

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TURİZM DESTİNASYONLARINDA
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ
SAĞLANMASINDA PAYDAŞLARIN ROLÜ –
AZERBAYCAN ÖRNEĞİ**

ORKHAN ALİLİ

2501151003

**TEZ DANIŞMANI:
PROF. DR. MEHMET ERKAN**

İSTANBUL-2017



Y Ü K S E K L İ S A N S T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ORKHAN ALILI Numarası : 2501151003
Anabilim/Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Danışman Öğretim Üyesi : PROF.DR.MEHMET ERKAN
Tez Savunma Tarihi : 31.07.2017 Tez Savunma Saati : 15:00

Tez Başlığı : TURİZM DESTİNASYONLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ SAĞLANMASINDA PAYDAŞLARI ROLÜ-AZERBAYCAN ÖRNEĞİ
Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1. PROF.DR.MEHMET ERKAN		Kabul
2- DOÇ.DR.KAZIM OZAN ÖZER		Kabul
3- YRD.DOÇ.DR.ŞEHNAZ DEMİRKOL		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.ASİM SALDAMLI		
2-YRD. DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		

ÖZ

**TURİZM DESTİNASYONLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJININ SAĞLANMASINDA PAYDAŞLARIN
ROLÜ – AZERBAJCAN ÖRNEĞİ**

ORKHAN ALİLİ

Son yıllarda uluslararası turizm pazarlarında bazı bölgeler turist sayısı ve gelirlerinde azalma sorunları yaşarken, turizmin döviz girdisi sağlama, milli geliri artırma ve sunduğu istihdam fırsatlarından daha fazla yararlanmak isteyen yeni destinasyonların pazar paylarını artırmak için rekabet yarışı içerisine girdikleri görülmektedir. Turistik destinasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi, rakiplerinden daha nitelikli mal ve hizmetlerin üretilmesi ile daha fazla turist bölgeye çekilmesi süreci olarak ifade edilmektedir ki, bu gücün korunması ve sürdürülmesi, rekabete etki eden faktörlerin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır.

Turizm destinasyonlarına ilişkin yapılan çalışmalarda, rekabete etki eden çok sayıda objektif ve sübjektif ölçülebilir faktörün varlığından bahsedilmiştir ki, tüm bu faktörlerin bir araya getirilmesinde destinasyondaki paydaşlar arasında güçlü iletişim ve işbirliğine gerek duyulmakta ve bunun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaya da yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Bundan yola çıkarak, bu tezin amacı son yıllarda turizmin gelişim gösterdiği destinasyonlardan biri olan Azerbaycan'ın uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde paydaşların rolleri ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Çalışma kapsamında Azerbaycan turizmindeki paydaşların görüşlerini belirlemek amacı ile niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmış, ardından rekabet gücüne etki eden faktörler Heath'in rekabet modeline göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda, paydaşların görüşleri doğrultusunda Ulusal Turizm Konseyi'nin kamu, SKAL ve Azerbaycan Amerikan Şirketleri Derneği'nin ise özel sektördeki paydaşları bir araya getirme ve rekabet gücünü arttırmaya önemli katkılar sağladığı, ancak bunun yanında kamu-özel sektör, yerel ve merkezi örgütler arasındaki ilişkileri güçlendirme amacıyla destinasyon yönetim örgütlerinin oluşturulmasının daha sürdürülebilir rekabet gücü elde edilmesine yardımcı olacağı analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Destinasyon Rekabet Gücü, Paydaşlar, Azerbaycan

ABSTRACT

THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN SUSTAINABLE TOURISM COMPETITIVENESS – THE CASE OF AZERBAIJAN

ORKHAN ALILI

In recent years, some tourist destinations face dramatic declines in visitor numbers and tourism revenues when other destinations compete with each other more intensely for gaining more market share from the tourism foreign exchange revenues and tourism direct and indirect employment opportunities. The sustainable competitiveness of the destination is to attract more visitors to the destination with producing more qualified tourism products and satisfying tourism experiences and generating more revenues than their competitors, when developing successful policies and strategies for sustaining all of the natural and cultural tourism resources.

According to the several researches, there are a great number of objective and subjective measurable components that impact the creating and sustaining competitiveness in the tourist destinations and partnership among all of the stakeholders is must for bringing all the factors together and enhances sustainable tourism competitiveness in the destinations. From that point of view, the main objective of this research is to determine the role of the stakeholder partnerships as a factor of sustainable tourism competitiveness using the case of Azerbaijan, one of the fastest growing destination for the tourism industry.

During the research, in depth qualitative interviews were conducted for determining the perspectives of stakeholders on sustainable tourism competitiveness, and then the results were analyzed and categorized according to the competitiveness model of Heath. The findings reveal that according to the views of stakeholders, Azerbaijan National Tourism Council, SKAL and American Chamber in Azerbaijan are the main organizations that contribute to the collaboration and development of tourism competitiveness in Azerbaijan with carrying out various projects, and, moreover, destination management organizations would contribute more to facilitating public-private and central-local government partnerships and would help to gain more sustainable tourism competitiveness.

Keywords: Destination Competitiveness, Stakeholders, Azerbaijan

ÖNSÖZ

Son yıllarda, ulaşım ve teknolojiye ortaya çıkan ilerlemeler ve yaşam kalitesinin de artması sonucunda turizm sektörü en hızlı gelişme ve büyüme gösteren sektörlerden biri haline gelmiştir. Yaşanan gelişmeler, sektörden daha fazla pay almak isteyen ülkelerin kendilerini bir anda kıyasıya rekabetin yaşandığı küresel pazar ortamında bulmaları ile sonuçlanmıştır ki, bu kapsamda özellikle son on yıl içerisinde turizmde kayda değer gelişmelerin yaşandığı Azerbaycan'ın bu piyasadaki başarısı, rakiplerine göre daha rekabetçi bir turizm yapısına sahip olması ile sağlanabilecektir. Giderek artan rekabet ortamında ayakta kalmak ve alternatif destinasyonlara göre rekabetçi konumunu daha da iyileştirmek isteyen ülkeler başarıya ancak ve ancak rekabet gücüne etki eden faktörleri iyi bir şekilde analiz ederek ulaşabilirler.

Paydaşlar, organizasyonların çevrelerinde bulunan, onlardan etkilenen veya faaliyetleri ile organizasyonları etkileyen gruplar olup, bu gruplar ile yapılacak işbirliği çalışmalarının turizm ürününde katma değer yaratmaya, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımına ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajının da sağlanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada da, bu bakış açısından yola çıkılarak, gelişmekte olan bir turizm destinasyonu olarak Azerbaycan'ın turizm rekabet gücünü etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve paydaşlar arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin rekabet gücü sağlama üzerindeki etkilerinin Azerbaycan'daki turizm paydaşlarının görüşleri ışığında tespitine çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın birinci bölümünde turizm destinasyonlarında rekabete ilişkin konulara değinilmiş, ikinci kısımda paydaşlar arasındaki ilişkiler ve bunun destinasyon rekabetine sağladığı katkılara ilişkin bilgilere yer verilmiş, son bölümde ise Azerbaycan'ın mevcut rekabet gücü ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin rekabet gücü üzerindeki etkileri yine paydaşların görüşleri doğrultusunda analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında vermiş olduğu fikir ve önerilerle bana yol gösteren çok değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet ERKAN'a, yüksek lisans eğitim dönemim boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL'a, Araştırma Görevlileri Mehmet ALTUĞ'a ve Ozan ATSIZ'a, ayrıca tezime göstermiş olduğu ilgi ve manevi desteklerinden dolayı Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ve beni her zaman motive eden canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Orkhan ALİLİ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜ

1.1. Rekabet anlayışının teorik ve kavramsal açıklaması	3
1.1.1. Rekabet Gücü Kavramı.....	4
1.1.2.1. Uluslararası Rekabet Gücünün Kuramsal Gelişimi	6
1.1.2.1.1. Geleneksel Rekabet Gücü Yaklaşımı.....	7
1.1.2.1.2. Yeni Dış Ticaret Teorileri Kapsamında Rekabet Gücü Yaklaşımı..	8
1.1.2.1.3. Porter'in Rekabet Gücü Yaklaşımı ve Elmas Modeli.....	9
1.1.2.2. Bölgesel Rekabet Gücü.....	12
1.1.2.3. Sektörel Rekabet Gücü	13
1.2. Turizm Bölgelerinde Rekabet ve Başlıca Rekabet Modelleri.....	14
1.2.1. Destinasyon Kavramı.....	14
1.2.2. Destinasyon Özellikleri.....	15
1.2.3. Destinasyon Türleri.....	16
1.2.4. Destinasyon Yaşam Eğrisi	18
1.2.5. Turizm Destinasyonlarında Rekabet.....	21
1.2.5.1. Turizm Destinasyonları Açısından Rekabetin Tanımı.....	21
1.2.5.2. Turizm Destinasyonlarında Rekabet Modelleri	23

1.2.5.2.1. Hassan'ın Rekabet Modeli.....	24
1.2.5.2.2. Crouch ve Ritchie'nin Kavramsal Rekabet Modeli.....	26
1.2.5.2.3. Heath'in Rekabet Modeli.....	31
1.2.5.2.4. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli.....	33
1.2.5.3. Destinasyon Rekabet Gücünü Ölçmede Kullanılan Teknikler.....	35
1.3. Bir Turizm Destinasyonu Olarak Azerbaycan.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞLAR VE DESTİNASYON REKABETİNDE PAYDAŞ ROLLERİ

2.1. Paydaş Kavramı ve Boyutları.....	47
2.1.1. Paydaşların Tanımı ve Önemi.....	47
2.1.2. Paydaşların Sınıflandırılması.....	50
2.1.2.1. Clarkson'ın Paydaş Sınıflandırması.....	51
2.1.2.2. Mitchell ve Wood'un Paydaş Sınıflandırması.....	51
2.2. Paydaşların Stratejik Yönetimi.....	53
2.2.1. Paydaşların Stratejik Açıdan Analizi.....	54
2.2.1.1. Paydaşların Belirlenmesi.....	54
2.2.1.2. Paydaş Önceliklerinin Belirlenmesi.....	55
2.2.1.3. Paydaşların Beklentilerinin Karşılaştırılması.....	55
2.2.2. Paydaş İlişkilerinin Stratejik Analizi.....	55
2.2.2.1. Ortaklık Özelliği.....	56
2.2.2.2. İletişim Özelliği.....	58
2.2.2.3. Çatışma Yönetimi Özelliği.....	58
2.3. Turizm Destinasyonlarında Paydaşlar ve Roller.....	60
2.3.1. Destinasyon Yönetiminde Paydaşlar.....	63
2.3.1.1. Destinasyon Yönetiminde Kamu Sektörü.....	65
2.3.1.1.1. Destinasyon Yönetiminde Merkezi Yönetimler.....	67
2.3.1.1.2. Destinasyon Yönetiminde Yerel Yönetimler.....	68
2.3.1.2. Destinasyon Yönetiminde Sivil Toplum Kuruluşları.....	69
2.3.1.3. Destinasyon Yönetiminde Özel Sektör.....	71
2.3.2. Destinasyonların Rekabet Gücü Kazanmasında Paydaş Roller.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN TURİZMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ SAĞLANMASINDA PAYDAŞLARIN ROLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	75
3.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	76
3.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	77
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	77
3.5.	Araştırma Verilerinin Analizi	78
3.6.	Bulgular ve Değerlendirme	79
3.6.1.	Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Rekabet Gücünün Temel Faktörlere Göre Değerlendirilmesi	79
3.6.2.	Azerbaycan'ın Turizm Endüstrisinin Sürdürülebilir Turizm Politikaları Faktörüne Göre Değerlendirilmesi	91
3.6.3.	Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Destinasyon Pazarlama Stratejileri Faktörüne Göre Değerlendirilmesi	98
3.6.4.	Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Temel Başarı Faktörlerine Göre Değerlendirilmesi	101
3.6.5.	Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Makro ve Mikro Çevre Değişimlerine Uyumluluk Faktörüne Göre Değerlendirilmesi	103
3.6.6.	Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Bağlantı Faktörlerine Göre Değerlendirilmesi	104
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
	KAYNAKÇA.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Porter Elmas Modeli	11
Şekil 2: Destinasyon Yaşam Eğrisi	19
Şekil 3 : Hassan'ın Rekabet Modeli	25
Şekil 4: Crouch-Ritchie'nin Destinasyon Rekabeti Modeli	27
Şekil 5: Heath'in Sürdürülebilir Turizm Rekabet Gücü Modeli	32
Şekil 6: Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli	34
Şekil 7: Seyahat ve Turizm (T&T) Rekabet Edebilirlik Raporu-2017: Avrasya	37
Şekil 8: Azerbaycan Haritası	38
Şekil 9: Kafkasya Ülkelerinin GSYİH'sinin Dönemsel Değişimi, 1990-2015 (Milyar Dolar)	41
Şekil 10: Ülkelere göre Azerbaycan'a Gelen Turist Sayısı- 2015 (bin)	45
Şekil 11: Freeman Paydaş Modeli	49
Şekil 12: Turizm Paydaş Haritası	61

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AZCVB	: Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçi Bürosu
AZTA	: Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği
B2C	: Business to Customer (İşletmeden Tüketicilere)
BM	: Birleşmiş Milletler
DYÖ	: Destinasyon Yönetim Örgütleri
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IDEA	: International Dialogue for Environmental Action
IAPCO	: Uluslararası Profesyonel Kongre Organizatörleri Birliği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SSCA	: Azerbaycan Devlet Statistlik Kurumu
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Güçlü-Zayıf-Fırsatlar-Tehditler
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UNWTO	: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WEF	: World Economic Forum (Dünya Ekonomi Formu)

GİRİŞ

Turizm sektörü İkinci Dünya Savaşından sonra özellikle Avrupa'da ekonomik refahın artmaya başlaması ve teknolojik gelişmelerle kalkınmaya başlayan sektörlerden biri olmasına rağmen, ekonomik anlamda turizmin önemi 1970'li yıllardan itibaren daha belirgin bir şekilde hissedilmeye başlanmıştır. Turizmin 2016 yılında yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklara karşın, 3.9% düzeyinde bir büyüme gösterdiği, 2016 yılında dünya ekonomisine doğrudan ve dolaylı etkilerini göz önünde bulundurduğumuzda, toplamda 7,1 trilyon dolarlık bir katkı, toplam istihdam üzerinde ise 283 milyon kişiye iş imkanı sağladığı görülmektedir ki, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyine göre 2026 yılında turizmin ekonomiye toplamda 11 trilyon dolarlık katkı sağlayacağı ve 370 milyon kişiye de istihdam fırsatı sunacağı öngörülmektedir (WTTC, 2016).

Gelecek yıllarda da turizmde yaşanan bu artışların devam edeceği bilinmekte, bu kapsamda işsizliği azaltmak, yaşam kalitesini yükseltmek ve ekonomik refahı arttırmak isteyen destinasyonların hedeflerine ancak güçlü bir rekabet gücüne sahip olmaları durumunda ulaşacakları düşünülmektedir. Günümüzde de turizm pazarından daha büyük pay almak isteyen turizm bölgelerinin kıyasıya rekabet içerisine girdikleri görülmekte, destinasyonlarda rekabete etki eden faktörlere ilişkin yapılan araştırmalarda; döviz kuru, işgücü, yatırım ve teşvikler, ziyaretçi sayısı, doğal ve kültürel kaynakların sayısı gibi faktörler yanında, ziyaretçi memnuniyeti, kaynakların kullanımında etkinlik ve verimlilik, destinasyon imajı gibi faktörlerin de mevcut olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak yine bu çalışmalarda rekabet gücünün elde edilmesi için organizasyonların tek başına gösterecekleri çabaların da yeterli olmayacağı ve tüm bu faktörlerin bir araya getirilmesi için makro girişimlere de gerek duyulduğu belirtilerek, destinasyondaki bütün paydaşlar arasında güçlü iletişim ve işbirliği ile amaca ulaşılacağı ifade edilmiştir. Nitekim Heath'in araştırmasında da (2003), destinasyonda bulunan paydaşların sürdürülebilir rekabetçi turizmin oluşturulmasının esasını teşkil ettiği ve bunlar arasındaki iletişim ve işbirliğinin bu yolda kullanılan en etkin araçlar olduğunu açıklama bakımından literatüre önemli katkılar sağladığı bilinmektedir.

Son yıllarda ödemeler dengesi, işsizlik, enflasyon gibi sorunların Azerbaycan ekonomisi üzerindeki olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesinde de turizmin kayda değer katkılar sağladığı, hem Gayrı Safi Milli Hasıla, hem de istihdama doğrudan %4 civarında etki ettiği görülmekte ve gelecek 10 yılda (2017-2027 yılları arasında) turizmin GSMH'ye sağladığı katkı bakımından Azerbaycan'ın 185 ülke arasında 17. sıraya kadar yükseleceği beklenmektedir (WTTC, 2016). Ancak unutulmamalıdır ki, bu hedeflere ulaşma, turizmde satışa konu olan kaynakların geleceğe dönük sürdürülebilirlik prensipleri göz önünde bulundurularak, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve böylece benzer hizmetler sunan destinasyonlara göre rekabet üstünlüğü elde etmesiyle mümkün olabilecektir.

Gelecek yıllarda Azerbaycan'ı bekleyen yoğun rekabet ortamında mevcut karşılaştırmalı üstünlüklerin rekabetçi üstünlüklere dönüştürülmesinde gerek duyulan politikaların ve stratejilerin hazırlanmasında söz sahibi olan paydaşlar arasındaki örgütlenme, etkin iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin de dikkate alınması son derece önemlidir. Bu amaçla bu çalışmada, destinasyonda turizmin geliştirilmesinde aktif roller üstlenen paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda, Azerbaycan'ın sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesinde işbirliğinin rolü tespit edilmeye

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE TURİZM DESTİNASYONLARININ REKABET GÜCÜ

1.1. Rekabet anlayışının teorik ve kavramsal açıklaması

Son yıllarda özellikle küreselleşmenin etkisiyle uluslararası ticarete ortaya çıkan liberalleşme ve ticari sınırların da ortadan kaldırılması ile rekabet kavramı bütün dünyada adından sıkça söz ettiren fenomenlerden birine dönüşmüştür. Rekabet, Mauss'un (2000: 36) da ifade ettiği gibi; sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan insanoğlunun doğası gereği birbirlerine üstünlük sağlama amacıyla verilen yaşam mücadelesi olup, getirdiği yıkıcı etkilerin önüne geçilmesi amacıyla en ilkel toplumlarda bulunan kabile, klan gibi ittifaklarda bile bireyler arasında karşılıklı değişim anlayışının altında yatan temel sebeplerdendir (Harari, 2015). Tarih boyunca toplum ve bu toplumlara oluşturan bireyler arasında başlangıçta daha dostça bir ilişki ortamı ve işbirliğinin hakim olduğu görülmekteydi ki, zaman geçtikçe bu işbirliği ortamı yerini her geçen gün daha da derinleşen "hiper rekabet" ortamına bırakmış (Gülçubuk, 2014), ne yazık ki tarihin bazı sayfalarında da rekabetin yıkıcı etkiler gösteren çekişmelerin ortaya çıkmasını tetikleyen en temel sebeplerden biri haline geldiği görülmüştür.

İnsanoğlunun günümüze kadar geçtiği yol izlendiğinde, bundan 100 bin yıl öncesinde doğada bulunan hazır yiyecekleri toplayarak yaşamını sürdüren, üretim adına herhangi bir faaliyette bulunmayan Homo erectus'lardan meydana gelen avcı toplayıcı toplumlarda bile uzun dönemli sosyal ittifaklar ve siyasi rekabetin mevcut olduğu, yine bu toplumların yaklaşık 9 bin yıl öncesine doğru yerleşik hayata geçen, tarım devrimini gerçekleştiren ve ticari ilişkilerin de temelini atan Homo sapiens ile rekabet edememesi sonucunda soylarının tükendiği örneklerine sıkça rastlayabiliriz. Tarım devriminin rekabet adına getirdiği diğer bir yenilik ise, bu dönemden itibaren ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bireylerin ya savaş, ya da kendi ellerinde bulunan malları takas etme yöntemine başvurarak, rekabet sırasında işbirliği yapan toplumlara ait ilk somut örnekler olarak da tarihte yerini almasıdır (Harari, 2015).

Tarım devriminde paranın kullanımı ve karşılıklı ticari ilişkiler yaygınlaşmış, 18. ve 19. yüzyıllara gelindiğinde buharlı makinelerin üretim sürecine dahil olması ve kitlesel üretimin başlaması ile insanlık tarihinin ikinci önemli devrimi olarak nitelendirilen Endüstri devrimi yaşanmıştır. Tarım devriminde rekabet daha çok yerel ve bölgesel boyutlarda daha fazla doğal kaynağa sahip olma içgüdüsünü ortaya çıkarırken, endüstri devriminden itibaren devletlerin daha fazla pazar payı elde etmek için uluslararası rekabet ortamına sürüklendiği görülmüş ve bu durum tarihin en büyük savaşlara tanıklık etmesi ile sonuçlanmıştır (Çetin, 2002).

20. yüzyılın sonlarına doğru ise bilginin yaygınlaşması ve hayatın hemen hemen her alanına nüfuz etmesiyle beraber, insanlık tarihinin en son devrimi olarak nitelendirilen bilgi devriminin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Yaşanan bu gelişmeler hayatın her alanında büyük ölçüde değişimlerin ortaya çıkması ile sonuçlanmış ve rekabet gücünde de tarım veya endüstri devrimi sonrası uygulanan yöntem ve stratejiler geçerliliğini büyük ölçekte yitirmiş ve bireylerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik bilgilere en hızlı ulaşan, üretimde verimlilik elde etmeye çalışan ve böylece memnuniyet düzeyini en üste çıkarmayı başaran ülke ve işletmelerin rekabette daha güçlü bir konuma geleceği fikri yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Doğan, 2000). Ancak unutulmamalıdır ki, tarım devrimi ile başlayan, endüstri devrimi ile devam eden ve bilgi devrimi ile günümüze farklılaşarak gelen rekabet anlayışındaki gelişmeler, eski örneklerden de görüldüğü gibi sürekli değişim göstermektedir, ortaya çıkan yeniliklerin göz önünde bulundurulması ve esnek üretim süreci gelecekte de rekabet gücünü sürdürebilme açısından önem taşımaktadır.

1.1.1. Rekabet Gücü Kavramı

Günümüzde hayatın her alanında sıkça karşılaştığımız rekabet gücü kavramına, hukuk, sosyoloji, işletme gibi değişik disiplinler tarafından farklı şekilde tanımlar yapılmıştır ki, bu disiplinler arasında son yıllarda mikro rekabetçilik anlayışı ile firmaların, mezo rekabetçilik anlayışı ile sektörler ve bölgelerin, makro rekabetçilik anlayışı ile ulusların, meta anlayış ile ise küresel rekabet gücüne etki eden faktörlere ilişkin çalışmalara sıkça yer verilen ekonomi disiplininin daha çok ön plana çıktığı görülmektedir (Meyer-Stamer, 2008: 3).

Ekonomi disiplini, rekabet gücü kavramını meta, makro, mezo ve mikro boyutlarda inceleyerek, toplumsal ahenk, vizyon ve strateji geliştirme yeteneği, müteşebbislerin sosyal statüsü, güçlü ve rekabet edebilir ekonomi yapısının meta düzey rekabet gücünü, mali ve para politikaları, tüketici hakları ve rekabeti koruma politikaları ile ticari politikaların ulusal rekabet gücünü etkileyen temel faktörler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, teşvikler ve destekler, eğitim, teknoloji ve çevresel konulara ilişkin politikalar ve altyapı sektörel rekabet gücünün temel belirleyicileri, örgütsel ağlar, bunlar arasındaki işbirliği, işletmelerin stratejileri ve verimlilikleri ise mikro düzey rekabet gücünün temel belirleyicileri olarak tanımlanmaktadır (Meyer-Stramer, 2008, 4).

Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Dünya Ekonomik Formu (WEF) tarafından yapılan tanımda rekabet gücü, bir ülkede sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayan kurumların ulusal refah düzeyini artırma amacıyla uluslararası beklentilere uygun mal ve hizmetler üretebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Hatzichronoglou, 1996: 20). Porter (1990) ise, rekabet gücü düzeyleri bakımından işletmeleri ele alarak, bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerde müşteriler için değer yaratması ve bu değer oluşturulması sürecinde yapılan tüm maliyetlerin üstünde kalan kısmın rekabet gücü olarak tanımlanmasından bahsetmiş, fiyat ve ürün farklılaştırmayı firma rekabet gücüne etki eden en temel faktörler olarak değerlendirmiştir. Sektör açısından rekabet gücü ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda ise, bir sektörün rakip ülkelerin aynı sektörlerine göre daha az maliyet ve daha yüksek verimlilik ile üretim yapması, böylece istihdama ve ulusal gelire daha fazla katkı sağlama yeteneği olarak ifade edildiği görülmektedir (Atkinson, 2013).

Ekonomi tarihinde rekabet gücüne ilişkin yapılan ilk çalışmalarda toprak, emek, sermaye gibi üretim faktörlerinin etkin bir şekilde kullanımı ve bununla da üretim üstünlüğü sağlamanın ulusları zenginliğe götürecekteki temel faktörler olduğuna yönelik kuramsal yaklaşımların literatüre hakim olduğu görülmüştür (Gökmenoğlu vd., 2012: 6). 90'lı yılların sonlarına doğru rekabet gücü ile ilgili olarak geliştirilen kuramsal yaklaşımlarda ise, işletmelerin belirli coğrafi alanlarda yoğunlaşması ile kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılacağı ve bunun işbirliğini de

kolaylaştıracağı, tüm bu gelişmelerin verimliliğin artırılmasına da katkı sağlayacağı, bu açıdan ortaya çıkan küme ekonomilerinin rekabet gücünü de arttırmaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir.

1947 yılında 23 ülke arasında imzalanan GATT anlaşmasının uluslararası ticari sınırların ortadan kaldırılması ile küreselleşme sürecinin de temelini atmış olduğu ve bundan sonra küresel ekonomilere entegrasyon sürecinde ekonomilerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi yolunda bilgi faktörünün rekabet gücü kavramına tamamen yeni bir boyut kazandırdığı görülmektedir (Balay, 2004). Böylece günümüzde ne ucuz işgücü, ne de düşük fiyat düzeyi rekabet gücü elde etmeye yardımcı olmakta, bunların yerine tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana çıkan değişimleri takip ederek, bilgiye hızlı bir şekilde erişen, üretim sürecini buna uygun tasarlayan ve böylece daha nitelikli üretim ile müşteri memnuniyetini de arttırmayı başaran kümelerin rekabette başarılı olup daha fazla pazar payı elde ettikleri görülmektedir (Eraslan ve Bulu, 2008).

1.1.2.1. Uluslararası Rekabet Gücünün Kuramsal Gelişimi

Reinert (1995), ekonominin rekabet gücü kavramı ile tanışma faslının, Adam Smith tarafından 1776 yılında yayınlanan ve ulusların rekabet gücü üzerine yapılan çalışmalardan birincisi olarak kabul edilen “Ulusların Zenginliği” (Smith, 1776) adlı kitabında gerçekleştiğini belirtmiş ve burada rekabetin; üreticilerin rakiplerinden daha fazla ve daha ucuza üretim yaparak daha çok kar elde etme, alıcıların ise daha ucuza taleplerini karşılama amacı taşıyan, özgür bireyler veya gruplar arasındaki mücadele şeklinde tanımlandığını belirtmiştir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, makro anlamda ülkelerin, mezo ve mikro boyutlarda ise sektör ve firmaların rekabet güçlerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi yüzyıllar boyunca birçok ekonomi araştırmasına konu olmuştur ki, bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan Adam Smith’in “Mutlak Üstünlükler”, David Ricardo’nun “Karşılaştırmalı Üstünlükler” ve Michael Porter’in “Elmas Modelinin” günümüz araştırmalarında da en fazla başvurulan ve literatüre en fazla katkı sağlayan çalışmalar olduğu bilinmektedir.

1.1.2.1.1. Geleneksel Rekabet Gücü Yaklaşımı

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen temel faktörler ilk defa Klasik İktisat Okulu dönemi temsilcileri olarak da bilinen Adam Smith ve David Riccardo tarafından ortaya koyulan “Mutlak Üstünlükler Teorisi” ve “Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi” gibi uluslararası ticaret teorileri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriler öncesinde, 15. yüzyıldan itibaren başlayan ve 18. yüzyıla kadar devam eden dönemde yaygın ekonomik kuram olan merkantilizm, ulusların dış ticarete tamamen ihracata yönelmesi gerekliliğine değinerek, devletin bazı durumlarda gümrük ve diğer ticari uygulamalar ile ithalatın önünü kesebileceğine ve ancak bu yolla rekabet gücü kazanılacağına vurgu yapmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014).

1776 yılında “Mutlak Üstünlükler” kuramını ekonomiye kazandıran Adam Smith, bir ülkenin mal üretimini diğerlerine göre daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile gerçekleştirmesi durumunda bu alanda uzmanlaşması ve ticari ilişkilerde bu ürünlerin ihracatına yönelmesi, üretimin pahalı olduğu durumlarda ise bu ihtiyacını ithal yoluyla temin etmesiyle uluslararası rekabet üstünlüğü elde edebileceğini savunarak, korumacı dış ticaret politikasını da eleştirmiştir (Atılğan, 2010: 367). Bununla Adam Smith, ulusların zenginleşmesinin tek yolunun ticarete serbestleşme ve devlet müdahalelerinin minimum düzeye indirilmesi ile mümkün olabileceği düşüncesini de ilk kez dile getirmiştir.

Ancak bir ülkenin diğerlerine göre tüm malları üretmede dezavantajlı bir konuma sahip olduğu durumlarda ne tür bir strateji izlemesi gerektiğini açıklama konusunda Mutlak Üstünlükler Teorisi'nin yetersiz kalması, 1817 yılında David Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler, 1933 yılında ise Heckscher ve Ohlin'in (1933) Faktör Donatımı Teorisinin geliştirilmesi ile sonuçlanmıştır. Bu teorilerde David Ricardo sadece işgücü faktörünü, teoriye katkı sağlayan Hecksher ve Ohlin ise işgücü faktörü yanında, sermaye faktörünü de üretim sürecinin temel girdileri olarak kabul etmiş, iki ürün içerisinde bu faktörler göz önünde bulundurularak en fazla maliyet avantajı sağlayabilecek ürünün üretiminde uzmanlaşılması ve bunların ihraç edilmesi, diğer ürün ihtiyacını ise ithal yoluyla karşılamasının ticarete rekabet gücü kazanılmasına da yardımcı olacağı görüşünü savunmuşlardır (Gökmenoğlu vd., 2012).

1953 yılında Amerika'nın ticaret politikaları üzerine yaptığı çalışmada Leontief, Amerika'nın emek yoğun ürünler ihraç ederken, sermaye yoğun ürünleri ithal ettiği sonucuna varması, Heckscher-Ohlin kuramının da her zaman geçerli olamayabileceğini göstermiştir. Böylece uluslararası ticarete meydana çıkan değişimleri açıklamada geleneksel yaklaşımların yetersiz kalması, rekabeti açıklamada 1960'lı yıllardan itibaren yeni ticaret teorilerinin geliştirilmesinin zorunlu olduğunu göstermiştir ki, Ürün Döngüsü, Ölçek Ekonomisi ve Monopolcü Rekabet Teorileri bunlardan bazılarıdır (Özer, 2012:35).

1.1.2.1.2. Yeni Dış Ticaret Teorileri Kapsamında Rekabet Gücü Yaklaşımı

Yeni dış ticaret teorileri kapsamında Vernon (1966), teknoloji ve nitelikli işgücünün rekabet üstünlüğü kazanmada en etkili araçlar olduğunu, ancak bunun yanında üretimi yapılan ürünlerin yaşam eğrisinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ileri sürerek Ürün Dönemleri Teorisini geliştirmiştir (Cho, 2000:13). Buna göre modelde, nitelikli işgücüne sahip ülkelerin yeni ürünleri piyasaya sunarak rakiplerine göre karşılaştırmalı üstünlükler kazabileceği, ancak zaman içerisinde bu ürünleri taklit eden, üretim sürecinde emek ve hammadde faktörünü daha az kullanan ülkelerin düşük maliyetli üretimden dolayı karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücünü ele geçireceği görüşü savunulmuştur (Kibritçioğlu, 1996).

Yeni dış ticaret teorileri kapsamında rekabeti açıklamaya çalışan Tercihlerde Benzerlik Teorisi ise, 1961 yılında Linder tarafından geliştirilmiş ve yapılan çalışmada Linder, uluslararası ticaretin ortaya çıkmasına etki eden başlıca faktörün ülkeler içerisindeki benzer talepten kaynaklandığını vurgulamıştır. Buna göre, kişi başına düşen gelir düzeyinin benzerlik gösterdiği ülkelerde benzer talepler ortaya çıkacak, bu talebi daha az maliyet ile karşılayabilecek ülkeler, ticaretten daha karlı çıkarak uluslararası rekabet gücü elde etmiş olacaklardır (Özer, 2012: 37).

Geleneksel ticaret teorilerinde üretim sürecinden bahsedilirken, bir birim çıktı için her iki ülkede eşit miktarda girdinin kullanılması gerektiği ve girdi miktarında yapılacak artışın çıktı miktarını da aynı oranda etkileyeceğine vurgu yapılmaktadır. Ancak yeni ticaret teorileri sürecin daha farklı işlediğini belirterek

Ölçek Ekonomileri Teorisi ile bu farklılığın kaynağını açıklamaya çalışmıştır. Teoriye göre, bazı ülkeler üretim miktarını artırdıklarında maliyetlerdeki artış oranı üretimdeki artış oranından daha düşük olmakta ve bununla da üretimi arttırırken maliyetlerin düşmesini sağlayarak rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçmektedirler (Özer, 2012:38). Bu bakımdan ortalama maliyetlerde yaşanan düşüşlerin nedenini açıklayan Scitovsky (1954) ise, farklılıkların içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Buna göre içsel faktörler, ortalama maliyetlerdeki düşüşün ana nedeni olarak kitlesel üretim teknolojisinin kullanımı ve daha uzman işgücüne sahip olunmasını gösterirken, dışsal faktörler ise, ortalama maliyetlerdeki düşüşün nedenini tüm endüstrideki uzmanlaşmadan kaynaklandığını ifade etmektedir (Kumral, 2008, 9).

Yeni ticaret teorileri kapsamında, uluslararası ticaret üstünlüğüne etki eden kavramları açıklayan bir diğer teori Krugman'ın Monopolcü Rekabet Teorisidir. Önceki yaklaşımlarda aynı malı hem ihraç hem de ithal etmenin mümkün olmayacağı ve bu bakımdan rekabet piyasasının bağdaşık yapıya sahip olduğu ifade edilirken, monopolcü rekabet çerçevesinde ülkelerin aynı malları ihraç etmesi yanında ithal da edebileceğine vurgu yapılmaktadır (Çallı, 2015). Buna göre, bir ülkenin aynı cinsten malın bir türünü ihraç ederken, farklı bir türünü ithal etmesinin ürün farklılaştırma kapsamında değerlendirilebileceği ve ticarete bundan yararlanan ülkelerin rekabet gücü kazanabileceğine de vurgu yapılmaktadır.

1.1.2.1.3. Porter'in Rekabet Gücü Yaklaşımı ve Elmas Modeli

Klasik Ekol ve Yeni Ticaret Teorileri rekabet gücüne etki eden temel faktörleri toprak, emek, sermaye olarak görmüştür ki, bu da zaman içerisinde bazı ülkelerin üretim faktörleri bakımından zengin olmasına rağmen, rekabette üstünlük sağlayamadığı gerçeği ile yüzleşmesine sebebiyet vermiştir (Reinert, 1994: 11). Bunun en büyük eksikliği ise küreselleşme ile ortaya çıkan ve 1980 yılından itibaren ekonomik örgütler içerisinde her geçen gün ağırlığını daha çok hissettirmeye başlayan işletmelerin rekabet güçlerinin de incelenmesi gerekliliğidir ki, Porter 1990 yılında yayınladığı "Ulusal Rekabet Üstünlüğü" isimli eserinde Elmas Modelini açıklamış ve modelde ulusal rekabet avantajının sürdürülebilir olmasının ancak

işletmelerin rekabet avantajı sağlaması ile kazanabileceği vurgulanmıştır.

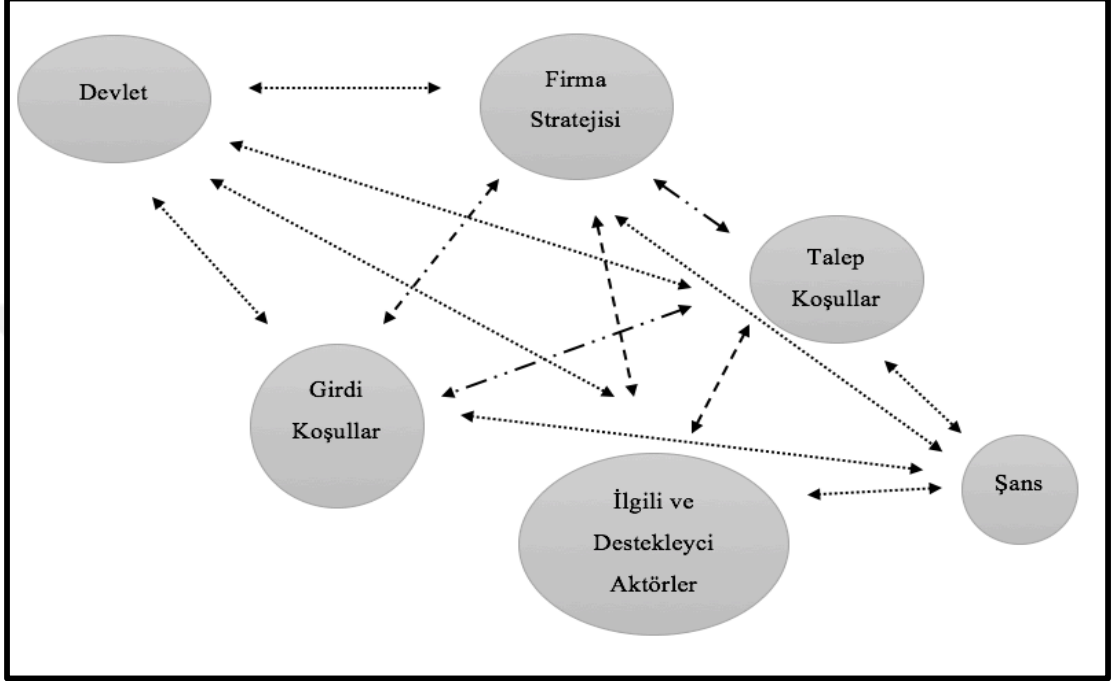
Porter, ulusal rekabet gücü konusunda yaptığı çalışmalarda, rekabet üstünlüğünün diğer uluslardan daha yüksek refah düzeyine ulaşılması ve vatandaşların daha nitelikli bir yaşam standartlarına sahip olunması ile ilişkili olduğunu belirttik, bu hedefe ulaşmak için üretimde verimliliğin sürekli olarak artırılması gerekliliğine vurgu yapmış, bunun için ise ülkelerin sadece verimli olduğu sektörlerde uzmanlaşmaya gitmesini, diğer sektörlerde ise ithalata yönelmesinin zorunlu olduğunu belirtmiştir. Ulusların bazı sektörlerde diğerlerine göre daha rekabetçi olmalarına etki eden sebepleri ortaya koyan Porter, geliştirdiği Elmas Modeli ile sektörel rekabet koşullarına etki eden birçok unsurların birbirleriyle olan ilişkilerinin de göz önünde bulundurularak ele alınması gerekliliği üzerinde durmuştur. Buna göre firmaların rekabet üstünlüğünün uluslararası rekabet üstünlüğüne dönüştürülmesinde, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma yapısı ve stratejisi gibi dördü temel, devlet ve şans gibi ikisi de dolaylı olmak üzere toplam altı unsurun birbiriyle karşılıklı ilişkilerinin incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Porter, 1990).

Elmas Model'ine göre uluslararası rekabette avantaj sağlamaya etki eden faktörler içerisinde ülkelerin sahip olduğu toprak, emek, sermaye gibi kaynaklar en büyük role sahip olup, bu bakımdan kaynak koşullarını göz önünde bulundurarak uygun mal ve hizmet üretimine gidilmesinin işletme ve uluslara başarı getireceği yapılan çalışmada ortaya konulmuştur. Örneğin, diyabet hastalığı konusunda uzmanlaşmış iki hastaneye sahip Danimarka'nın dünya pazarlarına insülin ihraç etmesi, çiçek ve bitki toplama, paketleme ve taşımada uzman olan Hollanda'nın ise çiçek ihracatında uzmanlaşması ve sürekli kendini geliştirmesi sürdürülebilir rekabetin de elde edilmesine yardımcı olacaktır (Porter, 1990: 82).

Talep koşullarında ise firmalar tarafından üretilen mal ve hizmetlere yerel talebin güçlü olması, ihtiyaçlarda ortaya çıkabilecek değişimlerin önceden tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara uygun mal ve hizmetlerin üretilmesinin rekabet avantajının sağlanmasına yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Örneğin Japonların ev tasarımlarına uygun küçük klimaların üretimi, Amerika'da ise yaşam şartlarının göz önünde bulundurularak fast-food sektörünün geliştirilmesi talep koşullarının açıklanmasında

kullanılan en temel örneklerdendir (Porter, 1990: 82-83).

Şekil 1: *Porter Elmas Modeli*



Kaynak: Porter, 1990: 127

Porter'e göre rekabet gücüne etki eden bir diğer unsur, firmanın üretim süreci ile bağlantılı ve sürece doğrudan katkı sağlayan destekleyici firmaların ve yan sanayinin mevcudiyeti olup, üretici ile tedarikçi arasında mesafenin az olması, bu işletmelerin sürekli olarak bilgi paylaşımı içerisinde yer almaları, değişen pazar koşullarına göre müşterek stratejilerin geliştirilmesi üretimde hız ve maliyet avantajı elde edilmesine yardımcı olacak, böylece ortak hareket etme ve işbirliğinden doğan sinerji rekabet gücünün de artmasına katkı sağlayacaktır.

Son olarak, uluslararası rekabet gücünün artmasını etkileyen faktörler arasında yerel rekabet koşullarının da önemli belirleyicilerden biri olduğu Porter tarafından vurgulanarak, ülke içerisinde düşük rekabet koşullarının sektörü cazip kılacağı, yüksek rekabet koşullarının ise işletmeleri hem yeniliğe, hem de kaliteyi artırmaya zorlayacağı vurgulanmıştır. Bununla da, bu faktörü göz önünde bulundurarak doğru rekabet stratejisinin seçilmesinin hem firma, hem de ulusların

rekabet gücünü olumlu olarak etkileyerek küresel rekabette avantajlı duruma gelmeye yardımcı olacağına yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilen temel faktörler yanında Elmas modelinde işletmelerin ve doğal olarak ulusların rekabet gücünü arttırmayı sağlayacak yan faktörlere de yer veren Porter, devletin rekabette tekelleşmenin önüne geçme ve belirli üretim alanlarında teşvik politikalarını uygulamaya koyma gibi konularda etki sahibi olduğunu ve bunun ulusal rekabeti etkileyeceğini vurgulamıştır. Ayrıca, rekabete etki eden ve kontrol dışında olan bir diğer faktör şans faktörü olup, doğal afetler ve savaşlardan dolayı rekabet gücü elde etme veya rekabetçi konumunu kaybedebilme durumu da bu kategoride değerlendirilmiştir (Eraslan ve Bulu, 2008).

