

**T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**DESTİNASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİĞE İLİŞKİN PAYDAŞ  
ANALİZİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Cansu GÜNEY**

**Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY**

**Temmuz 2019**

T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DESTİNASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİĞE İLİŞKİN  
PAYDAŞ ANALİZİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

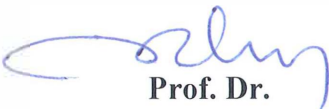
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cansu GÜNEY

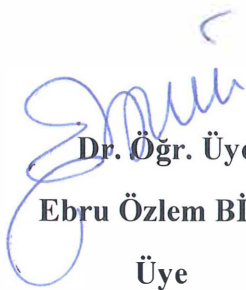
Enstitü Anabilim Dalı

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez ~~18/07~~ 2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr.  
Oğuz TÜRKAY  
Jüri Başkanı



Dr. Öğr. Üyesi  
Ebru Özlem BİLGİN  
Üye



Dr. Öğr. Üyesi  
Hakan AKYURT  
Üye

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cansu GÜNEY  
09/07/2019

## ÖNSÖZ

Öncelikle, tez konusunun belirlenmesinde ve bana yol göstererek araştırmanın tamamlanmasında destek olan, değerli hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY' a sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Bu yola girmeme vesile olan saygıdeğer hocam Dr. Hakan AKYURT başta olmak üzere lisans dönemindeki tüm hocalarıma ayrıca müteşekkirim. Eğitim ve öğretim hayatım boyunca hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen annem Hülya GÜNEY ve babam İbrahim GÜNEY' e, yüksek lisans eğitim hayatım boyunca bana kapılarını açan ve her konuda gerekli desteği veren sevgili halam Rüksan KELEŞ ve sevgili eniştem Vedat KELEŞ' e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Lisansüstü öğrenimime başlangıcım ile birlikte öğretileriyle gelişimimi destekleyen bütün kıymetli hocalarıma teşekkür ediyorum. Ayrıca çalışmamın uygulama bölümünde mülakata katılarak her türlü kolaylığı sağlayan ve çok değerli vakitlerini ayıran tüm kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	x
SUMMARY .....	xi
BÖLÜM 1.	
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM 2.	
DESTİNASYON KAVRAMI VE KAPSAMI .....	4
2.1. Destinasyon Kavramı .....	4
2.2. Destinasyonun Özellikleri .....	6
2.3. Destinasyonların Sınıflandırılması .....	9
2.4. Destinasyon Paydaşları .....	12
2.5. Destinasyon Gelişim Süreci .....	15
2.6. Destinasyon Pazarlama .....	18
BÖLÜM 3.	
DESTİNASYON YÖNETİMİ KAPSAMINDA LİDERLİK.....	33
3.1. Destinasyon Yönetimi Mantığı .....	33
3.2. Destinasyon Yönetimi İşlevleri .....	40
3.2.1. Destinasyon planlama .....	42
3.2.2. Örgütlenme (destinasyon yönetim örgütleri) .....	46

3.2.3. Koordinasyon .....	56
3.2.4. Yürütme.....	59
3.2.5. Kontrol .....	61
3.3. Destinasyon Yönetiminde Liderlik .....	64
3.4. Araştırma Sorunsalı.....	70
BÖLÜM 4.	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	73
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	73
4.3. Araştırmanın Deseni.....	74
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	74
4.5. Veri Toplama Yöntemi.....	75
4.6. Araştırma Soruları .....	76
4.7. Araştırmanın Doğrulama Ölçütleri (Geçerlik ve Güvenirlilik).....	78
4.8. Araştırma Alanının Tanıtılması.....	78
BÖLÜM 5.	
VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI.....	87
5.1. Örneklemlere İlişkin Temel Bilgiler .....	87
5.2. İstanbul Turizmi ve Destinasyon Yönetimine İlişkin Bulgular (Görüşme I) .....	91
5.2.1. İstanbul turizminin mevcut durumuna ilişkin bulgular.....	92
5.2.2. İstanbul turizminin gelişimine yönelik önerilere ilişkin bulgular ..	95
5.2.3. İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların tespitine ilişkin bulgular .....	98
5.2.4. İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların etkinliğine ilişkin bulgular.....	98
5.2.5. İstanbul’da turizmle ilgili kurum ve/veya kuruluşların ortaklığını tespit etmeye ilişkin bulgular .....	100
5.2.6. İstanbul’ da turizmin yönetimine ilişkin bulgular .....	101

5.2.7. İstanbul’ da turizm destinasyonu yönetimi sürecinde kurum ve/veya kuruluşların üstlendiği rollere ilişkin bulgular .....	101
5.2.8. İstanbul’ da turizm destinasyon yönetimi sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun tespitine ilişkin bulgular.....	104
5.2.9. İstanbul’ da turizm destinasyonu yönetim sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun rollerine ilişkin bulgular.....	106
5.2.10. İstanbul’da destinasyonun sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik önerilere ilişkin bulgular .....	109
5.3. İstanbul Turizmi, Mevcut Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular (Görüşme II).....	111
5.3.1. İstanbul turizminin mevcut durumunu tespit etmeye ilişkin bulgular .....	111
5.3.2. İstanbul turizminde karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular .....	115
5.3.3. Turizmin sorunlarıyla ilgilenen kurum ve/veya kuruluşların tespitine ilişkin bulgular .....	118
5.3.4. Sorunlara bakış açısı ve geri dönüşü tespit etmeye ilişkin bulgular .....	121
BÖLÜM 6.	
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	130
KAYNAKLAR .....	140
ÖZGEÇMİŞ .....	150

## SİMGELER VE KISALTMALAR

DL	: Dağıtılmış Liderlik
DMC	: Destinasyon Yönetimi Şirketi
DPÖ	: Destinasyon Pazarlama Örgütü
DYÖ	: Destinasyon Yönetim Örgütü
ICVB	: İstanbul Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İRO	: İstanbul Rehberler Odası
İSTTA	: İstanbul Turizm Derneği
OTR	: Bölgesel Turist Gözlemevi
RTO	: Bölgesel Turizm Organizasyonu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TURYİD	:Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmeleri Derneği
TUSAD	: İstanbul Turizm Seyahat Acentaları ve İşadamları Derneği
TUYED	: Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Turizm Sistemi (Leiper, 1979: 397).....	5
Şekil 2.2. Destinasyon Ürünü Modeli (Murphy ve diğ. 2000: 46). ....	7
Şekil 2.3. Destinasyon Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirmekte Olan Paydaşlar (Mengü, 2018: 349).....	14
Şekil 2.4. Turizm Alanları Yaşam Döngüsü Modeli (Güney, 2016: 21). ....	16
Şekil 2.5. Destinasyon Markalarının Yönetimi İçin Bir Çerçeve (Hankinson, 2010: 247).....	28
Şekil 2.6. Ulusal Turizm Örgütleri için Destinasyon Pazarlama Süreci (Polat, 2014: 61).....	29
Şekil 2.7. Türkiye İçin Önerilen Dört Basamaklı Turizm Tanıtımı ve Pazarlama Örgütlenmesi Modeli (Yavuz. & Karabağ, 2011:113-130). ....	31
Şekil 3.1. Paydaşlar Arasındaki İlişkinin Başarısını Etkileyen Unsurlar (Dönmez, 2008: 32). ....	34
Şekil 3.2. Destinasyon Bölgesi Yönetimi(Mengü, 2018: 360). ....	36
Şekil 3.3. Türkiye için Destinasyon Yönetim Örgütü Şeması (Yavuz. & Karabağ, 2011:130).....	40
Şekil 3.4. Destinasyon Yönetimi İşlevleri(Bosnić, ve diğ. 2014: 156).....	42
Şekil 3.5. Destinasyon Planlama Süreci(Bardakoğlu, 2011: 40). ....	45
Şekil 3.6. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Paydaşları (Sheehan & Ritchie, 2005: 728).....	48
Şekil 3.7. İçsel Destinasyon Yönetimi Faaliyetleri (Presenza ve diğ. 2005: 8).....	53
Şekil 3.8. DYÖ'nün Başarısını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Destinasyon Başarısı İle Olan İlişkisi (Volgger & Pechlaner 2014: 67). ....	53
Şekil 3.9. Bölgesel Destinasyon Yönetim Örgütleri Modeli (Özalp, 2017 312). ....	54
Şekil 3.10. Girdileri Çıktılara Dönüştürme Süreci Olarak Operasyon ve Destinasyonda Operasyon Yönetimi (Türkay, 2014: 118-120). ....	60

Şekil 3.11. Lider Yaklaşımının Yedi Temel Özelliği (Ayaz, 2012: 93). ..... 67



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Destinasyonun Özellikleri (İçöz & Kozak, 2002: 7). .....	8
Tablo 2.2. Bir Destinasyonun Gelişiminde Rol Oynayacak Paydaşların İşlevleri (Yüksek, 2014: 27). .....	15
Tablo 2.3. Destinasyon Markalamanın Adımları(İpar, 2011: 166). .....	25
Tablo 3.1. Destinasyon Planlamada Sorumluluklar(Yüksek, 2014: 56). .....	46
Tablo 3.2. Destinasyon Örgütlenmesinde Önemli Paydaşlar (Ayaz, 2012: 76). .....	47
Tablo 3.3. Ulusal, Bölgesel ve Yerel Düzeylerde Destinasyon Yönetimi Örgütleri İçin Tipik Rol ve Sorumluluklar(Drakopoulos, 2011: 135). .....	49
Tablo 3.4. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Roller ve Spesifik Faaliyetleri (Negruşa ve diğ. 2017: 76). .....	52
Tablo 3.5. Dünyadan Turizm Çatı Örgütü Örnekleri Karşılaştırması (Çayır & Fazlıoğlu, 2017: 263). .....	58
Tablo 3.6. Destinasyonda Kontrol Amaçlı Kullanılan İstatistikler (Türkay, 2014:132). .....	63
Tablo 4.1. Görüşmelere İlişkin Temel Bilgiler .....	76
Tablo 4.2. İstanbul'a Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayıları(İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 4). .....	82
Tablo 4.3. Arap Ülkeleri Son Üç Yıl Ziyaretçi Sayıları(İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 10). .....	83
Tablo 4.4. İstanbul'da Yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı "İşletme Belgeli" Konaklama Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 11). .....	84
Tablo 4.5. İstanbul'da Yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı "Yatırım Belgeli" Konaklama Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Nisan 2019: 11). .....	85

Tablo 4.6. İstanbul'da Yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 13).....	86
Tablo 4.7. İstanbul'da Yerleşik Turizm Yatırımı Belgeli Yeme-İçme ve Eğlence Tesisler( İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 13). ....	86
Tablo 5.1. Katılımcılara İlişkin Temel Tanımlayıcı Bilgiler / Görüşme I .....	88
Tablo 5.2. Katılımcılara İlişkin Temel Tanımlayıcı Bilgiler / Görüşme II.....	89



# DESTINASYON YÖNETİMİNDE LİDERLİĞE İLİŞKİN PAYDAŞ ANALİZİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Turizm destinasyonları sahip oldukları özellikler ve paydaşların karmaşıklığı nedeniyle yönetilmesi zor faaliyet alanlarını kapsamaktadır. Destinasyonların sahip oldukları her bir kaynağın etkin bir şekilde yönetilerek mevcut bileşenlerinin çıkarımının optimum düzeye ulaşması büyük önem teşkil etmektedir. Destinasyonları kimlerin ve/veya hangi kurumların yöneteceği ise belirsizlik içeren bir konudur. Destinasyon yönetiminde liderlik, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda destinasyon kavramı, özellikleri ve türleri, destinasyon pazarlama, destinasyon yönetimi ve işlevleri ile destinasyon yönetiminde liderlik konuları ele alınmaktadır.

Bu araştırma, destinasyon yönetiminde liderliğin mümkün olup olmadığı, mümkünse bunun koşulları ve şekillerini teorik olarak incelemeyi ve bunu da İstanbul örneği üzerinden yapmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, turizmde önemli cazibe merkezlerinden biri olan İstanbul destinasyonunun yönetilmesinde kurumlar arasında entegrasyonu sağlayacak yönetsel yapının hangi şekillerde oluşabileceğini tespit etmek amaçlanmaktadır. Çalışma, İstanbul ilinde turizmin gelişiminde aktif rol üstlenen paydaşların araştırma konusu ile ilgili düşünce ve önerilerini yansıtarak hem sektör temsilcilerine hem de bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara bir kaynak oluşturması ve yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmada nitel bir yöntem olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi benimsenerek görüşme talebini kabul eden 35 kişiyle yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iki ayrı hedef kitle ile iki farklı kapsamda görüşme gerçekleştirilmiştir. İlk adımda, araştırmanın asıl amacına yönelik veri elde edebilmek için önemli sektör temsilcilerinden oluşan 11 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İkinci adımda ise amacı destekler nitelikte daha spesifik bilgilere ulaşabilmek adına turistlerle yakın iletişim halinde bulunabilen seyahat acenta yetkilileri ile 3,4 ve 5 yıldızlı otel genel müdürlerinden oluşan 24 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırılan konu hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek için görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilerek yanıtlar "aynen aktarma" yoluyla doğrudan sunulmuştur. Araştırma sonucunda İstanbul ilinde destinasyon yönetimi liderliğini üstlenen bir kurum veya kuruluş olmadığı, ancak üstlenebilecek yapıda kurum veya kuruluşların mevcut olduğu tespit edilmiş, bu kurum veya kuruluşlar için destinasyon yönetiminde üstlenilmesi gereken roller belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Destinasyon, destinasyon yönetimi, liderlik, İstanbul.

# **STAKEHOLDER ANALYSIS OF LEADERSHIP IN DESTINATION MANAGEMENT: A RESEARCH IN ISTANBUL**

## **SUMMARY**

Tourism destinations include areas that are difficult to manage due to their characteristics and the complexity of stakeholders. It is of great importance that the resources of the destinations are managed effectively and the optimum level of interest of each component is well respected. What institutions and/or who in particular will manage the destinations stays uncertain. Leadership in destination management is the subject of this study. In this context, the concept of destination, its characteristics and types, destination marketing, destination management and functions and leadership management in destination management are discussed.

The aim of this research is to examine whether the leadership in destination management is possible, if possible, the conditions and forms of it, and to do this through the Istanbul case. Therefore, it is aimed to determine the managerial structure that will provide integration between the institutions in the management of Istanbul destination which is one of the important attraction centers in tourism. The study reflects the opinions and suggestions of the stakeholders, who play an active role in the development of tourism in the province of Istanbul. It contains valuable opinions in terms of providing a source for both the sector representatives and the researchers who will conduct studies on this subject.

In the research, semi-structured interview method which is a qualitative method was adopted and 35 semi-structured interviews were conducted with those interviews, who accepted the request for a face to face interview. These interviewees represented two different target groups and therefore two different types of interviews were applied respectively. The first interview type was carried out with 11 participants consisting of important sector representatives to obtain data for the purpose of the research. The second interview type was carried out with 24 participants consisting of travel agency officials and 3, 4 and 5 star hotel general managers who are in closer contact with tourists in order to reach more specific information that supports the purpose. The data were analyzed by using descriptive analysis technique. As a result of the study, it has been determined that there is currently no institution or organization that can take the lead of destination management in Istanbul province. However, it is determined that there are institutions or organizations in the structure that can undertake, and the roles that should be undertaken in destination management for these institutions or organizations are determined.

**Keywords:** Destination, destination management, leadership, Istanbul.

## **BÖLÜM 1. GİRİŞ**

Turizmin hızla gelişen sektörlerden biri olması ve büyük bir gelir kaynağı olarak görülmesi birçok turistik destinasyonun gelişimi ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle rekabetin hızla artış gösterdiği günümüz dünya ekonomisinde, turizm pastasından pay alarak konumlanmak isteyen destinasyonlar, rekabet gücünün elde edilmesi ve uzun dönemde sürdürülmesi için stratejik ve bütüncül bir bakış açısı ile alternatif faaliyetler gerçekleştirmelidir. Bu nedenle, ülkeler diğer yerlerden üstün kaynakları olan destinasyonlarını tespit ederek, şehir/bölge hatta kasaba ve/veya köyler bazında noktasal çalışmalar yürütüp bu destinasyonları etkin bir şekilde yöneterek, yapacakları araştırmalar kapsamında çeşitli çalışmalar ile rakiplerinden çok daha farklı konuma gelmeyi amaç edinmelidirler. Buna yönelik Türkiye’de 2023 Turizm Stratejisi içerisinde Örgütlenme başlığı altında Turizm Konseyleri Yasası ve Konseylerin Kurulması planı gündeme gelmiştir. Bu kapsamda Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın ulusal, il bazında ve noktasal düzeyde konseylerin kurulmasına yönelik gerekli yasal düzenlemeleri yapacağı belirtilmiştir. Ancak 2007 yılında başlanıp iki yıl içerisinde tamamlanması gereken bu sürece ilişkin hala somut adımlar atılmadığı görülmektedir.

Günümüzde turistik destinasyonlar çeşitlenerek sayılarını arttırmaktadır. Buna yönelik destinasyonlarda birbirinden farklı çok sayıda kurum ve/veya kuruluş ziyaretçilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretimi gerçekleştirmektedir. Ancak ziyaretçiler destinasyonlarda, kalış süreleri boyunca mal ve hizmetlerini kullandıkları yiyecek ve içecek işletmesini, konaklama işletmesini, seyahat acentasını, hediyelik eşya mağazasını, etkileşime girdikleri yerel halkın tutum ve davranışları gibi birçok unsuru bir bütün olarak algılamakta ve yaşadıkları tatil deneyimini de bir bütün olarak değerlendirmektedir (Akbaba, 2012: 2). Bu bağlamda bir destinasyonun gelişiminde tüm paydaşları kapsayan bütüncül ve stratejik bir yaklaşımın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım destinasyon yönetimi mantığının önemine vurgu yapmaktadır.

Destinasyon yönetimi, bir destinasyonda birbirinden bağımsız paydaşların yönetsel, örgütsel ve stratejik kararlar olarak tek bir destinasyonunun başarısı için ortak hareket ederek turistik bölgenin sahip olduğu tüm kaynak ve çekiciliklerin stratejik bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesini kapsayan faaliyetler bütünü (Mengü, 2018: 346) olarak ele alınmaktadır. Ancak destinasyonlar paydaş ilişkilerinin karmaşıklığı nedeniyle yönetilmesi ve pazarlanması en zor alanlar olarak görülmektedir (Buhalis, 2000: 99). Bu destinasyonlardan birisi de eşsiz turistik çekicilik ve özelliklere sahip İstanbul'dur. İstanbul, sahip olduğu benzersiz özellikler sayesinde 2010 yılında Avrupa kültür başkenti seçilmiş, aynı zamanda tasarım alanında UNESCO "Yaratıcı Şehir Ağı"na da girmiştir. Bunun yanı sıra Master Card'ın Küresel Hedef Şehirler İndeksi aracılığıyla 2018 yılında en çok ziyaret edilen şehirler araştırmasında, İstanbul, dünyanın en çok uluslararası turist alan 9. şehri olarak belirlenmiştir. 2018 yılı için hazırlanan Euromonitor'un Dünyada En Çok Seyahat Edilen 100 Kent listesinde ise İstanbul, 12'nci sırada yer almaktadır. Buna bağlı olarak çalışmanın uygulama alanı olarak İstanbul seçilmiş, Türkiye'nin hatta dünyanın önemli turizm merkezlerinden biri olan İstanbul'un turizm açısından yönetimi irdelenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma, destinasyon yönetiminde liderliğin mümkün olup olmadığı, mümkünse bunun koşulları ve şekillerini teorik olarak incelemeyi ve bunu da İstanbul örneği üzerinden yapmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, turizmde önemli cazibe merkezlerinden biri olan İstanbul destinasyonunun yönetilmesinde kurumlar arasında entegrasyonu sağlayacak yönetsel yapının hangi şekillerde oluşabileceğini tespit etmek amaçlanmaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde çalışma konusuna ilişkin yeteri kadar bilimsel araştırmanın olmadığı, yapılan araştırmaların ise sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi açısından önemlilik arz etmesinin yanı sıra, İstanbul ilinde turizmin gelişiminde aktif rol üstlenen paydaşların araştırma konusu ile ilgili düşünce ve önerilerini yansıtarak literatüre katkı sağlayıp hem sektör temsilcilerine hem de bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara bir kaynak oluşturması ve yol göstermesi bakımından önem teşkil etmektedir.



Bu çalışma nitel yaklaşım benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Mevcut literatür incelenerek çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde ikincil kaynaklar kullanılarak çalışma konusuyla ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama süreçlerini kapsayan dördüncü bölümde ise yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırılan konu hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek için görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada nitel veriler kullanılarak araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılığa dayalı olmayan yargısal örnekleme yöntemlerinden olan “Ölçüt Örnekleme” yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada İstanbul ilinde turizmin paydaşları tespit edilerek görüşme talebini kabul eden 35 kişiyle yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmeler iki ayrı hedef kitle ile iki farklı kapsamda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilerek katılımcılar tarafından verilen yanıtlar "aynen aktarma" yoluyla doğrudan sunulmuştur.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümü ile başlamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde destinasyon kavramının tanımlanması, destinasyonların özellikleri ve türleri, destinasyonun gelişim süreci, destinasyonların paydaşları ve destinasyon pazarlama konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde destinasyon yönetimi ve işlevleri ile destinasyon yönetiminde liderlik konularına değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler dahilinde; araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi, araştırma soruları, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın deseni, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın doğrulama ölçütleri (geçerlilik ve güvenilirlik) ve araştırma alanının tanıtılmasına ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde, elde edilen verilerin analizi ve bu analizlere bağlı olarak ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Çalışmanın altıncı bölümü ise elde edilen sonuçlara yönelik bir değerlendirme kapsamında sonuç ve öneriler bölümü ile sonlandırılmaktadır.

## **BÖLÜM 2. DESTİNASYON KAVRAMI VE KAPSAMI**

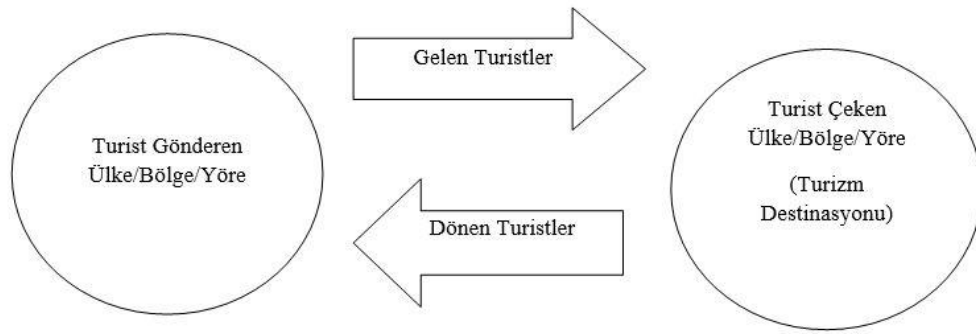
Bu bölümde, “Destinasyon” kavramı kapsamında destinasyon kavramının tanımlamaları, destinasyonunun özellikleri, destinasyonların sınıflandırılması, destinasyonunun paydaşları ve destinasyon pazarlama konuları ele alınmaktadır.

### **2.1. Destinasyon Kavramı**

Dünya literatüründe kullanılan bazı kelimelerin Türkçemizde tam olarak karşılığını bulmak oldukça zor olmakta ve buna bağlı olarak çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmaktadır. Bu kelimelerden biri de İngilizce ve Fransızca da aynı şekilde yazılan “Destination” kelimesidir. “Destination” kelimesi Fransızca kökenli bir kelime olup dilimize İngilizceden geçmiş bulunmaktadır. Kelime İngilizce’ de “önceden belirlenen eylem”, “bir şeyi yönlendirirken öngörülen varış noktası veya bir seyahatin son noktası” ve “seyahat etmeye layık bir yer” anlamlarında kullanılmaktadır (Webster’s Online Dictionary, 2018). Kelimenin Türkçe sözlükteki karşılığı ise “varılacak yer” şeklindedir (Türk Dil Kurumu, 2018).

Destinasyon kavramı birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. Kelimenin turizm açısından irdelendiğinde ise daha geniş anlamlar ifade ettiği görülmektedir. Destinasyon; bir varış noktası olarak, turistler ile ilişki kurulmasında gerekli olan süreçlerin entegre yönetiminden oluşmaktadır. Bu nedenle, bir yandan, sunulan hizmetlerin ve turist çekiciliği faktörlerinin yönetilmesini, diğer yandan, turist akışına ve müşteri memnuniyetine bağlı olarak talebi yönetmeyi içermektedir” (Negruşa ve diğ. 2017: 74). Mengü’ ye (2018: 345) göre destinasyon kelimesi varış yeri anlamının yanı sıra farklı anlamlarda barındırmaktadır. Destinasyon; bir bölgenin tüm turistik özelliklerini içeren, sahip olduğu tüm imkanlar ile turistleri ağırlayan, aynı zamanda kamu ve özel sektör pek çok paydaştan oluşan karmaşık bir yapıdır (Mengü, 2018: 345).

Buhalis (2000: 97) ise destinasyonları; bir ülke, bir ada veya bir kasaba gibi sınırları belli olan coğrafi bölgeler olmakla birlikte turizm ürünlerinin bir araya gelerek tüketicilere entegre bir deneyim kazandırdığı alanlar olarak ifade etmektedir. Bazı araştırmacıların ise destinasyon kavramını turizm arzı ve talebi açısından ele aldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak destinasyon; turizm talebi açısından değerlendirildiğinde, turistin faydalanmak istediği doğal ve yapay çekicilikler gibi tüm turistik ürünler kapsamında ele alınırken turizm arzı açısından değerlendirildiğinde ise bir arz yapısı ve sisteminin mevcut olduğu coğrafi yer olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda destinasyon kelimesi, talep açısından değerlendirildiğinde coğrafya sadece destinasyonu oluşturan faktörlerden biri olarak ele alınırken, arz açısından değerlendirildiğinde ise coğrafyanın daha baskın olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Presenza ve diğ. 2014: 2). Benzer bir şekilde Leiper'in (1979) modelinde (Şekil 2.1), turizm çıkış noktası-varış noktası (origin-destination) sisteminde, varış noktası (destinasyon-turist çeken ülke/bölge/yöre) turizmin arz yönünü oluştururken, çıkış noktası (Origin- Turist Gönderen Ülke/Bölge/Yöre) turizmin talep yönünü oluşturmaktadır (Ekin ve Ören, 2012: 134). Buna bağlı olarak destinasyon; tüketicinin yaşadığı bölgeden geçici olarak seyahat ettiği, hem zaman hem de mekanda turizm akışı (talep) yaratan bir yerdir. Turist destinasyon bölgeleri, turistleri geçici olarak kalmak için çeken yerler ve özellikle de bu çekiciliğe katkıda bulunan, turistin kişisel olarak deneyimlemek istediği cazibeleri kapsayan alanlar olarak tanımlanabilmektedir (Leiper, 1979: 397).



Şekil 2.1. Turizm Sistemi (Leiper, 1979: 397).

Destinasyon kelimesine ziyaretçi perspektifinden bakıldığında ise; çoğunlukla benzer olanaklar sunan, bir dizi rakip alternatifler arasından seçilecek herhangi bir turizm alanı olarak görülmektedir (Genç ve diğ. 2014: 50).

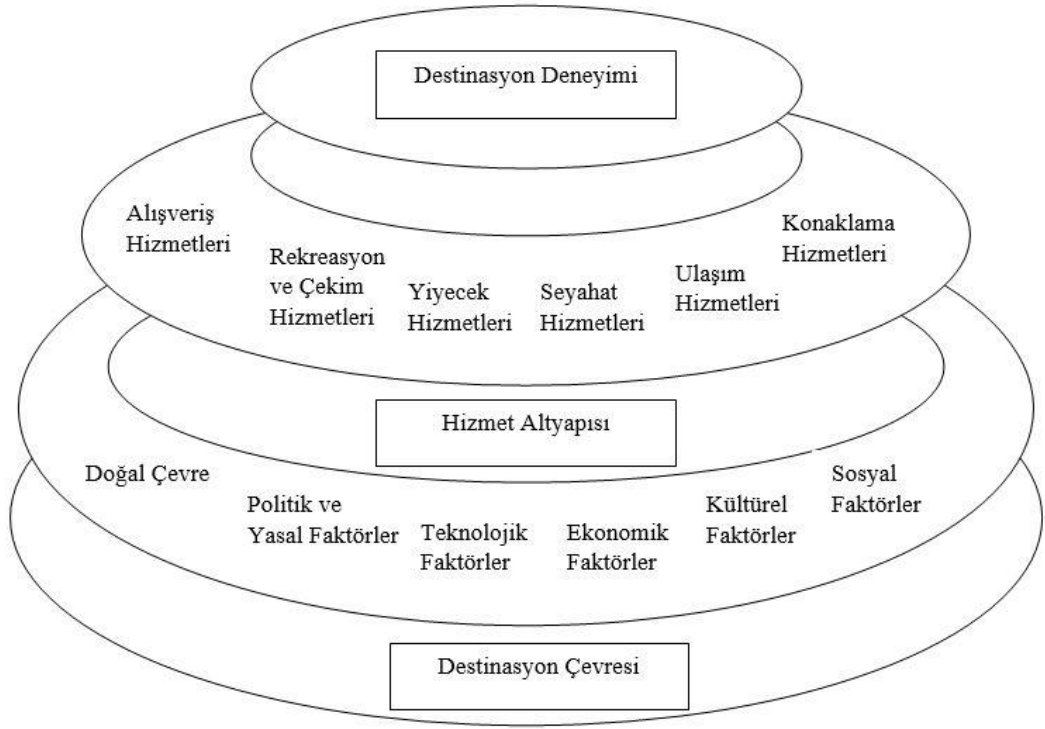
Tanımlardan anlaşılacağı üzere destinasyon, birçok farklı turizm ürünü alt bileşeni tarafından şekillenen karmaşık yapıda bir bütünü ifade etmektedir.

## 2.2. Destinasyonun Özellikleri

Destinasyonların özelliklerini iki farklı açıdan incelemek gerekmektedir. Bunlardan ilki bir yöre, bölge veya ülkeyi destinasyon yapan ve diğer destinasyonlardan farklı kılan özellikler iken ikincisi ise destinasyonların sahip olduğu benzer özelliklerdir. Her bir destinasyon, kendine has coğrafi konum, kültür ve tarih gibi özelliklere sahipken destinasyonun pek çoğunun sahip olduğu ortak özelliklerde bulunmaktadır (Yüksek, 2014: 8-9). Buna bağlı olarak Güripek (2013: 53) destinasyonla ilgili en temel özellikleri şu şekilde ele almaktadır:

- Turistik destinasyonların doğal ve kültürel çekicilikler gibi bazı talep yaratıcı çekiciliklere sahip olması gereklilik arz etmektedir.
- Turistik destinasyonlar, turistlerin meslek, eğitim ve zevk gibi bireysel özelliklerine bağlı olarak destinasyonlara yükledikleri anlamlar dahilinde çeşitli boyutlar içeren hizmetler üretebilmelidir.
- Turistik destinasyonlar, açık bir sistem olarak çevresinden soyutlanmış bir arazi parçası olmayıp turizmin gelişimi sürecinde etraftaki diğer destinasyonlarla karşılıklı bir alışveriş içerisinde olmalıdır.
- Turistik destinasyonların gelişiminde temel özellikleri korunmalı ve yeni yapılanmalar bu özellikler dahilinde geliştirilmelidir.
- Turistik destinasyonlar, çekici ve imaj yaratıcı isimlere sahip olmalıdır.
- Turistik destinasyonlar benzer kültürel kimliklere sahip olsa bile, her destinasyon bünyesinde kendine özgü ve geçmişten gelen değerleri barındırmaktadır.
- Turistik destinasyonlar, sahip oldukları çeşitli olanak ve fırsatlar ile kendi başlarına turizm kaynağı olarak konumlanamazlar. Kaynak niteliği kazanabilmek için bir turizm gereksinimine yanıt verebilmesi ve sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

Destinasyonların turizm faaliyeti kapsamında değerlendirilebilmesi için ise çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Her bir destinasyon, sahip olduğu özellikler ile turistlere çeşitli girdiler sağlayarak deneyimsel çıktılar üretmelerine neden olmaktadır (Murphy ve diğ. 2000: 44). Buna bağlı olarak destinasyon, turisti belli bir ülke, bölge veya yöreye gitmeye yönlendirecek çekiciliklere, ulaşım imkanlarına, geceleme, yeme-içme, eğlence, alışveriş gibi çeşitli tesislere sahip olmalıdır.



Şekil 2.2. Destinasyon Ürünü Modeli (Murphy ve diğ. 2000: 46).

Murphy ve diğ.(2000) destinasyonların sahip oldukları özellikleridestinasyon ürünü modeli kapsamında“ Destinasyon Çevresi, Hizmet Altyapısı ve Destinasyon Deneyimi” başlığı altında üç boyutta ele almaktadır (Şekil 2.2).Bu başlıklar altında turistin ziyaret etmiş olduğu destinasyonda almış olduğu çeşitli hizmetler, turistin destinasyon ürününü olumlu veya olumsuz olarak algılanmasını belirlemektedir.Destinasyonlar sahip oldukları tüm özellikler ve sundukları imkanlar ile turistlere çeşitli deneyimler sunarak “Destinasyon Deneyimi” kavramsallaştırmasını oluşturmaktadır (Murphy ve diğ. 2000: 44-45).

İçöz ve Kozak'a (2002) göre destinasyonların özellikleri, "hizmet ve faaliyetler, alt yapı, çekicilikler, konukseverlik ve maliyet" olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır (Tablo 2.1). Ancak bu özellikler her destinasyonda farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.1. Destinasyonun Özellikleri (İçöz & Kozak, 2002: 7).

Hizmet ve Faaliyetler	
-	Konaklama İşletmeleri
-	Yiyecek-İçecek İşletmeleri
-	Ulaştırma İşletmeleri
-	Havalimanları, tren ve otobüs terminalleri
-	Eğlence ve rekreasyon işletmeleri
-	Alışveriş merkezleri
-	Spor merkezleri
-	Müze, sergi ve fuarlar
Altyapı	
-	Elektrik / su
-	İletişim
-	Ulaştırma
-	Sağlık
-	Temizlik
-	Güvenlik
Çekicilikler	
-	Doğal güzellikler
-	Tarihi ve kültürel değerler
-	İklim
-	Mimari
-	Yöresel yemekler
-	Ulaşılabilirlik
Konukseverlik	
-	Arkadaşlık
-	Yardıms severlik
-	Turist şikayetlerine karşı duyarlılık
Maliyet	
-	Ödediğinin karşılığını alma
-	Konaklama fiyatları
-	Ulaştırma fiyatları
-	Yiyecek-İçecek fiyatları
-	Alışveriş fiyatları

Turistik destinasyonların birbirinden farklı yapıları gereği destinasyonları ürün olarak ele aldığımız da ise özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Kocaman, 2012: 13):

- Destinasyon sahip olduğu hizmetler, nitelikler ve olanaklar bütünleşik bir varlık olarak ele alınması gerekliliğini beraberinde getirmektedir.
- Destinasyon ürünü tüketicinin elde ettiği hizmet ve deneyimlerin bir bütünüdür.

- Bir ürün her turist için birbirinden farklı anlamlar taşıyabildiği için destinasyon deneyimi üzerinde çok az kontrol gücü mevcuttur.
- Bir destinasyon yalnızca tek bir bileşen olarak yer edinebilmektedir.
- Turistik destinasyonlar yerel, bölgesel ve ulusal bağlamda farklı botutlarda değerlendirilirler.
- Turistik destinasyonlar çoklu imkan sunan alanlar olmasına bağlı olarak aynı destinasyon farklı turist kitlelerine değişik özellikleri esas alınarak pek çok kez satılabilir. Örneğin bir tarihi destinasyon aynı zamanda bir alışveriş destinasyonu, bir spor destinasyonu ya da başka kapsamda bir destinasyon olarak değerlendirilerek farklı ya da benzer turistlere satılabilir.

Günümüzde ülkeler veya bölgeler büyük çabalar dahilinde yüksek oranda harcamalar yaparak turistlerin tercih edecekleri destinasyonlar olmak için uğraşmaktadırlar. Ancak her destinasyon aynı özelliklere sahip değildir. Bazı destinasyonlar bol miktarda doğal kaynağa veya yüksek derecede avantajlara sahip iken, diğerleri yapısal olarak sınırlı doğal kaynaklara sahip ve avantajlıdır. Sınırlı doğal kaynağa sahip bir destinasyonun, bu kaynaklarının çok azını kullanarak, bol miktarda doğal kaynağa sahip olan bir destinasyondan daha rekabetçi durumda olabilmesi mümkündür. Burada önemli olan bir destinasyonun ne kadar kaynağa sahip olması değil bu kaynakların nasıl kullanması gerektiğinin analiz edilmesidir (Hsu ve diğ. 2004: 121).

### **2.3. Destinasyonların Sınıflandırılması**

Buhalis'e (2000) göre, destinasyonlar çeşitli bileşenlerden oluşan amalgam yapılarına bağlı olarak turizm ürünü meydana getirmektedirler. Destinasyonların birbirinden farklı amalgamlara sahip olması her destinasyon için farklı özelliklerin oluşmasını ve buna bağlı olarak farklı karakteristik destinasyonların ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Literatürde kesin sınırlarla belirtilmiş bir sınıflandırma olmamakla beraber destinasyonların sahip oldukları özelliklere bağlı olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Buhalis'e (2000: 102-103) göre destinasyon türleri şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Kentsel Destinasyonlar: Kentsel destinasyonlar medeniyetin ilk yıllarından beri turizm kapsamında değerlendirilerek ulaşım ve konaklama alt yapısı, konferans ve sergi salonları açısından iyi donatılmış olmasının yanı sıra eğitim ve sağlık alanında geniş kapsamlı eğitim kurumları ve hastanelerle de donanımlı olarak birçok turist kitlesi tarafından çekici olarak değerlendirilmektedir.
- Deniz Kıyısı Destinasyonları: Deniz-kum-güneş üçlüsünü bünyesinde barındıran ve turistlerin seçimlerinde bu unsurları dikkate alarak, özellikle yaz aylarında tercih ettikleri turistik destinasyonlardır.
- Dağ Destinasyonları: Dağ destinasyonları, çeşitli keşif olanakları yaratması nedeniyle birbirinden farklı çok daha fazla turist kitlesinin ilgisini çekerek yılın her mevsiminde doğal çekicilikleri tercih eden turistlerin yanı sıra kayak gibi kış sporları için gelen turistlerin de ilgisini çekerek faaliyet alanlarını genişletmektedir.
- Kırsal Destinasyonlar: İnsanların iş ve yaşamlarının farklılaştırdığı birçok bölgede çiftçiler ve kırsal nüfus turizmi bir araç olarak görmektedir. Ülker (2010: 22), kırsal turizmi, kişilerin devamlı ikamet ettikleri yerlerden farklı olarak kırsal alanlara ziyaretlerini kapsayan ve bu alanlarda üretilen mal ve hizmetleri alanın doğal yapısına uygun yerlerde talep etmelerine bağlı olarak ortaya çıkan ilişkilerin bütünü olarak ifade etmektedir.
- Otantik 3. Dünya Destinasyonları: Otantik destinasyonlar, "genellikle ayak basılmamış üçüncü dünya ülkeleri olarak" tanımlanmaktadır. Turizmin sınırlı bir biçimde geliştiği destinasyonların turistler için çekici alanlar olarak görüldüğü bilinen bir gerçektir. Örneğin; Asya, Güney Amerika ve Afrika'daki önemi artan destinasyonlar, bazı maceraperest turistlerin ilgisini çekmektedir.
- Eşsiz-egzotik Destinasyonlar: Bazı turistik destinasyonlar, tek ve benzersiz deneyimler yarattığı için "eşsiz-egzotik" destinasyonlar olarak ifade edilmektedir. Bu destinasyonlar, ziyaretçi başına gelirin maksimum olmasına



odaklanarak yüksek fiyat stratejileri uygulayıp “yaşam boyu bir kez” deneyim olarak konumlandırılmaktadır.

Page (1995)'nin tipolojisine göre destinasyonları yaşam alanları kapsamında aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Aktaran: Türkeri, 2014: 15):

- Başkentler (Londra, Paris, New York) ve kültürel başkentler (Roma)
- Metropolitan merkezler ve duvarlarla örülü kentler (York) ile küçük kale kentler
- Büyük tarihi kentler (Venedik, Oxford)
- İç kent alanları (Manchester)
- Canlandırılmış deniz kıyısı alanları (Sydney Darling Harbour)
- Endüstriyel kentler
- Deniz kıyısı resortları ve kış sporu resortları
- Özel olarak yaratılan turist resortları
- Turist eğlence merkezleri (Disneyland, Las Vegas)
- Kültürel sanat şehirleri (Floransa)
- Uzman turist hizmet merkezleri (Kaplıcalar).

Destinasyonlar; büyüklüklerine göre destinasyonlar, konumuna göre destinasyonlar, faaliyet sürelerine göre destinasyonlar ve sahip oldukları çekiciliklerin gücüne göre destinasyonlar olmak üzere aşağıdaki şekilde ele alınabilmektedir (Yüksek, 2014: 7):

- Büyüklüklerine Göre Destinasyonlar: Destinasyonları, mikro ve makro destinasyon olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür. Sınırı fiziki olarak var olan yerler mikro destinasyon olarak konumlanırken, birden çok destinasyon alanını bünyesinde barındıran yerler ise makro destinasyon olarak konumlanabilmektedir (Ateşoğlu ve Bayraktar, 2011: 100). Bu çalışma açısından düşünüldüğünde İstanbul mikro destinasyonken, Türkiye ise makro destinasyondur.
- Konumuna Göre Destinasyonlar: Destinasyon bölgesinin turistin turizm faaliyetine katılacağı orijin noktasına olan uzaklığı dahilinde ele alınmasıdır.

Talebin oluştuğu orijin noktasına yakın mesafede olan destinasyonlar yakın destinasyon, mesafesi uzak olan destinasyonlar ise uzak destinasyonlar olarak adlandırılmaktadır.

- Faaliyet Sürelerine Göre Destinasyonlar: Destinasyonlar sahip oldukları iklim özelliklerine bağlı olarak yılın belirli dönemlerinde ziyaretçilere ev sahipliği yaparak faaliyet gösteriyorsa mevsimlik destinasyon, yılın tamamında faaliyet gösteriyor ise yıllık destinasyon olarak ele alınmaktadır.
- Sahip Oldukları Çekiciliklerin Gücüne Göre Destinasyonlar: Bu ölçüte göre destinasyonlar ikiye ayrılmaktadır. Ana (birincil) destinasyonlar, turistleri etkileyebilecek ve birincil kaynak olacak kadar çeşitli çekicilikleri içinde barındıran destinasyonlardır. İkincil destinasyonlar ise turistin birincil destinasyonu ziyareti esnasında ilginç ve gerekli bulunduğu destinasyonlardır.

Judd ve Fainstein (1999) ise destinasyonları üç kategoride sınıflandırmaktadır (Aktaran: Uca Özer, 2015: 6):

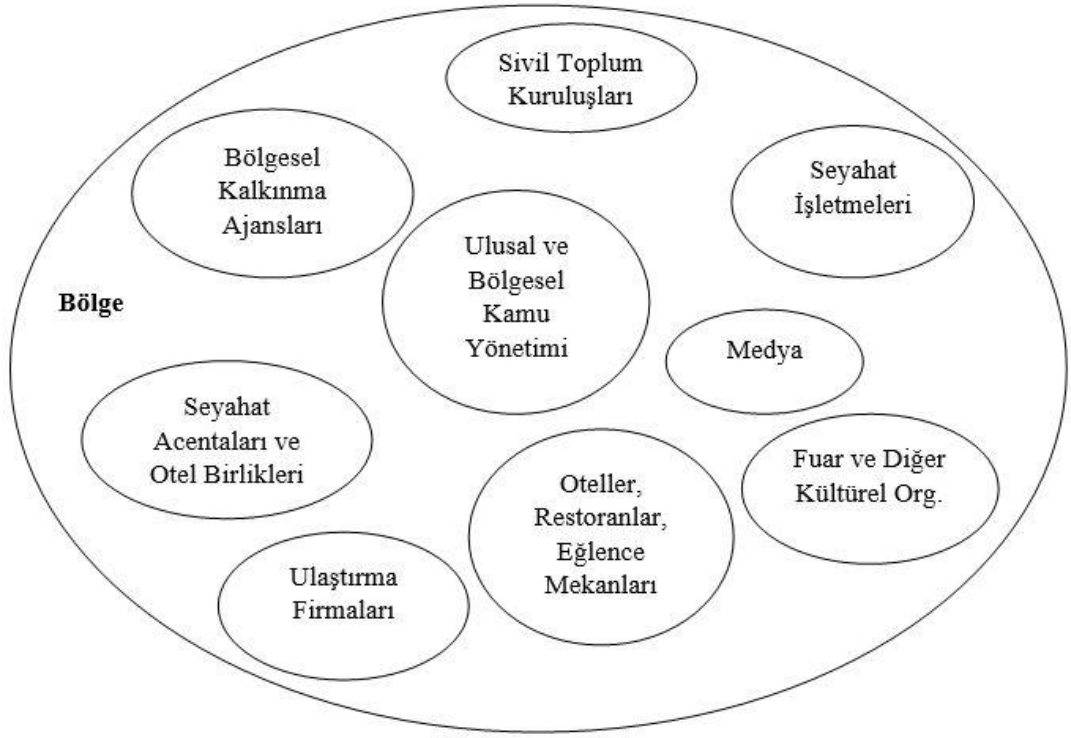
- Tatil Amaçlı Destinasyonlar: Ziyaretçiler tarafından eğlence ve dinlence amacıyla tercih edilen özel turizm destinasyonlarıdır.
- Kültürel Destinasyonlar: Destinasyonların sahip oldukları tarihi, mimari ve kültürel çekicilikleri ile turistlerin seçimini yönlendiren destinasyonlardır.
- Dönüştürülmüş Destinasyonlar: Ziyaretçileri etkilemek ve daha fazla ziyaretçi çekmek amacıyla kongre merkezleri, büyük oteller, spor stadyumları, festival ve alışveriş merkezleri gibi çeşitli alt yapı ve üst yapı yatırımlarının gerçekleştirildiği destinasyonlardır.

#### **2.4. Destinasyon Paydaşları**

Bir örgütlenme kapsamında bu örgütlemenin hedeflerini, aynı zamanda başarısını ve başarısızlığını etkileyen ve bu hedeflerden etkilenen grup veya bireyler bütünü “paydaş” olarak ifade edilmektedir (Pearce ve Schänzel, 2013: 138). Kişiler, gruplar, organizasyonlar, kurumlar, toplumlar ve hatta doğal çevre gerçek veya potansiyel paydaşlar olarak nitelendirilmektedir (Mitchell, 1997: 855).

Destinasyonlarda karar verme süreçlerindeki etki düzeylerine göre çok sayıda paydaş bulunmakta ve destinasyonlar sahip oldukları özelliklere bağlı olarak karmaşık sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sadece bir paydaşın bütün gelişme ve kontrolü tek başına yürütemeyeceği gerçeği ortaya çıkmaktadır (Polat, 2016: 45).

