amaca ve gelecekteki hedefe ulaşmak için izlenecek yol olarak da tanımlanabilir.

Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve misyonunu yerine getirmek için geliştirilen kapsamlı programlardır. Stratejiler yön birliği sağlama ile birlikte, örgütü söz konusu hedeflere doğru sevk etmede kullanılacak kaynakları yönlendirmede de önemli bir işlev görürler (Şimşek, 2005: 131).

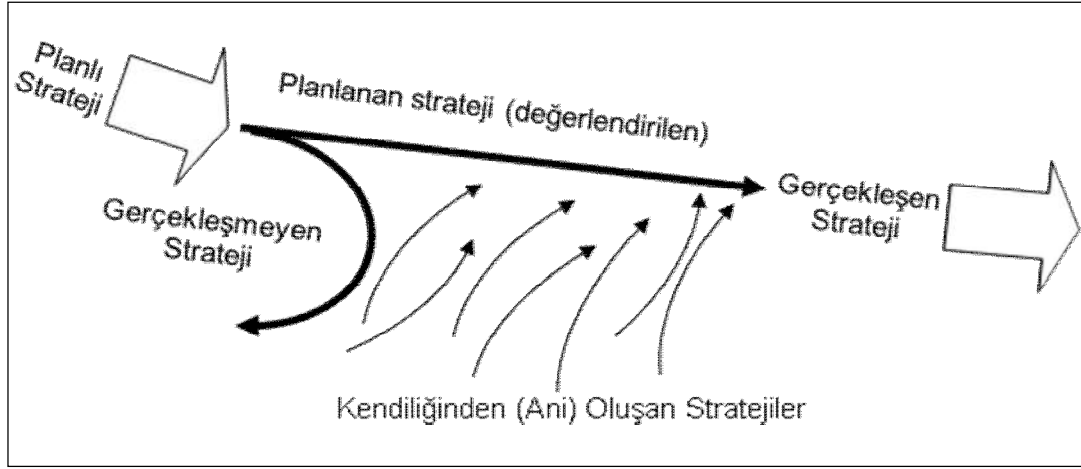
Yukarıdaki tanımlardan hareketle strateji, örgütün üst yönetimi tarafından, belirli ya da belirsiz koşullar altında, örgütün genel amaçlarını hedeflerini ve görevlerini belirleyen, bu hedef ve amaçlarına ulaşmak için örgütün dış çevresi kadar iç çevresi olan örgütün kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını da dikkate alarak alternatif yollar arasında izlenecek esas yolu tercih etmeye yönelik zor kararları içeren temel politika ve amaçlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt yönetiminde strateji kavramı üzerine tek bir tanım yerine bir dizi tanımlamalar Bolat ve diğerleri (2008: 217) tarafından verilmiştir. Buna göre;

- Strateji, bir örgütün temel politika ve amaçlarının bütünüdür.
- Strateji, örgütün bir hareketi ya da hareketler dizisidir.
- Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan ve örgütün bütününe ilgilendiren karar türüdür.
- Strateji, örgütün çeşitli, işlevleri arasında meydana gelen karışıklıları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, ekonomik bir ortamda örgütün en uygun seviyeye ulaşabilmesi ile ilgili alternatif kararlar bütünüdür.
- Strateji, örgütün hangi işi yaptığını ve yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu ya da olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ile bunları gerçekleştirmek için gerekli olan yöntemlere verilen isimdir.
- Strateji, örgütün uzun dönemli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanmasıdır.

Yukarıdaki tanımlarda belirtildiği gibi, stratejinin bilinçli ya da planlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda strateji kavramına örgüt ve yönetim kuramları çerçevesinde farklı yaklaşımlar yapıldığı görülmektedir. Örneğin klasik görüş, bilimsel yöntemlerle stratejiler belirlendikten sonra örgüt faaliyetlerinin bu doğrultuda olması gerektiğini belirtirken, modern görüş, örgüt tarafından belirlenen planlı stratejilerin değişen koşullara bağlı olarak uygulanmayacağını öne sürmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 5) . Diğer bir ifadeyle stratejiler uzun dönemli geleceğe yöneliktir ve öngörülerle belirlenmektedir. Geleceğe ilişkin öngörülerin yanlış yapılması, örgütün kaynaklarının yanlış değerlendirilmesi, uygulama esnasında çevre koşullarında meydana gelen değişim gibi faktörler nedeniyle örgüt yönetiminin başlangıçta uygulamayı düşündüğü planlanan stratejiler örgüt için geçerliliğini yitirebilir. Bu durumda dönemin şartlarına uygun kendiliğinden (ani) oluşan stratejiler uygulanabilir ya da planlanan stratejiler değiştirilerek uygulanabilir. Böylece üç farklı strateji kavramı ortaya çıkmıştır. Şekil 1’de Mintzberg’in klasik görüşe karşı farklı bir bakış açısı getiren strateji türleri görülmektedir.

**Şekil 1:** Mintzberg'e Göre Strateji Türleri



Kaynak: Mintzberg, 1994: 24.

Mintzberg ve diğerlerine göre (2003: 4), öncelikle örgüt yönetimi tarafından “hedeflenen” ya da “planlı stratejiler” belirlenir. Hedeflenen ya da planlanan stratejilerin uygulama aşamasında, koşullara bağlı olarak bu stratejilerin bir bölümü ya da tamamı çevre koşullarına bağlı olarak uygulanamayabilir. Bu durumda planlanan stratejiler; değerlendirilen (planlanan stratejilerden uygulananlar) ve gerçekleşmeyen olarak kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Kendiliğinden oluşan stratejiler ise önceden belirlenmiş bir strateji değildir ve işletmenin faaliyetleri ve çevrenin değişen koşullarına bağlı olarak örgütün uyguladığı stratejiler olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte değişen ve gelişen çevre koşullarına göre örgüt için kendiliğinden oluşan stratejiler ve planlı strateji birlikte uygulanarak gerçekleşen stratejileri oluşturulmaktadır.

Ayrıca stratejik yönetim sürecinden önce, strateji ile ilgili şu özelliklerin bilinmesi gerekmektedir (Rao, 2010: 22):

- Strateji, stratejik yönetim sürecinin merkezi olarak tanımlanmalıdır.
- Stratejide, örgütün uzun dönemli temel amaç ve hedefleri tanımlanmalıdır.
- Stratejinin uygulanması için gerekli olan kaynak ayrılmalıdır.
- Örgütün bugünkü konumundan gelecekte beklenen konuma göre strateji geliştirilmelidir.
- Kurallar belirlenirken ortak bir düşünce tarzı benimsenmelidir.
- Ortak düşünce, finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi farklı alanlardaki amaçlar, hedefler, politikalar, planlar, uygulamalar ve değerlendirmelerle birleşik ve bütünlüklü olmalıdır.

- Strateji, açık olarak belirtilmelidir.
- Örgütün rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini bilinmelidir.
- Örgüt yönetimi, projelere ayrılan kaynakların işletmenin elde etmesindeki zorluklar nedeniyle öncelikle temel beceri ve yetkinliklere göre personel seçmelidir.
- Belirlenen rakiplerin kritik eylemlerine dikkat edilmelidir.
- Rekabetçi örgütlerin yöneticileri, örgütün faaliyette bulunduğu çevre ve örgütün kapasitesine uygun, net amaçlar ve ulaşılabilir hedefler için rasyonel düşünmelidir.

Yukarıda belirtilen özellikler göz önünde bulundurularak, stratejistler tarafından uzak geleceğe ilişkin belirlenecek stratejilerin daha doğru olması sağlanacak, etkili bir stratejik yönetim süreci oluşturulabilecek ve uygulanabilecektir.

## **1. 2. STRATEJİ KAVRAMI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR**

Strateji kavramı, politika, taktik ve benzeri bazı kavramlarla aralarında fark olmasına karşın karıştırılmaktadır. Strateji ile ilgili bu kavramlar; plan ve planlama, vizyon, misyon, amaç ve hedefler, politika, taktik program, prosedür, yöntem, bütçedir. Aşağıda bu kavramlar genel olarak açıklanmıştır.

### **Plan ve Strateji**

Plan, bir karar ya da kararlar toplamı olarak tanımlanabilir. Planların kararlardan farkı birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2003: 123; Tosun, 1982: 48). Ancak her karar plan değildir (Tosun, 1982: 48). Plan, amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak amaç fonksiyonunun maksimizasyonu ile ilgilidir (Eren, 2005: 24). Diğer bir ifadeyle, hangi amaçla, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapılacağını plan belirlemektedir (Koçel, 2003: 124). Plan amaca ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Bu çerçevede strateji de aslında bir plandır ve uzun süreli seçimlerle ilgilidir (Güçlü, 2003: 70).

Planlama ise, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi şeklinde tanımlamak da mümkündür. Daha çağdaş bir tanıma göre planlama, “ne

yapılacağıının önceden kararlaştırılması” ya da “neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıının kararlaştırılması” şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2005: 121). Planlama geleceğin düşünülmesi ve kontrolü, bir karar verme faaliyeti, bütünselik bir karar verme faaliyeti, entegre bir sistem kararına ilişkin ek sonuçlar yaratmak için formüle edilmiş prosedürlerdir (Mintzberg, 1994: 7-12).

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü planlama, örgütün amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağıının kararlaştırılmasına yardımcı bilgilerin toplanması sürecidir (Efil, 2007: 132). Diğer bir ifadeyle planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çabaları ve bir süreci ifade etmektedir. Plan ise planlama süreci sonunda ortaya çıkan sonuçtur (Koçel, 2003: 124).

Planlama, amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını ve bunların hangi sıraya göre nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarı ve izlenecek yolu gösteren bir model olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2005: 120).

### **Vizyon ve Strateji**

Vizyon, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların en uygun hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren düşünsel bir tasarım olarak tanımlanabilir (Nanus, 1992’den aktaran Thoms ve Greenberger, 1998: 4).

Eren’e göre (2005: 18) vizyon, “bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başaramamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir”. Vizyon strateji olmadan sınırlanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerine kurulacağı ve geleceği tasarlanan konularda yol göstericidir (Kılıç, 2010). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere vizyon, yöneticilerin gelecek hakkındaki beklentileri ve düşünceleridir. Bu beklenti ve düşüncelere göre örgüt stratejileri belirlenmektedir.

Örgütlerin stratejik planlarında vizyon, mevcut durum ile potansiyel gelecek arasındaki zamanı kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır (Saloner ve diğerleri, 2001: 27). Vizyon geleceğe ilişkin kararlar almayı ifade etmektedir ve eylemlerin uzun vadeli amaçlar doğrultusunda düzenlenmesini sağlamaktadır (Demir, 2000: 89). Başarılı olan örgütlerin, geleceğe dönük beklentilere yönelik stratejilerinden

oluşan stratejik vizyonları incelendiğinde, gelecekte neleri değiştirebileceği ve neleri değiştiremeyeceğini çok iyi belirleyerek vizyonlarını oluşturdukları görülmektedir (Collins ve Porras, 1996: 66).

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için gelecek kavramı örgüt üyelerinin kolayca anlayabileceği şekilde açıkça tanımlanmalı, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmeli, kendilerinden çok daha büyük bir bütünün parçası olacakları iletilmelidir. Vizyon, örgüt dışından daha çok örgüt içi için belirlenmelidir. Diğer bir ifadeyle örgüte ait olma duygusu yaratmalıdır (Kılıç, 2010: 89).

### **Misyon ve Strateji**

Misyon bir örgütün varoluş nedenidir (Kılıç, 2010: 90). Özel sektör örgütlerinin ilk amacı kâr elde etmek gibi görünmektedir. Ancak burada temel kıstas nasıl kâr elde edileceğidir. Örgütün varlık nedeni ne yapmak üzere kurulduğu ve ne yaparak kâr elde edeceğidir (Koçel, 2003, 128).

Misyon uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan önemli bir kavramdır (Dinçer, 2004: 9). Bir örgütün misyonu, o örgütü benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü görevi şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle misyon, örgütün kendisine seçtiği en kapsamlı görevdir. Örgütler açısından amaç, mal ve hizmet üretme olarak tanımlanmasına karşın, misyon; belirli bir örgüt için belirli tipteki mal ve hizmetleri üretmek şeklinde ortaya çıkabilir (Şimşek, 2005: 130).

Koçel'e göre (2003: 19) yönetim kavramı olarak misyon, örgütün genel felsefesi ve iş yapma felsefesi, örgütün kendisini nasıl gördüğü, hangi kitleye hizmet ya da mal arz edeceği, üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu, kullanılacak temel teknolojiler, büyüme ve kârlılık konusundaki düşünceler, genel olarak vermek istediği imaj gibi konuları içerebilmektedir.

Misyon, iki farklı yaklaşımla ifade edilmektedir. Misyon, birinci yaklaşımda işletme stratejisi içerisinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir anlam taşımaktadır. Birinci anlamı "ortak görev", ikinci anlamı ise "ortak değer" olarak kullanılmaktadır (Dinçer, 2004: 9).

Örgütün misyonunu belirlenmesi ve açıklanması, üstelik misyonun yazılı hale getirilmesi ve tüm örgüt çalışanlarına dağıtılması, örgüte bazı kolaylıklar sağlamaktadır. Bunlardan bazıları; tüm çalışanların neyi neden yaptıkları, inisiyatif kullanabilme ve kişisel yeteneklerinin örgüte ne şekilde katkı sağlayacağını ve daha iyi kararlar alabilmelerin sağlama, örgütün toplumdaki imajını belirleme, örgütün

gereksiz büyümesi ya da gereksiz alanlara girmelerini önleme, çalışanların motivasyonunun artırmaya olanak sağlamadır (Koçel, 2003: 129).

### **Amaç, Hedef ve Strateji**

Bir örgütün amacı, o örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplum tarafından kendisine atfedilen birinci plandaki rolü şeklinde tanımlanabilir. Bu niteliği nedeniyle amaç, herhangi bir örgüte değil toplumdaki bütün örgütlere uygulanabilen ya da mal edilebilen çok kapsamlı bir amaç olmaktadır. Serbest ekonomilerde, örneğin örgütlerinin amacı toplumun meşru saydığı yol gösterici kural ve düzenlemeler çerçevesinde kâr getirici mal ve hizmet üretip insan ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere piyasaya sunmasıdır (Şimşek, 2005: 130). Koçel'e göre (2003: 84) amaç ya da hedef, gelecekte ulaşılmak istenilen ya da gerçekleştirilmek istenilen durumu ifade etmektedir. Amaç belirlemekle birlikte belirli değişkenler göre, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olunmak istendiği bugünden belirlenir.

Stratejilerin amaçlarla birlikte belirlenmesi gerekmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 14). Örgütün tamamının ilgilendiren genel ve stratejik amaçlarla, örgütün belirli bölümünü ilgilendiren amaçların belirlenmesi ile amaçlar hiyerarşisi oluşmaktadır. Amaçlar hiyerarşisinde genel ve stratejik amaçlarla, alt birimler için belirlenen amaçların uyumlu olması önemlidir. Çünkü alt birimlerdeki amaçların gerçekleştirilmesi ile genel ve stratejik amaçlar gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2003: 132).

Hedef ya da hedefler, bir örgütün sahip olduğu misyonu gerçekleştirmek için başarmak ya da ulaşmak durumunda bulunduğu sonuçlar olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2005: 131). Stratejik yönetim sürecinde belirlenen hedefler gerçeği yansıtmalıdır. Uygulamadaki başarısızlıkların birçoğu, gerçekçi hedefler seçilmemesinden kaynaklanmaktadır (Tosun, 1982: 47). Örgütlerde stratejistler hedef belirlerken, bu hedef ya da hedeflerin ulaşılabilir olmalarına dikkat etmelidirler. Diğer bir ifadeyle strateji yapıcılar tarafından stratejiler belirlenirken, örgütün kaynakları hakkında bilgi sahibi olunmalı ve bu kaynaklarla ulaşılacak bir hedef belirlemelidir.

Örgütün bütününe ilişkin hedefler belirlenebileceği gibi, örgüte ait alt birimlerin de kendilerine özgü hedefleri olabilir. Bu gibi durumlarda önemli olan, alt birimlerin hedeflerinin daha kapsamlı olan örgütsel hedeflerle uyumlu olmasıdır (Şimşek, 2005: 131). Bununla birlikte hedefler, belirli bir süreyi kapsamlı ve

hedeflerin ne zamana kadar gerçekleşeceği belirlenmelidir (Bolat ve diğerleri, 2008: 99).

### **Politika ve Strateji**

Politikanın sözlük anlamı, devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü ya da davranış biçimi, düşünce yapısı olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Politika kavramı, örgüt yönetiminde davranış biçimi olarak ele alınmakta ve arzulanan amaçlara ulaşmak için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde örgüt üyelerinin vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, pusula olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35). Diğer bir tanıma göre politika, bir örgütün yaşaması ve gelişmesiyle ilgili yüksek amaçların gerçekleştirilmesi konusunda izlenecek yolların saptanması anlamını taşımaktadır (Tosun, 1982: 217).

Stratejik kararların daha uzun süreli hedeflere ve amaçlara yönelik olmaları ve uzak geleceğin yakın geleceğe göre daha fazla belirsizlik içermesi nedeniyle strateji, gelecekte meydana gelebilecek durumların kesin olarak tahmin edilemediği belirsizlik koşullarında alınan karar türü iken, politikalar belirli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilginin elde edildiği belirlilik ortamında alınan karar türü olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2007: 5). Strateji, işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamı, politikalar ise belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenecek yol olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2003: 68).

Örgütlerde politikalar aynı zamanda çalışanların davranış ve kararlarına yönelik resmi tutum olarak da tanımlanmaktadır. Belirli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ancak örgüt politikalarına bakılarak anlaşılmaktadır (Can, 2005: 135). Politikalar, örgütün ilgili yönetim kademesine göre üst yönetim politikası, orta kademe yönetim politikası, ilgili olduğu yönetim işlevine göre örgütlenme politikası, yöneltme, kontrol politikası, fonksiyonel bölümlere göre insan kaynakları politikası, pazarlama politikası, üretim politikası gibi sınıflandırılmaktadır (Akat ve diğerleri, 2002: 192-193).

Stratejik yönetim sürecinde örgütsel politikalar, yöneticilerin seçebileceği stratejilerin neler olduğunu göstermektedir. Örneğin, ticari bir örgütün insan kaynakları politikası, çalışanların eğitim durumunun en az üniversite mezunu olması olarak belirleyebilir. İşletmenin yöneticilerinin alacağı stratejik kararlarda belirlenen bu politikalara uygun olmalıdır. Sonuç olarak örgütün belirlediği politikalar strateji seçimini de etkilemektedir.

### **Taktik ve Strateji**

Taktik, bir amaca ulaşmak için kullanılan araç ve yolların daha ayrıntılı ifadesidir ve stratejiden daha dar kapsamlı bir kavram olarak ayrılmaktadır (Tosun, 1982: 218). Diğer bir ifadeyle stratejiler üst yönetim tarafından belirlenen düşünceler iken taktikler bu düşüncelerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Strateji ve taktik arasındaki farkı Clausewitz (1832), “taktik askeri gücün nasıl kullanılacağını belirtirken, strateji savaşın kurallarının ne olacağını belirlemektedir” şeklinde açıklamaktadır (akt. Mintzberg ve diğerleri, 2003: 5).

Taktik, bir plan türüdür ve çok kısa dönemlidir. Diğer plan türlerine göre nihai sonuca odaklı olmayan ancak diğer faktörlere karşı faaliyetler ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35). Diğer bir ifadeyle, planda belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler strateji olarak tanımlanırken, kısa vadeli tepkiler taktik olarak tanımlanmaktadır ve strateji içinde birden fazla taktik bulunabilir (Akat, 2004: 116). Ayrıca taktikler, fonksiyonel strateji ya da alt strateji olarak da kullanılmaktadır (Dinçer, 2004: 25). Diğer bir ifadeyle, stratejinin uygulanabilmesi için taktiklere gereksinim vardır. Taktikler, stratejik (ana) planların nasıl uygulanacağını gösterir, uygulanmasını gerçekleştirirler ve stratejinin devamı niteliği taşımaktadır (Güçlü, 2003: 69; Şimşek, 2008: 128). Taktikler bugüne yönelik iken stratejiler geleceğe yöneliktir (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 6).

Stratejiler üst kademe yönetim tarafından belirlenirken, kısa vadeli ve fonksiyonel olmaları nedeniyle taktikler, alt kademe yönetimin tarafından belirlenmektedir. Stratejiler daha kapsamlı ve genel ifadeler iken, taktikler ayrıntılardan oluşmaktadır (Akgemci, 2007: 6). Diğer bir ifadeyle taktikler, belirlenen stratejilere göre her bir işlevsel bölümün izleyeceği programlarla düzenlenmektedirler (Akat ve diğerleri, 2002: 210).

Rekabet ortamında faaliyet gösteren bir işletme için pazar payını artırmak bir strateji iken, reklam kampanyaları, indirimli fiyatlar gibi faaliyetler taktik olarak tanımlanmaktadır.

### **Program ve Strateji**

Program, herhangi bir eylemin hangi sürede, kimler tarafından ve nerede nasıl yapılacağını belirtmektedir (Akat ve diğerleri, 2002: 200). Programlar, tam belirlilik veya kısmi belirsizlik riskleri içermektedir. Bu nedenle çok kısa süreli ve bir defa kullanılan ve esneklik özelliği hiç olmayan veya çok az olan planlardır (Eren, 2005: 23).

Pazar payını artırmaya yönelik reklam kampanyası için ayrılan bütçe, reklamın kim tarafından çekileceği, hangi mesajı vereceği, hangi kanallarda yayınlanacağını, bu strateji için hazırlanan programlarda belirtilmektedir.

### **Prosedür (Genyöntem) ve Strateji**

Prosedürler, herhangi bir işin nasıl yapılacağını aşama aşama belirtmektedir (Koçel, 2003: 135). Örneğin satın alma ya da işe alım prosedürü denildiğinde her aşamada ne yapılması gerektiği belirlenmiştir. Uygulayıcı, bir prosedürdeki aşamaları izleyerek satın alma sürecini gerçekleştirebilir.

### **Yöntem ve Strateji**

Politika ya da stratejinin uygulanış şekli olarak tanımlanabilir. Yöntem, kullanılış şekli bakımından strateji ve politikaya benzer. Ancak, politika ve strateji daha geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele almaktadır (Eren, 2005: 23).

### **Bütçe ve Strateji**

Programda belirlenen faaliyetlerden kaynaklanan giderler ve gelirlerin rakamsal ve nakdi olarak ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi bulunmaktadır (Eren, 2005: 23). Diğer bir ifadeyle, hangi harcama kalemlerinin hangi fonlarla sağlanacağı açık olarak bütçelerle belirlenmektedir (Usta, 2009: 87).

### **Stratejik Plan**

Stratejik planlar örgütün temel amaçlarının ne olacağının ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içermektedir. Bu tür planlar işletmenin iç çevresiyle birlikte denetimi dışındaki dış çevredeki faktörlerde meydana gelen değişmelerin yönünü tahmine ve beklenen gelişmelerin örgütün davranışlarını nasıl şekillendireceğini belirlemektedir (Şimşek, 2005: 128). Stratejik planlar, tüm örgütü kapsayan, örgütün temel amaçlarını ortaya koyan ve örgütün faaliyette bulunduğu sektörde yerini belirleyen uzun dönemli planlardır (Bolat ve diğerleri, 2008: 94). Stratejik planlama sonucu örgüt, gerekirse faaliyet konusunu dahi değiştirebilir (Şimşek, 2005: 128).

Stratejik plan için tek bir doğru plan bulunmamaktadır. Her örgütün stratejik amacının ve stratejik gereksinimlerinin farklı olması nedeniyle stratejik planları da

farklılık göstermektedir. Stratejik planlama, örgütsel davranışa göre şekillenmektedir (Saloner ve diğerleri, 2001: 390).

### **1. 3. STRATEJİK YÖNETİM**

Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutan sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir. Örgütlerin çevresinin hızla değişmesi stratejik yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu yönüyle stratejik yönetim, modern yönetim düşüncesi temelini oluşturan açık sistem yaklaşımına göre örgütleri ele almaktadır. Oysa geleneksel yönetim anlayışı, örgüt dışı çevreyi ihmal etmekte, sadece örgüt içi çevreyi analizlerinde göz önünde bulundurmaktadır. Stratejik yönetim, rakiplerin tutum ve davranışlarını da ele alması nedeniyle yönetim sürecine stratejik bir özellik katmaktadır.

Miles ve Snow (1978), Chandler (1990), Mintzberg (1998, 2003) ve Porter'ın (1980, 1985) öncülüğünü yaptığı görüşün ana fikri; örgütler, üst kademe yöneticilerin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Çevreye uyum sağlamak için örgütlerin üst kademe yönetimi tarafından örgütü etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izlenmeli ve bu değişimlerin ne gibi fırsat ve tehditler barındırdığını ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alınan verilen kararlar aracılığıyla örgütün stratejileri oluşturulmalıdır (Koçel, 2003: 356). Stratejik yönetim ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 25). Stratejik planlar daha çok yönetimin sadece planlama işlevi ile ilgilidir ve uzun dönemli planlamayı kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise, yönetim işlevlerinin tümünün yer aldığı bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle stratejik plan stratejik yönetime bağlı bir unsurdur.

#### **1. 3. 1.Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Stratejik yönetim düşüncesinde, endüstri devrimi ile birlikte yönetim biliminin gelişmesine bağlı olarak yönetim düşüncesinde meydana gelen, bilinen yakın geleceği önceden düşünme, uzak geleceği planlama, sistem yaklaşımı gibi gelişmeler strateji kavramı gündeme getirmiştir (Güçlü, 2003: 65).

Endüstri devrimi öncesi Amerika'da demir yolunun gelişimi, sertleştirilmiş kauçuğun bulunması gibi yenilikler ekonomik olarak bir canlılık getirmiştir (Ansoff,

1979: 21). Endüstri devrimi ile birlikte örneğin Taylor'ın örgüt performansının artırılmasını işgörenler düzeyinde ele alması ya da Weber bürokratik görüşü gibi yönetim biliminde 1950-60'lı yıllardan önceki yaklaşımlarda örgütün çevresi göz ardı edilmektedir (Miles ve Snow, 1978: 250-251). Bu yıllarda arz yönlü bir üretimden talep yönlü bir üretime geçiş sürecine girilmiş, rekabet edebilirlik ve dışa dönüklük örgütler için önemli hale gelmiştir. Rekabet ortamının baskısının artması ile birlikte 1970'li yıllarda ise örgütler, yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye başlamış ve strateji kavramı önem kazanmıştır (Güçlü, 2003: 65).

Mintzberg ve diğerleri (1998), "Strategy Safari" adlı çalışmalarında, strateji literatürünün 1960'lı yıllardan günümüze 10 farklı yönetim okulu tarafından geliştirildiğini belirtmektedirler. Bu okullar ve temel görüşleri sırasıyla, *tasarım okulu* kavram oluşturma süreci, *planlama okulu* biçimsel bir süreç, *konumlandırma okulu* analitik bir süreç, *girişimcilik okulu* vizyon yaratma süreci, *bilişsel okul* zihinsel bir süreç, *öğrenme okulu* kendiliğinden (ani) ortaya çıkan bir süreç, *güç okulu* bir müzakere süreci, *kültür okulu* ortaklaşa bir süreç, *çevre okulu* tepkisel bir süreç ve *biçimleşme okulu* bir dönüşüm süreci olarak tanımlamıştır. Her okul görüşü farklı olmasına karşın, stratejik yönetim literatürüne çeşitli katkılar yaparak gelişmesini sürdürmüştür.

### **1. 3. 2.Stratejik Yönetimin Dayandığı Kuramsal Yaklaşımlar**

Stratejik yönetim çalışmalarının referans aldığı üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; açık analiz yaklaşımı, fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 73-76). Bu çalışmada kaynak yaklaşımı kuramı temel alınmaktadır.

#### **Açık Analizi Yaklaşımı**

Amaçlanan sonuç ile gerçekleşmesi tahmin edilen sonuç arasındaki fark, açık analizi olarak adlandırılmaktadır. Açık analizi, örgütün belirlediği stratejiler için daha çok bir tehdidi gösteren ve düzeltmeler yapmaya yönlendiren bir yaklaşımdır. Bu yönü ile bu yaklaşım stratejik kontrol olarak da kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 74).

Açık analizi yaklaşımında öncelikle stratejik hedefler belirlenmektedir. Yaklaşımda stratejilerin uygulanması aşamasında belirli aralıklarla yapılan kontrollerde belirlenen bu hedeflerle gerçekleşen ve gerçekleşmesi tahmin edilen

stratejiler arasında bir farklılığın olması ya da beklenmesi durumunda stratejistler tarafından gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılmaktadır.

### **Fırsat Yaklaşımı**

Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişikliklerde ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi bu yaklaşımın temel hareket noktasıdır. Diğer bir ifadeyle, dış çevrede meydana gelen değişimleri önceden tahmin ederek bu değişimlerde ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek örgütün rekabet gücünü artırmak için belirlenen stratejilerdir.

### **Kaynak Yaklaşımı**

Örgüt için temel kaynaklar; maddi ve maddi olmayan varlıklarıdır. Bunlar; üretim faaliyetleri, hammadde, finansal kaynaklar, taşınmaz mallar, marka adı, örgüt itibarı, teknik bilgi, patent ve ticari marka, örgütün birikmiş tecrübesidir. Buradan hareketle, örgütün varlıkları ile çalışanları ve örgütsel süreçleri arasındaki uyumun sağlanarak başarılı bir şekilde girdileri çıktılara dönüştürme sürecinden oluşan örgütsel kapasite, bir örgütün kaynakları olarak tanımlanabilir (Pearce ve Robinson, 2003: 126).

Bu yaklaşımın temel hareket noktası örgütün kontrolünde olan kaynaklardır. Bu yaklaşımda örgütün kontrolünde olan kaynaklarla birlikte örgütün güçlü yönleri oluşturulacak stratejinin temel hareket noktası olması ve zayıf yönlerinin güçlendirilerek stratejinin desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz ederek stratejilerini buna göre belirlemelidir. Bu durumu 2500 yıl önce Sun Tzu savaş sanatı adlı eserinde “savaşı elindeki zayıf gücü de kuvvetli gücünde iyi kullanan kazanır” sözüyle açıklamıştır (Sun Tzu, 2008: 51).

Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin en temel çalışma Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik’in 1978 yılında yayınladığı “The External Control of Organization” adlı çalışmadır. Pfeffer ve Salancik’e göre, örgütün içsel süreçleri ile dışa bağımlılığı arasındaki ilişkisini, güç belirlemektedir. Buradaki güç de sınırlı ve kıt kaynaklara sahip olmaya göre belirlenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 16-18).

Pfeffer ve Salancik örgütte gücü kullananın lider ya da yönetici olduğunu ve bu kurama göre üç lider/yönetici türü bulunduğunu belirtmektedirler. Bunlar; sembolik, tepkici ve ihtiyari liderliktir. Sembolik liderlik rolünde, örgütün faaliyetlerini liderden çok çıktılar belirlemektedir. Liderin eylemleri ilgisiz kısıtlamalara ilişkindir. Tepkici liderlik rolünde, örgütsel faaliyetler çevrenin taleplerine tepki niteliğindedir.

İhtiyari liderlik rolünde ise tepkicide olduğu gibi örgütsel faaliyetleri çevreye göre düzenlemekle birlikte çevreyi manipüle ederek örneğin lobicilik faaliyetleri ile değiştirmeye odaklanmaktadır. Kurama göre, çevrenin örgütü kontrol etmesi nedeniyle liderin ya da yöneticinin etkisinin az olduğu belirtilse de lider ya da yöneticinin bu unsurları örgütün çıkarları için yönlendirebileceği ve kullanabileceği belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 263-267).

Örgütün çevresinin sürekli değişmesi ve çevrenin dinamik olması nedeniyle Teece ve diğerleri (1997:510) kaynak temeli yaklaşımın da dinamik bir süreç olması gerektiğini belirtmektedirler. Diğer bir ifadeyle örgütün, kaynakları elinde bulundurmasının yeterli olmayacağı ve değişen çevresinde ortaya çıkan fırsatlar karşısında elindeki kaynakları stratejilerine uyumlaştırabilme yeteneği olarak tanımlanan dinamik kapasitesinin olması gerektiği belirtilmektedir.

Turizm sektörü açısından kaynak yaklaşımına bakıldığında örgütün kontrolü altında olan kaynakların yanı sıra, turizm sektörünün birincil hammaddesi olan doğal çevre örgütün kontrolünde olmayan kaynak olarak görülebilir. Ayrıca doğal çevre yenilenemeyen bir kaynaktır. Diğer bir ifade ile doğal çevresi bozulan bir yerin tekrar eski durumuna gelmesi mümkün olmamaktadır. Ancak doğal çevrenin korunması, turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin tamamının çevreye duyarlı, yeşil çevre ya da sürdürülebilir turizm politikalarını benimsemeleri ile mümkündür.

Turizm gibi doğal (ekolojik) çevreye bağımlılığı yüksek olan sektörler dışındaki sektörlerde örgütlerin doğal çevre stratejilerinin, doğrudan finansal başta olmak üzere örgüt performansına bir etkisi görülmemekte ya da çok az görülmektedir. Turizm sektöründe bu etki oldukça fazladır. Öncelikle sektörün birincil hammaddesi doğal çevredir. Doğal çevre, turistlerin destinasyon seçiminde önemli bir faktördür. Ayrıca bölgenin ve tesisin bulunduğu yerin iklim, manzara, deniz ya da göl kıyısı olması gibi coğrafi koşullar sektörde fiyatlandırma stratejilerine kadar etki etmektedir. Örneğin dağ ya da orman manzaralı odaya göre deniz manzaralı odanın fiyatı daha yüksek olarak belirlenmektedir. Kış turizmine yönelik kayak otellerinin fiyatlarını kar yağış dönemlerine göre belirlemeleri de iklim koşullarının fiyat üzerindeki etkisini göstermektedir.

Turizm tesisleri, kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, diğer sanayi ve üretim işletmelerine kıyasla çok daha fazla doğal çevreye bağımlıdırlar. Turizm tesislerinin, doğal çevre politikaları aracılığıyla ekolojik çevreyi korumaları, aynı zamanda destinasyonun ve kendi tesislerinin yaşamlarının da sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

Ayrıca kaynak bağımlılığı yaklaşımı her ne kadar örgütün kontrolünde olan kaynaklarla ilgili olsa da, örgütü etkileyen paydaşlarla ilişkiler de örgütsel bir kaynak olarak tanımlanabileceği için paydaş yaklaşımı da kaynak bağımlılığı teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Örneğin örgütün insan kaynağı, sendikalar, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi örgütlere bağımlıdır. Benzer şekilde finans bölümü de örgütün dışındaki finansal kaynaklara bağımlıdır. Diğer taraftan örgütün dış paydaşlar olan aktivist gruplara doğrudan bağımlı olmamasına karşın, maliyeti düşüren teknolojileri kullanmaya yönelik eylemlerinde aktivist gruplar tarafından çevreye zarar vereceği ya da işsizliğe neden olacağı gibi nedenlerle karşı çıkılabilecektir (Enz, 2010: 160). Paydaş yaklaşımına diğer bir örnek ise havayolu işletmeleridir. Havayolu işletmesi her ne kadar teknolojik olarak üstün uçaklara ve nitelikli personele sahip olsa da, kullandığı havalimanı işletmesine bağımlıdır (Evans ve diğerleri, 2003: 51).

Sonuç olarak turizm sektöründe de diğer sektörler de olduğu gibi kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile paydaş yaklaşımı birbiri ile yakın ilişki içindedir ve paydaşlarla ilişkilerin de yönetilmesi gerekmektedir.

### **1. 3. 3. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetim özellikleri stratejik yönetim tanımlarından hareketle şu şekilde sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 26; Dinçer, 2004: 37);

- Stratejik yönetim üst yönetimin bir fonksiyonudur. Örgütün temel stratejisi, misyonu ve vizyonu tepe yönetimi tarafından belirlenmelidir.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Örgütün tüm kademeleri arasında hedef birliği ve amaçlar hiyerarşisi sağlar.
- Stratejik yönetim uzun geleceğe yöneliktir. İşletmenin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üstünde getiri elde etmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle örgütün verimli ve etkili olabilmesi, kaynaklarının dağıtımı ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim, örgütü açık bir sistem olarak görür. Bu nedenle örgütün çevresi ile etkileşimi oldukça önemlidir ve çevre yakından takip edilmelidir.
- Stratejik yönetim süreci; bilgi toplama analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- Stratejik yönetim, çevreyi dikkate alırken aynı zamanda paydaşlardan gelebilecek olumsuzlukları önlemeye yardımcı olur.

Stratejik yönetimin özellikleri, stratejik yönetim sürecini uygulayacak bir işletme, bir kamu kurumu, bir sivil toplum kuruluşu, bir destinasyon yönetim örgütü ya da benzeri örgütlerin yöneticileri ve strateji yapıcılarını tarafından bilinmesi gerekmektedir.

#### **1. 3. 4. Stratejik Yönetim Süreci**

1990 sonrasında özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişimle birlikte Dünyanın küresel bir pazar haline gelmesine bağlı olarak strateji kavramı küresel rekabette giderek önem kazanmasına ve örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için stratejik yönetime gereksinim duymalarının neden olmuştur.

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması, süreçte belirtilmeyen ancak sürecin hazırlanabilmesi için, stratejik bilinç ya da stratejik düşüncenin örgüt yöneticilerinde oluşması gerekmektedir. Stratejik düşünce; sistematik düşünce, analitik düşünce, olarak da literatürde yer almaktadır. Stratejik düşünce, doğrusal bir program gibi düşünülmemelidir. Çünkü yaratıcılığı ve farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Stratejik düşünce ile stratejistler, geçmiş ve geleceğin sentezini sezgisel ve yaratıcılık yeteneklerini kullanarak geleceği değiştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (Sharifi, 2012).

Stratejik yönetim sürecinde, öncelikle hedefler tanımlanmakta ve sistemli bir yaklaşımla örgüte ait temel kararlar verilmektedir (Teece, 1990: 40). Bu nedenle stratejik yönetim süreci öncesi stratejileri belirleyecek olan stratejistlerin ya da karar vericilerin kimler olacağına karar verilmelidir. Bu stratejistler üst yönetim tarafından örgüt içerisinde seçilebileceği gibi, örgüt dışından profesyonel stratejistler de olabilir. Bununla birlikte, örgütün hangi kademesinde olursa olsun, stratejik yönetim süreci evrelerinde çalışma yapan kişiler de stratejist olarak kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 59).

Stratejistler belirlendikten sonra stratejik yönetim süreci öncesi örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin analizi yapılmalıdır (Can, 2005: 113). Örgütün faaliyetlerini etkileyen iç ve dış çevre analizleri ile örgüt yöneticileri misyon ve amaçlarını daha net ortaya koyabilir ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejileri belirleyebilirler.

Stratejik yönetim sürecini bazı yazarlar stratejik analiz aşamasından başlatmakta, daha sonra vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirleme aşamasına

geçmekte (Eren, 2005: 15; Dinçer, 2004: 41; Mintzberg ve diğerleri, 2003: 101; Ülgen ve Mirze, 2007: 57), bazı yazarlar ise süreci misyon ve amaçların belirlenmesi (Pearce ve Robinson, 2003: 12; Luecke, 2005: xvii; Efil, 2007: 253) ile başlatmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin farklı görüşlere bağlı olarak değişkenlik göstermesine karşın, vizyon ve misyon belirleme ya da stratejik analiz aşamasını stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olarak ele alma arasında çok büyük fark olmamakla birlikte, faaliyet halinde olan bir örgütün vizyon ve misyonunun olmasının gerekliliği ve buna bağlı olarak stratejik yönetim sürecinin stratejik analiz aşamasından başlaması doğaldır.

Bu çalışmada süreç yaklaşımı varsayımı altında stratejik yönetim sürecinin aşamaları; veri toplama ve stratejik analiz, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, uygulama ve kontrolü olarak ele alınmıştır.

#### **1. 3. 4. 1. Verilerin Toplanması ve Stratejik Analiz**

Stratejik analizler yapabilmek için bir takım verilere gereksinim vardır. Hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek için oluşturulacak stratejiler için, elde edilen bilginin örgüt tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde, sistemli bir şekilde bilginin toplanması, bu bilgilerin her bir çalışanın kullanımına sunulması ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi hususları bilgi yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 64). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için günümüzde ekonomik bir meta olarak görülen bilginin yönetilmesi gerekmektedir (Atılğan, 2009: 206). Bilgi yönetimi esas olarak, bilgiden en üst düzeyde katma değer yaratmak için bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi gibi süreç ve teknikleri içermektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 167).

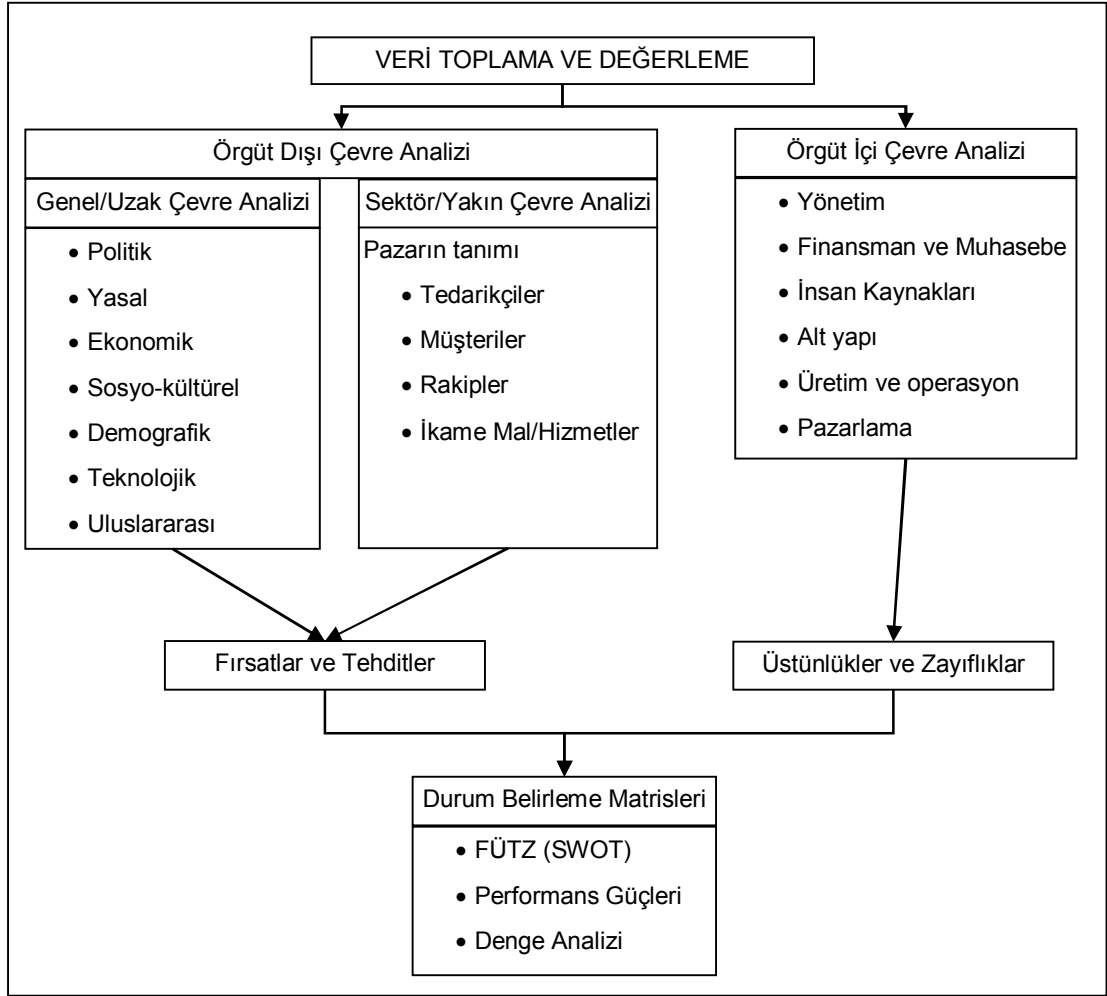
Bilgi yönetim sisteminin yapılandırılması stratejik bir süreçtir. Bu nedenle bilgi yönetim sistemi, örgüt stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bu uyum gerçekleşmediğinde bilgi yönetimi sisteminden beklenen yarar sağlanamayacaktır. Bu uyumun gerçekleştirilmesinde kritik faktör bilgi sisteminin yapılandırılmasıdır (Kurgun, 2006: 289).

Bilgi yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çapar, 2003);

- Örgüte ait örtülü ve açık, iç ve dış çevresinde yer alan bilgiye ilişkin işlemlerden oluşmaktadır. Temel amaç bilgiyi üretken kılmaktır. Bilimsel olarak yaratılan bilgi, örgütsel alanda kullanılmak üzere aktarılmaktadır.
- Amacı, karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi belirlemek ve hızlandırmak için örgüt içi örtük bilgiyi açığa çıkarma, açığa çıkan bu bilginin dolaşımını sağlayarak örgütün verimine katkı sağlayacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Diğer bir ifadeyle, örgüt çalışanlarına doğru bilgiyi doğru zamanda ulaşmasını ve kullanılmasını sağlamaktır.
- Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, mantık ve mühendislik alanlarından yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir.
- İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulan bilgi yönetimi örgüt kültürünün kurum içerisinde gelişimini sağlamaktadır. Yalnızca teknoloji kullanımı ile olacak bir faaliyet değildir.
- Örgüte özgü ve sürekli bir faaliyettir. Bilgi yönetimi, her örgütün kendi gereksinimlerine göre oluşturulmaktadır.
- Liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, örgütsel işlemlere destek, kişilere ve birimlere göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.
- Örgüt için önemli ve kritik olan bilginin örgüt dışına çıkması, bilgi yönetimi ile örtük bilgi açığa çıkarılarak önlenmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde iç ve dış çevre analizi aşamalarında bilgi yönetimi oldukça önemlidir. Bu aşamada yanlış bilgi, elde edilen bilginin yanlış yorumlanması gibi olumsuzluklar, stratejilerin yanlış oluşturulmasına, zaman, işgücü ve para kaybına neden olabilir. Stratejik yönetimin uzun geleceğe ilişkin kararlar içermesi nedeniyle etkili bir bilgi yönetimi ile stratejik analiz aşamasında elde edilen bilgilerle doğru ve ulaşılabilir hedefler belirlenebilmektedir. Şekil 2’de stratejik yönetim sürecinin analiz aşamaları görülmektedir.

#### **Şekil 2: Stratejik Analiz Aşaması**



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 64.

Stratejik analiz aşamasında dış çevre, yakın çevre ve uzak çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. Politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre ve uluslararası çevre uzak çevre analizini oluşturmakta, tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve ikame mal ve hizmetlerin belirlenmesi için yapılan pazar analizi yakın çevre analizini oluşturmaktadır.

Örgütün kontrol edemediği faaliyetler örgüt için fırsat ve tehditleri oluşturmaktadır. Fırsat ve tehditler, örgütün kontrol edemediği dış çevredeki faaliyetler sonucu oluşmaktadır (David, 2011: 12). Dış çevre analizinin bileşenleri; tarama, izleme, öngörme ve değerlendirmedir (Hitt ve diğerleri, 2001: 52). Bu süreç dış çevre analizi ya da çevresel tarama olarak da kullanılmaktadır (David, 2011: 12). Tarama, dış çevrede meydana gelecek değişikliklerin sinyallerinin taranmasıdır. İzleme, sürekli gözlem yaparak çevresel değişimlerle ilgili anlamlı tespitler yapabilir. Öngörme, gözlemlenen değişikliklere dayalı beklenen sonuçlar ve

gelişim projeksiyonlarını tahmin etmedir. Değerlendirme ise, önemli çevresel değişim ve eğilimlerin ve zamanlamasının belirlenmesidir (Hitt ve diğerleri, 2001: 52).

Örgütün iç çevre analizinde ise örgütün, yönetim, finans, pazarlama, üretim gibi kontrol edebildiği kaynakların analizi yapılmaktadır. Bu analizle yöneticiler ya da stratejistler, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, örgütün dış çevre analizi ile ise, dış çevrede oluşan fırsat ve tehditleri görebilmektedirler. Aşağıda sırasıyla uzak dış çevre analizi, yakın dış çevre analizi, iç çevre analizi ve stratejileri oluşturmaya yönelik SWOT analizi (**S**trengths-**W**eaknesses-**O**pportunities-**T**hreats) ya da Türkçe kullanımı ile FÜTZ (Fırsatlar-Üstünlükler-Tehditler-Zayıflıklar) analizi açıklanmaktadır. Tablo 1’de FÜTZ analizi görülmektedir.

**Tablo 1: FÜTZ Analizi**

|           |             |
|-----------|-------------|
| Fırsatlar | Üstünlükler |
| Tehditler | Zayıflıklar |

#### **Uzak Dış Çevre Analizi**

Örgütün dış çevre analizinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; ekstrapolasyon, vaka analizleri, karar ağacı modelleri, uzman görüşleri, anket ve mülakatlar gibi farklı modellerdir (Eren, 2005: 163). Bir diğer çevre analiz tekniği ise PEST olarak bilinen politik (**P**olitical), ekonomik (**E**conomic), sosyo-kültürel (**S**ocio-cultural), teknolojik (**T**echnological) analizidir.

Stratejik yönetim sürecinde dış çevre analizinin makro düzeydeki çevresel faktörlerin analizi olan PEST analizine çevresel (**E**nvironment) ve yasal (**L**egal) faktörlerinde eklenmesiyle birlikte PESTEL olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Lynch, 2003: 92). Turizm sektörünün özelliklerine göre ise sosyal faktörler (**S**ocial), kültürel faktörler (**C**ultural), ekonomik faktörler (**E**conomic), fiziksel faktörler (**P**hysical), teknik (**T**echnical), uluslararası (**I**nternational) alt yapı ve bağlantı faktörleri (**C**ommunications and infrastructure), idari ve kurumsal faktörler (**A**dministrative and institutional), yasal ve politik faktörler (**L**egal and political) olarak kullanılmakta ve SCEPTICAL analizi olarak tanımlanmaktadır (Moutinho ve diğerleri, 2011: 2).

Tablo 2’de PESTEL analizi için örnek bir kontrol listesi verilmiştir. Tablodaki faktörler genel olarak verilmiştir. Örgütün gereksinimlerine ve faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerine göre artırılabilir.

**Tablo 2: PESTEL Analizi Kontrol Listesi**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politik gelecek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yerel, bölgesel, ulusal ya da Avrupa Birliği gibi birlikler, uluslararası yasal birlikler ve işbirlikleri, ticari kısıtlamalar</li><li>• Vergi ve istihdam koşulları gibi yasalar</li><li>• Hükümetle örgüt arasındaki ilişkiler</li><li>• Endüstride tekelleşme ve rekabete karşı devletin tutumu</li><li>• Destinasyonların ve tur güzergâhlarının güvenliği/Destinasyon çevresinde terör olayları</li><li>• Bölgedeki suç oranları</li></ul> |
| <b>Sosyo-kültürel gelecek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kültür ve değerlerdeki değişiklikler</li><li>• Yaşam tarzında değişiklikler</li><li>• Çalışma ve eğlence alışkanlıkları</li><li>• Eğitim ve sağlık</li><li>• Demografik değişiklikler</li><li>• Gelir dağılımı</li></ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ekonomik gelecek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Toplam GSYİH ve Kişi başına GSYİH</li><li>• Enflasyon</li><li>• Tüketim harcamaları ve harcanabilir gelir</li><li>• Faiz oranları</li><li>• Kur dalgalanmaları ve kambiyo oranları</li><li>• Bölgeye özel girişim ve yabancı kuruluş yatırımları</li><li>• Konjonktür</li><li>• İşsizlik durumu</li><li>• Enerji, taşıma, iletişim ve hammadde maliyetleri</li></ul>                                                                           |
| <b>Teknolojik gelecek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Devletin yatırım politikası</li><li>• Yeni araştırma girişimlerinin tanımlanması</li><li>• Yeni ürünler ve patentler</li><li>• Yeni teknolojiye uyum hızı</li><li>• AR-GE için örgütlerin yatırım düzeyi</li><li>• Diğer endüstrilerdeki beklenen gelişim</li></ul>                                                                                                                                                                          |

Kaynak: Lynch, 2003: 92.

Politik, sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik, çevresel, yasal vb. konulardaki geleceğin önceden doğru tahmin edilmesi ile stratejistler bu değişikliğe göre strateji belirleyebilmektedirler. Örneğin günümüzde meydana gelen teknolojik değişikliği

önceden tahmin edebilen birçok özel sektör örgütü internet üzerindeki sosyal paylaşım ağlarını pazarlama ve halkla ilişkiler için oldukça yoğun olarak kullanmaktadırlar. Bu paylaşım ağlarına artık cep telefonları ile ulaşılabilir. Bu paylaşım ağlarına artık cep telefonları ile ulaşılabilir.

Genel çevre analizindeki uluslararası faktörler ise örneğin Avrupa Birliği benzeri oluşumlarda meydana gelecek değişiklikler ile birlikte faaliyette bulunan ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkilerinin gelecekteki durumları stratejistler tarafından değerlendirilmelidir. Örneğin ülkemize gelen yabancı ziyaretçilerin %50'nin üzerindeki bir bölümünün Avrupa Birliği ülkelerinden olması nedeniyle bu ülkelerde meydana gelecek ekonomik bir değişiklik doğrudan Türk turizmini etkileyecektir. Bu nedenle ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm örgütlerinin genel bu ve benzeri oluşumları düzenli olarak izlemeli ve meydana gelebilecek değişikliklere karşı önlem almalı ve bu değişim içerisinde oluşabilecek fırsatları değerlendirebilmelidirler.

2010 yılında Mısır ve Tunus gibi turizm sektöründe Türkiye'ye rakip olan ülkelerde başlayan ve Arap Baharı olarak adlandırılan olaylar nedeniyle bu ülkelere yönelik turizm talebinin bir bölümü 2011 yılının ilk üç aylık verilerine göre Türkiye'ye kaymış ve gelen ziyaretçi sayılarında artış meydana gelmiştir. Ancak Suriye'deki olaylar nedeniyle de 2012 yılının ilk üç ayında ziyaretçi sayılarında azalma görülmüştür ([www.turizm gazetes i .com](http://www.turizm gazetes i .com)). Turizm sektörünün hassas yapısı nedeniyle stratejistler tarafından bu ve benzeri olaylara ilişkin ön uyarı mekanizmaları oluşturularak ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilecek ve tehditleri önleyebilecek stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan turizm sektöründe rakip destinasyon ülkelerdeki olumsuz gelişmeler Türkiye turizmi için fırsat olarak görülebileceği gibi, bu olayların yaşandığı ülkelerin turizm sektörleri için de bir tehdit olarak görülmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt için, hizmet verilen destinasyondaki terör olayları ve suç oranlarının da stratejistler tarafından politik faktörler kapsamında dikkate alınması gerekmektedir.

Turizm sektörü için ekonomik gelecekle birlikte en önemli geleceğe ilişkin beklenti, sosyo-kültürel gelecektir. Sosyo-kültürel eğilimlere bakılarak sektör işletmeler, müşterilerle ilişkileri güçlendirebilir ve yeni ürünler geliştirebilirler. Son yıllarda çevreye duyarlı işletmelere ve organik gıda ürünlerine olan ilginin artması ile birlikte yeşil otel ve mönülerinde organik ürünlere yer veren restoranlar bu duruma örnek olarak verilebilir (Enz, 2010: 40).

### **Yakın Dış Çevre Analizi**

Yakın dış çevre analizinde örgütün faaliyette bulunduğu sektördeki müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve ikame mal ve hizmetler incelenmesi gerekmektedir. Müşteriler kimler?, potansiyel müşteriler kimler?, özel müşteriler kimler?, örgüte ait ürünü neden satın alıyorlar? gibi sorular yanıtlanarak müşteriler öncelikle tanımlanmalıdır. Daha sonra müşteriler gerçekte ne tür ürün beklentisi içerisinde oldukları, endüstrideki pazar bölümleri, bütün pazar bölümleri için tek bir strateji mi uygulanmalı yoksa her bölüm için ayrı ayrı mı olmalı gibi sorular yanıtlanmalıdır. Hizmet verilen müşteri grubunun olduğu pazar bölümünde fiyatların ne düzeyde olduğu, verilen hizmetin düzeyi, örgütünü ya da ürünün piyasadaki güvenilirliği, ürünün kalite düzeyinin müşteri beklentilerini karşılaması, örgüte ait ürün pazarında müşterilerin marka bağımlılığı gibi bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir (Lynch, 2003: 205).

Müşterilerin tanımlanmasından sonra tedarikçileri de tanımlanması gerekmektedir. Tedarik edilen ürününün kalitesi, maliyeti, tedarikçinin sipariş performansı, esnek olması (Dickson, 1966: 5) gibi yaşanan sorunlara yaklaşım (Özyörük ve Özcan, 2005: 629) temel faktörlerle göre değerlendirilmelidir. Ayrıca işletmenin ya da örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve iş kolunun özelliklerine göre tedarikçilere ne kadar bağımlı olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe üretilen ürünün içeriğinde hizmetin yer almaktadır. Buradan hareketle turistik ürünün üretimi ve tüketiminin eş zamanlı olması nedeniyle sektör işletmelerinin tedarikçilerle uyumlu çalışmaları ve ilişkilerinin güçlü olması gerekmektedir.

Turizm sektöründe diğer sektörlerle göre daha yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Sektör örgütleri sadece aynı ya da benzer ürünü üreten rakiplerle değil tamamlayıcı ve destek ürünleri üreten ya da ikame mal üreten rakiplerle de rekabet etmek durumundadır. Diğer bir ifadeyle konaklama, seyahat, alışveriş, eğlence gibi sektörün diğer tamamlayıcı ve destek ürünleri ile de rekabet halindedir. Turistik ürünler ayrıca, turizm dışında kalan diğer lüks tüketim ürünleri ile de rekabet etmektedir.

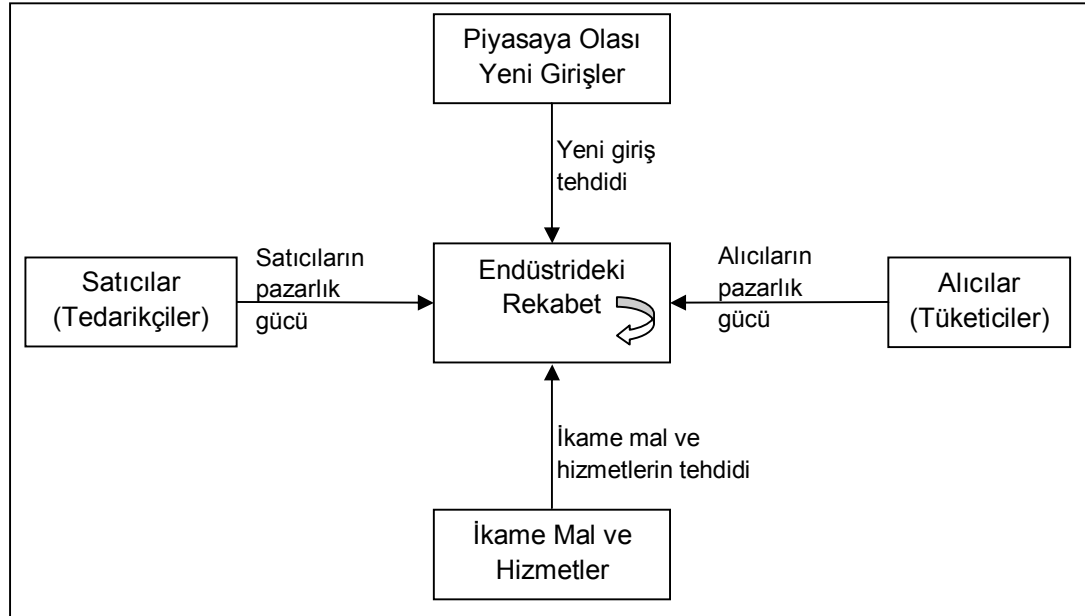
Yakın çevre analizinde rakiplerinde belirlenmesi gerekmektedir. Rakipler kimler?, sektörde rekabeti ne belirliyor?, pazar üstünlüğü elde etmek için neler gereklidir?, rakiplere göre örgüt hangi kaynaklarda geridedir? gibi sorular yanıtlanmalıdır. Ayrıca sektördeki rekabet yoğunluğu, örgütün rekabet şekli, örgütün kaynaklarının hangilerinin sektörde rekabet avantajı sağladığı, örgüt rekabet

stratejisini neye göre belirlediği (örneğin fiyat, kalite vb.), örgütün rakiplerine göre daha iyi bir dağıtım ve servis ağına sahip olma durumu da belirlenmelidir. Sektördeki en düşük maliyetle üretim yapan, en yüksek fiyata sahip, sektördeki en büyük ve sektöre yön veren, en iyi hizmeti veren ve en iyi dağıtım ağına sahip rakiplerin kimler olduğu ayrı ayrı belirlenmelidir (Lynch, 2003: 205-206).

Stratejistlerin; ikame mal ve hizmetler, piyasaya yeni giren rakipler, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, rakipler arasındaki rekabet gibi yakın çevresinde rekabet ortamını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Örneğin yeni rakipler piyasaya girebilmek için farklı bir ürün sunma, finansal olanaklara olma ve yeni yatırım yapma, farklı tedarikçileri kullanma, yeni dağıtım ağı kurma ya da mevcut dağıtım kanallarını kullanma, maliyet düşürme, lisans ve patent haklarını kullanma gibi stratejilerden yararlanmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2001: 68-72).

Yakın dış çevre analizine yönelik olarak Porter (1980: 6), endüstride rekabeti belirleyen beş faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar piyasaya olası yeni girişlerin oluşturduğu tehdit, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, ikame mallar/hizmetlerin oluşturduğu tehdit ve endüstrideki mevcut örgütler arasındaki rekabettir. Aşağıda şekil 3’de bu faktörler ve aralarındaki ilişkiler görülmektedir.

**Şekil 3:** Porter’a Göre Endüstrideki Rekabeti Belirleyen Beş Faktör



Kaynak: Porter, 1980: 4.

Şekil 3’te yer alan ve sektörde rekabet gücünü belirleyen; piyasaya yeni giriş tehdidi, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame mal ve hizmetlerin tehdidi ve endüstrideki rekabet olarak sıralanan faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

**a)** Piyasaya yeni giren rakiplerin sektörde toplam üretim kapasitesini arttırması, pazar payını artırma ve üretim faktörlerini paylaşma isteğinde olması gibi nedenlerle mevcut örgütler için bir tehdit oluşturacağı belirtilmektedir. Piyasaya yeni girmek isteyenler için ölçek ekonomileri, marka bağımlılığı ve ürün farklılığı yaratma zorluğu, yatırım yapabilme gücü, örgüt büyüklüğüne bağlı olmayan düşük maliyet avantajı, dağıtım ağlarına kabul edilme ve kamu politikaları olmak üzere toplam altı giriş engeli faktörü bulunmaktadır.

**b)** Sektöre hammadde sağlayan tedarikçilerin pazarlık gücü tedarikçi sayısına bağlıdır. Tedarikçi sayısı ne kadar az ise pazarlık güçleri de o oranda artmaktadır. Sektörde kullanılan hammaddeler tek tip ya da birbirine çok benzer ise tedarikçilerin maliyetleri sabit maliyetlere göre değişebilecektir. Diğer bir ifadeyle tedarikçilerin sunduğu hammadde fiyatlarının aynı olması durumunda tüketicilerin değişken maliyetleri de benzer olacaktır. Bu durumda maliyetlerini düşürmek isteyen işletmenin sabit maliyetleri üzerinde değişiklik yapabilmesi gerekmektedir. Hammaddenin ikamesinin bulunmaması da tedarikçilerin gücünü artırmaktadır. Ayrıca alıcının satın aldığı hammaddenin tedarikçinin toplam satışları içindeki oranı düşük ise tedarikçilerin gücü artmakta alıcının ise düşmektedir. Tedarikçinin hammadde sattığı alıcının faaliyette bulunduğu sektöre ileriye doğru dikey bütünleşme ile girme tehdidi olması durumunda alıcıların tedarikçi ile pazarlık gücü düşmektedir.

**c)** Alıcıların satın aldığı ürün endüstride standart ve kolayca bulunabiliyorsa, alıcıların pazarlık gücü de artacaktır. Alıcının satın aldığı miktarın, tedarikçinin satışlarına oranı yüksek ise alıcının pazarlık gücü artacaktır. Alıcılar pazarlık güçleri, ürünün kalitesinin önemli olmaması durumunda artmaktadır. Bir ürünün alıcılar için kalitesinin önemli olması durumunda ise fiyat esnekliği azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle ürünün özelliklerinin çok önemli olmadığı ve alıcının ikame ürünü tercih etme olasılığının yüksek olduğu durumda alıcıların pazarlık gücü artacaktır. Alıcıların üreticiyi değiştirebilmesi ve bu değişimin maliyetinin olmaması ya da düşük olması durumunda da alıcıların pazarlık gücü artmaktadır. Ayrıca alıcıların geriye doğru dikey bütünleşmeye giderek tedarikçinin olduğu sektöre girme olasılığı var ise bu durum da alıcıların pazarlık gücü artacaktır.

**d)** İkame mal ve hizmetlerin olması ve alıcıların ikame ürünü tercih etme olasılığı yüksek ise rekabet artmaktadır. İkame ürünlerin sunduğu fiyat-fayda oranı yüksek ise ikame ürünlerin tehdidi yüksek olacaktır. İkame ürünü tercih etme

maliyetinin düşük olması, ikame ürünlerin mevcut ürüne karşı tehdidini yükseltmektedir.

e) Endüstride rekabet halinde olan benzer örgütlerin sayısı, sektörün gelişim hızı, yüksek sabit maliyetler, üretim hacmindeki artışlar, piyasadan çıkış engelleri gibi faktörler rekabetin şiddetini ve yapısını belirlemektedir.

### **İç Çevre Analizi**

Uzak dış çevre ve yakın dış çevre analizlerinden sonra örgütün iç çevresinin analiz edilmesi ya da diğer bir ifadeyle kaynaklarının ve imkânlarının belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün iç çevre analizinde örgütün düşük maliyetli operasyonları, işgücü maliyetleri, endüstri ilişkileri, kalite operasyonları, yenilik yapabilme gücü, teknoloji ve patent hakları ve örgütün yetenekleri gibi faktörler analiz edilmelidir (Lynch, 2003: 206).

Stratejistler, örgütün yönetimini analiz ederken, örgütsel yapısı, firma imajı ve prestiji, önceki hedeflere ulaşma kayıtları, örgütsel iletişim, örgütün tümünde kullanılan kontrol sistemi, örgütsel iklim ve kültür, karar almada kullanılan sistematik süreçler ve teknikler, üst düzey yönetimin yetenek, ilgi ve becerileri, stratejik planlama sistemi, örgüt içi sinerji (Pearce ve Robinson, 2003: 134) gibi faktörleri göz önüne almalıdırlar. Örneğin örgüt kültürü ile uyumlu olmayan bir strateji başarılı olamaz. Bu durumda ya örgüt kültürüne uygun strateji seçilmeli ya da örgüt kültürü değiştirilmelidir.

Birçoğu karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin büyüklükleri, üretim sistemleri, çevreleri birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle bir örgüt için başarılı bir strateji diğer bir örgüt için uygun olmayabilir. Diğer bir ifadeyle tüm örgütler için “tek tip” ya da en “iyi strateji” yoktur (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 209). Bu nedenle stratejistlerin örgüt için en uygun olan stratejiyi belirlemesi gerekmektedir.

İç çevre analizinde örgütün finansal durumunun da analiz edilmesi gerekmektedir. Finansal analiz, finansal tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasında ilişkiler kurulmasını, bu ilişkilerin ölçülmesi ve yorumlanmasını kapsamaktadır (Usta, 2008a: 103). Finans ve muhasebe analizinde; kısa vadeli ve uzun vadeli sermaye bulma gücü, sermayenin rakiplere ve endüstriye göre maliyeti, vergi durumu, hissedar ve yatırımcılarla ilişkiler, finansal kiralama ya da satın alma gibi farklı finansal stratejileri kullanabilme durumu, finansal rasyolar, işletme sermayesi ve sermaye yapısı esnekliği, etkili maliyet kontrolü, finansal büyüklük, maliyetler, bütçe

ve kâr planları için etkili bir hesaplama sistemi kullanımı (Pearce ve Robinson, 2003: 133) gibi faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Turizm gibi hizmetler sektöründe yatırım kararlarında finansal kaynak seçiminde fonların duran varlıklar için uzun vadeli kaynaklardan, dönen varlıkların kısa vadeli kaynaklardan sağlanması (Usta 2008a: 53) oldukça önemlidir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren bir örgüt yönetiminin ya da stratejistlerin vereceği yanlış bir finansal karar örgüt için ciddi kayıplara neden olabilir.

Örgütün insan kaynakları analizinde; örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, öğrenme şekilleri gibi faktörler analiz edilmeli ve stratejik değişimin insan kaynaklarına olası etkileri belirlenmelidir (Lynch, 2003: 250). Birçok örgüt için insan kaynakları önemli bir faktördür. Bu durum hizmetler sektöründe yer alan turizm işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Örgüt çalışanlarına liderlik edilmesi, motive edilmesi ve kararlara katılımları ile stratejik yönetim sürecine katılmaları ve insan kaynaklarının sürece beklenen katkıları sağlanabilir. Stratejik yönetim sürecinde örgütsel kaynaklar içerisinde önemli bir yeri olan insan kaynakları titizlikle incelenmeli ve analiz edilmelidir.

Stratejik değişimde, örgütün yeni stratejileri uygulamaya başladığı andan itibaren çalışanlar öncelikle işlerini kaybetme, yetkilerini kaybetme, görev değişikliği gibi korkulara kapılmakta ve stratejik değişimin önünde engel teşkil etmektedirler. Bu durumun önlenmesi için insan kaynakları analizi yapılmalıdır. Çalışanlara liderlik edilerek, motive edilerek ve kararlara katılımları sağlanarak bu değişimin örgüte ve onlara daha iyi şartlar sağlayacağı anlatılmalıdır. Örgüt çalışanlarının, stratejileri uygulayacak kişiler olmaları nedeniyle çalışanlar ikna olduktan sonra stratejik yönetim süreci daha kolay bir şekilde yürütülebilecektir.

Ayrıca çalışanların moral ve yetenekleri, işgücü maliyetlerinin rakipler ve endüstriye göre durumu, etkili ve verimli insan kaynakları politikaları, teşvik edici ve etkili motivasyon performansı, kariyer yönetimi uygulamaları, işgücü devir oranı ve devamsızlıklar, özel yetenek ve tecrübeler (Pearce ve Robinson, 2003: 134) gibi faktörler de örgütün insan kaynakları analizinde göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütün insan kaynakları yapısının; örgütü oluşturan insanların sayısı, bileşimi ve özellikleri bakımından uygun durumda olması gerekmektedir (Tosun, 1982: 349).

Üretim ve operasyon bölümü analizinde, tedarikçilerle ilişkiler, yerel olanaklar, hammadenin bulunabilirliği ve maliyetleri, stok kontrolü ve stok devir oranı, teknik olanaklar ve kapasite kullanım oranları, makine ve teçhizatın fayda/maliyet etkinliği, endüstri ve rakiplere göre teknolojik yetkinlikler ve maliyetler,

patent ve ticari isimler, satın alma ve kalite kontrol gibi operasyonel kontrol süreçlerinin (Pearce ve Robinson, 2003: 134) değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir örgütün üretim ve operasyon bölümleri ne kadar teknik olarak güçlü ise, maliyetleri de o oranda düşük olacaktır (Tosun, 1982: 348). Turizm sektörü açısından üretim ve operasyonel bölümler farklılık göstermektedir. Turizm sektöründe örneğin bir otel işletmesi için, mutfak, kat hizmetleri, ön büro, servis gibi bölümler operasyonel bölüm, insan kaynakları, muhasebe ve finans, satın alma, teknik servis gibi bölümler ise arka planda kalan, operasyonel bölümlere hizmet veren destek bölümleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşterilere yönelik hizmet birimleri operasyonel bölümler olarak tanımlanmaktadır. Ancak turizm sektörü açısından da tedarikçilerle ilişkiler, hammadde bulunabilirliği ve maliyetleri, kapasite kullanım oranları gibi olanaklar da analiz edilmelidir.

Pazarlama bölümüne ilişkin analizlerde, üretilen ürün çeşitliliği, hitap edilen pazar bölümleri, pazar payı, ürün imajı ve kalitesi, etkili ve verimli tutundurma ve reklam kampanyaları, fiyat stratejisi ve fiyat esnekliği, satış sonrası hizmetler ve marka bağımlılık durumları (Pearce ve Robinson, 2003: 133) değerlendirilmelidir.

Turizm sektöründe pazarlama faaliyetleri de sektörün kendine özgü yapısı nedeniyle bazı farklılıklar göstermektedir. Örneğin geleneksel pazarlamada dağıtım kanallarının rolü ürünün üreticiden tüketiciye ulaşmasını sağlamaktır. Ancak turizm sektörünün birincil hammaddesi olan doğal kaynakların tüketiciye ulaştırılmasının mümkün olmaması nedeniyle dağıtım kanallarının ya da aracılardan rolü, tüketiciyi mal ve hizmetin üretildiği yere getirmektir.

Ayrıca turizm sektöründe pazarlama faaliyeti, sadece bir otel odası, bir akşam yemeği ya da eğlencenin satılması değildir. Turizm bölgesinin imajı, iklimi, manzarası, kültürü, tarihi geçmişi gibi ekonomik olmayan malları da pazarlanmasını içermektedir. Örneğin turizm sektöründe marka olmuş ve güçlü bir imaja sahip şehirler ya da yöreler turistik çekim gücüne sahip bölgelerdir. O bölgenin pazarlama elemanları bu markayı geliştirmek için çabalamaktadırlar.

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin stratejileri belirlenirken yukarıda ana hatları ile belirtilen faktörler detaylı olarak analiz edilmelidir. Ancak bir bölümde analiz edilen bir faktörün diğer bölümler üzerinde de etkisinin olacağı ve o faktörü şekillendireceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin üretim bölümünde kullanılan ve analizi yapılan teknik bir makine için teknik alt yapısı olan bir çalışan istihdam etmek gerekmektedir.

Ayrıca örgütün imkânlarının stratejik yönetim için kullanılabilir olması gerekmektedir. Tüm çalışanlara stratejik yönetim süreci hakkında bilgi verilmesi, çalışanların kararlara katılabilmesi, örgüte ait olanakları kullanabilmesi, örgüt kültürünün ve ikliminin bu sürece hazır olması gibi faktörler örgütsel alt yapıyı oluşturmaktadır.

Aşağıda, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi ve örgütün durumunu belirlemeye yönelik matrisler açıklanmaktadır.

### **Stratejik Bir Analiz Aracı Olarak FÜTZ Analizi**

Durum belirleme matrisleri içinde en sık karşılaşılan FÜTZ analizidir. Örgütün dış ve iç çevresi analiz edildikten sonra örgütün faaliyetlerine karşı dış çevredeki fırsatlar ve tehditlerin neler olduğu ve iç çevresini oluşturan kaynaklar konusunda örgütün güçlü ve zayıf yönleri, FÜTZ analizi ile belirlenmektedir (Oral, 2005: 114).

FÜTZ analizinde yapılan iç çevre analizinde örgütün yönetim, finans, muhasebe, insan kaynakları, örgütsel alt yapı, üretim ve operasyon durumu, pazarlama gibi bölümlere göre, örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yönelik olarak, örgütün kontrol edebildiği alanlar analiz edilmektedir.

FÜTZ analizi ile örgütün dış çevresinde oluşan fırsatlara karşın örgütün bu fırsatları değerlendirebilecek güçlü yönlerinin bulunması gerekmektedir. Aynı şekilde tehditlere karşı da üstünlüklerinin bulunması örgütün geleceği açısından gereklidir. Eğer bu üstünlükler yerine zayıflıklar bulunmakta ise örgüt, çevrede oluşan fırsatları değerlendiremeyecek ve tehditler karşısında da olumsuz yönde etkilenecektir.

### **Stratejik Bir Analiz Aracı Olarak Performans Güçleri Analizi**

Stratejik analiz aşamasında, stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmak için FÜTZ analizine benzer performans güçleri analizi de kullanılmaktadır. Performans güçleri, FÜTZ analizinde kullanılan; fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar önem derecelerine göre bir matriste toplanmakta ve işletmenin performans gücü belirlenmektedir. Öncelikle niyet edilen ya da planlanan stratejiye yönelik destek güçleri belirlenmektedir. Daha sonra planlanan stratejiyi engelleyici güçler belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 167).

### **Stratejik Bir Analiz Aracı Olarak Denge Analizi**

Denge analizi de, FÜTZ analizine benzemektedir. Denge analizinde, öncelikle analiz edilecek unsurun belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bu unsuru dengede durmasını sağlayan ya da diğer bir ifadeyle artıran ya da azaltan faktörler

belirlenmektedir. Analiz edilen unsuru, olumlu olarak destekleyen ve yukarıya doğru iteleyken faktörler yükselten faktörler, olumsuz olarak aşağıya doğru iteleyken faktörler ise azaltan faktörler olmaktadır. Stratejistler, denge analizi ile mevcut durumu belirlenen unsuru güçlendirmek amacıyla azaltan unsurların gücünü ve etkisini azaltmaya yönelik stratejiler belirlemeye çalışmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2007: 168).