Porter tarafından ortaya koyulan Elmas modelinde firma ve ulusal rekabete etki eden faktörler arasında benzerliklerin mevcut olduğu, işletmelerin rekabet gücünü etkileyecek faktörlerin ulusal rekabeti de başarıya götüreceğinden bahsedilmektedir. Ancak bu bakış açısını eleştiren Krugman (1994), işletme ve ülkelerin rekabet gücünün tamamen farklı olarak değerlendirilmesi gerektiğinden bahsetmiş, şiddetli rekabetin firmaları yok edebileceğini, lakin devletler için bu durumun geçerli olamayacağını savunmuştur. Modele yönlendirilen bir diğer eleştiride Smit, bu yaklaşımın sadece firmaların uluslararası rekabet gücünü değerlendirme amacıyla kullanılabileceğini ve ulusal rekabet gücü konusunda bilgi veremeyeceğine değinmiştir (Gökmenoğlu vd., 2012: 15).

1.1.2.2. Bölgesel Rekabet Gücü

Bölgesel rekabet gücü, Martin ve arkadaşları tarafından (2006: 2), “bölgelerin rakip bölgelere göre daha fazla ulusal pazar payı kazanması ve devamlı gelir sağlayabilme yeteneği” olarak ifade edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte, ulusal rekabette devletlerin politik müdahalelerinin etkinliğinin gün geçtikçe daha da azaldığı ve artık bölgesel rekabete etki eden faktörlerin daha çok üzerinde durulmaya başlandığı görülmektedir (Turok, 2004). Bu bakımdan yapılan çalışmalarda mal satan veya mal üretimi için girdi alan bölgelerin coğrafi bakımdan birbirine yakın olmalarının, ek maliyetin ortaya çıkmasını engellediğini ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Bölgelerin gelişmesine etki eden faktörleri değerlendiren bazı kuramcılar, arz faktörünün ön planda tutulması gerekliliğinden bahsederken, Kıta Avrupa'sını temsil eden bazı kuramcıların talep odaklı yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Bu bakımdan, Gardiner ve diğerleri (2004), bölgesel rekabet gücüne etki eden faktörleri, fiziksel ve kültürel altyapı, beşeri sermaye, ekonomi ve rekabetin yapısı, bilgiye erişme ve teknolojik gelişmişlik düzeyi, bölgedeki girişimcilik düzeyi ve yenilik yapma fırsatı sunabilecek imkanların olması, sektörel ağların mevcut olup olmaması gibi faktörlerden oluştuğunu vurgulamıştır. Ayrıca, çalışmada bölgesel rekabet gücü elde etmede en temel faktörün işgücü verimliliği olduğu belirtilerek, işgücü olanaklarının artırılması ile sektörel rekabetin ana hedefi olarak da bilinen yaşam kalitesinin artırılması hedefine de ulaşılabileceği ifade edilmiştir.

Görüldüğü gibi, bölgesel rekabet gücüne ilişkin yapılan çalışmalarda genel olarak, bölgesel yakınlıktan faydalanarak oluşturulacak ağların, bu bölge içerisinde bulunan taraflar arasında geliştirilen karşılıklı ilişkilerde güven duygusunun ortaya çıkmasına, bilgi paylaşımına ve çok sayıda diğer dışsallıkların oluşmasına katkı sağlayacağı, bunun da maliyetlerin düşürülerek rekabette avantaj kazanılmasına yardımcı olacağı şüphesizdir (Kocaoğlu, 2013).

1.1.2.3. Sektörel Rekabet Gücü

Sektörel rekabet gücü, aynı ürün piyasasında birbiriyle rekabet eden farklı ülke sektörlerinin, daha fazla pazar payı elde etme yarışı olarak tanımlanmaktadır. Nitekim, Porter (1990) da yaptığı çalışmasında, ulusların rekabet üstünlüğünün çeşitli sektörlerin rekabet gücünün bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını ve bundan dolayı sektörel rekabet gücünün ulusal üstünlük kazanmada temel belirleyici olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca, Porter, sektörel rekabeti açıklarken verimlilik kavramının da önemine dikkat çekmiş, Markussen (1992) ise rakip ülkelerin aynı sektörüne göre daha güçlü faktör verimliliğine sahip ülke sektörlerinin daha başarılı olacağını belirtmiştir. Yine aynı çalışmada, sektörün ülke ihracatında payının artması, ithalatında azalmasının sektörel rekabet gücünü belirlemede kullanılan bir diğer önemli faktör olduğu da vurgulanmıştır.

Yapılan çalışmalarda, sektörün büyümesi, sağladığı istihdam olanakları ve sektörün verimliliği sektörel rekabet gücünün temel unsurları olarak belirlenmiş, kümelenmelerin olumlu dışsallıklar yaratacağı ve yeniliğe de katkı sağlayacağı ifade edilerek, sektörel rekabet gücü kazanılmasında kümelenmelerin müstesna roller taşıyacağı da bildirilmiştir (Bulu ve Eraslan, 2008; Özer, 2012; Nordin, 2010).

1.2. Turizm Bölgelerinde Rekabet ve Başlıca Rekabet Modelleri

Turizm son yılların en hızlı gelişen ve küreselleşmenin en fazla hissedildiği hizmet sektörlerinden biri olmasına rağmen, küreselleşme ile daha çok adından söz ettirmeye başlayan rekabet konusunu turizm açısından inceleyen genel bir model veya teorinin bulunduğunu söylemek güç olacaktır. Turizm destinasyonlarında rekabete etki eden çok sayıda objektif ve sübjektif faktörün bulunması, bu faktörlerin tümünü kendinde ihtiva eden bir modelin de oluşturulmasını güçleştirmektedir. Ancak destinasyonların başarısına ilişkin yapılan çalışmaların genel ortak yönü, destinasyon başarısına etki eden iki temel faktörün bulunmasıdır ki, bunlardan ilki rekabet, diğeri sürdürülebilirlik olup (Kozak ve Bahar, 2012), bu çalışmada destinasyonların başarısında rekabetin rolü derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

1.2.1. Destinasyon Kavramı

Fransızcadan dilimize geçen destinasyon sözcüğü, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “varılacak olan yer” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Turizm bölgeleri (destinasyonu) ise; kişilerin sürekli olarak yaşadıkları yer dışında vakitlerini geçirmek amacıyla ziyaret ettikleri, doğal ve insan yapımı çekiciliklerle ziyaretçileri cezbeden, çok sayıda turistik kaynağın bir arada bulunduğu, fiziksel veya yönetsel sınırlara sahip coğrafi yapılar olarak ifade edilmektedir (WTO, 2004: 24). Bunun yanında, destinasyonun bazı yazarlar tarafından (Cho, 2000: 144; Coltman, 1989: 48), geceleme için gelen ziyaretçilere veya günübirlikçilere yönelik turistik ürünlerin bir arada sunulduğu ve bu bakımdan ziyaretçilere bütünleşik turizm deneyimi sunan, köylerden kıtalara kadar farklı büyüklükteki coğrafi alanlar olarak tanımlandığı da görülmektedir. Bundan dolayı, belirli destinasyonlar tarafından

ziyaretçilere sunulan mal ve hizmetler sonucunda ortaya çıkacak turistlerin memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, destinasyonlara yönelik olumlu veya olumsuz turistik imajın da ortaya çıkmasını etkileyecektir (Buhalis, 2000).

Murphy ve Smith (2000) ziyaretçilere sunulan turizm ürününü oluşturan temel bileşenler arasında ulaştırma, konaklama, seyahat, yiyecek-içecek, rekreasyon hizmetlerinin yer aldığını ifade etmiş, ancak bunun yanında destinasyonda bulunan politik, ekonomik, kültürel, sosyal, doğal faktörlerin de ortaya çıkacak toplam turizm deneyimi üzerinde belirleyici olacağını vurgulamıştır. Buna göre, destinasyonlardaki politik istikrar, vize uygulamaları, hükümetlerin turizme verdikleri destekler politik faktörleri, döviz kurları ve ekonomik gelişmişlik düzeyi ekonomik koşulları, yöre halklarının gelenek ve görenekleri kültürel koşulları, turistlere karşı tutum ve davranışlar sosyal koşulları, iklim, flora ve fauna gibi unsurlar ise doğal koşulları meydana getirmekte ve ziyaretçilerin karar verme sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Ziyaretçilerin turizm destinasyonlarında satın aldıkları mal ve hizmetler ve destinasyona yönelik algıları meydana getiren çevresel faktörler seyahat sırasında ortaya çıkan toplam turizm deneyimini meydana getirecektir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak, artan küresel rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen destinasyonların yönetim ve pazarlanma çalışmaları son derece dikkatli bir şekilde yürütülmelidir ki, bu süreçte turistik mal ve hizmetleri üreten ve bunu ziyaretçilere ulaştıran paydaşlar arasındaki ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi zorunludur (Fyall, 2006).

1.2.2. Destinasyon Özellikleri

Seyahatler sırasında tercih edilen bir yerin destinasyon olarak turistlerin ilgi odağı haline gelebilmesi için altı temel faktöre sahip olması gerektiğini söyleyen Buhalis (2000:98), bu özellikleri çekicilikler, ulaşılabilirlik, tesisler, paket turlar, etkinlikler ve destekleyici hizmetler başlığı altında gruplandırmıştır:

Çekicilikler: Ziyaretçilerin bir destinasyonu seçim sürecine etki eden en temel faktör destinasyonların iklimi, yer şekilleri, sahip oldukları tarihi ve kültürel değerler gibi çekicilik faktörleridir. Bu bakımdan; flora, fauna, iklim gibi faktörler doğal

çekicilikleri, destinasyonda bulunan anıtlar, müzeler, tarihsel ve dini yapılar, el sanatları gibi unsurlar ise kültürel çekicilik faktörlerini meydana getirmektedir.

Ulaşım: Destinasyonlara kara, deniz ve demiryolu ile ulaşımın sağlanması, ziyaretçilere zaman ve paradan tasarruf etmeye, destinasyonların pazarlanma imkanlarını artırmaya ve destinasyonun aktif turizm mekanlarından birine dönüşmesine yardımcı olacaktır. Unutulmamalıdır ki, çekicilik faktörleri bakımından rakiplerine göre üstünlük sağlayan bir destinasyon, bunlara erişimde hız ve konfor bakımından gelişmiş ulaşım imkanlarına ve çevre destinasyonlarla entegre edilmiş ulaşım altyapısına sahip değilse, bu destinasyonun başarılı olması son derece zordur.

Tesisler: Seyahatleri sırasında ziyaretçilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek uygun turistik hizmetlerin sunulduğu otel, motel, tatil köyleri, pansiyonlar gibi konaklama, lokantalar, kafeteryalar gibi yeme-içme ve ziyaretçilerin eğlenme, dinlenme gereksinimlerinin karşılandığı rekreasyon tesislerinin bulunması, destinasyon açısından bir diğer önemli unsurdur.

Paket turlar: Kar elde etme amacıyla turistik arz ve talep arasında aracı rolünü oynayan perakendeci seyahat acenteleri ve hizmeti oluşturan toptancı tur operatörleri gibi dağıtım kanallarının, hedef pazarlara yönelik ulaştırma, konaklama, yeme-içme gibi hizmetlerin bir arada bulunduğu paket turlar sunması, destinasyonun pazarlanması açısından en önemli faktördür.

Etkinlikler: Destinasyonlara gelen ziyaretçilerin boş zamanlarını geçirmelerine yardımcı olan konserler, karnavallar, festivaller, fuar ve sergiler gibi etkinlik ve turistik aktivitelerin organize edilmesi bir bölgenin turistik destinasyon olarak değerlendirilmesi için gerekli faktörlerden biridir.

Destekleyici hizmetler: Bir yerin destinasyon olarak tanımlanması için sadece yukarıda bahsettiğimiz turistik hizmetler yeterli olmayıp, bunun yanında destinasyonun sahip olması gereken bir diğer özellik, gelen ziyaretçilere sağlık, bankacılık gibi alanlarda hizmet sunan destekleyici işletmelerin de mevcuttur.

1.2.3. Destinasyon Türleri

Destinasyonların sınıflandırılmasında çok sayıda kriter göz önünde bulundurularak farklı gruplar altında incelendiği görülmektedir ki, bunlar arasında sınır kriteri, kümelenme kriteri ve destinasyonda bulunan çekicilikler kriteri göz

önünde bulundurularak yapılan sınıflandırma örneklerine literatürde daha sık yer verilmektedir. Buna göre sınır kriterinde destinasyonlar çok sayıda ülkenin bir araya gelerek oluşturduğu bir bölge, bir ülke, ülke içerisinde bir bölge veya şehir olarak gruplandırılmakta ve sınıflandırmada siyasi yetki alanı temel faktör olarak ele alınmaktadır (Hall, 1994). Turizm hizmetlerinin toplu olarak bir arada yer aldığı yapılar ise kümelenme yaklaşımını meydana getirmekte ve buna göre bir ülke veya ülke içerisindeki turistik bir beldede yer alan turizm kümelenmeleri farklı destinasyon kategorilerinde sınıflandırılmaktadır (Wang, 2011:6).

Destinasyon sınıflandırmasında kullanılan bir diğer kriter çekiciliklere göre sınıflandırmadır ki, bu bakımdan Buhalis (2000:101), destinasyonları altı başlık altında incelemiştir. Bunlardan ilki, ziyaretçilere eğlence, iş amaçlı seyahatler için etkinlik olanakları sunan, kültürel miras ve turistik aktiviteler açısından da zengin, Londra, Barcelona gibi şehirlerin de dahil olduğu kentsel destinasyonlardır. Geçmiş dönemlerde önemli inanç yapılarının bulunmasından dolayı dini amaçlı seyahatlerin de gerçekleştiği bu destinasyonlar, günümüzde gelişmiş ulaşım altyapısı ve konaklama hizmetleri sunması açısından da tercih edilmektedir. Deniz, kum, güneş üçlüsü ile turizm hizmeti sunan alanların yer aldığı ve dünya genelinde kuzeyden güneye yapılan kitlesel turizm hareketlerinde önemli bir paya sahip olan İspanya sahilleri, Miami, Karayipler gibi kıyı destinasyonları Buhalis'e göre (2000) ikinci grubu oluşturmaktadır.

Gelen ziyaretçilere kayak gibi kış sporları yapabilme fırsatları sunan Alp, Everest gibi destinasyonlar yanında, gölleri ile de önemli çekicilik merkezine dönüşen ve bu bakımdan Davos formunun da gerçekleştiği dağ destinasyonları, şehir hayatından sıkılıp doğal yaşamdan keyif almaya çalışan ziyaretçiler için gerekli hizmetleri sunan kırsal destinasyonlar da ayrı kategoriler altında incelenmiştir. Ziyaretçilere macera deneyimleri sunan, Asya ve Afrika'da bulunan ve genellikle turizm altyapısından yoksun otantik destinasyonlar ve evlilik, balayı gibi amaçlarla yapılan seyahatler için paket halinde turlar sunmalarından dolayı tercih edilen Seyşeller, Bhutan gibi egzotik destinasyonlar son iki destinasyon türü olarak tanımlanmıştır.

Destinasyonların sınıflandırılmasında kullanılan bir diğer yöntem,

Holloway, vd. (2009:15) tarafından geliştirilmiş, coğrafi özellikler göz önünde bulundurarak yapılan sınıflandırmadır. Bu kapsamda, deniz kenarındaki sayfiye alanlarının bulunduğu destinasyonlar deniz kenarı destinasyonlar, dağ, göl, nehirlerin, ulusal parkların bulunduğu destinasyonlar kırsal turizm destinasyonları grubunda, şehir ve kasabalar ise şehir destinasyonları grubunda incelenmiştir.

1.2.4. Destinasyon Yaşam Eğrisi

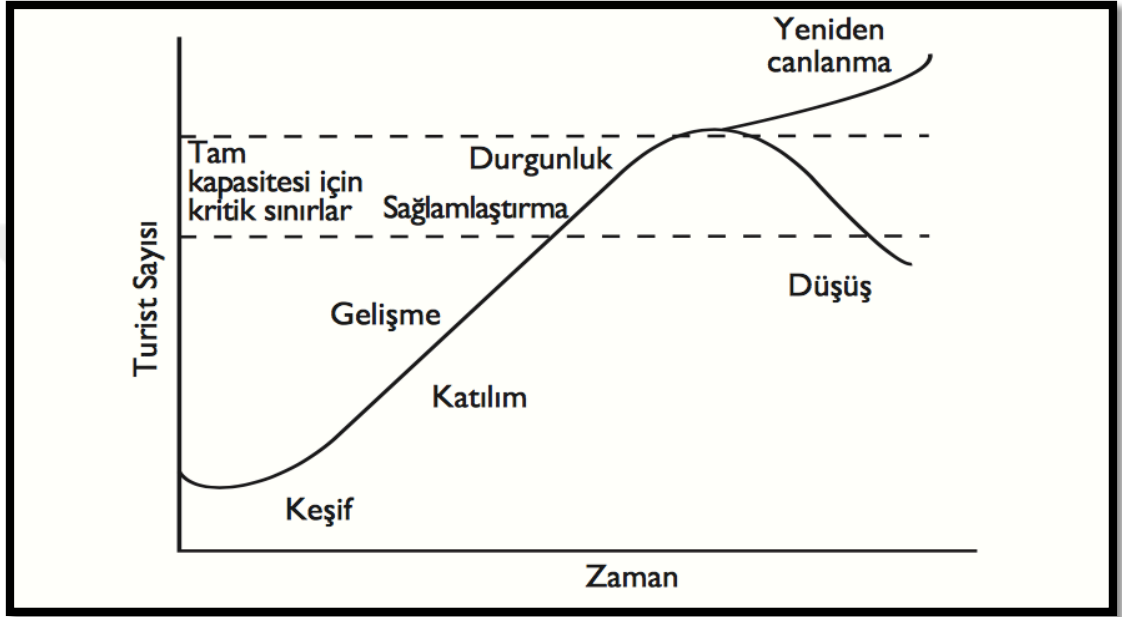
Destinasyonlar, ziyaretçilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama amacıyla üretilen mallar gibi belirli bir yaşam eğrisine sahip olup, bu eğri destinasyonların turistik açıdan gelişimini de ortaya koymaktadır (Aksöz, 2013: 139). Bu bakımdan, turizm destinasyonlarının gelişimi altı aşamada incelenmiş, destinasyonların başlangıçta yavaş ilerleme gösterdiği, ardından geliştirilen turizm ürünü sonucunda turizm talebinde yaşanan artış ile beraber gelişiminin hızlandığı, sonraki süreçte talebin durgunlaştığı ve en sonunda taşıma kapasitesinin aşılması sonucunda düşüş yaşandığı, bundan sonraki süreçte ya rekabetçi konumunu kaybettiği ya da tekrar canlanmaya başladığı Butler (1980) tarafından vurgulanarak, bu kapsamda tüm süreci ifade eden bir yaşam eğrisi modeli de geliştirilmiştir (Prideaux, 2009: 34).

Butler (1980), destinasyona yönelik turistik talebin sürekli olarak yüksek tutulması için, birtakım faktörlere gerek duyulacağını, bunun için destinasyonların taşıma kapasitelerinin sürekli olarak denetlenmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve destinasyon rekabetçiliğine etki eden belirleyicilerin göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekmiştir. Bu amaçla yapılacak tüm çalışmalarda destinasyondaki paydaşların aktif roller üstlenmesinin de sürecin başarıya ulaşmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Butler, 2000).

Modelde, destinasyonun yaşam eğrisinde ilk evrenin keşif aşaması olduğu belirtilerek, doğal ve bozulmamış bir yapıya sahip olan ve nitelikli turistik hizmetler sunan tesislerin sayısının çok az olduğu, ulaşım altyapısının da fazla gelişmediği bu destinasyonların az sayıda ziyaretçi tarafından tercih edildiği vurgulanmıştır. Destinasyonla ilgili pazarlama çalışmalarının mevcut olmaması ve destinasyonlara yapılan seyahatlerin genellikle münferit olarak gerçekleşmesinden dolayı destinasyonlarda ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlar da kendini fazla

göstermemektedir ki, bu da yerel halkın turizmle ilgili olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olmaktadır (Androitis, 2005: 3).

Şekil 2: *Destinasyon Yaşam Eğrisi*



Kaynak: Buhalis, 2000: 105

Destinasyon yaşam eğrisinde bulunan ikinci aşama katılım aşaması olup, bu aşamada mevcut turistik potansiyel hakkında farkındalık oluşmakta, bu ürünlerin pazarlanması için gereken altyapı ve üstyapı, reklam ve tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmeye başlanmakta, bu da destinasyona yönelik turistik hareketlerin artmasına, yeni istihdam olanaklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır ki, bunun bir sonucu olarak turizm ekonomik faydalar bakımından önemli sektörlerden biri haline gelmektedir.

Üçüncü aşama olan gelişme aşamasında, destinasyon hem yatırımcılar, hem de kamu kurumları tarafından mercek altına alınmakta, midsentrik turistler tarafından destinasyon aktif uğrak yerlerinden birine dönüşürken, psikosentrik turistler tarafından da destinasyona yönelik ilgi uyanmaya başlamaktadır. Yerel halk önemli ticari faaliyetler üzerinde kontrol gücünü kaybetmesine rağmen, turizmin

destinasyona sağladığı diğer ekonomik faydalar, doğal ve sosyal değerler üzerindeki olumsuz etkilerin de dikkate alınmamasının en temel nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlamlaştırma aşamasında, destinasyona büyük yatırımcıların girişi, ithalattan kaynaklanan sızıntıların ortaya çıkması, yerel halkın turistik imkanlardan yararlanmasının zorlaşması, psikosentrik turist sayısında artışın yaşanması, ancak turist artış hızının yavaşlaması gibi durumlarla sıkça karşılaşıldığı görülmektedir. Bu aşama aynı zamanda, yerli halkın turizme ilişkin olumsuz düşüncelerinin de ortaya çıkmaya başladığı evre olarak da ifade edilmektedir (WTO, 2007: 17).

Durgunluk aşamasında, destinasyonun taşıma kapasitesi bakımından en üst noktaya ulaştığı, bundan dolayı bu süreçte yapılan faaliyetlerin turizmin sürdürülebilirliğini tehdit etmeye başladığı, destinasyonların yatırımcılar için fazla çekici gelmediği, mevcut işletmecilerin ise tesisleri devretmeye yöneldikleri ve yerli halkın turizmle ilgili hoşnutsuzluğunun en üst noktaya ulaştığı görülmektedir (Alvares ve Lourenço, 2005).

Durgunluk aşamasına giren destinasyonları, bundan sonraki süreçte iki seçenek beklemektedir ki, bunlardan ilki, destinasyondaki tüm paydaşlar arasında güçlü işbirliği kurularak, doğal çevre ve kültürel kimliğin korunması gibi sürdürülebilirlik ilkelerini göz önünde bulundurularak alternatif doğal kaynaklar veya yapay çekiciliklerden yararlanılarak yeni turistik ürünlerin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, yeniden canlanma olarak tanımlanan bu süreç, destinasyonları tekrar en baştaki aşamaya götürmez, yalnızca belirli grup tarafından tercih edilen turizm bölgelerinden biri haline gelmesine yardımcı olur. Şu da bir gerçektir ki, tüm destinasyonlar bunu gerçekleştirememekte, turizmde yer alan paydaşların zamanında piyasaya müdahale edememesi ile, destinasyon düşüş aşamasına geçmektedir.

Butler (1980), tüm destinasyonların modelde yer alan aşamalardan sırasıyla geçmesinin de mümkün olmayacağını, bu bakımdan Pazar durumu, turizmin gelişmişlik düzeyi, ulaşım gibi faktörlere bağlı olarak (Özdemir, 2008: 10) bazı destinasyonların belirli aşamaları atlarken, bazılarının ise daha kısa sürede belirli

aşamalardan geçebilme durumunun da ortaya çıkabileceğini beyan etmiştir (Akgündüz ve Akdağ, 2009: 297).

1.2.5. Turizm Destinasyonlarında Rekabet

Rekabet ve rekabet gücü değişik bilim disiplinleri tarafından incelenen çok boyutlu kavramlar olup (Man vd., 2002), multidisipliner bir alan olarak görülen ve çok sayıda sektörle bağlantılı bir yapıya sahip turizmde de rekabete ilişkin herkes tarafından kabul görmüş bir teori veya bir modelin mevcut olmadığı bilinmektedir. Nitekim Kozak ve Baloğlu (2009) da turizm destinasyonlarının farklı özelliklere sahip olmasından dolayı bütün bu özellikleri ihtiva eden tek bir tanım verme veya teori geliştirmenin mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Ancak turizm bölgelerinde rekabete yönelik yapılan araştırmaların hemen hemen hepsinde destinasyonların rekabet avantajı elde etmesinin sunulan tek bir ürünle değil, bölgeyi ziyarete gelen misafirlere sunulan ve birbirini tamamlayan soyut ve somut faktörlerin oluşturduğu toplam deneyim ile sağlanabileceği ifade edilmiştir (Hong, 2009). Bütün bunlardan yola çıkarak turizm destinasyonlarında rekabet kavramını açıklarken çok sayıda nitel ve nicel faktörün göz önünde bulundurulması gerekliliği aşıkardır (Croes & Kubickova, 2013).

1.2.5.1. Turizm Destinasyonları Açısından Rekabetin Tanımı

Turizmde destinasyon rekabetine ilişkin araştırmalar 1977 yılında Goodrich ve 1978 yılında Ritchie ve Zins tarafından yapılan çalışmalar ile başlamış, Karayip bölgesinin rekabet gücü üzerine Keyser ve Vanhove (1994) ve Güney Avustralya bölgesinin rekabet gücü üzerine Opperman (1999) , Hong-Kong'un rekabet gücü üzerine ise Frank (1994) tarafından yapılan çalışmalar ile daha da geliştirilmiş ve 2003 yılında Crouch ve Ritchie'nin Kavramsal Rekabet Modeli ile en kapsamlı araştırmalardan biri haline gelmiştir (Bahar ve Kozak, 2012).

Crouch ve Ritchie'ye (2003) göre destinasyon rekabetçiliği, turizm harcamalarını artırma, turist memnuniyeti ile daha fazla turistini destinasyona çekilmesini sağlama ve bunları yaparken bölge halkına daha yüksek hayat

standartları sunarak, destinasyon gelişiminin gelecek nesillerin de yararlanabileceği şekilde sürdürülebilirlik prensipleri göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.

Kozak ve Baloğlu (2011), rekabeti Pazar pozisyonunun devamlı iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların bir bütünü olarak ifade etmekte, Dwyer ve Kim (2004) ise rekabetçi bir destinasyonu pazardaki alternatif destinasyonlara göre sunulan ürün ve turizm deneyimine göre daha üstün destinasyonlar olarak ifade etmektedir. D'Hartserre (2000), Sinclair ve Mangion (2005) turizmde rekabet kavramını açıklarken mevcut Pazar payını koruma ve geliştirmenin önemine vurgu yapmış, Hassan (2000) ise destinasyonlarda sürdürülebilir rekabetçi turizmin oluşturulması için mevcut Pazar konumunu korumanın yanında, karşılaştırmalı üstünlük sağlayan kaynakların da bilinçli bir şekilde ve Pazar taleplerini göz önünde bulundurularak buna uygun katma değer yaratacak ürünlerin üretiminde kullanımının önemine değinmiştir.

Dünya Ekonomik Formu tarafından 2011 yılında yayımlanan Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Raporunda (Blanke & Chiesa, 2011) ise rekabetin temelinde verimliliğin var olduğu belirtilerek, destinasyondaki turizm kaynaklarını kullanırken gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulmasının sürdürülebilir rekabetin geliştirilmesinde kilit role sahip olduğu, bundan dolayı destinasyonların kısa ve orta vadede kazanç elde etmek için rekabet etme yerine, uzun vadeli getirileri göz önünde bulundurarak devamlı rekabete yönelmelerinin rasyonel olacağı vurgulanmıştır.

Heath (2003) destinasyon rekabetini etkileyen faktörler arasında doğal kaynakların yanında insan faktörünün öneminden de bahsederek, turizmin planlaması ve geliştirilmesinde söz sahibi olan tüm paydaşlar arasındaki etkileşim, koordinasyon ve paydaşlar arasındaki işbirliğinin sürdürülebilir rekabetteki önemine değinmiştir. Bunun yanında, yapılan diğer çalışmalarda turizmde rekabet gücü tanımlanırken, fiyat, teknoloji, piyasa ve pazar koşulları, altyapı, sosyal gelişim, çevre ve beşeri sermayenin niteliği gibi faktörlerin yanında, ulaşılabilirlik, turizm işletmeleri ve hizmet kalitesi, destinasyonun iklimi, imajı ve fiyatlandırmanın da temel rekabet gücü belirleyicileri arasında yer aldıklarından bahsedilmiştir.

Kozak ve Rimmington (1999), Türkiye'nin rekabet gücünü diğer Akdeniz çanağı ülkeleri ile kıyaslarken, turist sayısı ve turizm gelirleri gibi nicel faktörler yanında yerel nüfusun misafirperverliği, tarih ve kültürel zenginliği, ulaşım ve güvenlik gibi niteliksel faktörlerin de destinasyon rekabetçiliğini belirlemede önemli olabileceğini vurgulamıştır. Assaf ve Josiassen (2012) ise 120 ülkeye ait turizm verilerinden yararlanarak yaptığı çalışmada, destinasyonlarda turizm performansını etkileyen sekiz temel faktörün mevcut olduğunu belirtmiş ve bunları turizm altyapısı ve üstyapısı, destinasyonun ekonomik durumu, güvenlik ve sağlık, fiyat rekabetçiliği, devlet politikaları, çevresel sürdürülebilirlik, beşeri sermaye ve doğal ve kültürel kaynaklar kategorilerinde toplamıştır.

Özdemir (2009), destinasyonların rekabetçi güçlerini artırmak amacıyla değişik stratejilere yöneldiklerini ve bunlar arasında çekici bir imaj ve güçlü markanın yaratılmasının son yıllarda sıkça tercih edilen yöntemlerden biri olduğunu vurgulamıştır. Endülüs bölgesinin rekabet göstergeleri üzerine araştırma yapan Andrades-Caldito ve arkadaşları (2012), rekabette destinasyon imajının hizmet sektörü olan turizmde en önemli pazarlama ve rekabet aracı olarak görülebileceğini belirterek, olumlu imaja sahip destinasyonların daha çok turist çekeceği ve bunun da destinasyonun rekabetçi konumunu iyileştirmeye yardımcı olacağına yer vermiştir.

Konu ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise turizmde destinasyon rekabetine etki eden faktörlerin sürekli aynı kalmayacağı, bu bakımdan Butler'ın "Destinasyon Yaşam Döngüsünde" (1980) belirttiği farklı yaşam döngülerinde bulunan destinasyonların rekabet gücüne etki eden unsurların da farklı olacağı belirtilmiştir. Buna göre keşfedilme, ilgi görme, gelişme dönemlerinde bulunan turizm destinasyonlarında yerel turizm sektörü temsilcileri ve diğer paydaşlar arasında işbirliğinin sağlanması, turizmin gelişimine ilişkin toplumsal vizyonun oluşturulması ve altyapı faaliyetlerinin çevresel sürdürülebilirlik prensipleri göz önünde bulundurularak geliştirilmesi, bu destinasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacak, ancak durgunluk ve gerileme dönemlerinde bulunan destinasyonların tekrar rekabet gücü elde etmesi için gerekli faktörlerin ise daha farklı olacağı belirtilmektedir (Buhalis, 2000: 12).

1.2.5.2. Turizm Destinasyonlarında Rekabet Modelleri

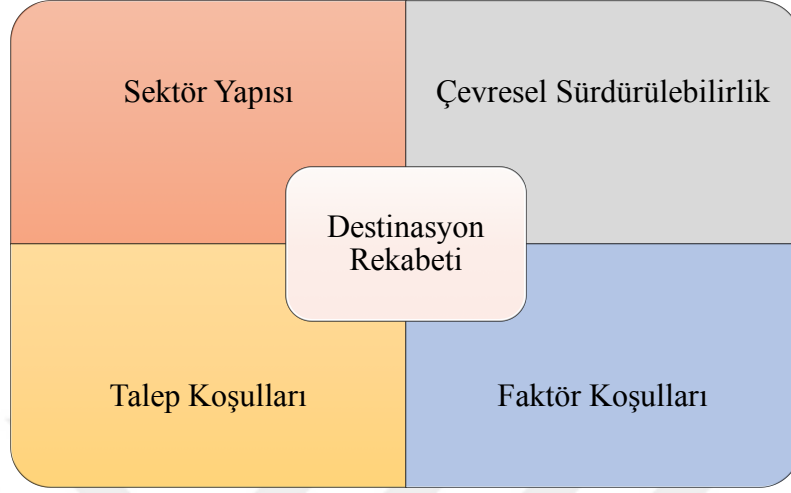
Geleneksel rekabet modellerinin turizm sektöründe rekabet gücüne etki eden faktörleri belirlemede yetersiz kalması, küreselleşme sürecinde turizm pazarından daha yüksek pay almaya çalışan destinasyonların göz önünde bulundurmaları zorunlu olan faktörlerin analizinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu analizler sonucunda, turizm sektörü ile ilgili rekabet modelleri hazırlanmıştır ki, bu modellerin bazıları aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

1.2.5.2.1. Hassan'ın Rekabet Modeli

Hassan (2000) destinasyonun rekabet koşullarının çevresel sürdürülebilirlik faktörlerinden daha fazla etkilendiğini belirterek, yaptığı çalışmada rekabete etki eden dört temel belirleyicinin bulunduğunu tespit etmiş, bu faktörlerin yeni milenyumda katma değeri daha yüksek ürünleri pazara sürmeye çalışan destinasyonların rekabet gücünü arttıracaklarını ve küresel boyutlarda da sürekli artan çevresel baskılarla mücadele etme sürecindeki başarıyı etkileyeceğini belirtilmiştir. Bu faktörler;

- Pazar rekabetinde kritik öneme sahip, makro ve mikro çevrede bulunan karşılaştırmalı üstünlük faktörlerini rekabetçi üstünlüğe dönüştürme yeteneği,
- Talep odaklı çalışma ve hedef pazarın değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği,
- Turizm endüstrisinin yapısı ve destinasyonlarda turistik hizmetler sunan işletmeler ve destekleyici hizmet sunan işletmelerin birlikte oluşturacağı organize turizm endüstrisinin varlığı,
- Yapılan planlama faaliyetlerinde çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik ilkelerinin göz önünde bulundurulmasıdır.

Şekil 3 : *Hassan'ın Rekabet Modeli*



Kaynak: Hassan, 2000: 241

Hassan, bu modelin rekabet ile ilgili daha önceden yapılan çalışmalara göre, firma odaklı rekabet faktörleri yerine (Porter, 1996), destinasyon odaklı rekabet faktörlerini belirlemeye katkı sağlayacağını vurgulamıştır. Modelde, turizm sektörünün çok sayıda endüstri ile karşılıklı ilişkiler içerisinde olması fikri göz önünde bulundurularak, destinasyon yönetimi ve pazarlanma sürecinde söz sahibi olan bütün paydaşların Pazar pozisyonlarını koruma ve onu geliştirme amacıyla yaptıkları çalışmalarda kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanıp, çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini de göz önünde bulundurmaları durumunda sürdürülebilir rekabetin sağlanacağı ifade edilmiştir. Ayrıca modelde sürdürülebilir turizmin geliştirilmesinde kamu politikalarının ağırlıklı olarak uygulanması yerine, son derece güçlü kamu-özel sektör işbirliği ortamının geliştirilmesinin daha faydalı olacağı da belirtilen bir diğer önemli faktördür.

Ancak Hassan'ın aksine, Butler (2000) bu yöntemin bütün destinasyonlar için değil, sadece eko-turizmin gelişim gösterdiği destinasyonlar için geçerli olabileceğini ifade etmiştir.

1.2.5.2.2. Crouch ve Ritchie'nin Kavramsal Rekabet Modeli

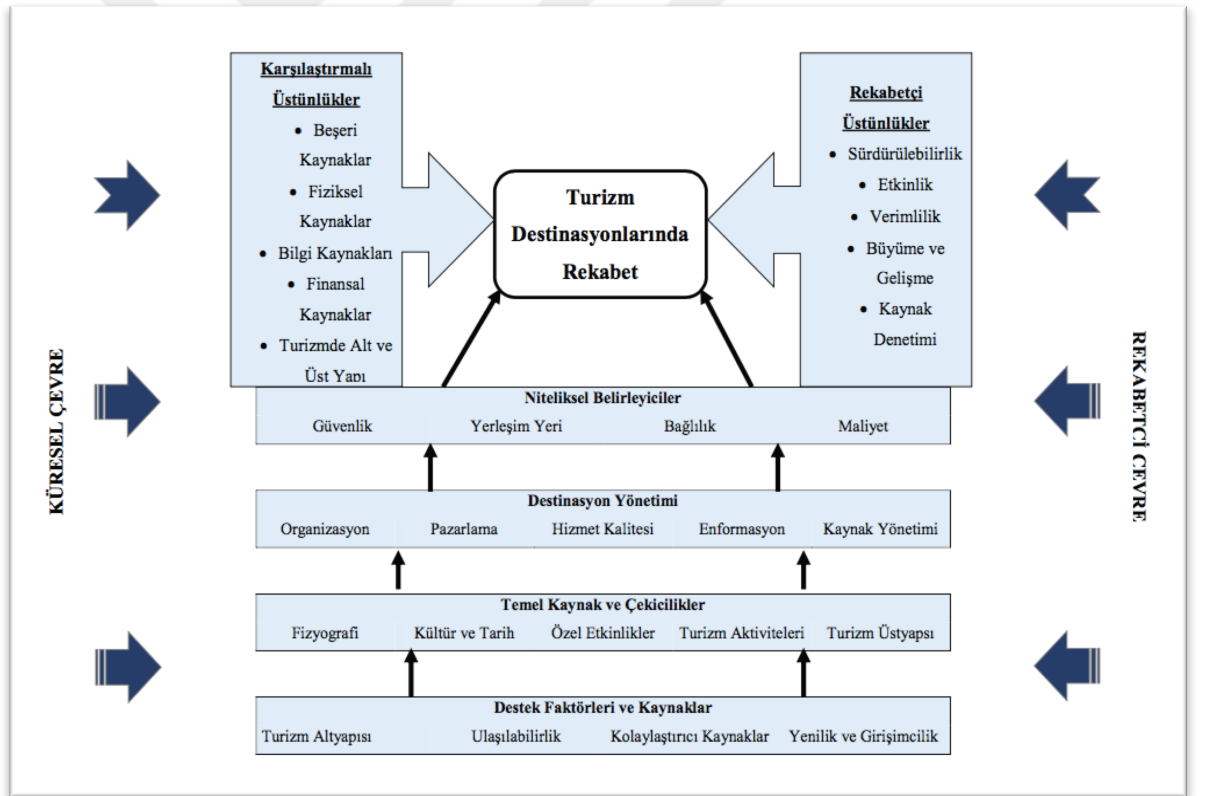
Turizmde destinasyon rekabetine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu konuda Crouch ve Ritchie tarafından günümüze kadar çok sayıda çalışmanın yapıldığı (1993, 1994, 1995, 1999, 2000) görülmektedir. Bu kapsamda; 1993 yılında yapılan çalışmada Kuzey Amerika'nın en fazla ziyaretçi çeken turizm bölgelerindeki ulusal turizm örgütleri ve ziyaretçi büroları yöneticilerinin görüşlerine başvurularak (1993) rekabete etki eden temel faktörler bir araya getirilmeye çalışılmış, 2000 yılında yapılan çalışma ile ise o zamana kadar turizm destinasyonlarında rekabet gücüne etki eden faktörlere yönelik yapılan çalışmalar içerisinde en kapsamlı model olarak rekabet gücü kavramsal açıdan açıklanmaya çalışılmıştır. Kavramsal modelde yer alan faktörler son olarak Crouch tarafından 2011 yılında yapılan araştırma ile genişletilerek, destinasyonun rekabetçiliğine etki eden 36 faktör destinasyon politikaları ve planlamasının da dahil edilmesi ile 5 kategoride gruplandırılmış, temel kaynak ve çekiciliklerin yer aldığı kategori destinasyondaki rekabet gücüne etki eden en temel faktör grubu olarak, fizyografi, kültür ve tarih, turizm üstyapısı, destinasyon aktiviteleri ve imaj ise en temel faktörler olarak yeni modelde yerini almıştır (Crouch, Ritchie, 2003: 329).

Crouch ve Ritchie (2003) tarafından geliştirilen ve hizmet sektöründeki rekabetçiliğin turizme uyarlandığı "Turizmin Kavramsal Rekabet Modeli" ile destinasyon rekabetçiliğine etki eden faktörler dört ana başlık altında incelenmiştir. Modele göre destinasyonda yaşayan yerel halkın hayat standartlarını yükseltmeye yardımcı olan imkanların sürdürülebilir temeller üzerine oturtulması durumunda destinasyonun rekabetçi üstünlükler elde edeceği vurgulanmıştır ki, bu faktörler destinasyon yönetimi, temel kaynak ve çekicilikler, niteliksel belirleyiciler ve destek faktörleri ile bunlara etki eden karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlükler ile makro ve mikro rekabet çevreleridir

Modelin ilk belirleyicisi olarak adından söz ettiren ve bir destinasyonun diğerlerine göre tercih edilmesine etki eden başlıca faktörlerin incelendiği temel kaynak ve çekicilikler grubunda destinasyonun iklim ve doğal güzelliklerinin yer aldığı fizyografi, kültürel ve tarihi zenginlikler, bunları tamamlayan değişik

aktiviteler, yerel halk ve turistlerin katılımının sağlandığı özel etkinlikler, turist akışını etkileyen Pazar ilişkileri ve turizm destinasyonlarındaki ulaşım, konaklama, yeme-içme hizmetleri sunan işletmelerin de dahil olduğu üstyapı faktörü yer almaktadır. Modelin ikinci grubu destinasyonlarda turizm rekabetini güçlendiren destekleyici faktörler ve kaynaklardan oluşmaktadır ki, ulaşım ve haberleşme hizmetlerinin yer aldığı genel altyapı, eğitim ve araştırma kurumları ile finansal kurumların yer aldığı kolaylaştırıcı kaynaklar, turistik çekiciliklere ulaşım kolaylığı ve inovasyon ile bu inovasyonun ticarileştirilmesi olarak da bilinen girişimcilik bu kategoriye ait edilmiştir.

Şekil 4: Crouch-Ritchie'nin Destinasyon Rekabeti Modeli



Kaynak: Crouch ve Ritchie, 2003: 60

Destinasyonlarda turizm ürününün geliştirilmesi yanında fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetlerinin yer aldığı destinasyon pazarlaması, turistlere sunulan

toplam deneyimin artırılması için hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, ziyaretçilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanması için gerek duyulan bilgi yönetimi, ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanımını öngören kaynak yönetimi ile destinasyon yönetim örgütleri modelin üçüncü belirleyicisi olan destinasyon yönetimi grubunda yerlerini almıştır.

Son grup niteliksel faktörlerden oluşup, bu grupta destinasyonun turist gönderen ülkelere göre fiziksel yakınlığı, destinasyonda ortaya çıkabilecek olumsuzlukların turizm talebine etkisi, destinasyonun güvenliği ile turistik mal ve hizmetlerin fiyatları gibi faktörlerin incelendiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, modelde Crouch ve Ritchie tarafından turizmde konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, yerel halk ve turizmin geliştirilmesinde pay sahibi olan kamu ve özel sektör temsilcilerinin yer aldığı mikro ve küresel boyutta turizm rekabetine etki eden makro faktörler ile aşağıda ayrıntılı olarak incelenen karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlüğü destekleyen faktörlerin de destinasyon rekabetine etki eden belirleyiciler olarak ele alındığı görülmektedir (Crouch ve Ritchie, 2003).

a) Karşılaştırmalı ve Rekabetçi Üstünlükler

Karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin temelinde ziyaretçilerin bir destinasyonu tercih etmelerini etkileyen en temel faktörler olan doğal ve insan kaynaklı turizm faktörlerine yer verilmiş ve bir destinasyonda bulunacak çok sayıda kaynağın destinasyonun rekabet gücünü arttıracığı ve karşılaştırmalı üstünlük sağlamaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Crouch ve Ritchie, 2003).