Bir turizm destinasyonundaki paydaşlar ise; bölgeyi sektör açısından temsil eden oteller, seyahat acenteleri, restoranlar, üniversiteler, hükümet, sivil toplum kuruluşları gibi birçok farklı kurum veya kuruluş olabilmektedir (Şekil 2.3). Turizm paydaşları bir bölgedeki turizmin başarısını veya başarısızlığını etkileyen önemli oyuncular veya bileşenler olarak kabul edilmekte, destinasyondaki bu paydaşların birlikte işbirliği yaptıkları ve turizm politikaları hakkında bir fikir birliği oluşturmaya çalıştıklarında birçok potansiyel fayda sağladıkları görülmektedir. Paydaşlar içerisinde yer alan oyuncular, diğer tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurduğunda, sektör sürdürülebilir olarak bir bütün halinde uzun vadede önemli kazançlar ve başarılar elde etmeye devam etmektedir. (Semerciöz ve diğ. 2008: 89). Destinasyonlarda paydaşlar; turizmin planlanması, gelişimi ve yönetimi açısından anahtar birer oyuncu olarak önem teşkil ederek destinasyonlarda sürdürülebilirlik için yatırımcı, planlamacı, geliştirici ve organizatör olarak görevler üstlenmektedirler. Bu nedenle paydaşların doğru olarak tanımlanması, organize edilmesi ve yönetimi kapsamında üstlenecekleri rol ve sorumluluklar son derece önemlidir (Ayaz, 2014: 71).



Şekil 2.3. Destinasyon Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirmekte Olan Paydaşlar(Mengü, 2018: 349).

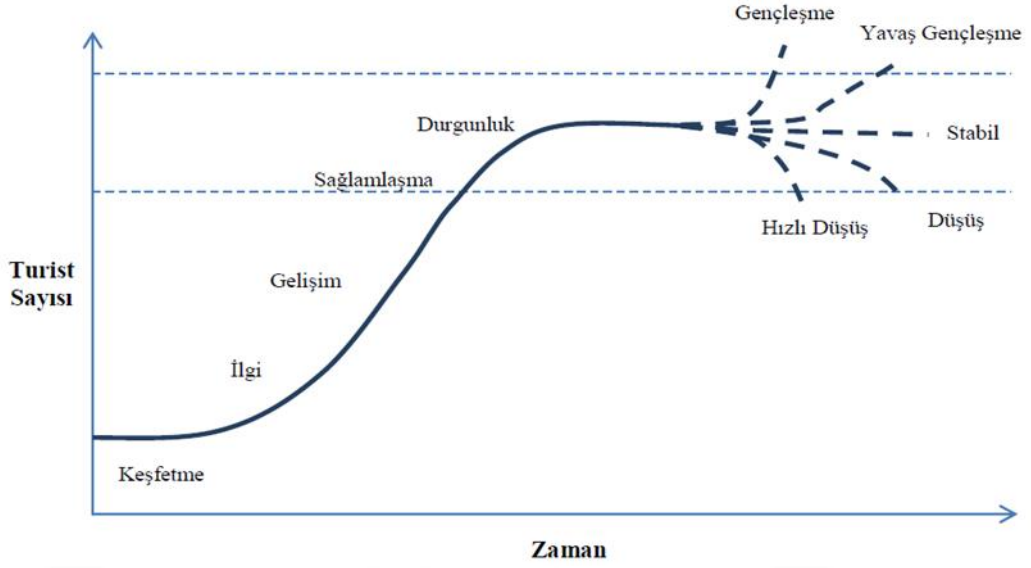
Tablo 2.2' de bir destinasyonda rol oynayacak paydaşların işlevleri dış odaklar, arz yönetimi, çevresel koruma ve toplum refahı olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

Tablo 2.2. Bir Destinasyonun Gelişiminde Rol Oynayacak Paydaşların İşlevleri (Yüksek, 2014: 27).

Dış Odaklar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pazarlama araştırması</li><li>- Destinasyonun fark edilmesini sağlamak</li><li>- Destinasyona yapılacak ziyaretleri ve yapılacak harcamaları arttırmak</li><li>- Mevsimselliği önlemek</li><li>- Lobcilik ve tanıtım faaliyetleri</li><li>- İş birliği</li><li>- Halkla ilişkiler (dış)</li></ul>
Arz Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"><li>- Girdileri planlama</li><li>- Kaynakları tanıma</li><li>- Ürün çeşitlendirmesi</li><li>- Çekiciliklerin geliştirilmesi</li><li>- Alt yapı ve üst yapının yeterli hale getirilmesi</li><li>- Ziyaretçilere yönelik bilgilendirme hizmetleri</li><li>- Personel eğitimi</li><li>- Endüstriyel koordinasyonun sağlanması</li><li>- Halkla ilişkiler (iç)</li></ul>
Çevresel Koruma
<ul style="list-style-type: none"><li>- Destinasyona yapılacak ziyaretlerin kontrol altına alınması</li><li>- Atıkların tekrar kullanımına kazandırılmasına yönelik yapılanmalar</li><li>- Kaynakların korunması</li><li>- Destinasyondaki etkinliklerin çevresel koruma göz önünde bulundurularak planlanması</li><li>- Tarihi, kültürel ve doğal mirasın yönetimi</li></ul>
Toplum Refahı
<ul style="list-style-type: none"><li>- Halka danışmanlık ve enformasyon hizmetlerinin sağlanması</li><li>- İstihdamın artırılması</li><li>- Yetki dağıtımı</li><li>- Kültürel kimliğin tanınması</li><li>- Kazançların dağıtımı</li></ul>

## 2.5. Destinasyon Gelişim Süreci

Turizm destinasyonlarının gelişimi, küresel turizm pazarlarındaki turizm talebinin sürekli büyümesiyle ilişkilidir. 2020 yılına gelindiğinde, uluslararası turist sayısının 1,5 milyarı aşması beklenmektedir (Klimek, 2013: 29). Turizmdeki gelişmenin çatısını oluşturmada izlenecek stratejiler büyük önem teşkil etmektedir. Bu stratejilerin anlaşılmasında yaygın olarak kullanılan araçlardan biri turistik alan yaşam döngüsüdür. Turistik alan yaşam döngüsü, destinasyonlarda turistik alanların gelişiminin gösterilmesi ve stratejik kararların alınmasına imkan sunduğu için fayda teşkil eden bir araçtır. (Paslı, 2013: 21).



Şekil 2.4. Turizm Alanları Yaşam Döngüsü Modeli (Güney, 2016: 21).

Butler (1980) yaşam döngüsü teorisine bağlı olarak destinasyon yaşam döngüsünü; “keşif, ilgi, gelişim, sağlamlaşma, durgunluk, düşüş veya gençleşme” olarak altı aşamada kavramsallaştırmış (Şekil 2.4) ve turizm destinasyonlarına uygulamıştır (Butler, 1980: 20):

- Keşfetme Aşaması: Ziyaretçilerin mevcut destinasyona özgü doğal ve kültürel değerlere ilgi duyması kapsamında az sayıda ziyaretçinin destinasyonu ziyaret ettiği ve ziyaretçiler için özel olarak tespit edilmiş ya da inşa edilmiş yapıların olmadığı aynı zamanda turizm ile ilgili etkilerin az olduğu bir aşamadır.
- İlgi Aşaması: Destinasyondaki yerel halk ve/veya ticaretle uğraşan kesimin turizm sektörü için yatırımlar yapmaya başlamasına bağlı olarak yerel halk ile turizm sektörü arasındaki sınırlı etkileşimle birlikte temel turizm hizmetlerinin ortaya çıktığı bir aşamadır. Belirli biroranda turizm mantığının oluşması ile ziyaretçi sayısındaki artış ve talebe bağlı olarak hükümet ve yerel yöneticiler üzerinde çeşitli özel alanlar ve altyapı yatırımlarının artırılması konusunda baskı oluşturulmaktadır.
- Gelişim Aşaması: Destinasyonun tercih edilme oranının artışıyla birlikte turizm sektörü için aktivitelerin çeşitliliğinin ve faaliyetlerin artması sonucu işgücü varlığının artışı gözlenmektedir. Artan yatırımlarla birlikte çevre üzerinde yapılan büyük fiziksel değişimlerin yerli halk tarafından olumsuz

karşılanma durumu ortaya çıkmaktadır. Gelişim aşamasında turist sayısının zirvedeki artışı ile birlikte yerli halkın toplamından daha fazla olduğu görülebilmektedir.

- Sağlama Aşaması: Ziyaretçi sayısındaki artış oranı düşmekte fakat toplam ziyaretçi sayısı yine de artmaya devam etmektedir. Toplam ziyaretçi sayısı yerli halkın toplamından fazla olduğu bir süreçtir. Bu aşamada bölge ekonomisi, büyük ölçüde turizm sektörüne bağımlı olmaya başlamaktadır. Geniş boyutta pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri ile ziyaretçi sayısını artırmak hedeflenmektedir. Bu aşamada yerli halk, artan ziyaretçiler ve onlar için yapılan mekanlardan fazlaca rahatsızlık hissetmeye başlamaktadır.
- Durgunluk Aşaması: Taşıma kapasitesinin artmasıyla birlikte destinasyonda çevresel, ekonomik ve sosyal sorunlar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Doğal ve kültürel alanlar tahrip edilerek çekiciliğini kaybetmiştir. Mevcut turistik destinasyon artık tercih edilen bir mekan olmaktan çıkarak ziyaretçilerin gitmek istemeyeceği bir mekân haline dönüşmüştür.
- Aşama: Bu aşamada düşüş ve gençleşme olmak üzere iki olasılık bulunmaktadır. Düşüş olasılığında destinasyonun hayatta kalması için yapılan tüm uğraşlar yetersiz kalmaktadır. Destinasyonun ziyaretçiler için çekici olmamasına bağlı olarak destinasyondaki sektör hem niteliksel hem de niceliksel olarak daralmaktadır. Destinasyonun turistik fonksiyonlarını kaybetmesi ile sonuçlanır. İkinci olasılık olan gençleşme aşamasında ise yerel ilginin tekrar artmasıyla birlikte özellikle yerel yöneticiler geniş çaplı çabalarla sektörü ayakta tutmaya çalışır. Destinasyona ilişkin yararlı bir plan hazırlanması ve uygulanmasıyla birlikte destinasyon eskisinden daha hızlı bir gelişim sürecine sahip olabilmektedir.

Butler(1980), her destinasyon için bu modelin aynı düzeyde uygulanamayacağına vurgu yapmaktadır. Yapılan çalışmalar turistik destinasyonların bazı aşamaları görmezden gelerek veya bazı aşamaları ise oldukça kısa sürece yaşadıklarını göstererek bu görüşü desteklemektedir. Herhangi bir turizm destinasyonu tarafından yaşanan aşamaların birçok faktöre bağlı olduğu göz önüne alındığında farklı destinasyonlar için geçerli, tek ve kusursuz bir model uygulamak mümkün değildir. Bunun yanı sıra, turistik

destinasyonlarda hükümet politikaları, rakip destinasyonlar, politik istikrarsızlık, terörizm, diğer bölgeler arasındaki rekabet, destinasyonun sahip olduğu kaynakların benzersizliği, çekicilik, yerli turiste yönelik davranışları, yerel yönetimin hizmet uygulamaları ve hizmet kalitesi gibi birçok iç ve dış faktör yaşam döngüsü üzerinde farklı etkilere neden olmaktadır. Buna bağlı olarak yapılan birçok çalışmada, yaşam dönemi eğrilerinin farklı destinasyonlar için farklı sonuçlar ortaya koyduğu açıkça görülmüştür (Akgündüz ve Akdağ, 2009: 298).

## **2.6. Destinasyon Pazarlama**

Destinasyon pazarlama; hedef turist kitlelerini tanımlamak, onlarla iletişim kurmak, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde isteklerini, ihtiyaçlarını, motivasyon kaynaklarını, beğendikleri ve beğenmedikleri unsurları tespit etmek ve ayrıca onları etkilemek; buna bağlı olarak turist memnuniyetini sağlamak amacıyla gerçekleştirilecek tüm faaliyetler bütünüdür (Pike ve Page, 2014: 204).

Bir turistik destinasyonun sahip olması gereken özellikler ve bu özelliklere yönelik faaliyet alanları geliştirmek destinasyonların pazarlanmasında önemli bir yere sahiptir (Buhalis,2000:100). Örneğin; uluslararası turizm pazarında Türkiye'nin en çok tercih edilen destinasyonları içerisinde yer alan İstanbul, stratejik öneme sahip bir kültür ve uluslararası ticaret merkezi; Antalya deniz, kum, güneş üçlemesiyle kitle turizminin merkezi; Bodrum, eğlence merkezi; Kapadokya, benzersiz doğal yapısı ile kültür merkezi; Antakya tüm dinler için kutsal bir merkez olarak konumlanmıştır. Görüldüğü üzere her bir destinasyon kendine özgü coğrafi, kültürel vb. çekicilikler ile sundukları eşsiz değerler ile ön plana çıkmıştır (Kavacık ve diğ. 2012: 172).

Ziyaretçilerin sahip oldukları çeşitli özellikler tercih edecekleri destinasyonların birbirinden farklılık göstermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla her destinasyonun her ziyaretçi profiline uygun olduğunu düşünerek onları destinasyona çekmeye çalışmak hata yapılmasına neden olmaktadır. Bu farklı kişilik tiplerinin bir seyahatten beklentilerinin de değişik olacağı göz önüne alınarak yapılan araştırmalar ve destinasyon pazarlama faaliyetleri daha başarılı olacaktır (Karabıyık ve İnci, 2012: 8).



Pazarlama araştırmaları destinasyon pazarlaması sürecinde yapılması gereken ilk ve en önemli faaliyetlerden bir tanesidir. Turizm talebinin son derece dinamik olmasına bağlı olarak destinasyon pazarlamanın tüm unsurlarının sürekli olarak gelişmesini sağlamak için pazarlama araştırmasının sıklıkla izlenerek gelişmeleri takip etmesi gerekmektedir (Buhalis, 2000: 103). Buhalis (2000: 103), pazarlama araştırmalarının destinasyon pazarlamasına katkılarını şu Şekilde ifade etmektedir:

- Her pazar diliminin ngrdğ temel özelliklerin belirlenmesi,
- Turizm rn ve hizmetleri için gereken tasarım ve niteliklerin belirlenmesi,
- Destinasyon imajının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Pazarın bölümlendirilmesi ve ilgili pazarlama karmasının geliştirilmesi,
- Yeni pazarlar açmak ve mevcut pazarlara bağımlılığı azaltmak,
- Her pazar dilimi için talebin esnekliğinin değerlendirilmesi,
- Pazar dilimlerini eşleştirerek mevsimsellikte azalmanın sağlanması,
- İnsanların (bastırılmış talep) destinasyonlardan vazgeçme nedenlerinin incelenmesi,
- Diğer hedef pazarlarla uyumluluğun değerlendirilmesi,
- Alternatif dağıtım kanallarının incelenmesi,
- Destinasyonun turizm etkilerinin değerlendirilmesi ve doğru pazar dilimlerinin seçimi.

Bir turistik destinasyonun pazarlamasında üzerinde dikkatle durulması gereken dört genel stratejik amaç şu Şekildedir (Buhalis, 2000, 21):

- Bölgede yaşayan insanların uzun dönem refahını sağlamak.
- Ziyaretçilerin tatminini sağlayarak onları memnun etmek.
- Yerel girişimcilerin karını en yüksek orana çıkarmak.
- Sosyo-kültürel ve çevresel maliyetler ile ekonomik faydalar arasındaki sürdürülebilir dengeyi sağlayarak turizmin etkilerini en yüksek orana çıkarmak.

Rekabet, küresel pazarda önemli bir ekonomik güç olarak görülerek turistik destinasyonları ülke boyutundan destinasyon boyutuna taşınmış faaliyetler gerçekleştirmeye yöneltmiştir. Turistik destinasyonlar, başarıya ulaşmanın yolunun, mevcut pazarlama stratejilerinin destinasyon odaklı pazarlama faaliyetlerine uyarlanmasından geçtiğinin farkına vararak; turistik ürün ve imaj oluşturulması, marka yaratılması, destinasyona özgü tutundurma stratejileri geliştirilmesi ve etkin bir yönetim ve pazarlama organizasyonu sağlanması gibi çeşitli faaliyetlerin önemini ortaya çıkarmaktadır (Ersun ve Arslan, 2011: 240).

Destinasyonların sahip oldukları özellikler ile ürün ve hizmetler bütünü olması nedeniyle pazarlama faaliyetleri açısından çeşitli zorluklar yarattığı söylenebilmektedir. Buna bağlı olarak turistik destinasyonlar için Dünya Turizm Örgütü Destinasyon Yönetimi Bölümü çerçevesinde “konumlama, imaj ve marka” unsurlarını kapsayan pazarlama temelleri belirlenmiştir. Bu unsurlar, kar getirecek en doğru bileşenlerin uyumunu temsil etmekte ve aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Özdemir, 2007: 97-98):

- Zamanlama: Tatiller, yüksek sezon, düşük sezon, hafta sonları gibi belirleyici zamanları içermektedir.
- Marka: Tüketicinin bir ürünü hatırlamak için ihtiyaç duyacağı etiketler, logolar ve diğer her türlü işaretler ürünlerle ilgili bilgileri hatırlamaya olanak sağlamaktadır.
- Paketleme: Turizm hizmetleri somut bir paketlemeyi ifade etmese de paket tur seçenekleri; ulaşım, konaklama, rekreasyon, eğlence aktiviteleri, aile paketleri, balayı paketleri gibi farklı formlarda ortaya çıkabilen hizmetlerin paketlenmesi anlamında önemli bir faktördür.
- Fiyatlama: Turizm ürününün sahip olduğu özellikler kapsamında satışa sunulduğu sezon gibi pek çok durum değerlendirilerek farklı fiyatlama olanakları sunulabilmektedir.
- Dağıtım Kanalları: Herhangi bir ürünün tüketici tarafından ulaşılabilir olmasının zorunluluğu, dağıtım kanallarının tüketiciye ulaşmak açısından büyük önem teşkil ettiğini göstermektedir.

- Ürün: Bir destinasyonun fiziksel nitelikleri ve sunduğu hizmet kalitesi rakipleri arasındaki konumunu belirleyerek rekabetçi yapısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.
- İmaj: Tüketicinin ürünle ilgili algılamaları ürünün kalitesi ve bilinirliği ile yakından ilgili olabilmektedir.
- Reklam: Ürünün promosyonunun önemli bir konu olmasının yanı sıra ne zaman, nerede ve nasıl promosyon yapılacağı dikkatle ele alınması gereken bir faaliyet alanıdır.
- Satış: Pazarlama faaliyetleri kapsamında iç ve dış satış, önemli bileşenlerden biridir ve çeşitli satış teknikleri kullanılmalıdır.

Bir destinasyon hedef pazarını seçtikten sonra dahil olduğu pazarda konumlandırma çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Konumlandırma, “belirlenen hedef pazarı oluşturan insanların zihinlerinde bir ürünle ilgili imaj yaratma süreci olarak” tanımlanmaktadır. Konumlandırma faaliyetleri, turizm sektöründe iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Karabıyık ve İnci, 2012: 9):

- Objektif Konumlandırma: Hedef pazarı oluşturan turistlerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda ürünlerin ve/veya hizmetlerin şekillendirilmesine yönelik gerçekleştirilen konumlandırma faaliyetleridir.
- Subjektif Konumlandırma: Turistin zihnindeki imajı şekillendirmeye, değiştirmeye ve güçlendirmeye yönelik ürünlerin ya da hizmetlerin fiziksel özelliklerine odaklanmadan yürütülen konumlandırma faaliyetlerini kapsamaktadır.

Konumlandırma stratejilerinin etkin bir rekabetçi görünüm oluşturabilmek için büyük önem teşkil etmesi ile turistlerin algılarını ve onların seçim kararlarını belirlemedeki etkinliği, bir destinasyon için alınması gereken en önemli stratejik kararlardan birinin, konumlandırma kararı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıda bir destinasyonun konumlandırma stratejisinin aşamaları şu şekilde özetlenmektedir (Crompton ve diğ. 1992: 20-21):

- Mevcut destinasyonla rekabet edebilecek konumda olan destinasyonları belirlemek,
- Destinasyonun güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek turistlerin destinasyona ilişkin algılarını belirlemek,
- Hedef pazar araştırması yapılarak potansiyel turistlerin yaratacağı faydaları belirlemek,
- Turistlerin tercih ettikleri rekabetçi destinasyonun güçlü ve zayıf yanlarına yönelik algılarını tespit etmek,
- Destinasyon için optimum fayda sağlayıcı konumu seçmek.

Destinasyon imajı ise, insanların birey ya da topluluk olarak herhangi bir coğrafî alana ilişkin edindikleri izlenimler, bilgiler ve o yer ile ilgili sahip oldukları zihinsel düşünce ya da kavramlar bütünüdür (Kışoğlu ve Selvi, 2013: 73). Turizm ürününün soyut özelliği destinasyon imajının turistlerin tatil deneyiminin tüm aşamalarını etkilemesine neden olmaktadır. Turistin tatil öncesi gidilecek yere karar verme sürecinde (tüketim öncesi) ve ziyaret sırasında yaşanan deneyimde (tüketim sonrası) destinasyon imajı etkili olmaktadır. Ziyaret bittikten sonra ise, gidilen yeri tekrar gözden geçirme, diğer bireylere önerme, tekrar ziyaret etme isteği gibi ziyaret sonrası gerçekleşen (tüketim sonrası) niyet ve eylemlerde turizm destinasyon imajına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Çolakoğlu ve Taşçı, 2017: 23). Buna bağlı olarak imaj faktörünün tüketicilerin kararları ve davranışsal niyetlerinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir (İnan ve diğ. 2011: 489).

Destinasyon imajını belirleyen özellikler şu şekilde sınıflandırılmaktadır ( Beerli ve Martin, 2004: 659):

- Doğal kaynaklar: Destinasyonun sıcaklığı, yağmur oranı, nemi, güneşli saatleri gibi özellikleri kapsamında iklimi; destinasyonun deniz suyu kalitesi, kumlu veya taşlı plajları, plaj yoğunluğu gibi özellikleri kapsamında plajları; destinasyonun korunan doğal rezervleri, nehirleri, dağları, bitki ve hayvanların çeşitliliği gibi özellikleri kapsamında ise sayfiye alan zenginliğini ifade etmektedir.

- Genel altyapı: Destinasyonun caddelerinin, hava alanlarının ve limanlarının kalitesi, ulaşım olanakları, sağlık hizmetlerinin gelişmişlik düzeyi ve ticari alt yapıların gelişmişlik düzeyini içermektedir.
- Turist altyapısı: Destinasyonun sahip olduğu otel ve konaklama imkanları ile restoranların kalite ve kapasitesi, bar, disko ve kulüp çeşitliliği, destinasyona ulaşım kolaylığı gibi unsurları içermektedir.
- Kültür, tarih ve sanat: Destinasyonun sahip olduğu müzeler, tarihi binalar, anıtlar, gastronomi, folklor, din, gelenekler ve yaşam tarzını içeren unsurlardan oluşmaktadır.
- Politik ve ekonomik faktörler: Destinasyonun politik istikrarı, politik eğilimleri, ekonomik gelişme düzeyi ve güvenlik derecesi gibi unsurları içermektedir. Örneğin, turistlerin bir destinasyonu ziyareti sırasında algılanan veya var olan seyahat riskleri, turistlerin temel ihtiyaçlarından birisi olan kişisel güvenlik algısına doğrudan etki ederek turistlerin verecekleri kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Buna bağlı olarak turistik destinasyonlarda ortaya çıkan politik istikrarsızlıklar, destinasyonun algılanan imajı üzerinde olumsuz yönde bir etkiye neden olarak turizm sektörünü doğrudan etkilemektedir. (Öztürk ve Şimşek, 2013: 16).
- Doğal çevre: Destinasyonun sahip olduğu doğal özellikler kapsamında manzara güzelliği, çekiciliği, temizliği algılanan imajın olumlu yönde olmasına neden olurken aşırı kalabalıklaşma, hava ve gürültü kirliliği, trafik sıkışıklığı ise algılanan imajın olumsuz yönde olmasına neden olmaktadır.

Destinasyonlarda benzer hedef pazara yönelik yapılan çeşitli pazarlama çalışmaları, birbirine benzer birçok imajın ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, öncelikle destinasyon imaj yönetimi aşamaları belirlenerek destinasyon imajının sürekli kontrol edilip etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi ele alınabilir (Kocaman, 2012: 108):

- Hedef turist kitlelerinden elde edilen bilgilere bağlı olarak mevcut imajı değerlendirerek olumlu ve olumsuz yanlarını tespit edip nedenlerini belirlemek,

- Rakip destinasyonların imajını ortaya çıkarmak,
- Hedef turist kitlesini etkileyecek ve mevcut destinasyona yönlendirecek imaj unsurlarını belirlemek,
- Yerel otorite ve özel sektör arasında işbirliği anlayışı yaratarak ortak çalışma yürütmek,
- Destinasyonun değerlerini destekleyici bir yönetim anlayışı benimsemek,
- Değişimi destekleyerek yeniliklere ve teknolojik değişimlere açık bir yaklaşım benimsemek,
- Ülke, bölge ve işletmeler yararına pazarlama stratejileri geliştirmek,
- Belirlenen stratejiler kapsamında en uygun kanalları tespit etmek,
- Destinasyonun kendine has üstün yanlarını tespit ederek hedef turist kitlelerine duyurmak ve imajın yerleşmesi için çalışmalar yürütmek,
- Destinasyon pazarlama politikalarında istikrarı oluşturmak ve imajın sürekli kontrolünü sağlamak.

Güçlü bir marka imajı olan destinasyon (İlban, 2008: 127);

- Pazardaki diğer ürünlerden çok daha yüksek fiyata ve kar marjına sahip olabilecektir.
- Kendisini rakiplerinden kolayca farklılaştırabilecektir.
- Katma değer hissi yaratarak turistleri destinasyona yönlendirecek ürünleri satın alma konusunda destekleyecektir.
- Potansiyel turistlerin harekete geçmeleri için güvenilir bir araç olarak referans oluşturabilecektir.
- Tekrar ziyaret sayısını artırma konusunda çeşitli alternatifleri değerlendirebilecektir.
- Bir turistik ürün olmanın yanı sıra bir statü bölgesi olarak konumunu geliştirilebilecektir.

Destinasyonlarda doğru ve kalıcı bir imaj oluşturulması, turistik destinasyonların rakiplerinden farklılaşmasında ve tüketiciler tarafından tercih edilen bir destinasyon olabilmek için başvurulan yöntemlerin başında gelerek mevcut destinasyonun bir marka

haline getirilmesinde önem teşkil etmektedir. Bu nedenle, destinasyonu markalaştırma çabalarında (Ersun ve Arslan, 2011: 237);

- Destinasyonun ne anlam ifade ettiğini ortaya koyan ve benzerlerinden farklılaştıran ismin, sembolün, logonun veya diğer grafik tasarımlarının yapılması,
- Destinasyona ilişkin beklentileri hatırlanabilir bir seyahat deneyimine dönüştürme,
- Destinasyon ziyaretçisi ve destinasyon arasında duygusal bağlılık oluşturma ve güçlendirme,
- Destinasyona ilişkin bilgi arama maliyetleri ve algılanan riskleri azaltmak ön plandadır.

Destinasyonlar sahip oldukları üstyapı ve altyapı yatırımları, mimari vb. gibi birçok fiziksel niteliklerle farklılaştırılabilmektedir. Ancak bu niteliklerin kolaylıkla kopyalanabilir olması tüketiciyi her zaman motive etmenin zorluğunu beraberinde getirmektedir (İlban, 2008: 127). Zihinde oluşan güçlü bir marka algısı ise seyahatten sonra unutulmaz bir destinasyon deneyiminin oluşarak sonraki seyahat hatıralarını güçlendirmede önemli bir rol oynaması üzerinde etkili olmaktadır (Ritchie ve Ritchie, 1998: 17-18). Bu nedenle destinasyon markalaması, günümüz rekabet ortamında belki de en güçlü pazarlama silahı olarak görülmektedir (İlban, 2008: 127). Destinasyon markalamada başarının şartları ve destinasyon markalamanın aşamaları (Tablo 2.3)' te gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Destinasyon Markalamanın Adımları (İpar, 2011: 166).

Destinasyon Markalamada Başarının Şartları	
-	Rekabet yerine işbirliği,
-	Markanın, destinasyonun fiziksel ve tarihsel kapasitesi gibi değerlerle uyumu,
-	Net belirlenmiş bir hedef kitleye yönelme,
-	Destinasyonun kalkınmasını destekleme.
Destinasyon Markalamanın Aşamaları	
-	Güçlü bir markanın dayanağı olabilecek çekicilikleri tanımlama,
-	Basit, çekici, inandırıcı ve farklılaştırıcı bir imaj tasarlama,
-	Markalaşma faaliyetlerinin tümünü kapsayacak bir şemsiye kavram belirleme,
-	Çarpıcı bir slogan,
-	Görsel semboller.

Destinasyonların sahip oldukları çeşitli özellikler destinasyon markalamasının, diğer ürün ve hizmetleri markalamaktan daha karmaşık ve zor olmasına neden olmaktadır. Destinasyonları markalamanın karmaşıklığı ve zorluğunun nedenleri aşağıdaki gibidir (Kavacık ve diğ. 2012: 176):

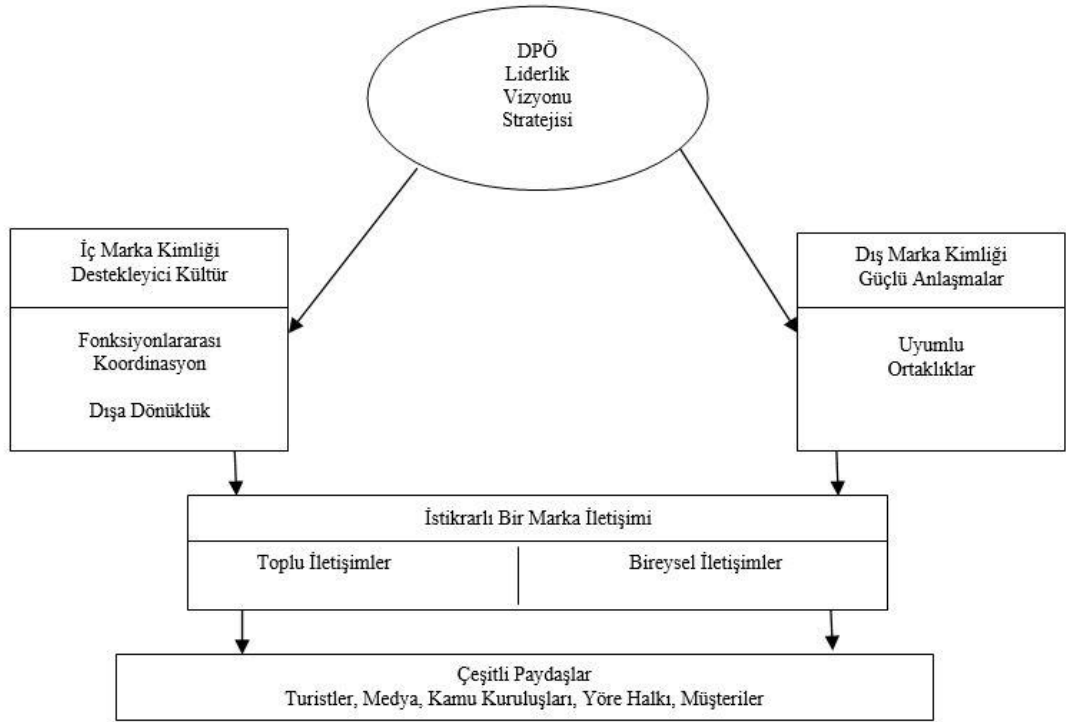
- Destinasyonlar sahip oldukları özellikler kapsamında çeşitli ve türdeki doğal kaynaklarını, kültürünü, etkinliklerini, tesislerini ve konaklama yerlerini kapsadığı için bir markanın tüm boyutlarını içererek ürünlerden ve diğer hizmetlerden daha geniş boyutlu olarak ele alınmaktadır.
- Destinasyondaki çeşitli paydaşların pazara olan ilgilerinin heterojen olması nedeniyle geniş bir kitleye ulaşmak gerekmektedir.
- Destinasyonların karmaşık yapısı nedeniyle destinasyon markasının oluşturulmasında ve destinasyonun hangi yönünün ön plana çıkarılacağına ise söz sahibinin tek bir kişi ya da grup olması mümkün değildir.
- Destinasyon markasına olan sadakati ölçmek oldukça güçtür. Destinasyon pazarlama organizasyonları tekrar eden ziyaretleri ölçerek destinasyon marka sadakatini tespit edebilir.
- Destinasyon pazarlama organizasyonları için fon önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Destinasyonlar mevcut ülke, bölge yada yörenin pazarlanması faaliyetlerine daha fazla önem vererek sürdürülebilirliği sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti yanında, markalaşmaya ve marka imajı oluşturmaya ağırlık vererek buna yönelik faaliyet gerçekleştirmektedirler. Özellikle, herhangi bir ülkenin bir bütün olarak değerlendirilip bu yönde yürütülecek pazarlama anlayışı önemini yitirerek, ülkelerin çeşitli bölgeleri ve bölgelerin belli şehirleri hatta şehirlerin belli köylerinin turistik özellikleri ön plana çıkarılarak gerçekleştirilen noktasal turistik tanıtım ve pazarlama anlayışı önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle her bir destinasyonun marka olması, marka değeri yaratması ve kalıcı bir kimlik kazanması rekabette bir adım önde olmasına yardımcı olmaktadır (İpar, 2011: 162).



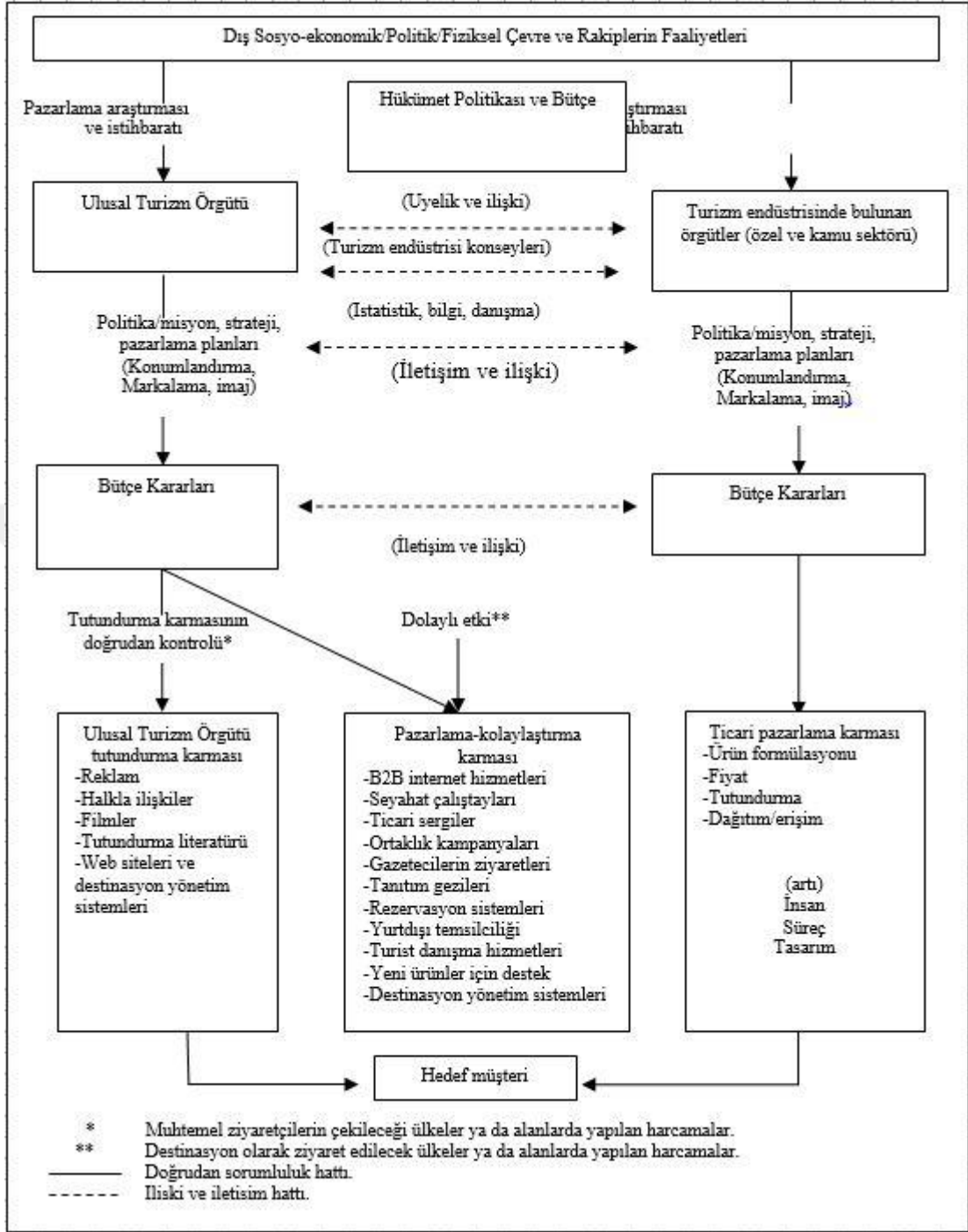
Günümüzde daha fazla ülke turizm sektörüne yönelerek, mevcut turizm pastasından pay almak istemektedir. Turistik destinasyonlar, turizm sektöründeki küresel rekabet anlayışının artışı nedeniyle benzersiz ve rekabetçi destinasyon markalarını geliştirmeye mecbur kalmaktadır. Bu nedenle, turizm destinasyonları kendilerini uluslararası arenadaki, ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerdeki diğer turizm destinasyonlarıyla doğrudan rekabet etmeleri gereken bir durumda bulunmaktadır. Buna bağlı olarak farklı turizm destinasyonları, bu destinasyonları hedef turist pazarlarına tanıtmak, yönetmek ve pazarlamak için destinasyon yönetimi ve destinasyon pazarlama örgütleri (DPÖ) oluşturmuştur (Ojo ve diğ. 2014: 152).

Destinasyon pazarlama örgütleri başlangıçta bir destinasyonun başarısını ve çekiciliğini arttırmaya yönelik pazarlama faaliyetleri gerçekleştirirken günümüzde üstlendikleri roller bunların ötesine geçerek birçok yönetsel faaliyetler çerçevesinde destinasyonun gelişiminde stratejik birer lider olarak konumlanmaktadır. Buna bağlı olarak DPÖ' ler, turizm destinasyonlarının geliştirilmesi ve/veya pazarlanması için diğer kamu kurumlarını, turizm üreticilerini ve hatta hedef toplulukları bir araya getirmede kilit bir rol oynamaktadır (Negruşa ve diğ. 2017: 74). DPÖ' ler üstlendikleri liderlik rolü ile destinasyonda ki paydaşlar arasında güçlü iletişim ağları kurarak destinasyonların marka haline dönüştürülmesinde önemli faaliyetler yürütmektedirler (Şekil 2.5).



Şekil 2.5. Destinasyon Markalarının Yönetimi İçin Bir Çerçeve(Hankinson, 2010: 247).

Ulusal turizm örgütleri için destinasyon pazarlama sürecinde dikkate alınması gereken sosyo-ekonomik çevre, politik çevre, fiziksel çevre, rakip faaliyetleri ile hükümet politikası ve bütçesi gibi birçok unsur mevcuttur (Şekil 2.6).



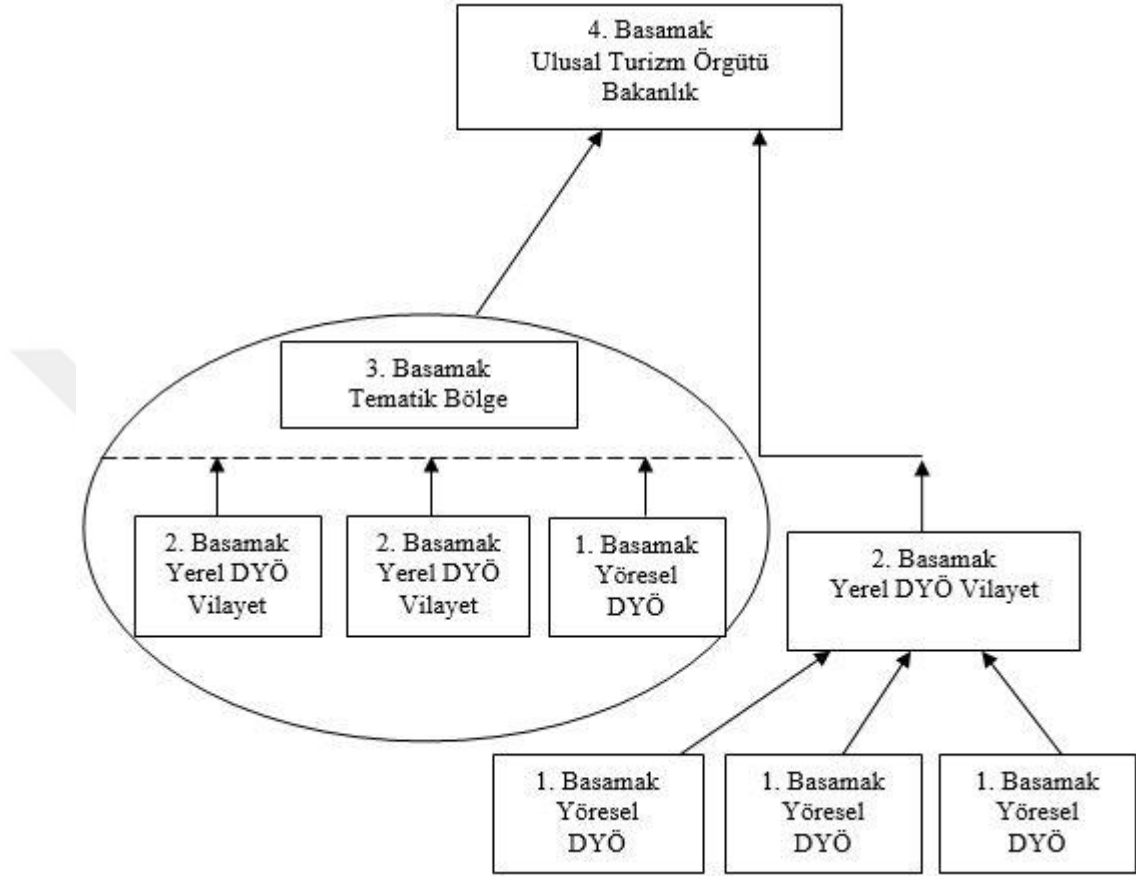
Şekil 2.6. Ulusal Turizm Örgütleri için Destinasyon Pazarlama Süreci (Polat, 2014: 61).

Bunun yanı sıra destinasyonların marka ve imajını oluşturarak destinasyonun bilinirliğini artırmayı, destinasyonun gelişimine ve rekabetçiliğine katkı sağlamayı hedef olarak benimseyerek pazarlama çalışmalarını yürüten Kongre ve Ziyaretçi Büroları, ulusal turizm örgütleri veya destinasyondaki turizm işletmelerince kurulmuş dernek ve birlikler

gibi birçok farklı yapı ve şekilde kurum ve/veya kuruluş bulunmaktadır (Bilgin, 2017: 109).

Uluslar arası turizm pazarında meydana gelen değişim ve gelişmeler tüm ülkeleri yeni arayışlara yönlendirerek birçok farklı destinasyonu alternatif faaliyetler gerçekleştirmeye zorunlu kılmıştır. Daha etkin bir destinasyon pazarlaması için ülkelerin bir bütün olarak ele alınarak bu yönde gerçekleştirilecek pazarlama anlayışı önemini yitirerek ülkelerin çeşitli bölgeleri, bölgelerin belli şehirleri ve hatta şehirlerin belli köylerinin çeşitli turistik özellikleri ön plana çıkarılarak destinasyon temelli noktasal turistik tanıtım ve pazarlama anlayışı önemli bir hale gelmektedir. Akdeniz çanağında bulunan ve Türkiye'nin rakibi olan Fransa, İspanya, İtalya gibi ülkeler, ülke tanıtım politikalarında strateji değişikliği yaparak coğrafya, tesis, altyapı, doğal çevre, arkeolojik kalıntılar ve kültürel eserler yönü ile farklılık gösteren destinasyonlarını farklı pazar gruplarına göre konumlandırıp “Bölgesel Tanıtım” ve “Turizm Çeşitlerinin Tanıtımı” için çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. Bunun yanı sıra ekonomisi içerisinde turizmin ağırlıkta olduğu bölgeler içerisinde gösterilebilecek Marbella ve Kanarya Adaları; Fransa, Paris, Normandiya, Courchevel ve Korsika; İtalya, Toscana ve Sardinya Adası uluslar arası turizm pazarında ülke olarak değil de bağımsız olarak destinasyonlar şeklinde yerini almıştır (İlban, 2007: 33-34). Ekonomisinde turizmin ağırlıklı bir yer tutmamasına rağmen mevcut turizm kaynaklarını değere dönüştürmek isteyen, dünyanın çeşitli yerlerinde ki bir çok ülkenin de destinasyon bazlı tanıtım ve pazarlama örgütlenmeleri geliştirdikleri bilinmektedir. Amsterdam, Bali, Barselona, Boston, Chicago, Kopenhag, Kosta Rica, Halifax, Helsinki, New York, Oregon, Rio de Janeiro, San Francisco, Singapur, Stockholm, Sydney, Toronto, Vancouver gibi birçok destinasyon, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri kamu-özel sektör işbirliği şeklinde oluşturulan profesyonel örgütlerce yürütülen destinasyonlara örnek olarak gösterilebilir (Yavuz ve Karabağ, 2011: 116-117). Bunun yanı sıra Fransa mevcut destinasyon markalarını geliştirmek veya yeni çekici markalar oluşturmak için, kamu ve özel paydaşlar arasında sorumlulukları ortaya koyan “destinasyon sözleşmeleri” yapmıştır. Avustralya'da ise Destinasyon Yönetimi Organizasyonu yaklaşımının farklı bir modeli olarak eyaletlerinde TİC “Tourism Industry Commission”ları adı verilen tüm turizm paydaşlarını bölgesel düzeyde tek çatı altında toplayan ve kamu-özel işbirliğini başarılı şekilde uygulayan örgütler geliştirilmiştir (Aslan, 2017: 251).

Şekil 2.7 'de Yavuz ve Karabağ' ın (2011), Türkiye için önerdiği dört basamaklı turizm tanıtımı ve pazarlama örgütlenmesi modeli gösterilmektedir. Yavuz ve Karabağ (2011), bu modelin Türkiye için önemli etkiler yaratabileceği üzerine vurgu yapmaktadır.



Şekil 2.7. Türkiye İçin Önerilen Dört Basamaklı Turizm Tanıtımı ve Pazarlama Örgütlenmesi Modeli (Yavuz. & Karabağ, 2011:113-130).

Destinasyonların pazarlanması konusunda örnek teşkil edebilecek destinasyonlardan bir tanesi de Dubai'dir. Dubai sadece yerlilerinin balık tutarak yaşamlarını devam ettirdikleri bir liman kasabası konumundayken özellikle 20. yüzyılın başından itibaren gelişerek hızlı bir şekilde yabancı yatırımla birlikte çok sayıda turist çekmeye başlamıştır. Dubai, turistler açısından algılanan yüksek kaliteli ürünler, arkadaş yanlısı bir çevre, sıfır vergi ve alışveriş şehri gibi çekiciliklerle kendisini ön plana çıkararak, 20 yıllık bir süreç içerisinde marka olarak imajını kazanmıştır (Kavacık ve diğ. 2012: 177). Günümüzde iyi koordine edilmiş bir yapıyla yenilikçi turizm ürünleri sunmak turistik destinasyonlar için son derece önemli hale gelmiştir. Tüketiciler seyahat deneyimlerini bir bütün olarak değerlendirdiği için kaliteli ürünler sunabilmesinin ve tüketicilerin beklentilerine yanıt

verebilmesinin anahtarını ise kamu ve özel sektör arasındaki ortaklıklar ve tüm yerel tedarikçiler arasındaki yakın işbirliği oluşturmaktadır. Tüketicilerin beklentilerinin aşılması, hem tedarikçilerin hem de destinasyonların uzun vadede ziyaretçi çekebilme kabiliyetini üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işbirliği anlayışı odaklı destinasyon pazarlama faaliyetleri, hedeflere ulaşmak ve devamlılığı sağlayabilmek adına büyük önem teşkil etmektedir (Buhalis, 2000: 113).