#### **1. 3. 4. 2. Stratejik Vizyon, Misyon, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Strateji ile ilgili kavramlar bölümünde belirtildiği gibi vizyon, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini belirten bir kavramdır. Misyon ise, örgütün genel felsefesi ve iş yapma felsefesi, örgütün kendisini nasıl gördüğü, hangi kitleye hizmet ya da mal arz edeceği, üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu, kullanılacak temel teknolojiler, büyüme ve kârlılık konusundaki düşünceler, genel olarak vermek istediği imaj gibi konuları içermektedir. Hedef kavramı ise, misyonu gerçekleştirmek için ulaşılması gereken sonuçlar olarak tanımlanmıştır. Ayrıca hedefler, sayısal olarak ifade edilmektedir ve süresi belirtilmektedir.

Bir örgütün stratejik amaçları, örgüt misyonunun örgütün faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir (Üzün, 2000: 49). Diğer bir ifadeyle belirlenecek stratejiler örgütün misyonuna uygun nitelikte olmalıdır. Örneğin, örgütün misyonu çalışanlarına değer vermek olabilir. Bu örgütün, çalışanlarının haklarını gözeterek diğer üretim maliyetlerini düşürmeye yönelik stratejiler belirlemesi gerekmektedir.

Yönetim literatüründe sistem yaklaşımı, örgütler birer sistem olarak ele alınmıştır. İster basit isterse karmaşık olsun tüm sistemlerde bir amaç hiyerarşisi bulunmaktadır. Örgütün tüm alt sistemleri belirli amaçları yerine getirirken aslında örgütün genel amacının gerçekleştirmesi sağlanmaktadır (Simon, 1962: 468). Diğer bir ifadeyle örgütün ana amacını gerçekleştirebilmesi ancak daha alt kademedeki amaçların gerçekleştirilmesi ile mümkündür (Koçel, 2003, 132). Stratejik yönetim sürecinde de belirlenen stratejik amaçlara uyumlu alt birimlerde amaçların belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik amaçlar örgütün; pazarlama, finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, yenilik ve AR-GE, fiziki kaynaklar, verimlilik, kârlılık ve sosyal sorumluluk alanlarında belirlenebilir (Üzün, 2000: 50). Amaçlar, örgütün hangi düzeyinde belirlenirse belirlensin tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir, benimsenebilir ve uygulanabilir

nitelikte olmaları amacın gerçekleştirilmesi için büyük önem taşımaktadır (Şimşek, 2005: 134).

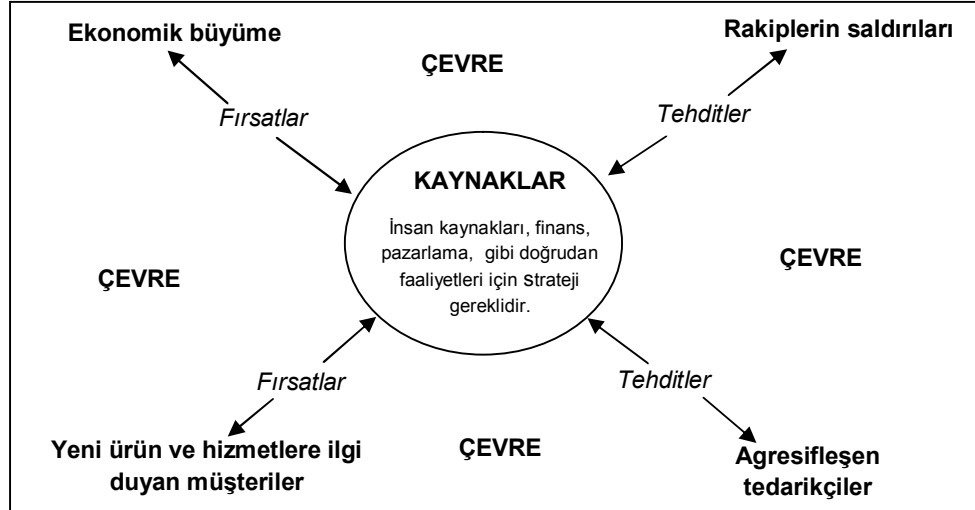
Stratejik amaçlar, çevre koşullarını dikkate almalı ve uzun dönemli olmalı, örgütün tamamına yön vermeli ve rehberlik etmeli, örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarmalı, örgütün her seviyesinde istenilen başarı standartlarını oluşturmali ve kontrolünü kolaylaştırmalıdır (Üzün, 2000: 49). Stratejik amaçlar, zamana göre ve koşullardaki değişimin derecesine göre değişebilir. Amaçlardaki değişiklik, mevcut stratejiyi de değiştirir (Whitehead, 2011: 211).

### 1. 3. 4. 3. Strateji Belirleme ve Seçimi

Strateji belirleme, strateji oluşturma olarak da kullanılmaktadır. Strateji belirleme, kaynak bağımlılığına ve bu kaynakların kullanılmasındaki yöntemlere ilişkin ve aynı zamanda hedeflenen durumlara yönelik kararlar vermeyi içermektedir (Whitehead, 2011: 7).

Örgütsel stratejiler, örgüte ait kaynakları yönetirken dış çevrede yer alan müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ekonomik ve sosyal çevre ile ilişkilerini dikkate almak zorundadır (Lynch, 2003: 8) . Şekil 4'te bu faktörler görülmektedir.

**Şekil 4:** Strateji Belirleme Süreci



Kaynak: Lynch, 2003: 8.

Şekilde 4'te görüldüğü üzere strateji belirleme sürecinde örgüt için tehditler, tedarikçilerin davranışları ve rakiplerin atakları ile oluşmaktadır. Çevredeki ekonomik büyüme, yeni ürün ve hizmetlere ilgi duyan tüketicilerin varlığı il de örgüt için fırsatlar

oluşmaktadır. Örgütün kaynaklarına ilişkin belirlenen stratejiler, bu tehditlere karşı örgütün savunma gücünü artırmalı ve fırsatları değerlendirebilmelidir.

Örgütlerin uygulayabileceği stratejiler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. En temel strateji ayrımı, yönetim düzeyine göre (Ülgen ve Mirze, 2007: 198) kurumsal, işletme ve işlevsel ya da iş birimi olarak üçe ayrılmaktadır. Kurumsal stratejiler üst yönetim tarafından belirlenen ve kurumun geleceğini ilgilendiren stratejilerdir. İşletme stratejileri genellikle ilgili sektörde rekabet etmeyi sağlayan rekabet stratejileridir. İşlevsel stratejiler ise örgütün işlevlerine göre belirlenen insan kaynakları, üretim, finans, pazarlama stratejisi gibi adlarla anılan stratejilerdir. Rekabet ortamında farklı stratejiler kullanılmaktadır. Örgüt yöneticileri ve stratejistler farklı durumlara uygun farklı stratejilerden en uygun olanını seçmek durumundadır. Bu nedenle örgütlerin uygulayabileceği birçok farklı strateji türü bulunmaktadır. Aşağıda bu stratejilerin bir bölümü açıklanmıştır.

### **Strateji Yaklaşımları**

Aşamalarına göre stratejiler, ileriye doğru dikey büyüme, geriye doğru dikey büyüme ve yatay büyüme stratejileridir. Stratejik büyüme kavramının yönetim literatüründe bütünleşme olarak da kullanıldığı görülmektedir (Harrigan, 1984; Mintzberg ve diğerleri, 2003: 116; Porter, 1980: 300). Örgüt büyüme ya da bütünleşme stratejisini, iç kaynaklarla kendisi gerçekleştirerek uygulayabileceği gibi dış çevreden başka bir örgütün desteği ile ya da birlikte uygulayabilir. Örgüt, büyüme stratejisini iç çevre kaynakları ile yapıyor ise bu durum bağımsız temel strateji, dış çevre kaynakları ile yapıyor ise bu durum bağımlı temel strateji olarak tanımlanmaktadır. Stratejik ortaklıklar, ortak girişimler, işletmeler arası birleşmeler ve satın almalar, bağımlı büyüme stratejisi örnekleridir (Ülgen ve Mirze, 2007: 208-209).

#### **1. Genel Yaklaşım**

**a) İleriye-Geriye Doğru Dikey Büyüme:** Birbiri ile ilgili iş birimlerinin birbirlerine, hammadde ya da yarı mamul, bileşenler, hizmetler ya da dağıtıcı olarak satın alma işlemlerini sağlaması için ileriye ya da geriye doğru yapılan stratejik büyüme, dikey bütünleşme olarak tanımlanmaktadır (Harrigan, 1986). Örgütün kendisinin mal ve hizmet satın aldığı ya da sattığı örgütlerin; kâr marjlarını kendisine mal ederek mal ve hizmet maliyetlerini azaltmak amacıyla, satıcıların ya da alıcıların stratejik güçlerini azaltmak amacıyla ve teknolojik yenilik yönünden yetersiz ya da

tatmin edici bir düzeyde bulunmadığı durumlarda endüstride daha etkin hale gelebilmek amacıyla dikey bütünleşmeye yönelmektedir (Eren, 2005: 224). Örgütün mal ve hizmet sattığı örgütlerin pazarına girmesi ileriye doğru dikey büyüme, mal ve hizmet satın aldığı örgütlerin pazarına girmesi geriye doğru dikey büyüme olarak tanımlanmaktadır.

İleriye doğru dikey büyüme ile örgüt, ürünü farklılaştırma olanağına kavuşacak, dağıtım kanallarına girebilecek, pazar hakkında daha geniş bilgiye sahip olacak, farklı pazar grubuna yönelik farklı fiyat uygulamasını daha kolay yapabilecektir. Geriye doğru büyüme ile örgüt, hammadde ile ilgili bilgiye sahip olacak ve nihai ürüne yönelik iyileştirmeler yaparak ürünü farklılaştırabilecektir (Porter, 1980: 315-318).

Turizm sektöründe tur operatörünün seyahat acentası faaliyetlerine başlaması ya da konaklama tesisi açması ya da devralması ileriye doğru büyümeye, otel işletmesinin seyahat acentacılığı faaliyetlerine başlaması ise geriye doğru dikey büyümeye örnek olarak verilebilir.

**b) Yatay Büyüme:** Örgütlerin ürünlerini farklılaştırma, pazarını farklılaştırma ya da pazara nüfuz etme amacıyla gerçekleştirilen büyüme stratejisidir (Dinçer, 2004: 206). Örgütün mevcut faaliyetlerine benzer ürün, pazar, üretim ve operasyon faaliyetlerinin eklenmesi ile yatay stratejiler oluşmaktadır. Bununla birlikte tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerde büyüme stratejileri de yatay büyüme stratejisi kapsamındadır (Ülgen ve Mirze: 2007: 211). Konaklama işletmesinin işletme bünyesinde ya da dışında yeni bir restoran açması yatay büyümeye örnek olarak verilebilir.

Yukarıda sıralanan büyüme stratejileri sektörlere göre, değişmektedir. Her sektörün kendine özgü özellikler nedeniyle, sektörler; sanayi, hammadde, üretim ve hizmet sektörleri olarak sınıflandırıldığında büyüme stratejileri, hammadde sektöründe ileriye doğru, hizmet sektöründe geriye doğru ve üretim sektöründe ise her iki yöne doğru büyüme stratejileri benimsenmektedir. Daha çok tek bir üretim sürecine çeşitli girdiler sağlayan ve farklı tüketicilere ürünün sunan bir örgütler tarafından yatay büyüme stratejisi kullanılmaktadır (Mintzberg, 2003: 116).

**c) Yatay ve Dikey Küçülme:** Küçülme stratejileri, büyüme stratejileri ile ilgili diğer bir strateji türüdür. Benzer şekilde örgüt küçülme stratejini benimsemiş olabilir. Örgütün nihai ürüne doğru işlevlerindeki daralma ya da küçülme olursa ileriye doğru dikey küçülme, girdiler ya da hammaddeye yönelik olursa geriye doğru dikey küçülme olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 212).

## 2. Ansoff'un Ürün ve Pazar Odaklı Büyüme Yaklaşımı

Bir diğer büyüme yaklaşımı Ansoff'a ait olan (1957: 113-114) pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, pazarı genişletme ve ürün çeşitlendirme stratejileridir. Tablo 3'te stratejik yönetim literatüründe Ansoff matrisi olarak bilinen stratejik büyüme matrisi görülmektedir.

**Tablo 3:** Ansoff Matrisi

| Pazar<br>Ürün Hattı | Mevcut Pazar    | Yeni Pazarlar     |
|---------------------|-----------------|-------------------|
|                     | Mevcut Ürün     | Pazara nüfuz etme |
| Yeni Ürünler        | Ürün Geliştirme | Çeşitlendirme     |

Kaynak: Ansoff, 1957: 114.

Ansoff, mevcut pazar, mevcut ürün için pazara girme; mevcut ürün, yeni pazarlar için pazarı genişletme; mevcut pazar, yeni ürünler için ürün geliştirme; yeni ürün, yeni pazar için ürün ve pazar çeşitlendirme stratejilerini tanımlamıştır. Ansoff'un belirttiği bu stratejiler, büyüme stratejileri içerisinde değerlendirilebilir. Ancak, sadece ürün ve pazar odaklı stratejiler olması nedeniyle büyüme türlerinin tümünü kapsamamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2007: 205-207) pazarda herhangi bir büyüme ve gelişme imkânının olmadığı ya da çok yavaş olduğu, rakipler arasında bir dengenin olduğu ve rekabetin şiddetinin göreceli olarak düşük olduğu pazarlarda örgütün bir durum stratejisi olan durağan stratejilere yönelmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu stratejiler örgütün pazardaki mevcut durumunu koruma amaçlı stratejiler olarak görülmektedir. Durağan stratejilerde örgüt mevcut pazar payını korumak için sürekli dış çevreyi ve iç çevreyi kontrol etmek durumundadır. Diğer taraftan, örgütün bir iş biriminde küçülme stratejisi izlerken diğer bir iş biriminde büyüme stratejisi izlemesi gibi farklı stratejileri bir arada uygulaması karma stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Çevre ve çevredeki değişim hızı, ürünün yaşam süresi ve ekonomik konjonktür gibi nedenler karma stratejinin uygulanmasını zorunlu hale getirebilir.

## 3. Miles ve Snow'un Ürün Pazar Odaklı Yaklaşımı

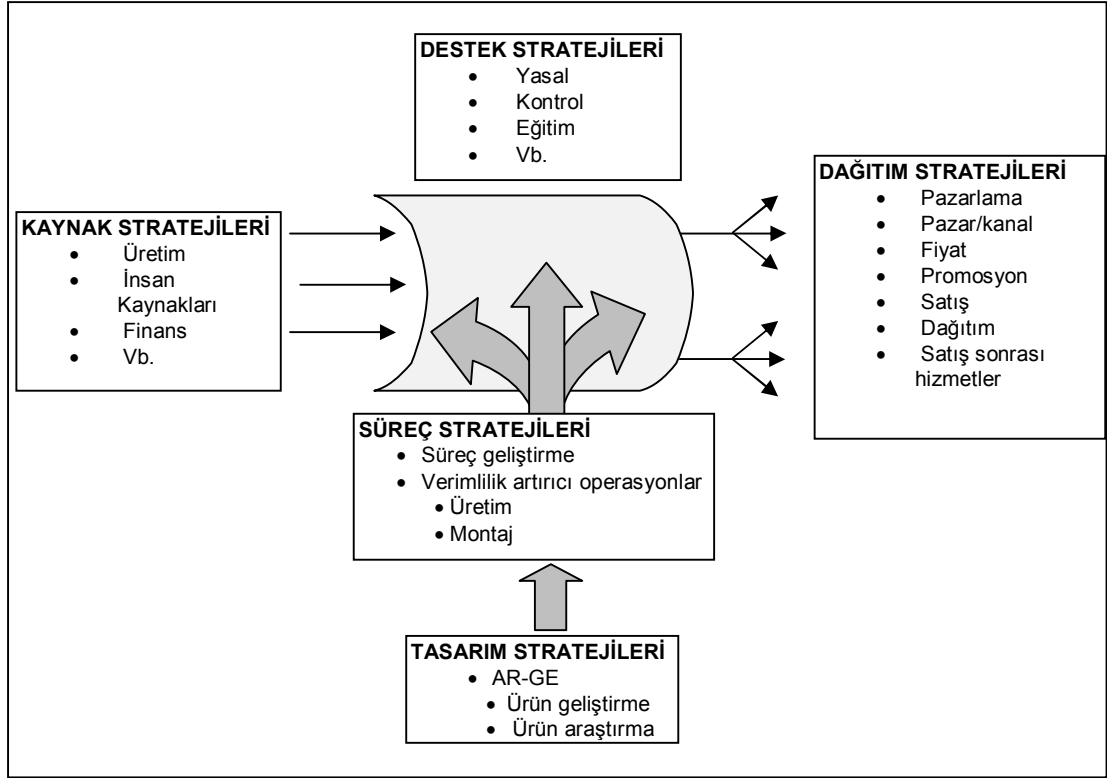
Diğer bir strateji yaklaşımı Miles ve Snow tarafından yapılmıştır. Miles ve Snow (1978: 29), stratejiyi örgütsel olarak ele almış ve örgütleri ürün/pazar

davranışlarına göre dört gruba ayırmıştır. Bunlar; öncüler, analizciler, savunmacılar ve tepkicilerdir. *Öncüler*, sürekli olarak pazar fırsatları araştıran ve düzenli olarak çevresel eğilimlerin oluşumuna potansiyel karşılıkları deneye tabi tutan örgütlerdir. Rakiplerinin karşılık vermek zorunda olmasının getirdiği belirsizliğin ve değişimin yaratıcısıdır. Bu örgütlerin ürün ve pazar yeniliğine yönelmeleri nedeniyle, tam olarak verimli olamadıkları belirtilmektedir. *Savunmacılar*, sınırlı ürün-pazar alanlarına sahip örgütlerdir. Bu tür örgütlerin üst düzey yöneticileri, sınırlı olan bu faaliyet alanında son derece uzmandırlar. Kendi faaliyet alanları dışında yeni fırsatlar arama eğilimleri yoktur. Dar bir pazara odaklanmanın bir sonucu olarak bu örgütler teknolojilerinde, yapılarında ve faaliyet süreçlerinde nadiren düzenlemelere ihtiyaç duyarlar. Bu tür örgütler, öncelikle mevcut faaliyetlerinin verimliliğini arttırmaya önem vermektedirler. *Analizciler*, görece olarak istikrarlı ve değişen ürün/pazar alanlarında faaliyet gösteren örgütlerdir. İstikrarlı alanlardaki örgütler, biçimsel yapı ve süreçlerini kullanarak düzenli ve verimli olarak faaliyet gösterirler. Değişen ve karmaşık alanlardaki örgütlerin üst düzey yöneticileri, gelecek vadeden fikirler için rakipleri izler ve bu fikirleri hızlı bir şekilde benimserler. *Tepkiciler*, örgüt çevresinde ortaya çıkan değişim ve belirsizliği çoğunlukla algılayan örgütlerdir. Ancak, strateji ve yapıları arasındaki uyumsuzluk nedeniyle, bu değişimlere karşılık vermede yetersiz kalırlar. Genellikle bu tür örgütler, çevresel güçler zorlayana kadar herhangi bir düzenleme yapmamaktadırlar (Miles ve Snow, 1978: 29).

#### **4. Fonksiyonel Alanlara Göre Strateji Yaklaşımı**

Fonksiyonel alanlara göre de strateji belirlenebilmektedir. Bu stratejiler, destek stratejileri, kaynak stratejileri, süreç stratejileri, tasarım stratejileri ve dağıtım stratejileridir. Örgütün girdileri ile ilgili stratejileri kaynak stratejileri, çıktıyı oluşturan operasyonlarla ilgili süreç stratejileri, çıktıları ile ilgili dağıtım stratejileri, tüm bölümlere destek olan destek stratejileri, ürün tasarımı geliştirme ve ürün araştırmaları ile süreç stratejisine destek olan tasarım stratejileridir (Mintzberg ve diğerleri, 2003: 118). Bu stratejiler ve aralarındaki ilişkiler Şekil 5'te görülmektedir.

#### **Şekil 5: Fonksiyonel Alanlara Göre Stratejiler**



Kaynak: Mintzberg ve diğerleri, 2003: 118.

Şekil 5’de yer alan kaynak stratejilerinin oluşturulabilmesi için iç çevre analizinin yapılması gerekmektedir. Dış çevre analizi ile oluşturulacak stratejiler ise şekilde destek stratejileri olarak görülmektedir. Ürün geliştirme ve ürün araştırma stratejileri AR-GE olarak değerlendirilmekte ve tasarım stratejilerini oluşturmaktadır. Tasarım stratejileri ile verimlilik artırıcı ve süreç geliştirici stratejiler desteklenmektedir. Kaynak, destek ve süreç stratejileri ile oluşturulan stratejilerin, içeriğinde pazarlama faaliyetleri bulunan dağıtım stratejilerini desteklemesi gerekmektedir. Fonksiyonel stratejilerin başarılı olabilmesi için tüm stratejilerin ortak bir genel strateji odaklı ve bu stratejiyi destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir.

##### 5. Porter’ın Sektör Odaklı Genel Strateji Yaklaşımı

Bir diğer strateji yaklaşımı Porter’ın (1985: 11) tüm endüstriler için geçerli olan genel strateji yaklaşımıdır. Porter genel stratejileri farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği olarak tanımlamaktadır. Bu stratejiler şekil 6’da görülmektedir.

**Şekil 6:** Porter'ın Genel Stratejileri

| REKABET ALANI | REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ        |                      |                      |
|---------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
|               |                          | <i>Düşük Maliyet</i> | <i>Farklılaşma</i>   |
|               | <b>Geniş hedef kitle</b> | Maliyet Liderliği    | Farklılaşma          |
|               | <b>Dar hedef kitle</b>   | Maliyete Odaklanma   | Farklılığa Odaklanma |

Kaynak: Porter, 1985: 12.

Şekil 6'da görüldüğü üzere Porter, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin rekabet gücünü artırmak için iki genel strateji önermiştir. Bunlar: düşük maliyet ve farklılaşma stratejileridir. Bu iki stratejiden yararlanılarak odaklanma stratejisi oluşturulmaktadır. Odaklanma stratejisini ise Porter; maliyete odaklanma ve farklılığa odaklanma olarak ikiye ayırmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin, endüstrinin genel pazar bölümleri için kullanılması önerilirken, daha küçük pazar bölümlerinde maliyete odaklanma ve farklılığa odaklanma stratejileri önerilmektedir (Porter, 1985: 11).

Maliyet liderliği stratejisi; ölçek imkânlarından yararlanılmasını, geçmiş deneyimlerinden yararlanarak güçlü maliyet düşüşlerini, sıkı maliyet ve gider kontrolünü, küçük marjinal müşteri gruplarının hesaplarından kaçınılmasını, AR-GE, servis, satış gücü, tanıtım gibi alanlarda maliyetin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Porter, 1980: 35).

Farklılaşma stratejisi, mal ya da hizmet farklılaştırması şeklinde oluşmaktadır. Örgüt, ürün farklılaştırması ile endüstri genelinde ayrıcalıklı ya da eşsiz olmaktadır. Farklılaşma, tasarım, marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım ağı gibi alanlarda kullanılmaktadır. Eğer farklılaşma stratejisi başarılı olursa örgüt endüstri ortalamasının üstünde bir kazanç elde etmekte ve rekabette örgüte beş açıdan avantaj sağlamaktadır: Birincisi, marka sadakati oluşmakta ve markaya sadık müşterilerin fiyata duyarlılığının az olması nedeniyle rakiplerle rekabette örgüte avantaj sağlamaktadır. İkincisi, düşük maliyet pozisyonuna olan gereksinimi ortadan kaldırdığı için, yüksek kâr elde etmeyi sağlamaktadır. Üçüncüsü, oluşan müşteri sadakati ve ürünün benzersiz olması nedeniyle rakiplerin piyasaya girmesini engellenebilmektedir. Dördüncüsü, farklılaşma ile düşük fiyat hassasiyeti ve benzer alternatiflerin olmayışı tedarikçilerin

gücü ile başa çıkabilmek için yüksek kâr payı sağlamak ve alıcıların gücünü azaltmaktadır. Beşincisi, müşteri sadakati sağlamak için farklılaştırma ile ikame ürünlere karşı koruma sağlamaktadır (Porter, 1980: 37-38).

Odaklanma stratejisi ise; müşteri grupları, üretim hattı bölümü ya da coğrafik pazara odaklanma şeklinde olmaktadır. Düşük maliyet ve farklılaşma stratejisi, tüm endüstri geneli için uygulanabilecek stratejiler olmasına karşın, belirli bir hedef kitleye çok iyi şekilde hizmet vermeye yönelik olarak odaklanma stratejileri uygulanabilmektedir. Odaklanma stratejisinde örgüt maliyete odaklanarak, seçilen pazar bölümünde farklılaşarak maliyet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Farklılığa odaklanma stratejisinde ise örgüt, seçtiği alanda farklılığa gitmeyi hedeflemektedir (Porter, 1985: 15). Odaklanmadan kasıt, örgütün düşük maliyet stratejisi ve farklılaşma stratejisi izlemesi ya da her iki stratejiyi birlikte izlemesidir (Porter, 1980: 39).

Odaklanma stratejisinde pazar bölümlendirme faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir. Bir destinasyon pazar bölümlendirme faaliyetlerinin etkinliği (Murphy ve Murphy, 2004: 70; Morritt, 2007: 5);

- *Ölçülebilir olmalı:* Büyüklüğü, büyüme hızı, satın alma gücü, demografik özellikleri gibi bilgilere göre ölçülebilir olmasına,
- *Erişilebilir olmalı:* Tanıtım için ve destinasyonu ziyaret edebilme açısından erişilebilir olmasına,
- *Sürdürülebilir olmalı:* Kısa dönemli olmaması, pazardan destinasyona talebin sürekli olması ve kârlılığın sürdürülebilirliği açısından pazarın geniş olmasına,
- *Uygulanabilir olmalı:* Düzenlenen programların eyleme dönüştürülebilir olmasına,
- *Savunulabilir olmalı:* Rekabetin daha az olduğu ya da rekabet gücünün yüksek olduğu pazarlar seçilmesine bağlı bulunmaktadır.

Porter, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin bazı risklerinin de olduğunu belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisinde riskler (Porter, 1980: 45);

- Teknolojik değişim, geçmişteki tecrübeleri ve yatırımları geçersiz kılabilir.
- Düşük maliyet stratejisi, benzer teknolojik imkânlarla ve yeteneklere sahip olan rakipler ve endüstriye yeni girenler tarafından öğrenilebilir ve taklit edilebilir.
- Maliyete odaklanma, ürün ya da pazardaki değişikliği görememeye neden olabilir.

- Rakiplerin marka imajı ve diğer farklılıklara göre aradaki fiyat farkını koruma çabaları maliyetlerdeki enflasyon nedeniyle örgütün yeteneklerini kısıtlayabilir.

Farklılaşma stratejisinde riskler ise (Porter, 1980: 45-46);

- Düşük maliyetli rakipler ve farklılaşan örgüt arasındaki maliyet farklılığı, farklılaşma için çok fazla marka sadakati gerektirmektedir. Tüketiciler rakip ürün satın alması ile elde edeceği maliyet tasarrufuna karşın farklılaşan ürünün hizmet, özellik ya da imaj gibi bazı faktörler nedeniyle tercih etmektedir.
- Tüketicilerin farklılık faktörlerine eğilimli olması gerekmektedir. Tüketici beklentilerinin daha karmaşık hale gelmesi bu eğilimi azaltmaktadır.
- Taklit nedeniyle farklılık algısı azalmakta ve endüstri geliştikçe bu durumla daha fazla karşılaşılmaktadır.

Odaklanma stratejisinde riskler ise (Porter, 1980: 46);

- Rakiplerin ürün yelpazelerinin genişliği ve odaklanan örgütler arasındaki maliyet farkının artması, odaklanılan farklılaşmayı dengede tutmak ya da küçük hedef kitlelere yönelik hizmetlerde maliyet avantajını ortadan kaldırabilir.
- Talep edilen ürün ve hizmetlerdeki farklılıklar, örgütün stratejik hedefleri ve pazarlarını daraltabilir.
- Odaklanan örgüt dışında, hedef kitleyi stratejik hedeflerine alan rakiplerde bu alt pazarlara girebilir.

Stratejistler tarafından hangi strateji türü seçilmiş ve uygulanacak olursa olsun, strateji formüle edilirken, işletmenin rekabet açısından güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeli, işletme çevresindeki fırsat ve tehditler belirlenmeli, değer yaratan operasyonel hedefler oluşturulmalı, alternatif stratejik yollar geliştirilmeli, analiz edilmeli ve bu stratejik yollar arasından seçim yapılmalıdır (Teece, 1990: 40). Örgüt için belirlenen bu stratejiler, sürdürülebilir olmalı, örgütsel süreçleri geliştirmeli, rekabet avantajı sağlamalı, örgütü ve çevresi ile uyumlaştırarak çevresel faktörlerden yararlanmayı sağlamalı, geleceğe dönük olmalı ve uzun dönemde örgüte katma değer sağlamalıdır (Lynch, 2003: 10-11).

Belirlenen stratejilerin başarılı olabilmesi için (Rao, 2010: 22-23; Mintzberg ve diğerleri, 2003: 15-16);

- Amaç ve hedefler açık, belirli ve yazılı olmalı, örgüt üyeleri tarafından anlaşılır ve erişilebilir olmalıdır.
- Stratejiyi belirleyen ekibin özgür bırakılması ve inisiyatif alması için fırsat verilmelidir.
- Rakiplere göre kurumsal üstünlükler stratejide açıkça tanımlanmış olmalı ve bu üstünlükler üzerine odaklanılmalıdır.
- Örgütlerin elinde kaynakların kıt olması nedeniyle belirlenen stratejiler işletmenin boyutuna, kaynaklarına ve engellere göre değişiklik yapılabilecek şekilde esnek ancak sürdürülebilir olmalıdır. Diğer bir ifadeyle aynı kaynakla farklı alternatif stratejiler belirlenebilir.
- Stratejiyi belirleyen ekip, bu stratejilerin uygulanmasına liderlik etmelidir. Strateji tek başına örgüt üyeleri için bir sorumluluk yükleyememektedir. Örgütteki liderlerin temel hedeflere yönelik kararlı tutumları ile bu mümkün olmaktadır. Bunun için liderler rollerine göre istek ve değerlerine uygun olarak seçilmeli ve motive edilmelidir.
- Strateji, rakipler tarafından karşı saldırılara cevap verebilecek şekilde hızlı ve farklı olmalıdır.
- Strateji, rakiplerin karşı saldırısını önlemek için gizli olmalıdır.
- Strateji örgütün tüm kaynakları ve hayati önem taşıyan operasyon noktalarını güven altına alabilmelidir.

Yukarıda sıralanan kriterlere göre uygulanabilecek stratejiler arasından hangilerinin öncelikli olduğuna karar verilerek, stratejinin uygulamasına geçilmektedir.

#### **1. 3. 4. 4. Stratejinin Uygulanması ve Kontrol**

Stratejinin uygulanmasının başarılı olması için; örgütsel, teknik ve finansal kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. Ayrıca belirlenen politikalara, genel değerlere ve işgörenlerin teşvik ve motive edilmesine uygun olmalıdır (Teece, 1990: 40).

Stratejinin uygulanması aşamasında örgüt yapısı ve kültürü, yönetimin ya da stratejistlerin stratejiyi uygulamak için liderlik etmesi oldukça önemlidir. Chandler'e göre, stratejiyi belirleyen örgütün yapısıdır. Örgütün finansal sermayesi, makine, ofis, satın alma ve stoklama, ürünlerini pazarlama, teknik donanımı gibi olanaklar

örgütün fiziksel yapısını oluşturmaktadır. Eğer örgüt yapısına uygun olmayan bir strateji belirlenmesi durumunda, örgütün yapısının değiştirilmesi gerekmektedir (Chandler, 1990: 14). Örneğin örgüte yeni bir AR-GE merkezi kurulması için verilen stratejik bir karar finansal yapısına uygun olabilir ancak AR-GE biriminde çalışacak insan kaynağına sahip olmayabilir. Bu durumda işletmeye yeni AR-GE biriminde çalışacak kişilerin istihdam edilmesi gerekmektedir. Böylece örgütün insan kaynakları yapısı da değişime uğramaktadır.

Stratejinin belirlenmesi ve seçiminde etkisi olan örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler, stratejinin uygulanması aşamasında da etkili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejinin uygulanmasında örgüt yapısı gibi örgüt kültürünün de etkisi vardır. Örgüt stratejisinde yapılması düşünülen örgüt kültürünün izin vermediği değişiklikler, stratejinin uygulayıcısı olan örgüt üyelerinin direnci ile karşılaşabilir. Bu nedenle stratejiler belirlenirken örgüt kültürüne uyumlu olanların tercih edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, örgüt kültürüne uygun olmayan, ancak örgüt için uygulanması gerekli stratejiler için ise örgüt üyelerinin ya ikna edilmesi ya da stratejiyi uygulayacak üyelerin değişimi gerekebilir. Ansoff (1969: 120) örgütleri kültür düzeylerine göre ayırmış ve beş farklı stratejik kültür olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla; sabit, tepkici, öngörücü, araştırmacı ve yaratıcı kültürdür. Örneğin sabit stratejik kültüre sahip örgütler geçmişteki örneklerle bakarak alternatif belirlerken, yaratıcı stratejik kültüre sahip örgütler yaratıcı faaliyetlere imkân tanıyan alternatiflere yönelmektedir. Yine sabit stratejik kültüre sahip örgütler çok düşük düzeyde risk alırken, yaratıcı stratejik kültüre sahip örgütler en yüksek riski almaktadır.

Stratejilerin uygulanmasında örgüt liderinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Mintzberg (1973: 44) üç tür strateji ve buna bağlı olarak üç farklı liderlik tarzının olduğunu belirtmiştir. Bunlar; girişim stratejisi için girişimci liderlik tarzı, uyumcu strateji için uyumcu liderlik tarzı ve planlı strateji için planlayıcı liderlik tarzıdır. Girişimci liderin rolü, girişimci olma, yenilik yapma ve belirsizlikle başa çıkabilmedir. Uyumcu lider, çevredeki baskı grupları ile müzakere ederek örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlar. Çevredeki belirsizliği azaltmaya çalışır. Örgütün çevresindeki çatışma ortamını azaltmaya ve uzun dönemli stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunur. Planlayıcı liderler de ise, örgütsel stratejiler planlamaya yöneliktir ve stratejik planlama üzerinde durmaktadır.

Örgüt çevresinde sürekli değişimin olması, stratejik yönetime dinamik ve sürekli bir süreç özelliği katmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 73). Bu nedenle diğer

dinamik yönetim süreçlerinde olduğu gibi stratejik yönetim sürecinde de kontrol aşaması, sürecin etkinliği, diğer aşamalarında hata ya da eksiklik olup olmadığının tespiti ve sürecin iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğine dair verilerin elde edildiği bir aşamadır.

Örgüt yönetiminde kontrol için iki farklı yaklaşım izlenmektedir. Bunlar; girdi-çıkıtı kontrolü ve süreçlerin kontrolüdür. Girdi kontrolünde, süreç girdilerinin belirlenen standartlara uygun olup olmadığı kontrol edilir. Standartta uygun olmayan bir girdi aynı şekilde standartta uygun olmayan çıktıya neden olacaktır. Çıktı kontrolünde de süreç sonunda ortaya çıkan son ya da yarı ürünün belirlenen standartlara uygun olup olmadığı kontrol edilmektedir. Süreç kontrolü ise, sürecin belirlenen adımlara göre işlemesi, süreç sonunda ortaya çıkan ürüne olan etkisi ve eğer gerekli ise düzeltme yapmak amacıyla süreç adımlarının kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetim sürecinin temel kontrol noktaları şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 403);

- Stratejinin odaklandığı amaçlar ile örgütün diğer amaçlarının uyum kontrolü,
- Stratejik analiz ve süreçlerin kalitesinin kontrolü,
- Stratejilerin amaç kapsam ve içerik bütünlüğü kontrolü,
- Örgüt yetenekleri ve stratejilerin uyumu kontrolü ve
- Stratejik sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolüdür.

Stratejik yönetim sürecinde kontrol, girdi-çıkıtı kontrolü ile birlikte süreçlerin de kontrolünü içermektedir. Diğer bir ifadeyle girdiler ve çıktılar ile birlikte örgütsel süreçlerin eş zamanlı olarak belirlenen stratejik amaçlara olan uyumu kontrol edilmelidir.

Örgütlerin uygulayacakları stratejilerin destinasyonların genel stratejisini oluşturması nedeniyle, stratejik yönetim bu bölümde örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. İkinci bölümde destinasyon yönetimi ile ilişkilendirilmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TURİZM DESTİNASYONLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ, TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE REKABET MODELLERİ**

Bir destinasyon içerisinde turizm ile ilgili örgütler kamu ve özel sektör olarak ikiye ayrıldığında, kamunun, turizm sektörünün destinasyon içerisinde gelişimine yönelik faaliyetleri yönlendirme görevi bulunmaktadır. Özel sektörün ise turistik ürünün gelişimine yönelik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Buradan hareketle, önceki bölümde örgütsel düzeyde ele alınan stratejik yönetim, destinasyon içerisinde faaliyet gösteren ve destinasyon üzerinde etkisi bulunan örgütler tarafından uygulanarak destinasyonlar için belirlenen temel strateji desteklenmiş olacaktır. Diğer bir ifadeyle destinasyon için belirlenen stratejinin başarılı olması, destinasyon aktörleri olan örgütlerin uyguladıkları örgütsel stratejilerin, destinasyonlar için belirlenen stratejilere uyumlu olmasına bağlıdır.

Destinasyon'un kelime anlamı, varılan yer olarak ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) tanımlanmaktadır. Turizm literatüründe destinasyon kavramı; turistik istasyon, turizm destinasyonu, turistik destinasyon, turizm bölgesi şeklinde kullanılmaktadır, ancak bu kavramların tümünde tatil deneyiminin gerçekleştirildiği yer anlatılmaktadır. Bu bölümde turizm destinasyonu tanımı, özellikleri, yaşam döngüsü, yönetimi ve yönetim örgütleri konuları öncelikle ele alınmıştır. Daha sonra turizm destinasyonlarının rekabet gücünü artıran faktörler incelenmiş ve stratejik olarak destinasyon yönetiminin nasıl olması gerektiği tartışılmıştır. Son olarak turizm destinasyonları için ulusal ölçekte kullanılabilen rekabet modelleri incelenmiştir.

#### **2. 1. TURİZM DESTİNASYONU**

Destinasyonun kesin sınırlarını belirlemek, tanımlamak oldukça zordur. Bu nedenle birçok farklı yaklaşımla farklı şekilde destinasyon tanımlaması yapmak mümkündür. Destinasyon coğrafi açıdan, algılanan değişkenlerin benzer olduğu yeryüzü parçası; jeolojik yapısı, toprak, iklim, hayvan ve bitki örtüsü ve bir bölümü insanlar tarafından şekillendirilen bir toprak/arazi parçası olarak tanımlanmıştır (Friedmann ve Weaver, 1980: 31). Gunn (1994: 27) ise destinasyonu, seyahat amacı olan önemli bir topluluğun, gereksinimlerini karşıladığı yer olarak tanımlamıştır. Destinasyon kavramı ile çoğu zaman fiziksel sınırları belli bir bölgenin

anlaşılmasına karşın, ziyaretçilerin bilincinde oluşturduğu değerler nedeniyle, her zaman çok kesin sınırları olan bir coğrafya parçası değildir. Dil, kültür, yaşam biçimi, din, tarih gibi konularda birbirlerine yakınlığı olan topluluklar tarafından bir ülkenin ya da dünyanın bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle destinasyon; idari, sosyal ve kültürel bir yer olarak görülmektedir. Turizm pazarı eğilimlerindeki değişime bağlı olarak destinasyonların sınırları ve biçimleri değişebilmekte ve destinasyon sınırlarını gösteren haritalar sadece belirli bir süre için geçerlilik taşımaktadır (Usta, 2008b: 225; Tosun ve Jenkins, 1996: 520).

Bahar ve Kozak (2012: 35) destinasyonu, aynı kültür, iklim ve doğa koşullarına sahip, doğal ve kültürel zenginlikleri olan, müşterilere sunulabilecek o yere özgü aktiviteler geliştirmiş, konaklama, beslenme, ulaşım ve iletişim gibi olanaklara sahip, kamusal hizmetlerin sunulduğu turist çekim merkezlerinden oluşan belirli marka ve imajı bulunan coğrafik alan olarak tanımlamaktadırlar.

Buhalis (2000: 97), karmaşık turistik ürünlerle turistlere bütünleşik bir deneyim (turistik deneyim) sunan ülke, ada veya şehir gibi iyi tanımlanmış coğrafik alan olarak tanımlamaktadır.

Olalı (1990: 85), toplum bireyleri için güçlü çekim elemanlarına, ulaşım olanaklarına, turistik donatıma sahip bulunan, bu veriler nedeniyle önemli boyutta turistik seyahatlerin hedefi olan; dış görünümüyle kısa sürede gerek arazi kullanım biçimi ve amaçları, konut şekli, gerekse ekonomik ve hizmet sektörleri, istihdam olanakları değişen ve gelişen; sayısal ölçekler açısından gelirlerinin büyük bölümü turistik faaliyetlerden kaynaklanan, turistler tarafından yoğun bir biçimde ziyaret edilen yer olarak destinasyonu tanımlamaktadır.

Destinasyon kavramını Usta (2008b: 223), doyurucu bir tatil deneyiminin elde edilmesi için bir arada bulunması gereken, birbirlerine farklı düzeydeki ilişkilerle bağlı birtakım unsurların karışımı olarak tanımlamaktadır. Turistik destinasyon, yarattığı ve sunduğu çekiciliklerle kendi başına bir talep oluşturan ve bu talebin temel ziyaret amacı sırasında ortaya çıkan ikincil gereksinimlerini de karşılayan bir yer parçasıdır ve o yerin destinasyon olabilmesi, doğal, tarihsel, kültürel değerler gibi turizm talebinin temel gereksinimlerinden bir ya da birkaçını doyuracak özelliklere sahip olma, konaklama, beslenme, eğlence ve diğer hizmetler gibi gereksinimleri karşılayacak unsurlara sahip olma ve bu ihtiyaçlara ek olarak bölge halkının turizme yaklaşımı, turizm pazarına uzaklık gibi faktörlere bağlıdır (Usta, 2008b: 224). Bununla birlikte destinasyon, turistlerin seyahat güzergâhlarına, kültürel geçmişine, eğitim düzeyi, ziyaret amacı ve geçmiş deneyimlerine bağlı

olarak algısal bir kavram olarak da tanımlanabilir (Buhalis, 2000: 97). Bir yerin iktisadi yaklaşımla turistik destinasyon olarak tanımlanması için ise o yerin ekonomik yapısı ve yaşamının turizmin etkilerini taşıması gerekmektedir (Olalı, 1990: 85).

Ancak şehir merkezi olan destinasyonlar için bu durum farklı değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle, şehrin ekonomik yapısı içerisinde turistik faaliyetlerin ekonomik katkısı oransal olarak küçük bir paya sahip gibi gözükmesine karşın rakamsal olarak oldukça büyük olabilir. Örneğin, İstanbul, New York, Roma, Londra gibi destinasyonlar turizm faaliyetlerinin önemli olduğu şehirlerdir. Ancak bu ve benzeri şehirlerde diğer ticari faaliyetlerin ekonomik katkısının oranlarının yüksek olması nedeniyle nispi olarak turizmin payı oldukça az görülmektedir.

Cooper ve Hall (2008: 112), destinasyon tanımlarını birleştirmiş ve yerleşim yeri ya da konum, yer duygusu ve yerel yer olmak üzere üç farklı destinasyon yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Yerleşim yeri yaklaşımında coğrafi bakış ile Dünya üzerinde sınırları belirli toprak parçası, yerel yer yaklaşımında insanların günlük yaşantısı ve sosyal ilişkilerinin olduğu, içerisinde manzara deneyim ve hizmetlerin yer aldığı fiziksel bir ortam ve yer duygusu yaklaşımında ziyaretçilerin duygulara hitap eden ve destinasyonun farklılığını ortaya koyan özellikleri ile destinasyon tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak bir yerin ya da bölgenin turistik destinasyon olabilmesi için, talep yaratacak güçlü çekiciliklere sahip olması en temel koşuldur. Bu çekiciliklere ek olarak bölgeye gelen turistlere konaklama, beslenme, eğlence ve diğer rekreasyonel faaliyetler gibi imkânları oluşturan turistik donatıma sahip olan, turistik seyahatlerin hedefi olarak turistler tarafından yoğun olarak ziyaret edilen, fiziksel, kültürel ve ekonomik özellikleri bulunan yer olarak tanımlamak mümkündür.

## **2. 2. DESTİNASYONUN BİLEŞENLERİ**

Dünya Turizm Örgütü (DTÖ) destinasyonun temel bileşenlerinin; çekicilikler, kamu ve özel sektör tesisleri, ulaşılabilirlik, imaj ve nitelik, insan kaynakları ve fiyat olduğunu belirtmektedir (DTÖ, 2007: 1). Burkart ve Medlik (1992: 46) destinasyon bileşenlerini çekicilikler, ulaşılabilirlik ve olanaklar olarak üç grupta toplamaktadırlar. Benzer bir sınıflandırma da Buhalis tarafından yapılmıştır. Buhalis (2000: 98), çekicilikler, ulaşılabilirlik, olanaklar, uygun paketler, etkinlikler ve diğer hizmetler olmak üzere altı temel bileşen tanımlamaktadır. Her destinasyon, bu bileşenlerin

kendine özgü farklı kombinasyonlarına sahiptir ve bu kombinasyon o destinasyonu tanımlamak için kullanılmaktadır.

- *Çekicilikler*- doğal ve yapay çekicilikler, tarihi ve kültürel miras çekiciliği, özel etkinlik çekiciliği,
- *Ulaşılabilirlik*- tüm güzergâhları, ulaşım araçlarını ve terminalleri kapsayan ulaşım sistemi ve fiyat, zaman, emniyet ve güvenlik bakımından uygunluk,
- *Olanaklar*- Konaklama ve yiyecek içecek tesisleri, diğer turistik hizmetler,
- *Uygun paketler*- araçlar ve araçlara göre hazırlanmış turistik ürün,
- *Etkinlikler*- turistin ziyareti sırasında yapmak istediği her şey ve destinasyondaki tüm etkinlikler,
- *Diğer hizmetler*- bankalar, iletişim hizmetleri, gazete bayileri, hastaneler gibi turistler tarafından kullanılan diğer hizmetlerdir.

Ritchie ve Crouch ise (2003: 111) destinasyon bileşenlerini yediye ayırmıştır. Bunlar; (1) doğal çevresini oluşturan fiziksel (doğal) çevre ve iklim, (2) el sanatları, dil, gelenekler ve gastronomi gibi kültürü ve geçmişi, (3) dinlenme, eğitim, eğlence gibi turistik faaliyetler, (4) olimpiyatlar, dünya kupası, dünya fuarları, festivaller, kongreler gibi özel etkinlikler, (5) konaklama, yiyecek içecek, kültür ve eğlence, ulaşım vb. amaçlı turistik üst yapı, (6) konjonktürel pazar eğilimleri, (7) kültürel kutlamalar, iş ve ticari fuarlar, spor karşılaşmaları, eğitim ve bilim amaçlı kongreler, özel etkinlikler vb. eğlence olanaklarıdır.

Turizm destinasyonlarının önemli bir bileşeni olan çekicilikler de literatürde farklı olarak sınıflandırılmaktadır. Gunn (1979: 55), çekicilikleri tur yaratan çekicilikler ve kalış süresi yaratan çekicilikler olarak ikiye ayırmıştır. Gunn, tur çekiciliği yaratan çekiciliklere örnek olarak; yol güzergâhı üzerindeki manzaralı alanlar, önemli doğa alanları, kamp alanları, suya bağımlı tur alanları (deniz, göl, nehir) , arkadaş ya da akraba evleri, özgün binalar, dini ve kültürel yerler, yiyecek içecek ve eğlence yerleri, tarihi yapılar ve alanlar, etnik alanlar, kültür ve el sanatları alanlarını göstermiştir. Kalış süresi yaratan çekicilikler ise; resortlar, kamp alanları, av ve su spor alanları, organize kamp alanları, festival ve diğer olaylar, tatil konutları kompleksleri, kongre ve toplantı alanları, kumar merkezleri, spor salonları ve kompleksleri, ticaret merkezleri, bilim ve teknoloji merkezleri ve temalı parkları örnek göstermiştir.

Olalı (1990: 140), çekicilik kavramını yer ve olay çekiciliği olarak ikiye ayırmıştır. Yer çekiciliği, bir destinasyonda bulunan doğal güzellikler, manzara, iklim

gibi o bölgenin mekânsal özelliklerinden oluşmaktadır. Olay çekiciliği ise, destinasyonda düzenlenen festivaller, olimpiyatlar gibi etkinliklerden oluşmaktadır. Örneğin çok güçlü bir olay çekiciliği olan olimpiyat ve futbol dünya kupası organizasyonlarının kendi destinasyonlarında düzenlenmesi için birçok şehir ve ülke kıyasıya mücadele etmektedir.

Bir diğer çalışmada, Baloğlu ve Uysal (1996: 1), turistleri harekete geçiren faktörlerin itici ve çekici faktörler olarak ikiye ayrıldığını ve çekici faktörlerin destinasyonun çekicilikler olduğunu belirtmişlerdir.

Olalı ve Timur (1988: 168), bir destinasyonun çekim gücü unsurlarını, doğal faktörler, kültürel faktörler, ekonomik faktörler, ulaştırma faktörleri, politik faktörler ve dini faktörler olarak tanımlamışlardır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

**a)** Turizm sektörünün birincil hammaddeyi sayılan *doğal faktörler*; arazinin şekli ve özellikler, sahiller ve plajlar, dağlar, doğal harikalar, iklim, biyolojik çeşitlilik gibi faktörlerden oluşmaktadır. Turistlerin destinasyon seçiminde iklim önemli bir faktördür. 3S (Sea-Sand-Sun) olarak bilinen deniz kum ve güneş üçlüsü Dünya turizminin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Destinasyonun yıllık güneşli gün sayısı, sıcaklık ve nem derecesi, denizlerinin ve plajlarının temizliği, görsel imajı, sayısı, diğer karakteristik özellikleri yaz turizmi için önemli faktörlerdir. Aynı şekilde kış turizmi için de yıllık kar yağış miktarı ve süresi, kayak pistlerinin uzunluğu, kar kalınlığı, ısı derecesi, rüzgârların yönü, hızı, devamlılığı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.

Ancak doğal çevre, kendine özgü bir özgünlük ya da imaj oluşturmuyorsa, turistik ilgiyi çekmekte yetersiz kalabilir. Doğal çevrenin güzelliği, ortam ile uyum sağlıyor ve bütünleşiyorsa çekicilik kazanabilmektedir (Usta, 2008b: 112). Tezak ve diğerleri (2009: 207) tarafından Hırvatistan'da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre turistlerin bölgeyi seçim faktörleri sıralamasında % 89 ile deniz ve güneş ilk sırada, doğal güzellikler ise % 45 ile ikinci sıradadır.

**b)** *Kültürel faktörler*, destinasyon için bir diğer önemli çekim gücü faktörüdür. Kültürel faktörler; arkeolojik yerler, höyükler, harabeler, tarihi yerleşim yerleri ve binalar, dini ve bilimsel önemi olan yapılar, mimari özellikleri olan bina ve yapılar, anıtlar, müze ve ören yerleri, tiyatrolar, festivaller, şenlikler, gösteriler, türbeler ve benzerlerinden oluşmaktadır. Roma, Paris, İstanbul, Londra, Moskova gibi şehirler tarihi ve kültürel kaynaklar bakımından zengin olan destinasyonlardır ve her yıl milyonlarca turist tarafından ziyaret edilmektedirler. Örneğin Londra destinasyonu için tiyatrolar kültürel çekim gücü oluşturmaktadır.

**c) Ekonomik faktörler;** destinasyondaki turistik ürünlerin fiyatları, kaliteleri ve miktarları, fert başına düşen gelir miktarı, faiz oranları, kur değişim oranları, bölgedeki istihdam ve işsizlik oranları, akaryakıt ve enerji fiyatları gibi faktörlerden oluşmaktadır.

**d) Ulaştırma faktörleri;** kara, hava, deniz ve diğer su ulaşım olanaklarından oluşmaktadır. Turizmin statik unsuru konaklama iken dinamik unsuru ulaştırma dır. Diğer bir ifadeyle ulaşım olmayan bir yerin turistler için bir destinasyon olma özelliği bulunmayacaktır. Bir bölgeye ulaşım olanakları ne kadar iyi ve çeşitli ise o bölgenin destinasyon olma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır. Dünya genelinde turizm amacıyla ziyaret edilen Roma, Paris, Prag, Londra, New York, İstanbul, Hong Kong gibi şehirlere bakıldığında ulaşım olanaklarının gelişmiş olduğu görülmektedir. Bir destinasyon için o destinasyona ulaşım ile birlikte destinasyon içersindeki yerel ulaşım olanaklarının da gelişmiş olması gerekmektedir. Yerel ulaşım olanaklarının yetersiz olduğu bir destinasyonun gelişme şansı azalmaktadır.

**e) Politik faktörler;** o destinasyonun olduğu ülke ve bölgedeki politik istikrar, terör, savaş gibi durumlar ve güvenlik durumu, uluslararası turizm faaliyetine katılan turistlerin yaşadığı ülke ile destinasyon ülke arasındaki politik ilişkiler, destinasyondaki sağlık koşulları, her iki bölgenin politik rejimi gibi faktörlerdir.

**f) Dini faktörler;** inanç turizmi kapsamında, dini olarak kutsal sayılan yerlerden oluşmaktadır. İnanç turizmine katılan insanların bağlı oldukları dinleri tarafından kutsal sayılan yerler, o dine mensup potansiyel turistler için bir çekim gücü oluşturmaktadır. Bu yerleri ziyaret etmek, dinsel toplantı ve törenlere katılmak, hac gibi dini görevlerini yerine getirmek, kutsal ve ünlü mabetleri görmek amacıyla günümüzde seyahat eden ve turizm faaliyetlerine katılan kişi sayısı önemli bir boyuta ulaşmıştır (Usta, 2008b: 13).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; destinasyonun ziyaretçiler tarafından seçiminde çekim gücünün niteliği önemli rol oynamaktadır. Yeterli çekiciliğe sahip olmayan bir bölgenin destinasyon olabilmesi mümkün değildir. Çünkü turistlerin destinasyondan beklentileri oldukça farkı olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, turistik çekiciliklerin niteliği arttığında daha fazla turiste hitap edecek ve bölgeye olan talep miktarında da artış meydana gelebilecektir.

Turizm destinasyonları açısından çekicilikler, sürdürülebilirlik ilkesine bağlı, öncelikli ve stratejik olarak yönetilmesi gereken destinasyon bileşenidir. Destinasyonların stratejik olarak yönetilmesinde, bileşenler arasında uyumun

sağlanması gerekmektedir. Örneğin, güzel bir manzaraya sahip bir kanyon, vadi ya da şelale gibi bir doğal kaynağın bulunması, bu kaynağı kullanılmasına yönelik ulaşım imkânları ve seyir teraslarının düzenlenmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak stratejik destinasyon yönetimi ile destinasyon bileşenlerinin birbirlerini destekleyecek şekilde oluşturulması ile aralarında uyum sağlanabilecektir.

### 2. 3. DESTINASYON TÜRLERİ

Destinasyonlar coğrafi büyüklüğe ve özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Coğrafi büyüklüğüne göre sınıflandırıldığında özel merkez, yerel, bölgesel, ülke ve kıta olarak ayrılmaktadır.

Disneyland ve 2013 yılında İstanbul Haliç üzerinde açılan Vialand gibi eğlence parkları, talep yaratan destinasyonlar içerisinde özel merkezler grubuna örnek olarak verilebilir.

Yerel turistik destinasyon, turistik hizmetler, destek hizmetleri ve turistik alt ve üst yapı kaynaklarından oluşan turistik ürünlere sahip olan, turistler tarafından en az bir geceleme yapılan fiziksel bir alan olarak tanımlanmaktadır. Destinasyonun pazardaki rekabet gücünü tanımlayan imajı ve algısı, yönetimi onun fiziksel ve yönetsel sınırlarını tanımlamaktadır. Yerel bir destinasyon aynı zamanda yerel halkın da dâhil olduğu paydaşların oluşturduğu içi içe geçmiş bir ağ şeklinde büyük bir destinasyonun parçası da olabilir (DTÖ, 2007: 1).

Bölgesel destinasyonları belirlemek oldukça güçtür. Bir mahalle, bir kent, birkaç ilden oluşan yöreler ya da birkaç kıtadan oluşan kara parçalarına bölge denilebilmektedir (Var ve diğerleri, 2002: 101). Ancak bu sıralamada bölge, mevcut çekicilikleri ile talep yaratabilen ve bir ülkedeki belirli bir turizm yöresini ifade etmektedir.

Ülke vatandaşı olmayan yabancı bir turistin ülkenin farklı turistik bölgelerinden oluşan bir tura katılması durumunda ülke destinasyonundan bahsedilebileceği gibi dış turizm kapsamında bir ülke vatandaşının başka bir ülkede ki turistik bölge ya da destinasyona gitmesi durumunda da gidilen ülke destinasyon olarak kullanılabilir.

Bir kaç ülkeden oluşan tur güzergâhının kapsadığı destinasyon, kıta destinasyonu olarak tanımlanabilir. Örneğin Asya ya da Amerika kıta ülkelerinden olan bir turistin Avrupa'nın çeşitli ülkelerinin bölgesel destinasyonlarından oluşan bir

gemi turuna katılması durumunda bu tatil ve seyahat destinasyonu kıta destinasyonu olarak tanımlanmaktadır.

Buhalis'e göre ise destinasyonlar altı gruba ayrılmaktadır. Bunlar; şehir, sahil dağ, kırsal, otantik üçüncü dünya ve eşsiz-egzotik-ayrıcalıklı (özel ilgi) destinasyonlardır (Buhalis, 2000: 101). Halloway (1994: 6-7) ise destinasyonları, yazlık, kasaba ve şehir, kırsal bölge olarak sınıflandırmaktadır.

Bununla birlikte destinasyon türlerini, insanları seyahate yönelten; iklim, coğrafi şartlar, zaman (kalış süresi), uzaklık gibi faktörlere göre de sınıflandırmak mümkündür. İş, tatil, spor, eğitim, kültür, din vb. nedenlerle seyahate yönelen bireyler bu faktörlere göre destinasyon seçmektedirler. Örneğin din faktörü ile seyahat eden bir birey, dini inancı gereği kutsal sayılan dini destinasyonları tercih edecektir. İklim'e göre destinasyonlar yaz ve kış destinasyonları olarak, coğrafi koşullara göre dağ, deniz vb. destinasyonlar olarak, zamana ve uzaklığa göre hafta sonu, günü birlik vb., yakın ve uzak destinasyonlar sınıflandırılabilir.

#### **2. 4. DESTINASYONUN ÖZELLİKLERİ**

Ashworth ve Voogd (1990: 7-9) destinasyonun özelliklerini belirlerken destinasyonu bir ürün olarak ele almıştır. Bu yaklaşıma göre (1) bir destinasyondaki ürünün doğrudan turizmle ilgili ya da dolaylı olarak turizmle ilgili bir ürün olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür. Örneğin tarihi bir destinasyondaki tarihi turistik ürünler ile diğer çekicilikler birbirinden ayıramamaktadır. Turistik ürün bir bütündür ve destinasyonu bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. (2) Destinasyon ürünü üreticiden çok tüketici tarafından birleştirilen hizmetler ve deneyimlerden oluşmaktadır. Turizm araçları tarafından bazı temel turistik ürünler birleştirilerek pazarlansa da temelde destinasyonu tüketici tarafından eşsiz olarak algılanması ve destinasyonu farklı görmesine neden olmaktadır. (3) Destinasyon tek bir bileşendir. Ancak "mekânsal ölçek" olarak destinasyonu pazarlayan, yöneten, tüketen ve şekillendiren gruplara göre farklılık göstermektedir. Örneğin aynı destinasyonu farklı araçlar farklı ürünlerle ve şekilde pazarlayabilmektedir. Benzer şekilde destinasyon yöneticileri de destinasyonu ulusal, bölgesel ve yerel olarak ele alabilmektedir. (4) Destinasyonun bir diğer özelliği ise çoklu satışa uygun olmasıdır. Farklı gruplara farklı araçlar tarafından farklı şekillerde pazarlanabilmektedir. Örneğin, tarihi bir destinasyon aynı zamanda alışveriş destinasyonu, spor destinasyonu vb. olarak

farklı ya da benzer tüketicilere pazarlanabilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle destinasyon, bütünleşik bir turistik ürün olarak ele alınmalıdır.

Destinasyonla ilgili temel özellikleri Usta (2008b: 224) şu şekilde sıralamaktadır:

- Bir “yer”in turizm gelişimi açısından önem taşıması için doğal ve kültürel çekicilikler gibi bazı turistik talep çekiciliklerine sahip olması gerekmektedir.
- “Yer”, turistlerin yükledikleri anlam çerçevesinde, onların yaş, meslek, eğitim ve zevk gibi bireysel özellikleri ile ilgili boyutları da içermelidir.
- “Yer”, turizmin gelişimi açısından çevresinden soyutlanmış bir arazi parçası değildir. Gelişim sürecinde çevredeki diğer yerlerle karşılıklı bir fiziksel alışveriş içerisinde olmalıdır.
- Belirli merkezlere yakın ya da uzak da olsa, “yer”lerin birbirlerinden kendilerine özgü niteliklerle ayrılabilenlidir. Turizm amaçlı geliştirme esnasında, yerin kendine özgü karakter yapısı dikkate alınmalıdır.
- “Yer”, zaman ve yaş özelliği içermelidir. Eski ve geçmiş olan yerler yapılarıyla, mimarisiyle daha çok anlam taşımaktadır. Eski yerler, bir yerleşime daha bağımlı ya da insan ağırlıklı olduğundan yeni yerlere oranla daha çekicidirler.
- Yeni yerler ise, özel bir turizm çeşidine yönelim ile ortaya çıkmakta, eski yerlere oranla daha fazla turizm etkinliklerine sahip olmaktadır.
- “Yer”in gelişiminde temel özellikleri korunmalı ve yeni yapılanmalar bu özellikler ile uyumlu olmalıdır.
- “Yer”lerin isimleri çekici ve düş gücünü harekete geçirmelidir. Bu nedenle isimsiz bölge ve araziler belirli bir biçimde yönlendirilmekten uzaktırlar.
- “Yer”lerin kültürel kimlikleri benzer bile olsa, kendilerine özgü ve geçmişten gelen değerleri bulunmaktadır.
- “Yer” ve çevresi, birlikte sahip oldukları olanaklar ile kendi başlarına turizm kaynağı olamazlar. Bunlar, ancak bir turizm gereksinimine yanıt verebildikleri zaman kaynak niteliği kazanırlar.
- İnsan ve “yer” arasındaki ilişkide sosyal bir boyutta bulunmalıdır. Yalnızlık, aile, arkadaşlık, aşk gibi farklı sosyal unsurlar aynı yere farklı anlamlar yükleyebilmelidir.

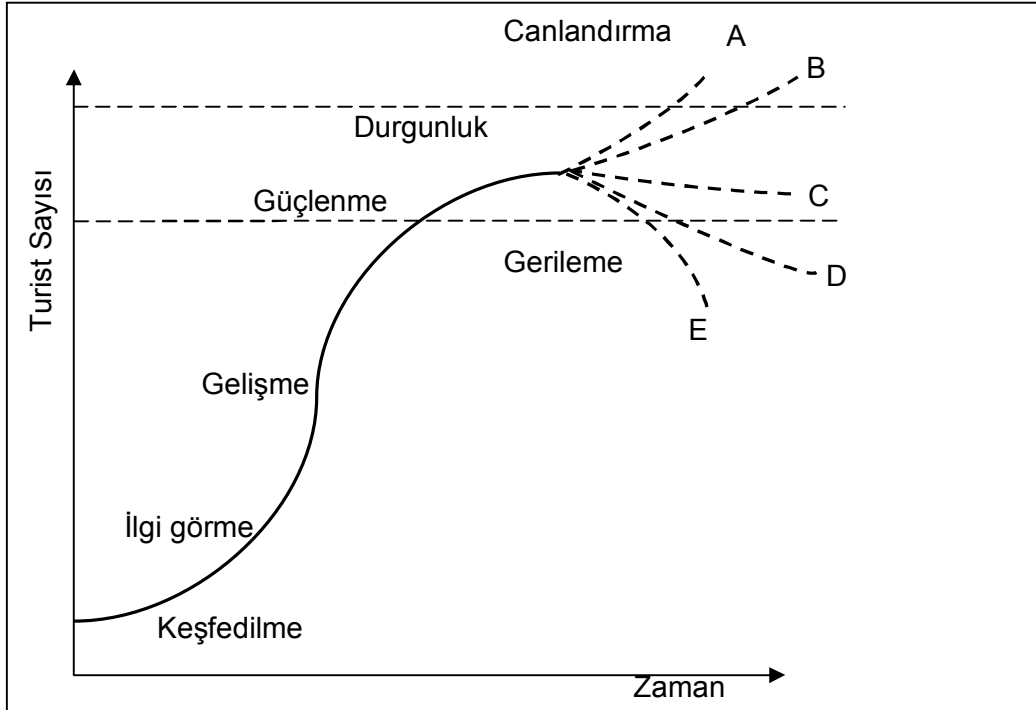
Bu özelliklere ek olarak destinasyonun; toplumun ulaşımının ve erişiminin olması, çekiciliklerin pazarın gereksinimlerini karşılayabilmesi ve ulaşım imkânlarının teşvik edici olması gibi özelliklerinin de bulunması gerekmektedir (Gunn, 1994: 27-

28). Turizm destinasyonlarının özellikleri ne kadar fazla ise, turistler tarafından ziyaret edilme olasılığı artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, potansiyel turistlerin küresel pazarda çok geniş bir alanda olmaları, demografik özelliklerinin farklı olmasına bağlı olarak beklenti ve tercihlerinin farklı olması nedeniyle destinasyonların çeşitli özellikleri ile farklı kişilere hitap edebilmelidir. Bununla birlikte destinasyonların konumunun diğer destinasyonlara yakın olması da destinasyon seçimini etkileyebilecektir. Diğer bir ifadeyle, diğer destinasyonlara olan yakınlığı nedeniyle ziyaretçi birkaç destinasyonun imkânlarında yararlanabilecektir. Örneğin Alaçatı destinasyonu, ziyaretçiler tarafından Çeşme destinasyonu ile birlikte değerlendirilerek rekabet gücü avantajı elde etmektedir.

## 2. 5. DESTİNASYONUN YAŞAM DÖNGÜSÜ

Destinasyonun yaşam döngüsü ile ilgili önemli bir çalışma Butler tarafından yapılmıştır. Butler, 1980 yılında yayınlanan çalışmasında, destinasyonun zaman içerisinde yaşam döngüsünü sırasıyla keşfedilme, ilgi görme, gelişme, güçlenme, durgunluk ve canlandırma ya da gerileme dönemleri olarak ayırmaktadır (Butler, 1980). Aşağıda şekil 7’de bu dönemler görülmektedir.

**Şekil 7:** Butler’ın Destinasyon Yaşam Döngüsü



Kaynak: Butler, 1980: 7.

Destinasyonun keşfedilme döneminde, bölgeye çok az sayıda turist gelmektedir. Bu dönemde destinasyonda çok az sayıda turistik olanak bulunmakta ve bölgeye gelen turistler ağırlıklı olarak bölge halkının kullandığı olanaklardan yararlanmaktadır. Örneğin yiyecek içecek olanakları, konaklama tesisleri gibi yatırımlar henüz keşfedilme döneminde yok denecek kadar az olması nedeniyle bölgeye gelen turistler bu imkânlarla yetinecektir. Ayrıca destinasyona daha çok yakın bölgelerden turist gelmektedir. İlgili görme döneminde, destinasyona gelen turist sayısında belirgin bir artış yaşanmaktadır. Bu dönemde destinasyon yatırımcıların dikkatini çekmekte ve turistik tesisler yapılmaya başlanmaktadır. Bu dönemde destinasyonda arazi fiyatları yavaş bir şekilde artmaya başlamaktadır. Gelişme döneminde destinasyonun bilinirliğinin artması ile bölgeye gelen turist sayısı da giderek artmaktadır. Zincir oteller ve tur operatörleri gibi büyük yatırımcıların bölgeye gelmeye başladığı bu dönemde turistik üst yapı yatırımları sayısında hızlı bir artış meydana gelmektedir. Güçlenme döneminde turizm sektörü yerel ekonominin önemli bir parçası haline gelmiş ve turist sayısı yatay bir seyir izlemeye başlamıştır. Gelişme döneminden sonra destinasyona olan talep durgunlaşmaya başlamakta ve durgunluk dönemine girmektedir. Bu dönemde destinasyonla ilgili strateji yapıcılar, destinasyonu canlandıracak stratejiler geliştirmelidirler. Örneğin ürün farklılaştırma, Pazar farklılaştırma ya da yeni yapay çekiciliklerle talebi canlı tutma stratejileriyle destinasyonun yaşam süresinin uzaması sağlanabilir. Bu dönemde stratejiler belirlenmemesi ve uygulanmaması ya da belirlenen stratejilerin başarısız olması durumunda destinasyona olan talepte azalmayla birlikte destinasyonun yaşam döngüsünde gerileme dönemine girilecektir.

Turizm örgütleri tarafından destinasyonun yaşam döngüsündeki aşamalara göre, daha önce belirtilen Miles ve Snow strateji tipolojisi olarak belirtilen; öncü, analizci, savunmacı ve tepkici stratejiler uygulanabilir (Murphy ve Murphy, 2004: 68).

Destinasyon yaşam döngüsü ile ilgili bir diğer önemli çalışma, Doxey tarafından 1975 yılında yapılan ve literatürde Doxey Tahribat Endeksi (Doxey's Irritation Index/Doxey Irridex) olarak bilinen sınıflamasıdır. Bu sınıflamaya göre yerel halkın turistlere karşı olan tutumlarına göre sırasıyla, memnun olma aşaması (euphoria), ilgisizlik aşaması (apathy), rahatsızlık aşaması (annoyance), karşı çıkma/düşmanlık aşaması (antagonism) ve kabullenme son aşamadır (Doxey, 1975). Bu aşamalarda yerel halkın turistlere ve turizme bakışı ve davranışları tablo 4'te açıklanmaktadır.

**Tablo 4:** Doxey'in Tahribat Endeksi

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Memnun Olma Aşaması</b>                | Turistler bu dönemde bölgeye para getirmektedir. Yerel halkının turistlerden memnun olduğu ve yeni fırsatların bulunduğu bu aşamada yeterli planlama yapılmamaktadır.                                                                                  |
| <b>İlgisizlik Aşaması</b>                 | Turistlerin bölge halkı açısından belirgin bir şekilde kâr amacı haline geldiği bu dönemde turistler, bölge halkı tarafından sorgulanmadan kabul edilmektedir.                                                                                         |
| <b>Rahatsızlık Aşaması</b>                | Bölge halkının özellikle yüksek sezonda taşıma kapasitesinin aşılması nedeniyle turizm ile ilgili şüpheleri ve rahatsızlıkları başlamaktadır. Plan yapıcılar kapasitenin artırılması yerine, büyümeyi sınırlandırarak bu sorunu çözmeye çalışmaktadır. |
| <b>Karşı Çıkma/<br/>Düşmanlık Aşaması</b> | Açıkça tahribatların görüldüğü bu dönemde, turistler bütün kötülüklerin ana nedeni olarak görülmeye başlanmıştır. Bölgenin kötüye giden imajı için daha fazla tanıtım faaliyetine gereksinim duyulmaktadır.                                            |
| <b>Son Aşama (Kabullenme)</b>             | Bölge kalıcı olarak değişmiş ve yerel halk bunu kabullenmiştir. Yerel halk, bölgenin ilk turistler gelmeden önceki durumunu unutmuşlardır.                                                                                                             |

Kaynak: Doxey, 1975.

Strateji yapıcılar tarafından yerel halkın turistlere ve turizme karşı olan tutumları bu aşamalara göre göz önünde bulundurularak belirtilen sorunları çözebilecek stratejiler oluşturmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, strateji yapıcılarının turistik olarak gelişmeye başlayan bölgelerde planlı büyüme stratejilerini uygulamaları gerekmektedir.

## 2. 6. DESTİNASYON YÖNETİMİ

Turizm ürününün birleşik bir ürün olması nedeniyle, destinasyonda faaliyet gösteren tüm aktörler birbirlerine bağımlıdır ve birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, turist tarafından tercih edilen destinasyon sadece otelin kalitesi, yiyecek içecek çeşitliliği, doğal çevre güzelliği ya da iklim değildir. Destinasyon seçiminde tüketici, destinasyonun tüm özelliklerini dikkate alarak tercih yapmaktadır. Destinasyon aktörleri tarafından farklı destinasyon bileşenlerinin bir uyum içinde olması destinasyon yönetimi ile sağlanacaktır. Kısaca destinasyon yönetimi ile destinasyon için istenilen durumların oluşturulması ve istenmeyen etkilerin azaltılması sağlanacaktır.

Yönetim kavramı, kelime anlamı “her ne kadar sevk ve idare etmek” olsa da bu çalışmada yönetim kavramı ile tüm yönetim işlevleri (Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) kapsamında değerlendirilmektedir.

Destinasyon yönetimi ise yönetim literatüründe olduğu gibi destinasyonun planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması işlevlerini içermektedir. Bununla birlikte temel işletme işlevlerini de (yönetim, pazarlama, insan kaynakları, üretim, finans, muhasebe) içermelidir.

Destinasyon yönetimi ile destinasyonda turistik ürünün oluşturulması ve satışa hazır duruma getirilmesi, diğer turistik ürünler ile birleştirilmesi, destinasyonda yer hizmet işletmelerinin insan kaynaklarının bu ürünlerle uyumlu hale getirilmesi, yeni turistik ürünler ortaya çıkarma ve sunma gibi AR-GE faaliyetleri ve tüm bu çalışmalar için gerekli finansal kaynağın bulunması sağlanabilmektedir.

Destinasyon yönetiminde, sadece destinasyonun somut varlıklarının yönetilmesi anlaşılmamalıdır. Somut varlıklarla birlikte soyut varlıklar olan imaj, bilgi, işgören memnuniyeti, marka gibi varlıklarında yönetilmesi gerekmektedir.

Turizm literatüründe son yıllarda destinasyon yönetimi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalara bakıldığında (Elbe ve diğerleri, 2008; Sezgin ve Karaman, 2008; Molina ve diğerleri, 2010; Özdemir, 2007; Wang, 2011) genel yaklaşımın pazarlama ağırlıklı olduğu görülmektedir. Ancak destinasyon yönetim örgütlerinin iç ve dış olmak üzere temel iki görevi bulunmaktadır. Destinasyon dışında pazarlama ve destinasyon içerisinde ise destinasyonu geliştirmedir (Osmankovic ve diğerleri, 2010: 516; Presenza ve diğerleri, 2005: 5).

## **2. 6. 1. Destinasyon Yönetim Örgütleri**

Tüm bu çalışmalar için de destinasyonun tüm paydaşlarının içerisinde yer alacağı bir örgüte gereksinim duyulmaktadır. Diğer bir ifadeyle yukarıda açıklanan destinasyon yönetimi ile ilgili görevleri yerine getirecek ve tüm bunları bireysel örgütlerden bağımsız olarak yapabilecek ayrı bir örgüte gereksinim vardır.

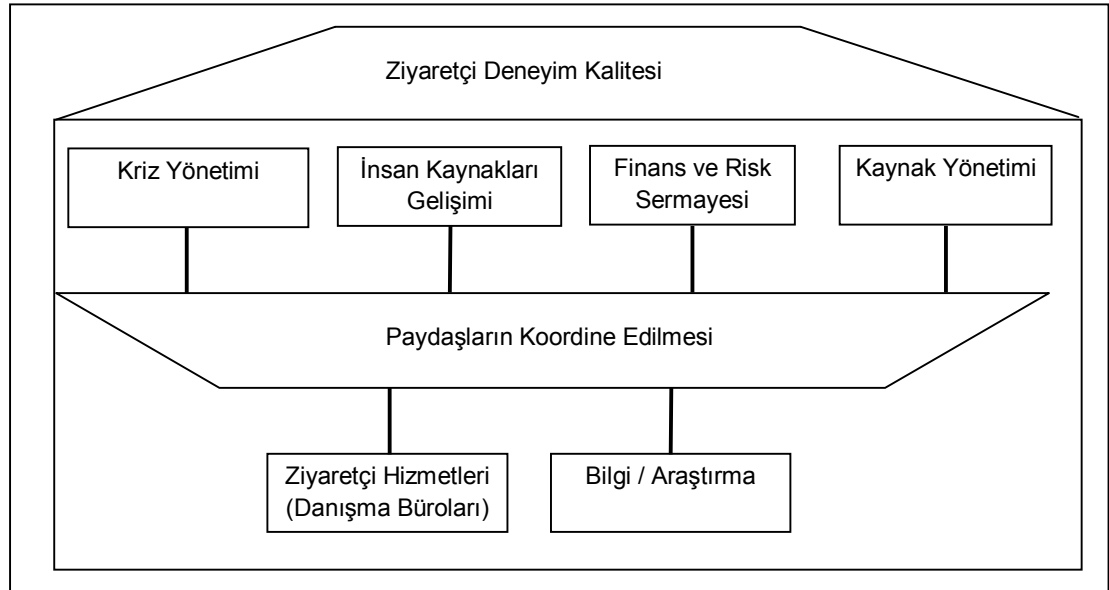
Dünya Turizm Örgütü destinasyon yönetim örgütlerini (DYÖ), tutarlı stratejiler kapsamındaki faaliyetleri koordine eden ve yol gösteren örgütler olarak tanımlamaktadır. DYÖ’ler paydaşlarının faaliyetlerini kontrol etmek yerine uzmanlığı, objektifliği ve kaynakları ile paydaşlarına yol gösterici olmalıdır (DTÖ: 2007: 2).