Rekabetçi üstünlükler ise destinasyonun mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bir ülkenin zengin kaynaklara sahip olmasına rağmen bunların ulaşılabilir olmaması ve pazarlanmasında sıkıntıların yaşanması durumunda rekabetçi üstünlüğün sağlanması mümkün olmayacaktır. Böylece destinasyonlar sınırlı kaynaklara sahip olsalar bile, bu kaynakları verimli ve bilinçli bir şekilde kullanıp katma değer yaratabilme durumunda bile rekabette başarılı olacaklardır. Örneğin, zengin doğal kaynaklara sahip Rusya, sermaye ve ürünlerin pazarlanmasında başarılı stratejilerin seçilememesinden dolayı bu potansiyelinden yararlanamamakta, bunun aksine

Singapur ise az sayıda tarihi ve kültürel kaynaklara sahip olmasına rağmen daha iyi üretim faktörlerine sahip olmasından dolayı rekabetçi üstünlük elde etmede büyük başarı göstermektedir (Barros, 2011).

Destinasyon rekabeti ile ilgili olarak şimdiye kadar yapılan çalışmalar içerisinde en kapsamlı olan kavramsal rekabet modelinde rekabet gücüne etki eden faktörlerden bahsederken Crouch ve Ritchie (2003) turizm destinasyonlarına karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlük sağlayan faktörleri daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek, insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı ve üstyapı kaynakları ve tarihi ve kültürel kaynakları karşılaştırmalı rekabet gücüne ait etmiş, kaynaklarını kontrollü kullanan, bu süreçte sürdürülebilirliği de göz önünde bulunduran, verimlilik ve etkinlik ilkelerini gözeten destinasyonların ise karşılaştırmalı üstünlüklerini rekabetçi üstünlüğe dönüştürebileceğini belirtmişlerdir:

a) İnsan kaynakları: Turizmin emek yoğun sektör olması, insan kaynaklarının nitelik ve niceliksel yeterliliğini zorunlu hale getirmiş, müşteri ile ilişkilerde gerekli yetenek, eğitim ve beceriye sahip işgücünün bulunduğu destinasyonların karşılaştırmalı üstünlük elde edecekleri ifade edilmiştir. Ayrıca özellikle gelişmekte olan ülkelerde kalifiye eleman eksikliği rekabet gücü elde etme önündeki en temel sorunlardan biri olarak değerlendirilmekte, insan sermayesine daha fazla yatırım yapan destinasyonların rakiplerine göre karşılaştırmalı üstünlüklerde bir adım daha ileride yer alacakları bilinmektedir.

b) Fiziksel Kaynaklar: Destinasyonun fiziki özellikleri turist çekim faktörleri içerisinde ilk sırada yer alıp, iklim, flora ve fauna, destinasyonun konumu ve ulaşılabilirliği gibi özellikler rekabet gücünü olumlu olarak etkilemektedir.

c) Bilgi kaynakları: Turizmde teknolojinin hızla gelişmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, üretimde hem zamanın, hem de personel yeteneklerinin daha etkin bir şekilde kullanılması bilgiye tam ve doğru şekilde ulaşmayı gerekli kılmış, araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken önemi veren destinasyonların pazara farklı ürünler sunması ile karşılaştırmalı rekabette de üstünlük elde edebileceklerini göstermiştir.

d) Sermaye kaynakları: Turizmde altyapı ve üstyapı çalışmalarının yapılması ve turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için büyük sermaye yatırımlarına ihtiyaç

duyulmaktadır. Özellikle yabancı yatırımların destinasyona çekilmesi ve olumlu yatırım ortamının oluşturulması ile sürecin desteklenmesi de uluslararası pazarda karşılaştırmalı rekabet gücünü etkileyecektir.

e) Altyapı: Yukarıda yer alan kaynaklar mevcut olsa bile, turizm altyapısının kaliteden yoksun olması turizmde karşılaştırmalı üstünlük sağlamayı engelleyecektir. Bundan dolayı, destinasyonlarda gerekli turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için bu kaynakları destekleyecek altyapı ve konaklama işletmeleri, tema parkları, havalimanları gibi üstyapının da varlığı uluslararası rekabet açısından önem taşımaktadır.

g) Tarihi ve kültürel kaynaklar: Bu kaynaklar hem soyut, hem de somut kaynaklar olabilmektedir. Bu bakımdan müzeler, antik uygarlıklara ait harabeler, savaş alanları somut kültürel kaynaklar olarak değerlendirilirken, gelenekler, yerel halkın turizme bakış açısı ve misafirperverlik gibi faktörler soyut kültürel kaynaklar altında incelenmektedir.

i) Kaynak kullanımında etkinlik ve sürdürülebilirlik: Zaman içerisinde yenilenebilir ve yenilenemez kaynakların miktarı değişim gösterdiği için, bu durum destinasyonların karşılaştırmalı üstünlüklerini rekabetçi üstünlüklerine dönüştürme çabalarını da etkileyecektir. Turizm bakımından değerlendirildiğinde özellikle uzun dönemde rekabet avantajı elde etmeye çalışan destinasyonların çevresel kaynakları daha sürdürülebilir şekilde kullanması en temel gereksinimlerden biridir. Doğal kaynakların turizmde doğrudan satışa konu olması ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından rasyonel adım olmayıp, Dünya Ticaret Örgütünün raporunda (2010) da belirttiği üzere bu durum turizm gibi sektörlerde kullanılan kaynakların kalitesinde zamanla bozulmaların meydana gelmesi ile sonuçlanabilecektir (Joseph, 2011). Bundan dolayı, destinasyonlarda işbirliği sonucunda kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilerek, katma değer yaratan mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılması hem etkin bir koruma sağlayacak, hem de sürdürülebilir rekabet gücü elde edilmesine yardımcı olacaktır (Blanke, 2011).

Ritchie ve Crouch tarafından geliştirilen modeli temel alarak yapılacak sonraki çalışmalarda kamu kurumları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği sonucunda rekabete etki eden bu faktörlere daha kolay bir

şekilde erişilebileceği ve destinasyon kaynaklarının daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile bu işbirliğinin sürdürülebilir rekabeti sağlayıp, turizm bölgelerinde refah seviyesinin de artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Görüldüğü gibi kavramsal olarak turizm destinasyonlarını konu alan çalışmalar içerisinde en kapsamlı araştırmalardan biri olması, modele önemli avantajlar sağlasa da, modelin test edildiği ampirik çalışmanın yapılmamış olması en temel kısıt olarak nitelendirilmektedir (Bahar ve Kozak, 2012).

1.2.5.2.3. Heath'in Rekabet Modeli

Heath (2003), Güney Afrika'nın rekabetçi konumunu iyileştirmede kullanılan teknikleri incelerken, önceki rekabet modellerinin turizmde rekabet avantajı elde etmek isteyen destinasyonlar için "temel başarı" ve "hayati bağlantılar" gibi faktörleri açıklamada yetersiz kaldığını tespit ederek, rekabete etki eden belirleyicileri temel, çimento, bloklar ve çatı kısmı gibi dört kategori altında gruplandığı ev modeli ile açıklamaya çalışmıştır. Bu bakımdan Heath, sürdürülebilir rekabetçiliğin en temel göstergesi olan insanı temel başarı faktörü olarak nitelerken, iletişim ve bilgi yönetiminin "hayati bağlantılar" başlığı altında yer aldığını, böylece destinasyonun tüm paydaşlarının işbirliği ve güçlü bir lider eşliğinde geliştirdikleri ortak vizyon sonucunda sürdürülebilir küresel rekabette başarıya ulaşılabileceğini ifade etmiştir.

Modelin temeli, turizmde çekicilik faktörlerinin yönetimi, sağlık ve güvenlik, destinasyon altyapısı, karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlüklerden etkin bir biçimde yararlanılması gibi unsurlardan, çimento kısmı ise paydaşlar arasında sürekli ve şeffaf iletişim yapısının geliştirilmesi, kararlara paydaşların doğrudan veya dolaylı katılımının sağlanması, karar verme sürecinde paydaşların menfaatleri konusunda denge politikasının göz önünde bulundurulması, AR-GE çalışmalarının süreklilik arz etmesi ve rekabetçi belirleyicilerin yönetimi gibi faktörlerden meydana gelmiştir.

Modelin blokları; destinasyonlarda sürdürülebilir turizm politikalarının mevcudluğu ve destinasyon pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gibi faktörlerden meydana gelmektedir. Modelin son yapısı olan çatı kısmını ise makro ve rekabet çevresine uyum faktörü ile temel başarı faktörleri oluşturmakta ve ortak vizyon,

Şekil 5: Heath'in Sürdürülebilir Turizm Rekabet Gücü Modeli



Kaynak: Heath, 2003.

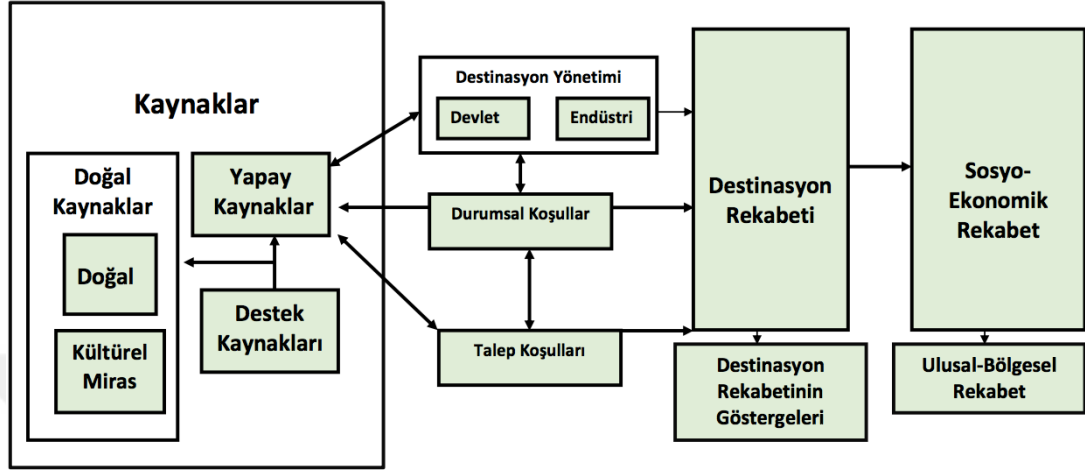
liderlik, girişimcilik ve beşeri faktörler bu grup altında değerlendirilip, bu faktörleri başarılı bir şekilde uygulayan destinasyonların rekabette de istenen konuma gelebileceği ifade edilmektedir.

21. yy'da turizmi şekillendiren küreselleşme, teknolojik gelişmeler, tüketici talebinde yaşanan değişimler, imaj, konumlandırma ve markalaşmanın turizm pazarlanmasında öneminin giderek artması gibi mega trendler göz önünde bulundurulduğunda rekabetin her geçen gün daha karmaşık bir yapı kazanacağı şüphesizdir. Ancak artan bu rekabet koşullarında modelde yer alan faktörlerin destinasyonda başarılı bir şekilde uygulanması ile özellikle gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılması ve yaşam standartlarının iyileştirilmesine önemli katkılar sağlayacağı şüphesizdir (Heath, 2003).

1.2.5.2.4. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli

Rekabetin nihai bir amaç değil, yerel refahın sağlanmasına destek olan birer araç olduğunu ifade eden Dwyer ve Kim, o döneme kadar turizm destinasyonlarının rekabetine ilişkin olarak yapılan çalışmaların tamamının rekabete etki eden faktörleri tam olarak açıklamada yetersiz kaldığını belirterek, birçok faktörün içinde yer aldığı ve bu bakımdan en ayrıntılı model olarak da bilinen bütünleşik rekabet modelini ortaya koymuşlardır (2003). Modelin en temel özelliği hem ülkelerin, hem de turizm sektörlerinin rekabet güçlerini karşılaştırma fırsatı sunması olup, daha önceden yapılan çalışmalarda yer alan ülkelerin ve firmaların rekabet üstünlüğü elde etmelerine etki eden faktörlerin bir araya getirilerek turizm destinasyonlarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaya yardımcı olması bakımından da önem arz ettiğini görmek mümkündür. Bu bakımdan bütünleşik modelde yer alan doğal ve geliştirilmiş kaynaklar, destekleyici kaynaklar ve destinasyon yönetimi gibi faktörler modelin Crouch ve Ritchie'nin kavramsal rekabet modeline ve durumsal koşullar, talep koşulları gibi faktörlere de yer verilmesi Porter'ın elmas modeline benzerlikler gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır (Mazurek, 2014).

Şekil 6: Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli



Kaynak: Dwyer ve Kim, 2003: 378.

Modelde yer verilen destinasyon yönetimi grubunda, turizm rekabetinin en temel gereksinimlerinden biri olarak destinasyonlarda yer alan DYÖ'lerin bilgi toplama, denetim yapma görevlerinin yanı sıra, kamu ve özel sektör arasında koordinasyonun sağlanması, işbirliği ve güçbirliğinin geliştirilmesinde üstlendikleri rollerin önemine değinilerek, bu ortaklığın gelen ziyaretçilerin istek ve gereksinimlerini karşılama, destinasyonlarda pozitif imaj geliştirme ve böylece yüksek misafir memnuniyetinin sağlanması ile sonuçlanacağı ifade edilmiştir. Bunun yanında, rekabete etki eden bir diğer faktör olarak modelde yerini alan destinasyon örgütlerinin stratejileri başlığı altında işbirliğinin daha kaliteli turistik ürünün ortaya çıkmasına yardımcı olacağı, böylece işbirliğinin sürdürülebilir rekabetin temel yapı taşlarından biri olduğu fikri Go ve Goovers (1999) ve Dünya Turizm Örgütü'nün (1979) görüşleri ışığında bir kez daha vurgulanmıştır.

Bunun yanında, modelde yer alan faktörlerin çoğunun niteliksel özellikler taşıması ölçüm konusunda, ayrıca modeli temel alan herhangi bir çalışmanın ortaya konulmaması ise modelin uygulanabilirliği konusunda karşılaşılan en temel eksiklikler olarak görülmektedir (Bahar ve Kozak, 2012).

1.2.5.3. Destinasyon Rekabet Gücünü Ölçmede Kullanılan Teknikler

Gooroochurn ve Sugiyarto (2005) karmaşık bir yapıya sahip olan ve çok sayıda bileşenden oluşan rekabeti ölçmede farklı yöntemlerden yararlanılması gerekliliğini belirtmiş, bunun temel sebebini ise kullanılacak göstergelerin zaman ve mekana göre değişiklik gösterebilmesi ile ifade etmiştir. Destinasyonun rekabet gücünü ölçmede kullanılan teknikler incelendiğinde, Go ve Govers'in (1999) turizm olanakları, ulaşılabilirlik, hizmet kalitesi, destinasyon imajı, çevresel faktörler, kaynakların çekiciliği ve fiyat politikası gibi toplam yedi faktörden yararlanarak Pasifik Asya'da bulunan destinasyonların etkinlik turizmindeki rekabet gücünü, Kozak ve Rimmington'ın (1999) ise beşeri sermaye, turizm arz ve talep koşulları, sürdürülebilir turizm, imaj ve yenilik, ürün çeşitlendirme gibi nicel ve nitel göstergelerden yararlanarak Akdeniz bölgesinde Türkiye ve rakip destinasyonların rekabet gücünü ölçme amacıyla yaptıkları çalışmaların literatüre önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

Turizmde destinasyonların rekabet gücünü ölçme amacıyla daha detaylı bir çalışma ise 2005 yılında Gooroochurn ve Sugiyarto tarafından 93 ülkenin turizm rekabet gücüne etki eden faktörlerin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkan toplam turizm rekabet endekslerini karşılaştırma amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (World Travel & Tourism Council-WTTC) tarafından hazırlanan, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'ndan (United Nations Development Programme- UNDP) elde edilen verilerden yararlanılarak turizm ile bağlantılı toplam 23 faktörün yer aldığı Rekabetçilik Monitörü verilerinden ilk kez yararlanılmıştır (Mazanec vd, 2007).

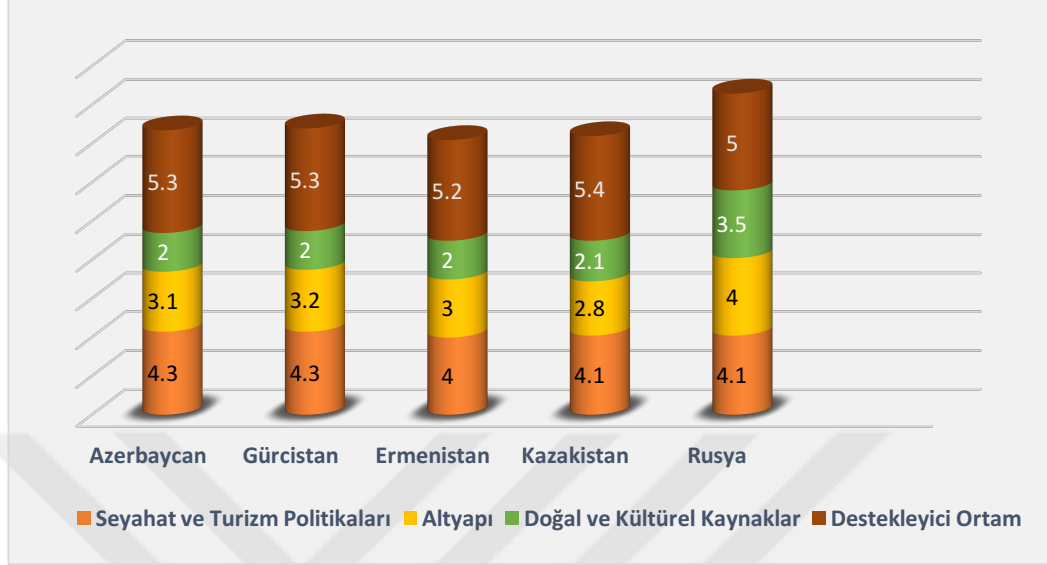
Son yıllarda daha yaygın bir şekilde kullanılan yöntem ise; 2007 yılından itibaren Dünya Ekonomik Formu tarafından toplam 136 ülkenin turizm rekabet performansını değerlendirme amacıyla, her iki yılda bir kere yayımlanmaya başlayan Dünya Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksidir (WEF, 2017). Endeksin temelini 1979 yılından itibaren yayımlanan, hem mikro, hem de makro-ekonomik faktörlerin yer aldığı, destinasyondaki karar alıcılar için önemli bir kıyaslama aracı olarak da görülen Küresel Rekabet Endeksi verileri oluştursa da, Dünya Doğa ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği (IUCN), Dünya Turizm Örgütü (WTO), Deloitte,

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC) gibi örgütlerden ve destinasyonlarda bulunan turizm paydaşlarına yönelik yapılan anket çalışmalarından elde edilen birincil ve ikincil verilerden de büyük ölçüde yararlandırdığı görülmektedir (Blake ve Thea, 2009).

Raporda rekabet gücüne etki eden faktörler; çevresel faktörler, seyahat ve turizm politikaları, altyapı, doğal ve kültürel kaynaklar olmak üzere dört temel başlık altında incelenmektedir. Ayrıca, raporda uluslararası açıklık, iş çevresi, çevresel sürdürülebilirlik, emniyet ve güvenlik, sağlık ve hijyen, seyahat ve turizmin hükümet öncelikleri sırasında yer alması, havayolu ulaşımı, karayolu ulaşımı, bilgi iletişim teknolojileri ve turistik hizmetler altyapısı, fiyat rekabeti, beşeri, doğal ve kültürel kaynaklardan oluşan 14 alt grupta değerlendirme amacıyla toplamda 75 değişkene de yer verilmiştir. İklim değişikliği faktörü özellikle son yıllarda turizmde çevresel faktörlerin daha çok önem kazanmaya başlaması ile beraber temel rekabet göstergelerinden biri olarak modele dahil edilse de, ölçüde karşılaşılan veri yetersizliği nedeniyle günümüzde değerlendirilmeye tabi tutulmamaktadır (WEF, 2015). Modelde yer verilen ölçme tekniği ise, rekabete etki eden dört temel faktöre ait 1'den 7'e kadar ölçeklendirilen alt grupların ağırlıklandırılmamış ortalamasının bulunması, ardından bunların ortalamasından yola çıkarak ana faktör değerlerine ulaşıp, bu dört ortalamadan ülke rekabet endeksinin hesaplanmasıdır (Göral, 2016).

Azerbaycan, Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksine göre 2011 yılında 83., 2013 yılında 78. Sırada yer almış, ancak bu ilerleme ve gelişmeyi 2015 yılında devam ettirememiş ve 6 sıra gerileyerek 141 ülke arasında 84. Sırada konumlanmıştır. Dört temel faktöre göre yapılan değerlendirmede çevresel faktörlerde 45., seyahat ve turizm politikalarında 93., altyapıda 87., doğal ve kültürel kaynaklarda ise 118. Sırada bulunmaktadır. 14 alt faktör içerisinde emniyet ve güvenlik ve insan kaynakları faktörlerinde 36. Sırada olmak üzere en yüksek, doğal kaynaklar faktöründe ise 130. Sırada olmak üzere en düşük sırada yer almaktadır (WEF, 2015).

Şekil 7: Seyahat ve Turizm (T&T) Rekabet Edebilirlik Raporu-2017: Avrasya



Kaynak: WEF, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017.

Dünya Ekonomik Formu tarafından 2017 yılında yayımlanan Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Raporunda ise, Azerbaycan önceki endekslere göre en fazla gelişen destinasyonlar arasında Japonya'dan sonra ikinci sırada yer alarak, konumunu 13 sıra ilerletip, 71-ci sıraya kadar yükselmiştir (WEF, 2017). Bu konumu bakımından Azerbaycan eski Sovyetler Birliği ülkeleri içerisinde sadece Rusya ve Gürcistan'dan geri kalmaktadır. Azerbaycan'a gelen ziyaretçilerin sayısında 2015 yılı ile mukayesede gerileme olmasına rağmen, özellikle vize rejimi kısıtlamalarının bir sıra destinasyonlar için kısmi olarak aradan kaldırılması rekabetçiliğe en fazla etki eden faktörlerden biri olmuştur. Rapora göre hijyen ve sanitasyon, güvenlik faktörleri ve esnek işgücü piyasası Azerbaycan turizm rekabetçiliğine en fazla olumlu etki yapan faktörlerdir. Ayrıca döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar destinasyonun fiyat rekabetçiliğine, koruma alanlarının sayısında yaşanan artışlar ise doğal ve kültürel faktörlerin iyileştirilmesine katkı sağlasa da, genel sıralamada en düşük göstergelerin yine bu iki kategoride olduğu görülmektedir (WEF, 2017).

1.3. Bir Turizm Destinasyonu Olarak Azerbaycan

Kuzeyde Rusya Federasyonu, kuzeybatıda Gürcistan, batıda Ermenistan, güneybatıda Türkiye, güneyde İran, doğuda ise 825 km`lik Hazar Denizi ile sınırları bulunan ve 86.600 km²`lik yüzölçümüne sahip olan Azerbaycan, doğal, tarihi ve kültürel çekicilikler bakımından da oldukça zengin destinasyonlardan biridir. Yüzey şekilleri bakımında orta kısımlarda geniş düzlüklerin var olduğu, ayrıca yükseltisi bazı bölgelerde 4000 metreyi aşan Büyük ve Küçük Kafkas sıra dağlarının doğu ve güneyinde bulunan Azerbaycan, 38°25'-41°55' kuzey enlemi ile 44°50'-50°51' doğu boylamları arasında yer almaktadır.

Dünyadaki 11 iklim çeşidinden 9'na sahip olan ve yıllık ortalama sıcaklığın 10 °C'nin üzerinde olduğu Azerbaycan'ın; ovalarında kışlar genellikle serin ve yağmurlu, yazlar ise sıcak ve kurak geçerken, dağlık kesimlerinde ise uzun ve kar yağışlı kışlar ve serin yazlar hakimdir. Zengin ekosistem ve habitat çeşitliliğine sahip ülde, çok sayıda özel ve nadir flora ve fauna türlerine de ev sahipliği edip, yetişen bitki türlerinin 240'nın Azerbaycan'a endemik olduğu bilinmektedir (CBD, 2004: 36).

Şekil 8: Azerbaycan Haritası



Kaynak: Aljazeera.com, 2017

Uygun iklim koşulları Azerbaycan'da Kür ve Aras nehirleri civarında tarımın geliştirilmesi için elverişli ortam oluştururken, tahıl, tütün, pamuk ve çay tarımında en fazla paya sahip ürünler arasında yer almaktadır. Azerbaycan yeryüzü şekilleri, iklim, demografik yapı ve ekonomik faktörler göz önünde bulundurularak Büyük Kafkas, Küçük Kafkas, Nahcivan, Lenkeran ve Merkezi Aran olmak üzere beş coğrafik bölgeye ayrılmıştır.

Devlet İstatistik Kurumu 2016 verilerine göre (SSCA, 2016), Azerbaycan'ın toplam nüfusu 9,8 milyon, yıllık nüfus artış oranı %2 olup, nüfusun %60'ı şehirlerde, %40'ı ise kırsal alanlarda yaşamaktadır. Toplam nüfus içerisinde Azerbaycan Türkleri ana etnik kimliği oluştururken, Lezgi, Rus, Ermeni, Talış ve diğer etnik unsurlar ise toplam nüfus içerisinde %10'luk paya sahiptirler (Ağayev, 2013). Azerbaycan'da zorunlu eğitim süresi 11 yıl olup, UNESCO tarafından açıklanan 2015 yılı genç nüfusun okuryazarlık oranına göre Azerbaycan'ın %99,8 ile listede en üst sıralarda yer aldığı görülmektedir (UNESCO-UIS, 2015).

Konum olarak Çin ve Hindistan'dan başlayıp Avrupa'ya kadar uzanan tarihi İpek Yolu üzerinde yer alan ülkenin, Doğu ve Batı arasında köprü rolünü oynaması bölgenin hem ekonomik, hem de kültürel gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Göney, 1993: 17). Tarih boyunca birçok uygarlığa ev sahipliği etmiş olan Azerbaycan'ın Kafkas Albanyası, Şirvanşahlar, Akkoyunlu ve Karakoyunlu, Safeviler gibi devletlerin maddi ve manevi miraslarının günümüze kadar ulaşmasına aracı olması, ayrıca Karabağ bölgesindeki Azılı mağarasında yapılan araştırmalar sonucunda ilk insan meskenlerine ait izlerin bulunması, ülkenin zengin tarihi geçmişini gözler önüne sermektedir.

1990 yılında SSCB ülkelerinde başlayan bağımsızlık hareketlerinin doruğa çıktığı merkezlerden biri de Azerbaycan olmuş, nihayet 1991 yılı 18 Ekim tarihinde parlamento tarafından kabul edilen "Bağımsızlık Kanunu" ile ülke bağımsızlığını ilan etmiştir (Hesenli ve İsmayılov, 1995: 23). 1992 yılında bağımsızlık sonrası ülkede yapılan ilk demokratik seçimlerde Abulfaz Elçibey oyların yüzde 60'ını alarak yönetime gelmiş, ancak geçiş döneminde yaşanan siyasi ve ekonomik

güçlükler 1993 yılında Elçibey'in yerini Haydar Aliyev'e devretmesi ile sonuçlanmıştır.

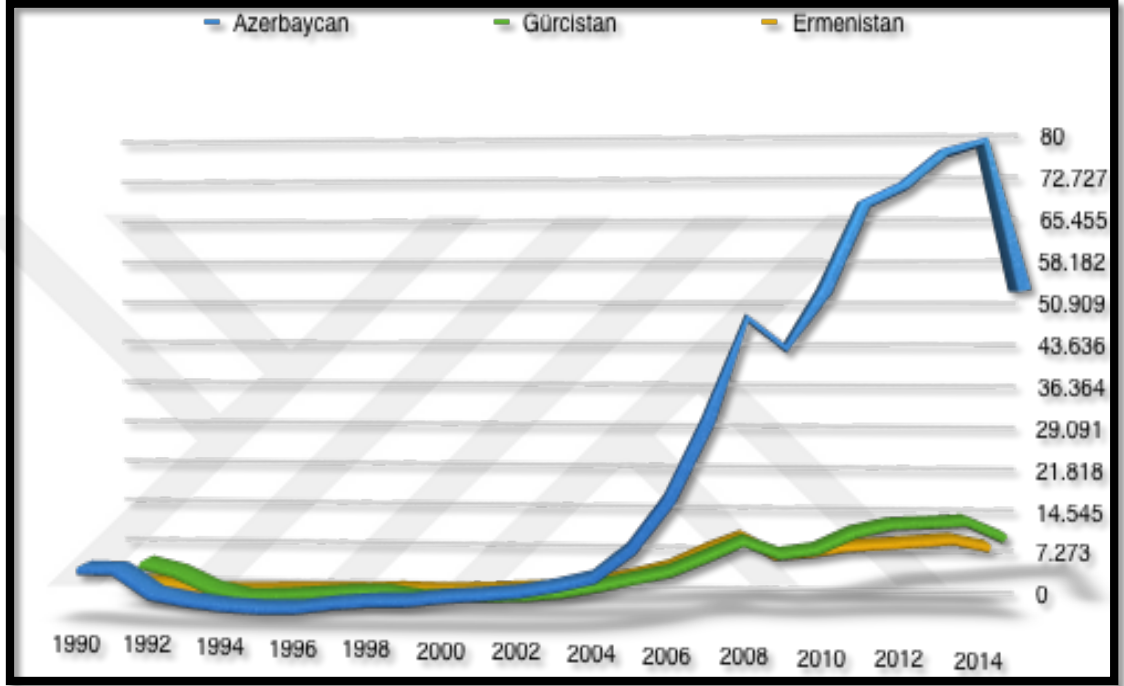
1993-2003 yılları Azerbaycan ekonomik politikalarının tekrar şekillendiği, dış ilişkilerin hızlı bir gelişim gösterdiği, işsizlik ve enflasyon sorunlarının ortadan kaldırılması ve özel sektörün ekonomideki payının arttırılmasına yönelik stratejilerin uygulanmaya başlandığı, 1994 yılında imzalanan "Yüzyılın Anlaşması" olarak da tarihe geçen petrol anlaşmasının ve 2003 yılında temeli atılan Bakü-Tiflis-Ceyhan hattının ihracata büyük katkılar yapmaya başladığı ve böylece ülkenin hızla kalkındırılmasına yönelik büyük mesafelerin kat edildiği yıllar olarak ülke tarihine geçmiştir. Bu yıllar merkezi planlama sistemden Pazar ekonomisine geçiş süreci olarak da değerlendirilmiş ve ekonomik bağımsızlığın da kazanılması yolunda yatırım için uygun çevresel koşulların oluşması ile yabancı sermayenin ülkeye akmaya başlaması, ülke kalkınmasına önemli katkılar sağlamıştır (Bulut vd. , 2013). Ancak ne yazık ki, ekonomik entegrasyon yolunda günümüze kadar süregelen sorunların devam etmesi, bu bakımdan, başta iletişim sektörü olmak üzere bazı sektörlerde yabancı sermayeli şirketlerin görev almasının sınırlandırılması, ayrıca dış ticaretin serbestleşmesi amacıyla Dünya Ticaret Örgütü tarafından koyulan şartların bugüne kadar sağlanamaması ekonominin birçok alanında reformların devam ettirilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Azerbaycan ekonomisinin değişim sürecinde en fazla etkiye sahip olan petrol ve doğal gaz gibi enerji rezervleri günümüzde de ülke GSMH'sine %49'luk, dış ticarete ise %80'e varan katkı sağlarken, son yıllarda özellikle finans ve turizm sektörlerinin gelişmesiyle beraber, hizmet üretiminde de kayda değer artışın yaşandığı görülmektedir. Dünya Bankasının 2015 yılı verilerine göre Azerbaycan'ın yıllık GSYİH'si 53.1 milyar dolar olmuştur ki, bunun yaklaşık %60'ı sanayinin, %8'i tarımın, geriye kalan %32'i ise hizmetler sektörünün payına düşmektedir.

Yine 2015 yılında kişi başı GSYİH 6116 dolar olmuş, aynı dönemde gerçekleşen GSYH'nin ulusal borca oranı ise %28 olarak gerçekleşmiştir (Dünya Bankası, Yıllık Ekonomik Rapor, 2015). Uzun süredir sabit kur politikası uygulayan Azerbaycan'da 2015 yılında gerçekleşen devalüasyonlar ile piyasada Azerbaycan manatı yabancı para birimlerine karşı %100 değer kaybı yaşamış, kurda yaşanan

değişimlerin etkisi olarak enflasyon oranı 2016 Ekim verilerinde çift hanelere ulaşarak %12 olarak gerçekleşmiştir (Hasanov, 2016).

Şekil 9: Kafkasya Ülkelerinin GSYİH'sinin Dönemsel Değişimi, 1990-2015 (Milyar Dolar)



Kaynak: The World Bank, 2017

Coğrafi konumu itibarı ile doğu-batı arasında önemli ticaret yollarının kesiştiği noktada bulunması, tarih boyunca Azerbaycan'ın başlıca seyahat destinasyonları arasında yer almasına olanak sağlamış, İran ve Hindistan üzerinden gelen ve çoğunlukla Roma'ya giden ticaret kervanları Bakü, Gence, Şeki gibi şehirlerden geçtikten sonra İdil Nehri aracılığıyla yollarına devam etmişlerdir (Amrahov, 2011: 37). Bu bakımdan, başkent Bakü'de bulunan ve Hindistan'dan gelen turistlere hizmet veren Multanı kervansarayının da yapım tarihinin XIV yüzyıl olması, Azerbaycan'ın ekonomik hayatına seyahat ve ticaretin yaptığı katkıyı bir kez daha gözler önüne sermektedir.

1910 yılından itibaren, Rusya Turizm Derneği tarafından düzenlenen turlara Güney Kafkasya ülkelerinin de dahil edilmesi ve 1927 yılında on kişilik Alman

ziyaretçi grubunun Azerbaycan'a seyahati ile Azerbaycan'da modern turizm hareketlerinin temelini atıldığı düşünülmektedir. 1929 yılında Azerbaycan'ın da dahil olduğu SSCB'de Proletarya Turizm Derneğinin kurulması ve derneğin, satınalma gücü düşük ve yoğun çalışma şartlarına sahip olan bireylerin turizme daha aktif bir şekilde katılımını temin etme amacıyla sürekli çalışmalar yapması turizm hareketlerini hızlandırmıştır. Yine aynı yılda, dış turizmin geliştirilmesi ve gelen ziyaretçilere turistik hizmetlerin sunulması amacıyla İnturist Anonim Şirketi'nin kurulması ve 1934 yılında şirkete bağlı İnturist otelinin ülkede faaliyete başlaması, 1935 yılında ise SSCB'ye bağlı Azerbaycan Proletarya Turizm Derneğinin kurulması turizmin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Rahimov, 2011: 7).

Turizmin tanıtım ve pazarlanması, turizme tahsis edilen yatak kapasitesinin artırılması, sektörün hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, bu alanda eğitim veren kurumların faaliyetlerini düzenleme amacıyla 23 Aralık 1957 yılında Azerbaycan Turizm ve Seyahat Dairesi kurulmuş ve örgüt, 1980 yılının sonlarına kadar Azerbaycan turizminin kalkınmasına kayda değer katkılar sağlamıştır (Rahimov, 2011: 8). 1960-1980 yılları arasında bölgelerde yeni seyahat büroları, turistik kamplar ve konaklama tesisleri faaliyete başlamıştır ki, bunlar arasında Bakü'de açılan Azerbaycan oteli 1042 yatak kapasitesi ile dönemin Güney Kafkasya'da bulunan en büyük turistik tesisi olarak bilinmektedir.

1983 yılında yayımlanan turizm istatistiklerinde toplamda 300 bin kişinin yılın farklı dönemlerinde Azerbaycan'da turistik faaliyetlere katıldığı görülmektedir. Ancak ne yazık ki, bu gelişmelerin devamı getirilememiş, 1988 yılından itibaren Sovyetler Birliği'nin bölünme sürecinin başlaması ile beraber, Azerbaycan'ın da bulunduğu coğrafi yapıda siyasi ve ekonomik istikrarsızlık ortaya çıkmış ve bu da başta turistik güzergahlara yapılan seyahatlerin iptal edilmesi ve ziyaretçi sayısında önemli düşüşlerin yaşanması ile sonuçlanmıştır (Abutalibov, 2010; 100). Bölgede Ermenistan'ın işgalci politikası sonucu olarak başlayan Karabağ savaşından en çok etkilenen sektörlerden biri de Azerbaycan turizmi olmuş, turistik altyapı ve üstyapı büyük zarara uğramış, bu bakımdan dönemin en önemli turistik tesislerden ikisi işgale maruz kalırken, savaş sonrası bölgeden göç etmek zorunda bırakılan soydaşlarımız ise ülkedeki diğer turistik tesislerde yerleştirilmek zorunda

kalmışlardır.

Bağımsızlığını ilan ettikten sonra uzun süre savaşın yaralarını sarmaya çalışan Azerbaycan'da, turizmin geliştirilmesi temel devlet politikalarından biri olarak benimsenmiş, bu süreçte 1991 yılında Bakanlar Kurulu yanında Turizm Şurasının oluşturulması, ayrıca 1999 yılında Azerbaycan Parlamentosu tarafından Azerbaycan Turizm Kanununun onaylanması ve 2001 yılında Dünya Turizm Örgütüne üyelik sürecinin tamamlanması ile sektörde mevcut sıkıntıların ortadan kaldırılması yolunda belirgin değişimler yaşanmıştır. Bu süreçte, turizmin geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar ilk başta 2001 yılında kurulan Gençlik, Spor ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülse de, bu görevler 2005 yılında kurulan Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na devredilmiş, görev ve sorumluluklar bu yıldan itibaren Bakanlık tarafından yerine getirmeye başlanmıştır.

2002-2005 yıllarında Azerbaycan'da ilk turizm eylem planı hazırlanarak uygulamaya konulmuş, turizm sektörüne yabancı sermayelerin girişi, altyapının iyileştirilmesi ve turist sayısında artış bu dönem çalışmalarının ana hedefleri olarak belirlenmiştir. Ayrıca, eylem planı çerçevesinde uluslararası turizm platformunda işbirliği imkanlarını geliştirmek amacıyla, 2002 yılından itibaren Azerbaycan hem uluslararası turizm fuarlarında temsil olunurken, hem de AİTF'ye de ev sahipliği etmeye başlamış ve fuara 2015 yılında 46 ülkeden turizm sektöründe uzmanlaşan toplam 371 özel şirketin katılımı sağlanmıştır (Abdullayeva, 2015).

Turizmle ilgili hazırlanan ikinci eylem planı ise, 2010-2014 yıllarını kapsamış olup, bu dönemde ülkedeki turizme tahsis edilen yatak kapasitesinin artırılması, yabancı ülkelere gelen turizm uzmanlarının katılımı ve bakanlığın desteği ile turizmde eğitim kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla çalışmaların yapılması, turizm koruma ve geliştirme bölgeleri ve koridorlarının oluşturulması ve alternatif turizmin geliştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmıştır (Gurbanov, 2012). Ayrıca yine bu dönemde, gelirlerinin büyük kısmını petrol ve doğalgaz satışından karşılayan Azerbaycan'ın, ekonomik çeşitlendirmeye yönelik attığı adımlar içerisinde turizm sektörünün gelişimini öncelikler arasına aldığı da görülmektedir. Bu kapsamda, 2011 yılı Azerbaycan'da turizm yılı ilan edilerek, Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde ve Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği, DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği gibi mesleki örgütlerin desteği ile başta

başkent Bakü’de olmak üzere, bölgelerde de çok sayıda projeler hayata geçirilmiştir.

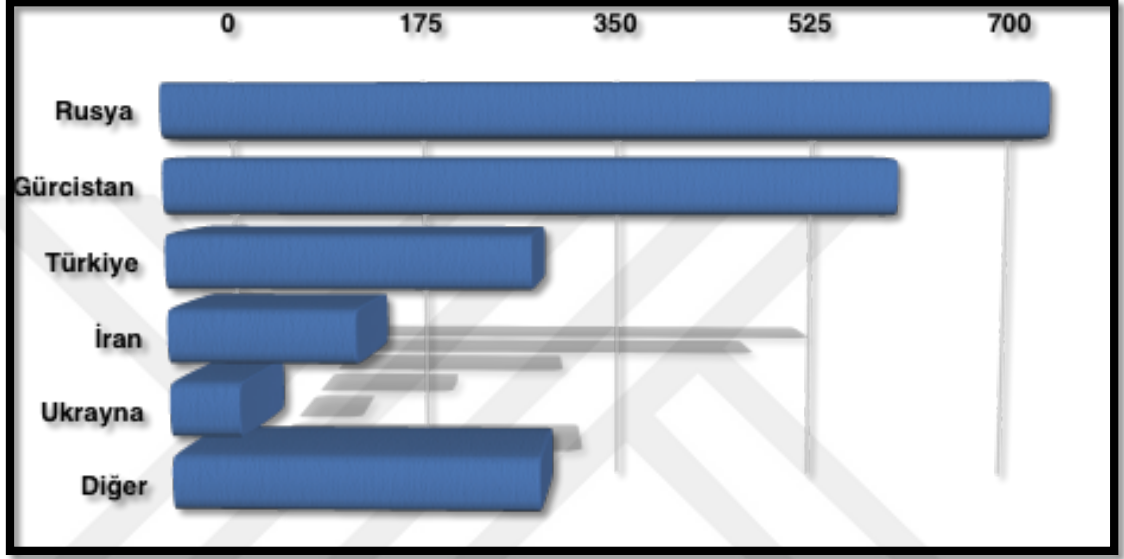
2015 yılı Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi’nin açıkladığı raporda turizmin Azerbaycan GSYİH’sine 5.08 milyar dolarlık bir getiri sağlama ile beraber, 350 bin kişiye de istihdam fırsatı sunduğu görülmektedir (WTTC, 2015). Günümüzde Azerbaycan’da toplam 536 konaklama tesisinin mevcut olduğu ve bunların aynı anda 37 bin ziyaretçiye hizmet verebilme potansiyeline sahip olduğu Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan 2016 yılı raporunda belirtilmiştir. Raporda yer alan diğer ekonomik gösterge konaklama tesislerinin gelirlerinin 2006 yılından itibaren sürekli artış göstermesi ve 2015 yılında 104 milyon dolar ile en yüksek rakama ulaşmasıdır ki, ne yazık ki, aynı trendin turizm yatırımlarında sürdürülemediği, 2015 yılında gerçekleşen yatırımların önceki yıla oranla iki defa azalarak 1.06 milyar dolara gerilediği de görülmektedir (SSCA, 2016).

Karşılaştırmalı üstünlük sağlayan faktörler bakımından, dünyanın farklı bölgelerinde görülen 11 iklim çeşidinden 9’nun Azerbaycan’da bulunması, Güney Kafkasya ülkeleri içerisinde yıllık en fazla güneşlenme süresine, zengin bitki örtüsü ve su kaynaklarına sahip olması, yer şekillerinin de elverişliliği Azerbaycan’da turizmin geliştirilmesi için büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu bakımdan, Kafkas Dağlarının güney ve doğu kısımlarında yer alan Azerbaycan ovaları, nehirleri, elverişli iklim koşulları, kaplıcaları, Hazar Denizi kıyı şeridi, zengin tarihi mirası, folkloru, mutfağı ve kültürel yapıları ile turizm geliştirme potansiyeli son derece yüksek olan ülkelerden biri haline gelmiştir.