## **BÖLÜM 3. DESTİNASYON YÖNETİMİ KAPSAMINDA LİDERLİK**

### **3.1. Destinasyon Yönetimi Mantığı**

Destinasyon yönetim süreci; ziyaretçi yönetimi, pazar araştırması, pazarlama faaliyetleri ve örgütsel sorumluluk çerçevesinde liderlik ve ortaklık faaliyetlerinin bir araya gelerek oluşturduğu bütünlük bir süreci kapsamaktadır (Negruşa ve diğ. 2017: 74).

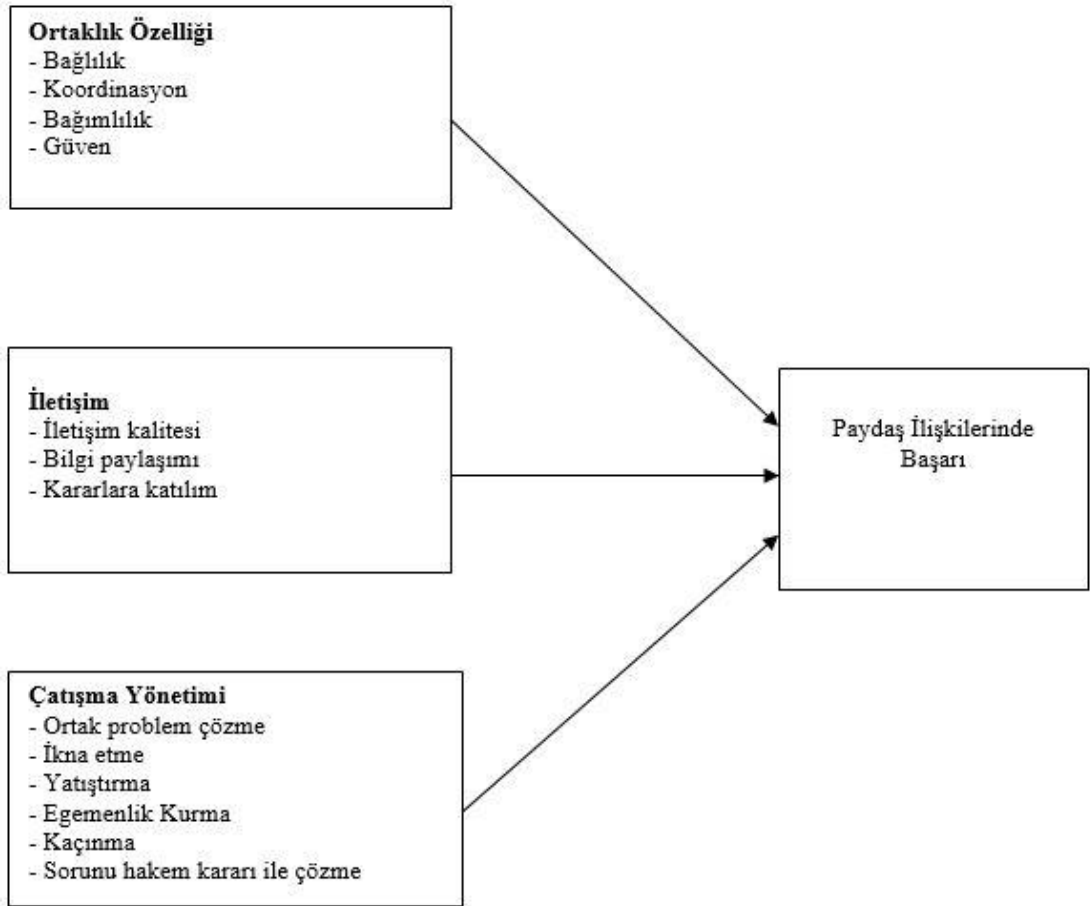
Destinasyon yönetimi; destinasyonun tüm öğelerinin tanımlanmış bir turizm stratejisi ve planına dayanarak koordine edilmesi kapsamında ziyaretçilerin, hizmet sağlayıcıların ve toplumun çıkarlarını dengeleyen ve bütünlük bir destinasyonun ekonomik ve kültürel gelişimini yönlendiren ziyaretçi merkezli bütünlük bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir (Pearce ve Schänzel, 2013: 137). Destinasyon yönetimi, bir destinasyonun etkili ve sürdürülebilir stratejileri uygulama kapasitesi, kamu ve özel sektörler arasında güç paylaşımı, işbirliği ve ortak kaynak yaratma düzenlemelerini içermektedir (Valente ve diğ. 2015: 127).

Destinasyonları oluşturan ilgili kamu kurumları ve kuruluşları, konaklama tesisleri, tur operatörleri, seyahat acentaları, ticari kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, ulaştırma sektörü, yerel yönetimler, yatırımcılar gibi geniş bir yelpaze ve yerel halk, arasındaki iletişim ve işbirliğietkili bir destinasyon yönetimini ifade etmektedir (Aslan, 2017: 249).

Turistik destinasyonların başarısı bünyesinde faaliyet gösteren kurumların başarısıyla birlikte bir bütün olarak kabul edildiği için işbirliği anlayışı, etkin bir destinasyon yönetimi üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Ziyaretçiler destinasyonları; müze, sahil, plaj, tiyatro vb. gibi çekiciliklerin yanı sıra taksi şoförü, garsonlar, yerel halk gibi birçok unsur kapsamında bir bütün olarak değerlendirerek çeşitli deneyimler elde etmektedirler

(Buhalis 2000:101). Bu nedenle destinasyondaki her bir oyuncu birbiriyle rekabet ederken aynı zamanda da birbirlerine bağı ve muhtaç olduğunu unutmadan destinasyonların yönetiminde, stratejik, örgütsel ve yönetsel kararlarda işbirliği anlayışı kapsamında çeşitli faaliyetler gerçekleştirmelidirler (Doğan, 2014: 35).

Destinasyonlarda turizm paydaşları arasındaki ilişki, stratejik amaçların/kararların uygulanması ve gelişimi sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Paydaşlar arasındaki ilişkinin başarısını etkileyen unsurlar “Ortaklık özelliği”, “iletişim” ve “çatışma yönetimi” olarak üç başlık altında toplanmaktadır (Şekil 3.1). Her paydaş kendi faydasını maksimum yapmayı hedeflemekte, bazı paydaşların çıkarları diğerleriyle çatışabilmektedir (Buhalis, 2000: 99-100).



Şekil 3.1. Paydaşlar Arasındaki İlişkinin Başarısını Etkileyen Unsurlar (Dönmez, 2008: 32).

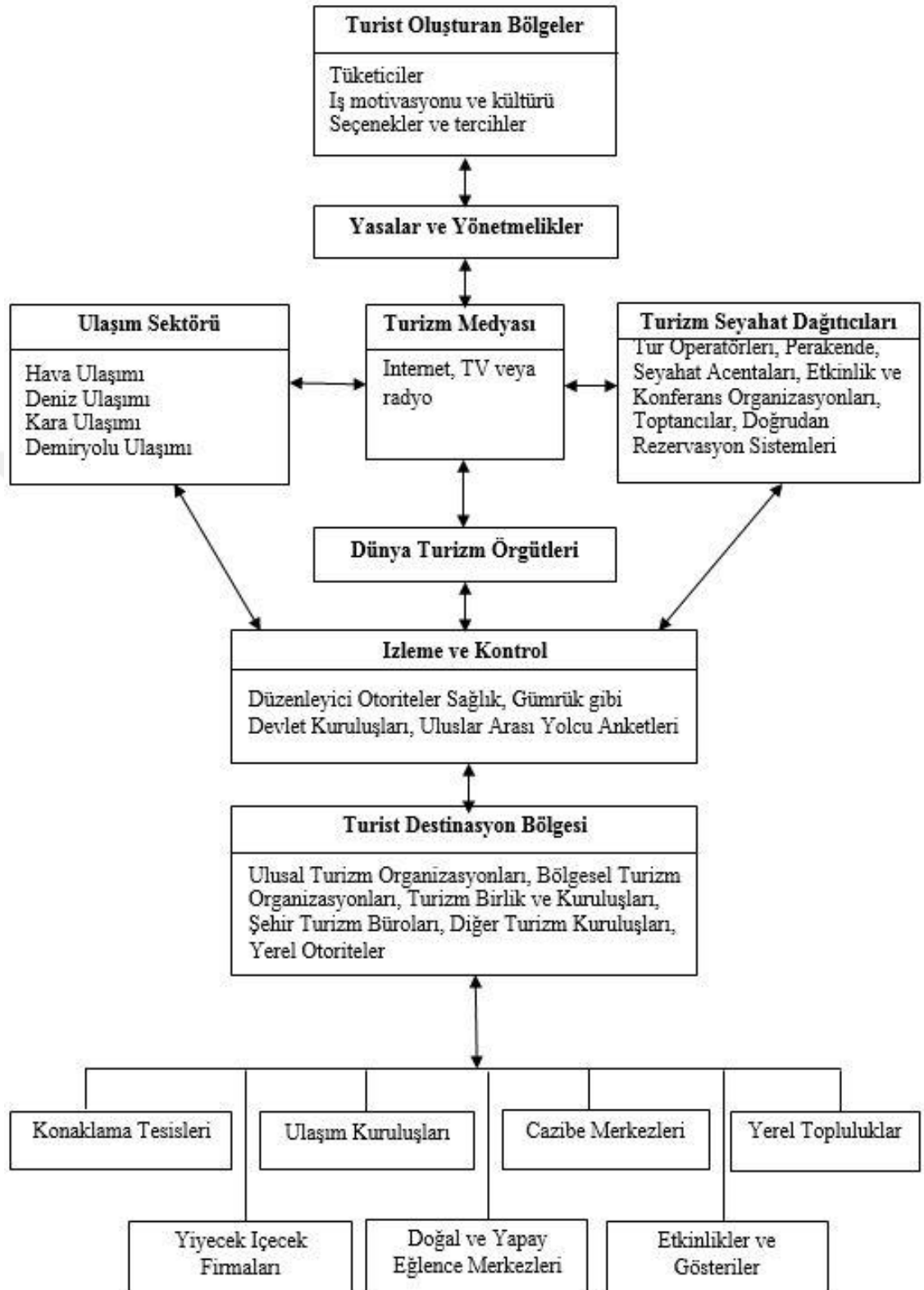
Destinasyon paydaşlarının yönetimi için dört temel strateji aşağıdaki gibidir:



- İşbirlikçi Strateji: Yüksek işbirliği ve yüksek tehdit oluşturma özelliğine sahip paydaşlar için uygun olan bir stratejidir (Shehan ve Ritchie, 2005: 715). Örgütler bu strateji kapsamında paydaşlar ile işbirliğini önemserken, tehdit edici unsurları en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Dönmez, 2008: 49).
- Katılımcı Strateji: Yüksek işbirliği ve düşük tehdit oluşturma özelliğine sahip sahip paydaşlar için uygun olan bir stratejidir (Shehan ve Ritchie, 2005: 715). Bu stratejide paydaşın destekleyici yönü üzerinde durularak destekleyici paydaşları, desteklerini verebilecekleri en üst düzeyde örgüt faaliyetlerine dahil etmeyi amaçlamaktadır (Dönmez, 2008: 49).
- Savunmacı Strateji: Düşük işbirliği ve yüksek tehdit özelliğine sahip paydaşlar için uygun olan stratejidir (Shehan ve Ritchie, 2005: 715). Bu strateji, herhangi bir destekleyici özelliği bulunmayan ve örgüt ile işbirliği içinde faaliyet gerçekleştirmeyen paydaşların yönetilmesinde tercih edilen bir stratejidir (Dönmez, 2008: 49).
- İzleme Stratejisi: Düşük tehdit ve düşük işbirliği özelliğine sahip paydaşlar için uygun olan bir stratejidir (Shehan ve Ritchie, 2005: 715). Bu stratejide, paydaşlarla olan ilişkilerin korunmasının sağlanarak paydaşların durumlarındaki değişimlerin izlenilmesi amaçlanmaktadır (Dönmez, 2008: 49).

Destinasyon yönetimi, destinasyonda ki tüm bileşenler ve tüm paydaşlarla ilişkilerinin yönetildiği özellikle karar verme ve kontrol bağlamında paydaş odaklı bakış açısına dayanan kurumsal bir yönetim modelini çerçevesinde ilerlemelidir. Sunulan ürün üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak ve daha iyi bir ziyaretçi deneyimi sağlamak için kapsamlı bir destinasyon yönetimi son derece önemlidir (Serra ve diğ. 2005: 386). Buna bağlı olarak Mengü (2018), bir destinasyon bölgesinin yönetimini Şekil 3.2'deki gibi özetlemektedir.

Destinasyon yönetiminin temel amacı ise destinasyonun sunduğu ürün ve turistik hizmetler ile işbirliği anlayışı içerisinde destinasyon varlıklarının yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirerek ziyaretçilere unutulmaz bir turizm deneyimi sunmaktır (Acuner, 2015: 69).



Şekil 3.2. Destinasyon Bölgesi Yönetimi(Mengü, 2018: 360).

Bir destinasyonun yönetimi için aşağıdakiler gereklidir (Bosnić, 2014: 155):

- Normatif çerçevenin oluşturulması,
- Bir organizasyon sistemi dahilinde çeşitli grupların ortak ve karmaşık faaliyetlerinin sağlanması,
- Stratejik rekabet edebilirliğinin sağlanması ve destinasyon değerinin artırılması.

Normatif seviye bir kuruluşun amacı ve meşruiyeti ile ilgili temel kararları ele almaktadır. Stratejik seviye bir kuruluşun rekabetçiliğini sağlama yükümlülüğüne sahip olurken, işletme düzeyi ise kısa vadeli hedeflerin, bunların gerçekleştirilmesi için önlemler ve araçların belirlendiği kısa vadeli operasyonel planlamayı üstlenmektedir (Bosnić, 2014: 155).

Etkili bir destinasyon yönetiminin bazı avantajları aşağıda belirtilmiştir (Drakopoulos, 2011: 9):

- Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Turizmin sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Turizmin yararlarını yaymak,
- Turizm getirisini arttırmak,
- Güçlü ve canlı bir marka kimliği oluşturmak.

Ülkemizde 1-3 Kasım 2017 tarihinde gerçekleştirilen 3. Turizm şurasıkapsamında “Turizmde Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi Komisyonu” oluşturularak “Destinasyonların Belirlenmesi, Destinasyon Yönetiminin Ana İlkeleri ve İşlevleri, Destinasyon Yönetim Modeli ve Finansmanı, Destinasyon Yönetimi Konusunda Kültür ve Turizm Bakanlığının Rolü” olmak üzere dört başlık altında çeşitli kararlar alınmıştır. Destinasyon Yönetiminin Ana İlkeleri ve İşlevlerine yönelik faaliyetler ise aşağıdaki şekildedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (3. Turizm Şurası), 2017: 5):

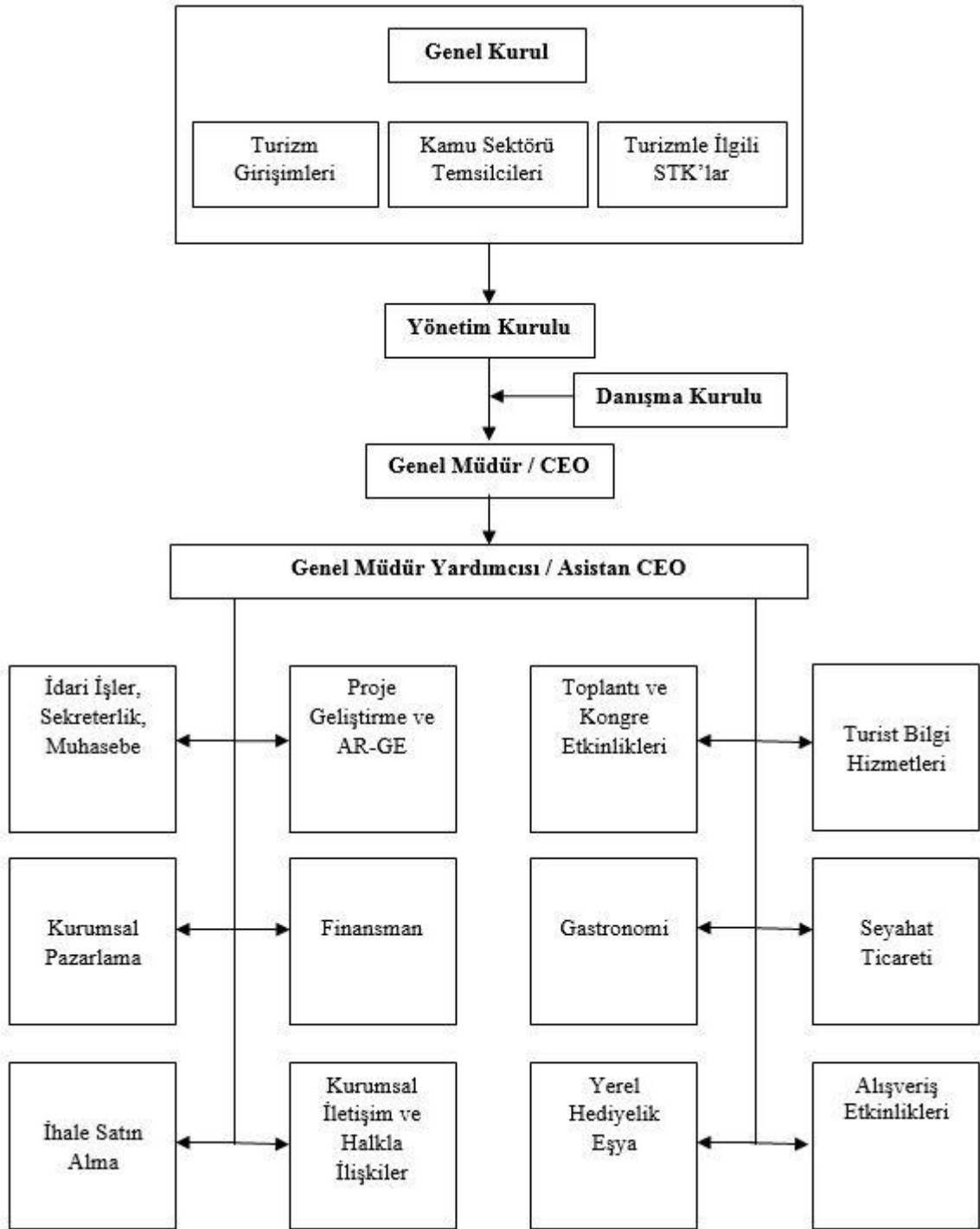
- Destinasyonlar tüm paydaşların (kamu ve özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları gibi) katılımı, ortak akıl ile, kalite performansına dayalı, şeffaf ve profesyonel olarak yönetilmelidir.
- Destinasyondaki tüm paydaşlar arasında sürdürülebilir, etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalıdır.
- Destinasyon yönetimi sürdürülebilir kalkınmayı da desteklemelidir.
- Destinasyon yönetimi dinamik, rekabetçi pazardaki değişikliklere ve krizlere karşı proaktif olmalıdır.
- Destinasyon yönetimi yerel halkın turizmden zaman içinde değişen beklentilerini dikkate almalıdır.
- Destinasyon yönetimi yerel ekonomiye, sosyo-kültürel dokuya değer katmalı, doğal çevreyi korumalı ve toplumun çıkarlarını odağında tutmalıdır.
- Destinasyon yönetimi pazarlardaki değişimleri izleyerek, bilimsel araştırmalara ve veriye dayalı politika, plan üretme süreçlerine katkıda bulunmalı, yerel stratejiler önermeli ve uygulamalıdır.
- Destinasyon yönetimi ilgili diğer kurum ve/veya kuruluşların plan ve stratejilerini izlemeli, değerlendirmeli ve önerilerde bulunmalıdır.
- Destinasyon yönetimi politika, plan, program, faaliyetler ve bütçe ilişkilerini en verimli biçimde tasarlamalıdır.
- Destinasyon yönetimi bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanmalıdır.
- Destinasyon yönetimi turizm sektöründe insan kaynaklarını planlanmalı, iş gücünün gelişimi için program ve proje geliştirmelidir.
- Destinasyon yönetimi gerektiğinde sektöre teknik destek ve danışmanlık hizmeti vermelidir.
- Destinasyon yönetimi yenilikçi anlayışla ürün gelişimini, mevcut ürünlerin zenginleştirilmesini teşvik etmelidir.
- Destinasyon yönetimi destinasyonun kimliğini belirlemeli, geliştirmeli ve pazarlanmasına yönelik faaliyetler organize etmelidir.
- Destinasyon yönetimi destinasyonun markalaşması ve imaj yönetiminin sağlanması amacıyla çalışmalar yürütmelidir.

- Destinasyon yönetimi pazar eğilimlerini, turizmin rekabetçi koşullarını, ulusal- yerel turizm politikalarını paydaşlarla koordinasyonlu bir biçimde izlemelidir.

Destinasyonların kıyasıya rekabet halinde oldukları günümüz rekabet koşullarında alınan kararların en kısa sürede hayata geçirilmesi yararlı olacaktır.

Yavuz ve Karabağ (2009: 126), Türkiye için önerdikleri destinasyon yönetim örgütü modelinde (Şekil 3.3), özel sektörün yönetim kurulunda ağırlıkta olması gerektiği, devletin ise denetim konusunda ağırlıkta olması gerektiği üzerine vurgu yapmaktadır.





Şekil 3.3. Türkiye için Destinasyon Yönetim Örgütü Şeması(Yavuz. & Karabağ, 2011:130).

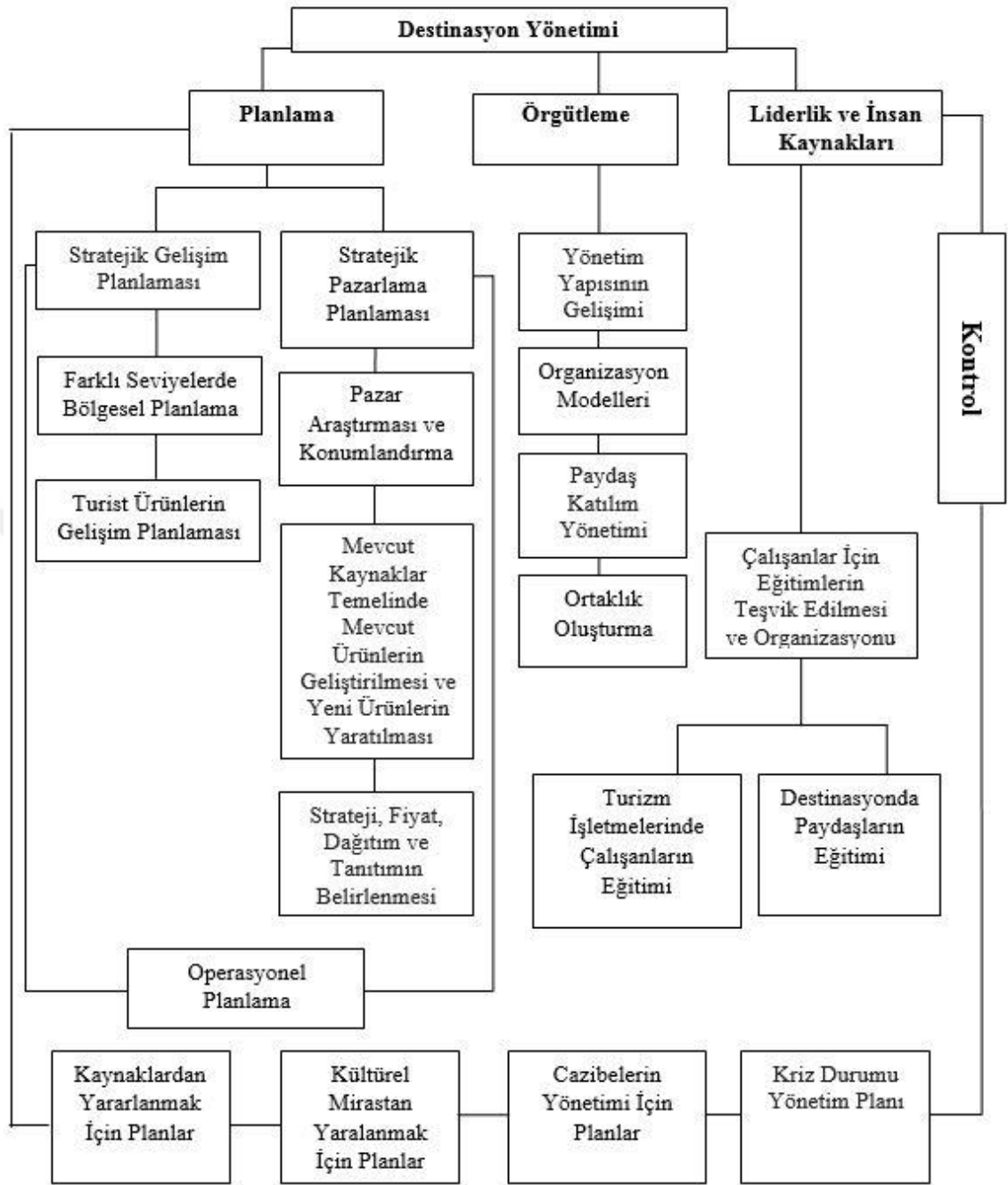
### 3.2. Destinasyon Yönetimi İşlevleri

Destinasyonlar, destinasyon yönetimi mantığı kapsamında yönetimin temel işlevlerine bağlı olarak iç içe geçmiş ve tamamlayıcı bir dizi etkinlik ve/veya faaliyet

üstlenmektedirler. Destinasyonların çekici hale getirilerek turist tarafından tercih edilebilirliğinin artırılması ve korunarak gelecek nesillere taşınması destinasyon yönetimi mantığında yönetim fonksiyonunun yarattığı bir unsurdur. Çünkü destinasyonun geleceği büyük oranda destinasyonların nasıl yönetileceğine bağlıdır. Bu da destinasyon yönetimi ve işlevlerini ön plana çıkartmaktadır (Atar ve Konaklıoğlu, 2017: 228).

Türkay (2014), destinasyon yönetiminin bilimsel bir süreç olduğunu ifade ederek yönetim-bilim alanında yapılan tanımlamalardan ve işletme yönetiminden farklı olmaması gerektiğine vurgu yaparak destinasyon yönetim ve süreçlerini aşağıdaki gibi özetlemektedir (Türkay, 2014: 20):

- Destinasyon Planlama: Destinasyonda turizmin gelişiminin planlanması; kritik aşama ve sınırların belirlenmesi, hedeflerin, kaynakların ortaya koyulması, hangi hedefe hangi kaynakla ulaşılabileceğinin tespit edilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve stratejilere yönelik kararların destinasyon ölçeğinde tespitini kapsamaktadır.
- Örgütlenme (Destinasyon Yönetim Örgütü (DYÖ)): Destinasyon da turizmin gelişimini yönetecek, yönlendirecek bir örgütün ortaya çıkarılması ve bu örgütün türü, işleyişi ile görev ve sorumluluklarının oluşumunu ifade etmektedir.
- Koordine Etme: DYÖ tarafından paydaşlar arasında ve paydaşların çıkarları arasındaki bir dengeyi sağlayabilmek adına birlikte hareket etmeyi ifade etmektedir.
- Yürütme/Yönetme: Destinasyonda turizm operasyonlarının etkinliği için önlemler almayı ve buna bağlı olarak müdahalelerde bulunmayı ifade etmektedir.
- Kontrol: Destinasyonlarda turizm gelişimini belli periyotlarda kontrol etmeyi ve bu kontrole bağlı olarak kararlar üretilmesine olanak sunmayı ifade etmektedir.
- Destinasyon yönetimi işlevleri ve işleyişi Şekil 2.4' de gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Destinasyon Yönetimi İşlevleri(Bosnić, ve diğ. 2014: 156).

### 3.2.1. Destinasyon planlama

Planlama, bir destinasyonun yaşam döngüsünde etkili olabilecek en önemli faktördür. Özellikle destinasyonlarda sürdürülebilirliğin en önemli etkeni destinasyon planlamadır (Dredge, 1999: 772). Turistik destinasyonların doğal/kültürel kaynakları içeren ve birçok farklı yapı ve şekilde paydaş grubunu bünyesinde barındıran karmaşık



yapısı,planlanmalarında sistematik bir yaklaşımın veya modelin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 74).

Destinasyon planlama çalışmalarına başlarken destinasyonların ekonomik ve sosyal yapısının incelenerek destinasyon üzerinde oluşabilecek baskı unsurlarının önceden belirlenip planlamaya dahil edilmesi önem verilmesi gereken faaliyetlerden bir tanesidir. Ortaya çıkabilecek ekonomik ve sosyal baskı unsurları şu şekildedir (Bardakoğlu, 2011: 36):

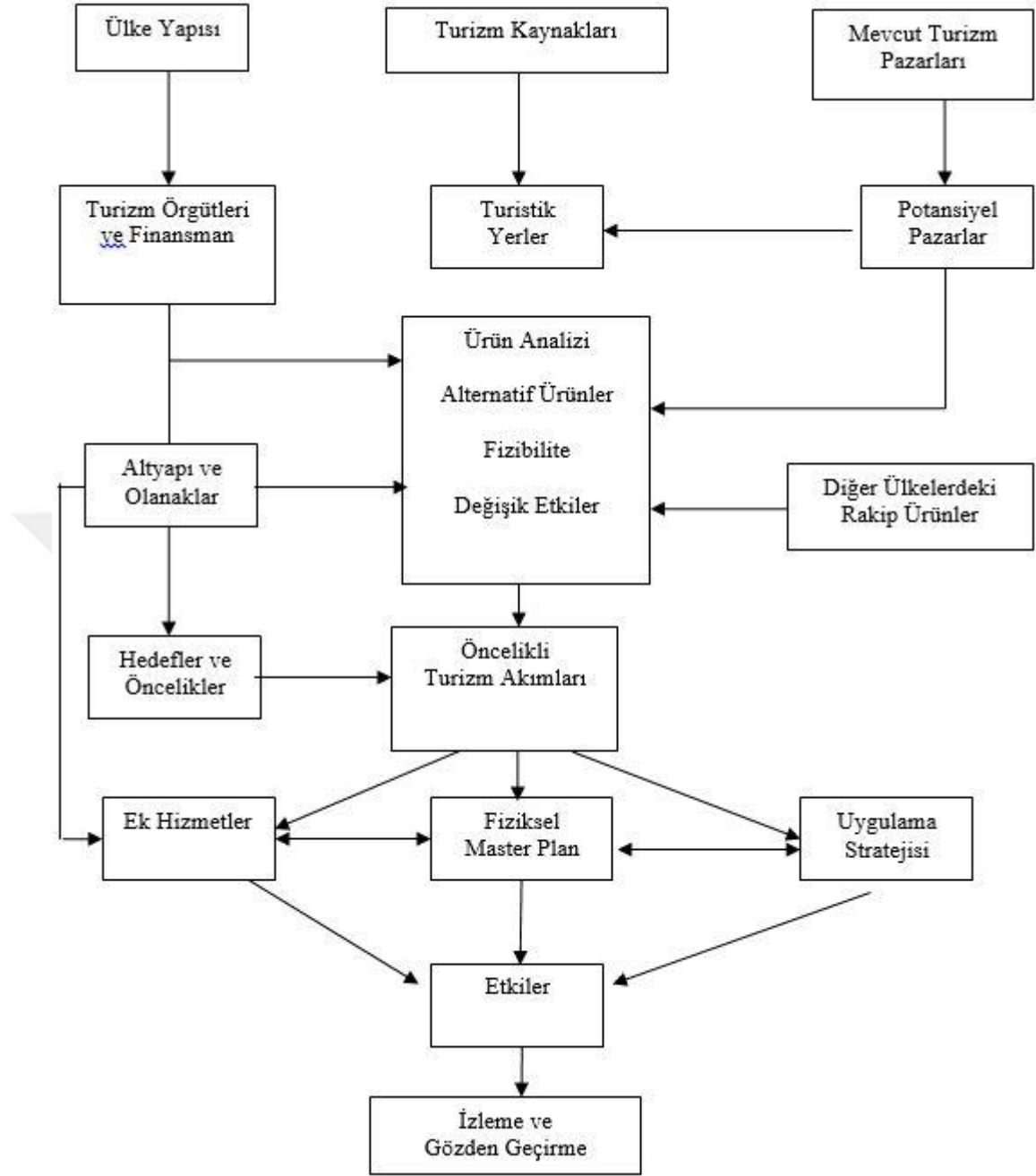
- Destinasyonlar arasında oluşabilecek rekabet koşulları,
- Pazara yeni destinasyonların girmesi,
- Potansiyel turistlerin destinasyona çekilme çabaları,
- Destinasyonda ki bazı kesimlerin turizmin gelişimine taraflı bir bakış açısı ile yaklaşımları,
- Destinasyonda yer alan ulaşım firmaları, konaklama işletmeleri, tur operatörlerinin fiyatlandırma konusunda sorun yaşamaları,
- Hükümet tarafından uygulanan baskıcı politikalar.

Her destinasyon sahip olduğu çeşitli özelliklere göre birbirinden farklı örgütlenmeler oluşturularak destinasyonların planlaması; ulusal ya da bölgesel, kamu ya da özel kuruluşların liderliğinde gerçekleştirilebilmektedir. Destinasyon planlaması sürecini sekiz adımda ele almak mümkündür (Güzel ve diğ. 2014: 58-59):

- Mevcut Durumun Belirlenmesi:Arz ve talep analizleri, SWOT analizi gibi analiz türleri ile destinasyonun mevcut durumunun belirlenerek destinasyona yönelik araştırmalar ile değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir.
- Paydaşların Tanımlanması: Destinasyonda faaliyet gerçekleştiren paydaşların belirlenmesi aşamasıdır. Kamuya bağlı turizm örgütleri, Sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları, turizm işletmeleri, yerel yönetimler gibi destinasyonda yer alan paydaşların eksiksiz olarak belirlenmesi ve mümkün olduğu kadar tamamının yönetime dahil edilmesi yönetimin başarısı açısından büyük önem teşkil etmektedir.

- Paydaşlarla İstişareler: Paydaşlarla görüşmelerin toplantılar zinciri şeklinde rutin olarak düzenlenmesi, paydaşların katılımlarının sağlanması ve her toplantının kayıt altına alınması önem teşkil etmektedir.
- Stratejik Tercihler: Örgütlenme kapsamında destinasyon yönetim örgütünün nasıl bir model benimsenerek ortaya çıkacağı, destinasyona ilişkin hangi bileşenlerin ön planda tutulmasının daha yararlı olacağı gibi stratejik tercihler bu aşamada karar verilmesi gereken faaliyet alanlarının bazılarını oluşturmaktadır.
- Destinasyon Yönetim Planı: Destinasyon yönetim planları önceki aşamalardan elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulmaktadır.
- Liderlik: Destinasyon yönetim örgütleri pek çok paydaşın birlikte hareket etmesini gerektiren yapılardır. Paydaşlardan birinin liderlik rolünü üstlenmesi bu birlikteliğin sağlanabilmesi için gerekmektedir. Destinasyonun sahip olduğu özel koşullarına göre bölgede yer alan bir kamu kurumu, turizm örgütü, yerel yönetim ya da turizm işletmesi liderlik için tercih edilebilir.
- Kaynak Temini: Destinasyon yönetim planlamasının en önemli aşamalarından biridir. Pek çok yatırım finansal veya finansal olmayan kaynaklara ihtiyaç duymakta bu kaynakların nerelerden sağlanacağı ise başlı başına bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Paydaşların öz kaynaklarının kullanımı sürecinde mümkünse ortak bir bütçe havuzu oluşturulması yararlı olacaktır. Ancak öz kaynakların yeterli olmaması durumunda ulusal ve uluslararası kuruluşların desteklerinin alınması da gerekebilmektedir.
- Gözden Geçirme:Hedeflerin sürekli olarak gözden geçirilmesi faaliyetlerini içeren son aşamadır. Hedeflerden sapmalar olması durumunda hedeflerin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilecektir.

Turistik destinasyonların planlaması sürecindedestinasyonun sahip olduğu turizm kaynakları ve turizm pazarları ile ilgili değerlendirmelerin yapılarak, temel ve alternatif turistik ürünler ile diğer destinasyonlardaki rakip ürünlerin incelenmesi önemli bir aşama olarak (Şekil 3.5)'te gösterilmektedir. Tespit edilen hedefler çerçevesinde öncelikli turizm alanları dikkate alınarak fiziksel master planına dayanan bir uygulama stratejisi belirlenmektedir (Bardakoğlu, 2011: 39).



Şekil 3.5. Destinasyon Planlama Süreci(Bardakoğlu, 2011: 40).

Her bir turistik destinasyonun sahip olduğu kendine has özellikleri, onların diğer rakip destinasyonlardan farklılaşarak kesin çizgilerle ayrılmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle planlama yapılırken bu özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir(Bardakoğlu, 2011: 37). Destinasyonların sahip oldukları özellikler kapsamında planlanmasında kamu, özel sektör ve yerel halka bazı sorumluluklar düşmektedir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Destinasyon Planlamada Sorumluluklar(Yüksek, 2014: 56).

Kamu	Özel Sektör	Yerel Halk
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinasyona yönelik yapılacak olan planların ülkesel ve bölgesel planlarla uyumluluğunun sağlanması,</li> <li>- Destinasyonda alt yapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi,</li> <li>- Özel sektörün yapacağı faaliyetlere gerekli desteklerin oluşturulması,</li> <li>- Yasal mevzuatla ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması</li> <li>- Destinasyon ihtiyacı olan eğitimli insan gücünün yetiştirilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistik tesislerin yapılması ve işletilmesi,</li> <li>- Merkez,i veya genel idarenin hazırlayacağı planlama sürecinde rol ve sorumluluk üstlenilmesi,</li> <li>- Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini planlama ve gerçekleştirme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlama sürecine aktif olarak katılım,</li> <li>- Halkın beklentilerinin planlara yansıtılmasının sağlanması,</li> <li>- Turistlere olumlu tavır geliştirilmesinin sağlanma- sına yönelik aktivitelere katılım.</li> </ul>

### 3.2.2. Örgütlenme (destinasyon yönetim örgütleri)

Ürünün mal veya hizmet ağırlıklı olmasına bakılmaksızın üretimde yapılması gereken ilk eylemlerden biri örgütlenmedir. Turizm sektöründe üretimin hem mal hem de hizmet şeklinde yapılması örgütlenmenin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır. Ziyaretçinin turistik bir destinasyonu ziyareti sırasında yalnızca tek bir bileşenden yararlanmadığı aksine birçok coğrafi, ekonomik ve toplumsal bileşenin bir araya gelerek oluşturduğu bir turistik ürünü satın alması 'domino etkisi' benzetmesiyle açıklanarak destinasyon içerisinde işbirliğinin ve örgütlenmenin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle turistik destinasyonlarda etkili bir destinasyon yönetimi mantığının oluşabilmesi için turizmle ilgili faaliyet gösteren tüm paydaşların örgütlenmesi gerekmektedir (Genç ve diğ. 2014: 50-51).

Örgütlenme, destinasyon yönetiminde karşılaşılan en temel sorunlardan birisidir. Destinasyonlarda birden çok kurum ve kuruluşun yer alması (Tablo 3.2),bu kurum ve/veya kuruluşların aynı amaç için hareket ediyor olsalar bile birbirleri ile koordinasyonsuz faaliyetler gerçekleştirmeleri nedeniyle yetki çatışmaları yaşamalarına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra turizm yatırımlarının yüksek finansal kaynak ile gerçekleştirilmesi nedeniyle tek bir işletme veya kurumun kendi başına üstesinden gelemeyeceği maliyetlerin ortaya çıkması gibi pek çok sorun destinasyonlara ilişkin yönetim örgütlerinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Güzel ve diğ. 2014: 55).

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) tarafından makro bazda geliştirilen “Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ)” veya “Destination Management Organisation” (DMO) yaklaşımı ve son yıllarda uluslararası büyük çapta iş yapan seyahat acentaları ve tur operatörleri tarafından mikro bazda geliştirilen “Destinasyon Yönetimi Şirketleri” veya “Destination Management Company” (DMC) gibi örgütlenmeler ülkeler tarafından kabul görmeye başlamaktadır (Mengü, 2017: 2138).

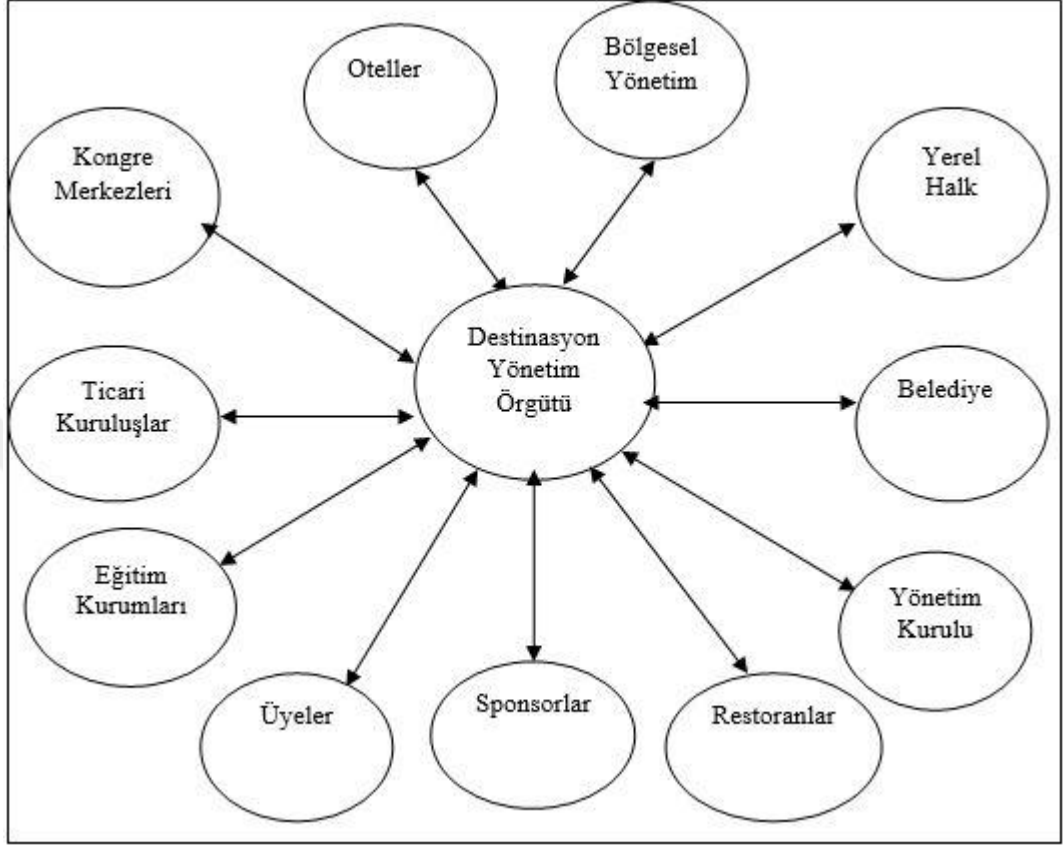
Tablo 3.2. Destinasyon Örgütlenmesinde Önemli Paydaşlar (Ayaz, 2012: 76).

Merkezi Kademe Paydaşlar	- Kültür ve Turizm Bakanlığı - Çevre Bakanlığı - Ulaştırma Bakanlığı - Bayındırlık ve İskân Bakanlığı
Merkezi Yerel Kademe Paydaşlar	- Valilikler - İl Özel İdareleri - İl Turizm Müdürlükleri - İl Müze Müdürlükleri - Kaymakamlıklar - Muhtarlıklar
Yerel Merkezi Kademe Paydaşlar	- Büyükşehir Belediyeleri
Yerel Kademe Paydaşlar	- İlçe Belediyeleri - Belde Belediyeleri
Sivil Toplum Kuruluşları/Odalar	- İlgili Meslek Odaları - İlgili Vakıf ve Dernekler - Sanayi ve Ticaret Odaları
Yatırımcı/Girişimci/Özel Sektör	- Yatırımcılar - Özel Sektör Kuruluşları

Tarihsel olarak destinasyon yönetim/pazarlama örgütleri 19. yüzyılda çeşitli yönetim düzeyinde (yerel, bölgesel, ulusal) kurulmaya başlamıştır. İlk bölgesel turizm organizasyonu 1864’te St. Moritz’de, ilk kongre ve ziyaretçi bürosu ABD’ de Detroit’ te 1896 yılında kurulmuştur. Daha sonra 1901’de Yeni Zelanda’da ilk ulusal turizm bürosu kurulmuştur. Ardından 1903’ te Hawaii de ilk devlet turizm ofisi açılmıştır. Bununla birlikte hemen hemen her ülkede destinasyon yönetiminde yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde örgütlenmelerin mevcut olduğu bir gerçektir (Bayram, 2019: 181).

DYÖ’ ler turistleri kendi destinasyonlarına çekmeye yönelik faaliyetler yürüten ve paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayan organizasyonlardır. Destinasyondaki tüm paydaşların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesinin sağlanabilmesi için DYÖ’ lerin sektörel meslek örgütlenmesi şeklindeki yatay örgütlenmelerden ziyade dikey

bir şekilde örgütlenmeye ihtiyacı vardır (Akkuş, 2018: 558). Şekil 3.6' da destinasyon yönetim örgütü paydaşları yer almaktadır.



Şekil 3.6. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Paydaşları (Sheehan & Ritchie, 2005: 728).

Dünya Turizm Örgütü destinasyon yönetim örgütlerini, “destinasyonları yönetmek ve pazarlamaktan sorumlu örgütler olarak” tanımlamakta ve genelde aşağıdaki kategorilerden birisine dahil etmektedir (Presenza ve diğ. 2004: 1-6):

- Ulusal kapsamda turizmin yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu olan ulusal turizm örgütleri,
- Coğrafi bir bölgenin turizminin yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu olan bölgesel bazda destinasyon yönetim örgütleri,
- Kent ya da kasaba gibi daha küçük coğrafi alanların turizm yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu olan yerel destinasyon yönetim örgütleri.

Tablo 3.3.'de ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde destinasyon yönetimi örgütleri için tipik rol ve sorumlulukları göstermektedir.

Tablo 3.3. Ulusal, Bölgesel ve Yerel Düzeylerde Destinasyon Yönetimi Örgütleri İçin Tipik Rol ve Sorumluluklar(Drakopoulos, 2011: 135).

	Ulusal	Bölgesel	Yerel
Hedef için bir marka ve imajın tanıtılması ve yaratılması	✓	✓	
Girişimciliği teşvik etmek	✓	✓	✓
Bilgi toplama ve dağıtma	✓	✓	✓
Rezervasyon kolaylaştırmak			✓
Koordinasyon ve yönetim			✓
Ziyaretçi ve rezervasyon bilgileri			✓
Eğitim ve öğretim		✓	✓
İş danışmanlığı		✓	✓
Ürün yaratmada yardım		✓	✓
Etkinliklerin geliştirilmesi ve yönetimi			✓
Cazibe merkezlerinin geliştirilmesi ve yönetimi			✓
Stratejiler, araştırma ve geliştirme	✓	✓	✓

Destinasyon yönetim örgütlerinin organizasyon yapıları ülkelere göre değişiklik göstermektedir (Acar ve diğ. 2017: 297):

- Kamu Sektörü Ağırlıklı Destinasyon Yönetim Örgüt Modeli: DYÖ'ler devletin finanse ettiği yönetimde devletin egemenliği elinde tuttuğu yapılar şeklinde örgütlenerek ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise DYÖ'lerin faaliyetlerini yürütmesi aşamasında kamu sektörünün rolünün önemsenerek devam ettiği görülmektedir. Bunun en önemli sebebi, destinasyon yönetimi için gerekli olan finansman kaynaklarının elde edilmesinde devletin belirleyici olması ve kamu gelirlerinden ayrılan paylarla bu tahsisin gerçekleşmesidir. Ayrıca, destinasyon yönetiminin, bir ülkede yaşanan politik, ekonomik ve sosyal gelişmelerden doğrudan etkileneceği gerçeği, kamu sektörünün desteği ve düzenleyici rolünün önemini ortaya çıkarmaktadır (Acar ve diğ. 2017: 297).