Destinasyon yönetim örgütleri genellikle adı “yönetim” olmasına rağmen pazarlama faaliyetlerini üstlenmekte ve “destinasyon pazarlama örgütü olarak

algılanmaktadır. Ancak destinasyonun gelişiminde yol gösterici olabilmesi için yönetim görevini de yerine getirmesi gerekmektedir (Ritchie ve Crouch, 2003: 188; DTÖ: 2007: 2).

Destinasyon yönetim örgütlerinin görevleri dışsal destinasyon pazarlaması ve içsel destinasyon gelişimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal destinasyon pazarlamasında imaj belirlenmesi, markalama ve konumlandırma gibi stratejik pazarlama faaliyetlerini içermektedir. İçsel destinasyon yönetiminde ise pazarlama dışında kalan kriz yönetimi, insan kaynakları gelişimi, finans ve risk sermayesi, kaynak yönetimi, paydaşların koordine edilmesi, ziyaretçi hizmetleri ve bilgi ve araştırma faaliyetlerini içermektedir (Presenza ve diğerleri, 2005: 5). Aşağıda şekil 8’de Presenza ve diğerleri tarafından Ritchie ve Crouch’un destinasyon rekabet modelinden (2003: 63) uyarlanmış içsel destinasyon yönetimi faaliyetleri görülmektedir.

**Şekil 8:** İçsel Destinasyon Yönetimi Faaliyetleri



Kaynak: Presenza ve Diğerleri, 2005: 8.

Destinasyon yönetim örgütünün şekilde görüldüğü üzere ziyaretçilerin deneyim kalitesinin artırılması için, temel altı alan arasındaki koordinasyonu (paydaşların koordine edilmesi) sağlaması gerekmektedir.

Destinasyon yönetim örgütlerinin yapılanmasına bakıldığında, Avrupa, Latin Amerika, Asya ülkelerinde tercih edilen, tamamı kamuya ait destinasyon yönetim örgütleri, Amerika ve Kanada’da uygulanan otellerin oda gelirleri, araç kiralama

örgütlerinin gelirleri ve restoranların hizmet gelirlerinde belirli bir payla kamu aracılığıyla fon sağlanan kâr amacı gütmeyen destinasyon yönetim örgütleri, kamu ile birlikte özel sektörden gelirleri oranında pay sağlanarak oluşturulan karma destinasyon yönetim örgütleri ve sadece özel sektör tarafından kurulan ve fon sağlanan destinasyon yönetim örgütleri olarak görülmektedir (Wang, 2011: 7). Ancak Türkiye gibi tamamı kamuya ait olan ulusal destinasyon yönetim örgütleri, ziyaretçiler ve yerel halkın kullanımı için çevre temizliği, ulaşım yolları, emniyet ve güvenlik için gerekli olan alt yapı yatırımlarının yapımını üstlenmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 161; Middleton ve Lickorish, 2007: 131).

Destinasyon yönetim örgütleri, uluslararası, ulusal bölgesel, yerel düzeyde örgütlenebilmektedir. Aşağıda turizm sektörünü yönlendiren ve etkileyen bu örgütler incelenmektedir.

## **2. 6. 1. 1. Uluslararası Turizm Örgütleri**

Uluslararası turizm örgütü olarak Dünya Turizm Örgütü ve Avrupa Birliği Turizm Konseyi örnek olarak gösterilebilir. DTÖ, sorumlu, sürdürülebilir ve erişilebilir turizm tanıtımından sorumlu Birleşmiş Milletlere bağlı olarak görev yapan bir örgüttür. DTÖ, ekonomik büyüme, genel kalkınma, çevresel sürdürülebilirlik için dünya çapında sektöre teşvik, bilgi turizm politika geliştirmede liderlik eden ve destek sunan bir örgüttür ([www2.unwto.org](http://www2.unwto.org)).

Avrupa Birliği Turizm Komisyonu ise Avrupa Birliği üye ülkelerinde ve aday ülkeler arasında turizm sektörüne yönelik politikalar geliştirmeye yönelik bir oluşumdur. Topluluğun turizme yönelik faaliyetlerini altı temel alanda toplayan Komisyon raporunda tanımlanan başlıca alanlar şunlardır (AB Raporu, 1986, 14-15);

- Topluluk içinde turizm faaliyetlerinin kolaylaştırılması,
- Turizmin sezonluk ve coğrafi dağılımının geliştirilmesi
- Topluluk içinde finansman araçlarının daha iyi kullanılması
- Turistler için daha iyi bilgilendirme ve korumanın sağlanması
- Turizm sektöründe çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Topluluk içinde turizme yönelik sorunların çözümünde bilinç düzeyini artırmak, bir danışma ve işbirliği sağlanmasıdır.

## **2. 6. 1. 2. Ulusal Turizm Örgütleri**

DTÖ (2007: 3) ulusal turizm örgütünü ya da otoritesini, ulusal düzeyde turizmin yönetilmesi ve pazarlamasından sorumlu örgüt olarak tanımlamaktadır. Birçok ülkede, ülkenin turizm gelişimini yönlendirecek ve yönetecek merkezi turizm örgütü bulunmaktadır. Bu örgütler ülkelere göre bakanlık, müsteşarlık, müdürlük, komisyon, tanıtma ofisi vb. şekillerde farklı olabilmektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmi görevleri ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr));

- Milli, manevi, tarihi, kültürel ve turistik değerleri araştırmak, geliştirmek, korumak, yaşatmak, değerlendirmek, yaymak, tanıtmak, benimsetmek ve bununla ekonomik ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak,
- Kültür ve turizm konuları ile ilgili kurum ve kuruluşları yönlendirmek, bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörler ile iletişim geliştirmek ve işbirliği yapmak,
- Tarihi ve kültürel varlıkları korumak,
- Turizmi milli ekonomide verimli duruma getirmek için yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını değerlendirmek, geliştirmek ve pazarlamak,
- Kültür ve turizm alanlarında her türlü yatırım, iletişim ve gelişim potansiyelini yönlendirmek,
- Kültür ve turizm yatırımları ile ilgili taşınmazları temin etmek, gerektiğinde kamulaştırmak, bunların etüt, proje ve inşaatını yapmak, yaptırmak,
- Türkiye'nin turistik varlıklarını her alanda tanıtıcı faaliyetler ile her türlü imkân ve araçlardan faydalanarak kültür ve turizm ile ilgili tanıtma hizmetlerini yürütmek ve
- Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak olarak sıralanmaktadır.

## **2. 6. 1. 3. Bölgesel Turizm Örgütleri**

DTÖ (2007: 3) bölgesel turizm örgütünü bölge, eyalet ve il bazında ele almakta ve bu tanımlanan coğrafik bölgede turizmin yönetilmesi ve pazarlamasından sorumlu örgüt olarak tanımlamaktadır. Bu örgütün sorumluluk alanı genellikle il, eyalet ya da şehir gibi idari ya da yerel yönetim bölgesi sınırları ile belirlenmektedir.

Bölgesel turizm örgütleri, bölge ile merkezi hükümet arasında etkileşimi sağlayıcı, işbirliğine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Sorumluluklar arasında

yerel ve yabancı turistler için destinasyonunu yönetim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek, destinasyon için ürün ve alt yapıları geliştirmek, bölgesel anlamda sektörü geliştirmek için gerekli bilgileri sağlamak ve iletişim geliştirmek yer almaktadır (Aksöz, 2013: 52).

#### **2. 6. 1. 4. Yerel Turizm Örgütleri**

Yerel turizm örgütlerini DTÖ (2007: 3), şehir ya da kasaba gibi küçük turizm bölgelerinin pazarlanması ve yönetilmesinden sorumlu örgüt olarak tanımlamaktadır. En yaygın olarak olan yerel turizm örgütü kongre ve ziyaretçi bürolarıdır.

İlk kongre ve ziyaretçi bürosunun (KZB) 1896 yılında Detroit, Michigan'da kurulduğu bilinmektedir. Ayrıca 1920 yılında 28 ayrı KZB tarafından Uluslararası Kongre ve Ziyaretçi Bürosu Derneği (IACVB-International Association Convention&Visitor Bureaus) kurulmuş 1966 yılında 70 üye sayısına ulaşmıştır (Gartrell 1992'den aktaran Morrison ve diğerleri, 1998: 2). 2012 yılından itibaren IACVB olan adını DMAI (Destination Marketing Association International/Uluslararası Destinasyon Pazarlama Derneği) olarak değiştirmiştir ([www.iacvb.org](http://www.iacvb.org)). Günümüzde yaklaşık 80 ülkede 900 yakın üyesi bulunmaktadır (<http://kariyer.turizm gazetes i.com>).

Kâr amacı gütmeyen örgütler olan kongre ve ziyaretçi bürolarının en önemli görevi, turizmle ilgili farklı kurum kişileri bir şemsiye altında toplamak ve arz yönlü kaynakları taleple buluşturmaktır. Buradaki görevi sadece toptan pazarlama aracı olarak görülmemeli aynı zamanda yerel turizm sektörünü koruyan ve ürünlerini tek bir yerden pazarlayan bir örgüt olarak görülmelidir (Morrison ve diğerleri, 1998: 2).

Türkiye'de kongre ve ziyaretçi büroları Antalya Tanıtım Vakfı bünyesinde Antalya Kongre Bürosu 1996 yılında ([www.antalyaguide.org](http://www.antalyaguide.org)), TUGEV (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı) bünyesinde İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Bürosu 1997 yılında (<http://www.tugev.org.tr>), İzmir Turizm Tanıtma Vakfı bünyesinde İzmir Kongre ve Ziyaretçi Bürosu 2007 yılında (<http://www.iztav.org.tr>) kurulmuştur.

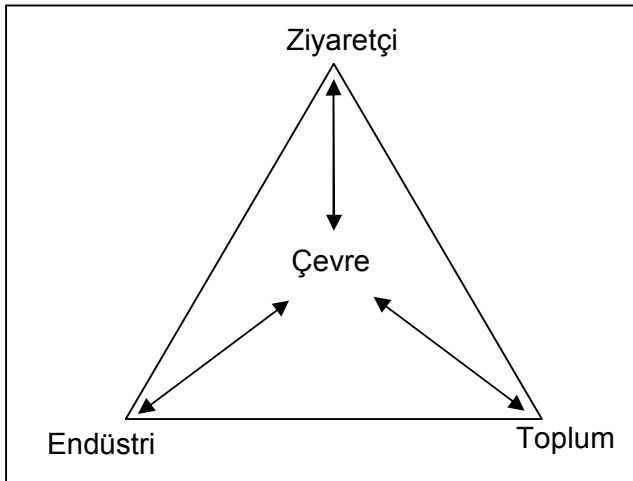
#### **2. 6. 2. Stratejik Destinasyon Yönetimi**

Turizm sektöründe tüketici tercihlerine bağlı olarak taleplerin farklılaşması ve bu ayrışmanın giderek büyümesi, yeni ve özel pazarlar ve pazar bölümlerinin ortaya çıkması, tatil esnasında turistlerin fiziksel ve kültürel olarak pasif durumdan aktif

duruma gelmeye başlaması, paket turlar içerisindeki aktivitelerin daha bireysellik içeriğe dönüşmesi gibi turizm sektöründeki eğilimler (Magaş, 2010: 1042) nedeniyle, pazar paylarını artırmak ve turizm gelişimini hedefleyen bölgeler için destinasyonların planlı, uzun vadeli ve sürdürülebilir hedeflere göre yönetilmesi, destinasyonun vizyonu ve misyonu ile sağlanabilecektir. Diğer bir deyişle, turizm sektöründe meydana gelen değişimleri vizyonları ile önceden gören ve bu değişimlere göre turist tercihlerindeki farklılıklara göre destinasyonu bir bütün ürün olarak şekillendiren destinasyonların başarılı olacağı kabul edilebilir.

Destinasyon yöneticilerinin sürdürülebilir olarak yönetebilmeleri için paydaşların memnuniyeti sağlamaları gerekmektedir. Bu amaçla literatürde VICE (Visitors, Industry, Community, Environment) olarak bilinen ya da Türkçe karşılığı ile ZETÇ (Ziyaretçi, Endüstri, Toplum, Çevre), sürdürülebilir destinasyon yönetimi modelidir. ZETÇ modeli; ziyaretçi tatmini, turizm endüstrisinin verimliliği ve kârlılığı, toplumun onayı ve çevrenin korunmasından oluşmaktadır. ZETÇ modelinde paydaşların beklenti ve taleplerine göre ortak stratejiler ve uygulamalarla memnuniyetlerinin sağlanacağı belirtilmektedir. Diğer bir deyişle model, destinasyon için belirlenen ve uygulanacak stratejilerin ziyaretçilere, endüstriye, topluma ve çevreye olan etkilerinin incelenmesini içermektedir (Climpson, 2008: [www.insights.org.uk](http://www.insights.org.uk)). Şekil 10'da model görülmektedir.

**Şekil 9:** ZETÇ Sürdürülebilir Destinasyon Yönetimi Modeli



Kaynak: Climpson, 2008.

Destinasyonların stratejik olarak yönetimi stratejik yönetim tanımından hareketle, destinasyon için FÜTZ analizinin yapılması aşamasından başlayarak

vizyon, misyon, hedef ve amaçların belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bir destinasyonun stratejik olarak yönetilebilmesi için öncelikle o destinasyonun tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlamada destinasyonun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. Destinasyonun için geliştirilecek stratejiler için bu tanımlama oldukça önemlidir. Çünkü belirlenecek stratejiler destinasyonun güçlü yönlerini ön plana çıkarmak ve zayıf olduğu yönlerini güçlendirmeye ya da bu zayıflıklara karşı önlem almaya yönelik hazırlanmalıdır.

Tablo 5'te İzmir İli Çeşme İlçesi Alaçatı destinasyonunda yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre hazırlanan turizm sektörüne yönelik örnek bir FÜTZ Analizi görülmektedir.

**Tablo 5:** Alaçatı Destinasyonu FÜTZ Analizi

| <b>ÜSTÜN YÖNLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>ZAYIF YÖNLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ulaşım Kolaylığı<ul style="list-style-type: none"><li>• Bölgeye Ulaşım</li><li>• Bölge içi ulaşım (yürüme mesafesi)</li><li>• Uluslararası hava ve karayolu</li></ul></li><li>• Tanınmış bir bölge</li><li>• Çeşitli festivallerle aktivite zenginliği</li><li>• Ulusal ve uluslararası su sporları (Rüzgâr sörfü vb.)</li><li>• Yerel yönetimin sektöre olan desteği</li><li>• Korunan mimari yapı</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmeler arası işbirliği eksikliği</li><li>• Kurumlar arası işbirliği eksikliği</li><li>• Bölgeye gelen turist profilinde değişim</li><li>• İşletmeler arası yoğun rekabet</li><li>• Yeni ve farklı ürün geliştirme çalışmalarına birçok işletmenin katılmaması</li><li>• Yerel yönetim ve kamu kurumlarının yoğun sezonda personel sayısı olarak yetersiz oluşu</li><li>• Yaz sezonunun kısa olması</li><li>• Yüksek sezonda taşıma kapasitesinin aşılması nedeniyle çevre ve gürültü sorunları</li></ul> |
| <b>FIRSATLAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>TEHDİTLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bölgeye olan mevcut talep artışı</li><li>• Alternatif turizm türlerine olan talep artışı</li><li>• Büyük ve zincir otellerin bölgeye olan ilgisi</li><li>• İzmir ili için belirlenen sağlık turizmi kapsamında sağlık amaçlı bölgede çıkan termal su kaynağının bulunması</li></ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek fiyat politikası nedeniyle talep azalması</li><li>• Yüksek sezonda taşıma kapasitesinin aşılması nedeniyle çevre ve gürültü sorunları</li><li>• Sörf alanlarında beton yapılaşmanın artması ve sörf yapılan koya yat ve teknelerin girişi</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |

Bir destinasyonun stratejik olarak yönetilebilmesi için FÜTZ analizi sonrası destinasyonun vizyonunun belirlenmesi gerekmektedir. Vizyon önceki bölümde belirtildiği gibi “gelecekte nerede olmak istendiği” sorusuna yanıt vermektedir. Örneğin bir destinasyonun, 20 yıl sonra ne durumda olmak istediğinin yanıtı o destinasyonun vizyonunu göstermektedir.

Türkiye'nin ülkesel turizm vizyonu Türkiye Turizm Stratejisi 2023'te "sürdürülebilir turizm yaklaşımı benimsenerek, istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar, uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm gelirleri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanması" olarak belirlenmiştir (Türkiye Turizm Stratejisi 2023, 2007: 4).

Bir destinasyon için yıllar sonra bozulmamış doğal çevreye sahip olmak, destinasyonda yeterli iş imkânının bulunması ve işsizlik oranının çok düşük olması, yaşanabilir bir yer olması, yatırım için çekici bir yer olarak kalması, bozulmamış ve mimari yapı, yerel halkın sosyal ve ekonomik refah seviyesinin yükselmiş olması gibi farklı vizyonlara sahip olabilir. Vizyonda belirlenen hedefe ulaşabilmek için destinasyonun yerel yönetimler, kamu, özel sektör, yerel halk, devlet ve diğer paydaşların birlikte ve vizyon doğrultusunda faaliyetlerin sürdürmeleri gerekmektedir.

Örneğin vizyon olarak uzak gelecekte bozulmamış bir mimari yapıya sahip olmayı belirleyen bir destinasyonda, yerel halkın ve özel sektörün yeni yapacağı binaların bu mimari özelliklere uygun olması ve yerel yönetimler başta olmak üzere ilgili kamu kurumları tarafından bu mimari özelliklere uygun olmayan binalara izin verilmemesi ve uygun bina yapımının özendirilmesi gerekmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çevreye duyarlılık kampanyası kapsamında verilen "yeşil yıldız" uygulaması ile enerji su ve çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılması, enerji verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılmasının teşvik edilmesi, konaklama işletmemelerini yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanması ve gerçekleştirilmesi, tesislerin çevreye uyumu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirme ve eğitimin sağlanması amacıyla hazırlanmış ve 2008 yılında yürürlüğe girmiştir ([www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr)). Bu kapsamda başvuru yapan ve değerlendirme kriterlerinde asgari koşulları sağlayan konaklama tesislerine bakanlık tarafından "yeşil çam" simgeli "çevre dostu kuruluş belgesi" verilmektedir.

Yoon (2002: 50), turizm destinasyonlarının rekabet stratejilerini, turizm gelişiminin etkisi, çevrenin tutumu ve yerel işbirliğinin durumu turizm faaliyetlerinin gelişimini etkilediği ve bu gelişimin destinasyonların rekabet stratejilerini desteklediğini belirtmiştir. Turizm destinasyonlarının rekabet stratejileri şu şekilde sıralanabilir (Yoon, 2002: 76):

- Güçlü destinasyon imajı geliştirme,
- Uygun hedef pazar seçimi,
- Seyahat acenteleri ve tur operatörleri ile güçlü bağlantılar oluşturma,
- Turizm mevsiminin yıl içerisinde dağılmasını ve düşük sezonda talep çekmeye yönelik stratejiler,
- Turistlerin kalış sürelerini uzatmaya yönelik stratejiler,
- Modern ve ileri bilgi teknolojilerinin kullanımı,
- Hedef pazarlarda yabancı turistler ve ziyaretçiler için tanıtım ve diğer çalışmalar,
- Turist harcamalarını artırmaya yönelik stratejiler,
- Turizm tesisleri için standartların oluşturulması,
- Turizm sektörünün mevcut ve gelecekteki eğitilmiş işgücü gereksinimi karşılamak için eğitim programları düzenlenmesi,
- Farklı maliyet ve kalite düzeylerinde turistik ürün (turistik deneyim) oluşturulması,
- Yerel yönetimler ve yerel örgütlerin turizm gelişimini kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesi,
- Yerel yönetimlerin ve yerel örgütlerin bölgeyi bir destinasyon olarak pazarlama faaliyetlerine liderlik etmesi,
- Turistler ve turizm sektörü için emniyet ve güvenliği sağlamaya yönelik program ve sistemlerin geliştirilmesi,
- Destinasyon ürün ve hizmetleri ile ilgili envanter çalışması ve bilgi toplama,
- Yerel halkın turizme karşı tutumlarını izlemeye yönelik bilgi envanteri,
- Yeni turizm hizmetlerinin geliştirilmesine yardımcı olacak araştırmalar yapma,
- Yaban hayatını koruma ve geliştirmeye yönelik çalışma,
- Doğal çevreye karşı etik sorumluluğun teşvik edilmesi,
- Doğa ve çevre kalitesi ve korunmasına yönelik eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması,
- Turizm gelişimi hakkında verilen kararlara yerel halkın katılımının sağlanması,
- Doğal kaynakların etkin kullanımı,
- Turizm pazarlamasında çevre konularının değerlendirilmesi,
- Turizm sektörü çalışanlarının çevre konusunda eğitilmesidir.

Destinasyonların rekabet gücü elde edebilmek için yukarıda sıralanan stratejileri uygulanması ve başarılı olabilmesi için planlı olarak yönetilmesi gerekmektedir.

### **2. 6. 3.Destinasyon Yönetimi Planlaması**

Destinasyon yönetimi planlaması vizyon, amaç ve hedefler için oluşturulacak stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını içermektedir

Destinasyon yönetimi planlaması için öncelikle planlamayı yapacak örgütün ve ekibin oluşturulması gerekmektedir. Bu örgüt yerel yönetimler ve kamu (devlet) başta olmak üzere özel sektör, yerel halk, sivil toplum kuruluşları gibi tüm paydaşların içersinde yer alacağı destinasyon yönetim örgütü olabilir. Bu örgütün planlamayı yapması ile tüm paydaşların görüşleri alınarak paydaş memnuniyeti sağlanabilir. Bununla birlikte tüm paydaş memnuniyetinin sağlanması, hazırlanacak plana karşı tutum ve engeller için de bir önlem alma olarak görülebilir.

Destinasyon yönetimi planlaması yapılırken planlama sürecinin ilk aşaması olan amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenecek amaçlar vizyon ile uyumlu olmalıdır. Diğer bir ifadeyle belirlenen vizyon doğrultusunda amaçların saptanması gerekmektedir. Örneğin destinasyonun vizyonu yeşil ve temiz bir doğal çevre ise, destinasyon yöneticilerinin bölgeye gelen ziyaretçilerin çevreye duyarlı olması şeklinde amaçlar belirlemesi gerekmektedir.

İkinci olarak destinasyonun belirlenen amaçlara ulaştıracak kaynaklar (finansal, işgücü, yönetim vb.) ve çekicilikler gibi imkânlarla sahip olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca bu aşamada destinasyonun iç ve dış çevre analizleri yapılarak imkânlarının neler olduğu belirlenmektedir. FÜTZ analizi yapılarak destinasyon ile ilgili durumun net olarak görülmesi sağlanabilir.

Planlamanın üçüncü aşaması olan seçenekler arasında seçim yapılması, belirlenen amaçlara en uygun olanları seçilmesidir. Destinasyonun imkânlarına göre seçenekler arasından en uygun olanların seçilmesi strateji belirleme aşaması olarak görülebilir. Destinasyonun seçilen amaçlara ulaştıracak stratejiler belirlendikten sonra bu stratejiler oluşturulan programlar doğrultusunda uygulanmaya başlanmaktadır. Örneğin çevreye duyarlı ziyaretçileri destinasyona çekmeye yönelik amaca ulaşmak için pazar bölümlendirme yapılırken hedef kitle olarak çevre duyarlılığı gelişmiş olan potansiyel turistleri bölgeye çekmeye yönelik çekiciliklerin oluşturulması ve tanıtım stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yerel halkın

ekonomik olarak refahının artması amacı için ise, bölgede yerel halk tarafından üretilen ürünlerin kullanılmasının teşvik edilmesi ya da yerel halkın girişimci olarak destinasyon içerisinde yer almasının sağlanmasına yönelik stratejiler oluşturulmalıdır.

Planlama sürecinin son aşaması kontrol ve geribildirimdir. Destinasyon yönetimi için oluşturulan planın uygulanması aşamasında, stratejiler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve destinasyonun iç ve dış çevresi izlenmelidir. Turizm sektörünün politik, yasal, ekonomik, sosyal ve psikolojik çevreden etkilenmesi nedeniyle, stratejilerin uygulanması aşamasında meydana gelecek beklenmeyen ani çevresel değişiklikler karşısında planın amaçlarına ulaştıracak alternatif stratejileri uygulanması gerekebilmektedir.

Günümüz dünyasında rekabetin doğasının değişmesine bağlı olarak mevcut rekabet ortamında bir destinasyonun çekiciliklerini belirleyen faktörlerin göreceli olarak sabit kalmasına karşın, destinasyonların yeteneklerinin sürekli yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Ritchie ve Crouch, 2003: 1).

Destinasyon yönetim planlaması ile ilgili 5 farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: cesaretlendirme yaklaşımı, ekonomi ve endüstri odaklı yaklaşım, fiziksel ya da mekânsal yaklaşım, toplum odaklı yaklaşım ve sürdürülebilir yaklaşımdır. Cesaretlendirme; bir anlamda planlama olmadan gelişimdir. Diğer bir deyişle gelişimin olması bu yaklaşım için yeterlidir ve bu amaçla bölgeye ya da destinasyona ne kadar ziyaretçi çekilirse bölgenin gelişimi o oranda olumlu yönde olacağı düşünülmektedir. Ekonomi ve endüstri odaklı yaklaşımda turizm sektörünü ekonomik olarak bölgesel ve ulusal büyüme gelişimin aracı olarak görmektedir. Yaklaşımda öncelikle bölgeye ziyaretçi çekmek amaçlanmakta ve ziyaretçi artışına bağlı olarak endüstri gelişmektedir. Fiziksel ve mekânsal yaklaşımda ise arazinin bölgesel ya da kentsel olarak doğal çevrenin yenilenebilirliği dikkate alınarak kullanılması hedeflenmektedir. Toplumsal yaklaşımda ise paydaşların planlama çalışmalarına katılımı ve fikirlerinin alınması ile memnuniyetlerinin sağlanması, oluşabilecek olumsuzlukların önlenmesi amaçlanmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımında ise sürdürülebilir kalkınma amacıyla kaynakların tükenmesi, çevresel ve kültürel bozulma, sosyal istikrarsızlık gibi olumsuzlukların önüne geçmek ve kaynakların güvenli ve kalıcı olarak kullanılmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Chooper ve Hall, 2008: 196-202).

## 2. 7. DESTİNASYONLARIN REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE REKABET MODELLERİ

Rekabet kavramı, bakış açısına göre farklı tanımlanabilmektedir. Bu tanımlar, karşılaştırmalı üstünlük ve/veya fiyat rekabeti açısından, strateji ve yönetim açısından ve tarihsel ve sosyo-kültürel açıdan olmak üzere üç farklı grupta toplanmaktadır (Dwyer ve Kim, 2003, 371). Tablo 6'da rekabet kavramı yaklaşımlara göre yapılan çalışmalar görülmektedir.

**Tablo 6:** Rekabet Kavramı Yaklaşımları

| Karşılaştırmalı üstünlük ve/veya fiyat rekabeti bakış açısına göre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Strateji ve yönetim bakış açısına göre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tarihsel ve sosyo-kültürel bakış açısına göre                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bellak, C.J. ve Weiss, A. (1993).</li><li>• Cartwright, W. R. (1993).</li><li>• Durand, M. ve Giorno, C. (1987).</li><li>• Fagerberg, J. (1988).</li><li>• Fakiolas, T. (1985).</li><li>• Hilke, J. ve Nelson, P. (1988).</li><li>• Hodgetts, R. M. (1993).</li><li>• Porter, M. E. (1990).</li><li>• Rugman, A. M. (1991).</li><li>• Rugman, A. M. ve D'Cruz, J. R. (1993).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Day, G. S. ve Wensley, R. (1988).</li><li>• D'Cruz, J. R. ve Rugman, A. M. (1993).</li><li>• Ghoshal, S. ve Kim, S. K. (1986).</li><li>• Grant, R. M. (1991).</li><li>• Kogut, B. (1985).</li><li>• Mahmoud, E., Rice, G. ve Anders, G. (1992).</li><li>• Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992).</li><li>• Mathur, S. S. (1992).</li><li>• Parsons, G. L. (1983).</li><li>• Peters, T. (1988).</li><li>• Porter, M. E. (1980).</li><li>• Porter, M. E. (1985).</li><li>• Porter, M. E. ve Millar, V. E. (1985).</li><li>• Powell, T. C. (1992a).</li><li>• Powell, T. C. (1992b).</li><li>• Yip, G. S. (1989).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aaker, D. (1989).</li><li>• Franke, R. H., Hofstede, G. ve Bond, M. (1991).</li><li>• Hofstede, G. (1980).</li><li>• Hofstede, G. (1983).</li><li>• Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988).</li><li>• Kennedy, P. (1987).</li><li>• Porter, M., Sachs, J. ve McArthur, J. (2001).</li></ul> |

Kaynak: Dwyer ve Kim, 2003: 371'den oluşturulmuştur. (Tablodaki bilgiler detaylı olarak ek 2'de gösterilmiştir.)

Rekabet gücü kavramı, firma, sektör, sektör kümesi, ulusal ve uluslararası olmak üzere beş farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Rekabet gücü firma açısından, “arz ettikleri mal ve hizmetin alternatifleri karşısında tercih edilmesini sürdürülebilir olmasını sağlayan yetenek”, sektör açısından, “bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi muhafaza etmesi yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyetle üretme ve/veya satma yeteneği”, sektör kümesi açısından, “bölgesel verimlilik artışı ve düşük maliyet yeteneği ile bölgesel rekabet gücünü oluşturmaktadır. Ulusal rekabet gücü ise, “ülkenin sahip olduğu kaynaklardan öneli oranda gelir elde etmesi ve dış ticarete ürün farklılaştırarak ve dağıtım kanalları aracılığıyla yeni ürünlerle birlikte sunabilme yeteneğidir. Uluslararası rekabet gücü ise, “yerli bir firmanın dış ticaret piyasalarında yerli ve yabancı firmalara göre fiyat, kalite teslim süresi gibi faktörler açısından üstün olmasıdır (Bahar ve Kozak, 2012: 184-185). Ancak uluslararası rekabet gücü, firma, sektör ve ulusal rekabet gücüne göre farklıdır. Ülkenin iş piyasasının yapısı, işgücünün yapısı, ülkelerin farklı faktör maliyetlerine sahip olması gibi nedenlere göre değişebilmektedir.

Rekabet gücü kavramı farklı yazarlar tarafından farklı olarak tanımlanmaktadır. Porter (1980: xv), rekabet stratejisi ve rekabet avantajı olarak ikiye ayırmış ve firma için rekabet avantajı kavramını, sektör için ise rekabet stratejisi kavramını kullanmaktadır. Firmaların rekabet gücü avantajı elde edebilmesi için de üç genel strateji olan farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanmayı önermektedir. Sektör için ise sektörde rekabet gücünü etkileyen beş gücün olduğunu ve bu güçlere göre strateji belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Peteraf (1993: 180) ise, firma ya da sektörün kaynaklara sahip olmasına göre rekabet gücü elde edeceğini belirtmektedir. Sahip olunan kaynak az bulunan, taklit edilemez ve önemli bir kaynak olması durumunda rekabet avantajı elde edilmektedir.

Barney'de (2007: 151) rekabet gücü avantajı elde edebilmek için kaynak tabanlı yaklaşımla firmanın ya da endüstrinin kıt ve az bulunan önemli kaynaklara sahip olması ve verimli kullanımı ile değer yaratması gerektiğini belirtmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle kaynak tabanlı yaklaşıma göre, destinasyonların rekabet gücü, destinasyonların çekim gücünü oluşturan çekiciliklere ve diğer kaynaklara sahip olmaları ve bu kaynakları etkin olarak kullanılarak talep yaratabilmesi olarak tanımlanabilir.

Turizm sektörünün politik, ekonomik, yasal, psikolojik çevresel gibi çok fazla sayıda faktörden etkilenmesi nedeniyle destinasyonların rekabet gücünü etkileyen

faktörleri belirlemek oldukça güçtür. Turizm literatüründe bu faktörleri belirlemeye yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda rekabet gücünü etkileyen faktörler farklı rekabet modelleri aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 7’de modeller ve temel faktörler görülmektedir.

**Tablo 7:** Turizm Destinasyonlarında Rekabet Modelleri

| <b>YAZARLAR</b>                        | <b>MODELİN KAPSAMI</b>                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. E. Porter, 1980,1995                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktör Koşulları</li> <li>• Talep Koşulları</li> <li>• Bağlı ve Destek Endüstriler</li> <li>• Örgüt stratejisi, Yapı ve Rekabet</li> <li>• Fırsatların ve Devletin Rolü</li> </ul>                               |
| J. R. B. Ritchie ve G. I. Crouch, 2003 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel Kaynak ve Çekicilikler</li> <li>• Destek Faktörleri ve Kaynakları</li> <li>• Destinasyon Politikası, Planlaması ve Gelişimi</li> <li>• Destinasyon Yönetimi</li> <li>• Niteliksel Belirleyenler</li> </ul> |
| L. Dwyer ve C. Kim, 2003               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal ve Geliştirilmiş Kaynaklar</li> <li>• Destinasyon Yönetimi</li> <li>• Talep Koşulları</li> <li>• Bölgesel Koşullar</li> <li>• Destinasyon Rekabeti</li> </ul>                                              |
| C. Kim, 2000                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birincil Kaynaklar</li> <li>• İkincil Kaynaklar</li> <li>• Üçüncül Kaynaklar</li> <li>• Dördüncül Kaynaklar</li> </ul>                                                                                           |
| O. Bahar ve M. Kozak, 2004             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niteliksel Faktörler</li> <li>• Niceliksel Faktörler</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| Dünya Ekonomik Forumu<br>2007-2013     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzenleyici Çerçeve</li> <li>• İş Ortamı</li> <li>• Kaynaklar</li> </ul>                                                                                                                                         |

Kaynak: Bahar ve Kozak, 2012: 195’den yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir.

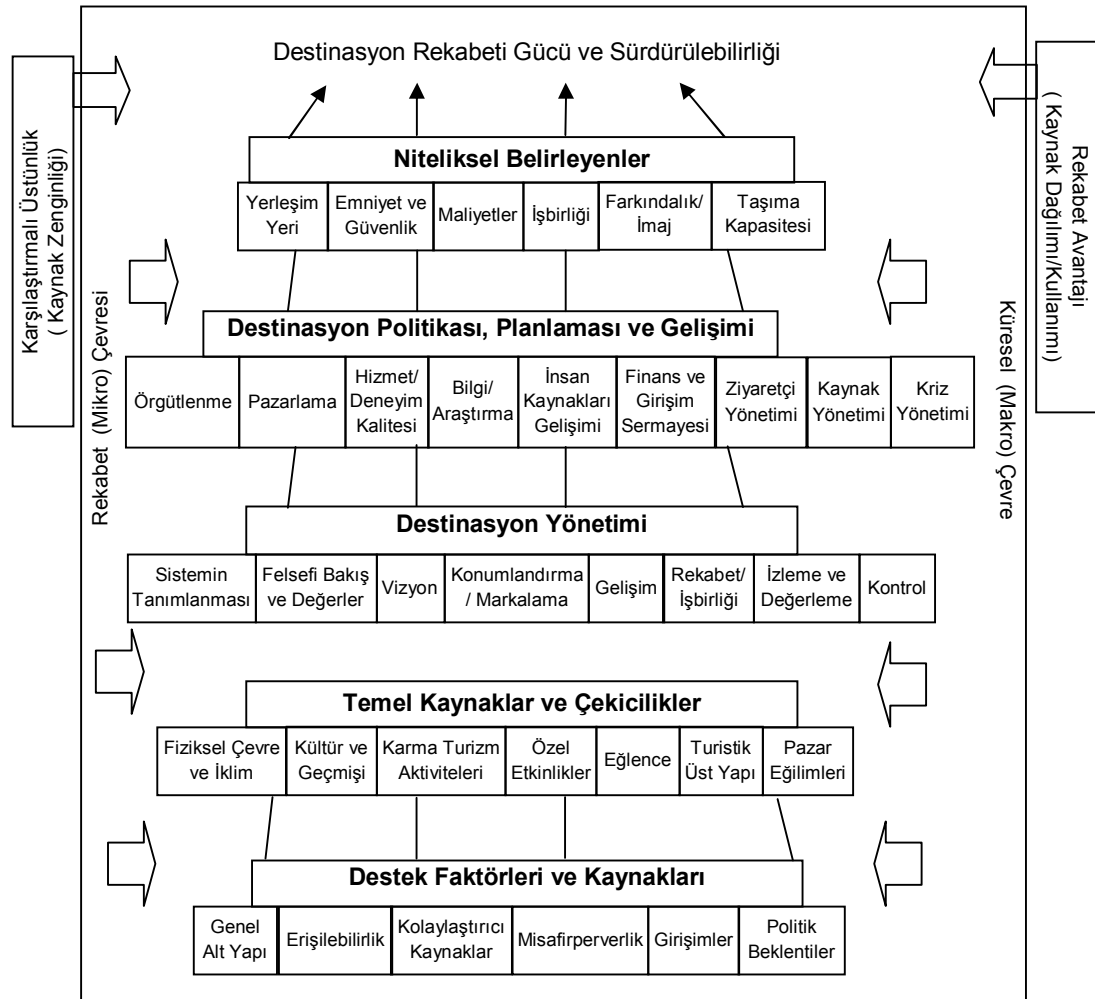
Tablo 7’de görülen modellerdeki temel faktörlerin alt faktörlerine her bir rekabet modelinde kısaca değinilmektedir. Modellerdeki faktörler benzer olmakla birlikte farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Ancak bu

çalışmada Dwyer ve Kim'in bütünleştirilmiş modeli uygulamada kullanılmasına karşın, Ritchie ve Crouch Modeli en kapsamlı model olması nedeniyle rekabet gücünü etkileyen unsurlar olarak detaylı olarak incelenmektedir.

### 2. 7. 1. Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Rekabet Modeli

Ritchie ve Crouch'un modelinde temel faktörler; temel kaynaklar ve çekicilikler, kaynaklar ve çekicilikler, destek faktörleri ve kaynakları, destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi, destinasyon yönetimi ve niteliksel belirleyenler olarak beş grupta toplanmıştır. Model şekil 10'da görülmektedir.

**Şekil 10:** Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Rekabet Modeli



Kaynak: Ritchie ve Crouch, 2003: 63.

Modelde insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi, finansal kaynaklar, alt yapı ve turistik üst yapı, tarihi ve kültürel kaynaklar ve ekonominin büyüklüğünden oluşan kaynak zenginliğinin sadece benzer özellikteki destinasyonların karşılaştırılarak hangisinin üstün olduğunu belirlemek amacıyla yararlanılabileceği, rekabet gücünü ise kaynakların kontrolü ve envanteri, büyümesi ve gelişimi, etkili, verimli kullanılması, kısaca nasıl kullanıldığının belirleyici olduğunu belirtilmektedir.

Modelde ekonomik çevre, teknolojik çevre, ekolojik çevre, politik ve yasal çevre, sosyo-kültürel çevre ve demografik çevre makro çevre olarak tanımlanmaktadır. Destinasyonun mikro çevresi olarak ise; örgütler, şirketler, kamu kurumları, kişiler ve ilgili diğerler örgütlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün tedarikçileri ve yerel çevredeki paydaşlarından oluşmaktadır.

#### **2. 7. 1. 1. Temel Kaynak ve Çekicilikler**

Ritchie ve Crouch, temel kaynak ve çekicilikler; fiziksel (doğal) çevre ve iklim, kültürü ve geçmişi, karma turizm etkinlikleri, özel etkinlikler, eğlence olanakları, turistik üst yapı ve pazar eğilimleri olarak sıralamaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır (Ritchie ve Crouch, 2003: 68-69).

##### **2. 7. 1. 1. 1. Fiziksel Doğal Çevre**

Turizm sektörünün birincil hammaddesi olan doğal çevre, değiştirilemez, taşınamaz oluşu ile birlikte tahrip edildikten sonra tekrar düzeltilemez olması ve destinasyon seçiminde önemli bir faktör olması nedeniyle için rekabet gücünü etkileyen en önemli faktör olarak görülmelidir. Destinasyonların iklimi ise bir diğer önemli faktör olmaktadır. Turizm talebinin iklime göre şekillenmesi nedeniyle iklimsel özellikler destinasyonlar açısından rekabet gücünü etkileyen bir diğer önemli faktördür. Turizm hizmetleri zamana ve iklime göre diğer sektörlerle göre daha fazla bağımlıdır. Turistik ürünün satışı ve tüketimi farklı zamanlarda olmaktadır. Ayrıca turistik ürünün üretimi ve tüketiminin eş zamanlı olması gerekmekte ve stoklanamamaktadır. Bununla birlikte turistik destinasyonun iklimsel ve mevsimsel özellikleri turistik ürüne olan talebi dolayısı ile üretim ve tüketim zamanını belirleyen etkili bir faktördür. Özellikle kitle turizmi olarak adlandırılan deniz kum güneş turizmine yönelik talebin yaz aylarında olması, karlı zeminlerde yapılan kayak, snowboard gibi kış turizmine yönelik talebin kış aylarında ve kar yağışı, kar kalınlığı

ve kalma süresi ile ilgili olması nedeniyle turizm destinasyonları iklime oldukça bağımlıdır.

#### **2. 7. 1. 1. 2. Kültürü ve Geçmişi**

Destinasyonun; el sanatları, dili, gelenekleri ve gastronomi gibi faktörlerden oluşan kültürü ve geçmişi, destinasyonun bir diğer rekabet gücünü etkileyen önemli faktördür. Son yıllarda kültür turizmine giderek artan bir talep eğilimi olması yanında fiziksel çevreyi destekleyen el sanatlarının gelişmiş olması, bölgeye özgü yerel lezzetleri barındıran yiyecek içecek kültürü yanında, turizm faaliyetlerine katılan insanların farklı yiyecek içecek kültürlerinin olması nedeniyle onlara farklı yiyecek içecek imkânlarının sunulabilmesi, destinasyonun rekabet gücünü arttırmaktadır.

Ayrıca destinasyonun tarihi çekicilikleri de kültür ve geçmişi kapsamında modelde ele alınmaktadır. Tarihi kentler, siteler ve ören yerleri, anıtlar ve müzeler başlıca kültür miraslarıdır.

#### **2. 7. 1. 1. 3. Karma Turizm Aktiviteleri**

Modelde; dinlenme, eğlence, eğitim faaliyetleri karma turizm aktiviteleri olarak tanımlanmakta ve destinasyon yöneticilerinin kontrolünde olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle temel turizm faaliyetleri, karma turizm etkinlikleri olarak tanımlamaktadır.

Temel turizm faaliyetlerinin bir bölgede gelişebilmesi için öncelikle doğal çevre ve kültürel geçmişine bağlıdır. Bir destinasyonun talep yaratabilecek doğal ve kültürel çevresi olması halinde turizm faaliyetleri oluşabilecektir.

#### **2. 7. 1. 1. 4. Özel Etkinlikler**

Dünya kupası, olimpiyatlar gibi spor organizasyonları, uluslararası fuarlar, festivaller, kongreler gibi etkinlikler, modelde özel etkinlikler kapsamında değerlendirilmektedir. Turizm destinasyonu yöneticileri, destinasyonlarının tanıtımı, gelişimi ve ekonomik gelir elde edebilmek amacıyla bu tür birçok etkinlik düzenlemektedir. Ayrıca her yılda ya da belirli aralıklarla farklı destinasyonlarda düzenlenen Dünya Kupası, olimpiyat oyunları gibi spor organizasyonları, EXPO (Exposition/Sergi) gibi dünya fuarları için destinasyon yöneticileri, bu

organizasyonlara ev sahipliği yapabilmek için kıyasıya mücadele etmektedir. Bu tür organizasyonların destinasyonun tanıtımına katkı sağlaması yanında, bölgeye yapılacak yatırımlarla katkısı, bölge ekonomisine olan katkısı, çevresel düzenlemeler gibi birçok fayda sağladığı bilinmektedir.

#### **2. 7. 1. 1. 5. Turistik Üst Yapı**

Turistik üst yapı kapsamında; oteller, yiyecek içecek işletmeleri, kültür, eğlence ve ulaşım amaçlı tesisler modelde ele alınmaktadır. Bir destinasyonun yeterli çekiciliği olabilir. Ancak konaklama, yiyecek içecek, kültür ve eğlence olanakları bulunmuyorsa gelen ziyaretçilerin destinasyonda uzun süre kalması sağlanamayacaktır. Bu tür destinasyonlar günübirlik destinasyonlar olarak tanımlanmaktadır.

Bir destinasyonun turistik üst yapısı nicelik ve nitelik yönünden uygun olmakla birlikte, ziyaretçilerin farklı beklentilerinin olması nedeniyle, destinasyonda farklı ve çeşitli alternatiflerinde bulunması gerekmektedir. Yiyecek içecek tesislerinin farklı mutfak ve yemek kültürlerine yönelik menüler oluşturması ya da farklı tüketici gruplarına yönelik tesislerin varlığı gibi imkânlar turistik üst yapı açısından destinasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

#### **2. 7. 1. 1. 6. Eğlence**

Tiyatrolar, konserler, operalar, sirkler, festivaller (film, müzik vb.), modelde tanımlanan bir diğer temel kaynak ve çekicilik unsurudur. Örneğin Londra tiyatro gösterileri, Las Vegas çeşitli eğlence olanakları, Cannes film festivali gibi eğlence etkinlikleri uluslararası bilinirliği olan önemli çekiciliklerdendir.

#### **2. 7. 1. 1. 7. Pazar Eğilimleri**

Son olarak Pazar eğilimleri kapsamında insanları seyahate ve turizm faaliyetlerine yönelten nedenler temel çekicilik olarak ele alınmıştır. İnsanları seyahate ve turizme katılmaya yönelten nedenler, akraba ve aile ziyareti, dinlenme ve eğlence, ticaret, kültür, din ve spor şeklinde sıralanabilir. Destinasyon yöneticilerinin bölgeye olan talebin hangi amaçla geldiğinin belirlenmesi ve bu nedenlere göre destinasyonu geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin, Efes Antik Şehri'ne gelen

ziyaretçilerin geliş amacı dini ve kültürel nedenlerdir. Selçuk, Efes ve Meryem Ana Kilisesi nedeniyle ziyaretçi sayısı bakımından yeterli bir destinasyon olarak görülmesine karşın, günübirlik olarak ziyaret edilen bir yerdir. Ayrıca, konaklama, yiyecek içecek ve eğlence olanaklarının yeterli düzeyde olduğu Kuşadası destinasyonu bölgeye çok yakındır ve oluşan talebi karşılamaktadır.

#### **2. 7. 1. 2. Destek Faktörleri ve Kaynakları**

Ritchie ve Crouch modelinde destek faktörleri ve kaynakları; alt yapı, erişilebilirlik, kolaylaştırıcı kaynaklar, misafirperverlik, girişimler, politik beklentiler olarak belirlemiştir. Aşağıda bu faktörler açıklanmaktadır (Ritchie ve Crouch, 2003: 70-71).

##### **2. 7. 1. 2. 1. Genel Alt Yapı**

Genel alt yapı modelde destek faktörleri kapsamında ele alınmıştır. Alt yapı, yerel halkın kullanımı amacıyla yapılmış olan su, kanalizasyon, enerji, haberleşme ve ulaşım olanakları gibi faktörlerdir. Genel alt yapı yerel halkın kullanımı amacıyla yapılmış olmasına karşın, turizm amacıyla da kullanılmaktadır. Örneğin turizm amacıyla kullanılan ulaşım yolları genel kullanım amacıyla yapılmış olabilmektedir. Turizm destinasyonlarında genel alt yapı turizm faaliyetlerinin artması sonucu geliştirilmektedir. Ulaşım olanaklarının güvenilirliği, güvenliği, temizliği, niteliği, güzergâh sayısı ve sıklığı gibi faktörler genel alt yapının turizm amaçlı kullanımında önemli olmaktadır.

##### **2. 7. 1. 2. 2. Erişilebilirlik**

Modelde destinasyona erişilebilirlik ve destinasyon içerisindeki çekiciliklere ulaşım olanakları erişilebilirlik kapsamında değerlendirilmektedir. Destinasyona ulaşım olarak, vize koşulları, tur güzergâhları üzerinde olma, hava, kara, demir ve karayolu ile ulaşım imkânları ve ulaşım araçlarının kapasitelerinin yeterli olması gösterilebilir. Destinasyonda bulunan plaj, dağ, ulusal park, manzara seyir alanları, göl ve nehir gibi çekiciliklere ulaşım yollarının ve araçlarının olması destinasyon içerisinde erişilebilirlik kapsamında değerlendirilmektedir.

#### **2. 7. 1. 2. 3. Kolaylaştırıcı Kaynaklar**

Destinasyonun kolaylaştırıcı kaynakları olarak modelde; yeterli ve nitelikli işgücünün olması, bilgi ve finansal kaynakların bulunması gibi faktörler kolaylaştırıcı kaynaklar olarak tanımlanmaktadır.

#### **2. 7. 1. 2. 4. Misafirperverlik**

Turizm faaliyetlerinin hizmet olması nedeniyle, yerel halkın ve turizm sektörü çalışanlarının misafirperver oluşu destinasyonların rekabet gücünü artırmaktadır. Turistin evine döndüğünde tatilinden hafızasında anıları kalmaktadır. Misafirperver davranışlar turistin hafızasında olumlu anıların kalmasına yardımcı olmaktadır.

#### **2. 7. 1. 2. 5. Girişim**

Destinasyonda yapılan yenilikler, rekabet ve işbirliği, yatırımlar ve büyüme, gelir dağılımı ve eşitliği, risk alma, verimlilik, ürün çeşitlendirme, boş alanlara olan yatırım gibi faaliyetler modelde girişim olarak tanımlanmaktadır.

#### **2. 7. 1. 2. 6. Politik Beklentiler**

Politikacıların destinasyondan beklentileri modelde politik beklentiler olarak değerlendirilmektedir. Örneğin birçok politikacının destinasyonlardan beklentisi sadece ekonomik olmamalıdır. Ekonomik beklentilerle birlikte destinasyonda sosyal hayatı geliştirme ve yaşam kalitesini artırma gibi beklentilerde olmalıdır. Bununla birlikte genellikle çok büyük beklentileri olan politikacılar bazı destinasyonlarda hayal kırıklığına uğrayabilmektedir.

#### **2. 7. 1. 3. Destinasyon Yönetimi**

Destinasyon yönetimi konusunda Ritchie ve Crouch (2003: 73-75) örgütlenme, pazarlama, hizmet/deneyim kalitesi, bilgi/araştırma, insan kaynakları gelişimi, finans ve girişim sermayesi, ziyaretçi yönetimi, kaynak yönetimi ve kriz yönetimi faaliyetlerinin olması gerektiğini modelde belirtmektedirler. Bu faaliyetler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2. 7. 1. 3. 1. Sistemin Tanımlanması**

Strateji formüle edilirken öncelikle destinasyondaki turizm sisteminin tanımlanması, karar üzerinde anlaşılması ve ilgili paydaşlar arasında bu konuda uzlaşılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle yapılması gerekenlerin ve hangi varlıklarla ilgili karar verileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

#### **2. 7. 1. 3. 2. Felsefi Bakış ve Değerler**

İlgili farklı paydaşlar açısından felsefi bakış ya da değerler farklı olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle her çıkar grubunun beklentisi farklı olabilir. Örneğin bazı paydaşlar için çevrenin korunması ve geliştirilmesi beklenirken, diğer bir paydaş grubu ise bölge halkına iş imkânı yaratılmasını beklentisinde olabilir. Bu aşamada önemli olan acil olarak görülen genel bir düşüncede anlaşabilmektir.

#### **2. 7. 1. 3. 3. Vizyon**

Ortak bir genel düşüncede anlaşıldığını gösteren ve açıklayan bir vizyon belirlenmelidir. Ayrıca ortak felsefi düşünce içinde olsa da farklı paydaşların farklı vizyonları olabilir. Önemli olan ortak felsefi düşünce doğrultusunda vizyon belirlenmesidir.

#### **2. 7. 1. 3. 4. Konumlandırma/Markalama**

Bir diğer konu ise pazarlama konusu olan konumlandırma ve markalamadır. Destinasyonun hangi pazarda hangi özellikleri ile nasıl tanıtılacağı konuları bu aşamada yapılmaktadır. Destinasyonun markalaması ve konumlandırılması hedef pazarlarda destinasyonun nasıl bilindiği ve algılandığı ile ilgilidir. Destinasyon konumlandırmasında destinasyonu rakiplerinden ayıracak ve hedef pazarın beklentilerini karşılayan bir imaj belirlenerek (Özdemir, 2007: 101) bu imaj doğrultusunda destinasyonun markalaması ve konumlandırılmasının yapılması gerekmektedir. İlk markalama çalışması ve bilinen marka çalışması New York için 1980'lerde yapılan I Love New York (New York'u seviyorum) çalışmasıdır. Bu tanıtım ve markalama çalışması ilk olarak İspanya, Hong Kong, Avustralya gibi

ülkelerde yapılmış (Morgan ve diğerleri, 2011: 6) ve günümüzde tüm dünya geneline yayılmıştır.

#### **2. 7. 1. 3. 5. Gelişim**

Destinasyon politikaları turizmin gelişimi için genel rekabet ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik uyum içinde çalışmak üzere tasarlanmış bütünleşik bir sisteme yönelik olmalıdır. Kalkınma politikaları, talep ve arz dâhil olmak üzere her yönden rekabet gücünü belirleyen unsurlar kapsamlı olarak ele alınmalıdır. Örneğin arz tarafında politikalar, örneğin, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, finansal kaynaklar, endüstrinin büyümesi için yapılacak yatırımlara veri ve bilgi kaynakları, gibi kaynakların geliştirilmesi ve korunmasına yönelik olmalıdır.

#### **2. 7. 1. 3. 6. Rekabet ve İşbirliği Analizleri**

Rekabet/işbirliği analizleri, destinasyonla ilgili rakiplerle ve uluslararası turizm sistemi ile karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini içermektedir. Rekabet gücü göreceli bir kavramdır. Bu nedenle bir destinasyonu geliştirmek için en uygun politika ve stratejiler hakkında karar verirken rakipler nasıl davrandığı ve bunun etkileri neler olduğunu belirlemek gerekmektedir.

#### **2. 7. 1. 3. 7. İzleme ve Değerlendirme**

Uygulanan politikaların ve planların hedeflenen amaçlara göre uygulanıp uygulanmadığı izlenmelidir. Belirlenen politika ve planlar çok karmaşık yapıda olan turizm sistemi içerisinde güncelliğini yitirebilir ve bu nedenle uygulamaların izlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi ya da düzenlenmesi gerekmektedir.

#### **2. 7. 1. 3. 8. Kontrol**

Sağlam temellere dayanmayan politika ve uygulamalar ile ilgili yapılan faaliyetler soyut çalışmalar olarak kalmaktadır. Destinasyon yönetiminin önemli faktörlerinden birisi olan kontrol aracılığıyla politika ve uygulamaların destinasyon gelişimine etkisi gibi konular hakkında elde edilecek bilgi, rekabet gücünün yönetilmesi sürecinde önemli verilerdir.

#### **2. 7. 1. 4. Destinasyon Politikası, Planlaması ve Gelişimi**

Destinasyon planlaması ve gelişimi modelde, özellikle ekonomik, sosyal ve diğer toplumsal hedeflerle birlikte amaçlanan turizm gelişim biçimi, yapısına yol gösterici strateji ya da politika odaklı olması gerektiği belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Ritchie ve Crouch'a (2003: 71) göre yerel halkın yaşam kalitesinin artırılması ve isteklerinin karşılanması, rekabetçi ve sürdürülebilir turizm destinasyonu gelişimi olmasına destek sağlamaktadır. Destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi için modelde öncelikle sistemin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra sırasıyla; felsefi bakış/değerlerin belirlenmesi, vizyonun belirlenmesi, konumlandırma/markalama, gelişim, rekabet/işbirliği analizleri, izleme ve değerlendirme ve son olarak denetimin yapılması gerekmektedir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır (Ritchie ve Crouch, 2003: 71-72).

##### **2. 7. 1. 4. 1. Örgütlenme**

Destinasyon yönetimi ile ilgili gelişim stratejinin belirlenmesi, uygulanması, liderlik edilmesi, bilgi ve araştırma verilerinin elde edilmesi, destinasyon imajı ve konumlandırmasının yapılması, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri gibi birçok görevi yerine getirmek üzere öncelikle destinasyon yönetim örgütünün oluşturulması gerekmektedir.

##### **2. 7. 1. 4. 2. Pazarlama**

Destinasyon yönetiminin en temel faaliyeti pazarlamadır. Uygulamada ise tanıtım ve satış görevine odaklanılmaktadır. Ancak tanıtım ve satış dışında pazarlama faaliyetleri çok çeşitlidir. Örneğin, rekabet gücü seyahat edenlerin değişen gereksinimlerini karşılamaya dönük yeni ürün geliştirilmesine, etkin pazarlama kanallarının geliştirilmesi, destinasyon ile potansiyel turist arasında bağlantıyı kolaylaştırmak için uygun fiyatlandırma politikası ve uygulamaları gibi konulara bağlıdır (Ritchie ve Crouch, 2003: 73). Bununla birlikte destinasyonun pazarlama faaliyetlerinde tüm paydaşların aynı amaca yönelik uyumlu olarak çalışmaları gerekmektedir (Özdemir, 2007: 74).

Destinasyon pazarlaması için en sık kullanılan araçlar WEB siteleri ve broşürlerdir. Bunları internet reklamları, fuarlar, e-posta, TV programlarında ürün

yerleştirme izlemektedir (Reid ve diğerleri, 2008: 17). Destinasyon tanıtım broşürleri ve diğer pazarlama araçları ile yanıltıcı ifadelerin kullanıldığı pazarlamacılar tarafından kabul edilmektedir. Örneğin, destinasyonda yer alan tesislerin standartları veya etkinliklerin kalitesi gibi konular abartılarak gösterilmektedir. Bu broşürlerde yağmurlu bir destinasyon için tropik, egzotik, standart yerine seçkin, üstün bir destinasyon ifadeleri kullanılabilir. Abartılı bu ifadelerin kullanılmasında ki amaç tüketicinin ilgisini çekme, duygularını harekete geçirme ve kısa sürede satıştır. Ancak yanıltıcı ve abartılı bilgilendirme ile destinasyona olan talep artışı kısa sürelidir. Çünkü olumlu ya da olumsuz etkisi çok güçlü olan ağızdan ağza pazarlama (Reisinger, 2001: 43) ve özellikle günümüzde sosyal paylaşım ağlarında ya da şikâyet web sitelerinde bu bilginin yer almasıyla destinasyonun tanıtım faaliyetlerini olumsuz olarak etkilenecektir.

#### **2. 7. 1. 4. 3. Hizmet ve Tatil Deneyimi Kalitesi**

Destinasyon yönetimi konusunda bir diğer faaliyet ise hizmet ve tatil deneyimi kalitesidir. Turistler tatillerini bir bütün olarak değerlendirmeleri nedeniyle, tüm turizm faaliyetlerinin kaliteli olması gerekmektedir. Ritchie ve Crouch (2003: 73) göre tek tek hizmet işlemlerinin kalitesi artırmak yeterli değildir. Bununla birlikte tüm seyahat ve tatil deneyiminin kalitesini yöneticilerin artırması gerektiğini belirtmektedirler.

Bununla birlikte “SERVQUAL” “ISO 22000” gibi kalite standartları “mavi bayrak” ve “beyaz bayrak” gibi uygulamalar, destinasyonun hizmet kalitesi hakkında genel bir bilgi vermektedir. Diğer bir ifadeyle, bir destinasyonda kalite standartları ve diğer kalite göstergesi olan uygulamaların sayısının yüksek olması genel olarak kalite hakkında bilgi verebilir.

Ancak turizm sektöründe bazı özel işletmeler özellikle talebin düşük olduğu dönemlerde, giderlerini azaltmak için işgörenlerin sayısını azaltma yoluna gitmekte ve hizmetin kalitesinde düşüşler meydana gelebilmektedir (Reisinger, 2001: 43). Talebin fazla olduğu sezon içerisinde ise, işletme kapasitesinin tamamı ya da tam kapasiteye yakın bir bölümü kullanmaktadır. Restoranlar içinde yüksek sezonda ve özellikle yılbaşı gibi özel günlerde talep fazladır. Havayolları içinde yaz ayları talebin fazla olduğu dönemdir. Örneğin, restoranlarda yüksek sezonda servis bekleme süresi oldukça uzun olabilmektedir. Servis personelinin müşteri başına ayırdığı zaman oldukça kısadır. Ancak talebin düşük olduğu dönemde işgören sayısının

azlığı veya işgören motivasyonundaki düşüklük nedeniyle servis kalitesi düşebilmektedir (Reisinger, 2001: 32).

Destinasyonun seyahat ve tatil deneyimi kalitesi, ziyaretçi memnuniyet anketleri aracılığıyla ölçülebilir (Ritchie ve Crouch, 2003: 73).

#### **2. 7. 1. 4. 4. Bilgi ve Araştırma**

Bir diğer destinasyon yönetimi ise bilgi ve araştırma verileridir. Destinasyon ziyaretçilerinin gereksinimlerini anlamak ve yeni ürün geliştirmeye yönelik bilgi sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca ziyaretçi memnuniyeti ve destinasyonun performansını izlemeye yönelik araştırmaların da yapılması bu kapsamda değerlendirilmelidir. Ayrıca destinasyon yönetim örgütünün de bu bilgi ve araştırmaları üyelerine bildirme sorumluluğu bulunmaktadır (Ritchie ve Crouch, 2003: 73).

#### **2. 7. 1. 4. 5. İnsan Kaynakları Gelişimi**

İnsan kaynaklarının gelişimi destinasyon yönetimi açısından rekabet gücünü artıran bir diğer faktördür. Destinasyonda faaliyet gösteren özel ve kamu kesiminin gereksinimi olan nitelikli insan kaynağını, eğitim kurumlarının programlarını sektör gereksinimlerine göre düzenlemesi gerekmektedir.

Turizm sektörü diğer sektörlerle göre daha fazla emek yoğunudur. Turistik ürünün içerisinde bulunana somut faktörler otel odası, lobide kullanılan ürünler, restoranda kullanılan yiyecek içecek malzemeleri somut kalite unsurlarıdır. Ancak bu turistik ürünün içerisindeki hizmet kalitesi gibi soyut faktörler turistin tatil deneyimini etkileyen en önemli unsurların başında yer almaktadır. Hizmeti üretenin insan olması ve turistik ürünün teslimi ve tüketimi aynı zamanda olması, turist ile çalışanı ile yüz yüze getirmektedir. Buradan hareketle turistik ürünün kalitesini belirleyen hizmet kalitesi işgörenlerin davranışına göre şekillenmektedir. Sonuç olarak bir destinasyonda verilen hizmetin kalitesi hakkında, o destinasyondaki eğitimli işgören sayısına bakılarak genel bir bilgi edinilebilir.

#### 2. 7. 1. 4. 6. Finans ve Girişim Sermayesi

Finans ve girişim sermayesinin destinasyon yönetimi tarafından finansal kaynaklardan yararlanılmasına aracılık ederek, destinasyona yatırımların yapılmasını sağlanmalıdır. Ekonomi bilimi açısından yatırım, belirli bir dönemde reel sermaye stokundaki artış (Usta, 2009: 3) olarak tanımlanmaktadır. Turizm yatırımı, mevcut ve gelecekteki turizm varlıklarını değerlendirmek, yerli ve yabancı turizm talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları yaratmak, ülkeye döviz girdisi sağlayarak ulusal gelişmeye katkı sağlamak, ticari kârlılık elde etmek gibi amaçları gerçekleştirmek üzere mal ve hizmet üretmek için turizm hizmet ünitelerinin kurulması (Kahraman, 1997: 6) olarak tanımlanabilir. Turizm sektöründe yatırımlar; yeni yatırımlar, yenileme yatırımları, tamamlama ve genişletme yatırımları ve modernleştirme yatırımlarıdır (Sarıaslan: 1990: 13). Bağımlılıklarına göre ise bağımsız ve uyarılmış ya da bağımlı yatırımlardır (Usta, 2009: 5; Kandır ve diğerleri, 2007: 80).

Bununla birlikte işletme biliminde, işletmenin pazar payını ve rekabet gücünü koruması, normal faaliyetlerini sürdürebilmesi için işletmede bulunması zorunlu miktardaki stok hacmi ile müşteri kredileri, nakit stoku ve yedek malzemeler de yatırım kapsamına girmektedir (Usta, 2009: 6).

Bir destinasyon açısından yatırım ise yukarıdaki tanımlardan hareketle, destinasyonda turistik talebi karşılamak üzere, destinasyonun varlıklarını değerlendirmek, yeni istihdam olanakları yaratmak ve bölgeye ekonomik katkı sağlamak üzere turistik tesis kurulması, yenilenmesi, genişletilmesi, modernleştirilmesi ile üst yapıya, doğrudan veya dolaylı olarak bölge turizm sektörüne destekleyecek destek tesislerine ve kamu tarafından turistik üst yapının oluşturulabilmesi için gerekli alt yapıya olan katkı olarak tanımlanabilir.

Destinasyon için alt yapı yatırımlarına özel sektörün finansal destek verildiği görülmekle birlikte (Kahraman, 1997: 10) genelde kamu ve yerel yönetimler tarafından yapıldığı görülmektedir. Yerel yönetimlerin bütçesinin ve yapısının yerel nüfusa göre belirlenmesi nedeniyle özellikle kitle turizmi açısından yaz aylarında meydana gelen yoğunluk nedeniyle yerel yönetim örgütü olan belediyeler sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Turizm sektörü açısından alt yapı yatırımları; ulaşım yolları ve tesisleri, haberleşme, su, enerji ve kanalizasyon gibi turistik üst yapının oluşmasına ve kullanımına sunulan yatırımlardır (Olalı ve Timur, 1988: 163). Üst yapı yatırımları ise konaklama tesisleri turizm tesislerinin belgelendirilmesi ve nitelikleri ilişkin

yönetmelikte belirtilen konaklama tesisleri ve terminal binaları, dinlenme yerleri, alışveriş merkezleri, eğlence yerleri, müzeler ve benzeri yapılardır (Kahraman, 1997: 10; Olalı ve Timur, 1988: 173). Destek yatırımlar ise, bağımsız yiyecek içecek tesisleri, spor tesisleri, hediye eşya dükkânları, alışveriş mağazaları gibi doğrudan turizm sektörü ile ilgili yatırımlar ve destinasyon içerisinde yerel halk tarafından kullanılan ve turizm sektörü tarafından da yararlanılan dolaylı olarak ilgili diğer yatırımlardır.

Turizm yatırımlarının özelliklerine incelendiğinde, sabit sermaye gereksinimi olması, emek yoğun bir sektör olması, sabit giderlerin yüksek oluşu, üst yapının alt yapıya bağlı oluşu gibi sektörel özellikler nedeniyle kamu tarafından desteklenmesi beklenilmektedir. Buradan hareketle destinasyonlar açısından yatırım yapabilme gücü, sağlanacak teşvikler aracılığı ile artırılabilir. Destinasyon yatırımcılarının bu teşviklere ulaşmasını ve gerekli bilgi desteğinin verilmesini destinasyon yönetim örgütü sağlayabilmektedir. Bu kapsamda turizm işletmelerinin yararlanabileceği teşvikler genel olarak; Turizm Bakanlığı tarafından sağlanan teşvikler, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) tarafından verilen destekler, dönemsel olarak turizm sektörünün de dâhil olduğu Kalkınma Ajansları tarafından verilen destekler ve Avrupa Birliği Hibe Fonları desteğidir. Türkiye’de turizm işletmeleri KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler) tanımlamasına dâhil edilerek KOSGEB tarafından sağlanan desteklerden yararlanabilmektedir. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından bakanlık belgeli işletmelere sağlanan gümrük vergisi muafiyeti, KDV (Katma Değer Vergisi) istisnası ve iadesi, faiz desteği, sigorta primi işveren hissesi desteği, sigorta primi desteği, gelir vergisi stopajı desteği, vergi indirimi, yatırım yeri tahsis, yurt dışı fuarlara katılım desteğinden yararlanabilmektedirler (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2012).

Ayrıca Turizm Teşvik Kanunu kapsamında dönemsel olarak verilebilecek teşviklere ek olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı belgesi olan tesislere bazı destekler verilmektedir (Turizm Teşvik Kanunu). Bu destekler;

- İhracatçı sayılma EXIMBANK (İhracat Bankası) kredilerinden yararlanma,
- Turizm kredilerinde öncelikli olma,
- Orman arazilerinde yer alan turizm yatırım belgeli tesisler işletmeler orman fonuna katkı ödemelerinde taksitlendirme,
- Yatırım ve işletme belgeli tesisler elektrik, havagazı ve su ücretlerinde o bölgedeki sanayi ve meskenlere uygulanan en düşük tarife üzerinden ödeme,

- Telefon ve teleks taleplerinde haberleşme alt yapısı için öncelikli olma,
- Alkollü içki satışında diğer ilgili kanunlardan istisna olma,
- Resmi tatiller, hafta sonları ve öğle tatillerinde faaliyetlerine devam etme iznidir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde turizm sektörüne, ekonomik kalkınmaya destek olmak amacıyla çeşitli teşvikler verilmektedir. Bu teşvikler aracılığıyla turizm destinasyonlarının gelişimi sağlanmakta ve rekabet gücü avantajı elde edilmektedir.

#### **2. 7. 1. 4. 7. Ziyaretçi Yönetimi**

Destinasyonda turizm faaliyetlerinin ve ziyaretçilerin sayısının giderek büyümesi sonucu ziyaretçi yönetimi gündeme gelmektedir. Özellikle, müzeler, site ve harabeler, ören yerleri gibi alanlarda oldukça etkin olarak kullanılan ziyaretçi yönetimi, bölgeye zarar vermeden ziyaret alanının alabileceği sayıda kişinin yararlanmasını sağlamaktır. Örneğin bir müzenin, bir mağaranın günlük ziyaretçi kapasitesi çeşitli yazılımlar aracılığıyla günümüzde oldukça kolaydır. Benzer yazılımlardan yararlanılarak destinasyonlar için de bölgenin günlük kabul edebileceği ziyaretçi sayısının belirlenmesi ve bölgede belirli noktalarda yığılmaların ortadan kaldırılması için programlar hazırlanabilir. Benzer bir uygulama örneği olarak, otel işletmelerinin özellikle animasyon faaliyetleri ile otel müşterilerinin otel içerisinde farklı alanlara dağılması sağlanarak belirli bölgelerde yığılmanın ve hizmetin aksamasının önüne geçilmeye çalışılmasıdır. Benzer uygulamalar aracılığı ile destinasyon içerisinde ziyaretçi yönetimi uygulanarak taşıma kapasitesini aşmadan, belirli bölgelerde de yığılmanın önüne geçilebilir.

Ziyaretçi yönetimi için Ritchie ve Crouch (2003: 214) yapılması gerekenleri sekiz ana maddede toplamaktadır. Bunlar;

- Destinasyona fayda sağlanırken en az zararı verecek tüketici kitlesinin bölgeye çekilmeye çalışılması,
- Ziyaretçi yönetiminin, destinasyonun fiziksel, çevresel ve kültürel açıdan en riskli olduğu yerlerde uygulanması,
- Destinasyona olumsuz etkinin azaltılması ve ziyaretçilerin yönlendirilmesi için ya da olumsuz etkilerin maliyetlerini karşılamak için fiyatlandırma politikaları ile kısıtlamaya gidilmesi,

- Destinasyonun en hassas olduğu yerlerde ziyaretçi sayısının sınırlandırılması,
- Hassas alanlarda süre kısıtlamasına gidilmesi,
- Destinasyon içersinde sadece belirli tür ulaşımlara izin verilmesi,
- Destinasyon içersinde trafik akışı ve otoparkların dikkatli bir şekilde kontrol edilmesi,
- Ziyaret öncesi veya esnasında ziyaretçi davranışlarını yönlendirmeye çalışılmasıdır.

#### **2. 7. 1. 4. 8. Kaynak Yönetimi**

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, turizm sektörünün en önemli kaynağı doğal çevredir. Bununla birlikte diğer kaynaklar olan insan kaynakları, bilgi kaynakları, finansal kaynaklar, alt yapı ve turistik üst yapı, tarihi ve kültürel kaynaklar gibi destinasyon kaynaklarının nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığı destinasyon yönetimi aracılığıyla verimli ve etkin kullanımının sağlanması gerekmektedir.

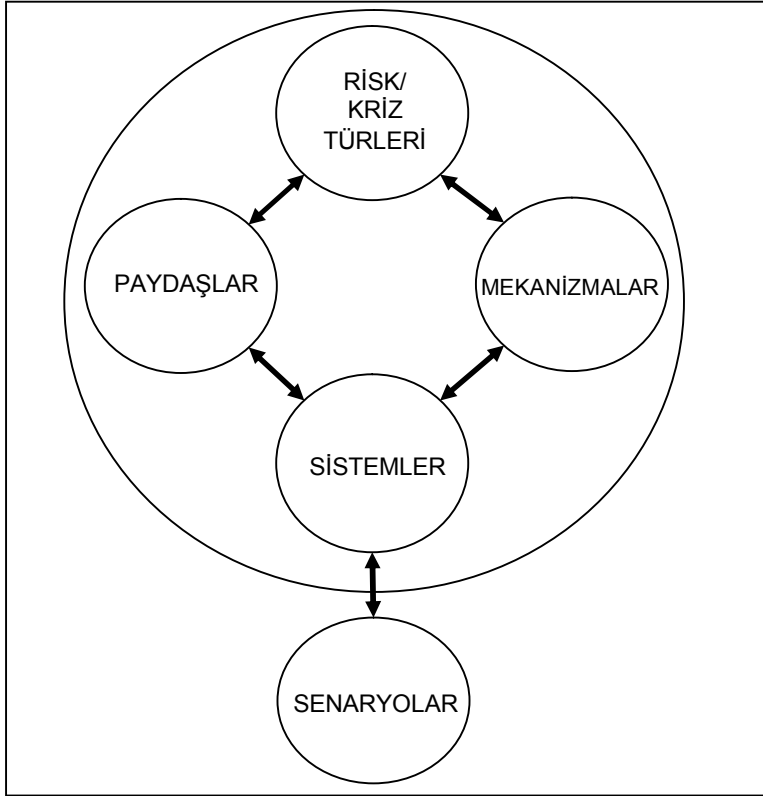
Sürdürülebilirlik kapsamında doğal, sosyal ve kültürel çevreye en az olumsuz etkiyi yapacak proje ve girişimler, destinasyon yönetimi tarafından desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Turizm sektörü yöneticilerinin katıldığı bir çalıştayda katılımcılar sektörün uzun dönemli vizyon ve planlama yerine kısa dönemlere odaklandığı ve faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir. Destinasyonların sürdürülebilirliği açısından sektör ve destinasyon için gelecekte oluşması beklenen değişimlere yönelik planlama aracılığıyla “sürdürülebilir getiri”nin maksimizasyonu sağlanmalıdır (Dwyer ve diğerleri, 2009: 70).

#### **2. 7. 1. 4. 9. Kriz Yönetimi**

Turizm sektörü diğer sektörlerle göre daha hassas olması nedeniyle çevredeki terör eylemlerinden, ülkelerarası politik çatışmalardan, çevre ülkelerdeki iç savaş ya da diğer ülkelerle olan savaş ortamından, ülkedeki karışıklıklardan ve benzeri durumlardan oldukça fazla etkilenmektedir.

Mitroff ve Anangos (2001: 30) etkili kriz yönetimi için kriz öncesi, kriz esnası ve sonrası içi beş temel unsur olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olası risklerin ve krizlerin tanımlaması, kriz ya da risk uyarı mekanizmaları oluşturulması, sistemin kurulması, paydaşların belirlenmesi ve senaryoların hazırlanmasıdır. Şekil 11’de Mitroff ve Anangos Modeli görülmektedir.

**Şekil 11: Etkili Kriz Yönetim Modeli**



Kaynak: Mitroff ve Anangos, 2001: 31.

Destinasyon açısından kriz yönetimine bakıldığında da öncelikle kriz ve risklerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin Türkiye turizmi için riskler, Orta Doğu bölgesi ülkelerinde olan politik istikrarsızlık, ülkedeki eylemler, terör olayları, ekonomik ve finansal krizler şeklinde sıralanabilmektedir. Destinasyon yöneticileri bu tür riskleri tanımlamalı ve daha sonra model yer alan kriz uyarı sistemlerini oluşturmaları gerekmektedir.

Ritchie ve Crouch, (2003: 229), kriz yönetimi ile ilgili olarak ayrıca şu konulara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir;

- Olayları ört bas girişimleri genellikle krizi daha fazla büyüttüğü için her zaman doğruların söylenmesi gerektiği,
- Süreleri ve yoğunluğu açısından farklı çalkantılı krizlerin arasındaki ayrımı yapabilmek yönetilmesini kolaylaştırır,
- Sorumluluğunu yerine getirmeyenler bedel ödemek zorundadır. Sorumluluk alınmaz ise zincirleme krizlerin oluşması olasılığı yükselir.