Azerbaycan’ın turizm pazarındaki payını artırma ve daha fazla turistin destinasyona çekilmesini sağlama, turizm önündeki en önemli engellerden biri olan mevsimsellik sorununun ortadan kaldırılması ve turizmin tüm yıla yayılmasını sağlama amacıyla hem çok sayıda kaynağa sahip olduğu, aynı zamanda son yıllarda da bu kaynaklardan yararlanarak alternatif turizme yönelik önemli adımların atıldığı görülmektedir. Ülkenin Abşeron bölgesinde, Talış ve Guba-Haçmaz bölgelerinin Hazar Denizi kıyısına yakın kısımlarında çok sayıda termal kaynakların mevcutluğu, ayrıca ham petrolün şifa kaynağı olarak kullanıldığı Naftalan’ın bu bakımdan dünyada eşsiz bir değer taşıması Azerbaycan’da termal turizm geliştirilmesine önemli imkanlar sağlamaktadır. Tarih boyunca birçok uygarlığa ev sahipliği etmiş Azerbaycan’ın, aynı zamanda çok sayıda dini inancın da bir araya geldiği bir destinasyon olduğu, ülkenin dört bir yanına yayılmış olan Hristiyanlığa, Ateşperstliğe, İslamiyete ve hatta başkent Bakü’den altmış kilometre mesafede

bulunan Gobustan ilinde tarih öncesi çağlardaki dini inançlara ait yapılar Azerbaycan'ın inanç turizmi bakımından da zengin bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.

Şekil 10: Ülkelere göre Azerbaycan'a Gelen Turist Sayısı- 2015 (bin)



Kaynak: Azerbaycan Dövlət Statistika Komitəsi, 2017

1972 yılından itibaren doğal ve kültürel değerlerin korunması, yaşatılması ve bunların tanıtılması amacıyla UNESCO tarafından oluşturulmaya başlanan evrensel miras listesine Azerbaycan'dan Kız Kulesi ve Şirvanşahlar Sarayı'nın, İçeri Şehir Milli Parkı ve Gobustan Milli Parkının da dahil edilmesi, ülkenin zengin kültür turizmi potansiyelini ortaya koymaktadır. Ayrıca dünyanın en ilginç jeolojik yapılarından olan çamur volkanlarının en fazla bulunduğu Lokbatan , eşsiz mimari yapısı ile dönemin şaheseri olarak nitelendirilen Şeki Han Sarayı, Hazar Denizi kıyılarında bulunan ve çok sayıda endemik bitkiye ev sahipliği eden Hirkan Milli Parkı, 1186 yılında İldenizler tarafından yapılan, Türk –İslam kültürünün motifleri ile süslenmiş dönemin en görkemli yapılarından biri olan Mumine Hatun Türbesi de UNESCO Dünya Mirası Geçici Listesine aday olarak gösterilen varlıklar olarak listede yerini almıştır ki (UNESCO, 2014), bu çekicilik unsurlarının doğru şekilde pazarlanması durumunda Azerbaycan'ın önemli çekim merkezlerinden biri haline gelmesi ve rekabet gücünü artıracacağı da şüphesizdir.

Son yıllarda Azerbaycan'da özellikle kırsal turizm bölgelerindeki zengin

potansiyelden yararlanılarak, sürdürülebilir gelişmeyi hedefleyen ekoturizme yönelik girişimlerin başlatıldığı, kentsel alanlarda ise uluslararası kongreler, alışveriş festivalleri gibi organizasyonların giderek yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Baron Pierre de Coubertaine spor organizasyonlarını; insanları bir araya getiren ve ulusların daha da yakınlaşmasına katkı sağlayan en önemli etken olarak nitelendirmiş (Kurtzman ve Zauhar, 2003), Azerbaycan'ı bir turistik çekim merkezi olarak tanıtmaya yönelik turizm karar vericileri tarafından da bu fikir önemli ölçüde benimsenmiştir ki, 2015 yılında İlk Avrupa Olimpiyatlarının Bakü'de düzenlenmesi, ayrıca Bakü'nün 2016 yılından itibaren Formula 1 yarışları Avrupa Grand Prix'ne ve 2017 yılında ise İslam Dayanışma Oyunlarına ev sahipliği etmesi bunun en iyi örneklerini teşkil etmektedir.

Görüldüğü gibi, karşılaştırmalı üstünlükler bakımından çok sayıda eşsiz kaynağa sahip olan Azerbaycan, bu imkanlarının başarılı bir şekilde yönetimini ve pazarlanmasını gerçekleştirmesi durumunda rakiplerine göre de üstünlük kazanmış olacaktır ki, tüm bu faaliyetlerin yürütülmesi ülkede bulunan paydaşlar arasında güçlü ilişkileri, güven ve koordinasyonu ve en önemlisi işbirliğini gerektirmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın ikinci kısmında, rekabet gücü üzerinde en temel etkiye sahip faktörlerden biri olarak da nitelendirilen paydaşlardan, onlar arasındaki ilişkilerden ve bu ilişkilerin rekabet gücü kazanılması üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞLAR VE DESTİNASYON REKABETİNDE PAYDAŞ ROLLERİ

2.1. Paydaş Kavramı ve Boyutları

Günümüzde organizasyonlar birer açık sistem olarak kabul edilip, faaliyetleri süresince çevrelerinde bulunan toplumsal öğelerle sürekli olarak ilişki içerisindedirler ki, bu ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütülmesi rekabet üstünlüğünün de kazandırılmasına yardımcı olacaktır. Çalışmanın bu bölümünde paydaş olgusu tanımlanarak, paydaşların taşıdığı farklı özellikler çerçevesinde sınıflandırılmalarından da bahsedilmektedir.

2.1.1. Paydaşların Tanımı ve Önemi

İngilizce’de “pay, finansal çıkar” anlamına gelen “stake” sözcüğünden türetilen “stakeholder” kelimesi, çıkar ve ilgi sahibi olan kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır (Collin, 2004: 836). Günümüzde, ‘Paydaş Ekonomisi’, ‘Paydaş Toplumu’ gibi pek çok kavram içerisinde karşımıza çıkan kelimenin, işletme literatüründe ilk kez, Adam Smith (1937) tarafından organizasyonların dışsal faydaları göz önünde bulundurmaları amacıyla kullanıldığı kabul edilmektedir (Key, 1999: 319). Bazı kaynaklara göre ise, 1919 yılında görülen “Dodge v. Ford Motor Co.” davasında yer alan ‘temsilci’ ifadesinin ilk kez paydaşlara işaret etme amacıyla Amerikan hukukunda kullanılmış olabileceği de vurgulanmaktadır (Demirel, 2013: 150). 1960’lı yıllarda çalışma yapan Stanford Araştırma Enstitüsü ise, paydaşların birçok sektör için önemli katkılar sağlayan faktörlerden biri olduğundan bahsederek, “işletmelerin, desteğini almadan yaşamlarını sürdüremeyecek kişi, kurum veya kuruluşlar” şeklinde paydaşları tanımlamış ve stratejik yönetim kapsamında paydaşların ele alınmasının önemli olduğuna vurgu yapmıştır (Jennings, 1999).

Görüldüğü gibi, 1960’lı yıllardan itibaren paydaşların kurumlara sağladığı faydalar, stratejik yönetim kapsamında değerlendirilmeye başlanmış, ancak kavramın

popülaritesini arttıran en önemli gelişme 1984 yılında Freeman tarafından yayımlanan “Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi” kitabı ile gerçekleşmiştir (Friedman ve Miles, 2002). Bununla da, paydaşlar kavramı, 1980 yılından itibaren akademik çalışmalarda daha fazla incelenen ve günümüzde de büyük rağbet gören nosyonlardan biri haline gelmiştir.

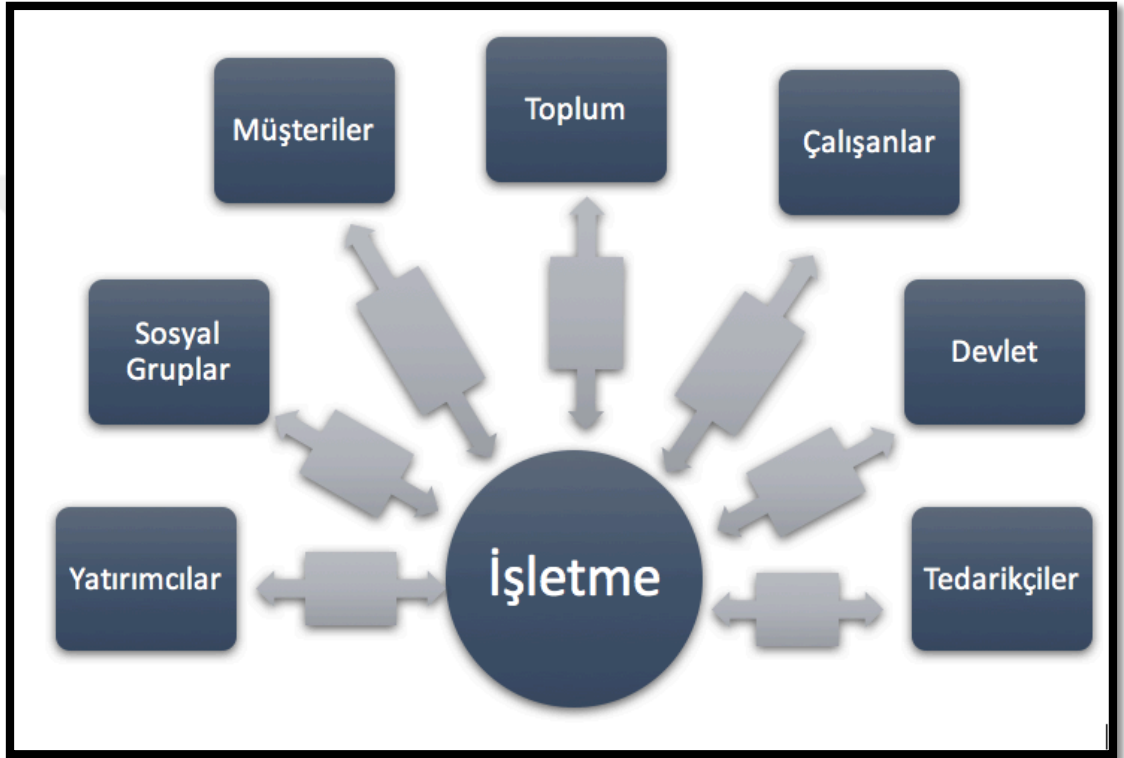
Freeman (1984), organizasyonların dinamik bir yapıya sahip olduğunu, bundan dolayı meydana çıkabilecek hem içsel, hem de dışsal değişimlere uyum sağlanması gerekliliği üzerinde durarak, paydaşların bu bakımdan önemli roller üstlendiklerini vurgulamıştır. Bir ülkenin sektörel rekabet gücü elde etmesinin, rakip ülkelere göre o sektörde üretimini daha az maliyetle ve daha verimli yapması ile mümkün olabileceğini ifade eden Porter (1980), beş kuvvet modelinde alıcılar, tedarikçiler gibi paydaşların sektörel rekabet gücü üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu ifade etmiş, Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiye “diğer paydaş grupları” adlı altıncı bir kuvvet ekleyen Freeman(1984) ise “Paydaşlar Yaklaşımı” teorisinin temelini atmıştır (Markusen, 1992).

Freeman (1984) paydaşları; “organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirmede etkili olan ya da bu faaliyetlerden etkilenen bireyler veya kurumlar” olarak tanımlayarak, açıkladığı paydaşlar teorisinde organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket edemeyeceklerini, bunun yanında toplumun, tüketicilerin, yerel toplulukların, sivil toplum kuruluşları gibi organizasyon çevresinde bulunan paydaşların da çıkarlarının göz önünde bulundurmaları ve sorumlu davranmaları gerekliliği üzerinde durmuştur. Yapılan çalışmada Freeman, organizasyonun çevrelerinde bulunan paydaşların stratejik değerlendirilmesine de imkan tanıyan paydaş şemasını ortaya çıkarmış, bu şemada paydaşların içsel veya dışsal olmak üzere iki grupta incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Kumar ve Rahman, 2016).

Freeman’dan sonra paydaş konusunu inceleyen Savage vd. (1991), organizasyonların çevrelerinde bulunan tüm paydaşları analiz etmesini ve gelecek yıllarda organizasyon faaliyetlerine tehdit oluşturabilecek aktörlerin belirlenerek, karşılaşılabilecek en kötü senaryo için gereken hazırlıkların yapılmasının öneminden bahsetmişlerdir. Başka bir araştırmada ise, Clarkson (1995) paydaşları;

yasal olarak organizasyonların mevcut veya gelecekteki faaliyetlerini etkileme gücüne sahip ve belirli çıkarları da olan kişiler veya gruplar olarak nitelendirmiş, bununla da ilk defa paydaşların etkileme gücünün yasal çerçeveye dayanması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Şekil 11: *Freeman Paydaş Modeli*



Kaynak: Freeman, 1984

Paydaşlar teorisini daha detaylı bir şekilde inceleyen ve özellikle planlama aşamasında bütün paydaşların görüşlerinin dikkate alınmasının ve yapılan çalışmalarda paydaşlarla ortak olarak hareket edilmesinin önemine vurgu yapan Donaldson ve Preston (1995), organizasyonların çevrelerinde bulunan aktörler ile ilişkilerinin incelenmesinin faydalı olabileceğine vurgu yaparak, bu ilişkileri araçsal, betimsel ve normatif olmak üzere üç yaklaşım altında gruplandırmıştır. Buna göre, kurumun paydaşlar ile mevcut ilişkilerinde nasıl davranış sergilediklerini ele alan yaklaşım betimsel yaklaşım olarak, kurum davranışlarının değişmesi durumunda ne

gibi sonuçların ortaya çıkabileceğini; yani neden-sonuç ilişkisini incelemeye yarayan yaklaşım ise araçsal yaklaşım olarak adlandırılmıştır. Normatif yaklaşımda ise paydaş ilişkileri ile örgütsel performans arasındaki bağlantı tespit edilerek, amaçlara ulaşmada bu ilişkilerin yeterli olup-olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995).

Tak (2002), normatif yaklaşımdan hareketle, organizasyonların paydaşları ile geliştirdikleri davranışların ahlaki boyutları üzerinde durarak, bu davranışları geliştirirken paydaşların sahip olduğu güç faktörünü göz önünde bulundurup bulundurmaması bakımından iki temel stratejinin benimsenebileceğini savunmuştur. Buna göre bu stratejilerden ilki, ilişkileri güç odaklı bakış açısıyla ele alan, politika ve planların geliştirilmesinde daha fazla yasal hak ve güce sahip olan paydaşların organizasyonlar açısından işbirliği yapma konusunda daha ayrıcalıklı bir konuma sahip olduğunu ifade eden ve böylece sınırlı sayıda paydaş grubunun beklentilerini karşılama amacı taşıyan dar stratejidir. Diğer paydaş stratejisi ise faydacı strateji adını almış, stratejide kurumların paydaşlar ile ilişkilerinde sahip olduğu yasal haklar ve güç gibi faktörler göz önünde bulundurulmaksızın, çevrelerinde bulunan bütün paydaşların ve dolayısı ile toplum çıkarlarının maksimize edilmesi amacı üzerinde durulmuştur (Gültekin ve Küçük, 2004: 340). Saftic (2011) yaptığı çalışmasında, organizasyonların ilişkilerinde dar ya da faydacı paydaş stratejisini tercih etmelerine bakılmaksızın, bu ilişkilerin güven ve işbirliğine dayandırılarak geliştirileceği sürece bu yapıların daha karlı ve verimli olacağı ve böylece rekabetçi avantajların da elde edileceğine vurgu yapmıştır.

2.1.2. Paydaşların Sınıflandırılması

Organizasyonlar ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantısı bulunan paydaşların tespit edilmesi ve organizasyon üzerinde sahip oldukları etkiler göz önünde bulundurularak paydaşların sınıflandırılması hem organizasyonların yönetimine kolaylık sağlayacak, hem de onların performanslarının iyileştirilmesine ve böylece rekabet gücü kazanmalarına da yardımcı olacaktır (Dönmez, 2008). Bu bakımdan, paydaşların sınıflandırılmasına yönelik çok sayıda çalışmanın yapıldığı

görülmektedir ki, bunlardan Henriques ve Sadowsky (1999), organizasyonların proaktif çevre yönetimi çerçevesinde dört paydaş grubu ile temas halinde olduğunu, bunların düzenleyici, örgütsel, toplumsal paydaşlar ve medya gruplarından oluştuğunu vurgulamıştır. Paydaşların sınıflandırılmasında kullanılan en yaygın modeller ise, Clarkson (1995) ve Mitchell-Wood (1997)'un geliştirdiği modeller olup, her iki model de aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.1.2.1. Clarkson'ın Paydaş Sınıflandırması

Clarkson (1995), paydaşların organizasyonlar için neden önem taşıdığını açıklarken çevresel belirsizlik riskinin bunun en temel nedeni olduğuna dikkat çekmiş, bu bakımdan, çevresel risklerin ortadan kalkması ile paydaşların da örgütler tarafından fazla dikkate alınmayacağını belirtmiştir. Yaptığı çalışmada, paydaşları iki grup altında inceleyen Clarkson (1995), birinci grupta işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için zorunlu olan paydaşları değerlendirirken, ikinci grupta ise organizasyonların faaliyetlerini etkileyen, fakat yaşamını sürdürmesi için hayati önem taşımayan paydaşları değerlendirmiştir (Ertuğrul, 1999: 207).

Clarkson'a göre pay sahipleri, yatırım yapanlar, hükümetler, tedarikçiler ve çalışanlar birincil paydaş grubunda, medya ve diğer menfaat grupları ise ikincil paydaş grubunda yer almaktadır. Ancak Clarkson'a göre organizasyonlar için bundan daha önemli olan faktör, mevcut paydaşların hangi kategoride yer alacağını doğru bir şekilde tespit edilmesidir ki, bu da paydaş analizinin titizlikle yapılmasını gerektirmektedir (Hilman ve Keim, 2001: 126).

2.1.2.2. Mitchell ve Wood'un Paydaş Sınıflandırması

Mitchell ve çalışma arkadaşları (1997) yaptıkları araştırmada, sadece organizasyonlar açısından önem taşıyan paydaşları belirlemekle kalmayıp, ayrıca bu paydaşlara verilen önemin derecesini de belirleme amacıyla Paydaş Analizi Modelini geliştirmişlerdir ki, modele göre güç, yasallık ve taleplerin önemi en temel faktörler

olarak değerlendirilmekte ve kendinde daha çok faktörü barındıran paydaşların organizasyonlar için daha fazla ilgi odağı haline gelebileceği vurgulanmaktadır.

Modele göre güç kavramı; karşılıklı ilişkilerin mevcut olduğu iki taraftan birinin, diğer tarafı kendi istekleri doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlanmakta, ancak güce sahip olmanın tek başına yeterli olmayacağı ve bunun etkin bir şekilde kullanılmasının da gerekli olduğuna dikkat çekilmektedir (Mitchelle vd., 1997, 865). Yasallıkla ilgili yapılan tanımda ise, yasallığın; “kurumların faaliyetlerini, sosyal yapı içerisinde mevcut olan kurallar, inanç ve değerlerle ters düşmeyecek şekilde sürdürmesi” olarak ifade edildiği görülmektedir (Suchman, 1995: 574). Önem özelliği ise, kurulacak ilişkilerin zamanlama bakımından aciliyet durumunun ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Clement, 2005).

Mitchell ve arkadaşları, modelde belirlenen bu üç özellikten paydaşların sınıflandırılmasında da yararlanılabileceğini ifade etmiş ve buna göre gizli paydaşlar, beklentisi olan paydaşlar ve gerçek paydaşlar olmak üzere, 3 farklı başlık altında toplam yedi çeşit paydaş grubunun mevcut olduğunu belirlemiştir (Mitchell vd., 873). Buna göre, güç, yasallık ve önem özelliklerinden sadece birine sahip olan paydaş, gizli paydaş başlığı altında incelenmiş ve bu paydaşların tek bir özelliği taşımasından dolayı organizasyonlar açısından da fazla ilgi çekmeyeceği vurgulanmıştır (Mitchell vd., 1997: 874). Bu başlık altında incelenen etkisiz paydaşlar, ilgili faktörlerden sadece güce sahip olan ve bu bakımdan talepleri yasal olmayan ve önem arz etmeyen paydaşlar grubunu meydana getirmekte olup, eksik özelliklerden birisinin tekrar kazanılması durumunda, organizasyon açısından önemli paydaşlar grubuna dönüşebileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, isteğe bağlı paydaşlar sadece yasal hakka, talep eden paydaşlar ise sadece önem özelliğine sahip olup, bu üç paydaş grubunun da organizasyonlar açısından yetersiz özelliklere sahip paydaşlar olarak da değerlendirilebileceği vurgulanmıştır.

Beklentisi olan paydaşlar grubu, güç, önem ve yasallık gibi faktörlerden en az ikisine sahip paydaşların incelendiği grup olup, bu grupta ilk sırada yer alan baskın paydaşlar, hem güce, hem de yasal hakka sahip olmalarından dolayı organizasyonlar tarafından en esas paydaş gruplarından biri olarak da değerlendirilmektedirler. Yine bu başlık altında yer alan bir diğer paydaş çeşidi, güç ve öneme sahip, ancak yasal

haklardan mahrum olan, bundan dolayı grev, suç ve şiddet şeklinde yasal olmayan yöntemlere başvurabilen tehlikeli paydaşlardır. Bağımlı paydaşlar ise, yasal statüye ve öneme sahip iken, güce sahip olmayan, bundan dolayı hükümetleri veya medyayı güç aracı olarak kullanabilen paydaş grubuna verilen addır (Mitchell vd., 1997; 878). Son olarak, gerçek veya koşulsuz paydaşların, her üç özelliği taşıyan, bundan dolayı işletmelerin en kısa sürede istek ve beklentilerini karşılamaya çalıştığı paydaşlar grubunda değerlendirildiği görülmektedir (Mitchell vd., 1997; 878).

Görüldüğü gibi Mitchell ve arkadaşları, paydaşları önem derecesine göre ayrıntılı olarak sıralamış, her paydaşın hangi kategoride değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ancak unutulmamalıdır ki, değişen çevresel koşullardan dolayı paydaşların yeri de zamanla değişime uğrayacaktır ki, bu bakımdan, organizasyonların sürekli olarak çevresindeki paydaşları araştırıp, analiz etmesi, belirlenen hedeflere daha başarılı bir şekilde ulaşmalarına da yardımcı olacaktır (Ertuğrul, 1979; 212).

2.2. Paydaşların Stratejik Yönetimi

Stratejik yönetim, organizasyonların uzun dönemde faaliyetlerini sürdürmesi, karlılığını arttırması ve rekabette üstünlük sağlamaya da yardımcı olan girişimlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Bu bakımdan, uzun dönemde başarılı olunabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi için dikkate alınacak faktörlerden biri de bu unsurları etkileme gücüne sahip paydaşlar olup, bu süreçte paydaşlarla stratejik ilişkilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Berman vd., 1999: 492).

Stratejik yönetim, organizasyonların performanslarını doğrudan veya dolaylı etkileme gücüne sahip aktörlerin de beklentilerinin karşılanmasını sağlayan ve böylece rekabet gücü kazanılmasına yardımcı olan çalışmaları kapsamaktadır (Freeman, 1999). Stratejik yönetimin getirdiği avantajlar göz önünde bulundurularak, yapılan çalışmalarda da paydaşların belirlenmesi, onlarla ilişkilerin geliştirilmesinde ne gibi stratejilerden yararlanılabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır (Savage vd., 1991; Freeman ve Lietka, 1997). Niekim Freman (1984) da, değişen çevresel koşullarda, organizasyonların daha dinamik bir yapıya kavuşması için paydaşların

belirlenmesi, onlarla mevcut olan ilişkilerin analiz edilmesi ve bu ilişkileri geliştirmek için uygun stratejilerin hazırlanmasının faydalarından bahsetmiştir.

2.2.1. Paydaşların Stratejik Açıdan Analizi

Paydaş teorisi, organizasyonların özellikle karar verme sürecinde tek başlarına hareket edemeyeceklerini, bunun yerine çevrelerinde bulunan paydaşları da göz önünde bulundurmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Ancak her geçen gün paydaş sayısında yaşanan artışlar, organizasyon yapılarının da daha karmaşık bir şekil almasına neden olmuş, farklı amaç, hedef ve beklentileri olan paydaşlar arasında bazı durumlarda çıkar çatışmalarının ortaya çıktığı da görülmüştür. Bu durumu önleme amacıyla yapılacak paydaş analizi; organizasyonlar tarafından tüm paydaşların belirlenmesini, bunların arasından önceliklere sahip paydaşların seçilmesini, paydaş düşüncelerini önemseme ve bunlarla uyumlu olacak şekilde hareket edilmesini sağlama yanında, paydaşların güçlerinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarını karşılamada da rehber görevini yerine getirecektir (Freeman, 2001). Böylece paydaş analizinin hedefi, paydaşları belirleme ve bunların süreç üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi iken, amacı ise paydaşlar ile organizasyonlar arasında işbirliği çalışmalarının geliştirilmesidir.

2.2.1.1. Paydaşların Belirlenmesi

Paydaş analizindeki ilk aşama, organizasyonların çevrelerinde bulunan paydaşların kimlerden oluştuğunu belirlemedir ki, yapılan birçok çalışmada belirlenen paydaşların daha sonra iç ve dış, birincil veya ikincil paydaşlar gibi farklı gruplara göre de sınıflandırıldığı görülmektedir. Paydaşların belirlenmesinden sonraki süreç, bu paydaşlar ile organizasyonlar arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerin organizasyon üzerindeki güçlerinin ve ne gibi faydalar sağlayacağını belirlenmesidir ki, bu da paydaşların paylarının belirlenmesi olarak da adlandırılmaktadır (Preble, 2005). Paydaşlar ve onların paylarının belirlenmesi, organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmede, bu aktörlere karşı olan görev ve

sorumluluklarının da yerine getirilmesine yardımcı olacak, bu da ortak hedefler için hareket eden paydaşların rekabet gücünü arttırmaya katkı sağlayacaktır.

2.2.1.2. Paydaş Önceliklerinin Belirlenmesi

Organizasyonların ellerinde bulunan kaynakların son derece sınırlı olması ve yapılacak girişimlerde paydaş teorisine göre tüm aktörlerin de beklentilerinin dikkate alınması zorunluluğu, organizasyonların bu paydaşları belirli sıralamaya koymalarını gerektirmiştir. Belirlenecek paydaş sıralaması, organizasyonlar tarafından seçilecek stratejiler ile doğrudan bağlantılı olup, kurumların sürdürülebilirlik veya rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla seçecekleri stratejilerde öncelik verilecek paydaşların birbirine göre daha farklı olabileceği de vurgulanmıştır (Harrison and John, 1996).

2.2.1.3. Paydaşların Beklentilerinin Karşılaştırılması

Paydaşların belirlenmesi ve kurumların önceliklerine göre sıralanmasından sonraki aşama, paydaşlarla geliştirilecek etkin ve verimli iletişim ile onların beklentilerinin tespit edilmesi ve bunların karşılanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesidir ki, bu da paydaş teorisi kapsamında organizasyonların başarılarını etkileyecek en temel süreç olarak gösterilmektedir. Beklentilerin karşılanmasında kurum için yararlı olacak paydaşlar yanında, kurumun geleceği için tehdit oluşturabilecek paydaşların da belirlenmesi ve onların beklentilerine uygun stratejilerde değişikliğe gidilmesi de yararlı olacaktır (Preble, 2005). Bu bakımdan, oluşturulacak yeni stratejilerde işbirliği ve ortaklığın tercih edilmesi, bunlara uygun ağ modellerinin geliştirilmesi ve bununla da, gelecekte de tüm paydaşların görüş ve düşüncelerinden yararlanılması ve karşılıklı güven ortamının oluşturulması ile rekabette de güç kazanılacaktır (Harrison vd., 2010).

2.2.2. Paydaş İlişkilerinin Stratejik Analizi

Organizasyonlar ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve örgütsel ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, taraflar arasında ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve ilişkilerin devamlılığının sağlanmasına yönelik faaliyetlere de yer verildiği görülmektedir (Morgan ve Hunt, 1994: 20).

Paydaşlar, organizasyonların çevrelerinde bulunan ve onları etkileyen veya onların faaliyetlerinden etkilenen gruplar olup, paydaşlar arasındaki ilişkilerin çok sayıda faktör üzerinde belirleyici olduğu bilinmektedir. Ayrıca, literatürde de organizasyonlar ile paydaşlar arasında mevcut ilişkilerin başarılı olmasını etkileyen temel unsurların belirlenmesine yönelik çok sayıda çalışmanın da yapıldığı görülmektedir (Kozak ve Cohen, 1997; Rindfleisch, 2000; Medina-Munoz ve Garcia-Falcon: 2002). Yapılan çalışmalarda, Rindfleisch (2000), paydaşlar arasında sürdürülebilir ilişkilerin kurulmasında güvenin, Kozak ve Cohen (1997), güven, bağlılık, bağımlılık ve bilgi değişimi gibi faktörlerin öneminden bahsederken, Medina-Munoz ve Garcia-Falcon (2002), bu faktörlerin yanında, iletişim niteliği, koordinasyon ve kararlara katılım gibi faktörlerin de önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece, paydaşlar ile geliştirilecek ilişkilerde bu faktörleri göz önünde bulunduracak organizasyonlar arasında geliştirilecek işbirliği çalışmaları ile, hem potansiyel çatışmaların önüne geçilecek, hem de organizasyonlar faaliyetlerini güçlendirerek rekabet gücü kazanacaklardır.

Organizasyonların paydaşlar ile geliştirecekleri ilişkilere etki eden faktörleri 3 başlık altında bir araya getiren Mohr ve Spekman'a (1994) göre, bu özellikler; "ortaklık özelliği", "iletişim" ve "çatışma yönetimi"dir.

2.2.2.1. Ortaklık Özelliği

Ortaklık özelliği, organizasyonlar ve paydaşlar arasında ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde tarafların ne kadar istekli olduklarını belirlemeye (Mohr ve Spekman, 1994: 137) yardımcı olmaktadır ki, bu başlık altında değerlendirilen ilk faktör bağlılık unsurudur. Bağlılık, kurulan ilişkilerin, her iki taraf için karlı olması durumunda ortaya çıkmakta olup, aralarında bağlılık ilişkisi bulunan paydaşların kısa vadeli yarar arama yerine, uzun vadeli kazançlara yöneleceği görülmektedir ki, bununla da her iki tarafın da memnuniyeti artıracak, bu da ilişkilerin sürdürülebilirlik kazanmasına da yardımcı olacaktır (Demirbağ ve Mirza, 2000). Bağlılık sonucunda ortaya çıkan duygusal bağlar, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmede ortak

hareket etmelerini sağlayacak, bu da ilişkilerin başarılı şekilde yürütülmesi ile organizasyon performansının iyileştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

Koordinasyon ise, tarafların mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanması amacıyla, belirlenen hedefler doğrultusunda görev dağılımı yapılmasını, ilişki ve iş akışının yönetilmesini sağlayan süreçlerden biridir. Koordinasyon faaliyetlerinin en önemli aşaması ilgili tarafların görev ve sorumluluklarının kesin hatlarıyla belirlenmesidir ki, bu da ilerleyen süreçte tarafların amaçlara daha kolay ulaşmasına yardımcı olacaktır (Chi ve Holsapple, 2005: 70). Ayrıca paydaşların koordineli bir şekilde hareket etmesinin getireceği en önemli avantajlardan biri de, hayata geçirilecek projelerin maliyetlerinin düşürülmesi ve böylece rekabet gücü kazanılmasına da yardımcı olmasıdır.

Paydaşlar arasındaki ilişkilerde önemli faktörlerden biri de, karşılıklı bağımlılık olup, bu faktör faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tarafların birbirine ne kadar ihtiyaç duyduğunu göstermekte, karşılıklı bağımlılığın yüksek olması durumunda ilişkilerin süreklilik kazanacağı ifade edilmektedir (Hacıfendioğlu, 2005: 78). Paydaşlara yarar sağlayacak fırsatlardan vazgeçilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyet, tüm taraflara zarar verebileceğinden, paydaşlar arasında işbirliğinin kurulması ve sürdürülmesi için paydaşlar arasında bağımlılık son derece değerlidir (Mohr ve Spekman, 1994: 135).

Paydaşlar arasındaki ilişkilerde, tarafların karşılıklı olarak verilen sözleri tutması, hile, fırsatçılık ve ilişkileri tehlikeye düşüren girişimlerden kaçınması gerekir ki, bu da güven faktörünü ön plana çıkarmaktadır (Moore, 1998: 170). Yapılan ortak girişimlerde tarafların yükümlülüklerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmesi, karşı tarafın memnuniyet düzeyini arttırmaya ve güven duygusunun gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Bu da, paydaşların bundan sonraki süreçte de ortaklıklarını devam ettirmesine ve ilişkilerin süreklilik kazandırılmasına yardımcı olacaktır (Mohr ve Spekman, 1994: 135).

2.2.2.2. İletişim Özelliği

İletişim, organizasyonların belirlediği hedefler doğrultusunda, hem organizasyon içerisindeki paydaşlar arasında, hem de çevredeki diğer organizasyonlar ile sürekli olarak geliştirilen bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2004). İletişim, ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne geçmede, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması ile rekabetin de artırılmasına yardımcı olan unsurlardan biridir. Mohr ve Spekman (1994), iletişimin geliştirilmesine etki eden başlıca unsurları, iletişimin kalitesi, bilgi paylaşımı ve kararlara katılım şeklinde yorumlamıştır. Buna göre, iletişimin zamanında gerçekleştirilmesi, devamlılığı ve tarafların ihtiyacını karşılayacak bilgilerin paylaşılması iletişim sürecinin de kaliteli olmasına yardımcı olacaktır (Eroğlu, 2011).

İletişim faktörüne etki eden bir diğer unsur, paydaşlar arasında bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesidir ki, bu zaman her iki taraf da karşılıklı olarak ihtiyaç duyulan bilgilerin iletilmesine yardımcı olmakta, bu da pazarın ihtiyaçlarının daha kolay bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 192). Ayrıca, organizasyonların amaçlarını belirlemesinden sonra, bu amaçlara ulaşmada etkin roller üstlenecek paydaşların belirlenmesi ve bu kişilerin görüşlerinin de yapılacak planlamalarda dikkate alınması ve ortak bir çalışma içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri, ilgili paydaşların kararlara katılımı ile sağlanabilecektir (Medina-Munoz ve Garcia-Falcon, 2002: 46).

2.2.2.3. Çatışma Yönetimi Özelliği

Çatışma yönetimi, kaynakların kıt olmasından dolayı, belirli bir hedefe ulaşma yolunda rekabet eden taraflar arasında, statü ve farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunların çözümüne yönelik atılan adımlar olarak tanımlanmaktadır. Çatışmalar düzenli olarak organizasyonlar üzerinde hem olumlu, hem de olumsuz etkiler gösterebilmektedir ki, bu bakımdan, çatışma sırasında özgün fikirlerin ortaya çıkması, etkinliği ve verimliliği tehdit eden faktörlerin gün yüzüne çıkması ve böylece, organizasyonların eksikliklerinin tespit edilmesi çatışmaların kuruluşlar üzerindeki olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir (Akkirman, 1998: 2).

Ancak, Şu da bir gerçektir ki, çatıŐmanın başarılı bir Şekilde yönetilememesi, organizasyonlar üzerinde yıkıcı etkilerin ortaya çıkmasına da sebebiyet verebilmektedir.

Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetimi için geliŐtirilebilecek ilişki faktörlerinden biri ortak problem çözümdür. Ortak problem çözüme, çatıŐmaya konu olan tüm tarafların bir araya gelmesi, çatıŐmaya neden olan faktörlerin açık bir Şekilde tartıŐılması ve ortak çözümler önerilerinin geliştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ortak problem çözüme faktörünün, bilgi, yetki ve yetenek bakımından tek bir tarafın çözemeyeceği uyuŐmazlıkların ortadan kaldırılmasına da yardımcı olacağı ve bu zaman yapılan işbirliğinin yenilik ve rekabet gücüne de olumlu katkılar sağlayacağı düşünölmektedir (Baylan ve Karadeniz, 2016).

İkna veya pazarlık etme çalışmaları, karşı tarafın görüş ve düşünöceleri göz önünde bulundurularak, mevcut çatışmaların çözümlenmesini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir ki, bu da yöntemin, karşı tarafın olumsuz baskılar altında tutulmasını öngören çözümler yerine daha çok tercih edilmesine sebep olmuştur (Özalp, 1989:83). Bunun yanında, çatışma çözümlerinde tercih edilen ve paydaşlar arasında ilişkilerin de geliştirilmesine katkı sağlayan bir diğer önemli yöntem yatıŐtırma yöntemi olup, bu yöntemde temel hedef, mevcut probleme kalıcı çözümler üretme yerine, ortak uzlaŐı yolunun bulunması ile çatıŐmanın ortadan kaldırılmasıdır ki, bu da sorunu tam olarak çözümlenmemekte ve sonraki dönemlerde sorunun tekrar ortaya çıkabilmesine de neden olmaktadır (Dönmez, 2008: 45).

Çatışmaların çözümlerinde paydaşlar arasında geliŐtirilebilecek ilişkilerde, taraflardan birinin diğerini üzerinde baskı oluŐturması ile, tamamen kendi menfaatlerine yönelik çözümler arayıŐı içerisine girmesi, egemenlik kurma yöntemi olarak bilinmektedir. Ancak bu yöntem, ilişkilerin büyük ölçüde hasar görmesine de neden olacaktır ki, bu bakımdan, özellikle aynı güce sahip paydaşlar arasında çözümler yerine, sorunun daha da uzanabileceği örneklerine sıkça rastlamak mümkündür (Akkirman, 1998). Son olarak, çatışma çözümlerinde tercih edilen yöntemlerden biri de, çatışma üzerinde fazla durmama, çatışmayı yok sayma veya önemsememe yöntemi olup, bu yöntemin sadece kısa vadede etkin olacağı düşünölmektedir. Bu

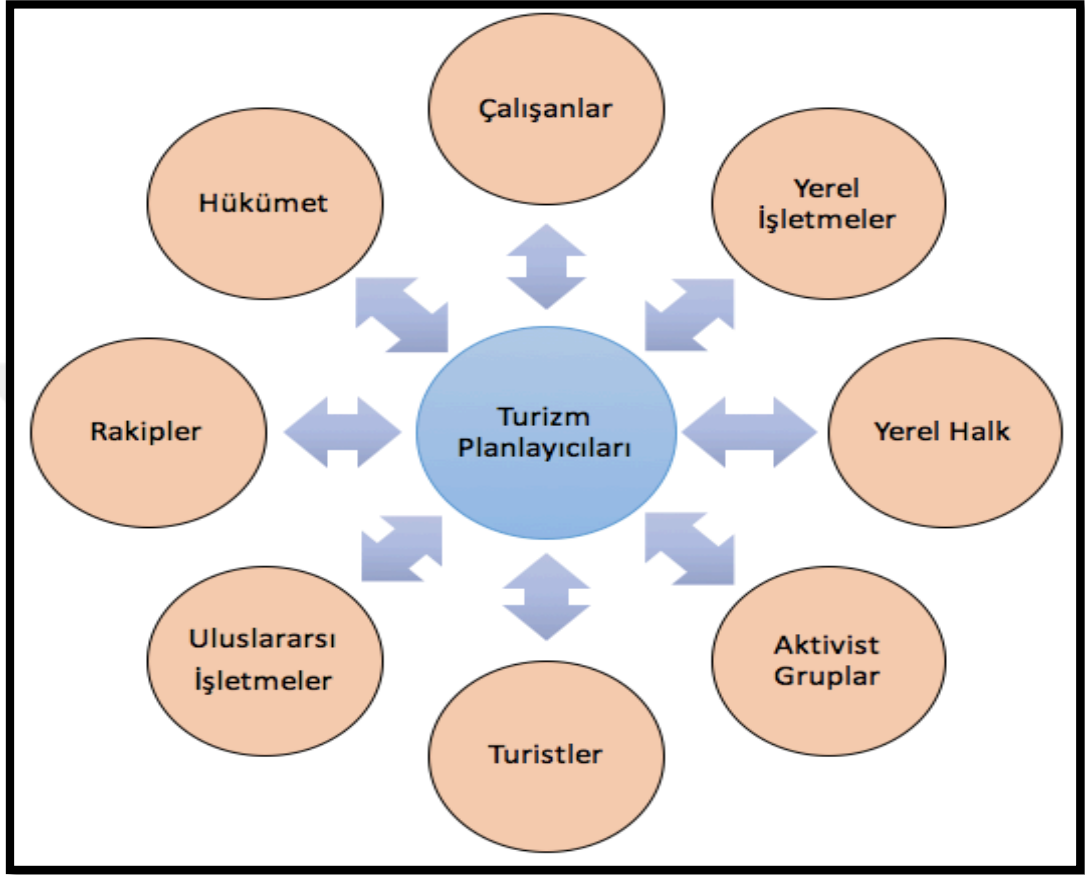
yöntem ile, özellikle çatışmayı önemseyen ve önemsemeyen taraflar arasındaki belirsizliğin, diğer ilişki faktörlerini de olumsuz olarak etkileyebileceği de unutulmamalıdır (Koçel, 2014: 772).

2.3. Turizm Destinasyonlarında Paydaşlar ve Roller

Turizm, insanların sürekli olarak yaşadıkları ve çalıştıkları yerden belirli bir süreliğine ayrılması ile başlayan ve gidilen destinasyonlarda eğlenme, dinlenme, öğrenme ihtiyaçlarını karşılama amacı güden bireylerin, yaptıkları seyahat ve geçici konaklamalardan ortaya çıkan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kozak, Akoğlan ve Kozak, 1997: 7). Son yıllarda, özellikle sanayileşmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan ziyaretlerin başlıca nedeninin turistik seyahatler olduğu da bilinmektedir (Çetin, 2009: 2). 1970 ve 1980’li yıllardan itibaren batı ekonomilerinde hizmet sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak, eskiden lüks bir ihtiyaç olan turizmin, bu yıllardan itibaren ekonomik büyüme ve kalkınmanın da en önemli araçlarından biri haline geldiği görülmektedir (Kozak ve Bahar, 2012: 109).

Turistik destinasyonlara gelen ziyaretçilerin istek ve beklentilerini karşılayacak mal ve hizmetlerin üretilmesi ve satışı sadece sektöre doğrudan katkı sağlayan işletmeler tarafından gerçekleştirilmemekte, bundan dolayı bu süreçte sektörle etkileşim içerisinde olan birçok paydaşın katılımı zorunlu hale gelmektedir. Yoon (2002); paydaşları, turizm pazarlarında ürün oluşturma, dağıtım ve tutundurma gibi süreçleri etkileyen veya bu faaliyetlerden etkilenen kişiler veya gruplar olarak tanımlamaktadır. Waligo ve arkadaşları (2013) ise turizm paydaşlarını; ziyaretçiler, turizm sektörü temsilcileri, yerel halk, kamu sektörü, özel ilgi grupları ve eğitim kurumları olarak altı grupta incelemiştir. Bu paydaşlar turizmde yasal çerçevenin düzenlenmesi, arz ve talep koşullarının belirlenmesi, araştırma geliştirme çalışmalarının yürütülmesi, kalifiye işgücünün oluşturulması gibi çok sayıda faaliyetlerde söz sahibidirler.

Şekil 12: *Turizm Paydaş Haritası*



Kaynak: Sautter ve Leisen, 1999: 315

Saftic (2011), turizmde temel ve ikincil paydaşların varlığından bahsetmiş, merkezi ve yerel yönetimleri, destinasyon yönetim örgütlerini, konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri temsilcilerini ve destinasyon ziyaretçilerini temel paydaş, medya, eğitim kurumları, ticaret odaları, perakende satış işletmelerini ise ikincil paydaş grubuna dahil etmiştir. Byrd'ın (2007) çalışmasında ise; Donaldson ve Preston (1995) tarafından geliştirilen ve önceki başlıkta incelenen betimleyici ve araçsal yaklaşımlar, turizm destinasyonlarına uyarlanmış, destinasyonlarda rekabetçi turizm politikaları geliştirme, bölgede bulunan çekicilik unsurlarını doğru bir şekilde pazarlama ve destinasyonların turizmin ekonomik

etkilerinden en iyi şekilde yararlanması amacıyla işbirliği yapan dört paydaş arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu çalışmalar yanında, paydaş yaklaşımının, turizmde Hardy ve Beeton (2001), Sheehan ve Ritchie (2005), Timur ve Getz (2008), Semerciöz vd. (2008) tarafından yapılan çalışmalara da yön verdiği görülmektedir. Örneğin, Sheehan ve Ritchie (2005) turizm destinasyonlarındaki paydaşları; konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, seyahat acenteleri, eğlence ve hediyelik eşya işletmeleri gibi özel işletmeler yanında, merkezi ve yerel yönetimler, turizm müdürlükleri, üniversiteler, yerel halk, turistler ve medya olarak belirlemiştir (Sheehan ve Ritchie, 2005: 32). Turizm destinasyonlarındaki paydaşlara yönelik yapılan bir diğer çalışmada, Semerciöz vd. (2008), bu paydaşlar yanında, sanayi ve ticaret odaları, kongre merkezleri, sivil toplum kuruluşları, tur operatörleri, müzeler ve perakende satış işletmelerinin de yer aldığını ifade etmişlerdir.