Birbirinden farklı birçok turistik destinasyonun (Afrika ülkesi, birçok Güney Amerika eyaleti ve New York) benimsediği bu modelin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır(Özdemir, 2007: 34):

- Ülkenin marka imajını geliştirerek pazarlamasına katkı sağlar,

- Altyapıyı geliştirir,
- Turistin haklarının korunmasını sağlar,
- Yasal kalite güvence şemaları oluşturur,
- Fiyat kontrolleri yapar,
- Seyahat acentası ve tur operatörlerinin yönetmeliğini hazırlar,
- İşgücü becerilerinin geliştirilmesini sağlar,
- Destinasyonun müzeleri, ulusal parkları ve ulaşımı gibi bazı çekiciliklerin sahibi ya da işletmecisi olarak konumlanabilir.

- Kamu ve Özel Sektörün Ortak Olduğu Destinasyon Yönetim Örgütü Modeli: Son yıllarda Kamu ve özel sektör arasındaki iş birliği ve ortaklığın destinasyon yönetiminde önemli faydalar sağladığı ortaya çıkan bir gerçektir. Turizm alanında kendini kanıtlamış ve lider konumundaki ülkelerin (İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, İspanya) büyük bölümünde turizmin yönetiminde en fazla yetkiye sahip olan kamu ve özel sektörün birlikte temsil edildiği kurum ve/veya kuruluşlar mevcuttur(Acar ve diğ. 2017: 297).

Yavuz ve Karabağ (2011: 121),Dünya Turizm Örgütü tarafından, dünya genelinde 550 destinasyon yönetim örgütü baz alınarak gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırmada, bu örgütlerin kamu-özel ortaklığı şeklinde örgütlenmesinin en ideal örgütlenme modeli olduğu sonucuna ulaşıldığını ifade etmektedirler. Araştırma dahilinde ele alınan örgütlerin neredeyse hepsinin destinasyonların tanıtımı, pazarlanması ve yönetimi konusunda kamu sektöründen yüksek oranda destek almaya devam ettiklerini belirterek turizmi geliştirme, yönetme, tanıtma ve pazarlamanın bütünleşik bir anlayış içerisinde olması gerekliliğine vurgu yaparak örgütlenmenin önemine dikkat çektiklerini ifade etmektedirler.

- Özel Sektörün Ağırlıklı Olduğu Destinasyon Yönetim Örgütü Modeli: Doğrudan devlet müdahalesinin olmadığı bu yapılanmada bir destinasyona ilişkin büyük ölçekli tanıtım ve pazarlama kampanyalarını özel sektör gerçekleştirir. Özel sektör, destinasyonda mevcut olan imkanlardan turistlerin yararlanmaları karşılığında, kazanç ve kâr elde edeceği için bir destinasyonun tanıtımı ve



pazarlanmasında daha etkin ve öncü bir rol almak ister. Bu modeli benimseyen ülkelere örnek, ABD ve Japonya gösterilebilir (Acar ve diğ. 2017: 297).

Bu modelin özellikleri şu şekildedir(Özdemir, 2007: 34):

- Özgür pazar güçleri mevcuttur.
- Özel sektör liderliğinde promosyonel girişimler mevcuttur.
- Gönüllü kalite güvence şemaları oluşturulur.
- Turizm stratejilerinde devlet daha çok koordinatör rolündedir.
- Turizm vergisinin toplanması ve dağıtımını gerçekleştirir.
- Birçok turistik ürün özel sektörün himayesi altındadır.

Kamu-özel organizasyon modellerinin benimsenmesi ve yönetim organlarında çok sayıda paydaşla birlikte kabul edilmesi, DYÖ'leri yönetim, planlama ve / veya strateji de dahil olmak üzere daha 'sofistike' roller üstlenmeye itmiştir (Serra ve diğ. 2017: 386). Destinasyon yönetimi örgütlerin daha spesifik rolleri aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Bornhost ve diğ. 2010: 573):

- Turizm için tek bir ses elde etmek amacıyla, turizm sektörünün kurucu unsurlarının (yerel, politik, sivil, iş ve ziyaretçi endüstrisi temsilcileri dahil) koordinasyonu;
- Yerel topluluk içinde hizmet verdiği turizm için hem liderlik hem de savunuculuk rolünün yerine getirilmesi. Aynı zamanda DYÖ, destinasyonun sakinlerinin ziyaretçi endüstrisinin önemini anlamalarını sağlayacak şekilde göze çarpan bir varlık olmalıdır;
- Cazip bir turizm tesisi, etkinlik ve program setinin geliştirilmesinin sağlanmasına yardımcı olmak, destinasyonun sunduğu deneyimlerle rekabet edebilecek bir konum olarak konumlandırılmasına ve tanıtımına yardımcı olacak bir imaj oluşturmak
- Ziyaret öncesi bilgileri ve ek bilgiler gibi ziyaretçi hizmetleri sağlanarak ziyaretçilere yardımcı olmak

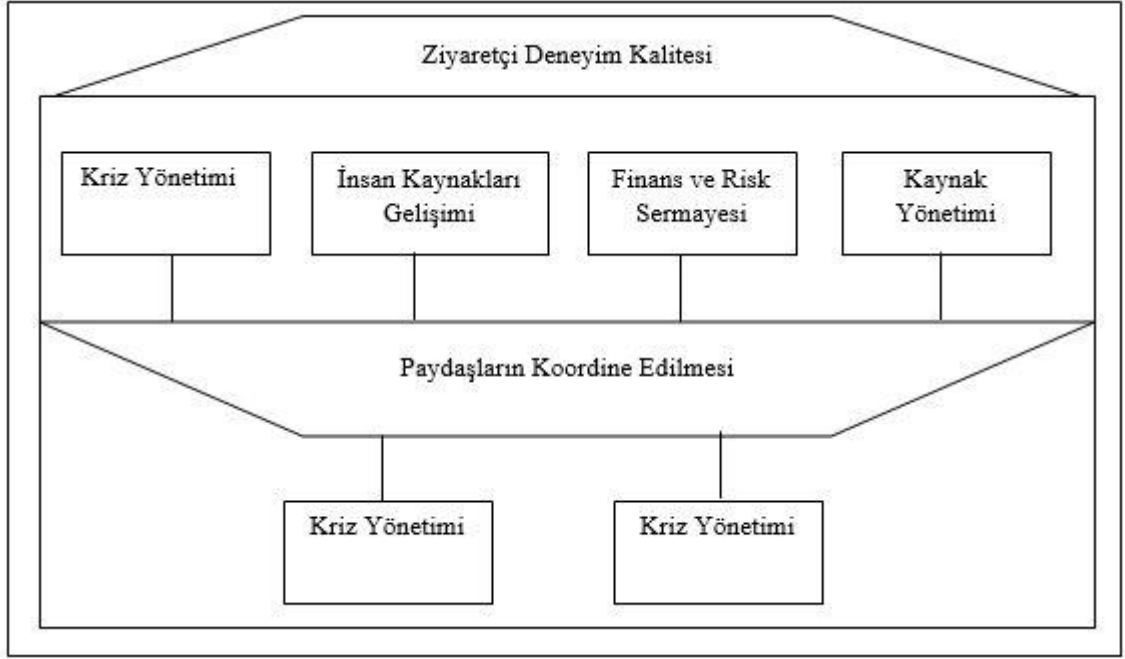
- DYÖ, tur operatörleri ve ziyaretçiyi hedefe getirmek için çalışan seyahat acenteleri gibi dış kuruluşlara yardım etmek için kilit bir irtibat görevi gören başka bir önemli role de sahiptir.

Tablo 3.4’ te, DYÖ’nün spesifik faaliyetlerine ve rollerine ilişkin daha sentetik bir bakış açısı, bir DYÖ’nün organizasyon yapısındaki üç ana kategorisi ve ayrıca potansiyel fonksiyonları yer almaktadır.

Tablo 3.4. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Roller ve Spesifik Faaliyetleri(Negruşa ve diğ. 2017: 76).

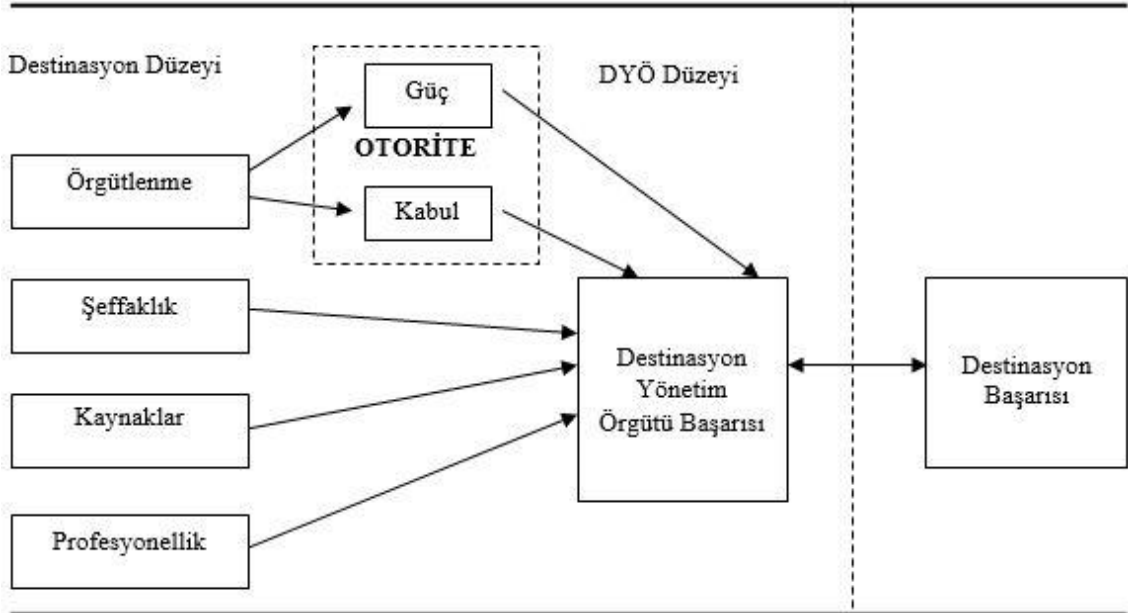
Roller	Spesifik Faaliyetler
Dış Destinasyon Pazarlaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnternet Pazarlaması</li> <li>- Yeni Medyaya Dayalı Reklamcılık</li> <li>- Tanıtım Turları;</li> <li>- Doğrudan Satış;</li> <li>- Doğrudan Posta;</li> <li>- İşbirlikçi Programlar;</li> <li>- Etkinlikler,Festivaller,Konferanslar, Fuarlar vb.</li> </ul>
İç Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziyaretçi yönetimi</li> <li>- Ziyaretçi memnuniyetini ölçme ve değerlendirme</li> <li>- Bilgi ve pazar araştırması, paydaşların daha iyi anlamalarına yardımcı olmak amacıyla: pazar talepleri, endüstri arzı analizleri</li> <li>- İnsan kaynağının yüksek kalitede gelişmesini sağlamak</li> <li>- Sürdürülebilir varış yönetimi ve gelişimi için kaynak yönetimi,</li> <li>- Risk sermayesi de dahil olmak üzere finansal kaynakların çekiciliğine ve yükseltilmesine katkıda bulunmak;</li> </ul>
Genel Destinasyon Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paydaşların koordinasyonu;</li> <li>- Krizlerin yönetimi.</li> </ul>

Destinasyon yönetim örgütlerinin görevlerini, dışsal destinasyon pazarlaması ve içsel destinasyon gelişimi olarak iki başlık altında ele almak mümkündür. İçsel destinasyon yönetimi faaliyetleri (Şekil 3.7)’ de gösterilmektedir.



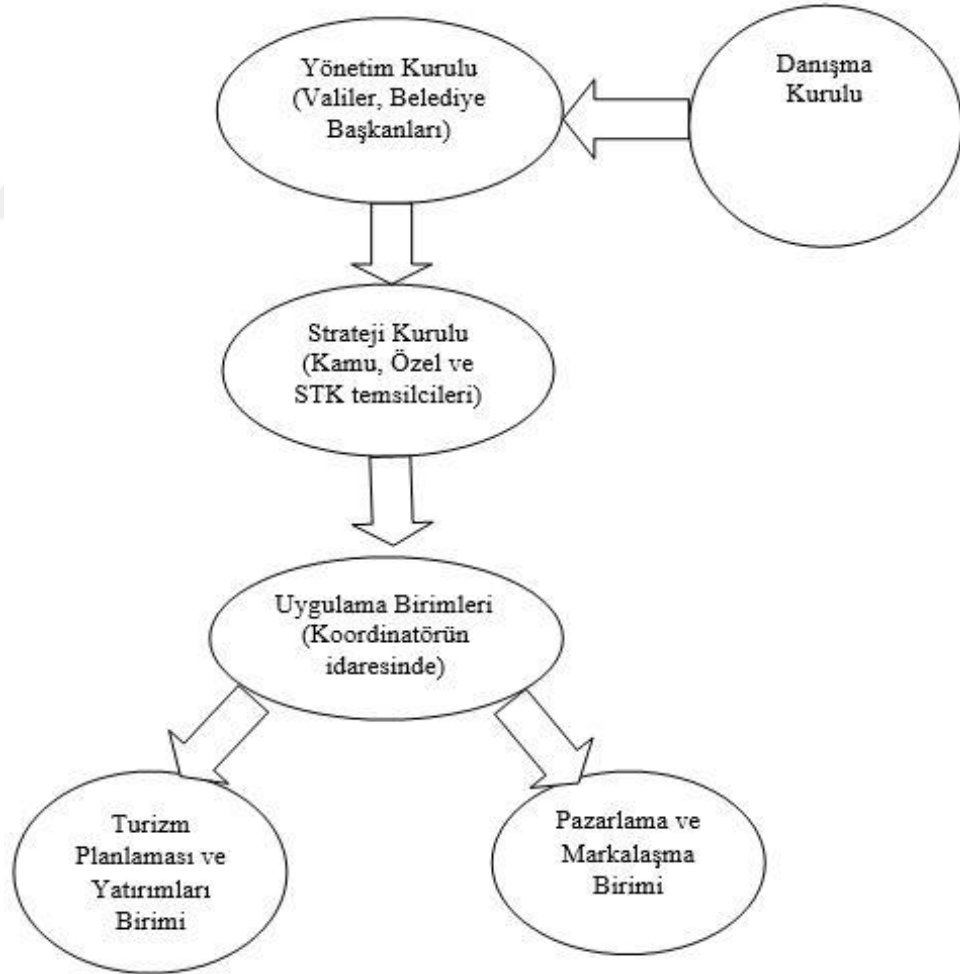
Şekil 3.7. İçsel Destinasyon Yönetimi Faaliyetleri (Presenza ve diğ. 2005: 8).

DYÖ'nün başarısını etkileyen faktörler "destinasyon yönetimi, örgütlenme yapısı, destinasyonda yürütülen faaliyetlerin şeffaflığı, sürdürülebilir kaynak tüketimi ve faaliyetlerin profesyonelliği" olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır (Şekil 3.8).



Şekil 3.8. DYÖ'nün Başarısını Etkileyen Faktörler ve Bu Faktörlerin Destinasyon Başarısı İle Olan İlişkisi (Volgger & Pechlaner 2014: 67).

Özalp(2017), önerdiği bölgesel destinasyon yönetim örgütleri modelinde, destinasyonlarda turizmin iki ayrı temel dayanağı olan bir yapı ile ele alınması üzerine vurgu yapmaktadır (Şekil 3.9). Modelin birinci temel dayanağı ile oluşturulan ilk ayağı, turistik destinasyonlarda turizm ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek siyasetten uzak, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri benimsenerek dü-zenleyici, denetleyici ve koordine edici bir üst kurul yapılanmasının oluşturulması yoluyla başarılı sonuçların elde edileceği üzerine vurgu yapmaktadır (Özalp, 2015:210). Modelin ikinci ayağı ise turistik destinasyonların çeşitli özellikleri kapsamında oluşturacağı destinasyon yönetim örgütleridir (Özalp, 2017: 312). Destinasyon yönetim örgütleri; çoğunlukla kamu tarafından finanse edilen, kamu- özel ortaklığıyla oluşturulan ve bir destinasyonun turizm yönetimi için tüm ilgili aktörleri bir orkestra şefi gibi çalışarak koordine eden önemli örgütlerdir (Özalp, 2015:220).



Şekil 3.9. Bölgesel Destinasyon Yönetim Örgütleri Modeli (Özalp, 2017 312).

Günümüzde sektör paydaşların örgütlenmesi konusunun öneminin farkına vararak ülkelerinin benimsedikleri mevcut turizm yönetiminden farklı olarak yerel bazda destinasyon yönetim örgütleri oluşturan Barselona, Londra, Paris, Viyana gibi birçok destinasyonun önemli başarılar elde ettikleri görülmektedir. Türkiye’de ise destinasyon yönetim örgütlenmesi konusunun öneminin farkına varılmakla beraber henüz somut adımlar atılmadığı bir gerçektir (Genç ve diğ. 2014: 50).

Avrupa da ki bazı ülkelerin destinasyon yönetim ve örgütlenme modelleri aşağıdaki gibidir:

- Avusturya’da turizm federal düzeyde yönetilmektedir. Federal düzeyin yanı sıra Avusturya’ nın dokuz bağımsız bölgesi de kendi turizm işleri için yasama ve yürütme sorumluluğuna sahiptir. Her bölgenin kendi bütçesi bulunmaktadır. Şuan Avusturya’ nın ulusal resmi turizm organizasyonu Avusturya ulusal turizm ofisidir (Baştan, 2019: 9).
- Danimarka kamu ve özel sektörün ortak olduğu destinasyon yönetim örgütü modelini benimsemiştir. Ulusal düzeyde bakanlığa bağlı olan ulusal turizm formu strateji geliştirmek ve fikir almak amacıyla turizm danışma kurulu ile ortaklaşa çalışmaktadır (Baki, 2019: 50).
- Finlandiya’ da turizm, Ekonomik ve İstihdam Bakanlığı’ na bağlıdır. Ancak pazarlama ve yatırım anlamındaki tanıtımını Visit Finlad ve Business Finlad üstlenerek iş birliği halinde faaliyet göstermektedir (Sayman, 2019: 69).
- İsveç’in destinasyon yönetimi, Girişim ve İnovasyon Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu bakanlık iki ajansa ayrılmaktadır. Birinci ajans Tillvaxtverket, İsveç’in bölgesel büyümesine ve kalkınmasına ek olarak istatistik kısmını ele almaktadır. İkinci ajans ise Visit Sweden ise İsveç’in tanıtımını yapmakla sorumludur (Altay, 2019: 108).
- Portekiz destinasyon yönetim modeli Ekonomi Bakanlığı altında Turizm Devlet Sekreterliği ve Ulusal Turizm Kurumu olarak Turismo De Portugal I.P. tarafından oluşturulan özel bir şemsiye yaklaşımı altında turizmin tanıtımı, değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliği faaliyetlerini kapsamaktadır (Şahan, 2019: 151).

Türkiye'nin mevcut turizm örgütlenmesinde kamu kesimini Kültür ve Turizm Bakanlığı temsil etmektedir. Bakanlık mevcut durumda sektörel destek mekanizmaları ile ilgili birçok kararı alma yetkisine sahip bir yapıdır. Bakanlığa 4848 sayılı kuruluş Kanunu'nun 1. maddesi ile turizm örgütlenmesi bağlamında kültür ve turizm konularıyla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirerek bu kuruluşlarla işbirliği anlayışı içinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi güçlendirmek gibi görevler verilmiştir. Böylelikle kamunun turizm sektöründeki belirleyici ve düzenleyici otoritesi ortaya çıkmaktadır. Ancak Bakanlık, her ne kadar turizm sektörünün kamu kesimini günümüze kadar temsil etmiş olsa da özel sektör-kamu işbirliği hedeflenen noktaya ulaşamamıştır (Çayır ve Fazlıoğlu, 2017: 259).

### **3.2.3. Koordinasyon**

Destinasyon yönetimi ile ilgili hızla gelişen yazın, bu yönetim anlayışının çok fonksiyonlu yapısına bağlı olarak destinasyon için amaçların belirlenmesi ve çeşitli faaliyet alanlarının oluşturulması evresinde DYÖ, yerel yönetim veya kamu sektörü ile özel sektör gibi farklı aktörlerin koordineli ve uyum içerisinde çalışması gerektiğini ancak o şekilde destinasyon yönetiminin başarılı olabileceğini ve gücünün hissedilebileceğini göstermektedir (Atar ve Konaklıoğlu, 2017: 229).

Müşteri değerini en üst düzeye çıkarmak için ziyaretçinin kalışının çeşitli bileşenlerinin ziyaret boyunca yönetilmesi ve koordine edilmesi yerel faydalar ve sürdürülebilirlik için hayati önem taşımaktadır (Drakopoulos, 2011: 9).

Başarılı bir destinasyon yönetimi için çeşitli kamu sektörü, özel sektör, yerel nüfus ve turistler gibi çeşitli çıkar grupları arasında destinasyon işbirliğinin sağlanması çok önemlidir. Bu nedenle, bir destinasyonun çağdaş yönetimi birçok kuruluşun ortaklığını gerektirir. Böyle bir sistemin yönetim organı ise destinasyon yönetim örgütüdür (DYÖ) ve görevi, tüm gelişim faktörleri için faaliyetleri koordine etmektir (Bosnić vd., 2014: 158). DYÖ'lerin gerekli kaynakları harekete geçirip turizm paydaşlarını koordine etmesi başarılarını sağlamada temel bir yetkinliği temsil etmektedir. (Presenza, 2005: 4).

Destinasyon yönetim örgütleri, Dünya Turizm Örgütü'nün (1979) iddia ettiği gibi, temel işlevi turizme dahil olan kamu ve özel sektör kuruluşlarını koordine eden bir "orkestra yöneticisi" olarak faaliyet gerçekleştirmektedir. Destinasyonlarda DYÖ' nün temel amacı, her düzeyde ilgili paydaşlar arasında koordinasyonu ve işbirliğini artırarak turizmin gelişmesini ve yönetimini iyileştirmektir. Buna bağlı olarak destinasyonlarda işbirliğini kurmak için; sorun belirleme, yön belirleme ve yapılandırma faaliyetlerini kapsayan üç adım atılmalıdır. İlk aşamada, paydaşlar varış yerinin turizm performansı ve işbirliğine olan ihtiyaçla ilgili sorunların farkına varmalıdırlar. İkinci aşamada, planlama sürecinde ortak stratejik hedefleri belirlerken, üçüncü aşamada ise stratejileri uygulayarak işbirliğini DYÖ bağlamında kurumsallaştırmalıdırlar (D'Angella, 2007: 18).

Turizm, ülkelerin kalkınması üzerinde önemli bir etki alanına sahip bir endüstri olarak görülmektedir. Bu kapsamda turistik destinasyonlarda başarıyı elde etmek için uygun politikalar geliştirilmesi ve tüm paydaşlarla birlikte koordinasyon sağlanarak net bir turizm vizyonu oluşturulması oldukça önemlidir. Dünyada turizm sektöründe başarılı olan birçok kent ve ülke bu doğrultuda turizm stratejileri üretmektedir. 2017'nin en çok turist alan ülkelerinden destinasyon odaklı kalkınma örnekleri aşağıdaki gibidir (Urban Strategy Partners, 2017: 13-24):

- Barselona' da turizme yön veren kurum olan ve Barselona Belediye Meclisi, Ticaret Odası, Barselona Endüstri ve Denizcilik Kurumu ve Barselona Tanıtımı Vakfı'nın bir araya gelmesi ile 1993 yılında kurulan "Turisme de Barcelona", turizmin, kültürel ve ticari amaçlı tanıtımını yapan resmi kuruluştur.
- Mumbai'de turizmin geliştirilmesini hedefleyen Mumbai First, kenti yaşamak, çalışmak ve yatırım yapmak için daha iyi bir yer haline getirmeye çalışan bir kamu-özel ortaklığı bir girişimdir.
- Delhi'de turizmi teşvik etmek için çalışan Delhi Turizm ve Ulaştırma Geliştirme Şirketi (DTTDC), Delhi ve çevresinde turizmi geliştirmeyi amaçlamaktadır.

- Seul için, Şehrin turizmüne yön veren Seul Turizm Örgütü, pazarlama ve turizm tanıtım projelerinden sorumlu, turizm kaynakları ve tesisleri geliştiren kamu-özel bir ortak girişim kuruluşudur.
- Londra Belediye Başkanı'nın resmi tanıtım ajansı olan London & Partners, Londra turizm endüstrisi için vizyon belirlenmesinde ortak bir yaklaşım benimsemektedir. Londra Turizm Vizyonu, Londra Belediyesi, Gatwick Havaalanı, Hilton ve Association of Leading Visitor Attractions'ı (ALVA) içine alan 100'ü aşkın turizm lideriyle geliştirilmiştir.

Tablo 3.5. Dünyadan Turizm Çatı Örgütü Örnekleri Karşılaştırması (Çayır & Fazlıoğlu, 2017: 263).

	CONESTUR (İspanya)	ATOUT FRANCE (Fransa)	LVCVA (ABD)	DTCM (BAE)
Amaç / Görevler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamu özel ortaklığını desteklemek üzere iletişim, katılım ve işbirliği sağlamak.</li> <li>- Uluslararası tanıtım ve kamu-özel işbirliği üzerine aksiyonların geliştirilmesi</li> <li>- Turizm sektörü mevcut durum raporlarının hazırlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fransa turizm sektör oyuncularının gelişimini sağlamaktan ve Fransa turizminin tanıtımından sorumludur</li> <li>- Uluslararası pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini destekler</li> <li>- Yabancı ülkelerde tanıtım ofislerini yönetir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las Vegas'ın dünyanın en çok tercih edilen dinlenme ve iş turizmi destinasyonu olması için turizm, kongre, toplantı ve özel organizasyonların tanıtım ve pazarlamasını yapmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DTCM (Dubai Turizm ve Ticari Pazarlama Departmanı Turizmin büyümesini ve kamu özel işbirliğini sağlamakla görevlidir.</li> <li>- DTCM bünyesinde bir kurum olup kamu-özel işbirliğine dayanır.</li> <li>- Dubai Turizm olanaklarının pazarlanması ve tanıtılmasından sorumludur.</li> <li>- Yurtdışındaki tanıtım ofislerini yönetir.</li> </ul>
İdari Yapı ve Mali Olanaklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turizm Bakanlığı</li> <li>- Özerk Bölge Yönetimleri</li> <li>- İspanya Bölgeler ve Belediyeler Federasyonu</li> <li>- Ticaret Odaları</li> <li>- Sendikalar</li> <li>- İşveren Kurumları</li> <li>- İşadamları ve uzmanlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulunu; Fransa Turizm Promosyon Konseyi, Ulusal Turizm Konseyi, Fransa Turizm Enstitüsü,</li> <li>- 7 kamu temsilcisi</li> <li>- 20 özel sektör temsilcisi,</li> <li>- 4 sektör odası temsilcisi,</li> <li>- oluşturur.</li> <li>- Bütçesi, devlet ödeneği ve üye aidatlarından oluşmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamu – özel işbirliğine dayanır.</li> <li>- 8'i Güney Kaliforniya Bölgesinin kamu temsilcilerinden, 6'sı Las Vegas Ticaret Odası ve özel sektör temsilcilerinden olmak üzere 14 yönetim kurulu üyesi bulunur.</li> <li>- Bütçesinin %82 si otel misafirlerinden gecelik oda başına alınan vergilerden karşılanmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumu (DCTCM)</li> <li>- Dubai Festival ve Perakende Kuruluşu (DFRE) Dubai İş Organizasyonları (DBE),</li> <li>- Turizm Stratejisi Yatırım ve Geliştirme, Ortak Hizmetler birimlerini bünyesinde barındırır.</li> <li>- DCTCM bütçesi,</li> <li>- Devlet ödeneği ve otel misafirlerinden gecelik oda başına alınan ücretlerden karşılanmaktadır.</li> </ul>



Günümüzde destinasyon yönetimi mantığı kapsamında faaliyet gerçekleştirmek zorunlu bir durum haline gelmiştir. Destinasyonlar farklı kurum ve/veya kuruluşlar tarafından bireysel amaçlar doğrultusunda yönetilmekte, destinasyon yönetimi mantığı kapsamında ise söz konusu bu kurum ve/veya kuruluşların birbirleri arasındaki iletişim ve işbirliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Birbirinden bağımsız ve rekabet halinde olan bu kurum ve/veya kuruluşların işbirliği anlayışı içinde tek bir destinasyon çatısı altında toplanarak ortak hareket etmeleri destinasyonların başarısını doğrudan etkilemektedir (Kocaman, 2012: 34). Tablo 3.5, bazı turizm çatı örgütü örneklerini göstermektedir.

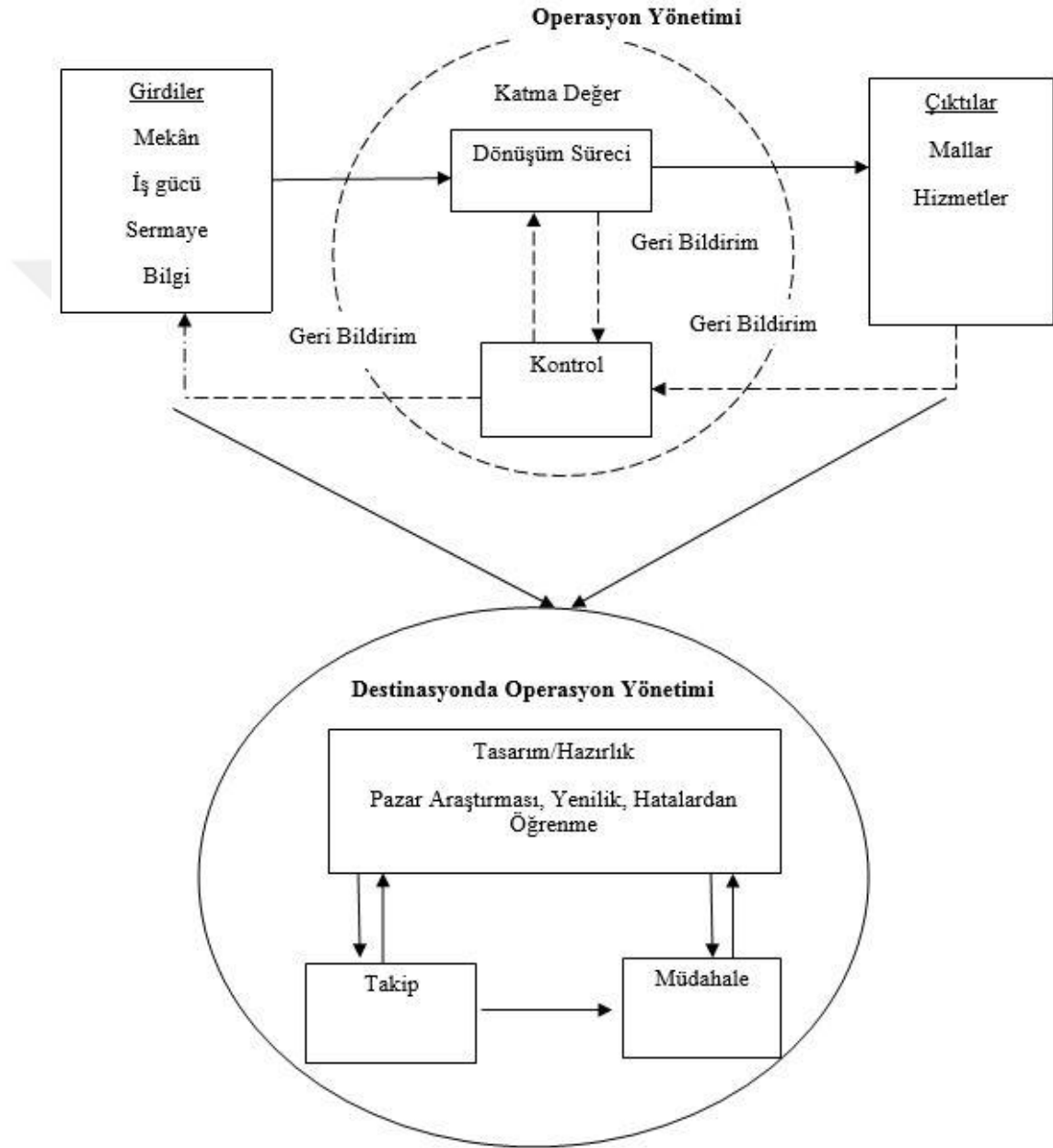
Ülkemizde ise destinasyon yönetiminin ve koordinasyonun önemi kamu otoriteleri tarafından kabul edilerek kalkınma programlarına, stratejik planlama ve eylem planlarına dahil edilmiştir. 2014-2018 Dönemi Onuncu Kalkınma Planı'nda "varış noktası yönetimi" kapsamında yeni projelerin hayata geçirilerek turizmin yoğunlaştığı destinasyonlarda yerel yönetimlerin, STK (Sivil Toplum Kuruluşları)'ların ve halkın turizmle ilgili kararlara katılımının artırılacağı belirtilmiştir (Aslan, 2017: 250). Ancak günümüzde hala somut adımlar atılmadığı görülmektedir.

#### **3.2.4. Yürütme**

Yürütme, belirli bir amaca ulaşılması için gerekli olan bileşenleri yönlendirmeninsöz konusu olduğu bir aşamadır(Anameriç, 2005: 36).

Son zamanlarda yürütmenin başarı ile sürdürülebilmesi için "yetki, yetki devri, liderlik, motivasyon, emir ve ekip/takım çalışması" gibi çok sayıda teknik ve araçlardan yararlanılmaktadır. Yürütme fonksiyonu içerisinde de liderlik kavramı, devamlılık arz eden bir süreç olmakla birlikte genel olarak başvurulan bazı yöntemler içinde yer almaktadır (Kozak ve diğ. 2013: 130). Destinasyonlarda ise bu liderlik özelliğini üstlenerek turizmin faydalı topluluk etkilerini artırmayı hedefleyen, farklı paydaşların çıkarlarını bir araya getirerek koordine eden ve yönlüten, entegre bir sistem geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştiren turizm sisteminde "merkez yapılar" olarak konumlanan destinasyon yönetim örgütleri mevcuttur. (Semerciöz ve diğ. 2008: 89-91).

Buna bağılı olarak Türkay (2014: 118); destinasyon yönetimi örgütlerinin turizm operasyonlarında yönelten ve yönlendiren rolleriyle yer edindiğı pozisyonunun yürütme işlevinin operasyon yönetimi kapsamında ele alınmasını beraberinde getirdiğini ifade etmektedir.



Şekil 3.10. Girdileri Çıktılara Dönüştürme Süreci Olarak Operasyon ve Destinasyonda Operasyon Yönetimi (Türkay, 2014: 118-120).

Destinasyon bazında operasyonların yönetimi, herhangi bir bölgede turizm faaliyetleri ile ilgili ürün ve/veya hizmet üretim-tüketim süreçlerinin birbirini takip ederek hayata

geçirilmesi için gereken müdahaleleri kapsamaktadır (Şekil 3.10 ). Buna bağlı olarak destinasyonlarda yürütme kapsamında üzerinde durulması gereken konular aşağıdaki gibidir (Türkay, 2014: 120-130):

- Operasyonel hazırlık; yönetilecek operasyonu oluşturacak süreçlere, süreçlerde rol oynayacak aktörlere, girdiler ve girdi miktarları ile standart ve çıktı özelliklerine ilişkin karar vermektir. Destinasyonlar için operasyonel hazırlığın en önemli aşaması pazar araştırması kapsamında müşteri ihtiyaç ve isteklerini saptama aşamasıdır.
- Operasyonel takip; tedarik, mevcut turist akışı, ve talepteki gelecek dönem dalgalanmalarını içermektedir.
- Operasyonel müdahale; sunulan ürün veya hizmetlerin çok boyutlu ve zamansal alt süreçlere dayalı yapısının müşteri tarafından algılanmasında çeşitli aşamaları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle hizmet üretim süreçlerine müdahaleler öncelikle müşteri mağduriyetinin görüldüğü alanlarda ortaya çıkmaktadır.

### **3.2.5. Kontrol**

Destinasyonların müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için misafirperverlik, kalite, güvenlik gibi sayısız fonksiyona özenle yaklaşımları gerekmekte ve turistik destinasyonun rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini arttırmak için yönetilmesi gereken faktörlerin sürekli kontrolü gerekmektedir. (Bosnić ve diğ. 2014: 160).Örneğin; turistler, ziyaret edecekleri destinasyonlarda tatilin keyfini kaçırarak olaylara dikkat ederek destinasyonda şiddet olaylarına maruz kalacaklarını düşündüklerinde aynı özellikleri bünyesinde barındıran ancak daha güvenli ve istikrarlı destinasyonları tercih edebilirler. Bu nedenle, turizm destinasyonundaki kontrol sürecinin temel amacı, bir turizm destinasyon sisteminin bütünsel bir kaliteye ulaşmasını sağlamaktır (Neumayer, 2014: 261).

Birden fazla karmaşık yapıda paydaşın bulunduğu turizmin durumu göz önüne alındığında destinasyonunda kontrol kaçınılmaz bir faaliyettir. Hedef kitlede ki

tüketiciler isteklerinin en iyi şekilde gerçekleşmesini beklerler. Öncelikle planların uygulanmasının izlenmesini içeren kontrol, bir varış yerinin tüm çabalarını koordine eden bir şemsiye kuruluş olarak bir destinasyonun yönetim örgütü tarafından gerçekleştirilebilir (Bosnić ve diğ. 2014: 160).

Kontrol işlevi hem masa başı hem de saha faaliyetlerini kapsayan araştırmalardan oluşmaktadır. Masa başı araştırması esas olarak destinasyonlar ile ilgili mevcut bilgilerin gözden geçirilmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu faaliyetler aşağıdaki bilgileri içermektedir (Ritchie ve Crouch, 2003: 253):

- Yerli ve yabancı ziyaretçi istatistikleri,
- Bir destinasyon yönetimi veritabanı için oluşturulan varış noktasına özgü çalışmalar,
- Turizm gelişim stratejileri ve planları,
- Ekonomik kalkınma çalışmaları ve değerlendirilmesi;
- Turizm kuruluşları tarafından hazırlanan yıllık raporlar, belgeler ve yayınlar,
- Rakip destinasyonlarla ilgili raporlar ve
- Destinasyon rekabet gücünün çeşitli unsurlarını ortaya çıkaran çok çeşitli bilgi kaynakları.
- Saha çalışmalar ise aşağıdaki faaliyetleri içermektedir (Ritchie ve Crouch, 2003: 253):
- Tüm büyük organizasyonların ilgili rollerini tespit etmek,
- Destinasyonların gelişimini önemli ölçüde etkileyen sorumluluklar ve programlarla değerlendiren temsilcilerle görüşmek;
- Farklı sorumlulukları yöneten, eşgüdüm ve işbirliğini kolaylaştıran mekanizmaları belirlemek,
- Turizm kaynaklarının durumunun denetlenmesi,
- Destinasyonların denetime özgü araştırma faaliyetlerini yürütmek ve
- Gelecekteki denetimler için zamanında bilgi sağlamak amacıyla devam eden bir araştırma programı oluşturmak.

Bu bilgiler, ilgili destinasyon yönetim organizasyonlarından, hükümet departmanlarından, turizm araştırma bürolarından, üniversite araştırma merkezlerinden, ekonomik kalkınma ajanslarından, endüstri birliklerinden, turizm işletmeleri vb. gibi farklı kurum ve/veya kuruluşlardan edinilebilir (Ritchie ve Crouch, 2003: 253).

Tablo 3.6. Destinasyonda Kontrol Amaçlı Kullanılan İstatistikler (Türkey, 2014:132).

İstatistik Türü	İçeriği	İstatistik Türü	İçeriği
Turist Varışları	- Aylar Bazında - Yıllar Bazında - İller Bazında - Bölge ve/veya Ülkeler - Demografik Özellikleri İtibariyle	Ziyaret Eğilimleri	- Müze, Sanat Merkezi vb. - Ziyaret Eden Kişi Sayısı - Gösteri, Seri vb, Sayısı - Günlük, Aylık, Mevsimlik ve Yıllık - Demografik Özellikleri İtibariyle
Turist Ayrılışları	- Aylar Bazında - Yıllar Bazında - İller Bazında - Bölge ve/veya Ülkeler - Demografik Özellikleri İtibariyle	Alışveriş İstatistikleri	- Kişi Başı Alışveriş Harcama Tutarı - Alınan Ürün Cinsi - Demografik Özellikleri İtibariyle
Konaklama İstatistikleri	- Dolu Oda Sayıları - Dolu Yatak Sayıları - Günlük, Aylık, Mevsimlik ve Yıllık Geceleme Sayıları - Demografik Özellikleri İtibariyle	Harcama Eğilimleri	- Kişi Başı Harcama Tutarı - Harcama Yapılan Alan - Demografik Özellikleri İtibariyle
Ulaştırma İstatistikleri	- Araç Türü - Araç Doluluk Oranı - Giriş Kapısı Aktarma Oranları - Günlük, Aylık, Mevsimlik ve Yıllık - Demografik Özellikleri İtibariyle	Destinasyon Alt Yapı İstatistikleri	- Konaklama Tesisi Oda ve Yatak Sayıları Seyahat Acentası Tip ve Sayıları - Şehir, Bölge ve Yurt Genelinde - Sınıf Ve Türe Göre

Turizm faaliyetlerini içeren istatistik veriler destinasyon yönetiminin başarısını ölçmede en temel kaynaklar arasında yer almaktadır (Türkey, 2014: 132). Turist Varışları, Turist Ayrılışları, Konaklama İstatistikleri, Ulaştırma istatistikleri, ulaştırma istatistikleri, ziyaret eğilimleri, alışveriş istatistikleri, harcama eğilimleri ve destinasyon alt yapı istatistikleri destinasyonların kontrol aşamasında kullanabilecekleri istatistikler arasında yer almaktadır (Tablo 3.6).

İtalya / Abruzzo'da Bölgesel Hükümet, destinasyon yönetimine destek için “Osservatorio Turistico Regionale” (OTR) (bölgesel turist gözlemevi) şirketini kurmuştur. Bu organizasyon turizmin gelişimini destekleyerek “turizm talebinin seyri hakkında derinlemesine bir analiz yapılmasını ve yerel turist paydaşlarına sürekli bilgi vermeyi” amaç edinmektedir. OTR, destinasyonun ana bileşenlerini analiz eden bir destinasyon denetimi yapılanması olarak anlaşılabilir. Yerel turizm konularının çıktılarını değerlendirir ve gelecekteki senaryoları öngörür. OTR bir istatistik bürosundan daha fazlasıdır. Turizm analizi için bir “laboratuvar” dır. OTR'nin faaliyetleri, destinasyonun kaynaklarının kullanımı, yeniden yönetimi ile ilgili bir dizi bilgi aracılığıyla gerçekleştirilir ve destinasyondaki ortamı kontrol eder. Başka bir deyişle, OTR, destinasyonun rekabetçi ve sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunan tüm önemli faktörleri anlayarak, inceleyerek ve teşhis ederek en iyi turizm politikalarını seçerek ve aynı zamanda, çıktıları değerlendirerek, destinasyonların yönetimini desteklemektedir. Ayrıca OTR sadece bir denetleme aracı değildir, aynı zamanda bir turizm destinasyonunun farklı paydaşları arasında bir ilişki sisteminin geliştirilmesi içinde büyük önem teşkil etmektedir (Presenza, 2005: 9-10).

### **3.3. Destinasyon Yönetiminde Liderlik**

Liderlik kavramı, insanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğup insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan ve hayatın her aşamasında tartışılarak üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. Araştırmacıların konuya farklı bakış açılarından bakmaları liderlik kavramının farklı şekillerde tanımlanmalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde ise; tanımlarda görülen ortak noktalar genellikle; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir kişinin olması şeklindedir (Şahin, 2009: 98). Liderlik ile ilgili birbirinden farklı anlayışlar mevcut olmakla birlikte geleneksel anlayışa göre liderlik; “belirli bir grup insanın önceden belirlenen amaçlar etrafında toplanarak bu amaçları gerçekleştirebilmek için bireyleri harekete geçirmek kapsamında gerekli nitelik ve özelliklere sahip olmak ile ilgili faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve harekete geçirme süreçleri ile sınırlı olmayıp insanların bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinde ki değişimle birlikte lideri artık “düşünce

oluşturan kişi”, izleyeni ise “işi yapan kişi” olmaktan çıkararak farklı faaliyet alanları ortaya çıkarmaktadır (Eraslan, 2004: 2).

Hızla değişen iş çevresi ve artan müşteri talepleri çağında, liderliğin rolü günümüzde çok daha önemli hale gelmiştir. Gerekli değişiklikleri ve değişimleri önceden tahmin edebilecek kadar iyi olan ve paydaşların bu değişiklikleri başarılı bir şekilde anlamaları ve benimsemeleri için çeşitli iletişimi kanalları ile bağlılığı yaratarak işbirliği içinde faaliyet gerçekleştirmeyi amaçlayan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Abbas ve Asghar, 2010: 10).

Liderlik kavramı; özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç başlık altında aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5):

- Özellikler kuramı, liderlerin sahip olduğu düşünsel özellikler (güç, cinsiyet, yaş, fiziksel özellikler);duygusal özellikler (zekâ, bilgi, yetenek, sorumluluk, güven); sosyal özellikler (dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurabilme), kişilik özellikleri (dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık)kapsamında ele alınarak liderliğin başarısını etkileyen en temel unsur olarak görülmektedir.
- Davranış kuramında etkin liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği üzerine değil, onların ne yaptıkları üzerine odaklanılarak etkin bir liderin davranışsal durumları ayırt edilmeye çalışılır.
- Durumsallık kuramına göre liderlik kavramı, kişilerin içinde buldukları şartlara göre biçimlenerek ortamın gereksinimleri kapsamında ortaya çıkmaktadır.

Bir kurum veya/kuruluşa etkinliği sağlayacak bir liderde olması gereken kapasitelerin bazıları aşağıdaki gibidir (Avcı, 2015: 61-62):

- Vizyon ve değerlerinin olması,
- Mevcut durumu değerlendirerek daha iyi bir geleceği öngörebilmesi,

- Kurumda enformasyon ve bilgileri anlayarak yorumlayabilmesi,
- Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilmesi,
- Güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını etkileyebilmesi ve ikna edebilmesi,
- Grup çalışmalarına yatkın olması,
- Açık ve tutarlı davranışları ile tüm çalışanlara örnek olacak şekilde faaliyet gerçekleştirmesi,
- Belirsizlik ortamında sakin ve soğukkanlı davranarak gerekirse risk alabilmesi,
- Kurumda unvan ve statüsü ne olursa olsun tüm çalışanların görüş ve önerilerine saygı göstermesi,
- Yaratıcı düşünceye önem vererek değişimi desteklemesi şeklinde sıralanabilir.

