

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

DESTİNASYON YÖNETİM ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
TUĞBA GÜNER CABAEL

Danışman
PROF. DR. METİN KOZAK

OCAK, 2011
MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DESTİNASYON YÖNETİM ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

TUĞBA GÜNER CABAEL

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :21/02/2011
Tezin Sözlü Savunma Tarihi :21/01/2011

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Metin KOZAK
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Okan TUNA
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Zafer ÖTER



Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

OCAK, 2011
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 06.01.2011 tarih ve 507/b sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Tuğba GÜNER CABAEL'in "**Destinasyon Yönetim Organizasyonu Üzerine Bir Model Önerisi**" adlı tezini incelemiş ve aday 21.01.2011 tarihinde saat 13:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

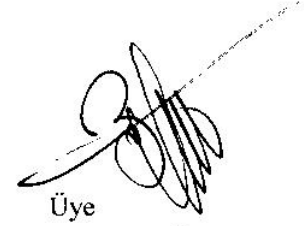
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **KABUL** edildiğine **OTBİKLİK** ile karar verildi.



Üye
Prof. Dr. Okan TUNA



Tez Danışmanı
Prof. Dr. Metin KOZAK



Üye
Yrd. Doç. Dr. Zafer ÖTER

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Destinasyon Yönetim Organizasyonu Üzerine Bir Model Önerisi**” adlı çalışmamı, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/01/2011

Tuğba GÜNER CABAEI



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı: GÜNER CABAEL

Adı: Tuğba

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Destinasyon Yönetim Organizasyonu Üzerine Bir Model Önerisi

Y. Dil : A Proposed Model of Destination Management Organization

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

0

0

0

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : KOZAK, Metin

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Destinasyon Kavramı
2. Destinasyon Yönetimi ve Destinasyon Yönetim Örgütleri
3. Destinasyon Yönetim Organizasyonu Üzerine Bir Model Önerisi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Turizm Pazarlaması.
2. Destinasyon Yönetimi.
3. Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ).
4. Destinasyon Pazarlaması.

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Tourism Marketing.
2. Destination Management.
3. Destination Management Organizations (DMOs).
4. Destination Marketing

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |

Yazarın İmzası :

Tarih :/...../.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Tuğba GÜNER CABAEL

Doğum Yeri :Ankara

Doğum Yılı :1984

Medeni Hali :Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise **1998–2002:** Gaziosmanpaşa Anadolu Meslek Lisesi
Servis ve Bar

Lisans **2002–2007:** Muğla Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Konaklama İşletmeciliği

Yabancı Dil :İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

02–2009/- : Muğla Üniversitesi
Görevi : Araştırma Görevlisi

06–2007/09–2008 : SÜRMELE HOTEL/ANKARA
Görevi : Satış& Pazarlama / Satış Yetkilisi

06–2004/ 10–2004 : KERVANSARAY HOTEL / MARMARİS
Görevi : Önbüro / Resepsiyonist

ÖZ

Turizm destinasyonları, ziyaretçilerin, geçici bir süre kalmak amacıyla ziyaret ettikleri, pek çok kurum ve kuruluşun doğrudan veya dolaylı olarak hizmet sunduğu, dinlence amacıyla kurulan bir kıta, ülke, bölge, şehir, köy veya yöre olarak görülmektedir. Bu turizm destinasyonlarını yönetmek ve pazarlamaktan sorumlu örgütler ‘Destinasyon Yönetim Örgütleri’ (DYÖ) olarak tanımlanmaktadır. Bir turizm bölgesinin artan uluslararası rekabete ve sürekli değişen müşteri beklentilerine karşılık verebilmesi, turizm ürünlerini ve pazarlama yöntemlerini sürekli olarak geliştirmesine bağlıdır. Bu amaçla birçok turizm bölgesindeki otoriteler, destinasyon bazlı turizm yönetimine önem vermektedir. Bu nedenle, yerel ve/veya bölgesel DYÖ oluşturmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, turizm sektörünün yönlendirilmesinde DYÖ’lerinin unsurlarının ve görevlerinin ne olması gerektiğini ve başarılı bir yönetim için faaliyetlerinin hangi yönde yoğunlaşması gerektiğini saptamak ve destinasyon yönetim organizasyonu üzerine bir model önerisi sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda, nitel araştırma yöntemleri temel alınmıştır. Veri toplama tekniği olarak, derinlemesine birebir görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmeler, Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren kamu, özel sektör ve turizm ile ilişkili sivil toplum kuruluşlarının üst düzey yetkilileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubunun oluşturulmasında, veri çeşitliliğini arttırmak amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme ve veri kaynaklarına ulaşma sorunlarının en aza indirilmesi amacıyla kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda destinasyon yönetimi ve pazarlanması ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülen ve bölgenin daha etkili yönetilmesi ve pazarlanması için sektöre yönelik önerilere yer verilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Turizm Pazarlaması, Destinasyon Yönetimi, Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ), Destinasyon Pazarlaması.

ABSTRACT

Tourism destinations are seen as places, like continent, country, city, village, region, province etc., which are attract visitors for a temporary stay where several companies and/or establishments provide services directly or indirectly to offer entertainment and relaxation. Organizations which are responsible for management and marketing of these destinations defined as Destination Management Organizations (DMOs). To response, increasing international competition and costumer changing expectations depends on developing methods to enhance their performance, continuously renew their tourism products, and update their management strategies. Therefore, authorities of many tourism destinastions, notice the management based on destination. For this reason, they have established local/regional DMOs.

This study aims to seek the possibility of developing a model in a specific reference to the management of destinations in Turkey. The related questions may be stated as: what will the DMO's primary tasks be, how do their responsibilities and functions lead the local or national tourism industry in the international arena and which direction will take DMOs to the expected success? For this purpose, making use of maximum data variation and snowball sampling methods, primary data were collected in the form of interviews conducted among senior managers of public, private and nongovernmental organizations which were taking part in Marmaris. Study findings are expected to advance the context of the relevant literature on destination management and marketing and provide suggestions for the tourism industry to manage and promote the region effectively.

Keywords: Tourism Marketing, Destination Management, Destination Management Organizations (DMO), Destination Marketing.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DESTİNASYON KAVRAMI VE TURİZM AÇISINDAN ÖNEMİ	4
1.1. DESTİNASYON TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.1.1. Tanımı	5
1.1.2. Özellikleri.....	8
1.2. DESTİNASYONLARIN TURİZM AÇISINDAN ÖNEMİ	15
1.3. ÖZET	19

İKİNCİ BÖLÜM

DESTİNASYON YÖNETİMİ VE DESTİNASYON YÖNETİM

ÖRGÜTLERİ	20
2.1. DESTİNASYON YÖNETİMİ	20
2.1.1. Destinasyon Yönetimi ve Özellikleri	20
2.1.2. Destinasyon Yönetimi İle İlgili Kavramlar	25
2.1.2.1. Destinasyon Pazarlaması.....	25
2.1.2.2. Destinasyon İmajı	26
2.1.2.3. Destinasyon Markalaması	28
2.1.2.4. Destinasyon Tanıtımı	30
2.2. DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ	31

2.3. DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİNİN UNSURLARI.....	35
2.3.1. Pazarlama Unsuru	36
2.3.2. Geliştirme Unsuru	37
2.4. DESTİNASYON YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLENME MODELLERİ.....	40
2.4.1. Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre	40
2.4.2. Finansman Kaynağına Göre	42
2.4.2.1. Kamu Sektörü Ağırlıklı Örgüt Modeli.....	42
2.4.2.2. Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Örgüt Modeli	42
2.4.2.3. Özel Sektör Ağırlıklı Örgüt Modeli	43
2.5. ÖZET.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	45
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	46
3.2.1. Görüşme Sorularının Hazırlanması.....	49
3.2.2. Örneklem Süreci.....	50
3.2.3. Veri Toplama Süreci	51
3.4. VERİ ANALİZİ.....	53
3.4.1. Demografik Açıdan.....	54
3.4.2. Destinasyon Yönetim Örgütünün Önemi Açısından	55
3.4.3. Destinasyon Yönetim Örgütünün Organizasyon Yapısı Açısından.....	58
3.4.4. Destinasyon Yönetim Örgütünün Unsurları Açısından	63
3.5. ÖZET.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
4.1. ALAN YAZIN AÇISINDAN.....	69
4.2. SEKTÖR AÇISINDAN	73
4.3. GELECEK ÇALIŞMALAR AÇISINDAN.....	75
4.4. ÖZET.....	76
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	88

KISALTMALAR

DTÖ	: Dünya Turizm Örgütü
DYÖ	: Destinasyon Yönetim Örgütü
GETOB	: Güney Ege Otelciler Birliği
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
MARTAB	: Marmaris Turizm Hizmet Alt Yapı Birliği

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Destinasyon Ürününün Kavramsal Modeli.....	8
Şekil 2. Destinasyon Çekicilikleri.....	9
Şekil 3. Karakteristik Özellikleri Bakımından Destinasyon Türleri	14
Şekil 4. Destinasyon Gelişimini Etkileyen Faktörler	17
Şekil 5. Küresel Değişimlerin Destinasyon Yönetimi Açısından Sonuçları.....	22
Şekil 6. Bütünleşik Destinasyon Yönetim Modeli.....	24
Şekil 7. Destinasyon İmajı Oluşum Modeli	27
Şekil 8. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Paydaşları	34
Şekil 9. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Temel Görev ve Sorumlulukları.....	36
Şekil 10. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri.....	47
Şekil 11. Yerel Destinasyon Yönetim Örgüt Modeli	72

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Destinasyon Kavramına İlişkin Farklı Yaklaşımlar.....	7
Tablo 2. Destinasyonların Belirleyici Özellikleri	10
Tablo 3. Destinasyon Türleri ve Kişilik Özellikleri ile Arasındaki İlişki	13
Tablo 4. Bazı Destinasyonlara Ait Algılanan İlk İmaj.....	27
Tablo 5. Marka İmajı ve Turizm Geliri Bakımından En Güçlü 10 Destinasyon	29
Tablo 6. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Fonksiyonları.....	33
Tablo 7. Araştırma Grubu Kurum – Görevleri ve Görüşme Takvimi.....	52
Tablo 8. Araştırma Grubunun Özellikleri ve Temsil Ettikleri Kurum.....	54
Tablo 9. Destinasyon Yönetim Örgütünün Unsurları	63

GİRİŞ

Turizmin, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde küreselleşmenin etkisiyle birlikte yaşam kalitesinin artması, çalışma şartlarının rahatlaması, boş zamanın artması gibi nedenlerle, diğer sektörlerle oranla daha hızlı gelişen bir sektör konumuna geldiği görülmektedir. Turizm sektörü pek çok ülke için kalkınmada itici güç olarak algılanmakta ve gelişimi için önemli ölçüde çaba harcanmaktadır. Sektörde yaşanan gelişmelerin yanı sıra geniş kitlelerin yarım yüzyıl öncekinden farklı talepleri meydana gelmektedir. Günümüzde tüketiciler ‘seyahat’ ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olan, kararlarında daha esnek davranabilen ve öncekinden daha fazla tatil ve destinasyon seçeneğine sahip durumdadırlar (Walter, Eduardsson ve Öström 2010). Bunun sonucu olarak turizm sektöründe, rekabet edebilirliği ve sürdürülebilirliği sağlarken aynı zamanda yeni müşterileri çekecek yöntemler aranmaktadır.

Bu doğrultuda, özellikle gelişmiş ülkelerde, bölgedeki turizm hareketlerine yön verecek ‘Destinasyon Yönetim Örgütleri’ (DYÖ) oluşturulmaktadır (Bornhorst, Ritchie ve Sheehan 2009). Bu örgütler çoğunlukla kamu – özel sektör ve çeşitli turizm paydaşlarından oluşan örgütlerdir (Aksöz 2010). Özellikle gelişmiş ülkelerde destinasyon yönetim örgütleri destinasyonları pazarlayan ve yöneten öncü kuruluşlar olarak görev üstlenmektedirler (Bornhorst, Ritchie ve Sheehan 2009). Destinasyon bazlı etkin bir yönetim ancak yerel hükümet ile özel turizm örgütlerinin işbirliği ve bölgesel bir strateji doğrultusunda, ortak amaç ve misyonun varlığı ile mümkün olabilmektedir (Heath ve Wall 1992).

Türkiye’de turizm yönetimi hala tek bir merkezden yönetilmektedir. Türkiye turizm arz kaynakları bakımından oldukça zengin olmasına karşın turizm pastasından yeterince pay alamamaktadır. Ülkenin, turizm gelirlerini arttırabilmek ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet gücü elde edebilmesi için merkezi sistem sorumluluğunun dağıtılarak yeni pazarlama stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda turizm alan yazınında, ülkenin bir bütün olarak yönetilmesi ve tek tek turizm işletmelerinin pazarlanması yerine pek çok işletme ve turizm çekiciliklerine

sahip olan destinasyonun bir bütün olarak yönetilmesi ve pazarlanmasının, ülkenin rekabet gücünü arttıracığı ifade edilmektedir.

Yapılan alan yazın incelemesinde, destinasyon pazarlaması ve markalaşması üzerine yapılmış pek çok çalışmada, destinasyon yönetimi ve destinasyon yönetim örgütlerinin önemine vurgu yapıldığı fakat nasıl bir yapılanma olması gerektiği ve unsurları hakkında yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Özellikle Türkiye'deki turizm destinasyonları için uygun bir turizm örgüt yapısının belirlenmesine yönelik yapılmış bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Alan yazında ki bu eksiklikler dikkate alınarak belirlenen tez çalışmasının uygulama alanına da önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bir bölgedeki turizm sektörünü geliştirecek yerel düzeyde bir destinasyon yönetim örgüt modeli oluşturmayı amaçlayan çalışma kapsamında DYÖ'nün bir destinasyonun yönetiminde ve pazarlanmasındaki önemi incelenerek Marmaris yöresinin bir destinasyon olarak yönetilmesinde uygun örgüt yapısının belirlenmesine yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma, Muğla iline bağlı Marmaris yöresinde gerçekleştirilmiştir. Marmaris, Akdeniz ve Ege Denizinin kavuştuğu yerde, önemli bir liman ve sahil kentidir. 1962 yılında Rodos destinasyonundan gelen gemilerle turizme başlayan Marmaris bölgesi bu gün 60.000 üzerinde yatak kapasitesi ve sezonda 100.000'i aşan nüfusuyla Türkiye ekonomisinde önemli paya sahip olan bir turizm destinasyonudur. Son yıllarda yanlış turizm politikaları sonucu yapılaşma sorunları ve fiyat üzerinden rekabet stratejileri nedeniyle hizmet ve ürün kalitesinde düşme yaşanmaktadır. Bölgenin turizmde eski canlılığına kavuşabilmesi için bölgedeki turizm örgütlenmesinde, özellikle Avrupa destinasyonlarında uygulanmakta olan kamu-özel sektörün bir arada olduğu, işbirliğine dayalı ve yönlendirici bir yapılanmaya gereksinim olduğu dikkate alınması gereken bir konudur.

Dört bölümden oluşan araştırmada, birinci bölümün ana konusu destinasyon kavramıdır. Öncelikle destinasyon tanımı yapılarak, özellikleri hakkında detaylı bilgi verilmekte, sonrasında destinasyonun turizm sektörü açısından önemi açıklanmaktadır. İkinci bölümde; destinasyon yönetimi ve destinasyon yönetimi ile ilgili kavramlar ele alınmakta ve destinasyon yönetim örgütlerinden bahsedilmektedir. Destinasyon yönetim örgütlerinin tanımı, özellikleri, destinasyon

yönetim örgütü modelleri, organizasyon yapısı ve unsurları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde; çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi anlatılmakta ve araştırma yöntemi hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Araştırmanın alanı ve kapsamı belirtilerek görüşmeler sonucu elde edilen veriler sunulmaktadır. Toplanan verilerin analizi yapılarak bulgular ortaya konmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

Turizm alan yazınına ve sektöre katkı sağlayacağını düşündüğüm bu tezin hazırlanması sürecinde öncelikle, beni yönlendiren danışmanın Prof. Dr. Metin KOZAK'a çalışmanın içeriğinin belirlenmesi ve metnin düzenlenmesi konusundaki katkılarından dolayı teşekkür ederim. Tezin araştırma sürecinde değerli zamanlarını ayırarak, görüşleriyle katkı sağlayan, Maritim Grand Azur Hotel Genel Müdür Yardımcısı Korhan Kelebek, Elegance Hotel Genel Müdürü Okan Ünal, Odeon Tur Ege Bölge Müdürü, Bülent Karaman, Diana Travel Bölge Müdürü, Medet Güngör, Tachmahal Restoran Marmaris Müdürüne, TÜRSAB Marmaris Başkanı İsmail Özbozdağ, GETOB Yönetim Kurulu Üyesi, İsmail Yıldız, Martab Genel Koordinatörü Sedat Kirt, Esnaf Sanatkarlar Odası Başkanı Şükrü Ayyıldız, Deniz Ticaret Odası Başkanı, Hasan Mengi, Liman İşletmeleri Yönetim Kurulu Başkanı, Doğan Tugay, Marmaris Belediye Başkanı M. Ali Acar, İçmeler Belediye Başkanı Zeki Eren, Armutalan Belediye Başkanı, Muhammet Ünlü ve Marmaris Kaymakamı, A. Serdar Polat'a çok teşekkür ederim. Son olarak bu zorlu süreçte, benden manevi desteğini esirgemeyen ve her konuda yardımcı olan başta hayat arkadaşım Vehbi Cabael olmak üzere, çalışma arkadaşlarım Hande Akyurt, Duygu Babat, Işıl Arıkan Saltık ve Dr. Eylin Babacan'a teşekkür ederim.

BİRİNCİ BÖLÜM

DESTİNASYON KAVRAMI VE TURİZM AÇISINDAN ÖNEMİ

Turizm, parasal değerlerle, doğal, tarihsel ve kültürel varlıklar arasında gerçekleşen sosyal ve ekonomik bir olgudur (Olalı 1990). Türkiye'nin de içinde bulunduğu Akdeniz çanağında fiziksel özellikleri birbirine benzeyen çok sayıda destinasyon bulunmaktadır. Destinasyon, ziyaretçilerin tatillerini geçirmek için seçtikleri yer anlamına gelmektedir. Alan yazında, turizm alanı, turizm yöresi, turizm bölgesi gibi ifadeler destinasyon anlamında kullanılmaktadır (Presenza 2006). Bir turizm bölgesinin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi ve turizm pastasından hak ettiği payı alabilmesi, sahip olduğu turizm arz kaynaklarının niteliğine bağlı olduğu kadar, bu kaynakların nasıl kullanıldığı ve nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir. Bu bölümde küreselleşme süreciyle birlikte artan bir rekabet içinde bulunan destinasyonların, bir kavram olarak ne anlama geldiği, özellikleri ve turizm açısından önemi üzerinde durulacaktır.

1.1. DESTİNASYON TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kişiyi seyahate yönlendirmede; kişisel merak, bilgi, yaş, yeteri kadar boş zaman, yeni insanlarla tanışma isteği ve gelir sahibi olmak önemli etkenlerdir (Pizam, Uriely ve Reichel 2000; Hsu, Tsai ve Wu 2009). Bu unsurların yanı sıra kişinin ilgisini çeken ve seyahat edilecek bölgeye karar vermede etkili olan bölgeye özgü kültür, doğa, eğlence ve dinlence olanakları gibi çekicilikler de söz konusudur (Connell 2004; Kim ve Prideaux 2005; Correia, do Vale ve Maço 2007; Gallowaya ve arkadaşları 2008). Bu aşamada destinasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. Turizm destinasyonu, sahip olduğu çekicilikler, işletmeler, yerel halk ve yerel yönetimden oluşan bir bütündür (Özdemir 2008). Destinasyonlar da insanlar gibi, anatomik olarak birbirlerine benzemelerine karşın, farklı kişiliklere sahip olabilirler. Sahip oldukları, doğal, tarihi, ekonomik, sosyal ve özellikle kültürel değerleri, kişiliklerini ortaya koyan temel özellikleridir (Murphy, Pritchard ve Smith 2000). Seyahat etme eğiliminde olan ziyaretçileri etkilemeyi ve/veya bölgeye gelen ziyaretçileri tekrar çekmeyi amaçlayan destinasyonlar açısından önemli olan, bu özelliklerin iyi

bilinmesi ve mevcut potansiyelin nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerektiği konusunda stratejiler geliştirilmesidir.

1.1.1. Tanımı

Destinasyon, Fransızca kökenli bir sözcük olup, en genel anlamıyla varılacak yer anlamında kullanılmaktadır (TDK 2010a). Geleneksel olarak, bir ülke, bir ada veya bir şehir gibi sınırları çok iyi tanımlanmış coğrafi alanlardır (Buhalis 2000). Destinasyonlar, ziyaret edilen bir bölgedeki turizm deneyimlerini oluşturan tek tek bütün ürünlerin ve deneyim fırsatlarının birleşimi olarak değerlendirilebilir (Murphy, Pritchard ve Smith 2000). Yerel olmayan ziyaretçilerin hizmetine sunulmuş farklı doğal güzellikleri, özellikleri ve çekicilikleri olan bir alan olarak tanımlanabilen destinasyon (Coltman 1989: 4); bir ülke, bir şehir, bir ada olabileceği gibi, küçük bir koy ya da bir tatil köyü de olabilir (Presenza 2006).

Coğrafi sınırları olan her bölge turizm destinasyonu olmayabilir. Turizm faaliyetinin gerçekleştiği bir yer, bir anı, bir çekicilik, coğrafi bir birim, bir ilişki, bir pazarlama öznesi olarak ve daha pek çok bağlamda ele alınabileceği belirtilen turizm destinasyonunun bazı kriterlere sahip olması gerekir. Bu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Framke 2002; Dávid ve Tözsér 2009):

- Bölge, ziyaretçiler tarafından seyahat amaçlı tercih edilmelidir.
- Ziyaret edilen bölge ziyaretçilere ve bölgede yaşayanlara hizmet sunmalıdır.
- Bir turizm destinasyonu fiziksel ve coğrafi olarak sınırlanabilir olmalıdır.
- Ziyaretçilerin en azından bir günlük gereksinimlerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin yanı sıra çekiciliklere de sahip olmalıdır.
- Ziyaretçilerin ilgisini çekecek ve bölgeyi hatırlanır kılacak, kendisine özgü unsurlardan oluşan bir imaj değeri olmalıdır.
- Ziyaretçilere bütünleşik bir deneyim sağlayabilmelidir.
- Turizm pazarındaki diğer destinasyonlarla rekabet edebilmelidir.

- Modern turizm kontrol ve yönetim sisteminden türeyen birleşik ve bütünleştirilmiş yapıda bir sistem olmalıdır.

Tosun ve Jenkins (1996: 522), çalışmalarında kapsamlı bir tanımlama yaparak, turizm destinasyonunu; *‘Ülke bütününden küçük ve ülke içindeki pek çok kentten büyük, insan beyninde belli bir imaja sahip markalaşmış ulusal bir alan ve önemli çekicilikler, çekim merkezleri ve festivaller karnavallar gibi çeşitli etkinlikleri, bölge içinde kurulmuş iyi bir ulaşım ağına, gelişim potansiyeline, dahili ulaşım ağıyla bağlantılı bölgeler arası ve ülke düzeyinde ulaşım olanaklarına ve turizm tesislerinin gelişimi için yeterli coğrafi alana sahip bir bölge’* olarak ifade etmişlerdir.

Buhalis (2000: 98) turizm destinasyonlarını, *tüketiciler tarafından onların seyahat programlarına, kültürel geçmişlerine, ziyaret amaçlarına, eğitim düzeylerine veya geçmiş deneyimlerine dayanan algısal bir kavram* olarak yorumlamıştır. Örneğin ziyaretçi, birkaç idari birimden oluşan bir adayı veya ilgisini çeken özel alanları olan bir bölgeyi tek bir ürün olarak algılayabilir. Turizm sistemi içinde yer alan destinasyonlar bir turizm ürünü olarak değerlendirilebilir (Hu ve Ritchie 1993). Ancak, tek bir ürün veya hizmet sunan diğer turizm ürünlerinden farklı olarak pek çok turizm çekiciliklerinin ve hizmetlerin bir arada sunulduğu karmaşık bir yapıya sahiptir (Dávid ve Tözsér 2009).

Kotler, Bowen ve Makens (1999), bir ada bir ülke gibi belli bir fiziki ve/veya politik sınır içinde olan veya bir sınırının olduğu kabul edilen bölgeler olarak tanımladıkları destinasyonları mikro ve makro diye ikiye ayırmışlardır. Bir ülkenin makro destinasyon olduğu kabul edilirse, bu ülkede bulunan şehir, köy, kasaba gibi fiziki sınırları olan yerler ve ziyaretçiler tarafından turizm amaçlı seyahat edilebilecek bir yer olarak algılanan destinasyonlar mikro destinasyondur (Kotler, Bowen ve Makens 1999). Örneğin Marmaris mikro destinasyon, Türkiye ise makro destinasyon olarak ele alınabilir.

Diğer taraftan, bir kavram olarak destinasyon ile ilgili yapılmış en kapsamlı ve derinlikli çalışmalardan birisini yapmış olan Framke (2002), çalışmasında destinasyon kavramının ele alınış biçimini farklı yaklaşımlara bağlamakta ve bu

yaklaşımların destinasyonun bir yönüne vurgu yaparak diğer özelliklerini dahil etmeksizin tanımlandığını söylemektedir.

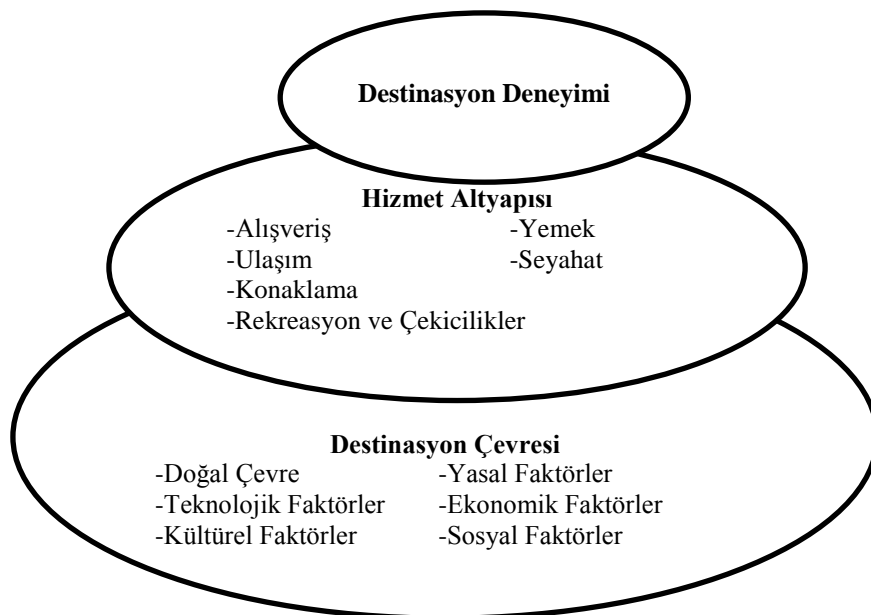
Tablo 1. Destinasyon Kavramına İlişkin Farklı Yaklaşımlar

	Geleneksel İşletme Odaklı Anlayış	Sosyolojik Anlayış
Destinasyonun Coğrafi Sınırlılıkları	-Destinasyonun önemli bir alan olduğu konusunda fikir birliği -Mekansal özellikleri ile ilgili fikir birliği yoktur	-Destinasyon coğrafi sınırlarla tanımlanmayan bir yerdir. Sürece katılan aktörler arasındaki devam eden sosyal etkileşim süreçleri ile gelişir. -Destinasyonlar yapı, imaj ve sosyal eylemin bir sonucu olarak görülürler.
Destinasyon İçeriği	-Çekiciliklerin ve hizmetlerin bir toplamıdır. -Turizm talebi ile ilişkili olarak dinamiklidir.	-Turizmin gerçekleştiği yeri şekillendiren dinamik bir süreçtir. -Çekiciliklere, kültüre, etkinliklere, doğal çevreye ve hizmetlere vurgu yapılır.
Destinasyonda İşbirliği	-Turizm endüstrisinde işbirliğine olan ihtiyaca yönelik örtük bir anlayış. -İşbirliğinin özelliği ve destinasyonun oluşumundaki önemine ilişkin tartışma yoktur.	-Destinasyonda işbirliğine ilişkin bir tanımlama yok. -Daha ileri bir belirlemeye gitmeden bağlantılar ve sosyal deneyim üzerine tartışılır.
Turist	-Tüketiciler, pazar bölümleri ve türleri olarak görülürler. -Değişen talep, yapıyı ve destinasyonun içeriğini değiştirir.	-Deneyim arayan sosyal aktörler ve tüketiciler olarak görülürler. -Turist talebi, turizm alanını biçimlendiren sosyal deneyimi yaratır.

Kaynak: Framke 2002, s. 102.

Tablo 1 üzerinde, destinasyonun nereden bakıldığına bağlı olarak farklı biçimlerde tanımlanabileceği gösterilmektedir. Kimi zaman sosyolojik bir olgu olarak sosyal deneyimin yaşandığı coğrafi ve/veya politik sınırları olan bir alan (Buhalis 2000), kimi zaman iklim, doğa, sahil, dağ gibi doğal ve oteller, restoranlar, ulaşım sistemleri gibi insan yapımı kaynaklardan oluşan bir ürün veya marka (Kozak 2002; Beerli ve Martin 2004) olarak algılanmaktadır. Yapılan tanımlarda belirtilen ortak konu destinasyonların; coğrafi bir alanı ifade etmesidir. Bu coğrafi alan içinde turizm faaliyetlerine yönelik özellikle oluşturulmuş alt ve üst yapı varlıklarının yanı sıra ziyaretçilerin ilgisini çekecek doğal, tarihi kültürel ve sonradan oluşturulmuş çekiciliklerin varlığı bölgeyi turizm destinasyonu haline getirmektedir.

Şekil 1. Destinasyon Ürününün Kavramsal Modeli



Kaynak: Murphy, Pritchard ve Smith 2000, s. 46.