Turizm sektörünün yapısı gereği, tüm organizasyonlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, başarılı bir turizm ürününün ortaya çıkması için en önemli faktörlerden biridir (Sheehan ve Ritchie, 2005). Ancak ne yazık ki, literatürde de turizm paydaşları arasındaki bu ilişkilerin turizm rekabetine etkilerinin araştırılmasına yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğunu görmek mümkündür (Selin ve Beason, 1991). Yapılan çalışmalar içerisinde, Selin ve Beason (1991), turizm paydaşları arasındaki ilişkileri işbirliği unsuru açısından, Watkins ve Bell (2002) işbirliği, güven ve bağlılık faktörleri açısından değerlendirmeye tabii tutmuş, Sheehan ve Ritchie (2005) ise, turizm organizasyonları yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda destinasyon yönetim örgütleri içerisinde yer alan paydaşları tespit etme yanında, onlar arasındaki ilişkilere de çalışmada yer vermiştir (Dönmez, 2008). Ancak, hem destinasyondaki paydaşlar, hem de onlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan tüm bu araştırmalarda ortaya çıkan temel sonuç, turizm organizasyonlarının yapacakları paydaş analizi ile, rekabet avantajı da kazanacakları ve bununla da performanslarını sürdürülebilir temellere oturtmaya yardımcı olacağına yöneliktir.

2.3.1. Destinasyon Yönetiminde Paydaşlar

Turizm destinasyonlarında sunulan mal ve hizmetler bileşik turizm ürününün bir parçası olup, bunların üretimi ve sunulması çok sayıda paydaşın birbirine entegre şekilde çalışmaları yürütmesi ve işbirliği içerisinde hareket etmelerini gerektirmektedir (Öztürk, 2013: 4). Destinasyon yönetimi; destinasyonların planlaması, paydaşların örgütlenmesi, yürütme ve koordinasyonunu sağlayan süreçleri kapsamakta olup, destinasyonlarda hem rakiplerine göre farklılaşmış turizm ürünü, hem de ülke imajı, marka değeri gibi soyut varlıkların oluşturulması, dağıtım kanalları ile hedef kitlelere ulaştırılması, ziyaretçilerin destinasyonla ilgili taleplerine yönelik araştırma ve geliştirme çalışmalarının yürütülmesi gibi faaliyetler de destinasyon yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir (Aksöz, 2013: 43). Bundan yola çıkarak destinasyon yönetimi, destinasyonlara yatırımların yapılması, kriz yönetimi ve beşeri sermayenin geliştirilmesi gibi faaliyetler ile beraber, imaj, markalama ve konumlandırma ile destinasyonların pazarlanmasını ve böylece destinasyonlardaki plansız büyümeyi de önleyerek turistik bölgelerin sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayan faaliyetler bütünü olarak da kabul edilmektedir (Presenza, 2005).

Bütün bu faaliyetlerin yürütülmesi tek bir birey tarafından değil, destinasyonda bulunan çok sayıda paydaşın görev ve sorumluluğu altındadır ki, bu paydaşları bir çatı altında tutan ve faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütler destinasyon yönetim örgütleri olarak bilinmektedir. Destinasyon yönetim örgütleri çoğunlukla kamu-özel sektör işbirliği ile kurulan, destinasyon yönetiminde orkestra şefi görevini üstlenip kamu ve özel sektör arasında gerek duyulan koordinasyon çalışmalarının pürüzsüz bir şekilde işleyişini ve aralarında güven duygusunun ortaya çıkmasını sağlayan, devlet bütçesinden ayrılan ya da üye konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri tarafından verilen üyelik ücretleri ile destinasyonların yönetimi ve pazarlanması çalışmalarını yürüten, uluslararası, ulusal ve yerel ölçekte teşkilatlanan yapılardır (Wang, 2011).

Destinasyon yönetim örgütleri turizm destinasyonlarının daha profesyonel gruplar tarafından yönetilmesi ve pazarlanmasını sağlamakta, ayrıca temsil olunan

özel sektör temsilcilerinin alınan kararlara daha aktif katılımına, mevsimselliğin ortadan kaldırılması amacıyla yeni turizm ürünlerinin ortaya çıkmasında ortak hareket etmelerine, destinasyonlardaki fırsat ve tehditlerden kısa sürede haberdar olup buna uygun ortak eylem planları hazırlamalarına yardımcı olmakta ve bütün turizm endüstrisine liderlik etmektedirler (Presenza, 2005). Ancak unutulmamalıdır ki, turizmde de rekabete etki eden faktörlerin sürekli olarak değişim göstermesi DYÖ'lerin de seçecekleri örgüt yapısında gerekli düzenlemeleri yapmasını ve doğru paydaşların seçilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Dünya Turizm Örgütü, turizmde istatistiksel bilgi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla turizm uydu hesaplarının geliştirilmesi, turizm ürününün çeşitlendirilmesi ve pazarlanması, yasal çerçevenin düzenlenmesi, kamu-özel sektör arasında işbirliğinin kuvvetlendirilmesi, turizm politikaları ve master planlarının hazırlanmasını destinasyon yönetim örgütlerinin temel görev ve sorumlulukları olarak ifade etmiş, yerel, ulusal ve uluslararası olmak üzere üç tür DYÖ'nün mevcut olabileceğini vurgulamıştır (Carter ve Fabricius, 2007). Bu bakımdan, turizmin tüm dünyada sürdürülebilir ve erişilebilir bir şekilde geliştirilmesi, ekonomik büyümeye ve kalkınmaya desteğini gelecek yıllara da yaymak amacıyla oluşturulan turizm proje ve stratejilerine liderlik eden, Birleşmiş Milletlere bağlı Dünya Turizm Örgütü ve Avrupa Birliği Turizm Konseyi gibi örgütler uluslararası turizm örgütleri olarak değerlendirilmektedir (Aksöz, 2013: 46).

Ülkelerde turizmin tanıtımı ve pazarlamasından sorumlu bakanlıklar, komisyonlar, müsteşarlıklar ise ulusal turizm örgütleri olarak tanımlanmaktadır. Ülke turizmine yapılan yatırımların yönlendirilmesi, kültürel, manevi ve tarihi değerlerin korunması ve turizme kazandırılması, yasal düzenlemelerin hazırlanması ve tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi, turizmde altyapı iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi Azerbaycan'ın ulusal turizm örgütlerinden biri olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016).

Uluslararası ve ulusal turizm örgütleri yanında daha küçük yerleşim yerlerinin tanıtımı ve pazarlanma çalışmaları yerel turizm örgütleri tarafından yürütülmektedir ki, bunlar arasında en yaygın olanı da kar amacı gütmeyen kongre ve ziyaretçi bürolarıdır. 2014 yılından itibaren kamu-özel sektör işbirliği ile kurulan ve Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı, Azerbaycan Hava Yolları,

Azerbaycan'da bulunan çoğunluğu yabancı sermayeli zincir otel temsilcilerinin dünyanın farklı bölgelerindeki etkinlik organizatörleri ile iletişim kurmaları amacıyla bir şemsiye altında bir araya gelmesine yardımcı olan Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu, yerel destinasyonlar yerine, Azerbaycan'ın bir bütün olarak MİCE pazarındaki rekabetçilik gücünü arttırmaya katkı sağlamaktadır (AZCB, 2016).

2.3.1.1. Destinasyon Yönetiminde Kamu Sektörü

Politika, kişi veya grupların amaç ve hedeflere ne şekilde ve hangi yollarla ulaşacağını gösteren, hem örgütün içerisinde, hem de örgütün çevresinde ortaya çıkan ilişkilerin organizasyon çıkarları doğrultusunda kullanılmasını sağlayan genel davranış planı olarak tanımlanmaktadır (Özalp vd., 2000: 67). Bu bakımdan turizm politikası da, ülkede bulunan turizm kaynaklarının belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması amacıyla yönetilmesi, ülke içinde ve dışında turizm ile ilgili olarak meydana gelen değişiklikleri ülke politikasına uygun olacak bir şekilde ve çıkarları doğrultusunda kullanılması olarak nitelendirilmektedir (Demirkol ve Çetin, 2014: 24).

Turizmin gelir ve döviz girdisi sağlama, istihdam fırsatları yaratma, dış ticaret açığını kapatma gibi ekonomik fonksiyonları yanında, sosyal yapı, gelenek ve görenekleri değiştiren, doğal çevre üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler gösterebilen sektörlerden biri olması kamu yönetimi ve müdahalelerini zorunlu hale getirmektedir (Olalı, 1990: 23).

Turizm destinasyonlara sosyal, ekonomik ve çevresel çok sayıda faydalar getirmesi ile beraber, plansız bir turizm gelişiminin destinasyonları negatif olarak etkileyeceği de unutulmamalıdır. Daha önce de açıkladığımız gibi, ziyaretçilerin sürekli olarak konakladığı yerler dışında seyahat ettikleri, bünyesinde bulundurduğu birçok doğal ve insan yapımı çekicilik unsurları ile ziyaretçilerin de ilgisini çeken ve çok sayıda turistik kaynakların kümelenildiği yapılar olarak bilinen destinasyonlarda turizmden elde edilecek karın maksimize edilmesi ve bu süreçte kaynakların da etkin ve verimli bir şekilde kullanılması turizm destinasyonlarının rekabet gücü üzerinde belirleyici olacaktır ki, bu da başarılı bir turizm planlama sürecini zorunlu kılmaktadır.

Planlama; organizasyonların amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından kullanılacağını belirlemeye yarayan bilinçli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Batman, 1999: 68). Olalı (1990: 25) turizm planlamasını; “bir dönemde turizm sektöründe ulaşılmak istenen hedefleri, bu hedeflere ulaşmada yararlanılabilecek araçları, olanakları ve yapılacak işleri, iş sorumluları ve iş zamanlamasını gösteren disiplin” olarak ifade etmiştir. Goeldner ve Ritchie (2012; 328), turizm planlaması ve politikasının fonksiyonlarını; turizmin gelişimine yönelik düzenlemeler, gelen ziyaretçilere yönelik hazırlanacak turizm aktivitelerine yönelik düzenlemeler, destinasyondaki tüm paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik düzenlemeler, turizmin ülke ekonomisine sağladığı katkıların artırılmasına yönelik düzenlemeler olarak belirlemiştir. Tosun ve Jenkins (1996) ise, turizm planlamasının tarihsel gelişim sürecini beş dönem altında inceleyerek, plansız dönem ile süreci başlatmış, arz odaklı ve tamamen arz odaklı süreçler ile devam etmiş, son olarak Pazar odaklı turizm planlaması ve modern turizm planlaması yaklaşımı ile planlama sürecinin günümüze ulaştığını vurgulamıştır.

Planlama süreci destinasyona gelen turist sayısı ve kalış sürelerini, ülkeye döviz girdisini, istihdam imkanlarını arttırmayı, turizmde daha nitelikli mal ve hizmetlerin ziyaretçilere sunulmasını sağlayan çalışmalar bütünü olup, hem projelerin uygulanması, hem de yatırımların çekilmesinde kamu kurumları arasında ve kamu ve özel sektör arasında işbirliğinin geliştirilmesine de yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. Plansız bir destinasyon geliştirme sürecinin gürültü ve hava kirliliği, doğal çevrede oluşturacağı kalıcı tahribatlar gibi çevre üzerinde, aynı zamanda kültürel yapının değişimi ve yozlaşma gibi sosyo-kültürel yapı üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı ve bunun da ziyaretçilerin destinasyonlardan elde edeceği toplam turizm deneyimini olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalı, bu bakımdan planlama sürecine kamu görevlileri, özel sektör ve yerel toplum temsilcileri başta olmak üzere, ekonomistler ve sosyologların da katılımının sağlandığı işbirliği çalışmalarının geliştirilmesine dikkat edilmelidir (Ladkin, 2002).

Kamu yönetiminin planlama sürecine katılmaması, katılım sağlansa bile, merkezi ve yerel yönetimler arasında işbirliği ve koordinasyonun eksikliğinden

dolayı bu girişimlerin etkin olmamasının, ekonomik, sosyal, çevresel birçok sorunu da beraberinde getireceği unutulmamalıdır (İçöz ve Kozak, 2002: 183). Bu bakımdan, özellikle gerekli hukuki ve mali düzenlemeler başta olmak üzere, turizm faaliyetlerine dahil edilen tüm kaynakların yerel refaha ve kalkınmaya en çok fayda sağlayacak şekilde koordine edilmesi ve yönlendirilmesi kamu örgütleri tarafından kapsamlı turizm planlaması ve politikalarını zorunlu hale getirmektedir. Turizm planlaması ve politikalarının hazırlanmasında hedeflenen başarılarla ulaşılması için ise kamuyu temsil eden merkezi ve yerel yönetimlere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

2.3.1.1.1. Destinasyon Yönetiminde Merkezi Yönetimler

Merkezi yönetimler, turizmde planlama, koordinasyon, denetleme, altyapı ve üstyapı yatırımları gibi önemli fonksiyonları yerine getirmektedirler. Ayrıca, ülkeye gelen turist sayısının, ziyaretçi harcamalarının artırılması ile turizmden elde edilen gelirlerin artırılması, turizmde fiyatlama politikalarının gerçekleştirilmesi ve denetimi, etkin tanıtma çalışmalarının yürütülmesi ve yabancı yatırımların turizme kazandırılması, doğal, tarihi ve kültürel varlıkların korunması, turizmde eğitim kalitesinin iyileştirilmesi, turizmle ilgili gerek duyulan bilgi kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişilmesi gibi fonksiyonların da merkezi yönetimler tarafından yürütüldüğü görülmektedir (2016-2025 Azerbaycan Turizm Stratejisi).

Azerbaycan turizminin geliştirilmesi amacıyla yukarıda adından söz ettiren plan ve politikaların Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016 yılından itibaren Bakanlığa bağlı olarak kurulan 13 Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlükleri ve Turizm Konseyi tarafından yürütüldüğü görülmektedir.

Azerbaycan'da turizm faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla kurulan idari yapılar incelendiğinde, ilk kez 25 Eylül 1991 yılında "Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu yanında Dış Turizm Konseyi"nin oluşturulması ile bağımsızlık kazanıldıktan sonra kamunun turizmde doğrudan görev almaya başladığını görmek mümkündür. Konsey, 18 Nisan 2001 yılında faaliyetini sonlandırmış, aynı tarihte turizm faaliyetlerinden sorumlu "Gençlik, Spor ve Turizm Bakanlığı" isimli ilk turizm bakanlığı kurulmuştur. 30 Ocak 2006 tarihinde Gençlik, Spor ve Turizm

Bakanlığı kaldırılarak, Kültür ve Turizm Bakanlığı oluŐturulmuŐ, 18 Nisan 2006 tarihinde yayınlanan 393 sayılı Kararname ile Bakanlığın  rg t yapısı ile görev ve sorumlulukları onaylanmıŐtır (E-qanun, 2016).

Azerabycan Kültür ve Turizm Bakanlığı, ülkede kültür, sanat, turizmin geliştirilmesi, bu alanda görev ve sorumluluk sahibi olan işletmeler, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması, tarihi ve kültürel değerlerin korunması, turizmde eğitim kalitesinin iyileştirilmesi gibi faaliyetlerden sorumlu olup, Bakanlık; merkez teŐkilatı ve bölgesel turizm müdürlüklerinden oluşan taşra teŐkilatından meydana gelmektedir (MCT, 2017).

Azerabycan turizmindeki merkezi yönetim örgütlerinden bir diğeri, 2016 yılında, Azerbaycan turizminin daha dinamik bir yapıya kavuşması, turizm ürününün niteliğinin arttırılması ve bu alanda mevcut yasal çerçevenin geliştirilmesi amacıyla mevcut eksikliklerin ortadan kaldırılması için kamu kurumlarının bir araya getirilmesi ile kurulan Azerbaycan Turizm Konseyidir. “2016-2025 Azerabycan Turizm Stratejisi” kapsamında kurulan ve turizm gelişiminde doğrudan veya dolaylı etkiye sahip, toplamda 19 farklı merkezi yönetim  rg t  temsilcisinin katılım sağladığı örgütün, özellikle uzun süredir karşılaşılan bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasına büyük  l de katkı sağlayacağı d Ő nelmektedir (APA, 2016).

2.3.1.1.2. Destinasyon Yönetiminde Yerel Yönetimler

Turizmin önemli gelir getirici fonksiyon taŐması yanında, yerel kalkınmanın da en önemli araçlarından biri olması, yerel yönetimlerin turizmin geliştirilmesi sürecinde devre dışı bırakılmasının büyük hata olacağını göstermektedir. Yerel yönetimler, özellikle turistik bakımdan zengin kaynaklara sahip bölgelerde altyapı sorunlarının özümlenmesi ve üstyapı çalışmalarının desteklenmesi bakımından bölgesel geliŐime destek veren en önemli aktörlerdendir (Khan, 2005: 195). Nitekim Demirkol ve Polat (2012) da, yerel yönetimlerin diğer turizm paydaşları ile sürekli olarak bağlantı kurması ve koordinasyon içerisinde çalışmalarını yürütmesinin, bölgelerin ekonomik ve toplumsal olarak kalkınmasına da yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

Yerel yönetimler, turizm destinasyonlarında bulunan ve turizme elverişli doğal ve kültürel kaynakların araştırılması, korunması ve ekonomik katkılar sağlaması bakımından turistlerin dinlenme, eğlenme ihtiyaçlarını karşılanması amacıyla daha verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasına olanak sağlayacak plan ve programların hazırlanması, bölgelerde turizm projelerinin uygulanması, yatırımların çekilmesi amacıyla çalışmaların yapılması ve merkezi yönetimlerce gerçekleştirilen girişimlere katılımın sağlanması gibi görev ve sorumluluklara sahiptirler (Kaya, 1992).

2.3.1.2. Destinasyon Yönetiminde Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları, günümüzde hemen hemen her sektörde yaygın olan, politik, ekonomik, kültürel amaçlar doğrultusunda özellikle kamu ve özel kurumlar arasında ikna ve arabuluculuk görevini de üstlenen ve hiçbir kurum veya kuruluşun yönetimi altında bulunmayan dernekler, birlikler, meslek kuruluşları olarak ifade edilmektedirler (Öztimur, 2008; 21). Bu bakımdan, çok sayıda paydaşın da bir arada bulunduğu turizmde de, tüm paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanması ve sektörün faaliyetini başarılı bir şekilde sürdürmesi için gerek duyulan ve kar amacı gütmeyen bu kuruluşlar, yaptıkları çalışmalarla da, mevcut sorunların daha kolay bir şekilde çözümüne ve sektörün gelişmesine ve kalkınmasına en fazla katkı sağlayan paydaşlardan biri olarak da görülmektedirler.

Turizm destinasyonlarının daha şeffaf bir şekilde yönetimi, kaynakların daha adil bir şekilde paylaşımını sağlayan sivil toplum kuruluşları, turizm planları ve politikalarının hazırlanma sürecinde paydaşlar arasında iletişim ve işbirliğinin sağlanmasında da görev almaktadırlar (Harman, 2014: 349). Ancak büyük bir gücü ellerinde buldurmalarına rağmen, sivil toplum kuruluşlarının bu amaçları gerçekleştirmede tek başına gösterecekleri çabaların yeterli olmayacağı, bunun yanında kamu, özel sektörlerin de aktif katılımı ve ortak hareket etmelerine de gerek duyulacağı bilinmektedir. Özellikle, merkezîyetçi bakış açısının mevcut olduğu topluluklarda, tüm kararların merkezi yönetimler tarafından alınması, Azerbaycan gibi gelişmekte olan ülkelerin turizm sektörlerinde büyük sorunların ortaya

çıkmasına da neden olacaktır ki, bu sorun sivil toplum kuruluşlarının sürece dahil edilmesi ile önemli ölçüde ortadan kaldırılacaktır.

Azerbaycan'da turizmin geliştirilmesine sağladığı katkılar bakımından, Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği, DAİR Oteller ve Restoranlar Birliği ve SKAL Azerbaycan gibi sivil toplum örgütlerinin müstesna roller taşıdığı görülmektedir. Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği (AZTA), 2009 yılının nisan ayından itibaren Azerbaycan'da bulunan 11 turizm acentesi tarafından ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın desteği ile kurulan ve günümüzde 51 üyeye sahip en büyük turizm örgütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan AZTA, turizm acenteleri ve Kültür ve Turizm Bakanlığı arasında koordinatör görevi üstlenmesi ile beraber, bu kurumlar ile ilgili ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların da çözümüne, ayrıca turizmle ilgili politikaların hazırlanması ve geliştirilmesine de yardımcı olan sivil birliktir. AZTA Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'ne üye olup, iki kurum arasında Azerbaycan'da turizmin geliştirilmesine yönelik işbirliği çalışmalarının da yürütüldüğü görülmektedir (AZTA , 2016).

Dair Oteller ve Restoranlar Birliği 2009 yılında kurulmuş olup, Azerbaycan'da otel ve restoran işletmeciliğinin gelişiminin desteklenmesi, bu alanda nitelikli personel eksikliğinin ortadan kaldırılması ve eğitim kalitesinin iyileştirilmesi, mevcut uluslararası standartların Azerbaycan turizmine kazandırılması gibi önemli görev ve sorumluluklara sahiptir. Örgütün ayrıca, "Baku Hotels and Restaurants Guide" adlı gezi rehberi de hazırlayarak, ülkeye gelen ziyaretçilerin bilgilendirilmesine de yardımcı olduğu görülmektedir (DAİR, 2016).

Azerbaycan'daki sivil toplum kuruluşları içerisinde bir diğer önemli örgüt, 2009 yılında, Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri arasında ilk defa Azerbaycan'da faaliyetlerini yürütmeye başlayan ve bünyesinde önemli üst düzey turizm profesyonellerini bir araya getiren Skal International'a bağlı Skal Baku derneğidir ki, derneğin en büyük katkısı Azerbaycan'daki birçok turizm yetkilisini aynı çatı altında toplamaya yardımcı olmasıdır. Örgüt, Azerbaycan'ın turizm imkanlarının geliştirilmesine destek verme yanında, kamu ve özel sektörü bir araya getiren toplantılarla da sektöre yön veren kuruluşlardan biri haline gelmiştir (SKAL, 2016).

2.3.1.3. Destinasyon Yönetiminde Özel Sektör

Turizm destinasyonlarındaki örgütlenme yapıları içerisinde en önemli role sahip olan paydaşlardan biri de özel işletmeler olup, turizm ürün ve hizmetlerinin üretilmesi ve pazarlanmasını sağlayan konaklama (otel, motel vb.), seyahat, ulaştırma (hava, kara, deniz yolu işletmeleri) ve yiyecek-içecek (restoranlar, kafeteryalar) işletmeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir (Barutçugil, 1989: 62). Bunların yanında, hatıra ve hediyelik eşya satan işletmeler, hazır tüketim mallarının satıldığı perakendeci işletmeler, rehberlik, eğlence ve güvenlik hizmetleri sunan işletmeler de bu grup altında değerlendirilmektedir. Bu işletmeler birbiriyle sürekli rekabet halinde olsalar bile, hepsi turizm sisteminin bir parçası olup, nitelikli bir turizm ürününün ortaya konulması, bu işletmelerin performansının sürdürülmesi ve turizm bölgelerinin rekabet gücünün artırılmasında tüm paydaşlar arasındaki işbirliği son derece önemlidir (Lawton ve Page, 1999).

Turizm ürününün ortaya konulması çok sayıda paydaşın birlikte çalışmasını gerektirmektedir ki, bu da onlar arasında güçlü bağımlılık, bağımlılık ve işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu ilişkiler; başta seyahatin önemli bir parçası olup, turizmin canlandırılmasına da yardımcı olan ulaştırma hizmeti sunan işletmeler, turistik mal ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların tüketiciye sunulmasını sağlayan konaklama işletmeleri ve turizmde dağıtım kanalları olarak görev alan seyahat acenteleri arasında olmak üzere, tüm paydaşlar arasında işbirliğinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

2.3.2. Destinasyonların Rekabet Gücü Kazanmasında Paydaş Roller

Destinasyonların uluslararası turizm pazarında rekabet gücünü koruması ve bunu geliştirmesi; paydaşların sürekli olarak çevresel, sosyal ve ekonomik taşıma kapasitelerini göz önünde bulundurması, yerel halkın turistlere karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi, destinasyona gelişmiş ulaşım imkanlarının mevcudluğu ve vize izinlerinde gerek duyulan kolaylıkların sağlanması gibi birçok faktöre bağlıdır ki, tüm bu faktörlere erişimde işbirliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. İşbirliği; belirli bir sorunun baş göstermesi ile başlayan ve çözüm arayışında olan en az iki veya daha

fazla birey veya grubun karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ortak anlayışın geliştirilmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır (Gray, 1989: 227). Özellikle küreselleşme ile birlikte tüm dünyada en yaygın ekonomik sistemlerden biri haline gelen Pazar ekonomilerinde kamu ve özel sektör işbirliği örneklerine tüm sektörlerde sıkça rastlanmaktadır (Denisse, 1999).

1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan Brundtland Raporu sürdürülebilir kalkınma hedeflerini ortaya koyarken, bu hedeflere ulaşmada paydaşlar arasında işbirliği ve müşterek adımlar atılmasının da önemine dikkat çekmiş (WCED, 1987: 43) ve bundan sonraki süreçte tüm endüstrilerde olduğu gibi turizmde de işbirliğine yönelik çalışmaların ağırlık kazandığı görülmüştür. Nitekim Dünya Turizm Örgütü tarafından 2015 yılında yayımlanan raporda da, Gana, Avustralya, Suudi Arabistan, Japonya, Çin, Brezilya da dahil olmak üzere toplam yirmiden fazla ülkede kamu, özel sektör temsilcileri ve yerel halkın katılımı ile hayata geçirilen yerel, bölgesel ve uluslararası işbirliğini konu alan örnek olay çalışmalarına yer verildiği görülmektedir (UNWTO, 2015).

Turizm destinasyonlarında işbirliği; destinasyonlarda turizmin gelişimine katkıda bulunan tüm paydaşların katılımı sağlanarak, turizme tahsis edilen kaynaklara daha kolay bir şekilde erişme, bunların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile daha nitelikli ürün ve daha iyi turistik deneyimin ortaya çıkması gibi fırsatları beraberinde sunan süreç olarak ifade edilmektedir. Turizmin dinamik yapısı ve son yıllarda en hızlı gelişen hizmet sektörlerinden biri haline gelmesi, artan rekabet koşullarında daha fazla paya sahip olmak isteyen destinasyonlarda kamu veya özel sektör temsilcilerinin tek başına sektöre yapacağı katkıların yeterli olmayacağını, bunlar arasında iş ve güç birliğinin de gerekliliğini ortaya koymuş, yapılan çalışmalarda da işbirliğinin paydaşların tercihi olmaktan çıktığı ve zorunluluk haline geldiği vurgulanmıştır (Sautter ve Leisen, 1999).

Turistik destinasyonları, çok sayıda ve farklı görev ve sorumluluklara sahip paydaşların bir arada bulunduğu yapılar olarak değerlendirdiğimizde (Azzopardi, 2011), bu paydaşlar arasındaki işbirliğinin rekabet gücüne katkı sağlama yanında, nihai olarak bölge gelişimine de yarar sağlayacağı şüphesizdir (Jamal ve Getz, 1995). Bu bakımdan turizmde işbirliğini açıklamada, kamu ve özel sektör işbirliği (Hall,

1999), yerel yönetimler ve özel sektör işbirliği (Ashley and Jones, 2001), turizm ve diğer sektörler arasındaki işbirliği (Wahab & Pigram, 1997) gibi çok sayıda işbirliği yönteminin yapılan çalışmalara konu olduğu görülmektedir. Unutulmamalıdır ki, turizm destinasyonlarının gelişiminde kamu kurumları tarafından yapılan planlama ve koordinasyon faaliyetleri belirleyici olmasına rağmen, sektör sürdürülebilir rekabette üstünlük elde etme hedefine ancak özel işletmeler ve sivil toplum kuruluşlarının da bu politikalarda etkin bir şekilde temsil edilmesiyle ulaşmış olacaktır (Erkus-Öztürk ve Eraydın, 2010).

Turizmde paydaşlar arasındaki işbirliği stratejilerinin geliştirilmesinin destinasyonlara sağladığı avantajların incelendiği çalışmalara bakıldığında; Nordin (2003: 17) turizm destinasyonlarında mevcut olan sorunların tespiti, bunların çözümü için yenilikçi uygulamalara gidilmesi, vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi ve dolayısı ile destinasyonda kalıcı rekabet avantajı sağlamada kamu ve özel kurumların bir araya gelerek oluşturdukları kümelenmeler ve bunlar arasında işbirliğinin geliştirilmesinin önemine değinmiş, Ramayah (2011) ise, işbirliği sonucunda ortaya çıkan güven duygusunun daha güçlü endüstriyel ilişkiler doğuracağını ve böylece organizasyonlara daha fazla bilgiye ulaşma ve daha etkin çalışma fırsatları sunacağından bahsetmiştir.

Brooker ve Burgess'in (2008) yaptıkları araştırmada, bir zamanlar turistlerin en fazla ziyaret ettikleri destinasyonlar arasında yer alan, ancak günümüzde turist sayısında önemli düşüşlerin yaşandığı Niagara bölgesinin tekrar ilgi odağı haline gelebilmesi ve rekabet gücü kazanması için markalaşma, inovasyon çalışmaları ile beraber, paydaşlar arasında sınır ötesi işbirliği uygulamalarının geliştirilmesinin de büyük bir önem arz ettiği vurgulanmıştır. Ndlovu (2009), turizm destinasyonlarında kamu ve özel sektör işbirliği ve bunun sivil toplum kuruluşlarınca da desteklenmesi ile destinasyonun markalaşma sürecine önemli katkılar sağlayacağını belirterek, ziyaretçilerin karar verme süreçlerini etkileyen destinasyon marka imajının iyileştirilmesi ile rekabette de önemli avantajların sağlanacağı ifade edilmiştir.

Heath (2003), Vernon (2005), Bramvell ve Lane (2000), Yüksel ve Bramvell (2005) tarafından yapılan çalışmalarda destinasyonlarda işbirliğinin planlama, projelerin uygulanması ve turizmde rekabet gücünü arttırmaya sağladığı

faýdalara değinildiği görülmektedir. Turizmde paydaşların işbirliğini konu alan bazı çalışmalarda ise (Gray, 1989; Bramwell & Lane, 2000), işbirliği sonucunda taraflar arasında oluşacak diyalog, bilgi paylaşımı, bağlılık ve güvenin gelecek yıllarda paydaşlar arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarının önüne geçilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacağı, ayrıca uzun vadede kaynakların etkin ve verimli bir Őekilde kullanılarak sektörde yüksek katma değer yaratılacağı ve bunun da üst düzeyde turistik memnuniyetin meydana çıkması ve rekabet avantajının sağlanması ile sonuçlanacağı tespit edilmiştir.

Unutulmamalıdır ki, destinasyon rekabet gücünün arttırılmasında paydaşlar arasındaki ilişkilerde iletişim, bağlılık, işbirliği ve koordinasyon unsurlarının mevcut olması, paydaşların ortak amaçlar doğrultusunda daha uyumlu bir Şekilde çalışmasına yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın üçüncü bölümünde Azerbaycan turizminin mevcut rekabet gücü analiz edilmekle beraber paydaşlar arasındaki ilişkiler de değerlendirilerek, bunun mevcut düzeyi, eksikliklerin ortadan kaldırılması da amaç olarak edinilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN TURİZMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ SAĞLANMASINDA PAYDAŞLARIN ROLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın son bölümünde, Azerbaycan turizminin rekabet gücü, paydaşların görüşleri ışığında değerlendirilmeye çalışılmış, destinasyonlarda paydaşlar arasındaki iletişim, koordinasyon ve işbirliği faaliyetlerinin etkinliği, bunların rekabet gücüne etkisi de araştırılıp analiz edilmiş, mevcut eksikliklerin ortadan kaldırılması için sonuç kısmında önerilere de yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile doğal, tarihi, kültürel kaynaklar başta olmak üzere zengin turizm potansiyeline sahip olan ve bu bakımdan son yıllarda bölgenin önemli turizm destinasyonlarından biri olma yolunda ilerleyen Azerbaycan turizminin mevcut rekabet gücü belirlenmeye çalışılırken, destinasyonun rekabet avantajı elde etmesinde paydaşların rollerinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışma kapsamında paydaşların artan uluslararası rekabet koşullarında Azerbaycan'ın mevcut rekabetçi konumunu korumasına yönelik yaptıkları çalışmaların incelenmesi, pazardan daha fazla pay alması amacıyla destinasyonda bulunan paydaşlar arasında iletişim, bilgi paylaşımı, koordinasyon çalışmalarının mevcut durumunun analiz edilmesi, amaçlara ulaşmada işbirliği olanaklarının artırılması, bu yolda karşılaşılan temel sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi de araştırmanın alt amaçları olarak sıralanabilir.

Bu araştırmanın, Azerbaycan turizminin mevcut rekabet durumunun ortaya konulması ve ilgili paydaşlar arasındaki ilişkilerin destinasyon rekabetçiliğine etkisini belirleme amacıyla yapılan ilk çalışma olma özelliği bakımından, ayrıca destinasyondaki turizm paydaşlarının bundan sonraki girişimlerde daha etkin ve verimli çalışmalarına yardımcı olacak önerileri sunması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle yerel yönetimler ile yapılan görüşmelerde ön

plana çıkan temel fikir, karar verme ve kaynak yönetimi sürecinde paydaşların daha az katılım sağladığı görüşüdür ki, yapılan çalışma bundan sonraki süreçte turizmde ortak girişimlerin geliştirilmesi için uygun alanların tespit edilmesi ile bu eksikliklerin ortadan kaldırılması ve böylece Azerbaycan turizm rekabet gücünün de sürdürülebilirlik kazanmasına yardımcı olması bakımından önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmada zaman ve finansal kısıtlar dikkate alınarak amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen, son yıllarda Azerbaycan turizminin gelişimine yön veren ve bu konuda daha fazla bilgiye sahip olduğu düşünülen kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan paydaş grubuna yönelik yarı yapılandırılmış sorular yöneltilerek gerekli verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bakımdan, Azerbaycan Turizm Tanıtma Ajansı ve AZPROMO gibi destinasyon pazarlama örgütleri, turizmin ülkede gelişimine katkı sağlayan Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği, Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu, Azerbaycan Sağlık ve Termal Turizm Birliği, DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği gibi meslek örgütleri temsilcileri, turizm çekicilik kaynaklarının korunması ve yaşatılması, turizm alanında yatırımların yönlendirilmesi ve turizmdeki ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlayan Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı Bölge Müdürlükleri yanında, Azerbaycan Hava Yolları, Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezi gibi kurumların yetkilileri, 5 yıldızlı zincir konaklama işletmeleri ve seyahat işletmeleri yöneticileri, Azerbaycan Turizm Üniversitesi'nde görevli akademisyenler ve yerel yönetim temsilcilerinden oluşan toplam 32 katılımcı ile ortalama 25-35 dakikalık görüşmeler yapılarak, turizm sektörü üzerinde doğrudan söz sahibi olan paydaşların görüşleri doğrultusunda Azerbaycan turizminin mevcut rekabet gücü ve ilgili paydaşlar arasındaki ilişkilerin rekabete etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklem sayısı belirlenirken, katılımcılar tarafından verilen bilgilerin diğer bilgilerle benzerlik göstermeye başladığı durum esas alınarak, ulaşılan sayı yeterli görülmüştür.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada bazı katılımcıların bilgi paylaşımına sıcak bakmamaları, bazı kurumlarla iletişimde karşılaşılan güçlükler, katılımcıların coğrafi dağılımı nedeniyle karşılaşılan finansal ve zaman kısıtlardan dolayı sadece 32 paydaşla görüşülmesi, ayrıca örnekleme temsil eden kişilerin anadili ile veri toplamada kullanılan dilin farklı olmasından dolayı bazı görüşlerin aktarılmasında karşılaşılan güçlükler temel kısıtlar arasında yer almaktadır. Çalışmada verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemlerinden sadece görüşme tekniğinin kullanılması da bir başka kısıt olarak ele alınabilir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışmada rekabete ilişkin paydaşların görüş ve tecrübeleri tespit edilmeye çalışıldığından, tezin amacı dikkate alınarak niteliksel araştırma yöntemlerinden yüz yüze mülakat tekniğine başvurulmuştur. Literatürde Azerbaycan turizminde sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında paydaşlar ve bunlar arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmanın bulunmaması, ayrıca turizm rekabetine ilişkin yapılan araştırmaların yetersiz olmasından dolayı belirtilen araştırma yönteminin literatüre daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Detaylı veri toplama amacıyla yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorulardan yararlanarak, 32 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme formu hazırlanmadan önce yazın taraması yapılmış ve Fatimath (2015) ve Yoon (2002)'un çalışmalarından elde edilen bilgilerden yararlanılarak aşağıdaki soruların katılımcılara yöneltmesi uygun görülmüştür:

1. Azerbaycan turizminin durumunu, doğal ve kültürel çekicilikler, güvenlik, altyapı ve üstyapı, ülkenin lokasyonu, hizmet kalitesi ve misafirperverlik gibi faktörleri göz önünde bulundurarak rekabet açısından değerlendiriniz. Sizce bu alandaki potansiyel üstünlüklerimiz ve mevcut eksikliklerimiz nelerdir?

2. Azerbaycan turizminin rekabet gücünü sürdürülebilir politikalar, pazarlama stratejileri, eğitim, girişimcilik, çevresel değişimlere uyum faktörleri açısından değerlendirmisiniz?
3. Mevcut eksiklikleri göz önünde bulundurduğumuzda, uluslararası pazarda rekabet gücünü artırma amacıyla nelerin yapılması gerekmektedir?
4. Sizce paydaşlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri etkileyen iletişim, güven, koordinasyon gibi faktörlerin rekabet avantajı sağlamadaki rolleri nelerdir?
5. Azerbaycan turizminin rekabet gücünü artırma amacıyla örgütlenme faaliyetlerine ve işbirliğine yönelik çalışmalara katılımınız ne durumdadır?
6. Azerbaycan'da turizm sektörü açısından paydaşlar arasındaki ilişkilerin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Rekabetçi bir turizm destinasyonu olmak için paydaşlar arasındaki ilişkilerin daha başarılı bir şekilde yürütülmesi için Azerbaycan turizminde yeni bir örgüt yapısının sektöre getireceği avantajlar sizce neler olabilir?

Araştırma zamanı etik ilkeler göz önünde bulundurularak, katılımcılara görüşmeler öncesinde bilgilendirme amacıyla telefon edilerek araştırmanın amacı hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Ayrıca, veri toplama amacıyla yapılan mülakatlarda katılımcıların kimliklerinin gizli tutulmasından dolayı görüşmeler araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından betimsel analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiş, bu kapsamda birbiriyle ilişkili olan veriler Heath'in çalışmasında belirlediği sürdürülebilir rekabete etki eden faktör gruplarına göre analiz edilerek temalar oluşturulmuştur.

Betimsel analiz son yıllarda, sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda veri toplama amacıyla açık uçlu soruların tercih edildiği görüşme tekniğinden elde edilen verilerin yorumlanması ve analizinde en çok kullanılan yöntemlerden biri haline gelmiştir. Verilerin sunulacağı temaların belirlenmesi için çerçevenin oluşturulması, verilerin düzenlenmesi, elde edilen görüşleri yansıtmaya amacıyla alıntılara yer

verilerek verilerin tanımlanması betimsel analizin temel aşamaları olup (Yıldırım ve Şimşek, 2003), çalışmada da bu sürecin izlenmesine özen gösterilmiştir.

3.6. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada, Heath (2003) tarafından yapılan çalışmadan yola çıkılarak turizm destinasyonlarındaki paydaşlar arasındaki ilişkiler, bu ilişkileri etkileyen unsurlar ve işbirliği ile sürdürülebilir turizm rekabeti arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaya yardımcı olacak kavramsal çerçeve geliştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde Azerbaycan'ın turizm sektörünün rekabet gücüne etki eden faktörler Heath'in rekabet modeline uygun olacak şekilde "temel faktörler", "bağlantı faktörleri", "sürdürülebilir turizm politikaları", "destinasyon pazarlama stratejileri", "başarı faktörleri", "makro, rekabet ve Pazar çevresinde meydana gelen değişikliklere uyumluluk faktörü" gibi altı başlık altında kategorize edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, destinasyondaki paydaşlar arasındaki iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin, sadece Heath'in çalışmasında ortaya koyduğu rekabete etki eden altı faktörün başarıya ulaşmasına yardımcı olmayacağı, aynı zamanda Azerbaycan turizminde sürdürülebilir rekabet yapısının geliştirilmesi üzerinde kalıcı etkilerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı sonucuna da varılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgularda, sürdürülebilir rekabetçi turizmin, destinasyonlarda birbiriyle karşılıklı ilişki içerisinde olan paydaşlar arasındaki ilişkilerden etkilendiği, bu bakımdan işbirliğini kolaylaştıran iletişim, koordinasyon, ortak vizyon ve hedefler, bağlantı gibi faktörlerin rekabetçi avantajlar elde edilmesine de doğrudan yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

3.6.1. Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Rekabet Gücünün Temel Faktörlere Göre Değerlendirilmesi

Heath (2003), turizmde sürdürülebilir rekabete etki eden faktörlerin büyük bir kısmını temel faktörler kategorisi altında toplamıştır ki, bunlar; doğal ve geliştirilmiş kaynakları, iklim, doğal ve estetik yapıyı, turistik aktiviteler ve özel etkinlikleri, destinasyonlardaki suç oranlarını, sıhhi koşulları ve güvenliği, altyapı ve

kapasite yönetimini, destinasyon konumunu, çevredeki destinasyonlarla bağlantı ve ulaşım imkanlarını, uygun konaklama tesislerinin ve dağıtım kanallarının mevcudluğunu, yerel halkın turistlere karşı dostane tutumu ve misafirperverliğini ihtiva etmektedir. Heath'in (2003), rekabete etki eden temel faktörler grubunda değerlendirdiği temel kaynaklar ve çekicilikler kategorisi altında doğal, tarihi ve kültürel varlıkların, fizyografinin, turizm aktivitelerinin ve özel etkinliklerin yer aldığı görülmektedir ki, bunlar aynı zamanda destinasyonların karşılaştırmalı ve rekabetçi üstünlükler elde etmesi için en temel unsurlar olarak da görülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde de Azerbaycan'ın turizm sektöründe önemli roller üstlenen paydaşlara yöneltilen sorular ile Azerbaycan'ın mevcut rekabetçi gücüne etki eden başlıca faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Nitekim, paydaşların verdikleri cevaplarda da, Azerbaycan'ın rekabet gücünü etkileyen temel faktörler arasında doğal, tarihi ve kültürel kaynakların ilk sırada yer aldığı görülmektedir ki, bu da Heath'in (2003) araştırmasında da ortaya çıktığı üzere, doğal kaynakların rekabet gücünü etkileyen anahtar faktörler arasında yer aldığı fikrini bir kez daha doğrular niteliktedir.

Katılımcılara göre, Azerbaycan'ın turizm rekabet gücüne etki eden en temel faktör sahip olduğu doğal, tarihi, kültürel kaynakları olup, Hazar Denizi kıyısındaki plajları, dünyada eşsiz doğa olayı olarak nitelendirilen çamur volkanları, zengin flora ve faunası turizmin ülkede geliştirilmesi için önemli fırsatlar sunmaktadır. Azerbaycan'ın zengin iklim, bitki örtüsü ve turizm için elverişli doğal ve tarihi güzellikleri turizm ürününün de çeşitlendirilmesine yardımcı olmakta, bu da rekabetçiliğe önemli katkılar sağlamaktadır. Azerbaycan Turizm Üniversitesi öğretim üyesi ile yapılan görüşmelerde de belirtildiği üzere, Azerbaycan'a rakip destinasyonlara göre karşılaştırmalı üstünlükler sağlamaya yardımcı olan doğal ve tarihi kaynakların hem sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, hem de daha başarılı bir şekilde pazarlanması gelecekte Azerbaycan'ın uluslararası turizm rekabet endeksinde daha üst sıralara çıkabilmesine yardımcı olacaktır.

Turizmde karşılaştırmalı üstünlükler sağlayan kaynakların korunması ve daha bilinçli bir şekilde kullanımı hem kaynakların, hem de rekabetin sürdürülebilir olması açısından büyük önem taşımaktadır (Crouch ve Ritchie, 2003). Ancak ne

yazık ki, yapılan görüşmelerde de ortaya çıktığı üzere Azerbaycan'da turizmin sürdürülebilir olması için kamu tarafından tek başına yürütülen çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerine, özel sektör desteği ve sivil toplum kuruluşlarının da katılımına yönelik eksiklikler çevresel programlardan istenen verimin alınmasını engellemiştir.

Yapılan görüşmelerin birinde Azerbaycan'ın 825 km'lik kıyı şeridi ve güneşli gün sayısının yüksek olmasının destinasyona kıyı turizminin geliştirilmesi için önemli fırsatlar sunduğu, ancak sürdürülebilirlik bakımından en büyük tehlikenin kıyı turizminde yaşandığı dile getirilmiş ve Hazar Denizi'ndeki mevcut ekolojik durumun turizmin sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesini önemli ölçüde sınırladığı ifade edilmiştir. Ayrıca Azerbaycan Turizm Üniversitesi öğretim üyesi ile yapılan görüşmelerde, denizin kıyı turizmi için faydalı olacak bazı sahil kısımlarının özelleştirilmesi ve gelen ziyaretçilerden yasal olmamasına rağmen ücret talep edilmesi, bu alanlardaki yapılaşmanın kıyı kanunları gözetilmeden sürdürülmesi, işletmelerin doğal çevreyi koruma ve sürdürülebilirlik anlayışından çok uzak olması da kıyı turizminin sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesini engelleyen temel eksiklikler olarak dile getirilmiştir. Bu konuda mevcut sorunlara getirilen çözüm önerilerini Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi aşağıdaki sözleriyle ortaya koymuştur:

“Hazar Denizi Azerbaycan turizmi için önemli bir fırsat, ayrıca çok büyük petrol ve doğalgaz rezervlerine de sahip merkezlerden biri. Bu durum ekonomik büyümeye katkı sağlasa da maalesef uzun yıllar boyunca sanayi faaliyetlerinin geliştirilmesi sürecinde çevresel koşulların gözetilmemesi Şih gibi plajların da turistik potansiyelinin göz göre göre mahvedilmesi ile sonuçlanmıştır. İlk kez 2016 yılında gerçekleştirilen “Mavi Bayrak” projesi kıyı turizminde ilgili paydaşların bir araya getirilmesi adına bizim için iyi bir fırsat olmuş ve yapılan görüşmelerde mevcut sorunların bir kısmı tartışılarak atılması gereken somut adımlar vurgulanmıştır. Ayrıca, Hazar Denizi'ne kıyısı bulunan beş ülkenin son yıllarda çevresel kirlenmenin boyutlarını tartışmak için sık-sık bir araya geldiği görülmektedir ki, bu çalışmalar sonucunda imzalanan düzenleme ile son yıllarda atık suları ve kimyasalların denize dökülmesini engelleme yolunda kayda değer ilerlemeler de yaşanmıştır. Bu, turizm kaynaklarımızın hem korunmasına, hem de sürdürülebilirliğin de sağlanması ile rekabet avantajının da kazanmasına yardımcı olacaktır.”

Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi doğal kaynaklar içerisinde bir diğer önemli faktörün flora ve fauna zenginliği olduğunu, Azerbaycan'ın karasal alanlarında biyolojik çeşitliliğin tespiti, nesli tehlike altında olan türlerin korunması, ayrıca bu alanların eğlenme-dinlenme potansiyelinden yararlanılarak turistik amaçlarla da kullanımında 2003 yılında kurulan Ekoloji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ve yerel yönetimler ile iletişim içerisinde olduklarını ve Şirvan, Hirkan, Şahdağ ve Samur Milli Parklarının bu işbirliği sonucunda ortaya çıktığını, bunun çevresel sürdürülebilirliğin kazandırılmasına yardımcı olma ile beraber, turizm rekabetinin de sürdürülebilir temellere oturtulmasına yardımcı olduğu ifade edilmiştir.

Destinasyon rekabetçiliğinde karşılaştırmalı üstünlük sağlamaya yardımcı olan bir diğer faktör kültürel kaynaklar olup, çalışmaya katılan paydaşlar, gelen ziyaretçilere daha zengin turistik deneyimin sunulmasında; müzeler, arkeolojik sitler, yerel mimari, geleneksel danslar ve mutfak gibi çok sayıda soyut ve somut öğenin içerisinde yer aldığı zengin kültürel mirasın Azerbaycan'a yönelik turizm talebinin artmasına olumlu katkılar sağladığını bildirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın desteği ile bölgelerde bulunan müze müdürlükleri, milli parklar, tarihi anıtlar müdürlüklerinin konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri ile işbirliğini geliştirmeleri kültürel değerlerin pazarlanmasına katkı sağlayan girişimlerden biri olarak görülmüştür ki, Bakü Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisi ile yapılan görüşmede geçen seneden itibaren Gala Tarih-Etnografya Müzesi, Gobustan Milli Parkı ve Azerbaycan Halı Müzesine yapılan ziyaretlerin sayısında yaşanan temel artışın bu işbirliğinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Ayrıca, bölgelerde bulunan kültürel varlıkların turizme kazandırılması amacıyla gerek görülen restorasyon çalışmalarının yapılmaması, bu kaynaklar hakkında yöre halkının bilgilendirilmesi yolunda yerel yönetimler, Azerbaycan Turizm Üniversitesi ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yetersiz kalması, UNESCO Dünya Mirası listesinde yer alan ve başkent Bakü'de bulunan Şirvanşahlar Sarayı, İçeri Şehir, Gobustan Kayalıkları gibi kültürel varlıkların yanında, bölgelerde yer alan Şeki Hanları Sarayı, Möminehatun Türbesi gibi eşsiz mimarisi ile gelen

ziyaretçilere otantik deneyimler sunacak varlıkların tanıtım çalışmalarında fazla ön plana çıkarılmaması turizm rekabet gücünü olumsuz etkileyen temel faktörler olarak sıralanmaktadır.

Heath'in modelinde turizm rekabetine etki eden temel faktörler içerisinde yer alan özel etkinlikler destinasyona çok sayıda ziyaretçi çekme ile birlikte, bölge halkının da doğrudan katıldığı spor oyunlarından festivallere kadar uzanan çok sayıda organizasyonu içermektedir. Yapılan görüşmede AZCVB temsilcisi, Azerbaycan'ın son yıllarda çok sayıda uluslararası organizasyona ev sahipliği ettiğini hatırlatarak, bu süreçte başta Kültür ve Turizm Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Dış İşleri Bakanlığı gibi resmi kurumlarla, Bakü, Gence, Şeki Valilikleri gibi yerel yönetimlerle, medya kuruluşları ile, gerek duyulan finansal desteği sağlayan BP, P&G, Coca Cola gibi çok sayıda sponsor ile, yerli halkla, kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen işletmelerle işbirliği içerisinde hareket ettiklerini ve aralarındaki bu işbirliğinin karşılıklı güven, iletişim ve bağlılık faktörlerinin geliştirilmesine de katkı sağladığını ifade etmiştir. Etkinliklerin turizm rekabetine etkisi ve işbirliğinin rolüne vurgu yapan bir diğer katılımcı başkent Bakü'de bulunan uluslararası zincir otellerinden birinin operasyon müdürü olmuştur:

“Etkinlikler Azerbaycan'a çok sayıda ziyaretçiyi çekme yanında, özellikle yaz aylarında düşen doluluk oranlarımızı da artırmaya katkı sağlamaktadır. Bu sebeptir ki, daha önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da düzenlenecek olan İslam Dayanışma Oyunları ve Avrupa Grand Prix'i gibi etkinliklerde kamu kurumları, organizatörler ve diğer ilgili paydaşlar ile ihtiyaç duyulacağı taktirde oluşturulacak işbirliği çalışmalarına memnuniyetle katılım sağlayacağız. Bu çalışmalar etkinliklerin daha başarılı bir şekilde organize edilmesine yardım eder, böylece rekabet gücümüzü de artırmış olur”

Ziyaretçilerin karar verme sürecini önemli ölçüde etkileyen ve destinasyon rekabetine etki eden bir diğer faktör, destinasyonlardaki şiddet ve suç oranları, terörizm, doğal afetler, siyasi ve ekonomik istikrar, içme suyu kalitesi, hastane yatak kapasitesi gibi güvenlik, sağlık ve hijyen faktörleridir ki, bu kategoride Azerbaycan'ın Dünya Ekonomik Formu tarafından yayınlanan 2017 yılı raporunda (WEF, 2017: 90) en yüksek ortalamaya sahip ülkeler sırasında yer aldığı

görülmektedir.

Paydaşların bazıları tarafından da vurgulandığı üzere, özellikle son yıllarda dünyada artan güvenlik sorunları turizm talebi üzerinde etkili olmuş, bölgede bulunan diğer devletlerin güvenlik kaynaklı büyük kayıplar yaşaması, uzun süre devam eden sosyal ve politik huzursuzluklardan olumsuz yönde etkilenmeleri, onların kaybettikleri Pazar payını ele geçirmek için uzun süreli siyasi istikrarın ve ekonomik dengenin mevcut olduğu Azerbaycan'a, gelen ziyaretçiler için huzurlu bir tatil deneyimi sunabilen destinasyona dönüşme yolunda büyük fırsatlar sunmuştur. Ayrıca AZCVB temsilcisi, ülkedeki güvenlik konularının sık-sık gözden geçirilmesi, sınır güvenliği, yerel güvenlik güçleri ve kolluk kuvvetleri arasında sürekli iletişim ve bilgi paylaşımının sağlanması, bu aktörler arasında işbirliğinin sürekliliğinin sağlanması ile Azerbaycan'ın güvenli destinasyonlar içerisindeki konumunu daha da güçlendireceğinden, böylece daha çok ziyaretçi çekerek rekabette de avantaj kazanmasına yardımcı olacağından bahsetmiştir.

Heath'in rekabet modelinde destek faktörleri başlığı altında olmak üzere, turizm rekabetine etki eden faktörleri belirleme amacıyla ortaya koyulan bütün modellerin değişmez faktörü olarak nitelendirilen altyapı yatırımları kapsamında, son yıllarda Azerbaycan'ın özellikle ulaşım altyapısının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik çok sayıda paydaşın da katılımı sağlanarak yapılan çalışmalar sektörün önemli ölçüde büyümesine katkı sağlamıştır. Bu kapsamda Azerbaycan Hava Yolları temsilcisi ile yapılan görüşmelerde, Azerbaycan Devlet İstatistik Kurumu'nun verilerinde (SSCA, 2015) de yer aldığı gibi yurtdışından ülkemize gelen turistlerin %67'si tarafından tercih edilen havayolu ulaşımı kapsamında hizmet veren uluslararası havalimanları olan Bakü ve Nahcivan havalimanlarına, 2006 yılında yapımı tamamlanan Gence, 2008 yılından itibaren faaliyete başlayan Lenkeran ve Zagatala, 2011 yılından itibaren Gebele havalimanlarının da katılımı ile bölgelerin doğrudan uluslararası turizm pazarlarına açılma fırsatının doğduğu vurgulanmıştır. Ancak, hem Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezi temsilcisi, hem de Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisiyle yapılan görüşmelerde havayolu ulaşımı yanında, bölgelerde turizmin geliştirilmesi amacıyla karayolu ulaşımı ve demiryolu ulaşımında altyapı yetersizliği ve ulaşım yapıları arasında entegrasyonun mevcut

olmaması ulaşım altyapısının temel sorunları olarak gösterilmiş, sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla kamu ile özel sektör işbirliği çerçevesinde kamunun finansman yükünü azaltacak ve özel sektörü ön plana çıkaracak girişimlerin geliştirilmesinin bu sorunu ortadan kaldırmaya yardımcı olacağı vurgulanmıştır.

Altyapının mevcut durumunu değerlendiren diğer katılımcılar ise, rekabetçiliği artırma amacıyla bu alanda yapılacak çalışmalarda özellikle demiryolu ve denizyolu ile ülkeye gelecek ziyaretçilere yönelik iyileştirme çalışmalarına ağırlık verilmesinin önemine vurgu yapmışlardır. Yapılan görüşmelerde, Azerbaycan'a gelen ziyaretçiler içerisinde Gürcistan ve İran vatandaşlarının önemli bir paya sahip olduğu, özellikle Türkiye'den karayolu ile gelen ziyaretçiler için de Gürcistan'ın en iyi ulaşım alternatiflerinden biri olarak düşünebileceği vurgulanmıştır. Ancak ne yazık ki, İran'dan sadece Nahcivan'a demiryolu ile ulaşımın mümkün olması, eski demiryolu altyapısı sebebiyle Tiflis-Bakü arasındaki tren yolculuğunun ise 10 saat olmasının, sınır geçitleri ile beraber bu sürenin 13 saati bulmasının turizm talebi üzerinde etkileyici olduğu da dile getirilmiştir.

Bu sorunlardan bir kısmının çözüme kavuşturulması için son yıllarda hem bölgedeki devletler arasında, hem de Azerbaycan'daki çok sayıda kamu ve özel sektör temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilen projelerin mevcut olduğu, bunlardan birinin Bakü-Tiflis-Kars demiryolu projesi olduğu ve projenin yakın gelecekte yıllık 1 milyon yolcunun yüksek kalite standartlarında taşınmasına yardımcı olacağı belirtilmiştir. Ayrıca Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezinin temsilcisi, Hazar Denizi'nin Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan arasındaki ticari faaliyetlerde aktif şekilde kullanılmaya başlanması ve yakın dönemde yolcu taşımacılığı hizmeti vermeye başlayacak Alat limanının en gelişmiş altyapı imkanları ile donatılmasının da rekabetçiliği olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü temsilcisi ile yapılan görüşmede turizmin çeşitlendirilmesi ve alternatif turizmin geliştirilmesi amacıyla bölgelerde turizm sektörüne yönelik fiziki altyapının iyileştirilmesine de gerek duyulduğu ifade edilmiş, bu kapsamda 2016 yılından itibaren oluşturulması öngörülen Turizm Gelişim Bölgeleri sınırları içerisinde kalan alanlara yönelik gerekli altyapı

iyileştirme çalışmalarının yapılması amacıyla ilgili kurum ve kuruluşlarla iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesine de gerek duyulduğu aktarılmıştır.

İlgili kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, bölgesel turizm müdürlükleri, turizm danışma büroları, Azerbaycan Ekstrem Dağcılık ve Doğa Sporları Federasyonu gibi çok sayıda kurumun bir arada ve koordinasyon içerisinde hareket etmelerine ilişkin çalışmaların eksikliği, turizm bölgelerine yönelik değişik aktivitelerin yer aldığı turların düzenlenmesi amacıyla gerekli çevre düzenlemelerinin yapılmaması, ekoturizm ve kültürel turizm kaynaklarının bulunduğu bölgelere erişebilmede karşılaşılan sorunlar, mola yerlerinde turistlere hizmet verecek işletmelerin yetersizliği AZTA temsilcisi tarafından altyapı faktörleri kapsamında rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörler olarak nitelendirilmiş, yapılacak yeni çalışmalarda bölgelerde mevcut olan altyapı eksikliklerinin göz önünde bulundurulması durumunda, rekabet gücünü de arttırmaya yardımcı olunacağı ifade edilmiştir.

Azerbaycan turizminin altyapı sorununun uzun süredir çözüme kavuşturulmamasının sebeplerinden birinin de taraflar arasında bilgi ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığı yapılan iki görüşmede ortaya çıkan farklı cevaplarda da kendisini göstermiştir. Buna göre, Kültür ve Turizm Bakanlığı temsilcisi, Azerbaycan'ın iç turizm pazarı potansiyelinden bahsederken, oluşabilecek yüksek talebi karşılayabilmek için ülkenin uygun hizmet üretim kapasitesine ve gelişmiş altyapıya da sahip olduğunu belirtmiş, bunların destinasyon pazarlanması sürecine önemli katkılar sağladığını ve dolayısı ile Azerbaycan'ın rekabet gücünü de olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Bölge Müdürlüğü temsilcisi ise bunun aksine, altyapının sadece kentsel alanlarda geliştiğini, kırsal alanlarda altyapı iyileştirme çalışmalarına hazırlanan turizm politikalarında çok az yer verildiği ve hatta uygulamada bunun örneklerinin görülmediğini ifade ederek, güçlü bir rekabet avantajı elde edilmesi için koordinasyon çalışmalarının daha titizlikle yürütülmesi faktörünü göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekmiştir.

Heath (2003) destinasyon rekabeti üzerinde etkin olan faktörlerden bahsederken, yerleşim yeri olarak destinasyonun diğer destinasyonlara yakınlığı,

hedef pazarlara olan uzaklığı ve seyahat süreleri, destinasyona ulaşım fiyatları gibi unsurları ele almış, ayrıca paranın satın alma değeri, rakip destinasyonlara göre konaklama fiyatlarının uygunluğunun da önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanında Heath, Pazar ilişkilerini de bu başlık altında incelemiş ve destinasyonların etnik, dini ve ticari bağlantılarının bulunduğu pazarlar ile daha kolay bağlantı kurabileceklerini, hem yabancı yatırımları, hem de ziyaretçileri daha kolay çekebileceklerini ifade etmiştir.

Azerbaycan'ın uzun yıllar boyunca çok sayıda etnik yapının bir arada bulunduğu zengin kültürel çeşitliliğe sahip destinasyonlardan biri olduğu, ancak sonraki yıllarda ortaya çıkan göç hareketleri nedeniyle bu yapının büyük ölçüde değişim gösterdiği bilinmektedir ki, bu kültürlerden Yahudiler, Gürcüler ve Ukraynalılar günümüzde de kendi geleneklerini ülkede yaşatırken, Alman ve Polonyalıların yalnızca bıraktıkları kültürel miras örneklerine rastlamak mümkündür. Gence Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü temsilcisinin de belirttiği üzere , bu potansiyelin geliştirilmesi ve dış turizm pazarlamasında kullanılması amacıyla sürece tarihçi ve araştırmacıların, bu kültürlerin temsilcilerinin de dahil edilmesi, destinasyonlarda bu kültürlere ait eserleri bir arada sunan müzelerin kurulması, bu alanda mevcut olan sorunların belirlenmesi için ziyaretçiler ve destinasyondaki otoriteler arasında iletişim bağlarının sürekliliğini temin etme ve uygun politika ve stratejilerin geliştirilmesi son derece önemlidir.

Turizm rekabetinde önemli role sahip bir diğer unsur destinasyonun coğrafi konumu ve erişebilirlik imkanları (Heath, 2003; Dwyer ve Kim, 2003) olup, hedef pazarların destinasyona daha kolay ulaşmasının turizm talebini etkileyen unsurlar arasında da yer aldığı görülmektedir. Bu bakımdan araştırmaya katılanların hemen hemen hepsinin Azerbaycan'ın coğrafi konumu bakımından özellikle Doğu ve Batı arasındaki köprü görevini görmesine dikkat çekerek, ulaşım imkanlarından yararlanılıp daha fazla turistin ülkeye çekilmesinin rekabet açısından hayati önem taşıdığı ile ilgili görüş bildirdikleri görülmektedir. Bir turizm acentesi yöneticisi ile yapılan görüşmede, bunun Bakü Uluslararası Havalimanı kapasitesinin artırılması, ülkenin bayrak taşıyıcı markası olan Azerbaycan Hava Yolları'nın küresel pazardaki konumunu güçlendirme amacıyla Bakü'nün transit geçiş noktalarından biri haline

getirilmesi, son dönemlerde sıkça uygulama alanı bulan aktarma bekleyen yolcular için şehir turlarının düzenlenmesi, bölgelerde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin girişlerine koyulan engellerin en kısa sürede ortadan kaldırılması gibi uygulamalarla mümkün olabileceğine dikkat çekmiştir.

“Azerbaycan Turizm Stratejisi 2025’de de hedef olarak belirlenen pazarlar içerisinde, üç saatlik uçuş mesafesinde bulunan Avrupa Birliği ve Körfez ülkelerinin bu listede en üst sıralarda yer aldığı görülmekte, ancak bu destinasyonlardan ülkemize ulaşım fiyatlarının yüksek olması talep yapısını olumsuz yönde etkilemektedir.” Şeklinde görüşünü dile getiren Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu temsilcisi, ulusal havayolu şirketimizin Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı ile daha sıkı işbirliği çalışmaları yürütmesi, uçuş güzergahlarında özellikle Turizm Stratejisinde yer alan destinasyonlara yönelik düşük maliyetli uçuşlara yer verilmesi ve düşük bütçeli havayolu şirketlerine uygulanan kısıtlamaların en aza indirilmesinin sürdürülebilir turizm talebi ve rekabet yapısının oluşturulmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Yapılan çalışmalardan da görüldüğü gibi, destinasyon rekabetinde belirleyici olan temel faktörlerden biri de Heath tarafından aynı başlık altında incelenen fiyat faktörü olup, düşük maliyetlerin destinasyon çekiciliğini ve turizm talebini arttırdığı ve rakip destinasyonlara göre daha ucuz ulaşım ve konaklama hizmetleri sunan destinasyonların rekabette üstünlük kazanacakları vurgulanmıştır. 2015 yılında Dünya Ekonomik Formu tarafından yayımlanan Seyahat ve Turizm Rekabet Edebilirlik Raporu’nda fiyat rekabeti göstergesi bakımından Azerbaycan’ın 65-ci sırada bulunduğu ve bu konumu ile Avrupa ve Kafkasya ülkeleri ortalamasının altında kaldığı görülmektedir ki, bu da ülkede bulunan konaklama tesisleri fiyatları, ulaşımında uçak bileti fiyatları ve vergilerin yüksek olmasının Azerbaycan’ın rekabet gücünü olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir.

Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezi temsilcisi, *“2016 yılından itibaren devletin iki ve üç yıldızlı konaklama tesislerine büyük maddi desteklerin verileceğini açıklaması, bu kapsamda bu işletmelerin 7 yıl boyunca gelir vergisinden muaf tutulması ile yakın gelecekte düşük bütçeli konaklama tesislerinin sayısında artışın yaşanacağı, bunun da konaklama işletmeleri fiyat rekabetçiliğini olumlu olarak*

etkileyeceğini düşünmekteyiz” diyerek fiyat rekabetçiliği konusunda mevcut eksikliklerin ortadan kaldırılması için yapılan çalışmaları dile getirmiştir. Bunun yanında Kültür ve Turizm Bakanlığı temsilcisi, fiyat rekabeti konusunda ülkenin avantaj elde etmesi için ulaşımdan kaynaklanan fiyat rekabetçiliği sorunlarının önüne geçilmesi ve düşük bütçeli havayolu şirketlerinin güzergahları arasında Azerbaycan’ın da yerini alması için Azerbaycan Hava Yolları ile işbirliği çalışmalarına başladıklarına ilişkin görüşleri de son derece önemlidir:

“...Turizm Şurası’nın faaliyete başlamasından kısa süre sonra Azerbaycan’da hava yolu ulaşımında liberalleşme sürecinin başlaması için çalışma grubu oluşturduk ve başta Azerbaycan Hava Yolları ve Kültür ve Turizm Bakanlığı temsilcileri olmak üzere, bu alanda görev ve sorumluluk sahibi olan çok sayıda paydaşın da bu süreçte temsil edilmesini sağladık. Bunun, turizm pazarlama stratejisinde yer alan hedef ülkelere yönelik düşük bütçeli havayolu işletmelerinin ulaşım pazarına dahil edilmesine yardım edeceğini düşünüyoruz. Ayrıca, başkent Bakü’de bulunan, ancak günümüzde sadece Silk Way havayoluna hizmet veren Zabrat Havaalanı’nın bundan sonra düşük bütçeli havayollarının tercih ettiği havaalanlarından birine dönüşmesi için de gerekli çalışmaların yerli ve yabancı girişimcilerle işbirliği içerisinde hazırlanmasına yönelik planlarımız mevcuttur ki, bu işbirlikleri rekabet gücümüzü artırmaya da yardımcı olacaktır.”

Paydaşların görüşleri doğrultusunda Azerbaycan’a rekabetçilik konusunda avantaj sağlayan bir diğer husus, ulusal para birimi olan Azerbaycan manatının son iki yıl içerisinde önemli değer kaybı yaşaması ile doğrudan bağlantılıdır ki, bu da ülkeye gelen turistlerin hem satın alabileceği mal ve hizmetlerin sayısının artmasına, hem de daha önceden sıklıkla tatillerini yabancı ülkede geçirmek isteyen yerel halkın iç turizme yönelmesine sebep olmuştur. Nitekim başkent Bakü’de bulunan 5 yıldızlı otellerden birinin Satış Pazarlama Müdürü ile yapılan görüşmelerde de, döviz kurunda yaşanan değişimlerden konaklama tesisleri olarak başlangıçta maliyetlerin artmasından dolayı olumsuz yönde etkilendikleri, ancak zaman içerisinde doluluk oranlarının artması ile bu zararın kısmen ortadan kalkmaya başladığı görüşü dile getirilmiştir. Bakü’de bulunan seyahat acentelerinden birinin müdürü ile yapılan görüşmede de, yaşanan değer kaybının Azerbaycan’ı rakip destinasyonlara göre fiyat rekabetçiliğinde avantajlı konuma getirdiği, bunun bir sonucu olarak

Azerbaycan'dan yurtdışına yapılan seyahatlerin de azaldığı, böylece yurt içi turlar düzenleyen seyahat acentelerinin ve günübirlik turların sayısında artışların yaşandığı ifade edilmiştir:

“Döviz kurlarında yaşanan değişimler, Azerbaycan'ı fiyat rekabetinde güçlendirmiş, böylece iç turizmin gelişimi için elverişli ortam oluşturmuştur. Hiç kuşkusuz, iç pazardan daha etkin bir şekilde yararlanılması durumunda turizm rekabetinde de güçlü bir konuma geleceğiz.”

Heath, destinasyon rekabetine etki eden faktörler içerisinde konaklama, yeme-içme ve eğlence hizmetlerini sunacak arz kaynaklarının mevcudluğunu kolaylaştırıcı faktörler başlığı altında inceleyerek, yeterli kapasiteye sahip destinasyonların rekabette de başarılı olacağını vurgulamıştır. 2015 yılında Azerbaycan Statistik Kurumu tarafından Azerbaycan konaklama altyapısına ilişkin açıklanan son verilerde, ülkede (SSCA, 2015) toplamda 536 tesiste 17 953 oda ve 37 278 yatak kapasitesi bulunduğu görülmektedir. Hem Bakanlık yetkilisi, hem de turizmin geliştirilmesine yönelik yapılan projelerde yer alan DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği yetkilisi, 2016 yılından itibaren turizm alanında hizmet verecek KOBİ'lere devlet teşviklerinin sağlanması, bu kapsamda vergi indirimi uygulamaları ve özel finans kuruluşları ile işbirliği kapsamında KOBİ ölçeğinde olan konaklama tesislerine yönelik daha düşük faizli kredi imkanlarının sağlanmasının bu kapasitenin gelecek yıllarda artmasına katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu uygulamalar ile araç kiralama, yiyecek-içecek işletmeleri ve Şeki, Lahıç, İsmayılı gibi turizm destinasyonlarında hediyeleş eşya mağazaları gibi turizmde tamamlayıcı hizmetler sunan ve ziyaretçi memnuniyetini artırmaya yardımcı olan işletmelerin sayısında da artışın yaşanacağı ve bunun da turizmin daha sürdürülebilir geliştirilmesine ve böylece rekabete de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezinin temsilcisi ise, turizm destinasyonlarında sunulan ürünün bütünleşik bir ürün olduğuna dikkat çekerek, günümüzde maalesef Azerbaycan turizm sektörünü de etkileyen faktörlerden birinin banka ve sağlık hizmetleri sunan kuruluşların turistik ihtiyaçları karşılama amacıyla nitelikli hizmet sunamamalarından kaynaklandığını dile getirmiş, bazı turistik

bölgelerde ATM makinelerinin sayısının yok denecek kadar az olmasını, ayrıca kartlı ödeme sistemlerinin ülke genelinde yaygınlaşmamış olmasını rekabet gücü eksiklikleri olarak ifade etmiştir.

Heath'e (2003) göre destinasyonlarda rekabet gücüne etki eden temel faktörlerden sonuncusu destinasyondaki misafirperverlik kalitesi olup, bu, gelen ziyaretçilerin bölgede sıcak karşılanması, ev sahibi toplumlarla etkileşimi, ziyaretçilerin o bölgede fiziksel ve psikolojik güvenliklerinin temin edilmesi ve böylece yüksek memnuniyet duygusu ile seyahat sürecini başa vurmalarını sağlayan unsurlardan da biridir. Yapılan görüşmede yerel yönetim temsilcisi başta olmak üzere, hemen hemen tüm yetkililere göre, Azerbaycan'da yerel halkın turizme bakış açısı, ağırlıklı olarak turizmin ülkeye pozitif ekonomik ve sosyo-kültürel faydalar getireceğine yönelik olduğundan, destinasyonda misafirperverlik faktörünün son derece yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda temsilci de, *"Böyle misafirperver bir ortamda kamu ve özel sektörün desteği ve yerel halkın da doğrudan katılımı sağlanarak destinasyonlarda turizmin geliştirilmesi ve rekabetin sürdürülebilir bir yapı kazanacağına şüphe yoktur."* diyerek, Azerbaycan'a bir turizm destinasyonu olarak rekabette avantaj sağlayan faktörler içerisinde misafirperverliğin rolünü bir kez daha vurguladığı görülmektedir.

3.6.2. Azerbaycan'ın Turizm Endüstrisinin Sürdürülebilir Turizm Politikaları Faktörüne Göre Değerlendirilmesi

Destinasyonların taşıma kapasiteleri gözetilmeden yapılan ziyaretler doğal ve toplumsal bozulmalara yol açmakta olup, bu gelişmeler turizm arz ve talep yapısında da değişimlerin meydana gelmesine etki etmiştir (Byrd, 2007). Çevrenin bütünlüğü ve doğal değerlerin orijinalliği gibi faktörler turizm talebini şekillendirirken, bu pazarı ele geçirmek isteyen grupların da çevreye daha duyarlı ve bu değerleri korumaya odaklı çalışmalar yürütmelerini teşvik etmiş, böylece turizm ürününü ortaya çıkaran paydaşları bu kaynakları koruma konusunda hem kendi aralarında, hem de gelen ziyaretçiler ile işbirliği ilişkilerini geliştirmeye yönlendirmiştir (Fatimath, 2015).

Ancak ne yazık ki, paydaşlar ile yapılan görüşmelerde de Azerbaycan'da

kaynakları koruma ve sürdürülebilirliği sağlama yolunda işbirliği ve etkileşimin ne yasal çerçevede, ne de turizm stratejilerinde yeterli yeri bulamadığı tespit edilmiştir. Yapılan görüşmede buna da değinen Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisi, maalesef bugüne kadar yapılan sürdürülebilirlik çalışmalarının yerel yönetimler ve bölgesel müdürlüklerin görüşleri alınmadan yapıldığından dolayı istenen sonucu veremediğini bildirerek, bundan sonraki süreçte yapılan merkezi planlamaların valilikler ve bölgesel kültür ve turizm müdürlükleri ile işbirliği içerisinde hazırlanması durumunda, sürdürülebilirlik adına daha olumlu sonuçların ortaya çıkabileceğinden bahsetmiş, taraflar arasında iletişim ve işbirliğinin bu süreçte en temel gereksinimler sırasında yer aldığını belirtmiştir.

Rekabet gücüne etki eden sürdürülebilir turizm politikaları başlığı altında yatırım, teşvik ve uygun mali düzenlemeler gibi belirleyicilerin de yer aldığı görülmektedir ki, bu kapsamda görüşlerini bildiren paydaşlar, ülkede mevcut olan banka ve diğer finansal kuruluşların turizm de dahil olmak üzere özel sektöre düşük faizli ve uzun vadeli kredi imkanları sağlamaya fazla istekli olmadıklarını, devletin de turizmde düşük katma değer vergisi uygulaması gibi finansal teşvikleri yeni-yeni uygulamaya koyduğunu söyleyerek bunun uzun süre rekabet gücünü olumsuz olarak etkilediğini vurgulamış, yapılan çalışmaların hızlandırılmasının önemine değinmişlerdir. Bu süreçte kamu kurumları, özel sektör ve finansal kuruluşlar arasında daha etkin işbirliğinin geliştirilmesinin de gerekli olduğunu belirten Ekonomi Bakanlığı yetkilisi, bu uygulamaların sektörün kalkınmasına katkı sağlama ile beraber, ülke ekonomisinin genel istikrar düzeyini de olumlu yönde etkileyeceğini ve destinasyonun turizmde rekabetçi konumunu güçlendirerek daha üst sıralara yükselmesine de yardımcı olacağını belirtmiştir.

2003 yılında ihracat ve yatırımları teşvik etme amacıyla kamu ve özel sektör temsilcilerinin ortak çabaları sonucunda Ekonomi Bakanlığı tarafından kurulan AZPROMO temsilcisi ile yapılan görüşmede ise yabancı yatırımların turizm rekabet gücü üzerindeki etkilerine dikkat çekilmiştir. Buna göre, birkaç yıl öncesine kadar Azerbaycan turizminin gelişimi önündeki en temel engellerden birinin proje ve stratejilerin uygulanması için gerek duyulan finansal kaynakları bulmada yaşanan sıkıntılar olduğu dile getirilmiş, ancak günümüzde doğrudan bütçe gelirleri, bütçe

dışı fonlar, kredi garanti fonları, yerel yönetim bütçeleri yanında ülkede yabancı yatırımlar için elverişli ortamın oluşturulması ve bunun da katkısı ile finansman kaynaklarının sayısının artması sonucunda bu sorunun önemli ölçüde çözüme kavuştuğu dile getirilmiştir:

“2015 yılında ülke turizmine yapılan yatırımlar 300 milyon dolardan daha fazla olmuştur ki, bunun da büyük bir kısmı yabancı yatırımların payına düşmüştür. Yatırımların önemli bir kısmı üstyapı çalışmalarının iyileştirilmesine, ülke tanıtımının yapılmasına yöneltilmiştir. Bu yatırımlar aynı zamanda yeni istihdam fırsatlarının ortaya çıkması, bölgelerin sosyo-ekonomik gelişimi ve yerel halkın yaşam kalitesinin iyileştirilmesine de yarar sağlamıştır.”

Mevsimselliğin ortadan kaldırılması da Heath tarafından sürdürülebilir turizm politikaları başlığı altında incelenmiş, turizmde rekabeti artırma adına yapılan çalışmalarda, mevsimselliğin Azerbaycan turizminin rekabet gücü önündeki en büyük engellerden biri olduğu ve sürdürülebilirliği de olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Nitekim Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi de, turistlerin 2012 yılına kadar sadece Nevruz bayramı ve yaz mevsimi gibi yılın belirli dönemlerinde kitlesel olarak ülkeye geldiklerini, 2012 yılında ise Şahdağ Kayak Merkezi'nin hizmete açılması ve hafta sonları bölgeye düzenlenen günübirlik turlarla birlikte kış sezonunda da turizmde canlanmanın yaşanmaya başladığını vurgulamıştır.

Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu temsilcisi ülkede turizmin tüm yıla yayılması ve turizmin daha sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesi için yapılan çalışmalara değinerek, yılın geri kalan dönemlerinde turizmin tekrar canlandırılması için belirlenen hedef pazarlara yönelik 2017 yılından itibaren başkent Bakü, 2018 yılından itibaren ise tüm ülkede düzenlenen organizasyonların yer aldığı turizm etkinlik takviminin hazırlanmasının bu bakımdan faydalı olabileceğini vurgulamıştır. Bunun yanında, diğer paydaşlar da turistik kaynakların ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri göz önünde bulundurularak, daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan alternatif turizm çeşitlerinden sağlık turizmi, kış turizmi, kültür turizmi, ekoturizm ve iş turizminin geliştirilmesinin sürdürülebilirliğe ve dolayısı ile rekabete katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Bu bakımdan, Azerbaycan Sağlık ve Termal Turizme Destek Birliği

yetkilisi ülkede geliştirilmesi için büyük potansiyele sahip alternatif turizm türlerinden olan sağlık turizminin ilgi odağı haline getirilmesi için son yıllarda yapılan çalışmaları aşağıdaki sözleriyle ortaya koymaktadır:

“Son yıllarda dünyada da yükselen Pazar konumunda bulunan sağlık turizmi bakımından ülkemizde özellikle Naftalan, Nahcivan ve Şabran gibi şehirler önemli termal kaynaklara sahip olup, bunların nitelikli rehabilitasyon hizmetleri verebilmesi için modern altyapı ve üstyapı ile desteklenmesine yönelik çalışmalar yürütmekteyiz. Sağlık turizminde hizmet verecek personelin nitelik ve nicelik bakımından yetersizliği, personel tarafından sunulan hizmetlerin uluslararası normlarda olmaması, sağlık turizmi kapsamında sunulan hizmetlerin fiyatlandırılmasına yönelik standartların bugüne kadar belirlenmemesi bu kapsamda rekabet gücümüzü etkileyen temel olumsuzluklar olarak sıralanabilir. Yapılan çalışmalarla bunları çözüme kavuşturursak, turizmin hem sürdürülebilir gelişimine katkı sağlar, hem de rekabet gücümüzü de artırmış oluruz.”

İşbirliği konusunda Azerbaycan Sağlık ve Termal Turizme Destek Birliği yetkilisine yönlendirilen soruda ise, bu alanda yapılacak işbirliğinin destinasyona getireceği avantajlar şu şekilde açıklanmıştır:

“...İşbirliği bize ne getirir sorusuna gelince şunu belirtmek isterim ki, 2016 yılından itibaren Galaaltı turizm merkezinin Avrupa Tarihi Termal Kentler Birliği'ne üye seçilmesi hem destinasyonun tanıtımı için iyi bir fırsat sunmuş, hem de bu tarihten itibaren üyeler arasında karşılıklı iletişim bağları daha da güçlenmiş ve bilgi paylaşımı sonucunda uluslararası tecrübeyi öğrenmemize de yardımcı olmuştur. Ayrıca, sağlık turizminin dünyadaki örneklerine da baktığımızda, hem B2B, hem de B2C'ye yönelik uygulamalarda başarılı olmak istiyorsak, ülkede mevcut hastaneler, seyahat işletmeleri, sigorta acenteleri ve profesyonel termal turizm temsilcileri arasında sıkı bir işbirliği çalışmalarının geliştirilmesinin zorunluluğunu da bir kez daha görmüş olacağız.”

Paydaşların görüşleri doğrultusunda, Azerbaycan'da geliştirilmesi öngörülen bir diğer turizm türü kış turizmi olup, ülkenin kuzeydoğusunda, başkent Bakü'den üç saatlik karayolu mesafesinde bulunan Şahdağ ve Gebele ilinde bulunan ve havayolu ile ulaşım imkanının da bulunduğu Tufandağ Kayak Merkezlerinin potansiyelinden yılın 120 gününde yararlanma imkanının bulunduğu belirlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde de seslendirildiği üzere, genel olarak ülke turizminde de yaygın olan ve bu alanda da önemli sorunlardan biri olarak nitelendirilen düşük bütçeli konaklama tesislerinin belirtilen destinasyonlarda olmaması mevcut potansiyelden tam olarak yararlanmayı engellemektedir. Ayrıca, Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu ve Şahdağ Kayak Merkezinin temsilcisi, bu destinasyonlarda kongre, konferans ve fuarların düzenlenmesi ve yılın belirli dönemlerinde festivallere ev sahipliği etmesinin dolulukların da büyük ölçüde artmasına katkı sağlayacağını dile getirmiştir.

Alternatif turizm türleri içerisinde özellikle son yıllarda en çok ön plana çıkan turizm segmenti iş ve kongre turizmi olup, bilgi alışverişinin gerçekleştiği, çeşitli eğitim ve deneyimlerin paylaşıldığı bu turizm kategorisinde kalış süreleri diğer turizm türlerine göre daha uzun olup (Bailey, 1991), turizmde mevsimsel dalgalanmalara da çözüm sunmaktadır. Azerbaycan Kongreler ve Ziyaretçiler Bürosu temsilcisi ile yapılan görüşmelerde önümüzdeki üç yıl içerisinde bu turizm kategorisinin toplam rekabet gücüne katkılarını artırmak amacıyla yapılacak çalışmalara değinilmiştir:

“Azerbaycan’ın 2020 yılına kadar hem Uzakdoğu, hem de Ortadoğu ve Bağımsız Devletler Topluluğu’ndan kongre turizmi amacıyla gelecek ziyaretçilere yönelik daha aktif tanıtım kampanyalarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda MITT Moskova, ATM Dubai gibi fuarlarda hem Bakanlık, hem de kamu-özel sektör işbirliği çerçevesinde katılımın sağlanması, Azerbaycan Turizm Tanıtma Bürosunun da sürece dahil edilmesi ile daha etkin ve sonuç odaklı olacak şekilde ülkemizi pazarlamayı hedefliyoruz. Ayrıca bundan sonraki süreçte de, Kazakistan ve Gürcistan gibi ülkelerin kongre büroları ile işbirliği ve ortak hareket etme çalışmalarına ağırlık verilmeye başlanacak, Uluslararası Kongre ve Konvansiyonlar Derneği (ICCA) ve Uluslararası Profesyonel Kongre Organizatörleri Birliği (IAPCO) ile yapılacak işbirliği çalışması ile ICCA’nın Asya Pasifik ve Ortadoğu ülkeleri sıralamasında Bakü’nün ilk 50’ye, Azerbaycan’ın ise ilk 15’e girmesi hedeflenecektir...”

Azerbaycan’ın doğal çekicilik unsurları yanında, sahip olduğu kültürel mirasın zenginliği de destinasyonda bu turizmi geliştirmeye büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu bakımdan, mevcut kültürel değerlerin envanterinin hazırlanması ve

turizme kazandırılması için restorasyonların yapılması gerekliliği yapılan görüşmelerde de belirtilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisinin de bildirdiği gibi, Azerbaycan Turizm Üniversitesi, Azerbaycan Ulusal İlimler Akademisi ve Azerberpa Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü'nün tarihi yapıların turizm amaçlı kullanımına yönelik restorasyon çalışmaları kültürel değerlerin sürdürülebilirlik kazanmasına, turizmin çeşitlendirilmesine ve arzu edilen rekabet düzeyine erişilmesine yardımcı olacaktır.