Destinasyonlarda ise etkin liderlik ve yönetim, turizmden en iyi şekilde yararlanmak için esastır (Serra ve diğ. 2015: 385). Kozak ve diğ. (2014), destinasyonlardaki liderlik anlayışının geleceğini şekillendirmek için proaktif bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

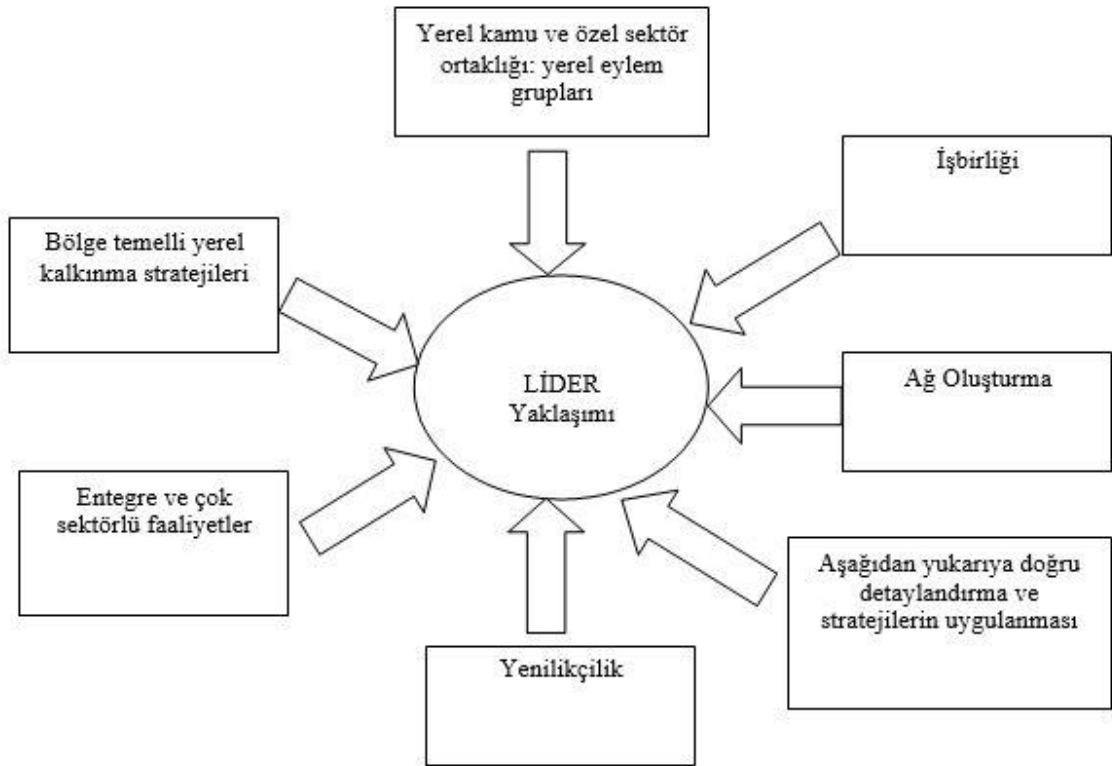
Turistik destinasyonlarda, destinasyon yönetimi mantığı kapsamında oluşturulan destinasyon yönetim örgütüne hangi aktörlerin dahil edileceğine ilişkin sorunun yanı sıra cevap bekleyen ve merak uyandıran diğer önemli bir soru ise, karmaşık bir yapıya sahip olan destinasyonlarda hangi kurum veya kişinin liderliği üstleneceğidir. Turistik destinasyonların sahip oldukları çeşitli özelliklere bağlı olarak gelişmekte olan destinasyonlar için kamunun önderliğinde oluşturulacak bir örgütlenme yararlı olabilirken, yeterli derecede gelişmiş destinasyonlarda ise kamunun katılımının ve etkisinin azaltılması ve özel sektörün etkinliğinin artırılması gerekmektedir (Genç vde diğ. 2014: 58).

Destinasyonlardaki liderlik genellikle bir grup oyuncu tarafından yürütülebilmekte ancak genellikle “imtiyazlı grupları” içererek bununla sınırlı kalmaktadır (Hristov ve Zehrer, 2015: 122). Liderlik “bir grubu hedeflere ulaşma yönünde etkileme kabiliyeti” olarak ele alınıyorsa DYÖ’lerin liderlik rolünü üstlenerek destinasyon yönetimi ve gelişim yönünü



belirleyen ve şekillendiren çağdaş temel işlevleriyle örtüştüğü söylenebilir (Hristov ve Zehrer, 2015: 119). Ancak kamu-özel yönetim modelini benimseyen Bölgesel turizm organizasyonlarının (RTO) kamu veya özel sektör kuruluşlarına kıyasla liderlik yapma yetenekleri açısından avantajları olduğu düşünülmektedir (Valente ve diğ. 2015: 128).

Turizm sistemlerinin tüm bileşenlerini etkin bir şekilde yönetmek için rekabet avantajı gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak için birçok destinasyon turizm yönetimi için liderlik sağlamak üzere kendi destinasyon yönetim örgütünü (DYÖ) oluşturmaktadır (Kaurav vd. 2015: 136). DYÖ ağlarında meydana gelen liderlik, yapılandırmacı bakış açısını benimseyen bir ağıdır. Bir DYÖ düzeyinde liderlik, ortak eylem şeklini alarak resmi yönetim yapılarına dahil edildiğinde rol paylaşımını içerir (Hristov ve Zehrer, 2015: 122).



Şekil 3.11. Lider Yaklaşımının Yedi Temel Özelliği (Ayaz, 2012: 93).

Lider yaklaşımın yedi temel özelliği (Şekil 3.11) kapsamında gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde yerel eylem gruplarının liderliği ile işbirliği anlayışına bağlı olarak ağ oluşturulacağı görülmektedir (Ayaz, 2012: 93).

Son zamanlarda liderliğin turizm destinasyonları ile özellikle ilgili olan boyutları, kuruluşlar arası liderlik ve ağlarda liderlik olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Buna bağlı olarak destinasyondaki aktörler arasında ağ düzeyinde liderliğe yönelik yeni bir odaklanma olduğu ortaya çıkmaktadır (Hristov ve Zehrer, 2015: 119).

Ağlar; bireyler, gruplar, örgütler ya da topluluklar ve bu aktörler arası ilişkilerden oluşan bir düzen olarak açıklanmaktadır. Aktörler arası ilişkiler ve bağlar farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Aktörler arası ilişkiler birey-birey arasında kurulabileceği gibi kişi-örgüt, örgüt-örgüt ya da topluluklar arasında da kurulabilmektedir. Ağ içinde yer alan birimler arası bağlar ise iletişim bağları (kim kiminle konuşuyor, kim kime bilgi, tavsiye veriyor vb.), formal bağlar (kim kime rapor veriyor), duygusal bağlar (kim kimden hoşlanıyor, kim kime güveniyor), malzeme ya da iş akış bağları (kim kime para veriyor, kaynak sağlıyor), yakınlık bağları (kim kiminle mekânsal ya da elektronik olarak yakın), zihinsel yakınlık (kim kimi tanıyor) gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir(Kayral, 2016: 14).

Bu durum geleneksel kamu sektörü liderliği yerine alternatiflerin ve yönetim yaklaşımlarının dikkate alınmasını gerektirmektedir ( Hristov ve diğ. 2018: 239).

Ağ yönetişimi modelinde klasik kamu yönetimi anlayışından farklı olarak; devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ve yarı resmi kuruluşlar gibi birbirinde farklı aktörler bir araya gelerek faaliyetlerin gerçekleşmesinde iş birliği anlayışı çerçevesinde birlikte rol alabilirler. Ağ yönetişimi modelinde hiyerarşik ilişkiden farklı olarak karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki bileşenlerin koordinasyonunu içeren heterarşi anlayışı hakimdir (Özalp, 2017: 306).

Destinasyonlardaki farklı paydaşlar arasındaki ilişkileri koordine etmek, işbirliğine dayalı sinerjiyi optimize etmek için birden fazla girdiyi, bakış açısını, değerleri ve çıkarları dengelemek için net bir yönetim ve koordinasyon mekanizmalarının amaçlı olarak değerlendirilmesini gerektirir (Quinlan ve diğ. 2013: 5). Net bir yönetim çerçevesi, paylaşılan hedefler, iletişim ve güç paylaşımı, varış noktası üzerindeki idare ve bölgesel güç ilişkilerinin dengelenmesi gibi değerleri artırabilir. Bu nedenle, destinasyonlardaki

turizm liderliği ve turizm yönetişimine öncülük etme kapasitesi birbirleriyle ilişkilidir (Valente ve diğ. 2015: 129). Yönetişim, yönetim olgusuna yönelik yeni bir yaklaşımdır ve yapısal olmaktan çok zihinsel bir dönüşümü ifade etmektedir. Destinasyonlarda yönetişimin önemini yansıtacak dört önemli özellik şu şekildedir (olakoğlu ve Taşçı, 2017: 276):

- Yönetişim, bir kurallar sistemi veya eylem değil bir süreçtir. Süreç yoğun ve sağ-lıklı bir iletişimi amaçlamaktadır.
- Egemenlik değil uzlaşma üzerine kuruludur.
- Kamu ve özel kesimin birlikteliğini kapsamaktadır.
- Sürekli etkileşime bağlı bir süreçtir.

Destinasyonlarda liderlik ağları, “ortak çıkarları paylaşan ve bir uygulama veya politika alanını etkileme taahhüdünde bulunan liderleri bağlayan bir ağ” olarak tanımlanabilir. Önde gelen destinasyon organizasyonlar ağı, destinasyonun başarısını, ana hizmetleri ve yüksek doğunluktaki bir pazardaki stratejik yönelimi şekillendirebilir ve etkileyebilir. Destinasyon ağları, destinasyonlarda hem etkinleştirici hem de etkileyici olarak görev yapabilir. Destinasyon organizasyonları dağıtılmış liderlik anlayışı içerisinde oluşturdukları ağlar aracılığıyla işbirliği yaparak etkilerini ve etkinliklerini arttırabilir, destinasyonun gelişimini doğrudan yönlendirebilir ve hatta destinasyonların geleceğini şekillendirebilir (Hristov ve diğ. 2018: 240). Dağıtılmış liderlik (DL), işbirliği kavramına dayanmaktadır, destinasyonlarda DL’ in uygulanabilmesi için paydaş işbirliğine ihtiyaç vardır. Aynı zamanda DL’in uygulanması, çeşitli hedef paydaş gruplarından stratejik vizyona sahip olan şampiyonların katılımını gerektirir. DL, ihtiyaç duyulan gelişimsel kaynaklara erişim sağlamak ve destinasyonlardaki stratejik kararları denetlemek için çok sayıda lider arasında iletişim ve kaynak alışverişi şeklinde işbirliğini gerektirir (Hristov ve diğ. 2018: 131). Dağılmış liderlik, liderliği dağıtarak örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymaktadır ( Kayral, 2016: 15). Dağıtılmış liderlik, bir bireyin “başkalarına” veya “bir gruba veya organizasyona katkıda bulunan bir dizi bireysel eylem” değildir. Bireysel eylemden ziyade, ilişki içerisinde çalışan bir grup etkinliğidir ( Bolden, 2011: 252).

Destinasyonlar için liderin genel özelliklerini şu şekilde özetlenmektedir (Ayaz, 2012: 94) :

- Bölge temelli gelişim stratejisini destekler.
- Yenilikçi yaklaşımları teşvik eder.
- Yerel eylem gruplarının oluşturulmasını hedefleyerek kamu ve özel sektör ortaklığını destekler.
- Öncelikleri belirleyerek bölgesel stratejiler oluşturur.
- Çeşitli sektör aktivitelerinde bütüncül hareket edilmesini öngörür.
- Yerel eylem grupları arasında iletişime önem vererek ağ kurulmasını destekler.
- Bölgeler arası ve uluslararası düzeyde işbirliğini önerir.

### **3.4. Araştırma Sorunsalı**

Destinasyon yönetimine ilişkin araştırmalar incelendiğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde birçok destinasyon yönetim örgütlerinin performansına ya da bu örgütler içerisindeki paydaşların işbirliğine yönelik çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir. Ancak Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğunda farklı birçok destinasyon için örgütlenmenin ve iş birliğinin gerekliliği vurgulanmış ve model önerileri getirilmiştir. Bu durum Türkiye’de destinasyonların yönetimindeki belirsizliğe bağlı olarak turistik destinasyonlarda örgütlenmeye dayalı sorunların var olduğunun önemli bir göstergesidir (Akkuş, 2018: 560).

Mevcut literatür incelendiğinde;Yoon (2002), yaptığı çalışmada çevrenin tutumunun ve yerellerin işbirliği durumunun turizm destinasyonlarının gelişimini etkilediğini belirtmektedir. Bu gelişimlerin ise destinasyonların rekabet stratejilerini desteklediğini ifade etmektedir. Güripek ve Usta (2018: 516), Alaçatı üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, Alaçatı destinasyonunun sürdürülebilirliğinin sağlanması ve rekabet gücünün artırılmasında kurumlar arasında işbirliğini sağlamak için Alaçatı’da bir destinasyon yönetim örgütünün kurulması gerekliliğini ifade etmektedirler. Akkuş (2018: 570), Erzurum’ da kamu ve özel sektör turizm paydaşlarının destinasyon yönetimine ilişkin

bakış açısını tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, sektör paydaşlarının görüşlerine göre; destinasyonun yönetiminde bir üst çatı olması gerektiğini ve bu sorumluluğu Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın üstlenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Akkuş(2018), tüm turizm paydaşlarına eşit ilgi gösterilerek destinasyon yönetiminde alınacak kararlara ilişkin yapılacak görüşmelerde kendilerini dışlanmış hissetmelerinin önüne geçilmesi gerektiğini, bu durumun kendilerini sürecin dışında gören turizm paydaşlarının olumlu katkılarından yararlanamamak bir yana süreçle ilgili olumsuz düşünceler üretmelerine de sebebiyet verdiğini ifade etmektedir. Adeyinka-Ojo ve diğ. (2014:151) ulusal turizm örgütleri bölgesel ya da il düzeyinde bir irtibat bürosu kurduğunda rollerinin sınırlı olduğunu ve bunların sadece bilgilendirme bürosu görevi üstlendiğini belirtmiştir. Akkuş (2018:570) ise bunların sadece bilgilendirme bürosu şeklinde işlememesi gerektiği, aksine destinasyon yönetimine ilişkin önemli rolleri olduğu unutulmaması gerektiğini ifade etmektedir. Presenza (2005:1), destinasyon yönetiminin turizm bölgeleri için önemli bir bileşen olduğunu belirtmiş, bununla birlikte destinasyon denetiminin rolünü de tanımlamıştır. Abruzzo bölgesi adında bir İtalyan destinasyonuna dayalı yaptığı örnek olay çalışmasında, bazı İtalyan destinasyonlarında uygulanan “Osservatorio Turistico Regionale”nin turizmin karmaşıklığını azalttığını vurgulamıştır. Pearce & Schänzel (2013:137), yapılmış diğer çalışmalardan farklılaşarak, destinasyon yönetimi konusunda turistlerin düşüncelerini almak amacıyla Yeni Zelanda’da üç farklı konumdaki gençlik yurdu misafirleriyle bir dizi odak grup görüşmesi yapmıştır. Katılımcılar destinasyon pazarlamaya ihtiyaç duyulduğunu, bilgi sağlamanın değerini ve ziyaretçi yönetiminin önemini kabul etmiştir. Bosnić ve diğ. (2014:153) ise Hırvatistan turizminde rekabetçiliğin arttırılabilmesi için destinasyon yönetiminin önemine değinen kavramsal bir araştırma yapmıştır. Spasić & Pavlović (2015:23) Sırbistan turizmi için destinasyon yönetim örgütlerinin olası olumlu etkilerini konu almıştır. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki işbirliğine dayanan destinasyon yönetim örgütlerinin rolünün güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Genç ve diğ. (2014:49) sürdürülebilir bir destinasyon yaratmak için örgütlenmenin önemini ele aldığı çalışmada, Çanakkale ilindeki 24 turizm sektörü paydaşı ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Çanakkale’nin istenilen turizm potansiyeline kavuşamamasının en büyük nedeninin örgütlenme eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Acuner (2015:62) yaptığı çalışmada Zigana turizm merkezini sürdürülebilir açıdan değerlendirmek amacıyla yedi turizm

sektörü paydaşı ile görüşmüştür. Araştırma sonucunda destinasyon paydaşları arasında iletişim ve koordinasyon sorunu olduğunu ve bunun da yerel destinasyon yönetim örgütü oluşturularak aşılabileceğini belirtmiştir.

Mevcut literatüre göre turistik destinasyonların başarısı veya başarısızlığında turizm paydaşlarının koordinasyonu ve örgütlenmesinin doğrudan etkili olduğu dikkat çekmektedir. Ancak her destinasyon sahip olduğu çeşitli özellikler nedeniyle birbirinden farklı yönetim anlayışları benimsemekte buna bağlı olarak değişik yapı ve türde örgütlenmeler oluşturmaktadır. Bu durumda destinasyonlarda paydaş ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Türkiye’de destinasyonların yönetiminde benimsenmiş bir örgütlenme yapısı olmamakla birlikte turizmde, birbirinden farklı çok sayıda aktörün mevcut olması turizmin yönetiminde kimin etkin rol oynayacağı sorusunun ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Yavuz & Karabağ (2009:126), Türkiye için önerdikleri destinasyon yönetim örgütü modelinde, özel sektörün yönetim kurulunda ağırlıkta olması, devletin ise denetim konusunda ağırlıkta olması gerekliliği üzerine vurgu yapmaktadır.

Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmak adına “Bir turistik destinasyonun yönetiminde herhangi bir kurum ve/veya kuruluşun liderliği mümkün müdür?” sorusuna yanıt aramak amacıyla Türkiye’nin hatta Dünya’nın önemli turizm kentlerinden biri olan İstanbul destinasyonunun yönetiminde kurumlar arası entegrasyonu sağlayacak bir yapının mevcut olup olmama durumunu tespit etmeye yönelik gerçekleştirilmiştir.

## **BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi kapsamında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma alanının tanıtılması, araştırmanın deseni, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine yönelik konular yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma, destinasyon yönetiminde liderliğin mümkün olup olmadığı, mümkünse bunun koşulları ve şekillerini teorik olarak incelemeyi ve bunu da İstanbul örneği üzerinden yapmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, turizmde önemli cazibe merkezlerinden biri olan İstanbul destinasyonunun yönetilmesinde kurumlar arasında entegrasyonu sağlayacak yönetsel yapının hangi şekillerde oluşabileceğini tespit etmek amaçlanmaktadır.

Mevcut literatür incelendiğinde çalışma konusuna ilişkin yeteri kadar bilimsel araştırmanın yapılmadığı, yapılan araştırmaların ise sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi açısından önem arz etmesinin yanı sıra, İstanbul destinasyonunda turizmin gelişiminde aktif rol üstlenen paydaşların düşünce ve önerilerini yansıtarak hem sektör temsilcilerine hem de bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara bir kaynak oluşturması ve yol göstermesi bakımından katkı sunacaktır.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında destinasyonun paydaşları olarak kamu yönetimi, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ele alınmıştır. Kamu yönetimi ibaresi, merkezi yönetim ve yerinden yönetim birimleri olarak ele alınarak merkezi yönetim kapsamında İl Kültür ve

Turizm Müdürlüğü, yerinden yönetim kapsamında ise Büyük Şehir Belediyesi ve ilçe belediyeleri olarak değerlendirilmiştir. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile görüşülemediği, görüşme talebi kurum yetkililerince reddedilmiştir. İstanbul ilçe belediyelerinden ise bir kaçı ile bizzat görüşülmüş ancak bünyesinde turizm ile ilgili faaliyet yürüten bir birime sahip olmaması ve turizm eğitilmiş personel istihdamının olmaması nedeniyle yeterli düzeyde veri toplanamamıştır. Buna bağlı olarak araştırmanın kapsamını İstanbul Büyükşehir Belediyesi Turizm Müdürlüğü, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri ile birlik ve dernekler oluşturmaktadır. Çalışmanın sınırlılığı olarak değerlendirilebilecek en önemli husus paydaşlara ulaşmanın güçlüğüne ve seçilen veri elde etme tekniğine de bağlı olarak ortaya çıkan örneklem sınırlılığıdır.

#### **4.3. Araştırmanın Deseni**

Araştırma deseni, çalışmanın konusu gereği derinlemesine bilgiler elde edilmesinin gerekliliği ve gerekli bilgilerin, sektörün önemli paydaşlarından elde edilmek istenmesi nedeniyle nitel yaklaşım kapsamında oluşturulmuştur.

Nitel araştırma, herhangi bir istatistiksel prosedür yada başka bir sayısal araç olmaksızın gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin tercih edildiği ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konmasına yönelik yorumlamacı yaklaşım benimseyen bir yöntemdir (Coşkun vd. 2015: 303-304).

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Evren, araştırmanın çalışma alanını oluşturan, örneğin seçildiği ve sonuçların uygun kriterler dahilinde genelleştirildiği gruptur (Coşkun ve diğ. 2015: 132). Araştırmanın evreni İstanbul ilindeki tüzel ve gerçek kişilerden oluşmakta ve turizm paydaşlarını kapsamaktadır. Örneklem ise kısaca evreni temsil etme gücüne sahip sınırlı sayıda birey, olay veya olgudan oluşan bir bütündür (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 114). Bu araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan “ölçüt örnekleme” yöntemiyle belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü kapsayan bütün durumların araştırmaya dahil edilmesidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 87-112). Bu



yöntem ile araştırmacı tarafından belirlenen ölçütleri karşılayan ve araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olduğu düşünülen kişilere ulaşılmak istenmiştir. Bu çalışmada iki ayrı hedef grup ile iki ayrı kapsamda görüşme gerçekleştirilmiştir. Buna bağlı olarak ilk görüşme örneklemini; İstanbul’ da turizmin gelişimini yönlendiren çeşitli sivil toplum kuruluşları, dernekler, birlikler ve yerel yönetim bazında İstanbul Büyük Şehir Belediyesini kapsayan 11 kişi oluşturmaktadır. İkinci görüşme örneklemini ise; otel ve seyahat acentası yetkili ve yöneticilerinden oluşan 24 kişi oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın toplam örneklem sayısına 35 katılımcı dahil olmaktadır. Araştırmada gerekli görülen yeterli veri elde edilene kadar veri toplama sürecine devam edileceği için örneklem sayısı belirleme konusunda esnek davranılmıştır.

#### **4.5. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenen standart sorular üzerine gerçekleştirilen ve mülakatçının soruları okuyup cevapları kayda geçtiği görüşmeler şeklinde ifade edilebilmektedir (Coşkun ve diğ. 2015: 94).

Araştırma kapsamında iki ayrı hedef kitle ile iki farklı kapsamda görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme 1, (20/11/2018)-(26/02/2019) tarihleri arasında randevu alınarak katılımcıların görev yaptıkları kurum ve/veya kuruluşlarda gerçekleştirilmiş ortalama 37 dakika sürmüştür. Görüşme 2 ise, (07/03/2019)-(18/04/2019) tarihleri arasında randevu alınarak katılımcıların görev yaptıkları otel ve seyahat acentalarında gerçekleştirilmiş ortalama 25 dakika sürmüştür. Verilerin toplanması sürecinde 30 görüşme kapsamında katılımcıların onayı ile birlikte ses kayıt cihazı ve not defteri kullanılırken 5 katılımcı ise soruları online olarak yanıtlayarak mail yoluyla iletmıştır. (Tablo 4.1) görüşmelere ilişkin temel bilgileri yansıtmaktadır.

Görüşme 2 kapsamında ise daha spesifik bilgiler elde edebilmek adına turistlerle doğrudan iletişim halinde olan otel işletmeleri ve seyahat acentalarının karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla ilgilenen herhangi bir kurum ve/veya kuruluşun mevcut olup

olmaması durumu tespit edilmeye çalışılmış ve araştırma amacına yönelik çıkarımlar yapılmıştır.

Tablo 4.1. Görüşmelere İlişkin Temel Bilgiler

Görüşme I	
Gerçekleştirilen Görüşme Sayısı	11
Ortalama Görüşme Süresi	37 dakika
Toplam Görüşme Süresi	336
Görüşme Tarih Aralığı	20/11/2018-26/02/2019
Görüşme Kayıt Aracı	Ses kayıt cihazı ve not defteri
Görüşme II	
Gerçekleştirilen Görüşme Sayısı	24
Ortalama Görüşme Süresi	25 dakika
Toplam Görüşme Süresi	520
Görüşme Tarih Aralığı	07/03/2019-18/04/2019
Görüşme Kayıt Aracı	Ses kayıt cihazı ve not defteri

#### 4.6. Araştırma Soruları

Çalışma kapsamında iki farklı hedef kitle ile iki ayrı kapsamda görüşme gerçekleştirilmiştir. İlk görüşme kapsamında seçilen örnekleme bağlı olarak araştırma amacına yönelik hazırlanan genel sorular aşağıdaki gibidir:

- Soru 1: İstanbul turizminin mevcut durumunu nasıl buluyorsunuz?
- Soru 2: İstanbul turizminin daha fazla geliştirilmesi adına yapılabilecek şeyler nelerdir?
- Soru 3: Sizce İstanbul’da turizm gelişimini yönlendirenler kimler ve/veya hangi kurumlardır?
- Soru 4: Sizce İstanbul’da turizm gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşlar arasında turizme etki etme bakımından hangileri öne çıkmaktadır?
- Soru 5: Sizce İstanbul’da turizmle ilgili kurum ve/veya kuruluşların turizmin çıkarları adına ortaklık yürütmesi veya bir araya gelerek turizmle ilgili kararlar alması mümkün müdür?
- Soru 6: İstanbul’da turizmin gelişimi etkin bir şekilde yönetilebilmekte midir?

- Soru 7: Turizm destinasyonu yönetimi sürecinde sizin kurum ve/veya kişi olarak üstlendiğiniz roller nelerdir?
- Soru 8: İstanbul’da turizm destinasyonu yönetim sürecini (İstanbul turizminin geliştirilmesi ile ilgili bütün adımların koordinasyonu) kim yönetmelidir?
- Soru 9: Turizm destinasyon yönetimi sürecini yöneten kişi veya kurum hangi rolleri üstlenmelidir?
- Soru 10: İstanbul destinasyonunun sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi için neler önerirsiniz?

Araştırma kapsamında seçilen örnekleme bağı olarak ilk görüşme sorularını ve araştırma amacını destekler nitelikte hazırlanan ikinci görüşme soruları ise aşağıdaki gibidir:

- Soru 1: İstanbul turizminin mevcut durumunu nasıl buluyorsunuz?
- Soru 2: Kurum ve/veya kişi olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Soru 3: Karşılaşılan sorunlar için kim ne yapmalı?
- Soru 4: İstanbul’da turizmin sorunlarıyla ilgilenen kimler ve/veya hangi kurumlardır?
- Soru 5: Sizin karşılaştığınız sorunları ilettiğiniz hangi kurum ve/veya kişiler mevcuttur?
- Soru 6: Sorunlara bakış açısı ve geri dönüş nasıl olmaktadır?
- Soru 7: Sorunlara getirilen çözümleri yeterli buluyor musunuz?
- Soru 8: İstanbul turizmi ve sorunlarının çözümü ile ilgili siz neler önerirsiniz?

Turistik destinasyonlarda, cevap bekleyen önemli bir soru hangi kurum veya kişinin liderliği üstleneceğidir. Örneğin, yeni gelişmekte olan turistik destinasyonlar için kamunun önderliğinde oluşturulmuş bir örgütlenme yararlı olabilirken, yeterli derecede gelişmiş turistik destinasyonlarda ise kamunun katılımının ve etkisinin azaltılması ile özel sektörün çeşitli roller üstlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir (Genç vd., 2014: 58). Buna bağlı olarak görüşme 1 kapsamında hazırlanan sorular destinasyon yönetimi mantığı çerçevesinde ele alınarak bir destinasyonun yönetiminde herhangi bir kurum ve/veya kuruluşun liderliğinin mümkün olup olmaması durumunu, eğer mümkünse hangi kurum ve/veya kuruluşun liderliği üstleneceğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç

çerçevesinde “paydaşların bakış açısından İstanbul turizminin mevcut durumu, İstanbul turizminin gelişiminde etkin rol oynayan paydaşlar ve üstlendikleri roller ile destinasyon yönetiminde liderlik rolünü üstlenebilecek kurum ve/veya kuruluşunun tespitine yönelik 10 soru hazırlanmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Doğrulama Ölçütleri (Geçerlik ve Güvenirlik)**

Nitel araştırmalarda, geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelirken güvenilirlik, araştırma sürecinin ve verilerin açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek bir biçimde tanımlanması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere yönelik ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılarak ortaya çıkabilecek olası durumlara yönelik saklanmaktadır.

#### **4.8. Araştırma Alanının Tanıtılması**

Araştırma alanı olarak İstanbul seçilmiştir. Araştırma alanının tanıtılması kısmında İstanbul’un tarihi ve genel bilgilerine kısaca değinilerek turizm açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.

İstanbul’un tarihinin Yenikapı’da yapılan arkeolojik kazılarda ortaya çıkan bulgularla birlikte 8 bin 500 yıl öncesine dayandığını bilinmektedir. M.Ö. 5000 yıllarından itibaren başta Kadıköy Fikirtepe olmak üzere Çatalca, Dudullu, Ümraniye, Pendik, Davutpaşa, Kilyos ve Ambarlı’da yoğun olarak yerleşimin başladığı bilinmektedir. Ancak günümüzdeki İstanbul’un temelleri M.Ö. 7. yüzyılda atılmaya başlanmıştır (Şener, 2009: 3).

Kuruluşundan itibaren İstanbul, tarihte birçok devletin egemenliği altında gelişerek çeşitli kültürlerin merkezi olmuştur. İstanbul’un tarihi ile ilgili en göze çarpan özelliği, Roma, Bizans ve Osmanlı İmparatorluğu gibi üç evrensel imparatorluğa başkentlik yapmış

olmasıdır. Yüzyıllar boyu farklı medeniyetlere ev sahipliği yapan Şehir, tarihi ve kültürel önemini yitirmeden günümüze kadar gelmiştir (İstanbul Turizm Valiliği, 2019).

1884'e kadar, yani Greenwich'in baŐlangıŐ noktası olarak kabul edildiği tarihe kadar İstanbul sıfır noktası, meridyenlerin baŐlangıcı olarak kabul edilmiştir. Yerebatan Sarayı'nın hemen yanında var olan "Milyon TaŐı" Doğu Roma'dan dünyaya aÇılan yolun baŐlangıcı olarak kabul edilmiştir. Bu özelliğiyle baktığımız zaman İstanbul zamanı kuran Şehir olarak zamanın başladığı, zamanın harekete geŐmiŐ olduğu bir Şehir olarak konumlanmaktadır(İstanbul Kültür alıŐtayđı, 2018: 17).

İstanbul; 5461 kilometre karelik yüz ölçümü, 39 ilçesi (Adalar, Arnavutköy, Ataşehir, Avcılar, Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, BaŐakŐehir, BayrampaŐa, BeŐiktaŐ, Beykoz, Beylikdüzü, Beyoğlu, Büyükçekmece, Çatalca, Çekmeköy, Esenler, Esenyurt, Eyüp, Fatih, GaziosmanpaŐa, Güngören, Kadıköy, Kağıthane, Kartal, Küçükçekmece, Maltepe, Pendik, Sancaktepe, Sarıyer, Silivri, Sultanbeyli, Sultangazi, Őile, Şişli, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar ve Zeytinburnu (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019)), 14 milyon 161 bin'e yakın nüfusu, 3028 camisi, 40 kilisesi, 49 niversitesi, 200 hastanesi, 6 limanı ile ülkemizin en kalabalık, ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan en önemli Şehri olmakla birlikte Ortadoğu ve Avrupa'nın da değerli merkezleri arasında bulunmaktadır (Demirci, 2018: 31).

İstanbul, coğrafi konumu açısından ise önemli bir geçiŐ güzergâhıdır. Deniz, kıyı, boğaz gibi coğrafi zellikler İstanbul'un tanımlanmasında önemli bir yer tutmakla birlikte İstanbul,benzersiz coğrafyasıyla ön plana çıkmaktadır (İstanbul Kültür alıŐtayđı, 2018: 28).

Ülkemiz turizminde İstanbul, gerek günümüzde gerekse de turizmin tarihi içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. 1888 yılında, dünyaca nl Orient Express'in Paris-İstanbul seferlerine baŐlamasıyla Orient Express yolcularının alışkın oldukları yüksek standartları sunabilecek bir otele ihtiyaç duyulması ve böylelikle İstanbul'a gelen yabancı turistleri ağırlamak amacıyla 1892 yılında "Pera Palas Oteli"nin açılmasından bu yana; İstanbul Avrupa'nın en çok ziyaret edilen üçüncü, dünyada en çok ziyaret edilen ilk on

destinasyon arasında yer alan bir küresel turizm merkezi haline gelmiştir. (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016: 6).

Aşağıda İstanbul'da konumlanmış alternatif turizm çeşitlerinden bazıları yer almaktadır (İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2019):

- Kültür Turizmi: İstanbul'un, 8500 yıllık tarihi ve imparatorluklara başkentlik yapmış olması, İstanbul turizmi için en güçlü kaynağın kültür olarak ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. İstanbul'da, kültür turizmine ev sahipliği yapan 28 saray, 91 medrese, 517 cami, 164 kilise, 19 sinagog, 199 türbe, 595 çeşme ve 93 hamam olmak üzere toplam 1796 adet tarihi değere sahip eşsiz yapı ve özelliklerde mekan yer almaktadır (T.C. İstanbul Valiliği, 2019).
- Sağlık Turizmi: İstanbul, Türkiye'nin sağlık turizmi başkenti olarak bilinmektedir. İstanbul, bünyesinde barındırdığı medikal kaynaklarını, spa ve wellness imkânlarını beş yıldızlı otellerle birleştirerek, sağlık turistine kaliteli ve avantajlı turizm paketleri sunmaktadır. Bugün gelinen noktada, İstanbul'da yurtdışından gelen hastalara hizmet veren bölümler arasında Organ transplantasyonu, Onkolojik tedaviler, Beyin cerrahisi, Kalp cerrahisi ve Kardiyak girişimler, Ortopedik cerrahiler, Plastik ve Estetik cerrahisi, İnfertilite Tedavisi, Göz ve Diş tedavileri yer almaktadır.
- Alışveriş Turizmi: İstanbul'un, çeşitli geleneksel ve modern alışveriş seçeneklerini sunmasının yanı sıra İstanbul'da her yaz İstanbul Shopping Fest alışveriş festivali düzenlenmekte ve tüketiciye çeşitli promosyon seçenekleri ve indirimler sağlanmaktadır.

İstanbul'da yer alan konaklama işletmelerinin odabaşına elde ettikleri yıllık ortalama gelirin Türkiye ortalamasının çok daha üzerinde olması, yıl içerisinde konaklama işletmelerine yönelik talepte dalgalanmaların daha az görülmesine neden olarak İstanbul'u Türkiye turizmi açısından farklı kılan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. İstanbul'un, 2005 yılı içerisinde Dünya genelinde odabaşına yıllık ortalama geliri en yüksek olan yirmi şehirden birisi olması bu özelliği destekler niteliktedir (Üner ve diğ.

2006: 190). Bunun yanı sıra Master Card'ın Küresel Hedef Şehirler İndeksi aracılığıyla 2018 yılında en çok ziyaret edilen şehirler araştırmasında, İstanbul'un dünyanın en çok uluslararası turist alan 9. şehri olduğu görülmektedir. "Hedef Şehirler Endeksi 2018"e göre İstanbul'a en çok turist gönderen ülkeler sırasıyla Rusya, İran ve Almanya olmasının yanı sıra rapor ayrıca İstanbul'u ziyaret eden seyahat severlerin 2016 yılında toplamda 5,80 milyar dolara yakın harcama yaptıklarını, 2017 yılında ise bu rakamın 6,75 milyar dolara yükseldiğini ortaya koymaktadır (Mastercard Hedef Şehirler Endeksi, 2018).

İstanbul'un turizm potansiyeli turizm açısından bütüncül olarak değerlendirildiğinde SWOT analizi kapsamında şu özellikleri sıralamak mümkündür (Küçükaltan, 2017: 35):

- Başlıca avantajları olarak; İstanbul'un coğrafi konumuna dayalı Boğaziçi başta olmak üzere doğal güzellikleri ve İstanbul'un stratejik konumunun beraberinde getirdiği asırlardır süregelen kültürel zenginlikleri önemli üstünlükleridir. Bunların yanı sıra oteller, havaalanları, yiyecek içecek işletmeleri, alışveriş merkezleri, kruvaziyer liman, modern hastaneler gibi üstyapı olanakları ve İstanbul'un tüm dünyada yüksek bilinirliği turizm için önemli özellikleridir. Ayrıca 2010 yılında Avrupa Kültür Başkenti olması ve spor turizmine yönelik tesislerin nitelik ve nicelik zenginliğini başlıca avantajları olarak ifade etmek mümkündür.
- Başlıca dezavantajları; Sürekli artan nüfusla birlikte ortaya çıkan kentsel sorunlar (trafik, yapılaşma, vb.), kırsal bölgelerden ve son yıllarda Suriye'den kaynaklanan göçün artış göstermesi, diğer bazı ülkelerin megapol kentlerinde olduğu gibi, İstanbul'da da gerçekleşen terör eylemleri ve çok kültürlülük gibi faktörlerden oluşmaktadır.
- Başlıca tehditleri; özellikle göç nedeniyle artan asayiş, konut, altyapı gereksinimi, hava kirliliği (özellikle partikül madde) riski, trafiğe çıkan araç sayısındaki artışa paralel, yolların yetersiz kalması ve artan konutlaşma ve altyapı yatırımları sonucu kişi başına düşen yeşil alan oranının yetersizliği İstanbul'un turizm tehditlerini oluşturmaktadır.
- Başlıca fırsatları; marka kent bilincinin gelişmesi ve uluslararası kültürel amaçlı seyahatlerdeki artış, dünyanın en yüksek yolcu kapasiteli havaalanı

inşası, sağlık turizmine yönelik uluslararası seyahatlerdeki artış eğilimi, bavul ticareti için Kapalıçarşı ve Beyazıt bölgesinin önemini koruması ve inanç turizmine yönelik uluslararası seyahatlerdeki artış eğilimini göstermek mümkündür.

Tablo 4.2, 2019 yılı Ocak-Nisan aylarında İstanbul'a gelen yabancı ziyaretçi sayısını göstermektedir. 2019 yılı Ocak-Nisan aylarında İstanbul'a gelen yabancı sayısını geçen yılın aynı dönemi ile karşılaştığımızda %13 artış olduğunu görmekteyiz ( İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2019).

Tablo 4.2. İstanbul'a Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayıları(İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 4).

	TÜRKİYE 2018-2019		İSTANBUL 2018-2019		2018'e Göre Değişim Oranı (Aylık)	2018'e Göre Değişim Oranı (Kümülatif)
OCAK	1.461.570	1.539.496	831.307	918.944	10,5	10,5
ŞUBAT	1.527.070	1.670.238	845.510	984.693	16,0	13,3
MART	2.139.766	2.232.358	1.073.002	1.165.592	8,6	11,5
NİSAN	2.655.561	3.293.176	1.144.041	1.329.868	16,2	12,9
	7.783.967	8.735.268	3.896.860	4.399.097		

Tablo 4.3, son üç yılda Ocak-Nisan aylarında, Arap Ülkelerinden gelen ziyaretçi sayılarını göstermektedir. Toplamda geçen yıla oranla %18 artış gerçekleşmiştir.



Tablo 4.3. Arap Ülkeleri Son Üç Yıl Ziyaretçi Sayıları(İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 10).

Ocak –Nisan	2017	2018	2019	2018-2019 değişim %
IRAK	105.416	131.740	174.223	32,2
SUUDİ ARABİSTAN	124.933	156.100	110.274	-29,4
KUVEYT	63.905	80.283	90.713	13,0
CEZAYİR	55.329	78.636	89.911	14,3
LÜBNAN	38.834	65.612	84.537	28,8
LİBYA	23.667	48.132	78.205	62,5
ÜRDÜN	34.163	63.445	76.181	20,1
FAS	26.049	44.564	64.031	43,7
TUNUS	33.345	44.177	56.406	27,7
MISIR	27.222	39.116	50.375	28,8
SURİYE	26.093	35.777	48.927	36,8
KATAR	14.649	25.566	29.031	13,6
BAHREYN	19.649	24.006	25.396	5,8
UMMAN	4.004	9.513	18.009	89,3
FİLİSTİN	5.089	9.977	15.033	50,7
B.A.E	13.157	13.940	13.198	-5,3
YEMEN	7.660	11.227	11.266	0,3
SUDAN	2.590	4.125	4.415	7,0
	625.754	885.936	1.040.131	17,4

Ülkemizde sağlık sektörünün giderek gelişmesi ve çeşitlenmesi, fiyatlarının Avrupa ülkelerine oranla daha uygun olması, hükümetler arası sıcak ilişkilere bağlı olarak İstanbul' u son dönemde daha fazla oranda Arap misafirlerin ziyaret ettiği bilinmektedir (Demirci, 2018: 31).

Tablo 4.4. İstanbul'da Yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı "İşletme Belgesi" Konaklama Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 11).

YERİ TÜRÜ	Avrupa Tesis Sayısı	Anadolu Tesis Sayısı	Tesis Sayısı TOPLAM	Avrupa Oda Sayısı	Anadolu Oda Sayısı	Avrupa Yatak Sayısı	Anadolu Yatak Sayısı	Yatak Sayısı TOPLAM
Özel Tesis	117	12	129	4352	411	10959	819	11778
Butik Otel	18	2	20	871	42	1746	84	1830
Beş Yıldızlı Otel	85	19	104	22215	4981	44451	9960	54411
Dört Yıldızlı Otel	113	16	129	13069	1839	26157	3659	29816
Üç Yıldızlı Otel	110	19	129	6316	1152	12449	2235	14684
İki Yıldızlı Otel	42	4	46	1514	123	2899	249	3148
Tek Yıldızlı Otel	7	-	7	190	-	363	-	363
Apart Otel	2	1	3	175	68	528	198	726
Pansiyon	6	2	8	92	27	186	54	240
Hostel	1	-	1	123	-	166	-	166
Termal Turizm M.	-	3	3	-	80	-	160	160
TOPLAM	501	78	579	48917	8723	99904	16894	117.322

Tablo 4.4, İstanbul'da yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı "İşletme Belgesi" konaklama tesisleri yer almaktadır. Toplam 568 tesis, Avrupa ve Anadolu yakası olarak ayrı ayrı belirtilerek tamamının yatak kapasitesi toplamı 117.322'dir.

Bakanlıktan yatırım belgesi almış olan 168 tesise ait değerler tablo 3.5' te görülmektedir. İstanbul'da inşası/restorasyonu devam eden toplam 25.800 yatak kapasiteli konaklama tesisi bulunmaktadır.

Tablo 4.5. İstanbul’da YerleşikKültür ve Turizm Bakanlığı “Yatırım Belgesi” Konaklama Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Nisan 2019: 11).

YERİ TÜRÜ	Avrupa Tesis Sayısı	Anadolu Tesis Sayısı	Tesis Sayısı TOPLAM	Avrupa Oda Sayısı	Anadolu Oda Sayısı	Avrupa Yatak Sayısı	Anadolu Yatak Sayısı	Yatak Sayısı TOPLAM
Özel Tesis	14	1	15	421	8	873	11	884
Butik Otel	9	2	11	342	115	684	236	920
Beş Yıldızlı Otel	20	6	26	5087	1291	10671	2696	13367
Dört Yıldızlı Otel	31	6	37	3212	601	6386	1374	7760
Üç Yıldızlı Otel	19	6	25	864	312	1788	626	2414
İki Yıldızlı Otel	-	4	4	-	113	-	221	221
Tek Yıldızlı Otel	2	7	9	20	91	52	182	234
TOPLAM	95	32	127	9.946	2531	20.454	5346	25800

Mevcut verilere bakıldığında günümüzde İstanbul’ da arz talep dengesizliği sorunu yaşandığı görülmektedir. Yatak kapasitesi olarak İstanbul’un 2012 senesi seviyesine getirilmesi ile birlikte arz ve talep dengesizliği sorunun ortadan kalkacağı söylenebilir (Ozan, 2017: 121). Bu kapsamda Ozan’a(2017: 122) göre, özel sektör temsilcileri, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Ekonomi Bakanlığı’nın birlikteliği ile “Yatırım İzleme Kurulu” oluşturularak İstanbul’da yatırımı planlanan bütün konaklama tesislerinin onayını verilmeli, İstanbul’un ilçeler bazında otel yatırım ihtiyacı belirlenmeli, kapasiteyi aşan bölgelere otel yatırım onayı verilmemeli, otel yatırımına ihtiyaç duyulan bölgelerde, ihtiyacın türü ve büyüklüğü tespit edilmelidir.

Tabloda 4.6’ da, İstanbul’da yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı “İşletme Belgesi” Yeme – İçme ve Eğlence Tesisleri yer almaktadır. Bu tesislerin toplam kapasitesi 136.898 kişi olmakla birlikte bu kapasitenin 30.387 kişilik kısmını Yüzer Lokantalar, Günübürlük Gezi Tekneleri ve Ticari Yatlar olarak belgelendirilen deniz taşıtları oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. İstanbul'da Yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 13).

YERİ TÜRÜ	Avrupa Sayısı	Anadolu	Avrupa Kapasite	Anadolu	TOPLAM Kapasite
Özel Tesis	147	31	22473	6497	28970
Lüks Lokanta	1	-	600	-	600
1.Sınıf Lokanta	103	53	26143	14109	40252
2.Sınıf Lokanta	34	13	5208	2050	7258
Kafeterya	5	1	640	175	815
Müstakil Eğlence Yerleri	6	1	950	50	1000
Bar	2	2	210	90	300
Günübirlik Tesisler	12	5	3805	965	4770
Kongre Merkezleri	3	-	21830	-	21830
Yat Limanları	2	-	-	-	0
Ara Toplam	315	106	81859	23936	105795
Yüzer Tesis	30	11	11119	3931	15050
Günübirlik Gezi Tekneleri	54	36	6537	8338	14875
Ticari Yatlar	116	65	705	473	1178
Havuzlar	1	-	-	-	-
Tüm Toplam	734		136.898		

İstanbul'da yerleşik Kültür ve Turizm Bakanlığı yatırım belgesi almış olan yeme-içme tesisi sayıları Tablo 4.7'de görülmektedir. İstanbul'da inşası devam eden toplam 11.317kişi kapasiteli Yeme – İçme ve Eğlence Tesisi mevcuttur.

Tablo 4.7. İstanbul'da Yerleşik Turizm Yatırımı Belgeli Yeme-İçme ve Eğlence Tesisler( İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 13).

YERİ TÜRÜ	Avrupa Sayısı	Anadolu	Avrupa Kapasite	Anadolu	TOPLAM Kapasite
1.Sınıf Lokanta	8	2	1700	306	2006
Günübirlik Tesisler	2	-	100	-	100
Özel Belgeli	1	2	1220	30	1250
Yat Limanları	1	-	-	-	-
Kongre Merkezi	1	1	6000	1961	7961
Eğlence Merkezi	1	-	-	-	-
Toplam	14	5	9020	2297	11317

## **BÖLÜM 5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI**

Nitel analiz için gerekli olan veriler genellikle alan çalışmasından elde edilmektedir. Araştırmacının araştırma yaptığı ortamı; bir program, organizasyon veya bir toplum oluşturabileceği gibi, araştırmada anlam ifade ederek önem teşkil eden gözlemlerin, mülakat gerçekleştirilen bireylerin ve analiz edilen dokümanların içerisinde yer aldığı durumlar da oluşturabilmektedir. Araştırmacı bu alanlarda zaman geçirerek gerekli verileri elde edebilmektedir (Patton, 2014: 4). Bu araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilerek yanıtlar "aynen aktarma" yoluyla sunulmuştur.