- Risk analizi ile karıştırılmamalıdır. Risk analizinde benzer olayların olma olasılığı incelenir. Kriz yönetimi ise, bu olasılıkları inceleyerek daha önce olmayan krizleri de içererek öncesinde hazırlık yapmayı içerir.
- Kriz yönetimi, yaratıcı bir düşünce egzersizidir. Sadece geçmiş olayları değil, daha önce gerçekleşmeyen krizlerinde düşünülmesini gerektirir.
- Krizin oluşması durumunda kriz yönetimine kimin liderlik edeceği belirlenmelidir. Bunun için DYÖ paydaşlara rehberlik edebilir.

#### **2. 7. 1. 5. Niteliksel Belirleyenler ve Tamamlayıcılar**

Modelin son bileşeni niteliksel belirleyenler ve tamamlayıcı unsurlar olarak; yerleşim yeri, emniyet ve güvenlik, maliyetler, işbirliği, farkındalık/ımaj ve taşıma kapasitesidir. Aşağıda niteliksel belirleyenler açıklanmaktadır.

##### **2. 7. 1. 5. 1. Yerleşim Yeri**

Destinasyonun yerleşim yeri, turistlerin destinasyon seçiminde ve destinasyonun rekabet gücünü artırması yönünden oldukça önemli bir faktördür. Destinasyonun tur güzergâhlarında olması, hedef pazar ile olan yakınlığı, diğer destinasyonlara olan yakınlığı gibi faktörler destinasyon yerleşim yeri içerisinde değerlendirilebilir. Örneğin fiziksel olarak bir destinasyonun, deniz veya göl kıyısında olan birçok destinasyon talep görmektedir.

##### **2. 7. 1. 5. 2. Emniyet ve Güvenlik**

Turistler bir destinasyonda öncelikli olarak destinasyonun çekiciliklerinin yanında aradıkları unsur güvenli olmasıdır. Bazı niş gruplar dışında turistler tatillerini güvenli olmayan yerlerde yapmak istememektedir. Bazı dönemlerde, ülkeler vatandaşları için güvenli olmayan bölgeler konusunda uyarılar yapmaktadır. Bölgede savaş olması, ülkede iç savaş ya da benzeri karışıklıklar gibi durumlar turistleri tedirgin etmekte ve destinasyon seçimlerini değiştirebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de “Gezi Olayları” nedeniyle başta İstanbul olmak üzere ülke genelinde rezervasyon iptalleri yaşanmıştır ([www.turizmdebusabah.com](http://www.turizmdebusabah.com)). Ayrıca ülke imajı da olumsuz olarak etkilenmiştir. Ancak bu imaj kaybının, rezervasyon anlaşmalarının Ekim-

Aralık dönemlerinde yapıldığı göz önüne alınırsa turizm sektörüne ilerleyen yıllarda etkisi daha büyük olabilecektir.

Turistler için güvenlik fiziksel, psikolojik ve finansal olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Destinasyonun doğal afet bölgesi olması, destinasyonda bulaşıcı hastalık gibi sağlık sorunlarının olması, terör eylemlerinin olduğu bir bölge olması, sağlıklı beslenme imkânlarının kısıtlı olduğu bir destinasyon olması fiziksel risk olarak tanımlanabilir. Turistlerin gidilen destinasyon ve ülke yasalarını bilmemeleri ve araçların bu durumdan faydalanmaya çalışmaları finansal risk olarak tanımlanmaktadır. Destinasyonda turistlerin karşılaştığı yoksulluk, sefalet vb. durumlar psikolojik risk olarak tanımlanmaktadır (Ritchie ve Crouch, 2003: 238).

Ziyaretçileri açısından önemli bir faktör ise gıda güvenliği ve sağlıklı beslenme imkânlarının destinasyondaki durumudur. Güvenli gıda, amaçlandığı biçimde hazırlandığında, mikrobiyolojik, kimyasal ve fiziksel tehlikeler içermeyen, insan tüketimine uygun olan, sağlık açısından bir sakınca oluşturmamayan ve besin değerini kaybetmemiş gıda maddesi (Koçak, 2007: 1) olarak tanımlanmaktadır. Özellikle yaz aylarında ziyaretçi sayısının arttığı destinasyonlarda sıcaklığın etkisiyle (Koçak, 2007: 11) uzun süre açıkta bırakılan ve satılan yiyecek ve içecek maddeleri bakterilerin çoğalmasında etkili bir faktördür.

Ziyaretçiler yeterli ve sağlıklı beslenme imkânlarının olmadığı ya da gıda güvenliği konusunda sorunlu bölgelerin destinasyon seçiminde etkili olmaktadır.

Turistlere karşı terör eylemleri, turistlerin belirli bir ulusa ya da etnik gruba ait olmaları nedeni ve ülke ya da bölge için turizm sektörün önemli bir yeri olası durumunda düzenlenebilmektedir (Kekovic ve Markovic, 2009: 293). Bu eylemlerin bazıları o ulus ya da etnik kökene karşı bir eylem olarak yapılmakta, bazıları ise turistlerin kökenlerinin önemi olmadan uluslararası olarak olayın etkilerini artırmaya yönelik yapılabilmektedir. Her ne nedenle yapılmış olursa olsun, terör eylemini olduğu bölge ya da ülke destinasyonunun imajı olumsuz olarak etkilenmektedir.

### **2. 7. 1. 5. 3. Maliyetler**

Maliyet, bir mal ya da hizmet üretmek için katlanılan giderlerin (fedakârlık) ve tüketimlerin parasal olarak ifadesi (Usal ve Kurgun, 2006: 22) şeklinde tanımlanmaktadır. Destinasyon açısından ise maliyetler, turistik ürünlerin maliyetleridir.

Turizm sektöründe maliyetlerin yapısına bakıldığında, temelde sabit maliyetler ve değişken giderler olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Turizm sektöründe işletmeler faaliyet alanlarına göre farklı giderlere sahiptir. Örneğin bir otel işletmesinin temel giderleri yiyecek içecek hammaddesi, enerji ve personel giderleri önemli bir paya sahip iken, bir seyahat işletmesi ve ya da destinasyon içerisindeki bir dolmuşun ya da taksinin temel gideri yakıt olmaktadır. Buradan hareketle, destinasyon bulunduğu ülkenin ekonomik yapısı, fiyatlar genel düzeyi vergi oranları gibi çeşitli faktörlerle birlikte destinasyonda ki ekonomik yapıyı oluşturan fiyatlar genel düzeyi, yaşam şartları gibi faktörler destinasyonda tüketilen ürünlerin maliyetlerini ve dolayısıyla fiyatlarını etkilemektedir.

Bununla birlikte destinasyon içerisinde ya da yakın çevresindeki mevcut ticari durumda maliyetleri etkilemektedir. Destinasyonda kullanılan ürünlerin tedarik edildiği yer ne kadar uzaksa maliyette o oranda artmaktadır. Örneğin destinasyon faaliyet gösteren bir otel işletmesinin kullandığı yiyecek ürünü olan domates eğer bölgede ya da bölgeye yakın bir yerde üretiliyor ise işletme için bu ürünün maliyeti de o oranda düşük olacaktır. Diğer bir örnek olarak, destinasyonda yeterli işgücünün olmaması nedeniyle bölge dışında gelen işgücünün maliyetleri artırması olarak gösterilebilir.

Hammadde giderleri için bir diğer örnek ise Antalya destinasyonundaki otellere yönelik ve Antalya'da Antalya Güçbirliği Holding tarafından 2009 yılında bir alkollü içecek firması faaliyete geçmiştir. Antalya Sanayi Odası, Antalya Ticaret Odası gibi kurumlarla birlikte 132 işadami tarafından kurulan holdingin hedefi bölgede faaliyet gösteren işletmelerin alkollü içecek gereksinim karşılamaktır ([www.antalyagucbirligi.com.tr](http://www.antalyagucbirligi.com.tr)).

#### **2. 7. 1. 5. 4. İşbirliği**

Ritchie ve Crouch (2003: 243), destinasyonların yakın destinasyonlarla sinerji oluşturması gerektiği belirtmektedirler. Diğer bir ifadeyle, destinasyonların çevre destinasyonlarla rekabet etmesi durumunda, diğer destinasyonların alternatifi olabilecektir. Ancak sinerji oluşturulursa, farklı pazarlara ve farklı tüketici gruplarına yönelerek birbirlerini destekleyen ürünlerle rekabet güçlerini artıracılabileceklerdir.

## 2. 7. 1. 5. 5. Farkındalık/ımaj

İmaj, tesadüfî öğrenme, çok yönlü seçim süreci, haz verici ve sembolik tüketim deneyimleri, satın alma zamanlaması ve geçmiş deneyimleri içermektedir (MacInnis ve Price, 1987: 486). Destinasyon imajı ise, belirli bir yerin her bireyin hayal gücü ve çağrışımla kendi zihninde farklı şekilde oluşan (Jenkins, 1999: 2) görüntü olarak tanımlanmaktadır. Bir kişi bir destinasyonu eğlenceli olarak görürken, başka bir kişi aynı destinasyonu sıkıcı bulabilir. Diğer bir ifadeyle bir destinasyonun imajı, insanların kültürü, tüketim alışkanlıkları, yaşam tarzı, içinde bulunduğu psikolojik durum, geçmiş deneyimleri gibi birçok farklı faktöre göre belirlenmektedir.

Kotler ve diğerleri (1993: 35-36) altı farklı destinasyon imajı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olumlu imaj, zayıf imaj, olumsuz imaj, karma imaj, tutarsız imaj ve aşırı çekici imajdır.

- *Olumlu imaj:* Birçok kişinin hafızasında olumlu çağrışımlar yapan şehir, bölge ve ülkelerin imajı olumlu imaj olarak adlandırılmakta ve yeterli turizm talebine sahip olması nedeniyle değiştirilmesi gerekmeyen imajdır.
- *Zayıf imaj:* Bazı destinasyonlarda yeterli çekicilikler olmayabilir ya da yeterli tanıtımı yapılmamış olabilir. Bu tür bölgelerin çekicilikleri artırması ve tanıtımını yapması gerekmektedir.
- *Olumsuz imaj:* Bazı destinasyonlar olumsuz imaja sahiptir. Örneğin, en fazla suç işlenen bölge, uyuşturucu başkenti, savaş bölgesi gibi bilinen destinasyonlar için olumsuz imaj söz konusudur.
- *Karma imaj:* Birçok destinasyon olumlu ve olumsuz özellikleri ile karma imaja sahiptir. Bu destinasyonların çekicilikleri yeterlidir. Bununla birlikte suç oranının yüksekliği, uyuşturucu istilasını olan bir bölge gibi olumsuz imaj özelliklerine sahip olabilir.
- *Tutarsız imaj:* Tutarsız imaja sahip destinasyonlar, bazıları için olumlu imaja sahip iken, diğerlerine göre olumsuz imaja sahip olabilir. Örneğin, Los Angeles, trafiği, kirli havası ve suç oranlarının yüksekliğine karşı imajını olumlu yapabilmek için, şehir merkezini canlandırmış, hafif raylı sistemini yenilemiş ve emniyet teşkilatında reformlar yapmıştır. Tanıtım stratejisinde, sürekli olumlu öğelerin vurgulanması gerekmektedir. Ancak özellikle medyanın olumsuz öğeleri göstermesi bu stratejinin başarısını zorlaştırmaktadır.
- *Aşırı çekici imaj:* Bazı yerler aşırı çekiciliği olduğunda, plansız büyüme nedeniyle çevre kirliliği, trafik problemleri, suç oranında artış, betonlaşma gibi

olumsuzluklarla karşılaşabilir. Bununla birlikte yerel halkın tutumu da olumsuz olabilir.

Turistik destinasyonun imajını artırabilmek için farklı stratejiler önerilebilir. Örneğin Gunn (1988: 24) destinasyon imajı oluşturma sürecinde (destinasyon ziyaret deneyimi öncesi) doğal (organik) imaj ve uyarılmış imaj olmak üzere iki farklı imajdan bahsetmektedir. Kitaplar, TV programları, çeşitli dokümanlarla ve kişinin çevresinden destinasyondaki tatil deneyimini aktarması ile destinasyon hakkındaki elde ettiği doğal bilgiler organik imajın kişinin zihninde oluşmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle organik imaj, kişinin günlük hayatı içerisinde farklı kaynaklardan kendiliğinden destinasyon hakkında ticari ve turistik olmayan kaynaklardan bilgi edinmesi ile oluşmaktadır. Uyarılmış imaj ise ticari ve turistik kaynak olan seyahat acentası ve destinasyonla ilgili diğer birimlerinin destinasyon ile ilgili yapmış olduğu pazarlama faaliyetlerinde kullandıkları reklam ve tanıtım ile oluşmaktadır. Doğal imaj oluşurken, olumsuz bilgi edinilebilir. Örneğin tatil deneyimi esnasında olumsuzluk yaşayan bir kişi çevresine o destinasyon hakkında yanlış bilgi verebilir. Bu nedenle destinasyon hakkında kişinin çevresinden edindiği bilgiler doğru olmayabilir. Ancak uyarılmış imajın oluşturmak amacıyla kullanılan araçlarda destinasyon hakkında olumlu bilgiler verilmekte ve turist tarafından ilgili destinasyonu tercih etmesi amaçlanmaktadır. Buradan hareketle turistin kendisi, daha önce edindiği bilgilerle zihninde oluşan doğal imaj ve/ya da uyarılmış imajı turistik deneyim esnasında ve tatil sonrasında karşılaştırılmaktadır. Bu deneyim sonrası düzenlenmiş/modifiye edilmiş imaj oluşmaktadır (Echtner ve Ritchie 2003, 39).

Destinasyon açısından imaj yönetilmesi gereken bir faktördür. Örneğin İzmir’de 2005 yılında düzenlenen 23. Universiade Yaz Olimpiyatları için imaj yönetimi konusunda bir imaj yönetim komisyonu kurulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu olimpiyat için maskot olarak adını İzmir’den alan Yalı Çapkını kuşu (Latince adı “Halcony Smyrnensis”) uygun bulunmuştur. Ayrıca imaj yönetimi kapsamında yapılan anket sonucu (25.000 katılımcı) slogan olarak “Dünya Ege Mavisinde Buluşuyor” olarak belirlenmiştir (Usta ve diğerleri, 2008: 652-653).

Ayrıca destinasyonda çekilen ya da o destinasyonu anlatan filmlerin destinasyona olan talebi artırdığı ve bilinmekte (Özkul ve Demirel, 2011: 220) ve popüler kültürün etkisi ile popüler film ve diziler çok kısa sürede destinasyon imajı üzerinde olumlu etkiye sahip araçlar (Kim ve Richardson: 232) olarak tanımlanmaktadır. Ancak destinasyonda çekilen ya da destinasyonda geçen

olayların anlatıldığı dizi ve filmlerin destinasyonu nasıl etkilediğinin de belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin Türkiye’de geçen gerçek bir olaydan yola çıkarak çekilen 1978 yapımı “Gece Yarısı Ekspresi” (Midnight Express) filminde gerçek olmayan olaylar üstelik fazla dramatize edilerek gösterilmiş ve tepkilere neden olmuştur. Ayrıca filmin konusu Türkiye’de geçmesine rağmen Malta’da çekilmiştir (Yanmaz, 2011).

#### **2. 7. 1. 5. 6. Taşıma Kapasitesi**

Destinasyon açısından modelde bir diğer niteliksel belirleyen taşıma kapasitesidir. Taşıma kapasitesi, bir bölgenin ziyaretçi tatminini düşürmeden, doğal kaynaklarına, yerel halkın ekonomik ve kültürel yaşamına olumsuz bir etki yapmadan maksimum kullanımı olarak tanımlanabilir. Turizm sektöründe taşıma kapasitesi, ekolojik, psikolojik, toplumsal ve ekonomik yönden ele alınmaktadır (Pearce, 1987: 208; Avcı, 2007: 490-491). Ekolojik taşıma kapasitesi ekolojik (doğal) çevreye zarar vermeden kullanım miktarı, psikolojik taşıma kapasitesi turistler tarafından beklentilerini karşılayacak memnuniyet düzeylerini düşürmeyecek insan miktarı, toplumsal taşıma kapasitesi yerel halk tarafından kabul edilebilecek ve rahatsız etmeyecek insan miktarı ve son olarak ekonomik taşıma kapasitesi ise turizmin destinasyondaki diğer sektörleri olumsuz etkilemeden yapacağı katkı miktarı olarak tanımlanabilir. Destinasyon yöneticileri, ilgili destinasyonun taşıma kapasitesi belirlemeli ve bu kapasiteye göre hizmetleri düzenlenmelidir. Diğer bir ifadeyle bir bölgedeki turizm işletmelerinin kapasitesi, taşıma kapasitesine göre belirlenmelidir.

Kapasite ayrıca destinasyon açısından işletme kapasitesi olarak da ele alınmalıdır. Tüm işletmeler günümüz rekabet ortamında pazar payını artırma ya da pazardaki mevcut konumunu korumak için meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadır.

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerinde esnek bir yapıda olması ya da işletmenin çevresinde, faaliyet gösterdiği pazarda meydana gelen değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak bu durum, turizm arzının temelini oluşturan ve turistik ürünün en önemli bileşeni olan doğal faktörler için geçerli değildir. Ayrıca konaklama, yiyecek içecek, havayolu gibi turizm işletmeleri için kapasitenin artırılması oldukça zordur. Bir otelin oda sayısı 200 ve yatak sayısı 350 ise, bir restoranın kapasitesi 50 ise ya da

havayolu için uçağın koltuk sayısı 150 ise bu rakamlara göre müşteri kabul etmek zorundadır. Bu noktada turizm sektöründe “kapasite kullanım oranı” kullanılmaktadır. Konaklama işletmeleri için kapasite, yatak ve oda sayısı olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmenin oda sayısı, yatak sayısı, koltuk sayısı gibi faktörler işletmenin % 100 kapasiteni göstermekte ve talep artışı karşısında üretimini tam kapasite olan 100’e kadar çıkarabilir. Örneğin talebin fazla olduğu dönemlerde otel işletmeleri, kapasitesinin üzerinde rezervasyon kabul edebilmekte ve short’a düşmek denilen durum ortaya çıkmaktadır. Ancak bu işletmeler kapasitesini aşan fazla rezervasyonu diğer işletmelere yönlendirme gibi farklı yöntemlerle bu sorunu çözebilmektedir.

Bir diğer uygulama ise gelir yönetimidir. Konaklama, yiyecek içecek ve havayolu gibi turizm işletmeleri talep değişimlerine bağlı olarak kapasite artışı yapamadığı için, talebin yoğun olduğu dönemlerde en yüksek fiyattan satmaya çalışılmakta ve talebin düşük olduğu dönemlerde fiyatı düşürerek gelir artırılmaya çalışılmalıdır (Kurgun, 2004: 89).

Konaklama işletmelerinin yeni yapılması ya da mevcut işletmenin ek yatırımlarla oda ve yatak sayısını artırması kısa dönemde oldukça zordur. Bu işletmeler ancak uzun dönemde destinasyona olan turistik talep eğilimlerine bakarak ileride meydana gelecek artışlar karşısında kapasitelerini artırabilmektedir. Ülke ya da bölge açısından da durum farklı değildir. Pazarda ya da çevrede meydana gelen değişimlere karşı bölgede ya da ülkede faaliyet gösteren işletmeler, mevcut kapasitelerini artırma, değiştirme ya da yeni yatırıma gitme stratejileri uzun dönemde mümkündür.

Sonuç olarak destinasyon için yapılacak planlamalarda örneğin yeni turistik ürünlerin oluşturulması, yeni tesislerin yapılması gibi destinasyonla ilgili kararlar verilirken taşıma kapasitesi iyi incelenmesi gereken bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

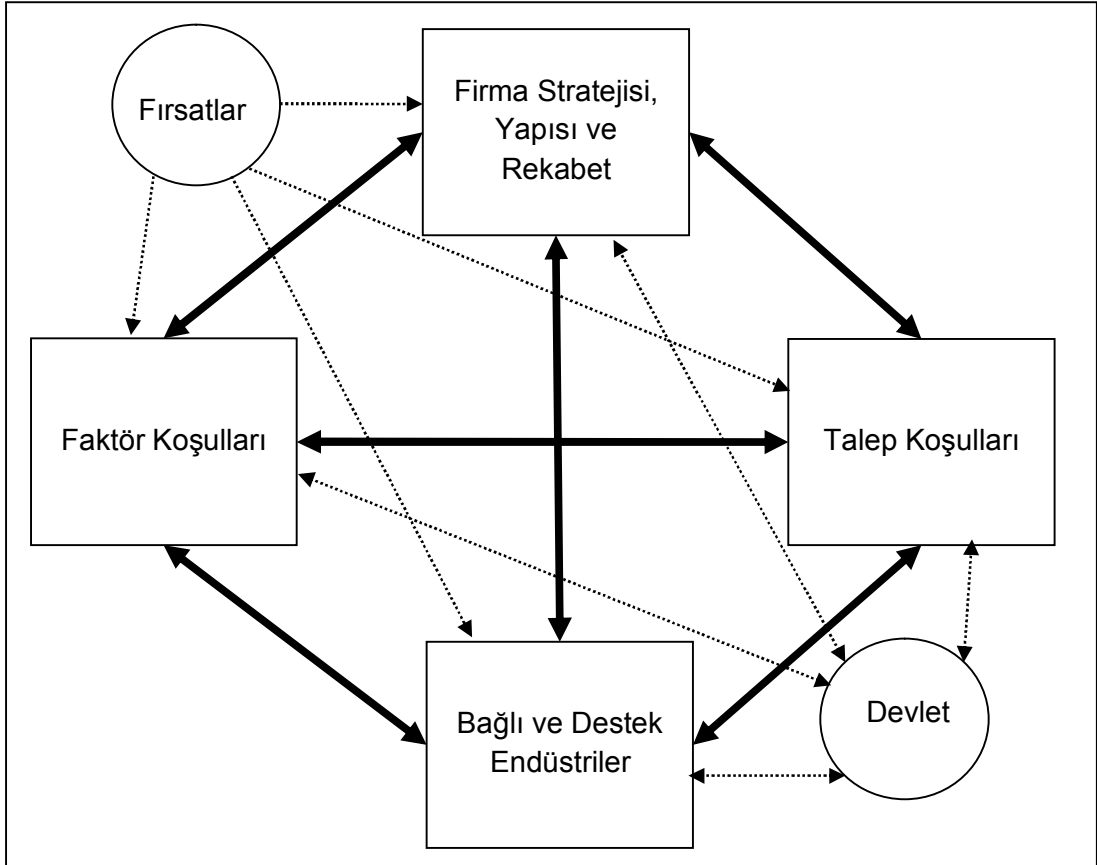
## **2. 7. 2. Porter’ın Rekabet Gücü Analizi Modeli**

Porter, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerine yoğunlaştırmaları gerektiğini belirtmektedir (Akgemci, 2007: 37). Stratejik yönetim, işletmelerin kaynaklarının kullanımında etkili ve verimli olma süreci olarak tanımlanmakta ve Porter’ın modelinin aslında, işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için stratejik yönetim uygulamaları

gerektiğini göstermektedir. Porter (1990), ülkelerin uluslararası rekabet gücü yüksek olan endüstrilerin belirlenmesi ve bu endüstrilere göre stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Turizm sektöründe, özellikle birbirinin aynı ya da birbirine çok benzer ürünlerin sunulduğu konaklama işletmeleri açısından oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Porter'ın ekonomideki tüm sektörler için geçerli bir yapıda olan ülkelerin rekabet gücüne yönelik "Elmas Modeli" turizm sektörü için de uygulanabilir (Bahar, 2004: 35). Porter (1990: 71), modelinde ülkelerin rekabet gücünü ve avantajlarını belirleyen unsurları faktör koşulları, talep koşulları, bağlı ve destek endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve rekabet olarak belirlemiştir. Şekil 12'de Porter'ın modeli görülmektedir.

**Şekil 12:** Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: Porter, 1990:127.

Porter (1990: 74-75) faktör koşullarını insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, finans kaynakları ve alt yapı olarak sıralamış ve üretim faktörlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

*İnsan Kaynakları:* bir ülkenin insan kaynaklarının miktarı, yetenekleri, maliyetleri, yönetimi, çalışma süreleri, çalışma koşulları gibi unsurlar, rekabet gücünü belirlemektedir. Daha önce belirtildiği gibi, turizm ürünün bir hizmet olması ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle insan kaynakları, bir ülkenin turizm sektörü açısından insan kaynaklarının niteliği ve niceliği rekabet gücünü açısından oldukça önemli olmaktadır.

- *Fiziksel Kaynaklar:* bir ülkenin arazi, su, mineraller, ormanlar, iklim, enerji kaynakları, deniz ve diğer su alanları gibi kaynakları fiziksel kaynaklarını ve varlıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca pazarlama ve dağıtım maliyetleri açısından fiziksel olarak konumu, ulaşım şartları gibi unsurlarda bu kapsamda değerlendirilmektedir. Fiziksel kaynakların miktarı, kalitesi, erişilebilirliği, maliyeti ve kullanım şekli o ülkenin rekabet gücünü belirlemektedir. Turizm sektörü için fiziksel kaynaklar değerlendirildiğinde, fiziksel kaynak olan doğal çevre ve iklim, bir destinasyon için önemli bir çekim unsurudur. Bu kaynağın miktarı ve nasıl kullanıldığı destinasyonun rekabet gücünü çok fazla etkilemektedir.
- *Bilgi Kaynakları:* Bir ülkenin bilimsel, teknik ve pazarlama bilgi birikimi, bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Bilgi kaynakları üniversiteler, kamuya ait araştırma enstitüleri, özel araştırma faaliyetleri, kamu istatistik enstitüleri, işletme ve bilimsel literatür, Pazar araştırmaları raporları ve veri tabanları, ticari birlikler tarafından sağlanabilmektedir. Üniversiteler ve diğer okulların turizm sektörü ile ilgili birimleri, turizm sektörü ile ilgili birlikler ve kurumlar, turizm araştırma verileri, üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının turizm sektörü ile ilgili eğitimci ve araştırmacıları turizm sektörü için bilgi kaynakları olarak sıralanabilir.
- *Finans Kaynakları:* Finans kaynakları için en önemli unsur finansal kaynağa ulaşabilme ve kaynağın maliyetidir.
- *Alt Yapı:* Alt yapı türleri, kalitesi, kullanım maliyeti gibi unsurlar bir destinasyonun rekabetini etkilemektedir. Ulaşım sistemi, iletişim sistemi, sağlık hizmetleri, enerji ve benzeri alt yapı unsurları destinasyonun gelişimini sağladığı gibi, yerel halkın yaşam kalitesini de yükseltmektedir.

Modelde bir diğer unsur talep koşulları olarak tanımlanmaktadır. Talebin yapısı ülkenin rekabet gücünü ve avantajlarını etkilemektedir. Porter (1990: 86), bir endüstride belirli mal veya hizmet için öncelikle iç talebin bulunmasının gerektiğini belirtmektedir. Dış talep öncesinde bir ürüne iç talebin olması, ülke dışında rekabet edebilme açısından tüketici beklenti ve isteklerini anlamasını ve ürün geliştirme ve

yenilik faaliyetlerini desteklemektedir. Ayrıca modelde talep koşulları için, tüketici grupları, iç talebin büyüme ve doyum noktaları gibi unsurların da incelenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Turizm destinasyonlarının yaşam döngüsündeki gelişimine bakıldığında da öncelikle yakın çevrede yaşayanların bölgeyi ziyaret etmesi ile başladığı ve daha sonra bölgenin gelişimi ile birlikte giderek geniş bir tüketici kitlesinin bölgeye olan talebi oluşturduğu görülmektedir.

Turizm talebinin ekonomik, ekolojik, sosyal, politik, kültürel ve psikolojik faktörlere bağlı ve çok hassas olması nedeniyle iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir destinasyon açısından turizm talebinin yapısı belirlemek için turistlerin; gelir düzeyleri, demografik özellikleri, harcama eğilimleri, alışkanlıkları, yaşam biçimi gibi unsurların belirlenmesi gerekmektedir.

Porter (1990: 100) bir ülkenin rekabet gücünü belirleyen üçüncü unsur olarak bağlı ve destek endüstriler olduğunu belirtmektedir. Modelde, tedarikçiler ve destek ya da tamamlayıcı endüstrilerin gelişmişliği, ilgili sektörün gelişimini ve rekabetini olumlu olarak etkilemektedir. Turizm sektörü açısından ise, bağlı ve destek endüstriler diğer üretim sektörlerine göre birçok alt sektörden girdi alması nedeniyle daha karmaşık bir yapıdadır. Ayrıca turistik ürünün bir bütün olması nedeniyle de sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında sıkı bir bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmesi, konaklama işletmesi, seyahat acentesi, yiyecek içecek işletmeleri, eğlence tesisleri, yerel ulaşım işletmeleri gibi sektörde faaliyet gösteren işletmeler turistik ürünü üreten ve tamamlayan işletmelerdir. Bu işletmeler arasında ve turizm sektörüne girdi sağlayan diğer sektörlerle turizm sektörü arasında da çok güçlü bir ilişki ağı olmalıdır. Turizm sektörüne girdi sağlayan alt sektörlerin gelişmiş olması, turizm sektörünün gelişimini olumlu etkilediği gibi, aynı zamanda turizm sektörü de alt sektörlerin gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, turistik faaliyetler nedeniyle alt sektör ürünlerinde meydana gelen talep artışı nedeniyle üretimin niceliği ve niteliği artmaktadır. Alt sektörlerin gelişmiş olması ve nitelikli ürün tedarik etmesi, turizm sektöründe de kalitenin artmasına neden olmaktadır.

Rekabet avantajları oluştuğunda aslında ülkeler değil, firmalar rekabet etmektedir. Rekabet avantajı yakalayıp sürdüren firmaların kendisidir (Erkan, 1993: 85). Porter (1990: 107), rekabeti belirleyen dördüncü unsur olarak firma stratejisi, yapısı ve rekabetin olduğunu belirtmektedir. Ülke içinde rekabetin yapısı, firmaların

bu rekabete göre stratejileri ve yapıları ülkenin uluslararası rekabette gücünü etkilemektedir.

Turizm sektöründe birbirinin aynı ya da benzer mal ya da hizmet üreten işletmelerin sayıca çok olması nedeniyle ciddi bir rekabet ortamını oluşturmaktadır. Bu işletmeler yapılarına uygun olarak, Porter'ın önerdiği genel stratejiler olan düşük maliyet, ürün farklılaştırma ya da odaklanma stratejilerinden birini ya da bir kaçını bir arada rekabet stratejisi olarak belirleyebilirler. Ayrıca bir sektörde rekabetin olması üretilen mal ya da hizmetin kalitesinin de artmasına ve dolayısıyla ülkenin rekabet gücünün artmasına olumlu etkisi olacaktır.

Porter (1990: 124-126), modelde temel dört unsura ek olarak, rekabeti etkileyen fırsatların rolü ve devletin rolü olmak üzere iki dış faktör daha olduğunu belirtmiştir.

Modelde, çevrede meydana gelen ani değişiklikler fırsatlar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, yeni buluşlar, büyük teknolojik yenilikler, petrol fiyatları gibi girdi maliyetlerinde değişiklikler, finansal krizler ve döviz kurlarındaki değişim, dünya genelinde ya da bölgesel talep dalgalanmaları, yabancı ülkelerin politik kararları, savaş, terör gibi olaylar rekabet gücünü etkileyen dış unsurlardır. Şekil 12'de, fırsatların diğer unsurları etkilediği görülmektedir. Turizm sektörünün birçok ekonomik, sosyal, politik, psikolojik gibi birçok faktörden etkilenmesi nedeniyle bu ani değişiklikler talebi ülke turizmi açısından olumsuz olarak etkilemektedir. Ani olarak ortaya çıkan olumsuz faktörler nedeniyle destinasyona olan talep yön değiştirmekte ve rakip destinasyonlara yönelmektedir. Ritchie ve Crouch'un (2003) modelinde belirtildiği gibi, turizm destinasyonlarında etkili bir kriz yönetimi uygulaması yapılarak krizler için senaryolar hazırlanarak bu farklı durumlara yönelik önlemler alınmalıdır. Etkili bir kriz yönetimi uygulaması ile bu ani değişikliklerin olumsuz etkileri azaltılabileceği gibi fırsata da dönüştürülebilmektedir.

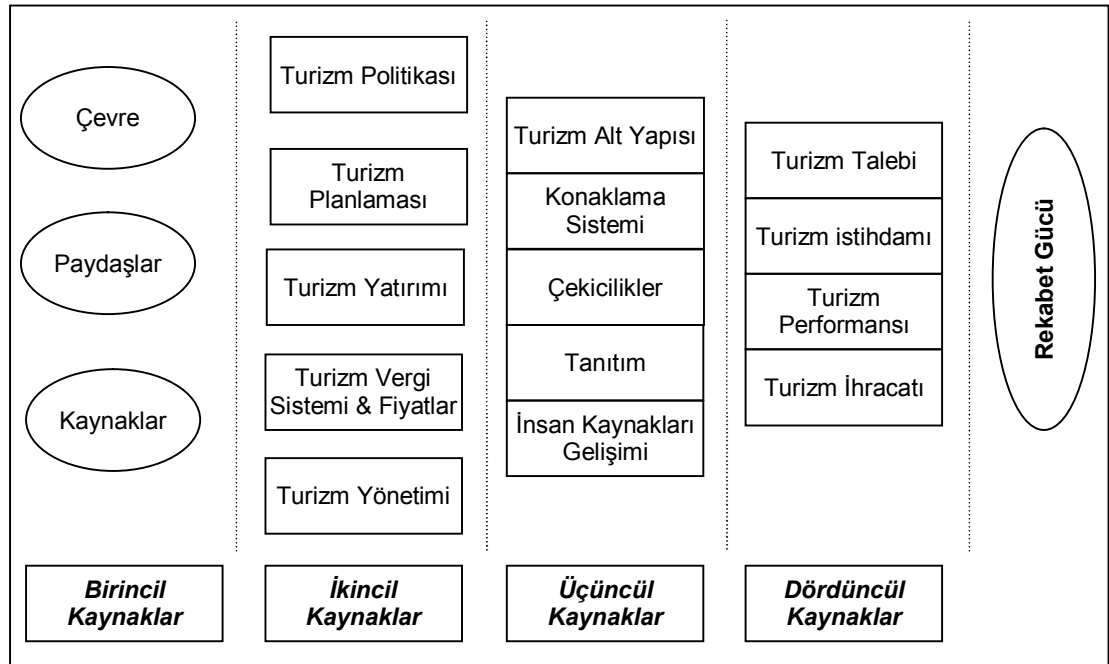
Son olarak modelde devletin rolü rekabeti etkileyen dış unsur olarak tanımlanmaktadır. Şekil 12'de devlet politikalarının modelde tanımlanan dört temel unsuru olumlu ya da olumsuz etkilediği ve bunlardan etkilendiği görülmektedir. Devlet uyguladığı politikalar ile ülkenin rekabet gücünü belirleyebilmektedir. Devlet uyguladığı eğitim politikası, çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler, sermaye piyasalarına ilişkin politikalar aracılığıyla faktör koşullarını etkileyebilmektedir. Mal ve hizmet standartları uygulamaları, tatil dönemleri ve süreleri gibi politikalar ile talep koşullarını etkilemektedir. Devletin uyguladığı sermaye piyasalarına ilişkin

düzenlemeler, vergi politikaları, kartel karşıtı düzenlemeler, teşvik gibi uygulamalar aracılığıyla firma yapısı, stratejisi ve rekabeti etkileyebilmektedir.

### 2. 7. 3. Kim'in Rekabet Modeli

Kim'in oluşturduğu model de diğer modeller gibi rekabet gücünü oluşturan unsurları belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Kim'in modelinde (2000: 36), rekabeti belirleyen toplam dört boyut olduğu belirtilmektedir. Birincil kaynaklar, turizm paydaşları (subject), kaynaklar ve çevreden oluşmaktadır. İkincil rekabet kaynakları, turizm politikası, turizm planlaması, turizm yönetimi, turizm yatırım ve vergi oranları ve fiyatlarından oluşmaktadır. Turizm alt yapısı, konaklama sistemi, kaynakların çekiciliği, tanıtım ve turizm istihdamı rekabetin üçüncül kaynakları olarak modelde tanımlanmaktadır. Dördüncül ve son kaynaklar olarak modelde, turizm talebi, turizm istihdamı, turizm performansı ve turizm ihracatı tanımlanmaktadır. Model şekil 13'te görülmektedir.

**Şekil 13:** Kim'in Rekabet Modeli



Kaynak: Kim, 2000: 39.

Modele göre turizm sektöründe rekabeti belirleyen ve baskın olan dört boyutu oluşturan on yedi alt faktör aşağıda açıklanmaktadır.

Birincil kaynaklarda yer alan paydaşlar olarak modelde, turizm politikası ve planlaması yapımında kritik rol oynayan politikacılar, yetkililer, devlet, yiyecek içecek, konaklama, seyahat acentası ve havayolu işletmelerinin yöneticileri, okul ve enstitülerin görevlileri kastedilmektedir. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik çevre ve çevre sorunları, uluslararası iş çevresi ise modelde çevre faktörü olarak değerlendirilmektedir. Kaynaklar ise bir ülkenin tarihi, kültürel ve doğal kaynaklarını içermektedir.

İkincil kaynaklar ise modelde rekabeti belirleyen en önemli faktör ve üçüncül ve dördüncül kaynakların belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır. İkincil kaynak olarak tanımlanan turizm politikası, vizyon belirlenmesi, etkin politika oluşturulması ve uygulanması, düzenlemelerin derecesi, geleneksel devlet teşvikleri, yatırım ortamının yapısı, çevre kontrolü ve kamu kurumlarının rekabetini içermektedir. Turizm planlaması ise turizm ile ilgili kamu kurumlarına ve diğer paydaşlara sürdürülebilir turizm ortamı oluşturulması ve yüksek katma değer yaratılmasına yön göstermesi anlamında kullanılmaktadır. Turizm yönetimi ise turizm politikası ve planlamasını ve turizm faaliyetlerini yönetme yöntemlerini içermektedir. Turizm vergi ve fiyatlar bir turizm destinasyonunun rekabet gücünü etkilemektedir. Yüksek vergi oranları ve fiyatlar bir destinasyonun rekabet gücünü azaltmaktadır.

Modelde bir destinasyonun uluslararası rekabet gücünün yüksek olması ve üçüncül kaynaklar olan turizm alt yapısı, konaklama sistemi, kaynakların çekiciliği, tanıtım ve insan gücü açısından ziyaretçileri o destinasyona çekebilecek zengin üçüncül kaynaklara sahip olmasına bağlı olduğu belirtilmektedir. Turizm alt yapısı destinasyon seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte gerekli bilgileri yer aldığı rehberlik ve bilgi sistemi, kongre fuarlar için uygun konaklama tesisleri de alt yapı olarak değerlendirilmektedir. Konaklama sistemi ise ziyaretçileri için yabancı dilde işaret ve bilgilendirmeler, konukseverlik, finansal hizmetler, seyahat işlemleri gibi çeşitli durumlar için ziyaretçilere destek verilmesini kapsamaktadır. Modelde yapay kaynakların, doğal kaynakların, tarihi ve kültürel kaynakların ziyaretçilere sunulması kaynak çekiliği olarak tanımlanmaktadır. Tanıtım ise stratejik yönetim üzerine yoğunlaşmayı ve etkili bir izleme sisteminin kurulması gibi sistematik faaliyetleri içermelidir. İnsan gücü ise insan kaynakları eğitimi için bir kurumunun olması, sektörde çalışanların nitelikleri, çalışanların düzeyini içermektedir.

Modelde dördüncül kaynaklar, birincil, ikincil ve üçüncül kaynakların bir sonucu olarak görülmektedir. Aynı zamanda dördüncül kaynaklar rekabet gücünü değerlendirmek ve karşılaştırmak için bir gösterge olarak kullanılmaktadır. Modelde

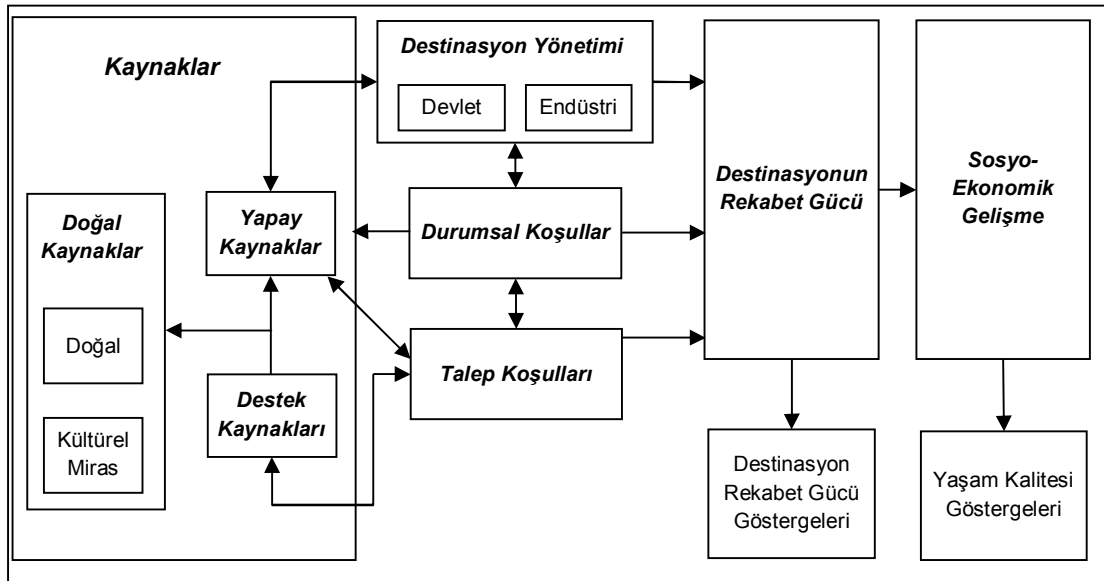
turizm talebi ile bölgeye gelen ziyaretçi sayısı ifade edilmektedir. Turizm istihdamı ile turizm sektöründe oluşturulan istihdam, genel istihdam içindeki payı, işgücü verimliliği, yıllık büyüme oranları ifade edilmektedir. Turizm sektörünün büyüme oranları, ödemeler dengesi üzerine etkisi, destinasyona gelen yabancı ziyaretçi sayısı ve artış oranları, sektörde gayri safi yurtiçi hâsıla oranı, destinasyonda ortalama kalış süresi ve ziyaret tekrar oranı gibi turizm kaynaklı göstergeler turizm performansı olarak modelde tanımlanmaktadır. Turizm ihracatı olarak ise yabancı ziyaretçilerin kişi başına harcama miktarı ve turizm gelirlerinin ihracat içindeki oranı ifade edilmektedir.

Kim (2000: 38-39), yukarıda açıklanan faktörlerin her birinin rekabet gücü içindeki etkisinin farklı olduğunu, ancak yapmış olduğu çalışmada dördüncül kaynakların etkisinin daha fazla olduğunu belirtmiştir.

#### 2. 7. 4. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabet Modeli

Dwyer ve Kim (2003), destinasyonların rekabet gücünü etkileyen faktörleri genel olarak, doğal kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, destinasyon yönetimi, durumsal koşullar, talep koşulları ve pazar performans göstergeleri olarak sıralamaktadırlar. Pazar performans göstergeleri şekil 15'de destinasyonların rekabet gücü göstergeleri olarak yer almaktadır. Bu faktörler ve aralarındaki ilişkiler şekil 14'te görülmektedir.

**Şekil 14:** Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabet Modeli



Kaynak: Dwyer ve Kim, 2003: 378.

Modelde doğal ve kültürel kaynaklar doğal kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Doğal kaynaklar; turizm için uygun iklim, temizlik ve hijyen, doğal güzellikler ve manzara, flora ve fauna, bozulmamış çevre ve milli parklardır. Kültürel kaynaklar ise, tarihi miras ve müzeler, mimari ve sanatsal özellikler, geleneksel el sanatları, mutfak çeşitliliğidir.

Modelde yapay kaynaklar, turizm alt yapısı, turizm aktivitesi olanakları, alışveriş, eğlence, özel etkinlikler ve festivaller olarak gruplandırılmıştır. Turizm alt yapısı yapı; konaklama tesislerinin kalitesi ve çeşitliliği, havaalanı kalite ve kapasitesi, turistlerin bilgilendirme hizmetleri, yerel ulaşım kalite ve kapasitesi, kongre ve sergi olanakları kalite ve kapasitesi, yiyecek içecek hizmetlerinin kalitesi ve çeşitliliği olarak modelde sıralanmaktadır. Turizm aktivite olanakları ise, su sporları ve deniz, göl, nehir gibi suya bağımlı aktiviteler, doğa yürüyüşleri ve av sporları gibi doğa aktiviteleri, macera aktiviteleri, rekreasyonel aktiviteler, spor olanaklarıdır. Modelde alışverişe konu olan ürünlerin çeşitliliği ve ödenen bedelin değeri, tesislerin kalitesi alışveriş aktiviteleri olarak değerlendirilmektedir. Eğlence ve oyun parkları, eğlence tesislerinin kalitesi ve çeşitliliği ve gece hayatı modelde eğlence grubunda değerlendirilmektedir. Son olarak turizm aktiviteleri olarak özel etkinlik ve festivaller yer almaktadır.

Modelde destek kaynakları olarak genel alt yapı, hizmet kalitesi, destinasyona erişilebilirlik, misafirperverlik ve pazar ilişkileri yer almaktadır. Genel alt yapı grubunda, ziyaretçilerin gereksinimini karşılayan genel alt yapı, turistler için gerekli sağlık hizmetleri ve tıbbi donatım, yeterli döviz bürosu, banka ve ATM gibi finansal alt yapı, turistler için iletişim hizmetleri, ziyaretçiler güvenlik ve emniyet, yerel ulaşım sistemi, atıklar, enerji kaynakları yer almaktadır. Hizmet kalitesi grubunda ise, hizmet sunumunda standartlar, hizmet kalitesi iyi olarak bilinen işletmeler, ziyaretçilerin hizmet kalitesinden memnuniyeti, hizmet kalitesini artırmaya yönelik eğitim programları, gümrükte işlemlerin hızı, gümrük görevlilerinin davranışları yer almaktadır. Modelde destinasyona erişilebilirlik olarak, turistlerin ikamet ettiği bölgeden destinasyona ulaşım süresi, destinasyona havayolu ile doğrudan ve dolaylı ulaşım, yabancı turistler için vize kolaylığı ve maliyetleri, destinasyonun başka destinasyonlarla tüketici tarafından tatil programında birleştirilebilme imkânları, destinasyona ulaşım hizmetlerinin kapasitesi ve sıklığı yer almaktadır. Yerel halkın turistlere karşı tutumu, olumlu olarak gelişme durumu gibi faktörler misafirperverlik olarak modelde yer almaktadır. Pazar ilişkileri ise, etnik,

dini, sportif ve ticari gibi potansiyel turistlerin yer aldığı pazarlar ile destinasyonun bağlantısı ve destinasyona olan yabancı yatırımın kapsamı yer almaktadır.

Modelde destinasyon yönetimi; destinasyon yönetim örgütü, destinasyon pazarlama yönetimi, destinasyon politika, planlama ve gelişimi, insan kaynakları gelişimi ve çevre yönetimi unsurları yer almaktadır. Kamu ve özel sektörün koordinasyonu sağlayan, etkili turizm gelişimi için paydaşların görüşlerini temsil eden, turizm politikası, planlaması ve gelişimi için istatistikî bilgi sağlayan ve destinasyonu gözlemleyerek stratejik olarak gelişimini yönlendiren destinasyon yönetim örgütüdür. Destinasyon pazarlamasında yer alan unsurlar ise; destinasyon yönetim örgütünün itibarı, destinasyonu konumlandırmanın etkinliği, güçlü ve net destinasyon imajı, destinasyon pazarlama faaliyetlerinin izlenmesi, tatil deneyimi kalitesi için etkin tatil paketleri oluşturma, destinasyon işletmeleri ile seyahat işletmeleri arasında bağlantı oluşturma, hedef pazarları belirleme, diğer destinasyon yönetim örgütleri ile işbirliği, rakip destinasyonlar ve turistik ürünler hakkında bilgi sağlama ve tüketici tercihleri ile uyumlu turistik oluşturmaktır. Modelde destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi unsurları; turizmin uzun vadeli gelişimi için yerel değerler ile, turizm politikaları ile, destinasyonda yer alan paydaş değerleri ile uyumlu turizm gelişimi ve planlaması için resmi bir “destinasyon vizyonu”nun oluşturulması, turizm sektörünün diğer sektörlerle birlikte geliştirilmesi, devam eden turizm gelişiminin ziyaretçi gereksinimlerine cevap verebilmesi, araştırma bulgularının ne ölçüde planlama ve geliştirmede kullanılacağına belirlenmesi, destinasyonda sunulan önemli çekicilikler, tesisler, hizmet ve deneyimlerin envanterinin oluşturulması ve özel etkinlikler için yerel halkın desteğinin sağlanması yer almaktadır.

İnsan kaynakları gelişimi için yerel yönetimlerin ve özel sektörün turizm eğitime destek vermesi, ziyaretçilerin gereksinimlerine cevap verebilen ve kaliteli eğitim programlarının olması da destinasyon politika, planlama ve gelişim kapsamında modelde yer almaktadır. Kamu ve özel sektörün sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi, çevreyi ve kültürel mirası korumaya yönelik yasal düzenlemeler ve turizmin çevresel etkilerini araştırma ve izleme çalışmaları modelde çevre yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Modelde durumsal koşullar; rekabet çevresi, destinasyonun coğrafi yerleşim yeri, fiyat rekabeti, emniyet ve güvenlik yer almaktadır. Destinasyonda yeterli ticari faaliyet imkânları, turizm firmaları ve kurumlarının yönetim yetenekleri, iç turizm kapsamında firmaların rakipleri ile olan rekabet düzeyi, destinasyonda yer alan

turizm firmaları arasındaki işbirliği düzeyi, diğer sektörlerle turizm sektörü arasındaki bağlantılar ve işbirlikleri, yerel turizm paydaşlarının girişimci nitelikleri, girişim/risk sermayesine erişim olanakları, firmaların etik değerlere göre faaliyet göstermesi ve firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için bilgisayar teknolojisi ve elektronik ticaret kullanım düzeyi mikro çevre rekabeti olarak tanımlanmaktadır. Ülkenin küresel turizm ticaretinin durumu, siyasi istikrar, yasal koşullar, devletin turizm gelişimi için oluşturduğu politikalar, turist gönderen ülkelerin ekonomik koşulları, sosyo-kültürel çevre, turizm gelişimi için yatırım ortamı ve teknolojik değişiklikler makro çevre olarak modelde yer almaktadır. Destinasyonun konumunun egzotik gibi farklı algılanması, diğer destinasyonlara yakınlığı, turist pazarlarına olan uzaklığı ve seyahat süresi modelde yerleşim yeri olarak tanımlanmaktadır. Modelde fiyat rekabeti olarak; destinasyonda turizm için paranın değeri, döviz kurları, turist pazarlarından destinasyona ulaşım fiyatları, konaklama fiyatları, destinasyon paket tur fiyatları, rakip destinasyonlara göre fiyatların karşılaştırılması yer almaktadır. Destinasyonda ziyaretçiler için güvenlik düzeyi ve turistlere karşı suç oranları emniyet ve güvenlik olarak modelde tanımlanmaktadır.

Turistler tarafından farkındalık yaratılması, destinasyon algısı ve tercihi modelde talep koşulları olarak tanımlanmaktadır.

Modelde son olarak pazar performans göstergeleri yer almaktadır. Bu kapsamda ziyaretçi sayıları, büyüme oranı, pazar payı, pazar payı değişim oranı, ortalama kalış süresi, tekrar ziyaret oranı, ziyaretçilerin harcamaları, harcamaların büyüme hızı, toplam turizm harcamaları içinde bölgenin payı ve değişim oranları ve toplam ihracat içinde turizmin payı gibi istatistikler modelde pazar performans göstergeleri içinde yer almaktadır. Modelde pazar performans göstergesi olarak turizmin katma değer etkisi, istihdam ve turizm sektörünün verimliliği gibi turizmin ekonomik etkilerine yer verilmektedir. Toplam istihdam düzeyi, ekonomik büyüme oranları, kişi başına düşen gelir gibi ekonomik refah göstergeleri ve yerli kaynaklarla yapılan turizm yatırımları, doğrudan turizm sektörüne olan yabancı yatırımları ve turizmin toplam yatırımlar içindeki payı ve gelişme hızı gibi turizm yatırımlarının durumları da pazar performans göstergeleri kapsamında modelde yer almaktadır. Son olarak pazar performans göstergeleri kapsamında turizm bakanlığının ya da ulusal turizm örgütünün bütçesi, destinasyon yönetim örgütünün bütçesi ve rakiplerine göre harcamaları, ulaşım alt yapısı için sağlanan destekler, vergi indirimleri, pazarlama faaliyetlerinde destek, turizm sektörü için mesleki eğitim ve

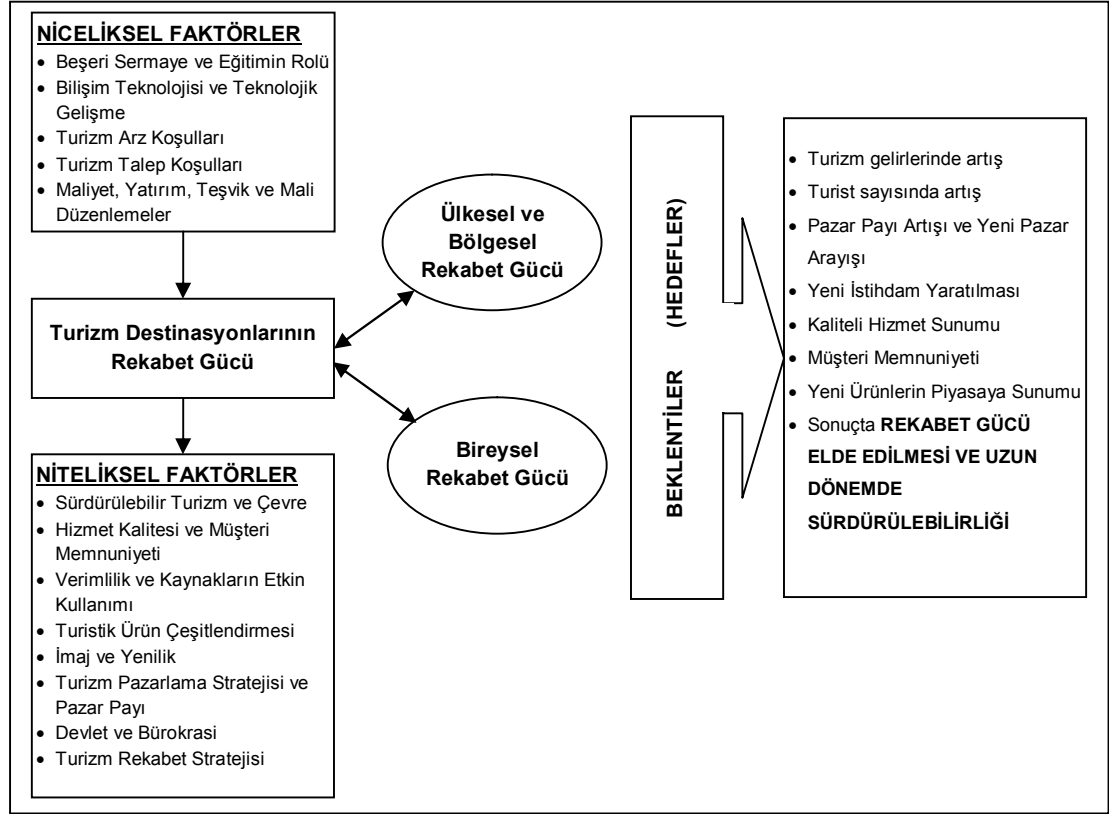
sektöre verilen diğer sübvansiyonlar modelde devletin turizm sektörüne desteği olarak yer almaktadır.

Modelde yer alan sosyo-ekonomik gelişme, rekabet gücünün artmasına bağlı olarak artmakta ve yaşam kalitesini yükseltmektedir. Diğer bir deyişle sosyo-ekonomik gelişme, rekabet gücünün artmasının bir sonucudur.

#### **2. 7. 5. Bahar ve Kozak'ın Rekabet Modeli**

Bahar ve Kozak tarafından oluşturulan modelde rekabet gücünü belirleyici üç temel faktör yer almaktadır. Bu faktörler, insan kaynakları, teknoloji, turizm arz koşulları (Kaynaklar) ve talep koşulları (ekonomik, politik, psikolojik vb.); yatırım, teşvik ve mali düzenlemeler, turizm gelirleri, turist sayıları gibi faktörlerden oluşan ve objektif olarak ölçülebilen niceliksel faktörler, tatil deneyimi kalitesi, sürdürülebilir çevre, destinasyon imajı gibi sübjektif olarak ölçülebilen niteliksel faktörler ve her iki grup içersinden yer almayan ancak rekabet gücünü etkilediği düşünülen iki ülke arasındaki uzaklık, siyasi ve sosyal yakınlık gibi unsurlar diğer faktörler olarak tanımlanmıştır (Bahar, 2004: 65). Aşağıdaki şekil 15'te Bahar ve Kozak tarafından oluşturulan turizm destinasyonlarının rekabet gücünü etkileyen faktörler görülmektedir.

**Şekil 15: Bahar ve Kozak'ın Rekabet Modeli**



Kaynak: Bahar ve Kozak, 2012: 190.

Bir turizm destinasyonunun rekabet gücü elde edebilmesi için; bireysel, ülkesel/bölgesel, niceliksel ve niteliksel rekabet gücü faktörlerinin bir bütün olarak uyum içinde faaliyet göstermesi gerekmektedir (Bahar, 2004: 65).

#### **2. 7. 6. Dünya Ekonomik Forumu Rekabet Gücü Endeksi**

Dünya Ekonomik Forumu (WEF/World Economic Forum), 2007 yılında başlayarak her yıl Seyahat & Turizm Rekabet Gücü Endeksi (TTCI/Travel&Tourism Competitiveness Index) adlı rapor yayınlamakta ve dünya genelinde 140 ülkenin rekabet gücü karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu endeks bir model olmamakla birlikte rekabet gücüne karşılaştırmalı üstünlükler açısından yaklaşmaktadır. Bu nedenle endekste belirlenen faktörler objektif olarak değerlendirilebilen ve karşılaştırma yapılan ülkelerin ilgili birimleri tarafından yayınlanan istatistikler ve göstergelerden elde edilebilen bilgilerdir. Rekabet gücü faktörleri raporda düzenleyici çerçeve, iş ortamı ve alt yapı, kaynaklar (insan, kültür, doğal) olmak üzere üç temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörlere ait toplam on dört alt faktör şekil 16'da görülmektedir.

**Şekil 16:** Dünya Ekonomik Forumu Rekabet Gücü Endeksi



Kaynak: WEF, 2013: 5.

Yukarıda şekil 17’de kaynaklar temel faktörü altında yer alan iklim değişikliği, turizm sektörünün geleceği için önemli bir faktör olarak görülmekte fakat yeterli veri elde edilemediği için ve hesaplama sistemi belirlenemediğinden henüz karşılaştırmalarda kullanılmamaktadır. Aşağıdaki tablo 8’de belirlenen 14 alt faktör içerisinde değerlendirilen 75 unsur yer almaktadır.

**Tablo 8:** Dünya Ekonomik Forumu Karşılaştırma Unsurları

| Endekste Yer Alan Faktörler   | Değerlendirme Unsurları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politik Düzenleme ve Kurallar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yabancı mülkiyet yaygınlığı</li> <li>• Mülkiyet hakları</li> <li>• Doğrudan yabancı yatırımlarının iş yaşamına etkisi</li> <li>• Vize koşulları (ziyaretçiler için)</li> <li>• Karşılıklı (ikili) hava yolu servis anlaşmaları (uluslararası sivil havacılık örgütü/dünya hava yolu hizmet anlaşması)</li> <li>• Hükümet politikalarının şeffaflığı</li> <li>• İşe başlayabilmek için gerekli süre</li> <li>• İşe başlayabilmek için gerekli maliyet</li> <li>• Genel hizmet sözleşmesi taahhütleri ve kısıtlamaları (international trade centre)</li> </ul> |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çevresel Sürdürülebilirlik                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevresel düzenlemelerin kapsamı (genişliği darlığı)</li> <li>• Çevresel düzenlemelerin uygulanması</li> <li>• Turizm ve seyahat endüstrisinin gelişimi ve sürdürülebilirliği</li> <li>• Karbondioksit emisyonları (dünya bankası raporuna göre)</li> <li>• Partiküler madde yoğunluğu (nüfusa göre yoğunluk)</li> <li>• Toplam hayvan, bitki vb. türlerinin içinde tehdit altındaki türlerin oranı</li> <li>• Çevre sözleşmelerinin onaylanması</li> </ul>                                                                                                      |
| Emniyet ve Güvenlik                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terörün işletmelere maliyeti</li> <li>• Polis hizmetlerinin güvenilirliği</li> <li>• Suç ve şiddetin işletmeler maliyeti</li> <li>• Trafik kazaları</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Sağlık ve Hijyen                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doktor yoğunluğu</li> <li>• Kanalizasyon, foseptik, tuvalet imkânları gibi genel sağlığı etkileyen faktörlerin gelişmişliği (sanitasyon)</li> <li>• İçme suyunun sağlıklı oluşu (şebeke suyu) (günlük kişi başı 20 litre)</li> <li>• Sağlık Kuruluşları yatak sayısı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Seyahat ve Turizmin Öncelik Sırası          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endüstride hükümetin önceliği</li> <li>• Endüstriye yönelik kamu harcamaları (toplam bütçeden ayrılan pay %)</li> <li>• Talep yaratmak için reklam ve markalaşmanın etkisi</li> <li>• Seyahat ve turizm endüstrisine yönelik dünya turizm örgütü yıllıkları verileri (17 alt başlığa göre)</li> <li>• Yurt dışından gelenler ve kabullerin aylık ve 3 aylık verileri</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| Havayolu Ulaşım Alt Yapısı                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hava taşımacılığı alt yapısı kalitesi</li> <li>• Mevcut yerel uçuş koltuk kapasitesi (haftalık koltuk sayısı X uçuş kilometresi)</li> <li>• Mevcut uluslararası uçuş koltuk kapasitesi (haftalık koltuk sayısı X uçuş kilometresi)</li> <li>• Uçak kalkış sayısı (Nüfusa göre her 1000 kişi için uçak kalkış sayısı)</li> <li>• Havaalanı yoğunluğu (Nüfusa göre her 1.000.000 kişi için havaalanı ve uçuş sayısı)</li> <li>• Yerli menşeli tarifeli havayolu sayısı</li> <li>• Uluslar arası Hava ulaşım ağı</li> </ul>                                        |
| Yerel Ulaşım Alt Yapısı                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yolların kalitesi</li> <li>• Demiryolu altyapısının kalitesi</li> <li>• Liman altyapısının kalitesi</li> <li>• Yurtiçi ulaşım ağı kalitesi</li> <li>• Yolların yoğunluğu (arazinin 100 km<sup>2</sup> başına düşen yolun kilometresi)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Turizm Alt Yapısı                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otel odaları (nüfusa göre her 100 kişiye düşen oda sayısı)</li> <li>• Büyük araç kiralama işletmelerinin varlığı (uluslararası)</li> <li>• Nüfusa göre banka ATM sayısı (her 1.000.000 kişiye düşen ATM sayısı ve uluslararası kartların geçerliliği)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| İletişim Alt Yapısı                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş için internet kullanım kapsamı</li> <li>• Nüfusun internet kullanım oranı (her 100 kişi için)</li> <li>• Telefon şebekesinin durumu (her 100 kişi için)</li> <li>• İnternet abonesi sayısı (her 100 kişi için)</li> <li>• Cep telefonu abonesi sayısı (her 100 kişi için)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Seyahat ve Turizm Sektöründe Fiyat Rekabeti | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilet vergileri ve havaalanı ücretleri</li> <li>• Resmi döviz kuruna göre alım gücü oranı (dünya bankası verileri)</li> <li>• Vergilendirmenin ölçüsü ve etkisi</li> <li>• Yakıt fiyatları düzeyi</li> <li>• Birinci sınıf otellerin ortalama fiyat endeksi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| İnsan Kaynakları                            | <p><b>Eğitim ve öğretim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlkokul ve lise eğitimine kayıt oranı</li> <li>• Mesleki eğitime kayıt oranı</li> <li>• Eğitim sisteminin kalitesi</li> <li>• Özel araştırma ve öğretim hizmetlerinin yerel olarak uygunluğu</li> <li>• Personel eğitiminin durumu</li> </ul> <p><b>Nitelikli işgücü uygunluğu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşte alım ve işten çıkarma uygulamaları</li> <li>• Yabancı işgören istihdam kolaylığı</li> <li>• HIV virüsü yaygınlığı</li> <li>• HIV/AIDS'in işe etkisi</li> <li>• Yaşam beklentisi</li> </ul> |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seyahat ve Turizm İlişkisi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizm harcamaları ve gelirleri (bir önceki yıl)(WTO verileri)</li> <li>• Yerel halkın yabancı turistlere karşı tutumu</li> <li>• İş gezilerini uzatmak için öneriler</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Doğal Kaynaklar            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dünya mirası olarak tanımlanan alanların sayısı (UNESCO, Dünya Mirası Örgütü, Manevi Kültürel Miras)</li> <li>• Toplam alan içerisinde koruma alanlarının %'si (özellikle biyolojik çeşitliliğin korunması ve bakımı için ayrılmış ve doğal ve ilgili kültürel kaynakların, yasa ya da diğer uygulamalarla yönetilen kara ve deniz alanları)</li> <li>• Doğal çevrenin kalitesi</li> <li>• Toplam bilinen hayvan türleri</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Kültürel Kaynaklar         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dünya mirası olarak tanımlanan kültürel alanların sayısı (UNESCO, Dünya Mirası Örgütü, Manevi Kültürel Miras)</li> <li>• Spor stadyumlarının yerel nüfusa göre kapasitesi (1.000.000 kişiye düşen koltuk sayısı)</li> <li>• Uluslararası fuar ve sergi sayısı (en az 50 kişinin katıldığı, en az 3 ülkede düzenlenen, birkaç defa düzenlenen, Uluslararası kongre ve Toplantı Derneği tarafından kayıtlı fuar ve sergiler)</li> <li>• Yaratıcılık endüstrisi ihracı (toplam ihracat içinde el sanatları ürünleri ihracının oranı) (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Programı Yaratıcı Ekonomiler Raporu)</li> </ul> |

Kaynak: WEF, 2013.

Dünya ekonomik forumu rekabet gücü endeksine göre Türkiye, önceki yılların raporları ile karşılaştırıldığında Türkiye genel olarak ilerleme ve gelişme göstermiştir. Örneğin 2009 yılında genel sıralamada 56., 2011 yılında ise 50. Sırada yer almakta iken 2013 yılında 140 ülke arasından 46. sırada yer almaktadır. Avrupa ülkeleri içerisinde değerlendirilen 42 ülke arasında ise 28. sırada yer almaktadır. 3 temel faktöre göre kaynaklar sıralamasında 27., iş ortamı ve alt yapı faktöründe 52., düzenleyici çerçevede 64. sıradadır. 14 alt faktör sıralamasında ise en iyi kültürel kaynaklar olarak 19. en düşük ise 112. sıra ile fiyat rekabeti faktörüdür. Bu faktörler için tablo 8'de görülen 75 unsur'a göre; petrol fiyatları ile 139. sırada, kamu bütçesinden turizm sektörüne ayrılan pay unsurunda ise 136. sırada yer almaktadır. Turizm alt yapısı faktörü altında yer alan uluslararası araç kiralama işletmesi sıralamasında da ilk sırada yer almaktadır. Türkiye'nin bir diğer ilk sırada yer aldığı unsur sağlıklı içme suyudur. Dünya Turizm Örgütü tarafından istenilen 17 alt başlığa göre verilere ulaşılabilme unsurunda ise 7. sıradadır (WEF, 2013, 364-365).

Yukarıda açıklanan modeller arasında farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Porter'ın elmas modeli, tüm sektörler için genel bir modeldir. Ritchie ve Crouch'un modeli ise, turizm sektörüne yönelik kapsamlı bir model olmasına karşın alan araştırması yapılması oldukça güçtür. Kim'in modeli de rekabet gücünü etkileyen unsurları belirlemeye yöneliktir. Dwyer ve Kim'in modeli ise destinasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmakta ve temel faktörleri belirlemektedir. Bahar ve Kozak modelinde ise turizm rakipleri ile karşılaştırmaya yönelik rekabet gücünü etkileyen faktörleri belirlemektedir. Dünya Ekonomik

Forumu'nun Seyahat ve Turizm Rekabet Gücü Endeksi ise ülkeler arası karşılaştırma yapmaya yöneliktir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇEŞME ALAÇATI DESTİNASYONUNUN PAYDAŞLAR AÇISINDAN REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle alan araştırmasının yapıldığı Çeşme-Alaçatı destinasyonu hakkında genel bilgiler verildikten sonra araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları, veri toplama aracı açıklanarak veri analizleri yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

#### **3. 1. ALAÇATI HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Alaçatı, antik çağda adı Agrilia, Osmanlı'da adı Alacaat (bir aşiret adı) , 19. Yüzyıl sonunda Rumca Alaztata'dır. "Alaçatı taşı" olarak bilinen Alaçatı tufünden (ponza taşı benzeri) yapılan evlerin eski Rum evlerinin birçoğu 1850-1890 yılları arasında inşa edilmiştir (Timur ve diğerleri, 2009: 134). Tuf taşı ocaktan çıkarıldığında yumuşak bir yapıda olup; hava, rüzgâr ve güneş ile temas etmesi sonucunda sertleşerek doğal bir yapı malzemesine dönüşmektedir. Sahip olduğu doğal ve volkanik özelliklerden dolayı son derece sağlam yapılar inşa edilmesine ve ciddi bir ısı yalıtımına olanak sağlamaktadır (<http://alapietra.com/tuf-tasi.html>).

Alaçatı destinasyonuna deniz yolu, kara yolu ve hava yolu ile ulaşım olanakları mevcuttur. Destinasyona ait yat limanı bulunmaktadır. Ayrıca uluslararası bağlantı için yapılan otoyol, destinasyona karayolu ile ulaşımı imkânı sağlamaktadır. İzmir Adnan Menderes Uluslararası Havalimanı destinasyona 90 km. uzaklıktadır. Destinasyona hava yolu ile ulaşım İzmir'den sağlanmaktadır (Alaçatı Guide, 2013).

Alaçatı, yılda ortalama 330 gün rüzgârlıdır. Yaz döneminde poyraz ve kış döneminde ise lodos rüzgârı hâkimdir (Alaçatı Guide, 2011).

Alaçatı'nın ekonomik olarak turizm dışında ciddi bir geliri yoktur. Bunun nedeni tarihine bakmak gerekmektedir. 1850'lerde bölgeye çalışmak için Sakız adasından gelenlerin oluşturduğu üzüm bağları ile şarapçılık ve zeytincilik önemli bir ticaret haline gelmiş ve 1873 yılında belediye teşkilatı kurulmuştur. 1. Dünya Savaşı sonucu mübadele nedeniyle Rum nüfus bölgeyi terk etmiş ve yerine balkan göçmenleri yerleşmişlerdir. Balkan göçmenleri üzüm üreticiliğini iyi bilmedikleri için bağları sökmüş ve yerine tütün dikmişlerdir. Ancak bölgenin iklimi tütüne elverişli değildir. Bu nedenle tarım giderek kaybolmuştur. Göçmenler diğer bildikleri iş olan hayvancılığa devam etmişlerdir. Bölge 1990'lı yıllarda bölgeye rüzgâr sörfü

nedeniyle gelen ziyaretçilerin artması (Atilla, 2012) ve Çeşme destinasyonuna yakın olması nedeniyle bölgenin ekonomisi turizme dayanmaktadır. Dolayısıyla turizm sektörüne yönelik az olmakla birlikte tarımsal üretim yapılmaktadır. Yine turizm sektörüne girdi olarak bölgede 6-10 metre boyunda küçük teknelerle ve balıkçılık yapılmaktadır. Bölgede tarıma elverişli topraklarda anason, zeytin, soğan ve enginar yetiştirilmektedir. Ayrıca üzüm bağları kurulmasına çalışılmaktadır. Bununla birlikte hayvancılık kapsamında bölgede yetişen sakız koyunu yetiştiriciliği özendirilmektedir.

Alaçatı beldesinin yerleşik nüfusu 10.000'dir. Yaz aylarında destinasyona gelen ziyaretçi sayıları ile birlikte bu rakam 60.000-70.000 aralığında olduğu tahmin edilmektedir. Destinasyonda yer alan 152 konaklama işletmesinin oda sayısı 1906 ve yatak kapasitesi 4075'tir. Ayrıca destinasyonda 85 yiyecek içecek işletmesi ve Kültür ve Turizm Bakanlığı onaylı 10 uluslararası sörf okulu bulunmaktadır (Alaçatı Belediyesi Verileri, 2013).

Alaçatı'da kültürel çekicilikler, 1874 yılında yapılan "Ayios Konstantinos Kilisesi" ya da yeni adıyla "Pazar Yeri Camisi", Selçuklulardan kalma "Hacı Memiş Ağa Camisi", eski yel değirmenleri ve amfi tiyatrodur. Yukarıda da belirtildiği gibi parke taş döşeli dar sokaklar ve eski Rum evleri de Alaçatı için diğer bir tarihi ve kültürel çekicilik unsurudur. Bölge kentsel sit alanı olması nedeniyle çok katlı yeni bina yapımına izin verilememektedir. Alaçatı merkezde yeni yapılara izin verilmemektedir. Yeni yapılan binalar, merkez dışında ve destinasyona özgü taş evlerden oluşmaktadır.

Alaçatı'da günümüzde giderek bilinen Slow Food (Doğal ve Organik Besinler) hareketi Alaçatı pazarında kendisini göstermektedir. Alaçatı pazarında organik ve doğal gıdalarla birlikte ege mutfağına özgü yabani otları da bulabilmek mümkündür. Cumartesi günleri "Pazar Yeri Camisi" önünde Türkiye'nin ilk antika pazarlarından birisi kurulmaktadır. Salı günleri ise sadece 25 tezgâh kapasiteli ve sadece yerli ürünlerin satıldığı pazar kurulmaktadır. Ayrıca yerel üreticilerin ürünlerinin yer aldığı gece "Takı Pazarı" da bulunmaktadır.

Bölgede doğal çevreyi koruma adına özel bir kuruluşun desteğiyle Belediye ve TEMA (Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı) tarafından yürütülen proje ile sakız ağaçları koruma altına alınmaktadır.

Bölgede su ve kanalizasyon sorunu bulunmamaktadır. Bölgede mevcut rüzgâr tribünlerinden elektrik kullanılmaktadır. Bölgede en önemli sorun otopark

sorunudur. Özellikle yaz aylarında Alaçatı merkezinin trafiğe kapalı olması nedeniyle bölgede yeterli otopark alanı mevcut değildir.

Alaçatı beldesinde rüzgâr sörfü dünya kupası, ot festivali gibi sportif, kültürel ve sanatsal etkinlik düzenlenmektedir. Turizm destinasyonların rekabet gücünü etkileyen önemli bir yapay faktör unsuru olan festival ve etkinliklerin niteliği ve niceliği gün geçtikçe artmaktadır.

Alaçatı’da her yıl Nisan ayı içerisinde düzenlenen “Alaçatı Ot Festivali” bölgeye özgü otlarla yapılan yemeklerin yarışmasıdır. 2013 yılında dördüncüsü düzenlenen festivalde amaç, bölgeye özgü otların ve yemeklerin unutulmamasını sağlamak ve tanıtımını yapmaktır (Yeni Çeşme Gazetesi, 03.04.2013: 9; Alaçatı’nın Yarışan Yemekleri, 2012).

Düzenlenen bir diğer kültür ve sanat etkinliği, “Alaçatı Genç Sanat Günleri”dir. 2013 yılında ikincisi düzenlenen etkinlik 19 Mayıs’ta başlamakta ve Haziran ayına kadar devam etmektedir. 2012 yılında ulusal katılımı gerçekleştirilen etkinliğe, 2013 yılında uluslararası sanatçıları katılımıyla yerel ve ulusal bir etkinlikten uluslararası bir etkinliğe dönüşmektedir. Etkinlikte resim, heykel, seramik, fotoğraf, tekstil ve lif baskı, cam, gravür gibi sergiler yer almaktadır (Alaçatı Genç Sanatçıları Kucaklıyor, Alaçatı Genç Sanat Günleri Ulusal Karma Sergisi Kitabı, 2012).

Alaçatı destinasyonunda düzenlenen bir diğer önemli etkinlik “Rüzgâr Sörfü Dünya Kupası”dır. 2013 yılında beşincisi düzenlenen İklimle ilgili olarak Temmuz ya da Ağustos ayındaki etkinliklerle birlikte “Surf&Sound” adı altında spor ve müzik festivali ile etkinlik desteklenmektedir. Ayrıca Türkiye Yelken Federasyonu tarafından birincisi 2011 yılında düzenlenen “Windsurf Ligi”nde de yarış merkezi konumundadır.

Alaçatı Belediyesi tarafından “Bisikletle Alaçatı” projesi kapsamında Çeşme yarımadası için kolay, orta ve zor olmak üzere üç farklı parkur belirlenmiştir.