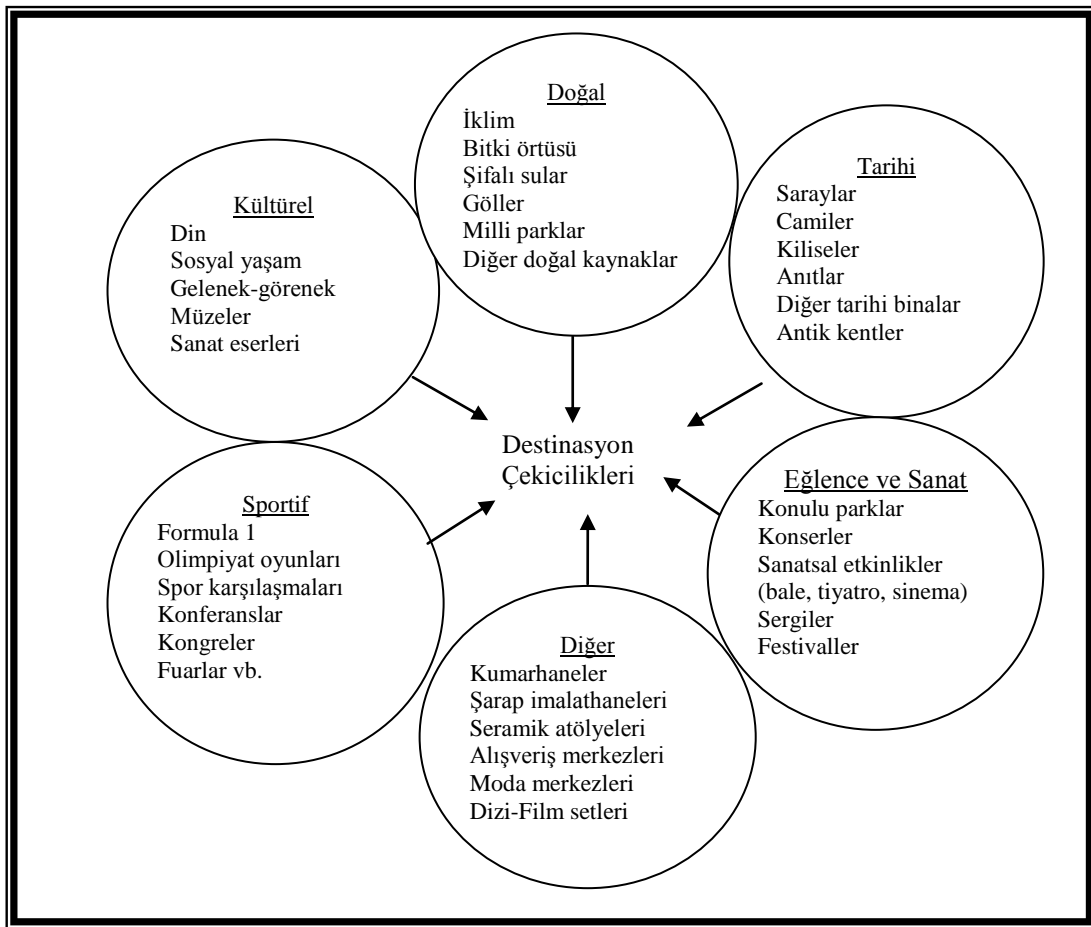
Bir destinasyon; ziyaretçileri kendisine çeken turizm çekicilikleri, turizm işletmeleri, yerel halk ve yerel yönetimin bütününden oluşan, karmaşık bir yapıya sahiptir (Buhalis 2000; Sarı ve Kozak 2005; Özdemir 2008). Bu yapı içinde bölgeyi etkileyen bazı çevresel unsurlar ve hizmetler mevcuttur. Şekil 1 üzerinde görüldüğü gibi; destinasyon, alışveriş, yemek, ulaşım, konaklama vb. unsurlardan oluşan hizmet altyapısı ile doğal çevre, politik, yasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik faktörlerden oluşan destinasyon çevresinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan destinasyon deneyimi olarak tanımlanabilir (Murphy, Pritchard ve Smith 2000).

1.1.2. Özellikleri

Turizm alan yazınında turist güdüleri olarak ifade edilen; yaş, gelir, kişilik gibi itici faktörler ve destinasyonun özellikleri ile ilgili olan çekici faktörler gibi, ziyaretçileri turizm faaliyetlerine katılmaya önceden hazırlayan ve seyahat edilecek yer seçimi üzerinde etkili olan unsurlar bulunmaktadır (Kozak 2002; Çakıcı ve Aksu 2006; Kao ve arkadaşları 2008). İtici faktörler; kişisel seyahat arzuları ile ilgili olan kaçma, dinlenme, rahatlama, macera, sağlık ve saygınlık gibi unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Uysal ve Jurowski 1994). Çekici faktörler ise; tarihi ve doğal

güzellikler, flora ve fauna yapısı, sosyo-kültürel yapı, kentsel mimari doku, konaklama ve ulaştırma olanakları, dini ya da etnik yapı, yerel halkın yaşam tarzı ve folklorik değerler gibi destinasyona ilişkin özellikler olarak ifade edilmektedir (Crompton 1979; Uysal ve Jurowski 1994). Ziyaretçilerin algıladıkları değerler ve destinasyon öğeleri, destinasyon seçimini etkilemektedir.

Şekil 2. Destinasyon Çekicilikleri



Kaynak: Aktaş 2007a; Özdemir 2008; Vengesai, Felix ve Yvette 2009'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Destinasyon çekiciliklerini, işletim sistemine göre; ücretli ve bedava çekicilikler, planlama yapılarına göre; doğal ve inşa edilmiş çekicilikler ya da kullanım amacına göre; doğal, kültürel, tarihi, ekonomik vb. çekicilikler olarak farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür (Aktaş 2007a). Ancak alan yazınında en çok kabul gören sınıflandırma kullanım alanlarına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu

sınıflandırmaya göre çekicilikleri Şekil 2 üzerinde gösterildiği gibi; doğal çekicilikler, kültürel çekicilikler, tarihi çekicilikler, spor faaliyetleri ve etkinlikler, eğlence ve sanat ve diğer çekicilikler olarak altı başlık altında toplamak mümkündür (Aktaş 2007a; Özdemir 2008; Vengesayi, Felix ve Yvette 2009).

Her destinasyon sahip olduğu bu çekiciliklerin yanı sıra çeşitli mal ve hizmetler sunarak ziyaretçileri kendisine çekmektedir (Çakıcı ve Aksu 2006). Murphy, Pritchard ve Smith (2000) çalışmasında, bir destinasyonun sahip olduğu belli başlı fiziki, sosyal, kültürel, teknolojik, politik ve çevresel özelliklerin, ziyaretçilerin algı ve deneyimlerini etkileyen çevresel etmenler olduğu belirtilmektedir. Her destinasyonun yönetimini tanımlayan fiziksel ve idari sınırları ve pazarda rekabet edebilirliğini tanımlayan imajı vardır. Destinasyonun sahip olduğu bu bileşenlerin her birisi kendine özgü yapıdadır. Bu yapısal özellik, destinasyonların benzersizliğinin temel nedenidir (Murphy, Pritchard ve Smith 2000). Bu özelliğiyle turizm destinasyonunu diğer bölgelerden ayıran belirli özellikler söz konusu olmaktadır. Bölgeler arasındaki farklılıkları belirlemek üzere Buhalis (2000) tarafından geliştirilmiş '6A' (Six 'A's) modeli Tablo 2 üzerinde özetlenmektedir.

Tablo 2. Destinasyonların Belirleyici Özellikleri

ÖZELLİKLER	İÇERİĞİ
Çekicilikler (Attractions)	Doğal, el yapımı, özel bir amaçla yapılmış olan eserler ve miras olarak geçmişten günümüze ulaşmış doğal tarihi ve kültürel eserlerin bütünü.
Ulaşılabilirlik (Accessibility)	Havayolları-denizyolları ve karayolları taşıma hizmetleri, rotalar ve terminallerden oluşan ulaşım ağı.
Tesisler (Amenities)	Konaklama, yeme-içme, eğlence, alışveriş vd. turizm tesisleri.
Uygun Paketler (Available Packages)	Aracı kuruluşlar ya da turizm otoriteleri tarafından sunulan, hazırlanmış paket turlar.
Aktiviteler (Activities)	Seyahatleri boyunca, ziyaretçilerin katılabileceği bütün aktiviteleri ifade eder.
Yardımcı Hizmetler (Ancillary Services)	Ziyaretçilerin, gereksinim duyabilecekleri, banka, iletişim, posta, hastane vb. hizmetler.

Kaynak: Buhalis 2000, s. 99.

Tablo 2 üzerinde ayrıntılı olarak açıklanan özelliklerin her birisi turizm destinasyonunun kendine özgü yapısını belirleyen özelliklerdir. Aynı sosyo-kültürel yapıya, iklim koşullarına, kendine özgü doğal ve kültürel zenginliklere ve ziyaretçilere sunulmak amacıyla geliştirilmiş aktivitelerin yanı sıra, bir turizm destinasyonunun konaklama, yeme-içme, ulaşım, iletişim gibi kamusal hizmetlere sahip olması gerekmektedir (Bahar ve Kozak 2005). Sahip olduğu belirleyici özellikler destinasyon türünün belirlenmesinde de etkilidir. Ashworth ve Voogd'a göre (1990), bir ürün olarak değerlendirilen destinasyonlar tarafından sunulan hizmet ve ürünler arasında farklılıklar olmasına karşın, genel olarak bazı ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki üç maddede incelenmektedir:

- Destinasyon, turizm olanakları sunan ve ziyaretçilerin görmek istediği bir yer olarak hem bir turizm ürünü hem de çeşitli turizm tesislerini, ürünlerini ve çekiciliklerini bünyesinde bulunduran bir çekim merkezidir. Diğer bir deyişle, hem bir ürün hem de ürünlerin toplandığı bir merkezdir. Bu özelliği ile destinasyon ürününün, bütünsel bir varlık olmasının yanı sıra belirli nitelikte, hizmetler ve ürünlerden oluşması nedeniyle doğasında bir ikilik vardır (Ashworth ve Voogd 1990). Bu ikilik destinasyon ürününü, turizmle doğrudan ilgili ve dolaylı olarak ilgili olmak üzere iki gruba ayırmaktadır (Sleipen 1988'den aktaran Warnby 1998).
- Ürün, tüketicilerin elde ettiği, çeşitli hizmet ve deneyimlerin bir araya gelmesiyle oluşur ve bu deneyimler üzerinde hizmet üreticilerinden çok tüketicilerin etkisi daha fazladır. Bunun sonucu olarak, tek bir 'ürün' her bir kişi için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu durum, destinasyon yöneticilerinin ve pazarlamacılarının destinasyonu, algılanan destinasyon deneyimi hakkında net bir bilgi sahibi olmadan pazarlamalarına yol açabilmektedir (Ashworth ve Voogd 1990; Warnby 1998).
- Diğer bir ortak özellik ise, destinasyonların hiyerarşik yapısıyla ilgilidir. Destinasyonlar mekansal ve/veya yönetsel hiyerarşinin yer aldığı yerler ve bölgeler, imajlar, anlatılar olarak tanımlanır (Framke 2002). Bir destinasyon; yerel, bölgesel ve ulusal bağlamda hiyerarşik bir düzende değerlendirilebilen,

tek bir bileşenden oluşur. Ancak sınırlarının belirlenmesinde, destinasyonu pazarlayan kurumlardan çok tüketici davranışları ve algıları ve destinasyonun özellikleri belirleyici olmaktadır. Sonuçta, destinasyon tanımında, onu şekillendiren, pazarlayan ve tüketenler arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Ashworth ve Voogd 1990).

Her destinasyon, sahip olduğu ortak özellikler ve belirleyici özellikler doğrultusunda çeşitli mal ve hizmetler sunarak ziyaretçileri kendisine çekmektedir. Sahip oldukları turizm arz kaynaklarına ziyaretçilerin ilgi alanlarına ve kişilik tiplerine göre çeşitlilik gösterirler (Buhalis 2000). Destinasyonlar, çoklu satışa uygundur. Diğer bir deyişle, aynı fiziksel alan farklı veya aynı tüketici gruplarına farklı amaçlarla, farklı özellikleri dikkate alınarak pek çok kez satılabilir (Ashworth ve Voogd 1990). Bu durum ortaya farklı destinasyon türlerinin çıkmasına neden olmuştur.

Farklı kişilik tiplerine sahip olan ziyaretçilerin seyahatten beklentileri ve seyahat amaçları değişebilmektedir (Özdemir 2008). Kişilik yapısı da dikkate alındığında Plog (1974), tarafından önerilen psikosentrik (içedönük) ve allosentrik (dışadönük) tiplere ile bireylerin kişilik yapıları ile tatil seçenekleri ya da tatil motivasyonları arasında doğrudan bir ilişki kurmak mümkün olabilmektedir. Kişinin seyahatten beklentisi, adrenalini yüksek, riski fazla olan bir seyahat ise, kırsal bir destinasyon yerine macera turları yapabileceği otantik bir destinasyonu ya da heyecanlı aktivitelerin bulunduğu bir deniz kıyısı destinasyonunu tercih edecektir.

Buhalis (2000), tarafından bölgesel özelliklerine göre destinasyonlar; popüler başkentleri ve metropolleri içeren şehirler, genellikle yaz dönemlerinde hizmet sunan deniz kıyısı bölgeleri, yükseltinin fazla olduğu ve daha çok kış dönemlerinde hizmet veren kış sporları bölgeleri, tarım alanlarının yoğun olduğu, eko-turizme elverişli kırsal bölgeler, daha çok Asya, Güney Amerika, Afrika gibi üçüncü dünya ülkelerini kapsayan otantik bölgeler ve ziyaretçilerine ayrıcalıklı deneyimler sunan egzotik bölgeler olmak üzere altı grupta incelenmiştir. Tablo 3 üzerinde, sınıflandırılan destinasyon türleri, hedef pazar ve sunulan aktiviteler ile ziyaretçilerin içedönük ve dışadönük kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmektedir

Tablo 3. Destinasyon Türleri ve Kişilik Özellikleri ile Arasındaki İlişki

Kişilik Tipi	Destinasyon Tipi	Hedef Pazar	Aktiviteler
İçedönük	Şehirler	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	Toplantı-Kongre-Konferans-Fuar-Sergi
		Boş Zaman	Eğitim-İnanç-Sağlık-Gezme-Görme-Alışveriş-Kısa Süreli Tatiller
İçedönük	Deniz Kıyısı Bölgeleri	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	Toplantı-Kongre-Konferans-Fuar-Sergi
		Boş zaman	Deniz-Güneş-Kum-Seks-Spor
Dışadönük	Kış Sporları Bölgeleri	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	Toplantı-Kongre-Konferans-Fuar-Sergi
		Boş zaman	Kayak-Dağ Sporları-Sağlık
İçedönük Dışadönük	Kırsal Bölgeler	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	Toplantı-Kongre-Konferans-Fuar-Sergi
		Boş zaman	Rahatlama-Tarım-Öğrenme Aktiviteleri-Spor
Dışadönük	Otantik Bölgeleri	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	İş Fırsatlarını Keşfetme-Kongre-Konferans
		Boş zaman	Macera-Yardım Faaliyetleri- Özel İlgi
Dışadönük	Egzotik Bölgeler	İş-Kongre-Toplantı-Fuar	Toplantı-Kongre-Konferans-Fuar-Sergi
		Boş zaman	Balayı-Yıl dönümü vb. Özel Aktiviteler

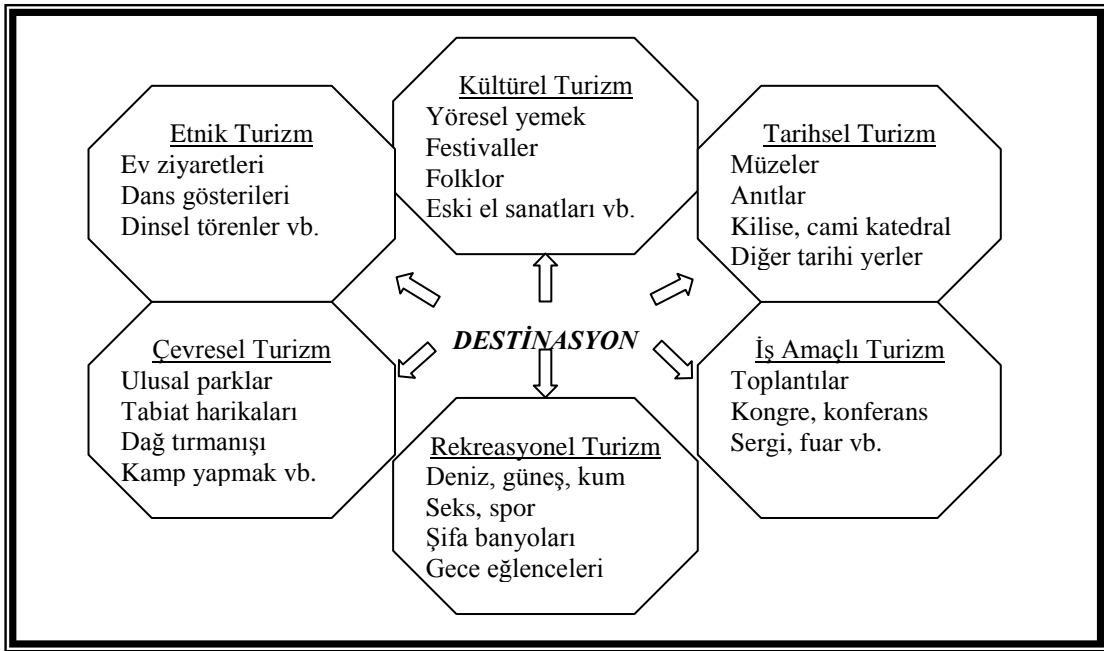
Kaynak: Buhalis 2000, s. 101'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

İçedönük kişiliğe sahip olan ziyaretçiler risk almayı tercih etmeyen, tasarruf ettiği geliri ile seyahat eden, bildiği markaları tercih eden, farklı deneyimlere ilgi duymayan, sakin-aktivite katılımı düşük seyahatleri ve daha çok karayolu ile gidebileceği kalabalık destinasyonları tercih eden kişilerdir. Dışadönük kişilik tipinde ise, meraklı, yeni ürünleri denemeyi ve yeni yerleri keşfetmeyi seven, maceracı, gelirinin büyük kısmını seyahate harcayan, yoğun turizm bölgelerini tercih etmeyen, yabancı kültürlerle ve insanlara ilgi duyan, sık seyahat eden, her seferinde farklı destinasyonlara seyahat eden, yöresel eserlere meraklı, seçici, karmaşık ve aktif bir turist yapısı hakimdir (Plog 1974; McIntosh, Goeldner ve Ritchie 1995).

Dışa dönük ya da içedönük kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı kişilik tiplerine sahip olan kişilerin seyahatten beklentileri de değişmektedir (Özdemir 2008). Tablo 3 üzerinde de görüldüğü gibi, içedönük kişilik tipleri daha çok şehirleri, deniz kıyısı bölgelerini ve kırsal bölgeleri tercih ederken, dışadönük kişilik tipleri ise

diğer destinasyon tiplerinden ziyade kış sporları bölgelerini, otantik bölgeleri ve egzotik bölgeleri ziyaret etme eğilimindedirler. Destinasyonlar pazarlama faaliyetleri açısından hedef pazarlarını, söz konusu ayrıma göre yaptıklarında daha başarılı olabilirler. Çeşitli bileşenlerin toplamından oluşan destinasyonları Şekil 3 üzerinde görüldüğü gibi karakteristik özellikleri bakımından da incelenmek mümkündür (Rızaoğlu 2004).

Şekil 3. Karakteristik Özellikleri Bakımından Destinasyon Türleri



Kaynak: Rızaoğlu 2004, s. 129'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Destinasyonlar yapısal özelliklerinden dolayı çoklu satışa uygundur. Bunun nedeni, birden çok tür içinde değerlendirilebilmesidir. Örneğin, temelde eğlence olanakları sağlayan bir turizm bölgesi aynı zamanda sahip olduğu kongre ve toplantı merkezleriyle iş turizmi için de önemli olabilir (Rızaoğlu 2004). Bu nedenle, bazı destinasyonları tek bir grupta sınıflandırmak mümkün değildir. Deniz kıyısındaki bir destinasyon aynı zamanda sahip olduğu özel bir çekicilik nedeniyle egzotik bir destinasyon olarak farklı veya aynı tüketici grubuna satılabilir. Örneğin Antalya Kemer girişinde bulunan Olimpos destinasyonu, gençlik turizmine yönelik eğlenceli aktivitelerin sunulduğu, doğal güzellikleri ve dinlenmek amacıyla seyahat edenler için bungalov tarzı konaklama tesisleri ile bir kıyı destinasyonu olmasının yanı sıra bölgede bulunan Yanartaş dağı, ilginç doğaüstü olaylara tanıklık etmek isteyen

ziyaretçiler için egzotik destinasyon sınıfında değerlendirilebilir. Bu doğrultuda destinasyonların sınıflandırılmasında ve hedef pazar belirlenmesinde özelliklerinin bilinmesi önemlidir.

1.2. DESTİNASYONLARIN TURİZM AÇISINDAN ÖNEMİ

Turizm bölgeleri, turizm hareketlerinin en önemli odak noktalarından birisi konumundadır (Kozak ve Rimmington 1999). Türkiye'nin de içinde bulunduğu Akdeniz çanağında, fiziksel özellikleri birbirine benzeyen çok sayıda destinasyon rekabet halindedir. Bu rekabet ortamında, destinasyonlar, hem ziyaretçilerin dikkatini çekmek için yeni stratejiler geliştirmede hem de işletmelerin rekabet etmelerinde önemlidir (Ritche ve Crouch 2000). Destinasyonların küresel pazarda rekabet edebilmesi pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden birisi de ekonomik ve doğal sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Bir destinasyonun sürdürülebilir bir pazar payına sahip olmasında turizm kaynaklarının kullanımı ve taşıma kapasitesi ve kendine özgü belirleyici özellikleri hakkında farkındalığın artırılması ve bu kaynakların korunması önemlidir (Bahar ve Kozak 2005).

Küreselleşmeyle birlikte toplumlarda yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerden en fazla etkilenen sektörlerden birisi turizm sektörüdür. Uluslararası turizm ve seyahat sektöründe işletmeler arasındaki rekabet yerini destinasyonlararası rekabete bırakmıştır (Kozak ve Baloğlu 2010). Turizm hareketlerine katılan ziyaretçiler açısından destinasyon bir bütün olarak, bireysel hizmet sunan işletmelere göre daha fazla önem kazanmışlardır (Bahar ve Kozak 2005). İnsanları seyahat etmeye yönlendiren motivasyon unsurlarının da değişmesiyle pazara yeni destinasyonlar katılmış, var olanlardan bazılarının pazar payları azalırken bazıları ise rekabet güçlerini arttırmışlardır (Bahar ve Kozak 2005; Kozak ve Baloğlu 2010). Yeni gelişen bu destinasyonlar uygun fiyat seçenekleri ve bozulmamış kaynakları sayesinde, pazardaki diğer fark yaratamayan destinasyonlar için bir tehdit haline gelmektedirler (Kozak ve Baloğlu 2010).

21.yüzyılda paket turlara olan talep giderek artmaktadır (Kozak ve Baloğlu 2010). Seyahat eden insanlar, sadece konaklama tesisinde vakit geçirmek ve deniz-güneş-kumdan yararlanmak amacıyla değil (Bahar ve Kozak 2005), sunulan bütün

fırsatlardan yaralanmak ve deneyim kazanmak için seyahat etmektedirler. İnsanlar tatillerini, evden çıktıkları andan dönüş sürecine kadar bir bütün olarak satın alma eğilimindedirler. Domino etkisi nedeniyle ziyaretçinin seyahati süresince yaşayacağı herhangi bir olumsuzluk destinasyonu bir bütün olarak etkileyecektir (Jafari 1983). Bu nedenle, sunulan hizmet kalitesi ve ziyaretçinin algıladığı destinasyon deneyimi ziyaretçinin tatmin düzeyi ve aynı bölgeyi tekrar ziyaret edip etmeyeceği yönündeki kararı üzerinde etkili olmaktadır (Sarı ve Kozak 2005).

Bir ziyaretçi, gittiği bölgede konaklama, yeme-içme, eğlenme, yeni yerler görme, farklı kültürleri öğrenme gibi pek çok faaliyette bulunmak ve farklı deneyimler yaşamak ister (Bahar ve Kozak 2005). Tatil sürecinde ziyaretçi aldığı toplam hizmetin kalitesini değerlendirmekte ve tatil sonunda bu değerlendirmelere dayalı olarak bir genel memnuniyet yargısına sahip olmaktadır (Duman ve Öztürk 2005). Bu durum, destinasyonların önemini giderek arttırmaktadır. Sahip oldukları kaynaklar doğrultusunda, deniz-güneş-kum, alışveriş, kültür, spor, tarih, inanç gibi. turizm faaliyetlerinin birkaçını bir arada sunabilen destinasyonlar tercih edilmektedir. Bu nedenle, değişen ziyaretçi taleplerini karşılayabilen, sunduğu hizmet kalitesini ve ürün çeşitliliğini arttırabilen destinasyonlar rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Diaz ve arkadaşları 2009).

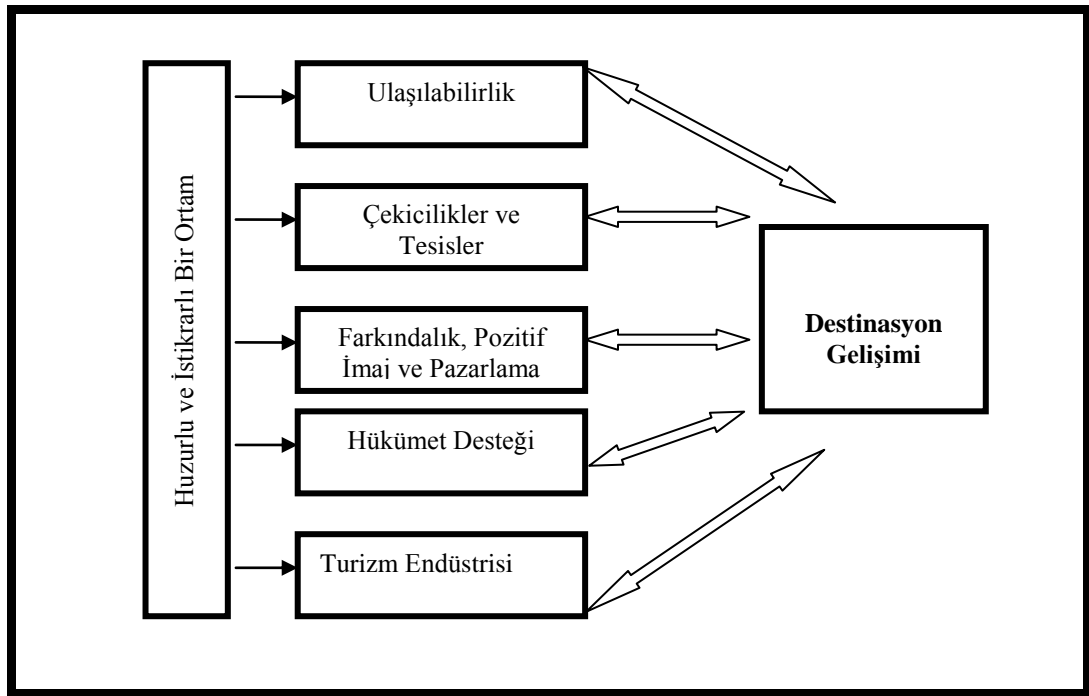
Bir bütün olarak hareket etmek, görünürlüğü arttırmak, maliyetleri azaltmak ve yerel işbirliği sağlamak gibi olumlu unsurların da desteği ile turizm merkezlerine rekabet güçlerini arttırma imkanı sağlamaktadır (Buhalis 2000). Yaylı, Şahbaz ve Alabay (2009), turizmde bu yönetim stratejisine yönelmenin nedenlerini; rekabetçi destinasyon pazarlama anlayışından işbirliğine dayalı destinasyon pazarlamasına yönelim, bilişim teknolojisindeki gelişmeler, güçlü marka yaratma arzusu, sinerji yaratma ve yeni ürün geliştirme isteği olarak belirtmektedir.

Ziyaretçilerin, yeme-içme, konaklama, eğlence gibi taleplerini karşılayacak işletmeleri ve çekicilikleri bünyesinde barındıran destinasyonlar olmadan turizmin gelişmesi mümkün değildir (Aktaş 2007b). Destinasyonun sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi arz kaynakları ile bunların tamamlayıcısı olan kanalizasyon, taşıma kapasitesi, elektrik gibi alt yapı ve otel, restoran gibi üst yapı varlıklarının niteliği, destinasyonun önemini belirleyici temel unsurlardır. Bir ziyaretçinin belirli bir

bölgeyi seçmesinde çeşitli motivasyon unsurları etkilidir. Bahar ve Kozak (2005)'e göre, bir bölgedeki kaynakların tümü ziyaretçilerin motivasyonlarının temelini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, bu kaynaklar bölgedeki turizm hareketlerinin ve destinasyon gelişiminin en önemli aktörleridir.

Destinasyona gelen kişi sayısı ve destinasyonun elde ettiği gelir rakamları ve bu rakamların yıllar içerisinde değişimleri üzerinden değerlendirilen destinasyon performansında; kalite, olanakların ve çekiciliklerin varlığı ve çeşidi, doğal çevre ve cana yakın atmosfer gibi özellikler karşılaştırma ölçütü olarak ele alınmaktadır (Ersun ve Aslan 2009). Karmaşık ve çok yönlü bir kavram olan destinasyon gelişiminde önemli olan bazı standart faktörler Şekil 4 üzerinde gösterilmektedir (Henderson 2008).

Şekil 4. Destinasyon Gelişimini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Henderson 2008, s. 50.