### **5.1. Örneklemelere İlişkin Temel Bilgiler**

Çalışmada İstanbul’ da turizmin paydaşları olarak gösterebilecek birçok kurum ve/veya kuruluşa ulaşılarak görüşme talebini kabul eden 30 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlave olarak 5 katılımcı ile yoğunluklarından dolayı yüz yüze görüşülemeyip mail yoluyla iletişim sağlanmıştır. Çalışmada iki ayrı hedef kitle ile iki ayrı kapsamda görüşme gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme için farklı soru formatı hazırlanarak veriler toplanmıştır. Görüşme 1 kapsamında İstanbul’ da turizmin gelişimini yönlendirebilecek paydaşlar olarak belirlenen;TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) Başkanı, TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) Genel Müdürü, ICVB (İstanbul Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu) Kongreler Uzmanı, Dernek Başkanı, IRO (İstanbul Rehberler Odası) Başkanı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Turizm Zabıta Amiri, TURYID (Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmeleri Derneği) Başkanı, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Turizm Müdürü, TUSAD (İstanbul Turizm Seyahat Acentaları ve İşadamları Derneği) Başkanı, TUYED (Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği) Başkanı, ISTTA (İstanbul Turizm Derneği) Başkanı olmak üzere 11 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın katılımcıları hakkında detaylı bilgiler Tablo 5.1’de sunulmaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürü de önemli bir paydaş

olarak çalışmaya dahil edilmek istenmiş ancak görüşme talebi reddedilmiştir. Ayrıca Görüşme 1 kapsamında birçok ilçe belediyesine gidilerek veri toplanmaya çalışılmış ancak gerek bünyelerinde turizm ile ilgili birimlerin olmayışı gerekse turizm hakkında bilgi sahibi bir muhatap olmayışı nedeniyle yanıtlar yetersiz kalarak çalışmaya dahil edilmemiştir.

Tablo 5.1. Katılımcılara İlişkin Temel Tanımlayıcı Bilgiler / Görüşme I

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim/Bölüm	Çalıştığı Kurum ve/veya Kuruluş (Pozisyon)
K1	26	Kadın	Lisans/Uluslararası Ticaret	Sivil Toplum Kuruluşu Kongreler Uzmanı
K2	69	Kadın	Lisans/Mimarlık	Dernek Kurucusu
K3	44	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Sivil Toplum Kuruluşu Genel Müdürü
K4	48	Erkek	Yüksek Lisans/ Mimarlık Tarihi	Sivil Toplum Kuruluşu Başkanı
K5	36	Erkek	Yüksek Lisans/ Kent Çalışmaları ve Yönetimi	İstanbul Büyük Şehir Belediyesi
K6	49	Erkek	Yüksek Lisans/ Otel ve Yiyecek İçecek İşletmeciliği	Dernek Başkanı
K7	44	Erkek	Yüksek Lisans/İşletme	İstanbul Büyük Şehir Belediyesi
K8	41	Erkek	Lisans/İktisat	Dernek Başkanı
K9	62	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Birlik Başkanı
K10	51	Erkek	Lisans/ İletişim	Dernek Başkanı
K11	49	Erkek	Yüksek Lisans/Turizm İşletmeciliği	Dernek Başkanı

K: Katılımcı

Görüşme 2 kapsamında ise 14 otel genel müdürü, 2 otel sahibi ile 8 seyahat acentası sahibi ve yetkilisi olmak üzere 24 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın katılımcıları hakkında detaylı bilgiler Tablo 4.2’de sunulmaktadır. Toplam 24 katılımcıdan 18’i Avrupa yakasından (Şişli/Nişantaşı, Şişli/Harbiye Sultanahmet, Fatih/ Sirkeci, Fatih/Laleli Bölgesi Beyoğlu/Taksim), 6’sı ise Anadolu yakasındandır (Kadıköy, Çekmeköy ve Ataşehir).

Tablo 5.2. Katılımcılara İlişkin Temel Tanımlayıcı Bilgiler / Görüşme II

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim/Bölüm	Çalıştığı Pozisyon	Pozisyonda ve İşletmede Çalışma Süresi	Sektörde ve İstanbul'da Çalışma Süresi	Otel-Seyahat Acentası/Yıldız Sayısı-Grubu
K12	48	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	6 yıldır bu pozisyon ve bu işletme	30 yıl sektör, 26 yıl İstanbul	Otel/ 4 Yıldız
K13	50	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Otel Operasyon Müdürü	6 yıl bu pozisyon, 2 yıl bu işletme	30 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 4 Yıldız
K14	50	Erkek	Lisans/İşletme	Seyahat Acentası Sahibi	34 yıl bu pozisyon ve bu işletme	34 yıldır bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K15	35	Erkek	Yüksek Lisans/ Sigortacılık	Seyahat Acentası Sahibi	10 yıl bu pozisyon ve bu işletme	10 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K16	75	Erkek	Doktora-Uluslararası Hukuk ve Siyasal Bilgiler	Seyahat Acentası Sahibi ve Temsili Konsolos	30 yıl bu pozisyon ve bu işletme	50 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K17	70	Erkek	Doktora/İşletme	Seyahat Acentası Sahibi ve Dernek Başkanı	35 yıl bu pozisyon ve bu işletme	35 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K18	45	Erkek	Lisans/ Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	6 yıl bu pozisyon, 1 yıl bu işletme	23 yıl bu sektör, 1 yıl İstanbul	Otel/ 5 Yıldız
K19	39	Erkek	Lisans/Turizm-Sigortacılık	Seyahat Acentası Koordinatörü	6 yıl bu pozisyon ve bu işletme	6 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K20	55	Erkek	Lisans/ Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	15 yıl bu pozisyon 25 yıl bu işletme	30 yıl bu sektör, 6 ay İstanbul	Otel/ 5 Yıldız
K21	52	Erkek	Lisans/İşletme	Seyahat Acentası Sahibi	10 yıl bu pozisyon ve bu işletme	30 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K22	46	Erkek	Lisans/ Turizm	Otel Sahibi	20 yıl bu pozisyon ve bu işletme	20 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 3 Yıldız
K23	35	Erkek	Lise	Otel Genel Müdürü	5 yıl bu pozisyon, 10 yıl bu işletme	12 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 4 Yıldız
K24	52	Erkek	Lisans/ Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	10 yıl bu pozisyon ve bu işletme	35 yıl bu sektör, 20 yıl İstanbul	Otel/ 3 Yıldız

Tablo 5.2. (Devamı)

K25	45	Erkek	Lisans/Kültürel Miras ve Turizm	Otel Genel Müdürü	21 yıl bu pozisyon ve bu işletme	26 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 3 Yıldız
K 26	45	Erkek	Lise	Otel Genel Müdürü	10 yıl bu pozisyon,20 yıl bu işletme	25 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/4 Yıldız
K27	34	Erkek	Lisans – Fizik	Seyahat Acentası Genel Müdürü	10 yıl bu pozisyon ve bu işletme	10 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K28	54	Erkek	Lise	Otel Genel Müdürü	3 yıl bu pozisyon ve bu işletme	39 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel / 4 Yıldız
K29	36	Erkek	Lise	Seyahat Acentası Operasyon Direktörü	3 yıl bu pozisyon ve bu işletme	23 yıl bu sektör ve İstanbul	Seyahat Acentası/ A Grubu
K30	44	Erkek	Lisans/ Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	14 yıl bu pozisyon ve bu işletme	25 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 4 Yıldız
K31	56	Erkek	Yüksek Lisans/Makine Mühendisliği ve Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	6 yıl bu pozisyon, 20 yıl bu işletme	30 yıl bu sektör, 20 yıl İstanbul	Otel/ 5 Yıldızlı
K32	43	Erkek	Yüksek Lisans/ Turizm İşletmeciliği	Otel Sahibi	15 yıl bu pozisyon ve bu işletme	21 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/3 Yıldız
K33	46	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	15 yıl bu pozisyon ve bu işletme	26 yıl bu sektör, 25 yıl İstanbul	Otel/ 4 Yıldızlı
K34	28	Erkek	Lisans/ İşletme	Otel Genel Müdürü	3 yıl bu pozisyon ve bu işletme	3 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 5 Yıldızlı
K35	51	Erkek	Lisans/Turizm İşletmeciliği	Otel Genel Müdürü	2 yıl bu pozisyon ve bu işletme	30 yıl bu sektör ve İstanbul	Otel/ 5 Yıldızlı



Tablo 5.1' e göre 2 katılımcının bayan, 9 katılımcının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise, 1 katılımcının yaşı 21-30 yaş aralığında, 1 katılımcının yaşı 31-40 yaş aralığında, 6 katılımcının yaşı 41-50 yaş aralığında, 1 katılımcının yaşı 51-60 yaş aralığında ve 2 katılımcının yaşının 61 ve üstünde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzey ve bölümlerine bakıldığında; 5 katılımcı yüksek lisans, 6 katılımcı ise lisans eğitimi olup 3 katılımcının turizm işletmeciliği, 1 katılımcının mimarlık, 1 katılımcının kent çalışmaları ve yönetimi, 1 katılımcının mimarlık tarihi, 1 katılımcının uluslararası ilişkiler, 1 katılımcının otel ve yiyecek içecek işletmeciliği, 1 katılımcının iletişim 1 katılımcının işletme ve 1 katılımcının da iktisat mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2' ye göre katılımcılardan 8'i A grubu seyahat acentası yetkilisi, 5'ibeş yıldızlı otel genel müdürü, 7'si dört yıldızlı otel genel müdürü ve 4'ü üç yıldızlı otel genel müdüründen oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde 24 katılımcının da erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise, 1 katılımcının yaşı 21-30 yaş aralığında, 5 katılımcının yaşı 31-40 yaş aralığında, 10 katılımcının yaşı 41-50 yaş aralığında, 6 katılımcının yaşı 51-60 yaş aralığında ve 2 katılımcının yaşının 61 ve üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim düzey ve bölümlerine bakıldığında; 4 katılımcı lise, 15 katılımcı lisans, 3 katılımcı yüksek lisans ve 2 katılımcı doktora eğitimi olup 9 katılımcının turizm işletmeciliği, 4 katılımcının işletme, 1 katılımcının sigortacılık, 1 katılımcının uluslararası hukuk ve siyasi bilgiler, 1 katılımcının, sigortacılık, 1 katılımcının kültürel miras ve turizm, 1 katılımcının fizik, 1 katılımcının ise makine mühendisliği ve turizm işletmeciliği alanlarına dahil oldukları görülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğunun sektörde uzun yıllar faaliyet gösteren tecrübe sahibi kişilerden oluştuğu görülmektedir.

## **5.2. İstanbul Turizmi ve Destinasyon Yönetimine İlişkin Bulgular (Görüşme 1)**

Bu bölümde, gerçekleştirilen Görüşme 1 kapsamında elde edilen yanıtlar ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu kapsamda bulgular; İstanbul turizminin mevcut

durumuna ilişkin bulgular, İstanbul turizminin gelişimine yönelik önerilere ilişkin bulgular, İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların tespitine ilişkin bulgular, İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların etkinliğine ilişkin bulgular, İstanbul’ da turizmle ilgili kurum ve/veya kuruluşların ortaklığını tespit etmeye ilişkin bulgular, İstanbul’ da turizmin yönetimine ilişkin bulgular, İstanbul’ da turizm destinasyonu yönetimi sürecinde kurum ve/veya kuruluşların üstlendiği rollere ilişkin bulgular, İstanbul’ da turizm destinasyonu yönetimi sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun tespitine ilişkin bulgular, İstanbul’ da turizm destinasyonu yönetimi sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun rollerine ilişkin bulgular ve İstanbul’ da turizmin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik önerilere ilişkin bulgular olmak üzere on başlık altında ele alınmaktadır.

### **5.2.1. İstanbul turizminin mevcut durumuna ilişkin bulgular**

Soru 1: İstanbul turizminin mevcut durumunu nasıl buluyorsunuz?

- K1:“Turist profili değişti. Arap turist çoğunlukta idi ancak Avrupalı turist geriye döndü ayrıca sayısal verilere bakıldığında bir artış söz konusu.”
- K2:“Geçmiş yıllara göre oldukça düşük. Son iki senedir biraz ilerleme var. Ortadoğu turisti çoktu son zamanlarda Avrupa’da gelmeye başladı.”
- K3:“Sayısal olarak bakıldığında iyi gidiyor, artış var. Ancak bardağın dolu boş tarafına bakacak olursak gelirlerde bir gerileme var. Müşteri profili değişmiş durumda, Ortadoğu turistinin payı %27’yi geçti. Profilin değişmesiyle birlikte verilecek hizmetlerinde değişmesi gerekiyor. Ayrıca beklentinin üzerinde hizmet alabilmekteler. En önemlisi ise, İstanbul turizmi tesadüfi olarak bu durumda.”

K1, K2 ve K3 İstanbul da turist profilinin değiştiğini ifade ederken K4 İstanbul turizminin hak ettiği konumda olmadığını dile getirmektedir. K3 ayrıca İstanbul turizminin tesadüfi olarak bu durumda olduğu ifade etmektedir.

- K7:“İstanbul son yıllarda en çok turist çeken ilk 5 destinasyon arasında yer almaktadır. İstanbul ölçeğinde ve özel değerlere sahip bir şehrin, turizm geliri, çeşitliliği, turist ve konaklama niteliği açısından geliştirilmeye yönelik unsurları bulunmakla beraber, oldukça iyi bir konumdadır.”
- K9: “Dünyanın sayılı metropollerinde İstanbul, turizmde bugün geldiği nokta itibarıyla Türkiye'nin en önemli çekim merkezi konumundadır. Boğaz, Adalar, Tarihi Yarımada gibi hem kültürel hem de doğal özellikleri ile haklı şekilde çok sayıda turist çeken İstanbul; dünya genelindeki Paris, Londra, Roma, Madrid, Barselona gibi benzerlerine göre daha geliştirilebilecek büyük bir potansiyeli de barındırmaktadır. 2017 yılında 9 milyon 952 bin 230 yabancı ziyaretçi ağırlayan İstanbul, 2018 yılında yüzde 25,2'lik artışla 13 milyon 432 bin 990 yabancı ziyaretçi ağırlamıştır. Böylece İstanbul ağırladığı ziyaretçi sayısı ile tüm zamanların rekorunu kırmış oldu. 2017 verileri esas alınarak 2018 yılı için hazırlanan Euromonitor'un Dünyada En Çok Seyahat Edilen 100 Kent listesinde İstanbul 12'nci sırada yer almaktadır. İstanbul aynı zamanda tasarım alanında UNESCO “Yaratıcı Şehir Ağı”na girdi.”

K7 ve K9, K3'ün aksine İstanbul'un olumlu yönlerine dikkat çekerek turizmin iyi bir konumda olduğunu ve bu yönde çalışmaların yapıldığını ifade etmektedirler.

- K5: “İstanbul' un her adımı tarih kokuyor. Turist sayısı olarak iyi durumdayız. Bir şeyler yapılmaya çalışılıyor. Güçlü durumdayız ama birçok problem var. Mesela en küçük örnek, imaj zedeleyen taksiciler.”
- K5 İstanbul turizminin güçlü bir konumda olduğunu ancak çözüme kavuşturulması gereken de birçok problemin var olduğunu ifade etmektedir.
- K6: “İstanbul turizmi kesinlikle hak ettiği konumda değil. Birbirinden habersiz birçok paydaş mevcut ama yapılan her şey yarıda kalıyor. Bir geri dönüş alamıyoruz. Ayrıca turist profili değişti. Diğer pazarlara yönelmemiz gerekiyor.”

K6 benzer bir şekilde turist profilinin değişimini ele alırken aynı zamanda farklı bir bakış açısıyla İstanbul'da paydaşların birbirlerinden bağımsız olduğunu ifade ederek paydaşlar arasında koordinasyon sorununa dikkat çekmektedir.

- K8: "İstanbul sahip olduğu birçok özellik nedeniyle büyük bir çekim noktası konumunda bu açıdan sayısal verilere bakıldığında oldukça iyi durumda ancak hala İstanbul halkının çoğunluğu turizme alışmadı. Halkımız turizmi kültürel açıdan değil de bir gelir kapısı olarak görmekte. Turiste sahip çıkılmıyor."
- K8 ise İstanbul halkına odaklanarak hala halkın bilinçlenmediğini ve turiste sahip çıkılmadığını ifade etmektedir.
- K10: "İstanbul durumunu değerlendirirken ikiye ayırmak gerekir. 2015 ve günümüz turizmi şeklinde yorumlamak doğru olacaktır. Yavaş yavaş toparlanılmaya başlandı. 2018'in sonlarına doğru Avrupalı turist gelmeye başladı, hatta 2019' un Haziran ayı içinde Avrupalı turistlerin geleceğini biliyoruz. Beklentilerimiz şuanda oldukça yüksek. 2020 yılında ise daha da olumlu gelişmeler olacağına inanıyoruz."
- K10 ise 2018 yılını İstanbul için bir toparlanma olarak gördüğünü ve sonraki yıllar için de umutlu olduğunu ifade etmektedir.
- K11: "İki açıdan bakacak olursak; bir istatistiki durumu var birde varış yeri yönetimi kapsamında bir pozisyonlanma var, buna bağlı olarak değişik türevler var. İstatistiki durumu bakıldığında gayet iyi görünüyor ancak benim yorumlarımda genellikle en fazla dikkat ettiğim konu, sayılardan çok stratejik olarak neler yapılması gerektiğidir. Bunları değerlendirmek önemlidir. İstanbul' un rekabet halinde olduğu metropol şehirlere bakıldığında, örneğin; Paris, Newyork, Barcelona, Dubai, Roma vb. ile bir kıyaslama yaptığında İstanbul'un kendini avantajlı hale getireceği alanlar çok net. Bunların en başında kültür var ama bu alanda İstanbul kendisini iyi ifade edemiyor. Paris vb. ülkelere baktığında turizm için milyarlarca para harcıyor ancak İstanbul hiç bir şey yapmadan 13,5 milyon turist ağırlıyor. Kapasitesi bu değil, daha alınacak çok yol var."

K11 İstanbul turizminin istatistiki durumunun yanı sıra stratejik olarak yapılması gereken faaliyetler üzerinde yoğunlaşmanın yararlı olacağını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra İstanbul turizminin birçok avantajının olmasının yanı sıra bu konuda alınacak daha fazla yolun olduğunu dile getirmektedir.

Katılımcıların yorumlarına genel olarak bakıldığında; İstanbul turizminin hak ettiği konumda olmadığı, İstanbul için turist profilinin değiştiği, halkın turizm açısından bilinçsizliği, istatistiki olarak bir artışın var olduğu ancak gelirlerde aynı oranda artışın var olmadığı gibi temel unsurlar dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra İstanbul turizminin sahip olduğu geniş avantajların var olduğu, 2018 yılının toparlanma yılı olarak değerlendirildiği ve gelecek yıllar için umut vaat ettiği ifade edilmektedir.

### **5.2.2. İstanbul turizminin gelişimine yönelik önerilere ilişkin bulgular**

Soru 2: İstanbul turizminin daha fazla geliştirilmesi adına yapılabilecek şeyler nelerdir?

- K2:“Ortak akıl ve işbirliğiyle İstanbul turizminin mevcut durumu daha da ileriye götürülmelidir.”
- K3:“Güçlü bir otorite olmalı ve iki işlevi olmalı. Birinci olarak hukuki görevi olmalı, ikinci olarak paydaşları koordine edebilmelidir. Belediyeler bu görevi üstlenmeli ancak şuanda öyle bir yapılanma yok. Ortak bir amaç konulmalı ve bu yolda faaliyet gösterilmelidir. Bir yol haritası olmalıdır.”
- K4:“Öncelikle uygun bir yapılanma ortaya çıkmalıdır.”
- K6:“Koordinasyon sağlanmalıdır. İBB liderliğinde, il kültür turizm önderliğinde diğer paydaşlarda dahil edilerek bir yapılanma oluşturulmalıdır.”

K2, K3 ve K6 ortak akıl ve koordinasyona dikkat çekerek bu çerçevede bir yapılanma ile İstanbul turizminin hak ettiği konuma ulaşacağını ifade etmektedirler.

- K8:“Öncelikle turizmle ilgili tanımların doğru bir şekilde yapılması gerekiyor. Bir otelin, bir seyahat acentasının veya büyükşehir belediyesinin turizme karşı sorumlulukları, üstlenmesi gereken roller net bir şekilde belirtilmelidir.

İstanbul zaten bir marka ama her bir kurum kendi başına bir şeyler yapmaya çalışıyor. Bütün paydaşların dahil edildiği bağımsız bir turizm kurulu oluşturulmalıdır.”

- K8 öncelikle her bir paydaşın yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilmesine dikkat çekerek bütün paydaşların dahil edildiği bir turizm kurul ve konseyleri oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. K8’ in görüşü, 2023 Turizm Stratejisi içerisinde Örgütlenme başlığı altında yer alan Turizm Konseyleri Yasası ve Konseylerin Kurulması planlarını destekler niteliktedir.
- K7: “Turist başına harcanan miktarı artırabilecek nitelik ve çeşitliliği geliştirmek, şehrimizi yurt dışında uygun mecralarda doğru iletişim kanallarını kullanarak daha fazla tanıtmak, turizmle direkt veya endirekt olarak bağlantılı meslek erbaplarına eğitim verilerek kapasitelerini artırmak ve Kamu-Özel-Birey içermesiyle oluşturulabilecek turizm odaklı projeler oluşturup yönetmek bunlardan bazıları olabilir.”

K7 Kamu-Özel-Birey işbirliğine dikkat çekerek İstanbul’ un mevcut kaynaklarının gelişimi ve tanıtımı ile ilgili faaliyetlerin bu çerçevede gerçekleştirilmesinin yerinde olacağını ifade etmektedir.

- K10:“Öncelikle destinasyon bazlı tanıtım olması gerekiyor. Bu konuda İspanya gibi yerler örnek alınmalıdır. Sektörde her kurumda en az %70-80 eğitilmiş personel olmalıdır. Nasıl herkes doktor olamıyorsa herkes turizmci de olamamalı. Havaalanları şehrin aynasıdır. Turist ülkeye ilk geldiğinde oradaki taksiciyle veya otel satmaya çalışan kişilerle muhatap olmaktadır. Bu durum imaj zedeleyici olmamalıdır. Turistle muhatap olan herkes bilinçlendirilmelidir. Ayrıca mevcut sorunlara değinecek olursam, kongre turizmi kapsamında bir gerileme göze çarpmaktadır. Eskiden ilk yedi arasında yer alırken günümüzde sondan yedinci sıralardayız. Ayrıca son yıllarda kruvaziyer gemiler İstanbul’a uğramıyor. Bu turizm çeşitleri ülkemize yüksek gelir sağlayıcı alternatiflerdendir. Bu açıdan bu konularla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.”

- K11:“Öncelikle amaç, “İstanbul’u tercih edilen ilk varış yeri noktası haline getirebilmek” olmalıdır. Varış noktası yönetimi diye bir konu ortaya çıktı. Şimdi sadece şehirler ön plana çıkmıyor. Mesela İstanbul için; Taksim’i, Beyoğlu’nu veya her bir semtini bütün güzellikleriyle ayrı ayrı pazarlayacaksınız. İstanbul’un malzemesi bol işlemek gerekiyor. Alışveriş, kültür, gastronomi, sağlık turizmi gibi birçok alanda konumlandırma yapılabilir ve her turist tipi için bir ilgi noktası olabilir. Konumlandığı ve pazarladığı ürün çok önemli, rekabeti bu şekilde sağlayacaksınız. Turistlerimiz bizim kültür ve yatırım elçilerimizdir. Yatırım yapacağın alanı bileceksin, Niş projelerle ön plana çıkacaksın.”

K10 ve K11 farklı bir bakış açısıyla destinasyon yönetimi ve bu kapsamda destinasyon bazlı tanıtım çalışmalarına dikkat çekmektedirler. Bunun yanı sıra k 10 a göre turistlerle muhatap olan her kesim bilinçlendirilmeli ve İstanbul için alternatif turizm çeşitleri geliştirilmelidir. K 11 ise yerinde ve doğru yatırımlar ile turistlerin isteklerine yanıt verilerek rekabet sağlanabileceğini ifade etmektedir.

- K1:“Öncelikle yeniden bir imaj çalışması yapılması gerekmektedir. İstanbul’un yaşadığı olumsuzluklar diğer ülkelerin medyalarında kötü bir şekilde gösterilmektedir. Bunun için İstanbul’ un imajını güçlendirmek için birçok çalışma yapılmalıdır.”

K1 ise İstanbul turizmi için her şeyden önce güçlü bir imaj çalışmasının gerekliliğini dile getirmektedir.

Katılımcıların yanıtlarına genel olarak bakıldığında İstanbul turizminin daha iyi yerlere gelmesi için yapılabilecek faaliyetler;imaj çalışması, ortak akıl ve işbirliği, uygun bir yapılanma, hukuki yetkiye sahip bir otorite, mevcut kaynakları geliştirmek, tanıtım faaliyetlerine kapsamında destinasyon bazlı tanıtım, kamu-özel-birey içermesiyle oluşturulabilecek turizm odaklı faaliyetler, mesleki eğitimler ile kapasitelerin artırılması, turizmle ilgili tanım ve yetkilerin net bir şekilde belirtilmesi,bütün paydaşların dahil edildiği bağımsız bir turizm kurulu, turistlerle muhatap olan her kesimin bilinçlendirilmesi,

yüksek gelir sağlayıcı kongre ve kruvaziyer turizmi gibi alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilmesi, yerinde yatırımlar ve varış noktası yönetimi mantığında konumlandırma çalışmalarını kapsamaktadır.

### **5.2.3. İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların tespitine ilişkin bulgular**

Soru 3: Sizce İstanbul'da turizm gelişimini yönlendirenler kimler ve/veya hangi kurumlardır?

Bütün katılımcıların genel görüşlerine göre İstanbul'da turizmin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşlar "İstanbul Valiliği, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA); Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), merkezi İstanbul'da bulunan Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Ofisi (ICVB), İstanbul Rehberler Odası (IRO), Turizm Geliştirme Vakfı (TUGEV), İstanbul Turizm Derneği (ISTTA) gibi turizm meslek kuruluşları ile yiyecek-içecek işletmeleri" İstanbul turizminin gelişimi için çalışan kurum ve/veya kuruluşlar arasında bulunmaktadır.

### **5.2.4. İstanbul turizminin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşların etkinliğine ilişkin bulgular**

Soru 4: Sizce İstanbul'da turizmin gelişimini yönlendiren kurum ve/veya kuruluşlar arasında turizme etki etme bakımından hangileri öne çıkmaktadır?

- K1:"Bu daha fazla çalışıyor diyemem. Her kurum kendisine düşen görevi üstleniyor. Örneğin İstanbul'un tek resmi sitesi olan bir sayfamız var biz yönetiyoruz. Her bir paydaş bir sandalyenin ayağı gibi, birisini keserseniz düşer."
- K2:"Biri öne çıkıyor diyemem. Her kurum kendisine düşen görevi yerine getiriyor. Bir otelin turisti memnun etmesi gerekiyor, rehberlerin İstanbul'u iyi bir şekilde anlatması gerekiyor. Herkese ayrı ayrı görevler düşüyor."



- K10:“Türk turizminde bir başarı varsa bu tamamen turizmcilerin eseridir. Her kurum bireysel olarak üzerine düşen görevi yerine getirmektedir.”

K1 K2 ve K3 bu konuda bir ayrım yapamayacağını her paydaşın kendi üzerine düşen görevi yerine getirdiği ifade etmektedir.

- K3:“Lokal olarak bakıldığında metropol şehirlerde şehrin sahibi belediyenin etkinliği daha fazladır. Turizm alanı faaliyetleri içinde bu böyledir. Ancak biz idealden çok uzaktayız.”
- K6:“Aslında en etkin İBB olmalıdır ancak Türkiye’ de çok fazla seçim yapılıyor ve sürekli değişim oluyor bu yüzden kimse turizmi ön planda tutamıyor.”

K3 ve K6 turizmde başarılı bir yönetim için en etkili paydaşın büyük şehir belediyesi olmasının gerekliliğine dikkat çekmekte ancak İstanbul için böyle bir yapılanmanın mevcut olmadığını ifade etmektedir.

- K4:“Büyükşehir belediyesi son zamanlarda yaptığı ataklarla öne çıkmaktadır. Gerçek anlamda dünya çapında bir turizm bürosu kurma hedefleri var. Dünya çapındaki kentler ne yapıyorsa onu yapacaklar. İnsanların kente gelmesini sağlayıcı faaliyetler, gelirse ne yapar, biz ne yapmalıyız gibi konulara odaklanan bir amaçları var. Tek başlılık olacak. Her konu ayrı ayrı değerlendirilecek. Visit-İstanbul adıyla bir yapılanma ortaya çıkacak. Bu açıdan İBB öne çıkmaktadır.”

K4 ise farklı bir bakış açısıyla yanıtlayarak İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin hedefleri çerçevesinde daha etkin olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların ortak görüşlerine göre; daha etkin bir paydaşın olmadığı her bir paydaşın kendi faaliyet alanları çerçevesinde hizmet üretmek konumlandığı anlaşılmaktadır. Ancak K4 farklı bir görüş belirterek İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin hedefleri çerçevesinde daha etkin olduğunu ifade etmektedir.

### 5.2.5. İstanbul'da turizmle ilgili kurum ve/veya kuruluşların ortaklığını tespit etmeye ilişkin bulgular

Soru 5: İstanbul'da turizmle ilgili kurumların, turizmin çıkarları adına ortaklık yürütmesi veya bir araya gelerek turizmle ilgili kararları alması mümkün müdür?

- K6:“Bir araya geliniyor ancak bir iş birliği yok. İşbirliği olması içinde lider olması gerekiyor”.
- K9: “Turizm sektöründeki tüm paydaşların ortak akılla, sorumluluk bilinci içinde ortak bir vizyonla hareket etmesi ülke turizminin gelişimi için önem arz ediyor. Bu anlayıştan hareketle biz kurum olarak turizm sektöründe etkin 9 kurumun yer aldığı bir Turizm İstişare Kurulu oluşturma yönünde adım attık. Turizm İstişare Kurulu Üyeleri arasında; Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Türk Hava Yolları (THY), Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED), Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmecileri Derneği (TÖSHİD), Turist Rehberleri Birliği (TUREB), Deniz Turizmi Birliği (DTB) ve Turizm Restaurant Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği (TURYİD) yer alıyor.Sektördeki paydaşlar olarak güçlerimizi birleştirerek, Türk turizmini rekabetin son derece yoğun biçimde yaşandığı dünya turizm pazarında öne çıkartabileceğimize inanıyorum.”

Katılımcıların ortak görüşlerine göre paydaşlar arasında koordinasyon sorunu mevcuttur. Paydaşlar rutin bir şekilde olmamakla birlikte bir araya gelmekte ancak aralarında bir işbirliği ve koordinasyon olmadığı için devamlılık arz etmemektedir. Bu duruma yönelik K6 etkin bir işbirliğinin olabilmesi için liderlik özelliğinin var olması gerektiğini ifade etmektedir. K9 ise paydaşların etkileşiminin artması adına kendi önderliğinde 9 sektör temsilcisinin yer aldığı bir istişare kurulu oluşturma hedefini dile getirerek paydaşlar arasında güç birliğinin önemine dikkat çekmektedir.

### **5.2.6. İstanbul' da turizmin yönetimine ilişkin bulgular**

Soru 6: İstanbul' da turizm gelişimi etkin bir şekilde yönetilebilmekte midir (destinasyon yönetimi mantığı içinde ve farklı paydaşların katılımıyla)?

- K3:“Etkin yönetilmemektedir. Öncelikle bakışın değiştirilmesi gerekiyor. Kamusal olarak turizmin çok ciddi bir endüstri olduğunu, istihdam sağladığını ve birçok şeyi idrak etmek gerekiyor. Destinasyon yönetimi anlayışı içerisinde varış noktasında kalite anlayışı olmalıdır. Turizmde her şey bir bütündür ve her parçanın birbirini tamamlıyor olması gerekiyor. Bu açıdan bir yapılanma oluşturulmalı ve yönetilmelidir. Bana göre şuanda öyle bir yapılanma ve tek bir otorite yok. Turizm yaklaşık 54 alt sektörden oluşuyor öyle bir yapı olmalı ki bunların hepsini kapsıyor olmalıdır.”

Katılımcıların ortak görüşlerine göre İstanbul'da turizm etkin bir şekilde yönetilememektedir. İstanbul'un yapısı gereği yönetilmesi güç bir şehir olması, turizm sisteminin birçok farklı paydaştan meydana gelmesi ve buna bağlı olarak bir yetki karmaşasının yaşanması, çok başlılık, iş birliği ve koordinasyon eksikliği bu duruma neden olmaktadır. K3 farklı bir bakış açısıyla, etkin bir yönetim için öncelikle turizm endüstrisinin yarattığı etkinin farkına varılarak destinasyon yönetimi anlayışı içerisinde her parçanın birbirini tamamlayarak yönetilmesinin önemini ifade etmektedir. Bunlara ek olarak K3, Turizmin bütün paydaşlarını hatta turizmin etkileşim halinde olduğu alt sektörlerini de kapsayan bir yapılanma oluşturularak turizmin yönetilebileceğine dikkat çekmektedir.

### **5.2.7. İstanbul' da turizm destinasyonu yönetimi sürecinde kurum ve/veya kuruluşların üstlendiği rollere ilişkin bulgular**

Soru 7: Turizm destinasyonu yönetimi sürecinde sizin (kişi veya kurum olarak) üstlendiğiniz roller nelerdir?

- K1:“Kültür ve turizm bakanlığının kongre standlarını kurup yönetiyoruz. Yurt dışında İstanbul’u tanıtan faaliyetlerde bulunuyoruz. Tanıtım açısından büyük katkımız var. Aynı zamanda burası 1997 yılında kurulan Türkiye’nin ilk destinasyon tanıtım ve pazarlama bürosu. İstanbul’da kongre esnasında bulunan turistlere turlar ayarlayıp memnun dönmelerini sağlıyoruz.Yani müşteri memnuniyetini dikkate alan faaliyetler gerçekleştiriyoruz.”
- K3:“Birçok tanıtım faaliyetleri yapıyoruz, yurt dışı fuarlarına katılıyoruz, kabileleri getirip ağırlayıp gezdiriyoruz. Biz birçok şey yapıyoruz, çarpan etkisi 100 olacaksa 30 oluyor düzgün bir yapı olsa çarpan etkisi de artar. Algı yönetimi konusunda çalışmalar yapıyoruz, yurt dışından gazeteciler çağırıp gazetelerde yer alıp ismimizi duyuruyoruz. Yurt içi ve yurt dışında birçok faaliyet gerçekleştiriyoruz. Birçok siyasetçiyle görüşüyoruz. Ancak bunlar tam anlamıyla bizim görevimiz değil. Her bir paydaş kendi çapında bir şeyler yapıyor ve kimseye bilgi vermiyor. Yaptığımız bir projeyi aktaracağımız bir kurum veya kuruluş yok.”
- K4: “Öncelikle İstanbul’ un eşsiz kültürünün tanıtılmasında ve doğru bir şekilde anlatılmasında büyük roller üstleniyoruz.Gelecek kişiler bizim sözumüze kulak asıyorlar. Gelecek kişilerin yönlendirilmesinde belirleyici oluyoruz. Dolayısıyla İstanbul’da destinasyonun yönetimine organik olarak bir etkimiz oluyor.”
- K5: “Sahada turiste her konuda yardım ediyoruz. Örneğin; Taksiciyle ilgili sorunların çözümü, kayıp eşyalarının bulunması vb. birçok faaliyet yürütmekteyiz. Turist bir sorun yaşadığında hemen bizi ulaşabiliyor.”
- K6:“Gastronomi bir destinasyonu seçme nedenleri sırasında en hızlı yükselişte olan değer. Bu açıdan öncelikle bir vizyon katıyoruz. Turistin daha kalifiye olanının ne istediğini gördüğümüzü düşünüyorum. Tanıtım amaçlı fuarlara hazırlanıyoruz, gastronomik amaçlı birçok faaliyet gerçekleştiriyoruz.”
- K7:“Faaliyetlerimiz sayılamayacak kadar fazla olup turizmin A’dan Z’ye tüm evrelerinde hizmetlerimiz, katılımımız ve katkılarımız direkt veya indirekt mevcuttur.”

- K8: “Turizm tanıtım konusunda yılda 5-10 ülke ziyaret ediyoruz. Acentalar ile devlet arasındaki sorunları çözüyoruz. Ülkemize gelen turistin herhangi bir sorunu olduğunda onları çözüyoruz ve turistin hakkını savunuyoruz.”
- K9: “Kurumsal yapısı ve temsil ettiği meslek grubu açısından bakıldığında, turizmdeki bütün paydaşlarla en çok ilişkide olan meslek kuruluşlarının başında gelmekteyiz, turizm destinasyon yönetiminde de önemli roller üstlenmekteyiz. Bunun somut örnekleri arasında kurum Başkanı olarak benim ICVB ve TUGEV yönetim kurulu üyeliğim ve bu mecralardaki görev ve sorumluluklarımı gösterebiliriz. 9 sektör paydaşımızla Turizm İstişare Kurulu’nu(TİK) kurarak sözcülüğünü üstlendik. Ayrıca kurum olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı ile yakın ilişkiler içerisindeyiz. Birçok konuda bakanlıkla görüş alışverişinde bulunmaktayız. Bu gerçekten hareketle biz kurum olarak İstanbul’da düzenlenen Shakira konserinin ana sponsorlarından biri olduk. Avrupa’da etkinlik sektörünün önde gelen organizasyonlarından biri olan Best EventAward (BEA) World Festivali’ni YEPUD’un çalışmaları ve bizim yoğun desteğimiz ile 2019 yılı Kasım ayında İstanbul’da düzenlenmesine karar verildi. Gastronomi alanında da İstanbul’da uluslararası ölçekte bir etkinlik gerçekleştirmek için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Ayrıca, İtalya’nın önde gelen tur operatörlerinden Welcome Travel organizasyonu ile bu yıl Şubat ayında Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) ve Kültür ve Turizm Bakanlığımızın katkılarıyla 1000’e yakın İtalyan acentasına ev sahipliği yapıyoruz.”
- K10:“Birdernek olarak turizmde neler oluyor, neler yapılabilir? gibi sorulara yanıtlar arıyoruz, bunun üzerine toplantılar yapıyoruz. Günlük haber sitemiz var, burada sektörle ilgili her türlü haberleri veriyoruz. Ayrıca yurt dışında her dilde ülkemizi tanıtan dergiler hazırlıyoruz. Türk turizminin bir sesi olmaya devam ediyoruz.”
- K11: “Bakıldığında bütün kuruluşların isimleri Türkiye ile başlıyor bizim ismimiz ise İstanbul odaklı. Öncelikli hedefimiz İstanbul’u ilk tercih edilen destinasyonlar arasına dahil edebilmek. Bu konuda İstanbul turizmine tamamen odaklanmış tek bir derneğiz diyerek iddialı konuşabilirim. Özellikle dünyada kanaat önderlerini etkilemek üzerine çalışmalar yürütüyoruz,

ilişkilerimizi sıcak tutuyoruz, sermaye çok olmasa da ilişkilerle önderleri ülkemize davet edebiliyoruz. Stratejik projeler üreterek stratejik iletişim kanalları geliştiriyoruz. Bu kişilerin İstanbul ile ilgili kuracağı üç cümle İstanbul için büyük etki yaratır.”

Katılımcıların görüşlerine genel olarak bakıldığında her bir paydaşın üstlendiği roller benzerlik göstererek bu roller; tanıtım, müşteri memnuniyeti, müşteri sorunlarına ilgi olarak ortaya çıkmaktadır. Bakıldığında hiçbir kurum ve/veya kuruluş İstanbul’ da turizmin paydaşlarını koordine edebilecek bir yetki ve güce sahip değildir. Her bir paydaş kendi çerçevesinde faaliyet göstererek bağımsız bir şekilde hizmet üretmektedir.

#### **5.2.8. İstanbul’ da turizm destinasyon yönetimi sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun tespitine ilişkin bulgular**

Soru 8: Turizm destinasyonu yönetim sürecini (İstanbul turizminin geliştirilmesi ile ilgili bütün adımların koordinasyonunu) kim yönetmeli?

- K2:“Kesinlikle İstanbul Büyük Şehir Belediyesi (İBB). Şehrin sahibi belediyedir. Ancak tek bir kurum asla yönetemez. Mevcut durumda da bu açıkça görülmektedir.”
- K3:“İBB olmalı. Böyle bir otorite yok ama geçici lider belediye olabilir. Ancak mevcut durumda böyle bir şey imkansız.”
- K4: “İBB olmalı.Ancak şuanda çok başlılık mevcuttur.”
- K5: “Kesinlikle İBB yönetmeli.”
- K6:“Bu işin bir lideri hiçbir zaman olmadı. Her paydaş belirli stratejiler uyguladı ancak bir birlik olmadı. Dünya örneklerinde yerel belediyenin yetkisi ve başkanlığı önemli ve anlamlı öyle olması gerekiyor. İstenilen model o yönde ancak İstanbul için böyle bir yapılanma mevcut değil. Liderin işinin sadece turizm olmadığı sürece her şey havada kalıyor.”
- K8: “İstanbul valiliği koordinatörlüğünde büyük şehir belediyesi bünyesinde bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurula bizler gibi sivil toplum kuruluşları da dahil edilerek gerekli faaliyetler yürütülmelidir.”

- K10: “İstanbul’ un sahibi dediğimizde büyük şehir belediyesi aklımıza geliyor. Olması gerekir ama yapılan çokta bir şey yok. Bakanlığımızın İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü var, onların desteklemesi gerekiyor. Kaynak aktarmak gerekiyor. Büro veya ofis açmakla bir şey olmuyor.”

K2, K3, K4, K5, K6, K8 ve K10 turizm destinasyon yönetiminde bir lider olacaksa bu liderin şehrin sahibi olarak tabir edilen büyük şehir belediyesinin olmasının gerekliliğini ifade etmektedirler. İstanbul destinasyon yönetimi için de bu şekilde bir liderlik almayışının benimsenmesini ancak mevcut durumda böyle bir güce sahip yapılanmanın var olmadığını dile getirmektedirler. Ayrıca K6 liderinin işinin yalnızca turizm olduğu sürece bir başarı elde edilebileceğine dikkat çekmektedir.

- K9: “Turizm destinasyonu yönetim süreci; bunun için bir kurum ya da kuruluşun bu görevi üstlenmesi şeklinde olabileceği gibi, sektörde zaman zaman tartışılan bir “çatı organizasyonu” modeli ile de yönetilebilir. Yöntemler bir yana, önemli olan etkin bir turizm destinasyon yönetiminin hayata geçirilmesidir. Yurt dışında birçok şehirde başarılı destinasyon çalışmaları yer almaktadır. Örneğin İspanya’da Turespana Tanıtım Ofisi, Fransa’da Atout France, İtalya’da ENIT, İngiltere’de Visit Britain, Visit London, Yunanistan’da GNTO bu konuda öne çıkan örneklerdir. Destinasyon pazarlaması sayesinde İspanya, Marbella Mayorka, Barselona, Madrid ve Kanarya Adaları’nı; Fransa, Coted’Azur, Paris, Normandiya, Courchevel ve Korsika’yı; İtalya, Toscana ve Sardinya Adası’nı bağımsız bir destinasyon markası haline getirebilmiştir. İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından kurulan howtoistanbul.com sitesi de İstanbul’daki kültür sanat etkinlikleri, alışveriş ve yeme içme mekanlarını tanıtan bir dijital platform olarak destinasyon tanıtımına odaklanmıştır. Özetle; destinasyon yönetimini, kamu ve özel sektör iş birliğiyle oluşturulan, özerk yapıya sahip kurum veya kuruluş üstlenmelidir.”
- K1: “Ben hiçbir zaman çok başlılıktan yana değilim. Örneğin Londra’da Visit-London diye bir yapılanma var. Bir yapılanmada birçok paydaş var. Ancak bizde öyle bir şey yok. Tek bir kurum olsa ve bunun altında kollar olsa herkes

bir arada çalışsa şuan da herkesin ayrı bir çıkarı var. Ayrı bir yapılanma olmalı, şuanda o olmalı bu olmalı diyemem bir yapılanma olacak işi de turizm olacak şuanda bu durum hiçbir kurumda mümkün değil. Örneğin; geçen senenin birincisi Barcelona'ya, Viyana'ya, Londra'ya bakın bunlar neden başarılı, çünkü tek bir yapılanma var. Bizde bu gibi yerleri örnek almalıyız.”

- K7: “Turizm destinasyon süreci, iyi bir yönetim gereği, bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Dünyadaki trendler, iyi uygulamalar, güncel yönelimler takip edilmelidir. Turizm sektörünün paydaşlar arasında girift ilişkileri elzem kılan doğası gereği, hiyerarşik bir yönetim normal karşılanmakla beraber, tüm paydaşları sürece dahil edilmesi gereklidir.”
- K11: “Bütün paydaşlar dahil edilerek iş birliği halinde yönetilmelidir. Kamu, Özel Sektör, Akademisyenler, Şehir Paydaşları, Valilik, Büyük Şehir Belediyesi vb. dahil olan bir yapıyla yönetilmelidir.”

K1, K7 ve K11 ise bütün paydaşların katılımı ile oluşturulan bir yapılanmanın gerekliliğine vurgu yaparak turizmde başarılı destinasyonların yapılanmalarının örnek alınarak gerekli yönetim işlevinin yerine getirilmesini ifade etmektedirler.

Genel olarak katılımcıların görüşlerine bakacak olursak; İstanbul destinasyonunda liderlik rolünü üstlenebilecek bir yapılanmanın mevcut olmadığını sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda destinasyon yönetiminde liderlik rolünün tek bir kurum ve/veya kuruluşa ait olmaması her bir paydaşın katılımı ile gerçekleştirilmesi gerekliliği de ayrı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **5.2.9. İstanbul' da turizm destinasyonu yönetim sürecini üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun rollerine ilişkin bulgular**

Soru 9: Turizm destinasyon yönetimi sürecini yöneten kişi veya kurum hangi rolleri üstlenmeli?

- K1:“Bütün paydaşları bir araya toplayarak işbirliği içerisinde çalışmayı amaçlamalı.”