Ayrıca İzmir ve Çeşme’de geniş kapsamlı düzenlenen bölgesel kültür ve sanat etkinliklerinin bir bölümü de Alaçatı’da düzenlenmektedir.

### **3. 2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Turizm sektörü birçok alt sektörden mal ve hizmet alan, ekonomik varlık ile birlikte doğal çevrede bulunan ekonomik olmayan varlıkları da ekonomik varlık haline dönüştürebilen farklı bir sektördür. Ekonomide inşaat sektörü gibi ekonomiye

katkısı elde turizmden elde edilen gelirden çoğaltan etkisi ile oldukça büyük olmaktadır. Turizm sektörü, Dünya Turizm Örgütü, Avrupa Birliği ve ülkelerin yerel turizmle ilgili kamu otoritelerinin bölgesel gelişme için öncelikli olarak desteklenmesi gereken sektör olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir bölgede ya da ülkede turizmin gelişmesine bağlı olarak diğer sektörlerde gelişmektedir. Turizmin bölgesel gelişimi ile birlikte benzer ya da yakın turizm destinasyonları ile rekabet etmeye başlamaktadır. Turizm destinasyonlarının rekabet gücünün analizleri, objektif olarak ölçülebilen verilerle birlikte manzara, doğal güzellik, imaj gibi sübjektif olarak ölçülebilen verilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Literatürde Ritchie ve Crouch modeli (2003) en kapsamlı model olmasına karşın, değerlendirme faktörlerinin ölçümünün zor olması nedeniyle, bu çalışmada bir diğer kapsamlı model olan Dwyer ve Kim modeli kullanılmıştır. Bu araştırmanın amacı, ulusal ölçekte destinasyonların rekabet gücünü etkileyen ve belirleyen unsurlar açısından Çeşme-Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün arz yönlü paydaşlar açısından değerlendirilmesi ve sürdürülebilir gelişim için stratejik destinasyon yönetiminin destinasyonların rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisini belirlemektir.

### **3. 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmıştır. İkinci olarak alan araştırması yapılmıştır. Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen modelde yer alan rekabet gücünü etkileyen temel faktörler, karşılaştırmalı üstünlükler yerine rekabet gücü açısından destinasyonların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmakta ve destinasyon yöneticilerine oluşturulacak stratejilerde yön göstermesi bakımından çalışmanın alan araştırmasında kullanılmıştır.

Alan araştırması, bölgede özel sektörde iş yoğunluğunun az olması ve bazı işletmelerin kış döneminde kapalı olması nedeniyle Eylül (2012) ayında ve kamu kurumlarında ise Mayıs (2013) ayında anketler yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

### **3. 4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmada, arz yönlü paydaşlar açısında Çeşme-Alaçatı bölgesinin rekabet gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Yerel halk ve ziyaretçiler, araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Ayrıca destinasyon içerisindeki arz yönlü paydaşların tamamına yakın

bir bölümüne anket formu dağıtılmış ancak, zaman kısıtı, iş yoğunluğu gibi nedenlerle geri dönüş sağlanamamıştır. Bununla birlikte Çeşme İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli emniyet mensuplarına, izin verilmediği için veri elde edilememiştir.

### 3. 5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, Dwyer ve Kim'in modelindeki faktörlere göre Gomezalc ve Mihalic (2008) tarafından hazırlanan ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anket formunda rekabet gücünü etkileyen faktörler olan; doğal ve kültürel kaynaklara yönelik 9 ifade, yapay kaynaklara yönelik 23 ifade, destek kaynaklarına yönelik 12 ifade, durumsal koşullara yönelik 12 ifade, talep koşullarına yönelik 4 ifade ve destinasyon yönetimine yönelik 25 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Cevaplar; (1)kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum olarak sıralanmaktadır. Doğal ve kültürel faktörlere yönelik 9 ifade tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9:** Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfadeleri

|                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı, oldukça temiz bir turizm yöresidir.                                                                                                                                                         |
| Alaçatı 'nın iklimi turizm için elverişli bir yöredir.                                                                                                                                               |
| Alaçatı doğal çevresi bozulmamış bir yöredir.                                                                                                                                                        |
| Alaçatı'nın flora ve faunası (doğal çevredeki orman, bitki hayvan çeşitliliği) turizm için oldukça elverişli bir yöredir.                                                                            |
| Alaçatı, geleneksel el sanatları gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                                               |
| Alaçatı oldukça çekici sanatsal ve mimari özelliklere sahip bir yöredir.                                                                                                                             |
| Alaçatı tarihi yerler bakımından zengin ve çekici bir yöredir.                                                                                                                                       |
| Alaçatı'nın zengin kültürel mirasa (ör. mimari yapılar, heykeller, resimler, arkeolojik eserler, kitabeler, mağaralar, evrensel değerler sahip yapı toplulukları ve SİT alanları) sahip bir yöredir. |
| Alaçatı yeterli ulusal park alanlarına sahip bir yöredir.                                                                                                                                            |

Yapay kaynaklara yönelik 23 ifade tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10: Yapay Kaynaklar Boyutu İfadeleri**

|                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı, su sporları yapmaya elverişli bir yöredir. (Ör. Rüzgar sörfü, su kayağı, rafting, yelken ve benzeri aktiviteler)                       |
| Mevsimsel aktiviteler yapmaya elverişli bir yöredir.                                                                                            |
| Alaçatı'nın doğal çevresi çeşitli aktiviteler yapmaya elverişli bir yöredir (Ör. doğa yürüyüşleri, av sporları vb.)                             |
| Alaçatı, boş zamanların değerlendirileceği rekreasyonel olanaklara sahip bir yöredir.                                                           |
| Alaçatı, spor aktiviteleri için fiziksel olanaklara sahip bir yöredir. (Ör. golf, tenis, basketbol vb.)                                         |
| Alaçatı, macera aktivitelerinin yapıldığı bir yöredir.                                                                                          |
| Alaçatı, yiyecek içecek hizmetleri bakımından gelişmiş bir yöredir.                                                                             |
| Alaçatı, çeşitli mutfaklara ait yemek türlerinin bulunabildiği bir yöredir.                                                                     |
| Alaçatı, turistlerin doğa alanlarına kolaylıkla ulaşabildiği bir yöredir.                                                                       |
| Alaçatı, kongre turizmi olanaklarına elverişli bir yöredir.                                                                                     |
| Alaçatı, kırsal turizm olanaklarına sahip bir yöredir. (ör. ev pansiyonculuğu, çiftlik turizmi tesisleri, doğa gezileri, tarihi geziler vb.)    |
| Alaçatı, termal ve kaplıca turizm tesislerine sahip bir yöredir.                                                                                |
| Alaçatı, sayı ve kalite bakımından yeterli konaklama tesislerine sahip bir yöredir.                                                             |
| Alaçatı, kalite ve kapasite bakımından yeterli olan havaalanlarına yakın bir yöredir.                                                           |
| Alaçatı, rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri gelişmiş bir yöredir.                                                                   |
| Alaçatı, birçok özel etkinlik ve festivalin düzenlendiği bir yöredir.                                                                           |
| Alaçatı, tiyatro, sanat galerisi, sinema vb. kültür ve eğlence olanaklarına sahip bir yöredir.                                                  |
| Alaçatı, özel etkinliklerin yerel halk tarafından desteklendiği bir yöredir.                                                                    |
| Alaçatı, gece yaşamına yönelik eğlence olanaklarının bulunduğu bir yöredir. (Ör. bar, disko vb.)                                                |
| Alaçatı, kaliteli ve yeterli yerel turizm ulaşım olanaklarına sahip bir yöredir. (Ör. sefer sıklığı, güzergah sayısı ve araçların kalitesi vb.) |
| Alaçatı, çok çeşitli ve gelişmiş alışveriş olanaklarına sahip bir yöredir.                                                                      |
| Alaçatı, eğlence parklarının olduğu bir yöredir.                                                                                                |
| Alaçatı, turistler için birçok turizm etkinliğinin olduğu bir yöredir.                                                                          |

Destek kaynaklarına yönelik 12 ifade tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11: Destek Kaynakları Boyutu İfadeleri**

|                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı, turistlere yeterli sağlık ve medikal hizmetlerin verilebildiği bir yöredir.                                                                                                 |
| Alaçatı, yeterli banka, döviz bürosu ve ATM sayısına sahip bir yöredir.                                                                                                              |
| Alaçatı, animasyon faaliyetleri bakımından yeterince gelişmiş bir yöredir.                                                                                                           |
| Alaçatı, verilen turizm hizmetleri bakımından genel olarak kaliteli bir yöredir.                                                                                                     |
| Alaçatı, turistler için iletişim hizmetleri gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                    |
| Alaçatı, her tür bilgiye erişilebilir bir turizm yöredir. (Ör. alt yapı, turistik tesis sayısı, ulaşım, rezervasyon pazarlama gibi destinasyon hakkında bilgiye erişilebilirlik vb.) |
| Alaçatı, halk ve turistler arasında güven duygusu gelişmiş bir yöredir.                                                                                                              |
| Alaçatı, yeterli ve nitelikli gümrük personeline sahip bir yöredir.                                                                                                                  |
| Alaçatı, olumlu davranışlara sahip gümrük personellerinin olduğu bir yöredir.                                                                                                        |
| Alaçatı, turistlere karşı misafirperver halka sahip bir yöredir.                                                                                                                     |
| Alaçatı, turist gönderen ana pazarlarla bağlantılı olan turistik bir yöredir.                                                                                                        |
| Alaçatı, yabancı turistler için kolay vize koşullarına sahip bir yöredir.                                                                                                            |

Durumsal koşullara yönelik 12 ifade tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12: Durumsal Koşullar Boyutu İfadeleri**

|                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı ve çevresi yerel yönetim politikaları açısından istikrarlı bir yöredir. (Siyasi istikrar)                          |
| Alaçatı, ziyaretçiler için emniyet ve güvenlik sorunu bulunmayan bir yöredir.                                              |
| Türkiye, ülke genelindeki kamu politikaları bakımından istikrarlı bir ülkedir. (Siyasi istikrar)                           |
| Alaçatı, turistlerin tüm turistik hizmetler için bölgede yaptıkları toplam harcamaların karşılığını aldıkları bir yöredir. |
| Alaçatı, turistlerin ödedikleri konaklama harcamasının karşılığını aldıkları bir yöredir.                                  |
| Alaçatı, yetenekli yöneticilerin bulunduğu işletmelere sahip bir yöredir.                                                  |
| Alaçatı, turistlerin alışveriş ürünlerine ödedikleri harcamanın karşılığını aldıkları bir yöredir.                         |
| Alaçatı, e-ticaret olanaklarının turistik işletmeler tarafından kullanılan bir yöredir.                                    |
| Alaçatı, işletmelerin bilgi teknolojilerini yaygın olarak kullandığı bir yöredir.                                          |
| Alaçatı, kamu ve özel sektörün işbirliği yaptığı bir yöredir.                                                              |
| Alaçatı, yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabildiği turistik bir yöredir.                                       |
| Alaçatı, turistik yatırım ortamının olduğu bir yöredir.                                                                    |

Talep koşullarına yönelik 4 ifade tablo 13de görülmektedir.

**Tablo 13: Talep Koşulları Boyutu İfadeleri**

|                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı, turizm destinasyonu olarak imajı oldukça iyi bir yöredir.                                                    |
| Alaçatı, turistik ürünleri uluslararası alanda bilinen bir yöredir. (Rüzgâr sörfü, mimari yapısı, butik otelleri vb.) |
| Alaçatı, turistlerin tercihleriyle uyumlu turistik ürünlere sahip bir yöredir.                                        |
| Alaçatı, bir destinasyon olarak uluslararası turizm pazarında tanınan bir yöredir.                                    |

Stratejik destinasyon yönetimine yönelik 25 ifade tablo 14’de görülmektedir.

**Tablo 14:** Destinasyon Yönetimi Boyutu İfadeleri

|                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alaçatı, sürdürülebilir turizm gelişimine önem veren yerel yönetime sahip bir yöredir.                          |
| Alaçatı, sürdürülebilir turizm gelişimine önem veren özel sektör işletmelerine sahip bir yöredir.               |
| Alaçatı, yerel turizm işletmelerinin girişimci niteliklere sahip olduğu bir yöredir.                            |
| Alaçatı, konaklama ve turizm işletmelerinin verimli çalıştığı bir yöredir.                                      |
| Alaçatı, yeterli turizm eğitim programlarının mevcut olduğu bir yöredir.                                        |
| Alaçatı, turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programlarına sahip bir yöredir.                  |
| Alaçatı, turistlerin değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan destinasyondur.                            |
| Alaçatı, yerel halkın değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                  |
| Alaçatı, paydaşların değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                   |
| Alaçatı, toplumsal değerleri dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                       |
| Alaçatı, yeni turistik ürün ve hizmetlerin geliştirildiği ve pazarlandığı bir yöredir.                          |
| Alaçatı, belirgin sosyal turizm politikalarına sahip bir yöredir. (Ör. engelliler, yaşlılar dar gelirli vb.)    |
| Alaçatı, yöresel turizm politikası, planlaması ve gelişimi için yeterli araştırma verilerine sahip bir yöredir. |
| Alaçatı, turizm ve diğer sektörlerin birlikte geliştiği bir yöredir.                                            |
| Alaçatı, merkezi ve yerel yönetim politikalarıyla turizmin gelişiminin desteklendiği bir yöredir.               |
| Alaçatı, yerel halk tarafından turizm gelişiminin desteklendiği bir yöredir.                                    |
| Alaçatı, yerel yönetimler tarafından turizm eğitiminin desteklendiği bir yöredir.                               |
| Alaçatı, özel sektör işletmelerinin turizm eğitime destek verdiği bir yöredir.                                  |
| Alaçatı, turizm eğitimi sektör çalışanlarının olduğu bir yöredir.                                               |
| Alaçatı, destinasyon markası olarak etkili gelişim gösteren bir yöredir.                                        |
| Alaçatı, turizm sektörü açısından yabancı yatırımcılar için çekici bir yöredir.                                 |
| Alaçatı, işletmeler arasında işbirliğinin gelişmiş olduğu bir yöredir. (Ör. antlaşma ve birlikler vb.)          |
| Alaçatı, turistlerin sunulan hizmetin kalitesinden memnun olduğu bir yöredir.                                   |
| Alaçatı, turizm hizmetlerinin kalitesinin yüksek olduğu bir yöredir.                                            |
| Alaçatı, yerel turizm örgütlerinin itibarının yüksek olduğu bir yöredir.                                        |

### 3. 6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Yapılacak araştırmada ana kütlenin homojen özellikler göstermemesi durumunda gruplara göre örneklem /tabakalı örneklem seçimine gidilmektedir. Örnekleme dâhil edilecek birimler ise orantılı ya da orantısız olarak paylaştırılabilmektedir. Orantılı paylaştırma da örneklem büyüklüğü, örneklem büyüklüğü/ana kütle büyüklüğü olarak hesaplanmaktadır (Tokol, 2003: 38,39).

Çalışmada kullanılan toplam 85 ifadeden oluşan anket formu, İzmir İli Çeşme İlçesi Alaçatı Beldesi’nde bulunan konaklama işletmeleri yöneticilerine, yiyecek

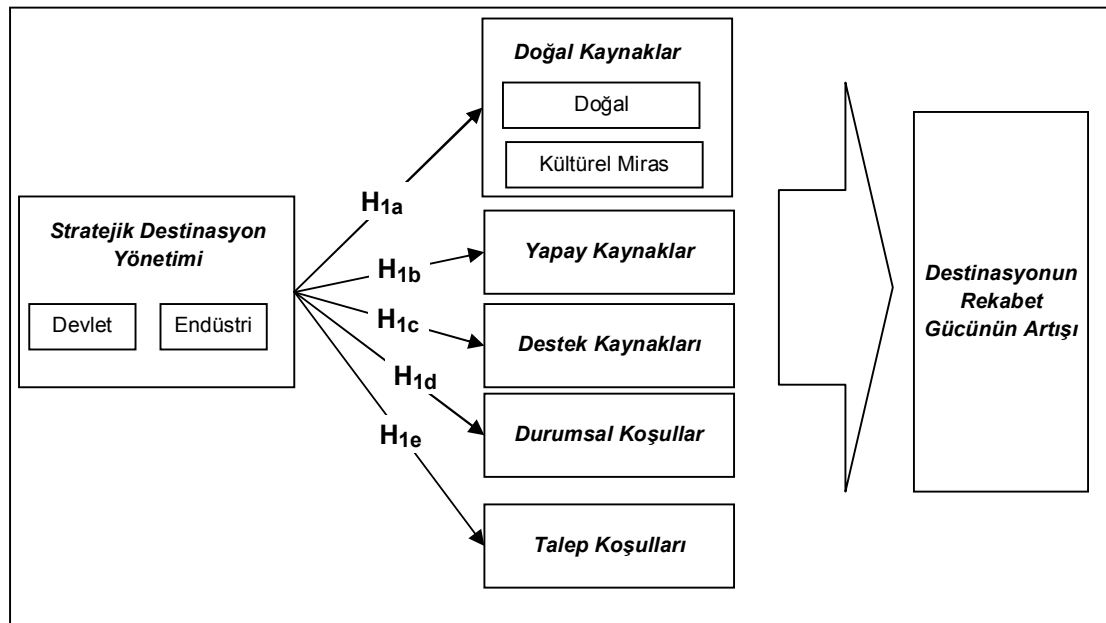
içecek işletmeleri yöneticilerine, sörf okulları yöneticilerine, belediye ve kaymakamlığa bağlı kamu kurumları yöneticilerine ve çalışanlarına, Ege Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu'nda görevli akademisyenler ve öğrencilere dağıtılmıştır.

Çalışmada; 152 konaklama işletmesi, 85 yiyecek içecek işletmesi, 10 sörf okulu, 44 belediye çalışanı, 90 kaymakamlık çalışanı, 200 emniyet müdürlüğü çalışanı, 21 akademisyen ve 800 ğrenci ana kütleyi (1445) oluşturmaktadır. Örneklem seçimi ise gruplara göre orantılı olarak yapılmış ve ana kütle için (1445) %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 300 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 47). Ancak emniyet çalışanlarından veri elde edilemediği için analizlere dâhil edilmemiştir.

### 3. 7. ARAşTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen bütünleştirilmiş rekabetçi modelinde, stratejik destinasyon yönetimi boyutu ile talep koşulları dışında kalan diğer rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında karşılıklı etkileşim olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada stratejik destinasyon yönetiminin diğer faktörler olan doğal ve kültürel kaynakları, yapay kaynakları, destek kaynakları, durumsal koşulları daha fazla etkilediği, bununla birlikte talep koşullarını da etkilediği varsayılarak şekil 17'de görülen model oluşturulmuştur.

şekil 17: Araştırma Modeli



Stratejik destinasyon yönetiminin rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırma modeline ilişkin hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H<sub>0a</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin doğal kaynaklar üzerinde bir etkisi yoktur.

**H<sub>1a</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin doğal kaynaklar üzerinde bir etkisi vardır.

**H<sub>0b</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerinde bir etkisi yoktur.

**H<sub>1b</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerinde bir etkisi vardır.

**H<sub>0c</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerinde bir etkisi yoktur.

**H<sub>1c</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerinde bir etkisi vardır.

**H<sub>0d</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin durumsal koşullar üzerinde bir etkisi yoktur.

**H<sub>1d</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin durumsal koşullar üzerinde bir etkisi vardır.

**H<sub>0e</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerinde bir etkisi yoktur.

**H<sub>1e</sub>:** Stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerinde bir etkisi vardır.

Araştırmada demografik özelliklere göre değişimlerde anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H<sub>0f</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1f</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0g</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1g</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0h</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1h</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0i</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde pozisyona göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1i</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde pozisyona göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0j</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1j</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0k</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1k</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0l</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin doluluk oranına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1l</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin doluluk oranına göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0m</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1m</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0n</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin belge türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1n</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların turizm işletmelerinin belge türüne göre anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>0o</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1o</sub>:** Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada demografik özelliklere göre stratejik yönetim boyutu ile rekabet gücünü etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

**H<sub>0p</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1p</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0r</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde yaş durumuna göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1r</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde yaş durumuna göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0s</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1s</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0t</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet alanına göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1t</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet alanına göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0u</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde pozisyona göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1u</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde pozisyona göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0v</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet süresine göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1v</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet süresine göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0w</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1w</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0x</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin doluluk oranına göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1x</sub>:** . Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin doluluk oranına göre anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>0y</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1y</sub>:**Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre anlamlı bir ilişki vardır

**H<sub>0z</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin belge türüne göre anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1z</sub>:** Stratejik destinasyon yönetimi ile rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların turizm işletmelerinin belge türüne göre anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. 8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE VERİ ANALİZİ

Araştırmada toplam 700 anket formu dağıtılmış ve 447 geri dönüş sağlanmıştır (% 64). Araştırmanın birinci bölümünde, elde edilen veriler SPSS 16.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise LISREL 8.80 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşturulan model test edilmiştir.

#### 3. 8. 1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizinde güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Çalışmada kullanılan anket formunda yer alan 85 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha 0,96) tablo 15'de görülmektedir.

**Tablo 15:** Güvenilirlik Analizi

| Cronbach's Alpha | İfadelere Göre Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha | İfade Sayısı |
|------------------|-----------------------------------------------------|--------------|
| 0,959            | 0,959                                               | 85           |

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda t değeri anlamsız olan; doğal ve kültürel kaynaklar boyutundan 1 ifade, yapay kaynaklar boyutundan 5 ifade ve durumsal koşullar boyutundan 1 ifade analizden çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çıkartılan ifadelerden sonra genel bir değerlendirme yapıldığında

güvenilirlik analizinin kalan 78 ifade için Cronbach Alpha katsayısının 0,96 olduğu tablo 16'da görülmektedir.

**Tablo 16:** Güvenilirlik Analizi

| <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>İfadelere Göre Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha</b> | <b>İfade Sayısı</b> |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|
| 0,960                   | 0,961                                                      | 78                  |

Dwyer ve Kim (2003) tarafından yapılan boyutlandırma temel alınarak oluşturulan faktörlere ilişkin güvenilirlikler tablo 17'de görülmektedir.

**Tablo 17:** Güvenilirlik Analizi

| <b>Faktör</b>                  | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>İfadelere Göre Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha</b> | <b>İfade Sayısı</b> |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|
| Doğal ve Kültürel Kaynaklar    | ,787                    | ,789                                                       | 8                   |
| Yapay Kaynaklar                | ,876                    | ,876                                                       | 18                  |
| Destek kaynakları              | ,843                    | ,844                                                       | 12                  |
| Durumsal Koşullar              | ,825                    | ,824                                                       | 11                  |
| Talep Koşulları                | ,658                    | ,658                                                       | 4                   |
| Stratejik Destinasyon Yönetimi | ,906                    | ,906                                                       | 25                  |

Yapılan güvenilirlik analizlerinde Alpha değeri; 25 ifadeden oluşan stratejik destinasyon yönetimi boyutu ,906 güvenilir, 18 ifadeden oluşan yapay kaynaklar boyutu ,876 güvenilir, 12 ifadeden oluşan destek kaynakları boyutunda ,843 güvenilir, 11 ifadeden oluşan durumsal koşullar boyutunda ,825 güvenilir, 8 ifadeden oluşan doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda ,787 güvenilir ve 4 ifadeden oluşan talep koşulları boyutunda ,658 güvenilir ve kabul edilebilir (Nunnally, 1978) çıkmıştır.

### **3. 8. 2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik özelliklerden cinsiyete göre dağılımı tablo 18'de özetlenmiştir. Katılımcıların %58,4'ünün erkek ve % 41,6'sının kadın olduğu tabloda görülmektedir.

**Tablo 18: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

|               | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>KADIN</b>  | 190     | 41,6  | 41,6          | 41,6            |
| <b>ERKEK</b>  | 267     | 58,4  | 58,4          | 100             |
| <b>Toplam</b> | 457     | 100   | 100           |                 |

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımında % 55,4'ünün 25 yaş ve altında, %24,7'sinin 25-34 yaş aralığında, %12,3'ünün 35-44 yaş aralığında, % 6,1'inin 45-54 yaş aralığında ve %1,5'inin 55 yaş ve üstünde olduğu tablo 19'da görülmektedir.

**Tablo 19: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

|                       | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|-----------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>24 Yaş ve Altı</b> | 253     | 55,4  | 55,4          | 55,4            |
| <b>25-34 Yaş</b>      | 113     | 24,7  | 24,7          | 80,1            |
| <b>35-44 Yaş</b>      | 56      | 12,3  | 12,3          | 92,3            |
| <b>45-54 Yaş</b>      | 28      | 6,1   | 6,1           | 98,5            |
| <b>55 Yaş ve Üstü</b> | 7       | 1,5   | 1,5           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>         | 457     | 100,0 | 100,0         |                 |

Katılımcıların eğitim durumuna göre; %53,4'ünün üniversite öğrencisi, %22,5'inin orta öğretim mezunu, %15,5'inin lisans mezunu, % 4,4'ünün lisansüstü mezunu, %2,6'sının ilköğretim mezunu olduğu ve %1,5'inin ön lisans mezunu olduğu tablo 20'da görülmektedir.

**Tablo 20: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

|                             | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|-----------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>İlköğretim</b>           | 12      | 2,6   | 2,6           | 2,6             |
| <b>Orta Öğretim</b>         | 103     | 22,5  | 22,5          | 25,2            |
| <b>Ön Lisans</b>            | 7       | 1,5   | 1,5           | 26,7            |
| <b>Lisans</b>               | 71      | 15,5  | 15,5          | 42,2            |
| <b>Lisansüstü</b>           | 20      | 4,4   | 4,4           | 46,6            |
| <b>Üniversite Öğrencisi</b> | 244     | 53,4  | 53,4          | 100,0           |
| <b>Toplam</b>               | 457     | 100,0 | 100,0         |                 |

Katılımcıların faaliyet alanına göre; % 53,4'ünün öğrenci olduğu, % 24,1'inin konaklama tesisi işlettiği, % 9,8'inin yiyecek içecek tesisi işlettiği, % 6,1'inin kamuda

görevli olduğu, % 2,4'ünün yerel yönetimde görevli olduğu, % 2,2'sinin akademisyen olduğu ve %1,8'inin ise sörf okulu tesisi işlettiği tablo 21'de görülmektedir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Faaliyet Alanına Göre Dağılımı (Gruplar)

|                       | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|-----------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Konaklama</b>      | 110     | 24,1  | 24,1          | 24,1            |
| <b>Yiyecek İçecek</b> | 45      | 9,8   | 9,8           | 33,9            |
| <b>Kamu</b>           | 28      | 6,1   | 6,1           | 40,0            |
| <b>Öğrenci</b>        | 245     | 53,6  | 53,6          | 93,7            |
| <b>Akademisyen</b>    | 10      | 2,2   | 2,2           | 95,8            |
| <b>Sörf Okulu</b>     | 8       | 1,8   | 1,8           | 97,6            |
| <b>Yerel Yönetim</b>  | 11      | 2,4   | 2,4           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>         | 457     | 100,0 | 100,0         |                 |

Katılımcılardan; konaklama tesisi, yiyecek içecek tesisi ve sörf okulu tesisi olan toplam 163 işletmenin % 76,1'inin belediye belgeli, 23,3'ünün turizm bakanlığı belgeli olduğu tablo 22'de görülmektedir.

**Tablo 22:** Katılımcıların Belge Türüne Göre Dağılımı

|                                 | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Turizm Bakanlığı Belgeli</b> | 38      | 23,3  | 23,5          | 23,31           |
| <b>Belediye Belgeli</b>         | 124     | 76,1  | 76,5          | 100             |
| <b>Toplam</b>                   | 162     | 99,4  | 100           |                 |
| <b>Kayıp Veri</b>               | 1       | 0,6   |               |                 |
| <b>Toplam</b>                   | 163     | 100   |               |                 |

Katılımcıların pozisyonlara göre dağılımı; % 45,8'inin yönetim kurulu başkanı ya da üyesi, % 19,5'inin bölüm müdürü/müdür yardımcısı, %12,1'inin genel müdür/müdür yardımcısı, % 11,1'inin kamuda çalışan, % 3,7'sinin kamuda yönetici olduğu tablo 23'de görülmektedir.

**Tablo 23:** Katılımcıların Pozisyonlara Göre Dağılımı

|                                      | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|--------------------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi</b>  | 87      | 19,0  | 45,8          | 45,8            |
| <b>Genel Müdür/Müdür Yardımcısı</b>  | 23      | 5,0   | 12,1          | 57,9            |
| <b>Bölüm Müdürü/Müdür Yardımcısı</b> | 37      | 8,1   | 19,5          | 77,4            |
| <b>Turizm İşletmesi-Çalışan</b>      | 15      | 3,3   | 7,9           | 85,3            |
| <b>Kamu-Yönetici</b>                 | 7       | 1,5   | 3,7           | 88,9            |
| <b>Kamu-Çalışan</b>                  | 21      | 4,6   | 11,1          | 100,0           |
| <b>Toplam</b>                        | 190     | 41,6  | 100,0         |                 |
| <b>Kayıp Veri</b>                    | 267     | 58,4  |               |                 |
| <b>Toplam</b>                        | 457     | 100,0 |               |                 |

Katılımcıların işletmelerinin faaliyet yıllarına bakıldığında % 61,1'i 0-5 yıldır, %22,2'si 6-10 yıldır, % 8,6'sı 11-15 yıldır ve % 8'i 15 yıldan fazla bir süredir faaliyetini sürdürdüğü tablo 24'de görülmektedir.

**Tablo 24:** Turizm İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

|                        | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>0-5 Yıl</b>         | 99      | 60,7  | 61,1          | 61,1            |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 36      | 22,1  | 22,2          | 83,3            |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 14      | 8,6   | 8,6           | 92,0            |
| <b>16 Yıl ve Üzeri</b> | 13      | 8,0   | 8,0           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>          | 162     | 99,4  | 100,0         |                 |
| <b>Kayıp Veri</b>      | 1       | 0,6   |               |                 |
| <b>Toplam</b>          | 163     | 100,0 |               |                 |

Katılımcıların işletmelerinin; % 87,5'inde 1-50 çalışan, % 9,9'unda 51-100 çalışan ve % 3,1'inde 101-150 çalışan olduğu tablo 25'de görülmektedir.

**Tablo 25:** Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

|                        | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|------------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>1-50 çalışan</b>    | 141     | 86,5  | 87,0          | 87,0            |
| <b>51-100 Çalışan</b>  | 16      | 9,8   | 9,9           | 96,9            |
| <b>101-150 Çalışan</b> | 5       | 3,1   | 3,1           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>          | 162     | 99,4  | 100,0         |                 |
| <b>Kayıp Veri</b>      | 1       | 0,6   |               |                 |
| <b>Toplam</b>          | 163     | 100,0 |               |                 |

Katılımcıların % 37'sinin tüm yıl, % 28,4'ünün 5-6 ay, %19,8'inin 7-8 ay, % 12,3'ünün 9-10 ay, % 1,9'unun 3-4 ay ve % 0,6'sının 1-2 ay açık olduğu tablo 26'da görülmektedir.

**Tablo 26:** Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Dağılımı

|                   | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|-------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| <b>1-2 Ay</b>     | 1       | 0,6   | 0,6           | 0,6             |
| <b>3-4 Ay</b>     | 3       | 1,8   | 1,9           | 2,5             |
| <b>5-6 Ay</b>     | 46      | 28,2  | 28,4          | 30,9            |
| <b>7-8 Ay</b>     | 32      | 19,6  | 19,8          | 50,6            |
| <b>9-10 Ay</b>    | 20      | 12,3  | 12,3          | 63,0            |
| <b>11-12 Ay</b>   | 60      | 36,8  | 37,0          | 100,0           |
| <b>Toplam</b>     | 162     | 99,4  | 100,0         |                 |
| <b>Kayıp Veri</b> | 1       | 0,6   |               |                 |
| <b>Toplam</b>     | 163     | 100,0 |               |                 |

İşletmelerin % 30,9'unun %4 1-60 doluluk, % 30,9'unun % 21-40 doluluk, % 27,8'inin %61-80 doluluk, % 7,4'ünün %81-100 doluluk ve % 3,1'inin 0-20 doluluk oranı ile çalıştığı tablo 27'de görülmektedir.

**Tablo 27:** Turizm İşletmelerinin Doluluk Oranlarına Göre Dağılımı

|                   | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|-------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| % 0-20 Doluluk    | 5       | 3,1   | 3,1           | 3,1             |
| % 21-40 Doluluk   | 50      | 30,7  | 30,9          | 34,0            |
| % 41-60 Doluluk   | 50      | 30,7  | 30,9          | 64,8            |
| %61- 80 Doluluk   | 45      | 27,6  | 27,8          | 92,6            |
| % 81-100 Doluluk  | 12      | 7,4   | 7,4           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>     | 162     | 99,4  | 100,0         |                 |
| <b>Kayıp Veri</b> | 1       | 0,6   |               |                 |
| <b>Toplam</b>     | 163     | 100,0 |               |                 |

### 3. 8. 3. İfade Ortalamaları

Anket formunda yer alan ifadeler, analizlerde kolaylık sağlaması amacıyla kodlanmıştır. Tablo 28’de doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 28:** Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfade Kodları Ortalamaları

| KOD           | İFADELER                      | Ortalama | Std. Sapma | Sayı |
|---------------|-------------------------------|----------|------------|------|
| <b>DOKU 1</b> | Temizlik                      | 3,74     | 1,091196   | 457  |
| <b>DOKU 2</b> | İklim                         | 4,21     | 0,776931   | 457  |
| <b>DOKU 3</b> | Doğal çevre                   | 3,72     | 1,002832   | 457  |
| <b>DOKU 4</b> | Flora ve fauna                | 3,64     | 0,990245   | 457  |
| <b>DOKU 5</b> | Geleneksel el sanatları       | 3,43     | 0,997891   | 457  |
| <b>DOKU 6</b> | Sanatsal ve mimari özellikler | 3,74     | 0,973343   | 457  |
| <b>DOKU 7</b> | Tarihi yerler                 | 3,53     | 0,961828   | 457  |
| <b>DOKU 8</b> | Zengin kültürel miras         | 3,46     | 1,036083   | 457  |
| <b>DOKU 9</b> | Ulusal parklar                | 3,04     | 1,195102   | 457  |

Alaçatı Beldesinin küçük bir yerleşim yeri olması nedeniyle tablo 28’de doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda ulusal parklar ifadesinin en düşük ortalamaya (3,04) sahip olduğu görülmektedir.

Alaçatı’da satışa sunulan geleneksel el sanatları ürünlerinin belde dışından hazır olarak gelmesi ve satışının yapılması nedeniyle diğer unsurlara göre ortalaması düşük çıkmıştır (3,43). Beldeye özgü geleneksel el sanatları unsurunun geliştirilmesi gerekmektedir.

Beldenin eski bir tarihi geçmişe sahip olmaması nedeniyle kültürel miras açısından yeterli zenginliği yoktur (3,45).

Alaçatı destinasyonu, özellikle yaz döneminde Temmuz ve Ağustos aylarında turistik talebin yüksek olduğu bir bölgedir. Ancak, geleneksel yaz turizmi dışında kalan diğer turistik faaliyetlerin (örneğin rüzgâr sörfü vb.) yıl içerisinde diğer aylarda da yapılabilmesi ve ılıman bir iklime sahip olması nedeniyle iklimine yönelik ifadenin ortalaması yüksek çıkmıştır (4,20).

Tablo 29'da yapay kaynaklar boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 29:** Yapay Kaynaklar Boyutu İfade Kodları

| KOD     | İFADELER                                                         | Ortalama | Std. Sapma | Sayı |
|---------|------------------------------------------------------------------|----------|------------|------|
| SUKA 1  | Su sporları                                                      | 4,21     | 1,00792    | 457  |
| SUKA 2  | Mevsimsel aktiviteler                                            | 2,70     | 1,39479    | 457  |
| SUKA 3  | Çevresel aktivite çeşitliliği                                    | 3,66     | 0,894364   | 457  |
| SUKA 4  | Rekreasyonel olanaklar                                           | 3,56     | 0,987138   | 457  |
| SUKA 5  | Spor aktiviteleri için fiziksel olanaklar                        | 3,40     | 1,071886   | 457  |
| SUKA 6  | Macera aktiviteleri olanakları                                   | 3,42     | 1,09758    | 457  |
| SUKA 7  | Yiyecek içecek hizmetleri                                        | 3,78     | 0,909543   | 457  |
| SUKA 8  | Mutfak çeşitliliği                                               | 3,68     | 0,950612   | 457  |
| SUKA 9  | Doğa alanlarına erişilebilirlik                                  | 3,66     | 0,981254   | 457  |
| SUKA 10 | Kongre turizmi olanakları                                        | 3,18     | 1,221736   | 457  |
| SUKA 11 | Kırsal turizm olanakları                                         | 3,70     | 1,013854   | 457  |
| SUKA 12 | Termal ve kaplıca turizm tesisleri                               | 3,28     | 1,177816   | 457  |
| SUKA 13 | Konaklama tesislerinin sayısı ve kalitesi                        | 3,58     | 1,019      | 457  |
| SUKA 14 | Havaalanı durumu                                                 | 3,24     | 1,206273   | 457  |
| SUKA 15 | Rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri                   | 3,30     | 1,126556   | 457  |
| SUKA 16 | Özel etkinlik ve festivaller                                     | 3,74     | 0,989518   | 457  |
| SUKA 17 | Tiyatro, sanat galerisi, sinema vb. kültür ve eğlence olanakları | 3,41     | 1,12242    | 457  |
| SUKA 18 | Yerel halkın özel etkinliklere desteği                           | 3,72     | 0,96898    | 457  |
| SUKA 19 | Gece yaşamına yönelik eğlence olanakları                         | 3,76     | 1,021182   | 457  |
| SUKA 20 | Ulaşım olanakları                                                | 3,46     | 1,140925   | 457  |
| SUKA 21 | Alışveriş olanakları                                             | 3,31     | 1,138551   | 457  |
| SUKA 22 | Eğlence parkları                                                 | 3,02     | 1,153499   | 457  |
| SUKA 23 | Yeterli turizm etkinlikleri                                      | 3,51     | 1,068061   | 457  |

Tablo 29'da görüldüğü üzere mevsimsel aktiviteler en düşük ortalama sahiptir (2,70). Mevsimsel aktivitelerin kış ve yaz aktiviteleri şeklinde bilinmesi ve Alaçatı destinasyonunda kış aktiviteleri olan kayak gibi faaliyetlerin iklime bağılı olarak yapılamaması nedeniyle bu ifadenin ortalaması düşük çıkmış olabilir. Ancak destinasyon yöneticileri tarafından kış döneminde yapılabilecek olan ve hali hazırda balıkçılık sezonunda bölgede yapılan derin deniz olta balıkçılığı gibi aktivitelerin tanıtımının yapılarak rekabet gücünün artırılması gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonun için eğlence parkları kapsamında su parkları ya da temalı park olanaklarının (3,02) geliştirilmesi gerekmektedir.

Destinasyonun genel olarak imajı, kırsal turizme yönelik sakin bir bölge olarak bilinmektedir. Bu nedenle kongre turizmine yönelik olanaklar yoktur (3,18). Ancak Çeşme destinasyonu içerisinde değerlendirilerek ve Çeşme destinasyonu ile işbirliği yapılarak kongre turizmine yönelik olanaklardan yararlanılabilir.

Alaçatı destinasyonuna en yakın havaalanı İzmir'dedir. Destinasyonun başka bir havaalanına sahip olmaması nedeniyle bu ifadenin ortalaması düşük çıkmıştır (3,24).

Bölgede yer alan Alaçatı destinasyonu, Karadağ tarafında termal kaynaklar bulunmasına karşın Alaçatı bölgesi işletmelerinin bu kaynaktan yararlanamaması nedeniyle (Gemici, 1999: 178) termal ve kaplıca turizm tesisleri bakımından olanakları yeterli değildir (3,28).

Alaçatı destinasyonu içerisinde bulunan ve günlük hayata yönelik alışveriş olanakları yaz ayları olan Temmuz ve Ağustos ayları dışında yeterli değildir. Destinasyon içerisinde yeterli alışveriş olanaklarının bulunmaması nedeniyle turistler Çeşme ve İzmir'e alışveriş için gitmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca destinasyonda yer alan ikincil konutlarda kalan halka yönelik alışveriş olanakların da yeterli olmaması bu ifadenin ortalaması düşük çıkmasına neden olabilir (3,30).

Ortalaması düşük çıkan (3,30) bir diğer unsur rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleridir. Belde belediyesi ve Alaçatı Turizm Derneği'nin çabaları ile rehberlik ve danışma hizmetleri geliştirilmeye çalışılmakta ancak yeterli olmamaktadır.

Spor aktiviteleri için fiziksel olanaklar ifadesinin de ortalaması (3,40) düşük çıkmıştır. Alaçatı beldesinin küçük bir yerleşim bölgesi olması nedeniyle yeterli fiziksel spor tesisi bulunmamaktadır. Ayrıca destinasyonda faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümünün küçük işletme olması da bu ifadenin ortalamasının düşük çıkmasının bir nedeni olabilir.

Ortalaması 3,50'nin altında çıkan bir diğer unsur tiyatro, resim ve sanat galerisi, sinema gibi eğlence olanaklarıdır (3,41). bDestinasyonda düzenlenen kültür ve eğlence olanaklarının geliştirilmesi gerekmektedir.Ulaşım olanakları ifadesinin ortalaması da düşük çıkmıştır (3,46). Alaçatı merkez yerleşim bölgesinde sokakların dar olması nedeniyle yollar motorlu araç trafiğine kapalıdır. Bununla birlikte bölgeye ulaşım yönelik sefer sayısı özellikle yaz aylarında artırılmaktadır. Bölge içinde ulaşım için de güzergâh sayısı yeterli değildir.

Bölgenin dünya genelinde özellikle yeni öğrenenler için avantajlı ve farklı olan rüzgar sörfü parkuru nedeniyle su sporları olanakları ifadesinin ortalaması yüksek çıkmıştır (4,21).

Tablo 30'da destek kaynakları boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 30: Destek Kaynakları Boyutu İfade Kodları**

| <i>KOD</i>      | <i>İFADELER</i>                             | <i>Ortalama</i> | <i>Std. Sapma</i> | <i>Sayı</i> |
|-----------------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| <b>DESKA 1</b>  | Sağlık ve medikal hizmetler                 | 3,16            | 1,141959          | 457         |
| <b>DESKA 2</b>  | Bankacılık hizmetleri                       | 3,63            | 1,003301          | 457         |
| <b>DESKA 3</b>  | Animasyon faaliyetleri                      | 3,27            | 1,141228          | 457         |
| <b>DESKA 4</b>  | Genel olarak hizmet kalitesi                | 3,74            | 0,957442          | 457         |
| <b>DESKA 5</b>  | İletişim hizmetleri                         | 3,66            | 0,954058          | 457         |
| <b>DESKA 6</b>  | Bilgiye erişilebilirlik                     | 3,57            | 1,038507          | 457         |
| <b>DESKA 7</b>  | Halk ve turistler arasında güven duygusu    | 3,63            | 1,081154          | 457         |
| <b>DESKA 8</b>  | Yeterli ve nitelikli gümrük personeli       | 3,22            | 1,151542          | 457         |
| <b>DESKA 9</b>  | Olumlu davranışlara sahip gümrük personeli  | 3,35            | 1,177531          | 457         |
| <b>DESKA 10</b> | Yerel halkın misafirperverliği              | 3,73            | 1,055369          | 457         |
| <b>DESKA 11</b> | Turist gönderen ana pazarlarla bağlantı     | 3,53            | 1,06154           | 457         |
| <b>DESKA 12</b> | Yabancı turistler için kolay vize koşulları | 3,65            | 0,96037           | 457         |

Tablo 30'da görüldüğü üzere sağlık ve medikal hizmetler Alaçatı destinasyonu için destek kaynakları arasında en düşük ortalamaya sahiptir (3,16). Sağlık ve medikal hizmetler için bölgeye en yakın bir devlet ve bir özel hastane Çeşme'de bulunmaktadır.

Destekleyici kaynak olan gümrük personeli sayısı niteliği (3,22) ve olumlu davranışlara sahip olma (3,35) ifadelerinin ortalamaları da düşük çıkmıştır. Alaçatı

destinasyonunun kendisine ait bir gümrüğünün olmaması ve en yakın olan Çeşme gümrüğünde yararlanılması nedeniyle bu ifadelerin ortalaması düşük çıkmış olabilir.

Bir diğer destekleyici kaynak animasyon faaliyetleri ifadesinin de ortalaması düşük çıkmıştır (3,26).

Yerel halkın misafirperverliği (3,73) ve genel olarak hizmet kalitesi (3,74) ortalamaları destek kaynakları boyutunda en yüksek ortalamaya sahip unsurlardır.

Tablo 31’de durumsal koşullar boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 31: Durumsal Koşullar Boyutu İfade Kodları**

| KOD      | İFADELER                                              | Ortalama | Std. Sapma | Sayı |
|----------|-------------------------------------------------------|----------|------------|------|
| DURKO 1  | Politik istikrar (Yerel yönetim)                      | 3,79     | ,99478     | 457  |
| DURKO 2  | Emniyet ve güvenlik                                   | 3,43     | 1,16221    | 457  |
| DURKO 3  | Ülkenin politik istikrarı                             | 3,37     | 1,16036    | 457  |
| DURKO 4  | Toplam harcamaların karşılığı                         | 3,43     | 1,13369    | 457  |
| DURKO 5  | Konaklama harcamasının karşılığı                      | 3,36     | 1,02292    | 457  |
| DURKO 6  | Yetenekli yöneticilerin bulunması                     | 3,56     | 1,03935    | 457  |
| DURKO 7  | Alışveriş ürünlerine ödedikleri harcamanın karşılığı  | 3,33     | 1,12626    | 457  |
| DURKO 8  | E-ticaret olanaklarından yararlanma                   | 3,40     | 1,11421    | 457  |
| DURKO 9  | İşletmelerin bilgi teknolojilerini kullanımı          | 3,43     | 1,02621    | 457  |
| DURKO 10 | Kamu ve özel sektörün işbirliği                       | 3,44     | 1,10071    | 457  |
| DURKO 11 | Yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabilmesi | 3,44     | 1,03088    | 457  |
| DURKO 12 | Turistik yatırım ortamı                               | 3,79     | ,99478     | 457  |

Tablo 31’de alışveriş ürünlerine ödenilen harcama karşılığı (3,33), konaklama harcamasının karşılığı (3,35) ve toplam harcama karşılığı (3,43) ifadelerinin ortalamaları düşük çıkmıştır. Bölgede talebin yaz döneminde Temmuz ve Ağustos aylarında yoğunlaşması ve yıl içerisinde diğer aylarda düşük olması nedeniyle mevsimsel ve bölgesel enflasyon görülmektedir. Ayrıca işletmelerin yıllık işletme giderlerini bu kısa dönemde elde ettiği gelirle karşılaması nedeniyle fiyatlar artmaktadır.

Destinasyonun yerel yönetiminin istikrarı ifadesinin yüksek çıkmasına (3,79) karşın ülkenin merkezi yönetimin politik istikrarı ifadesi düşük çıkmıştır (3,37). Ülkenin politik istikrarının yerli turistleri turizm faaliyetlerini etkilemesine, yabancı

turistler açısından ise politik riskler taşıması nedeniyle talebin azalmasına neden olmaktadır.

Durumsal koşullar olan e-ticaret olanakları ifadesinin ortalaması (3,41) ile işletmelerin bilgi teknolojileri kullanımı ifadesi ortalaması (3,43) düşük çıkmıştır. Bu sonuca göre destinasyonda yer alan işletmelerin e-ticaret olanaklarından yeteri kadar yararlanamadıkları söylenebilir.

Alaçatı destinasyonu için bir diğer önemli durumsal koşul unsuru emniyet güvenlik ifadesinin ortalaması da düşük çıkmıştır (3,43). Alaçatı'nın emniyet gücü olarak Çeşme Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı olması ve destinasyonun bir mahalle olarak değerlendirilmesi nedeniyle güvenlik personeli konusunda geliştirilmesi gerekmektedir.

Bir diğer durumsal koşul olan kamu ve özel sektörün işbirliği ifadesinin ortalamasının da düşük olduğu görülmektedir (3,44). Destinasyonda yer alan turizm işletmeleri ile kamu kurumları ve yerel yönetimin işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Durumsal koşullar altında değerlendirilen, yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabilmesi ifadesinin ortalaması da (3,44) düşük çıkmıştır. Destinasyonda yer alan turizm işletmelerinin girişim sermayesine erişiminin kolaylaştırılması gerekmektedir.

Tablo 32'de talep koşulları boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 32:** Talep Koşulları Boyutu İfade Kodları

| <i>KOD</i>     | <i>İFADELER</i>                                     | <i>Ortalama</i> | <i>Std. Sapma</i> | <i>Sayı</i> |
|----------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| <b>TALKO 1</b> | Destinasyon imajı                                   | 3,93            | 0,893484          | 457         |
| <b>TALKO 2</b> | Turistik ürünlerinin uluslararası alanda bilinirlik | 4,01            | 0,941216          | 457         |
| <b>TALKO 3</b> | Turistlerin tercihleriyle uyumlu turistik ürünler   | 3,68            | 0,979344          | 457         |
| <b>TALKO 4</b> | Uluslararası turizm pazarında bilinirlik            | 3,90            | 0,931613          | 457         |

Tablo 32'de görüldüğü üzere talep koşulları boyutunda yer alan ifade ortalamalarının yüksek çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte turist tercihleri ile uyumlu turistik ürünlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yapılabilir.

Tablo 33'de stratejik destinasyon yönetimi boyutunda yer alan ifadelerin kodları ve ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 33: Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutu İfade Kodları**

| KOD      | İFADELER                                                         | Ortalama | Std. Sapma | Sayı |
|----------|------------------------------------------------------------------|----------|------------|------|
| DESYO 1  | Yerel yönetimin sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi    | 3,61     | 1,043871   | 457  |
| DESYO 2  | Özel sektörün sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi      | 3,56     | 1,053759   | 457  |
| DESYO 3  | Yerel turizm işletmelerinin girişimciliği                        | 3,61     | 1,004615   | 457  |
| DESYO 4  | Turizm işletmelerinin verimli çalışması                          | 3,67     | 1,003401   | 457  |
| DESYO 5  | Turizm eğitim programlarının yeterliliği                         | 3,46     | 1,113445   | 457  |
| DESYO 6  | Turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programları | 3,46     | 1,113691   | 457  |
| DESYO 7  | Turistlerin değerlerini dikkate alan bir vizyon                  | 3,56     | 1,018284   | 457  |
| DESYO 8  | Yerel halkın değerlerini dikkate alan bir vizyon                 | 3,54     | 1,063324   | 457  |
| DESYO 9  | Paydaşların değerlerini dikkate alan bir vizyon                  | 3,54     | 1,03828    | 457  |
| DESYO 10 | Toplumsal değerleri dikkate alan bir vizyon                      | 3,54     | 1,079532   | 457  |
| DESYO 11 | Yeni turistik ürün ve hizmetler                                  | 3,56     | 1,026348   | 457  |
| DESYO 12 | Sosyal turizm politikaları                                       | 3,33     | 1,155099   | 457  |
| DESYO 13 | Araştırma verilerinin yeterliliği                                | 3,36     | 1,136657   | 457  |
| DESYO 14 | Turizm ve diğer sektörlerin birlikte gelişimi                    | 3,35     | 1,120555   | 457  |
| DESYO 15 | Merkezi ve yerel yönetimin turizmin gelişimine desteği           | 3,70     | 1,009951   | 457  |
| DESYO 16 | Yerel halkın turizm gelişimine desteği                           | 3,77     | 0,968148   | 457  |
| DESYO 17 | Yerel yönetimin turizm eğitimine desteği                         | 3,65     | 1,070211   | 457  |
| DESYO 18 | Özel sektörün turizm eğitimine desteği                           | 3,48     | 1,076149   | 457  |
| DESYO 19 | Eğitilmiş turizm sektörü çalışanlarının olması                   | 3,39     | 1,059852   | 457  |
| DESYO 20 | Destinasyon markasının etkili gelişimi                           | 3,79     | 0,960185   | 457  |
| DESYO 21 | Yabancı yatırımcılar için çekicilik                              | 3,69     | 1,033959   | 457  |
| DESYO 22 | İşletmeler arasında işbirliği                                    | 3,36     | 1,123613   | 457  |
| DESYO 23 | Hizmetin kalitesinden memnuniyet                                 | 3,61     | 0,96276    | 457  |
| DESYO 24 | Turizm hizmetlerinin kalitesinin durumu                          | 3,56     | 1,009509   | 457  |
| DESYO 25 | Yerel turizm örgütlerinin itibarı                                | 3,55     | 1,029434   | 457  |

Tablo 33’de stratejik destinasyon yönetimi boyutunda sosyal turizm politikalarına yönelik ifade ortalaması en düşük ortalamaya sahiptir (3,33). Destinasyonun sosyal turizm politikaları ile desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonunda turizm sektörünün diğer sektörlerle birlikte gelişmediği, ifade ortalamasının düşük olmasından anlaşılmaktadır (3,35). Bölgede kamu ve yerel yönetimin yerli halkın ticari faaliyetleri olan tarım ve hayvancılığa yönelik destekleri bulunmakta ve bu unsur geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 33’de, Alaçatı destinasyonunun turizm politikası, planlaması ve gelişimine yönelik araştırma verilerinin yeterli olmadığı (3,36) görülmektedir. Alaçatı

destinasyonu ile ilgili yapılacak çalışma sayısının artırılması için desteklerin verilmesi gerekmektedir.

Stratejik destinasyon yönetimi kapsamında değerlendirilen işletmeler arasında işbirliği ifadesinin de ortalaması düşük çıkmıştır (3,36). Destinasyonda yer alan turizm işletmeleri arasında işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe çalışanların turizm eğitimi almış olması oldukça önemli bir faktördür. Alaçatı destinasyonu açısından eğitilmiş turizm sektörü çalışanları ifadesinin ortalaması düşük çıkmıştır (3,39). Bu ifadenin ortalamasının düşük çıkmasının nedeni, destinasyon işletmelerinin büyük bir bölümü aile işletmesi olması ve çalışanların aile üyelerinden oluşmasından kaynaklanabilmektedir.

Stratejik destinasyon yönetimi faktörü altında değerlendirilen turizm eğitim programlarının yeterliliği ifadesinin ortalaması (3,46), turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programları ifadesinin ortalaması (3,46) ve özel sektörün turizm eğitimine desteği ifadesinin ortalaması (3,48) düşük çıkmıştır. Bu ortalamalardan hareketle, eğitim programlarının ve özel sektörle eğitim kurumları arası işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Ankette yer alan ifadelerin ortalamaları demografik özelliklerden faaliyet alanlarına göre analiz edilmiştir. Tablo 34'de doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 34:** Faaliyet Alanına Göre Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu İfade Ortalamaları

|        | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel<br>Ortalama |
|--------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|-------------------|
| DOKU 1 | 3,87      | 3,80              | 2,50       | 2,90        | 3,68 | 4,27             | 3,72    | 3,74              |
| DOKU 2 | 4,38      | 4,27              | 4,75       | 4,10        | 4,21 | 4,82             | 4,08    | 4,21              |
| DOKU 3 | 4,10      | 3,82              | 3,00       | 3,40        | 4,00 | 4,55             | 3,49    | 3,72              |
| DOKU 4 | 3,89      | 4,07              | 2,50       | 3,80        | 4,14 | 3,82             | 3,42    | 3,64              |
| DOKU 5 | 3,79      | 3,80              | 3,13       | 2,80        | 2,89 | 3,82             | 3,28    | 3,43              |
| DOKU 6 | 4,00      | 3,93              | 4,25       | 3,10        | 3,32 | 4,55             | 3,61    | 3,74              |
| DOKU 7 | 3,80      | 3,69              | 3,75       | 3,20        | 2,89 | 4,36             | 3,42    | 3,53              |
| DOKU 8 | 3,82      | 3,87              | 3,38       | 3,30        | 2,71 | 4,00             | 3,29    | 3,46              |
| DOKU 9 | 3,36      | 3,49              | 2,25       | 2,50        | 3,14 | 2,64             | 2,87    | 3,04              |

Tablo 34'de görüldüğü üzere temizlik (Doku1) ifadesinin genel ortalaması (3,74) ile faaliyet alanlarının ortalaması karşılaştırıldığında, konaklama işletmelerinde 3,87; yiyecek içecek işletmelerinde 3,80 ve yerel yönetimde 4,27 ile yüksek, ve sörf okullarında 2,50 ve akademisyenlerde 2,90 ile düşük, kamuda 3,68 ve öğrencilerde 3,72 genel ortalamaya yakın çıkmıştır.

Faaliyet alanlarına göre iklim ifadesinin (Doku2) ortalamaları ile genel ortalama (4,21) karşılaştırıldığında sörf okullarında (4,75) ve yerel yönetimde (4,82) yüksek, diğer gruplarda ise yakın değerler çıktığı görülmektedir.

Doğal çevre ifadesinin (Doku3) faaliyet alanları göre sörf okulları (3,00), akademisyenler (3,40) ve öğrencilerde (3,49) genel ortalamadan (3,72) düşük, konaklama işletmeleri (4,10), kamu (4,00) ve yerel yönetimde (4,55) ise yüksek çıktığı görülmektedir.

Flora ve fauna ifadesinin (Doku4) genel ortalamaya (3,64) göre sörf okullarında (2,50) çok düşük ve öğrencilerde (3,42) düşük çıktığı görülmektedir.

Geleneksel el sanatları ifadesi (Doku5) genel ortalamaya (3,43) göre akademisyenlerde (2,80) ve kamuda (2,89) düşük çıkmıştır.

Sanatsal ve mimari özellikler ifadesi (Doku6) genel ortalamaya (3,74) göre akademisyenlerde (3,10) ve kamuda (3,32) düşük, yerel yönetimde (4,55) yüksek çıkmıştır.

Tarihi yerler ifadesi (Doku7) genel ortalamaya (3,53) göre akademisyenlerde (3,20) ve kamuda (2,89) düşük, yerel yönetimde (4,36) yüksek çıkmıştır.

Zengin kültürel miras ifadesi (Doku8) genel ortalamaya (3,46) göre kamuda (2,71) düşük, konaklama işletmelerinde (3,82), yiyecek içecek işletmelerinde (3,87) ve yerel yönetimde (4,00) yüksek çıkmıştır.

Ulusal parklar ifadesi (Doku9) genel ortalamaya (2,87) göre sörf okullarında (2,25) akademisyenlerde (2,50) ve yerel yönetimde (2,64) düşük, konaklama işletmelerinde (3,36), yiyecek içecek işletmelerinde (3,49) ve kamuda (3,14) yüksek çıkmıştır.

Tablo 35'de yapay kaynaklar boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 35: Faaliyet Alanına Göre Yapay Kaynaklar Boyutu İfade Ortalamaları**

|         | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel/<br>Ortalama |
|---------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|--------------------|
| SUKA 1  | 3,93      | 4,13              | 5,00       | 4,30        | 4,25 | 4,73             | 4,29    | 4,21               |
| SUKA 2  | 2,14      | 2,29              | 1,75       | 2,80        | 3,61 | 3,18             | 2,94    | 2,70               |
| SUKA 3  | 3,58      | 3,89              | 3,88       | 3,80        | 4,11 | 4,09             | 3,57    | 3,66               |
| SUKA 4  | 3,81      | 3,98              | 3,38       | 3,60        | 3,71 | 4,18             | 3,34    | 3,56               |
| SUKA 5  | 3,47      | 3,80              | 3,25       | 2,80        | 3,46 | 4,27             | 3,28    | 3,40               |
| SUKA 6  | 3,73      | 3,69              | 3,25       | 2,80        | 3,75 | 3,91             | 3,20    | 3,42               |
| SUKA 7  | 4,05      | 4,13              | 4,25       | 3,70        | 3,96 | 4,45             | 3,53    | 3,78               |
| SUKA 8  | 3,95      | 3,98              | 4,38       | 3,40        | 4,07 | 4,36             | 3,41    | 3,68               |
| SUKA 9  | 3,95      | 3,89              | 3,75       | 3,40        | 4,43 | 3,91             | 3,39    | 3,66               |
| SUKA 10 | 3,55      | 3,67              | 2,75       | 2,40        | 2,04 | 4,00             | 3,06    | 3,18               |
| SUKA 11 | 3,83      | 4,02              | 3,50       | 3,70        | 4,32 | 4,36             | 3,48    | 3,70               |
| SUKA 12 | 3,65      | 3,87              | 2,38       | 3,40        | 2,96 | 3,45             | 3,06    | 3,28               |
| SUKA 13 | 3,87      | 4,00              | 3,13       | 3,30        | 3,68 | 4,18             | 3,36    | 3,58               |
| SUKA 14 | 3,79      | 3,87              | 3,75       | 3,80        | 2,64 | 4,00             | 2,87    | 3,24               |
| SUKA 15 | 3,59      | 3,84              | 2,75       | 2,60        | 3,07 | 3,55             | 3,14    | 3,30               |
| SUKA 16 | 3,95      | 4,00              | 4,25       | 3,10        | 4,29 | 4,27             | 3,52    | 3,74               |
| SUKA 17 | 3,68      | 3,67              | 3,13       | 2,10        | 3,86 | 4,36             | 3,21    | 3,41               |
| SUKA 18 | 3,95      | 4,04              | 3,75       | 3,20        | 4,14 | 4,64             | 3,49    | 3,72               |
| SUKA 19 | 3,81      | 4,20              | 4,00       | 3,60        | 2,75 | 3,73             | 3,77    | 3,76               |
| SUKA 20 | 3,77      | 3,96              | 3,63       | 2,30        | 3,50 | 4,45             | 3,22    | 3,46               |
| SUKA 21 | 3,67      | 4,00              | 3,38       | 2,30        | 2,89 | 3,91             | 3,07    | 3,31               |
| SUKA 22 | 3,22      | 3,69              | 2,25       | 1,70        | 2,54 | 3,18             | 2,94    | 3,02               |
| SUKA 23 | 3,64      | 3,76              | 2,50       | 2,10        | 4,14 | 3,09             | 3,45    | 3,51               |

Tablo 35’de görüldüğü üzere su sporları olanakları ifadesinde (Suka1), genel ortalamaya (4,21) göre konaklama işletmelerinde (3,93) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,13) düşük, akademisyenlerde (4,30), yerel yönetimde (4,73) ve sörf okullarında (5,00) ise yüksek çıkmıştır.

Mevsimsel aktivite olanakları ifadesi (Suka2), genel ortalamaya (2,70) göre konaklama (2,14), yiyecek içecek (2,29) ve sörf okullarında (1,75) düşük, akademisyenlerde (2,80), kamuda (3,61), yerel yönetimde (3,18) ve öğrencilerde (2,94) yüksek çıkmıştır.

Çevresel aktivite çeşitliliği ifadesi (Suka3) genel ortalamaya (3,66) göre konaklamada (3,58) ve öğrencilerde (3,57) düşük, kamu (4,11) ve yerel yönetimde (4,09) yüksek çıkmıştır.

Rekreasyonel olanaklar ifadesi (Suka4), genel ortalamaya (3,56) göre sörf okullarında (3,38) ve öğrencilerde (3,34) düşük, konaklama işletmelerinde (3,81), yiyecek içecek işletmelerinde (3,98) ve yerel yönetimde (4,18) yüksek çıkmıştır.

Spor aktiviteleri için fiziksel olanaklar ifadesi (Suka5), genel ortalamaya (3,40) göre akademisyenlerde (2,80) ve öğrencilerde (3,28) düşük çıkmıştır.

Macera aktiviteleri olanakları ifadesi (Suka6), genel ortalamaya (3,42) göre sörf okullarında (3,25), akademisyenlerde (2,80) ve öğrencilerde (3,20) düşük çıkmıştır.

Yiyecek içecek hizmetleri ifadesi (Suka7), genel ortalamaya (3,78) göre akademisyenlerde (3,70) ve öğrencilerde (3,53) düşük, konaklama işletmelerinde (4,05), yiyecek içecek işletmelerinde (4,13), sörf okullarında (4,25), kamuda (3,96) ve yerel yönetimde (4,45) yüksek çıkmıştır.

Mutfak çeşitliliği ifadesi (Suka8), genel ortalamaya (3,68) göre akademisyenlerde (3,40) ve öğrencilerde (3,41) düşük, konaklama işletmelerinde (3,95), yiyecek içecek işletmelerinde (3,98), sörf okullarında (4,38), kamuda (4,07) ve yerel yönetimde (4,36) yüksek çıkmıştır.

Doğa alanlarına erişebilirlik ifadesi (Suka9), genel ortalamaya (3,66) göre kamuda (4,43) çok yüksek, konaklama işletmelerinde (3,95), yiyecek içecek işletmelerinde (3,89), sörf okullarında (3,75) ve yerel yönetimde (3,91) yüksek, akademisyenlerde (3,40) ve öğrencilerde (3,39) düşük çıkmıştır.

Kongre turizmi olanakları ifadesi (Suka10), genel ortalamaya (3,18) göre kamuda (2,04) ve akademisyenlerde (2,40) çok düşük, sörf okullarında (2,75) ve öğrencilerde (3,06) düşük, konaklama işletmelerinde (3,55), yiyecek içecek işletmelerinde (3,67) ve yerel yönetimde (4,00) yüksek çıkmıştır.

Kırsal turizm olanakları ifadesi (Suka11), genel ortalamaya (3,70) göre kamuda (4,32) ve yerel yönetimde (4,36) çok yüksek, konaklama işletmelerinde (3,83) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,02) yüksek, sörf okullarında (3,50), ve öğrencilerde (3,48) düşük çıkmıştır.

Termal ve kaplıca turizm tesisleri ifadesi (Suka12), genel ortalamaya (3,28) göre konaklama işletmelerinde (3,65), yiyecek içecek işletmelerinde (3,87), akademisyenlerde (3,40) ve yerel yönetimde (3,45) yüksek, sörf okullarında (2,38), kamuda (2,96) ve öğrencilerde (3,06) düşük çıkmıştır.

Konaklama tesislerinin sayısı ve kalitesi ifadesi (Suka13), genel ortalamaya (3,58) göre konaklama işletmelerinde (3,87), yiyecek içecek işletmelerinde (4,00), kamuda (3,68) ve yerel yönetimde (4,18) yüksek, sörf okullarında (3,13) akademisyenlerde (3,30) ve öğrencilerde (3,36) düşük çıkmıştır.

Havaalanı durumu ifadesi (Suka14), genel ortalamaya (3,24) göre kamuda (2,64) ve öğrencilerde (2,87) çok düşük, konaklama işletmelerinde (3,79), yiyecek içecek işletmelerinde (3,87), sörf okullarında (3,75), akademisyenlerde (3,80) ve yerel yönetimde (4,00) yüksek çıkmıştır.

Rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri ifadesi (Suka15), genel ortalamaya (3,30) göre sörf okullarında (2,75), akademisyenlerde (2,60), kamuda (3,07) ve öğrencilerde (3,14) düşük, konaklama işletmelerinde (3,59), yiyecek içecek işletmelerinde (3,84) ve yerel yönetimde (3,55) yüksek çıkmıştır.

Özel etkinlikler ve festivaller ifadesi (Suka16), genel ortalamaya (3,74) göre kamuda (4,29) yerel yönetimde (4,27), sörf okullarında (4,25), yiyecek içecek işletmelerinde (4,00) ve konaklama işletmelerinde (3,95) yüksek, akademisyenlerde (3,10) ve öğrencilerde (3,52) düşük çıkmıştır.

Tiyatro, sanat galerisi, sinema ve benzeri kültür ve eğlence olanakları ifadesi (Suka17), genel ortalamaya (3,41) göre yerel yönetimde (4,36) çok yüksek, kamuda (3,86), konaklama işletmelerinde (3,68) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,67) yüksek, sörf okullarında (3,13) ve öğrencilerde (3,21) düşük, akademisyenlerde (2,10) ise çok düşük çıkmıştır.

Yerel halkın özel etkinliklere desteği ifadesi (Suka18), genel ortalamaya (3,72) göre yerel yönetimde (4,64) çok yüksek, kamuda (4,14), konaklama işletmelerinde (3,95), yiyecek içecek işletmelerinde (4,04) ve sörf okullarında (3,75) yüksek, akademisyenlerde (3,20) ve öğrencilerde (3,49) düşük çıkmıştır.

Gece yaşamına yönelik eğlence olanakları ifadesi (Suka19), genel ortalamaya (3,76) göre yiyecek içecek işletmelerinde (4,20) ve sörf okullarında (4,00) yüksek, kamuda (2,75) ise düşük çıkmıştır.

Ulaşım olanakları ifadesi (Suka20), genel ortalamaya (3,46) göre yerel yönetimde (4,45) çok yüksek, konaklama işletmelerinde (3,77), yiyecek içecek işletmelerinde (3,96) ve sörf okullarında (3,63) yüksek, akademisyenlerde (2,30) ve öğrencilerde (3,22) düşük çıkmıştır.

Alışveriş olanakları ifadesi (Suka21), genel ortalamaya (3,31) göre yiyecek içecek işletmelerinde (4,00) ve yerel yönetimde (3,91) çok yüksek, konaklama

işletmelerinde (3,67) yüksek, akademisyenlerde (2,30) ve kamuda (2,89) çok düşük, öğrencilerde (3,07) düşük çıkmıştır.

Eğlence parkları ifadesi (Suka22), genel ortalamaya (3,02) göre yiyecek içecek işletmelerinde (3,69) yüksek, akademisyenlerde (1,75) ve kamuda (2,54) düşük çıkmıştır.

Yeterli turizm etkinlikleri ifadesi (Suka23), genel ortalamaya (3,51) göre kamuda (4,14) yüksek, sörf okullarında (2,50), akademisyenlerde (2,10) ve yerel yönetimde (3,09) düşük çıkmıştır.

Tablo 36'da destek kaynakları boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 36:** Faaliyet Alanına Göre Destek Kaynakları Boyutu İfade Ortalamaları

|                 | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel<br>Ortalama |
|-----------------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|-------------------|
| <b>DESKA 1</b>  | 3,58      | 3,62              | 2,75       | 1,70        | 2,96 | 3,18             | 2,98    | 3,16              |
| <b>DESKA 2</b>  | 3,98      | 4,18              | 3,88       | 2,60        | 4,04 | 4,36             | 3,32    | 3,63              |
| <b>DESKA 3</b>  | 3,63      | 3,76              | 1,75       | 2,10        | 3,00 | 2,82             | 3,17    | 3,27              |
| <b>DESKA 4</b>  | 4,08      | 4,13              | 3,63       | 2,60        | 3,89 | 4,18             | 3,53    | 3,74              |
| <b>DESKA 5</b>  | 3,95      | 3,98              | 3,88       | 2,60        | 4,00 | 4,27             | 3,44    | 3,66              |
| <b>DESKA 6</b>  | 3,95      | 4,11              | 3,63       | 2,80        | 3,75 | 3,45             | 3,32    | 3,57              |
| <b>DESKA 7</b>  | 3,97      | 4,36              | 3,63       | 2,70        | 3,11 | 4,55             | 3,39    | 3,63              |
| <b>DESKA 8</b>  | 3,57      | 3,27              | 3,13       | 2,70        | 3,21 | 3,00             | 3,09    | 3,22              |
| <b>DESKA 9</b>  | 3,83      | 3,36              | 3,13       | 2,90        | 3,32 | 3,00             | 3,18    | 3,35              |
| <b>DESKA 10</b> | 3,96      | 4,02              | 4,00       | 3,10        | 3,79 | 4,55             | 3,55    | 3,73              |
| <b>DESKA 11</b> | 3,64      | 3,71              | 3,00       | 2,80        | 3,39 | 3,73             | 3,50    | 3,53              |
| <b>DESKA 12</b> | 3,85      | 3,93              | 3,75       | 3,10        | 3,68 | 4,18             | 3,49    | 3,65              |

Sağlık ve medikal hizmetler ifadesi (Deska1), genel ortalamaya (3,16) göre konaklama işletmelerinde (3,58) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,62) yüksek, akademisyenlerde (1,75) ve sörf okullarında (2,75) düşük çıkmıştır.

Bankacılık hizmetleri ifadesi (Deska2), genel ortalamaya (3,63) göre yerel yönetimde (4,36), yiyecek içecek işletmelerinde (4,18), kamuda (4,04), konaklama işletmelerinde (3,98) ve sörf okullarında (3,88) yüksek, akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,32) düşük çıkmıştır.

Animasyon faaliyetleri ifadesi (Deska3), genel ortalamaya (3,27) göre konaklama işletmelerinde (3,63) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,76) yüksek, sörf okullarında (1,75) ve akademisyenlerde (2,10) çok düşük, kamuda (3,00) ve yerel yönetimde (2,82) düşük çıkmıştır.

Genel olarak hizmet kalitesi ifadesi (Deska4), genel ortalamaya (3,74) göre yerel yönetimde (4,18), yiyecek içecek işletmelerinde (4,13), konaklama işletmelerinde (3,98) yüksek, akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,53) düşük çıkmıştır.

İletişim hizmetleri ifadesi (Deska5), genel ortalamaya (3,66) göre yerel yönetimde (4,27), kamuda (4,00), yiyecek içecek işletmelerinde (3,98), konaklama işletmelerinde (3,95), ve sörf okullarında (3,88) yüksek, akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,44) düşük çıkmıştır.

Bilgiye erişebilirlik ifadesi (Deska6), genel ortalamaya (3,57) göre konaklama işletmelerinde (3,95) yiyecek içecek işletmelerinde (4,11) ve kamuda (3,75) yüksek, akademisyenlerde (2,80) ise düşük çıkmıştır.

Halk ve turistler arasında güven duygusu ifadesi (Deska7), genel ortalamaya (3,63) göre yerel yönetimde (4,55), yiyecek içecek işletmelerinde (4,36) ve konaklama işletmelerinde (3,97) yüksek, akademisyenlerde (2,70) ve kamuda (3,11) düşük çıkmıştır.

Yeterli ve nitelikli gümrük personeli ifadesi (Deska8), genel ortalamaya (3,22) göre konaklama işletmelerinde (3,57) yüksek, akademisyenlerde (2,70) ve yerel yönetimde (3,00) düşük çıkmıştır.

Olumlu davranışlara sahip gümrük personeli ifadesi (Deska9), genel ortalamaya (3,35) göre konaklama işletmelerinde (3,83) yüksek, akademisyenlerde (2,90) yerel yönetimde (3,00) düşük çıkmıştır.

Yerel halkın misafirperverliği ifadesi (Deska10), genel ortalamaya (3,73) göre yerel yönetimde (4,55), konaklama işletmelerinde (3,96) yiyecek içecek işletmelerinde (4,02), ve sörf okullarında (4,00) yüksek, akademisyenlerde (3,10) ve öğrencilerde (3,55) düşük çıkmıştır.

Turist gönderen ana pazarlarla bağlantı ifadesi (Deska11), genel ortalamaya (3,53) göre yerel yönetimde (3,73) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,71) yüksek, sörf okullarında (3,00) ve akademisyenlerde (2,80) düşük çıkmıştır.

Yabancı turistler için kolay vize koşulları ifadesi (Deska12), genel ortalamaya (3,65) göre yerel yönetimde (4,18), konaklama işletmelerinde (3,85) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,93) yüksek, akademisyenlerde (3,10) düşük çıkmıştır.

Tablo 37’de durumsal koşullar boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 37: Faaliyet Alanına Göre Durumsal Koşullar Boyutu İfade Ortalamaları**

|                 | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel<br>Ortalama |
|-----------------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|-------------------|
| <b>DURKO 1</b>  | 3,85      | 4,07              | 3,25       | 3,60        | 4,07 | 4,45             | 3,25    | 3,79              |
| <b>DURKO 2</b>  | 4,09      | 4,11              | 4,13       | 3,30        | 3,82 | 4,18             | 3,59    | 3,43              |
| <b>DURKO 3</b>  | 3,85      | 3,78              | 2,50       | 2,70        | 3,82 | 2,91             | 3,21    | 3,37              |
| <b>DURKO 4</b>  | 3,83      | 3,89              | 3,63       | 2,20        | 2,86 | 4,36             | 3,11    | 3,43              |
| <b>DURKO 5</b>  | 3,92      | 3,67              | 2,88       | 2,40        | 2,50 | 4,00             | 3,31    | 3,36              |
| <b>DURKO 6</b>  | 3,67      | 3,80              | 3,38       | 2,00        | 2,54 | 4,09             | 3,25    | 3,56              |
| <b>DURKO 7</b>  | 3,81      | 3,96              | 3,50       | 2,00        | 2,64 | 3,64             | 3,11    | 3,33              |
| <b>DURKO 8</b>  | 3,88      | 4,04              | 3,38       | 2,80        | 2,64 | 3,27             | 3,19    | 3,40              |
| <b>DURKO 9</b>  | 3,82      | 4,18              | 3,75       | 2,50        | 2,71 | 3,27             | 3,24    | 3,43              |
| <b>DURKO 10</b> | 3,53      | 3,76              | 3,00       | 2,50        | 3,32 | 4,45             | 3,36    | 3,44              |
| <b>DURKO 11</b> | 3,75      | 3,73              | 3,75       | 2,90        | 2,54 | 3,91             | 3,34    | 3,44              |
| <b>DURKO 12</b> | 3,91      | 4,16              | 3,75       | 3,20        | 3,79 | 4,00             | 3,70    | 3,79              |

Tablo 37’de görüldüğü üzere, yerel yönetimde politik istikrar ifadesi (Durko1), genel ortalamaya (3,79) göre yerel yönetimde (4,45), yiyecek içecek işletmelerinde (4,07) ve kamuda (4,07) yüksek, sörf okullarında (3,25) ve öğrencilerde (3,25) düşük çıkmıştır. Emniyet ve güvenlik ifadesi (Durko2), genel ortalamaya (3,43) göre yerel yönetimde (4,18), konaklama işletmelerinde (4,09) yiyecek içecek işletmelerinde (4,11), sörf okullarında (4,13), kamuda (3,82) ve öğrencilerde (3,59) yüksek, akademisyenlerde (3,30) ve düşük çıkmıştır.