Gelişimin ilk aşaması, güvenli, huzurlu ve istikrarlı bir ortamın sağlanmasıyla başlamaktadır. Böyle bir ortamda, destinasyona ulaşılabilirlik, destinasyonun sahip olduğu çekicilikler ve tesisler, bölge halkının turizm bilinci ve farkındalığının artırılması, destinasyon imajı ve pazarlama stratejileri önemli birer bileşendir. Bu

bileşenlerin geliştirilebilmesi kamu ve özel sektörün işbirliği içinde hareket ederek bölgede gerçekleştirilecek turizm faaliyetlerini ve yatırımlarını desteklemesiyle mümkün olacaktır. Destinasyonun sahip olduğu nitelikler, o bölgeye dönük çeşitli pazar bölümleri için farklı önem düzeylerine sahip olabilir (Çakıcı ve Harman 2007). Ayrıca destinasyonu sahip olduğu çekiciliklerin, gelecek olan ziyaretçi profili ve yapacağı harcama üzerinde de etkisi vardır. Bu nedenle sahip olunan bu kaynakların niteliği kadar verimli kullanılması ve doğru yönetilmesi de önemlidir.

Kaynakların verimli kullanılması ve doğru yönetilmesi sürdürülebilirliğin sağlanması açısından da önemlidir. Sürdürülebilirliğin temel unsurlarından birisi turizm arzı ile turizm talebinin uyumlu olmasıdır. Destinasyonda arz-talep dengesini taşıma kapasitesi ile sağlamak mümkündür. Ekonomik, ekolojik, toplumsal ve psikolojik olmak üzere taşıma kapasitesini oluşturan dört temel unsur bulunmaktadır (Demir ve Çevirgen 2006; Kostopoulou ve Kyritsis 2006; Holden 2008). Yapılan çalışmalar daha çok ekolojik taşıma kapasitesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, turizm ve çevrenin yakın ilişkisinden dolayı, turizmin sürdürülebilirliğinin çevresel etkenlere bağlı olması gösterilebilir. Simon, Narangajava ve Marques'de (2004), taşıma kapasitesinin ekolojik bir kavram olduğunu belirtilerek nüfus ile doğal çevre arasındaki ilişkiyi açıkladığını belirtmektedir.

Turizm sektöründe altyapının, üst yapıdaki gelişmelere paralel olarak aynı hızla gelişmemesi nedeniyle yoğun sezonlarda, yerli halk ve gelen ziyaretçiler önemli sorunlar yaşamaktadırlar (Kozak, Kozak ve Kozak 2008). Herhangi bir bölgede asli arz unsurlarından olan doğal çevrenin bozulması, bu bölgenin rekabet gücünü azaltarak yöreye yönelik turizm talebini düşürmektedir (Bahar ve Kozak 2005). Bu nedenle kaynakların coğrafi dağılışıyla ilgili siyasi kararlar ve öncelik alanlarının tanımlanması destinasyonlar için önem taşır. Kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla taşıma kapasitesi ile ilgili çalışmalar, destinasyon yönetiminin stratejik bir amacı olarak sürdürülmektedir.

1.3. ÖZET

İki kısımdan oluşan bu bölümde, ilk olarak destinasyonun kavramsal olarak tanımı yapılarak, destinasyonların özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Destinasyon, alan yazında farklı kavramlarla tanımlanmaktadır. Bunun temel nedeni olarak destinasyon kavramının farklı bakış açılarına göre farklı anlamlar ifade ediyor olması gösterilebilir. Kimi araştırmacılar sınırları olan coğrafi bir alan olarak ifade ederken, farklı açıdan düşünen bazı araştırmacılar ise, bir ürün olarak değerlendirmektedirler. Bu çalışmada destinasyon kavramı, coğrafi sınırları olan bir turizm ürünü olarak ele alınmaktadır. Dünyada turizm hizmeti veren pek çok destinasyonun sahip olduğu çekicilikler, turizm tesisleri, ziyaretçilere sunulan aktiviteler ve diğer yardımcı hizmetler gibi özellikleri ile farklı deneyimler sunmaları sonucunda farklı özellikte bölgeler ortaya çıkmaktadır. Destinasyonların sahip oldukları bu özellikler ayrıntılı olarak incelendikten sonra bu özellikleri doğrultusunda ortaya çıkan destinasyon türlerine değinilmiştir. Bölümün ikinci kısmında ise, destinasyonların turizm açısından önemi üzerinde durularak, artan bu önemin nedenlerinden bahsedilmiştir. İzleyen bölümde destinasyon yönetimi ve yönetim örgütleri konusu yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DESTİNASYON YÖNETİMİ VE DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ

Destinasyonların rekabet edebilirliği; yerel halk, yerel yönetim ve diğer turizm paydaşlarının işbirliği içinde olması, özelliklerinin bilinmesi, mevcut arz kaynaklarının geliştirilmesi ve tanıtılması ile mümkündür. Değişen küresel şartlara bağlı olarak turizm sektöründe rekabet avantajı elde edebilmek için turizm bölgelerindeki yönetim stratejileri de bu değişime uyum sağlama çabasındadır. Eskiden daha çok pazarlanmaya yönelik faaliyette bulunan turizm bölgeleri artık başarılı turizm yönetimi için destinasyonu bir bütün olarak yönetmeye başlamışlardır. Pek çok faktöre bağlı olmakla birlikte, destinasyonun başarısı yönetim örgütlerinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Bu bölümün amacı destinasyon yönetimi kavramını inceleyerek ilgili kavramları tanımlamak ve destinasyon yönetim örgütlerinin; örgütlenme modelleri, organizasyon yapıları ve unsurları hakkında bilgi vermektir.

2.1. DESTİNASYON YÖNETİMİ

Turizm alan yazınında yapılan çalışmalarda ulusal ve bölgesel kalkınmada ve bölgelerarası dengesizliğin en aza indirilmesinde, turizmin önemine vurgu yapılmaktadır (Henderson 2008). Turizm sektöründe rekabet diğer sektörlerle göre daha yoğun yaşanmaktadır. Bunun önemli nedenlerinden birisi, tüketicilerin tercih edebileceği alternatiflerinin fazla olmasının yanı sıra tatil süresi boyunca bölgede faaliyette bulunan pek çok işletmeden aldıkları hizmet kalitesinin nihai olarak değerlendirilmesidir (Kozak ve Baloğlu 2010). Bu nedenle, destinasyonun bütünsel bir şekilde yönetilmesi ve toplam kalitenin artırılması gerekmektedir.

2.1.1. Destinasyon Yönetimi ve Özellikleri

Her destinasyon, bir turizm çekim merkezi olarak birbirine benzer yapılarla sahip olmasına karşın kendine özgü özellikleri olan unsurlardan oluşmaktadır (Henderson 2008). Sahip oldukları farklı bileşenlerin destinasyonları benzersiz kılmalarına karşın tüm ülkeyi tek bir ürün olarak değerlendiren, tanıtım ve imaj için benzer özellikleri ön plana çıkaran yönetim anlayışı ve gelişim çalışmaları

destinasyonların birbirlerine benzemesine neden olmaktadır (Özdemir 2008). Son yıllarda turizm hareketlerinin farklı yöresel etmenler üzerinde yoğunlaşmasıyla destinasyonların önemi artmıştır (Giritlioğlu ve Avcıkurt 2010). Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda destinasyon yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

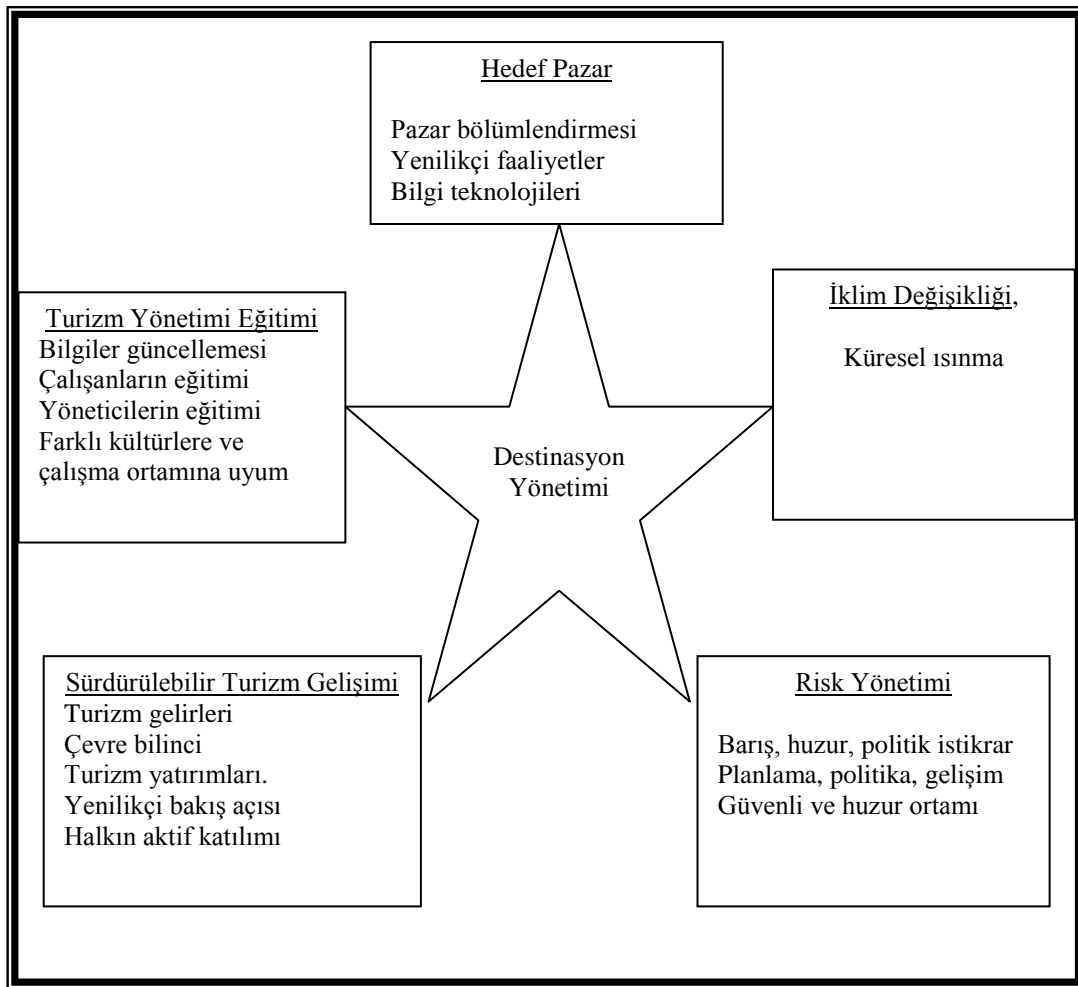
Destinasyon yönetimi; turizm sektöründe artan rekabet karşısında, bölgesel rekabet edebilirliğin en temel ilkesi olan, bölgesel pazarları kontrol etmeye yönelik ‘bölgesel yoğunlaşma’ stratejileri ve ‘bölgesel işbirliği’nin daha bilinçli ve daha etkin yürütülmesi amacıyla diğer destinasyonlarla işbirliğine dayalı stratejilerin izlendiği daha modern bir turizm yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir (Dávid ve Tözsér 2009). Destinasyon yönetimi; yönetim organizasyonunu, pazarlama faaliyetlerini, planlama ve politika gelişimini, insan kaynaklarının geliştirilmesini ve çevresel yönetimi kapsar (Dwyer ve Kim 2003). Bu faaliyetler kapsamında, sunulan hizmet ve ürün kalitesini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlayacak bütünleşik bir sistemi amaçlar.

Zehrer, Pechlaner ve Hölzl (2005: 149) destinasyon yönetimini, *stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere destinasyonun özelliklerini koordine eden, turistlerin istekleri doğrultusunda destinasyonun kullanımını gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim biçimi* olarak tanımlamışlardır. Turizmde ortaya çıkan konularda, anlaşmazlıkların giderilmesinde ve rekabet üstünlüğü elde edilmesinde etkin rol oynayan destinasyon yönetimi (Presenza 2006), *stratejik, örgütsel ve yönetsel kararlardan oluşan, turizm ürünlerini tanımlama, tanıtma ve ticaretleştirme sürecini yönetmek ve turizm gelirlerinin dengeli, sürdürülebilir ve yerel aktörlerin gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmasını sağlayacak bir sistem* olarak tanımlanabilir (Franch ve Martini 2002’den aktaran Presenza, Sheehan ve Crouch 2005: 2).

İşbirliğinin yanı sıra küreselleşmeyle birlikte meydana gelen değişimlerin takip edilmesi ve bu değişimlerin bölge şartlarına uygun olarak geliştirilmesi turizm sektörünün başarısında etkilidir. Dwyer ve arkadaşları (2009) küresel gelişmelerin destinasyon yönetimi açısından sonuçlarını beş başlık altında incelemiştir. Şekil 5 üzerinde gösterilen unsurlardan en önemlisi destinasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardan, turizm

gelirlerini arttırmaya odaklı yaklaşım, bölgeye gelen ziyaretçi sayısını arttırmaya odaklı yaklaşımdan daha etkilidir. Kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla bölgeyi ziyaret eden kişiler yenilenebilir enerji kullanımına yönlendirilmeli ve çevreye duyarlı ürünler tüketmeye teşvik edilmelidir. Bölgedeki turizmin sürdürülebilirliği için elde edilen gelirin turizm yatırımları için kullanılması ve sektörün gelişiminde halkın aktif olarak rol alması sağlanmalıdır.

Şekil 5. Küresel Değişimlerin Destinasyon Yönetimi Açısından Sonuçları



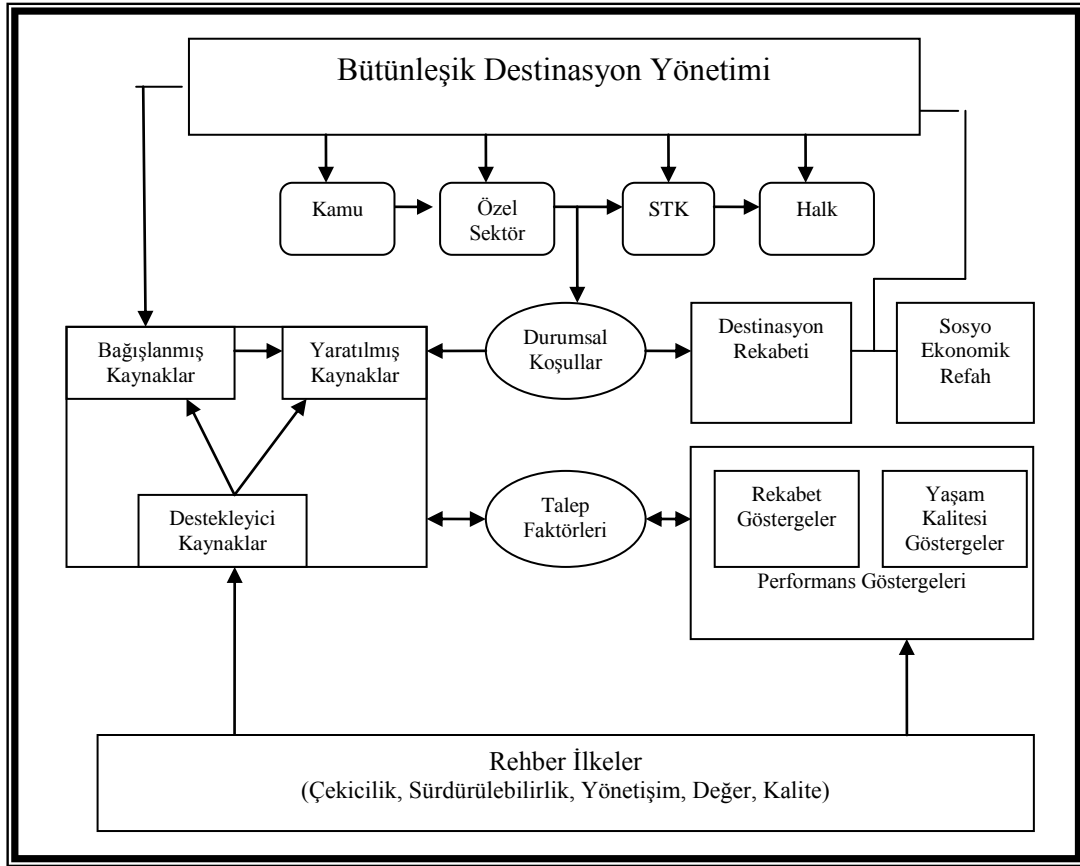
Kaynak: Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman ve Scott 2009, s. 68.

Başarılı bir destinasyon yönetimi için Şekil 5 üzerinde belirtilen diğer unsurlardan ilki sürdürülebilirlik unsuruna bağlı olan iklim değişikliğidir. Destinasyonun iklim değişikliği ve küresel ısınmanın etkilerini en aza indirecek stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Diğer bir unsur, pazar bölümlendirmesi yaparak, 3S (deniz-güneş-kum) turizminden 3E (eğlence-heyecan-eğitim) turizmine

yönelen, pazarlama ve satış faaliyetlerinde internetin yoğun olarak kullanıldığı yenilikçi bir yaklaşım belirleyerek hedef pazar stratejisi geliştirmektir. Üçüncü unsur, kamu-özel sektör işbirliğinde, barış, güvenlik ve politik istikrarı sağlayacak risk yönetimi stratejisi belirlemektir. Son olarak bütün bu unsurların uygulayıcısı ve yöneticisi olan turizm çalışanlarının, mesleki bilgi ve yeteneklerini güncellemek ‘eksikleri tamamlamak, farklı kültürlerle ve çalışma ortamına uyum sağlamak’ amacıyla eğitim programları geliştirmek ve bölgedeki işletmelerin hayat boyu eğitim stratejisini benimsemelerini sağlamaktır.

Destinasyonu oluşturan; fiziksel özellikler, toplumsal öğeler, yönetim ve pazarlama olmak üzere dört temel fonksiyonun olduğunu belirten Paskaleva-Shapira (2007), çok disiplinli ve çok boyutlu doğası gereği bütünleşik destinasyon yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Aşağıda Şekil 6 üzerindeki modelde incelendiği gibi bir turizm yönetimi, kent üzerinde yaşamını sürdüren ve faaliyette bulunan her aktörü etkilemektedir. Talep faktörleri ile karşılıklı etkileşim içinde olan finansal kaynaklar, bölgenin rekabet gücü ve yaşam kalitesi, ekonomik, sosyal, politik ve çevresel etkenlere bağlı olarak değişebilen durumsal koşullardan da etkilenmektedir.

Şekil 6. Bütünleşik Destinasyon Yönetim Modeli



Kaynak: Paskaleva-Shapira 2007, s. 112.

Destinasyonlar, farklı beklentilere sahip ziyaretçilerin, yerel halkın, yerel işletmelerin ve endüstrilerin beklentilerini karşılamak zorunda olduğu için, sahip olduğu karmaşık yapısı, destinasyon yönetimini ve gelişimini zorlaştırmaktadır (Presenza, Sheehan ve Ritchie 2005; Ermen ve Gnoth 2007). Destinasyon temelli bir yönetim sistemi içinde bölgede faaliyette bulunan bütün birimler arasında güçlü bir işbirliği ve uyumun sağlanması önemlidir (Getz, Anderson ve Sheehan 1998; Wang 2008; Kozak ve Baloğlu 2010). Bir destinasyonun başarı sağlayabilmesi için bütün bileşenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Bornhost, Ritchie ve Sheehan 2009). Sahip olduğu kıt kaynakları, etkili tanıtım, pazarlama ve sürdürülebilir yönetim stratejileriyle avantaja çeviren pek çok destinasyon vardır (Murphy, Pritchard ve Smith 2000). Diğer yandan bazıları ise, yanlış turizm politikalarıyla sahip oldukları verimli arz kaynaklarını değerlendirememeleri sonucu önemini kaybederek rekabet yarışında geri kalmaktadır.

2.1.2. Destinasyon Yönetimi İle İlgili Kavramlar

Bir destinasyonun çekiciliklerinin belirlenmesi, mevcut ve potansiyel müşteri profiline bilinmesi ve hedef pazara yönelik etkin şekilde satış, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi destinasyonun başarısı için önemlidir. Destinasyon yönetimi, destinasyon pazarlaması, tanıtım, imaj ve marka konuları birbirleriyle ilişki içindedirler. Destinasyon yönetiminin temel amacı, turizm bölgesinin gelişimini sağlamaktır. Bu nedenle, bölgenin mevcut ve potansiyel ziyaretçilere etkin bir şekilde pazarlanması gerekmektedir. Pazarlama stratejilerinde esas olan bölge imajını belirleyerek bir kimlik kazandırmak ve marka değeri oluşturmaktır (Özdemir 2008). Destinasyonun imajı ve markası ne kadar güçlü ise tanıtım faaliyetleri de o oranda etkili olmaktadır.

2.1.2.1. Destinasyon Pazarlaması

Pazarlama denince akla ilk gelen tanıtım ve promosyon faaliyetleri olmaktadır. Tanıtım faaliyetlerinin yanı sıra destinasyon imajının geliştirilmesi, marka imajının yönetilmesi ve destinasyonun ulusal ve uluslararası faaliyetlerde temsil edilmesi de pazarlama kapsamına girmektedir (Kotler, Bowen ve Makens 1999; Rainisto 2003; Presenza 2006). Destinasyon bazında gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinde, genel ülke imajından çok yerel, kültürel turizm değerleri ön plana çıkarılmaktadır (Buhalis 2000). Böylece bir yerin öz niteliklerine uygun olarak biçimlendirilen bir kimlik, o destinasyonun seçili hedef kitlelere yönelik etkin iletişim çalışmaları ile daha çekici hale getirilmesini amaçlamaktadır (Rainisto 2003).

Destinasyon bazlı bir pazarlama stratejisiyle; işletmelerin birebir pazarlanması yerine, destinasyon mikro düzeyde, tek bir yer bazında ve bir bütün olarak pazarlanmaktadır. Bu nedenle, ürünün özü, temel işlevleri ve yardımcı işlevleri konusunda tüketici daha fazla bilgilendirilmek ve satın alma kararı üzerinde daha etkili olabilmektedir (Yavuz 2007). Destinasyon pazarlaması, sürekli değişen destinasyon çevresinde hedef pazarların gereksinimlerini karşılamak, onları etkilemek ve anlamak için gerekli bir işlemdir (Rızaoğlu 2004). Pazarlama çabalarının, potansiyel bir ziyaretçiyi, farkında olmama aşamasından farkında olma

aşamasına taşınması gerekmektedir. Farklı kültürlerle yönelik farklı pazarlama anlayışlarının benimsenmesi destinasyon pazarlama faaliyetlerinin etkinliği açısından önemlidir (Özdemir 2008).

Destinasyon pazarlamasında, ilk olarak sahip olunan turizm ürünleri hedef pazarın taleplerine göre şekillendirilerek farklılaştırılmalıdır (Kotler, Bowen ve Makens 1999). Dünyada turizm şehri olarak kendisini pazarlayan her şehir kendi turizm pazarlamasını ayrı ayrı çekiciliklerle gerçekleştirmektedir. Şehirlerin bazıları tarihiyle, bazıları sportif etkinlik veya festivalleriyle, bazıları ise doğal güzellikleri ile kendisini pazarlamaktadır (Giritlioğlu ve Avcıkurt 2010). Örneğin; Barselona kendisini, festivalleri, karnavalları gibi kültürel ve rekreasyonel faaliyetleri ile pazarlarken, Frankfurt destinasyonu kendisini kongre, fuar ve iş turizmi açısından pazarlamaktadır.

2.1.2.2. Destinasyon İmajı

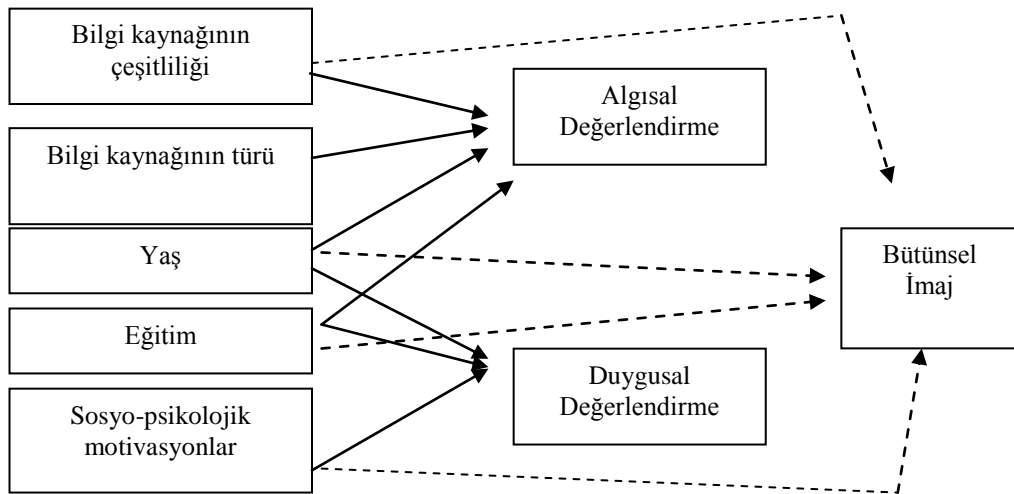
Destinasyon imajı belli bir turizm pazarının destinasyon hakkında algılamış olduğu imajdır (Öter ve Özdoğan 2005; Chen ve Tsai 2007). Algılanan imaj ve gezi deneyimlerindeki beklenti, potansiyel tüketicilerin kafalarında oluşan durumlara bağlıdır (Vengesayi 2003; Rızaoğlu 2004). İmaj oluşturma, aslında bir kimlik yaratma sürecidir (Taşçı ve Gartner 2007). Bir destinasyonun yerel toplum ve dış toplum gözünde aynı anda pek çok imajı bulunabilir. Farklı hedef pazarlara uygun bir imaj için yöneticilerin ve paydaşların, bölgedeki alt yapı-üst yapı ve hizmet alt yapısını bir bütün olarak değerlendirerek bu kaynakları etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiği öne sürülmektedir (Murphy, Pritchard ve Smith 2000). Tablo 4 üzerinde görüldüğü gibi, ziyaretçiler destinasyonu, sahip olduğu çekicilikler ve sunulan hizmetlerle, bir bütün olarak algılamakta (Kozak 2004) ve destinasyonun her parçası, imaj unsuru olarak değerlendirilebilmektedir. Turizm destinasyonları da bir ülkenin imaj unsuru olabilmektedir.

Tablo 4. Bazı Destinasyonlara Ait Algılanan İlk İmaj

Destinasyonlar	İlk Algılanan İmaj Unsuru
Belçika	Brüksel, çikolatalar, Tenten, bira, Avrupa Başkenti
Almanya	Bira, Berlin, karayolları, Goethe, ciddi
İspanya	Barselona, boğa güreşi, sanat, Juan Carlos
Fransa	Paris, şarap, Gerard Depardieu, yemek, moda
İrlanda	Yeşil, Irish pub, James Joyce, Celtic tasarımı, U2
İtalya	Roma, hamur işi yiyecekler, sanat, ayakkabılar, Pavarotti
Hollanda	Van Gogh, lale, uyuşturucu, Amsterdam
Avusturya	Viyana, Klimt, Sissi, kayak, Mozart
Portekiz	Şarap, Lisbon, Barcelos horozu, kâşifler, Algarve
İsveç	Sarışın bayanlar, soğuk, Nobel ödülü, Ingmar Bergman
İngiltere	Shakespeare, Londra, BBC, The Royals, Beatles
İstanbul	Konukseverlik, Ayasofya, Galata, Boğaz, F1

Kaynak: Rainisto 2003, s. 51.

Destinasyon imajı üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Organik imaj; pazarlama olmadığında genel tarihi bilgilere ya da haberlere dayalı oluşan imajdır. Uyarılmış imaj; pazarlama materyallerinin iletim sürecinde oluşur. Karışık imaj ise destinasyonu ziyaret sonucunda oluşan imaj tipidir (Andsager ve Drzewrecka 2002). Ziyaretçinin gideceği destinasyonu seçmeden önce turizm destinasyon imajının oluşumunu gösteren global model Şekil 7 üzerinde gösterilmiştir. Şekilde görülen algısal / bilişsel imaj, ürünün / hizmetin / destinasyonun bilinen özelliklerinin değerlendirilmesi ve zihinsel yollarla anlaşılmasıdır. Duygusal imaj, potansiyel turistlerin sahip olduğu sosyo-psikolojik seyahat motivasyonlarına, yaşına ve eğitimine bağlı olarak oluşan imajdır (Baloğlu ve McCleary 1999).

Şekil 7. Destinasyon İmajı Oluşum Modeli

Kaynak: Baloğlu ve McCleary 1999, s. 871.

Seyahatle ilgili alınan bilgiler ve değerlendirmelerden sonra turist seyahat edeceği yer ile ilgili bir karara vararak seçim yapar (Ashworth ve Goodall 1988; Baloğlu ve McCleary 1999). Destinasyon imajının etkisi seyahat öncesi karar verme sürecinde başlar. Algısal imaj, ziyaretçinin bir destinasyona seyahat etmesinin ya da etmemesinin en önemli nedenlerinden birisidir (Blain, Levy ve Ritchie 2005; Taşçı ve Gartner 2007; Giritlioğlu ve Avcıkurt 2010). Seyahat esnasında ve/veya sonrasında algılanan bütünsel imaj ise, seyahat deneyimini, ziyaretçinin destinasyonu tekrar ziyaret etme eğilimini ve başkalarına tavsiye edip etmeyeceğini belirler (Ashworth ve Goodall 1988).

2.1.2.3. Destinasyon Markalaması

Destinasyon markalaması, odak noktasında marka kimliğinin geliştirilmesi olan, ilgili destinasyona ek çekiciliklerin kazandırılması sürecidir (Yavuz 2007). Sözlük anlamıyla marka, *bir mal, hizmet ya da kurumu tanıtmaya ve benzerlerinden ayırmaya yarayan tescil edilmiş özel ad, kısaltma veya işaret* olarak tanımlanmaktadır (TDK 2010b). İnsanların markaları tercih etme nedeni güçlü duygular doğrultusunda keyif vermesi ve riski azaltarak seçimleri kolaylaştırmasıdır (Özdemir 2008). Dünyadaki pek çok bölge, yöre veya kent yöneticileri konunun öneminin farkına varmış ve destinasyon markalarının bilinçli ve tek elden planlanması ve tanıtımı için komisyonlar oluşturarak turizm ürünlerini ve hizmetlerini destinasyon markası altında sunmaya başlamışlardır (Buhalis 2000; Curtis 2001).

Blain, Levy ve Ritchie (2005: 337), destinasyon markalamasını; *bir destinasyonu kolaylıkla tanımlayan ve farklılaştıran bir isim, sembol, logo, sözcük veya grafiğin yaratılmasını destekleyen, sadece o destinasyon ile ilişkilendirilmiş unutulmaz bir seyahat deneyimi beklentisini sürekli olarak açığa çıkaran, ziyaretçi ile destinasyon arasındaki duygusal bağlantıyı pekiştiren ve güçlendiren, tüketici araştırma maliyetlerini ve algılanan riski azaltan bir uygulamalar bütünü* olarak tanımlamaktadır. Destinasyon markalaması olumlu bir imaj yapılandırmasına yönelik, markayı tanımlayan ve ayırtıran tutarlı bir karmanın oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir (Cai 2002).

Marka imajını diğer destinasyonlara göre daha etkin şekilde konumlandırabilen ve bu yolla rakiplerinden farklılaşmış turizm destinasyonları, diğerlerine göre daha fazla ön plana çıkmakta ve olumlu bir kimlik tasarımı ile akılda kalıcılıklarını ve tekrar ziyaret edilme oranlarını arttırmaktadırlar (Echtner ve Ritchie 2003; Giritlioğlu ve Avcıkurt 2010). Aşağıdaki Tablo 5 üzerinde Avrupa ülkelerindeki 72 destinasyondan marka imajı en güçlü on destinasyon ile turizm geliri en yüksek on destinasyon karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 5. Marka İmajı ve Turizm Geliri Bakımından En Güçlü 10 Destinasyon

Marka İmajı En Güçlü Destinasyonlar		Turizm Geliri En Yüksek Destinasyonlar	
Destinasyon	Bulunduğu Ülke	Destinasyon	Bulunduğu Ülke
Paris	Fransa	Paris	Fransa
Londra	İngiltere	Londra	İngiltere
Barselona	İspanya	Münih	Almanya
Berlin	Almanya	Barselona	İspanya
Amsterdam	Hollanda	Amsterdam	Hollanda
Münih	Almanya	Roma	İtalya
Stokholm	İsveç	Viyana	Avusturya
Prag	Çek Cumhuriyeti	Milan	İtalya
Roma	İtalya	Madrid	İspanya
Atina	Yunanistan	Atina	Yunanistan

Kaynak: <http://www.citymayors.com/marketing/city-brands.html> (E.T. 24.09.2010).

Bu destinasyonlardan Paris-aşk, Milano-moda, Londra-güç, Barselona-kültür, Berlin-gece hayatı ve tarih, Amsterdam-seks, Münih-Octoberfest (Ekim Şenlikleri), Stokholm-ekonomi, Prag-modernlik, Roma-tarih ve Atina-mitoloji konusunda markalaşmış destinasyonlardır. Belli bir alanda markalaşmış bu şehirlerden bazıları, ülke genelindeki toplam turist sayısından daha fazla ziyaretçi çekmektedir (Başçı 2006). Tablo 5 üzerinde de görüldüğü gibi, marka imajı güçlü olanların ülke turizmine katkısı oldukça fazladır.

Destinasyon temelinde markalaşma, ülke için temelde ürün çeşitlendirmesi faydası getirir (Yavuz 2007). Destinasyon markalaşması, Taşçı'ya (2007) göre altı aşamada gerçekleştirilebilir. Bu aşamalar; güçlü bir markanın dayanağı olabilecek çekicilikleri tanımlama, basit, çekici, inanılır ve farklılaştırıcı bir imaj tasarlama, markalaşma faaliyetlerinin tümünü kapsayacak bir şemsiye kavram belirleme, çarpıcı bir slogan oluşturma, görsel semboller (Eiffel vb.) ve logo tasarlama ve son olarak özel olaylar ve etkinlikler (Wimbledon Tenis Turnuvası vb.) olarak sıralanabilir.

2.1.2.4. Destinasyon Tanıtımı

Destinasyonlar çeşitli ürün ve hizmetlerin farklı birleşimlerini sunarak ziyaretçilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır. Ziyaretçiler kendi gereksinim ve beklentilerine en uygun destinasyonu, o destinasyonla ilgili sahip olduğu bilgiye dayanarak seçmektedir (Özdemir 2008). Turizmin sektörel özelliğinden dolayı ziyaretçilerin turizm hizmetini satın almadan önce deneme şansları yoktur. Bu doğrultuda ziyaretçilerin bir bölgeyi ziyaret etme kararlarında zihinlerinde oluşan imajın etkisi büyüktür (Cai 2002). Bu imajın yaratılmasında önemli unsurlardan birisi, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımdır (Bojanic 1991). Bu nedenle tanıtım, destinasyon pazarlamasının hem maddi hem de zaman bakımından çok miktarda yatırım gerektiren önemli bir unsurdur (MacKay ve Smith 2006).

Siegel ve Ziff-Levin'e göre (1990), tanıtımın temel amaçları; reklâmlarla hedef kitlenin dikkatini çekmek ve bölgenin fark edilmesini sağlamak, böylece destinasyonu ziyaret eden kişi sayısını arttırmak, pozitif bir imaj yaratarak ziyaretçileri bölgeyi ziyaret etme yönünde motive etmektir. Bölgedeki turizm değerlerini ön plana çıkartmak, olumlu bir imaj oluşturmak, olumsuz önyargıları ortadan kaldırmak, bütün bunların sonucunda ekonomik kazanç elde etmek amacıyla, halkla ilişkiler, propaganda ve enformasyon vb. yöntemler kullanarak hedef kitlelere yöneltilen aydınlatıcı faaliyetler tanıtım olarak tanımlanmaktadır (Şahbaz 2000).

Tanıtım stratejilerinin önemli bir parçası olan kitle iletişim araçlarında yayınlanan haberler, belgeseller, film ve TV dizileri destinasyon tanıtımında önemli rol oynamaktadır (Beerli ve Martin 2004). Yapılan araştırmalar sonucu özellikle filmlerin ve TV dizilerinin ziyaretçilerin satın alma karar süreçleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Şahbaz ve Kılıçlar 2009). Destinasyonların, filmlerin ve TV dizilerinin içine yerleştirilmesiyle çok sayıda insana tanıtılması ve uzun dönemli bir etki sağlaması açısından etkili bir yöntemdir (Saltık, Coşar ve Kozak 2010). Bu nedenle, pek çok yönetim örgütü, bölgenin film ve TV dizilerinde yer almasına yönelik çalışmalar yürütmektedir.

Tanıtım faaliyetlerinde kullanılan etkin yöntemlerden bir diğeri de, internettir. Turizm internetten en çok yararlanılan sektörlerden bir tanesidir. İnternet bir anlamda geleceğin seyahat acenteleri olarak görülmektedir (Özdemir 2008). İnternet sayesinde hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, bilişim ve iletişim maliyetlerinin giderek düşmesi sonucu, iletişimi oldukça düşük maliyetlerle gerçekleştirmek olanaklı duruma gelmiştir (Sarı ve Kozak 2005). Pek çok destinasyon, düşük maliyetlerle, dünya genelinde çok sayıda tüketiciye bilgi ve ürün sunulabilmesi, bölge hakkında detaylı bilgilendirme imkanı, ziyaretçilere karşılaştırma yapılabilme ve kolaylıkla ve çabuk rezervasyon yapabilme imkanı sunmasından dolayı destinasyon tanıtımında ve pazarlamasında interneti kullanmaktadırlar (World Tourism Organization Business Council 1999).

Tanıtım faaliyetlerine yönelik yararlanılacak kitle iletişim araçlarından hiçbirisi hedeflenen amaçlara ulaşmada tek başına yeterli değildir. Uluslararası sınırların ortadan kalktığı ve firmalararası rekabetin ötesinde, destinasyonların birbirleriyle rekabet ettikleri küresel ortamda, destinasyonların fark yaratabilmeleri için, etkin ve bütünleşik tanıtım stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. Yavuz (2007), bu uygulamaların; tüm paydaşların tanıtım faaliyetlerine doğrudan katılımı, işbirliği ve uyumu ile oluşturulmuş bir örgütlenme modeli ile mümkün olabileceğini öne sürmektedir.

2.2. DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ

Turizm destinasyonları, başarılı bir turizm gelişimi için çabalamaktadır. Etkili, yeterli ve güvenilir finansman kaynakları ve gelişmiş örgütsel alt yapı ile yürütülen ve gelişen bir yönetim sistemi, rekabet gücünü belirleyen önemli bir faktördür (Dávid ve Tözsér 2009). Bu amaçla, geleneksel yönetim anlayışını yeniden değerlendirerek, bölgesel yönetim ilkeleri üzerinde yoğunlaşan, diğer destinasyonlarla ve paydaşlararası rekabet ve işbirliğini aynı anda sağlayabilen ve gelişim sürecinde bilişim teknolojilerinden yararlanabilen destinasyon yönetim örgütlerine gereksinim duyulmaktadır (Ermen ve Gnoth 2007; Dávid ve Tözsér 2009).

Uluslararası rekabetin güçlendiği, müşteri beklenti ve isteklerinin sürekli değiştiği bu ortamda; turizm bölgelerinin başarılı olması, ürünlerin ve pazarlama yöntemlerinin sürekli geliştirilmesine bağlıdır. Rekabetçi yapısını koruyamayan, kendini farklılaştıramayan veya geliştiremeyen destinasyonlar, ziyaretçilerin ilgisini ya hiç kazanamaz ya da kısa zamanda kaybederler (Buhalis 2000). Bu nedenle, özellikle gelişmiş ülkelerde, bölgedeki turizm hareketlerine yön verecek ‘Destinasyon Yönetim Örgütleri’ (DYÖ) oluşturulmaktadır (Bornhorst, Ritchie ve Sheehan 2009). Bu örgütler, sosyal, kültürel ve ekonomik ilkeleri koruyarak bölgedeki turizmi geliştirmeyi amaçlamaktadır (Esichaikul ve Esichaikul 2003).

Alan yazında, kongre ve ziyaretçi büroları, turizm büroları, turizm organizasyonları, turizm ofisleri ya da konseyleri gibi farklı örgütlenmeler destinasyon yönetim örgütleri olarak değerlendirilmektedir (Getz, Anderson ve Sheehan 1998; Wang 2008; Kozak ve Baloğlu 2010). Ancak bu örgütler, destinasyon yönetim örgütünün alt faaliyetlerini yürüten kuruluşlardır. Bazı yazarlar tarafından ise, destinasyon pazarlama örgütleri olarak tanımlanmaktadır (Presenaza 2006). Bu yazarlar, *destinasyon yönetim örgütlerini, bölgenin turizm destinasyonu olarak pazarlanmasından sorumlu turizm örgütleri olarak tanımlamışlardır* (Heath ve Wall 1992; Dore ve Crouch 2003). Gartrell (1988) ise, bu örgütlerin temel amacının bölgeyi pazarlamak olduğunu ifade etmektedir (Gartrell 1988’den aktaran Presenza, Sheehan ve Ritchie 2005: 2).

Ancak son yıllarda destinasyonu bir bütün olarak değerlendiren ‘destinasyon geliştiricisi’ olarak önem kazanan destinasyon yönetim örgütleri, pazarlamanın başlıca kavram olarak kalmasıyla birlikte, sadece pazarlamaya yönelik olmaktan, tamamen yönetim odaklı olmaya yönelmiştir (Presenza, Sheehan ve Ritchie 2005). Middleton ve Clarke (1988) destinasyon yönetim örgütlerini; bir coğrafi alanı, bir ülkeyi, bölgeyi ya da kenti, bir turizm destinasyonu olarak ele alan ve bu yönde çalışmalar yürüten örgütler olarak ifade etmişlerdir. Dünya Turizm Örgütü (2004) ise, bir destinasyonu yönetmek ve pazarlamaktan sorumlu organizasyonlar olarak tanımlamaktadır.

Destinasyon yönetim örgütlerinin amaçları; bölgenin özelliklerine, paydaşların ve ziyaretçilerin istek ve beklentilerine göre değişmekle birlikte (Kozak

ve Baloğlu 2010), temel olarak turizm gelirlerini arttırmak, istihdam yaratmak, turizmi bölgesel ve mevsimsel olarak yaymak, destinasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak, turistlerin ilgisini sürekli kılmak ve sürdürülebilir gelişim sağlamak olarak sıralanabilir (Midletton ve Clarke 1988). Bir bölgedeki destinasyon yönetim örgütünün, temel stratejisi destinasyonu pazarlamak üzerine odaklanmış olsa da (Ritchie ve Crouch 2003), bu örgütün bölgenin ekonomik, sosyal ve doğal kaynaklarının yönetimi konusunda da önemli bir rolü vardır (Kozak ve Baloğlu 2010). Morrison, Bruen ve Anderson (1998) çalışmalarında destinasyon yönetim örgütlerinin beş ana fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bu fonksiyonlar Tablo 6 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 6. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Fonksiyonları

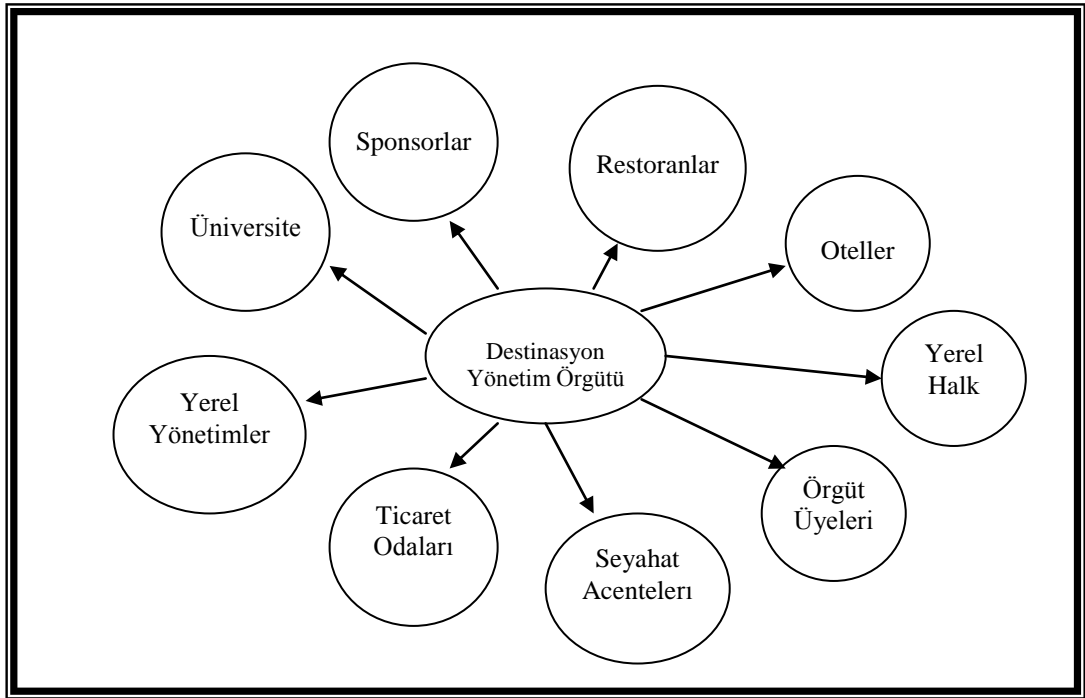
Fonksiyonları	
Ekonomik güçlendirici	Yeni gelir alanları üretmek, istihdam yaratmak ve vergilendirmelerle yerel ekonomiyi çeşitlendirmek
Toplum pazarlamacısı	Seçilmiş ziyaretçi pazarına en uygun destinasyon imajını, çekiciliklerini ve turizm faaliyetlerini düzenlemek
Endüstri koordinatörü	Turizmin büyüyen değerlerinde daha az parçalanma için tam bir destek sağlamak
Kısmi kamu temsilci	Endüstriye yasallık katmak, aynı zamanda birey ve grup ziyaretçilerin korunmasını sağlamak
Kamu haysiyet kurucusu	Hayat kalitesini arttırmak ve hem ziyaretçilere hem de ikamet edenlere liderlik yapmaktır

Kaynak: Morrison, Bruen ve Anderson 1998, s. 8'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bu fonksiyonların gerçekleştirilmesinde, destinasyon yönetim örgütleri için finansal kaynak sağlayan, turizm üstyapısını hazırlayan, programlara katılan ya da destekleyen ya da hükümeti etkileyen paydaşların önemi büyüktür (Sheean ve Ritchie 2004). Yerel düzeyde turizm yönetiminde, sektör içinde sağlanan işbirliğinin hem paydaşlara hem de destinasyona sağlayacağı çok sayıda avantajı vardır (Semerciöz, Dönmez ve Dursun 2008). Destinasyon yönetimine yönelik alınan kararların uygulanabilmesi, tüm paydaşların katılımının sağlanmasına ve bu paydaşlar arasındaki uyuma bağlıdır. Turizm paydaşları, DYÖ tarafından yapılan etkinliklerin başarısını etkileyecek veya etkileme olasılığı olan tüm kurum ve kişileri kapsamaktadır (Presenza 2006).

Turizm sektöründe destinasyonun yapısına ve çevresine bağlı olarak değişmekle birlikte 32 paydaş bulunmaktadır. Destinasyon yönetim örgütleri açısından en önemlileri Şekil 8 üzerinde gösterilen; oteller, seyahat acenteleri, yerel yönetimler, destinasyon yönetim örgüt üyeleri, yerel halk, restoranlar, üniversiteler, yerel ticaret odaları ve sponsorlardır (Sheean ve Ritchie 2004). Bu paydaşların gücü genellikle eşit değildir ve devlet tarafından hem finansman hem de yasal olarak desteklenirler (Semerciöz, Dönmez ve Dursun 2008).

Şekil 8. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Paydaşları



Kaynak: Sheean ve Ritchie 2004, s. 728.

Destinasyon paydaşları, aynı anda hem rekabet etmek hem de işbirliği yapmak durumundadırlar (Ermen ve Gnoth 2007). Bu yönde, bir destinasyonun çekiciliklerinin belirlenmesi, mevcut ve potansiyel müşteri profilinin bilinmesi ve hedef pazara yönelik etkin şekilde satış, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi o bölgedeki destinasyon yönetim organizasyonlarının etkinliği, paydaşlar arası işbirliği ve uyumu ile doğru orantılıdır.

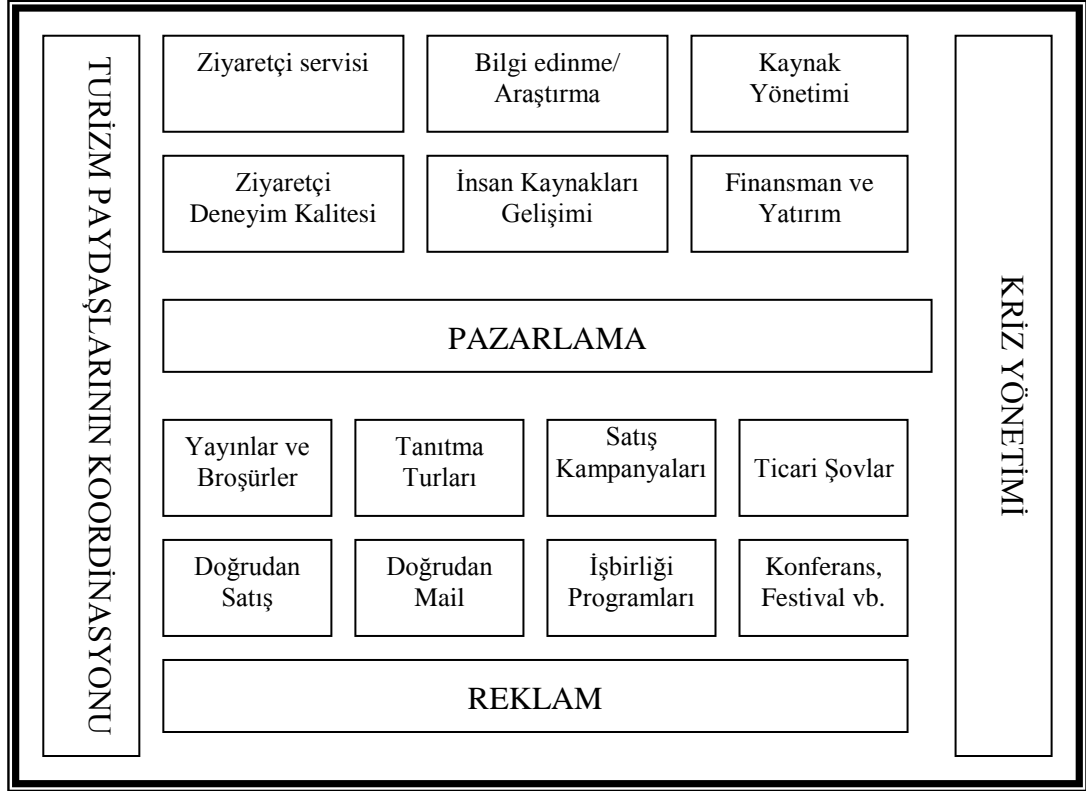
2.3. DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİNİN UNSURLARI

Birbirleriyle rekabet içinde olan turizm destinasyonları, tüm niteliklerini göz önüne alarak, başarılı bir destinasyon markası oluşturmaya, onu etkili bir şekilde yönetmeye ve yaşatmaya odaklanmıştır. Destinasyon yönetim örgütlerinin, stratejik görev ve sorumluluklarıyla ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bazı araştırmacılar, DYÖ'lerinin pazarlama boyutuna vurgu yaparken (Ritchie ve Crouch 2003; Heath ve Wall 1992), diğer yandan bazı araştırmacılar DYÖ'nün pazarlamanın yanı sıra koordinasyon ve geliştirme unsurları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Getz Anderson ve Sheehan 1998; Presenza, Sheehan ve Ritchie 2005; Presenza 2006).

Amaçlarından yola çıkarak, DYÖ'lerinin temel görev ve sorumluluğunun destinasyonu pazarlamak olduğu söylenebilir. Ancak bununla birlikte, Getz, Anderson ve Sheehan (1998) çalışmasında diğer önemli görevleri; bölgede turizm sektörünün geliştirilmesine yönelik amaçların belirlenmesi, turizm destinasyonu olarak daha çekici ve başarılı olması için uygulanabilir stratejileri geliştirici, *destinasyon planlaması* ve ziyaretçilerin satın alacağı hizmet veya çekiciliklerin oluşturulmasını ifade eden *ürün geliştirme* olarak ifade edilmektedir.

Presenza, Sheehan ve Rithcie (2005); DYÖ'lerin sorumluluklarını dışsal destinasyon pazarlaması ve içsel destinasyon gelişimi olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Dışsal destinasyon pazarlaması, ziyaretçileri bölgeye çekmeye yönelik her türlü faaliyettir. Bu faaliyetler oldukça kapsamlı ve hassastır, destinasyon dışında yaşayan insanların hareketlerini etkileme amaçlı olmak üzere dış odaklı faaliyetleri kapsamaktadır. İçsel destinasyon gelişimi ise, destinasyon yönetim örgütü tarafından turizmi geliştirmek ve korumak için ele alınan pazarlama dışındaki tüm faaliyet şekilleridir. İçsel destinasyon gelişimi destinasyondaki faaliyet ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik tüm çalışmaları kapsamaktadır. Destinasyon yönetim örgütlerinin görev ve sorumlulukları Şekil 9 üzerinde özetlenmektedir (Presenza 2006).

Şekil 9. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Temel Görev ve Sorumlulukları



Kaynak: Presenza 2006, s. 3.

Yapılan çalışmalar sonucunda, destinasyon yönetim örgütlerinin pazarlama ve geliştirme olmak üzere iki temel unsuru olduğu söylenebilir. Bu bölümde destinasyon yönetim örgütlerinin görevleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3.1. Pazarlama Unsuru

Destinasyon pazarlaması, *bir bölgenin niteliklerine uygun olarak geliştirilen destinasyon kimliğinin etkin bir şekilde hedef kitlelere yönelik iletme çabaları* olarak tanımlanır (Rainisto 2003: 12). Bir destinasyonu pazarlamak iki aşamayı gerektirir. Birinci aşama, DYÖ'lerinin odak noktalarını belirleyerek faaliyetleri gerçekleştirmeleridir. İkinci aşama ise, turizm işletmelerinin bireysel olarak kendi ürünlerini pazarlamasıdır (Middleton ve Clark 1988). Her bir bileşenin bireysel olarak başarısı ve kalitesi, bütünde destinasyonun başarısını ve kalitesini etkilemektedir (Özdemir 2008). Pazarlama, satış ve tanıtımdan daha fazlasını ifade etmektedir (Dore ve Crouch 2003). Destinasyon yönetim örgütlerinin, destinasyon pazarlaması; reklam, doğrudan pazarlama, satış promosyonu, kişisel satış ve halkla

ilişkiler gibi tanıtım faaliyetleri ile imaj geliştirme ve markalama faaliyetlerini ifade eder (Terzibaşoğlu 2004; Presenza 2006).

Ziyaretçi talebini karşılama ve rekabet düzeyine göre konumlanmaya odaklı bölgesel düzeyde pazarlama; ürün tanımlaması, fiyatlandırma, hedef pazar bölümlendirmesi ve tanıtım konularıyla ilgili karar alma süreçlerini kapsar (Heath ve Wall 1992). Destinasyon yönetim örgütleri, sınırlı bir bölgedeki mevcut ve potansiyel ürün analizini yaparak, bu ürünleri talep eden pazarlara yönelik olarak, o bölgeyle ilgili bilinci yükseltmek ve potansiyel müşterilerin destinasyona olan tutumunu ve satın alma davranışını değiştirmek için çeşitli iletişim yolları ile turistlere ulaşmaya çalışırlar (Heath ve Wall 1992; Middleton 1988; Buhalis 2000). Televizyon ve radyo reklamları, ziyaretçi rehberleri ve tanıtım broşürleri, ilân tahtası afişleri gibi yazılı ve görsel tanıtım çalışmalarının yanı sıra özel etkinlikler yönetim örgütlerinin ziyaretçileri destinasyona çekmek amacıyla kullandığı başlıca yöntemlerdir (Preseza, Sheehan ve Ritchie 2005).

Rainisto (2003), destinasyon yönetim örgütlerinin, bölgelerarası küresel rekabet yönetimi için yeni fikirlere ve önerilere gereksinimi olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda doğrudan pazarlama faaliyetleri için destinasyonlar, tanıtım broşürlerini ve ziyaretçi rehberlerini web siteleri aracılığıyla tüketiciye ulaştırarak, doğrudan iletişim ve rezervasyon olanağı sağlamaktadırlar (Dore ve Crouch 2003). Böylece tüketiciler istedikleri bilgiye istedikleri anda ulaşabilmekte, karşılaştırma yapabilmekte ve sanal gerçeklik programları ile buldukları yerden istedikleri tatil merkezinde dolaşp neler yapabileceklerini ayrıntılı olarak görebilmektedirler (World Tourism Organization Business Council 1999; Sarı ve Kozak 2005). Bu nedenle, pek çok destinasyon pazarlama faaliyeti için internet kullanılmaktadır. Örneğin, VisitBritain, TISCover ve VisitScotland sırasıyla Britanya, Avusturya ve İskoçya'nın bölgesel turizm örgütleri aracılığıyla pazarlandığı web siteleridir (Mintel 2005).

2.3.2. Geliştirme Unsuru

Destinasyon yönetim örgütleri, ulusal ve uluslararası alanda destinasyonun tanıtımını yaparak pazarlama faaliyetleri yürütürken, destinasyonun rekabet üstünlüğü kazanabilmesi amacıyla destinasyonun geliştirilmesi yönünde faaliyette

bulunur. Ayrıca, destinasyona yönelik çeşitli pazarlama faaliyetleriyle ziyaretçileri bölgeye çekmeye çalışırken, destinasyondaki kamu ve özel sektör paydaşları ile işbirliği içinde, turizm ürünlerinin bir karışımı niteliğinde entegre edilmiş, bir deneyim sunarak ziyaretçileri memnun etmeye çalışmaktadır (Özdemir 2008; Sarı ve Kozak 2005). Presenza'nın (2006) içsel destinasyon gelişimi olarak ifade ettiği bu görevler; destinasyon kriz yönetimi, kaynak yönetimi, ziyaretçi yönetimi, finansman sağlama ve paydaşlar arası işbirliği ve koordinasyon sağlamak olarak sıralanabilir.

Kriz Yönetimi: Destinasyon yönetim örgütlerinin ya da destinasyonların her an karşı karşıya kalabileceği ve krize neden olabilecek olumsuzluklar; uçak kazası, otel binasının çökmesi, konaklama ya da ulaşım sektöründe grev, bilgisayar rezervasyon sisteminin çökmesi, çeşitli terör eylemleri, havayolu ya da tur operatörünün iflası, bulaşıcı hastalık tehlikesi, savaş ve doğal afetler olarak sıralanabilmektedir (Özdemir 2008). Bu olumsuzlukların bir kısmı önlenilebilecek kısa süreli krizlerken pek çoğunun meydana gelmesi engellenemez (Pike 2004). Destinasyon yönetim örgütleri, engellenemeyen krizlerin etkisini en kısa sürede en aza indirecek faaliyetlerde bulunmaktadır (Pike 2004). Bir destinasyonda ortaya çıkan bir krizin başarılı bir şekilde çözümü veya çıkabilecek bir krizi engellemek için tüm paydaşların birlikte hareket etmeleri önemlidir (Ritchie ve Crouch 2003). Çünkü yapılan araştırmalara göre, insanların seyahat tercihlerini etkileyen en önemli unsur destinasyonun güvenli olmasıdır (Cavlek 2002). İnsanlar güvensiz bir bölgede tatil yapmayı tercih etmeyebilirler.

Kaynak Yönetimi: Turizm geniş ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel sonuçları olan sosyo kültürel ve ekonomik bir olgudur. Sadece pozitif ekonomik etkiler yaratarak hızla artan bir ekonomik aktivite değil, aynı zamanda yapay ve doğal çevre üzerinde tahribata sebep olabilen sosyal ve kültürel sorunlar yaratabilen bir uygulama alanı olarak da kabul edilmektedir (Çıracı, Turgut ve Kerimoğlu 2008). Kaynak yönetiminin hedefi turizmde en az etki ile turizm ürün kalitesini, müşteri etkisini ve girişimciliği en iyi yönde geliştirmektir. Sürdürülebilirliğin temelinde, turizm kaynaklarının bugün ve gelecekte kullanımı ile ilgili bilincin önemi yatmaktadır. Çünkü bir destinasyonun sahip olduğu arz kaynakları ve özellikle doğal kaynakları, bölgenin rekabet edebilirliğini artıran ve o bölgeleri diğerlerinden

farklılaştırarak bir imaj unsuru oluşturan ve ziyaretçilerin bölgeyi ziyaret etmelerinde önemli bir etkidir (Kozak ve Baloğlu 2010).

Finansman Yönetimi: Etkili ve etkin finans yardımı ve girişim sermayesine erişim politikası turizm bölgesinin gelişiminde önemli bir rol oynar. DYÖ, belli bir destinasyondaki turizm talebinin gelecekteki büyümesine ve belli başlı turizm ürünlerine ve altyapı gereksinimlerine bir değer katabilir (Presenza 2006). Bir destinasyon için finansman kaynağı, yönetim örgütlenmesine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Ancak pek çok turizm bölgesinde devletin sağladığı fonların yanı sıra alternatif kaynaklar özellikle özel sektör işbirliğiyle yönetilen destinasyonlarda, özel sektör temsilcilerinden alınan üyelik ücretleri, tüm paydaşlardan alınan katkı payları, bağışlar, vergiler gibi kaynaklardan sağlanmaktadır (Ritchie ve Crouch 2003).

Ziyaretçi Yönetimi: DYÖ'nün ana işlevlerinden birisi de ziyaretçi yönetimidir. Ziyaretçi yönetiminin amacı; beklenmeyen sorunları belirleyerek gelen ziyaretçilerin bu sorunlarla karşılaşmasına engel olacak önlemler geliştirmek ve ziyaretçilerin seyahat deneyimlerinin yüksek kalitede ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktır (McArthur 2000). Bu işlev turizm arzı ve ziyaretçilerin seçtiği destinasyon açısından önemlidir. Ziyaretçi yönetimi aynı zamanda misafirin tatilini geçireceği yere vardığı andan itibaren etkin iletişim sağlama becerisini temsil eder (Presenza 2006). Etkin bir ziyaretçi yönetimi için destinasyon yönetim örgütleri, mevcut ziyaretçilerin sorunlarıyla ilgili bir iletişim hattının yanı sıra potansiyel ziyaretçilerin bilgi alabileceği bir iletişim merkezi oluşturarak etkili bir ziyaretçi yönetim politikası geliştirebilir (Ritchie ve Crouch 2003).

İnsan Kaynakları Gelişimi: Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, insan kaynakları yönetimi önemli bir unsurdur. Hizmet sektörü olan turizmde destinasyonun başarısı, yerel halkın turizme karşı tutumu ve ziyaretçilerle yüz yüze iletişimde bulunan personelin başarısıyla doğru orantılıdır (Kozak ve Baloğlu 2010). İnsan kaynakları yönetim stratejileri, bölgedeki mevcut ve potansiyel turizm çalışanları için çalışma şartlarının iyileştirilmesi, turizm bilincinin oluşturulması ve eğitilmiş personel yetiştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (İLO 2001). Başka bir deyişle, insan kaynakları yönetimi, müşteri ile ilişkisi olan her

türlü seviyedeki çalışanı ve onların her türlü aktivitesinin yanı sıra bölgedeki yerel halkta turizm bilincinin oluşması için yapılan bütün faaliyetleri içerir.

Paydaşların işbirliği koordinasyonu: Bir destinasyondaki tüm paydaşların ortak amacı; bölgedeki turizmin gelişmesi ve kazanç sağlamaktır (Sheehan ve Ritchie 2004). Ancak her paydaş eşit güce sahip değildir (Semerciöz, Dönmez ve Dursun 2008). Turizm destinasyonlarının yönetiminde; yerel ve merkezi otoritelerin yetki ve müdahaleleri, meslek birlikleri, sektörde faaliyette bulunan işletmeler, yerel halk, destinasyonların sahip olduğu turizm çekiciliklerinin ve bunlara ilişkin karar alma yetkisine sahip otoritelerin farklılığı gibi nedenlerden dolayı finansal kaynakların arttırılması, paydaşlararası daha iyi iletişim sağlanması, karar alma ve uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümünde işbirliği ve koordinasyon önemli bir rol oynamaktadır (Wang 2008; Kozak ve Baloğlu 2010).

2.4. DESTINASYON YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLENME MODELLERİ

Turizm sektöründen ekonomik kazanç elde eden her destinasyon bir turizm örgütlenmesine sahiptir ancak kurumsal uygulamalarına ve organizasyon yapılarına göre destinasyon bazında örgütlenme farklılıklar göstermektedir (Esichaikul ve Esichaikul 2003). Kendine özgü turizm kaynaklarına ve gelişim potansiyeline sahip her destinasyon yönetim örgütü, bölgedeki turizmi yönetmek için çevresine, paydaşların ve yerel halkın, gereksinimlerine, bakış açlarına ve sahip olduğu finansman kaynaklarına göre farklı organizasyon yapısına sahiptir. Destinasyon yönetim örgütleri, sorumlu oldukları bölgelere göre ve tanıtım bütçelerinin finansman kaynağına göre iki farklı şekilde gruplandırılmaktadır.

2.4.1. Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre

Bazı turizm destinasyonları, bölgedeki turizm faaliyetlerinden ve gelişiminden sorumlu birliklere sahiptir (Pearce 1992). Turizm gelişimini, pazarlamasını ve planlamasını makro düzeyde ele alan ulusal örgütlenme yaklaşımı 21. yüzyılda pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin daha yoğun yapılabilmesi ve farklılaşma sağlanabilmesi amacıyla yerini mikro düzeyde destinasyon örgütlenmesine bırakmıştır. Destinasyon yönetim örgütleri faaliyet gösterdikleri ve

sorumlu oldukları bölgeye göre ulusal, bölgesel ve yerel yönetim örgütleri olarak üç grupta incelenmektedir (Ritchie ve Crouch 2003; WTO 2004).

Ulusal Turizm Örgütleri: Ulusal anlamda turizm yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu örgütlerdir (Pearce 1992; Ritchie ve Crouch 2003). İtalya, İspanya, Fransa ve Avusturya bu modeli kullanan başlıca ülkelerdir. Sırasıyla, Enit, Turespana, Maison De La France ve Avusturya Ulusal Turizm Örgütü bu ülkelerde hükümete bağlı turizm bakanlıkları ya da idarelerine bağlı olarak turizm yönetiminden sorumlu ulusal turizm örgütleridir. Türkiye’de de turizm yönetimi Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı İl Kültür Turizm Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu örgütlerin turizm bütçeleri daha çok pazarlama faaliyetlerine yönelik kullanılmaktadır (TÜRSAB 2007).

Bölgesel Turizm Örgütleri: Coğrafi bir bölgenin turizm yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu olan ve bölgesel temelli faaliyet gösteren, örgütlerdir (Jenkins 2000). Kanada’nın orta-doğu kısmında yer alan 13 ili kapsayan Ontario bölgesi, bağımsız kar amaçlı olmayan Ontario Bölgesel Turizm Örgütü tarafından yönetilmektedir. Örgüt, bölgede turizm rekabet gücü ve ekonomik bir güç oluşturmak, kapsadığı illerde iş gücü potansiyelini arttırmaktan ve sürdürülebilirliği sağlamaktan sorumludur (www.tourism.gov.on.ca). Güney Doğu Avustralya bölgesi turizm yönetim örgütü, Karayip Bölgesi Turizm Organizasyonu, Güney Pasifik Turizm Örgütü ve Yeni Zelanda da bulunan 29 bölgesel destinasyon örgütü dünya genelindeki 200 bölgesel turizm örgütünden bazılarıdır.

Yerel Turizm Örgütleri: Kent ya da kasaba gibi daha küçük coğrafi alanların turizm yönetiminden ve pazarlamasından sorumlu olan örgütlerdir. Turizm destinasyonundaki özel sektör kuruluşları tarafından ya da kamu- özel sektör işbirliği ile kurulmuş örgütlerdir (Ritchie ve Crouch 2003). Bölgede turizm faaliyetlerinin gelişmesini ve bölgenin daha iyi tanınmasını amaçlamaktadırlar. Paris, New York, Londra, Barcelona, Singapur, Dubai, Las Vegas, Seul, Venedik yerel yönetim örgütleri tarafından yönetilen başlıca destinasyonlardır. Yerel turizm örgütlerinin amacı, bu destinasyonları birer marka haline getirmeye yönelik faaliyetlerde bulunurken, destinasyonun sosyo-kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

2.4.2. Finansman Kaynağına Göre

Diğer bir sınıflandırma ise tanıtım bütçelerinin finansman kaynaklarına bağlı olarak yapılabilir. Yapısal açıdan kamu, kamu-özel ortak veya özel organizasyonlar olabilir (Morrison, Bruen ve Anderson 1998). Destinasyon yönetim örgütleri ilk olarak devletin finanse ettiği örgütler olarak hayata başlamıştır, bugün hala ağırlıklı bir model olmakla birlikte farklı alternatif modeller de ortaya çıkmıştır (Mintel 2005). Turizm kuruluşlarının bölgesel ve yerel düzeyde gelişmiş olduğu ülkelerde devletin sektöre müdahalesi oldukça düşük seviyedeysen, gelişmekte olan ülkelerin pek çoğunda turizm faaliyetleri kamu kaynaklarından finanse edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ise daha çok kamu- özel sektör işbirliği söz konusudur

2.4.2.1. Kamu Sektörü Ağırlıklı Örgüt Modeli

Tanıtım bütçesinin tamamının devlet tarafından finanse edildiği bir modeldir. Bu örgüt modelinde devlet; ülkenin marka imajını geliştirir ve pazarlar, altyapısını geliştirir, turistin haklarının korunmasını sağlar, yasal kalite güvence şemaları oluşturur, fiyat kontrolleri yapar, seyahat acentesi ve tur operatörlerinin yönetmeliğini hazırlar, işgücü becerilerinin geliştirilmesini sağlar (Mintel 2005). Kamu, ülkenin müzeleri, ulusal parkları ve ulaşımı gibi bazı çekiciliklerin sahibi ya da işletmecisi olabilirler (Yavuz 2007). Birçok Afrika ülkesi, Güney Amerika eyaleti, Estonya, Letonya, Litvanya ve Yeni Zelenda'nın (Mintel 2005) yanı sıra, Türkiye, Almanya, Mısır ve Portekiz'de tanıtım bütçelerinin tamamı devlet tarafından karşılanan, merkezi hükümete bağlı olarak faaliyet gösteren örgütlerdir. Bu ülkelerde devletin turizm yönetimi için sağladığı bütçeler genellikle tanıtım faaliyetlerinde kullanılmaktadır (TÜRSAB 2007).

2.4.2.2. Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Örgüt Modeli

Günümüzde ziyaretçiler seyahat edecekleri oteli veya turları satın almaktan ziyade bütün olarak bir tatil deneyimi talep etmektedirler. Ziyaretçinin destinasyonu ziyaret etmeye karar vermesinden ülkesine dönünceye kadar yaşadığı tüm süreç tatil deneyimini etkilemektedir (Kozak ve Bahar 2005). Bu nedenle ziyaretçilere toplam kalitenin sunulabilmesi ve destinasyonun başarısını arttırmak için destinasyondaki

tüm paydaşların turizm yönetimine katılmaları gerekmektedir (Kozak ve Baloğlu 2010). Heath ve Wall (1992), çalışmalarında yerel hükümet ve özel turizm örgütlerinin işbirliğinin, başarılı bir destinasyon yönetimindeki önemini vurgulamaktadırlar.

Modern turizm yönetimlerinde genellikle tercih edilen bir model olan kamu-özel sektör ortaklığı, pazarlama ve gelişim faaliyetlerinde devletin ve otel, seyahat acentası, restoran, yerel yönetimler gibi tüm paydaşların birlikte hareket ettikleri bir modeldir. Bu modelde finansmanın %25 - %75'i özel sektör tarafından karşılanmaktadır (Mintel 2005). Bu örgütlenme modeli, daha çok turizm bakımından gelişmiş ülkelerde kullanılan bir modeldir. Örneğin İspanya, İtalya, Avusturya, Fransa Hollanda ve İngiltere turizm faaliyetleri için kamu dışında diğer sektör ve kurumlardan finansman sağlayabilen başlıca ülkelerdir (TÜRSAB 2007). Bu ülkelerdeki turizm örgütlerinin bütçeleri, üye firma ve kuruluşların sağladığı katkı payları, özel organizasyonlardan elde edilen gelirler, vergilerden elde edilmektedir (Midletton ve Clarke 1988).

2.4.2.3. Özel Sektör Ağırlıklı Örgüt Modeli

Bu örgüt modeli sektörde, deneyim sahibi kişiler ya da kuruluşlar tarafından oluşturulmaktadır. Örgütsel yapısı hiçbir kamu kurum ve kuruluşuna ve bakanlığa bağlı değildir. Finansmanı tamamen özel sektörden elde edilen bu modelinde, özgür pazar güçleri mevcuttur. Diğer bir deyişle, örgüt yönetimi özel sektör liderliğinde ve daha çok tanıtım stratejileri odaklı faaliyet göstermektedir. Devlet daha çok denetleyici bir rol üstlenmektedir. Turizm vergilerinin toplanması ve dağıtılması da devlet tarafından sağlanmaktadır (Mintel 2005). Bu örgütlenmeler dışında turizm yönetimine ilişkin; ulusal destinasyon yönetim örgütlerinin özelleştirilmesi (Japonya), destinasyon yönetim örgütlerinin kaldırılması (İsveç), gönüllü ticaret kurumları (Las Vegas), uygulanan vizelerden elde edilen gelirler (Rusya ve Hindistan), endüstri- sektör vergisi (İngiltere, Singapur), seyahat ve turizm endüstrisi pazarlama vergisi (Oklahoma), ipotek edilen turizm vergisi (Arkansas) gibi çeşitli alternatifler de söz konusudur.

2.5. ÖZET

Destinasyon yönetimi ve örgütlerinin incelendiği ikinci bölüm dört kısımdan oluşmuştur. İlk olarak, destinasyon yönetimi kavramı açıklanarak, ilgili kavramlar tanımlanmıştır. Destinasyon yönetimi; belirli bir bölge üzerinde yoğunlaşan ve bölgede faaliyet işbirliğinin ön plana çıktığı, destinasyonun bir bütün olarak ele alındığı modern bir yönetim sistemi olarak ifade edilebilir. Temel amacı, bölgede turizm sektörünü geliştirmek olan destinasyon yönetiminde, bu amaca ulaşmak için kullanılan yöntemlerden, pazarlama, tanıtım, imaj ve markalama konularına çalışmanın bu bölümünde yönetim ile ilgili kavramlar başlığı altında kısaca değinilmiştir. İkinci kısımda, destinasyon yönetim örgütleri farklı bakış açılarından değerlendirilerek detaylı şekilde tanımlanarak, fonksiyonları ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. DYÖ'nün görev ve sorumluluklarının incelendiği sonraki kısımda, farklı araştırmacıların yaklaşımları değerlendirilerek, örgütün faaliyetleri pazarlama ve geliştirme unsuru olmak üzere iki temel unsur altında toplanmıştır. Son olarak, destinasyon yönetiminde örgütlenme modelleri; faaliyet gösterdikleri alana göre ve finansman kaynaklarına göre iki grupta incelenmiştir. İzleyen bölümde araştırma yöntemi hakkında bilgiler sunularak elde edilen verilerin analizleri yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

Araştırma sorununun ortaya konulabilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi amacıyla; araştırmanın önemi ve amacı açıklanarak çalışmaya ait bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılacak yaklaşım ve yöntemin tam bir betimlemesi yapılarak, alan araştırması için seçilen araştırma grubunun belirlenmesinde kullanılan teknik ve bu tekniğin tercih edilme nedenleri ve araştırma grubunun özellikleri ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Sonrasında veri toplama tekniği ve tercih edilme nedenleri, tekniğin üstün ve çekinceli yönleri ile birlikte açıklanmaktadır. Yöntem ile ilgili açıklamaların ardından araştırmanın esasını oluşturan veriler üç bölümde analiz edilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Turizmin, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde küreselleşmenin etkisiyle birlikte yaşam kalitesinin artması, çalışma şartlarının rahatlaması, boş zamanın artması gibi nedenlerle, diğer sektörlerle oranla daha hızlı gelişen bir sektör konumuna geldiği görülmektedir. Turizm sektörü pek çok ülke için kalkınmada itici güç olarak algılanmakta ve gelişimi için önemli ölçüde çaba harcanmaktadır. Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmaya başlanması, tüketici talep ve beklentilerinin değişmesiyle birlikte rekabet yön değiştirmiş ve işletmelerarası rekabete destinasyonlararası rekabet eklenmiştir.

Ülke ekonomisinin önemli sektörlerinden birisi olan turizmden, etkili bir şekilde yararlanmak ve yüksek kazanç elde etmek için bölgede turizm hizmeti sunan her birimin planlı ve koordineli bir şekilde çalışmalar yürütmesi gerektiği dile getirilmektedir. Bu doğrultuda turizm sektöründe giderek daha yaygın hale gelen ve daha çok söz sahibi olan destinasyon yönetim örgütleri, bir turizm bölgesinin gelişimi için kamu-özel sektör ve diğer paydaşlar arasında bir köprü niteliğindedir. Yazında, sosyal, kültürel ve ekonomik ilkeleri koruyarak bölgedeki turizmi geliştirmeyi amaçlayan DYÖ'lerinin bir turizm destinasyonunda yönetim,

faaliyetlerin planlanması, pazarlanma, eğitim ve gelişim için gerekli diğer faaliyetlerden sorumlu olduğu öne sürülmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde DYÖ'leri turizm yönetiminde önemli bir paya sahiptir. Bu örgütlenme modeli ile ülkenin tamamı yerine sahip olduğu turizm bölgelerini tek tek turizm destinasyonu olarak yönetme çalışmalarını hızlandıran ülkeler rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Türkiye'de ise, turizm yönetimi hala ulusal düzeyde ve tek bir kurum tarafından yürütülmeye çalışılmaktadır. Bunun sonucunda hemen hemen her ziyaretçinin beklentilerini karşılayabilecek turizm kaynaklarına sahip olmasına karşın, turizm sektöründen, Akdeniz çanağındaki benzer özelliklere sahip rakip destinasyonlardan daha az gelir elde etmektedir.

Yapılan yazın incelemesinde, destinasyon pazarlaması ve markalaşması üzerine yapılmış pek çok çalışmada destinasyon yönetiminin ve destinasyon yönetim örgütlerinin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmalar içinde Türkiye'deki turizm kentleri için uygun bir turizm örgüt yapısının belirlenmesine yönelik yapılmış yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, tez kapsamında incelenecek olan bu çalışma, destinasyon bazlı bir örgütlenme modeli sunarak gereksinim duyulan yeniden yapılanma konusunda yapısal değişimi sağlayacak bir örnek oluşturması açısından önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, yapılan bu çalışma temel olarak, bölgedeki turizm sektörünü geliştirecek yerel düzeyde bir destinasyon yönetim örgüt modeli oluşturmayı amaçlamaktadır. Destinasyondaki turizm paydaşlarının böyle bir organizasyonun gerekliliği hakkındaki düşünceleri saptanarak oluşturulacak DYÖ modelinde, organizasyon yapısında kimlerin hangi konuda görev üstlenmesi gerektiği, örgütün mali yapısı, görevlerinin neler olması gerektiği ve başarılı bir destinasyon yönetimi için faaliyetlerinin hangi yönde yoğunlaşması gerektiği saptanmaya çalışılmaktadır.

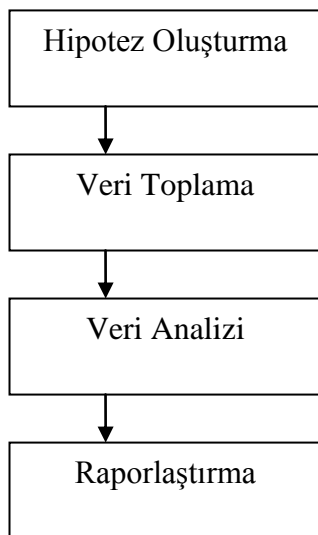
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, belli bir konudaki sorunu ortaya koymak veya çözümler geliştirmek amacıyla eldeki olanakların ve araçların yönetimidir (Yüksel ve Yüksel 2004). Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, her araştırma sorunun tanımlanmasıyla

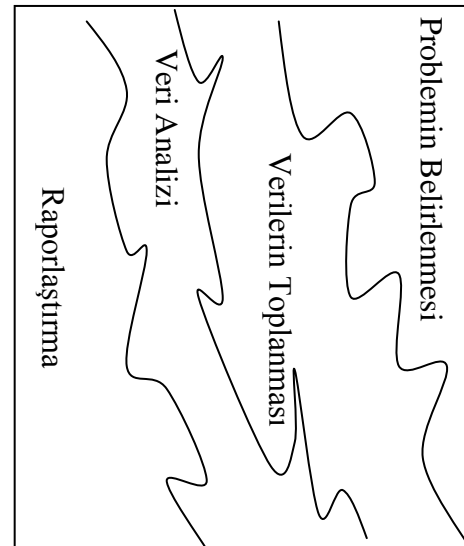
başlar. Daha sonra araştırma deseninin belirlenmesi, veri toplama süreci, verilerin analizi ve son olarak elde edilen sonuçların yorumlanması ile beş aşamada tamamlanır (Bailey 1994). Nicel araştırma yöntemlerinde sistematik olan bu aşamalar, nitel araştırma yöntemlerinde daha esnek bir yapıda geliştirilebilmektedir (Veal 1997). Örneğin, görüşme tekniği kullanılarak yapılan bir araştırmada veri toplama aşamasında verilen yanıtlar doğrultusunda yeni sorular yaratılabilir (Mevsim 2010). Kesin sınırlarla belirlenmiş olmamakla birlikte nicel ve nitel araştırma yöntemleri arasındaki farklar Şekil 10 üzerinde gösterilmektedir (Valey 1997).

Şekil 10. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri

Nicel Yöntem



Nitel Yöntem



Kaynak: Valey. (1997). s. 131.

Tez kapsamında incelenen konu ile ilgili ilk olarak sorunun tanımlanmasına, konunun sınırlandırılmasına yardımcı olmak, araştırma tekrarını önlemek uygun yöntem ve ölçülerin seçilmesine yardımcı olmak ve elde edilen bulguların önceki bilgilerle ilişkilendirilmesine olanak sağlamak amacıyla alan yazın incelemesi yapılmıştır (Balcı 2005). Yapılan bu yazın incelemesi sonucunda, turizm yönetimi için destinasyon temelli örgütlenme modelinin gerekli olup olmadığı ve bölgede turizmin gelişmesi için nasıl bir organizasyon yapısı gerektiği araştırma sorunu olarak saptanmıştır.

Bu sorunun çözümüne yönelik öncelikle amaca ulaşmada uygun olacak yöntemin seçimi yapılmış ve veri toplama aracı oluşturulmuştur. Nicel araştırma yöntemleri kaç kişinin nasıl davrandığını gösterirken “niçin?”, “ne şekilde?” sorularını yanıtlamakta yetersiz kalmaktadır (Mil 2007; Büyüköztürk ve arkadaşları 2008). Bu çalışmada ortaya konulan sorunun çözümüne yönelik, bir bölgede niçin destinasyon yönetim örgüt modeline gereksinim duyulduğunun ve bu modelin nasıl olması gerektiğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma yöntemi olarak, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi ile olaylar ya da durumlar doğal ortamında, insanların onlara yükledikleri anlamlarla açıklanmaya ve derine gidilerek yüzeyin altındaki çıkarılmaya çalışılır (Bryman 1984; Bailey 1994; Kuş 2009). Bu yöntem, çevresel süreçle ilgili ve algılara ilişkin verilerin toplanmasında etkilidir (Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu nedenle, nitel araştırma yöntemleri temel alınarak bölgedeki turizm yönetimi konusunda ortaya çıkan sorunların anlaşılmasına ve çözümüne yönelik bir araştırma yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerinden birisi olan görüşme tekniği ile birincil veriler toplanmıştır.

Görüşme tekniğinin belirleyici özelliği görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmasıdır (Kuş 2009). Bu teknikte görüşülen kişilerin duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel yöntemlerden farklı olarak sayıca daha az kişiden daha derin bilgi edinmek esastır (Veal 1997). Araştırmaya konu olan katılımcıların sayısının az olması ve katılımcıların bakış açılarının araştırma sonuçları açısından önemli olması nedeniyle, birincil veriler derinlemesine birebir görüşme tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Görüşme tekniğinin tercih edilmesinin bir diğer önemli nedeni ise; veri kaynağı olarak belirlenen örnekleme oluşturan üst düzey yöneticilerin yapılan araştırmalarda anket formu doldurmaktan kaçınırken, görüşme yapmaya daha sıcak baktıklarının gözlenmiş olmasıdır (Altunışık ve arkadaşları 2004).

Tekniğin üstün yönlerinin yanı sıra, katılımcıların görüşmenin kontrolünü ele geçirmesi, konuyu değiştirmesi ya da görüşmeciyi yanlış soru soruyor göstermesi gibi çekincelerde söz konusudur (Rubin ve Rubin 1995). Görüşmecinin konuya hakim olması ve iletişim becerisinin güçlü olması, görüşülecek konuyla ilgili soruları

içeren bir görüşme kılavuzunun önceden hazırlanmış olması ile bu sorunlar ortadan kaldırılabılır (Karasar 2006). Bu nedenle, sorunun çözümüne yönelik derinlemesine bilgi sahibi olabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak soru listesi oluşturulmuştur ve yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından düz yazıya geçirilerek analiz için hazırlanmıştır.

Görüşmeler Marmaris yöresinde faaliyet gösteren kamu-özel sektör, turizm ile ilişkili sivil toplum kuruluşları ve meslek odalarının yetkilileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubunun oluşturulmasında, veri çeşitliliğini arttırmak amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme ve veri kaynaklarına ulaşma açısından ortaya çıkan sorunların en aza indirilmesi amacıyla kartopu örnekleme yöntemi bir arada kullanılmıştır (Baş ve Akturan 2008; Yıldırım ve Şimşek 2008). Araştırmada araştırmacının iyi bir dinleyici olması, yanıtlayıcıya daha çok konuşma fırsatı verilmesi ve kayıtların doğru olarak yapılması ile daha geçerli veri elde edilmesine zemin hazırlanmıştır (Mevsim 2010). Araştırmada güvenilirlik; kayıtların görüşmelerin hemen ardından yazılmasıyla, toplanan verilerin kendi içinde tutarlılığı ve araştırmayı yapanlar ve araştırma raporunu okuyanlar için verilerin anlamlı oluşuyla sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek 2008).

3.2.1. Görüşme Sorularının Hazırlanması

Görüşmeler sırasında üzerinde konuşulacak konular hakkında, kontrol listesi olarak kullanılmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme formuna uygun bir soru listesi hazırlanmıştır (Veal 1997). Soru listesinin hazırlanması aşaması, alan yazın incelemesi sonucu ortaya konulan araştırma amacının, araştırma sorularına dönüştürülmesi ve konuda uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıyla tamamlanmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından önemli olan soruların hazırlanması aşamasında (Mevsim 2010), soruların kolay anlaşılabilir olmasına, karşı tarafı yönlendirici olmamasına ve sorunun tam olarak anlaşılması durumunda, genel bir çerçeve çizmek için hazırlanan soruların, verilen yanıtlara bağlı olarak, yeni soruların ve/veya ara soruların sorulması ya da soru şekillerinin değiştirilmesiyle yanıtlayıcıya yardımcı olacak alternatif soruların hazırlanmasına dikkat edilmiştir (Sekaran 2000; Aziz 2008). İki bölümden oluşan soru listesinin ilk

bölümünde paydaşların mesleki ve demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, araştırma kapsamında incelenecek konuların belirlenmesi amacıyla yapılan yazın incelemesinden yararlanılarak, çalışmanın amacına yönelik hazırlanan sorular yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcılara ilk olarak destinasyon bazlı bir turizm yönetim örgütünün gerekli olup olmadığı sorusu yöneltilmiş ve verilen yanıtlar doğrultusunda bölgede yerel düzeyde bir turizm örgütlenmesine hangi nedenlerden dolayı gereksinim duyulduğunu ve örgüt içinde kimlerin ne şekilde görev alması gerektiği, finansmanının ne şekilde sağlanabileceği, görev ve sorumluluklarının neler olması gerektiği sorularak bölgede turizmi yönetecek bir örgütün organizasyon yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci olarak bölgede ki mevcut yapılanmayı tespit etmeye yönelik olarak Marmaris yöresinde böyle bir organizasyon yapısı olduğunu düşünüp düşünmedikleri ve gereksinim duyulup duyulmadığı sorulmuştur. Son olarak oluşturulması düşünülen örgüt modelinin faaliyetlerinin hangi yönde yoğunlaşması gerektiğini saptayabilmek amacıyla, Marmaris destinasyonunda çözülmesi gereken en önemli sorunun ne olduğunu anlatmaları istenmiştir.

3.2.2. Örneklem Süreci

Araştırma, Türkiye'nin Muğla iline bağlı Marmaris ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Datça yolu üzerinde bulunan Marmaris, kara ulaşımının yanı sıra Dalaman Havaalanı ve Rodos Feribotları ile kolayca dış dünyaya açılma olanağının bulunması, 60.000 üzerinde yatak kapasitesi, yaz sezonunda 100.000 dolayında olan nüfusuyla ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli yüksek olan bir turizm yöresidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı 2009). Araştırma alanı olarak Marmaris yöresinin tercih edilmesinin temel nedeni, kıyı turizminde gelen ziyaretçi sayısı bakımından Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından birisi olması ve araştırmacıya ulaşılabilirlik üstünlüğü olmasıdır.

Araştırma grubunun oluşturulmasında maksimum örneklem yöntemi (çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmak amacıyla gerçekleştirilen amaçlı örneklem türü) ve kartopu

örnekleme yöntemi (araştırmacının sorununa ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında, referans yoluyla araştırma grubunun oluşturulduğu yöntem) birlikte kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile örnekleme dahil her bireyin bakış açısının ayrıntılı olarak tanımlanması ve farklı durumlarda ortaya çıkabilecek ortak düşünceler ve bunların öneminin ortaya çıkarılması mümkündür (Patton 1987'den aktaran Yıldırım ve Şimşek 2008). Araştırmalarda veri kaynağının kalitesi, elde edilen verilerin kalitesini belirleyen temel unsurlardandır. Görüşülecek kişilerin araştırılan konunun uzmanı olmaları ya da karar verici konumda olmaları beklenir (Baş ve Akturan 2008).

Marmaris yöresindeki turizmle ilgili tüm paydaşların temsilcileri belirlenerek konuyla ilgili zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen sektör temsilcileri, yerel yöneticiler ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan 15 kişi ile görüşülmüştür. Araştırma, özelde bir turizm bölgesini genelde ise tüm ülkeyi ilgilendiren bir konuda görüş ve sorunların ortaya çıkarılmasını amaçladığı için araştırma grubu sektörde önder kişilerden oluşmaktadır (Karasar 2006). Araştırma grubu üst düzey yetkililerden ve yerel yöneticilerden oluştuğu için kartopu örnekleme yöntemiyle veri kaynaklarına ulaşma sorununu en aza indirilmesi amacıyla (Ural ve Kılıç 2006), ulaşılan veri kaynaklarına 'bu konuda kimlerle görüşülebileceği' sorularak referans alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 7 üzerinde görüşülen paydaşların kurumları görevleri ve görüşme takvimi verilmiştir.

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla, Marmaris yöresindeki kamu, özel sektör, turizm ile ilişkili sivil toplum kuruluşları ve meslek odalarının yetkilileri ile gerçekleştirilen çalışmanın veri toplama süreci araştırma grubunun belirlenmesiyle başlamıştır. Daha önce belirtildiği üzere, maksimum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenen araştırma grubunda bulunan; iki turizm birliği, bir sivil toplum örgütü, iki meslek odası, üç belediye, bir kamu kurumu, iki konaklama işletmesi, iki seyahat işletmesi, bir yiyecek-içecek işletmesi ve bir denizcilik işletmesi yetkilisi ile en az 10 dakika ve en fazla 60 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler 05 Ekim 2010 – 25 Kasım 2010 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Araştırma grubunu oluşturan kişilerin kendileri ya da sekreterleri telefonla aranarak çalışma hakkında kısaca bilgi verilmiş ve randevu alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde yurt dışında gerçekleştirilen turizm fuarları nedeniyle araştırma takvimi geniş bir aralığa yayılmıştır. Tablo 7 üzerinde görüşme tarihleri ve saatleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 7. Araştırma Grubu Kurum – Görevleri ve Görüşme Takvimi

Kurum	Çalışma Alanı	Görev	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
MARTAB	Turizm Birliği	Genel Koordinatör	05.10.2010	55 dakika
Diana Tour	Seyahat Acentesi	Bölge Müdürü	05.10.2010	20 dakika
Tacmahal Restoran	Yiyecek İçecek	Restoran İşletmecisi	05.10.2010	10 dakika
Odeon Tour	Seyahat Acentesi	Ege Bölge Temsilcisi	05.10.2010	60 dakika
Armutalan Belediyesi	Yerel Yönetim	Belediye Başkanı	22.10.2010	35 dakika
İçmeler Belediyesi	Yerel Yönetim	Belediye Başkanı	22.10.2010	20 dakika
Marıtım Grand Azur Hotel	Konaklama	Genel Müdür Vekili	25.10.2010	45 dakika
Deniz Ticaret Odası	Meslek Odası	Oda Başkanı	25.10.2010	50 dakika
TÜRSAB	Turizm Birliği	Marmaris Başkanı	25.10.2010	45 dakika
Elegance Otel	Konaklama	Genel Müdür	26.10.2010	35 dakika
Liman İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Deniz İşletmeciliği	Yönetim Kurulu Başkanı	26.10.2010	45 dakika
Esnaf ve Sanatkarlar Odası	Meslek Odası	Oda Başkanı	27.10.2010	20 dakika
GETOB	STK	Yönetim Kurulu Üyesi	25.11.2010	25 dakika
Marmaris Belediyesi	Yerel Yönetim	Belediye Başkanı	09.11.2010	35 dakika
Marmaris Kaymakamlığı	Kamu Kurumu	Kaymakam	28.10.2010	15 dakika

Görüşmeye başlamadan önce katılımcılar çalışmanın amacı ve kapsamıyla ilgili kısaca bilgilendirilmiştir. Kendilerinden kayıt için izin alınarak yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların makam odalarında gerçekleştirilmiştir. Önceden kendilerinden veya sekreterlerinden randevu alınarak gidilmesine karşın, üst düzey yönetici olmalarından kaynaklı iş yoğunluğu nedeniyle görüşmeler sık sık telefon konuşmaları ile bölünmüştür. Dikkat dağılmasını engellemek için telefon görüşmesi sonrasında katılımcının üzerinde konuştuğu konu araştırmacı tarafından kısaca özetlenerek, kaldığı yerden devam etmesi sağlanmıştır.

3.4. VERİ ANALİZİ

Özelde Marmaris yöresi, genelde tüm turizm bölgeleri için destinasyon bazlı bir turizm yönetim örgüt modeli oluşturmaya yönelik yapılan tez çalışmasının amacı doğrultusunda, bölgedeki turizm paydaşlarının temsilcileri ile görüşmeler yapılmıştır. İlk olarak araştırma grubunun kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yaşları, eğitim durumları, görevleri ve sektördeki görev süreleri sorulmuştur. İkinci bölümde üç aşamada sorulan sorulara verilen yanıtlardan elde edilen veriler doğrultusunda bir bölgenin neden destinasyon bazlı bir yönetim örgütüne gereksinim duyduğu ve nasıl bir örgütlenme modeline sahip olması gerektiği analiz edilmeye çalışılmıştır.

Birinci aşamada, destinasyon yönetiminin önemini ortaya koyabilmek için, *Marmaris'te turizmi yönetecek destinasyon bazlı bir yönetim organizasyonun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?* sorusu yöneltmiştir. İkinci aşamada, ilk olarak mevcut durumu belirleyebilmek için Marmaris yöresinde böyle bir organizasyonun olup olmadığı sorulmuştur. Daha sonra DYÖ'nün organizasyon yapısını belirleyebilmek amacıyla sırasıyla; kimlerin görev alması gerektiği, DYÖ'nün idari yapısı ve mali yapısının nasıl olması gerektiğini belirtmeleri istenmiştir. Son aşamada ise örgütün unsurlarının saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara DYÖ'nün görev ve sorumluluklarının neler olması gerektiği, böyle bir oluşum içinde kendilerinin katkı ve sorumluluklarının ne yönde olabileceği ve örgütün faaliyetlerinin hangi yönde yoğunlaşması gerektiğini belirlemek doğrultusunda Marmaris turizmi açısından DYÖ'nün çözebileceği en ciddi sorunun ne olduğunu belirtmeleri istenmiştir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan model önerisinin geçerliliğinin ve uygulanabilirliğinin test edilebilmesi amacıyla model tekrar katılımcıların görüşüne sunulmuştur. Şehirdışında bulunmaları, fuar ve sezon öncesi çalışmaların yoğun olması gibi çeşitli nedenlerden dolayı araştırma grubu içinden, yerel yönetim, meslek odası, turizm birliği, STK ve özel sektörden birer temsilci olmak üzere beş katılımcı ile tekrar görüşülmüştür. Hazırlanan yerel DYÖ modelinin, özellikle paydaşlararası işbirliği ve koordinasyonu sağlama özelliği ve bölgenin sahip olduğu değerlerin belirlenerek bu yönde çalışmalar yürütülmesi doğrultusunda hedeflerin ortaya konması ve stratejiler belirlenmesi açısından

bölgedeki açığı kapatacağı dile getirilmiştir. Ek olarak, başarılı bir sonuç alınabilmesi için model ile ilgili yasal uygulamaların yapılması gerektiği gündeme getirilmiştir.

3.4.1. Demografik Açıdan

Görüşme yapılan paydaşların özellikleri ve temsil ettikleri kurumlar Tablo 8 üzerinde gösterilmektedir. Araştırma grubu turizm bölgesinde faaliyet gösteren farklı kamu kurumları, konaklama ve seyahat sektörü, sivil toplum kuruluşları ve meslek odalarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

Tablo 8. Araştırma Grubunun Özellikleri ve Temsil Ettikleri Kurum

Katılımcı	Yaşı	Eğitim Durumu	Kurum	Sektör Deneyimi (Yıl)
1.	50	Ortaöğretim	Meslek Odası	22
2.	47	Lise	Özel Sektör	19
3.	44	Lise	Özel Sektör	12
4.	42	Lisans	Kamu Kurumu	1
5.	65	Lisans	Özel Sektör	48
6.	62	Ortaöğretim	Kamu	19
7.	55	Lisans	Kamu	20
8.	34	Lisans	Özel Sektör	14
9.	41	Lisans	Özel Sektör	6
10.	55	Lise	Meslek Odası	19
11.	59	Lisans (Turizm Dışı)	Kamu	21
12.	50	Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu	21
13.	33	Yüksek Lisans	Özel Sektör	15
14.	57	Lisans	Sivil Toplum Kuruluşu	26
15.	52	Lisans	Kamu	20

Veriler analiz edilirken araştırma etiği açısından katılımcıların kimliklerinin deşifre edilmemesi amacıyla katılımcılar 1., 2., 3.,... şeklinde kodlanmıştır. Bu sıralama görüşme sırasını ifade etmemektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 50'dir. Farklı kurumları temsil eden paydaşların eğitim durumları da farklılık göstermektedir. Eğitim durumu, turizme yön veren özel sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütlerinde lisans ve üstü iken, meslek odaları ve kamu kurumlarında genelde orta öğretim ve lisans arasında değişiklik göstermektedir. Paydaşların sektör deneyimleri incelendiğinde 1 yıl ile 48 yıl arasında değişmekle birlikte, özellikle kamu temsilcilerinin ortalama 20 yıllık sektör deneyimi ile bölgede sektörün kurucularından oldukları söylenebilir.

3.4.2. Destinasyon Yönetim Örgütünün Önemi Açısından

İlk olarak katılımcılara Marmaris yöresi için destinasyon yönetiminin önemini belirlemek amacıyla yerel bazlı bir turizm örgütlenmesinin gerekli olup olmadığı ve eğer gerekli olduğunu düşünüyorlarsa neden gerekli olduğu sorusu yöneltilmiştir. 5., 9. ve 14. kişiler, Marmaris destinasyonunun çevresiyle bir bütün olduğunun altını çizerek, özellikle kitlesel turizm hareketlerinde önemli bir yer tutan paket turlarda, sadece Marmaris yöresinin, gelen ziyaretçilerin beklenti ve isteklerini karşılayamayacağı için yerel destinasyon yönetimi yerine bölgesel destinasyon yönetiminin gerekli olduğunu savunmaktadırlar.

Diğer kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşu (STK) ve meslek odası temsilcileri Marmaris yöresinde turizmi yönetecek, pazarlayacak ve geliştirecek yerel düzeyde bir DYÖ'ne kesinlikle gereksinim olduğunu düşünmektedirler. Ancak nedenleri konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Kamu sektörü ve meslek odalarının temsilcileri daha çok destinasyonun geliştirilmesi ve pazarlanmasında destinasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği için destinasyon bazlı bir örgütlenmenin gerekli olduğunu savunurken özel sektör temsilcileri, bölgede etkili bir turizm yönetimi için işbirliğinin sağlanması amacıyla yerel düzeyde bir DYÖ'ne gereksinim olduğunu öne sürmektedirler.

Kamu sektörü ve meslek odaları temsilcileri değişen pazar talepleri doğrultusunda destinasyonun tek bir ürün olarak değerlendirildiğini ve bu nedenle bireysel anlamda başarıya ulaşmanın zor olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcıların görüşleri, turizmin bir bütün olduğu ve bir turizm destinasyonunda faaliyet gösteren işletmelerin ya da yerel yönetimlerin bireysel olarak elde ettikleri başarının bir şey ifade etmediği, turizm bölgesinin başarı elde edebilmesi için bir bütün olarak yönetilmesi gerektiği yönündedir. Marmaris için destinasyon bazlı bir yönetim örgütünün kesinlikle gerekli olduğunu vurgulayan 48 yıldır sektörde hizmet veren meslek odası temsilcisi bir katılımcı neden gerekli olduğu konusundaki düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

...Marmaris bir iç denizdir ve daha çok aile turizmine hitap etmektedir. Bölgedeki hiçbir işletme tek başına 7 yaşından 50 yaşına kadar olan

tüm aile bireylerinin gereksinimlerini karşılayacak bir hizmet sunamaz. Bu nedenle, bir turizm destinasyonu, konaklama işletmeleri, ulaşım sistemleri, marketleri, kuaförü, yatçısı, restoranı, barı ve tabiki yerel yönetimleri ile bir bütün olarak ele alınmalı, planlanmalı ve geliştirilmeli...(5. Kişi)

Özel sektör temsilcileri ise, konuya işbirliği ve koordinasyon açısından yaklaşmışlardır. Bölgede turizm faaliyetlerinin bilinçli olarak yürütülmediğini öne süren katılımcılar, etkin bir turizm yönetimi için tüm sektör temsilcilerinin işbirliği içinde bir araya gelebilmeleri için tüm paydaşları ortak bir noktada buluşturabilmesi ve koordine etmesi açısından DYÖ'nün gerekli olduğundan bahsetmektedirler. Turizm endüstrisinde ortaklaşa çalışmanın önemini altını çizen katılımcılar, belirli sayıda paydaşın ortak bir konuda fikir ve uzmanlık değişimi yaparak, finans ve insan kaynaklarını bir araya toplayarak karşılıklı etkileşim içinde beraber çalışabilmek için sektörün tüm aktörlerini kapsayan ve paydaşlara liderlik yapacak bir DYÖ'nün önemine vurgu yapmaktadırlar. Seyahat sektöründe faaliyet gösteren bir katılımcının tespitleri sektörde koordinasyonun önemini belirtmesi açısından önemli olabilir:

... bölgede herkes kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Benlik ve koltuk kavgasından dolayı herkes birbirinin fikrine karşı çıkıyor. Ortaya konulan fikirler olumlu dahi olsa, kendisi düşünemedi falanca kişi bunu akıl etti dedirtmemek için önem verilmiyor. Bir birlik çatisı altında bir masa etrafında herkesin katılımıyla, ortak akılla alınacak kararalar bu sorunları belki ortadan kaldırabilir...(10. Kişi)

Bölgede kamu kurumları, yerel yönetim, sivil toplum örgütleri, meslek odaları ve halkla karşılıklı ilişki içinde olan; koordinasyon ve denetim etkinliğini sağlayan; gelişmeleri yönlendirebilen bir DYÖ'nün ulusal ve yerel yönetim arasındaki dengeyi sağlamakla birlikte kamu ve özel sektör aktörleri arasındaki ilişkiyi de biçimlendirebileceği ortaya çıkmıştır. Bu konuda bir kamu kurumu temsilcisi, sektördeki farklı yaklaşımların kurum ve kuruluşların yapılarının farklı olmasından kaynaklandığına dikkat çekerek; devlet, STK'lar, mahalli idareler ve girişimcilerin birbirini tamamlayabileceği, birinin yavaşlığını diğerinin profesyonelliği ve enerjisi ile telafi edebilecek, özel sektörün kar hırsını kamuyla dengeleyebilecek bir sistemin gerekli olduğundan bahsetmektedir.

Görüşmeler sonucu, bölgesel düzeyde yönetimin gerekli olmasının nedenleri arasında, ülke düzeyinde bir yönetim stratejisiyle bölgenin sahip olduğu özelliklerin

göz ardı edilebileceği ve bakanlık düzeyinde bölgedeki sorunlara hakim olunamayacağı da önemli bir yer tutmaktadır. Merkezi sorumluluğun dağıtılmasıyla, turizm alanında destinasyonların daha iyi uzmanlaşabileceği, yerel profesyonellerin de uzmanlık seviyelerini arttırabileceği ve sorunlara daha çabuk, daha etkili ve kalıcı çözüm yollarının bulunabileceği düşünülmektedir. İki kamu ve bir özel sektör temsilcisinin görüşleri; her destinasyonun kendine has özelliklere sahip olduğu ve yönetim politikalarının buna göre belirlenmesi gerektiği yönündedir. Bir kamu temsilcisi olan 7. kişi düşüncelerini aşağıdaki şekilde dile getirmektedir:

...her bölgede yaşanan sorunlar ve bölgedeki yerel halkın turizme yaklaşımı, paydaşların turizm gelişimine katkısı, işletme sayısı, gelen turist profili, potansiyel pazarlar ve ürün çeşitleri bölgeden bölgeye farklılık gösterir. Bu nedenle, yaşanan sorunlar o bölge şartlarına göre çözüme kavuşturulmalıdır. Türkiye’de 500’den fazla turizm destinasyonu bulunmakta, bakanlık her bölgede yaşanan sıkıntıları bilemez. Kendilerine göre bir çözüm üretebilirler. Ancak özerk bir DYÖ sorunları daha hızlı ve etkili şekilde çözüme kavuşturabilir... (7. Kişi)

Bölgenin profesyonelce tüm değerleri ile birlikte bir bütün olarak tanıtılması gerektiğine inandığını belirten bir STK temsilcisi; etkin bir pazarlama faaliyetinin ancak destinasyonu bir bütün olarak pazarlayacak bir DYÖ aracılığı ile sağlanacağına dikkat çekmektedir. Ortak pazarlama yaklaşımı ile turizm işletmelerine, tek başlarına elde edemeyecekleri pazarlama başarılarını elde etme olanağı sağlanabileceğini dile getiren katılımcıların; bölgede pazarlama konusunda sıkıntı yaşandığına yönelik düşüncelerinin ortak olduğu gözlemlenmiştir. Pazarlama ve tanıtım konusunda destinasyon yönetim örgütlerinin, ortak çalışmalar sonucu ürün ve hizmet kalitesini artırarak ‘yerinde tanıtım’ konusunda da etkin olacağı bir başka neden olarak ortaya çıkmaktadır.

Yerel düzeyde turizm örgütlenmesi için diğer bir önemli etken olarak, hedef pazarlara ulaşmada ve turizmin geliştirilmesinde yeterli finansal gücün sağlanması ve bölgedeki turizm arz kaynaklarının ortaya çıkarılması ve turizme açılması konusunda gerekli kurumlarla iletişime geçilmesi ve işlemlerin hızlandırılmasına yönelik bir baskı unsuru yaratabilmesi gösterilebilir. Daha önce oluşturulmaya çalışılmış örgüt deneyimlerinden yola çıkan dördüncü katılımcı, özellikle finansman anlamında devletin ayırdığı bütçelerin turizm gelişimi için yetersiz olduğunu, bu nedenle

bölgede faaliyet gösteren tüm paydaşların temsil edildiği bir örgüt aracılığı ile bu paydaşlardan finansal kaynak sağlanabileceğinden bahsederek bu görüşü desteklemektedir

3.4.3. Destinasyon Yönetim Örgütünün Organizasyon Yapısı Açısından

İkinci aşamada, oluşum içinde kimlerin ne şekilde görev alması gerektiği, idari ve mali yapısının nasıl olması gerektiği sorularak örgütün organizasyon yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak mevcut durumun saptanabilmesi amacıyla Marmaris'te böyle bir organizasyon olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar sonucu, bazı sektör temsilcilerinin Marmaris yöresinde yeni oluşturulan Marmaris Turizm Alt Yapı ve Hizmet Birliği'ni (MARTAB) DYÖ olarak düşünürken, bazılarının münferit girişimlerin olduğunu, bazılarının ise bölgede böyle bir oluşumun olmadığını düşündüğü saptanmıştır.

Katılımcılardan MARTAB içinde temsil edilen yerel yöneticiler; konaklama tesislerinin ve deniz turizmi tesislerinin temsilcileri, *bölgenin, kültürel ve doğal çevresinin bütüncül bir anlayışla korunmasını, geliştirilmesini, tanıtımını, kültür ve turizme yönelik sosyal-teknik altyapının kurulmasını ve işletilmesini sağlamayı* (www.martab.gov.tr) amaçlayan bir kamu kurumu olarak hizmet veren turizm birliğini DYÖ olarak değerlendirmektedirler. Ancak bölgede faaliyet gösteren tüm aktörlerin temsil edilmediğini ifade eden katılımcılar, başarılı bir turizm yönetimi için bütünlük bir yönetim sisteminin olması gerektiğini vurgulayarak bu konuda örgütün eksiklerinin olduğunu sözlerine eklemektedirler.

Katılımcılar arasında, Güney Ege Otelciler Birliği (GETOB), Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), gibi belirli meslek gruplarını temsil eden sivil toplum kuruluşları ve turizm birliklerinin münferit olarak çalışmalarda bulunduğunu, ancak destinasyonu bir bütün olarak ele alan ve tüm aktörlerin temsil edildiği başarılı bir örgütlenmenin mevcut olmadığını dile getiren sektör temsilcileri de bulunmaktadır. Bir acente temsilcisi Marmaris yöresinde turizm yönetimiyle ilgili birçok platform olduğunu ancak faaliyetlerinin kısıtlı olmasından dolayı tam olarak DYÖ tanımına uymadığını ifade etmektedir. Bireysel anlamda bazı oluşumların olduğunu öne süren bir katılımcı bu tür organizasyonların 'politize' olduklarını öne

sürerken başarısız olmalarının nedenlerini bir örnekle aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... Örneğin kent konseyleri var. Bölgedeki sivil toplum örgütlerinin ve halkın buluşması gereken bir konseydir. Konseyler, konsey başkanı olan belediye başkanının kendi fikirleri doğrultusunda yönlendirerek karar alıp uygulamaya geçtiği ve halkın fikirleri dikkate alınmadığı için halk bu oluşumun takipçisi ve destekleyicisi olmuyor ve konseyler başarılı olarak yürütülemiyor...(1. Kişi)

Marmaris yöresinde turizm sektörünün kurucularından olan 65 yaşındaki 48 yıllık sektör deneyimi olan bir özel sektör temsilcisi bölgedeki mevcut durumu aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

...Yeni bir yasayla, idari yapısı seçimle belirlenen turizm alt yapı birlikleri kuruldu 'MARTAB'. MARTAB aslında iyi bir örgüt fakat sektör temsilcilerinin sadece belli bir bölümünü kapsıyor. Otelcilerin oluşturduğu GETOB var ama yasası olmadığı için çok verimli olamıyor. Veya TÜRSAB var 'Seyahat Acenteleri Birliği' bireysel girişimlerde bulunuyorlar. Fuarlara falan katılıyorlar ama yeterli değil. DYÖ bu işin lokomotif olmalı, herkes temsil edilmeli...(5. Kişi)

Yukarıdaki alıntının son cümlesinde ifade edilen 'herkes temsil edilmeli' sözü organizasyon içinde kimlerin görev alması gerektiği konusunda tüm katılımcıların ortak görüşünü yansıtmaktadır. Araştırma grubu içindeki tüm paydaşlar, bölgede turizmden kazanç sağlayan herkesin bu organizasyon içinde temsil edilmesini, yönetimin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olarak görmektedir. Bu konuda katılımcıların fikirleri, DYÖ'nün bölgedeki tüm mahalli idareleri, büyük ve küçük ölçekli işletmeleri, meslek odalarını, emniyeti, üniversiteyi ve STK'ları bir araya getirerek, işbirliği içerisinde bölgenin geliştirilmesine, sorunlarının çözümüne ve tanıtımına yönelik ortak kararlar alması gerektiği yönündedir.

Bölgede 19 yıldır kamusal alanda hizmet veren bir katılımcı, Marmaris yöresinin tüm beldeleriyle, işletmeleriyle, esnafıyla ve yöneticileriyle bir bütün olduğunu dile getirmekte ve Marmaris yöresinde turizmin eski canlılığına kavuşması ve turizmden hak ettiği payı alabilmesi için kentsel dönüşüm konusunda bir çalışma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuda üniversitelerle işbirliği yapılarak mimarlık ve peyzaj bölümlerinden destek alınması gerektiğini çünkü örgüt bünyesine

alınacak bir inşaat mühendisi ve bir teknikerle bu işlerin yürütülmesinin mümkün olmayacağını sözlerine eklemektedir.

Müşterilerin taleplerinin artık değişmeye başladığını; bu nedenle, pazarın nabzını tutacak, hedef pazarı ve buna göre mevcut ürünleri çeşitlendirecek veya kaliteyi standart hale getirecek bir örgütün gerekli olduğundan bahseden bir meslek odası temsilcisi, bütün bunların tek bir kurum, işletme veya kişi tarafından gerçekleştirilemeyeceğinin altını çizmekte ve turizmle ilgili tüm aktörlerin kendi alanında temsil edilmeleri gerektiği düşüncesini desteklemektedir. Destinasyon bazlı bir örgütlenme içinde tüm aktörlerin görev alması konusunda, destinasyondaki sorunlara karşı yerel yönetimlerin tek başına önlem almasının etkili olmayacağı ve bölgedeki kurum ve kuruluşların bir başka kurum veya kuruluşun faaliyet alanındaki işletme üzerinde yaptırım gücünün olmaması da bir başka neden olarak ortaya konulmaktadır. Bu konuda bir yerel yönetici düşüncelerini şu sözlerle ifade etmektedir:

...Bugün baktığımızda gelen turistlerin bir kısmı buradan ayrılırken olumsuz izlenimlerle ayrılmak durumunda kalıyorlar. Bu konuda tüm paydaşlar hep birlikte ortak bir çalışma grubu oluşturmalı, yaşanan sorunlar kimleri ilgilendiriyorsa hepsi bir araya gelmeli. Her kuruluş kendi temsil ettiği işletmeleri ve esnafı yönlendirmeli. Belediyeler kendi üstüne düşen görevi yerine getirmeli ve belediyelerin yetkisinin yetmediği yerde emniyet devreye girmeli, emniyetin yetkisinin olmadığı yerde belediyeler, belediyelerin olmadığı yerde esnaf odaları, sivil toplum örgütleri devreye girmeli...(11.Kişi)

Organizasyon yapısında kimlerin görev alması gerektiği konusunda katılımcıların düşüncelerinin aynı doğrultuda olmasıyla birlikte idari ve mali yapısıyla ilgili farklı veriler elde edilmiştir. Örgütün idari yapılanmasıyla ilgili görüşülen on beş kişiden bir kişi yönetimde özel sektör temsilcilerinin olması gerektiğini ikisi yönetimin bakanlık kapsamında olması gerektiğini ve geri kalan on iki kişi yerel yöneticilerin başkanlığında yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir. 12 yıldır sektörde hizmet veren özel sektör temsilcisi her ne kadar örgüt yönetiminde sektör temsilcilerinin olması gerektiğini ifade etse de etkili bir yapılanmanın resmi kurumların şart koşmasıyla oluşturulabileceğini ancak kamunun sadece denetleyici konumunda olması gerektiğini düşünmektedir.

Örgütlenmenin bakanlık kapsamında olmasının daha sağlıklı olacağını düşünen katılımcılar bunun gerekçesi olarak, bakanlığın bünyesinde oluşturulan bir örgütün devletin tanıtım ve bütçe imkânlarından daha fazla yararlanabileceğini göstermektedirler. Etkin bir turizm yönetimi için yerelden önce devletin bir turizm politikasının gelişmesi gerektiğini öne süren katılımcılar şu an Türkiye’de devletin bir turizm politikası olmadığından tüm esnafın sıkıntılı olduğunu iddia etmektedirler. Başarılı bir turizm gelişimi için öncelikle ülkenin bir turizm politikası belirlemesi daha sonra yereldeki sorunların çözülmesi gerektiğine değinmektedirler. Bu doğrultuda bakanlık denetiminde ancak yerel düzeyde bir örgütlenme olması gerektiği sonucuna varmaktadırlar.

Sonuçta farklı gerekçelerle bakanlık veya özel sektör yönetiminde olması gerektiğini savunan üç katılımcı da diğer on iki paydaşın ifade ettiği gibi DYÖ’nün mutlaka yerel yönetimler öncülüğünde oluşturulması gerektiği sonucuna varmışlardır. İkinci katılımcının ‘*Yaptırım açısından öncülüğü yerel yönetimlerin yapması gerekiyor çünkü onların bir yasal kuvveti var*’ sözü örgütlenmenin finansman ve yaptırım gücü olan yerel yöneticilerin başkanlığında oluşturulmasının nedenlerini açıklaması açısından önemlidir. Bölgede turizmde faaliyet gösteren aktörlerin turizme duyarlılığının olmaması ve herkesin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi nedeniyle katılımcılar, girişimciler ve işletmelerle kamu arasında işbirliğini sağlayacak ve tüm paydaşları koordine edecek bir idari yapılanmanın önemi üzerinde durmaktadırlar.

Katılımcılar daha önce turizme yönelik faaliyette bulunmak üzere oluşturulmuş platformların başarısız olmalarından dolayı, konuya önyargıyla yaklaşmaktadırlar. Turizmi yönetecek bir örgütün mutlaka yasayla oluşturulması gerektiğinin altını çizmektedirler. Oluşturulacak bir yasayla tüm paydaşların temsil edildiği, yetkilerin artırıldığı ve yerel yöneticilerin başkanlığında bir idari yapılanmanın gerekli olduğunu söylemektedirler. Bölgede turizmi yönetecek bir DYÖ’nün idari yapılanmasıyla ilgili bir katılımcının önerisi şu şekildedir:

...şehir planlaması ve arz talep dengesini gözetecek yerel yönetimlerin başkanlığında, *kültürel varlıklar - doğal güzellikler, ekonomik etkinlikler, el sanatları tarım gibi faaliyetleri düzenleyecek, tanıtım ve fuar organizasyonlarını yürütecek ve pazar araştırmalarını yapacak bir*

yönetim kurulu oluşturulmalı ve komisyonlar kurulmalı. Oluşturulan komisyonlardan gelen bilgiler yönetim kurulunca derlenip yol haritası çıkarılmalıdır...(12. Kişi).

Özellikle özel sektör işbirliğiyle yönetilen destinasyonlarda finansmanın, özel sektör temsilcilerinden alınan üyelik ücretleri, tüm paydaşlardan alınan katkı payları, bağışlar, vergiler gibi kaynaklardan sağlandığı alan yazın incelemesinde bahsedilmiştir. Yapılan alan araştırmasından elde edilen veriler de bu görüşü destekler niteliktedir. Devletin her bölgeye parasal kaynak aktarmasının mümkün olmadığı, yerel anlamda sadece belediyelerin ekonomik gücünün yeterli olamayacağı bu nedenle büyük katkının büyük ve küçük ölçekli tüm esnafın kendisinden gelmesinin doğru olacağına değinilmektedir. Sadece otelciler ve acenteler veya belediyelerden değil tüm esnaftan katkı sağlanması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Bu düşünceyi destekleyen bir katılımcı, tüm aktörlerden katkı payı alınmasının finansman sağlanması dışında da etkilerinin olacağına değinmektedir:

...faaliyet gösteren tüm aktörlerden katkı payı alınmalı. Çünkü bir turizm bölgesinde, turizm kalkındıkça bu işletmeler de para kazanacak. Kalkınmayı sağlamak için turizm birliğinin işlevini yerine getirmesi gerekiyor. Para öderlerse sorumluluk hissedeceklerdir ve gelişmeleri ve yapılan faaliyetleri takip edecekler ve birliğin daha iyi çalışmasını sağlayacaklardır...(4. Kişi).

Organizasyonun finansman kaynaklarıyla ilgili ödenen aidatlar dışındaki bir diğer alternatif ise düzenlenecek çeşitli organizasyonlar, sponsorluklar, dergi - gazete gibi gelir getirici faaliyetlerle ve bu dergi veya gazetelerde alınacak reklam ve ilanlardan elde edilecek gelirlerdir. Özellikle yasal yaptırımı olmayan örgütlenmelerde aidatların ödenmesinde yaşanan sorunlar dikkate alındığında, bu tür organizasyonların önemi ortaya çıkmaktadır. Sektör temsilcilerinden maddi ve aynı katkılar sağlanabileceğini ifade eden bir özel sektör temsilcisi; bölgenin zayıf olduğu pazarların belirlenerek bu bölgelere spot pazarlama yöntemleri geliştirilebileceğini ve bu doğrultuda Türk yemekleri ve kültürünü yerinde tanıtmak amacıyla, beş yıldızlı bir otelin aşçı başını bir tanesinin tatlıcısını bir tanesinin garsonlarını vererek destek sağlayabileceğini öne sürmekte ve duruma farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

3.4.4. Destinasyon Yönetim Örgütünün Unsurları Açısından

Araştırmanın üçüncü ve son aşamasında, organizasyonun unsurlarını belirleyebilmek amacıyla üç soru sorulmuştur. DYÖ'nün görev ve sorumluluklarının neler olması gerektiği ve *böyle bir oluşum içinde kendilerinin katkı ve sorumluluklarının ne yönde olacağı sorularak* kimlerin ne şekilde görev üstlenmesi gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra organizasyonun faaliyetlerinin bölge içinde hangi yönde yoğunlaşması gerektiğini saptayabilmek amacıyla Marmaris turizmi açısından DYÖ'nün çözebileceği en ciddi sorunun ne olduğu sorulmuştur. Örgütün görev ve sorumlulukları ile bu görevleri kimlerin, hangi kurum veya kuruluşların üstlenmesi gerektiği birlikte analiz edilmiştir.

Yapılan alan yazın incelemesinde, bir DYÖ'nün unsurları konusunda pazarlamanın önemine vurgu yapılırken, araştırmaya katılan paydaşların düşünceleri bu görüşü desteklememektedir. Katılımcıların DYÖ'nün görev sorumluluklarının öncelikli olarak kısa vadede ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, uzun vadede ise yapısal sorunların düzeltilmesi yönünde yoğunlaşması gerektiği ortak noktada buluştukları görülmektedir. Pazarlama ve tanıtım faaliyetleri ise, ikinci sırada yer almaktadır. Bir katılımcı bu durumu '*tanıtım için tanıtacak bir şey olmalı*' sözleriyle değerlendirmektedir. Tablo 9 üzerinde katılımcıların bir DYÖ'nün görev sorumluluklarının neler olması gerektiğine ilişkin en önemli gördükleri iki unsur gösterilmektedir.

Tablo 9. Destinasyon Yönetim Örgütünün Unsurları

Katılımcı	DYÖ Birinci Unsuru	DYÖ İkinci Unsuru
1. Katılımcı	Koordinasyon ve işbirliği sağlanması	Ürün kalitesini artırması
2. Katılımcı	Tanıtım yapılması	Mevcut durum analizi yapılması
3. Katılımcı	Hizmet kalitesinin artırılması	Yapısal sorunların çözülmesi
4. Katılımcı	Koordinasyon ve işbirliği sağlanması	Turizm bilinci oluşturması
5. Katılımcı	Mevcut durum analizi yapılması	Ürün çeşitlendirilmesi
6. Katılımcı	Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak	Yapısal sorunların çözülmesi
7. Katılımcı	Tanıtım yapılması	Turizm bilinci oluşturulması
8. Katılımcı	Ürün kalitesini artırılması	Tanıtım yapılması
9. Katılımcı	Mevcut durum analizi yapılması	Koordinasyon ve işbirliği sağlanması
10. Katılımcı	Mevcut durum analizi yapılması	Ürün kalitesini artırılması
11. Katılımcı	Hizmet kalitesinin artırılması	Tanıtım yapılması
12. Katılımcı	Tanıtım yapılması	Mevcut durum analizi yapılması
13. Katılımcı	İmaj yaratılması	Tanıtım yapılması
14. Katılımcı	Ürün ve hizmet kalitesini artırılması	İmaj yaratılması
15. Katılımcı	Yapısal sorunların çözülmesi	-

Tabloda 9 üzerinde görüldüğü üzere, bölgede turizm yönetimine yönelik bir örgütlenmenin görevleri; *koordinasyon ve işbirliği, mevcut durum analizi, ürün geliştirme ve pazarlama* olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir. Toplamda üç katılımcı koordinasyon ve işbirliği, beş katılımcı mevcut durum analizi, on katılımcı ürün ve hizmet kalitesinin artırılması (yapısal sorunların çözümü de bu kategoride değerlendirilmiştir), yedi katılımcı ise tanıtım ve pazarlama faaliyetleri üzerinde durulması gerektiğini ifade etmektedirler.

Tanıtım ve pazarlama stratejisinin temelinde sahip olunan değerlerin belirlenmesi olduğuna ve eksik kalan yönlerin tamamlanarak kalitenin artırılmasının önemine değinmektedirler. Yerel örgütler doğru hedef ve strateji belirleyebilmek, etkin olabilmek ve başarıya ulaşabilmek için bazı verilere gereksinim duyarlar. Bu doğrultuda mevcut durum analizi ile istatistiki veriler kullanılarak öncelikle nerede durulduğunun ve bölgede var olan sorunların belirlenmesi ve bunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunulmasının gerekli olduğu ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, turizm sektörünü yönetecek bir örgütün öncelikle mevcut ve potansiyel turizm ürünlerini, sorunlarını ve kaynaklarını belirleyerek o yönde turizm gelişimini yönlendirmesi önerilmektedir. Bu konuda bir istatistik enstitüsü kurulması gerektiği veya ilk aşamada üniversitelerin ve seyahat acentelerinin örgüte bu konuda destek sağlayabileceğini söylemektedirler.

Örgütün öncelikle kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemesi gerektiği konusuna değinen bir katılımcı bunun başarılabilmesi için bilimsel yöntemlerle tüketici, rakipler, pazar koşulları, değişen çevre unsurları ve destinasyon hakkında istatistiki verilerin net olarak bilinmesi gerektiğini anlatmaktadır. Analiz edilmesi gereken bir diğer konu ise, bölgenin sahip olduğu turizm değerlerinin belirlenerek destinasyonun sahip olduğu arz kaynaklarının ortaya çıkarılmasıdır. Bir STK temsilcisi olan turizm paydaşı DYÖ'nün görev ve sorumluluklarını şu şekilde değerlendirmektedir:

...bugüne kadar yeterince değerlendirilmemiş ve alternatif turizm olanağı olarak kabul edilen değerlerimiz araştırılarak turizme kazandırılmalı. Yalnızca merkezde değil beldelerin, köylerin ve kırsal kesimlerin sahip olduğu zenginlikler ayrıntılı bir şekilde kayıt altına alınarak, korunmaları ve turizme kazandırılmaları için gerekli

çalışmaların yapılması gerekir. Örneğin Marmaris, antik dönemde Karya ve Likya uygarlıklarının tam ortasında, incir, zeytin, bal ve bağcılık konusunda önemli bir konum teşkil etmektedir. Bu temalar gün yüzüne çıkartılarak marka imajı geliştirilmeli... (14. Kişi).

DYÖ'nün bir diğer unsuru, mevcut durum analizi sonucu belirlenen eksikliklerin giderilmesi ve kalitenin arttırılmasına yönelik çalışmalar, olarak ortaya çıkmaktadır. Ürün kalitesinin düşük olması tüm katılımcıların üzerinde durduğu bir konudur. Yetişmiş personel eksikliği, yatak ve işletme sayısı fazlalığı, fiyat üzerinden rekabet, turizm bilincinin olmaması gibi nedenlerden dolayı bölgede hem ürün hem de hizmet kalitesinin düştüğü düşünülmektedir. Bu bağlamda, DYÖ'nün yörede, turizm sektöründe başarı sağlayabilmesi için kısa vadede öncelikle bu sorunlara çözüm bulması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Uzun vadede ise bölgenin en önemli sorunu olarak değerlendirilen çarpık yapılaşma sorunlarına yönelik faaliyetlerde bulunması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bir özel sektör temsilcisi bu konuda yaşanan sıkıntıyı şu sözler dile getirmektedir:

...Marmaris'in imara ilişkin sorunları var. Buradaki binaların yapıların büyük kısmında imar mevzuatın aykırılık var. DYÖ bu konuda, kaynak temin ederek, uzun vadeli bir stratejik planlamayla, yerleşim alanlarının içine yayılmış olan restoran ve eğlence mekanlarını şehrin dışına doğru kaydırmalı... (6. Kişi).

Bu amaçla belediyeler tarafından geliştirilecek meslek eğitim programlarına özel sektörden ve üniversiteden eğitimci sağlanarak hizmet kalitesinin, meslek odalarının kendi bünyelerinde bulunan kurum ve kuruluşları denetlemesiyle fiyat üzerinden rekabetin engellenmesiyle ürün kalitesinin arttırılabileceği önerilmektedir.

Marmaris yöresindeki en büyük sorun çarpık yapılaşma. Bar, restoran, apart dağılımının daha sağlıklı yapılması gerekiyor. Yan yana 10 tane kuyumcu, imitasyon malzeme satan mağaza olmasın. Bu sorun belediyeler ve meslek odalarının yaptırım gücünden yararlanılarak, geçici ruhsatla açılan işyerleri kapatılarak bu sayının azaltılması suretiyle çözüme kavuşturulabilir... (8. Kişi).

Görüşmeler sonucu ortaya çıkan üçüncü unsur; tanıtım sorununa çözüm getirecek etkin pazarlama yöntemleri geliştirilmesi gerekliliğidir. Bölgenin yurtiçi ve yurtdışı tanıtımı için kaynak yaratılarak yapılan tanıtım çalışmaları yerine daha etkin olan “yerinde tanıtım” ve “spot pazarlama” yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

Hizmet sektörü olan turizmde ürünün denenme şansı ve insanların önceden bölgeyi görüp değerlendirme olanağının olmaması gibi özellikleri dikkate alındığında müşteri deneyimlerinin tanıtım açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle bölgeye gelen ziyaretçilerin memnun edilmesinin önemli olduğunun altını çizmektedirler:

...Tanıtım yapıyor zaten. Özellikle acenteler tanıtımı zaten yapıyorlar. DYÖ, acentelerin getirdiği müşterilere iyi bir ortam hazırlamak için bir çalışma yapmaları lazım...(6. Kişi).

Bölge halkını, turizmcileri, personeli bilinçlendirmeye yönelik olarak turizm uzmanları ve akademisyenlerin birlikte hazırlayacağı projelerle farklı tanıtım stratejilerine gereksinim duyulmaktadır. Bölgede işletmelerin ve/veya yerel yöneticilerin bireysel olarak fuarlara katılmak suretiyle tanıtım çalışmaları yürütmeye çalıştığı gözlenmektedir. Katılımcılar örgüt içerisindeki yapılanmada, farklı yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda finansman dışında da her türlü desteği vereceklerini söylemektedirler. Bir konaklama sektörü temsilcisi, tanıtım faaliyetlerine yönelik yeni bir hedef pazarı bölgeye çekebilmek amacıyla belirlenen ülkelerdeki çeşitli gazetecilerin, ünlü kişilerin veya bölgenin reklamını yapabilecek bütün kişilerin yaz-kış konaklama, organizasyon ve her türlü aktivitesini kendi tesislerinde yapması konusunda katkı sağlayabileceğini söylemektedir. Bölgenin bir bütün olarak etkili bir şekilde tanıtım ve pazarlamasının yapılması halinde bütün aktörlerin katkı vereceğini dile getirmektedirler.

Fuarlara katılmak dışında başka tanıtım faaliyetlerinde bulunamıyoruz. Yunanistan'da adam biniyor metroya. Metrodaki tabelada Yunanistan'ın bilmem ne adasındaki suyun sıcaklığı yazıyor. Her gün bunu göre göre kafasına çivi gibi çakılıyor. Acenteyede gittiği zaman Rodaos veya Mykonos diyor. Bu çok önemli. Fuarda kaç kişiye ulaşılabilir ki. Amaç o değildir, amaç basın yayınla, elektronik ortamda insanlara ulaşmaktır. Fuarlara da katılınacak ise hakkı vermeli. Antalya'da adamlar bir komisyon kurmuşlar, envaye çeşit tanıtım materyalleriyle ne kadar fuar varsa yurtiçi ve yurtdışı hepsine katılıyorlar. Finansmanını sağlamakta da hiç sorun yaşamıyorlar. Ayakkabıcısından boyacısına kadar tüm esnaf ve işletmeler katkıda bulunuyor. Karşılığını aldığı için de katkıya devam ediyor (10. Kişi).

Yukarıda da bahsedildiği üzere, bir destinasyonda yaşanan sorunlar çok çeşitlilik arz etmekte ve bu sorunlara tek bir kurum veya kişinin çözüm üretmesi

mümkün olamamaktadır. Koordinasyon ve işbirliğinin önemi destinasyon yönetiminde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar destinasyon yönetiminin öneminden bahsederken bu konu üzerinde özellikle durmuşlardır. Birlik üyeleri ve ilgili kuruluşlar arasında iletişim ağı oluşturularak işbirliği sağlanması, uyumlu şekilde koordinasyonlu bir çalışma sistemiyle turizm alanındaki sorunlara ve acil durumlara yönelik hızlı ve etkin karar alma mekanizması oluşturulabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, ortak hareket edilmesini sağlamak ve bu çalışmalarını belli bir plan dahilinde yürütmek DYÖ'nün görevleri arasında yer almaktadır.

Ortak amacın, Marmaris yöresini gürültüsüz, daha huzurlu ve bol kazançlı bir turizm merkezi haline getirmek olduğunu söyleyen bir katılımcı bu ortak amaçta birleşme konusunda sıkıntı yaşandığına değinmektedir. Bir çatı altında herkesin fikrinin alınması sonucu ortak akılla alınan kararların uygulanabilmesi için paydaşlar arasında bir görev dağılımı yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda politize olmamış, kar amacı gütmeyen tarafsız bir örgüt bünyesinde, yasal veya lobi gücüyle tüm paydaşları yönlendirecek bir örgüte gereksinim duyulmaktadır.

3.5. ÖZET

Çalışmanın araştırma aşaması ile ilgili bilgilerin yer aldığı üçüncü bölüm dört başlık altında incelenmiştir. Çalışmanın amacı ve önemi ayrıntılı bir şekilde açıklanarak, bu amaç doğrultusunda yapılacak olan alan araştırmasında kullanılan araştırma yöntemi kapsamında araştırma grubunu belirleme teknikleri, görüşme sorularının hazırlanmasında dikkat edilen hususlar ve veri toplama sürecine ilişkin bilgiler nedenleriyle birlikte açıklanmıştır. Sonrasında Marmaris yöresinde faaliyet gösteren turizm paydaşları ile yapılan görüşmeler; araştırma grubunun demografik bilgileri kısaca değerlendirildikten sonra, DYÖ'nün önemi, organizasyon yapısı ve unsurları açısından üç aşamada analiz edilerek elde edilen bulgular sunulmuştur. İzleyen dördüncü bölümde, elde edilen bulguların analizlerinin sonuçları alan yazın ve sektör açısından detaylı olarak incelenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin de içinde bulunduğu Akdeniz çanağında fiziksel özellikleri birbirine benzeyen çok sayıda destinasyon bulunmaktadır. Ziyaretçilerin tatillerini geçirmek için seçtikleri yer anlamına gelen destinasyon kavramı alan yazında, turizm bölgesi, turizm alanı, turizm yöresi, turizm bölgesi gibi ifadeler ile de nitelendirilmektedir. Dünyada turizm hizmeti veren pek çok turizm destinasyonunun birbirine benzemesine karşın, sahip olduğu doğal, kültürel, sosyal ve insan yapımı arz kaynakları sayesinde farklı deneyimler sunmaları sonucu farklı özellikte bölgeler ortaya çıkmaktadır. Farklılaşma açısından destinasyonun ziyaretçiler tarafından nasıl algılandığı da önemli bir unsur olabilir. Ziyaretçileri etkilemeyi amaçlayan destinasyonlar açısından önemli olan, sahip olduğu kaynakları ve bu arz potansiyelinin nasıl pazarlanması ve yönetilmesi gerektiği konusunda stratejiler geliştirilmesidir.

Değişen küresel şartlara bağlı olarak turizm sektöründe rekabet üstünlüğü elde edebilmek için turizm bölgelerindeki yönetim stratejileri de bu değişime uyum sağlama çabasıdır. Eskiden daha çok pazarlamaya yönelik faaliyette bulunan turizm bölgelerinin artık destinasyonu bir bütün olarak yönetme eğiliminde oldukları görülmektedir. Turizm destinasyonunun başarısında pek çok faktör etkili olmakla birlikte, bölgedeki turizm faaliyetlerine yön veren yönetim örgütlerinin yapısı ve etkinliği önemli bir unsurdur. Destinasyon yönetim örgütünün başarılı olabilmesi; yerel halk, yerel yönetim ve diğer turizm paydaşlarının işbirliği içinde olması, bölge özelliklerinin bilinmesi, mevcut arz kaynaklarının geliştirilmesi ve tanıtılması ile mümkündür.

Türkiye'de bu günümüze değin uygulanan turizm yönetim stratejilerinin ulusal düzeyde ve tek elden yürütülmesinden kaynaklanan eksikliklerin bulunduğu söylenebilir. Avrupa ve Amerika'da yer alan birçok turizm bölgesinde olduğu gibi destinasyon yönetim örgütleriyle birlikte yürütülen turizm faaliyetlerinin Türkiye'de henüz başarılı bir uygulaması görülmemektedir. Milas, Kuşadası, Didim, Bodrum, Marmaris, Erdek, Nevşehir, Fethiye gibi 66 turizm beldesinde turizm sektörünü

geliştirmeyi amaçlayan turizm birlikleri oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak bu birlikler 2023 turizm stratejisi eylem planı kapsamında belirlenen yasal düzenlemeler doğrultusunda kurulmuş ve kamu kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir. Yasadaki bazı eksikliklerden dolayı beklenen çağdaş örgütlenme tarzını yansıtmamaktadır.

Alan yazındaki eksiklikler ve uygulama alanı açısından öneme sahip olan turizmde, destinasyon gelişimi ve yönetimi konularındaki gereksinim dikkate alınarak hazırlanan tez çalışmasında, elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye’de yürütülmekte olan ulusal turizm yönetim yapısına alternatif olarak, kamu-özel sektör işbirliği ile oluşturulacak yerel bazlı bir yapılanmanın olduğu, örgüt yapısına ilişkin görüşler ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla, destinasyondaki turizm paydaşları ile görüşmeler yapılmıştır. Paydaşların düşünceleri saptanarak oluşturulması planlanan DYÖ modelinde, organizasyon yapısında kimlerin hangi konuda görev üstlenmesi gerektiği, örgütün mali yapısı, görevlerinin neler olması gerektiği ve başarılı bir destinasyon yönetimi için faaliyetlerinin hangi yönde yoğunlaşması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular alan yazın ve sektör açısından değerlendirilmiştir. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın alan yazına ve uygulama alanına yönelik katkılar sağlayacağı ve bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

4.1. ALAN YAZIN AÇISINDAN

Tez kapsamında incelenen konunun içeriği “turizm pazarlaması ve destinasyon yönetimi” ile ilişkilidir. Turizm alan yazınında destinasyon yönetimi ile ilgili henüz yeterli ve kapsamlı çalışmaların sayısı çok azdır. 1990’lı yıllarda üzerinde konuşulmaya başlanan destinasyon pazarlaması ve destinasyon imajı ile ilgili çalışmalarda destinasyon yönetiminin önemine değinilmektedir. Ancak destinasyon pazarlaması konusundan beslenen, destinasyon yönetimi ve pazarlama örgütleri içinde değerlendirilen destinasyon yönetim örgütleri kendi çerçevesinde ele alınmalıdır. Teorik anlamda alan yazındaki destinasyon yönetimi ve örgütleri konusundaki açığı kapatması açısından önemli olduğu düşünülen çalışma, aynı zamanda sektöre yönelik olarak bazı katkılar sunmaktadır.

Destinasyon yönetimi alan yazınının az gelişmişliği önemli bir sorundur ve bu alana yönelmeyi gerektirmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ulusal yazında, destinasyon pazarlaması ve destinasyon imajı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar görülmektedir (Başçı 2006; Yavuz 2007; İlban 2008; Özdemir 2008). Bu çalışmalarda araştırmacılar destinasyonların turizm açısından başarılı şekilde pazarlanmasında destinasyon imajı, kimlik geliştirme, kalite, fiyat, değer ve memnuniyet boyutlarına değinerek, destinasyonların uluslararası rekabet ortamındaki konumunu belirleyen destinasyon yönetim ve pazarlama fonksiyonlarını incelemektedirler. Aksöz (2010) ise, çalışmasında destinasyon pazarlama örgütlerinin fonksiyonlarına değinerek, ulusal düzeyde bir pazarlama örgütüne gereksinim olduğunu ortaya koymaktadır.

Uluslararası alan yazında yapılan çalışmalarda ise, destinasyon pazarlama stratejileri (Ashword ve Goodall 1988; Middleton ve Clarke 1988; Ashword ve Voogd 1990; Heath ve Wall 1992; Buhalis 2000; Dore ve Crouch 2003), destinasyon yönetiminde paydaşların rolü (Bornhorst, Ritchie ve Sheehan 2009), destinasyon imajı ve marka geliştirme (Baloğlu ve McCleary 1999; Cai 2002; Beerli ve Martin 2004; Taşçı ve Gartner 2007), destinasyon rekabetinde destinasyon yönetim örgütlerinin görev ve sorumlulukları (Getz, Anderson ve Sheehan 1998; Dwyer ve Kim 2003; Ritchie ve Crouch 2003; David ve Tözser 2009), turizm destinasyonlarının pazarlanması ve yönetiminde dikkat edilecek hususlar (Kozak ve Rimmington 1999; Pike 2004; Henderson 2008) ve destinasyon yönetim örgütlerinin önemi (Rainisto 2003; Presenza 2006; Kozak ve Baloğlu 2010) üzerinde durulmaktadır. Presenza, Sheehan ve Ritchie'nin (2005) geliştirdiği destinasyon yönetim örgüt modelinde ise, örgütün görev ve sorumlulukları üzerinde yoğunlaşan çalışma, kapsamlı bir model ortaya koymaktan uzaktır.

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan araştırmalarda kentlerin ve turizm yörelerinin destinasyon olarak yönetilmesi ve pazarlanması konusunun sınırlılığının yanı sıra destinasyon yönetiminde örgütlenme üzerindeki çalışmaların daha da sınırlı olduğu görülmektedir. Bu amaçla tez kapsamında gerçekleştirilen yerel düzeyde destinasyon yönetimi ve örgütlenmesine ilişkin oluşturulan model önerisinin alan

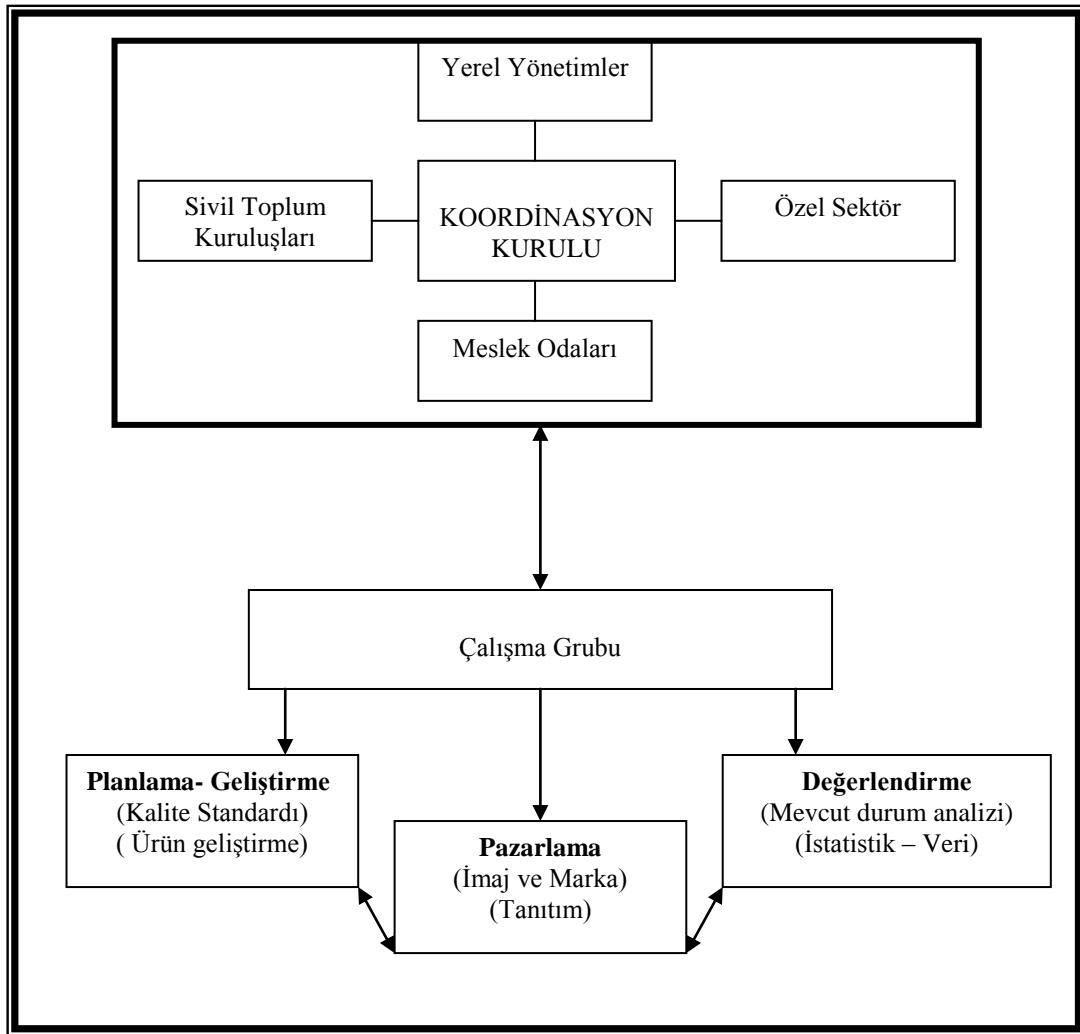
yazındaki açığı kapatacak nitelikte, örgütlerin organizasyon yapısı ve unsurları üzerine kapsamlı bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada ilk olarak, destinasyon yönetiminin önemine yönelik elde edilen bulgular, destinasyonun bir bütün olarak yönetilmesini; ortak hareket etmek, görünürlüğü arttırmak, maliyetleri azaltmak ve yerel işbirliği sağlamak gibi olumlu unsurların da desteği ile turizm merkezlerine rekabet güçlerini artırma olanağı sağlaması açısından değerlendiren Buhalis'in (2000) görüşleri ile örtüşmektedir. Bu bağlamda bulgular, destinasyonun geliştirilmesi ve pazarlanmasında destinasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesi ve bölgede etkili bir turizm yönetimi için işbirliğinin sağlanması amacıyla yerel düzeyde bir DYÖ'ne gereksinim olduğu yönündedir.

Araştırma bulgularına göre, yerel düzeyde bir DYÖ'nün organizasyon yapısıyla ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlar, Kozak ve Baloğlu'nun (2010) çalışmalarında ifade edilen ziyaretçilere toplam kalitenin sunulabilmesi ve destinasyonun başarısını arttırmak için destinasyondaki tüm paydaşların turizm yönetimine katılmaları gerektiği düşüncesini desteklemektedir. Elde edilen bulgular paydaşların; Sheehan ve Ritchie'nin (2004) belirttiği üzere, finansal kaynak sağlanmasında, kalitenin artırılmasında yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında önemli olduğu görüşü ile uyum göstermektedir.

Araştırma verilerinin sonucu, organizasyonun öncelikle bölgede ürün ve hizmet kalitesini geliştirici faaliyetlere yönelmesi gerektiği yönündedir. Bunun temel nedeni olarak araştırmanın yapıldığı bölgede yaşanan sorunun kalite düşüklüğü olduğu gösterilebilir. Örgütün unsurları, koordinasyon ve işbirliği sağlanması, mevcut durum analizi, ürün geliştirme ve pazarlama olmak üzere dört temel grupta toplanmıştır. Bu durum, bazı araştırmacıların (Heath ve Wall 1992; Dore ve Crouch 2003), bir bölgedeki yönetim örgütünün temel stratejisinin destinasyonu pazarlamak olduğu görüşü ile çelişmektedir. Bununla birlikte, bu sonucun araştırma alanı olan Marmaris destinasyonu özelinde değerlendirilmesi gerektiği ve örgütün unsurlarının bölge şartlarına bağlı olarak değişebileceği dikkate alınarak, genelleme yapılamayacağı göz ardı edilmemelidir.

Şekil 11. Yerel Destinasyon Yönetim Örgüt Modeli



Araştırma bulgularına dayanarak, Marmaris yöresi için destinasyon yönetim örgüt yapısının Şekil 11 üzerinde görüldüğü şekilde olması önerilebilir. Modelde, yerel yöneticiler, STK'lar, meslek odaları ve özel sektör temsilcilerinden oluşan koordinasyon kurulunun, örgütün temel unsurlarından birisi olarak öne çıkan paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasının yanısıra, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin ortaya konması, çalışma grubu üyelerinin belirlenmesi, finansman sağlanması, yasaların düzenlenmesi ve uygulanmasıyla görevli olması planlanmıştır. Örgütün diğer görevlerini yerine getirmek üzere, koordinasyon kuruluna bağlı olarak görev yapması düşünülen çalışma grubu, konusunda uzman kişilerden oluşturulacak bir yürütme organı olarak faaliyet gösterecektir. Çalışma grubu, planlama-geliştirme, pazarlama ve değerlendirme birimleri aracılığı ile

kurulun vereceği kararlara yönelik hazırlık çalışmalarının yapılması, alınan kararların uygulanması, bölgede kalitenin artırılması, ürün çeşitlendirmesi, imaj ve marka yaratılması, mevcut durum analizi ve istatistiksel verilerin hazırlanmasını sağlayarak örgütün koordinasyon ve işbirliği dışındaki diğer görevlerinin yerine getirilmesine yönelik çalışmalar yürütecektir. Bu model önerisi ile araştırma, yerel bir destinasyon yönetim organizasyonunun; yönetim yapısı, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve görev tanımlarının yapılması açısından katkı sağlayabilir.

4.2. SEKTÖR AÇISINDAN

Araştırma alanı olarak seçilen Marmaris yöresi turizm arz kaynakları açısından önemli olanaklara sahip bir destinasyon olmasına karşın, rakip ulusal ve uluslararası destinasyonlara oranla daha az rekabet üstünlüğü olan ve farklılaşmayı sağlayamayan bir destinasyondur. Bu durumun ilginç olmasının yanında, çözülmesi gerekli bir sorun olduğu da açıktır. Marmaris yöresinin turizm rekabetinde diğer önemli destinasyonlara oranla geride kalmasının nedenleri arasında altyapı ve üstyapı eksikliği, marka ve imaj çalışmalarının olmaması, ürün ve hizmet kalitesinde yaşanan düşme, paydaşlar arasında işbirliği ve uyum eksikliği gösterilebilir.

Özelde Marmaris yöresi, genelde tüm turizm bölgeleri için faydalı olabileceği düşünülen, destinasyon bazlı bir turizm yönetim örgüt modeli oluşturmaya yönelik, yapılan görüşme ve gözlemlerden elde edilen sonuçlar ışığında, Marmaris yöresinde turizmle ilgili faaliyette bulunan tüm aktörlerin katkı sağlayabileceği bir turizm yönetim örgütlenmesine gereksinim duyulduğu belirlenmiştir. Bölgede aktif olan mesleki turizm örgütlenmelerin başarıya ulaşmak için yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu durum, turizm uygulayıcılarının ve yerel yöneticilerin mevcut yapının belirlediği yönetim yapısını yetersiz bulduklarını göstermektedir.

Bununla birlikte, bölgede turizmle ilgili kurumlar arasında yeterli işbirliği ve koordinasyon olmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan bu bulgu, sektörde hizmet veren kuruluşların birbirlerinden kopuk oldukları anlamına gelmektedir. Turizm sektörü, her ne kadar hizmet sektörü olsa da, turizm işletmelerinin kar elde etme amaçlarının ön plana çıkması ve paydaşların ortak çalışma ve işbirliği kararı aldıklarında bağımsız karar verme güçlerinden vazgeçmek durumunda olmaları bu sonuca yol

açmaktadır. Bu kopukluk nedeniyle turizmle ilgili kuruluşların yeterince etkin olamadıklarının belirtilmesi destinasyon yönetiminin başarısında işbirliğinin önemini ortaya koyması açısından önemlidir. Heath ve Wall (1992) tarafından belirtildiği gibi, başarılı bir destinasyon yönetimi, yerel hükümet ve özel turizm örgütlerinin işbirliği içinde bölgesel bir strateji doğrultusunda, ortak amaç ve misyonun varlığı ile mümkün olabilir.

Ziyaretçi beklentilerinin farklı olması, bünyesinde birbirinden farklı yapıda birçok yerel işletmenin, sivil toplum kuruluşunun, meslek odasının, yerel yöneticilerin ve yerel halkın olması nedeniyle, bölgede turizm sektörünün yönetimi ve gelişimi konusunda sıkıntılar yaşanmakta olduğu gözlemlenmiştir. Presenza, Sheehan ve Ritchie'nin (2005) belirttiği gibi, bu süreçte sıklıkla ortak bir noktada buluşmanın zor olduğu ve anlaşmazlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak ortaya çıkan bulgular doğrultusunda, başarılı bir yönetim faaliyetinin yürütülebilmesi için örgütlerin yasal yaptırım gücü olan yerel yöneticiler tarafından yönetilmesi önerilmektedir.

Destinasyon bazlı bir yönetimin gerektiği konusundaki görüşleri kuvvetlendiren bir diğer bulgu, Türkiye'nin tanıtım ve pazarlama bütçesinin yeterli olmamasından dolayı her bölgeye yeteri kadar kaynak aktarılamayacağı düşüncesidir. Bu amaçla, turizm bölgelerinin gelişimi ve pazarlanması için kendi bünyesinde kaynak oluşturması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. DYÖ, bu konuda yasalara dayalı üyelik aidatları ve çeşitli organizasyonlarla finansman kaynakları yaratabilir.

Alan yazında, bir bölgenin yurtiçi ve yurtdışındaki diğer turizm destinasyonlarıyla rekabet edilebilmesinde önemli bir etken olduğu vurgulanan pazarlama konusu Marmaris yöresi için DYÖ'nün ikincil görevi olarak belirlenmiştir. DYÖ'nün oluşturulması, öncelikle bölgede mevcut durum analizi yapılarak, eksiklerin giderilmesi ve kalitenin artırılması açısından önemlidir. Bölgede ürün ve hizmet kalitesinde düşme olduğu gözlemlenmiştir. Bu sorunun çözümüne yönelik, personel eğitimi, işletme sayısının azaltılması ve denetim faaliyetlerine yoğunlaşılması önemlidir. Böylece daha etkili ve daha az maliyetli olan yerinde tanıtım yapılmasına olanak sağlanabilir ve tanıtım masrafları azaltılabilir.

Organizasyon içinde kesin çizgilerle belirlenmiş olmamakla birlikte, mevcut durum analizini yapacak ve istatistiksel verileri hazırlayacak değerlendirme biriminde; uzman kişilerden oluşan bir grup, imaj ve marka geliştirilmesi ve tanıtım faaliyetlerinin yürütüleceği pazarlama biriminde; özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları, bölgedeki hizmet ve ürün kalitesinin artırılması ve ürün geliştirmeye yönelik hizmet verecek olan planlama ve geliştirme biriminde; yerel yönetimler ile meslek kuruluşları temsilcileri bu faaliyetleri yürütebilir. Bu çalışma grubunun üyeleri koordinasyon kurulunda bulunan paydaşlar arasından olabileceği gibi, dışardan konusunda uzman kişilerden de oluşturulabilir. Özellikle, verilerin hazırlanması ve analizinde kullanılmak üzere bir istatistik merkezi oluşturulmasında, bölgenin mimari konudaki yapısal sorunlarının çözümünde ve personel ve girişimcilerin mesleki eğitimi konusunda bölgede bulunan üniversitenin çeşitli bölümlerinden destek hizmet sağlanabilir.

4.3. GELECEK ÇALIŞMALAR AÇISINDAN

Araştırmanın sınırlılıklarına bağlı olarak, destinasyon yönetimi konusunda çalışma yapacak olan araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunmak faydalı olabilir. Bu bağlamda öncelikle, alan araştırmasının yapıldığı zaman ile ilgili olarak yaşanan sıkıntılar çalışmanın ilk sınırlılıkları olarak ifade edilebilir. Araştırma, sektör temsilcilerinin daha rahat zaman ayırabileceği düşünülen yaz sezonu dışında gerçekleştirilmiştir. Ancak bu durum, bölgede sadece sezonda faaliyet gösteren işletmelere ulaşamamasına neden olmuştur. Ayrıca görüşmelerin yapıldığı dönemde yurtiçi ve yurtdışı turizm fuarlarının olması nedeniyle katılımcılara ulaşmakta çeşitli sıkıntılar yaşanmıştır. Gelecekte sektörle ilgili çalışma yapacak olan araştırmacıların, veri toplama sürecini belirleme aşamasında bu tür organizasyonları takip etmeleri yaşanabilecek olası sıkıntıları engelleyebilir.

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, daha önce bu konuda yapılmış çalışma sayısının az olması nedeniyle, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tek bir yörede gerçekleştirilmiş olması, sonuçların genellenememesi ve araştırma grubunun sınırlı olması nedeniyle pilot çalışma uygulaması yapılamaması olarak belirtilebilir. Bu nedenle, araştırmanın etkinliğini arttırabilecek soruların, nitel araştırma yöntemlerinin özelliklerinden yararlanılarak, veri toplama sürecinde geliştirilme

olanağı bulunmuştur. Sonraki çalışmalarda bu çalışma sonuçları dikkate alınarak, diğer turizm yörelerini de kapsayan bir çalışma yapılabilir. Böylece yörelerarası karşılaştırma yapılarak, farklılık olup olmadığı belirlenebileceği gibi, daha geniş bir bölgeyi kapsayan bölgesel bir yönetim örgüt modeli de oluşturulabilir.

4.4. ÖZET

Çalışmanın dördüncü bölümünde, elde edilen bulguların analiz sonuçları ortaya konulmaktadır. Çalışma sonuçları, alan yazın, sektör ve gelecek çalışmalar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. bazı önerilere yer verilmiştir. Marmaris yöresindeki turizm paydaşlarının, destinasyon bazlı bir örgütlenmenin gerekliliği, organizasyon yapısı ve unsurlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar, ilk olarak araştırma grubu içindeki turizm aktörlerinin bölgede destinasyon bazlı bir örgütlenmeye gereksinim duydukları ve bu örgütün bakanlık denetiminde ancak yerel yöneticilerin başkanlığında yürütülmesi gerektiği yönündedir. İkinci olarak Marmaris yöresinde bir DYÖ'nün olduğu konusunda farklı yaklaşımlar olmasına karşın, yeterli bir turizm yönetim örgütü olmadığı belirlenmiştir. Turizmin gelişmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki diğer turizm destinasyonlarıyla rekabet edilebilmesi amacıyla, DYÖ'nün öncelikle yörede mevcut durum analizi yapması ve bu doğrultuda kalitenin artırılması ve ürün çeşitlendirme çalışmalarıyla, yerinde tanıtıma yönelik faaliyetlerde bulunması temel görev ve sorumlulukları olarak ortaya konulmuştur. Bütün bu çalışmaların başarıya ulaşması için tüm paydaşların birlikte çalışmalarının önemli olduğu ve DYÖ'nün bu amaçla işbirliğini sağlayıcı ve paydaşları koordine edici bir aktör olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde ilk olarak, oluşturulan yerel destinasyon yönetim örgüt modelinin alan yazına hangi yönde katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Sektörel açıdan, Marmaris yöresindeki turizm gelişiminde sıkıntı yaratan unsurların nedenleri ortaya konmuş ve sorunlara DYÖ'ü kapsamında çözüm yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Son olarak gelecekte bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılar için çalışmanın kısıtları çerçevesinde bazı öneriler sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksöz, E. O. (2010). Turizm Pazarlamasının Organizasyonunda Destinasyon Pazarlama Örgütleri ve Türkiye İçin Uygun Örgüt Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Basılmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, G. (2007a). Turistik Çekicilikler. İçinde İçöz, O. (Editör), *Genel Turizm: Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler* (ss. 99–115). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Aktaş, G. (2007b). Turizmde Destinasyon Pazarlaması. İçinde İçöz, O. (Editör), *Genel Turizm: Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler* (ss. 117–139). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Andsager, J. L. ve Drzewrecka, J. A. (2002). Desirability of Differences in Destinations, *Annals of Tourism Research*, 29(22): 401–421.
- Ashworth, G. ve Goodall, B. (1988). Tourist Images: Marketing Considerations. İçinde B. Goodall, & G. Ashworth (Editörler), *Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Regions* (ss. 213–238). London: Croom Helm.
- Ashworth, G. J. ve Voogd, H. (Editörler). (1990). *Marketing Tourism Places*, London: Routledge.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayın.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baloğlu, Ş. ve McCleary, W. K. (1999). A Model of Destination Image Formation, *Annals of Tourism Research*, 26(4): 868–897.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo 7.0. ile Nitel Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Başçı, A. (2006). Şehir Markası Yaratma Süreci ve İstanbul Şehir Markası İçin Bir Model Önerisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beerli, A. ve Martin, J. D. (2004). Factors Influencing Destination Image, *Annals of Tourism Research*, 31(3): 657–681.
- Blain, C., Levy S. E. ve Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, *Journal of Travel Research*, 43 (4): 328–338.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Bojanic, D. (1991). The Use of Advertising in Managing Destination Image, *Tourism Management*, 12(4): 352–355.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. ve Sheehan, L. (2009). Determinants of Tourism Success for DMOs and Destinations: An Empirical Examination of Stakeholder' Perspective, *Tourism Management*, 31(5): 1–18.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?, *The British Journal of Sociology*, 35(1):75-92.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, 21(1): 97–116.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak-Kılıç, E., Akgün-Erkan, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Cai, L. A. (2002). Cooperative Branding for Rural Destinations, *Annals of Tourism Research*, 29(3): 720–742.
- Cavlek, N. (2002). Tour Operators and Destination Safety, *Annals of Tourism Research*, 29(2): 478–496.
- Chen, C. F. ve Tsai, D. C. (2007). How Destination Image and Evaluative Factors Affect Behavioral Intentions?, *Tourism Management*, 28(4): 1115–1122.
- Coltman, M. M. (1989). *Tourism Marketing*, New York: Van Nostrand Reinhold.

- Connell, J. (2004). The Purest of Human Pleasures: The Characteristics and Motivations of Garden Visitors in Great Britain, *Tourism Management*, 25(2): 229–247.
- Correia, A., do Vale, P. O. ve Moço, C. (2007). Modeling Motivations and Perceptions of Portuguese Tourists, *Journal of Business Research*, 60(1): 76–80.
- Curtis, J. (2001). Branding a State: The Evolution of Brand Oregon, *Journal of Vacation Marketing*, 7(1): 75–81.
- Crompton, J. L. (1979). Motivation for Pleasure Vacation, *Annals of Tourism Research*, 6(4): 408–424.
- Çakıcı, C. A. ve Aksu, M. (2006). Gökçeada'ya Gelen Turistlerin Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1): 1–17.
- Çakıcı, A. C. ve Harman, S. (2007). Importance of Destination Attributes Affective Destination Choice of Turkish Birdwatchers, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 131–145.
- Çıracı, H., Turgut, S. ve Kerimoğlu, E. (2008). Sürdürülebilir Turizm Gelişimi İçin Bir Yönetim Modeli Önerisi: Frig Vadisi Örneği, *İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7(2): 89–102.
- David, L. ve Tözser, A. (2009). Destination Managment: Necessity and Tasks of Tourism Destination Management in Hungary, *4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics Kongresi*. Macaristan-Debrecen, 26 – 27 Mart 2009.
- Demir, C. ve Çevirgen, A. (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Diaz, E., Martin-Consuegra, D., Esteban, Á. ve Blázquez, J. J. (2009). Marketing Innovations for Sustainable Destinations. İçinde A. Fyall, M. Kozak, L. Andreu, J. Gnoth ve S. S Lebe (Editörler), *European Tourist Destinations in Internet Search Engines: A Comparison* (ss. 32–51). Oxford: Goodfellow Publishing.
- Duman, T. ve Öztürk, A. B. (2005). Yerli Turistlerin Mersin Kızkalesi Destinasyonu ve Tekrar Ziyaret Niyetleri ile İlgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1): 9–23.

- Dore, L. ve Crouch, G. I. (2003). Promoting Destinations: An Exploratory Study of Publicity Programmes Used by National Tourism Organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2): 137–151.
- Dwyer, L. ve C. Kim (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5): 369-414.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. ve Scott, N. (2009). Destination and Enterprise Management for a Tourism Future, *Tourism Management*, 30(1): 63-74.
- Echtner, C. M. ve Ritchie, J. R. B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image, *The Journal of Tourism Studies*, 14 (1):37–48.
- Ermen, D. ve Gnoth, J. (2007). Tourism Destination Marketing - Organisation Through Networks. Reputation, Responsibility, Relevance. *Otago Üniversitesi, Dunedin, Konferans Bildiri Kitabı*. ss. 114–121. Yeni Zelenda, 3–7 Aralık 2007.
- Ersun, N. ve Aslan, K. (2009). Kongre Turizminin Geliştirilmesinde Kongre ve Ziyaretçi Bürolarının Yeri ve Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 89–114.
- Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2 (2): 92–108.
- Gallowaya, G., Mitchell, R., Getzc, D., Crouchd, G. ve Ong, B. (2008). Sensation Seeking and the Prediction of Attitudes and Behaviours of Wine Tourists, *Tourism Management*, 29(5): 950–966.
- Getz, D., Anderson, D. ve Sheehan, L. (1998). Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors' Bureaux in Destination Planning and Product Development: A Survey of Canadian Bureaux, *Tourism Management*, 19(4): 331–340.
- Giritlioğlu, İ. ve Avcıkurt, C. (2010). Şehirlerin Turistik Bir Ürün Olarak Pazarlanması, Örnek Şehirler ve Türkiye'deki Şehirler Üzerine Öneriler (Derlemeden Oluşmuş Bir Uygulama), *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 74-88.

- Heath, E. ve G. Wall, (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, USA: John Wiley.
- Henderson, C. J. (2008). Tourism Destination Development: The Case of Malaysia, *Tourism Recreation Research*, 33(1): 49–57.
- Holden, A. (2008). *Environment and Tourism*. Oxon: Routledge.
- Hsu, T. K., Tsai, Y. F. ve Wu, H. H. (2009). The Preference Analysis for Tourist Choice of Destination: A Case Study of Taiwan, *Tourism Management*, 30(2): 288–297.
- Hu, Y. ve Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach, *Journal of Travel Research*, 32(2): 25–34.
- İlban, M. O. (2008). Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(1):121–152.
- Jafari, J. (1983). Anatomy of the Travel Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24: 71–77.
- Jenkins, J. (2000). The Dynamics of Regional Tourism Organisations in New South Wales, Australia: History, Structures and Operations, *Current Issues in Tourism*, 3(3): 175–203.
- Kao, M. C., Patterson, I., Scott, N. ve Li, C. K. (2008). Motivations and Satisfactions of Taiwanese Tourists Who Visit Australia: An Exploratory Study, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 24 (1): 17–33.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kim, S. S. ve Prideaux, B. (2005). Marketing Implications Arising, From a Comparative Study of International Pleasure Tourist Motivations and Other Travel-Related Characteristics of Visitors to Korea, *Tourism Management*, 26(3): 347–357.
- Kostopoulou, S. ve Kyritsis, I. (2006). A Tourism Carrying Capacity Indicator for Protected Areas, *Anatolia: A Journal of Tourism and Hospitality Research*, 17(1): 5–24.
- Kotler, P., Bowen, J. T. ve Makens J. C. (1999) *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Pearson Education.
- Kozak, M. (2002). Comparative Analysis of Tourist Motivations by Nationality and Destinations, *Tourism Management*, 23(3): 221–232.

- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, Oxon, Wallingford: CABI.
- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18(3): 273–283.
- Kozak, N., Akođlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2008). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. ve Baloğlu, S. (2010). *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*, NY, London: Routledge.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- MacKay, J. K. ve Smith, M. C. (2006). Destination Advertising: Age and Format Effects on Memory. *Annals of Tourism Research*, 33(1): 7–24.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. ve Ritchie, B. R. J. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, USA: John Wiley.
- Mevsim, V. (2010). Nitel Araştırma Yöntemleri. 8. *Araştırma Yöntemleri Seminer Notları*. Antalya, 27–31 Ocak.
- Midleton, V. T. C. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Midleton, V. T. C. ve Clarke, J. (1988). *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mil, B. (2007). Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. İçinde Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (Editörler), *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niin (ss. 3–26)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintel International Group Limited. (2005). *Evolving Roles of DMOs, Destination Marketing*.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M. ve Anderson, D. J. (1998). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives and Budgets, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1): 1–19.
- Murphy, P., Pritchard, M. P. ve Smith, B. (2000). The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management*, 21(1): 43–52.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları.

- Öter, Z ve Özdoğan, N. O. (2005). Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 127–138.
- Özdemir, G. (2008). *Destinasyon Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Paskaleva-Shapira, K. A. (2003). Sustainable Urban Tourism, Involving Local Agents And Partnerships For New Forms Of Governance, R&D Project of Key Action 4 City of Tomorrow and Cultural Heritage, Energy, Environment, and Sustainable Development Program, *Beşinci Avrupa Birliği Çerçeve Programı Final Raporu*.
- Paskaleva-Shapira, K. A. (2007). New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion, *Journal of Travel Research*, 46(1): 108–114.
- Pearce, D. (1992). *Tourist Organizations*. Essex: Longman Scientific and Technical.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organization*, Oxford: Elsevier.
- Pizam, A., Uriely, N. ve Reichel, A. (2000). The Intensity of Tourist - Host Social Relationship and Its Effects on Satisfaction and Change of Attitudes: The Case of Working Tourists in Israel, *Tourism Management*, 21(4): 395 – 406.
- Plog, S. (1974). Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4): 55- 58.
- Prezenza, A., Sheehan, L. ve Ritchie, J. R. B.(2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, *World Tourism Organization Survey of Destination Management Organizations*, Spain: Madrid, World Tourism Organization.
- Rainisto, S. K. (2003). Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and The United States. *Basılmamış Doktora Tezi*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ritche, J. R. B.ve Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Oxon: CABI Publishing.
- Rubin, H. ve Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Saltık, A. I., Coşar, Y. ve Kozak, M. (2010). Televizyon Dizilerinin Destinasyon Pazarlaması Açısından Olası Sonuçları, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1): 41–50.
- Sarı, Y. ve Kozak, M. (2005). Turizm Pazarlamasına İnternetin Etkisi: Destinasyon Web Siteleri için Bir Model Önerisi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 9: 248–271.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach*, USA, New York: John Wiley.
- Semerciöz, F., Dönmez, D. ve Dursun, M. (2008). Relationships between Destination Management Organizations and Destination Stakeholders: A Research in Regions of Marmara, Aegean and Mediterranean in Turkey, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 87–101.
- Sheehan, L. R. ve Ritchie, J. R. B. (2005) Destination Stakeholders: Exploring Identity and Saliency, *Annals of Tourism Research*, 32(3): 711–734.
- Siegel, W. ve Ziff-Levine, W. (1990). Evaluating Tourism Advertising Campaigns: Conversion vs Advertising Tracking Studies, *Journal of Travel Research*, 28(3): 51–55.
- Simon, F. J. G., Narangajava, Y. ve Marques, D. (2004). Carrying Capacity in the Tourism Industry: A Case Study of Hengistbury Head, *Tourism Management*, 25(2): 275–283.
- Şahbaz, P. R. (2000). Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 121 – 150.
- Şahbaz, P. R. ve Kılıçlar, A. (2009). Effects of Films and Television Dramas on Destination Image, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 31–52.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Taşçı, A. D. (2007). Assessment of Factors Influencing Destination Image Using a Multiple Regression Model, *Tourism Review*, 62(2): 23–30.
- Taşçı, A. D. ve Gartner, W. C. (2007). Destination Image and Its Functional Relationships, *Journal of Travel Research*, 45(4): 413-425.

- Terzibaşođlu, E. (2004). *Destination Marketing for the 21st Century and Successful Destination Management and Marketing Fundamentals*, Moskova, 23 Mart 2004.
- Tosun C. ve Jenkins, C. L. (1996). Regional Planning Approaches to Tourism Development: The Case of Turkey, *Tourism Management*, 17(7): 519–531.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 12.0 for Windows*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M. ve Jurowski, C. (1994). Testing the Push and Pull Factors, *Annals of Travel Research*, 21(4): 844–846.
- Veal, A. J. (1997). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, Great Britain: Pitman Publishing.
- Vengesayi, S. (2003). A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness, *ANZMAC Konferans Bildiri Kitabı*. ss. 637-647. Adelaide, 1-3 Aralık 2003.
- Vengesayi, S., Felix, M. ve Ywette, R. (2009). Tourism Destination Attractiveness: Attractions, Facilities, and People as Predictors, *Tourism Analysis*, 14(5): 621-636.
- Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing Understanding the Dynamic Process, *Journal of Travel Research*, 47(2): 151-166.
- Walter, U., Eduardsson, B. ve Öström, A.(2010). Drivers of Customers' Service Experiences: A study in the Restourant Industry, *Managing Service Quality*, 20(3): 236-258.
- Warnaby, G. (1998). Marketing UK Cities as Shopping Destinations: Problems and Prospects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(1): 55–58.
- World Tourism Organization. (2004). *Survey of Destination Management Organisations*, Madrid, İspanya.
- World Tourism Organization Business Council. (1999). *Marketing Tourism Destinations Online: Strategies for the Information Age*, Madrid, İspanya.
- Yavuz, M. C. (2007). Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturulmasında Kimlik Geliştirme Süreci: Adana Örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaylı, A., Şahbaz, P. R. ve Alabay, N. (2009). Web Tabanlı Ülkelerarası Ortak Destinasyon Pazarlama Stratejisi: Türkiye İçin Bir Değerlendirme, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6(3): 60–93.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Zehrer, A., Pechlaner, H. ve Hölzl, B. (2005). The Development of a Destination Management System (DMS) in South Tyrol. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 16(2): 147–161.

İnternet Kaynakçası

- Caribbean Tourism Organization. <http://www.onecaribbean.org/>. (E.T. 10.10.2010).
- CityMayors Marketing (2010). <http://www.citymayors.com/marketing/city-brands.html>. (E.T. 24.09.2010).
- Esichaikuland, R. ve Esichaiku, V. (2003). Destination Management for E-Tourism in Thailand. http://www.rtg.ait.ac.th/02_research.htm#top. (E.T. 20.09.2010).
- ILO. (2001). Otel, Yiyecek-İçecek ve Turizm Sektöründe Çalışma, Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Gelişimi Konusunda Üç Taraflı Toplantı Raporu, Cenova, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhct-r.pdf>. (E.T. 10.10.2010).
- Marmaris Turizm Alt Yapı Hizmet Birliği (2010). http://www.martab.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=104. (E.T. 19.11.2010).
- Ministry of Economic Development of New Zeland. <http://www.tourism.govt.nz/Home/>. (E.T. 10.10.2010).
- Ministry of Tourism and Culture of Ontario. <http://www.tourism.gov.on.ca/english/regions/index.htm>. (E.T. 10.10.2010).
- Prezenza, A. (2006). The Performance of a Tourism Destination. Who Manages the Destination? Who Plays the Audit Role?, *University of Molise - Department of Economics, Management and Social Science*, ss. 1–14. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.115.1245>. (E.T. 20.05. 2010).

- Türk Dil Kurumu (2010a). <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=destinasyon&ayn=tam>. (E.T. 10.05.2010).
- Türk Dil Kurumu (2010b). <http://Tdkterim.Gov.Tr/?Kelime=Marka&Kategori=Terim&Hng=Md>. (E.T. 24.09.2010).
- Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı (2009). <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-19680/marmaris.html>. (E.T. 02.11.2010).
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (2007). http://www.tursab.org.tr/dosya/950/16_950_5019684.pdf. (E.T. 24.09.2010).

EKLER**EK-1****SORU LİSTESİ**

Merhaba, ben Tuğba Güner Cabael. Öncelikle zaman ayırdığınız ve görüşmeyi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Ben Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında yüksek lisans yapıyorum ve ‘Destinasyon Yönetim Örgütleri’ üzerine bir tez çalışması hazırlıyorum. Bu bağlamda, Marmaris yöresinde destinasyon bazlı bir turizm örgütlenmesine duyulan gereksinim ve örgütün organizasyon yapısına ilişkin sizin görüşlerinizi almak istiyorum.

- Görüşme süresince söyleyecekleriniz araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak ve kimliğiniz tamamen gizli tutulacaktır.
- Eğer sizin için bir sakıncası yoksa görüşmeyi kaydetmek istiyorum.
- İzin verirseniz sorularıma başlamak istiyorum.

Tarih:

Saat:

Görüşme Soruları

Göreviniz:

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Kaç yıldır bu görevdesiniz:

1. Marmaris’te turizmi yönetecek destinasyon bazlı bir organizasyonun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Niçin
2. Marmaris’te böyle bir organizasyon olduğunu düşünüyor musunuz?
3. *Kimler görev almalı?*
4. İdari yapısı nasıl olmalı?
5. Mali yapısı nasıl olmalı?
6. Görev veya sorumlulukları neler olmalı?
7. Böyle bir oluşumun içinde a kuruluşu olarak sizin katkı ve sorumluluklarınız ne yönde olurdu?
8. Marmaris turizmi açısından en ciddi gördüğünüz problem nedir?

EK-2 MARMARİS BÖLGE HARİTASI