- K2: “Öncelikle turizmde, halkın bilinçlenmesi gerekiyor.”
- K3: “Singapur, Dubai vb. destinasyonlardaki başarının sırrı iyi bir yönetimdir. Herkes bir hedef belirlemiş ve bu hedefe doğru hizmet ediliyor. Örneğin Visit-London diye bir yapılanma var ve burada bir hedef var yol haritası var. Marka bilinirliği ancak doğru bir planlamayla ortaya çıkar, doğru bir standart oluşturulmalı. Destinasyonların marka değeri yaratılmalı ve yönetilmelidir. Bir yapılanma olmalı bütün paydaşlar dahil edilmeli ve ayrıca turizmin devamlı gelişimini sağlamak için bir toplum ayağı olmalı ve halkta turizm bilinci yaratılmalıdır.”
- K4: “En başta doğru bir tanıtım. Lojistik çok önemli bu yüzden belediyeye büyük roller düşüyor. Turistler bu açıdan sorunlar yaşıyor. Ayrıca insanların İstanbul’u doğru bir şekilde görebilmesi sağlanmalıdır.”
- K5: “Ben Avrupa’ya gittiğimde nasıl rahat ederim, neler isterim sorusunu kendisine sorarak başlamalıdır. Bu açıdan bence en önemli şey ulaşılabilirlik. Sahada dil bilen personel olabilir. Ayrıca sosyal medya ve tanıtım son derecede önemli. Her anlamda doğru hizmet sunulmalıdır. Örneğin; turist geldi çok memnun bir şekilde ülkesine dönecek son anda taksiciyle olumsuz bir olay yaşadı o anda bütün her şey silinebilir. Turistin anında puanlayabileceği bir sistem kurulmalıdır.”
- K6: “Öncelikle iyi bir pazar analizi yapılmalıdır. Orta doğu pazarının payı azaltılmalıdır. Başka ülkelerin pazarına da yer vermemiz gerekiyor. Turist profili belirlenip ona yönelik hizmet verilmelidir. Her ülkenin turisti memnun eden değeri neyse onun keşfedilip onun üzerinden tanıtım faaliyetinin artırılması gerekir. Farklı imaj mesajlarınızın olması gerekir. İnsanlar farklı şeyler arayışı içerisinde. Ayrıca bir turist restoranda veya otelde güvende olabilir ancak sokağa çıktığında tehlike. Bu konuda da turist kendisini güvende hissedebilmelidir.”
- K7: “İyi yönetim ilkelerini ön planda tutmalı, dünyadaki trend, iyi ve kötü uygulamaları takip etmeli, tanıtım reklam gibi unsurları optimum verimlilikte ve en etkin mecraları doğru kanallardan yürütmeli, veri yönetimini ve istatistik analizlerini doğru yapmalı ve sektörle ilgili tüm paydaşları içeren bir yönetimi benimsemelidir.”

- K8: “Öncelikle bir turistin rahat edeceği bütün tanımlamalar bilinmeli, ardından turistin konaklamadan yeme-içmeye kadar her konuda sorunsuzca kalabilmesi için gerekli çalışmaları yürütülmelidir. İstanbul da turizm sadece belirli bölgelerde toplanıyor ve bu durumda yerel halkın yaşam kalitesini doğrudan etkiliyor. Bu konuda da gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Yapılması gereken daha birçok faaliyet mevcuttur.”
- K9: “Turizm destinasyon yönetimi sürecini yöneten kişi veya kurum, öncelikle turizmin bölgedeki paydaşları arasındaki koordinasyonu sağlamalıdır. Destinasyonun yönetiminde uyumlu ve bütünlüklü bir işbirliği için gerekli planlama ve eşgüdümü yapabilmelidir. Mevcut destinasyon yapısına uygun olarak dünyadaki benzer örnekleri araştırıp yönetim kuruluna taslak bir model sunabilmelidir.”
- K10: “Öncelikle sektörde profesyonel kişilerden oluşan bir yapılanma oluşturulmalıdır. Bir bürokrat acentacının veya otelcinin derdinden anlayamaz. Her bir kurumla ilişki içinde olunmalı, koordinasyon sağlanmalıdır. Daha sonra turizmle ilgili her türlü faaliyet yürütülmelidir. Doğru tanıtım bunlardan yalnızca bir tanesidir.”

Katılımcıların yanıtları yukarıda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir. Buna bağlı olarak İstanbul’da liderliği üstlenecek kurum ve/veya kuruluşun üstlenmesi gereken en önemli roller; Koordinasyon, Sürdürülebilirlik için halkın bilinçlendirilmesi, Destinasyonların marka değeri yaratılması ve yönetilmesi, Doğru planlama, Turizmin devamlı gelişimin sağlanması, doğru tanıtım faaliyetleri, Lojistik çalışmaları, Sahada dil bilen personel istihdamı, Ulaşılabilirlik sağlanması, İyi bir pazar analizi, Turist profiline yönelik hizmet üretimi, turistlerde güven hissiyatının oluşturulması,, İmaj çalışmaları, Sektördeki tüm paydaşları kapsayan yönetim anlayışı, Doğru veri yönetimi ve istatistik analizi, Halkın refahı için İstanbul’ da turizm faaliyetlerinin tek bir bölgede toplanmayıp diğer bölgelere yayılması, Turist-halk memnuniyet dengesinin sağlanması, Sektörden olan profesyonel kişileri kapsayan bir yapılanma gibi birçok faaliyet mevcuttur.

### 5.2.10. İstanbul'da destinasyonun sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik önerilere ilişkin bulgular

Soru 10:İstanbul destinasyonun sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi için neler önerirsiniz?

- K2:“Halkın onayı alınmalıdır. Turizm bilinci oluşturulmalıdır.”
- K3:“Destinasyonların tarihi görüntüsünün bozulmadan halkla iş birliği içinde çalışmalar yürütülmelidir.”
- K4:“Halkın turizme bakabilitesi yok. Öncelikle bu konu aşılmalıdır. Turistle teması olan herkesin bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir.”
- K10: “Esnafın, halkın bilinçlendirilmesi gerekiyor.”

K2, K3, K4 ve K 10 destinasyonlarda turizmin sürdürülebilir bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle halkın turizm konusunda bilinçlendirilmesi gerekliliğine ve halkla işbirliği içerisinde turizm faaliyeti gerçekleştirilmesine dikkat çekmektedir.

- K6:“Bakanımız turizmi geliştirme fonu kurmayı hedefliyor. Modelinin hedefi; Singapur, Dubai gibi başarılı destinasyonları örnek alarak ilerlemek. Bu yapılanma için bizlerinde turizmin paydaşları olarak hasılatlarımızdan pay istendi. Böylece bir yönetim kurulu şirketi kurulması hedefleniyor. Burada özele ve kamuya koltuk verilecek ve özel sektörün koltuk sayısı daha fazla olacak. Bu durumda özel sektör ikna edilecek olacak. Bütçenin; %70’ i tanıtım, %10’ u profesyonel bir takımdan oluşan personel bütçesi, %20’ si Türkiye’ ye yatırımcı çekmek için gerekli altyapıyı, araştırmayı ve network kurmaya gidecek yatırımcılara tanıtım için kullanılacak. Türkiye’ nin sıkışık olan ekonomisi ve çarklarının dönmesi için gerekli ortamı yabancı fonların parasıyla yapılacak. Bakanımız kişi saymayacağım gelire bakacağım diyor. Bu açıdan hedefimiz alım gücü yüksek turisti ülkeye çekmek. Ülkemize kanaat önderlerinin gelmesi mutlu olması ve mutlu dönmesi ülkesine döndüğünde de seni alım gücü yüksek kişilere tavsiye edeceği anlamına gelir. Bunların hepsi bir diplomasi olarak ilave güç. Turizmde barış

elçisi olacak. Destinasyon bazında yol alabilmek için ise tüm bunları birleştirmek gerekir. İstanbul turizmi içinde bu yoldan ilerleyeceğiz ve sürdürülebilirliğini sağlayacağız.”

- K9: “Bu konuda öncelikle kamu ve özel kurumların İstanbul’un tarihi, kültürel değerlerini koruma ve geliştirme misyonuna sahip olmalı. İstanbul destinasyonunun sürdürülebilir yönetiminin, her şeyden önce paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin kesintisiz ve düzenli sağlanmasından geçtiği kanaatindeyim. Destinasyon pazarlamasının sürekliliği çok önemlidir. Özellikle kriz zamanlarında ve turizm açısından riskli dönemlerde gösterilen refleksin her dönemde aynı hızla devam etmesi gerektiğini düşünüyorum. Öte yandan Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde başlatılan Turizm Geliştirme Fonu’nun kurulması için bir çalışma mevcut. Bu fonda kamu özel sektör iş birliğiyle yeni bir tanıtım modeli oluşturulması planlanıyor. Sektör paydaşlarının da katkısı ve görüşleri alınarak oluşturulacak yeni tanıtım stratejisiyle birlikte tanıtımda bir strateji bütünlüğü sağlanması ve kaynakların daha verimli kullanılması hedeflenmektedir. İstanbul ve diğer destinasyonlarımız için sürdürülebilir tanıtım açısından bu fon modelinin daha etkili olacağı inancındayım.”

K6 ve K9 Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde başlatılan Turizm Geliştirme Fonunu ele alarak farklı bir bakış açısı ile değerlendirme yapmışlardır. Buna bağlı olarak K6 ve K9 bu fonda kendi kurumlarının da dahil olduğu kamu-özel sektör iş birliğiyle yeni bir tanıtım modeli oluşturularak kaynakların daha verimli kullanılmasının hedeflendiğini ifade etmektedir. Ayrıca K9 kamu ve özel kurumların İstanbul’un tarihi, kültürel değerlerini koruma ve geliştirme misyonuna sahip olması gerektiğini ve destinasyonunun sürdürülebilir yönetiminin, her şeyden önce paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin kesintisiz ve düzenli sağlanmasından geçtiğini dile getirmektedir.

### **5.3. İstanbul Turizmi, Mevcut Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular (Görüşme II)**

Bu bölümde gerçekleştirilen ikinci görüşme kapsamında elde edilen yanıtlar ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu kapsamda bulgular; “İstanbul Turizminin Mevcut Durumunu Tespit Etmeye İlişkin Bulgular, İstanbul Turizminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular, Turizmin Sorunlarıyla İlgilenen Kurum ve/veya Kuruluşların Tespitine İlişkin Bulgular, Sorunların Çözümü ve İstanbul Turizminin Gelişimine Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular olmak üzere beş başlık altında ele alınmaktadır.

#### **5.3.1. İstanbul turizminin mevcut durumunu tespit etmeye ilişkin bulgular**

Soru 1: İstanbul turizminin mevcut durumunu nasıl buluyorsunuz?

- K12:“Bundan 3-4 sene öncesine kadar çok yükselen bir ivmeydi, dünyanın her tarafından tercih edilen iyi fiyatlarla doluluğun olduğu bir şehirdi ancak gerek ülkeler arası sorunlar, gerekse terör olayları gibi birçok olay İstanbul’u olumsuz olarak etkiledi. 2016 yılında tam tersine dönmüş bir durum ortaya çıktı, fiyatlar düştü yinede turist gelmedi. 2017’ nin başlarında de tekrar bir düzelme oldu ama Avrupalı yoktu 2018 de ise Avrupalı turiste artış olmaya başladı, yavaş yavaş fiyatlar da arttı, tam olarak istenilen yerde olunmasa da iyiye gidiyoruz denilebilir.”
- K13: “Bence İstanbul da destinasyon yönetimi için öncelikle arz ve talebin dengelenmesi gerekiyor. Geçen yıl 13 milyon turist geldi, 2012’ nin rakamı yakalandı ancak 2012’ de ki yatak sayısı ile bugün ki yatak sayısı arasında %50 artış gözlemlendi. Bu durumda arzda fazlalık var. Bunu kim yönetecekse devlet teşvikiyle tüm paydaşların dahil edildiği bir yapılanma olmalı bu konuya özen gösterilmeli bilinçsiz turizm yatırımları mevcuttur. Bu şekilde devam ettiği sürece sorun üzerine sorun yaşanacaktır.”
- K14:“İstanbul bence dünyanın başkenti olmalı ama turizm açısından yeterli önemin verilmediğini düşünüyorum şehrin merkezi yerlerine ofisler kurulmalı, ücretsiz rehberler olmalı, devlet bu gibi şeyleri desteklemeli.”

- K15: “İstanbul’da turizm tam anlamıyla yapılamıyor. Kaliteli turist gelmiyor daha doğrusu hedeflediğimiz turist profili yok. Paket tur da satamıyorsun. Rakamsal olarak artış var ancak bu memlekete fayda sağlamıyor.”
- K16: “Dünya da en çok ziyaret edilen şehirler genellikle metropollerdir. İstanbul da bir metropoldür. Sayısal olarak bakıldığında iyi görünüyor ama istatistiklere çok güvenmemek lazım. Bulgarlı ve İranlı turist sayısı arttı diyorlar ancak bunlar sınır ticaretleridir ve turizm istatistiklerine dahil edilemez, bunlar otellerin doluluğunu etkilemez. Diğer yandan yaşanan olaylar turizmi olumsuz etkiledi. Turist gideceği destinasyon da cazibe merkezi olması, tarihi değerlerinin olması, enteresan olması gibi birçok farklı özellik arar ancak en önemlisi de güven ister ve bir olumsuzlukta çok çabuk vazgeçebilir. Örneğin; bir ağacın başında bulunan kuş sürüsü, bir pat sesiyle kaybolur ve bir daha o dala konması zaman alır. Turizm de böyle bir şeydir, maalesef çok hassas bir sektördür. Yaşanan olumsuzlar güveni zedeledi ve İstanbul için kongreler bile iptal oldu. Bunun açığını şu anda orta doğu pazarı ve farklı pazarlarla kapatmaya çalışıyoruz. Sigorta şirketleri bile kruvaziyer gemilere Türkiye için sigorta yapmamaya başladı. En kaliteli turistleri kaybettik.”
- K17: “Kendisi başlı başına bir turistik değerdir. Cazibe merkezleri uluslararası arenada yer edinmiş yerlerdir. Önemli bir varış noktasıdır. İstanbul en az on milyon turist alıyor. Türkiye ye gelen turistlerin de %25’ini İstanbul oluşturuyor. Bu değeri korumak için yapılaması gereken birçok şey vardır. İstanbul turizm için hak ettiği konumda değil.”
- K19: “İstanbul bir turizm cenneti ancak ekonomi ve siyasetteki dalgalanmalar İstanbul turizmini doğrudan etkiledi. Turist profili değişti, önceleri Avrupa yoğunluklu olan seyahatler yerini orta doğu pazarına bıraktı. Umarım gelecek yıllar için düzelmeler olur.”
- K21: “İstanbul, Türkiye pazarının çoğunluğunu oluşturuyor. Yatak kapasitesi her geçen gün artıyor. Eskiden sadece kültür amaçlı gelen turistler artık değişik deneyimler içinde geliyor. Alternatif alanlar oluştu, turizm gelişti. Dolayısıyla bu durumda sektörde canlanmalara neden oldu. İstanbul da birçok alternatiflerin bir arada değerlendirilebileceği bir destinasyondur ve bu açıdan

şanslıyız ancak pazarda profil değişikliği oldu. Orta doğu turisti arttı ancak bizim amacımız farklı pazarlara da açılmak.”

- K22:“2016-2017 yıllarında en kötü dönemlerini geçirdi, turizmde devamlı dipte olma durumu yaşadık, çok kötü fiyatlar gördük zar zor ayakta kaldık birçok otel satıldı. İstanbul’da %30 a yakın otel el değiştirdi. 2018 Ocak ayı itibarıyla İstanbul turizmi hareketlenmeye başladı bu kriz durumunda bizi ayakta tutanlar Araplar oldu. Ancak Arap turist profili otellerimizi büyük zarara uğrattı, bu açıdan Araplardan kazanılan para ancak tadilata gidiyor, bize Avrupalı lazım. Avrupa pazarında geçen seneye oranla % 10 artış var.”
- K23:“Krizden öncesine kadar durum iyiydi oda fiyatları çok iyiydi turist profili çok iyiydi ancak son üç senedir durum tersine döndü turist profili değişti orta doğu misafir yoğunluğu oldu. Bu durumdan pek memnun değilim, umarım düzelir.”
- K25: “İstanbul hem tarihiyle hem kültürüyle dünya da bir cazibe merkezi. Bu durum bizim için bir avantaj, bunu iyi değerlendirebilmek gerekiyor. Şuan da Avrupalı turiste ihtiyaç var. Aynı zamanda doluluk oranları ve fiyatlar eskiye oranla iyiye gidiyor.”
- K26: “Turizme gerekli ilgi olmadığı için ilerleme yok. Olması gerektiği yerde değil, eksikler fazla, yatak sayısı arttı ancak konum olarak yanlış yerlere yapıldı. Belediyeler burada hata yaptı. Personel yetersizliği ve sektörel bilgisizlik var. Son üç yıldır turist profilinden memnun değiliz. Turizmle ilgili daha doğru politikalar yapılmalıdır.”
- K27:“Hak ettiği noktanın bir hayli gerisinde.”
- K30: “Memnun olduğumuz bir yerde değiliz öncelikle çok ucuza satıyoruz, dünyada 4. En ucuz şehirler sıralamasında İstanbul yer alıyor, bu şehir bu durumu hak etmiyor ucuz olunca misafir kalitesi ve standardı da bizi olumsuz etkiliyor. Bu şehrin öncelikle bir kruvz limanına ve kongre alanında gelişmeye ihtiyacı var. Alternatifleri değerlendirerek 2015 öncesine gelmek istiyoruz, 2019 da beklentiler %20 arttı fakat bu sert düşüşü 2021 de ancak atlatabileceğiz diye düşünüyorum. Kısacası İstanbul hak ettiği yerde ve hak ettiği rakamlarda değil.”

- K31: “2016 yılında meydana gelen talihsiz olaylar ile birlikte İstanbul turizmi büyük bir darbe aldı, peş peşe gelen iptaller ve turistin güvenli ülkelere doğru yönelmesi hem gelen turist sayısında hem de gelirlerde büyük oranda düşüşe sebep oldu. 2017 senesi bir toparlanma yılı idi ve yapılan çalışmalar ve pazarlama faaliyetleri ile birlikte özellikle orta doğudan gelen turist de etkisi ile bu toparlanma çok hızlı oldu. 2018 senesi ise hem ülkemiz hem de İstanbul'a gelen turist sayısında son 15 yılın en yüksek rakamlarına ulaştık. 2019 senesinde bu artış trendinin devam edeceği ve rekor bir yıl olacağı beklentisi içindeyiz.”
- K32:“İstanbul turizmine sayısal olarak bakıldığında bir artış olduğunu düşünüyorum ancak turizm gelirlerinin gerekli çalışmalarla netleşmesi gerekiyor, her ilgili birimin paylaştığı farklı rakamlar var. Bu sektörü çok olumlu etkilemiyor, bu durumla kültür ve turizm bakanlığı ilgilenmeli ancak onlarda geriden geliyor.”
- K33:“İstanbul turizmi son iki yıldır sekteye uğradı. Krizler, politik nedenler, her şey bizi vurdu. Bu gibi durumlardan önce turizm etkilenir. Dolayısıyla misafirlerde de bir çekim oldu, doluluklar düştü, fiyatlar düştü, pazar payı daraldı. Otellerin fizibilitesi yapılmadan mantar gibi çoğalması nedeniyle birçok otel kapandı. Geçen sene bir iyiye gidiş oldu, toparlanmaya ve enkazı kaldırmaya çalışıyoruz. Ayrıca kriz ortamında segment değiştirdik. Avrupalı turistler yerine orta doğu turistler gelmeye başladı ancak bu durum az da olsa eski haline dönmeye başladı. Yine de bir karmaşıklık içindeyiz. Eğer bir problem olmazsa, turizmde bu seneyi toparlama, bir sonraki seneyi de uçma olarak görüyorum.”
- K34:“İstanbul'da her ay yeni açılan oteller mevcut bilinçsiz yatırımlar var. Bu da İstanbul için rekabet ortamı doğuruyor. Plansız bir büyüme mevcut. Bu açıdan zorlu bir pazar konumunda. Kötü gelişen olaylar otelciliğidoğrudan etkiledi dolayısıyla otelciler bu zorlu ortamda ayakta kalmaya çalışıyor.”
- K35: “2011-2012 yükseliş ve iyi durumda olduğu zamanlardı. Ancak gerek politik gerekse birçok nedenle hızlı bir düşüşe geçti onun öncesinde bir numaralı destinasyonlar arasındaydı. Geçen sene bir toparlanma işareti verdi bu sene daha iyi geçecek diye düşünüyorum.”



Katılımcıların ortak görüşleri üzerine İstanbul turizminin mevcut durumuyla ilgili olarak; “İstanbul’un eşsiz özelliklere sahip bir cazibe merkezi olduğu ancak bu özelliklerin gerektiği gibi kullanılmadığı, arz ve talep dengesizliğinin var olduğu, Turizm açısından yeterli ilgi ve önemin verilmediği, istatistiki olarak artış olduğu ancak kaliteli turistlerin gelmediği, turist profilinin değiştiği, yaşanan olaylar nedeniyle turistlerce algılanan güvensiz bir konumlanmanın var olduğu, hak ettiği konumda olmadığı, değerlerinin çok ucuza satıldığı, istatistiklerde belirsizlik var olduğu, yatak sayısının arttığı ancak yanlış yerlere yatırım yapıldığı ve 2018’in toparlanma yılı olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

### **5.3.2. İstanbul turizminde karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgular**

Soru 2. Kurum ve/veya kişi olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

- K12: “Belediyeler başımıza bela. Otellere hiçbir açıdan yardımcı olmuyorlar. Ayrıca dil bilen belediye yetkilisi veya polis yok müşteri geliyor şikâyetçi oluyor biz buradan kendi personelimizi tercümanlık yapsın diye gönderiyoruz.”
- K14: “Son zamanlarda gayri resmi yapılanmalar ortaya çıktı birçok sorunu da beraberinde getirdi her önüne gelen turizm yapmamalı. Turistlerden sahte acentalarla ilgili çok fazla şikâyet alıyoruz.”
- K16: “Hırsızlık, dolandırıcılık gibi birçok vaka geliyor. Bunun dışında ulaşım başta olmak üzere birçok sorun mevcuttur.”
- K17: “Bizim için çevre ve trafik sorunu kendisini gösteriyor.”
- K19: “Korsan acentacılık, en büyük sorunumuz bu açıdan turistler bizlere de güvensiz bakmaya başladılar. TÜRSAB acentalara hâkim olmalı, denetlemeler artmalıdır.”
- K21: “En büyük sorunumuz ulaşım ve park alanı sıkıntısı.”
- K22: “Turist profilinden hiç memnun değilim, orta doğulu turistlerden şikâyetçiyiz. Mutlu çalışmadık. Orta doğulu acentalar otelleri birbirine düşürüyor. Belediyeler para almadan otellere yardım etmiyorlar.”

- K23:“Acentalar profesyonel davranmıyor, merdiven altı iş yapıyorlar. Ayrıcalduğumuz konum itibariyle güvenlik sorunlarımız mevcut. Misafirlerimizin sokakta rahatça yürüebilmesi için, güvenli bir ortam oluşabilmesi için çok çaba harcadık, bütün oteller birleşerek dilekçe verdik. Ancak hiçbir çözüm bulunmadı. Alakasız bahaneler ortaya atılıyor.”
- K24:“Taksicilerin davranışları bizler için büyük sorun teşkil ediyor, imajımızı zedeliyor. Herkes taksici olmamalı. Misafirlerimizden bizzat bu tür şikayetleri çok duyuyoruz. Sokakların başına dil bilen personeller konulmalıdır.”
- K25:“Orta doğu turistleriyle sorunlar yaşıyoruz. Turistler açısından sorunlara bakıldığında ise, taksicilerin ve bölge esnafının tutumları büyük sorun teşkil etmekte.”
- K26:“Taksiciler bizler için büyük sorun teşkil ediyor. Güvenlik sorunları var.”
- K28:“Kendi içinde çalışan bir oteliz, çok ciddi bir sorunumuz yok.”
- K30: “Birçok sorun var. En basiti taksi problemi, bir türlü neden çözülemiyor anlamış değilim.”
- K31: “Kurum olarak ve otelciler olarak son yıllarda karşılaştığımız sorunların başında insan gücü (eğitilmiş ve otelciliği kendisine meslek edinmeyi benimsemiş insan gücü) ve kalifiye eleman bulunamaması, çevre ve tarihi güzelliklerimizin yeterince korunamaması, trafik, çevre kirliliği, yeterli alt yapının olmaması, şehrimize gelen turistlerin zevk ve ihtiyacına uygun eğlence yerleri, restaurant vs. olmaması, gelen turist kalitesindeki düşüş.”
- K32: “Turizm işletme belgeli otellerin denetimi bakanlıkta olmalı. Denetleme de yetki karmaşası var. Belediye, sağlık bakanlığı gibi kurumlar bizi denetlemek istiyor bu durum bizi etkiliyor. Turist bazında bakıldığında ise taksiciler turistler ve bizler için sorun teşkil ediyor. Turistler olumsuz haberler sayesinde güvensiz yaklaşıyorlar. Ayrıca dış çevresel sorunlar yaşanmaktayız. Örneğin, bir sabah gürültüyle uyanıyorsun, bakıyorsun otelin önünde kaldırım işçileri, iş araçları, argo kelimeler havada uçuyor, inanılmaz bir plansızlık var.”
- K33: “Turist gözüyle bakıldığında büyük şehir de olmamızın dezavantajı olarak taksiciler, hava alanları, esnafın tutumu, güvensiz ortam hissiyatı gibi sorunlar mevcuttur. Otelcilik gözüyle bakıldığında ise turist profili bizi

etkiledi. Giderler arttı, bir yıpranma yaşadık ve amortismanları yerine koymakta güçlük çektik.”

- K34: “Plansızlık en büyük sorunumuz. Bilinçsizce artan yatırımlar bizleri olumsuz etkiledi her yatırım yapmak isteyen otel açıyor. Bu durum denetim altına alınmalıdır. Ayrıca yeni türeyen günlük kiralık evler bizler için sorun teşkil etmekte. 5 yıldızlı bir otelin sunduğu hizmetle bu evlerin sunduğu hizmet kıyaslamaz ancak fiyat olarak neredeyse aynı bu durum bizleri komik bir rekabet ortamına yöneltiyor.”
- K35: “Turizm bence cezalandırılmış pozisyonda her şey bekletiliyor. Bütün Avrupa’yı toplasanız bir İstanbul etmez. Ancak turizmde istikrar sorunu var. Bu da ülkenin içinde bulunduğu ekonomik politik birçok nedene bağlı olarak kendini göstermekte. İstikrarsızlık a dan z ye bütün segmentleri etkiliyor buna bağlı olarak bir arz talep dengesizliği var. Otellerde artan maliyetler ve düşen satış fiyatları ortaya çıktı bu durumla baş etmeye çalışıyoruz ayrıca turizmde istihdam düşüyor diğer sektörlerle yönelmeye başlıyor bu durum gelecek yıllar için büyük sorunları beraberinde getirebilir bilinçsizce artan yatırımlar var ve yatırımcılar mutsuz.”

Yukarıda katılımcıların yanıtları detaylıca yer almaktadır. Katılımcıların çoğunun benzer sorunlar belirtmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katılımcıların algıladıkları sorunlar; Belediyelerin otellere karşı olan tutumları, Sahte acentalar, Denetleme eksikliği, Denetlemede yetki karmaşası, Halkın, esnafın ve taksicinin turistlere karşı olumsuz tutumu, Ulaşım sorunu, Değişen turist profilinden memnuniyetsizlik, Güvenlik sorunları, Kalifiye eleman bulunamaması, Çevre ve tarihi güzelliklerimizin yeterince korunamaması, trafik, Çevre kirliliği, yeterli alt yapının olmaması, Gelen turist kalitesindeki düşüş, Plansızlık, Ekonomik istikrarsızlık , Bilinçsizce artan yatırımlar, son zamanlarda artan günlük kiralık evler olarak ortaya çıkmaktadır. Verilen yanıtlara göre seyahat acentası yetkilileri; çevre, trafik, sahte acentalar, ulaşım, taksicilerin olumsuz davranışlarına yönelik sorunlara dikkat çekerken, otel yöneticilerinin çoğunluğu ise benzer sorunların yanı sıra turist profilindeki memnuniyetsizliklerine dikkat çekerek farklı sorunlara değinmektedirler.

### 5.3.3. Turizmin sorunlarıyla ilgilenen kurum ve/veya kuruluşların tespitine ilişkin bulgular

Soru 3. İstanbul’ da turizmin sorunlarıyla ilgilenen kimler ve/veya hangi kurumlardır?

Katılımcıların ortak görüşlerine göre; sorunun konusuna göre ilgilenen kurum ve/veya kuruluş değişiklik göstermektedir. Bakıldığında İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, TÜROB, TÜRSAB, Emniyet Müdürlüğü, İBB gibi farklı kurum ve/veya kuruluşlar sorunlarla ilgilenebilmekte veya ilgilendiği de tartışılmakta ancak hiçbir sorun tam anlamıyla çözüme kavuşturulamamaktadır.

Soru 4. Sizin karşılaştığınız sorunları ilettiğiniz hangi kurum ve/veya kişiler mevcuttur?

- K12: “Kime iletebiliriz ki, en fazla yerel sivil toplum kuruluşlarına iletiyoruz onlarda gerekli yerlere iletiyorlar.”
- K14: “Daha çok TÜRSAB’a iletiyorum. Gerekli görüldüğün de belediyeye de iletiyorum ancak sorunlarıma bir çözüm bulamıyorum.”
- K15: “Kime iletebilirim ki, gidip kime şikayet edebilirim ama bazı sorunlarımızı genellikle TÜRSAB’a iletiyoruz, çözüm de sağlıyor, ancak sorunun nerden kaynaklandığı önemli, kamusal bir sorunsal onlarda gerekli yerlere iletiyor. Ne kadar çözümlüyor olduğu ise tartışılır.”
- K17: “Bu sorunları kimseye iletemiyorsun.”
- K19: “Biz sorunlarımızı TÜRSAB’a iletiyoruz.”
- K21: “TÜRSAB’a iletiyoruz. Aslında sorunlar konusuna göre Büyükşehir Belediyesi, İl Emniyet Müdürlüğü gibi birimleri de kapsıyor ancak acenta olarak bizi dinleyen olmaz, bizde TÜRSAB’a iletiyoruz o bizim binevi sözcümüz oluyor.”
- K22: “TÜROB’a iletiyoruz ancak onunda gücü bir yere kadar yetiyor elinden geleni yapıyor ancak iletilmesiyle orada kalıyor.”
- K23: “Sorunları TÜROB’a iletiyorum. Kendimde bizzat birçok derneğe üye olarak hem otelin hem çevrem hem de İstanbul’un sorunlarını dile getirerek bir şeyler yapmaya çalışıyorum.”

- K24:“Belediye ve valilik ile toplantılar yapıyoruz sorunları bizzat dile getiriyoruz.”
- K25: “TÜROB a iletiyoruz. Onlarda belirli çerçevede yardımcı olabiliyorlar.”
- K27:“T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, Belediyeler.”
- K28:“Ciddi sorunlarımız olmamakla birlikte sorunun konusuna göre belediye veya TÜROB a iletiyoruz.”
- K29:“Sorunlarımızı iletebildiğimiz bir kurum bulunmamaktadır.”
- K30: “TÜROB ve turizmden sorumlu valilere iletiyorum.”
- K31: “Biz otel olarak sorunlarımızı bağlı bulunduğumuz belediye, belediyenin değişik kurumları, İstanbul emniyet müdürlüğü turizm şubesi, TÜROB ve İstanbul valiliğine iletiyoruz.”
- K32: “Bakanlığa bağlı olduğumuz için bakanlığa iletiyoruz. Ancak kamu kuruluşlarının görev dağılımında bir sorun var. Bizim sorunumuzu belediye çözemeyecek bile olsa çözemem demiyor, sürekli erteliyor.”
- K33: “Kurum olarak son zamanlarda büyük sorunlar yaşamıyoruz ancak sorunun konusuna göre değişir.”

Katılımcıların ortak görüşlerine göre; bütün sorunlarını iletilebilecekleri, bizzat muhatap olunabilecek bir kurum ve/veya kuruluşun mevcut olmadığı, sorunun konusuna göre değişiklik olabileceği ancak genellikle acentaların sorunlarını TÜRSAB’ a ilettiği, otel işletmelerinin ise TÜROB’a ilettiği görülmektedir. Bu kurumların sorunlarla ilgilendiği ancak yetkisini aşan konularda yetersiz kaldığı ve sorunların çözümünde bürokratik engellerle karşı karşıya gelindiği ortaya çıkmaktadır.

Soru 5:Karşılaşılan sorunlar için kim ne yapmalı?

- K12: “Şu anda kimse bir şey yapamıyor turizmin sorunlarıyla ilgilenen alanında uzman bir kişi atanmalı ve uygun bir kurum oluşturulmalı mevcut sorunlarımızı iletip geri dönüş alabilmeliyiz ve tek işi bu olmalı.”
- K14:“Yapılan bir şey yok. Turizm bakanlığı buna el atmalı, İstanbul için böyle bir kurum oluşturulmalı.”

- K15:“İşin yarısı devlette biter yarısı insanda biter. Devlet önce halkına bir şeyleri doğru yaptırıyor olması gerekir. Aynı zamanda devletin destekleri doğru yerlere veriyor olması ve doğru konumlandırmalar yapıyor olması gerekir. Turizm bakanından umudumuz var ama göreceğiz. Her paydaşın aslında bir etkisi var ancak sorunlar için kimsenin etkin olduğuna inanmıyorum.”
- K18:“Bu hükümet ve özel sektör arasında paylaşılan bir sorumluluk olmalıdır.”
- K21: “TÜRSAB, seyahat acentalarının sorunlarıyla ilgilenmeli, Büyükşehir Belediyesi ulaşım sorunuyla ilgilenmeli, güvenlik için İl Emniyet Müdürlüğü çalışmalı. Kısacası sorunun konusuna göre herkese düşen farklı görevler vardır.”
- K24: “Öncelikle bağlı bulunduğumuz belediyelerin sokaklara turizm zabıtalrı yerleştirmeleri gerekir, ayrıca İstanbul’un tanıtımı ve bilgilendirme için her bölgeye ofisler konumlandırılmalıdır. Bölgelerin güvenliği için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.”
- K30:“Sorunların çözümü için tepe nokta bakanlığımız. Bakanlık tarafından genelgeler hazırlanarak şehir kapsamında il kültür turizm müdürlüğü, valilik ve belediye gibi kurumlara iletilmelidir. Onlarda sektörde gerekli paydaşlarla koordineli bir şekilde faaliyet sürdürmelidirler.”
- K31: “Bu sorunların giderilmesi için tüm devlet ilgili birimlerinin koordineli bir şekilde çalışarak, otelci, acentacı ve diğer meslek gruplarının oluşturduğu bir çalışma grubunun plan ve politikalar geliştirmesi gerekmektedir. İstanbul’da önümüzdeki yıllarda 50 adet beş yıldızlı yeni otel açılması planlanmaktadır. “Bu otellere istihdam nasıl karşılanacak, fiyat politikalarına ne kadar etkisi olacak, gerçekten bu arzı karşılayacak talep var mıdır” gibi sorulara cevap aranmalı ve daha planlı bir büyüme takip edilmelidir.”

Katılımcıların ortak görüşlerine göre sorunların çözümü için her paydaşa farklı farklı görevler düşmekte ancak bu sorunların iletilebileceği tek bir yapılanma oluşturulmalı, bu yapılanma koordinasyonu sağlamalı ve bu şekilde plan, politikalar geliştirilmelidir.

### 5.3.4. Sorunlara bakış açısı ve geri dönüşü tespit etmeye ilişkin bulgular

Soru 6. Sorunlara bakış açısı ve geri dönüş nasıl olmaktadır?

- K12: “Hiçbir geri dönüş alamıyoruz.”
- K14: “Bir geri dönüş kendi çabamızla bir şeyler yapmaya çalışıyoruz.”
- K15: “Kim geri dönecek, turist olarak düşündüğünde bir taksiye bindi mağdur oldu kime şikayet edebilir veya şikayet etti, kim nasıl bir yaptırım uygular?”
- K17: “Sorunlara geri dönüş yeterli değil.”
- K21: “Bir işleyiş vardır. Ancak yeterli değil.”
- K27: “Dosyalar takipte beklemektedir.”
- K29: “Sorunları iletebileceğimiz kurumlar maalesef yok, iletmemiz halinde bürokratik engeller oldukça fazla.”
- K30: “Şahsımla yaptığım iletimlerde olumlu dönüşler alıyorum ancak bu sorunların kökten kaybolması için yeterli değil.”
- K31: “Her ne kadar sorunlara bakış açısı olumlu olsa da, geri dönüş ve çözüm bulunması konularında maalesef farklı sebeplerden dolayı aynı olumlu sonucun olduğunu söylemem mümkün olmayacaktır. Çözümler geç olmakta ve bürokrasi sebebi ile uzun sürmektedir.”

Katılımcıların yanıtlarından da görüldüğü üzere sorunlara bakış açısı ve geri dönüş olumlu olmamaktadır.

Soru 7. Sorunlara getirilen çözümleri yeterli buluyor musunuz?

- K12: “Kesinlikle yeterli bulmuyorum.”
- K13: “Yeterli değil.”
- K14: “Asla yeterli bulmuyorum.”
- K15: “Kesinlikle yeterli değil.”
- K16: “Bu sorunlar bir zincirdir ve birçok nedene bağlıdır. İstanbul gibi bir metropolde de bu sorunların çözümü oldukça zordur.”
- K20: “Yeterli buluyorum.”

- K24: “Sorunlar çözülmüyor ki yeterli olsun.”
- K25: “Herkes bireysel olarak bir şeyler yapmaya çalışıyor ancak kesinlikle yeterli olmuyor.”
- K27: “Henüz bir çözüm getirilmedi.”
- K29: “Yeterli bulmuyorum.”
- K35: “Yeterli değil. Ülkenin öncelikli sorunları ele alınıyor, turizm geri planda kalıyor.”

Yukarıda görüldüğü üzere bütün katılımcılar sorunların çözümünü yetersiz olarak değerlendirmektedir. K35 ayrıca öncelikli sorunların ele alındığını turizmin ise geri planda kaldığını ifade etmektedir. Sorunların çözümü ve İstanbul turizminin gelişimine yönelik önerilere ilişkin bulgular

Soru 8. İstanbul turizmi ve sorunlarının çözümü ile ilgili siz neler önerirsiniz?

- K12: “Öncelikle gelen turist geleceği destinasyonu bilerek gelmeli ancak biz hala eski tanıtım faaliyetleriyle ülkemizi ayakta tutmaya çalışıyoruz. Örneğin, geçen günlerde turizm de gelişmemiş bir ülke, belediye desteği ile bir film yaptı ve o şehre turist akın etti. Doğru konumlandırma yapılmalıdır. Aynı zamanda sahaya gelen turist dilinden anlayan ve sorunlarına yardımcı olabilecek kişiler yerleştirilmelidir. Bunun gibi daha birçok şey dahil edilebilir.”
- K14: “Öncelikle insanların gelişmesi gerekiyor. Her şey havaalanında başlıyor oradan itibaren iyi bir izlenim verilmelidir. Turistin her an sorunuyla ilgilenen danışma büroları olmalıdır. Güven aşılmalıdır. Kesinlikle paydaşlar arasında bir güç birliği olmalıdır.”
- K15: “Bizde kanun çıkar ama uygulanmaz denetleyen de olmaz öncelikle turiste saygı anlayışı aşılmalıdır. Turizmi kötüye kullananlara gerekli yaptırımların uygulanması gerekir. Turistlerden sıkça duyduğumuz taksici olaylarıyla ilgili belediyenin veya devletin turistin sorununa çözüm bulması gerekir. Taksicilerin belediye tarafından denetlenmesi gerekir. Taksicilerin eğitilmiş olması gerekir. Daha doğrusu turistle iletişim halinde her kesimin



kendisine özen göstermesi gerekir. Dolayısıyla da toplumun da bilinçlendirilmesi gerekir. Ayrıca işini iyi yapanların desteklenmesi lazım, desteklerin tabana yayılması gerekir. Ulaşım sorununun çözülmesi gibi de daha birçok madde eklenebilir. Ancak en önemlisi, turisti koruyan bir yapı olmalı ve turist gözüyle politikalar oluşturulmalıdır.”

- K16:“Genel olarak sistemselsel bir hata mevcuttur. Zedelenmiş imajı düzeltmeyi bileceksin. Örneğin, kaliteli dizilerin İstanbul tanıtımına katkısı çoktur, tanıtım yapmayı bileceksin. Bir turistin bir ülkeyi tanınması ilk olarak pasaport polisinde başlar. Bu yüzden her açıdan iyi bir izlenim bırakacak kişileri görevlendirmeliyiz. Herhalde dünyanın en dolandırıcı taksicileri İstanbul da, bu durum acilen düzeltilmelidir. Yatırımlar doğru şekilde konumlandırılmalıdır gibi birçok madde eklenebilir.”
- K17:“İstanbul’un değerini korumak için öncelikle trafik sorununu çözmek gerekiyor. Sivil toplum kuruluşları çalışıyor, konuşuyor ancak kendi başına bir şey yapamaz. Kamu desteği olmalıdır. Turizm bakanlığı, belediyeler, sivil toplum kuruluşları, ulaştırma bakanlığının çalışması gerekiyor. Ayrıca bilinçsiz yatırımların önüne geçilmelidir. Bugün Paris veya Londra’ da istenilen yere otel yapılamaz. İyi bir şehir planlaması gerekiyor. Netice itibariyle arzu edilen nicelik ve niteliğin elde edilebilmesi için; Charter uçaklarında yakıt desteğinin devam etmesi, Yurtdışı fuarlarının artırılması, Atatürk Havalimanının hizmetine sınırlı da olsa devam ettirilmesi yararlı olacaktır.”
- K19: “Öncelikle siyasi ve ekonomik istikrar yerine getirilmedi, güven ortamı sağlanmalıdır, gerekli yerlerde denetlemeler arttırılmalıdır, teşviklerin arttırılmalıdır.”
- K20:“İstanbul’da turizmi daha fazla canlandırmak için kesinlikle algıyı daha üst noktalara taşımak gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de herkese büyük rol düşüyor. Şehrin güvenliğini sağlayan polisinden taksicisine, restoranından her bir otel personeline herkesin sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Ayrıca, her zaman yenilikçi bir yaklaşımla turizme yön verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Teknolojik gelişmeler artık hayatımızın her alanında mevcut. Turizmde de en güncel teknolojiler kullanılarak en yenilikçi

yaklaşımlar benimsenmeli ve dünyaya İstanbul, tarihi ve kültürel yapısıyla çok daha iyi tanıtılmalı.”

- K21:“Öncelikle ulaşım sorunu çözülmeli, turizm alanları genişletilmeli ve turiste güven duygusu aşılmalıdır. Güven ortamı çok önemli, turist önce güven arıyor daha sonra fiyata bakıyor. Ayrıca İstanbul’un her parçası birer cazibe merkezidir bu açıdan noktasal planlar yapılmalıdır.”
- K22:“Türk hava yolları her yerde her yerin reklamını yapıyor ancak Türkiye’nin reklamını yapmıyor büyük tanıtım sıkıntıları var devletin amacı ne bilemiyorum. Yurt dışında Türkiye’nin ve İstanbul’un reklamı yapılmalıdır. Ayrıca turizm bakanımız özgürce faaliyet gösterebilmelidir.
- K23: “Öncelikle siyasetin turizme katılmaması gerekir yurt dışında ki paydaşlarımızla ilişkilerimizi iyi tutmak gerekir önemli lokasyonlardan gelen misafirler bizleri memnun ediyor ve kaliteyi artırıyor. Öncelikle kendi çevremizi sonrasında da İstanbul turizmini iyi bir şekilde yönetecek bireylere ihtiyacımız var. Teşvikler az, yönlendirmeler az, İstanbul tanıtımını yapacak hiç kimse yok. Daha koordineli olmalıyız. Herkes kendi gemisini kurtarmaya çalışıyor ancak geminin içindeki mürettebatı kurtarmadıktan sonra geminin hiçbir anlamı yok.”
- K24:“Esnaflar bilinçlendirilmedi, turistler kandırılmamalıdır, her önüne gelen taksici olmamalıdır, müşteri kalitesi artırılmalıdır, fiyatlarda istikrarlı olunmalıdır, doğru tanıtımlarla doğru konumlandırmalar yapılmalıdır. Otel sahibi birçok patron turizmi bilmediği için personele değer vermiyor kalifiye eleman çalıştırmıyor bu durumun da önüne geçilmelidir.”
- K25: “Turizmin sorunların çözümü için turizmin paydaşlarına, öncülerine sorulmalıdır. İstanbul da turizm için önemli bölgelerin fikirlerine yer verilmelidir. Sorunlar ve çözümler tartışılmalıdır, iş birliği modeli çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirilmelidir.”
- K26:“Öncelikle turizme değer veriliyor olması gerekiyor, Bakanlığın bu konuda bilinçlendirilmesi gerekiyor, okullarda daha iyi turizm eğitimi verilmesi gerekiyor. Turizm için her şey var ancak yönetilmiyor, iyi bir yönetim anlayışı gerekiyor.”

- K27:“İlk olarak güvenli sokaklar, dürüst taksiciler, esnaf ve ticari işletmeler gerekiyor. Bunların sürekli denetlenmeleri, cezai yaptırımların artırılması gerekiyor. Hükümet istikrarı sağlamalı ve İstanbul’un uluslararası arenada tanıtımı için gerekli yatırımları yapmalı. Var olan siyasi dilini yumuşatıp barış ve huzur dolu bir güven ortamı sağlamalı. Ticari işletmeler için güvenilir ve tarafsız bir adalet sistemi sağlamalı ve rekabet kurallarında reforma gidilmeli.”
- K28: “Büyükşehir belediyesinin yeni düşüncelerle yeni değişiklikler yapmasını umuyorum. Ayrıca İstanbul’da kontrolsüz çok sayıda ev ve apartlar mevcuttur bu konuda güçlü kontroller gerekiyor.Aynı zamanda bir koordinasyon yok İstanbul için bir koordinasyon oluşturulmalıdır.”
- K29:“Güvenlik vurgusu yapılarak oldukça fazla halkla ilişkiler çalışması yapılması ve yurtdışı fuarlarında Türkiye tanıtımın daha iyi yapılması gerekiyor. Ayrıca kaliteli hizmet vermek için kalifiye ve etkin personel şart bu doğrultuda gençlerin gelişimini sağlayarak farklı bakış açılarıyla onlara eğitimlerle İstanbul’un her noktasında çalışma imkanı sağlamak gerekir.”
- K30: “Turizm huzurdan beslenen bir sektör diplomatik ilişkilere dikkat edilmelidir. Planları kısa vadeli yapmamalıyız, hedefleri ve bu hedefe giden yolları doğru belirlemeliyiz. Nitelikli misafir istiyorsak o segmentler de kendimizi aydınlatmalıyız, doğru bir destinasyon pazarlaması ve yönetimi yapılmalıdır. Turizmle ilgili sivil toplum kuruluşlarında ego savaşları olduğunu düşünüyorum, bu açıdan hedefi yakalamak konusunda bize zorluklar yaratıyor, hepimizin tek bir yumruk olup ortak bir gayede birleşmesi gerekiyor. Uzun vadeli turizm planı olarak bir yabancı misafire nasıl davranılması gerektiğini tüm halkımıza aşılammamız gerekiyor. Sizin yaptığınız bir misafirperverliği diğer yandan başka türlü davranarak yerle bir eden birçok insan var, şuanda yaşadığımız çağda bu tür sorunlar çözülemez olmamalıdır. Günübirlük kiralamaların önüne geçilmelidir. Çok sıkı denetlemeler ve cezalandırmalar yapılmalıdır. Belediyeler daha fazla inisiyatif almalıdırlar. Belediye belgeli ve bakanlık belgeli otellerin yönetimi konusunda bir çift başlılık mevcuttur bu durumda otelcilik kapsamında sorunların çözümünü engelliyor.”