Ülkede politik istikrar ifadesi (Durko3), genel ortalamaya (3,37) göre konaklama işletmelerinde (3,85), yiyecek içecek işletmelerinde (3,78) ve kamuda (3,82) yüksek, sörf okullarında (2,50), akademisyenlerde (2,70), yerel yönetimde (2,91) ve öğrencilerde (3,21) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda toplam harcama karşılığı ifadesi (Durko4), genel ortalamaya (3,43) göre yerel yönetimde (4,36), konaklama işletmelerinde (3,83), yiyecek içecek işletmelerinde (3,89) ve sörf okullarında (3,75) yüksek, akademisyenlerde (2,20), kamuda (2,86) ve öğrencilerde (3,11) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda konaklama harcamasının karşılığı ifadesi (Durko5), genel ortalamaya (3,36) göre yerel yönetimde (4,00), konaklama işletmelerinde (3,92) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,67) yüksek, sörf okullarında (2,88), akademisyenlerde (2,40) ve kamuda (2,50) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda yetenekli yöneticilerin bulunması ifadesi (Durko6), genel ortalamaya (3,56) göre yerel yönetimde (4,09) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,80) yüksek, sörf okullarında (3,38), akademisyenlerde (2,00), kamuda (2,54) ve öğrencilerde (3,25) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda alışveriş ürünleri harcama karşılığı ifadesi (Durko7), genel ortalamaya (3,33) göre konaklama işletmelerinde (3,81), yiyecek içecek işletmelerinde (3,96), sörf okullarında (3,50) ve yerel yönetimde (3,64) yüksek, akademisyenlerde (2,00), kamuda (2,64) ve öğrencilerde (3,11) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda e-ticaret olanaklarından yararlanma ifadesi (Durko8), genel ortalamaya (3,40) göre konaklama işletmelerinde (3,88) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,04) yüksek, akademisyenlerde (2,80), kamuda (2,64) yerel yönetimde (3,27) ve öğrencilerde (3,19) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanımı ifadesi (Durko9), genel ortalamaya (3,43) göre konaklama işletmelerinde (3,82), yiyecek içecek işletmelerinde (4,18) ve sörf okullarında (3,75) yüksek, akademisyenlerde (2,50), kamuda (2,71), yerel yönetimde (3,27) ve öğrencilerde (3,24) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda kamu ve özel sektörün işbirliği ifadesi (Durko10), genel ortalamaya (3,44) göre yerel yönetimde (4,45), konaklama işletmelerinde (3,53) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,89) yüksek, sörf okullarında (3,00), akademisyenlerde (2,50), kamuda (3,32) ve öğrencilerde (3,36) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda yatırımcıların girişim sermayesine erişimi ifadesi (Durko11), genel ortalamaya (3,44) göre yerel yönetimde (3,91), konaklama işletmelerinde (3,75), yiyecek içecek işletmelerinde (3,739) ve sörf okullarında (3,75) yüksek, akademisyenlerde (2,90), kamuda (2,54) ve öğrencilerde (3,34) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda turistik yatırım ortamı ifadesi (Durko12), genel ortalamaya (3,79) göre yiyecek içecek işletmelerinde (4,16), yerel yönetimde (4,00), konaklama işletmelerinde (3,91) yüksek, akademisyenlerde (3,20) düşük çıkmıştır.

Tablo 38'de talep koşulları boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 38:** Faaliyet Alanına Göre Talep Koşulları Boyutu İfade Ortalamaları

|         | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel<br>Ortalama |
|---------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|-------------------|
| TALKO 1 | 3,99      | 4,16              | 4,63       | 3,60        | 4,21 | 4,55             | 3,80    | 3,93              |
| TALKO 2 | 3,99      | 4,04              | 4,88       | 3,20        | 4,14 | 4,91             | 3,96    | 4,01              |
| TALKO 3 | 3,75      | 3,98              | 4,13       | 3,20        | 3,36 | 4,27             | 3,61    | 3,68              |
| TALKO 4 | 3,89      | 4,02              | 4,63       | 3,00        | 4,14 | 4,45             | 3,85    | 3,90              |

Tablo 38’de görüldüğü üzere, destinasyon imajı ifadesi (Talko1), genel ortalamaya (3,93) göre sörf okullarında (4,63), yerel yönetimde (4,55), kamuda (4,21) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,16) yüksek, akademisyenlerde (3,60) düşük çıkmıştır.

Turistik ürünlerin bilinirliği ifadesi (Talko2), genel ortalamaya (4,01) göre yerel yönetimde (4,91), sörf okullarında (4,88) ve kamuda (4,14) yüksek, akademisyenlerde (3,20) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda turist tercihleriyle uyumlu turistik ürünler ifadesi (Talko3), genel ortalamaya (3,68) göre yerel yönetimde (4,27), yiyecek içecek işletmelerinde (3,98) ve sörf okullarında (4,13) yüksek, akademisyenlerde (3,20) ve kamuda (3,36) düşük çıkmıştır.

Destinasyonun uluslararası turizm pazarında bilinirliği ifadesi (Talko4), genel ortalamaya (3,90) göre sörf okullarında (4,63), kamuda (4,14) ve yerel yönetimde (4,45) yüksek, akademisyenlerde (3,00) düşük çıkmıştır.

Tablo 39’da stratejik destinasyon yönetimi boyutunda yer alan ifadelerin faaliyet alanlarına göre ortalamaları görülmektedir.

**Tablo 39:** Faaliyet Alanına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutu İfade Ortalamaları

|          | Konaklama | Yiyecek<br>İçecek | Sörf Okulu | Akademisyen | Kamu | Yerel<br>Yönetim | Öğrenci | Genel<br>Ortalama |
|----------|-----------|-------------------|------------|-------------|------|------------------|---------|-------------------|
| DESYO 1  | 3,76      | 3,89              | 2,88       | 2,40        | 3,75 | 4,09             | 3,52    | 3,61              |
| DESYO 2  | 3,72      | 4,04              | 4,00       | 2,20        | 3,21 | 3,91             | 3,47    | 3,56              |
| DESYO 3  | 3,82      | 4,11              | 4,00       | 3,20        | 2,96 | 4,00             | 3,49    | 3,61              |
| DESYO 4  | 3,97      | 4,18              | 3,63       | 3,10        | 2,64 | 4,45             | 3,55    | 3,67              |
| DESYO 5  | 3,73      | 3,87              | 2,88       | 2,80        | 3,54 | 3,91             | 3,27    | 3,46              |
| DESYO 6  | 3,74      | 3,71              | 3,00       | 2,40        | 3,54 | 4,00             | 3,32    | 3,46              |
| DESYO 7  | 3,84      | 3,69              | 2,88       | 2,40        | 3,75 | 3,91             | 3,44    | 3,56              |
| DESYO 8  | 3,71      | 3,69              | 3,25       | 2,60        | 3,39 | 4,27             | 3,47    | 3,54              |
| DESYO 9  | 3,81      | 3,76              | 2,88       | 2,30        | 3,82 | 4,27             | 3,38    | 3,54              |
| DESYO 10 | 3,75      | 3,96              | 3,25       | 2,60        | 3,46 | 4,55             | 3,39    | 3,54              |
| DESYO 11 | 3,62      | 3,87              | 3,25       | 2,50        | 3,89 | 4,18             | 3,47    | 3,56              |
| DESYO 12 | 3,56      | 3,67              | 2,38       | 2,40        | 3,79 | 3,36             | 3,17    | 3,33              |
| DESYO 13 | 3,56      | 3,69              | 2,75       | 2,60        | 3,46 | 4,18             | 3,21    | 3,36              |
| DESYO 14 | 3,63      | 3,82              | 2,75       | 2,70        | 3,18 | 4,36             | 3,17    | 3,35              |
| DESYO 15 | 3,87      | 3,64              | 3,75       | 3,40        | 3,86 | 4,64             | 3,59    | 3,70              |
| DESYO 16 | 3,97      | 3,93              | 3,75       | 3,30        | 3,93 | 4,55             | 3,61    | 3,77              |
| DESYO 17 | 3,81      | 3,96              | 2,75       | 3,20        | 4,18 | 4,73             | 3,46    | 3,65              |
| DESYO 18 | 3,75      | 4,11              | 3,38       | 2,60        | 3,18 | 4,45             | 3,28    | 3,48              |
| DESYO 19 | 3,60      | 3,64              | 3,00       | 2,70        | 3,50 | 4,18             | 3,23    | 3,39              |
| DESYO 20 | 3,89      | 3,93              | 4,50       | 3,50        | 4,32 | 4,36             | 3,62    | 3,79              |
| DESYO 21 | 3,90      | 3,67              | 3,63       | 2,60        | 3,89 | 4,45             | 3,59    | 3,69              |
| DESYO 22 | 3,70      | 3,78              | 3,13       | 2,50        | 2,96 | 3,36             | 3,22    | 3,36              |
| DESYO 23 | 3,96      | 3,91              | 3,50       | 2,50        | 3,64 | 4,18             | 3,42    | 3,61              |
| DESYO 24 | 3,77      | 3,93              | 4,25       | 2,30        | 3,00 | 4,27             | 3,45    | 3,56              |
| DESYO 25 | 3,75      | 3,84              | 4,13       | 2,80        | 3,29 | 3,82             | 3,43    | 3,55              |

Tablo 39’da görüldüğü üzere yerel yönetimin sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi ifadesi (Desyo1), genel ortalamaya (3,61) göre yerel yönetimde (4,09), konaklama işletmelerinde (3,76), yiyecek içecek işletmelerinde (3,89) ve kamuda (3,75) yüksek, sörf okullarında (2,88) ve akademisyenlerde (2,40) düşük çıkmıştır.

Özel sektörün sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi ifadesi (Desyo2), genel ortalamaya (3,56) göre konaklama işletmelerinde (3,72), yiyecek

içecek işletmelerinde (4,04), sörf okullarında (4,00) ve yerel yönetimde (3,91) yüksek, akademisyenlerde (2,20) ve kamuda (3,21) düşük çıkmıştır.

Yerel turizm işletmelerinin girişimciliği ifadesi (Desyo3), genel ortalamaya (3,61) göre yiyecek içecek işletmelerinde (4,11), sörf okullarında (4,00), yerel yönetimde (4,00) ve konaklama işletmelerinde (3,82) yüksek, akademisyenlerde (3,20), kamuda (2,96) ve öğrencilerde (3,49) düşük çıkmıştır.

Turizm işletmelerinin verimli çalışması ifadesi (Desyo4), genel ortalamaya (3,67) göre yerel yönetimde (4,45), konaklama işletmelerinde (3,97) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,18) yüksek, akademisyenlerde (3,10) ve kamuda (2,64) düşük çıkmıştır.

Turizm eğitim programlarının yeterliliği ifadesi (Desyo5), genel ortalamaya (3,46) göre yerel yönetimde (3,91), konaklama işletmelerinde (3,73) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,87) yüksek, sörf okullarında (2,88), akademisyenlerde (2,80), ve öğrencilerde (3,27) düşük çıkmıştır.

Turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programları ifadesi (Desyo6), genel ortalamaya (3,46) göre yerel yönetimde (4,00), konaklama işletmelerinde (3,74) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,71) yüksek, sörf okullarında (3,00), akademisyenlerde (2,40) ve öğrencilerde (3,32) düşük çıkmıştır.

Turistlerin değerlerini dikkate alan vizyon ifadesi (Desyo7), genel ortalamaya (3,56) göre yerel yönetimde (3,91), konaklama işletmelerinde (3,84), yiyecek içecek işletmelerinde (3,69) ve kamuda (3,75) yüksek, sörf okullarında (2,88), akademisyenlerde (2,40) ve öğrencilerde (3,44) düşük çıkmıştır.

Yerel halkın değerlerini dikkate alan vizyon ifadesi (Desyo8), genel ortalamaya (3,54) göre yerel yönetimde (4,27), konaklama işletmelerinde (3,71) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,69) yüksek, sörf okullarında (3,25), akademisyenlerde (2,60) ve kamuda (3,39) düşük çıkmıştır.

Paydaşların değerlerini dikkate alan vizyon ifadesi (Desyo9), genel ortalamaya (3,54) göre yerel yönetimde (4,27), konaklama işletmelerinde (3,81), yiyecek içecek işletmelerinde (3,76) ve kamuda (3,82) yüksek, sörf okullarında (2,88), akademisyenlerde (2,30) ve öğrencilerde (3,38) düşük çıkmıştır.

Toplumsal değerleri dikkate alan vizyon ifadesi (Desyo10), genel ortalamaya (3,54) göre yerel yönetimde (4,55), konaklama işletmelerinde (3,75) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,96) yüksek, sörf okullarında (3,25), akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,39) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için yeni turistik ürünler ve hizmetler ifadesi (Desyo11), genel ortalamaya (3,56) göre yerel yönetimde (4,18), yiyecek içecek işletmelerinde (3,87) ve kamuda (3,89) yüksek, sörf okullarında (3,25) ve akademisyenlerde (2,50) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için sosyal turizm politikaları ifadesi (Desyo12), genel ortalamaya (3,33) göre konaklama işletmelerinde (3,564), yiyecek içecek işletmelerinde (3,67) ve kamuda (3,79) yüksek, sörf okullarında (2,38), akademisyenlerde (2,40) ve öğrencilerde (3,17) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için araştırma verilerinin yeterliliği ifadesi (Desyo13), genel ortalamaya (3,36) göre yerel yönetimde (4,18), konaklama işletmelerinde (3,56), yiyecek içecek işletmelerinde (3,69) ve kamuda (3,46) yüksek, sörf okullarında (2,75), akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,21) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda turizm sektörü ile diğer sektörlerin birlikte gelişimi ifadesi (Desyo14), genel ortalamaya (3,35) göre yerel yönetimde (4,36), konaklama işletmelerinde (3,63) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,82) yüksek, sörf okullarında (2,75), akademisyenlerde (2,70), kamuda (3,18) ve öğrencilerde (3,17) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için merkezi ve yerel yönetimin turizm gelişimine desteği ifadesi (Desyo15), genel ortalamaya (3,70) göre yerel yönetimde (4,64), konaklama işletmelerinde (3,87) ve kamuda (3,86) yüksek, akademisyenlerde (3,40) ve öğrencilerde (3,59) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için ve yerel halkın turizm gelişimine desteği ifadesi (Desyo16), genel ortalamaya (3,77) göre yerel yönetimde (4,55), konaklama işletmelerinde (3,97), yiyecek içecek işletmelerinde (3,93) ve kamuda (3,93) yüksek, akademisyenlerde (3,30) ve öğrencilerde (3,61) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için ve yerel yönetimin turizm eğitime desteği ifadesi (Desyo17), genel ortalamaya (3,65) göre yerel yönetimde (4,73), konaklama işletmelerinde (3,81), yiyecek içecek işletmelerinde (3,96) ve kamuda (4,18) yüksek, sörf okullarında (2,75), akademisyenlerde (3,20) ve öğrencilerde (3,46) düşük çıkmıştır.

Destinasyon için ve özel sektörün turizm eğitime desteği ifadesi (Desyo18), genel ortalamaya (3,48) göre yerel yönetimde (4,45), konaklama işletmelerinde (3,75) ve yiyecek içecek işletmelerinde (4,11) yüksek, sörf okullarında (3,38), kamuda (3,18) akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,28) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda eğitimli turizm sektörü çalışanlarının olması ifadesi (Desyo19), genel ortalamaya (3,39) göre yerel yönetimde (4,18), konaklama işletmelerinde (3,60), yiyecek içecek işletmelerinde (3,64) ve kamuda (3,50) yüksek, sörf okullarında (3,00), akademisyenlerde (2,70) ve öğrencilerde (3,23) düşük çıkmıştır.

Destinasyon markasının etkili gelişimi ifadesi (Desyo20), genel ortalamaya (3,79) göre yerel yönetimde (4,36), konaklama işletmelerinde (3,89), yiyecek içecek işletmelerinde (3,93), sörf okullarında (4,50) ve kamuda (4,39) yüksek, akademisyenlerde (3,50) ve öğrencilerde (3,62) düşük çıkmıştır.

Destinasyonun yabancı yatırımcılar için çekiciliği ifadesi (Desyo21), genel ortalamaya (3,69) göre yerel yönetimde (4,45), konaklama işletmelerinde (3,90) ve kamuda (3,89) yüksek, akademisyenlerde (2,60) ve öğrencilerde (3,59) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda özel sektör işletmeleri arasında işbirliği ifadesi (Desyo22), genel ortalamaya (3,36) göre konaklama işletmelerinde (3,70) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,78) yüksek, sörf okullarında (3,13), akademisyenlerde (2,50), kamuda (2,96) ve öğrencilerde (3,22) düşük çıkmıştır.

Destinasyonda turistlerin hizmet kalitesinden memnuniyeti ifadesi (Desyo23), genel ortalamaya (3,61) göre yerel yönetimde (4,18), konaklama işletmelerinde (3,96) ve yiyecek içecek işletmelerinde (3,91) yüksek, sörf okullarında (3,50), akademisyenlerde (2,50) ve öğrencilerde (3,42) düşük çıkmıştır.

Destinasyondaki turizm hizmetlerinin kalitesinin durumu ifadesi (Desyo24), genel ortalamaya (3,56) göre yerel yönetimde (4,27), konaklama işletmelerinde (3,77), yiyecek içecek işletmelerinde (3,93) ve sörf okullarında (4,25) yüksek, akademisyenlerde (2,30), kamuda (3,00) ve öğrencilerde (3,45) düşük çıkmıştır.

yerel turizm örgütünün itibarı ifadesi (Desyo25), genel ortalamaya (3,55) göre yerel yönetimde (3,82), konaklama işletmelerinde (3,75), yiyecek içecek işletmelerinde (3,84) ve sörf okullarında (4,13) yüksek, akademisyenlerde (2,80), kamuda (3,29) ve öğrencilerde (3,43) düşük çıkmıştır.

#### **3. 8. 4. Korelasyon Analizi**

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre destinasyon yönetim ile diğer tüm faktörler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada

değerlendirilen 6 faktör arasındaki ilişki düzeyi ve derecesi tablo 40'da görülmektedir.

**Tablo 40:** Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

|              |                    | DOKU   | SUKA   | DESKA  | DURKO  | TALKO  | DESYO |
|--------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| <b>DOKU</b>  | Pearson Korelasyon | 1      |        |        |        |        |       |
|              | Anlamlılık         |        |        |        |        |        |       |
|              | SAYI               | 457    |        |        |        |        |       |
| <b>SUKA</b>  | Pearson Korelasyon | ,647** | 1      |        |        |        |       |
|              | Anlamlılık         | ,000   |        |        |        |        |       |
|              | SAYI               | 457    | 457    |        |        |        |       |
| <b>DESKA</b> | Pearson Korelasyon | ,538** | ,804** | 1      |        |        |       |
|              | Anlamlılık         | ,000   | ,000   |        |        |        |       |
|              | SAYI               | 457    | 457    | 457    |        |        |       |
| <b>DURKO</b> | Pearson Korelasyon | ,447** | ,673** | ,737** | 1      |        |       |
|              | Anlamlılık         | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |       |
|              | SAYI               | 457    | 457    | 457    | 457    |        |       |
| <b>TALKO</b> | Pearson Korelasyon | ,182** | ,351** | ,402** | ,331** | 1      |       |
|              | Anlamlılık         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |       |
|              | SAYI               | 457    | 457    | 457    | 457    | 457    |       |
| <b>DESYO</b> | Pearson Korelasyon | ,518** | ,720** | ,736** | ,745** | ,484** | 1     |
|              | Anlamlılık         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |       |
|              | SAYI               | 457    | 457    | 457    | 457    | 457    | 457   |
| ** p> 0,01   |                    |        |        |        |        |        |       |

Stratejik destinasyon yönetimi ile; doğal ve kültürel kaynaklar arasında orta düzeyde (,518), yapay kaynaklar arasında yüksek düzeyde (,72), destek kaynakları arasında yüksek düzeyde (,736), durumsal koşullar arasında yüksek düzeyde (,745) talep koşulları arasında orta düzeyde (,484) bir ilişki tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 248).

### 3. 8. 5. Farklılık Analizleri

Rekabet gücünü etkileyen faktörlerin demografik özelliklere göre incelemek için Varyans analizleri ve t testleri yapılmıştır. İki grup arasındaki farklılıkları t testi incelemek için mümkündür. İkidenden fazla grubun karşılaştırmasında varyans analizi ve Anova testi uygulanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 186). Rekabet gücünü etkileyen doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar, talep koşulları ve stratejik destinasyon yönetiminin demografik özelliklere göre değişimini belirlemek için varyans analizi ve Anova testi yapılmıştır. Demografik özelliklerden cinsiyete ve turizm işletmelerinin belge türüne göre farklılığı test etmeye yönelik t testleri yapılmıştır.

Demografik özelliklerden yaş dağılımına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 41’de görülmektedir.

**Tablo 41:** Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F        | Anlamlılık   |
|--------------|---------------|--------------------|-----|------------------|----------|--------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 4,662446           | 4   | 1,165612         | 2,757889 | <b>0,027</b> |
|              | Grup İçi      | 191,0361           | 452 | 0,422646         |          |              |
|              | Toplam        | 195,6986           | 456 |                  |          |              |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 7,701017           | 4   | 1,925254         | 5,345784 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 162,7853           | 452 | 0,360144         |          |              |
|              | Toplam        | 170,4863           | 456 |                  |          |              |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 6,682127           | 4   | 1,670532         | 4,016165 | <b>0,003</b> |
|              | Grup İçi      | 188,0103           | 452 | 0,415952         |          |              |
|              | Toplam        | 194,6924           | 456 |                  |          |              |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 7,449404           | 4   | 1,862351         | 4,628018 | <b>0,001</b> |
|              | Grup İçi      | 181,8884           | 452 | 0,402408         |          |              |
|              | Toplam        | 189,3378           | 456 |                  |          |              |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | 1,720096           | 4   | 0,430024         | 0,992198 | <b>0,411</b> |
|              | Grup İçi      | 195,8992           | 452 | 0,433405         |          |              |
|              | Toplam        | 197,6193           | 456 |                  |          |              |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 3,20634            | 4   | 0,801585         | 2,382598 | <b>0,050</b> |
|              | Grup İçi      | 152,0678           | 452 | 0,336433         |          |              |
|              | Toplam        | 155,2741           | 456 |                  |          |              |

Tablo 41’de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda, destek kaynaklarında, durumsal koşullarda ve talep koşullarında yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Tablo 41’de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde yaş durumuna göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 42’de özetlenmiştir.

**Tablo 42:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Yaş Demografik Özelliğine Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|               | Hipotez | Anlamlılık |
|---------------|---------|------------|
| $H_{1fdoku}$  | Kabul   | 0,0274     |
| $H_{1fsuka}$  | Kabul   | 0,0003     |
| $H_{1fdeska}$ | Kabul   | 0,0011     |
| $H_{1fdurko}$ | Kabul   | 0,0032     |
| $H_{0ftalko}$ | Kabul   | 0,4114     |
| $H_{0fdesyo}$ | Kabul   | 0,0507     |

Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde demografik özelliklerden yaşa göre gruplar arasındaki farklılıklar tablo 43’de görülmektedir.

**Tablo 43:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Yaş Durumuna Göre Değişimler

|              |                | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|--------------|----------------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b>  | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,4773   | 0,65388    | 0,04111   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,6150   | 0,60829    | 0,05722   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,6964   | 0,58720    | 0,07847   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 3,5580   | 0,83782    | 0,15833   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 3,0536   | 0,80963    | 0,30601   |
|              | Toplam         | 457 | 3,5367   | 0,65511    | 0,03064   |
| <b>SUKA</b>  | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,3516   | 0,61562    | 0,03870   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,5536   | 0,60019    | 0,05646   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,6419   | 0,53706    | 0,07177   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 3,7083   | 0,61375    | 0,11599   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 3,3095   | 0,38737    | 0,14641   |
|              | Toplam         | 457 | 3,4583   | 0,61145    | 0,02860   |
| <b>DURKO</b> | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,3640   | 0,62699    | 0,03942   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,5004   | 0,65793    | 0,06189   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,5649   | 0,67935    | 0,09078   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 3,7013   | 0,69095    | 0,13058   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 3,9870   | 0,60400    | 0,22829   |
|              | Toplam         | 457 | 3,4526   | 0,65342    | 0,03057   |
| <b>DESKA</b> | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,4157   | 0,61477    | 0,03865   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,5708   | 0,63847    | 0,06006   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,6057   | 0,69276    | 0,09257   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 3,8899   | 0,69131    | 0,13065   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 3,6905   | 0,53080    | 0,20062   |
|              | Toplam         | 457 | 3,5106   | 0,64437    | 0,03014   |
| <b>TALKO</b> | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,8518   | 0,68665    | 0,04317   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,8783   | 0,64876    | 0,06103   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,8973   | 0,54518    | 0,07285   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 4,0982   | 0,60987    | 0,11525   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 4,0357   | 0,76959    | 0,29088   |
|              | Toplam         | 457 | 3,8818   | 0,65831    | 0,03079   |
| <b>DESYO</b> | 24 Yaş ve Altı | 253 | 3,4734   | 0,55151    | 0,03467   |
|              | 25-34 Yaş      | 113 | 3,6545   | 0,58868    | 0,05538   |
|              | 35-44 Yaş      | 56  | 3,6186   | 0,60787    | 0,08123   |
|              | 45-54 Yaş      | 28  | 3,6257   | 0,74199    | 0,14022   |
|              | 55 Yaş ve Üstü | 7   | 3,6457   | 0,48631    | 0,18381   |
|              | Toplam         | 457 | 3,5479   | 0,58354    | 0,02730   |

Yaş durumuna göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 44'de görülmektedir.

**Tablo 44:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Yaş Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) YAŞ        | (J) YAŞ        | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık  |
|------------------|----------------|----------------|----------------------|-----------|-------------|
| <b>SUKA</b>      | 24 Yaş ve Altı | 25-34 Yaş      | -,20203 <sup>*</sup> | ,06790    | <b>,026</b> |
|                  |                | 35-44 Yaş      | -,29031 <sup>*</sup> | ,08863    | <b>,010</b> |
|                  |                | 45-54 Yaş      | -,35677 <sup>*</sup> | ,11952    | <b>,025</b> |
|                  | 25-34 Yaş      | 24 Yaş ve Altı | ,20203 <sup>*</sup>  | ,06790    | <b>,026</b> |
|                  | 35-44 Yaş      | 24 Yaş ve Altı | ,29031 <sup>*</sup>  | ,08863    | <b>,010</b> |
|                  | 45-54 Yaş      | 24 Yaş ve Altı | ,35677 <sup>*</sup>  | ,11952    | <b>,025</b> |
| <b>DESKA</b>     | 24 Yaş ve Altı | 45-54 Yaş      | -,47420 <sup>*</sup> | ,12634    | <b>,002</b> |
|                  | 45-54 Yaş      | 24 Yaş ve Altı | ,47420 <sup>*</sup>  | ,12634    | <b>,002</b> |
| <b>DESYO</b>     | 24 Yaş ve Altı | 25-34 Yaş      | -,18115 <sup>*</sup> | ,06563    | <b>,047</b> |
|                  | 25-34 Yaş      | 24 Yaş ve Altı | ,18115 <sup>*</sup>  | ,06563    | <b>,047</b> |
| * p< 0.05        |                |                |                      |           |             |

Yaş durumuna göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 41'deki varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle  $H_{1fdoku}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak tablo 41'deki Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın yeterli olmadığı görülmektedir.

Yaş durumuna göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 44'e göre 24 yaş ve altı ile 25-34 yaş arasında, 24 yaş altı ile 35-44 yaş arasında, 24 yaş ve altı ile 45-54 yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 43'de 24 yaş ve altında olanların yapay kaynaklar boyutu için verdikleri yanıtların ortalaması 3,35 iken grubun yapay kaynaklar boyutuna tüm katılımcıların genel ortalaması 3,46 olduğu görülmektedir.

Yaş durumuna göre destek kaynakları boyutunda tablo 44'e göre 24 yaş ve altı ile 45-54 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 24 yaş ve altı katılımcıların destek kaynakları boyutu ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,42 iken 45-54 yaş arasında olan katılımcıların verdiği yanıtların ortalaması 3,89'dur.

Yaş durumuna göre durumsal koşullar boyutunda tablo 41'deki varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle

$H_{1durko}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak tablo 44'deki Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın yeterli olmadığı görülmektedir.

Tablo 41'deki varyans analizi sonuçlarına göre stratejik destinasyon yönetimi boyutunda yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak sig. değerinin 0,05'e yakın çıkması (0,0507) nedeniyle tablo 44'de 24 yaş ve altında olan katılımcılar ile 25-34 yaş arasında olan katılımcılar arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 43'de 24 yaş ve altında olan katılımcılar (3,47) ile 25-34 yaş arasında olan katılımcılar (3,65) arasında çok büyük bir farkın olmadığı görülmektedir.

Demografik özelliklerden eğitim durumuna göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 45'de görülmektedir.

**Tablo 45:** Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık   |
|--------------|---------------|-----------------|-----|---------------|--------|--------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 23,252          | 5   | 4,650         | 12,162 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 172,447         | 451 | 0,382         |        |              |
|              | Toplam        | 195,699         | 456 |               |        |              |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 29,327          | 5   | 5,865         | 18,740 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 141,160         | 451 | 0,313         |        |              |
|              | Toplam        | 170,486         | 456 |               |        |              |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 30,167          | 5   | 6,033         | 16,539 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 164,526         | 451 | 0,365         |        |              |
|              | Toplam        | 194,692         | 456 |               |        |              |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 28,272          | 5   | 5,654         | 15,833 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 161,066         | 451 | 0,357         |        |              |
|              | Toplam        | 189,338         | 456 |               |        |              |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | 4,862           | 5   | ,972          | 2,275  | <b>0,046</b> |
|              | Grup İçi      | 192,757         | 451 | 0,427         |        |              |
|              | Toplam        | 197,619         | 456 |               |        |              |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 17,909          | 5   | 3,582         | 11,760 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 137,365         | 451 | 0,305         |        |              |
|              | Toplam        | 155,274         | 456 |               |        |              |

Tablo 45'de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda, destek kaynaklarında, durumsal koşullarda, talep koşullarında ve

stratejik destinasyon yönetiminde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 45’de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 46’da özetlenmiştir.

**Tablo 46:** Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlerde Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|               | Hipotez | Anlamlılık |
|---------------|---------|------------|
| $H_{1gdoku}$  | Kabul   | 0,0000     |
| $H_{1gsuka}$  | Kabul   | 0,0000     |
| $H_{1gdeska}$ | Kabul   | 0,0000     |
| $H_{1gdurko}$ | Kabul   | 0,0000     |
| $H_{1gtalko}$ | Kabul   | 0,0462     |
| $H_{1gdesyo}$ | Kabul   | 0,0000     |

Rekabet gücünü etkileyen faktörlerde eğitim durumuna göre gruplar arasındaki farklılıklar tablo 47’de görülmektedir.

**Tablo 47:** Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörlerde Eğitim Durumuna Göre Değişimler

|             |                      | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|-------------|----------------------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b> | İlköğretim           | 12  | 3,7917   | 0,65352    | 0,18865   |
|             | Orta Öğretim         | 103 | 3,9199   | 0,61134    | 0,06024   |
|             | Ön Lisans            | 7   | 3,8929   | 0,48104    | 0,18182   |
|             | Lisans               | 71  | 3,4648   | 0,61644    | 0,07316   |
|             | Lisansüstü           | 20  | 3,3375   | 0,57939    | 0,12956   |
|             | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,3893   | 0,62612    | 0,04008   |
|             | Toplam               | 457 | 3,5367   | 0,65511    | 0,03065   |
| <b>SUKA</b> | İlköğretim           | 12  | 3,7963   | 0,34192    | 0,09870   |
|             | Orta Öğretim         | 103 | 3,8592   | 0,42014    | 0,04140   |
|             | Ön Lisans            | 7   | 3,7143   | 0,30501    | 0,11528   |
|             | Lisans               | 71  | 3,5336   | 0,59898    | 0,07109   |
|             | Lisansüstü           | 20  | 3,3278   | 0,57817    | 0,12928   |
|             | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,2539   | 0,60806    | 0,03893   |
|             | Toplam               | 457 | 3,4583   | 0,61145    | 0,02860   |

|              |                      |     |        |         |         |
|--------------|----------------------|-----|--------|---------|---------|
| <b>DURKO</b> | İlköğretim           | 12  | 3,9394 | 0,41267 | 0,11913 |
|              | Orta Öğretim         | 103 | 3,8464 | 0,40895 | 0,04030 |
|              | Ön Lisans            | 7   | 3,5065 | 0,54002 | 0,20411 |
|              | Lisans               | 71  | 3,5262 | 0,74252 | 0,08812 |
|              | Lisansüstü           | 20  | 3,0773 | 0,76475 | 0,17100 |
|              | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,2701 | 0,62242 | 0,03985 |
|              | Toplam               | 457 | 3,4526 | 0,65342 | 0,03057 |
| <b>DESKA</b> | İlköğretim           | 12  | 4,0000 | 0,55163 | 0,15924 |
|              | Orta Öğretim         | 103 | 3,8859 | 0,48759 | 0,04804 |
|              | Ön Lisans            | 7   | 3,7262 | 0,52861 | 0,19980 |
|              | Lisans               | 71  | 3,5751 | 0,65574 | 0,07782 |
|              | Lisansüstü           | 20  | 3,1583 | 0,72543 | 0,16221 |
|              | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,3320 | 0,61428 | 0,03933 |
|              | Toplam               | 457 | 3,5106 | 0,64437 | 0,03014 |
| <b>TALKO</b> | İlköğretim           | 12  | 3,9167 | 0,52585 | 0,15180 |
|              | Orta Öğretim         | 103 | 3,9830 | 0,43761 | 0,04312 |
|              | Ön Lisans            | 7   | 3,9286 | 0,44987 | 0,17003 |
|              | Lisans               | 71  | 4,0352 | 0,65642 | 0,07790 |
|              | Lisansüstü           | 20  | 3,6875 | 0,76035 | 0,17002 |
|              | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,8074 | 0,72527 | 0,04643 |
|              | Toplam               | 457 | 3,8818 | 0,65831 | 0,03080 |
| <b>DESYO</b> | İlköğretim           | 12  | 3,8400 | 0,40685 | 0,11745 |
|              | Orta Öğretim         | 103 | 3,8369 | 0,41086 | 0,04048 |
|              | Ön Lisans            | 7   | 3,7771 | 0,30885 | 0,11674 |
|              | Lisans               | 71  | 3,6344 | 0,66664 | 0,07912 |
|              | Lisansüstü           | 20  | 3,1760 | 0,79783 | 0,17840 |
|              | Üniversite Öğrencisi | 244 | 3,4103 | 0,55389 | 0,03546 |
|              | Toplam               | 457 | 3,5479 | 0,58354 | 0,02730 |

Eğitim durumuna göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 48'de görülmektedir.

**Tablo 48:** Rekabet Gücü Etkileyen Faktörlerde Eğitim Durumuna Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) EĞİTİM DURUMU    | (J) EĞİTİM DURUMU    | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|------------|
| <b>DOKU</b>      | Orta Öğretim         | Lisans               | ,45511 <sup>ˆ</sup>  | ,09538    | ,000       |
|                  |                      | Lisansüstü           | ,58240 <sup>ˆ</sup>  | ,15110    | ,002       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,53056 <sup>ˆ</sup>  | ,07266    | ,000       |
|                  | Lisans               | Orta Öğretim         | -,45511 <sup>ˆ</sup> | ,09538    | ,000       |
|                  | Lisansüstü           | Orta Öğretim         | -,58240 <sup>ˆ</sup> | ,15110    | ,002       |
|                  | Üniversite Öğrencisi | Orta Öğretim         | -,53056 <sup>ˆ</sup> | ,07266    | ,000       |
| <b>SUKA</b>      | İlköğretim           | Üniversite Öğrencisi | ,54243 <sup>ˆ</sup>  | ,16543    | ,014       |
|                  | Orta Öğretim         | Lisans               | ,32558 <sup>ˆ</sup>  | ,08630    | ,003       |
|                  |                      | Lisansüstü           | ,53145 <sup>ˆ</sup>  | ,13671    | ,002       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,60535 <sup>ˆ</sup>  | ,06574    | ,000       |
|                  | Lisans               | Orta Öğretim         | -,32558 <sup>ˆ</sup> | ,08630    | ,003       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,27978 <sup>ˆ</sup>  | ,07544    | ,003       |
|                  | Lisansüstü           | Orta Öğretim         | -,53145 <sup>ˆ</sup> | ,13671    | ,002       |
|                  | Üniversite Öğrencisi | İlköğretim           | -,54243 <sup>ˆ</sup> | ,16543    | ,014       |
|                  |                      | Orta Öğretim         | -,60535 <sup>ˆ</sup> | ,06574    | ,000       |
|                  |                      | Lisans               | -,27978 <sup>ˆ</sup> | ,07544    | ,003       |
| <b>DURKO</b>     | İlköğretim           | Lisansüstü           | ,86212 <sup>ˆ</sup>  | ,22055    | ,001       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,66927 <sup>ˆ</sup>  | ,17859    | ,003       |
|                  | Orta Öğretim         | Lisans               | ,32018 <sup>ˆ</sup>  | ,09317    | ,008       |
|                  |                      | Lisansüstü           | ,76915 <sup>ˆ</sup>  | ,14759    | ,000       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,57631 <sup>ˆ</sup>  | ,07097    | ,000       |
|                  | Lisans               | Orta Öğretim         | -,32018 <sup>ˆ</sup> | ,09317    | ,008       |
|                  |                      | Lisansüstü           | ,44898 <sup>ˆ</sup>  | ,15290    | ,041       |
|                  |                      | Üniversite Öğrencisi | ,25613 <sup>ˆ</sup>  | ,08144    | ,022       |
|                  | Lisansüstü           | İlköğretim           | -,86212 <sup>ˆ</sup> | ,22055    | ,001       |
|                  |                      | Orta Öğretim         | -,76915 <sup>ˆ</sup> | ,14759    | ,000       |
|                  |                      | Lisans               | -,44898 <sup>ˆ</sup> | ,15290    | ,041       |
|                  | Üniversite Öğrencisi | İlköğretim           | -,66927 <sup>ˆ</sup> | ,17859    | ,003       |
|                  |                      | Orta Öğretim         | -,57631 <sup>ˆ</sup> | ,07097    | ,000       |
|                  |                      | Lisans               | -,25613 <sup>ˆ</sup> | ,08144    | ,022       |

|                      |                      |                      |                      |        |      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------|------|
| DESKA                | İlköğretim           | Lisansüstü           | ,84167 <sup>˘</sup>  | ,21821 | ,002 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,66803 <sup>˘</sup>  | ,17670 | ,002 |
|                      | Orta Öğretim         | Lisans               | ,31080 <sup>˘</sup>  | ,09218 | ,010 |
|                      |                      | Lisansüstü           | ,72759 <sup>˘</sup>  | ,14603 | ,000 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,55396 <sup>˘</sup>  | ,07022 | ,000 |
|                      | Lisans               | Orta Öğretim         | -,31080 <sup>˘</sup> | ,09218 | ,010 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,24315 <sup>˘</sup>  | ,08058 | ,032 |
|                      | Lisansüstü           | İlköğretim           | -,84167 <sup>˘</sup> | ,21821 | ,002 |
|                      |                      | Orta Öğretim         | -,72759 <sup>˘</sup> | ,14603 | ,000 |
|                      | Üniversite Öğrencisi | İlköğretim           | -,66803 <sup>˘</sup> | ,17670 | ,002 |
|                      |                      | Orta Öğretim         | -,55396 <sup>˘</sup> | ,07022 | ,000 |
|                      |                      | Lisans               | -,24315 <sup>˘</sup> | ,08058 | ,032 |
| DESYO                | İlköğretim           | Lisansüstü           | ,66400 <sup>˘</sup>  | ,20152 | ,013 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,42657 <sup>˘</sup>  | ,06485 | ,000 |
|                      | Orta Öğretim         | Lisansüstü           | ,66089 <sup>˘</sup>  | ,13486 | ,000 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,42657 <sup>˘</sup>  | ,06485 | ,000 |
|                      | Lisans               | Lisansüstü           | ,45837 <sup>˘</sup>  | ,13971 | ,014 |
|                      |                      | Üniversite Öğrencisi | ,22404 <sup>˘</sup>  | ,07442 | ,033 |
|                      | Lisansüstü           | İlköğretim           | -,66400 <sup>˘</sup> | ,20152 | ,013 |
|                      |                      | Orta Öğretim         | -,66089 <sup>˘</sup> | ,13486 | ,000 |
|                      |                      | Lisans               | -,45837 <sup>˘</sup> | ,13971 | ,014 |
| Üniversite Öğrencisi | Orta Öğretim         | -,42657 <sup>˘</sup> | ,06485               | ,000   |      |
|                      | Lisans               | -,22404 <sup>˘</sup> | ,07442               | ,033   |      |
| * p< 0.05            |                      |                      |                      |        |      |

Eğitim durumuna göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 48'e göre katılımcılardan orta öğretim mezunu olanlar ile lisans mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 47'de orta öğretim mezunu olan katılımcıların yapay kaynaklar boyutu için verdikleri yanıtların ortalaması 3,92 iken, lisans mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,46, lisansüstü mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,34, üniversite öğrencilerinin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,39 olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 48'e göre katılımcılardan orta öğretim mezunu olanlar ile lisans eğitimi mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, üniversite

öğrencileri ile ilköğretim mezunu olanlar arasında, üniversite öğrencileri ile lisans eğitimi mezunu olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 47’de orta öğretim mezunu olan katılımcıların yapay kaynaklar boyutu için verdikleri yanıtların ortalaması 3,86 iken, lisans eğitimi mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,53, lisansüstü eğitim mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,33, üniversite öğrencilerinin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,25 olduğu görülmektedir. Üniversite öğrencilerinin ortalaması 3,25 iken, ilköğretim mezunu olanların ortalaması 3,80’dir. Ayrıca lisans eğitimi mezunu olanların da üniversite öğrencilerine göre ortalaması düşüktür.

Eğitim durumuna göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 48’e göre katılımcılardan ilköğretim mezunu olanlar ile lisans eğitimi mezunu olanlar arasında, ilköğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisans eğitimi mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, lisans eğitimi mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 47’de ilköğretim mezunu olan katılımcıların destek kaynakları boyutu için verdikleri yanıtların ortalaması 4,00 iken, lisans eğitimi mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalamasının 3,58, üniversite öğrencilerinin verdikleri yanıtların ortalamasının ise 3,33 olduğu görülmektedir. Orta öğretim mezunu olanların ortalaması 3,89 iken, lisansüstü eğitim mezunu olanların ortalaması 3,16, üniversite öğrencilerinin ise 3,33’tür. Ayrıca üniversite öğrencilerine lisans eğitimi mezunu olanlara göre ortalaması düşüktür.

Eğitim durumuna göre durumsal koşullar boyutunda tablo 48’e göre katılımcılardan ilköğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, ilköğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisans eğitimi mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, lisans eğitimi mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, lisans eğitimi mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 47’de ilköğretim mezunu olan katılımcıların durumsal koşullar boyutu için verdikleri yanıtların ortalaması 3,94 iken, lisansüstü eğitim mezunu olanların verdikleri yanıtların ortalamasının 3,08, üniversite öğrencilerinin verdikleri yanıtların ortalamasının ise 3,27 olduğu görülmektedir. Orta öğretim mezunu olanların ortalamasının yüksek olmasına

karşın, lisans eğitimi ve lisansüstü eğitim mezunu olanların ortalaması düşüktür. Lisans mezunu olanlara göre üniversite öğrencilerinin ortalaması düşüktür. Ayrıca lisans eğitimi mezunu olanlara göre lisansüstü eğitim mezunu olanlarında ortalaması düşüktür.

Eğitim durumuna göre talep koşulları boyutunda tablo 45'deki varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle  $H_{1gtalko}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak tablo 48'deki Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın yeterli olmadığı görülmektedir.

Eğitim durumuna göre stratejik destinasyon yönetimi boyutunda tablo 48'e göre katılımcılardan ilköğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu arasında, orta öğretim mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında, lisans eğitimi mezunu olanlar ile lisansüstü eğitim mezunu olanlar arasında, lisans eğitimi mezunu olanlar ile üniversite öğrencileri arasında bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 47'de lisansüstü eğitim mezunu olanların ortalamasının (3,18) ve üniversite öğrencilerinin ortalamasının (3,41) düşük olması karşın diğer grupların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Demografik özelliklerden katılımcıların faaliyet alanına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 49'da görülmektedir.

**Tablo 49:** Faaliyet Alanına Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık   |
|--------------|---------------|-----------------|-----|---------------|--------|--------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 24,847          | 6   | 4,141         | 10,907 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 170,852         | 450 | ,380          |        |              |
|              | Toplam        | 195,699         | 456 |               |        |              |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 33,837          | 6   | 5,639         | 18,571 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 136,650         | 450 | 0,304         |        |              |
|              | Toplam        | 170,486         | 456 |               |        |              |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 45,691          | 6   | 7,615         | 22,999 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 149,001         | 450 | 0,331         |        |              |
|              | Toplam        | 194,692         | 456 |               |        |              |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 33,839          | 6   | 5,640         | 16,321 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 155,499         | 450 | 0,346         |        |              |
|              | Toplam        | 189,338         | 456 |               |        |              |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | 15,505          | 6   | 2,584         | 6,385  | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 182,114         | 450 | 0,405         |        |              |
|              | Toplam        | 197,619         | 456 |               |        |              |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 26,011          | 6   | 4,335         | 15,092 | <b>0,000</b> |
|              | Grup İçi      | 129,263         | 450 | 0,287         |        |              |
|              | Toplam        | 155,274         | 456 |               |        |              |

Tablo 49'da görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda, destek kaynaklarında, durumsal koşullarda, talep koşullarında ve stratejik destinasyon yönetiminde faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 49'da görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet alanına göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 50'de özetlenmiştir.

**Tablo 50:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Faaliyet Alanına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|                      | Hipotez | Anlamlılık |
|----------------------|---------|------------|
| H <sub>1hdoku</sub>  | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1hsuka</sub>  | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1hdeska</sub> | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1hdurko</sub> | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1htalko</sub> | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1hdesyo</sub> | Kabul   | 0,0000     |

Rekabet gücünü belirleyen faktörlerde faaliyet alanına göre farklılıklar tablo 51’de görülmektedir.

**Tablo 51:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Faaliyet Alanına Göre Değişimler

|              |                | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|--------------|----------------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b>  | Konaklama      | 110 | 3,8295   | ,63144     | ,06021    |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 3,8083   | ,64436     | ,09606    |
|              | Kamu           | 28  | 3,3482   | ,40448     | ,07644    |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,3872   | ,62570     | ,03997    |
|              | Akademisyen    | 10  | 3,1250   | ,34359     | ,10865    |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 3,0938   | ,88325     | ,31228    |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 4,0000   | ,51539     | ,15540    |
|              | Toplam         | 457 | 3,5367   | ,65511     | ,03064    |
| <b>SUKA</b>  | Konaklama      | 110 | 3,7389   | ,50513     | ,04816    |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 3,8790   | ,41342     | ,06163    |
|              | Kamu           | 28  | 3,5079   | ,33631     | ,06356    |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,2522   | ,60740     | ,03881    |
|              | Akademisyen    | 10  | 2,8889   | ,43113     | ,13633    |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 3,3264   | ,76315     | ,26981    |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 4,0101   | ,49927     | ,15054    |
|              | Toplam         | 457 | 3,4583   | ,61145     | ,02860    |
| <b>DURKO</b> | Konaklama      | 110 | 3,8182   | ,46142     | ,04399    |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 3,9071   | ,39602     | ,05904    |
|              | Kamu           | 28  | 3,0422   | ,57734     | ,10911    |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,2694   | ,62125     | ,03969    |
|              | Akademisyen    | 10  | 2,6273   | ,68091     | ,21532    |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 3,3750   | ,99401     | ,35143    |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 3,8678   | ,68074     | ,20525    |
|              | Toplam         | 457 | 3,4526   | ,65342     | ,03057    |

|              |                |     |        |         |        |
|--------------|----------------|-----|--------|---------|--------|
| <b>DESKA</b> | Konaklama      | 110 | 3,8333 | ,49410  | ,04711 |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 3,8685 | ,56561  | ,08432 |
|              | Kamu           | 28  | 3,5119 | ,62184  | ,11752 |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,3289 | ,61488  | ,03928 |
|              | Akademisyen    | 10  | 2,6417 | ,63955  | ,20224 |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 3,3438 | ,83623  | ,29565 |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 3,7727 | ,59523  | ,17947 |
|              | Toplam         | 457 | 3,5106 | ,64437  | ,03014 |
| <b>TALKO</b> | Konaklama      | 110 | 3,9045 | ,51356  | ,04897 |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 4,0500 | ,43170  | ,06435 |
|              | Kamu           | 28  | 3,9643 | ,43416  | ,08205 |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,8051 | ,72466  | ,04630 |
|              | Akademisyen    | 10  | 3,2500 | ,97895  | ,30957 |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 4,5625 | ,54691  | ,19336 |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 4,5455 | ,35032  | ,10563 |
|              | Toplam         | 457 | 3,8818 | ,65831  | ,03079 |
| <b>DESYO</b> | Konaklama      | 110 | 3,7673 | ,45294  | ,04319 |
|              | Yiyecek İçecek | 45  | 3,8516 | ,45372  | ,06764 |
|              | Kamu           | 28  | 3,5257 | ,55069  | ,10407 |
|              | Öğrenci        | 245 | 3,4091 | ,55307  | ,03533 |
|              | Akademisyen    | 10  | 2,7040 | ,84815  | ,26821 |
|              | Sörf Okulu     | 8   | 3,3400 | 1,00944 | ,35689 |
|              | Yerel Yönetim  | 11  | 4,1782 | ,37581  | ,11331 |
|              | Toplam         | 457 | 3,5479 | ,58354  | ,02730 |

Katılımcıların faaliyet alanına göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 52'de görülmektedir.

**Tablo 52:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Faaliyet Alanına Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) FAALİYET ALANI | (J) FAALİYET ALANI | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık |
|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|-----------|------------|
| <b>DOKU</b>      | Konaklama          | Kamu               | ,48133               | ,13043    | ,005       |
|                  |                    | Öğrenci            | ,44230               | ,07072    | ,000       |
|                  |                    | Akademisyen        | ,70455               | ,20352    | ,010       |
|                  |                    | Sörf Okulu         | ,73580               | ,22563    | ,020       |
|                  | Yiyecek İçecek     | Kamu               | ,46012               | ,14831    | ,033       |
|                  |                    | Öğrenci            | ,42109               | ,09993    | ,001       |
|                  |                    | Akademisyen        | ,68333               | ,21542    | ,027       |
|                  |                    | Sörf Okulu         | ,71458               | ,23642    | ,042       |

|                        |                |                |          |        |      |
|------------------------|----------------|----------------|----------|--------|------|
| <b>DOKU</b><br>(Devam) | Kamu           | Konaklama      | -,48133  | ,13043 | ,005 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,46012  | ,14831 | ,033 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,65179  | ,21926 | ,048 |
|                        | Öğrenci        | Konaklama      | -,44230  | ,07072 | ,000 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,42109  | ,09993 | ,001 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,61276  | ,18991 | ,023 |
|                        | Akademisyen    | Konaklama      | -,70455  | ,20352 | ,010 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,68333  | ,21542 | ,027 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,87500  | ,26923 | ,021 |
|                        | Sörf Okulu     | Konaklama      | -,73580  | ,22563 | ,020 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,71458  | ,23642 | ,042 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,90625  | ,28631 | ,027 |
|                        | Yerel Yönetim  | Kamu           | ,65179   | ,21926 | ,048 |
|                        |                | Öğrenci        | ,61276   | ,18991 | ,023 |
|                        |                | Akademisyen    | ,87500   | ,26923 | ,021 |
|                        |                | Sörf Okulu     | ,90625   | ,28631 | ,027 |
| <b>SUKA</b>            | Konaklama      | Öğrenci        | ,48673   | ,06325 | ,000 |
|                        |                | Akademisyen    | ,85000   | ,18201 | ,000 |
|                        | Yiyecek İçecek | Öğrenci        | ,62686   | ,08937 | ,000 |
|                        |                | Akademisyen    | ,99012   | ,19265 | ,000 |
|                        | Kamu           | Akademisyen    | ,61905   | ,20301 | ,039 |
|                        | Öğrenci        | Konaklama      | -,48673  | ,06325 | ,000 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,62686  | ,08937 | ,000 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,75795  | ,16984 | ,000 |
|                        | Akademisyen    | Konaklama      | -,85000  | ,18201 | ,000 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,99012  | ,19265 | ,000 |
|                        |                | Kamu           | -,61905  | ,20301 | ,039 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -1,12121 | ,24077 | ,000 |
|                        | Yerel Yönetim  | Öğrenci        | ,75795   | ,16984 | ,000 |
|                        |                | Akademisyen    | 1,12121  | ,24077 | ,000 |
| <b>DURKO</b>           | Konaklama      | Kamu           | ,77597   | ,12180 | ,000 |
|                        |                | Öğrenci        | ,54879   | ,06604 | ,000 |
|                        |                | Akademisyen    | 1,19091  | ,19006 | ,000 |
|                        | Yiyecek İçecek | Kamu           | ,86486   | ,13850 | ,000 |
|                        |                | Öğrenci        | ,63768   | ,09332 | ,000 |
|                        |                | Akademisyen    | 1,27980  | ,20117 | ,000 |
|                        | Kamu           | Konaklama      | -,77597  | ,12180 | ,000 |
|                        |                | Yiyecek İçecek | -,86486  | ,13850 | ,000 |
|                        |                | Yerel Yönetim  | -,82556  | ,20476 | ,001 |

|                         |                |                |          |        |      |
|-------------------------|----------------|----------------|----------|--------|------|
| <b>DURKO</b><br>(Devam) | Öğrenci        | Konaklama      | -,54879  | ,06604 | ,000 |
|                         |                | Yiyecek İçecek | -,63768  | ,09332 | ,000 |
|                         |                | Akademisyen    | ,64212   | ,18564 | ,011 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -,59838  | ,17735 | ,014 |
|                         | Akademisyen    | Konaklama      | -1,19091 | ,19006 | ,000 |
|                         |                | Yiyecek İçecek | -1,27980 | ,20117 | ,000 |
|                         |                | Öğrenci        | -,64212  | ,18564 | ,011 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -1,24050 | ,25142 | ,000 |
|                         | Yerel Yönetim  | Kamu           | ,82556   | ,20476 | ,001 |
|                         |                | Öğrenci        | ,59838   | ,17735 | ,014 |
|                         |                | Akademisyen    | 1,24050  | ,25142 | ,000 |
| <b>DESKA</b>            | Konaklama      | Öğrenci        | ,50442   | ,06747 | ,000 |
|                         |                | Akademisyen    | 1,19167  | ,19416 | ,000 |
|                         | Yiyecek İçecek | Öğrenci        | ,53961   | ,09534 | ,000 |
|                         |                | Akademisyen    | 1,22685  | ,20551 | ,000 |
|                         | Kamu           | Akademisyen    | ,87024   | ,21656 | ,001 |
|                         | Öğrenci        | Konaklama      | -,50442  | ,06747 | ,000 |
|                         |                | Yiyecek İçecek | -,53961  | ,09534 | ,000 |
|                         |                | Akademisyen    | ,68724   | ,18965 | ,006 |
|                         | Akademisyen    | Konaklama      | -1,19167 | ,19416 | ,000 |
|                         |                | Yiyecek İçecek | -1,22685 | ,20551 | ,000 |
|                         |                | Kamu           | -,87024  | ,21656 | ,001 |
|                         |                | Öğrenci        | -,68724  | ,18965 | ,006 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -1,13106 | ,25684 | ,000 |
|                         | Yerel Yönetim  | Akademisyen    | 1,13106  | ,25684 | ,000 |
| <b>TALKO</b>            | Konaklama      | Akademisyen    | ,65455   | ,21012 | ,032 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -,64091  | ,20117 | ,026 |
|                         | Yiyecek İçecek | Akademisyen    | ,80000   | ,22240 | ,007 |
|                         | Kamu           | Akademisyen    | ,71429   | ,23436 | ,039 |
|                         | Öğrenci        | Sörf Okulu     | -,75740  | ,22856 | ,017 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -,74035  | ,19607 | ,003 |
|                         | Akademisyen    | Konaklama      | -,65455  | ,21012 | ,032 |
|                         |                | Yiyecek İçecek | -,80000  | ,22240 | ,007 |
|                         |                | Kamu           | -,71429  | ,23436 | ,039 |
|                         |                | Sörf Okulu     | -1,31250 | ,30176 | ,000 |
|                         |                | Yerel Yönetim  | -1,29545 | ,27796 | ,000 |
|                         | Sörf Okulu     | Öğrenci        | ,75740   | ,22856 | ,017 |
|                         |                | Akademisyen    | 1,31250  | ,30176 | ,000 |

|                  |                |                |                      |        |      |
|------------------|----------------|----------------|----------------------|--------|------|
| TALKO<br>(Devam) | Yerel Yönetim  | Konaklama      | ,64091 <sup>*</sup>  | ,20117 | ,026 |
|                  |                | Öğrenci        | ,74035 <sup>*</sup>  | ,19607 | ,003 |
|                  |                | Akademisyen    | 1,29545 <sup>*</sup> | ,27796 | ,000 |
| DESYO            | Konaklama      | Öğrenci        | ,35813               | ,06151 | ,000 |
|                  |                | Akademisyen    | 1,06327              | ,17702 | ,000 |
|                  | Yiyecek İçecek | Öğrenci        | ,44241               | ,08692 | ,000 |
|                  |                | Akademisyen    | 1,14756              | ,18737 | ,000 |
|                  | Kamu           | Akademisyen    | ,82171               | ,19744 | ,001 |
|                  |                | Yerel Yönetim  | -,65247              | ,19072 | ,012 |
|                  | Öğrenci        | Konaklama      | -,35813              | ,06151 | ,000 |
|                  |                | Yiyecek İçecek | -,44241              | ,08692 | ,000 |
|                  |                | Akademisyen    | ,70514               | ,17291 | ,001 |
|                  |                | Yerel Yönetim  | -,76904              | ,16519 | ,000 |
|                  | Akademisyen    | Konaklama      | -1,06327             | ,17702 | ,000 |
|                  |                | Yiyecek İçecek | -1,14756             | ,18737 | ,000 |
|                  |                | Kamu           | -,82171              | ,19744 | ,001 |
|                  |                | Öğrenci        | -,70514              | ,17291 | ,001 |
|                  |                | Yerel Yönetim  | -1,47418             | ,23418 | ,000 |
|                  | Sörf Okulu     | Yerel Yönetim  | -,83818              | ,24904 | ,014 |
|                  | Yerel Yönetim  | Kamu           | ,65247               | ,19072 | ,012 |
|                  |                | Öğrenci        | ,76904               | ,16519 | ,000 |
|                  |                | Akademisyen    | 1,47418              | ,23418 | ,000 |
|                  |                | Sörf Okulu     | ,83818               | ,24904 | ,014 |
| * p< 0.05        |                |                |                      |        |      |

Faaliyet alanına göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile kamu, öğrenciler, akademisyenler ve sörf okulları arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile kamu, öğrenciler, akademisyenler ve sörf okulları arasında; kamu ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve yerel yönetim arasında; yerel yönetim ile kamu, öğrenciler, akademisyenler ve sörf okulları arasında; öğrenciler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve yerel yönetim arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek ve yerel yönetimler arasında; sörf okulları ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve yerel yönetim arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 51'de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklar için akademisyenler (3,13), sörf okulları (3,10), öğrenciler (3,39) ve kamunun (3,35) ortalamalarının düşük olmasına karşın, konaklama işletmeleri (3,83), yiyecek içecek işletmeleri (3,81) ve yerel yönetimin (4,00) ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Faaliyet alanına göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile öğrenciler ve akademisyenler arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile öğrenciler ve akademisyenler arasında; kamu ile akademisyenler arasında; yerel yönetim ile kamu, öğrenciler ve akademisyenler arasında; öğrenciler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve yerel yönetim arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek, kamu ve yerel yönetimler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 51'de görüldüğü üzere yapay kaynaklar için akademisyenler (2,89), sörf okulları (3,32), öğrenciler (3,25) ve kamunun (3,51) ortalamalarının düşük olmasına karşın, konaklama işletmeleri (3,74), yiyecek içecek işletmeleri (3,88) ve yerel yönetimin (4,01) ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Faaliyet alanına göre destek kaynakları boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile öğrenciler ve akademisyenler arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile öğrenciler ve akademisyenler arasında; kamu ile akademisyenler arasında; yerel yönetim ile akademisyenler arasında; öğrenciler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve akademisyenler arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek, kamu, öğrenciler ve yerel yönetimler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 51'de görüldüğü üzere destek kaynakları için akademisyenler (2,64), sörf okulları (3,34), öğrenciler (3,33) ve kamunun (3,51) ortalamalarının düşük olmasına karşın, konaklama işletmeleri (3,84), yiyecek içecek işletmeleri (3,87) ve yerel yönetimin (3,78) ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Faaliyet alanına göre durumsal koşullar boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile kamu, öğrenciler ve akademisyenler arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile kamu, öğrenciler ve akademisyenler arasında; kamu ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri ve yerel yönetim arasında; yerel yönetim ile kamu, öğrenciler ve akademisyenler arasında; öğrenciler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, yerel yönetim ve akademisyenler arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek, öğrenciler ve yerel yönetimler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 51'de görüldüğü üzere durumsal koşullar için akademisyenler (2,63), sörf okulları (3,38), öğrenciler (3,27) ve kamunun (3,04) ortalamalarının düşük olmasına karşın, konaklama işletmeleri (3,82), yiyecek içecek işletmeleri (3,91) ve yerel yönetimin (3,87) ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Faaliyet alanına göre talep koşulları boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile yerel yönetim ve akademisyenler arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile akademisyenler arasında; kamu ile akademisyenler arasında; öğrenciler ile sörf okulları ve yerel yönetim arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek, kamu, sörf okulları ve yerel yönetimler arasında; sörf okulları ile öğrenci ve akademisyenler arasında; yerel yönetim ile konaklama işletmeleri, öğrenciler ve akademisyenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 51'de talep koşulları için akademisyenlerin çok düşük ortalamasına (3,25) karşın, öğrenciler (3,81), kamu (3,97), yiyecek içecek işletmeleri (4,05) ve konaklama işletmelerinin (3,90) yüksek ortalaması ile yerel yönetimin (4,55) ve sörf okullarının (4,56) çok yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Faaliyet alanına göre stratejik destinasyon yönetimi boyutunda tablo 52'ye göre konaklama işletmeleri ile öğrenciler ve akademisyenler arasında; yiyecek içecek işletmeleri ile öğrencileri ve akademisyenler arasında; kamu ile yerel yönetim ve akademisyenler arasında; öğrenciler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, akademisyenler ve yerel yönetim arasında; akademisyenler ile konaklama işletmeleri, yiyecek içecek, kamu, öğrenciler ve yerel yönetimler arasında; sörf okulları ile yerel yönetim arasında; yerel yönetim ile kamu, öğrenciler, sörf okulları ve akademisyenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 51'de stratejik destinasyon yönetimi için akademisyenlerin çok düşük ortalamasına (2,70) karşın; sörf okullarının (3,34) öğrenciler (3,41), kamunun (3,52) düşük ortalamaya; yiyecek içecek işletmeleri (3,85) ve konaklama işletmelerinin (3,76) yüksek ortalamaya; yerel yönetimin (4,18) çok yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Demografik özelliklerden katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 53'de görülmektedir.

**Tablo 53:** Katılımcıların Pozisyonuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F      | Anlamlılık  |
|--------------|---------------|--------------------|-----|------------------|--------|-------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 7,701              | 5   | 1,540            | 3,917  | <b>,002</b> |
|              | Grup İçi      | 72,358             | 184 | ,393             |        |             |
|              | Toplam        | 80,059             | 189 |                  |        |             |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 3,028              | 5   | ,606             | 2,639  | <b>,025</b> |
|              | Grup İçi      | 42,217             | 184 | ,229             |        |             |
|              | Toplam        | 45,245             | 189 |                  |        |             |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 15,185             | 5   | 3,037            | 12,298 | <b>,000</b> |
|              | Grup İçi      | 45,442             | 184 | ,247             |        |             |
|              | Toplam        | 60,627             | 189 |                  |        |             |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 4,196              | 5   | ,839             | 2,770  | <b>,019</b> |
|              | Grup İçi      | 55,745             | 184 | ,303             |        |             |
|              | Toplam        | 59,940             | 189 |                  |        |             |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | ,847               | 5   | ,169             | ,667   | ,649        |
|              | Grup İçi      | 46,771             | 184 | ,254             |        |             |
|              | Toplam        | 47,618             | 189 |                  |        |             |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 3,201              | 5   | ,640             | 2,569  | <b>,028</b> |
|              | Grup İçi      | 45,863             | 184 | ,249             |        |             |
|              | Toplam        | 49,064             | 189 |                  |        |             |

Tablo 53’de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda, destek kaynaklarında, durumsal koşullarda ve stratejik destinasyon yönetiminde faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Tablo 53’de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde katılımcıların pozisyonuna göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 54’de özetlenmiştir.

**Tablo 54:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Katılımcıların Pozisyonuna Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|                      | Hipotez | Anlamlılık |
|----------------------|---------|------------|
| H <sub>1idoku</sub>  | Kabul   | 0,0021     |
| H <sub>1isuka</sub>  | Kabul   | 0,0249     |
| H <sub>1ideska</sub> | Kabul   | 0,0000     |
| H <sub>1idurko</sub> | Kabul   | 0,0194     |
| H <sub>0italko</sub> | Kabul   | 0,6492     |
| H <sub>1idesyo</sub> | Kabul   | 0,0284     |

Rekabet gücünü belirleyen faktörlerde katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre farklılıklar tablo 55’de görülmektedir.

**Tablo 55:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Pozisyona Göre Değişimler

|             |                               | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|-------------|-------------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,7371   | ,71757     | ,07693    |
|             | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 3,6087   | ,85139     | ,17753    |
|             | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,9257   | ,39027     | ,06416    |
|             | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 4,0500   | ,42730     | ,11033    |
|             | Kamu-Yönetici                 | 7   | 3,5357   | ,62797     | ,23735    |
|             | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,2857   | ,29353     | ,06405    |
|             | Toplam                        | 190 | 3,7257   | ,65084     | ,04722    |
| <b>SUKA</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,7593   | ,51497     | ,05521    |
|             | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 3,5676   | ,69165     | ,14422    |
|             | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,8544   | ,39007     | ,06413    |
|             | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 3,8630   | ,18648     | ,04815    |
|             | Kamu-Yönetici                 | 7   | 3,6270   | ,51691     | ,19537    |
|             | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,4683   | ,25674     | ,05603    |
|             | Toplam                        | 190 | 3,7257   | ,48927     | ,03550    |

|              |                               |     |        |        |        |
|--------------|-------------------------------|-----|--------|--------|--------|
| <b>DURKO</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,8495 | ,48360 | ,05185 |
|              | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 3,7708 | ,58395 | ,12176 |
|              | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,7912 | ,46939 | ,07717 |
|              | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 3,9030 | ,26939 | ,06956 |
|              | Kamu-Yönetici                 | 7   | 3,1558 | ,59083 | ,22331 |
|              | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,0043 | ,58244 | ,12710 |
|              | Toplam                        | 190 | 3,7139 | ,56637 | ,04109 |
| <b>DESKA</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,8314 | ,58347 | ,06255 |
|              | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 3,6413 | ,61722 | ,12870 |
|              | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,8626 | ,44149 | ,07258 |
|              | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 3,9500 | ,32244 | ,08325 |
|              | Kamu-Yönetici                 | 7   | 3,8095 | ,77237 | ,29193 |
|              | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,4127 | ,54929 | ,11986 |
|              | Toplam                        | 190 | 3,7768 | ,56316 | ,04086 |
| <b>TALKO</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,9511 | ,52112 | ,05587 |
|              | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 4,0978 | ,48112 | ,10032 |
|              | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,9527 | ,50290 | ,08268 |
|              | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 3,9833 | ,57061 | ,14733 |
|              | Kamu-Yönetici                 | 7   | 4,1786 | ,31339 | ,11845 |
|              | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,8929 | ,45119 | ,09846 |
|              | Toplam                        | 190 | 3,9737 | ,50195 | ,03641 |
| <b>DESYO</b> | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi  | 87  | 3,7784 | ,51557 | ,05528 |
|              | Genel Müdür/Müdür Yardımcısı  | 23  | 3,5635 | ,69919 | ,14579 |
|              | Bolum Müdürü/Müdür Yardımcısı | 37  | 3,8508 | ,32106 | ,05278 |
|              | Turizm İşletmesi Çalışan      | 15  | 3,8987 | ,20500 | ,05293 |
|              | Kamu-Yönetici                 | 7   | 3,6857 | ,53885 | ,20367 |
|              | Kamu-Çalışan                  | 21  | 3,4724 | ,55708 | ,12157 |
|              | Toplam                        | 190 | 3,7387 | ,50951 | ,03696 |

Katılımcıların faaliyet alanına göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 56'da görülmektedir.

**Tablo 56:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Pozisyona Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) POZİSYON                 | (J) POZİSYON                 | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık |
|------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------|------------|
| <b>DOKU</b>      | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | Kamu-Çalışan                 | ,45135*              | ,15247    | ,040       |
|                  | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | Kamu-Çalışan                 | ,63996               | ,17133    | ,003       |
|                  | Turizm İşletmesi Çalışan     | Kamu-Çalışan                 | ,76429               | ,21200    | ,005       |
|                  | Kamu-Çalışan                 | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | -,45135*             | ,15247    | ,040       |
|                  |                              | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | -,63996              | ,17133    | ,003       |
|                  |                              | Turizm İşletmesi Çalışan     | -,76429              | ,21200    | ,005       |
| <b>SUKA</b>      | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | Kamu-Çalışan                 | ,38610               | ,13087    | ,041       |
|                  | Kamu-Çalışan                 | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | -,38610              | ,13087    | ,041       |
| <b>DURKO</b>     | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | Kamu-Çalışan                 | ,84520*              | ,12083    | ,000       |
|                  |                              | Kamu-Yönetici                | ,69369               | ,19524    | ,006       |
|                  | Genel Müdür/Müdür Yrd.       | Kamu-Çalışan                 | ,76642               | ,14999    | ,000       |
|                  | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | Kamu-Yönetici                | ,63531               | ,20483    | ,027       |
|                  |                              | Kamu-Çalışan                 | ,78683*              | ,13578    | ,000       |
|                  | Turizm İşletmesi Çalışan     | Kamu-Yönetici                | ,74719               | ,22748    | ,015       |
|                  |                              | Kamu-Çalışan                 | ,89870               | ,16800    | ,000       |
|                  | Kamu-Yönetici                | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | -,69369*             | ,19524    | ,006       |
|                  |                              | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | -,63531              | ,20483    | ,027       |
|                  |                              | Turizm İşletmesi Çalışan     | -,74719              | ,22748    | ,015       |
|                  | Kamu-Çalışan                 | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | -,84520*             | ,12083    | ,000       |
|                  |                              | Genel Müdür/Müdür Yrd.       | -,76642              | ,14999    | ,000       |
|                  |                              | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | -,78683              | ,13578    | ,000       |
|                  |                              | Turizm İşletmesi Çalışan     | -,89870*             | ,16800    | ,000       |
| <b>DESKA</b>     | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | Kamu-Çalışan                 | ,41872*              | ,13382    | ,025       |
|                  | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | Kamu-Çalışan                 | ,44991               | ,15038    | ,037       |
|                  | Kamu-Çalışan                 | Yönetim Kurulu Başkanı/Üyesi | -,41872*             | ,13382    | ,025       |
|                  |                              | Bölüm Müdürü/Müdür Yrd.      | -,44991              | ,15038    | ,037       |
|                  |                              | Turizm İşletmesi Çalışan     | -,53730              | ,18608    | ,049       |
|                  | Turizm İşletmesi Çalışan     | Kamu-Çalışan                 | ,53730*              | ,18608    | ,049       |

\* p&lt; 0.05

Katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 56'ya göre *yönetim kurulu başkanları/üyeleri* ile kamu çalışan arasında; *bölüm müdürleri/müdür yardımcıları* ile kamu çalışan arasında; *kamu çalışanları* ile yönetim kurulu başkanları/üyeleri, bölüm müdürleri/müdür yardımcıları ve turizm işletmesi çalışanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 55'de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklar için kamu çalışanlarının ortalaması (3,28) düşük iken, yönetim kurulu başkanları/üyelerinin (3,73), bölüm müdürleri/müdür yardımcılarının (3,93), turizm işletmeleri çalışanlarının (4,05) yüksektir.

Katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 56'ya göre *bölüm müdürleri/müdür yardımcıları* ile kamu çalışan arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 55'de görüldüğü üzere yapay kaynaklar için kamu çalışanlarının ortalaması (3,47) düşük iken, bölüm müdürleri/müdür yardımcılarının (3,85) yüksektir.

Katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre durumsal koşullar boyutunda tablo 56'ya göre *yönetim kurulu başkanları/üyeleri* ile kamu çalışan ve kamu yönetici arasında; *genel müdürler/müdür yardımcıları* ile kamu çalışan arasında; *bölüm müdürleri/müdür yardımcıları* ile kamu çalışanlar ve kamu yöneticiler arasında; *turizm işletmeleri çalışanlar* ile kamu yöneticiler ve kamu çalışanlar arasında; *kamu yöneticiler* ile yönetim kurulu başkanları/üyeleri, bölüm müdürleri/müdür yardımcıları ve turizm işletmesi çalışanlar arasında; *kamu çalışanlar* ile yönetim kurulu başkanları/üyeleri, genel müdürler/müdür yardımcıları bölüm müdürleri/müdür yardımcıları ve turizm işletmesi çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 55'de görüldüğü üzere durumsal koşullar boyutu için kamu çalışanlarının (3,00) ve kamu yöneticilerinin ortalamaları (3,15) düşük iken, yönetim kurulu başkanları/üyelerinin (3,85), genel müdürler/müdür yardımcılarının (3,77), bölüm müdürleri/müdür yardımcılarının (3,79), turizm işletmeleri çalışanlarının (3,90) yüksektir.

Katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre destek kaynakları boyutunda tablo 56'ya göre *yönetim kurulu başkanları/üyeleri* ile kamu çalışanlar arasında; *bölüm müdürleri/müdür yardımcıları* ile kamu çalışanlar arasında; *turizm işletmeleri çalışanlar* ile kamu çalışanlar arasında; *kamu çalışanlar* ile yönetim kurulu başkanları/üyeleri, bölüm müdürleri/müdür yardımcıları ve turizm işletmesi çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 55'de görüldüğü üzere destek kaynakları için kamu çalışanlarının ortalaması (3,41) düşük

iken, yönetim kurulu başkanları/üyelerinin (3,85), genel müdürler/müdür yardımcılarının (3,83), bölüm müdürleri/müdür yardımcılarının (3,86), turizm işletmeleri çalışanlarının (3,95) yüksektir.

Katılımcıların işletmedeki ya da kurumdaki pozisyonuna göre stratejik destinasyon yönetimi boyutunda 53'deki varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle  $H_{1italko}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak tablo 56'daki Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın yeterli olmadığı görülmektedir.

Demografik özelliklerden turizm işletmelerinin faaliyet süresine göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 57'de görülmektedir.

**Tablo 57:** Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F     | Anlamlılık |
|--------------|---------------|-----------------|-----|---------------|-------|------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | ,604            | 3   | ,201          | ,452  | ,716       |
|              | Grup İçi      | 70,360          | 158 | ,445          |       |            |
|              | Toplam        | 70,963          | 161 |               |       |            |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 1,219           | 3   | ,406          | 1,629 | ,185       |
|              | Grup İçi      | 39,414          | 158 | ,249          |       |            |
|              | Toplam        | 40,633          | 161 |               |       |            |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 1,390           | 3   | ,463          | 2,067 | ,107       |
|              | Grup İçi      | 35,422          | 158 | ,224          |       |            |
|              | Toplam        | 36,812          | 161 |               |       |            |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | ,701            | 3   | ,234          | ,794  | ,499       |
|              | Grup İçi      | 46,496          | 158 | ,294          |       |            |
|              | Toplam        | 47,196          | 161 |               |       |            |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | ,675            | 3   | ,225          | ,850  | ,469       |
|              | Grup İçi      | 41,851          | 158 | ,265          |       |            |
|              | Toplam        | 42,526          | 161 |               |       |            |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | ,281            | 3   | ,094          | ,379  | ,769       |
|              | Grup İçi      | 39,105          | 158 | ,248          |       |            |
|              | Toplam        | 39,386          | 161 |               |       |            |

Tablo 57’de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda, destek kaynaklarında, durumsal koşullarda, talep koşullarında ve stratejik destinasyon yönetiminde turizm işletmelerinin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p<0,05$ ).

Tablo 57’de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde faaliyet süresine göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 58’de özetlenmiştir.

**Tablo 58:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|                            | <b>Hipotez</b> | <b>Anlamlılık</b> |
|----------------------------|----------------|-------------------|
| <b>H<sub>0jdoku</sub></b>  | Kabul          | <i>0,716</i>      |
| <b>H<sub>0jsuka</sub></b>  | Kabul          | <i>0,185</i>      |
| <b>H<sub>0jdeska</sub></b> | Kabul          | <i>0,107</i>      |
| <b>H<sub>0jdurko</sub></b> | Kabul          | <i>0,499</i>      |
| <b>H<sub>0jtalko</sub></b> | Kabul          | <i>0,469</i>      |
| <b>H<sub>0jdesyo</sub></b> | Kabul          | <i>0,769</i>      |

Demografik özelliklerden turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayısına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 59’da görülmektedir.

**Tablo 59:** Açık Olunan Ay Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anlamlılık  |
|--------------|---------------|--------------------|-----|------------------|-------|-------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 6,013              | 4   | 1,503            | 3,633 | <b>,007</b> |
|              | Grup İçi      | 64,951             | 157 | ,414             |       |             |
|              | Toplam        | 70,963             | 161 |                  |       |             |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 2,469              | 4   | ,617             | 2,540 | <b>,042</b> |
|              | Grup İçi      | 38,164             | 157 | ,243             |       |             |
|              | Toplam        | 40,633             | 161 |                  |       |             |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | ,535               | 4   | ,134             | ,579  | ,678        |
|              | Grup İçi      | 36,277             | 157 | ,231             |       |             |
|              | Toplam        | 36,812             | 161 |                  |       |             |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 1,725              | 4   | ,431             | 1,489 | ,208        |
|              | Grup İçi      | 45,472             | 157 | ,290             |       |             |
|              | Toplam        | 47,196             | 161 |                  |       |             |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | 1,428              | 4   | ,357             | 1,363 | ,249        |
|              | Grup İçi      | 41,099             | 157 | ,262             |       |             |
|              | Toplam        | 42,526             | 161 |                  |       |             |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 1,635              | 4   | ,409             | 1,700 | ,153        |
|              | Grup İçi      | 37,751             | 157 | ,240             |       |             |
|              | Toplam        | 39,386             | 161 |                  |       |             |

Tablo 59'da görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, yapay kaynaklarda turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Tablo 59'da görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde açık olunan ay sayısına göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 60'da özetlenmiştir.

**Tablo 60:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|                            | Hipotez      | Anlamlılık   |
|----------------------------|--------------|--------------|
| <b>H<sub>1kdoku</sub></b>  | <b>Kabul</b> | <b>0,007</b> |
| <b>H<sub>1ksuka</sub></b>  | <b>Kabul</b> | <b>0,042</b> |
| <b>H<sub>0kdeska</sub></b> | Kabul        | 0,678        |
| <b>H<sub>0kdurko</sub></b> | Kabul        | 0,208        |
| <b>H<sub>0ktalko</sub></b> | Kabul        | 0,249        |
| <b>H<sub>0kdesyo</sub></b> | Kabul        | 0,153        |

Rekabet gücünü belirleyen faktörlerde faaliyet alanına göre farklılıklar tablo 61’de görülmektedir.

**Tablo 61:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Değişimler

|              |            | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Std. Hata</b> |
|--------------|------------|----------|-----------------|-------------------|------------------|
| <b>DOKU</b>  | 5 Aydan Az | 4        | 3,5312          | 1,18750           | ,59375           |
|              | 5-6 Ay     | 46       | 3,9728          | ,39784            | ,05866           |
|              | 7-8 Ay     | 32       | 3,8984          | ,45729            | ,08084           |
|              | 9-10 Ay    | 20       | 3,9562          | ,51662            | ,11552           |
|              | 11-12 Ay   | 60       | 3,5562          | ,84417            | ,10898           |
|              | Toplam     | 162      | 3,7909          | ,66390            | ,05216           |
| <b>SUKA</b>  | 5 Aydan Az | 4        | 3,5417          | ,62423            | ,31211           |
|              | 5-6 Ay     | 46       | 3,8056          | ,40585            | ,05984           |
|              | 7-8 Ay     | 32       | 3,9010          | ,37514            | ,06632           |
|              | 9-10 Ay    | 20       | 3,9083          | ,33298            | ,07446           |
|              | 11-12 Ay   | 60       | 3,6241          | ,62590            | ,08080           |
|              | Toplam     | 162      | 3,7634          | ,50237            | ,03947           |
| <b>DURKO</b> | 5 Aydan Az | 4        | 3,8182          | ,26763            | ,13381           |
|              | 5-6 Ay     | 46       | 3,7866          | ,41647            | ,06141           |
|              | 7-8 Ay     | 32       | 3,8097          | ,46548            | ,08229           |
|              | 9-10 Ay    | 20       | 3,9773          | ,41907            | ,09371           |
|              | 11-12 Ay   | 60       | 3,8258          | ,55545            | ,07171           |
|              | Toplam     | 162      | 3,8300          | ,47817            | ,03757           |
| <b>DESKA</b> | 5 Aydan Az | 4        | 3,9375          | ,15775            | ,07887           |
|              | 5-6 Ay     | 46       | 3,8659          | ,47612            | ,07020           |
|              | 7-8 Ay     | 32       | 3,9036          | ,52539            | ,09288           |
|              | 9-10 Ay    | 20       | 3,9583          | ,29556            | ,06609           |
|              | 11-12 Ay   | 60       | 3,6931          | ,65067            | ,08400           |
|              | Toplam     | 162      | 3,8225          | ,54143            | ,04254           |

|              |                   |     |        |        |        |
|--------------|-------------------|-----|--------|--------|--------|
| <b>TALKO</b> | 5 Aydan Az        | 4   | 4,2500 | ,40825 | ,20412 |
|              | 5-6 Ay            | 46  | 3,8967 | ,40680 | ,05998 |
|              | 7-8 Ay            | 32  | 3,9219 | ,52146 | ,09218 |
|              | 9-10 Ay           | 20  | 3,8875 | ,31908 | ,07135 |
|              | 11-12 Ay          | 60  | 4,0750 | ,62147 | ,08023 |
|              | Toplam            | 162 | 3,9753 | ,51394 | ,04038 |
| <b>DESYO</b> | <b>5 Aydan Az</b> | 4   | 3,4500 | ,96960 | ,48480 |
|              | <b>5-6 Ay</b>     | 46  | 3,8304 | ,33212 | ,04897 |
|              | <b>7-8 Ay</b>     | 32  | 3,9038 | ,36560 | ,06463 |
|              | <b>9-10 Ay</b>    | 20  | 3,7940 | ,39816 | ,08903 |
|              | <b>11-12 Ay</b>   | 60  | 3,6807 | ,62180 | ,08027 |
|              | <b>Toplam</b>     | 162 | 3,7756 | ,49461 | ,03886 |

Turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 62’de görülmektedir.

**Tablo 62:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I)<br>AÇIK OLUNAN<br>AY SAYISI | (J)<br>AÇIK OLUNAN<br>AY SAYISI | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık  |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------|-------------|
| <b>DOKU</b>      | 11-12 Ay                        | 5-6 Ay                          | -,41658 <sup>*</sup> | ,12605    | <b>,010</b> |
| * p< 0.05        |                                 |                                 |                      |           |             |

Turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 62ye göre 11-12 ay ile 5-6 ay arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 61’de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklar için 11-12 ay açık olan turizm işletmelerinin ortalaması (3,56) düşük iken, 5-6 ay açık olan turizm işletmelerinin (3,97) yüksek çıkmıştır.

Turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre yapay kaynaklar boyutunda tablo 59’daki varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle  $H_{1ksuka}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak tablo 62’deki Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılığın yeterli olmadığı görülmektedir.

Demografik özelliklerden turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 63'de görülmektedir.

**Tablo 63:** Yıllık Doluluk Oranına Göre Varyans Analizi Sonuçları

|              |               | Kareler<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Kare | F     | Anlamlılık |
|--------------|---------------|--------------------|-----|------------------|-------|------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | 9,296              | 4   | 2,324            | 5,916 | ,000       |
|              | Grup İçi      | 61,668             | 157 | ,393             |       |            |
|              | Toplam        | 70,963             | 161 |                  |       |            |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | 2,019              | 4   | ,505             | 2,053 | ,090       |
|              | Grup İçi      | 38,614             | 157 | ,246             |       |            |
|              | Toplam        | 40,633             | 161 |                  |       |            |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | 1,840              | 4   | ,460             | 2,065 | ,088       |
|              | Grup İçi      | 34,972             | 157 | ,223             |       |            |
|              | Toplam        | 36,812             | 161 |                  |       |            |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | 1,229              | 4   | ,307             | 1,049 | ,384       |
|              | Grup İçi      | 45,968             | 157 | ,293             |       |            |
|              | Toplam        | 47,196             | 161 |                  |       |            |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | 2,736              | 4   | ,684             | 2,699 | ,033       |
|              | Grup İçi      | 39,790             | 157 | ,253             |       |            |
|              | Toplam        | 42,526             | 161 |                  |       |            |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | 1,234              | 4   | ,308             | 1,269 | ,284       |
|              | Grup İçi      | 38,152             | 157 | ,243             |       |            |
|              | Toplam        | 39,386             | 161 |                  |       |            |

Tablo 63'de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklarda, talep koşullarında turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Tablo 63'de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 64'de özetlenmiştir.

**Tablo 64:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Oluşturulan Hipotez Sonuçları

|               | Hipotez | Anlamlılık |
|---------------|---------|------------|
| $H_{1Idoku}$  | Kabul   | 0,000      |
| $H_{0Isuka}$  | Kabul   | 0,090      |
| $H_{0Ideska}$ | Kabul   | 0,088      |
| $H_{0kdurko}$ | Kabul   | 0,380      |
| $H_{1Italko}$ | Kabul   | 0,033      |
| $H_{0Idesyo}$ | Kabul   | 0,284      |

Rekabet gücünü belirleyen faktörlerde turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre farklılıklar tablo 65’de görülmektedir.

**Tablo 65:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Değişimler

|              |          | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|--------------|----------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b>  | % 0-20   | 5   | 3,5250   | 1,24499    | ,55678    |
|              | % 21-40  | 50  | 3,9925   | ,44565     | ,06302    |
|              | % 41-60  | 50  | 3,9325   | ,46443     | ,06568    |
|              | %61- 80  | 45  | 3,5972   | ,77738     | ,11589    |
|              | % 81-100 | 12  | 3,1979   | ,88301     | ,25490    |
|              | Toplam   | 162 | 3,7909   | ,66390     | ,05216    |
| <b>SUKA</b>  | % 0-20   | 5   | 3,6444   | ,68898     | ,30812    |
|              | % 21-40  | 50  | 3,8456   | ,36737     | ,05195    |
|              | % 41-60  | 50  | 3,8333   | ,42340     | ,05988    |
|              | %61- 80  | 45  | 3,6889   | ,57325     | ,08546    |
|              | % 81-100 | 12  | 3,4583   | ,78964     | ,22795    |
|              | Toplam   | 162 | 3,7634   | ,50237     | ,03947    |
| <b>DURKO</b> | % 0-20   | 5   | 4,0000   | ,32141     | ,14374    |
|              | % 21-40  | 50  | 3,9200   | ,42981     | ,06078    |
|              | % 41-60  | 50  | 3,8473   | ,40798     | ,05770    |
|              | %61- 80  | 45  | 3,7737   | ,51993     | ,07751    |
|              | % 81-100 | 12  | 3,5227   | ,70431     | ,20332    |
|              | Toplam   | 162 | 3,8300   | ,47817     | ,03757    |

|              |          |     |        |        |        |
|--------------|----------|-----|--------|--------|--------|
| <b>DESKA</b> | % 0-20   | 5   | 3,9500 | ,36610 | ,16372 |
|              | % 21-40  | 50  | 3,9250 | ,44264 | ,06260 |
|              | % 41-60  | 50  | 3,7950 | ,62206 | ,08797 |
|              | %61- 80  | 45  | 3,7796 | ,49688 | ,07407 |
|              | % 81-100 | 12  | 3,6181 | ,73894 | ,21331 |
|              | Toplam   | 162 | 3,8225 | ,54143 | ,04254 |
| <b>TALKO</b> | % 0-20   | 5   | 3,8000 | ,64711 | ,28940 |
|              | % 21-40  | 50  | 3,9600 | ,45837 | ,06482 |
|              | % 41-60  | 50  | 3,8700 | ,44676 | ,06318 |
|              | %61- 80  | 45  | 4,0222 | ,58587 | ,08734 |
|              | % 81-100 | 12  | 4,3750 | ,51676 | ,14918 |
|              | Toplam   | 162 | 3,9753 | ,51394 | ,04038 |
| <b>DESYO</b> | % 0-20   | 5   | 3,5120 | ,94123 | ,42093 |
|              | % 21-40  | 50  | 3,8512 | ,36572 | ,05172 |
|              | % 41-60  | 50  | 3,8184 | ,41192 | ,05825 |
|              | %61- 80  | 45  | 3,7200 | ,56279 | ,08390 |
|              | % 81-100 | 12  | 3,6000 | ,72644 | ,20970 |
|              | Toplam   | 162 | 3,7756 | ,49461 | ,03886 |

Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre ikili karşılaştırma yapabilmek ve farklılıkları yorumlayabilmek için Tukey testi sonuçları tablo 66'da görülmektedir.

**Tablo 66:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Yıllık Doluluk Oranına Göre Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I)<br>DOLULUK<br>ORANI | (J)<br>DOLULUK<br>ORANI | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık |
|------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|-----------|------------|
| <b>DOKU</b>      | % 21-40                 | % 81-100                | ,79458 <sup>*</sup>  | ,20146    | ,001       |
|                  |                         | %61- 80                 | ,39528 <sup>*</sup>  | ,12878    | ,021       |
|                  | % 41-60                 | % 81-100                | ,73458 <sup>*</sup>  | ,20146    | ,003       |
|                  | %61- 80                 | % 21-40                 | -,39528 <sup>*</sup> | ,12878    | ,021       |
|                  | % 81-100                | % 21-40                 | -,79458 <sup>*</sup> | ,20146    | ,001       |
|                  |                         | % 41-60                 | -,73458 <sup>*</sup> | ,20146    | ,003       |
| <b>TALKO</b>     | % 41-60                 | % 81-100                | -,50500 <sup>*</sup> | ,16183    | ,018       |
|                  | % 81-100                | % 41-60                 | ,50500 <sup>*</sup>  | ,16183    | ,018       |
| * p< 0.05        |                         |                         |                      |           |            |

Turizm işletmelerinin doluluk oranlarına göre doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda tablo 66'da görüldüğü üzere %21-40 ile %61-80 ve %81-100 arasında; %41-60 ile %81-100 arasında; %61-80 ile %21-40 arasında; %81-100 ile %21-40 ve %41-60 arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 65'de görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklar için %21-40 (3,99) ve %41-60 (3,93) doluluk oranına sahip işletmelerin ortalamaları yüksek çıkmasına karşın, %61-80 (3,60) ve %81-100 (3,20) doluluk oranına sahip turizm işletmelerinin düşük çıkmıştır.

Turizm işletmelerinin doluluk oranlarına göre talep koşulları boyutunda tablo 66'ya göre %41-60 ile %81-100 arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 65'de görüldüğü üzere talep koşulları için %41-60 (3,87) doluluk oranına sahip turizm işletmelerin ortalamasının düşük çıkmasına karşın, %81-100 (4,38) doluluk oranına sahip turizm işletmelerinin yüksek çıkmıştır.

Demografik özelliklerden turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 67'de görülmektedir.

**Tablo 67: Çalışan Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları**

|              |               | Kareler Toplamı | df  | Ortalama Kare | F    | Anlamlılık |
|--------------|---------------|-----------------|-----|---------------|------|------------|
| <b>DOKU</b>  | Gruplar Arası | ,848            | 2   | ,424          | ,962 | ,385       |
|              | Grup İçi      | 70,115          | 159 | ,441          |      |            |
|              | Toplam        | 70,963          | 161 |               |      |            |
| <b>SUKA</b>  | Gruplar Arası | ,456            | 2   | ,228          | ,902 | ,408       |
|              | Grup İçi      | 40,177          | 159 | ,253          |      |            |
|              | Toplam        | 40,633          | 161 |               |      |            |
| <b>DURKO</b> | Gruplar Arası | ,198            | 2   | ,099          | ,429 | ,652       |
|              | Grup İçi      | 36,614          | 159 | ,230          |      |            |
|              | Toplam        | 36,812          | 161 |               |      |            |
| <b>DESKA</b> | Gruplar Arası | ,185            | 2   | ,093          | ,313 | ,732       |
|              | Grup İçi      | 47,011          | 159 | ,296          |      |            |
|              | Toplam        | 47,196          | 161 |               |      |            |
| <b>TALKO</b> | Gruplar Arası | ,180            | 2   | ,090          | ,338 | ,714       |
|              | Grup İçi      | 42,346          | 159 | ,266          |      |            |
|              | Toplam        | 42,526          | 161 |               |      |            |
| <b>DESYO</b> | Gruplar Arası | ,179            | 2   | ,089          | ,362 | ,697       |
|              | Grup İçi      | 39,208          | 159 | ,247          |      |            |
|              | Toplam        | 39,386          | 161 |               |      |            |

Tablo 67’de görüldüğü üzere rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p<0,05$ ).

Tablo 67’de görülen değerlere göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranına göre oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 68’de özetlenmiştir.

**Tablo 68:** Rekabet Gücü Faktörlerinde Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Hipotez Sonuçları

|                      | Hipotez | Anlamlılık |
|----------------------|---------|------------|
| $H_{0\text{mdoku}}$  | Kabul   | 0,385      |
| $H_{0\text{msuka}}$  | Kabul   | 0,408      |
| $H_{0\text{mdeska}}$ | Kabul   | 0,652      |
| $H_{0\text{mdurko}}$ | Kabul   | 0,732      |
| $H_{0\text{mtalko}}$ | Kabul   | 0,714      |
| $H_{0\text{mdesyo}}$ | Kabul   | 0,697      |

Tablo 68’de görüldüğü üzere çalışan sayısına göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunamadığı için tüm  $H_1$  hipotezleri reddedilmiştir.

Demografik özelliklerden 162 turizm işletmesinin belge türüne göre ortalamaları tablo 69’da görülmektedir.

**Tablo 69:** Belge Türüne Göre Faktör Ortalamaları

|              | BELGE TÜRÜ       | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|--------------|------------------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b>  | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,7467   | ,59876     | ,09713    |
|              | Belediye         | 124 | 3,8044   | ,68433     | ,06145    |
| <b>SUKA</b>  | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,7076   | ,53251     | ,08638    |
|              | Belediye         | 124 | 3,7805   | ,49376     | ,04434    |
| <b>DURKO</b> | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,7990   | ,56916     | ,09233    |
|              | Belediye         | 124 | 3,8394   | ,44883     | ,04031    |
| <b>DESKA</b> | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,7478   | ,57294     | ,09294    |
|              | Belediye         | 124 | 3,8454   | ,53171     | ,04775    |
| <b>TALKO</b> | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,9737   | ,58353     | ,09466    |
|              | Belediye         | 124 | 3,9758   | ,49327     | ,04430    |
| <b>DESYO</b> | Turizm Bakanlığı | 38  | 3,7968   | ,57436     | ,09317    |
|              | Belediye         | 124 | 3,7690   | ,46989     | ,04220    |

Turizm işletmelerinin belge türüne göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde algısal farklılığı belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 70’de görülmektedir.

**Tablo 70:** Turizm İşletmelerinin Belge Türüne Göre t Testi Sonuçları

|              |                                    | Levene Testi |            | t Testi |        |             |
|--------------|------------------------------------|--------------|------------|---------|--------|-------------|
|              |                                    | F            | Anlamlılık | t       | df     | Anlamlılık  |
| <b>DOKU</b>  | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,365         | ,546       | -,468   | 160    | <b>,641</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,502   | 69,214 | ,617        |
| <b>SUKA</b>  | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | 1,481        | ,225       | -,781   | 160    | <b>,436</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,750   | 57,857 | ,456        |
| <b>DURKO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | 1,790        | ,183       | -,455   | 160    | <b>,650</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,401   | 51,879 | ,690        |
| <b>DESKA</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,701         | ,404       | -,972   | 160    | <b>,332</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,934   | 57,895 | ,354        |
| <b>TALKO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | 1,904        | ,170       | -,022   | 160    | <b>,982</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,020   | 54,197 | ,984        |
| <b>DESYO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,566         | ,453       | ,302    | 160    | <b>,763</b> |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | ,272    | 53,063 | ,787        |
| p< 0,05      |                                    |              |            |         |        |             |

Tablo 70’de görüldüğü üzere rekabet gücünü etkileyen faktörlerde turizm işletmelerinin belge türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamamış ve oluşturulan  $H_{0n}$  hipotezi kabul edilmiştir (p<0,05).

Demografik özelliklerden cinsiyete göre faktör ortalamaları tablo 71’de görülmektedir.

**Tablo 71:** Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları

|              | CİNSİYET | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|--------------|----------|-----|----------|------------|-----------|
| <b>DOKU</b>  | Kadın    | 190 | 3,5125   | ,63368     | ,04597    |
|              | Erkek    | 267 | 3,5538   | ,67059     | ,04104    |
| <b>SUKA</b>  | Kadın    | 190 | 3,4079   | ,62128     | ,04507    |
|              | Erkek    | 267 | 3,4942   | ,60296     | ,03690    |
| <b>DURKO</b> | Kadın    | 190 | 3,3761   | ,66838     | ,04849    |
|              | Erkek    | 267 | 3,5070   | ,63824     | ,03906    |
| <b>DESKA</b> | Kadın    | 190 | 3,4382   | ,63489     | ,04606    |
|              | Erkek    | 267 | 3,5621   | ,64729     | ,03961    |
| <b>TALKO</b> | Kadın    | 190 | 3,8737   | ,67492     | ,04896    |
|              | Erkek    | 267 | 3,8876   | ,64745     | ,03962    |
| <b>DESYO</b> | Kadın    | 190 | 3,4918   | ,61997     | ,04498    |
|              | Erkek    | 267 | 3,5879   | ,55388     | ,03390    |

Cinsiyete göre rekabet gücünü etkileyen faktörlerde algısal farklılığı belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 72’de görülmektedir.

**Tablo 72:** Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

|              |                                    | Levene Testi |            | t Testi |         |            |
|--------------|------------------------------------|--------------|------------|---------|---------|------------|
|              |                                    | F            | Anlamlılık | t       | df      | Anlamlılık |
| <b>DOKU</b>  | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | 4,673        | ,031       | -,664   | 455     | ,507       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,671   | 420,514 | ,503       |
| <b>SUKA</b>  | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,089         | ,765       | -1,489  | 455     | ,137       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -1,481  | 399,684 | ,139       |
| <b>DURKO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,012         | ,912       | -2,119  | 455     | ,035       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -2,102  | 395,527 | ,036       |
| <b>DESKA</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,120         | ,730       | -2,034  | 455     | ,043       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -2,040  | 411,885 | ,042       |
| <b>TALKO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | ,878         | ,349       | -,223   | 455     | ,824       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -,222   | 396,708 | ,825       |
| <b>DESYO</b> | Varyansların Eşitliği Varsayımı    | 2,173        | ,141       | -1,739  | 455     | ,083       |
|              | Varyansların Eşitsizliği Varsayımı |              |            | -1,706  | 378,017 | ,089       |
| p< 0,05      |                                    |              |            |         |         |            |

Tablo 72’de görüldüğü üzere yapılan t testi sonucu rekabet gücünü etkileyen faktörlerde cinsiyete göre durumsal koşullar ve destek kaynakları faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunması nedeniyle  $H_{1odurko}$  ve  $H_{1odeska}$  kabul edilmiştir. Ancak tablo 71’e bakıldığında bu farkın çok önemli olmadığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

### 3. 8. 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

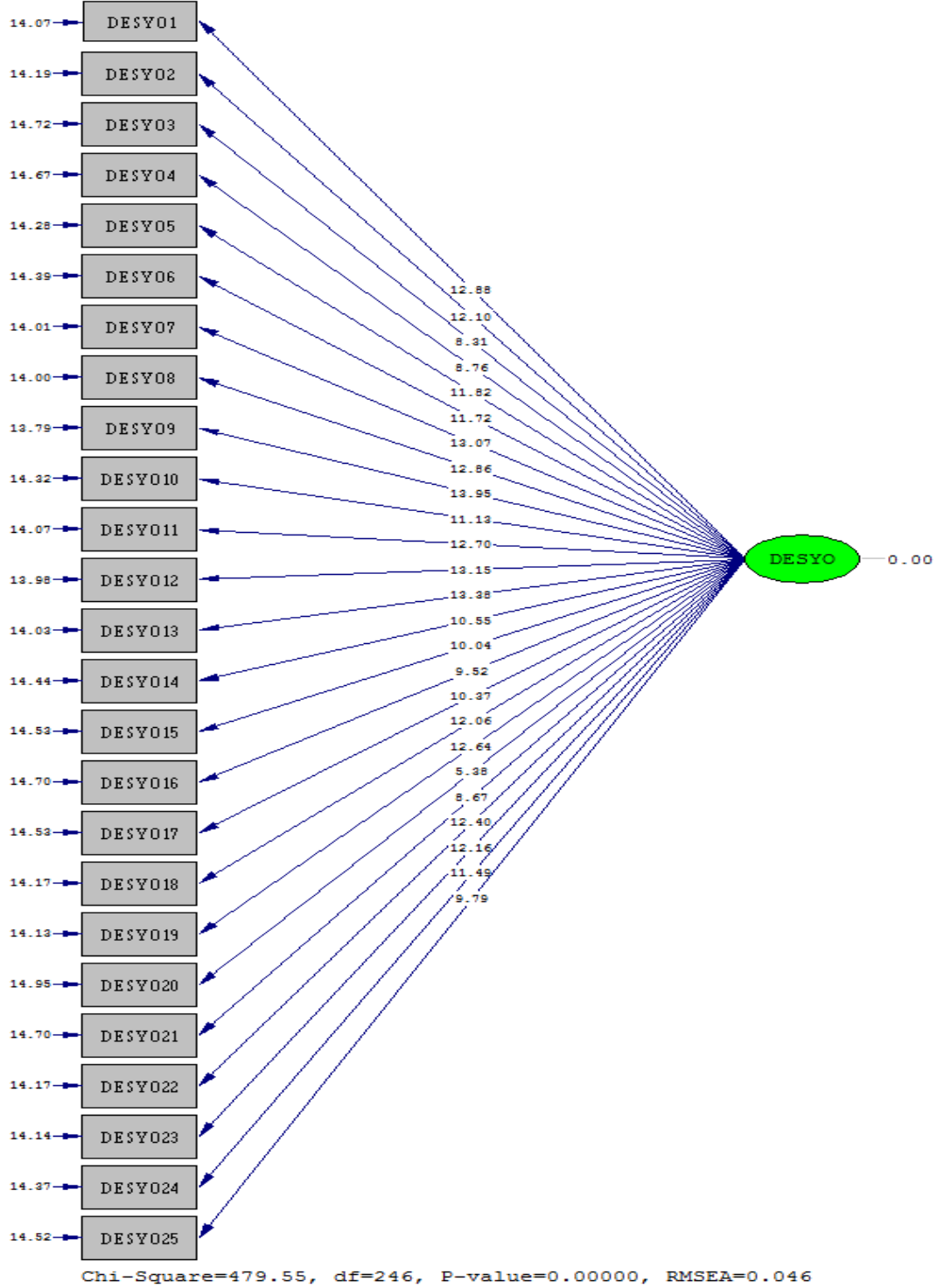
Varsayılan modele göre stratejik destinasyon yönetimi boyutu tek bir boyut olarak faktör analizi yapılmıştır. Rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler olan doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşulları boyutları birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### 3. 8. 6. 1. Stratejik Destinasyon Yönetimine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Anket formunda yer alan 25 ifade olan gözlenen değişkenin gizli değişkeni ölçüp ölçemediğinin araştırılması için doğrulayıcı faktör modeli kurulmuş ve örtük

değişkenlerin varyansı 1'e sabitlenerek ölçek belirsizliği ortadan kaldırılmıştır. Modelde yapılan iyileştirmeler nedeniyle birçok model denenmiştir. Şekil 18'de ölçüm modelinde yapılan iyileştirmeler sonrası görünümü yer almaktadır.

**Şekil 18:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı ve t Değerleri



Tablo 73'deki ölçüm modeline ilişkin değerlere göre; bütün katsayıların anlamlı, teorik olarak geçerli, uyum belirlilik katsayılarının yeterli ve kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması mükemmel uyum olduğunu göstermektedir.

**Tablo 73:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

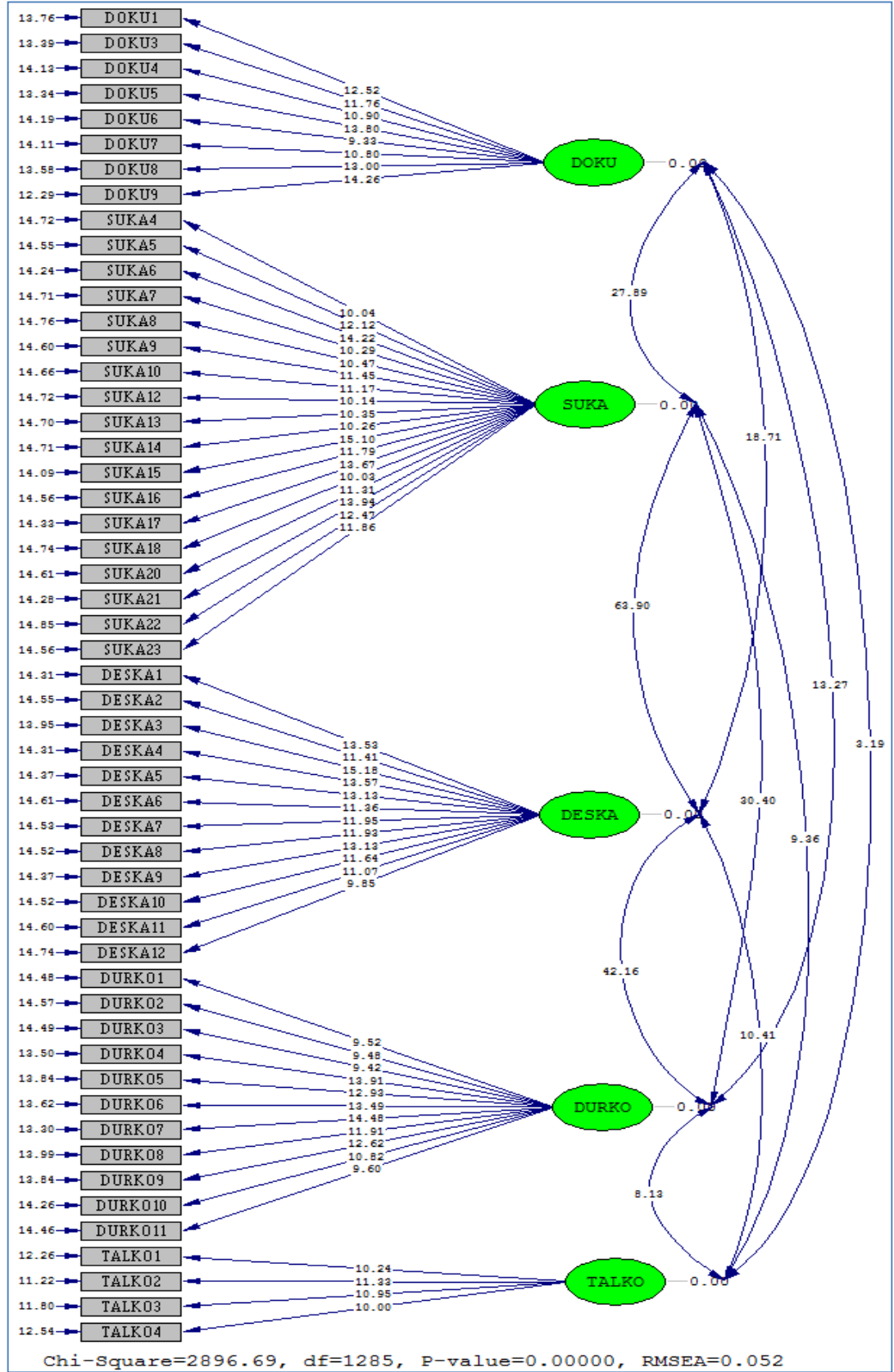
|             | İyi Uyum Değerleri*                                                                                                                                          | Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutuna İlişkin Değerler |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| $\chi^2$    | $p > ,05$                                                                                                                                                    | 479                                                      |
| $\chi^2/df$ | $\leq 2$ mükemmel uyum<br>$\leq 2,5$ mükemmel uyum<br>$\leq 3$ mükemmel uyum<br>$\leq 5$ orta düzeyde uyum<br>$\geq 0,90$ mükemmel uyum                      | $479/246 = 1,94$                                         |
| GFI/AGFI    | 0 uyum yok<br>1 mükemmel uyum<br>$\geq ,90$ mükemmel uyum                                                                                                    | 0,92/0,90                                                |
| RMSEA       | 0 uyum yok<br>1 mükemmel uyum<br>$\leq 0,05$ mükemmel uyum<br>$\leq 0,06$ iyi uyum<br>$\leq 0,07$ iyi uyum<br>$\leq 0,08$ iyi uyum<br>$\leq 0,10$ zayıf uyum | 0,046                                                    |
| RMR/SRMR    | 1 uyum yok<br>0 mükemmel uyum<br>$\leq 0,05$ mükemmel uyum<br>$\leq 0,08$ iyi uyum<br>$\leq 0,10$ vasat uyum                                                 | 0,051/0,046                                              |
| CFI         | 0 uyum yok<br>1 mükemmel uyum<br>$\geq ,90$ iyi uyum<br>$\geq ,95$ mükemmel uyum                                                                             | 0,98                                                     |
| NFI / NNFI  | 0 uyum yok<br>1 mükemmel uyum<br>$\geq ,95$ mükemmel uyum                                                                                                    | 0,96/0,98                                                |
| PGFI        | 0 uyum yok<br>1 mükemmel uyum                                                                                                                                | 0,70                                                     |
| Kritik Sayı |                                                                                                                                                              | 296                                                      |

\* Kaynak: Şimşek, 2007.

### **3. 8. 6. 2. Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Anket formunda yer alan 60 ifade olan gözlenen değişkenin gizli değişkeni ölçüp ölçemediğinin araştırılması için doğrulayıcı faktör modeli kurulmuş ve örtük değişkenlerin varyansı 1'e sabitlenerek ölçek belirsizliği ortadan kaldırılmıştır. Modelde yapılan iyileştirmeler nedeniyle birçok model denenmiştir. Ölçüm modelinde yapılan iyileştirmeler sonrası görünümü Şekil 19'da görüldüğü üzere; doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda 1 ifade, yapay kaynaklar boyutunda 5 ifade ve durumsal koşullar boyutunda 1 ifade t değerleri anlamsız olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

**Şekil 19:** Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı ve t Değerleri



**Tablo 74:** Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

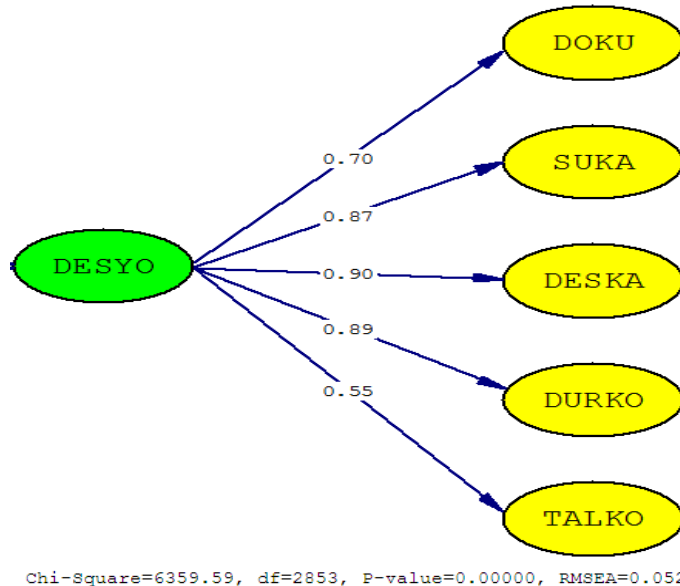
|             | Rekabet Gücü Arttıran Unsurlara İlişkin Değerler |
|-------------|--------------------------------------------------|
| $\chi^2$    | 2896                                             |
| $\chi^2/df$ | 2896/1285= 2,253                                 |
| GFI/AGFI    | 0,81/0,78= 1,038                                 |
| RMSEA       | 0,052                                            |
| RMR/SRMR    | 0,066/0,059=1,118                                |
| CFI         | 0,97                                             |
| NFI / NNFI  | 0,94/0,97= 0,969                                 |
| PGFI        | 0,72                                             |
| Kritik Sayı | 251,46                                           |

Tablo 74'deki ölçüm modeline ilişkin değerlere göre; bütün katsayıların anlamlı, teorik olarak geçerli, uyum belirlilik katsayılarının yeterli ve kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0,05'ten büyük ve 0,08'den küçük olması kabul edilebilir sınırdan olduğunu göstermektedir.

### 3. 8. 6. 3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli için ölçüm modeli, oluşturulan hipotezlere göre hazırlanmış ve analiz edilmiştir. Şekil 20'de ölçüm modelinin yol diyagramı görülmektedir.

**Şekil 20:** Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 75’de modele ilişkin tüm katsayılar istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. RMSEA değerinin 0,05’ten büyük ve 0,08’den küçük olması kabul edilebilir sınırdan olduğunu göstermektedir.

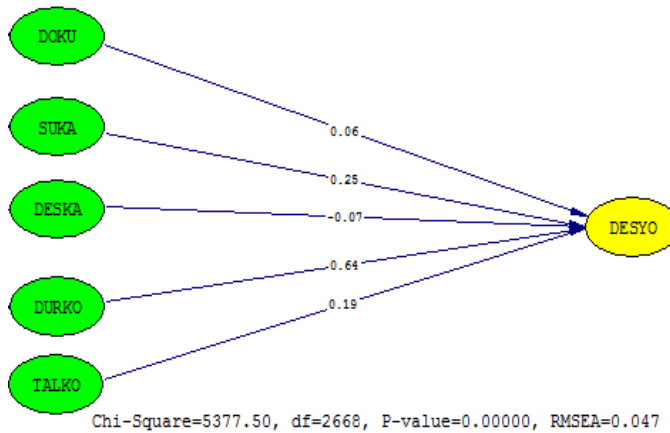
**Tablo 75:** Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler

|             | Modele İlişkin Değerler |
|-------------|-------------------------|
| $\chi^2$    | 6359                    |
| $\chi^2/df$ | 6359/2853= 2,228        |
| GFI/AGFI    | 0,74/0,72               |
| RMSEA       | 0,052                   |
| RMR/SRMR    | 0,068/0,061             |
| CFI         | 0,97                    |
| NFI / NNFI  | 0,94/0,97               |
| PGFI        | 0,68                    |
| Kritik Sayı | 257                     |

Modelin yol diyagramında t değeri anlamsız olan 7 ifade (Doku2, Suka1, Suka2, Suka3, Suka11, Suka19 ve Durko12) analizden çıkarılmıştır.

Her ne kadar varsayımlanan modelde destinasyon yönetiminin bağımsız değişken olmasına karşın, faktörler arası karşılıklı ilişkiyi belirlemek için şekil 21’de görülen, stratejik destinasyon yönetiminin bağımlı değişken; doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşullarının bağımsız değişken olarak da modelin doğru oluşturulup oluşturulmadığı test edilmiştir.

**Şekil 21:** Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



**Tablo 76:** Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler

|             | Modele İlişkin Değerler |
|-------------|-------------------------|
| $\chi^2$    | 5377                    |
| $\chi^2/df$ | 5377/2668= 2,015        |
| GFI/AGFI    | 0,76/0,74               |
| RMSEA       | 0,047                   |
| RMR/SRMR    | 0,078/0,067             |
| CFI         | 0,97                    |
| NFI / NNFI  | 0,94/0,97               |
| PGFI        | 0,70                    |
| Kritik Sayı | 269                     |

Şekil 22’de görüldüğü üzere, doğal ve kültürel kaynakların stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi çok düşük düzeydedir (0,06). Yapay kaynaklar boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi düşük düzeydedir (0,25). Destek kaynakları boyutunun stratejik destinasyon yönetimi boyutu üzerine etkisi ise çok düşük düzeyde ve olumsuzdur (-0,07). Talep koşulları boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi düşük düzeydedir (0,19). Durumsal koşullar boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi ise yüksek düzeydedir (0,64). Bu değerlerden hareketle şekil 21’de yer alan modelin doğru model olduğu anlaşılmaktadır.

### 3. 8. 7. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyen ve nedenselliği açıklamakta sınırlı kalan bir analiz yöntemidir. Bu nedenle değişkenler arasındaki nedenselliği belirleyebilmek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri sonucu stratejik destinasyon yönetimi boyutunun doğal ve kültürel kaynaklar boyutu üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 74’de özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan  $Y=b_0+(b_1)(DOKU)$  regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

**Tablo 77:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Doğal ve Kültürel Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                           | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Önem              | Beta | T      | Tolerans | VIF   |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------|-------------------|------|--------|----------|-------|
| 1                                               | ,518 <sup>a</sup> | ,268           | ,266                       | 166,584 | ,000 <sup>a</sup> | ,518 | 12,907 | 1,000    | 1,000 |
| Bağımlı Değişken: DOKU Bağımsız Değişken: DESYO |                   |                |                            |         |                   |      |        |          |       |

Modele ait R<sup>2</sup> %26,8, düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise %26,6'dır. Böylece, stratejik destinasyon yönetimi boyutu, doğal ve kültürel kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %26,6'sını açıklayabilmektedir. Buradan hareketle araştırma modeline ilişkin oluşturulan **H<sub>1a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Doğal ve kültürel kaynakların artırılabilmesi nedeniyle stratejik destinasyon yönetiminin etkisi düşüktür. Stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynakların korunması ve kullanılması yönünden etkileyebileceği söylenebilir.

Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun yapay kaynaklar boyutu üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 78'de özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan  $Y=b_0+(b_1)(SUKA)$  regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

**Tablo 78:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Yapay Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                           | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Önem              | Beta | T      | Tolerans | VIF   |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------|-------------------|------|--------|----------|-------|
| 1                                               | ,720 <sup>a</sup> | ,518           | ,517                       | 489,644 | ,000 <sup>a</sup> | ,754 | 22,128 | 1,000    | 1,000 |
| Bağımlı Değişken: SUKA Bağımsız Değişken: DESYO |                   |                |                            |         |                   |      |        |          |       |

Modele ait R<sup>2</sup> %51,8, düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise %51,7'dir. Böylece, stratejik destinasyon yönetimi boyutu, yapay kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %51,7'sini açıklayabilmektedir. Buradan hareketle araştırma modeline ilişkin oluşturulan **H<sub>1b</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun destek kaynakları boyutu üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 79'da özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan  $Y=b_0+(b_1)(DESKA)$  regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

**Tablo 79:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Destek Kaynaklar Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                            | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Önem              | Beta | T      | Tolerans | VIF   |
|--------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------|-------------------|------|--------|----------|-------|
| 1                                                | ,736 <sup>a</sup> | ,542           | ,541                       | 538,888 | ,000 <sup>a</sup> | ,736 | 23,214 | 1,000    | 1,000 |
| Bağımlı Değişken: DESKA Bağımsız Değişken: DESYO |                   |                |                            |         |                   |      |        |          |       |

Modele ait R<sup>2</sup> %54,2, düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise %54,1'dir. Böylece, stratejik destinasyon yönetimi boyutu, destek kaynakları boyutundaki değişkenliğin %54,1'ini açıklayabilmektedir. Buradan hareketle araştırma modeline ilişkin oluşturulan H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun durumsal koşullar boyutu üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 80'de özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan  $Y=b_0+(b_1)(DURKO)$  regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

**Tablo 80:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Durumsal Koşullar Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                            | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Önem              | Beta | T      | Tolerans | VIF   |
|--------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------|-------------------|------|--------|----------|-------|
| 1                                                | ,745 <sup>a</sup> | ,555           | ,554                       | 567,201 | ,000 <sup>a</sup> | ,745 | 23,816 | 1,000    | 1,000 |
| Bağımlı Değişken: DURKO Bağımsız Değişken: DESYO |                   |                |                            |         |                   |      |        |          |       |

Modele ait R<sup>2</sup> %55,85, düzeltilmiş R<sup>2</sup> ise %55,4'tür. Böylece, stratejik destinasyon yönetimi boyutu, durumsal koşullar boyutundaki değişkenliğin %55,4'ünü açıklayabilmektedir. Buradan hareketle araştırma modeline ilişkin oluşturulan H<sub>1d</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun doğal ve kültürel kaynaklar boyutu üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 81'de özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan  $Y=b_0+(b_1)(DOKU)$  regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p=0,000<0,05$ ) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

**Tablo 81:** Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Talep Koşulları Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                            | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F       | Önem              | Beta | T      | Tolerans | VIF   |
|--------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------|-------------------|------|--------|----------|-------|
| 1                                                | ,484 <sup>a</sup> | ,234           | ,232                       | 139,084 | ,000 <sup>a</sup> | ,484 | 11,793 | 1,000    | 1,000 |
| Bağımlı Değişken: TALKO Bağımsız Değişken: DESYO |                   |                |                            |         |                   |      |        |          |       |

Modele ait  $R^2$  %23,4, düzeltilmiş  $R^2$  ise %23,2'dir. Böylece, stratejik destinasyon yönetimi boyutu, doğal ve kültürel kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %23,2'sini açıklayabilmektedir. Buradan hareketle araştırma modeline ilişkin oluşturulan  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizi ile test edilen modele ilişkin demografik özelliklere göre de regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan stratejik destinasyon yönetimi boyutunun bağımlı değişkenler olan doğal ve kültürel kaynaklar boyutu, yapay kaynaklar boyutu, destek kaynakları boyutu, durumsal koşullar boyutu ve talep koşulları boyutunun demografik özelliklere göre ne kadar açıkladığını belirlemek üzere regresyon analizleri ile yapılmış ve tüm boyutlar bir arada tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 82'de cinsiyete göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0p}/H_{1p}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 82:** Cinsiyete Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Cinsiyet                    | Bağımlı Değişkenler | R                 | $R^2$ | Düzeltilmiş $R^2$ | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|-------|-------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| Kadın                       | DOKU                | ,461 <sup>a</sup> | ,213  | ,208              | ,56376    | 50,783  | ,000 <sup>a</sup> | 7,126  | ,000         |
|                             | SUKA                | ,687 <sup>a</sup> | ,472  | ,470              | ,45248    | 163,323 | ,000 <sup>a</sup> | 12,974 | ,000         |
|                             | DESKA               | ,729 <sup>a</sup> | ,532  | ,530              | ,43545    | 213,776 | ,000 <sup>a</sup> | 14,621 | ,000         |
|                             | DURKO               | ,769 <sup>a</sup> | ,591  | ,589              | ,42843    | 271,986 | ,000 <sup>a</sup> | 16,492 | ,000         |
|                             | TALKO               | ,510 <sup>a</sup> | ,260  | ,256              | ,58219    | 66,000  | ,000 <sup>a</sup> | 8,124  | ,000         |
| Erkek                       | DOKU                | ,562 <sup>a</sup> | ,316  | ,314              | ,55555    | 122,561 | ,000 <sup>a</sup> | 11,071 | ,000         |
|                             | SUKA                | ,745 <sup>a</sup> | ,555  | ,553              | ,40296    | 330,567 | ,000 <sup>a</sup> | 18,181 | ,000         |
|                             | DESKA               | ,741 <sup>a</sup> | ,549  | ,547              | ,43546    | 322,722 | ,000 <sup>a</sup> | 17964  | ,000         |
|                             | DURKO               | ,722 <sup>a</sup> | ,521  | ,520              | ,44240    | 288,650 | ,000 <sup>a</sup> | 16,990 | ,000         |
|                             | TALKO               | ,464 <sup>a</sup> | ,216  | ,213              | ,57449    | 72,854  | ,000 <sup>a</sup> | 8,535  | ,000         |
| a. Bağımsız Değişken: DESYO |                     |                   |       |                   |           |         |                   |        |              |

Tablo 82'de kadın katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,213; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,472; destek kaynakları üzerine etkisi 0,532; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,591 ve

talep koşulları üzerine etkisi 0,260'dır. Erkek katılımcılara göre ise stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,316; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,555; destek kaynakları üzerine etkisi 0,549; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,521 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,216'dır ( $p<0,05$ ).

Tablo 83'de yaşa göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0r}/H_{1r}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 83:** Yaşa Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Diğer Boyutlar Regresyon Analizi

| Yaş             | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|-----------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| 24 Yaş ve Altı  | DOKU                | ,501 <sup>a</sup> | ,251           | ,248                       | ,56691    | 84,253  | ,000 <sup>a</sup> | 9,179  | ,000         |
|                 | SUKA                | ,679 <sup>a</sup> | ,461           | ,458                       | ,45305    | 214,295 | ,000 <sup>a</sup> | 14,639 | ,000         |
|                 | DESKA               | ,725 <sup>a</sup> | ,526           | ,524                       | ,42424    | 278,185 | ,000 <sup>a</sup> | 16,679 | ,000         |
|                 | DURKO               | ,739 <sup>a</sup> | ,546           | ,545                       | ,42312    | 302,336 | ,000 <sup>a</sup> | 17,388 | ,000         |
|                 | TALKO               | ,482 <sup>a</sup> | ,233           | ,230                       | ,60269    | 76,104  | ,000 <sup>a</sup> | 8,724  | ,000         |
| 25-34 Yaş       | DOKU                | ,416 <sup>a</sup> | ,173           | ,166                       | ,55563    | 23,237  | ,000 <sup>a</sup> | 4,820  | ,000         |
|                 | SUKA                | ,754 <sup>a</sup> | ,568           | ,564                       | ,39626    | 145,938 | ,000 <sup>a</sup> | 12,080 | ,000         |
|                 | DESKA               | ,741 <sup>a</sup> | ,549           | ,545                       | ,43076    | 135,056 | ,000 <sup>a</sup> | 11,621 | ,000         |
|                 | DURKO               | ,777 <sup>a</sup> | ,604           | ,601                       | ,41580    | 169,423 | ,000 <sup>a</sup> | 13,016 | ,000         |
|                 | TALKO               | ,596 <sup>a</sup> | ,356           | ,350                       | ,52310    | 61,271  | ,000 <sup>a</sup> | 7,828  | ,000         |
| 35-44 Yaş       | DOKU                | ,586 <sup>a</sup> | ,343           | ,331                       | ,48039    | 28,177  | ,000 <sup>a</sup> | 5,308  | ,000         |
|                 | SUKA                | ,741 <sup>a</sup> | ,550           | ,541                       | ,36379    | 65,870  | ,000 <sup>a</sup> | 8,116  | ,000         |
|                 | DESKA               | ,830 <sup>a</sup> | ,689           | ,684                       | ,38968    | 119,830 | ,000 <sup>a</sup> | 10,947 | ,000         |
|                 | DURKO               | ,839 <sup>a</sup> | ,703           | ,698                       | ,37357    | 127,888 | ,000 <sup>a</sup> | 11,309 | ,000         |
|                 | TALKO               | ,431 <sup>a</sup> | ,185           | ,170                       | ,49661    | 12,285  | ,001 <sup>a</sup> | 3,505  | ,001         |
| 45-54 Yaş       | DOKU                | ,729 <sup>a</sup> | ,532           | ,514                       | ,58403    | 29,564  | ,000 <sup>a</sup> | 5,437  | ,000         |
|                 | SUKA                | ,883 <sup>a</sup> | ,779           | ,771                       | ,29381    | 91,818  | ,000 <sup>a</sup> | 9,582  | ,000         |
|                 | DESKA               | ,647 <sup>a</sup> | ,419           | ,396                       | ,53707    | 18,735  | ,000 <sup>a</sup> | 4,328  | ,000         |
|                 | DURKO               | ,552 <sup>a</sup> | ,305           | ,278                       | ,58701    | 11,408  | ,002 <sup>a</sup> | 3,378  | ,002         |
| 55 Yaş ve Üzeri | TALKO               | ,254 <sup>a</sup> | ,065           | ,029                       | ,60103    | 1,800   | ,191 <sup>a</sup> | 1,342  | ,191         |
|                 | DOKU                | ,782 <sup>a</sup> | ,612           | ,534                       | ,55257    | 7,881   | ,038 <sup>a</sup> | 2,807  | ,038         |
|                 | SUKA                | ,669 <sup>a</sup> | ,448           | ,338                       | ,31529    | 4,057   | ,100 <sup>a</sup> | 2,014  | ,100         |
|                 | DESKA               | ,701 <sup>a</sup> | ,491           | ,390                       | ,41467    | 4,831   | ,079 <sup>a</sup> | 2,198  | ,079         |
|                 | DURKO               | ,623 <sup>a</sup> | ,389           | ,266                       | ,51734    | 3,179   | ,135 <sup>a</sup> | 1,783  | ,135         |
|                 | TALKO               | ,489 <sup>a</sup> | ,239           | ,087                       | ,73526    | 1,573   | ,265 <sup>a</sup> | 1,254  | ,265         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 83’de 24 yaş ve altı katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,251; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,461; destek kaynakları üzerine etkisi 0,526; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,546 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,233’tür. 25-34 yaş grubu katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,173; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,568; destek kaynakları üzerine etkisi 0,549; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,604 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,356’dır. 35-44 yaş grubu katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,343; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,550; destek kaynakları üzerine etkisi 0,689; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,703 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,185’dir. 45-54 yaş grubu katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,532; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,779; destek kaynakları üzerine etkisi 0,419 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,305’tir. 45-54 yaş grubu katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. 54 yaş ve üzeri katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,612’dir. 54 yaş ve üzeri katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 84’de eğitim durumuna göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0s}/H_{1s}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 84:** Eğitim Durumuna Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Eğitim Durumu               | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| İlköğretim                  | DOKU                | ,626 <sup>a</sup> | ,392           | ,331                       | ,53467    | 6,434   | ,030 <sup>a</sup> | 2,537  | ,030         |
|                             | SUKA                | ,492 <sup>a</sup> | ,242           | ,167                       | ,31214    | 3,199   | ,104 <sup>a</sup> | 1,789  | ,104         |
|                             | DESKA               | ,319 <sup>a</sup> | ,102           | ,012                       | 54,839    | 1,130   | ,313 <sup>a</sup> | 1,063  | ,313         |
|                             | DURKO               | ,717 <sup>a</sup> | ,514           | ,465                       | ,30184    | 10,562  | ,009 <sup>a</sup> | 3,250  | ,009         |
|                             | TALKO               | ,429 <sup>a</sup> | ,184           | ,103                       | ,49814    | 2,258   | ,164 <sup>a</sup> | 1,503  | ,164         |
| Orta Öğretim                | DOKU                | ,509 <sup>a</sup> | ,259           | ,252                       | ,52890    | 35,273  | ,000 <sup>a</sup> | 5,939  | ,000         |
|                             | SUKA                | ,747 <sup>a</sup> | ,558           | ,554                       | ,28058    | 127,712 | ,000 <sup>a</sup> | 11,301 | ,000         |
|                             | DESKA               | ,601 <sup>a</sup> | ,362           | ,355                       | ,39152    | 57,199  | ,000 <sup>a</sup> | 7,563  | ,000         |
|                             | DURKO               | ,604 <sup>a</sup> | ,365           | ,358                       | ,32761    | 57,935  | ,000 <sup>a</sup> | 7,612  | ,000         |
|                             | TALKO               | ,002 <sup>a</sup> | ,000           | -,010                      | ,43976    | ,000    | ,985 <sup>a</sup> | -,019  | ,985         |
| Ön Lisans                   | DOKU                | ,357 <sup>a</sup> | ,127           | ,047                       | ,49231    | ,728    | ,432 <sup>a</sup> | ,853   | ,432         |
|                             | SUKA                | ,285 <sup>a</sup> | ,081           | ,103                       | ,32029    | ,441    | ,536 <sup>a</sup> | ,664   | ,536         |
|                             | DESKA               | ,197 <sup>a</sup> | ,039           | -,153                      | ,56773    | ,202    | ,672 <sup>a</sup> | ,449   | ,672         |
|                             | DURKO               | ,354 <sup>a</sup> | ,125           | -,050                      | ,55336    | ,714    | ,437 <sup>a</sup> | ,845   | ,437         |
|                             | TALKO               | ,158 <sup>a</sup> | ,025           | -,170                      | ,48664    | ,127    | ,736 <sup>a</sup> | -,357  | ,736         |
| Lisans                      | DOKU                | ,599 <sup>a</sup> | ,359           | ,350                       | ,49701    | 38,683  | ,000 <sup>a</sup> | 6,220  | ,000         |
|                             | SUKA                | ,763 <sup>a</sup> | ,583           | ,577                       | ,38963    | 96,433  | ,000 <sup>a</sup> | 9,820  | ,000         |
|                             | DESKA               | ,720 <sup>a</sup> | ,519           | ,512                       | ,45801    | 74,483  | ,000 <sup>a</sup> | 8,630  | ,000         |
|                             | DURKO               | ,698 <sup>a</sup> | ,487           | ,480                       | ,53564    | 65,516  | ,000 <sup>a</sup> | 8,094  | ,000         |
|                             | TALKO               | ,484 <sup>a</sup> | ,234           | ,223                       | ,57858    | 21,103  | ,000 <sup>a</sup> | 4,594  | ,000         |
| Lisansüstü                  | DOKU                | ,539 <sup>a</sup> | ,290           | ,251                       | ,50148    | 7,362   | ,014 <sup>a</sup> | 2,713  | ,014         |
|                             | SUKA                | ,698 <sup>a</sup> | ,487           | ,459                       | ,42538    | 17,100  | ,001 <sup>a</sup> | 4,135  | ,001         |
|                             | DESKA               | ,799 <sup>a</sup> | ,638           | ,618                       | ,44850    | 31,708  | ,000 <sup>a</sup> | 5,631  | ,000         |
|                             | DURKO               | ,790 <sup>a</sup> | ,624           | ,603                       | ,48182    | 29,866  | ,000 <sup>a</sup> | 5,465  | ,000         |
|                             | TALKO               | ,674 <sup>a</sup> | ,454           | ,424                       | ,57699    | 14,995  | ,001 <sup>a</sup> | 3,872  | ,001         |
| Üniversite Öğrencisi        | DOKU                | ,406 <sup>a</sup> | ,165           | ,162                       | ,57333    | 47,810  | ,000 <sup>a</sup> | 6,914  | ,000         |
|                             | SUKA                | ,657 <sup>a</sup> | ,432           | ,430                       | ,45926    | 183,969 | ,000 <sup>a</sup> | 13,564 | ,000         |
|                             | DESKA               | ,725 <sup>a</sup> | ,525           | ,523                       | ,42419    | 267,592 | ,000 <sup>a</sup> | 16,358 | ,000         |
|                             | DURKO               | ,731 <sup>a</sup> | ,535           | ,533                       | ,42537    | 278,283 | ,000 <sup>a</sup> | 16,682 | ,000         |
|                             | TALKO               | ,545 <sup>a</sup> | ,297           | ,294                       | ,60923    | 102,380 | ,000 <sup>a</sup> | 10,118 | ,000         |
| a. Bağımsız Değişken: DESYO |                     |                   |                |                            |           |         |                   |        |              |

Tablo 84'de ilköğretim mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,392; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,184'tür. ilköğretim mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Orta öğretim mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,259; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,558; destek kaynakları üzerine etkisi 0,362 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,365'tir. Orta öğretim mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Ön lisans mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, yapay kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Lisans mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,359; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,583; destek kaynakları üzerine etkisi 0,519; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,487 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,234'tür ( $p < 0,05$ ).

Lisansüstü mezunu olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,290; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,487; destek kaynakları üzerine etkisi 0,638; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,624 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,454'tür ( $p < 0,05$ ).

Üniversite öğrencisi olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,165; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,432; destek kaynakları üzerine etkisi 0,525; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,535 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,297'dir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 85'de faaliyet alanına göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0t}/H_{1t}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 85:** Faaliyet Alanına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Faaliyet Alanı       | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|----------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| Konaklama            | DOKU                | ,597 <sup>a</sup> | ,356           | ,350                       | ,50913    | 59,659  | ,000 <sup>a</sup> | 7,724  | ,000         |
|                      | SUKA                | ,794 <sup>a</sup> | ,630           | ,627                       | ,30853    | 184,170 | ,000 <sup>a</sup> | 13,571 | ,000         |
|                      | DESKA               | ,703 <sup>a</sup> | ,494           | ,489                       | ,35314    | 105,384 | ,000 <sup>a</sup> | 10,266 | ,000         |
|                      | DURKO               | ,622 <sup>a</sup> | ,387           | ,381                       | ,36288    | 68,229  | ,000 <sup>a</sup> | 8,260  | ,000         |
|                      | TALKO               | ,278 <sup>a</sup> | ,077           | ,069                       | ,49560    | 9,040   | ,003 <sup>a</sup> | 3,007  | ,003         |
| Yiyecek İçecek       | DOKU                | ,413 <sup>a</sup> | ,171           | ,151                       | ,59358    | 8,850   | ,005 <sup>a</sup> | 2,975  | ,005         |
|                      | SUKA                | ,682 <sup>a</sup> | ,465           | ,453                       | ,30582    | 37,411  | ,000 <sup>a</sup> | 6,116  | ,000         |
|                      | DESKA               | ,533 <sup>a</sup> | ,284           | ,267                       | ,48421    | 17,036  | ,000 <sup>a</sup> | 4,127  | ,000         |
|                      | DURKO               | ,687 <sup>a</sup> | ,472           | ,460                       | ,29099    | 38,497  | ,000 <sup>a</sup> | 6,205  | ,000         |
|                      | TALKO               | ,127 <sup>a</sup> | ,016           | -,007                      | ,43314    | ,707    | ,405 <sup>a</sup> | -,841  | ,405         |
| Sörf Okulu           | DOKU                | ,799 <sup>a</sup> | ,638           | ,578                       | ,57402    | 10,573  | ,017 <sup>a</sup> | 3,252  | ,017         |
|                      | SUKA                | ,775 <sup>a</sup> | ,600           | ,533                       | ,52139    | 8,996   | ,024 <sup>a</sup> | 2,999  | ,024         |
|                      | DESKA               | ,408 <sup>a</sup> | ,167           | ,028                       | ,82458    | 1,199   | ,315 <sup>a</sup> | 1,095  | ,315         |
|                      | DURKO               | ,685 <sup>a</sup> | ,469           | ,380                       | ,78251    | 5,295   | ,061 <sup>a</sup> | 2,301  | ,061         |
|                      | TALKO               | ,618 <sup>a</sup> | ,382           | ,280                       | ,46421    | 3,716   | ,102 <sup>a</sup> | 1,928  | ,102         |
| Akademisyen          | DOKU                | ,233 <sup>a</sup> | ,054           | -,064                      | ,35444    | ,457    | ,518 <sup>a</sup> | ,676   | ,518         |
|                      | SUKA                | ,517 <sup>a</sup> | ,267           | ,175                       | ,39154    | 2,912   | ,126 <sup>a</sup> | 1,706  | ,126         |
|                      | DESKA               | ,808 <sup>a</sup> | ,652           | ,609                       | ,40004    | 15,003  | ,005 <sup>a</sup> | 3,873  | ,005         |
|                      | DURKO               | ,785 <sup>a</sup> | ,616           | ,568                       | ,44769    | 12,820  | ,007 <sup>a</sup> | 3,580  | ,007         |
|                      | TALKO               | ,910 <sup>a</sup> | ,828           | ,807                       | ,43053    | 38,532  | ,000 <sup>a</sup> | 6,207  | ,000         |
| Kamu                 | DOKU                | ,287 <sup>a</sup> | ,082           | ,047                       | ,39489    | 2,329   | ,139 <sup>a</sup> | 1,526  | ,139         |
|                      | SUKA                | ,433 <sup>a</sup> | ,188           | ,156                       | ,30891    | 6,001   | ,021 <sup>a</sup> | 2,450  | ,021         |
|                      | DESKA               | ,724 <sup>a</sup> | ,524           | ,505                       | ,43730    | 28,596  | ,000 <sup>a</sup> | 5,348  | ,000         |
|                      | DURKO               | ,698 <sup>a</sup> | ,487           | ,468                       | ,42121    | 24,726  | ,000 <sup>a</sup> | 4,973  | ,000         |
|                      | TALKO               | ,162 <sup>a</sup> | ,026           | -,011                      | ,43658    | ,701    | ,410 <sup>a</sup> | ,837   | ,410         |
| Yerel Yönetim        | DOKU                | ,638 <sup>a</sup> | ,407           | ,341                       | ,41851    | 6,166   | ,035 <sup>a</sup> | 2,483  | ,035         |
|                      | SUKA                | ,753 <sup>a</sup> | ,568           | ,519                       | ,34609    | 11,811  | ,007 <sup>a</sup> | 3,437  | ,007         |
|                      | DESKA               | ,733 <sup>a</sup> | ,537           | ,485                       | ,42706    | 10,426  | ,010 <sup>a</sup> | 3,229  | ,010         |
|                      | DURKO               | ,867 <sup>a</sup> | ,752           | ,725                       | ,35703    | 27,354  | ,001 <sup>a</sup> | 5,230  | ,001         |
|                      | TALKO               | ,745 <sup>a</sup> | ,555           | ,506                       | ,24631    | 11,229  | ,009 <sup>a</sup> | 3,351  | ,009         |
| Üniversite Öğrencisi | DOKU                | ,407 <sup>a</sup> | ,166           | ,162                       | ,57267    | 48,284  | ,000 <sup>a</sup> | 6,949  | ,000         |
|                      | SUKA                | ,658 <sup>a</sup> | ,433           | ,430                       | ,45851    | 185,195 | ,000 <sup>a</sup> | 13,609 | ,000         |
|                      | DESKA               | ,725 <sup>a</sup> | ,525           | ,523                       | ,42460    | 268,709 | ,000 <sup>a</sup> | 16,392 | ,000         |
|                      | DURKO               | ,731 <sup>a</sup> | ,535           | ,533                       | ,42451    | 279,569 | ,000 <sup>a</sup> | 16,720 | ,000         |
|                      | TALKO               | ,546 <sup>a</sup> | ,298           | ,295                       | ,60839    | 103,170 | ,000 <sup>a</sup> | 10,157 | ,000         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 85’de konaklama işletmelerine göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,356; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,630; destek kaynakları üzerine etkisi 0,494; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,387 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,077’dir ( $p<0,05$ ).

Yiyecek içecek işletmelerine göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,171; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,453; destek kaynakları üzerine etkisi 0,284 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,472’dir. Yiyecek içecek işletmelerine göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Sörf okullarına göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,638 ve yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,600’dür. Sörf okullarına göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Akademisyenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine etkisi 0,652; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,616 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,828’dir. Akademisyenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine ve yapay kaynaklar üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Kamu kurumlarına göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,188; destek kaynakları üzerine etkisi 0,524 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,487’dir. Yiyecek içecek işletmelerine göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Yerel yönetime göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,407; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,568; destek kaynakları üzerine etkisi 0,537; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,752 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,555’dir ( $p<0,05$ ).

Öğrencilere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,166; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,433; destek kaynakları üzerine etkisi 0,525; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,535 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,298’dir ( $p<0,05$ ).

Tablo 86’da işletmedeki ya da kurumdaki pozisyona göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0u}/H_{1u}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 86:** İşletmedeki Ya Da Kurumdaki Pozisyona Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| İşletme Ya da Kurumdaki Pozisyon | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| Yönetim Kurulu Başkanı/ Üyesi    | DOKU                | ,570 <sup>a</sup> | ,324           | ,316                       | ,59328    | 40,808  | ,000 <sup>a</sup> | 6,388  | ,000         |
|                                  | SUKA                | ,778 <sup>a</sup> | ,605           | ,600                       | ,32560    | 130,128 | ,000 <sup>a</sup> | 11,407 | ,000         |
|                                  | DESKA               | ,648 <sup>a</sup> | ,421           | ,414                       | ,44676    | 61,683  | ,000 <sup>a</sup> | 7,854  | ,000         |
|                                  | DURKO               | ,690 <sup>a</sup> | ,476           | ,470                       | ,35221    | 77,135  | ,000 <sup>a</sup> | 8,783  | ,000         |
|                                  | TALKO               | ,131 <sup>a</sup> | ,017           | ,005                       | ,51969    | 1,475   | ,228 <sup>a</sup> | 1,215  | ,228         |
|                                  | DOKU                | ,787 <sup>a</sup> | ,619           | ,601                       | ,53766    | 34,165  | ,000 <sup>a</sup> | 5,845  | ,000         |
|                                  | SUKA                | ,857 <sup>a</sup> | ,734           | ,721                       | ,36539    | 57,828  | ,000 <sup>a</sup> | 7,604  | ,000         |
|                                  | DESKA               | ,602 <sup>a</sup> | ,362           | ,332                       | ,50461    | 11,914  | ,002 <sup>a</sup> | 3,452  | ,002         |
|                                  | DURKO               | ,794 <sup>a</sup> | ,631           | ,613                       | ,36311    | 35,897  | ,000 <sup>a</sup> | 5,991  | ,000         |
|                                  | TALKO               | ,015 <sup>a</sup> | ,000           | -,047                      | ,49238    | ,005    | ,945 <sup>a</sup> | ,069   | ,945         |
| Bolum Müdürü/ Müdür Yardımcısı   | DOKU                | ,026 <sup>a</sup> | ,001           | -,028                      | ,39567    | ,023    | ,881 <sup>a</sup> | -,151  | ,881         |
|                                  | SUKA                | ,462 <sup>a</sup> | ,214           | ,191                       | ,35076    | 9,521   | ,004 <sup>a</sup> | 3,086  | ,004         |
|                                  | DESKA               | ,519 <sup>a</sup> | ,269           | ,248                       | ,38273    | 12,902  | ,001 <sup>a</sup> | 3,592  | ,001         |
|                                  | DURKO               | ,440 <sup>a</sup> | ,193           | ,170                       | ,42756    | 8,387   | ,006 <sup>a</sup> | 2,896  | ,006         |
|                                  | TALKO               | ,621 <sup>a</sup> | ,385           | ,368                       | ,39982    | 21,956  | ,000 <sup>a</sup> | 4,686  | ,000         |
|                                  | DOKU                | ,637 <sup>a</sup> | ,406           | ,360                       | ,34189    | 8,869   | ,011 <sup>a</sup> | 2,978  | ,011         |
|                                  | SUKA                | ,445 <sup>a</sup> | ,198           | ,137                       | ,17326    | 3,217   | ,096 <sup>a</sup> | 1,794  | ,096         |
|                                  | DESKA               | ,494 <sup>a</sup> | ,244           | ,186                       | ,29090    | 4,201   | ,061 <sup>a</sup> | 2,050  | ,061         |
|                                  | DURKO               | ,280 <sup>a</sup> | ,078           | ,007                       | ,26840    | 1,103   | ,313 <sup>a</sup> | 1,050  | ,313         |
|                                  | TALKO               | ,485 <sup>a</sup> | ,235           | ,177                       | ,51776    | 4,004   | ,067 <sup>a</sup> | 2,001  | ,067         |
| Turizm İşletmesi Çalışan         | DOKU                | ,507 <sup>a</sup> | ,257           | ,108                       | ,59309    | 1,726   | ,246 <sup>a</sup> | 1,314  | ,246         |
|                                  | SUKA                | ,840 <sup>a</sup> | ,706           | ,647                       | ,30725    | 11,982  | ,018 <sup>a</sup> | 3,462  | ,018         |
|                                  | DESKA               | ,748 <sup>a</sup> | ,559           | ,471                       | ,56165    | 6,347   | ,053 <sup>a</sup> | 2,519  | ,053         |
|                                  | DURKO               | ,448 <sup>a</sup> | ,201           | ,041                       | ,57867    | 1,255   | ,314 <sup>a</sup> | 1,120  | ,314         |
|                                  | TALKO               | ,536 <sup>a</sup> | ,287           | ,144                       | ,28987    | 2,013   | ,215 <sup>a</sup> | 1,419  | ,215         |
| Kamu-Yönetici                    | DOKU                | ,127 <sup>a</sup> | ,016           | -,036                      | ,29871    | ,312    | ,583 <sup>a</sup> | ,559   | ,583         |
|                                  | SUKA                | ,204 <sup>a</sup> | ,042           | -,009                      | ,25787    | ,826    | ,375 <sup>a</sup> | ,909   | ,375         |
|                                  | DESKA               | ,716 <sup>a</sup> | ,512           | ,486                       | ,39366    | 19,939  | ,000 <sup>a</sup> | 4,465  | ,000         |
|                                  | DURKO               | ,766 <sup>a</sup> | ,586           | ,564                       | ,38446    | 26,903  | ,000 <sup>a</sup> | 5,187  | ,000         |
|                                  | TALKO               | ,036 <sup>a</sup> | ,001           | -,051                      | ,46260    | ,025    | ,876 <sup>a</sup> | ,159   | ,876         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 86’da işletme yada kurumdaki pozisyonu yönetim kurulu başkanı/üyesi olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,324; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,605; destek kaynakları üzerine etkisi 0,421 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,476’dır. İşletme yada kurumdaki pozisyonu yönetim kurulu başkanı/üyesi olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

İşletme yada kurumdaki pozisyonu genel müdür/müdür yardımcısı olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,619; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,734; destek kaynakları üzerine etkisi 0,362 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,631’dır. İşletme yada kurumdaki pozisyonu genel müdür/müdür yardımcısı olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

İşletme yada kurumdaki pozisyonu turizm işletmesi çalışanı olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,406’dır. İşletme yada kurumdaki pozisyonu turizm işletmesi çalışanı olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

İşletme yada kurumdaki pozisyonu kamu-yönetici olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,706’dır. İşletme yada kurumdaki pozisyonu kamu-yönetici olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

İşletme yada kurumdaki pozisyonu kamu-çalışan olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine etkisi 0,512; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,586’dır. İşletme yada kurumdaki pozisyonu kamu-çalışan olan katılımcılara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, yapay kaynaklar üzerine, ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 87’de turizm işletmelerinin faaliyet süresine göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0vt}/H_{1v}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 87:** Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Turizm İşletmelerinin Faaliyet Süresi | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| 0-5 Yıl                               | DOKU                | ,575 <sup>a</sup> | ,331           | ,324                       | ,53127    | 47,973  | ,000 <sup>a</sup> | 6,926  | ,000         |
|                                       | SUKA                | ,813 <sup>a</sup> | ,660           | ,657                       | ,30126    | 188,536 | ,000 <sup>a</sup> | 13,731 | ,000         |
|                                       | DESKA               | ,614 <sup>a</sup> | ,377           | ,370                       | ,42896    | 58,639  | ,000 <sup>a</sup> | 7,658  | ,000         |
|                                       | DURKO               | ,624 <sup>a</sup> | ,389           | ,383                       | ,32862    | 61,796  | ,000 <sup>a</sup> | 7,861  | ,000         |
|                                       | TALKO               | ,093 <sup>a</sup> | ,009           | -,002                      | ,51097    | ,842    | ,361 <sup>a</sup> | ,918   | ,361         |
| 6-10 Yıl                              | DOKU                | ,717 <sup>a</sup> | ,514           | ,500                       | ,55088    | 35,936  | ,000 <sup>a</sup> | 5,995  | ,000         |
|                                       | SUKA                | ,661 <sup>a</sup> | ,437           | ,420                       | ,37280    | 26,352  | ,000 <sup>a</sup> | 5,133  | ,000         |
|                                       | DESKA               | ,693 <sup>a</sup> | ,481           | ,466                       | ,39170    | 31,494  | ,000 <sup>a</sup> | 5,612  | ,000         |
|                                       | DURKO               | ,717 <sup>a</sup> | ,513           | ,499                       | ,36831    | 35,880  | ,000 <sup>a</sup> | 5,990  | ,000         |
|                                       | TALKO               | ,226 <sup>a</sup> | ,051           | ,023                       | ,45406    | 1,838   | ,184 <sup>a</sup> | 1,356  | ,184         |
| 11-15 Yıl                             | DOKU                | ,151 <sup>a</sup> | ,023           | -,059                      | ,45292    | ,280    | ,607 <sup>a</sup> | ,529   | ,607         |
|                                       | SUKA                | ,615 <sup>a</sup> | ,378           | ,326                       | ,25458    | 7,283   | ,019 <sup>a</sup> | 2,699  | ,019         |
|                                       | DESKA               | ,775 <sup>a</sup> | ,600           | ,567                       | ,18968    | 18,001  | ,001 <sup>a</sup> | 4,243  | ,001         |
|                                       | DURKO               | ,606 <sup>a</sup> | ,368           | ,315                       | ,28641    | 6,977   | ,022 <sup>a</sup> | 2,641  | ,022         |
|                                       | TALKO               | ,420 <sup>a</sup> | ,177           | ,108                       | ,48282    | 2,574   | ,135 <sup>a</sup> | 1,604  | ,135         |
| 16 Yıl ve Üzeri                       | DOKU                | ,543 <sup>a</sup> | ,295           | ,231                       | ,60430    | 4,607   | ,055 <sup>a</sup> | 2,146  | ,055         |
|                                       | SUKA                | ,769 <sup>a</sup> | ,591           | ,554                       | ,37902    | 15,879  | ,002 <sup>a</sup> | 3,985  | ,002         |
|                                       | DESKA               | ,535 <sup>a</sup> | ,286           | ,221                       | ,66086    | 4,407   | ,060 <sup>a</sup> | 2,099  | ,060         |
|                                       | DURKO               | ,757 <sup>a</sup> | ,574           | ,535                       | ,52964    | 14,799  | ,003 <sup>a</sup> | 3,847  | ,003         |
|                                       | TALKO               | ,351 <sup>a</sup> | ,123           | ,043                       | ,66331    | 1,544   | ,240 <sup>a</sup> | 1,243  | ,240         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 87’de turizm işletmelerinden 1-5 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,331; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,660; destek kaynakları üzerine etkisi 0,377 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,389’dur. Turizm işletmelerinden 1-5 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinden 6-10 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,514; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,437; destek kaynakları üzerine etkisi 0,481 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,513’tür. Turizm işletmelerinden 6-10 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinden 11-15 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,378; destek kaynakları üzerine etkisi 0,600 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,368'tür. Turizm işletmelerinden 11-15 yıl arası faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Turizm işletmelerinden 16 yıl ve üzerinde faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,591 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,574'tür. Turizm işletmelerinden 16 yıl ve üzerinde faaliyet gösterenlere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Tablo 88'de turizm işletmelerinin çalışan sayısına göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0w}/H_{1w}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 88:** Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Turizm İşletmelerinin Çalışan Sayısı | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| 1-50 Çalışan                         | DOKU                | ,595 <sup>a</sup> | ,353           | ,349                       | ,55889    | 76,004  | ,000 <sup>a</sup> | 8,718  | ,000         |
|                                      | SUKA                | ,783 <sup>a</sup> | ,612           | ,610                       | ,32348    | 219,561 | ,000 <sup>a</sup> | 14,818 | ,000         |
|                                      | DESKA               | ,631 <sup>a</sup> | ,398           | ,394                       | ,43800    | 92,047  | ,000 <sup>a</sup> | 9,594  | ,000         |
|                                      | DURKO               | ,674 <sup>a</sup> | ,454           | ,450                       | ,35823    | 115,652 | ,000 <sup>a</sup> | 10,754 | ,000         |
|                                      | TALKO               | ,161 <sup>a</sup> | ,026           | ,019                       | ,49514    | 3,709   | ,056 <sup>a</sup> | 1,926  | ,056         |
| 51-100 Çalışan                       | DOKU                | ,281 <sup>a</sup> | ,079           | ,013                       | ,39788    | 1,200   | ,292 <sup>a</sup> | 1,095  | ,292         |
|                                      | SUKA                | ,146 <sup>a</sup> | ,021           | -,049                      | ,27243    | ,303    | ,591 <sup>a</sup> | ,550   | ,591         |
|                                      | DESKA               | ,358 <sup>a</sup> | ,128           | ,066                       | ,36596    | 2,061   | ,173 <sup>a</sup> | 1,436  | ,173         |
|                                      | DURKO               | ,364 <sup>a</sup> | ,132           | ,070                       | ,36979    | 2,133   | ,166 <sup>a</sup> | 1,460  | ,166         |
|                                      | TALKO               | ,584 <sup>a</sup> | ,342           | ,295                       | ,51700    | 7,264   | ,017 <sup>a</sup> | 2,695  | ,017         |
| 101-150 Çalışan                      | DOKU                | ,919 <sup>a</sup> | ,844           | ,792                       | ,16905    | 16,246  | ,027 <sup>a</sup> | 4,031  | ,027         |
|                                      | SUKA                | ,949 <sup>a</sup> | ,900           | ,866                       | ,23099    | 26,916  | ,014 <sup>a</sup> | 5,188  | ,014         |
|                                      | DESKA               | ,788 <sup>a</sup> | ,621           | ,494                       | ,26036    | 4,909   | ,114 <sup>a</sup> | 2,216  | ,114         |
|                                      | DURKO               | ,972 <sup>a</sup> | ,945           | ,927                       | ,17789    | 51,637  | ,006 <sup>a</sup> | 7,186  | ,006         |
|                                      | TALKO               | ,781 <sup>a</sup> | ,610           | ,479                       | ,46691    | 4,683   | ,119 <sup>a</sup> | -2,164 | ,119         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 88’de turizm işletmelerinden 1-50 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,353; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,612; destek kaynakları üzerine etkisi 0,398 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,454’tür. Turizm işletmelerinden 1-50 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinden 51-100 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi 0,342’dir. Turizm işletmelerinden 1-50 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, yapay kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine ve durumsal koşullar üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinden 101-150 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,844; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,900 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,945’tir.

Turizm işletmelerinden 1-50 arası çalışana sahip olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 89’da turizm işletmelerinin doluluk oranına göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0x}/H_{1x}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 89:** Turizm İşletmelerinin Doluluk Oranına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Turizm İşletmelerinin Doluluk Oranı | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| % 0-20                              | DOKU                | ,981 <sup>a</sup> | ,961           | ,949                       | ,28236    | 74,764  | ,003 <sup>a</sup> | 8,647  | ,003         |
|                                     | SUKA                | ,982 <sup>a</sup> | ,965           | ,953                       | ,14909    | 82,420  | ,003 <sup>a</sup> | 9,079  | ,003         |
|                                     | DESKA               | ,446 <sup>a</sup> | ,199           | -,068                      | ,37837    | ,745    | ,452 <sup>a</sup> | ,863   | ,452         |
|                                     | DURKO               | ,736 <sup>a</sup> | ,542           | ,389                       | ,25116    | 3,551   | ,156 <sup>a</sup> | 1,884  | ,156         |
|                                     | TALKO               | ,508 <sup>a</sup> | ,258           | ,011                       | ,64356    | 1,044   | ,382 <sup>a</sup> | -1,022 | ,382         |
|                                     | DOKU                | ,461 <sup>a</sup> | ,212           | ,196                       | ,39964    | 12,933  | ,001 <sup>a</sup> | 3,596  | ,001         |
|                                     | SUKA                | ,582 <sup>a</sup> | ,339           | ,325                       | ,30176    | 24,620  | ,000 <sup>a</sup> | 4,962  | ,000         |
|                                     | DESKA               | ,600 <sup>a</sup> | ,360           | ,347                       | ,35781    | 26,988  | ,000 <sup>a</sup> | 5,195  | ,000         |
|                                     | DURKO               | ,628 <sup>a</sup> | ,394           | ,382                       | ,33792    | 31,270  | ,000 <sup>a</sup> | 5,592  | ,000         |
|                                     | TALKO               | ,104 <sup>a</sup> | ,011           | -,010                      | ,46062    | ,523    | ,473 <sup>a</sup> | ,723   | ,473         |
| % 41-60                             | DOKU                | ,389 <sup>a</sup> | ,151           | ,133                       | ,43238    | 8,534   | ,005 <sup>a</sup> | 2,921  | ,005         |
|                                     | SUKA                | ,749 <sup>a</sup> | ,560           | ,551                       | ,28361    | 61,205  | ,000 <sup>a</sup> | 7,823  | ,000         |
|                                     | DESKA               | ,784 <sup>a</sup> | ,614           | ,606                       | ,39027    | 76,490  | ,000 <sup>a</sup> | 8,746  | ,000         |
|                                     | DURKO               | ,789 <sup>a</sup> | ,622           | ,614                       | ,25352    | 78,902  | ,000 <sup>a</sup> | 8,883  | ,000         |
|                                     | TALKO               | ,531 <sup>a</sup> | ,282           | ,267                       | ,38245    | 18,864  | ,000 <sup>a</sup> | 4,343  | ,000         |
| % 61-80                             | DOKU                | ,620 <sup>a</sup> | ,385           | ,370                       | ,61683    | 26,887  | ,000 <sup>a</sup> | 5,185  | ,000         |
|                                     | SUKA                | ,853 <sup>a</sup> | ,728           | ,722                       | ,30218    | 115,353 | ,000 <sup>a</sup> | 10,740 | ,000         |
|                                     | DESKA               | ,627 <sup>a</sup> | ,393           | ,379                       | ,39171    | 27,800  | ,000 <sup>a</sup> | 5,273  | ,000         |
|                                     | DURKO               | ,584 <sup>a</sup> | ,341           | ,325                       | ,42701    | 22,233  | ,000 <sup>a</sup> | 4,715  | ,000         |
|                                     | TALKO               | ,108 <sup>a</sup> | ,012           | -,011                      | ,58916    | ,510    | ,479 <sup>a</sup> | ,714   | ,479         |
| % 81-100                            | DOKU                | ,541 <sup>a</sup> | ,292           | ,222                       | ,77907    | 4,131   | ,070 <sup>a</sup> | 2,032  | ,070         |
|                                     | SUKA                | ,673 <sup>a</sup> | ,452           | ,398                       | ,61280    | 8,264   | ,017 <sup>a</sup> | 2,875  | ,017         |
|                                     | DESKA               | ,543 <sup>a</sup> | ,294           | ,224                       | ,65105    | 4,171   | ,068 <sup>a</sup> | 2,042  | ,068         |
|                                     | DURKO               | ,740 <sup>a</sup> | ,548           | ,503                       | ,49648    | 12,137  | ,006 <sup>a</sup> | 3,484  | ,006         |
|                                     | TALKO               | ,465 <sup>a</sup> | ,216           | ,138                       | ,47984    | 2,758   | ,128 <sup>a</sup> | 1,661  | ,128         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 89’da turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 0-20 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,961 ve yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,965’tir. Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları

% 0-20 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 21-40 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,212; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,339; destek kaynakları üzerine etkisi 0,360 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,394'tür. Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 21-40 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 41-60 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,151; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,560; destek kaynakları üzerine etkisi 0,614; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,622 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,282'dir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 61-80 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,385; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,728; destek kaynakları üzerine etkisi 0,393 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,341'dir. Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 61-80 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 81-100 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,452 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,548'dir. Turizm işletmelerinin yıllık doluluk oranları % 81-100 olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine, destek kaynakları üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 90'da turizm işletmelerinin açık olduğu ay sayısına göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0y}/H_{1y}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 90:** Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısına Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Turizm İşletmelerinin Açık Olduğu Ay Sayısı | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| 5 Aydan Az                                  | DOKU                | ,997 <sup>a</sup> | ,994           | ,991                       | ,11314    | 328,516 | ,003 <sup>a</sup> | 18,125 | ,003         |
|                                             | SUKA                | ,999 <sup>a</sup> | ,998           | ,997                       | ,03473    | 967,353 | ,001 <sup>a</sup> | 31,102 | ,001         |
|                                             | DESKA               | ,390 <sup>a</sup> | ,152           | -,271                      | ,17786    | ,360    | ,610 <sup>a</sup> | ,600   | ,610         |
|                                             | DURKO               | ,897 <sup>a</sup> | ,804           | ,707                       | ,14499    | 8,222   | ,103 <sup>a</sup> | 2,867  | ,103         |
|                                             | TALKO               | ,792 <sup>a</sup> | ,627           | ,440                       | ,30554    | 3,356   | ,208 <sup>a</sup> | -1,832 | ,208         |
| 5-6 Ay                                      | DOKU                | ,308 <sup>a</sup> | ,095           | ,074                       | ,38273    | 4,621   | ,037 <sup>a</sup> | 2,150  | ,037         |
|                                             | SUKA                | ,575 <sup>a</sup> | ,330           | ,315                       | ,33590    | 21,692  | ,000 <sup>a</sup> | 4,658  | ,000         |
|                                             | DESKA               | ,514 <sup>a</sup> | ,265           | ,248                       | ,41289    | 15,839  | ,000 <sup>a</sup> | 3,980  | ,000         |
|                                             | DURKO               | ,403 <sup>a</sup> | ,162           | ,143                       | ,38553    | 8,512   | ,006 <sup>a</sup> | 2,918  | ,006         |
|                                             | TALKO               | ,422 <sup>a</sup> | ,178           | ,159                       | ,37301    | 9,523   | ,004 <sup>a</sup> | 3,086  | ,004         |
| 7-8 Ay                                      | DOKU                | ,256 <sup>a</sup> | ,066           | ,034                       | ,44934    | 2,105   | ,157 <sup>a</sup> | 1,451  | ,157         |
|                                             | SUKA                | ,695 <sup>a</sup> | ,483           | ,466                       | ,27416    | 28,041  | ,000 <sup>a</sup> | 5,295  | ,000         |
|                                             | DESKA               | ,708 <sup>a</sup> | ,501           | ,485                       | ,37710    | 30,173  | ,000 <sup>a</sup> | 5,493  | ,000         |
|                                             | DURKO               | ,706 <sup>a</sup> | ,498           | ,481                       | ,33525    | 29,760  | ,000 <sup>a</sup> | 5,455  | ,000         |
|                                             | TALKO               | ,482 <sup>a</sup> | ,232           | ,207                       | ,46441    | 9,085   | ,005 <sup>a</sup> | 3,014  | ,005         |
| 9-10 Ay                                     | DOKU                | ,780 <sup>a</sup> | ,609           | ,587                       | ,33193    | 28,026  | ,000 <sup>a</sup> | 5,294  | ,000         |
|                                             | SUKA                | ,642 <sup>a</sup> | ,413           | ,380                       | ,26221    | 12,639  | ,002 <sup>a</sup> | 3,555  | ,002         |
|                                             | DESKA               | ,727 <sup>a</sup> | ,528           | ,502                       | ,20857    | 20,152  | ,000 <sup>a</sup> | 4,489  | ,000         |
|                                             | DURKO               | ,802 <sup>a</sup> | ,643           | ,623                       | ,25715    | 32,461  | ,000 <sup>a</sup> | 5,697  | ,000         |
|                                             | TALKO               | ,209 <sup>a</sup> | ,044           | -,010                      | ,32061    | ,819    | ,377 <sup>a</sup> | -,905  | ,377         |
| 11-12 Ay                                    | DOKU                | ,598 <sup>a</sup> | ,358           | ,347                       | ,68213    | 32,359  | ,000 <sup>a</sup> | 5,688  | ,000         |
|                                             | SUKA                | ,823 <sup>a</sup> | ,678           | ,672                       | ,35825    | 122,094 | ,000 <sup>a</sup> | 11,050 | ,000         |
|                                             | DESKA               | ,673 <sup>a</sup> | ,453           | ,444                       | ,48538    | 48,027  | ,000 <sup>a</sup> | 6,930  | ,000         |
|                                             | DURKO               | ,759 <sup>a</sup> | ,577           | ,570                       | ,36444    | 79,051  | ,000 <sup>a</sup> | 8,891  | ,000         |
|                                             | TALKO               | ,188 <sup>a</sup> | ,035           | ,019                       | ,61563    | 2,126   | ,150 <sup>a</sup> | 1,458  | ,150         |

a. Bağımsız Değişken: DESYO

Tablo 90'da turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayısı 5 aydan az olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,994 ve yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,998'dir. Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayısı 5 aydan az olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerine, durumsal koşullar üzerine ve talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayısı 5-6 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,095; yapay

kaynaklar üzerine etkisi 0,330; destek kaynakları üzerine etkisi 0,265; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,162 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,178'dir.

Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 7-8 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,483; destek kaynakları üzerine etkisi 0,501; durumsal koşullar üzerine etkisi 0,498 ve talep koşulları üzerine etkisi 0,1232'dir. Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 7-8 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 9-10 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,609; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,413; destek kaynakları üzerine etkisi 0,528 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,643'tür. Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 9-10 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 11-12 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,358; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,678; destek kaynakları üzerine etkisi 0,453 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,577'dir. Turizm işletmelerinin yıllık açık olduğu ay sayı 11-12 ay olanlara göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 91'de turizm işletmelerinin belge türüne göre destinasyon yönetimi boyutu ile rekabet gücünü etkileyen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi ( $H_{0z}/H_{1z}$ ) sonucu görülmektedir.

**Tablo 91:** Turizm İşletmelerinin Belge Türüne Göre Stratejik Destinasyon Yönetimi-Rekabet Gücünü Artıran Unsurlar Regresyon Analizi

| Turizm İşletmelerinin Belge Türü | Bağımlı Değişkenler | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F       | F Anlamlılık      | t      | t Anlamlılık |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------------|
| Turizm Bakanlığı Belgeli         | DOKU                | ,607 <sup>a</sup> | ,368           | ,350                       | ,48256    | 20,966  | ,000 <sup>a</sup> | 4,579  | ,000         |
|                                  | SUKA                | ,741 <sup>a</sup> | ,549           | ,536                       | ,36266    | 43,771  | ,000 <sup>a</sup> | 6,616  | ,000         |
|                                  | DESKA               | ,595 <sup>a</sup> | ,354           | ,336                       | ,46689    | 19,717  | ,000 <sup>a</sup> | 4,440  | ,000         |
|                                  | DURKO               | ,728 <sup>a</sup> | ,529           | ,516                       | ,39580    | 40,510  | ,000 <sup>a</sup> | 18,912 | ,000         |
|                                  | TALKO               | ,190 <sup>a</sup> | ,036           | ,009                       | ,58079    | 1,349   | ,253 <sup>a</sup> | 1,162  | ,253         |
| Belediye Belgeli                 | DOKU                | ,585 <sup>a</sup> | ,343           | ,337                       | ,55714    | 63,568  | ,000 <sup>a</sup> | 7,973  | ,000         |
|                                  | SUKA                | ,780 <sup>a</sup> | ,609           | ,605                       | ,31020    | 189,645 | ,000 <sup>a</sup> | 13,771 | ,000         |
|                                  | DESKA               | ,640 <sup>a</sup> | ,409           | ,405                       | ,41029    | 84,574  | ,000 <sup>a</sup> | 9,196  | ,000         |
|                                  | DURKO               | ,620 <sup>a</sup> | ,384           | ,379                       | ,35367    | 76,097  | ,000 <sup>a</sup> | 8,723  | ,000         |
|                                  | TALKO               | ,159 <sup>a</sup> | ,025           | ,017                       | ,48900    | 3,156   | ,078 <sup>a</sup> | 1,776  | ,078         |
| a. Bağımsız Değişken: DESYO      |                     |                   |                |                            |           |         |                   |        |              |

Tablo 91’de Turizm Bakanlığı belgeli işletmelere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,368; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,549; destek kaynakları üzerine etkisi 0,354 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,529’dur. Turizm Bakanlığı belgeli işletmelere göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

Belediye belgeli işletmelere göre stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynaklar üzerine etkisi 0,343; yapay kaynaklar üzerine etkisi 0,609; destek kaynakları üzerine etkisi 0,409 ve durumsal koşullar üzerine etkisi 0,384’tür. Belediye belgeli işletmelere göre stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerine etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

## SONUÇ

Bu bölümde alan araştırmasında kullanılan her bir ifadeye göre grupların ortalama sonuçlarından hareketle Alaçatı destinasyonu için neler yapılabileceğine yönelik öneriler, oluşturulan modele ilişkin sonuçlar, genel değerlendirmeye ve sonraki çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

İfade ortalamalarına bakıldığında, paydaşlar genel olarak Alaçatı'nın temiz olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak faaliyet alanlarına göre grupların ifade ortalamalarına bakıldığında, sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile akademisyenler açısından temizlik unsurunun destinasyon için yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Bu gruplarda sonucun düşük çıkma nedeni, özellikle yaz aylarında destinasyonda oluşan aşırı kalabalık ve temizlikten öncelikle sorumlu kurum olan belediyenin personel sayısının yetersizliği olabilir. Her ne kadar yaz aylarında 5-6 geçici işçi alımı ile sorun giderilmeye çalışılsa da, belediye bütçesinin merkezi yönetim tarafından nüfus sayısına göre belirlenmesi ve personel sayısının da bütçeye bağımlı olması nedeniyle, kuruma daimi yeni personel alınması çok mümkün görünmemektedir. Ancak Alaçatı belediyesinin 2014 yılında yapılacak seçimlerde 6360 sayılı kanuna göre Çeşme Belediyesine bağlı bir mahalleye dönüştürülecek olması, destinasyon açısından her ne kadar yönetimini zorlaştıracak gibi görünse de Alaçatı destinasyonu daha iyi olanaklardan yararlanabilecektir. Bu durumda Çeşme Belediyesi'nin Alaçatı destinasyonuna vereceği hizmet önem kazanmaktadır. Bölgede yer alan işletmelerin ve yerel halkın çevre temizliğine özen göstermesi ve çevreyi kirletmemesi de, destinasyonun temiz kalmasını sağlayacak ve görevlilere yardımcı olacaktır.

Faaliyet alanına göre gruplar açısından ve genel değerlendirmede Alaçatı destinasyonunun ikliminin turizm için elverişli olduğu belirtilmektedir. Ancak bu durum özellikle yaz ayları olan Temmuz ve Ağustos aylarında talebin en yüksek olduğu dönemler için geçerlidir. Mevsimsel aktiviteler ise tüm faaliyet alanlarına ve genel ortalamaya göre düşük çıkmıştır. Demografik sorularda yer alan yıllık açık olunan ay sayısı sonuçlarına göre de turizm işletmelerinin %50'si yılda 4-5 ay kapalı durumdadır. Mevsimsel aktivitelerin sayısının artışına bağlı olarak talebin diğer aylarda da artırılması, bu işletmelerin tüm yıl açık kalmasını ve verimli çalışmasını sağlayabilecektir.

Alaçatı destinasyonunun faaliyet alanlarına göre doğal çevresinin elverişli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına

göre destinasyonun doğal çevresinin elverişliliği ifadesinin ortalaması düşük çıkmıştır. Sörf okullarının olduğu ve sörf alanının bulunduğu koyda yapılaşmaya gidilmesi, sörf alanına teknelerin ve yatların girmesi, sörf alanına doğru oluşan hâkim rüzgârları engellediği düşünülen rüzgâr enerjisi için yapılan rüzgâr türbinlerine izin verilmesi gibi nedenlerle doğal çevrenin korunmadığı, katılımcılar tarafından alan araştırması esnasında ifade edilmiştir.

Alaçatı destinasyonunun eski bir bataklık bölgesi olması nedeniyle, her ne kadar içerisinde bitki ve hayvan çeşitliliği yoktur. Ancak Alaçatı destinasyonu dış çevresi ile birlikte değerlendirildiğinde, bitki ve hayvan çeşitliliği açısından destinasyonun iyi durumda olduğu söylenebilir.

Alaçatı geleneksel el sanatları açısından değerlendirildiğinde, diğer gruplar açısından yeterli görünse de akademisyenler ve kamu kurumu çalışanlarına göre destinasyon oldukça zayıftır. Bunun nedeni bölgede satışa sunulan el sanatları ürünlerinin destinasyon dışından gelmesidir. Yerel idare ve kamu, birlikte hareket ederek geleneksel el sanatları konusunda açılacak kurslar aracılığıyla yerel halka eğitimler verilebilir.

Destinasyon sanatsal ve mimari özellikler açısından genel olarak iyi durumda olmasına karşın, akademisyenler ve kamu kurumu çalışanlarına göre geliştirilmesi gerekmektedir. Mimari yapıyla ilgili olarak Alaçatı merkez, kentsel sit alanıdır ve yerel yönetim tarafından bölgeye özgü taş bina dışındaki yapılara izin verilmemektedir. Ancak bölgede yapılan yeni binaların bölgeye özgü taş binalar yerine betonarme olarak yapılması ve dış yüzeyinin kaplama olarak tabir edilen yöntemle binalara taş bina görünümü verilmektedir. Bu ve benzeri uygulamaların resmi kurumlar aracılığıyla daha detaylı denetiminin yapılması mimari ve sanatsal yapının korunması sağlanmalıdır.

Alaçatı destinasyonu çok eski bir yerleşim yeri olmamasına karşın, mevcut tarihi yerlerin ve kültürel mirasın korunduğu söylenebilir. Ayrıca zayıf olduğu bu yönleriyle Çeşme destinasyonuna yakın olması nedeniyle rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

Destinasyonun zayıf olduğu bir diğer unsur da ulusal parklardır. Her ne kadar ulusal park olarak nitelendirilmese de doğal koylar ve sörf alanı bu kapsamda değerlendirilebilir.

Alaçatı destinasyonu su sporları açısından oldukça elverişli bir bölgedir. Alaçatı'nın diğer destinasyonlara göre rekabet gücünün en yüksek olduğu örneğin su sporları gibi turistik ürünler belirlenmeli ve destinasyon stratejileri bu ürünlere

göre oluşturulmalıdır. Böylelikle destinasyonun uluslararası ölçekte rekabet gücü artırabilir. Bu noktadan hareketle, su sporları ve rekabet gücü yüksek olan diğer turistik olanakların korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Alaçatı, çevresel aktivite çeşitliliği ve rekreasyonel olanaklar açısından da paydaşlara göre iyi durumdadır. Macera aktiviteleri açısından ise, sörf okulları yöneticilerine ve çalışanlarına, akademisyenlere ve öğrencilere göre geliştirilmesi gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonundaki su sporları dışında kalan spor aktiviteleri için fiziksel olanaklar kapsamında değerlendirilen spor salonları; sörf okulları yöneticilerine ve çalışanlarına, akademisyenlere ve öğrencilere göre yeterli değildir. Özel sektörün teşvik edilerek bu tür fiziksel spor alanlarının yapılması ve projelerin hazırlanarak merkezi yönetimin bu alanda yatırım yapması sağlanabilir.

Alaçatı destinasyonu, yiyecek içecek hizmetleri ve mutfak çeşitliliği, doğa alanlarına erişebilirlik, kırsal turizm olanakları açısından tüm gruplara göre iyi durumdadır.

Her ne kadar Alaçatı destinasyonu yerel yönetim çalışanları, konaklama işletmeleri yöneticileri ve yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri açısından iyi durumda olarak değerlendirilse de kongre turizmine yönelik olanaklar yeterli değildir. Destinasyonda yer alan turizm işletmelerinin genel görünümü, küçük butik işletme tarzında tesislerdir. Bu işletmelerinin, kongre turizmine yönelik hizmetleri verebilmesi çok mümkün görünmemektedir. Ancak yakın bir destinasyon olan Çeşme'de yer alan turizm işletmeleri ile işbirliğine gidilerek kongre turizmi için gelen ziyaretçilerin bölgeye yönlendirilmesi sağlanabilir.

Termal ve kaplıca turizm tesisleri bakımından Alaçatı, sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile kamu kurumu çalışanlarına göre zayıf bir destinasyon, akademisyenlere ve öğrencilere göre geliştirilmesi gereken bir destinasyondur. Diğer gruplara göre Alaçatı destinasyonu, termal ve kaplıca turizm tesisleri açısından iyi durumdadır. Destinasyonda ve yakın yerlerde çıkan termal su kaynakları bölgede yer alan işletmelerde kullanılamamaktadır. Bölgede çıkan termal suyun kullanımına yönelik planlamanın yapılması ve buna uygun alt yapının oluşturulmasıyla birlikte bölgede faaliyet gösteren tesislere dağıtımı sağlanabilir.

Alaçatı destinasyonunda yer alan konaklama tesislerinin sayısı ve kalitesi, sörf okulları yönetici ve çalışanlarına, akademisyenlere ve öğrencilere göre geliştirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilirken, diğer gruplar bu unsuru iyi durumda olarak değerlendirmektedir. Destinasyonda yer alan konaklama

işletmelerinin büyük bir bölümünün belediye belgeli işletme olması nedeniyle, belediye tarafından gerekli denetim ve teşviklerle konaklama tesislerinin sayısı ve kalitesi arttırılabilir.

Her ne kadar İzmir Adnan Menderes Uluslararası Havaalanına yakın bir konumda olsa da, destinasyonda bir havaalanı bulunmadığı için kamu kurumu çalışanlarına ve öğrencilere göre zayıf durumda olarak değeriendirilmektedir. Çeşme destinasyonu ile birlikte ortak kullanımına yönelik Selçuk-Efes havaalanı benzeri kk bir havaalanının alt yapısı yapılmış ancak tamamlanamamıştır. Bu havaalanı projesinin bitirilmesi ve önceki yıllarda gelişme gösteren deniz uçakları ile yapılan seferlerin yeniden yapılmasına yönelik stratejiler belirlenerek uygulanabilir.

Alaçaatı destinasyonu için rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile akademisyenlere göre destinasyon, bu konuda zayıf olarak değeriendirilirken, kamu kurumu çalışanlarına ve öğrencilere göre geliştirilmesi gerekmektedir. Alaçaatı Turizm Derneğı'nin Alaçaatı destinasyonu ile ilgili rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri vermek amacıyla bir ofisi bulunmaktadır. Bu hizmetlerin sayısının ve kalitesinin artması, ofis faaliyetlerine dernek dışında kalan grupların da destek vermeleri ile sağlanabilir.

Alaçaatı, zel etkinlik ve festivaller açasından, akademisyenlere göre geliştirilmesi gereken bir destinasyondur. Diğer gruplara göre ise iyi durumdadır. Alaçaatı destinasyonunda özel etkinlik ve festivaller, belirli dönemlerde düzenlenmektedir. Destinasyona olan talebin artması ve yıl içerisine dağıtılması için bu etkinlik ve festivallerin sayısının ve çeşitliliğinin arttırılması gerekmektedir.

Alaçaatı destinasyonu; tiyatro, sanat galerisi, sinema ve benzeri kültür ve eğlence olanakları açasından akademisyenlere göre zayıf durumdadır. Sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile öğrencilere göre ise geliştirilmesi gerekmektedir. Genel ortalamadan hareketle bu unsurun geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Alaçaatı destinasyonunda bir amfi tiyatro bulunmaktadır. Ancak tiyatroda yeterli tiyatro etkinliği düzenlenmemekte ve bu olanak genellikle konser ve benzeri etkinlikler için kullanılmaktadır. Ayrıca destinasyon içerisinde sinema salonu da bulunmamaktadır. Blėeye talebin yüksek olduğu yaz aylarına uygun yazlık açık hava sineması ya da ziyaretçilerin kendi araçlarından inmeden otopark alanında film izleyebileceği araba sineması gibi projeler gerçekleştirilebilir.

Alaçaatı halkının özel etkinliklere destek verdiği düşünmektedir. Akademisyenlere göre ise bu desteğin arttırılması gerekmektedir. Yerel halkın

katılımının da sağlanabileceği etkinliklerin sayısının artırılması, bu desteği de arttırabilir.

Gece yaşamına yönelik eğlence olanakları Alaçatı'da, destinasyonun özelliklerine bağlı olarak yeterlidir. Ancak bar, disko gibi tesisler bölgeye uygun olmadığı düşünüldüğü için belediye tarafından ruhsat verilmemektedir. Ayrıca alan araştırması yapılırken katılımcılar tarafından da istenilmediği belirtilmiştir.

Destinasyonun yerel ulaşım olanakları akademisyenler açısından zayıf olduğu belirtilirken, diğer gruplara göre bu olanaklar iyi durumdadır. Her ne kadar yerel ulaşım olanakları genel olarak yeterli görünse de sefer sıklığı, güzergâh sayısı ve araçların kalitesi açısından geliştirilebilir.

Alaçatı destinasyonu, alışveriş olanakları bakımından akademisyenlere ve kamuya göre gelişmiş bir bölge değildir. Sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile öğrencilere göre ise geliştirilmesi gerekmektedir. Alışveriş olanaklarının, genel ortalamasından hareketle geliştirilmesi gereken bir unsur olduğu söylenebilir. Alışveriş olanakları özellikle kış aylarında yeterli değildir. Destinasyonun gelişimine bağlı olarak, bölgede ikamet edenlerin sayısı giderek artmaktadır. Bölgedeki yerel nüfusun artmasına bağlı olarak alışveriş olanakların da artacağı düşünülebilir.

Destinasyon eğlence parkları açısında da genel ortalamaya göre zayıf duruma yakın olarak değerlendirilmiştir. Akademisyenlere göre çok zayıf, sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına, kamu kurumu çalışanlarına ve öğrencilere göre zayıf, yerel yönetim ve konaklama işletmeleri yöneticilerine göre geliştirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bölgeye merkezdeki turizm tesislerinden bağımsız ve bölgenin koşullarına uygun temalı bir park düşünülebilir.

Sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile akademisyenler açısından, destinasyonda turistlere yönelik yeterli turizm etkinliğinin olmadığı düşünülmektedir. Özellikle destinasyona sörf amacıyla gelen ziyaretçilerin beklentileri araştırılarak onlara yönelik etkinlikler düzenlenebilir.

Alaçatı destinasyonunda, sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına, akademisyenlere, kamu kurumu çalışanlarına ve öğrencilere göre yeterli sağlık ve medikal hizmetler bulunmamaktadır. Ayrıca yerel yönetim çalışanlarına göre de bu unsurun geliştirilmesi gerekmektedir. Sağlık ve medikal hizmetlerin genel ortalamasına bakıldığında ise geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmektedir. Destinasyonun Çeşme Devlet Hastanesi'ne ve Çeşme'deki özel bir hastaneye yakın olması nedeniyle bir sağlık ocağı dışında başka bir sağlık kuruluşu

bulunmamaktadır. Bölgeye özel sektörün teşvik edilmesi ile bir özel poliklinik düşünülebilir.

Bankacılık hizmetleri bakımından Alaçatı destinasyonu, akademisyenler açısından her ne kadar zayıf olarak değerlendirilse de, birçok kamu ve özel bankanın şubesi bulunmaktadır.

Alaçatı destinasyonunda animasyon faaliyetleri; akademisyenlere göre zayıf, öğrencilere göre ise geliştirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çeşme’de Ege Üniversitesi’ne bağlı Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu’nda 4 yıllık animasyon bölümü bulunmaktadır. Buradan hareketle Alaçatı destinasyonunun bu kaynaktan yeteri kadar yararlanmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin görüşüne göre zayıf olarak değerlendirilmekle birlikte, Alaçatı destinasyonunda genel olarak turizm hizmetlerinin kalitesinin iyi durumda olduğu söylenebilir. Destinasyona olan talebin sürdürülebilirliğinin sağlanması için genel hizmet kalitesinin belirli bir seviyede tutulmasına ve artırılmasına çalışılmadığı.

Alaçatı destinasyonunda turistler için iletişim hizmetleri olanakları, destinasyon hakkında bilgiye erişilebilirlik unsurları akademisyenler dışında iyi durumda olarak değerlendirilmektedir.

Destinasyonda turistler ve yerel halk arasında güven duygusu genel olarak gelişmiş olarak değerlendirilme birlikte, kamu kurumu çalışanlarına göre geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmektedir. Yerel halkın misafirperverliğinin de akademisyenlere göre geliştirilmesi gerektiği düşünülmekle birlikte genel ortalamaya göre değerlendirildiğinde iyi durumda olduğu görülmektedir.

Alaçatı destinasyonunda gümrük bulunmamakta, bu nedenle destinasyona deniz yolu ile gelen ziyaretçiler Çeşme’de bulunan gümrüğü kullanmaktadır. Çeşme gümrüğü, olumlu davranışlara sahip yeterli ve nitelikli personel açısından genel ortalamaya göre geliştirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına ile akademisyenlere göre turist gönderen ana pazarlarla bağlantı durumunun geliştirilmesi gerekmektedir. Destinasyonun hitap ettiği temel turist gruplarına ve bu grupların yerleşim yerlerindeki seyahat acentası ve tur operatörlerine yönelik pazarlama çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Türkiye’nin ikili anlaşmalarına bağlı olarak bir çok ülke ile karşılıklı vize kolaylıkları sağlanması nedeniyle vize koşullarında destinasyon iyi durumda olarak görülmektedir.

Alaçatı destinasyonunun yerel yönetim politikaları açısından sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile öğrencilere göre geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak yerel yönetim politikaları ifadesinin genel ortalamasına göre bir değerlendirilme yapıldığında iyi durumda olduğu söylenebilir.

Alaçatı destinasyonunda paydaşların görüşüne göre emniyet ve güvenlik konusunda durumunun iyiye yakın olduğu sonucu çıkmıştır. Alaçatı beldesi önceki yıllarda emniyet ve güvenlik gücü olarak Jandarmaya bağlı iken, 2011 yılında Çeşme İlçe Emniyet Müdürlüğü'nün sorumluluk alanına dâhil edilmiştir. Destinasyonda özellikle yaz aylarında talep artışı ve nüfus yoğunluğu karşısında emniyet personeli sayısı yeterli olamamaktadır.

Sörf okulları yöneticileri ve çalışanları, akademisyenler, yerel yönetim çalışanları ve öğrenciler, ülkede politik istikrarın olmadığı belirtmektedirler.

Alaçatı destinasyonunda sörf okulları yöneticileri ve çalışanları, akademisyenler, kamu ve öğrenciler; ziyaretçilerin yaptıkları toplam harcamanın, konaklama harcamalarının ve alışveriş ürünleri harcamalarının karşılıklarını almadıklarını düşünmektedirler. Destinasyonda yer alan işletmelerin fiyatlarının göreceli olarak yüksek olduğu söylenebilir. Ancak bu işletmelerin küçük işletmeler olması ve giderlerinin yüksek olması nedeniyle bu işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin fiyatları yüksektir. Destinasyonda hizmet kalitesinin artırılması ile birlikte bu algı ortadan kaldırılabilir.

Alaçatı destinasyonunda faaliyet gösteren turizm işletmeleri, e-ticaret olanaklarından yararlanıldığını ve bilgi teknolojilerinin kullanıldığını düşünmekle birlikte, turizm işletmeleri yöneticileri dışında kalan gruplara göre zayıf ya da geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmektedir. Destinasyonda yer alan turizm işletmelerine yönelik, eğitimler verilerek ve işletmeler arası ortak kullanıma yönelik işbirliği yapılarak e-ticaret ve bilgi teknolojileri kullanımı yaygınlaştırılabilir ve geliştirilebilir.

Destinasyonda kamu ve özel sektör arasında işbirliği konusu da geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmektedir. Bölgede yer alan özel sektör işletmelerinin turizm derneği çatısı altında birleşmesi ya da başka bir birlik altında birleşerek ortak hareket etmelerinin sağlanması, bu işletmelerin belde belediyesi ve kamu kurumları ile işbirliğini daha kolay yapmalarını sağlayabilir.

Alaçatı destinasyonunda yerel turizm işletmelerinin girişimciliği kamu kurumu çalışanlarına ve akademisyenlere göre arttırılmalıdır. Bölgede yer alan turizm işletmeleri ve bu işletmelerin ürettiği mal ve hizmetler dikkate alındığında benzer

ürünleri üreten işletmeler oldukları görülmektedir. Buradan hareketle bölgedeki işletmelerin, genel olarak talep gören mal ve hizmetleri üretmeleri nedeniyle çok fazla risk almadığı görülmektedir. Destinasyonda yer alan işletmecilere, girişimcinin temel özellikleri olan risk alma ve yenilik yapma gibi niteliklerin kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca genel ortalamaya göre, yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabilmesi de geliştirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İfade ortalamaları dikkate alındığında, KOSGEB, Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansı gibi kuruluşların vermiş olduğu destek ve teşviklere karşın, destinasyonda yer alan girişimcilerin bu kaynaklara nasıl ulaşılacağını bilmedikleri söylenebilir. Mevcut turizm derneği ve belde belediyesi aracılığıyla girişimcilere bu ve benzeri olanaklardan yararlanılmasına yönelik eğitimler verilerek destek sağlanabilir.

Alaçatı destinasyonu mevcut hali ile tüm gruplara göre turistik yatırım için iyi durumda olarak değerlendirilmektedir.

Alaçatı destinasyonunun imajı, turistik ürünlerinin uluslararası bilinirliği, turist tercihleriyle uyumlu turistik ürünlere sahip olması ve uluslararası turizm pazarında tanınması konularında genel olarak iyi durumda olarak değerlendirilmektedir. Ancak akademisyenlere göre bu unsurların geliştirilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle Alaçatı destinasyonu bu konularda her ne kadar iyi durumda olarak değerlendirilse de, artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonu için sörf okulları yöneticileri ve çalışanları ile akademisyenler, yerel yönetimin sürdürülebilir turizmin gelişimine daha fazla önem vermesi gerektiğini düşünmektedirler. Diğer gruplar açısından ise yerel yönetimin sürdürülebilir turizmin gelişimine yeteri kadar önem verdiği belirtilmektedir. Akademisyenler ve kamu kurumu çalışanları, özel sektörün de sürdürülebilirliğe çok daha fazla önem vermesi gerektiğini düşünmektedir. Bir destinasyon için ekonomik, çevresel ve toplumsal olarak sürdürülebilirliğe tüm paydaşların önem vermesi gerekmektedir. Alaçatı destinasyonun ekonomik yapısına bakıldığında, önemli ölçüde turizm sektörüne bağımlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bölgede yer alan paydaşlar, yerel ekonominin canlılığını devam ettirebilmek için sürdürülebilirliğe çok daha fazla önem vermelidir.

Alaçatı destinasyonunda yer alan turizm işletmelerinin kamu kurumu çalışanlarına ve akademisyenlere göre verimliliğinin artırılması gerekmektedir. İşletmelerin yıl içerisinde açık olunan ve talebin yüksek olduğu dönemlerde verimli oldukları düşünülebilir. Ancak çalışmada elde edilen bulgularda görüldüğü üzere işletmelerin % 50,3'ü yılda 4-5 ay, % 60'ı ise 1-2 ay tesislerini kapatmaktadırlar.

Destinasyona olan turistik talebin yılın diğer ayları için de arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Akademisyenlere ve kamu kurumu çalışanlarına göre turizm eğitim programlarının yeterli olmadığı, sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına, akademisyenlere ve öğrencilere göre turist tercihlerini dikkate alan eğitim programların geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Mevcut turizm eğitim programlarının, özel sektörün görüşleri de alınarak turistlerin gereksinimlerine göre yeniden düzenlenmelidir. Bununla birlikte özel sektörün, kendisi için işgücü kaynağı olan turizm eğitimi veren okulları ve eğitimleri desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca Alaçatı destinasyonunda eğitilmiş sektör çalışanlarının sayısının arttırılmasına yönelik olarak yerel yönetim, kamu ve turizm derneği öncülüğünde destinasyonda faaliyet gösteren işletmelerde gerekli hizmet içi eğitimler verilebilir.

Akademisyenler ile sörf okulları yöneticileri ve çalışanlarına göre, yeni turistik ürün ve hizmetlerin oluşturulması gerekmektedir. Bir destinasyonun yaşam süresinin uzatılması ve talebin canlı tutulabilmesi, yeni turistik ürün ve hizmetlerin destinasyonda sunulmasına bağlı olduğu söylenebilir. Alaçatı'nın, Butler'ın (1980) destinasyon yaşam döngüsüne göre gelişme ve güçlenme dönemlerinde olduğu söylenebilir. Buradan hareketle Alaçatı destinasyonun durgunluk dönemine girmemesi ve güçlenme döneminin uzatılabilmesi için su sporlarına yönelik yeni aktivitelerle birlikte festival ve etkinliklerin çeşitlendirilerek yeni turistik ürünler sunulması gerekmektedir.

Tüm gruplara göre Alaçatı destinasyonunda yerel halk tarafından turizmin gelişimi desteklenmektedir. Özel sektörün de turizm eğitime desteğinin akademisyenlere ve öğrenciler göre artırılması gerekmektedir.

Turizm açısından etkili gelişim gösteren ve iyi bir imaja sahip olan Alaçatı'da bulunan turizm işletmelerin mevcut turizm derneğine katılarak ya da yeni bir birlik oluşturarak işbirliği yapmaları, belde belediyesinin öncülüğünde sağlanabilir.

Alaçatı için öncelikli olarak detaylı bir FÜTZ analizinin yapılarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma, Alaçatı destinasyonunun arz yönlü paydaşlar açısından değerlendirilmesi niteliği taşıması nedeniyle bir anlamda FÜTZ analizi olarak değerlendirilebilir. Rekabet gücünü arttırmaya yönelik stratejilerin oluşturulabilmesi için güçlü ve zayıf yönler belirlendikten sonra Alaçatı destinasyonu için çevredeki fırsatların ve tehditlerin araştırılması ile bu fırsat ve tehditlere göre hangi güçlü yönlere önem verileceği ve hangi zayıf yönlerin güçlendirileceği tespit edilmelidir.

Kültürel turizm ve diğer alternatif turizm türlerine olan talebin artmasına paralel olarak Alaçatı destinasyonunda düzenlenen kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerin sayısı ve çeşidi de giderek artmaktadır. Sözü edilen gelişme, Alaçatı destinasyonun bu tür etkinliklere göre konumlandırılması, bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Alaçatı destinasyonunun rekabet gücü yüksek olan alternatif turizm türlerine göre konumlandırılması, festival ve etkinlik turizmi gibi alternatif turizm türleri açısından destinasyona bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Alaçatı destinasyonunda sürdürülebilirliğin sağlanması için örneğin korunan mimari yapı, uluslararası su sporları olanakları, düzenlenen festivaller ve aktivite zenginliği gibi güçlü yönleri stratejilerde dikkate alınmalıdır.

Alaçatı destinasyonu için destinasyon yönetim örgütünün kurulması yada mevcut Alaçatı Turizm Derneği aracılığıyla bu faaliyetin yürütülmesi ile kurumlar arası işbirliği sağlanabilir. Ayrıca işletmeler arası yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Destinasyonun sürdürülebilir gelişimini sağlamak için, işletmelerin kalitede rekabet etmeye ve işletmeler farklı pazarlara yönlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Alaçatı Turizm Derneği'nin çabaları ile yılın çeşitli zamanlarında festivaller ve etkinlikler düzenlenerek, yaz sezonunda oluşan talep, yıl içerisinde yayılmaya ve daha da arttırılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte rüzgâr sörfü ve diğer benzer sporların yıl içerisinde 10 ay boyunca yapılabiliyor olması da talebin yıl içerisinde dağıtılmasında kullanılabilir. Buradan hareketle destinasyona olan talebin arttırılması için Alaçatı Turizm Derneği'nin bölgede yer alan tüm işletme ve kurumlar tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonu ulusal turizm örgütü tarafından da önemli bir turizm merkezi olarak değerlendirilmektedir. Turizm Bakanlığı'nın belirlediği dört turizm kenti (Didim, Oyma Pınar, Kuzey Antalya, Çeşme-Alaçatı) arasında yer alan Alaçatı için yapı yoğunluğu düşük tutulmak kaydıyla koruma tedbirleri alınarak ekolojik ve ekonomik verimliliğe yönelik bir turizm kenti oluşturulması amacıyla, bölgedeki SİT alanları tek tek bölümler halinde incelenerek turizme kazandırılması amacıyla, Alaçatı Turizm Merkezi, Yumru Koyu Turizm Merkezi, Güvercinlik Turizm Merkezi, Mersin Körfezi Turizm Merkezi olmak üzere toplam dört merkez belirlenmiş ve planlama çalışmalarına başlanmıştır ([www.ktb yatirimlarisletmeler.gov.tr/TR,9772/turizm-kentleri.html](http://www.ktb yatirimlarisletmeler.gov.tr/TR,9772/turizm-kentleri.html)). Bu çalışmalar kapsamında belirli alanlarda kontrollü yapılaşmaya ve gelişmeye izin verilmektedir.

Sonuç olarak, destinasyon yönetiminin stratejik olarak ele alınması ve vizyon misyon ifadeleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Buradan hareketle literatürde kavramın stratejik destinasyon yönetimi olarak kullanılması önerilmektedir. Araştırmada test edilen modele ilişkin değerlerinin iyi uyum ya da kabul edilebilir değerlerde çıkması nedeniyle oluşturulan hipotezler doğrultusunda, stratejik destinasyon yönetimi boyutunun, rekabet gücünü artıran diğer faktörler olan doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşulları dışında bağımsız bir boyut olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Stratejik destinasyon yönetimi her ne kadar diğer boyutlara göre oluşturulsa da, yapılan analizler sonucu stratejik destinasyon yönetimi boyutunun, rekabet gücünü arttıran diğer boyutlar üzerinde etkisinin olduğu yerel ölçekte yapılan çalışma ile tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle stratejik destinasyon yönetimi boyutunda ortaya çıkan bir artış karşısında, rekabet gücünü artıran diğer boyutlarda da artış meydana gelecektir.

Bu çalışmada arz yönlü paydaşlar açısından Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün arttırılmasında stratejik yönetimin önemi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda değerlendirme dışı tutulan paydaşlar olan; yerel halk, ziyaretçiler, turizm sektörü dışında kalan ancak turizm sektörünün de girdi sağladığı ve bölgede faaliyet gösteren diğer işletmelerin de yer alacağı araştırmalar yapılabilir. Bununla birlikte daha sonra yapılacak çalışmalarda, rekabet gücü göstergelerinin de değerlendirilerek, bu çalışmada elde edilen bulgulara göre Alaçatı destinasyonunun gelişim durumu belirlenebilir. Ayrıca bu çalışma, ülkelerin rekabet gücünü belirlemeye yönelik bir modelin yerel ölçekte test edilmesinden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan modelin, Alaçatı dışında başka yerel destinasyonlarda da test edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akat, Ö. (2004). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, (3. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, (4. Bası). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Newyork: John Wiley&Sons, Inc.

Ashword, G. ve Voogd, H. (1990). Can Places Be Sold For Tourism. *Marketing Tourism Places* (pp.01-16). Editors Ashword, G. ve Goodal, B. London: Routledge.

Atila, N. (2012). *Alaçatı, Hikâyesini Rüzgârın Taşa ve Denize Yazdığı Kent*. İstanbul: Le Color.

Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm Ekonomisi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (3. Baskı). New Jersey: Pearson Education.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Burkart, A. J. ve Medlik, S. (1992). *Tourism, Past, Present and Future*, (Second Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. USA: Massachusetts Institute of Technology.

Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. ve Schweitzer, J. (2011). *Strategy, Theory&Practise*. London: Sage Publications Ltd.

Cooper, C. ve Hall, C. M. (2008). *Contemporary Tourism an International Approach*. Burlington: Butterworth- Heinemann.

David, F. R. (2011). *Strategic Management (13. Baskı)*. New Jersey: Pearson Education.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (7. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Efil, İ. (2007). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (9. Baskı)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases (2. Baskı)*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (7. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erkan, C. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği*. İzmir: TAKAV Matbaacılık, Yayıncılık Sanayi ve Tic. A. Ş.

Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Burlington: Butterworth- Heinemann.

Friedmann, J. ve Weaver, C. (1980). *Territory and Function, the Evolution of Regional Planning*. California: California University Press.

Gunn, C. A. (1979). *Tourism Planning*. New York: Crane, Russak&Company Inc.

Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning (3. Baskı)*. Washington: Taylor&Francis.

Halloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism (4. Baskı)*. London: Pitman Publishing.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Globalization, (4. Baskı)*. Ohio: South-Western College Publishing.

Kahraman, N. (1997). Turizm Yatırım Projelerinin Analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kandır, S. Y., Önal, B. Y. ve Karadeniz, E. (2007). Turizm Yatırım Projelerinin Yönetimi Değerlendirilmesi ve Finansmanı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kim, C. (2000). *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region*. Seoul: Korea Institute for International Economy Policy.

Koçak, N. (2007). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gıda ve Personel Hijyeni*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, (9. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kotler, P., Haider, D. H. ve Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: Free Press.

Kurgun, H. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Luecke, R. (2005). *Strategy; Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*, (3. Baskı). Harlow: Pearson Education.

Middleton, V. T. C. ve Lickorish, L. J. (2007). *British Tourism*, (2. Baskı). Burlington: Butterworth- Heinemann.

Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. USA: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. ve Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, (4. Baskı). Harlow: Pearson Education.

Mitroff, I. I. ve Anangos, G. (2001). *Managing Crisis Before They Happen*. New York: AMACOM.

Morgan, N., Pritchard, A. ve Pride, R. (2011). *Destination Brands, Managing Place Reputation*, (3. Baskı). Burlington: Butterworth- Heinemann.

Morritt, R. (2007). *Segmentation Strategies for Hospitality Managers, Target Marketing for Competitive Advantage*. Binghamton: Haworth Press, Inc.

Murphy, P. E. ve Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management Tourism Communities: Bridging the Gaps*. Clevedon: Channel View Publications.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Baskı). New York: McGraw Hill.

Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 122.

- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri (Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pearce, D. (1987). *Tourism Today, a Geographical Analysis*. London: Logman Group UK Limited.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management, (8. Baskı)*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organization, A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row Publishers Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creatig and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rao, P. S. (2010). *Strategic Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Reid, M., Wearing, S. ve Croy, G. (2008). *Marketing Protected Areas as a Tool to Influence Visitor's Pre-Visit Decisions*. Queensland: CRC for Sustainable Tourism Pty. Ltd.
- Ritchie, J. R. B., ve Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Saloner, G., Shepard, A. ve Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Sariaslan, H. (1990). *Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Sun Tzu (2008). *Savaş Sanatı*. Çeviren Demir, A. İstanbul: Kastaş Yayınları.

Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, (8. Baskı)*. Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel Lisrel Uygulamaları*. İstanbul: Ekinoks Yayıncılık.

Timur, A. Baykal, F. ve Emekli, G. (2009). *İzmir Ekoturizm Güzergahları*. İzmir: Ege Turizm Derneği Yayınları.

Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi, (2. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınları.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (Genişletilmiş 2. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usal, A. ve Kurgun, O. A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri, (3. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, Ö. (2008a). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, (3. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, Ö. (2008b). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, Ö. (2009). *Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim, (4. Baskı)*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Üzün, A. C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Whitehead, J. (2011). *What You Need to Know about Strategy*. Chichester (UK): Capstone.

WTO (World Tourism Organization). (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

### **KİTAP İÇİ BÖLÜM**

Aksöz, O. (2013). Destinasyon Yönetim Örgütleri. *Destinasyon Yönetimi* (ss. 40-67). Editör Mehmet Yeşiltaş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Reisinger, Y. (2001). Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services. *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*. (ss. 15-50). Editörler Jay Kandampully, Connie Mok ve Beverley Sparks. Binghamton: Haworth Press, Inc.

Moutinho, L., Bllantyne, R. ve Rate, S. (2011). The New Business Environment and Trends in Tourism. *Strategic Management in Tourism*. (ss. 1-19). Editör Luiz Moutinho. Cambridge: CABI Publishing.

Teece, D. J. (1990). Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management. *Perspective on Strategic Management* (ss. 39-80). Editor James W. Fredrickson. New York: Harper Business.

Tokol, T. (2003). Pazarlama Araştırması. *Pazarlama Yönetimi*. (ss. 35-56). Editör Birol Tenekecioğlu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Wang, Y. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures. *Destination Marketing and Management Theories and Applications*. (ss. 1-20). Editörler Youcheng Wang ve Abraham Pizam. Oxfordshire: CABI Publishing.

### **MAKALELER**

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 35 (5): 113-124.

Atılğan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*. 23 (1): 201-212.

Avcı, N. (2007). Turizmde Taşıma Kapasitesinin Önemi. *Ege Akademik Bakış*. 7 (2): 485-501.

Baloğlu, Ş. ve Uysal, M. (1996). Market Segment of Push and Pull Motivation: A Canonical Correlation Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 8 (3): 32-38.

Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*. 21 (1): 97-116.

Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evaluation: Implications for Management of Resources. *The Canadian Geographer*. 24 (1): 5-12.

Climpson, A. (2008). Sustainable Destination Management: The VICE Model. [www.insights.org.uk](http://www.insights.org.uk), 06.07.2013.

Collins, J. C. ve Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*. 74 (5): 65-77.

Demir, K. (2000). Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 33 (1): 165-168.

Dickson, G. W. (1966). An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing*. 2 (1): 5-17.

Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 6 (5): 369-414.

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. ve Scott, N. (2009). Destination Enterprise Management for a Tourism Future. *Tourism Management*. 30 (1): 63-74.

Echtner, C. ve Ritchie, B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*. 14 (1): 37-48.

Elbe, J., Hallén, L. ve Axelsson, B. (2008). The Destination-Management Organisation and the Integrative Destination-Marketing Process. *International Journal of Tourism Reserach*. 11 (3): 283-296.

Gomezalc, D. O. ve Mihalic, T. (2008). Destination Competitiveness: Applying Different Models, the Case of Slovenia. *Tourism Management*. 29 (2): 294-307.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23 (2): 61-85.

Harrigan, K. R. (1984). Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Reivew*. 9 (4): 638-652.

Harrigan, K. R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*. 7 (6): 535-555.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi*. 2010 (2): 82-97.

Kurgun, O. A. (2006). Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (1): 274-291.

MacInnis, D. J. ve Price, L. L. (1987). The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions. *Journal of Consumer Research*, 13 (4): 473-491.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*. 16 (2): 44-53.

Mintzberg, H. (1978). Patterns of Strategy Formation. *Management Science*. 24 (9): 934-948.

Molina, A., Gomez, M. ve Consuegra, D. M. (2010). Tourism Marketing Informtion Destination Image Management. *African Journal of Business Management*. 4 (5): 722-728.

Morrison, A. M., Bruen, S. M. ve Anderson, D. J. (1998). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 7 (1): 1-19.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*. 22 (1): 59-81.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3): 179-191.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 57 (2) : 137-145.

Presenza, A., Sheehan, L. ve Ritchie, B. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 2005 (3): 1-16.

Sezgin, M. ve Karaman, A. (2008). Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2008 (19): 429-437.

Sharifi, E. (2012). Strategic Thinking: a Practical View. *Ideal Type of Management*. 1 (1): 71-84.

Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of American Philosophical Society*. 106 (6): 467-482.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7): 509-533.

Thoms, P. ve Greenberger, D. B. (1998). A Test Vision Training and Potential Antecedents to Leaders' Visioning Ability. *Human Resources Development Quarterly*. 9 (1): 3-19.

Tosun, C. ve Jenkins, C. L. (1996). Regional Planning Approaches to Tourism Development: The Case of Turkey. *Tourism Management*. 17 (7): 519-531.

Yanmaz, P. (2011). Turizm Tanıtımında Sinemanın Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 1 (2): 112-139.

## **BİLDİRİLER**

Çapar, B. (2003). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?. *II. Ulusal Bilgi. Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 421-432). Düzenleyen Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Derbent-İzmit. 17-18 Mayıs 2003.

Doxey, G. V. (1975). A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences. *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings* (ss. 195-198). Düzenleyen Travel and Tourism Research Associations, San Diego. 7-11 Eylül 1975.

Magaš, D. (2010). Why the Destination Management Organization?. *Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry Conference Proceedings* (ss. 1041-1047). Düzenleyen University of Rijeka Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija Hırvatistan. 6-8 Mayıs 2010.

Osmanković, J., Kenjić, V. ve Zrnić, R. (2010). Destination Management: Consensus for Competitiveness. *Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry Conference Proceedings* (ss. 513-525). Düzenleyen University of Rijeka Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija Hırvatistan. 6-8 Mayıs 2010.

Özkul, E. ve Demirer, D. (2011). Filmlerin Destinasyon Pazarlamasındaki Rolü (Son On Yılda Vizyona Giren Filmler Üzerine Bir Araştırma). *10. Ulusal İşletmecilik*

*Kongresi Genişletilmiş Bildiri zetleri Kitabı* (ss. 214-221). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir. 5-7 Mayıs 2011.

Özyörük, B. ve zcan, E. C. (2005). Otomotiv Sektöründe Tedarikçi Seçimine Etki Eden Faktörler ve Tedarikçi Seçimi. *V. Ulusal retim Araştırmaları Sempozyumu "Düşünceden Uygulamaya Değer Yaratma" Bildiriler Kitabı* (ss. 625-629). Düzenleyen İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul. 25-27 Kasım 2005.

Teğac, A., Sergo, Z. ve Luk, N. (2010). Impact of Economic Crisis on Motivations for Selecting a Tourist Destination. *Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry Conference Proceedings* (ss. 202-212). Düzenleyen niversity of Rijeka Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija Hırvatistan. 6-8 Mayıs 2010.

Usta, . Kurgun, H. ve Gripek, E. (2008). Strategic Sports Events Management: The Case of Universiade 2005, İzmir. International Tourism Conference 2008 "Cultural and Event Tourism: Issues& Debates" Proceedings Books (ss. 634-656). Düzenleyen Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, 05-09 Kasım 2008.

## **TEZLER**

zdemir, G. (2007). *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri, İzmir için bir Destinasyon Model nerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bahar, O. (2004). *Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi zerine Bir Alan Araştırması: Muğla rneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GEMİCİ, . (1999). *eşme Yarımadası’nın Hidrojeolojisi ve Jeotermal Enerji Olanakları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yoon, Y. (2002). *Development of a Structural Model for Tourism destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (Virginia Tech).

### **İNTERNET**

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (15.02.2012).

[www.turizm gazetesi.com/news.aspx?id=66109](http://www.turizm gazetesi.com/news.aspx?id=66109), (14.05.2012).

[www.antalyagucbirliigi.com.tr](http://www.antalyagucbirliigi.com.tr), (10.03.2013).

<http://alapietra.com/tuf-tasi.html>, (04.07.2013).

<http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=40266>, (05.04.2013).

[www.antalyaguide.org/default.asp?islem=menudetay&id=421&catid=406&antalyaguide=Antalya+Kongre+B%FCrosu](http://www.antalyaguide.org/default.asp?islem=menudetay&id=421&catid=406&antalyaguide=Antalya+Kongre+B%FCrosu), (05.06.2013).

[www.tug ev.org.tr/?page\\_id=47](http://www.tug ev.org.tr/?page_id=47), (05.06.2013).

<http://www.iztav.org.tr>, (05.06.2013).

<http://www.iacvb.org>, (05.06.2013).

<http://www.turizmdebusabah.com/haberler/gezi-parki-olaylari-turizmdeki-hedefleri-degistirecek-mi-64793.html>, (28.06.2013).

[www2.unwto.org](http://www2.unwto.org), (06.05.2013).

[www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr), (06.07.2013).

[www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr), (06.07.2013).

[www.ktbyatirimlarisletmeler.gov.tr/TR,9772/turizm-kentleri.html](http://www.ktbyatirimlarisletmeler.gov.tr/TR,9772/turizm-kentleri.html), (07.07.2013)

## **RAPORLAR VE KANUNLAR**

Haugstad, B. (1999). *Strategy Theory- a short review of the literature. (Kunne Project Report)*. [http://www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Strategy%20 Theory\\_N0299\\_Haugstad.pdf](http://www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Strategy%20Theory_N0299_Haugstad.pdf) (12.03.2012).

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2012). *Türkiye’de Turizm Sektöründe Sağlanan Teşvik ve Destekler*. Ankara: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/4788,turkiyede-turizm-sektorune-saglanan-tesvik-ve-destekler.pdf?0>, (05.06.2013).

Turizm Teşvik Kanunu, (2634 sayılı, 12.03.1982 tarihli). Resmi Gazete Tarih: 16.03.1982. Resmi Gazete Sayı: 17635.

AB Bülteni 4/86. (1986). Community Action inthe Field of Tourism. Lüksemburg: Belçika. (31 Ocak 1986).

WEF. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Editörler Jenifer Blanke ve Thea Chiesa. Geneva: World Economic Forum.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023. (2007). Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı.

On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Karamamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (6360 sayılı, 12.11.2012 tarihli) Resmi Gazete Tarih: 06.12.12012. Resmi Gazete Sayı: 28489.

## **GAZETE, BROŞÜR VE TANITIM KİTAPLARI**

Yeni Çeşme Gazetesi, 03.04.2013

Alaçatı Ot Festivali, Alaçatı’nın Yarışan Yemekleri (2012). Alaçatı: Alaçatı Belediyesi Kültür Yayınları.

Alaçatı Guide (2013). Alaçatı: Alaçatı Turizm Derneği.

Alaçatı Guide (2011). Alaçatı: Alaçatı Turizm Derneği.

Alaçatı Genç Sanatçıları Kucaklıyor, Alaçatı Genç Sanat Günleri Ulusal Karma Sergisi. (2012). Alaçatı: Alaçatı Belediyesi Kültür Sanat Dairesi.

## **EKLER**

## Ek 1: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Aşağıdaki sorular, Alaçatı Turizm Destinasyonu'nun rekabet gücünü paydaşlar açısından değerlendirilmesine yöneliktir.

Aşağıdaki her bir ifadede herhangi bir destinasyonda olması gereken özellikler verilmiştir. Lütfen Alaçatı destinasyonunu bir bütün olarak bu özellikler açısından rakip olan destinasyonları dikkate alarak değerlendiriniz. Vereceğiniz içten, samimi katkılar ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür eder, keyifli çalışmalar dileriz.

Arş. Gör. **Ediz GÜRİPEK** Dokuz Eylül Üniversitesi

**Not:** Bu çalışmanın verileri bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, arzu eden katılımcılara araştırmanın sonuçları bir rapor olarak sunulacaktır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım (Ne Katılıyorum ne de katılmıyorum)

4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

| NO | SORULAR                                                                                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Alaçatı, oldukça temiz bir turizm yöresidir.                                                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Alaçatı'nın iklimi turizm için elverişli bir yöredir.                                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Alaçatı doğal çevresi bozulmamış bir yöredir.                                                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Alaçatı'nın flora ve faunası (doğal çevredeki orman, bitki hayvan çeşitliliği) turizm için oldukça elverişli bir yöredir.                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Alaçatı, geleneksel el sanatları gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Alaçatı oldukça çekici sanatsal ve mimari özelliklere sahip bir yöredir.                                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Alaçatı tarihi yerler bakımından zengin ve çekici bir yöredir.                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Alaçatı'nın zengin kültürel mirasa (ör. mimari yapılar, heykeller, resimler, arkeolojik eserler, kitabeler, mağaralar, evrensel değerler sahip yapı toplulukları ve SİT alanları) sahip bir yöredir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Alaçatı yeterli ulusal park alanlarına sahip bir yöredir.                                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Alaçatı, su sporları yapmaya elverişli bir yöredir. (Ör. Rüzgar sörfü, su kayağı, rafting, yelken ve benzeri aktiviteler)                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Mevsimsel aktiviteler yapmaya elverişli bir yöredir.                                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Alaçatı'nın doğal çevresi çeşitli aktiviteler yapmaya elverişli bir yöredir (Ör. doğa yürüyüşleri, av sporları vb.)                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Alaçatı, boş zamanların değerlendirileceği rekreasyonel olanaklara sahip bir yöredir.                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Alaçatı, spor aktiviteleri için fiziksel olanaklara sahip bir yöredir. (Ör. golf, tenis, basketbol vb.)                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Alaçatı, macera aktivitelerinin yapıldığı bir yöredir.                                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Alaçatı, yiyecek içecek hizmetleri bakımından gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Alaçatı, çeşitli mutfaklara ait yemek türlerinin bulunabildiği bir yöredir.                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Alaçatı, turistlerin doğa alanlarına kolaylıkla ulaşabildiği bir yöredir.                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Alaçatı, kongre turizmi olanaklarına elverişli bir yöredir.                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Alaçatı, kırsal turizm olanaklarına sahip bir yöredir. (ör. ev pansiyonculuğu, çiftlik turizmi tesisleri, doğa gezileri, tarihi geziler vb.)                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Alaçatı, termal ve kaplıca turizm tesislerine sahip bir yöredir.                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Alaçatı, sayı ve kalite bakımından yeterli konaklama tesislerine sahip bir yöredir.                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Alaçatı, kalite ve kapasite bakımından yeterli olan havaalanlarına yakın bir yöredir.                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Alaçatı, rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Alaçatı, bir çok özel etkinlik ve festivalin düzenlendiği bir yöredir.                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Alaçatı, tiyatro, sanat galerisi, sinema vb. kültür ve eğlence olanaklarına sahip bir yöredir.                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Alaçatı ve çevresi yerel yönetim politikaları açısından istikrarlı bir yöredir. (Siyasi istikrar)                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Alaçatı, özel etkinliklerin yerel halk tarafından desteklendiği bir yöredir.                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Alaçatı, gece yaşamına yönelik eğlence olanaklarının bulunduğu bir yöredir. (Ör. bar, disko vb.)                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |                                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 30 | Alaçatı, kaliteli ve yeterli yerel turizm ulaşım olanaklarına sahip bir yöredir. (Ör. sefer sıklığı, güzergah sayısı ve araçların kalitesi vb.)                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Alaçatı, çok çeşitli ve gelişmiş alışveriş olanaklarına sahip bir yöredir.                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Alaçatı, eğlence parklarının olduğu bir yöredir.                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Alaçatı, turistlere yeterli sağlık ve medikal hizmetlerin verilebildiği bir yöredir.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Alaçatı, yeterli banka, döviz bürosu ve ATM sayısına sahip bir yöredir.                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Alaçatı, animasyon faaliyetleri bakımından yeterince gelişmiş bir yöredir.                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Alaçatı, verilen turizm hizmetleri bakımından genel olarak kaliteli bir yöredir.                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Alaçatı, turistler için iletişim hizmetleri gelişmiş bir yöredir.                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Alaçatı, her tür bilgiye erişilebilir bir turizm yöredir. (Ör. alt yapı, turistik tesis sayısı, ulaşım, rezervasyon pazarlama gibi destinasyon hakkında bilgiye erişilebilirlik vb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Alaçatı, halk ve turistler arasında güven duygusu gelişmiş bir yöredir.                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Alaçatı, yeterli ve nitelikli gümrük personeline sahip bir yöredir.                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Alaçatı, olumlu davranışlara sahip gümrük personellerinin olduğu bir yöredir.                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Alaçatı, turistlere karşı misafirperver halka sahip bir yöredir.                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Alaçatı, turist gönderen ana pazarlarla bağlantılı olan turistik bir yöredir.                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Alaçatı, yabancı turistler için kolay vize koşullarına sahip bir yöredir.                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Alaçatı, ziyaretçiler için emniyet ve güvenlik sorunu bulunmayan bir yöredir.                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Türkiye, ülke genelindeki kamu politikaları bakımından istikrarlı bir ülkedir. (Siyasi istikrar)                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Alaçatı, turistlerin tüm turistik hizmetler için bölgede yaptıkları toplam harcamaların karşılığını aldıkları bir yöredir.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Alaçatı, turistlerin ödedikleri konaklama harcamasının karşılığını aldıkları bir yöredir.                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Alaçatı, yetenekli yöneticilerin bulunduğu işletmelere sahip bir yöredir.                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Alaçatı, turistler için birçok turizm etkinliğinin olduğu bir yöredir.                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Alaçatı, sürdürülebilir turizm gelişimine önem veren yerel yönetime sahip bir yöredir.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Alaçatı, sürdürülebilir turizm gelişimine önem veren özel sektör işletmelerine sahip bir yöredir.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | Alaçatı, turistlerin alış veriş ürünlerine ödedikleri harcamanın karşılığını aldıkları bir yöredir.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Alaçatı, e-ticaret olanaklarının turistik işletmeler tarafından kullanılan bir yöredir.                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Alaçatı, firmaların bilgi teknolojilerini yaygın olarak kullandığı bir yöredir.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Alaçatı, kamu ve özel sektörün işbirliği yaptığı bir yöredir.                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | Alaçatı, yerel turizm işletmelerinin girişimci niteliklere sahip olduğu bir yöredir.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | Alaçatı, yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabildiği turistik bir yöredir.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 | Alaçatı, turistik yatırım ortamının olduğu bir yöredir.                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | Alaçatı, konaklama ve turizm işletmelerinin verimli çalıştığı bir yöredir.                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | Alaçatı, yeterli turizm eğitim programlarının mevcut olduğu bir yöredir.                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | Alaçatı, turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programlarına sahip bir yöredir.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | Alaçatı, turistlerin değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan destinasyondur.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64 | Alaçatı, yerel halkın değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | Alaçatı, paydaşların değerlerini dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | Alaçatı, toplumsal değerleri dikkate alan bir vizyona sahip olan yöredir.                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | Alaçatı, yeni turistik ürün ve hizmetlerin geliştirildiği ve pazarlandığı bir yöredir.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | Alaçatı, belirgin sosyal turizm politikalarına sahip bir yöredir. (Ör. engelliler, yaşlılar dar gelirli vb.)                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | Alaçatı, yöresel turizm politikası, planlaması ve gelişimi için yeterli araştırma verilerine sahip bir yöredir.                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | Alaçatı, turizm ve diğer sektörlerin birlikte geliştiği bir yöredir.                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71 | Alaçatı, merkezi ve yerel yönetim politikalarıyla turizmin gelişiminin desteklendiği bir yöredir.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 72 | Alaçatı, yerel halk tarafından turizm gelişiminin desteklendiği bir yöredir.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 73 | Alaçatı, yerel yönetimler tarafından turizm eğitiminin desteklendiği bir yöredir.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | Alaçatı, özel sektör işletmelerinin turizm eğitime destek verdiği bir yöredir.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 | Alaçatı, turizm eğitimli sektör çalışanlarının olduğu bir yöredir.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76 | Alaçatı, destinasyon markası olarak etkili gelişim gösteren bir yöredir.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77 | Alaçatı, turizm sektörü açısından yabancı yatırımcılar için çekici bir yöredir.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | Alaçatı, işletmeler arasında işbirliğinin gelişmiş olduğu bir yöredir. (Ör. antlaşma ve birlikler vb.)                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79 | Alaçatı, turistlerin sunulan hizmetin kalitesinden memnun olduğu bir yöredir.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80 | Alaçatı, turizm hizmetlerinin kalitesinin yüksek olduğu bir yöredir.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81 | Alaçatı, yerel turizm örgütlerinin itibarının yüksek olduğu bir yöredir.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82 | Alaçatı, turizm destinasyonu olarak imajı oldukça iyi bir yöredir.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83 | Alaçatı, turistik ürünleri uluslararası alanda bilinen bir yöredir. (Rüzgar sörfü, mimari yapısı, butik otelleri vb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84 | Alaçatı, turistlerin tercihleriyle uyumlu turistik ürünlere sahip bir yöredir.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85 | Alaçatı, bir destinasyon olarak uluslararası turizm pazarında tanınan bir yöredir.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## EK 2: Rekabet Kavramı Yaklaşımları

| <b>Karşılaştırmalı Üstünlük ve/veya Fiyat Rekabeti Bakış Açısına Göre</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Bellak, C.J. ve Weiss, A. (1993). A Note on Austrian 'Diamond'. <i>Management International Review</i>. 33 (2): 109-118.</p> <p>Cartwright, W. R. (1993). Multiple Linked 'Diamonds' And The International Competitiveness of Export-Dependent Industries: The New Zealand Experience. <i>Management International Review</i>. 33 (2): 55-70.</p> <p>Durand, M. ve Giorno, C. (1987). Indicators of International Competitiveness: Conceptual Aspects and Evaluation. <i>OECD Economic Studies</i>. 1987 (9): 147-182.</p> <p>Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. <i>Economic Journal</i>. 98 (391): 355-374.</p> <p>Fakiolas, T. (1985). Basic Causes Of Soviet Industry's Low International Competitiveness. <i>Journal of Economic Studies</i>. 12 (5): 39-52.</p> <p>Hilke, J. ve Nelson, P. (1988). <i>US International Competitiveness; Evolution or Revolution</i>. New York: Praeger.</p> <p>Hodgetts, R. M. (1993). Porter's Diamond Framework In A Mexican Context. <i>Management International Review</i>. 33 (2): 41-54.</p> <p>Porter, M. E. (1990). <i>The Competitive Advantage of Nations</i>. New York: Free Press.</p> <p>Rugman, A. M. (1991). Diamond in The Rough. <i>Business Quarterly</i>. 55 (3): 61-64.</p> <p>Rugman, A. M. ve D'Cruz, J. R. (1993). The 'Double Diamond' Model Of International Competitiveness: The Canadian Experience. <i>Management International Review</i>. 33 (2): 17-39.</p> |
| <b>Tarihsel ve Sosyo Kültürel Bakış Açısına Göre</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Aaker, D. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable Competitive advantage. <i>California Management Review</i>. 31 (2): 91-106.</p> <p>Franke, R. H., Hofstede, G. ve Bond, M. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. <i>Strategic Management Journal</i>. 12 (Summer): 165-173.</p> <p>Hofstede, G. (1980). <i>Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values</i>. Beverly Hills, CA: Sage.</p> <p>Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J.B. Deregowski, S. Dziurawiec and R.C. Annis (eds) <i>Explications in Crosscultural Psychology</i> (pp. 335-355). Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.</p> <p>Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. <i>Organizational Dynamics</i>. 16 (4): 5-21.</p> <p>Kennedy, P. (1987). <i>The Rise and Fall of Great Powers</i>. New York: Random House.</p> <p>Porter, M., Sachs, J. ve McArthur, J. (2001). Executive summary: Competitiveness and stages of economic development. In World Economic Forum. <i>The Global Competitiveness Report 2001-2002</i>. 16-25.</p>                                                                                                                                                                                                                                 |

### **Strateji ve Yönetim Bakış Açısına Göre**

- Day, G. S. ve Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 52 (2): 1–20.
- D'Cruz, J. R. ve Rugman, A. M. (1993). Developing International Competitiveness: The Five Partners Model. *Business Quarterly*. 58 (2): 60–72.
- Ghoshal, S. ve Kim, S. K. (1986). Building effective intelligence systems for Competitive advantage. *Sloan Management Review*. 28 (1): 49–58.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33 (3): 114–135.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*. 26 (4): 15–28.
- Mahmoud, E., Rice, G. ve Anders, G. (1992). Quality improvement programs: Tools for international competitive advantage. *International Executive*. 34 (4): 305–320.
- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. 13 (5): 363–380.
- Mathur, S. S. (1992). Talking straight about competitive strategy. *Journal of Marketing Management*. 8 (3): 199–217.
- Parsons, G. L. (1983). Information technology: A new competitive weapon. *Sloan Management Review*. 25 (1): 3–14.
- Peters, T. (1988). Restoring American competitiveness: Looking for new models of organizations. *Academy of Management Executive*. 2 (2): 103–109.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. ve Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. 63 (4): 149–160.
- Powell, T. C. (1992a). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 13 (2): 119–134.
- Powell, T. C. (1992b). Research notes and Communications Strategic planning and competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 13 (7): 551–558.
- Yip, G. S. (1989). Global strategy: In a world of nations. *Sloan Management Review*. 31 (1): 29–40.

Kaynak: Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 6 (5): s. 371'den oluşturulmuştur.