AZTA temsilcisi ile yapılan görüşmede, 2017 yılının sonlarına doğru İstanbul'da başlaması ve 14 gün içerisinde Azerbaycan ve Türkmenistan ziyaretlerinden sonra Kazakistan'da bitirilmesi planlanan İpek Yolu tur programının uygulanmasının, hem ülkeler arasında turizm alanında önemli işbirliğinin geliştirilmesine, hem de ülkelerin kültürel turizm imkanlarının karşılıklı olarak tanıtılmasına yönelik büyük faydalar sağlayabileceği vurgulanmıştır. Kültür turizmi bakımından Azerbaycan'ın en önemli çekicilik merkezlerinden biri olan Şeki Valiliği yetkilisi ise rekabet gücünü arttırmaya yönelik yapılan çalışmaları şu şekilde aktarmıştır:

“Son yıllarda Şeki'de yapılan restorasyon çalışmalarında şehrin tarihi ve kültürel dokusunun ön plana çıkarılmasına gayret gösterdik, Güney Kafkasya'da XVIII yüzyıla ait iki kervansaraydan biri olan Yukarı Kervansaray'ın da bulunduğu şehrin kuzey kısmında yer alan kültürel değerler ve doğal çevreyi koruma amacıyla bölgenin kentsel sit alanı ilan edilmesi için büyük çaba sarf ettik. Ayrıca, gelen ziyaretçilere ürünlerini daha kolay satmaları için şehrin en işlek caddesi üzerinde el sanatları yapan girişimcilere atölyeler de tahsis ettik ve tüm bunları gerçekleştirmede hem Bakanlık ve taşra teşkilatının Şeki Valiliği ile birlikte yürüttükleri ortak çalışmaların, hem de yerel halkın bu süreçte aktif rol alması ve bizimle bir arada hareket etmesinin büyük rolü oldu. Bu çalışmalar şehrin kültürel kaynaklarına sürdürülebilirlik kazandırırken, umut ediyorum ki, rekabet gücünün artmasına da yardımcı olmuştur.”

AZTA temsilcisi kültür turizminin ülkede geliştirilmesi için son yıllarda geliştirilen kültür rotalarına dikkat çekmiş, 2016 yılında Tarihi İpek Yolu üzerinde bulunan Bakü-Gobustan-Şamahı-Gebele-Şeki gibi kentlerin içinde yer aldığı İpek Yolu Rotası, Aleksandr Düma Kafkasya'da, Azerbaycan'da Alman İzleri,

Azerbaycan Şarap Rotası, Nahçıvan Nuh'un Gemisi Rotası gibi Azerbaycan'a özgü otantik ürünlerin turistlere sunulduğu çok sayıda kültür rotalarının geliştirilmesinin önemine vurgu yaparak, bu destinasyonlarda turizm gelişiminin sürdürülebilir temellere oturtulmasının, ilgili tüm paydaşların bu süreçte ortak hareket etmelerine ve bölgesel kültür ve turizm müdürlükleri, yerel yönetimler ve seyahat acenteleri arasında etkin işbirliğine bağlı olduğunu ifade etmiştir: *“Bu seyahatlerde yerel nüfusun turizme katılımı ve ziyaretçiler ile sürekli etkileşim halinde olmaları, kültürel mirasın korunması ve kültürlerarası hoşgörü ve anlayışın geliştirilmesine, bu da ziyaretçilere sunulan deneyimin daha da zenginleştirilmesine katkı sağlayacaktır”*.

Son olarak paydaşların görüşleri doğrultusunda önümüzdeki üç yıl içerisinde Azerbaycan'da sürdürülebilir turizm politikaları kapsamında geliştirilmesi öngörülen bir diğer turizm segmenti ekoturizm olup, kırsal alanın kalkınması ve milli parkların aktif ziyaretçi bölgelerine dönüştürülmesi konusuna Azerbaycan turizm stratejisinde de kısmen yer verildiği bildirilmiştir. Bu konuda görüşlerini bildiren paydaşlardan Ekoturizm ve Sürdürülebilir Turizm Derneği temsilcisine göre, kırsal turizmin geliştirilmesi amacıyla çiftçilerin bundan sonra müteşebbis olarak faaliyetlerini sürdürmeleri için gerek duyulan bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşmaları temin edilmelidir. Bunun için kamu, ilgili özel sektör temsilcileri, İDEA Vakfı, yerel yönetimler gibi bu alanda önemli görevler üstlenen paydaşların ortak çalışmaları sonucunda kırsal turizm kılavuzunun hazırlanması sektörün sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesine ve rekabet gücünü artırmaya da yardımcı olacaktır.

Ayrıca, yine aynı görüşmede, kırsal alanlarda hem çiftlik, hem de agroturizmin geliştirilmesi, mikro kredi destekleri ile özellikle yerel halkın evlerini turistlere kiralaması için gereken finansal desteklerin sağlanması ve geleneksel el sanatlarının geliştirilmesinin bundan sonraki süreçte rekabet gücünü artırma adına izlenecek eylem planları arasında yer alması gerekliliği, bu süreçte akademisyenlerin, çiftçilerin, el sanatları ustalarının, seyahat acenteleri temsilcilerinin de katılımının sağlandığı kırsal turizm örgütlenme yapısının geliştirilmesinin önemli olduğu belirtilerek, paydaşlar arasındaki iletişim ve işbirliğinin, bu turizm merkezlerinin daha başarılı bir şekilde pazarlanmasına büyük katkılar sağlayacağı ifade edilmiştir.

3.6.3. Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Destinasyon Pazarlama Stratejileri Faktörüne Göre Değerlendirilmesi

Blokları oluşturan birinci sütunda, sürdürülebilir turizm politikalarının destinasyon rekabet gücüne etkileri tartışılırken, ikinci sütun pazarlama stratejilerini kapsamakta olup, günümüzde Azerbaycan turizminde mevcut pazarlama çalışmaları içerisinde en temel eksikliğin işbirliği olduğu yapılan görüşmelerle de ortaya çıkmış, paydaşlar arasında karşılıklı etkileşim ve ortak hareket etme duygusunun pazarlama çalışmalarının daha etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacağı ifade edilmiştir.

Tanıtım ile ilgili olarak paydaşların büyük çoğunluğunun temel görüşleri; Azerbaycan'da bugüne kadar turizmin tanıtımına yönelik faaliyetlerden ne yazık ki beklenen sonuçlar alınmadığına, tanıtım için ayrılan bütçelerin uluslararası fuarlar ve hedef kitle olarak değerlendirilmeyen pazarlara yönelik yapılan reklam çalışmaları kapsamında harcaıldığına, pazarın istek ve beklentilerine yönelik pazarlama araştırmalarına Azerbaycan Turizm Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar istisna olmak üzere hemen-hemen hiçbir önemin verilmediğine ilişkin olmuştur. Bütün bu hata ve eksikliklerin ortadan kaldırılması ve turizm tanıtım çalışmalarının tek bir elden, daha sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini temin etmek amacıyla, Şubat ayından itibaren Ulusal Turizm Tanıtma Ajansı faaliyetlere başlamıştır ki, paydaşların görüşleri de bu örgütün ülkemizin tanıtımında her paydaşın münferit olarak tanıtım çalışmaları yürütmesi yerine, ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçmelerine ve daha güçlü bir Azerbaycan turizminin ortaya çıkmasına yardımcı olacağına yöneliktir.

Diğer katılımcılardan farklı olarak, Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi ise, pazarlama çalışmalarındaki senaryonun o kadar da karamsar olmadığını ifade etmeye çalışmış, onların da yapılan hataların farkında olduklarını ve bundan dolayı pazarlama çalışmalarında direk sonuca götürecek adımlar atmaya başladıklarını belirtmiştir. Bu kapsamda hedef pazarların da aralarında bulunduğu birçok ülkeye yönelik sınır kapılarında vize ve 81 ülkenin ziyaretçilerine yönelik e-Vize uygulamasının başlatılmasının örnek teşkil edebileceğini belirtmiş ve bunun etkilerini şu şekilde aktarmıştır:

“2016 yılının ilk 9 ayı verilerinde Azerbaycan’ı ziyaret eden turist sayısının 1,7 milyona ulaştığı görülüyor, bu da geçen yılın aynı dönemi ile kıyasladığımızda %10’luk artış karşılık gelmektedir. Rusya, İran, Türkiye ve Ukrayna en çok turist gönderen ülkeler sıralamasında yine yerini koruyor ancak özellikle Arap Körfezi ülkelerine yönelik yapılan çalışmaların başarılı bir şekilde yürütülmesi bu destinasyonlardan da gelen ziyaretçi sayısında kayda değer artışın yaşandığını gösteriyor. Bundan sonra daha çok harcama yapan ülkelerden gelecek ziyaretçiler için çalışmalarımızı sürdüreceğiz.”

Tanıtım konusunda yapılan tutundurma çalışmalarına değinen AZCVB yetkilisi, Azerbaycan turizm tanıtımı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar içerisinde Lonely Planet tarafından Güney Kafkasya ülkelerine yönelik hazırlanan “Azerbaycan, Gürcistan ve Ermenistan’a ait Seyahat Rehberi”, Eksplorere Yayınları tarafından hazırlanan “Azerbaycan’da Yaşama Rehberi”, Mark Elliott, Tahir Amiraslanov, Nikki Kazımova tarafından yazılan Azerbaycan tarihine, mutfak ve kültürüne ilişkin kitapların ülkenin turizm potansiyelinin uluslararası tanıtımına önemli katkılar sağlamakla birlikte, 2014 yılından itibaren Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Azerbaycanca, Rusça ve İngilizce yayımlanmaya başlayan “Baku Guides Seyahat Rehberi”nin Azerbaycan’a gelen ziyaretçilere ülke ile ilgili önemli bilgiler sunduğundan da bahsetmiş, bu gibi ulusal ve uluslararası tanıtım kitapçıklarının destinasyon tutundurma çalışmalarına önemli katkılar sağladığını bildirmiştir.

Görüşmelerde AZTA yetkilisinin görüş ve önerileri doğrultusunda, yabancı tur operatörlerine yönelik Azerbaycan’ın turizm değerlerinin yerinde tanıtılması amacıyla etkinliklerin düzenlenmesinin pazarlama açısından faydalı olabileceği belirtilmiş, ayrıca ülkede bulunan tur operatörlerinin fuarlar gibi uluslararası tanıtım çalışmalarında birlikte hareket etmelerinin önemli olduğu da vurgulanmıştır. Bu kapsamda, Ulusal Turizm Tanıtım Ajansı temsilcisi de, özellikle Improtex ve Silk Way gibi çok sayıda ülke ile çalışmalarını yürüten tur operatörlerinin liderlik görevini üstlenmeleri ve diğer örgütlerle müşterek hareket etmelerinin mevcut pazarlama stratejilerindeki eksikliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir. Azerbaycan Turizm Üniversitesi temsilcisi ise, gelecek yıllarda Azerbaycan’ın tanıtım çalışmalarında komşu devletlerden Gürcistan ile ortak

faaliyetler yürütmesinin de her iki ülkenin yararına olacağını söylemiştir. Bunların yanında, paydaşların görüşleri doğrultusunda, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen ve çoğunluğunu Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinin oluşturduğu hedef pazarların turizm talebinin doğru şekilde analizi ve “Azerbaycan Kahvaltısı” adı altında başlayan turizmde markalaşma sürecinin hızlandırılması da pazarlama çalışmalarına ve rekabete önemli katkılar sağlayacaktır ki, bunlarda başarı elde etmek için, sektörde bulunan bütün paydaşlar arasında iletişim ve işbirliğinin sağlanması zorunludur.

XX. yüzyılın sonlarına doğru, hizmetler sektöründe verimliliğin yanında, kalitenin de başarıyı etkileyen faktörlerinden biri haline gelmesi, sektörde kalite ile ilgili algının ölçülmesi için müşteri memnuniyeti kavramını gündeme getirmiş, memnuniyetin destinasyon rekabetine etkisini Heath destinasyon pazarlama stratejileri başlığı altında değerlendirmiştir. Bu kapsamda, Azerbaycan’a gelen ziyaretçilere destinasyonlarda verilen turizm hizmetlerinin kalitesine yönelik periyodik olarak değerlendirilmelerin yapılması, çıkan sonuçlara göre destinasyonlarda turistlerin istek ve ihtiyaçlarına uygun yeni turizm ürünlerinin geliştirilmesi, özel sektör, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve yerel yönetimler, DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği, AZTA gibi kuruluşlar ve turizm eğitimi veren kurumlar arasında etkileşim ve güçlü işbirliği ile mümkün olacak ve bu durum rekabette istenen pozisyona gelmeye yardım edecektir.

Bu kapsamda, gelen ziyaretçilerin beklentilerine uygun turizm ürününün sunulması ve misafir memnuniyetinin sağlanması ve böylece rekabet gücünü de arttırma amacıyla Azerbaycan’da yapılan çalışmalarla ilgili Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisinin görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Son yılların hızlı yükseliş dönemini yaşayan pazarları arasında Orta Doğu pazarı ön plana çıkmaktadır ki, eğer buradan gelen ziyaretçilerin sayısını arttırma hedefimiz varsa, onların istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet üretmek zorundayız. Gelen ziyaretçilerin av turizmine meraklı olduğunu öğrendik, bu kapsamda uygun düzenlemeler yaparak onları memnun etmeye çalıştık. Şimdi sırada helal turizm var. Bu süreçte Bakanlık tarafından uygun işletmelere helal turizm sertifikasının verilmesi için gerek duyulan standartların belirlenmesi ve bu alanda öncü ülkelerin tecrübelerinden

yararlanma amacıyla uluslararası turizm organizasyonları ile işbirliği çalışmalarına yöneldik. Ancak bununla birlikte, “Crescent Ratings 2016” raporunda, ki helal turizmle ilgili çok sayıda kritere yönelik hazırlanıyor, Türkiye, İran gibi destinasyonlar üst sıralarda yer alırken, Azerbaycan’ın 23-cü sırada yer alması bu alanda rekabet etmek için daha çok çalışmamız gerektiğini gösteriyor.”

3.6.4. Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Temel Başarı Faktörlerine Göre Değerlendirilmesi

Turizm örgütlerinin mevcut durumu göz önünde bulundurarak, uzun vadede ulaşmak istediği durumu anlatan somut ve iddialı ifadeler turizm vizyonu olarak tanımlanmakta olup, bu bakımdan vizyonlar organizasyonların faaliyetlerini etkilemede ve onlara yön vermektedirler (Koçel, 2014: 192). 2017 yılının BM Dünya Turizm Örgütü tarafından “Gelişme İçin Sürdürülebilir Turizm Yılı” ilan edilmesi ve Azerbaycan’ın Dünya Turizm Örgütü’nün yürütme kurulu olan İcra Konseyi’ne üye seçilmesi, Azerbaycan turizm sektörünün karar vericileri tarafından bundan sonraki süreçte doğal kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanımını, yerel toplumların geleneklerine ve sahip oldukları değerlere saygılı ve tüm paydaşların turizmden adil ve eşit şekilde faydalanmalarını zorunlu kılan bir turizm vizyonu geliştirmelerini gerektirmiştir.

2016 yılına kadar Azerbaycan’ın turizm vizyon ve misyonunu ortaya koyan herhangi bir çalışmanın yapılmamasının, rekabet gücünü olumsuz olarak etkilediğini dile getiren Azerbaycan Turizm Üniversitesi öğretim üyesi, hazırlanan 2016-2025 Azerbaycan Turizm Stratejisi ile bu eksikliğin ortadan kaldırıldığını bildirmiştir. Bu kapsamda 2020 yılına kadar, Bakü’nün turizmde marka kente dönüştürülmesi, turizmin tüm ülkeye yaygınlaştırılması, bunun için uygun çevresel koşulların sağlanması ve altyapının iyileştirilmesi, ziyaretçi memnuniyetinin artırılması Azerbaycan’ın turizm vizyonu olarak belirlenmiş, bunlarda başarıya ulaşmak için, turizmde ürün çeşitliliği yaratma, sektörde bilgi iletişim teknolojilerinden daha aktif yararlanma, sektörü geliştirmede kamu tarafından yürütülen planlama, koordinasyon faaliyetlerinin özel sektör ve STK’larla da desteklenmesi gibi uygulamalara gidileceği stratejide vurgulanmıştır.

Yukarıda belirlenen vizyonlar çerçevesinde Azerbaycan turizminin başarı elde etmesi için, stratejilerde belirlenen faaliyetlere doğrudan veya dolaylı katkı sağlayacak paydaşların tümünün katılımının sağlanmasına, burada yer alan hedef ve stratejilerden tüm paydaşların haberdar olması için gelişmiş iletişim ve koordinasyon bağlarına, uygulamada da tarafların görev ve sorumluluklarını tam ve eksiksiz yerine getirmeleri için etkin bir lider eşliğinde faaliyetlerin işbirliği ile yürütülmesine gerek duyulmaktadır.

Ortak vizyon ve stratejilerin geliştirilmesi yanında, turizm destinasyonlarının rekabet gücünü arttıran bir diğer temel başarı belirleyicisi, destinasyonlarda stratejik önceliğin beşerî faktörlere yöneltilmesidir ki, Heath'e göre bu hedeflere ulaşma, eğitim ve girişimciliğe gereken önemin verilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi, sektörde çalışan bireylerin gerekli bilgi ve becerilerle donatılması için 2006 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan Azerbaycan Turizm Üniversitesinin; Turizm ve Otelcilik, İşletme Yönetimi, Pazarlama, Ulaşım Hizmetleri Yönetimi, Gastronomi Programları ile, Bakü Turizm Meslek Yüksekokulu ve Mingeçevir Turizm Meslek Yüksekokulunun ise Turizm ve Otelcilik ve Aşçılık Programları ile turizmde eğitimli personel eksikliğinin giderilmesinde önemli roller üstlendiğini belirtmiştir.

Bölgelerdeki hizmet kalitesinin düşük olmasının temel sebebinin buradaki eğitim kurumlarının eksikliğinden kaynaklandığını dile getiren Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisi ise, Bakü'ye turizm eğitimi almaya giden gençlerin ne yazık ki büyük çoğunluğunun Bakü'de çalışmaya devam ettiklerini, böyle olunca bölgelerde hizmet verecek nitelikli personel bulmada da işletmelerin zorluklar yaşadığını dile getirmiştir. Görüşme yapılan iki konaklama tesisi yöneticisi ise eğitim kurumların gerek duyulan pratik eğitimi vermede yetersiz kaldığını, bu durumun sürdürülebilir rekabet gücünün ortaya çıkmasını da engellediğini belirterek, bunun özel sektör ile bu kurumlar arasında mevcut iletişim ve işbirliği eksikliğinden kaynaklandığını dile getirmişlerdir:

“Bu işbirliğinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, turizmde meslek standartlarının geliştirilmesi, sunulan turizm hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ile beraber, misyon ve vizyon kapsamında belirlenen hedeflere ulaşmaya ve böylece rekabet gücünün de artmasına yardımcı olacaktır.”

Heath'e göre turizm destinasyonlarının rekabet gücü kazanmasına etki eden bir diğer faktör girişimcilik olup, girişimciliğin önünün açılmasının en temel şartı ise küçük ve orta ölçekteki işletmelerin desteklenmesidir. *“Azerbaycan’da girişimciliğin önündeki en temel engel, yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacak AR-GE çalışmalarının yapılmaması ya da yapacak kurumların yok denecek kadar az olmasıdır”* diyen Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezinin yetkilisi, turizmin de bu problemden muzdarip olduğunu dile getirmiştir. Son yıllarda KOBİ'lere ilişkin çok sayıda çalışmalar gerçekleştirdiklerini de bildiren temsilcisi ile yapılan görüşmede Azerbaycan'da bu işletmelerin mevcut durumu ve bunların rekabet gücü üzerindeki etkilerine ilişkin önemli bilgilere yer verilmiştir:

“Bilindiği üzere ülke ekonomilerinde rekabetin güçlenmesini etkileyen en büyük faktör küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Bu işletmelerin oluşturduğu kümelenmeler, inovasyon açısından büyük katkılar sağlamakta, böylece turizm sektörüne de yeniliklerin getirilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak ne yazık ki, Azerbaycan'da bu işletmelerin GSYİH ve istihdam üzerindeki payı %10'nun altında ve turizmdeki KOBİ'ler toplam KOBİ'ler içerisinde %7'lik bir paya sahiptir ki, bana göre bu rakam sektörün rekabet gücünün zayıf olmasının en temel nedenini de bize açıklamaktadır. Devlet destekleri var deniliyor, ancak rakamlardan da görüldüğü üzere, bu destekler tek başına yeterli olmayacak. Bankaların da bu çalışmalara ortak olması, bu işletmelere yönelik politikalarını değiştirerek, tüketici kredileri yerine reel sektörü destekleme amacıyla daha düşük faizli kredi imkanları sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu yolla turizmde rekabet gücü kazanabiliriz.”

3.6.5. Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Makro ve Mikro Çevre Değişimlerine Uyumluluk Faktörüne Göre Değerlendirilmesi

Heath (2003), organizasyonların başarılı olmaları için mikro ve makro çevrede ortaya çıkan değişikliklerin sürekli olarak izlenmesini ve geliştirilen yeni teknikler ile bu değişimlere ayak uydurmalarının zorunluluğunu vurgulamıştır. Makro ve mikro çevrede meydana gelen değişimler organizasyonların güçlenmesine veya zayıflanmasına neden olabilirken, bu değişimlerin onlar için tehdit veya fırsat olabileceğini belirlemeye, böylece özellikle turizm gibi sektörlerde turizm talebinde meydana gelecek değişimlere daha kolay uyum sağlayarak, rekabetçi konumunu

koruma ve sürdürmeye yardımcı olur.

Yapılan görüşmelerde Azerbaycan'da mevcut eğitim ve araştırma kurumları ve turizm meslek örgütlerinin bu değişimleri takip etmede yetersiz kaldıkları belirtilmiş, bu koşullarda rekabete ayak uydurmanın da zor olacağı ifade edilmiştir. Çalışmamıza katılan akademisyenlerden biri ise, eğitim araştırma kurumlarının bu süreçte başlıca aktör olduğunu, ancak sürecin tamamen onlara devredilemeyeceğini, bunun için başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere, merkezi ve yerel yönetimler, seyahat acenteleri ve tur operatörleri, konaklama tesislerinin de aktif katılım sağlamalarının önemine değinerek, ancak tüm paydaşların işbirliği ve karşılıklı etkileşim ile gelişmeleri takip ederek politika ve stratejilerini buna uygun güncellemesi durumunda Azerbaycan'ın rekabetçi konumunu iyileştirebileceğinden bahsetmiştir.

Bu konuda Kültür ve Turizm Bakanlığı temsilcisi ile yapılan görüşmede ise makro ve mikro çevrede meydana gelecek değişimlere ayak uydurmak amacıyla atılan adımlar arasında Azerbaycan'ın 2025 Turizm Stratejisinde ortaya koyulan Azerbaycan turizmi SWOT analizinin de büyük bir role sahip olduğu vurgulanmıştır:

“Bildiğimiz gibi SWOT analizine göre yapılan değerlendirmede tüm çevresel koşulları göz önünde bulundurmak zorundasınız. Azerbaycan turizmi uzun süre tüm boyutlarıyla değerlendirme bekliyordu ki, nihayet stratejide bunu gerçekleştirmeyi başardık. Bununla da mevcut makro ve mikro koşullarda zengin kaynaklarımız ve konumumuzun bize güçlü turizm fırsatı sunduğunu tespit etme ile beraber, pazarlama, eğitim ve işbirliği konularındaki eksikliklerimizi de saptamış olduk. Ancak değişimlerin sürekli olduğu ve bugün güçlü olduğumuz konumu yarınki değişimle kaybedebileceğimiz unutulmamalı, koşullar sürekli olarak gözden geçirilmelidir.”

3.6.6. Azerbaycan Turizm Endüstrisinin Bağlantı Faktörlerine Göre Değerlendirilmesi

Destinasyonlar için paydaşlar; her birinin farklı görev ve sorumluluğu, faaliyet alanı olan yap-bozun parçaları gibi olup, tek bir paydaşın işbirliği sürecinde etkisiz kalması, turizm ürününün eksik olarak ziyaretçiye sunulması ile sonuçlanacaktır ki, bu da toplam turizm deneyimini ve rekabeti olumsuz olarak

etkileyecektir. Bundan yola çıkan Heath (2003), ortaya koyduğu rekabet modelinde de turizm destinasyon örgütleri arasında sürekli ve şeffaf iletişim bağlarının geliştirilmesini, karar verme sürecinde turizmin geliştirilmesi adına yapılan çalışmalara taraf olan tüm paydaşları memnun edecek ve çıkarlarını gözetecek adımların atılmasını destinasyonda işbirliği ve rekabete etki eden ve doğrudan paydaşların sorumluluğu altında olan faktörler olarak incelemiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, verilen cevaplardan yola çıkarak, Azerbaycan'daki paydaşlar arasındaki ilişkiler, bunun destinasyon rekabet gücüne etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bakımdan günümüzde turizmi geliştirme adına yapılan çalışmalarda paydaşların hangi aktörler ile ortak hareket ettiğini öğrenme amacıyla katılımcılara yönlendirilen soruya, valiliklerin daha çok; Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlükleri, doğrudan Kültür ve Turizm Bakanlığı, güvenlik ve asayişin korunmasında kolluk kuvvetleri ve birkaç çalışmada da yerel halk ile işbirliği içerisinde hareket ettikleri şeklinde cevaplar verilmiştir. Aynı şekilde, Azerbaycan Turizm Üniversitesi, Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği, DAİR Oteller ve Restoranlar Birliği gibi birçok kurumun temsilcileri de şimdiye kadar yapılan çalışmalarda en çok Kültür ve Turizm Bakanlığı ile iletişim ve işbirliği içerisinde olduklarını ve ortak hareket ettiklerini beyan etmişlerdir. Görüşmeler zamanı, paydaşlar iletişim ve işbirliğinin kurulması konusunda karşılaştıkları sıkıntılardan da bahsederek, özellikle kamu-özel sektör arasında, yerel ve merkezi yönetim örgütleri arasında ve yerel halk ile turizmin geliştirilmesinde ilgili paydaşlar arasında ilişki düzeyinin zayıf olduğunu vurgulamışlardır.

Bu bakımdan, kamu ve özel sektör arasındaki işbirliği eksikliğinin nedenleri hem kamu, hem de özel sektör temsilcileri tarafından farklı şekilde yorumlanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi, özel sektörün işbirliği çalışmalarının onlara uzun vadede başarı getirecek faktörlerden biri olduğu gerçeğini unuttuklarını ve bundan dolayı kısa vadede beklentilerini karşılayamamaları nedeni ile işbirliğine katılmada isteksiz davrandıklarını beyan etmiştir. Ancak, başkentte bulunan konaklama işletmeleri temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, bugüne kadar Azerbaycan'da kamunun öncülüğünde yapılan turizm işbirliği çalışmalarında sadece belirli paydaş grubunun menfaatlerinin dikkate alındığı, kararlara katılım sağlansa bile bunların onlar için herhangi bir yenilik veya değişim getirmediği, bundan dolayı

bu işbirliğinden beklenen verimi alamadıkları ve güven kaybının ortaya çıktığı gerçeğini göz önünde bulundurarak, bu gibi işbirliği faaliyetlerine katılmada bundan sonraki süreçte de fazla istekli davranılamayacağı ifade edilmiştir. Ancak bunun ortadan kaldırılmasının, karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve tekrar şeffaflığın sağlanması ile mümkün olabileceğini de vurgulayan yetkililer, başarılı bir iletişim sürecinin mevcut olması ve karşılıklı yararların gözetilmesi durumunda işbirliğinin de sürdürülebilir olacağını ifade etmiş, Amerikan Şirketleri Derneği ve SKAL Baku'nun bu konuda iyi örnekler teşkil ettiğini vurgulamışlardır.

Özel sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, 2016 yılında hazırlanan Turizm Yasa'sında özel sektörün menfaatleri doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılması, Ulusal Turizm Tanıtma Ajansı tarafından hazırlanan pazarlama stratejilerinde mevcut eksikliklerin ortadan kaldırılması ve ulusal değerlerin daha aktif bir şekilde tanıtımı ve pazarlanmasına ilişkin özel sektörün görüş ve önerilerinin ilgililere aktarılmasında her iki kurumun son derece önemli görevler üstlendiği görülmektedir. Bunun yanında, genellikle özel sektörün katılımıyla gerçekleştirilen toplantılarda kamu sektöründen yetkililer de davet edilerek Azerbaycan turizmindeki yeni düzenlemeler hakkında özel sektörün de bilgilendirilmesi amacıyla gerekli koordinasyon çalışmalarının da yapıldığı, böylece örgütlerin sektör içerisinde bilgi akışının da başarılı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olduğu da aktarılmıştır.

Bakü'de bulunan konaklama işletmelerinden birinin operasyon müdürü ile yapılan görüşmede, son yıllarda Azerbaycan'da özel sektörü temsil eden yaklaşık 250 şirketin aynı çatı altında toplanmasına yardımcı olan Amerikan Şirketler Derneğinin, turizm sektöründeki üyelerin ayda bir kez bir araya gelerek Azerbaycan'ın turizm destinasyonu olarak geliştirilmesi amacıyla yapılabilecek çalışmaları müzakere etmeye olanak sağladığını bildirmiş , yapılan son çalışmalara ilişkin şu görüşlere yer verilmiştir:

“...Örneğin geçtiğimiz ay yapılan toplantıda, kültür turizmi ve iş amaçlı turizmin Azerbaycan'da geliştirilmesi için mevcut koşulları tartıştık, ayrıca, özel sektörün bu turizm türlerine yönelik çalışmalarda daha aktif roller üstlenmesi, aynı zamanda sunulan hizmet kalitesinin daha da artırılması gerekliliği ve bu yolda atılması gereken adımlar

da toplantıda dile getirildi... Yine bu süreç içerisinde, Bakü’de yapılan Formula-1 ve İslam Dayanışma Oyunları gibi etkinliklerin hazırlık aşamalarında, organizasyon pazarlama yetkilileri ile bir araya geldiğimizi ve özel sektörün bu süreçte ne gibi destekler verebileceğinden de toplantılarda bahsedildiğini bildirmek isterim.”

Kültür ve Turizm Bakanlığı Stratejik Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı yetkilisi ile yapılan görüşmede, paydaşlar arasındaki iletişim, koordinasyon, işbirliği eksikliğinin uzun süre onların da yaptıkları çalışmaları ve dolayısı ile Azerbaycan turizminin rekabet gücünü olumsuz olarak etkilediğini belirtmiştir. Bu bakımdan merkezi yönetim birimleri arasında son yıllara kadar iletişim ve koordinasyon eksikliğinin devam ettiğini, neyse ki günümüzde merkez teşkilatında yer alan ilgili tüm paydaşların bir araya gelmesine, bu kurumlar arasında gerekli koordinasyon çalışmalarının yürütülmesi ile iletişim sürecinin daha pürüzsüz bir şekilde ilerletilmesine vesile olan ve böylece, özellikle mevcut bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasında aktif roller üstlenen Ulusal Turizm Konseyinin kurulması ile sorunun da çözüme kavuştuğu bildirilmiştir:

“Azerbaycan’da turizmin yönetimi ve koordinasyon çalışmaları 2001 yılından itibaren Gençlik, Spor ve Turizm Bakanlığı, 2006 yılından itibaren ise Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ancak turizm sektörüne yönelik yapılan durum değerlendirmesi, eski yapıda Bakanlığın yetkilerinin son derece kısıtlı olduğunu gösterdi. Durum böyle olunca maalesef bürokratik engellerden dolayı bakanlık olarak turizmdeki gelişmelere de hızlı cevap veremiyorduk. Buna çözüm olarak 2016 yılında turizmde kamu paydaşlarını aynı masa etrafında bir araya getirecek Turizm Konseyi Modelini uygulanmaya başladık ki, bunun da turizmin geliştirilmesinde etkin roller üstlenen kamu temsilcileri arasında iletişim, işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerine şimdiden katkı sağlamaya başladığı görülmektedir.”

Azerbaycan’ın sahip olduğu tarihi ve kültürel zenginlikler göz önünde bulundurulduğunda, turizm potansiyelinden tam olarak yararlandığını söylemek güç olacaktır. 2015 yılında turizmin ülke ekonomisine yaklaşık olarak 1,5 milyar manat değerinde katkı sağladığı, bunun da toplam GSYİH içerisinde %4’lük bir paya denk geldiği görülmektedir. AZTA temsilcisi bunun, özellikle bölgelerde bulunan turizm çekiciliklerinin tanıtılması ve pazarlanmasına öncülük etmesi gereken yerel yönetimler ve bu süreçte onları destekleyecek yerel paydaşların etkisiz kalmasından

kaynaklandığını ifade ederek, mevcut potansiyelden tam olarak yararlanma amacıyla bu kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması gerekliliğinden bahsetmiştir.

Bu konuyu inceleme amacıyla valilik yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, özellikle son birkaç yılda merkezi yönetimden ayrılan mali kaynakların yetersizliğinden dolayı yerel yönetimler üzerinde finansal baskıların arttığı, bunun da turizm gibi hizmet sektörlerine pay ayrılması önündeki en temel engellerden biri haline geldiği ifade edilmiştir. Azerbaycan'da yerel yönetimlerin turizm faaliyetlerine katılımı, bu konudaki görev ve sorumluluklarınının 648 Sayılı Valilikler hakkında Yönetmelik ile belirlendiğini ifade eden valilik yetkilisi; bölgelerde turizm kaynaklarının korunması ve çekim merkezlerinin tanıtımı, turizm projelerinde özel sektörle ortaklık ve onların desteklenmesi, yerel halkta turizm konusunda farkındalığın yaratılması gibi uygulamaların yönetmeliğe göre valiliklerin temel görev ve sorumlulukları arasında gösterildiğini belirtmiş, ancak şimdiki koşullarda faaliyetlerinin bundan öteye gidemeyeceğini vurgulamıştır.

Bölgelerde turizmin geliştirilmesinde valiliklerle birlikte büyük paya sahip bir diğer aktör bölgesel kültür ve turizm müdürlükleri olup, yapılan görüşmelerde müdürlük yetkililerininin yetki, iletişim ve işbirliği çalışmalarından şikayetçi oldukları da tespit edilmiştir. Buna göre, yetkililerden biri, 2016 yılında Bakanlığın taşra teşkilatında il müdürlüklerinin bölgesel müdürlüklere dönüştürülmesi suretiyle yapılan değişikliğin karar verme sürecinde onlara daha fazla söz hakkı ve daha fazla yetki vermesi açısından, böylece gerekli kararların daha hızlı bir şekilde alınmasına da yardımcı olması bakımından büyük önem taşıdığını beyan etmiştir. Ancak diğer yandan bu değişikliğin bölgesel kültür ve turizm müdürlüklerinin hem yerel yönetimlere, hem de bölge halkına erişmesini zorlaştırdığı, bunun da iletişim ve işbirliği çalışmalarını engellemeye başladığı görüşmede vurgulanmıştır. Bunun çözümü ve çalışmaların daha etkin bir şekilde sürdürülmesi için, bundan sonraki süreçte, bölgesel kültür ve turizm müdürlüklerine de Azerbaycan Turizm Konseyinde temsil edilme hakkınının tanınması veya bu bölgelerde destinasyon yönetim örgütlerinin kurulmasınının gerekliliği ifade edilmiş ve bunun turizm rekabet gücünü de arttırmaya yardımcı olacağı söylenmiştir.

Bölgelerde turizmin geliştirilmesi ve rekabet edebilir bir düzeye gelmesi için merkezi ve yerel yönetimlerin tek başına yapacağı çabaların yeterli olmayacağı,

bölgelerdeki yerel halkın yapılan çalışmalara aktif katılımının gerekliliği de görülmektedir ki, yapılan çalışma ile Azerbaycan'da iletişim, işbirliği ve koordinasyon çalışmalarına katılımda fazla rol almayan destinasyon paydaşlarından birinin de yerel halk olduğu görülmektedir.

Turizmin, unutulmaya ve yok olmaya yüz tutan yerel değerleri tekrar canlandıran, sosyal ve ekonomik etkilerinden yerel halkın büyük faydalar elde edebileceği sektörlerden biri olduğunu, ancak ne var ki, günümüzde hem yaşam biçimleri, hem de yerel mutfağı ve el sanatları ile turistlerin ilgi odağı haline gelebilecek Şeki, Lahıc, İsmayılı gibi eşsiz destinasyonlarda yerel halkın turizme ilgisinin neredeyse yok denecek kadar az olduğu, bölgesel kültür ve turizm müdürlüğü yetkililerinden biri ile yapılan bir diğer görüşmede ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan Şeki Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisi, bölgenin günümüze kadar keşfedilmeyi bekleyen tarihi ve kültürel çekicilikler bakımından son derece zengin olduğunu, bu değerler hakkında defalarca gerekli kurumlarla irtibata geçip, gerekli araştırmaların yapılmasını istediklerini, ancak maalesef herhangi bir yetkiliden geri dönüş alamadıklarını ifade ederken merkezi yönetimlerin bölgelerdeki turizmin geliştirilmesi sürecine kayıtsız kalmalarını eleştirmiş, ancak bölgelerdeki durumun sebebinin bir tek bununla bağlantılı olmadığını, bunun yanında yerli halkın bu süreçte pasif durumda kalmasının da etkili olduğunu şu ifadelerle ortaya koymuştur:

“...Ancak bütün bunların yanında bizi daha çok üzen bir diğer durum, yerel halkın büyük çoğunluğunun bu değerler hakkında fazla bilgi sahibi olmamalarıdır. Her yıl şehrimizdeki Kiş Alban Mabedini ziyaret için farklı ülkelerden binlerce turist geliyor, çünkü bu yapının tarihi ve kültürel değerini onlar bizim halktan çok daha iyi biliyorlar. Bugün yerli halk arasında bir sorgu yapsanız, Alban Mabedinin Hristiyanlığın gelişmeye başladığı dönemlere ait en eski yapılardan biri olduğunu belki hiç kimse bilmeyecektir. Yerel nüfusu yeterince turizm gelişim sürecine katamazsak zaten rekabet gücü bir şey ifade etmeyecektir. Bundan dolayı, atmamız gereken ilk adım yerel halkta değerlerimiz ve bunların turizm ile pazarlanması konusunda farkındalık yaratılmasıdır. Bu kapsamda gerekli eğitim ve işbirliği çalışmalarına başlanmalı, bu çalışmaların daha da geliştirilmesi ve süreklilik kazanması için ise yerel nüfus ve diğer bütün paydaşlar arasında güçlü iletişim ve işbirliği bağları geliştirilmelidir.”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Azerbaycan'ın turizm sektörünün rekabet gücünü belirleme ve bu rekabet gücünün sürdürülebilirlik kazanmasına etki eden faktörler içerisinde paydaşların rollerinin de değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmaya rekabet gücü kavramının açıklanması ve rekabetin boyutları hakkında bilgiler verilerek başlanmıştır. Bu kapsamda ulusal rekabet gücüne etki eden faktörlere değinilerek, bu belirleyicilerin tarihi gelişim süreci içerisinde mutlak üstünlükler, karşılaştırmalı üstünlükler, ölçek ekonomileri gibi teorilerle açıklanmaya çalışıldığı, ancak günümüzde kümelenmelerin, bilgi faktörünün, verimliliğin, milli gelir ve refahın rekabeti açıklamada kullanılan en temel faktörler haline geldiği vurgulanmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik refahın artmaya başlaması, sonraki yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte sınır engellerinin büyük ölçüde ortadan kalkması uluslararası seyahatlerin artmasına, bu da turizm endüstrisinin gelişimine olanak sağlamıştır. Bu süreçte turizm destinasyonlarının rekabet gücünün belirlenmesine yönelik çalışmalara da yer verildiği görülmektedir ki, bu bakımdan 1970'li yılların sonlarına doğru destinasyonların belirli faktörler göz önünde bulundurularak diğerleri ile kıyaslanması destinasyonların rekabet gücünü belirlemeye ilişkin yapılan ilk çalışmalar olup, 2000'li yıllardan itibaren geliştirilen modellerle destinasyon rekabetine etki eden niteliksel ve niceliksel faktörler daha kapsamlı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalarda, destinasyonların rekabet gücünü etkileyen faktörler arasında başarılı bir destinasyon yönetiminin de gerekli olduğu belirtilerek, bu süreçte paydaşlara önemli görev ve sorumlulukların düştüğünden bahsedilmiştir. Buna göre paydaşlar, belirlenmiş hedeflere ulaşmak isteyen organizasyonların bu süreç içerisinde faaliyetlerini etkileyen veya bu faaliyetlerden etkilenen kişiler veya gruplar olup, küreselleşme ile birlikte organizasyonların karar verme sürecinde tek başına hareket edemeyecekleri, çevrelerinde bulunan bu aktörlerin görüş ve menfaatlerinin de göz önünde bulundurulması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Bu sebeptendir ki, başarılı olmak ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak isteyen organizasyonların paydaşlarını ve onlarla kurulacak ilişkileri titizlikle analiz etmesi

gerekmektedir ki, bu da özellikle turizm destinasyonlarının yönetiminde paydaşlar ile geliştirilen ilişkilerde iletişim, güven, bağlılık, koordinasyon ve işbirliği gibi faktörlerin dikkat merkezinde yer almasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Azerbaycan, hem turizm gelirlerinde, hem de gelen ziyaretçi sayısı bakımından son yıllarda hızla gelişen destinasyonlardan biri haline gelmiş, zengin doğal, tarihi ve kültürel değerlere, ulaşım bakımından elverişli coğrafi konuma sahip olması destinasyonun rekabetçi konumunun güçlendirmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ancak bu faktörler yanında, Azerbaycan turizminin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine etki eden faktörler içerisinde, ülkede bulunan ve turizmin geliştirilmesinde söz sahibi olan paydaşlar arasında ilişkiler ve işbirliği faaliyetlerinin de çok büyük etkisi olup, bu bakımdan yapılan çalışmada da ilgili paydaşların görüşlerinden yararlanılarak, Azerbaycan turizminin mevcut rekabet gücü hakkında derinlemesine bilgilerin edinilmesi ile beraber, mevcut eksikliklerin, bu eksikliklerin ortadan kaldırılması için paydaşlar arasındaki ilişkilerin, bu ilişkileri geliştirme yolunda atılacak adımların belirlenmesi de amaçlanmıştır. Çıkan sonuçlar, önümüzdeki yıllar içerisinde sektörü ne gibi değişimlerin beklediğini de ortaya koymuştur ki, bu da çalışmanın Azerbaycan turizminin gelecek yıllarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına da yardımcı olacağını göstermektedir.

Çalışmada son yıllardaki faaliyetleriyle Azerbaycan'ın turizm sektörüne yön veren Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın farklı müdürlüklerinde görev alan 5 ve 2016 yılı Azerbaycan turizm istatistiklerine göre en çok turist çeken 3 ilin bağlı olduğu kültür ve turizm bakanlığı bölge müdürlüğü yetkilileri ile, yine yerel yönetimlerde görev alan 3 yetkili, Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliği (AZTA), Azerbaycan Sağlık ve Termal Turizm Birliği, DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği, Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu (AZCVB), Ekonomi Bakanlığı'na bağlı AZPROMO Kurumu, Ekonomik ve Sosyal Gelişim Merkezi, Azerbaycan Hava Yolları, Azerbaycan Ulusal Turizm Tanıtma Ajansı gibi kurumların her birinden bir temsilci ile, Azerbaycan Turizm Üniversitesinde görevli 3 öğretim üyesi, 5 yıldızlı konaklama tesislerinin operasyon ve satış-pazarlama departmanı müdürlerinden 7 kişi ve seyahat acentelerinde görevli 3 kişi olmak üzere toplam 32 paydaş ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar sistematik bir

şekilde düzenlenerek Heath'in Sürdürülebilir Rekabet Gücü Modeline uygun olarak analiz edilmiştir.

Verilen cevaplar Azerbaycan'ın mevcut rekabetçilik durumunu ayrıntılı bir şekilde incelenme fırsatı sunma ile beraber, özellikle eşsiz doğaya, UNESCO kültür mirasında da yer alan çok sayıda tarihi ve kültürel çekicilik unsuruna, turizmin tüm yıla yayılmasını sağlayacak kaynaklara sahip olması, konumu ve yerel halkın misafirperverliği birçok paydaş tarafından Azerbaycan'ın rekabetçi konumunu güçlendiren temel faktörler olarak nitelendirilmiştir. Bu bakımdan, Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilisi kültür turizminin ve Azerbaycan'ın konumunun, Azerbaycan Turizm Üniversitesi öğretim üyesi ise yılın 12 ayında turizm yapabilme imkanı sağlayan uygun alternatif turizm kaynaklarına sahip olmasının Azerbaycan için rekabet adına iyi bir fırsat sunduğunu belirtmiştir.

Yapılan görüşmede tüm paydaşlar faaliyetleri ile rekabete hem doğrudan hem de dolaylı katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Bu bakımdan Kültür ve Turizm Bakanlığı, Azerbaycan Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu ve Azerbaycan Turizm Acenteleri Birliği yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, her üç paydaşın da öncelikli olarak ziyaretçilerin Azerbaycan'a çekilmesi beklenen hedef ülkelerin tespit edilmesi ve bunlara yönelik ürün konumlandırma çalışmalarının yapılması gibi uygulamalarda aktif roller üstlenerek turizm tanıtımına, hem de yatırım için uygun düzenlemelerin yapılması, yeni turizm yasasının hazırlanması gibi uygulamalarla ise turizm politikalarına yön vermede de önemli roller üstlendiklerinden bahsettikleri görülmektedir. Ayrıca yine katılımcılar, tüm tarafların ortak vizyon ve misyon çerçevesinde hareket etmelerine yardımcı olacak "Azerbaycan 2016-2025 Turizm Stratejisi"nin hazırlanması ve burada yer alan hedeflere ulaşmak için de son dönemlerde faaliyetlerini yoğunlaştırdıklarından bahsederek, tüm bu sürecin rekabet gücünü arttırmaya hizmet ettiğini vurgulamışlardır. Yapılan görüşmelerde, turizmde hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için gerek duyulan mesleki eğitimin verilmesinde Azerbaycan Turizm Üniversitesinin, turizmde fiyat rekabetçiliğinin artırılması ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla; Azerbaycan Hava Yolları, ulusal ve uluslararası konaklama işletmeleri, bu işletmelere yönelik denetim çalışmalarını sürdürecektir. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Azerbaycan Seyahat Acenteleri Birliğinin de son yıllarda önemli görevler yerine getirdikleri görülmektedir.

Çalışmada, Azerbaycan'ın mevcut rekabet durumuna etki eden faktörler değerlendirilirken, paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğrudan rekabet gücü kazanma ve sürdürmedeki önemine sadece iki katılımcının değindiği görülmüştür. İşbirliği çalışmalarının önemine değinen paydaşlardan biri Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilisi olup, yeni oluşturulacak turizm gelişim bölgelerinde, gerek duyulacak altyapı ve üstyapı iyileştirme çalışmalarında; valilik, bakanlık ve özel işletmeler arasındaki işbirliğinin Azerbaycan turizminin rekabet yeteneğini de güçlendirmeye yardımcı olacağı ifade edilmiştir. AZCVB temsilcisi ise özellikle güvenlik faktörünün sağlanmasında Azerbaycan'da bulunan birçok paydaşın işbirliği içerisinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin önemli olduğunu vurgulayarak, bunun mevcut rekabet gücünü korumaya katkı sağlayacağından da bahsetmiştir.

Katılımcılara yöneltilen bir sonraki soru, paydaşlar arasındaki işbirliğinin Azerbaycan'ın destinasyon rekabet gücü üzerinde ne gibi etkiler gösterebileceğine ilişkin olmuş, verilen cevaplarda katılımcıların; turizmin daha güçlü bir sektör haline gelmesi, turizmi geliştirme sürecinde doğal ve kültürel değerlerin korunması ve sürdürülebilirliğin kazanılmasında, etkinliklerin organizasyonunda, değerlerin tanıtımı ve pazarlanmasında, altyapı iyileştirme çalışmalarında işbirliğinin önemine değindikleri, paydaşlar arasında iletişim, bilgi paylaşımı ve işbirliğinin bu süreçte gerekli olduğunu vurguladıkları ve tüm bunların Azerbaycan'ın rekabet gücünü daha da arttırabileceğinden bahsettikleri görülmektedir.

Çalışma kapsamında, turizmde işbirliğinin rolüne ilişkin paydaşlara yöneltilen soruda, tüm katılımcıların paydaşlar arasındaki işbirliğini rekabeti güçlendirebilecek faktörlerden biri olarak değerlendirdiği görülse de, çok az paydaş tarafından işbirliğinin rekabet gücünü arttırmada başlıca belirleyici olduğu görüşü dile getirilmiştir. Günümüze kadar paydaşların ortak hareket ettikleri çalışmaların sadece proje bazında kalması ve dönemsellik olması, ilgili paydaşlar arasında ilişkilerin süreklilik arz ettiği çalışmalara hemen hemen hiç yer verilmemesi bunun temel nedeni olarak görülmektedir.. Nitekim verilen cevaplarda da, 2016 yılına kadar Azerbaycan turizminin geliştirilmesi için herhangi bir vizyon ve misyonu konu alan, böylece tüm paydaşların hedefler doğrultusunda ortak hareket etmelerine yardımcı

olan stratejinin mevcut olmaması, bu süreçte yeterince işbirliğine yönelik çalışmaların da yapılmaması Azerbaycan'ın rekabet gücünü etkileyen çok sayıda faktör eksikliğinin günümüze kadar çözüme kavuşmamasının temel sebebi olarak görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde, 2017 yılından itibaren çalışmalarını aktif şekilde yürüten ve turizmle hem doğrudan, hem de dolaylı bağlantısı bulunan çok sayıda merkezi yönetim örgütünün aynı çatı altında toplanmasını sağlayan ve bu bakımdan uzun yıllar turizmde eksikliği aşıkâr olan kamu kurumlarının işbirliği ve örgütlenmesi sorununa da çözüm getiren Azerbaycan Turizm Konseyinin sadece kamu, SKAL ve Amerikan-Azerbaycan İşbirliği Derneğinin ise sadece özel sektör temsilcilerini bir araya getirdiği, onlar arasında iletişim, koordinasyon çalışmalarını yürütmede görev aldıkları görülmüş, ancak ne yazık ki kamu-özel sektör temsilcilerini bir araya getiren işbirliği yapısının henüz gelişmediği, ayrıca bölgelerde bulunan tüm paydaşların da işbirliği çalışmalarından tamamen yoksun bırakıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmelerde mevcut örgütlenme yapılarının Azerbaycan turizminin rekabet gücü üzerinde önemli belirleyicilerinden biri olan pazarlanma faaliyetlerinde da yetersiz kaldıkları da belirlenerek, Azerbaycan Turizm Tanıtım Ajansının bu sorunu kısmen çözeceklerine inandıkları, bunun yanında geliştirilecek il veya bölgesel bazlı destinasyon yönetim örgütlerinin önümüzdeki süreçte bu faktörler ışığında turizmi geliştirme ve ekonominin önemli dallarından biri haline gelmesini desteklemesine yardımcı olma ile birlikte, Azerbaycan turizminde sürdürülebilir rekabetçiliği elde etmeye de katkı sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Nitekim bölgesel kültür ve turizm müdürlükleri de bugüne kadar bölgelerde rekabet adına ortak bir çalışma kültürünün geliştirilemediğini temel eksikliklerden biri olarak görmüş, bu eksikliğin giderilmesi için DYÖ modelinin uygulanmasının herhangi bir değişiklik getirebileceği sorusuna hem valilik, hem de Bölgesel Kültür ve Turizm Müdürlükleri temsilcileri ilgili tüm paydaşları bir araya getirecek ve koordinasyon, iletişim bağlarının güçlendirilmesine yardımcı olacak bu örgütlerin kurulmasının işbirliği ve rekabet durumunu da güçlendirebileceğinden bahsetmişlerdir.

Paydaşların görüşlerinden yararlanılarak yapılan bu çalışmada, Azerbaycan turizminin rekabet gücünü etkileyen ve eksikliği aşıkâr olan çok sayıda faktöre dikkat çekilmiştir ki, bu problemlerin büyük bir kısmının çözüme kavuşturulmasında paydaşlar ve onlar arasında güçlü ilişkilere gerek duyulmaktadır. Bunu göz önünde bulundurarak, Azerbaycan Turizm Tanıtım Ajansı yetkilisinin görüşlerinden de yararlanılarak, bölgesel kültür ve turizm müdürlükleri ve valiliklerin yetki ve kamu-özel sektör arasındaki iletişim ve koordinasyon çalışmalarında yaşanan eksikliklerin ortadan kaldırılması için olumlu katkılar sağlayabileceği düşünölen (yeni bir örgütlenme modeli olan DYÖ'lerin yapısı ile ilgili öneriler de dikkate alınmıştır.

Destinasyon yönetim örgütleri; belirli bölgelerde turizmin geliştirilmesine doğrudan veya dolaylı katkılar sağlayan tüm paydaşları kucaklayacak etkili yapılardan biri olup (Yavuz ve Karabağ, 2007), yerel bazda destinasyon yönetim örgütlerinin oluşturulması ve bunların çalışmalarının ulusal turizm örgütlerinden biri olan Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın planlama ve pazarlama çalışmaları ile entegre bir şekilde sürdürmelerinin destinasyon pazarlamasındaki önemi son derece yüksektir. Bu sebeptendir ki, valilikler, özel sektör temsilcileri, AZTA ve DAİR Otelciler ve Restorancılar Birliği gibi turizm meslek örgütleri temsilcilerinin de katılımı sağlanarak, Azerbaycan'da iller veya illerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkacak coğrafi bölgelerde, destinasyon yönetim örgütlerinin oluşturulması paydaşlar arasında ilişkileri güçlendirecektir.

DYÖ'lerin maddi altyapısının oluşturulması için bu süreçte valiliklerin, Azerbaycan Ticaret Odaları Birliği'nin, konaklama işletmelerinin de desteğine gerek duyulacak, örgütün temel gelir kaynağını, örneklerine Avrupa'daki turistik destinasyonlarda da sıkça rastladığımız ve gelen ziyaretçilere ücretsiz müze girişleri, indirimli toplu taşıma ve eğlence hizmetlerinden yararlanma fırsatları sunan şehir kartlarının satışı oluşturacaktır. Ayrıca Azerbaycan'ın turizmde gelişmekte olan destinasyonlardan biri olması, oluşturulacak örgütlerde valiliklerin lider rolünü, bölgesel kültür ve turizm müdürlüklerinin ise yapılan çalışmaları kontrol ve denetleme görevlerini üstlenmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu bakımdan valilikler hem belirli yaptırım gücüne sahip olma ile beraber, ihtiyaç duyulan finansal kaynakların da bulunması açısından paydaşları bir araya getirecek ve birlikteliği sürdürebilecek bir güce sahiptir.

Yeni örgütlenmenin turizmde rekabet gücünü artırma ve sürdürülebilir temellere oturtulmasını sağlama amacıyla yapacağı çalışmalar çerçevesinde Azerbaycan turizmindeki paydaşlar arasında sık-sık resmi olmayan görüşmeler gerçekleştirilmesi, bu görüşmelerde ortaya çıkan sonuçların yapılacak daha kapsamlı toplantılarda değerlendirilmesi, bu süreçte bölgelerde bulunan paydaşların bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanılarak sürece dahil edilmesi gibi uygulamalarla paydaşlar arasında karşılıklı ilişkilerin ve iletişim bağlarının geliştirilmesine yardımcı olabileceği, bu durumun yeni katılımcıları da örgüte dahil olmaya motive edeceği ve rekabet gücünü de arttırmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgüt, bundan sonraki süreçte, düzenlenecek toplantılarda tüm paydaşlar tarafından alınacak kararlarda karşılıklı menfaatlerin gözetilmesine dikkat etmeli, turizm rekabet gücünü etkileyen eksiklikleri belirledikten sonra bunları doğrudan ilgili paydaşlara iletmeli, çalışmalarında yerel halkın turizm farkındalığını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmalı, tüm bu süreçte paydaşlar arasındaki iletişim, koordinasyon, iş ve güç birliğinin de devam ettirilmesini sağlamalıdır.

Sonuç olarak, destinasyonların rekabet gücü kazanması ve bunun sürdürülebilir kılınması için paydaşların rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada, destinasyondaki paydaşlar arasındaki ilişkiler ve rekabet gücü arasında doğrusal bağıntının mevcut olduğu, paydaşlar arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesine yönelik atılacak adımların, rekabet avantajı kazanmaya da yardımcı olacağı belirlenmiştir. Ne yazık ki, yine çalışmada, Azerbaycan turizminin rekabet gücü orta düzeyde değerlendirilirken, turizmde paydaşlar arasındaki iletişim, koordinasyon ve işbirliğinin genel olarak zayıf düzeyde kaldığı da tespit edilmiştir ki, bu konuda araştırmada yer verilen katılımcıların ve araştırmacının önerilerinin dikkate alınarak yeni bir örgüt yapısının oluşturulması durumunda, ülkenin daha rekabetçi bir konuma geleceği şüphesizdir. Ayrıca, bundan sonraki çalışmalarda nitel araştırma yanında, nicel yöntemlerin de kullanılarak araştırma kapsamının geliştirilmesi, rekabet gücü açısından Azerbaycan'ı ziyaret eden yerli ve yabancı turistlerin de görüşlerinin alınması, Azerbaycan ile rakip ülkelerin kıyaslanarak her iki ülkedeki turizm paydaşları arasındaki ilişki düzeylerinin rekabete etkilerinin karşılaştırılması gelecek yıllarda yapılacak çalışmalara yönelik öneriler olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abutalibov, Rasim: The Concentration of Production and Regional Socio-Economic Development, Published PhD dissertation, Baku, 2010.
- Ağayev, Elnur: “Azerbaycan’ın Etnik Yapısı”, **Yeni Türkiye Dergisi Türk Dünyası Özel Sayısı**, 1, 53, 2013, ss. 1030-1048.
- Akgündüz, Yılmaz, Akdağ Gürkan: “Turistik Destinasyonların Yaşam Süreleri: Turistik Ürün Yaşam Dönemi Modeli ve Kuşadası Örneği”, **10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Akkirman, Deniz: “Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13, 2, 1998, ss. 1-11.
- Aksöz, Ozan: “Destinasyon Yönetim Örgütleri”, **Destinasyon Yönetimi**, Ed: Mehmet Yeşiltaş, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- Alvares, Daniela, Julia Lourenço: “Life Cycle Modelling For Tourism Areas”, **14th European Colloquium on Theoretical and Quantitative Geography**, 9- 13 September 2005, Portugal.
- Amrahov, Mais: **Böyük İpək Yolu**, Mütərcim Yayınları, Bakı, 2011.
- Andrades, Lidia, Marcelino Rivero, Juan Pulido-Fernandez: “Differentiating Competitiveness through Tourism Image Assessment: An Application to Andalusia (Spain)”, **Journal of Travel Research**, 2012.

- Androitis, Konstantinos: “Community groups’ perceptions of and preferences for tourism development: evidence from Crete”, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 29, 2005, pp. 67–90.
- Assaf, George, Alexander Josiassen: “Identifying and ranking the determinants of tourism performance: a global investigation”, **Journal of Travel Research**, 51, 4, 2012, pp. 388-399.
- Ashley, Caroline, Brian Jones: “Joint ventures between communities and tourism investors: experience in southern Africa”, **International Journal of Tourism Research (special issue on fair trade in tourism)**, 3, 2, 2001, pp. 1–35.
- Atılgan, Emre: “Adam Smith ve David Ricardo’nun İktisadi Büyüme Analizleri”, **Politik İktisat ve Adam Smith**, 2010.
- Atkinson, Robert D.: “Competitiveness, Innovation and Productivity”, **The Information Technology & Innovation Foundation**, 2013, pp. 2-7.
- Azzopardi, Ernest: “The international competitiveness of Malta as a tourist destination”, Doctoral dissertation in business administration, Robert Gordon University, UK, 2011.
- Bahar, Ozan, Metin, Kozak: **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara, 2012
- Bailey, M: “Of MICE and money: Asia’s conference-related industry is young, but growing fast”, **Asian Business**, 1999, May, pp. 64-66.
- Balay, Refik: “Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 37, 2, 2004, ss. 61-82.

- Barros, Carlos,
Pestana et al: “Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives”, **Tourism Management**, 32,1, 2011, pp. 141-146.
- Barutçugil, İsmet: “**Turizm işletmeciliği**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1989.
- Batman, Orhan: **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.
- Baylan, Emel, Nilgöl
Karadeniz: “Doğal Kaynakların Birlikte Yönetimi: Katılımcı Planlama ve Kolaboratif Yaklaşım”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi**, 26,4, 2016, ss. 648-661.
- Blanke, Jennifer,
Chiesa Thea: “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011”, World Economic Forum, Geneva, (çevrimiçi: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf), 17.12.2016
- Bramwell, Bill,
Angela Sharman: “Collaboration in local tourism policymaking”, **Annals of tourism research**, 26, 2, 1999, pp. 392-415.
- Bramwell, Bill,
Bernard Lane: “Collaboration and partnerships in tourism planning”, **Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability**, 2, 2000, pp. 1-19.
- Budak, Gönül,
Gülay Budak: “**Halkla ilişkiler**”, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
- Buhalis, Dimitrios,
Ulrike Gretzel: “Future eDestination marketing: perspective of an Australian tourism stakeholder network”, **Journal of Travel Research**, 53, 6, 2014, pp. 778-790.
- Buhalis, Dmitrios: “Marketing the competitive destination of the future”, **Tourism management**, 21,1, 2000, pp. 97-116.

- Bulut, Cihan: “Problems Encountered during the Transition to Market Economy in Azerbaijan and Solution Attempts”, **International Conference on Eurasian Economies**, 2013, ss. 394-402.
- Butler, Richard W.: “The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources”, **The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien**, 24, 1, 1980, pp. 5-12.
- Byrd, Erick T.: “Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development”, **Tourism Review**, 62, 2, 2007, pp. 6-13.
- Carter, Roger,
Mike Fabricius: “Destination management—an overview”, **UNWTO International Conference on Destination Management**, 2007, Budapest, Hungary.
- CBD: **Country Study on Biodiversity of the Republic of Azerbaijan**, First National Report to the Convention on Biological Diversity, Baku, 2004.
- Chi, Lei, Clyde
Holsapple: “Understanding computer-mediated interorganizational collaboration: a model and framework”, **Journal of knowledge Management**, 9, 1, 2005, pp. 53-75.
- Cho, BH: **Encyclopedia of Tourism**, Routledge, UK, 2000.
- Clarkson, Max E.: “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, **Academy of management review**, 20, 1, 1995, pp. 92-117.
- Clement, Ronald W: “The lessons from stakeholder theory for US business leaders”, **Business Horizons**, 48, 3, 2005, pp. 255-264.

- Collin, Peter, H.: **Easier English Student Dictionary, Bloomsbury Publishing, Second Edition, 2004.**
- Coltman, Michael, M.: **Tourism Marketing, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.**
- Croes, Robertico,
Marketa Kubickova: “From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index”, **Journal of Destination Marketing & Management**, 2, 3, 2013, pp. 146-154.
- Crouch, Geoffrey I.,
JR Brent Ritchie: “Destination Competitive – Exploring Foundations for a Long-Term Research Programme”, **Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada 1994 Annual Conference**, 1994, pp. 79–88.
- Crouch, Geoffrey I.,
JR Brent Ritchie: “Tourism, competitiveness, and societal prosperity”, **Journal of business research**, 4, 3, 1999, pp. 137-152.
- Crouch, Geoffrey I.,
JR Brent Ritchie: “Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise”, **Proceedings of the Fourth Annual Business Congress**, pp. 43–48.
- Crouch, Geoffrey I.,
JR Brent Ritchie: “The competitive destination: A sustainability perspective”, **Tourism management**, 21,1, 2000, pp. 1-7.
- Çallı, Didar, S.: **Destinasyon Rekabet Gücü Açısından İstanbul’un Karşılaştırmalı Analizi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2015.**
- Çetin, Halis: “Liberalizmin tarihsel kökenleri” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3, 1, 2002, ss. 79-96.
- Çetin, Turhan: “Beypazarı’nda Turist Yerli Halk Etkileşimi ve Turizmin Sosyal, Kültürel ve Ekonomik Etkileri”, **Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi**, 9, 1, 2009, ss. 15-32.

- D'Angella, Francesca: "Destination management and stakeholders' collaboration in urban destinations", Doctoral Dissertation, 2007, IULM University.
- D'Hautesserre, Anne-Marie: "Lessons in Managed Destination Competitiveness: The Case of Foxwoods Casino Resort", **Tourism Management**, 21, 1, pp. 23-32.
- Demirbag, Mehmet, Hafız Mirza: "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey", **International Business Review**, 9, 1, 2000, pp. 1-35.
- Demirel, Gönül: "Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş Aracı Yaklaşımlar", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1, 1, 2013, ss. 149-154.
- Demirel, Yavuz: "Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17,1, 2008, ss. 189-202.
- Demirkol Şehnaz, Polat Serkan: "Marka Kent Olma sürecinde Yerel Yönetimlerin Yeri ve Önemine Yönelik Bir Değerlendirme: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği", **Yerel Yönetimler Sempozyumu**, Bişkek, Kırgızistan, 30-31 Mayıs 2012, ss.423-433.
- Demirkol, Şehnaz, Gürel Çetin: **Turizm Politikaları ve Alternatif Turizm Yaklaşımları**, Değişim Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2014.
- Denise, Leo: "Collaboration vs. C-three (cooperation, coordination, and communication)", **Innovating**, 7,3, 1999, pp. 1-6.
- Doğan, Özlem: "Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 1, 2000, ss. 5-27.

- Donaldson,
Thomas, Lee E.
Preston: “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, **Academy of management Review**, 20, 1, 1995, pp. 65-91.
- Dönmez, Dilek: Paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri bu ilişkileri yönetmede izlenen stratejiler ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiler ve bir araştırma, Doktora Tezi, 2008.
- Dwyer, Larry,
Chulwon Kim: “Destination competitiveness: determinants and indicators”, **Current issues in tourism**, 6, 5, 2003, pp. 369-414.
- Eraslan, Hakkı,
Melih Bulu: “Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 5, 3, 2008, ss. 15-29.
- Eren, Abdurrahman,
Alesker Aleskerli: **Yeni Anayasalar- Bağımsız Devletler Topluluğu ve Baltik Cumhuriyetleri**, TİKA Yayınları, Ankara, 2005.
- Erkuş-Öztürk, Hilal,
Ayda Eraydın: “Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organization building in the Antalya tourism region”, **Tourism management**, 31, 1, 2010, pp. 113-124.
- Eroğlu, Erhan: “Örgütlerde iletişim kalitesini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26, 2011, ss. 137-149.
- Ertuğrul, Fatmanur: “Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşlar İle İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31, 2008, ss. 199-223.
- Fatimath, Amira: The role of stakeholder collaboration in sustainable tourism competitiveness. Diss. Auckland Univeristy of Technology, 2015.

- Frank, Go: "Hong Kong: sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 35, 5, 1994, pp. 50-61.
- Freeman, Edward, Jeanne Liedtka: "Stakeholder capitalism and the value chain", **European Management Journal**, 15, 3, 1997, pp. 286-296.
- Freeman, Edward: "Divergent stakeholder theory", **Academy of management review**, 24, 2, 1999, pp. 233-236.
- Freeman, R. Edward, John McVea: "A stakeholder approach to strategic management", **Handbook of strategic management**, 2011, pp. 189-207.
- Friedman, Andrew L., Samantha Miles: "Developing stakeholder theory", **Journal of management studies**, 39,1, 2002, pp. 1-21.
- Fyall, Alan, Anna Leask: "**Destination marketing: Future issues- Strategic challenges**", *Tourism and hospitality research*, 8, 1, 2006, pp. 50-63.
- Gardiner, Ben, Ron Martin, Peter Tyler: "Head", **Regional studies**, 38, 9, 2004, pp. 1045-1067.
- Getz, Donald, Seldjan Timur: "Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices", **Global Tourism**, 2005, pp. 230-247.
- Glover, Petra, Bruce Prideaux: "Implications of population ageing for the development of tourism products and destinations", **Journal of Vacation Marketing**, 15, 1, 2009, pp. 25-37.
- Go, Frank M., Robert Govers: "The Asian perspective: which international conference destinations in Asia are the most competitive?", **Journal of Convention & Exhibition Management**, 1,4, 1999, pp. 37-50.

- Goeldner, Charles R., JR Brent Ritchie: **Tourism: principles, practices, philosophies**, 12Th Edition, John Wiley and Sons, 2012.
- Gökmenoğlu, Seyit, M., Mustafa Akal, Remzi Altunşık: “Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler”, **Rekabet Dergisi**, 13, 4, 2012., ss. 3-45.
- Göney, Süha: **Siyasi coğrafya**, İstanbul Üniversitesi, 1993.
- Goodrich, Jonathan N.: “Differences in perceived similarity of tourism regions: A spatial analysis”, **Journal of travel research**, 16,1, 1977, pp. 10-13.
- Gooroochurn, Nishaal, Guntur Sugiyarto: “Competitiveness indicators in the travel and tourism industry”, **Tourism Economics**, 11, 1, 2005, pp. 25-43.
- Göral, Ramazan: “Turizm Destinasyonu Rekabetçilik Faktörleri Ve Entropi Yöntemiyle Ağırlıklandırılması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5, 2, 2016, ss. 66-81.
- Gray, Barbara: **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**, Jossey-Bass, San-Francisco, 1989.
- Greenwood, Michelle: “The Importance of Stakeholders According to Business Leaders”, **Business and Society Review**, 106, 1, 2001, pp. 29-49.
- Gülçubuk, Ali: “Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi Ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14, 2, 2014, ss. 19-35.

- Gültekin, Nihat,
Ferit Küçük: “Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 19, sayı: 1, ss. 335-347.
- Hacıfendioğlu, Şenol: “İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 2005, ss. 69-93.
- Hall, Colin, M.: **Tourism, government and state: tourism and he policy making process**. John Wiley & Sons, 1994.
- Hall, Colin, M.: “Rethinking collaboration and partnership: A perspective”, **Journal of sustainable tourism**, 7, 3, 2009.
- Hannan, Michael T.,
John Freeman: “Structural inertia and organizational change”, **American sociological review**, 1984, pp. 149-164.
- Harari, Yuval N.: **Hayvanlardan Tanrılara Sapiens**, Kolektif Kitap, İstanbul, 12. Baskı, 2015.
- Hardy, A. L.,
Robert Beeton: “Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes”, **Journal of Sustainable Tourism**, 9, 3, 2001, pp. 168-192.
- Harrison, Jeffrey S.,
Caron H. St John: “Managing and partnering with external stakeholders”, **The Academy of Management Executive**, 10, 2, 1996, pp. 46-60.
- Harrison, Jeffrey S.,
Douglas A. Bosse,
Robert A. Phillips: “Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage”, **Strategic Management Journal**, 31, 1, 2010, pp. 58-74.

- Hasanov, Rashad: Currency market in Azerbaijan: Challenging environment 127ort he national currency, Center for Economic & Social Development, 2016,
Çevrimiçi: http://cesd.az/new/wp-content/uploads/2016/09/CESD_Research_Paper_Currency_Market.pdf , 21.01.2017
- Hassan, Salah, S.: “Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry”, **Journal of travel research**, 38, 3, 2000, pp. 239-245.
- Hatzichronoglou, Thomas: **“Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators”**, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, Paris,1996.
- Hayri, Ülgen, Kadri Mirze: **“İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Heath, Ernie: “Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective”, **CAUTHE 2003: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research**, 2003.
- Henriques, Irene, Perry Sadorsky: The Rekatons Between Environmnetal Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder İmportance, **The Academy of Management Journal**, 42, 1 , 1991.
- Hesenli, Cemil, Eldar İsmayılov: **Azərbaycan Tarixi**, Müəllim Nəşriyyatı, Bakı, 1995.
- Hillman, Amy J., Gerald Keim: “Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line?”, **Strategic management journal**, 2001, pp. 125-139.
- Hong, Wei-Chiang: “Global competitiveness measurement for the tourism sector”, **Current Issues in Tourism**,12, 2, 2009, pp. 105-132.

- Jamal, Tazim B.,
Donald Getz: “Collaboration theory and community tourism planning”, **Annals of tourism research**, 22, 1, 1995, pp. 186-204.
- Jennings, Marianne M: “Stakeholder theory: Letting anyone who’s interested run the business–no investment required”, **Conference paper presented at Corporate Governance: Ethics Across the Board**, Houston, TX, April. Vol. 6. 1999.
- Joseph, Mbaiwa: “The effects of tourism development on the sustainable utilization of natural resources in the Okavango Delta, Botswana”, **Current Issues in Tourism**, 14, 3, pp. 251–273.
- Kaya, Bayram: “Tanıtmanın Tanımları, Boyutları ve Amaçları”, **Anatolia Dergisi**, 3, 1992, ss. 4-10.
- Key, Susan: “Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”, **Management decision**, 37, 4, 1999, pp. 317-328.
- Khan, M. A.: **Introduction to tourism**, Anmol Publications Pvt. Limited, 2005.
- Kibritçioğlu, Aykut: “Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Uluslararası (Makro) İktisat-Okumalar**, 1996, ss. 1-16.
- Kocaoğlu, İhsan: Firma Rekabet Gücünü Arttıran Faktörler ve Kümelenme Yaklaşımı: Türkiye Doğal Taş Kümelenmelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, 2013.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 15. Baskı, İstanbul, 2014.

- Kozak, Metin,
Şeyhmus Baloğlu: “Measuring destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19, 1, 2009, pp. 56-71.
- Kozak, Metin,
Mike Rimmington: “Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings”, **International Journal of Hospitality Management**, 18, 3, 1999, pp. 273-283.
- Kozak, Nazmi,
Meryem A. Kozak,
Metin Kozak: **Genel Turizm (İlkeler ve Kavramlar)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Kozak, Robert A.,
David H. Cohen: “Distributor-supplier partnering relationships: A case in trust”, **Journal of Business Research**, 39, 1, 1997, pp. 33-38.
- Kültür ve Turizm
Bakanlığı: **Kültür ve Turizm Bakanlığı 2006-2016 (On Yıllık Faaliyet Raporu)**, **Azerbaycan Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları**, Bakü, 2016.
- Kumar, Vinod,
Zillur Rahman: “Stakeholder identification and classification: A sustainability marketing perspective”, **Management Research Review**, 39,1, 2016, pp. 35-61.
- Kumral, Neşe: “Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar”, **Ege University Working Papers in Economics**, 8, 2, 2008, ss. 1-14.
- Kurtzman, Joseph,
John Zauhar: “A wave in time-The sports tourism phenomena”, **Journal of Sport Tourism**, 8, 1, 2003, pp. 35-47.
- Ladkin, Adele: “Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru.”, **Current Issues in tourism**, 5, 2, 2002, pp. 71-93.

- Man, Thomas,
Theresa Lau,
Chan K. F.: “The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies”, **Journal of business venturing**, 17, 2, 2002, pp. 123-142.
- Markusen, James R.: **Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts**, Supply and Services Canada, Ottawa, 1992.
- Martin, Ron,
Michael Kitson,
Peter Tyler: **Regional Competitiveness**, Routledge, London, 2006.
- Mauss, Marcel: **The gift: The form and reason for exchange in archaic societies**. WW Norton & Company, 2000.
- Mazanec, Josef: “Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?”, **Journal of Travel Research**, 46, 1, 2007, pp. 86-95.
- Mazure, Marica: “Competitiveness In Tourism Models of Tourism Competitiveness and Their Applicability”, **European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation**, 2014, pp. 73-94.
- Medina-Munoz,
Diego R., Juan Manuel
García-Falcón: “Building the valuable connection: hotels and travel agents”, **The Cornell hotel and restaurant administration quarterly**, 43, 3, 2002, pp. 46-52.
- Meyer-Stamer, Jörg: “**Systemic competitiveness and local economic development**”, Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices, Duisburg, 2008.
- Mitchell, Ronald K.,
Bradley R. Agle,
Donna J. Wood: “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, **Academy of management review**, 22, 4, 1997, pp. 853-886.

- Mohr, Jakki,
Robert Spekman: “Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques”, **Strategic management journal**, 15, 2, 1994, pp: 135-152.
- Moore, James F: “The rise of a new corporate form”, **Washington Quarterly**, 21, 1, 1998, pp: 167-181.
- Morgan, Robert M.,
Shelby D. Hunt: “The commitment-trust theory of relationship marketing”, **The journal of marketing**, 1994, pp. 20-38.
- Murphy, Peter, Brock
Smith: “The destination product and its impact on traveler perceptions”, **Tourism management**, 21, 1, 2000, pp. 43-52.
- Mustafayev, Beşir: “Rezulzade Hükümeti Dönemi Ve Yaşanan Terör Olaylari (1918-1920)”, **Avrasya İncelemeleri Dergisi**, 2, 2, 2013, ss. 205-231.
- Ndlovu, Joram.: Branding as a strategic tool to reposition a destination: A survey of key tourism stakeholders in Zimbabwe, Dissertation, University of Pretoria, 2009.
- Nordin, Sara: **Tourism clustering & innovation: Paths to economic growth & development**, Etour, Osterson, Sweden, 2003.
- Novelli, Marina, Birte
Schmitz, Trisha
Spencer: “Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience”, **Tourism management**, 27, 6, 2006, pp. 1141-1152.
- Olalı, Hasan: “**Turizm Politikası ve Planlaması**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- Opperman, Martin: “Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia’s core attractions”, **Journal of Vacation Marketing**, 5, 2, 1999, pp. 125-139.

- Özalp, İnan, Celil
Koparal, Güneş
Berberoğlu: **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir, 2000.
- Özalp, İnan: “Örgütlerde Çatışma”, **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7, 1, 1989, ss. 81-114.
- Özer, Ozan, K.: Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli ile Türkiye İspanya Karşılaştırması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2012.
- Öztimur, Gizem: “Devlet, Özel Sektör, Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi: Bazı Uygulama Örnekleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2008.
- Öztürk, Yüksel: “Destinasyon Tanımı ve Özellikleri”, **Destinasyon Yönetimi**, Ed: Mehmet Yeşiltaş, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- Page, Stephen J.,
Glenda, Lawton: “Small business development and tourism: Terra incognita?”, **Tourism Management**, 20, 4, 1999, pp. 435-459.
- Porter,
Michael: **Competitive strategy**, Free Press, New York, 1980.
- Porter, Kelley A.,
Walter W. Powell: “Networks and organizations”, **The Sage handbook of organization studies**, 2, 2006, pp. 776-799.
- Porter, Michael E.: “Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship”, **The Journal of Economic Perspectives**, 9,4, 1995, pp. 98-118.

- Porter, Michael: **The Competitive Advantages of Nations**, The Free Press, New York, 1990.
- Porter, Michael: “From competitive advantage to corporate strategy”, **Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups**, 1996, pp. 285-314.
- Preble, John F: “Toward a comprehensive model of stakeholder management”, **Business and Society Review**, 110, 4, 2005, pp: 407-431.
- Presenza, Angelo: “Towards a model of the roles and activities of destination management organizations”, **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science**, 3, 1, 2005, pp. 1-16.
- Rahimov, Sabir: **Turizm və Onunla Əlaqəli Sahələrdə İşlədilən Termin və Anlayışların İzahlı Lüğəti**, Qanun Nəşriyatı, Bakı, 2000.
- Ramayah, T.: “Network collaboration and performance in the tourism sector”, **Service Business**, 5, 4, 2011, pp. 411-428.
- Reinert, Erik S.: “Competitiveness and its predecessors- a 500-year cross-national perspective”, **Structural Change and Economic Dynamics**, 6, 1, 1995, pp. 23-42.
- Rindfleisch, Aric: “Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances”, **Marketing Letters**, 11, 1, 2000, pp. 81-95.
- Ritchie, JR Brent, Michel Zins: “Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region”, **Annals of Tourism Research**, 5,2, 1978, pp. 252-267.
- Ritchie, JR Brent, Geoffrey Crouch: “Destination management: the key to maintaining a sustainable competitive advantage.” **The competitive destination: a sustainable tourism perspective**, 2003, pp. 183-232.

- Ritchie, JR Brent,
Geoffrey Crouch: “A Model of Destination Competitiveness and Sustainability”, **Tourism Destination Marketing and Management**, 2011, pp. 326-340.
- Ritchie, JR Brent,
Geoffrey I Crouch: “Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis”, **Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism**, 1993, Baliloché, Argentina.
- Saftić, Darko: “Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism”, **30th International Conference on Organizational Science Development-FUTURE ORGANIZATION**, 2011.
- Savage, Grant T.,
Timothy Nix, John
Blair: “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, **The executive**, 5, 2, 1991, pp. 61-75.
- Scitovsky, Tibor: “Two Concepts of External Economies”, **The Journal of Political Economy**, 62, 2, 1954, pp. 143-151.
- Selin, Steven, Kim
Beason: “Interorganizational relations in tourism”, **Annals of tourism research**, 18,4, 1991, pp. 639-652.
- Semerciöz, Fatih: “Relationships between destination management organizations and destination stakeholders A research in regions of Marmara, Aegean and Mediterranean in Turkey”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 2008, pp. 87-101.
- Silberberg, Ted: “Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites”, **Tourism management**, 16, 5, 1995, pp. 361-365.
- Sinclair, Thea: “Tourism competitiveness: price and quality”, **Tourism economics**, 11, 1, 2005, pp. 45-68.

- Smith, Adam: **“Ulusların Zenginliği”**, çev. Ayşe Yunus ve Mehmet Bakırcı, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Sönmez, Rukiye,
Murat Kasımoğlu: “Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori çerçevesinde”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 25, 2014, ss. 63-90.
- SSCA: **Azerbaycan’da Turizm Statistlik Məcmuə 2016, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi**, 2016, s. 28-39.
- Suchman, Mark, C.: “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, **Academy of management review**, 20,3, 1995, pp. 571-610.
- Tak,
Bilçin: İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, 2002, ss. 145-160.
- Tosun, Cevat,
Carson Jenkins L.: “Regional planning approaches to tourism development: The case of Turkey”, **Tourism Management**, 17, 7, 1996, pp. 519-531.
- Turok, Ivan: “Cities, regions and competitiveness”, **Regional studies**, 38, 9, 2004, pp. 1069-1083.
- UNESCO UIS: “Adult and Youth Literacy”, **UNESCO Institute for Statistics**, 2015.
- UNESCO: **Periodic Report 2014/2 – Section I-Azerbaijan, World Heritage Center**, 2014.
- UNWTO: **A Practical Guide to Tourism Destination Management**, World Tourism Organization, Madrid, Spain, 2007.

- Vernon, John: “Collaborative policymaking: Local sustainable projects”, **Annals of Tourism research**, 32, 2, 2005, pp. 325-345.
- Wahab, Salah,
John J. Pigram: “Policy considerations”, **Tourism, development and growth: The challenge of sustainability**, Routledge, London, 1997.
- Waligo, Victoria M.,
Jackie Clarke,
Rebecca Hawkins: “Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework”, **Tourism management**, 36, 2013, pp. 342-353.
- Wang, Youcheng: **Destination marketing and management: theories and applications**, Preston, 2011.
- Watkins, Mike,
Barry Bell: “The experience of forming business relationships in tourism”, **International Journal of Tourism Research**, 4, 1, 2002, pp. 15-28.
- WCED: Our Common Future, **World Commission on Environment and Development**, 1987.
- WEF: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, (çevrimiçi:http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf), Ocak, 2017.
- WEF: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, (cevrimiçi:http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf), Ocak, 2017.
- World Trade Organization: “Trade in natural resources”, 2010, çevrimiçi: http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr10_e.htm (Erişim Tarihi: 23.12.2016).

- WTO: **The Role and Structure of National Tourism Administrations**, 1979, Madrid.
- WTO: **Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook**, World Tourism Organization, Madrid, 2004.
- WTO: “Public-Private Partnerships: Tourism Development”, **Affiliate Members Global Reports**, UNWTO, Madrid, 2015.
- WTTC: Travel & Tourism Economic Impact 2015 Azerbaijan, **The Authority on World Travel & Tourism**, London, 2015, pp. 3-5.
- WTTC: Travel & Tourism Economic Impact 2016, **The Authority on World Travel & Tourism**, London, 2016, pp. 3-5.
- Yavuz, Mehmet, C., Solmaz Karabağ: “Hızla Değişen Dünyada Türkiye’nin Turizm Tanıtımı ve Örgütlenme Modeli Nasıl Olmalı?”, **Mehmet Kemal Dedeman Araştırma ve Geliştirme Projesi Yarışması**, 2007.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- Yoon, Yooshik: “Development of a structural model for tourism destination competitiveness from stakeholders’ perspectives”, Doctoral Dissertation, 2002, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Yüksel, Fisun, Bill Bramwell: “Centralized and decentralized tourism governance in Turkey”, **Annals of Tourism Research**, 32,4, 2005, pp. 859-886.

Zapata, Maria, J.: “Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua”, **Current Issues in Tourism**, 14,8, 2011, pp. 725-749.

İNTERNET KAYNAKÇASI

Abdullayeva, Fahriyye “Bakı sərgisi turizm peşəkarlarının görüş yerinə çevrilib”, Mədəniyyət Qəzeti, 3 Nisan 2015, (Çevrimiçi) <http://medeniyyet.az/page/news/8073/Baki-sergisi-turizm-pesekarlarinin-gorus-yerine-cevrilib.html>, (Erişim Tarihi: 18 Ocak 2017)

Aljazeera.com “Azerbaycan Haritası”, (Çevrimiçi) http://www.aljazeera.com.tr/sites/default/files/styles/aljazeera_article_main_image/public/2013/12/11/azerbaycan_2.jpg?itok=i9OwZKnM, (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2016).

APA “Azərbaycan Turizm Şurasının Tərkibi Təsdiqlənib”, (Çevrimiçi) http://apa.az/turizm_az/azerbaycan-turizm-surasinin-terkibi-tesdiqlenib.html, (Erişim Tarihi: 29 Aralık 2016).

AZCB “Azerbaijan Convention Bureau – Our Services”, (Çevrimiçi) <http://azcb.com/our-services>, (Erişim Tarihi: 03 Aralık 2016)

AZTA “About Us”, (Çevrimiçi) <http://azta.az>, (Erişim Tarihi: 28 Aralık 2016).

DAİR “Haqqımızda”, (Çevrimiçi) <http://dair.qht.az>, (Erişim Tarihi: 29 Aralık 2016).

e-qanun “Azərbaycan Respublikasının Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi haqqında Əsasnamənin, nazirliyin strukturunun təsdiq edilməsi və aparatının işçilərinin say həddinin müəyyən edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı”, (Çevrimiçi) <http://e-qanun.gov.az/framework/11611>, (Erişim Tarihi: 23 Nisan 2017)

- Gurbanov, Firudin: “Azerbaycan Cumhuriyeti Kùltür ve Turizm Bakanlığı’nın Yıllık Faaliyet Raporu-2011”, (Çevrimiçi) www.ganja.mctgov.az/dc/id/51/langf/az/, (Erişim Tarihi: 20 Ocak 2017)
- MCT “Regional İdarələrə Aid Məlumat”, (Çevrimiçi) <http://mct.gov.az/az/idareler>, Erişim Tarihi: 22 Nisan 2017)
- SKAL “What is SKAL?”, (Çevrimiçi) <https://www.skal.az>, (Erişim Tarihi: 29 Aralık 2016).
- SSCA “Nəqliyyat növləri üzrə xidmət göstərilmiş turistlərin sayı- 2015”, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi, (Çevrimiçi) <http://www.stat.gov.az/source/tourism/>, (Erişim Tarihi 13 Nisan 2017)
- SSCA “Azerbaijan Population- 2016” (Çevrimiçi) <http://www.stat.gov.az/source/demography/ap/>, (Erişim Tarihi: 17 Ocak 2017)
- SSCA “Mehmanxana tipli müəssisələrin əsas göstəriciləri-2015”, (Çevrimiçi) http://www.stat.gov.az/source/tourism/az/003_1.xls, (Erişim Tarihi: 19 Nisan 2017)
- Türk Dil Kurumu “Güncel Türkçe Sözlük”, (Çevrimiçi) <http://tdk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 28 Kasım 2016)
- The World Bank “Azerbaijan”, (Çevrimiçi) <http://data.worldbank.org/country/azerbaijan>, (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2017)