- K31:“İstanbul turizminin sorunlarının çözümü için öncelikli olarak bir çalışma grubunun kurulması, sorunların ve nedenlerinin belirlenmesi ve daha sonra öncelik sırasına konularak çözüm yollarının aranması gerekmektedir. Ayrıca ülke ekonomisine katkısının yadsınamayacağı bu sektör ile ilgili olarak daha fazla eğitilmiş, (sadece yönetici değil, alt kademe çalışan dahil) personelin yetiştirilmesi ve turizmin yoğun olduğu ilçelerdeki halkın bu konuda daha bilinçli olmasını sağlayacak eğitimlerin yapılması gerekmektedir.”
- K32:“Bizlerin de olaya dahil edilmesi gerekiyor. Yerel bazlı yatırımlarda belediyeler, özel sektör olarak bizlerinde fikirlerine önem vermeleri gerekiyor. Kamu da ne kadar gelişim olursa olsun sahada yaşanan pozitif veya negatif etki yaratan faaliyetleri bizler biliyoruz ve anlıyoruz, bire bir yaşıyoruz. Geniş çaplı olarak bakanlığın, yerel de ise belediyelerin birer danışma kurulu oluşturup bizim gibi işletmeleri de dahil etmesi gerekiyor diye düşünüyorum. Kültür ve turizm bakanlığı icracı kurum olmalı, devlet kurumlarında işleyiş çok ağır. Devletten ve yerel belediyelerden anında çözüm bekliyoruz. Müşterilere güvende olduğunu hissettirmemiz gerekiyor, kendi evinin rahatlığını hissettiriyor olmamız gerekiyor. Ayrıca her bir kurum kendi üyeleriyle bir çatı altında, herkes benci. Bir birlik yok, yetki karmaşası var, turizmde herkes bir arada hareket etmeli ki sorunlar çözüme bir anda kavuşsun. Yetkisi olan öyle bir kurum olmalı ki yalnızca turizmle ilgilenmeli. Örneğin, büyük şehir belediyesinin acil vakalar için oluşturduğu bir yapılanma var. Turizmde de böyle bir yapılanma olmalı, bakanlığımızın böyle bir eylem planı yapması gerekiyor. Böylece anlık sorunlar çözüme kavuşabilir. Biz ülkemizin ve turizmin daha ileriye gitmesi için çaba sarf eden küçük karıncalarız. Bakanlığın sahaya doğrudan iletişim halinde olabileceğimiz bir yapılanma kurması gerekiyor.”
- K33:“Turizme hizmet eden herkes bilinçlenmeli öncelikle yabancıların gözüyle bakılmalı güven hissiyatı verilmelidir. Anadolu yakasına bir konferans ve fuar merkezi yapılmalıdır. Bu yaka için havaalanının geliştirilmesi gerekiyor birlik olarak hareket etmemiz gerekiyor cazibe merkezlerinin geliştirilmesi ve fiyat dengesizliğinin ortadan kalkması gerekiyor.”

- K34: “Anadolu yakasına daha fazla cezp edici imkanlar sunulmalıdır. Fuar merkezi, yeni turistik alanlar gibi faaliyetlere ihtiyaç var. Şu anda bu yakada konaklayan çoğu misafir sağlık turizm amaçlı konaklamaktadır. Bunlar alternatiflerle desteklenmelidir. Ruhsatsız ve plansızca açılan otellere yönelik yaptırımlar olmalıdır, günlük kiralık evlerin ise denetlemeye alınması gerekiyor. Turizmin zorda olduğu zamanlarda vergi indirimi gibi teşviklerle desteklenmelidir. Taban fiyat belirlemesi yapılmalıdır bu durum otelleri ciddi anlamda rahatlatacaktır. Aynı zamanda çok fazla kuruma yetki verilmiş durumda. Bugün bir otel açmak istediğinde veya bir sorunun olduğunda çok fazla kurumla uğraşman gerekiyor, bir yetki sorunu var merkezi bir organizasyon dahilinde faaliyet göstermek turizme yararlı olacaktır. Ama maalesef ki öyle bir yapılanma yok, tek merkezi muhatap bulabilmek bizim işimizi de rahatlatılabildi. Her türlü istek ve şikayetlerimizi iletebileceğimiz bir yapılanma olmalıdır. Bizlere kolaylık sağlanmalıdır.”
- K 35:“Ülkede birçok sorun var her sorun da birbirini tetikliyor ancak turizm her sorundan etkileniyor her sorunun kaynağı da istikrara dayanıyor ülkenin biran önce kendisine gelmesi gerekiyor herkesin bilinçlenmesi gerekiyor arz talep dengesinin düzeltilmesi kalitenin önemsenmesi aynı zamanda fiyatların da artması ve sürdürülebilirliğin sağlanması gerekiyor. Sektörün boyunu aşan sorunlara devletin el atması gerekiyor maddiyattan ziyade biz nasıl daha istikrarlı ve güvenli bir imaj çizebiliriz ülke imajını nasıl değiştirebiliriz gibi konulara ağırlık vermesi gerekiyor büyük sorunların sıcak gündemden düşüp turizmin ön plana gelmesi gerekiyor devletin de desteğiyle ve bizler turizmciler olarak yapacaklarımızla bu sorunların üstesinden gelebiliriz. ”

Katılımcıların yanıtları yukarıda detaylı olarak yer almaktadır. Bu bağlamda katılımcıların ortak görüşlerine göre İstanbul’ un gelişimine ve sorunların çözümüne yönelik önerileri; Turist gözüyle politikalar; öncelikle birbirinden farklı turist tipleri analiz edilerek turistin bir destinasyonu ziyaretinde istek ve beklentileri dikkate alınıp onların bakış açısına göre politikaların geliştirilmesine dikkat çekilmiştir, Güvenli bir ortam algısı; turizm insanlarda bir keyif algısı yarattığı için turist tercih edeceği destinasyonda keyfini kaçırarak hiçbir olumsuz unsur istemez ve kendini güvende

hissetmediği destinasyonu tercih etmeyerek rota değiştirebilir. Bu nedenle turistin algıladığı güven hissiyatı son derece önemlidir. Konumlandırma, Sahada dil bilen personel istihdamı; katılımcılar turistin sahada dil bilen personel yetersizliğinden kaynaklı sorunlar yaşadığına özellikle dikkat çekmektedirler. Tanıtım, Paydaşlar arasında güç birliği; bir destinasyonun başarısı veya başarısızlığı üzerinde paydaşlar doğrudan etkilidir. Özellikle İstanbul gibi önemli turizm merkezlerinden biri olan bir destinasyonun yönetiminde paydaşların iş birliği son derece önemli bir husustur, Turiste saygı anlayışı, Taksici sorununa acil çözüm ve belediye tarafından güçlü denetlemeler; turistler ziyaret ettikleri destinasyonlarda tatil deneyimini bir bütün olarak algılamakta ve bu yönde değerlendirme yapmaktadırlar. Karşılaştıkları en ufak olumsuz unsur destinasyon için bütün avantajları dezavantaj haline dönüştürebilmekte ve turist tarafından algılanan imajı zedelemektedir. Bu açıdan otelden acentaya acentadan taksiciye kadar turistle iletişim halinde olan her kesim bilinçlendirilerek olumsuz tutum ve davranışlara yönelik yapıcı önlemler alınmalıdır. Turistle muhatap olan her kesimin eğitimi, Ulaşım için politikalar, Doğru yere yatırım, Arz-talep dengesizliğine çözüm, İstanbul’ da son zamanlarda artan bilinçsizce yatırımlar arz-talep dengesizliği sorununu beraberinde getirmektedir. Sivil Toplum Kuruluşlarına kamu desteği, Yurtdışı fuarlarının artırılması, Atatürk Havalimanının hizmetine sınırlı da olsa devam ettirilmesi, Siyasi ve ekonomik istikrar, Denetlemeler artmalı, Teşvikler artmalı, Yenilikçi stratejiler, Her kesimin sorumluluk bilincine sahip olması, Noktasal planlar; turistik alanların bir bütün olarak değerlendirilip plan ve politikaların geliştirilmesi yerine bölgesel hatta noktasal bazda planlamanın önemine vurgu yapılmaktadır. İstanbul için ise her bir ilçesinin destinasyon bazlı tanıtım ve yönetim faaliyetleri ile geliştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Siyasetin turizme karışmaması, Yurt içi ve dışı paydaşlarla ilişkilerin sıcak tutulması, Misafir memnuniyeti, Kalite, Koordinasyon, İş birliği modeli çerçevesinde faaliyetler, İyi bir yönetim anlayışı, turistik destinasyonların emir-komuta anlayışı şeklinde değil de bütün paydaşların katılımıyla iş birliği anlayışı çerçevesinde yönetilmesinin fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Günlük kiralık evlerin ve sahte acentaların denetimi, Doğru bir destinasyon pazarlaması ve yönetimi, Uzun vadeli turizm planı, Belediyenin daha fazla inisiyatif alması, Sorunlarının çözümü için öncelikli olarak bir çalışma grubunun kurulması, Danışma kurulu oluşturulup özel sektörün kararlara dahil edilmesi; özel sektörün turistin ve turizmin sorunlarını daha yakından takip

edebilmesi ve birebir yaşaması nedeniyle özel sektörün de kararlarının dahil edileceği bir yapılanmanın oluşturulması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın icracı bir kurum olması, Yetki karmaşasının ortadan kaldırılması, Sahada istek ve şikayetlerin iletilebileceği doğrudan iletişim halinde olunabilecek bir yapılanma, İstanbul Anadolu yakasına konferans ve fuar merkezleri, Anadolu yakasının havaalanının geliştirilmesi, Fiyat dengesizliğinin ortadan kalkması, Sektörün boyunu aşan sorunlara devletin el atması ve Sorunlar arasında turizmin ön plana gelmesi gerekmektedir.



## BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turistik destinasyonların kendine özgü bazı niteliklere sahip olması ve politik, ekonomik, çevresel gibi birçok unsur etrafında şekillenmesi gerçeği dikkate alındığında her destinasyon için farklı yönetim anlayışlarının benimsenmesi kaçınılmazdır. Turizm destinasyonları sahip oldukları karmaşık paydaş ilişkileri nedeniyle yönetimi ve pazarlanması oldukça güç alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm destinasyonunda, yer alan paydaşların herhangi birisinin ya da birkaçının diğer paydaşlar üzerinde birtakım etkileme ya da yönlendirme gücü olabilmekte ancak bu güç, diğer paydaşlar üzerinde zorla ya da emir yoluyla değil koordinasyon ve işbirliği ile sağlandığı sürece olumlu yanıtlar vermektedir. Destinasyonlarda bu zorlu görevi hangi kurum ve/veya kuruluşun üstleneceği ise belirsizlik içeren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu belirsizliği tespit etmek üzere gerçekleştirilmiş bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- İstanbul destinasyonunun mevcut durumu hakkında katılımcıların ortak görüşlerine göre; İstanbul turizminin hak ettiği konumda olmadığı, İstanbul için turist profiline değıştiği, halkın turizm açısından bilinçsizliği, istatistiki olarak bir artışın var olduğu ancak gelirlerde aynı oranda artışın var olmadığı gibi temel unsurlar dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra İstanbul turizminin sahip olduğu geniş avantajların var olduğu, 2018 yılının toparlanma yılı olarak değerlendirildiği ve gelecek yıllar için umut vaat ettiği ifade edilmektedir.
- İstanbul turizminin daha iyi yerlere gelmesi için yapılabilecek faaliyetler ise; İmaj çalışması, Ortak akıl ve işbirliği, Uygun bir yapılanma, Hukuki yetkiye sahip bir otorite, Mevcut kaynakların geliştirmesi, Tanıtım faaliyetleri kapsamında destinasyon bazlı tanıtım, Kamu-Özel-Birey içermesiyle oluşturulabilecek turizm odaklı faaliyetler, Mesleki eğitimler ile kapasitelerin artırılması, Turizmle ilgili tanım ve yetkilerin net bir şekilde belirtilmesi, Bütün paydaşların dahil edildiği bağımsız bir turizm kurulu,



Turistle muhatap olan her kesimin bilinçlendirilmesi, Yüksek gelir sağlayıcı kongre ve kruvaziyer turizmi gibi alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilmesi, Yerinde yatırımlar ve Varış noktası yönetimi mantığında konumlandırma çalışmalarını kapsamaktadır.

- İstanbul'da turizmin etkin bir şekilde yönetilemediği ortaya çıkmıştır. İstanbul'un yapısı gereği yönetilmesi güç bir şehir olması, turizm sisteminin birçok farklı paydaştan meydana gelmesi ve buna bağlı olarak bir yetki karmaşasının yaşanması, çok başlılık, örgütlenme eksikliği, iş birliği ve koordinasyon eksikliği bu duruma neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bir katılımcı turizmin bütün paydaşlarını hatta turizmin etkileşim halinde olduğu alt sektörlerini de kapsayan bir yapılanma oluşturularak turizmin etkin bir şekilde yönetilebileceğine dikkat çekmektedir.

Genç ve diğ. (2014:49) sürdürülebilir bir destinasyon yaratmak için örgütlenmenin önemini ele aldığı çalışmada, Çanakkale ilindeki 24 turizm sektörü paydaşı ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Çanakkale'nin istenilen turizm potansiyeline kavuşamamasının en büyük nedeninin benzer şekilde örgütlenme eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanıtma Genel Müdürlüğü koordinatörlüğünde Yatırım ve İşletmeler, Araştırma ve Eğitim, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüklerinden oluşturulan ekipler ile 9 Temmuz 2017 tarihinden itibaren Eskişehir, Afyonkarahisar, Kütahya, Bursa, Bilecik, Adapazarı illerini kapsayan bir çalışma başlatılmıştır. Yapılan çalışmalarda karşılaşılan en önemli sorunun, Destinasyon Yönetimi boşluğundan veya çok başlılığından kaynaklanana örgütsel yapıdaki dağınıklık olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların ortak görüşlerine göre İstanbul'da turizmin gelişimini yönlendiren paydaşlar; "İstanbul Valiliği, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA); Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), merkezi İstanbul'da bulunan Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Ofisi (ICVB), İstanbul Rehberler Odası (IRO), Turizm Geliştirme Vakfı (TUGEV), İstanbul

Turizm Derneği (ISTTA) gibi turizm meslek kuruluşları ile yiyecek-içecek işletmeleri” olarak ortaya çıkmaktadır.

- Her bir paydaşın üstlendiği roller benzerlik göstererek bu roller genel olarak; tanıtım, müşteri memnuniyeti yaratma, müşteri sorunlarına ilgi olarak ortaya çıkmaktadır. Bakıldığında hiçbir kurum ve/veya kuruluş İstanbul’ da turizmin paydaşlarını koordine edebilecek bir yetki ve güce sahip değildir. Her bir paydaşın kendi faaliyet alanı çerçevesinde bağımsız bir şekilde hizmet ürettiği anlaşılmaktadır.
- Paydaşlar arasında koordinasyon ve iletişim sorunu mevcuttur. Paydaşlar rutin bir şekilde olmamakla birlikte bir araya geliyor ancak aralarında bir işbirliği ve koordinasyon olmadığı için devamlılık arz etmiyor. Bu duruma yönelik bazı katılımcılar etkin bir işbirliğinin olabilmesi için liderlik özelliğinin var olması gerektiğini ifade etmektedir.
- Acuner (2015:62) yaptığı çalışmada Zigana turizm merkezini sürdürülebilir açıdan değerlendirmek amacıyla yedi turizm sektörü paydaşı ile görüşmüştür. Araştırma sonucunda benzer şekilde destinasyon paydaşları arasında iletişim ve koordinasyon sorunu olduğunu ve bunun da yerel destinasyon yönetim örgütü oluşturularak aşılabileceğini belirtmiştir.
- Kurum ve/veya kuruluşlar arasında daha etkin bir paydaşın olmadığı her bir paydaşın kendi faaliyet alanları çerçevesinde hizmet üreterek konumlandığı anlaşılmaktadır. Ancak katılımcılardan bir tanesi farklı bir görüş belirterek İstanbul Büyük Şehir Belediyesinin hedefleri çerçevesinde daha etkin olduğunu ifade etmektedir.
- İstanbul destinasyonunda liderlik rolünü üstlenebilecek bir yapılanmanın mevcut olmadığı sonucuna varılmıştır. İstanbul destinasyonunu Büyük Şehir Belediyesi bünyesindeki bir yapının yönetmesinin doğru olacağına ancak böyle bir yapılanmanın mevcut olmadığına vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda destinasyon yönetiminde liderlik rolünün tek bir kurum ve/veya kuruluşun üstlenemeyeceği, her bir paydaşın katılımı ile gerçekleştirilecek bir modelin gerekliliği de farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstanbul'da destinasyon yönetim sürecini üstelenecek kurum ve/veya kuruluşun yerine getirmesi gereken en önemli roller ise;

- Koordinasyon,
- Örgütlenme,
- Sürdürülebilir bir destinasyon yönetimi için halkın bilinçlendirilmesi,
- Destinasyonların marka değeri yaratılması ve yönetilmesi,
- Doğru planlama faaliyetleri,
- Turizmin devamlı gelişiminin sağlanması,
- Destinasyon odaklı tanıtım faaliyetleri,
- Lojistik çalışmaları,
- Sahada dil bilen personel istihdamı,
- Ulaşılabilirlik için gerekli çalışmalar,
- Güçlü bir pazar analizi,
- Turist profiline yönelik hizmet üretimi,
- Turistlerde güven hissiyatının oluşturulması,
- İmaj çalışmaları,
- Sektördeki tüm paydaşların katılımını kapsayan yönetim anlayışı,
- Doğru veri yönetimi ve istatistik analizi,
- Halkın refahı için İstanbul' da turizm faaliyetlerinin tek bir bölgede toplanmayıp diğer bölgelere yayılması,
- Turist-halk memnuniyet dengesinin sağlanması gibi birçok farklı faaliyet alanı belirtilmektedir.

Yukarıdaki sonuçlar araştırmanın asıl amacına yönelik veri elde edebilmek için görüşülen TÜRSAB Başkanı, TÜROB Genel Müdürü, Kongre ve Ziyaretçiler Bürosu Kongreler Uzmanı, Dernek Başkanı, IRO (İstanbul Rehberler Odası) Başkanı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Turizm Zabıta Amiri, TURYID (Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmeleri Derneği) Başkanı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Turizm Müdürü, TUSAD (İstanbul Turizm Seyahat Acentaları ve İşadamları Derneği) Başkanı, TUYED (Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği) Başkanı, ISTTA (İstanbul Turizm Derneği) Başkanı olmak üzere 11 katılımcı yanıtlarının sonuçlarını içermektedir.

Aşağıdaki sonuçlar ise amacı destekler nitelikte daha spesifik bilgilere ulaşabilmek adına saha da turistlerle yakın iletişim halinde bulunabilen seyahat acenta yetkilileri ile 3,4 ve 5 yıldızlı otel genel müdürlerinden oluşan 24 katılımcı ile gerçekleştirilen ikinci görüşmenin yanıtlarının sonucunu yansıtmaktadır:

- İstanbul turizminin mevcut durumuyla ilgili olarak; “İstanbul’un eşsiz özelliklere sahip bir cazibe merkezi olduğu ancak bu özelliklerin gerektiği gibi kullanılmadığı, arz ve talep dengesizliğinin var olduğu, Ozan (2017: 121), günümüzde İstanbul’ da arz talep dengesizliği sorunu yaşandığını yatak kapasitesi olarak İstanbul’un 2012 senesi seviyesine getirilmesi gerektiğini ancak bu durumda arz ve talep dengesinin sağlanacağını ifade etmektedir. Turizm açısından yeterli ilgi ve önemin verilmediği, istatistiki olarak artış olduğu ancak kaliteli turistlerin gelmediği, turist profilinin değiştiği, Demirci (2018: 31), İstanbul’ u son dönemde daha fazla oranda Arap misafirlerin tercih ettiğini ifade etmektedir, yaşanan olaylar nedeniyle turistlerce algılanı güvensiz bir konumlanmanın var olduğu, hak ettiği konumda olmadığı, değerlerinin çok ucuza satıldığı, İstatistiklerde belirsizlik var olduğu, yatak sayısının arttığı ancak yanlış yerlere yatırım yapıldığı ve 2018’in toparlanma yılı olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.
- İstanbul turizmiyle ilgili katılımcıların çoğunun benzer sorunlar belirtmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katılımcıların algıladıkları sorunlar; Belediyelerin otellere karşı olan tutumları, Sahte acentalar, , Denetleme eksikliği, Denetlemede yetki karmaşası, Halkın, esnafın ve taksicinin turistlere karşı olumsuz tutumu, Ulaşım sorunu, Değişen turist profilinden memnuniyetsizlik, Güvenlik sorunları, kalifiye eleman bulunamaması, çevre ve tarihi güzelliklerimizin yeterince korunamaması, Trafik, çevre kirliliği, Yeterli alt yapının olmaması, Gelen turist kalitesindeki düşüş, Plansızlık, Ekonomik istikrarsızlık , Bilinçsizce artan yatırımlar, Son zamanlarda artan günlük kiralık evler olarak ortaya çıkmaktadır.

Verilen yanıtlara göre seyahat acentası yetkilileri; çevre, trafik, sahte acentalar, ulaşım, taksicilerin olumsuz davranışlarına yönelik sorunlara dikkat çekerken, otel yöneticilerinin

çoğunluğu ise benzer sorunların yanı sıra turist profilindeki memnuniyetsizlikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

- İstanbul’ da turizmin bütün sorunlarının iletilebileceği, bizzat muhatap olunabilecek bir kurum ve/veya kuruluşun mevcut olmadığı, sorunun konusuna göre değişiklik olabileceği ancak genellikle acentaların sorunlarını TÜRSAB’ a iletildiği, otel işletmelerinin ise TÜROB’a iletildiği görülmektedir. Bu kurumların sorunlarla ilgilendiği ancak yetkisini aşan konularda yetersiz kaldığı ve sorunların çözümünde bürokratik engellerle karşı karşıya geldiği görülmektedir.
- Sorunların çözümü için her paydaşın üstlenmesi gereken görevler olduğuna vurgu yapılarak bu sorunların iletilebileceği, kurumlar arasında koordinasyonu sağlayarak ve bu şekilde plan, politikalar geliştirilmesine imkan verecek tek bir yapılanmanın oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Sorunlara bakış açısı ve geri dönüş olumlu olmamakla birlikte bütün katılımcılar sorunların çözümünü yetersiz olarak değerlendirmektedir. Ayrıca öncelikli sorunların ele alındığını turizmin ise geri planda kaldığı üzerine vurgu yapılmaktadır.

Katılımcıların İstanbul’ un gelişimine ve sorunların çözümüne yönelik önerileri ise;

- Turist gözüyle politikalar oluşturulmalıdır,
- İstanbul destinasyonu için güvenli bir ortam algısı yaratılmalıdır,
- Sahada dil bilen personel istihdamı sağlanmalıdır,
- Güçlü tanıtım faaliyetleri ile doğru konumlandırmalar yapılmalıdır,
- Paydaşlar arasında güç birliği sağlanmalıdır,
- Turiste saygı anlayışı benimsenmelidir,
- Turistlerin karşı karşıya kaldıkları taksici sorunlarına acil çözüm üretilmeli ve belediye tarafından güçlü denetlenmeler yapılmalıdır,
- Ulaşım sorunu için güçlü politikalar hazırlanmalıdır,
- Doğru yere yatırım yapılmalıdır,

- Turistle muhatap olan her kesimin eğitimi sağlanmalıdır,
- Sivil toplum kuruluşlarına kamu desteği verilmelidir,
- Yurtdışı fuarları arttırılmalıdır,
- Atatürk Havalimanı'nın hizmetine sınırlı da olsa devam ettirilmesi gerekmektedir,
- Hükümet siyasi ve ekonomik istikrarı sağlamalıdır,
- Denetlemeler artmalıdır (günlük kiralık evlerin ve sahte acentaların denetimi vb.),
- Teşvikler artmalıdır,
- Yenilikçi stratejiler geliştirilmelidir,
- Noktasal ve uzun vadeli turizm planları hazırlanmalıdır,
- Siyasetin turizme karışmaması gerekmektedir,
- yurt içi ve dışı paydaşlarla ilişkilerin sıcak tutulması gerekmektedir,
- Kalite ve misafir memnuniyetinin sağlanması,
- Koordinasyon ve iş birliği modeli çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirilmelidir,
- İyi bir yönetim anlayışına sahip olunmalıdır,
- Doğru bir destinasyon pazarlaması ve yönetimi gerçekleştirilmelidir,
- Yerelde belediyelerin daha fazla inisiyatif alması gerekmektedir,
- Sorunlarının çözümü için öncelikli olarak bir çalışma grubunun kurulması gerekmektedir,
- Daha fazla eğitimli personelin yetiştirilmesi gerekmektedir,
- Bir danışma kurulu oluşturularak iş birliği anlayışı çerçevesinde özel sektörün de kararlara dahil edilmesi yararlı olacaktır.

Acar ve diğ. (2017: 297), destinasyon yönetiminde iş birliği ve ortaklık yaklaşımına Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) 2003 yılında yayınladığı bir raporda yer verdiğini ifade ederek bu modelde, özel sektörün turizm tanıtım maliyetlerine %25 ile %75 oranında katkıda bulunduğunu ve özel sektörün, pazarlama faaliyetlerinin stratejik planlanmasında pay sahibi olduğu üzerine vurgu yapmaktadır.

- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın icracı bir kurum olması gerekmektedir,

- Yetki karmaşasının ortadan kaldırılması gerekmektedir,
- Sahada istek ve şikayetlerin belirtilebileceği doğrudan iletişim halinde olunabilecek bir yapılanma oluşturulmalıdır,
- İstanbul Anadolu yakasına konferans ve fuar merkezleri yatırımı ile havaalanının geliştirilmesi gerekmektedir,
- Fiyat dengesizliğinin ortadan kaldırması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır,
- Arz-talep dengesizliğine çözüm üretilmelidir,
- Sektörün boyunu aşan sorunlara devletin el atması ve sorunlar arasında turizmin ön plana konulmasının gerekliliği şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Yapılan ikinci görüşmede elde edilen veriler birinci görüşmeyi destekler nitelikte yanıtlar içererek, katılımcıların sorunlarını iletebilecekleri herhangi bir kurum ve/veya kuruluşun mevcut olmayışına, paydaşlar arasında koordinasyon sorunu ve yetki karmaşası sorununa dikkat çekilmektedir.

Her turistik destinasyon gelişmişlik düzeyi ve sahip olduğu çeşitli özelliklere göre farklı yönetim anlayışları benimsemekte buna bağlı olarak örgütlenmeler oluşturmaktadır. Bu örgütlenmelerin şekli ve yapısı ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Önemli turizm merkezlerinden biri olan İstanbul destinasyonunun da nasıl yönetildiğinin, belirsizlik teşkil eden bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda İstanbul turizminin yönetiminin hangi kurum ve/veya kuruluş tarafından üstlenildiğinin tespit edilmesi arzulanmıştır. Sonuç olarak İstanbul'da kurumlar arası entegrasyonu sağlayacak bir yapının hiçbir kurum ve/veya kuruluşta mevcut olmadığı görülmektedir. İstanbul' da tek bir kurum ve/veya kuruluşun liderliği üstlenemeyeceği bütün paydaşların katılımıyla gerçekleşecek bir anlayışın yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yönetim mantığını beraberinde getirerek emir-komuta anlayışı yerine iş birliği anlayışı içerisinde oluşabilecek bir ağ liderliğini mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda İstanbul destinasyonunun yönetiminde liderlik ağı anlayışı ile oluşturulacak bir örgütlenmelerin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra paydaşların istek ve şikayetlerini iletebilecekleri herhangi bir yapının bile mevcut olmadığı ve paydaşlar arasında büyük oranda yetki karmaşasının var olduğu görülmektedir. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, hala sektör temsilcilerinin rol ve sorumlulukları ile

yetkilerinin tam olarak tespit edilememesi, her paydaşın kendi faaliyet alanı çerçevesinde hareket etmesini ve İstanbul turizmi için bağımsız adımlar atmasını tetiklemekte bu durumda paydaşlar arasında koordinasyon ve iletişim sorununu beraberinde getirmektedir.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak yapılabilecek bazı öneriler şunlardır:

- Araştırma kapsamında İstanbul'da birkaç ilçe belediyesine gidilerek veri toplanılması amaçlanmış ancak mevcut belediyelerde gerek bir turizm bölümünün mevcut olmaması gerekse de turizm eğitilmiş personel istihdamının olmayışı nedeniyle yeterli bilgi elde edilememiştir. Bu açıdan öncelikle il ve ilçe belediyelerin bünyesine turizmle ilgili birimlerin dahil edilerek bu birimlerde turizm eğitilmiş bireylerin istihdam edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.
- İstanbul'un bir bütün olarak tanıtılmasına yönelik faaliyetler yerine bölge hatta köy şeklinde noktasal bazda destinasyon faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Destinasyon paydaşların birbirinden bağımsız olarak faaliyet geliştirdikleri görülmüş, buna bağlı olarak paydaşların daha sık bir araya gelerek ortak akıl ve işbirliği çerçevesinde bölge bazında destinasyon temelli örgütlenme modeli benimsenmesinin yararlı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Turizm endüstrisinin tüm aktörlerini bir çatı altında bir araya getirecek yapılanma ile iletişim ağları kurularak destinasyonun yönetiminde işbirliği anlayışı benimsenmelidir.
- Paydaşların her türlü istek ve şikayetlerini rahatlıkla iletebilecekleri, paydaşların koordinasyonun sağlanması açısından gerekli yetkiye sahip yerel yönetim birimlerinde turizm ile ilgili yapılanmaların oluşturulması gerekmektedir.
- Türkiye'de tek turizm destinasyon yönetim örgütü Turizm Bakanlığı olarak görülüp icracı bir kurum olarak üstlendiği rollerin yerelde etkinliğini artırması gerektiği düşünülmektedir.



- Destinasyonlarda yerel halkın da katılımının sağlanabileceği yapılanmalar oluşturularak turizmin sürdürülebilirliği için gerekli faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- Gelecek araştırmalar için öneriler şunlardır:
- Destinasyon yönetiminde liderlik konusu farklı destinasyonlarda çalışılarak destinasyonların benzer ve farklı yönleri saptanabilir.
- Destinasyonlarda her bir paydaşın rolleri detaylıca ele alınarak paydaşların benzer ve farklı yönleri ile güçlü ve zayıf yönleri arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayabilir.
- Turizm destinasyon paydaşları arasında değerlendirilebilecek turist ve yerel halka yönelik bir araştırma gerçekleştirilerek destinasyon yönetiminde turist ve yerel halkın öneminin tespit edilmesine katkı sağlayabilir.
- Turistler ile daha fazla iletişim halinde olan özel sektör temsilcilerini kapsayan bir araştırma gerçekleştirilerek destinasyon yönetiminde turist beklentilerine ilişkin tespitlerin elde edilmesine olanak sağlayabilir.
- Destinasyonu oluşturan her bir bileşen ve destinasyonun çeşitli paydaşlarının her biri, önemli araştırma konuları olup her destinasyon için farklı sonuçlar yaratılmasına olanak sağlamaktadır.

## KAYNAKLAR

- Abbas, W. & Asghar, I. (2010). The Role Of Leadership In Organizational Change Relating The Successful Organizational Change To Visionary And Innovative Leadership, University Of Gävle Industrial Engineering And Management.
- Acar, İ., Köker, İ. S., Sayar B. & Turaç M. (2017). Destinasyon Yönetimi ve Örgüt Yapıları. 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı, Cilt 1, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Acuner, E. (2015). Zigana Turizm Merkezi'nin Sürdürülebilir Turizm Kriterleri Çerçevesinde Yerel Destinasyon Yönetim Örgütleri Tarafından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 62-93.
- Adeyinka-Ojoa, S. F., Khoo-Lattimorea, C., & Naira, V. (2014). A Framework For Rural Tourism Destination Management And Marketing Organisations. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 144, 151-163.
- Akbaba, A. (2012). Destinasyon Geliştirme ve Küçük Ölçekli Turizm İşletmeleri: Akçakoca Üzerine Bir İnceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24.
- Akgündüz, Y. & Akdağ, G. (2010). Turistik Destinasyonların Yaşam Süreleri: Turistik Ürün Yaşam Dönemi Modeli ve Kuşadası Örneği. 10. Ulusal Turizm Kongresi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akkuş, G. (2018). Kamu ve Özel Sektör Turizm Paydaşlarının Destinasyon Yönetimine Bakış Açısı: Erzurum Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2).
- Altay, K. (2019). *Destinasyon Yönetiminde Avrupa Modeli*. Murat Bayram (Ed.) *İsveç Destinasyon Yönetiminde*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-43.
- Aslan, F. G. (2017). Destinasyon Tanıtımında Örgütlenme ve İşbirliğinin Önemi, 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı. Cilt 1, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Atar, A. & Konaklıoğlu E. (2017). Türkiye'yi Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin Destinasyon İmajı Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı, Cilt 1, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.

- Ateşoğlu, İ. & Bayraktar, S. (2011), Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Turistlerin Destinasyon Seçimindeki Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14).
- Avcı, Ö. (2015). Kurumsal İtibarın Oluşturulması ve Korunmasında Liderin Rolü. *Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi*, 21(85), 58-65.
- Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 1-20.
- Ayaz, N. (2012). *Kırsal Turizm ve Paydaşları: Belediye Başkanlarının Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı.
- Baki, P. (2019). Destinasyon Yönetiminde Avrupa Modeli. Murat Bayram (Ed.) *Danimarka Destinasyon Yönetimi* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.
- Bardakoğlu, Ö. (2011). *Turistik Ürün Bakımından Destinasyon Planlaması ve Pazarlaması Kapsamında İzmir Turizminin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Bir Model Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
- Baştan, N. B. (2019). Destinasyon Yönetiminde Avrupa Modeli. Murat Bayram (Ed.) *Avusturya Destinasyon Yönetimi* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Beerli A. & Martin J.D. (2004). Factors Influencing Destination Image. *Annal Of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Bilgin, Y. (2017). Bir Destinasyondaki Otel İşletmeleri Arasında İşbirlikçi Pazarlama Uygulanabilir Mi? Bolu Otellerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 105-132.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- Bornhorst, T., Ritchie J.,R.,B., & Sheehan, L. (2010). Determinants Of Tourism Success For DMOs & Destinations: An Empirical Examination Of Stakeholders Perspectives. *Tourism Management, Elsevier*, 31, 572–589.
- Bosnić, I., Tubić, D. & Stanišić, J. (2014). Role Of Destination Management In Strengthening The Competitiveness Of Croatian Tourism. *Ekonomski Vjesnik*, 27, 153-170.
- Buhalis, D. (2000), Marketing The Competitive Destination Of The Future. *Tourism Management, Elsevier*, 21(2), 97-116.

- Burnaz, E., Kurtuldu, H., S. & Akyüz, A., M. (2017). An Organization Structure Suggestion Of National Destination Management Organizations For Turkey. *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 6 (12), 46-63.
- Butler, R. (1980). The Concept Of A Tourist Area Cycle Of Evolution: İmplications For Management Of Resources. *Canadian Geographer*, (24), 5-12
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerle Araştırma Yöntemler SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Crompton J. L., P. C. Fakeye & C. C. Lue, 1992. Positioning: The Example Of The Lower Rio Grande Valley İn The Winter Long Stay Destination Market. *Journal Of Travel Research*, 20-26.
- Çayır, A. S. & Fazlıoğlu, M. (2017). Türk Turizminde Çatı Örgütlenmesi İhtiyacı ve Dünyadaki Çatı Örgütü Örnekleri. 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı, Cilt 1, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Çelik, P., Yüzbaşıoğlu, N. & Topsakal Y. (2017). Destinasyon Tanıtımı ve Pazarlamasında Sosyal Medya: Home Turkey Örneği. *Journal Of Human Sciences*, 14(2), 1070.
- D'angella, F. (2007). Destination Management And Stakeholders' Collaboration İn Urban Destinations. (Doctoral Dissertation) Iulm University.
- Demirci, Y. (2018). *Terörün İstanbul Turizmine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, İstanbul.
- Doğan, M. (2014). *Sürdürülebilir Destinasyon Yönetimi Bağlamında Adalar: Bozcaada Üzerine Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Dönmez, D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Drakopoulos, G. (2011). A Practical Guide To Tourism Destinastion Management. UNWTO.
- Dredge, D. (1999). Destination Place Planning And Design, *Annals Of Tourism Research*, 26(4).
- Ekin, Y. & Ören, V. E. (2012). Turizm Paydaşlarının Turizm Deneyiminden Tatmin Düzeyleri ve Turizme Yönelik Genel Tutumları Üzerine Betimleyici Bir Araştırma: Antalya Örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 133-148.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erbaş, E. & Şahin Perçin, N. (2016).Destinasyon Rekabetçiliğinin Stratejik Planlanmasında Hibrit Bir Yaklaşım: *KFG-ÖBA-AHS. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,25, 74-97.
- Ersun, N. & Arslan, K. (2011).Turizmde Destinasyon Seçimini Etkileyen Temel Unsurlar ve Pazarlama Stratejileri. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 31(2), 229-248.
- Genç, K.,Atay, L. & Eryaman, M., Y. (2014). Sürdürülebilir Destinasyon Yaratma Sürecinde Örgütlenmenin Önemi: Çanakkale Turizmi Üzerine Bir Araştırma.*Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 49 – 61.
- Güney, İ. (2016). *Turizm Alanlarının Yaşam Döngüsü Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güripek, E. & Usta, Ö. (2018). Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 496-523.
- Güripek, E. (2013). *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Güzel, F., Ö., Özaltın Türker, G. & Duman, F. (2014). Destinasyon Yönetimi Projesi Kapsamında Dalaman Havzasında Yer Alan Suya Dayalı Rekreasyon Faaliyetlerinin Markalaştırılması Önerisi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2: 53-59.
- Hankinson, G. (2010), The Management Of Destination Brands: Five Guiding Principles Based On Recent Developments In Corporate Branding Theory. *Brand Management*, 14(3), 240–254.
- Hristov, D. Minocha S. & Ramkissoon, H. (2018). Transformation Of Destination Leadership Networks. *Tourism Management Perspective*, 28, 239–250.
- Hristov, D. Scott, N. & Minocha S. (2018). Distributed Leadership Typologies In Destination Management Organisations. *Tourism Management Perspectives*, Elsevier, 28, 126–143.
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The Destination Paradigm Continuum Revisited Dmos Serving As Leadership Networks. *Tourism Review*, 70(2), 116–131.
- Hsu, C., Wolfe, K., & Kang, S. K. (2004). Image Assessment For A Destination With Limited Comparative Advantages. *Tourism Management*, 25, 121-126.

- İçöz, O. & Kozak, M. (2002), *Turizm Ekonomisi: Turizmin Makro ve Mikro Ekonomik Etkileri*. 2.Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- İlban, M. O. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 121-152.
- İnan, E. Akıncı, S. Kıymalıoğlu, A. & Akyürek, M. S. (2011): Kruvaziyer Turizmde Turistlerin Tavsiye Niyetlerinde Destinasyon İmajının Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 487-497.
- İpar, M., S. (2011). *Turizmde Destinasyon Markalaşması ve İstanbul Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü , (2018). *İstanbul Kültür Çalıştayı*. İstanbul: Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2016). İstanbul Turizmi Turist Profili ve Davranışları Araştırması, (Erişim Tarihi: 15.04.2019).
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2019). İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu. (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr-209702/saglik-turizmi.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr-209567/kultur-turizmi.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr-165064/genel-bilgiler.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr-209700/alisveris-turizmi.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-165066/tarihce.html>(Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr-165070/ilceler.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- Karabıyık, N. & Sümer İnci, B. (2012). Destinasyon Pazarlamasında Pazarlama Stratejisi ve Konumlandırma Çalışmalarına Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, (1).
- Kaurav, R. P. S. Baber, R. Chowdhary, N. & Kapadia, S. (2015). Destination Performance: Importance Of Redefining DMOS, *Asia Pasific Journal Of Innovation In Hospitality And Tourism*, 4(1), 125-142.

- Kavacık, M. Zafer, S. & İnal, M. E. (2012). Turizmde Destinasyon Markalaması: Alanya Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 169-192.
- Kayral, H. (2016). Dağıtımcı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.
- Kılıçoğlu, D. (2018). Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 2(3), 249.
- Kişioğlu E. & Selvi M. S. (2013). Yerel Etkinliklerin Tekirdağ'ın Destinasyon İmajına Etkisi: Yerel Paydaşlar Açısından Bir Değerlendirme. *IAAOJ, Social Science*, 1(1), 68-102.
- Klimek, K. (2013). Destination Management Organisations And Their Shift To Sustainable Tourism Development, *European Journal Of Tourism, Hospitality And Recreation*, 4 (2), 27-47.
- Kocaman, S. (2012). *Destinasyon Yönetimi Kapsamında Marka Kimliğine Etki Eden Faktörlerin Marka İmajına Etkisi: Alanya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Kozak, M., Maviş, F., Nergis, H. & Çiçek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim-Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükaltan, D. (2017). Uzman Gözüyle İstanbul Turizmi. TÜRSAB- TUADER Turizm Sektör Raporu.
- Mastercard hedef şehirler endeksi, (2018). <https://newsroom.mastercard.com/eu/tr/press-releases/mastercard-2018-hedef-sehirler-endeksi-aciklandi-ziyaretci-sayisi-ile-antalya-hizli-giris-yapti-istanbul-basamak-atladi/> (Erişim Tarihi: 15.04.2019)
- Mengü, C. (2017). Turizmde Destinasyon Yönetimi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(12), 2137-2149.
- Mengü, C. (2018). *Seyahat İşletmelerinde Yönetim ve Operasyon Stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Murphy, P., Pritchard, M. P. & Smith, B. (2000). The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management, Elsevier*, 21.
- Negruşa, A.,L., Lupu, N. Coroş, M.,M., & Moca, C.,M. (2017). Destination Management Organization's (DMO's) Roles, Structures And Performance – Comparative Analysis Proceedings Of The 11th International Management Conference “The Role Of Management In The Economic Paradigm Of The 21th Century”, Romania, 72-81.

- Neumayer, E. (2004), The Impact Of Political Violence On Tourism: Dynamic Cross-Nation Estimation. *Journal Of Conflict Resolution*, 48(2), 259-281.
- Ojo, S. F. A. Lattimore, C. K. & Nair, V. 5th Asia Euro Conference (2014). A Framework For Rural Tourism Destination Management And Marketing Organisations, *Procedia - Social And Behavioral Sciences, Elsevier*, 144, 151 – 163.
- Ozan, A. (2017). *İstanbul Konaklama Endüstrisinde Arz Talep Dengesizliği Sorunu ve Çözüm Önerileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özalp, A. S. (2015). *Network Governance Model in Tourism Administration: A Case of Turkey*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, S. (2017). Turizm İdaresinde Yönetişim Modeli ve Türkiye Ölçeğinde Uygulanabilirliği, 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı. Cilt 1, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Özdemir, G. (2007), *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri İzmir için bir Destinasyon Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, Y. & Şimşek, E. (2013). Politik İstikrarsızlıkların Turistlerin Destinasyon Seçimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 1(2), 15-25 .
- Paslı, M. (2013) *Turizmde Destinasyon İmajı ve Giresun İli Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Patton, M., Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (çev.) Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Ankara: Pegem Akademi.
- Pearce, D.,G., & Schänzel H. (2013). Destination Management: The Tourists' Perspective, *Journal Of Destination Marketing & Management*, 2, 137-145.
- Pike, S. & Page, S.,J. (2014) Destination Marketing Organizations And Destination Marketing: A Narrative Analysis Of The Literature. *Tourism Management, Elsevier*, 41, 202-227.
- Polat, S. (2014). *Turizm Destiasnyon Yönetişiminde Kamu Yönetiminin Rolünün Tespiti Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Presenza, A. (2005). The Performance Of A Tourism Destination. Who Manages The Destination? Who Plays The Audit Role?. *Reaearchgate*, 1-14.



- Prezenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, B. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, (3), 1-16.
- Quinlan, T. Lally, A. M. O'donovan, I. (2013). Stakeholder Engagement In Destination Management: A Systematic Review Of Literature 9th Annual Tourism And Hospitality Research In Ireland Conference (Third). Galway, 6-7th June, Galway-Mayo Institute Of Technology, 1-15.
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*, London: Cabi Publishing.
- Ritchie, B. J. R., Ritchie, R. J. B.. (1998). The Branding Of Tourism Destinations-Past Achievements & Future Challenges, Annual Congress Of The International Association Of Scientific Experts In Tourism, Marrakesh, Morocco, 1-31.
- Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle & Donna J. Wood (1997). Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts, *The Academy Of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Sayman, E. (2019). Destinasyon Yönetiminde Avrupa Modeli. Murat Bayram (Ed.) *Finlandiya Destinasyon Yönetimi* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Semerciöz, F., Dönmez, D. & Dursun, M. (2008). 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, 87-101.
- Serra, J., Font, X. & Ivanova, M. (2017). Creating Shared Value In Destination Management Organisations: The Case Of Turisme De Barcelona, *Journal Of Destination Marketing & Management*, (6), 385- 395.
- Sheehan, R., & Ritchie, J.R. B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience, *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 711-734.
- Spasić, V., & Pavlović, D. (2015). The Role Of Destination Management Companies (DMC) In Improving Competitiveness Of Serbia As A Tourism Destination. *SITCON 2015 Key Issues on Tourism Destination Competitiveness*, 23-28.
- Şahan, M. Destinasyon Yönetiminde Avrupa Modeli. Murat Bayram (Ed.) *Portekiz Destinasyon Yönetimi* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şener, O. (2009). *İstanbul'un Tarihsel Dokusunun Cbs Ortamında Web Arayüzleri İle İnternette Yayınlanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007). *Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı*. Ankara: T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- T.C. İstanbul Valiliği , <http://www.istanbul.gov.tr/turkiyenin-turizm-baskenti-istanbull-2019> (Erişim Tarihi: 17.04.2019 )
- T.C. İstanbul Valiliği , <http://www.istanbul.gov.tr/uc-imparatorluga-baskentlik-yapan-sehir-istanbul> (Erişim Tarihi: 17.04.2019 )
- T.C. İstanbul Valiliği, <http://www.istanbul.gov.tr/tarihi-ve-turistik-mekanlar> (Erişim Tarihi: 17.04.2019 )
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2017). 3. Turizm Şurası, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2018), Güncel Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (Erişim Tarihi: 06.12.2018)
- Türkay, O. (2014), *Destinasyon Yönetimi: Yönetim Bilim Bakış Açısıyla İşlevler, Yaklaşımlar ve Araçlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkeri, İ. (2014). *Destinasyon Aidiyeti Oluşturulmasında Destinasyon İmajının ve Kişiliğinin Rolü: Kış Turizmi Örneği (Palandöken Kayak Merkezi)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Uca Özer, S. (2015). *Destinasyon Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 2092, Editörler; (Yüncü Deniz), 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Urban Strategy Partners, (2007). Turizm & Kentler Raporu, London ,UK.
- Ülker, E. (2010). *Destinasyon Pazarlamasında Destinasyon Seçimi Karar Verme Süreci Üzerine Bir Çalışma: Bozcaada Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Üner, M. M. Güçer, E. & Taşçı, A. (2006). Türkiye Turizmde Yükselen Destinasyon Olarak İstanbul Şehrinin İmajı, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 189-201.
- Valente, F. Dredge, D. & Lohmann G. (2015). Leadership And Governance Inregional Tourism, *Journal Of Destination Marketing&Management, Elsevier*, 4, 127–136.
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements For Destination Management Organizations In Destination Governance: Understanding DMO Success. *Tourism Management, Elsevier*, 41, 64-75.
- Webster's Online Dictionary (2018), <https://www.merriam-websters-online-dictionary.org/definitions/destination?>, (Erişim Tarihi: 06.12.2018).

- Yavuz, M., C. & Karabağ, S., F. (2011). Ulusal Turizm Tanıtımı ve Pazarlama Yönetimi Örgütlenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 41, 113-130.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoon, Y. (2002). Development of a Structural Model for Tourism destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (Virginia Tech), Virginia.
- Yüksek, G. (2014). *Turizm Destinasyonları*. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.



## ÖZGEÇMİŞ

Cansu Güney, 14/08/1995'de Giresun'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Giresun' da tamamladı. 2013 yılında Hüseyin Hüsnü Tekışık Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2013 yılında başladığı Giresun Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü'nü 2017 yılında bitirdi. 2017 yılında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı.