

**KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜMELENMESİNİN
REKABET GÜCÜ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME:
AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ**

Özge ŞENOL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Sabri ÇELİK
Eylül, 2020
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜMELENMESİNİN
REKABET GÜCÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:
AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Özge ŞENOL

Danışman
Doç. Dr. Sabri ÇELİK

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Konaklama Sektörü Kümelenmesinin Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme: Afyonkarahisar Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2020

Özge ŞENOL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

ÖZET

KONAKLAMA SEKTÖRÜ KÜMELENMESİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

Özge ŞENOL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2020

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Küreselleşme sonucunda ticari sınırlar etkilenmiş ve küresel boyutta işletmeler ortaya çıkmış, buna bağlı olarak da rekabet artış göstermiştir. Artan rekabet ortamına uyum sağlamak isteyen ürün veya hizmet üreten işletmeler hem mikro hem de makro boyutta iktisadi örgütlenme hareketine yönelmiştir. Ülkelerin başarılı olmasını sağlayan en temel neden hem üretici hem de tüketici refahına katkı sağlayan rekabet gücünü arttırıcı politika uygulamaları olarak görülmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi kümelenme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelere verimlilik, bilgiye ulaşmada kolaylık, kaynakların etkin kullanımı, inovasyon, gibi birçok alanda katkı sağlayan kümelenme kavramının rekabete de oldukça önemli katkıları bulunmaktadır.

Ülke ekonomisi için önemli sektörlerden biri olan konaklama sektöründe kümelenme ve kümelenmenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi (Afyonkarahisar Örneği) bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kümelenme, turizm kümelenmesi, rekabet, destinasyon rekabetçiliği.

ABSTRACT

AN EVALUATION ON THE COMPETITIVENESS OF THE ACCOMMODATION SECTOR CLUSTER: AFYONKARAHİSAR SAMPLE

Özge ŞENOL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURİSM MANAGEMENT**

June, 2020

Advisor: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

As a result of globalization, commercial borders were affected and businesses on a global scale emerged, and accordingly, competition increased. Businesses that produce products or services that want to adapt to the increasing competitive environment have turned to the economic organizational movement both in micro and macro dimensions. The main reason for countries' success is seen as policy practices that increase competitiveness, which contributes to both producer and consumer welfare. One of the most important of these practices emerges as a cluster approach. The concept of clustering, which contributes to many areas such as productivity, ease of access to information, efficient use of resources, innovation, also has significant contributions to competition.

Determining the effect of clustering and clustering on competitiveness in the tourism sector, which is one of the important sectors for the country's economy (Afyonkarahisar sample), is the main subject of this study.

Keywords: Clustering, tourism clustering, competition, destination competitiveness.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Sabri ÇELİK'E, lisans ve yüksek lisans eğitim dönemim boyunca beni birbirinden değerli bilgilerle donattıkları ve bana kazandırdıkları her şey için, bütün Turizm Fakültesi'nde görevli olan kıymetli hocalarıma ve jüri üyesi olarak çalışmamı değerlendirerek katkı sağlayan Doç. Dr Mustafa AKSOY ile Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR'a teşekkür ederim. Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan aileme ve çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen İlker ARIKAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özge ŞENOL
2020, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ

1. DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ KAVRAMI	2
1.1. DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	5
1.1.1. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Niceliksel Faktörler.....	6
1.1.1.1. Beşeri Sermaye ve Eğitimin Rolü	6
1.1.1.2. Bilişim Teknolojileri ve Teknolojik Gelişme	7
1.1.1.3. Turizmin Arz Koşulları	8
1.1.1.4. Turizmin Talep Koşulları	10
1.1.1.5. Maliyet, Yatırım, Teşvik ve Mali Düzenlemeler.....	12
1.1.2. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Niteliksel Faktörler	13
1.1.2.1. Sürdürülebilir Turizm ve Çevre.....	13
1.1.2.2. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti	17
1.1.2.3. Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı	19
1.1.2.4. Turistik Ürün Çeşitlendirmesi	19
1.1.2.5. İmaj ve Yenilik	21
1.1.2.6. Turizm Pazarlama Stratejisi ve Pazar Payı.....	22
1.1.2.7. Devlet ve Bürokrasi	22
1.1.2.8. Turizm Rekabet Stratejisi	23
1.1.3. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Diğer Faktörler	23
1.2. DESTİNASYON REKABET GÜCÜ STRATEJİLERİ VE PORTER'IN ELMAS MODELİ	24
1.2.1. Crouch ve Ritchie Destinasyon Rekabet Modeli	24
1.2.2. Kim'in Turizm Bölgesi Rekabet Edebilirlik Modeli	26
1.2.3. Dwyer-Kim Modeli	26
1.2.4. Beş Güç Modeli	27
1.2.5. Jenerik Stratejisi.....	28
1.2.6. Elmas Modeli	29
1.2.6.1. Faktör Koşulları.....	30
1.2.6.2. Talep Koşulları	30
1.2.6.3. İlgili Endüstriler ve Destekleyici Endüstriler	31
1.2.6.4. Firma Stratejileri, Firma Yapısı ve Firmanın Rekabet Düzeyi.....	31
1.2.6.5. Devlet	31
1.2.6.6. Şans Faktörü	31

1.2.7. Kümelenme Stratejisi	32
-----------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM KÜMELENME VE TURİZM KÜMELENMESİ

1. KÜMELENME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	33
2. KÜMELENME KAVRAMI	37
2.1. KÜMELERDE YER ALAN PAYDAŞLAR	39
2.2. KÜMELERİN ÖNEMİ VE FAYDALARI	40
2.3. KÜMELERİN YAPISI VE OLUŞUMU	43
2.4. KÜMELERİN SINIFLANDIRILMASI	45
3. KÜMELENME POLİTİKA VE STRATEJİLERİ	47
3.1. KÜMELENME POLİTİKASININ HEDEFLERİ	50
3.2. POLİTİKA SÜRECİNİN AŞAMALARI	51
3.3. KÜMELENME POLİTİKALARININ BAŞARILARINI ETKİLEYEN UNSURLAR	51
4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KÜMELENME ÖRNEKLERİ	53
4.1. ABD'DE BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI	55
4.2. JAPONYA'DA BAŞARILI KÜME UYGULAMALARI	56
4.3. FRANSA'DA BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI	57
4.4. İTALYA'DAKİ BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI	58
5. TÜRKİYE'DE BAŞARILI KÜMELENME ÖRNEKLERİ	58
6. TURİZM SEKTÖRÜ VE KÜMELENME	60
6.1. DÜNYADA TURİZM KÜMELENMESİ ÇALIŞMALARINDAN ÖRNEKLER .	63
6.2. TÜRKİYE'DE TURİZM KÜMELENMESİ ÇALIŞMALARINDAN ÖRNEKLER	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TURİZM KÜMELENMESİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULMA: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	69
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	69
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	70
5. AFYONKARAHİSAR İLİ TURİZM KÜMELENME POTANSİYELİNİN ÜÇ YILDIZ ANALİZİ İLE TESPİT EDİLMESİ	70
6. AFYONKARAHİSAR TURİZM SEKTÖRÜ İÇİN YAPILAN ÜÇ YILDIZ ANALİZİNİN SONUCU	72
7. AFYONKARAHİSAR İLİ KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE REKABET GÜCÜ ANALİZİ	76
7.1. KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARI	76
7.1.1. Nitelikli İşgücü	77
7.1.2. Konaklama Tesislerinin Niteliği	77
7.1.3. Bölgenin Turizm Çekicilikleri ve İmajı	78
7.1.4. Tanıtım	78
7.1.5. Altyapı	79
7.2. KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI	79
7.3. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE TALEP KOŞULLARI	80
7.3.1. İç Talebin Büyüklüğü	80

7.3.2. İç Talebin Niteliği	80
7.4. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR	81
7.4.1.Tedarikçiler.....	81
7.4.2. Turizm Kuruluşları	81
7.4.3. Üniversite- Konaklama İşletmeleri İşbirliği	82
7.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DEVLETİN ROLÜ	83
7.5.1. Teşvikler	84
7.5.2.Uluslararası İlişkiler.....	84
7.6. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ŞANS FAKTÖRÜ	84
8. AFYONKARAHİSAR İLİ KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE REKABET GÜCÜ ANALİZİ BULGULARI	85
8.1. ŞANS FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI	86
8.2. GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI.....	93
8.3.TALEP KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI.....	96
8.4. İLGİLİ VE DESTEK SEKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI.....	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA.....	103
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Destinasyon Rekabetçiliğine İlişkin Literatürde Yer Alan Çalışmalara Örnekler	3
Tablo 2. Destinasyon Rekabetçiliğine Etki Eden Niceliksel ve Niteliksel Faktörler	5
Tablo 3. Sürdürülebilir Turizmin Amaçları	16
Tablo 4. Kümelenme Teorisine Etki Eden Yaklaşımlar	34
Tablo 5. 1953-2004 Yılları Arasındaki Kümelenme Yayınları	35
Tablo 6. Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Türkiye’de Bazı Kümelenme Çalışmaları...	36
Tablo 7. Alan yazında Öne Çıkan Kümelenme Tanımları	38
Tablo 8. Kümelenmelerin Yaşam Döngüsü.....	43
Tablo 9. T.C Ekonomi Bakanlığı Küme Yaşam Evreleri	45
Tablo 10. Kümelenme Politikalarına İlişkin Temel Hususlar	49
Tablo 11. Kümelenme Politikası İçin Başarı Faktörleri	52
Tablo 12. Afyonkarahisar İline Ait Sektörler İş Yeri Sayıları Ve Sigortalı Çalışan Sayıları.....	73
Tablo 13. Afyonkarahisar İli Konaklama Sektörüne Yönelik Olarak Büyüklük, Başatlık Ve Uzmanlık Katsayıları Hesaplamaları	75
Tablo 14. Konaklama Sektörünün İki Kodlu Detayda İstihdam Ve Firma Sayısı Acısından Değerlendirilmesi	75
Tablo 15. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri	85
Tablo 16. Afyonkarahisar’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	89
Tablo 17. Afyonkarahisar Bölgelerinin Termal Su Özellikleri	90
Tablo 18. Afyon Kocatepe Üniversitesine İlişkin Sayısal Veriler.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Crouch ve Ritchie'un Destinasyon Rekabet Gücü Modeli	25
Şekil 2. Destinasyon Rekabeti Bütünleşik Modeli	27
Şekil 3. Porter'in Beş Rekabetçi Güç Modeli	28
Şekil 4. Porter'in Jenerik Stratejileri	29
Şekil 5. Porter'in Elmas Modeli	30
Şekil 6. Kümelerde Yer Alan Paydaşlar	39
Şekil 7. Kümelerin Yaşam Döngüsü	44
Şekil 8. Kümelenme Politikası Sürecinin Temel Aşamaları	51
Şekil 9. Dünyada Kümelenme Düzeyi Sıralamasında İlk 50 Ülke	54
Şekil 10. ABD'de Kümelenme Alanları	56
Şekil 11. Türkiye'deki Kümelenme Alanları	59
Şekil 12. Turizm Kümelenmesi Modeli	62
Şekil 13. Afyonkarahisar İli Termal Turizm Bölgeleri	88
Şekil 14. Afyonkarahisar İli Siyasi Haritası	89

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AB:** Avrupa Birliği
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
AKİP: Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu
AKT.: Aktaran
AR-GE: Araştırma ve Geliştirme
BROP: Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı
CAT: Competitive Advantage of Turkey
DATAR: Fransa Mekânsal Planlama Ajansı
DTM: Dış Ticaret Müsteşarlığı
KDV: Katma Değer Vergisi
KG: Küme Girişimi
KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSS: Küçük Sanayi Sitesi
METİ: Japonya Ekonomi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
MEVKA: Mevlana Kalkınma Ajansı
MEXT: Japonya Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı
OSB: Organize Sanayi Bölgesi
PASS: Parfumes, Aromas, Scents, Flavours
SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu
SWOT: Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats
T.C: Türkiye Cumhuriyeti
UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UNWTO: Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
URAK: Uluslararası Rekabet Araştırma Kurumu
VD: Ve Diğerleri
NO: Numara

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin bütün hızıyla devam ettiği günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilen ülkeler hayatta kalabilmekte ve bu yarışı devam ettirebilmektedirler. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin uluslararası rekabet gücünü korumak, arttırabilmek ve sürdürebilmek için; ürünlerini rakiplerinden daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetle üreterek yenilikçi yeteneklerini geliştirmeleri ve mevcut teknoloji seviyelerini arttırmaları, kaynaklarını daha verimli ve daha etkin kullanmaları gerekmektedir. Bunun yanında, ülkelerin sürekli gelişen piyasalarda söz sahibi olabilmeleri için yerel, ulusal ve uluslararası alanda güç birliği oluşturmaları, firma, sektör, bölge ve ülke rekabet avantajını en üst seviyeye çıkarmaları gerekmektedir. Bu gereklilikleri yerine getirebilmek için kümelenme modellerinin ülkeler tarafından benimsenmesinin ve uygulanmasının önemine işaret edilmektedir (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 95).

Temelde destinasyonların rekabet gücü açısından kümelenmenin önemini inceleyen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde destinasyon rekabetçiliği ve kapsamı değerlendirilmiştir. İkinci bölümde kümelenme ve turizm kümelenmesine ilişkin kavramlar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Afyonkarahisar'ın turizm kümelenme potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi için önce 'üç yıldız analizi' yapılmış ve mevcut turizm kümelenmesinin rekabet gücüne etkisi ile ilgili katılımcı grubun algılamaları, Porter'ın elmas modeli temel alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde destinasyon rekabetçiliği kavramı konu edinilmiş ve destinasyon rekabetçiliğini etkileyen faktörler niceliksel ve niteliksel olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında destinasyon rekabet gücü modelleri ve stratejileri ele alınmıştır.

1. DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ KAVRAMI

1980 sonrası etkisini artıran ve 2019 yılının sonunda başlayan pandemiye kadar dünya ekonomisine yön veren küreselleşme akımı, rekabet kavramının önemini artırmış ve birçok sektörde olduğu gibi hizmet sektörünün bir kolu olan ve her geçen gün büyük bir gelişme gösteren turizm sektöründe de etkisini göstermiştir (Esen ve Kılıç, 2017: 645). Bu bağlamda, ülke ekonomisi açısından oldukça önemli olan turizm sektöründen daha fazla ekonomik fayda sağlamak için turistlerin varış yerleri olan destinasyonların rekabetçiliğinin geliştirilmesi gerekli bir hal almıştır (Akdemir ve Kırmızıgül, 2016: 538). Ülkeler, turizm sektöründe rekabet edilebilirliği sağlamak amacıyla bazen bütün ülkeyi tek bir destinasyon olarak, bazen de farklı beklentilere sahip ziyaretçilerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verebilen mikro destinasyonlar oluşturarak pazarlamış ve turizmi çeşitlendirme yoluna gitmişlerdir. Bu durum, şehirlerin destinasyon rekabetçiliğinde öne çıkmasına neden olmuştur (Burnaz ve Ayyıldız, 2018: 237).

Destinasyonların rekabet gücünün artırılması amacıyla ilk başvuru olan araç fiyat faktörü olmuş ve ilgili literatürde fiyat üzerine odaklanan çalışmalar ön plana çıkmıştır. Konuyla ilgili bazı araştırmalar Aydemir vd. (2014), Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum-WEF) yayınladığı 2013 Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik Raporundaki verilerden yararlanarak Türkiye'nin turizm sektörü açısından Avrupa Ülkeleri içindeki karşılaştırmalı rekabet gücünü belirleyen faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmada; rekabet değişkenleri, düzenleyici çerçeve, iş ortamı ve altyapı ile beşeri, kültürel ve doğal kaynaklar olarak belirlenmiştir. Yazarlar, Türkiye'nin zengin kültürel miras açısından dünya sıralamasında ön sıralarda yer aldığını ve hava ulaşım altyapısında yapılan iyileştirmelerin ve turizm yatırımlarının sektörün büyümesine olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ancak çevresel sürdürülebilirlik, güvenlik, sağlık, hijyen ve karayolu ulaşımı açısından Türkiye'nin

kötü durumda olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde; Hassan ve Uşaklı (2012) da Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum-WEF) yayınladığı Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik Raporundaki verileri kullanmışlar ve Akdeniz çanağındaki destinasyonların (Türkiye, Yunanistan, İtalya, Fransa, İspanya, Mısır, Tunus ve Fas) rekabetçilik düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, rekabetçilik düzeyi yüksek ilk üç ülke Fransa, İspanya ve Yunanistan'dır. Türkiye ise altıncı sırada yer almaktadır. Yazarlar, algılama haritası aracılığıyla benzer rekabet profiline sahip Avrupa destinasyonları (Fransa, İspanya, İtalya ve Yunanistan) ve Kuzey Afrika destinasyonları (Mısır, Tunus ve Fas) olarak iki grup olduğunu, Türkiye'nin ise diğerlerinden farklı rekabet profiline sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları, Avrupa destinasyonlarının daha güçlü oldukları turizm altyapısı, sağlık ve hijyen alanlarında rekabet ettiklerini; Kuzey Afrika destinasyonlarının düşük fiyat stratejisi ve turizme verdikleri önem itibarıyla rekabet ettiklerini; Türkiye'nin ise, insan kaynakları, çevresel sürdürülebilirlik, can ve mal güvenliği alanlarında güçlü olduğunu ve bu alanlarda rekabet ettiğini göstermektedir (Hassan ve Uşaklı, 2012). Bu çalışmalarda rekabet gücü, diğer destinasyonlara oranla daha fazla pazar payı ve kar elde edilmesi yolu ile ulaşılan başarı ile ilişkilendirilmiştir. Diğer destinasyonlara oranla daha fazla turist çeken, daha çok turizm geliri sağlayan destinasyonlar daha rekabetçi kabul edilmiştir. Zamanla rekabet gücünü tanımlamada, bir bölgenin turizm ile ilgili politikaları, pazara yakınlığı, turizm faaliyetlerinin etkisi, destinasyona ulaşılabilirliği, kalitesi, eşsizliği, çeşitliliği gibi faktörlere doğru bir yönelim başlamıştır (Akkuş, 2016: 91).

Literatür incelendiğinde destinasyon rekabetçiliğine ilişkin en kapsamlı çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Destinasyon Rekabetçiliğine İlişkin Literatürde Yer Alan Çalışmalara Örnekler

Yazar	Çalışma
Crouch, G. I ve Ritchie, J. R. Brent (1999)	Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity
Hassan, Salah S. (2000)	Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry
Dwyer L. ve C.W. Kim (2001)	Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea
Bahar Ozan (2004)	Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği

Destinasyon rekabetçiliği çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, Crouch ve Ritchie (1999: 137) destinasyon rekabetçiliğini, *“bir destinasyonun, destinasyonda yaşayan insanlara yüksek bir hayat standardı sağlayabilme gücü”* olarak tanımlarken, Hassan (2000: 240) destinasyon rekabetçiliğini *“bir destinasyonun pazar payını ve gücünü koruması”* olarak tanımlarken, Bahar (2004: 30). *“bir destinasyonun, müşteriyi (turisti) azami ölçüde memnun edecek turizm ürününü diğer destinasyonlardan daha farklı, kaliteli ve iyi sunabilmesi ve bunu sürdürdürebilmesi* olarak ifade etmiştir.

Destinasyon rekabetçiliği, bir destinasyonun mal ve hizmetlerini diğer destinasyonlardan daha iyi sunmasına bağlıdır. Destinasyon rekabetçiliği, döviz kuru hareketlerinin bir araya gelmesiyle oluşan fiyat farklılıkları, turizm sektörünün çeşitli bileşenlerinin verimlilik düzeyleri ve bir bölgenin çekiciliğini etkileyen niteliksel faktörleri kapsayan genel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Dwyer, Forsyth ve Rao 2002).

Bir destinasyon için rekabetçilik modelinin geliştirilmesi, ilgili destinasyonda faaliyet gösteren turizm paydaşları tarafından; destinasyonun güçlü ve zayıf yanlarının ziyaretçilerin bakış açıları ile belirlenmesini, turizmin gelişimi için fırsatlara dikkat çekilmesini ve bu fırsatlardan yararlanmak için stratejiler geliştirilmesini ve gelecekteki turizm hareketliliğine karşı olası tehditlerin ortadan kaldırılmasını sağlar (Dwyer, 2010: 1). Bu bağlamda, bütün paydaşların, destinasyon rekabetçiliği kavramının fiyat ve fiyat dışı uygulamalarla destinasyondan destinasyona nasıl farklılaştığını ve bu farklılaşmanın nedenlerini bilmesi gerekmektedir.

Destinasyon rekabetçiliğini belirlemek ve destinasyonun rekabet gücünü arttırmak amacıyla yapılan çalışmalar, destinasyonların gelişimi ve bu yönde atılacak adımlar açısından oldukça fazla önem arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse, Sandıkçı ve Özgen (2013), yaptıkları çalışma ile Afyonkarahisar için termal turizm yatırımlarının etkisini belirlemek üzere SWOT analizi ile bir değerlendirme yapmış ve elde edilen sonuçlardan hareketle termal turizmin sürdürülebilir kılınması ve Afyonkarahisar ilinin termal turizmde önemli bir destinasyon haline gelmesi için yapılması gereken çalışmalardan bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili başka bir çalışmada ise Taşkın ve Şener (2013),Kütahya'nın sağlık turizmi markası olmasına yönelik olarak belirledikleri ana unsurları değerlendirmiş ve SWOT analizi ile Kütahya'nın mevcut durumu hakkında aydınlatıcı bir fırsat haritası çizilmesine yardımcı olmuşlardır.

1.1. DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Hizmet sektörünün dünyada öne çıkan en büyük 3 kolundan biri olan turizm sektöründe ülkeler kendi paylarını artırmaya çalıştıkça yeni destinasyonlar ve rekabetçilik kavramları da türemeye başlamıştır. Turizm sektöründe, destinasyon rekabeti ile ilişkilendirilebilecek çok fazla sayıda faktör bulunmaktadır. Bu kapsamda, beşeri sermaye ve iş gücü; teknoloji; turizmin arz ve talep koşulları; yatırımlar, teşvikler ve mali düzenlemeler; ziyaretçi sayısı; turizm gelirleri; turist harcamaları; nispi döviz kurları; uzaklık; reklam-tanıtım ile doğal kaynakların sayısı gibi objektif olarak ölçülebilen niceliksel faktörler dikkate alınmaktadır. Bunlara ek olarak, destinasyonda sunulan turizm deneyiminin kalitesi, diğer bir deyişle müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, verimlilik, turistik ürün çeşitlendirmesi, destinasyon imajı, kültürel ve tarihi miras zenginliği ile doğal çevre gibi sübjektif olarak ölçülebilen niteliksel faktörler göz önünde bulundurulmaktadır (Bahar, 2004: 65). Aşağıdaki tabloda destinasyon rekabetçiliğine etki eden niceliksel ve niteliksel faktörlere yer verilmiştir.

Tablo 2. *Destinasyon Rekabetçiliğine Etki Eden Niceliksel ve Niteliksel Faktörler*

Niceliksel Faktörler	Beşeri Sermaye ve Eğitimin Rolü
	Bilişim Teknolojileri ve Teknolojik Gelişme
	Turizmin Arz Koşulları(Turizm Üst Yapısı: doğal ve sosyo-kültürel varlıklar, turizm alt yapısı: ulaşım durumu ve altyapı)
	Turizmin Talep Koşulları
	Maliyet, Yatırım, Teşvik ve Mali Düzenlemeler
Niteliksel Faktörler	Sürdürülebilir Turizm ve Çevre
	Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti
	Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı
	Turistik Ürün Çeşitlendirmesi
	İmaj ve Yenilik
	Turizm Pazarlama Stratejisi ve Pazar Payı
	Devlet Bürokrasi
	Turizm Rekabet Stratejisi
Diğer Faktörler	İki Ülke Arasındaki Ekonomik, Siyasi ve Kültürel İşbirliği
	Seyahat Sigortası
	İkinci ve Daha Fazla Tekrar Eden Ziyaretlerde Uygulanan Avantajlar
	Müşterinin Ödediği Paranın Karşılığını Alma Durumu
	Turizm Ülkesinin Üye Olduğu Ekonomik Ve Siyasi Örgütlerin Varlığı

Kaynak: Bahar, (2004: 66).

1.1.1. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Niceliksel Faktörler

Bahar, (2004: 80) Türkiye’de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine yaptığı çalışmada destinasyon rekabetçiliğini etkileyen faktörleri niceliksel ve niteliksel faktörler olarak incelemiştir.

1.1.1.1. Beşeri Sermaye ve Eğitimin Rolü

Destinasyon rekabetçiliğini etkileyen niceliksel faktörlerden ilkinin beşeri sermaye olduğu genelde kabul görmüştür. Dünyada yaşanan siyasal kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda, insan sadece fiziksel emeğini sunan bir unsurdan ziyade, örgütler için zihinsel ve duygusal emeğini de sunan değerli bir kaynağa dönüşmüştür (Keleş, 2015: 21). Hangi sektör merceğ altında olursa olsun insan en önemli kaynaktır. Özellikle emek-yoğun olan turizm sektöründe, çalışanlar ve ziyaretçiler açısından insan faktörü her zaman ön planda ele alınmaktadır. Dolayısıyla, diğer sektörlerle nazaran turizm sektöründe de insan unsuruna yapılan yatırımlar, işgücünün eğitimi ve gelişimi rekabet gücü elde edebilmek için önem arz etmektedir. (Bahar, 2004: 67-68)

İşletmelerin ve destinasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, aynı bölgede faaliyet gösteren rakip bir işletmeden ve destinasyondan farklı bir strateji izlenmesinin yeterli olmayacağı, rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için farklı stratejiler geliştirilmesinin gerekli olabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin rekabet üstünlüğünü rakip olarak değerlendirilen pek çok işletmenin yaptığı şekilde sadece fiziksel kaynaklara yönelik uygulamalarla uzun süre devam ettirmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü, rakipler fiziksel kanıtlar açısından kendilerini sürekli yenilemekte ve bu durum işletmenin ve destinasyonun rekabet gücünü azaltmaktadır. Aynı zamanda birçok turizm işletmesi fiziksel kaynaklarına yaptıkları yatırımı insan kaynaklarına yapmamaktadır. Fiziksel olmayan unsurlar içerisinde yer alan ve stratejik bir kaynak olarak değerlendirilen insan kaynakları işletmenin en önemli varlığı olarak kabul edilmektedir. Turizm sektörünün kendine has özelliklerinden olan üretim ve tüketimin eş zamanlı olması insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmaktadır. Özellikle, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının yetenekleri ile insan kaynakları havuzu oluşturulması işletmeye uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Turizm işletmelerinin uzun süreli rekabet

üstünlüğü, insan kaynaklarının bilgisine, yeteneğine, yaratıcılığına ve eğitimine bağlıdır (Çetintürk, 2017: 35).

Bir turizm ülkesinin sektördeki geleceği, sunduğu hizmetin kalitesine, kalite ise eğitime ve eğitim de insan unsuruna dayanmaktadır. Turizm destinasyonlarındaki yerleşiklerin ekonomik refahı ve buna bağlı olarak ulaşılan ülke genelindeki refah, insanların kabiliyetine ve eğitimlerine bağlıdır. Böylece, 21.yüzyılda rekabet gücünün en önemli unsurlarından birisi, işgücünün eğitimi, üstün ve benzersiz vasıflara sahip olması ile mümkün olmaktadır (Bahar, 2004: 69).

1.1.1.2. Bilişim Teknolojileri ve Teknolojik Gelişme

Yaşadığımız yüzyıldaki teknolojik gelişmeler neticesinde her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de işletmelerin rekabetçiliğini artırması adına bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bilişim teknolojileri ve diğer teknolojik unsurlar müşterilerle doğrudan iletişim kurulabilmesi ve onlardan alınacak veriler doğrultusunda işletmenin rekabetçiliğini artıracak olumlu değişimler yapılabilmesini sağlar. Çağımızda küreselleşme, kuralsızlaşma ve internet gibi etkenler tüketicilerin daha fazla bilgiye daha kolay erişmesini sağlayarak, talep ve tercihlerin çeşitlenmesine neden olmakta, bu durum, turizm sektöründeki rekabetçiliğin artmasına sebep olmaktadır. Destinasyonların ve işletmelerin hızla artan bu rekabetçilik karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri açısından bilişim teknolojilerini aktif şekilde kullanmaları gerekmektedir (Bahar, 2004: 70-71).

Turizm ürününün yapısı gereği kullanıcılar, bilişim temelinde sunulan enformasyon hizmetlerini genellikle destinasyondan çok uzakta almaktadırlar. Bu nedenle ziyaretçilerin, destinasyonun özelliklerine (genel görünüm, çekicilik, hizmet kalitesi, fiyat, konaklama ve seyahat süresi) bilişim kaynakları üzerinden doğru ve kolay bir şekilde erişebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, sektörün hedef kitle ile etkin iletişim ve sunum açısından teknolojik yapıya ilişkin gereksinimleri, bilgi ve bilgi akışını rekabet gücü açısından ön plana çıkarmaktadır. Bunların dışında, destinasyonun imkanlarından faydalanan ziyaretçilerin, eş anlı şekilde üyesi oldukları sosyal medya hesapları ve çeşitli yorum sayfalarında destinasyonun memnuniyetini artıran ve azaltan özellikleri hakkında topluma açık paylaşımlarda bulunmasına ve potansiyel ziyaretçilerin destinasyon hakkında fikir sahibi olmasına imkan veren teknolojik kapasite rekabet gücü açısından önem arz etmektedir. Destinasyonların veya

işletmelerin müşteri memnuniyeti açısından performanslarını artırmaları ve bu durumu kendilerine avantaj yaratacak şekilde kullanabilmeleri için bilişim teknolojilerini her zamankinden daha etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bilişim teknolojileri ve diğer teknolojik unsurların kullanımı sayesinde, bilgiye tam ve doğru bir şekilde ulaşılması, maliyetlerin azaltılması, hizmet kalitesinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyeti ile zaman ve personel tasarrufu sağlanması, rekabetçi bir fiyat belirlenmesi ve böylece rekabet gücü için bir avantaj elde edilmesi beklenir (Bahar, 2004: 73).

1.1.1.3. Turizmin Arz Koşulları

Bir ekonomideki temel girdiler olarak tanımlanan üretim faktörleri (doğa, emek, sermaye ve bu üçünü bir araya getiren müteşebbis) turizm sektöründe otel, restoran, müze, dinlenme ve eğlence merkezi gibi arz kaynaklarının oluşturulması için de gereklidir. Turizme mal ve hizmet sunmak üzere ekonomide faaliyet gösteren işletmeler için gerekli yapılar ve tesisler (sermaye) sabit üretim faktörleri olarak kabul edilmektedir. Değişken üretim faktörleri ise üretimin gerçekleşebilmesi ve hizmetin sunulabilmesi için gerekli olan işgücü, enerji ve hammadde miktarı olarak ele alınmaktadır. Dolayısı ile gerek sabit, gerekse değişken nitelikte olan bu kaynaklar ya da üretim faktörleri turistlere mal ve hizmet üretmek amacı ile kullanılır, üretilen bu mal ve hizmetler de turistlerin yararlandıkları diğer olanaklarla birlikte turizm arzını oluşturur (N. M. Kozak ve M. Kozak 2012: 41). Sosyal psikolojik ekonomik bir olgu olan turizm kavramının farklı özellikleri ön plana çıkarılarak turizm arzı ile ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Yağcı (2003: 40)'a göre turizm arzı “ belirli bir piyasada belirli bir fiyata ya da bedelsiz olarak turistik tüketicilere sunulan mal ve hizmetler bütünü” olarak tanımlamıştır. Kozak vd.(2012: 41) ise, turizm arzını tüketimde yer alan ve turizm talebinin gereksinimlerini karşılamak için gerekli mal ve hizmetlerin (turizm ürünü) tedarik edilmesini içeren üretime dayalı işlemlerin bütünü” şeklinde ekonomik açıdan tanımlamaktadır. Usta (2009: 41)'e göre turizm arzı, bir ülke olarak iç ve dış turizme sunulabilen maddi ve manevi değerlerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Turizmde arz, bir dizi doğal ve insan yapısı çekim faktörleri ile turiste doğrudan veya dolaylı olarak sunulan mal ve hizmetlerin bütünü olarak ifade edilebilir (Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2011: 75).

Turizmin farklı özellikleri ön plana çıkarılarak yapılan bu tanımlara dikkat edildiğinde, aslında her tanımın birbirine yakın olduğu ve yaklaşık benzer özellikleri ifade ettiği görülmektedir. Bir kısım turizm uzmanlarına göre turizm arzı kendi özel talebini yaratmaktadır. Turizm arzına etki eden unsurlar doğal, sosyal, psikolojik ve ekonomik veriler olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Bu verilerden en önemlisi doğal verilerdir. İnsanların herhangi bir katkısı ve emeği olmadan, doğal olarak meydana gelmiştir. Her yörenin kendine özgü iklimi, coğrafi şekli, jeolojik yapısı, doğa harikaları, kaplıca ve şifalı suları vardır. Sosyal veriler, bir yörenin tarihi zenginlikleri ile sosyal görünüşleridir. Bu bağlamda, tarihi eserler ve anıtlar, fuar sergi ve seminerler ve diğer çekicilikler sosyal görünüşler olarak değerlendirilebilir. Psikolojik veriler, çeşitli ülkelerde yaşayan insanlar arasındaki tarihi, dini, ailevi ve kültürel ilişkiler, toplumun gelenekleri, davranışları ve yöneticilerin davranışları turizm olayında psikolojik verileri oluşturmaktadır. Ekonomik veriler ise, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikteki konaklama işletmeleri ile diğer turistik tesislerin arz ettikleri hizmetin kalitesi, diğer bir deyişle bir ülkedeki turizm endüstrisinin durumu olarak tanımlanmaktadır (E. Tutar ve F. Tutar 2004: 29). Özetle, turizmin arz koşullarından kast edilen, bir destinasyonun doğal varlıkları, sosyo-kültürel varlıkları, altyapısı, ulaşım vb. durumudur. Doğal ve sosyo-kültürel varlıklar destinasyonun üstyapısını oluşturan faktörler iken; altyapı ve ulaşım durumu ise destinasyonun altyapısını oluşturan faktörlerdir. Her destinasyon eşit imkan ve kaynaklara sahip değildir. Bazı destinasyonların doğal çekicilikleri varken, bazıları ise destinasyonun çekiciliğini artırmak adına suni çekicilikler geliştirmek zorundadır. Bu nedenle destinasyonun sahip olduğu doğal varlıklar destinasyon için büyük bir avantaj sağlamaktadır (Bahar, 2004: 74).

Bir destinasyon doğal ve sosyo-kültürel anlamda ne kadar zengin olsa da, mevcut alt yapının, yeterli kalitede ve standartta olmaması durumunda, turizm rekabetini olumsuz yönde etkileyeceği de göz ardı edilmemelidir. Unutulmamalıdır ki, turistlerin destinasyonda ilk baktığı unsurlar fiziki yapılarıdır. Destinasyondaki ulaşım altyapısının iyileştirilmesi de sektörün gelişmesindeki önemli koşullardan bir tanesidir. Ulaşım yeni çekiciliklerin ortaya çıkmasında olduğu kadar, mevcut olanların da geliştirilmesinde önemli rol oynar. Bununla beraber ziyaretçilerin harcayacağı toplam tatil maliyetinin büyük bir kısmını oluşturan ulaşım maliyeti de, destinasyon seçimini etkileyecek önemli faktörlerden bir diğeridir. Sonuç olarak bir destinasyonun; doğal,

tarihi, sosyo-kültürel varlıkları ile altyapısı, iklimi, ulaşılabilirliği gibi özelliklerinden oluşan unsurlar, ziyaretçilerin o destinasyona olan ilgisini ve motivasyonunu sağlayan en önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir (Bahar, 2004: 75).

1.1.1.4. Turizmin Talep Koşulları

Turizm ekonomisinde üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri turistik ürüne olan talep, ya da kısaca turizm talebidir. Turistik ürünün diğer endüstri ürünlerine oranla daha farklı özellikler taşıması turistik ürün tüketicilerinin gereksinimlerinin ve ürün bilgi düzeylerinin farklı olması, turizm talebi konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmesine neden olmuştur. Turizm sektörü açısından talebin tanımlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken birtakım noktalar vardır. Bu noktalar, turistik tüketim zamanının kesin sınırlarla belirlenmesi ve tüketicinin belirli bir gelire ve boş zamana sahip olmasının gerekliliğidir. Ayrıca tanıma, sadece “tüketici” olarak nitelenen kişiler değil, seyahat etme isteğine sahip, ancak kişisel etkenler, alışkanlık, iklim ya da arz kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerden dolayı turizm hareketlerine doğrudan katılmayan kişiler de dahil edilmelidir (Bull, 1995: 124 akt. Akgül 2003: 14).

Bu bilgiler göz önünde bulundurularak turizm talebi; “Belirli bir piyasada, belirli bir fiyata, turistik mal ve hizmetleri rasyonel ya da irrasyonel nedenlerle, kendi konaklama yeri dışında satın alma isteğinde bulunan, bu isteğini gerçekleştirmeye imkan verecek kadar satın alma gücüne ve boş zamana sahip olan ve satın almayı gerçekleştiren insanların miktarı” olarak tanımlanabilir (Olalı ve Timur, 1988: 124). Turizm talebiyle ilgili birçok tanım mevcuttur. Usta (2009: 93), turizm talebini “belirli bir turizm pazarında turizm ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli gelir ve boş zamana sahip olan, turistik mal ve hizmetleri satın alabilecek tüketici sayısı” olarak tanımlamıştır. Kozak ve Kozak (2012: 59) ise turizm talebini “yeterli satın alma gücüne ve boş zamana sahip olup belirli bir zaman diliminde belirli bir hedef doğrultusunda turizm mal ve hizmetlerinden faydalanan ya da yararlanmak isteyen kişi ya da kişiler topluluğu” olarak ifade etmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, turizm sektörüne özgü talep kavramından söz edebilmek için; tüketim zamanının kesin sınırlarının çizilmiş olması, tüketimde bulunacak kimsenin belirli bir gelire ve boş zamana sahip olması, mal ve hizmetlerin belirli bir piyasada ve fiyata hizmete sunulmuş olması, tüketicinin mal ve hizmetlerden yararlanmak için isteğinin olması gerekmektedir (Kozak vd., 2012: 59). Seyahat etme isteğinde bulunan ve bu isteğini

gerçekleştirebilecek kadar gelire sahip olan insanların talepleri olarak tanımlanabilen turizm talebi üzerinde etkili olan faktörler; ekonomik, sosyal, politik ve psikolojik faktörler olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir (Usta, 2009: 95).

Ekonomik faktörler, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de önemli bir konuma sahiptir. Turizm ürününü talep edecek bir kişinin, gerekli satın alma gücünden yoksun olması ya da yeterli alım gücüne sahip olmaması, turizm faaliyetinin gerçekleşmesinde önemli bir engeldir. Başka bir deyişle, turizm olayından söz edilebilmesi için her şeyden önce kişinin gelirinin, turizm hareketine katılımı sağlayacak düzeyde olması gerekmektedir. Aksi hâlde, ne turizme potansiyel kazandıran isteğin oluşması ne de diğer faktörlerin bir önemi kalmayacaktır. Talebi etkileyen temel ekonomik faktörler; gelir düzeyi, turistik mal ve hizmetlerin fiyatı, gidilen bölgenin uzaklığı, arz potansiyeli, ulaşım olanakları ve tutundurma çabaları olarak sıralanabilir (Kozak, 2013: 110).

Turizm talebi üzerinde etkili olan faktörlerin birçoğu ekonomik içerikli olmasına karşın, diğer bazıları da sosyal içeriklidir. Turizm talebine etki eden sosyal faktörler; eğitim düzeyi, meslek, aile yapısı, dil güçlükleri, kentleşme düzeyi, gibi faktörler olarak gösterilebilir (Kozak, 2013: 114). Bu eğilimlerin belirlenmesi ve araştırılması, talebe etki eden ekonomik faktörlerle birlikte bir bütün olarak ileriye yönelik daha etkili ve verimli projeksiyon ve politikaların ortaya konulabilmesine yardımcı olacaktır (Kozak, 2013: 114).

Uluslararası turizm hareketlerine katılmayı etkileyen siyasal faktörler içerisinde turist gönderen ve kabul eden ülkelerin siyasi tutumları da yer alır. Bir ülke vatandaşının turizm amaçlı olarak yaptığı yurtdışı seyahatleri o ülke açısından döviz kaybı anlamına geldiğinden bazı ülkeler bunu önleyebilmek için turistik amaçlı yurtdışı seyahatlerini kısıtlamaya yönelik uygulamalar geliştirmektedir. Turistik ürüne olan talep, uluslararası siyasal gerginliklere, savaş, terör, anarşi gibi olaylara karşı oldukça duyarlıdır (Akgül, 2003: 26). İnsanlar her zaman ve her yerde güven içerisinde bulunmak ve yaşamak isterler. Toplumsal istikrarın sağlanamadığı, güvenli ve emniyetli bir ortamın oluşturulamadığı bir destinasyonda, turizmin gelişebilmesi adına başlıca koşullardan bazıları yerine getirilmemiş olacaktır. Bu ise destinasyonun rekabet gücünü kuşkusuz olumsuz etkileyecektir (Bahar, 2004: 77).

İnsanların kişilik özellikleri, tutumları, tatil beklentileri vb. psikolojik faktörler turizm olayını etkilemektedir. Çünkü psikolojik faktörler; insanların turizm aracılığıyla rahatlamalarına, içinde yaşadıkları çevreden bir an olsun uzaklaşmalarına ve bazı gereksinimlerini tatmin ederek yüksek oranda zevk almalarına olanak sağlamaktadır. Turizm, insanların ruhsal ve fiziksel yapısına iyi gelen, onları rahatlatan tıbbi bir gereksinim gibidir. İnsanlar, kendilerini psikolojik yönden rahat hissettikleri sürece turizmi talep edeceklerdir. Örneğin, ziyaret edilen ülkedeki satıcıların, esnafın ya da ülke genelindeki insanların turistlere yönelik davranışları, turistlerin psikolojik yapısını etkileyerek o ülke ve insanları hakkında olumlu ya da olumsuz bir izlenim uyandırmasına yol açarak sonuçta turizm talebini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Turizm talebini etkileyen çok sayıda psikolojik unsur bulunmaktadır. Bunlar; kişilik yapısı ve motivasyon, kültürel uzaklık, moda zevk ve alışkanlıklar, snobizm gibi unsurlar olarak sıralanabilir (Kozak vd., 2012: 69). Turizm talebini etkileyen bütün bu faktörlerin yanında ekonomik, sosyal ve siyasal unsurlar içerisinde yer almayan ancak turizm talebini etkileyen bir takım unsurlar da yer almaktadır. Bu unsurlar reklam ve tanıtım, boş zaman ve turizm bilinci olarak değerlendirilmektedir.

Reklam ve tanıtım çabaları rekabet gücüne etki eden önemli faktörlerdir. Tanıtımın başlıca amaçları; hedef kitle kapsamında ulaşılması planlanan kişi ve toplumların dikkatini çekerek turist sayısı ile pazar payını artırmak, turistlerde bu yönde bir davranış değişikliğini meydana getirebilecek motivasyonu sağlamak ve bölge imajını güçlendirmek veya yeni bir imaj geliştirmektir (McWilliams ve Crapton, 1997: 128-129). Destinasyonlar, reklam ve tanıtım amacıyla, harcama yaptığı ölçüde ziyaretçiye ulaşma şansına sahiptir, bu kapsamda yapılan harcamalar destinasyonların turizm sektöründeki pazar payının ve dolayısıyla rekabet gücünün artmasına neden olur (Bahar, 2004: 78).

1.1.1.5. Maliyet, Yatırım, Teşvik ve Mali Düzenlemeler

Bir teşvik sisteminin temel amacı ve işlevi kıt kaynakların, seçicilik ölçüleri çerçevesinde tayin ve tespit edilen ekonomik faaliyetlere tahsisi ve bu yolla yatırım, üretim, istihdam ve ihracatın artırılması olarak ifade edilmektedir (Toker, 2007: 81).

Türkiye’de turizm teşviklerinin tarihine bakıldığında 1950 yılında 5647 sayılı Turizm Müesseseleri Teşvik Kanunu ile ilk yasal düzenleme yapılmış ve 1953 yılında 6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu adıyla ikinci bir kanun daha

çıkarılmıştır (Toker 2007: 82). Bu kanunla sağlanan teşviklerden en önemlisi turizm yatırımlarının on yıl süreyle vergiden muaf tutulması olmuştur. 1982 yılında ise 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu yürürlüğe girmiştir (Toker 2007: 83). Kanun kapsamında birçok yönetmelik ile sektörün yönlendirilmesi sağlanmıştır. Turizmi Teşvik Kanun'u sayesinde, turizm merkezleri belirlenerek, bu merkezlerde turistik alt yapı ve üst yapı çalışmalarına yoğunluk kazandırılmıştır. Turizm merkezleri belirlenirken doğal, kültürel ve tarihi değerler ile farklı turizm türleri ile ilgili potansiyel göz önünde bulundurulmuştur. Böylece, belirli bölge ve yörelerin bütün alt ve üst yapı imkanlarının turizme kazandırılması sağlanabilmiştir. Bu sayede, Türkiye'de dünya standartlarına uygun kaliteli tesislerin bulunduğu turizm bölgeleri ve yöreleri oluşturulabilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın eşgüdüm gücü artırılmış, böylelikle birçok kamu kurumunu ilgilendiren konularda Bakanlığın etkin kılınması sağlanmıştır. Kanun, turizm sektörünün gelişmesinde büyük rol oynamıştır (Toker, 2007: 91).

Turizm sektörünün teşvik edilmesini ve korunmasını gerektiren birtakım nedenler bulunmaktadır. Turizmin istihdam yaratıcı etkisi, döviz getirici etkisi, ödemeler dengesine olumlu katkısı, bölgeler arası gelişmişlik farkını gidermede fayda sağlaması, yatırımları arttırması, sosyal kaynaşma ve barış ortamı oluşturması bu nedenlerin başlıcaları olarak ifade edilmektedir (Usta, 1992: 145).

Maliyet, yatırım, teşvik ve mali düzenlemeler seti, destinasyonların rekabet gücünü artıran önemli faktörlerdir. Rekabet gücü sağlayabilmenin yollarından birisi, girdi maliyetlerinde rakiplerine oranla belirgin bir üstünlük sağlamaktır. Ancak küçük işletmeler başta olmak üzere, destinasyonlardaki firmaların/işletmelerin kendi bütçeleriyle yatırım yapmaları mümkün olmayabilir. Bu durumdaki işletmeler, düşük faizli ve uzun vadeli kredi kullanımı, düşük katma değer vergisi (KDV) oranları ile faaliyetlerini sürdürebilmeleri gibi sektöre sağlanan teşviklerden yararlanmaları ile yatırım yapabilmekte ve dolayısı ile rekabet gücü sağlayabilmektedirler (Bahar, 2004: 78-79).

1.1.2. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Niteliksel Faktörler

1.1.2.1. Sürdürülebilir Turizm ve Çevre

Sürdürülebilirlik, bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden ya da sistemin

hayati bağı olan ana kaynaklara aşırı yüklenmeden sürdürülebilmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Çakır ve Çakır, 2010: 33). Middleton ve Hawkins (1998), sürdürülebilirliği “İnsan nüfusunun faaliyetleri ile doğal, sosyal ve kültürel çevreleri arasında uyumun bulunduğu bir denge durumu” olarak tanımlamış, Coccossis (1996) ise sürdürülebilirliği; “insan faaliyetlerinin çevresel kaynaklar üzerindeki etkilerinden doğan ve uzun dönemde ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve çevresel olumsuzlukların önüne geçmeyi amaçlayan yaklaşımlar bütünü” olarak ifade etmiştir (Coccossis 1996 akt.Can, 2013: 26).

Hayatın bütün alanlarında yansımaları bulunan sürdürülebilirlik kavramı, beşeri yaşamın bir gerekliliği olarak ortaya çıkmış ve tarımın, kentlerin, turizmin, teknolojinin vb. birçok örneğin sürdürülebilirliği, farklı alanlarda örnek niteliği taşımıştır. Birçok alandaki sürdürülebilirlik farklı toplumsal boyuttadır, ancak ortak olan özellikleri, insanın geleceğini konu almaları ve hangi alan için düşünülüyorsa o alanın kaynaklarının korunmasını amaç edinmeleridir (Beyhan ve Ünügür, 2005: 1). Sürdürülebilir kalkınmanın, dünyanın geleceği açısından taşıdığı önemin anlaşılması, her sektörü kendi işi ile ilgili sürdürülebilirlik çözümleri üretmeye yöneltmiştir. Turizmde de, turizmin çevre ile içinde bulunduğu yoğun etkileşim nedeniyle, bu tür bir çözüm ortamının oluşmasına gerek duyulmuştur. Bu tür bir çözüm ortamının yaratılması amacı doğrultusunda turizm sektörü bünyesinde, çevresel değerler ve sürdürülebilir kalkınma kavramları arasında değişik çözümlere ulaşmayı hedefleyen farklı yorumlar yapılmış ve yapılmaktadır (Yılmaz, Ünal ve Çakır, 2015: 2).

Sürdürülebilirlik, her sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de önemli ve geçerli bir olgudur. Destinasyon kaynaklarından uzun vadede istenilen döviz girdisinin sağlanması, turizm pazar payının korunması ve gelecek yıllarda da aynı şekilde istenen gelirin sağlanabilmesi ancak sürdürülebilir turizm ile mümkündür. Sürdürülebilir turizm, kaynaklar üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasını ve turizmin gelişmesi adına sosyal ve ekonomik avantajların korunmasını amaçlamaktadır (Bahar, 2004: 80-81).

Turizm sektörü açısından temel çekicilikler ülkenin doğal, tarihi ve kültürel değerleridir (Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2007: 40). Dolayısıyla, turizm sektörü diğer sektörlerle kıyasla daha fazla doğal sosyal ve kültürel kaynakların tüketilmesine dayanan bir sistemdir. Bu nedenle, turizm sektörünün bu kaynakları girdi olarak kullanması ve bir anlamda kıtlaştırması doğası gereği kaçınılmazdır. Kıt kaynakların gelecek

kuşakların da kullanabilmelerine olanak sağlayacak biçimde yönetimi ise sürdürülebilirlik kavramını beraberinde getirmektedir (Akış, 1999: 37)

Turizm açısından sürdürülebilirlik, turizm olgusunun kaynağı olan doğal, tarihi, kültürel sosyal ve estetik değerlerin korunup geliştirilerek, çekiciliklerinin devamını sağlanmasını ifade eder. Sürdürülebilir turizm; sektörün önemli girdileri olan doğal ve yapay çevreyi, insan kaynaklarını olumsuz etkilemeksizin turist kapasitesini arttırmayı ve turistik ürünlerin kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Sürdürülebilir turizm, turizme kaynak olan bölgesel ve yerel çekiciliklerin korunup geliştirilerek devamlılığını sağlamak olarak ifade edilebilir (Avcıkurt, 2003 Akt. Can, 2013: 27). UNWTO ise, sürdürülebilir turizmi; “İnsanın etkileşimde bulunduğu veya bulunmadığı çevrenin bozulmadan ve değiştirilmeden korunarak, kültürel bütünlüğün, ekolojik süreçlerin, biyolojik çeşitliliğin ve yaşamın devamını sağlayan sistemlerin sürdürüldüğü ve aynı zamanda bütün kaynakların ziyaret edilen bölgedeki insanların ve turistlerin ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçlarını doyuracak şekilde ve gelecek nesillerin de aynı ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri biçimde yönetildiği bir kalkınma şeklidir.”, ifadesi ile tanımlarken, sürdürülebilir turizme dayalı kalkınmayı, “Turizm sektöründe yer alan hedef destinasyonda yaşayan yerli halk ile ziyaretçi konumundaki turistlerin ihtiyaçlarının, gelecekte değerleri korunan mevcut kaynaklarla, uzun dönemde kesintisiz şekilde karşılanması” şeklinde tanımlamaktadır.(<http://sdt.unwto.org>).

Sürdürülebilir turizm, turistlerin ve yerli halkın gereksinimlerinin, gelecek kuşakların gereksinimlerinden ödün verilmeden karşılanmasıdır. Sürdürülebilir turizm, çevre değerlerini, toplumu ve kültürü, gelişen turizmin kurbanı değil, bu gelişmeden faydalananlar olarak kabul eden ve yöneten bir üretim biçimi olarak tanımlanabilir (Kahraman ve Türkay, 2006: 197). Gerek arz boyutunda gerekse talep boyutunda sürdürülebilir turizm olgusunun bütün paydaşları; kendi aralarında etkili bir işbirliği ve koordinasyon oluşturacak yapısal sistemlere ihtiyaç duymaktadır. En çok enerji tüketen sektörlerden biri olan turizmin, enerji tasarrufu, doğal kaynakların korunması ve çevresel yönetim gibi konulara ağırlık vermesi gerekmektedir (Gökdeniz, 2017: 2). Günümüz tüketicileri turistik işletmeleri seçerken daha seçici davranmakta ve her gün evde, büroda, sokakta, reklam ve tanıtımlarla bilgilenmektedirler (Rızaoğlu, 2004: 16). Tüketicilerin, çevrenin korunması konusunda giderek daha çok bilinçlenmesi ile birlikte çevre konusunda duyarlı, sosyal sorumluluklarını yerine getiren firmaların sahip

oldukları imaj, özellikle uzun vadede göz ardı edilemez bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Alagöz, 2007: 1).

Sürdürülebilir turizm uygulamaları ile belirli amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçlar aşağıdaki Tablo 3’de özetlenmiştir;

Tablo 3. Sürdürülebilir Turizmin Amaçları

Ekonomik Uygulanabilirlik: Turizm destinasyonlarının ve işletmelerinin canlılıklarını ve rekabet güçlerini; uzun dönemde varlıklarını sürdürmelerini ve yarar sağlamaya devam etmelerini mümkün kılacak bir biçimde güvence altına almak.	Topluluğun Refahı: Sosyal yapılara ve kaynaklara, imkanlara ve yaşam destek sistemlerine erişimi içerecek biçimde, sosyal bozulma ve sömürüye yol açmaksızın, yerel topluluklarda yaşam kalitesini sürdürmek ve yükseltmek.
Yerel Refah: Ziyaretçi harcamalarının yerel ölçekte korunma oranını içerecek biçimde, turizmin ev sahibi toplumun refahına olan katkısını en üst düzeye çıkarmak.	Kültürel Zenginlik: Sahip oldukları turizm değerleri nedeniyle ev sahibi konumundaki toplulukların tarihi mirasına, otantik kültürüne, geleneklerine ve ayırt edici özelliklerine saygı duymak ve bunları geliştirmek.
İstihdam Kalitesi: Ödeme düzeyi, hizmet koşulları ve cinsiyet, ırk, bedensel engel ya da başka bir nedenle hiçbir ayrımcılık yapılmadan herkesin erişimine açık olması bakımından; turizm sektörü tarafından oluşturulan ve desteklenen istihdamı nicel ve nitel olarak artırmak	Fiziksel Bütünlük: Hem kentsel hem de kırsal manzaranın kalitesini sürdürmek ve artırmak ve çevrenin fiziksel ve görsel olarak bozulmasını önlemek.
Sosyal Eşitlik: Fakir kesimlere yönelik artan fırsatları, gelir ve hizmet akışını içerecek biçimde; turizmden elde edilen ekonomik ve toplumsal yararların alıcı topluluğa yaygın bir biçimde dağıtılmasını gözetmek.	Biyolojik Çeşitlilik: Doğal alanların, yaşamsal coğrafyanın ve vahşi yaşamın korunmasını desteklemek ve onlara zararı en alt düzeye indirmek.
Ziyaretçilerin Tatmin Edilmesi: Cinsiyet, ırk, bedensel engel ya da başka bir nedenle hiçbir ayırım yapılmadan, bütün ziyaretçilere güvenli ve tatmin edici bir deneyim sunmak.	Kaynak Verimliliği: Turizm tesislerinin ve hizmetlerinin geliştirilmesinde ve operasyonunda nadir ve yenilenemez kaynakların kullanımını en alt düzeye indirmek.
Yerel Denetim: Yerel toplulukları, diğer paydaşlarla işbirliği içinde olacak biçimde; kendi bölgelerinde turizmin yönetimi ve ileriye dönük gelişimi hakkındaki planlama ve karar verme sürecine dahil etmek ve onları bu süreçte güçlendirmek.	Çevrenin Temizliği: Hava, su ve toprak kirliliğini ve turizm işletmeleri ve ziyaretçiler tarafından atık üretimini en alt düzeye indirmek.

Kaynak: Sustainable Tourism For Development Guidebook, (2013).

Sürdürülebilir turizmin temel amacı; turizm olgusunu, çevreye, topluma, tarihi, doğal ve kültürel varlıklara zarar vermeden, bölge ekonomisine ve toplumsal yaşantıya sürekli katkıda bulunacak biçimde geliştirmektir (Karacan, 2002: akt. Mesci, 2014: 91).

Ülke ekonomileri için oldukça önemli olan turizm sektörü dünyadaki ekonomik, teknolojik ve siyasal değişimlere paralel olarak hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu durum turizm destinasyonları arasında rekabeti arttırmaktadır. Destinasyonların rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları, turizm kaynaklarının sürdürülebilirliğiyle mümkün olacaktır. Kültürel ve fiziki kaynakların korunması turizm sektörü açısından büyük bir önem taşımaktadır. Turizmin, birçok ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu yanları olduğu kadar, kontrol edilmediği takdirde geri dönüşümü mümkün olmayan olumsuz etkileri de söz konusu olabilir. Bu nedenle, turizmde temel amaç, kaynakların doğru kullanımıyla turizmin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve toplumların yaşam kalitesini ve refahını yükselterek geleceğe taşımak olmalıdır (Can, 2013: 24). İlerleyen yıllarda kültürel, tarihi ve sosyal dokusu bozulmamış, çevre kirliliğinden arınmış, temiz, sağlıklı ve ekolojik bir doğaya sahip, sürdürülebilir çevre konusunda duyarlılığı yüksek olan destinasyonların, rekabet gücü hususunda büyük avantaj elde etmesi beklenmektedir. Buna bağlı olarak, çevresel yönden hiçbir turistik değeri bulunmayan destinasyonlara turist akışının gerçekleşmeyeceği de öngörülmektedir (Bahar, 2004: 81).

Turizm destinasyonlarının pazarlanmasında dikkate alınması gereken önde gelen faktörlerden birisi destinasyonun rekabet gücüdür. Destinasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanması, rekabet gücü için önem arz etmektedir. Bu nedenle, rekabet halindeki pazarlarda destinasyonun rekabet gücü, ”destinasyonun rakipler karşısında pazar payını korurken, kaynaklarını sürdürülebilir şekilde kullanarak katma değeri yüksek ürünler üretme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Destinasyon planlama ve geliştirme çalışmaları, mevcut rekabet avantajlarına sahip olan destinasyonun kaynak zenginliği göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Destinasyonda sürdürülebilir turizmin gelişmesi, birbiriyle bağlantılı rekabet avantajları yaratmak anlamına gelmektedir (Kahraman ve Türkay 2009:113).

1.1.2.2. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti

Kalitenin farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında; Kobu (1999: 471), kaliteyi amaca uygunluk

derecesi olarak tanımlamaktadır. Bell ve Menguc (2002: 132) ise, ürünün müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarını karşılayabilme becerilerine bağlı olan özellikleri olarak belirtir. Bir başka tanımda Hitt, Ireland ve Hoskisson (1995: 147) kaliteyi, “müşterinin istediği estetik, dayanıklılık, güvenilirlik vb. gibi özelliklere sahip ve hatalardan arındırılmış ürünlerin kullanım amacına uygunluk” olarak tanımlamaktadır.

Hizmetlerin doğasında var olan ve onları somut mallardan ayıran bir takım özelliklere sahip olmaları kalitelerini ölçme konusunda zorluk oluşturmaktadır. Bu sebeple, rakiplere karşı stratejik rekabet avantajı kazanmak için kritik bir role sahip olan kaliteli hizmet sunumu sağlamak amacıyla müşteri beklentilerinin ve müşterilerin hizmet performanslarını nasıl değerlendirdiklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu bilgilere dayanarak sunulan hizmete ilişkin eksiklikler giderilebilir ve hizmet kalitesini sağlamak amacıyla müşteri beklentilerini karşılayabilecek stratejiler geliştirilebilir (Öztürk ve Kenzhebayeva, 2013: 42). Hizmet sektöründe kalite; müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun, sürekli başarı, sunulan hizmetin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsur olarak kabul edilmektedir (Güven ve Çelik, 2007). Literatürde hizmet kalitesi ile ilgili yapılmış tanımlarda, kalitenin hizmet öncesi beklentiler ile hizmet sonrasında oluşan algının karşılaştırılması şeklinde ifade edildiği tespit edilmiştir (Tütüncü, 2001).

Dünya ekonomilerinde hizmet sektörü sürekli artan bir ivmeyle büyüme eğilimindedir. Hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen turizm sektöründe de rekabet gücünün kazanılması adına ziyaretçilerin tercih ettiği destinasyonda, onların istek ve ihtiyaçlarına uygun kalitede hizmet sunmak gerekmektedir. Ancak, turizmdeki hizmet kalitesi, imalat sektöründeki gibi kolayca tanımlanacak bir ürün kalitesine bağlı değildir. Hizmet, eş anlı olarak sunumun yapıldığı yerde tüketilir ve müşterinin beklentisine göre değişiklik arz edebilir (Özsağır ve Akın: 2012: 312). Dolayısıyla, hizmet kalitesinin rekabet gücüne etkisinin anlaşılması ancak müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile mümkün olabilir. Müşterilerin istek ve beklentilerinin ne olduğunu araştırmayan ve onları tatmin edecek hizmetler sunamayan bir destinasyon ya da işletmenin rakiplerine göre rekabet şansı elbette ki daha az olur. (Bahar, 2004: 82-83)

1.1.2.3. Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı

Verimlilik mevcut kaynaklardan ne derecede etkin yararlanıldığını gösterir. Verimliliğin artırılması için kaynakların daha etkili bir biçimde kullanılması gerekir. Verimliliğin artırılması aynı kaynaklardan daha çok ürün ve hizmet sağlanması ya da aynı ürün veya hizmetlerin daha az kaynak kullanımı ile üretilmesi olarak ifade edilir (İleri, 1999: 10). Üretim bir sistemde ne kadar fayda yaratıldığını, verimlilik ise üretim faktörlerinin ne kadar etkin kullanıldığını belirtir (İleri, 1999: 10). Verimlilik, üretim sürecine katılan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Bilindiği üzere, verimlilik ve maliyet arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Verimliliğini yüksek tutan ülkeler ya da işletmeler, maliyetlerini de aynı oranda azaltabilir ve rakiplerine göre rekabet gücü olarak daha avantajlı bir konumu yakalayabilir (İleri, 1999: 10).

Turizm sektöründe verimliliğin artması, hizmet kalitesindeki ve müşteri memnuniyetindeki artışla ilişkilendirilmektedir (Bahar, 2004: 84). Destinasyondaki işletmelerde; kimin, neyi, ne zaman ve ne şekilde yapacağını önceden belirlemek, herkesin işinde daha fazla uzlaşmasına neden olur ve bu şekilde verimliliğin ve rekabet gücünün artması beklenir. Buradan hareketle; verimliliğin turizm sektöründe rekabet gücünü artıran faktörlerden bir diğeri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Bahar, 2004: 84).

Destinasyonun rekabet gücünü etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri ise kaynakların etkin kullanılmasıdır. Destinasyonun kaynaklarını, müşteri memnuniyeti odaklı olarak etkin ve verimli kullanan işletmelerin, daha karlı ve rekabetçi olmaları beklenir. Özetle; işletmeler ya da firmalar, empati yoluyla müşteri gibi düşünüp, ürünü cazip hale getirme çabası içinde, kaynakları etkin ve verimli kullanmanın yollarını keşfederek, sundukları hizmet ve ürünlerin kalitesini artırarak, rakiplerine oranla daha rekabetçi olabilirler (Bahar, 2004: 85).

1.1.2.4. Turistik Ürün Çeşitlendirmesi

Turizm arz unsurlarından birisi olan turistik ürün, turistin seyahat ve geçici konaklamasından doğan ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olan mal, hizmet veya

mallar ve hizmetler karışımı ya da her ikisinin birden karışımından oluşan bütün kapasitedir. Turistik ürün bir mal veya hizmet olabileceği gibi bir ihtiyacı karşılayacak nitelikte bir paket de olabilir (Olalı 1982: 132). Söz edilen hizmet ve faaliyetlerin uyumlu bir şekilde bir arada bulunması sonucunda, tüketim isteği uyandıran doğal, kültürel ve sosyal verilerin, bu isteği arttıracak hizmet ve faaliyetlerle birlikte değerlendirilmesi sonucunda karma bir ürün niteliğindeki turistik ürün oluşmaktadır (Usta 2009: 109). Turistik ürün turizm faaliyetine katılan insanların, gittikleri yerlerde dinlenme, eğlenme, yeme-içme, alışveriş gibi bütün zorunlu ve zorunlu olmayan ihtiyaçlarını karşılarken tükettikleri mal ve hizmetlerin bir sonucu olarak, turizm faaliyeti sırasında ortaya çıkan bir kavramdır (Sarkım, 2007: 135).

Bir ürünün turizm ürünü olarak algılanabilmesi ve işlev görebilmesi için bir takım özellikleri taşıması gerekmektedir. Usta (2009: 110), turistik ürünü oluşturan faktörleri, tabii faktörler, sosyo-kültürel faktörler ve geliştirici faktörler olmak üzere üç grupta ele almıştır. Hizmet ve faaliyetlerin, doğal ve kültürel cazibenin olmadığı durumlarda önemini yitirdiği gibi, işlenmemiş bir doğal güzelliğin ve değerlendirilmemiş kültürel zenginliğin de hiçbir anlamı yoktur. Bütün bu faktörlerin bir arada bulunması ve uyum sağlayabilmesi sonucu turistik ürün oluşmaktadır (Usta 2009: 110).

Günümüz turistleri hızla gelişen ve ticarileşen “deniz, kum, güneş” sunumu yapan turizm bölgeleri yerine alternatif turizm faaliyetlerine yönelmektedir. Tüketici istek ve beklentilerinde görülen değişimler arz kaynaklarının şekil değiştirmesine neden olmakta ya da yeni arz kaynaklarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kozak ve diğ., 2001: 161). Turistlerin tercihleri ve beklentileri, turizm ürününde de çeşitlilik yaratılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Turistik ürün çeşitlendirmesi stratejisi öncelikle arz kaynaklarına bağlıdır. Turistik ürün çeşitleri ülkelerin/bölgelerin sahip olduğu altyapı, üstyapı olanakları ve tamamlayıcı hizmetler ile doğal, kültürel ve toplumsal kaynakların farklılığına bağlı olarak değişmektedir (Demir ve Demir, 2004: 95).

Turizm sektöründe ulusal ve uluslararası gelişmeleri yakından takip ederek, turistik ürünlerin çeşitliliğinde yeterli strateji geliştirebilen destinasyonların, rekabet gücü elde etme konusunda daha avantajlı olması beklenmektedir. Ancak uygulanacak stratejinin başarısı da, mevcut ve gelecekteki potansiyel talebi karşılayabilme gücüne

bağlıdır. Dolayısıyla, rekabet gücünün artırılması, doğru stratejiler belirlemek kadar, bunların başarılı bir şekilde ifa edilmesine de bağlıdır (Bahar, 2004: 85-86).

1.1.2.5. İmaj ve Yenilik

Kitle iletişim araçlarının gelişmesi, ulaşım olanaklarının kolaylaşması gibi birçok faktörün de etkisi ile birlikte turizm hızlı bir şekilde gelişme göstermiştir. Küreselleşmenin etkisi ile artan turizm gelirleri, ülkelerin dış ticaret açığının kapanmasında olduğu kadar birçok kişiye istihdam sağlayarak da ekonominin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Turizmin bu özelliğinden dolayı bu sektöre verilen önem artmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin bu büyük pastadan daha fazla pay almak istemeleri rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Artan rekabet ortamında, ülkeler daha fazla turist çekmek için turizmin gelişmesine yönelik yeni stratejiler belirlemiş ve bu belirlenen stratejiler temelinden hareketle yeni tanıtım faaliyetleri uygulamışlardır (www.turizm.gov.tr.).

Turistlerin satın alma tercihlerinin belirlenmesinde en önemli unsurlardan biri destinasyon imajıdır. Turizm ürünleri soyut özelliği ve birbirine benzer olmaları nedeniyle destinasyonlar arasında rekabet; “imaj” aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte turizm pazarlamasına ilişkin yapılan konumlama stratejilerinin en önemli amacı destinasyon ile ilgili oluşan olumsuz imajın yerine olumlu bir imaj oluşturmak ya da sahip olunan olumlu imajı güçlendirmektir (Albayrak ve Özkul, 2013: 16).

Turizm sektöründe ürünü kullanmadan önce deneme veya test etme imkanı olmamaktadır. Dolayısıyla destinasyonun ziyaretçilerin isteklerine cevap verme kabiliyetinin yanı sıra onlar üzerinde oluşturduğu imaj da, rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla destinasyonların, olumlu imaj geliştirme üzerinde çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, hali hazırda sektörde isim yapmış olan markaların arasında kendine yer bulmak oldukça zor olacaktır (Bahar, 2004: 89).

Turizm sektöründe yer alan ülke veya firmalar, yenilikçi fikirler, ürünler ve hizmetler geliştirerek becerilerini artırabildikleri takdirde rekabetçi destinasyon unsurları olarak ön plana çıkacaklardır. Sektörde yer alan bütün destinasyonların ortak sahip oldukları bazı özellikleri (deniz, kum, güneş üçlüsü gibi), rekabetçilik açısından rakiplerine nazaran bir farklılık arz etmek yerine standart bir özellik haline dönüşmüş olacaktır. Dolayısıyla bu destinasyonlar, rekabet güçlerini artırabilmeleri için yenilikçi

fikirler ve ürünler oluşturmaya yönelik strateji ve planlar belirlemelidir (Bahar, 2004: 89).

1.1.2.6. Turizm Pazarlama Stratejisi ve Pazar Payı

Bir hizmet sektörü olan turizmde, somut mal odaklı olan ürün pazarlaması, turizm ürün ve hizmetlerinin pazarlanması için yeterli değildir. Bilişim teknolojilerinin etkisi ve teknolojik gelişmeler neticesinde turist profilinde meydana gelen değişiklikler, pazarı ihtiyaç duyulan talebe göre geliştirme zorunluluğunu doğurmuştur. Bundan dolayıdır ki, destinasyondaki ürün ya da hizmetin en uygun bileşimini sağlamak ve bunu doğru bir şekilde pazara sunmak, destinasyonun başarısını ve rekabet edebilirliğini artıracaktır (Bahar, 2004: 90).

Genel anlamda karmaşık bir yapıya sahip olan destinasyonun pazarlanması süreci, klasik ürün ve hizmet pazarlaması faaliyetlerinden farklılık göstermektedir. Zira destinasyon, içerisinde farklı ürün ve hizmetleri barındırmakta ve bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle destinasyonu oluşturan unsurların, bir bütün halinde pazarlanması söz konusu olmaktadır. Bu bütünün pazarlanması noktasındaki yaklaşım ve uygulanacak olan faaliyetler de, diğer ürün ve hizmet pazarlaması faaliyetlerine nazaran çok daha kompleks ve yüksek maliyetli olmakla birlikte, destinasyonda yer alan kişi ve kuruluşların bütüncül katılımlarını da gerektirmektedir (Ülker, 2010: 24).

Her geçen gün artan talebi karşılamak ve pazarda kendine pay almak isteyen destinasyonlar, yatırımdan pazarlamaya, işletmeden tanıtıma kadar her alanda turizm pazarlama stratejilerine gereken önemi vermek durumundadırlar. Ziyaretçilerin satın alma kararını etkileyen nedenlerin iyi analiz edilerek uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinin, destinasyonların rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlaması beklenir (Bahar, 2004: 91).

1.1.2.7. Devlet ve Bürokrasi

Devlet ve bürokrasi, destinasyonun rekabet gücünü diğer faktörler gibi doğrudan etkilemiyor olsa da, bir destinasyonun yeniliklere ayak uydurabilen, çağın gerekliliklerinden geri kalmayan, uzmanlaşmış kadrolara sahip olan kamu ile işbirliği içerisinde olması kuşkusuz onun daha başarılı bir rekabet gücü yakalamasını sağlayacaktır. Yüksek rekabet gücü gerektiren bu sektörde, kamusal otoritenin hantal kalması destinasyonun da rekabet gücünü olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla, rekabet

gücü, her alanda olduğu gibi kamusal yapıda da dinamik olmayı mecbur kılmaktadır (Bahar, 2004: 91-92).

Destinasyonların, küresel rekabet ortamında dinamik bir performans gösterebilmeleri, sektörde dinamik bir yapıyla eşgüdüm içerisinde olmaları ve nihayetinde rekabet gücünün sağlanabilmesi adına, kamu otoriteleri ve mevzuatları mümkün olduğunca basit tutulmalı ve destinasyondaki işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştırıcı yönde olmalıdır (Bahar, 2004: 92).

1.1.2.8. Turizm Rekabet Stratejisi

Dünya genelinde değişen ekonomik, siyasi, kültürel ve toplumsal yapının etkisi ile artan bu küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de esneklik, çabuk tepki verebilme ve değişen koşullara hızlı uyum sağlama konusunda gerekli önlemleri almaları ile mümkün olmaktadır. Buradan hareketle; turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri; rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bu değişimler ve gelişmeler karşısında kâr elde etmek ve mevcut pazar paylarını kaybetmemek için rekabetçi güçlerini iyi analiz ederek, buna uygun politika ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Bahar ve Kozak, 2005: 141).

Sürekli gelişme içerisinde olan turizm sektöründe ise destinasyonların rekabet gücü kazanabilmek için bölgede çekicilik oluşturan kaynaklardan etkin ve verimli faydalanmayı sağlayacak stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Çağımızın küresel ekonomi ve rekabet ortamında, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı nasıl hizmet sunacağı, benzersizliğe nasıl ulaşacakları hakkında belirli bir strateji geliştirmeyen ekonomik birimlerin, başarılı olmaları mümkün değildir (Bahar, 2004: 93).

1.1.3. Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Diğer Faktörler

Yukarıda bahsi geçen bütün bu faktörlerin haricinde rekabet gücünü etkilediği düşünülen ancak herhangi bir başlık altında toplanmayan bazı faktörler de mevcuttur. Örneğin; iki ülke arasındaki siyasi yakınlık, destinasyona olan ziyaretçi akışının artmasına ve dolayısıyla da rekabet gücü adına avantaj sağlanabilmesine olanak sağlar. Ayrıca turizm ülkesinin üye olduğu ekonomik ve siyasi örgütlerin varlığı da rekabet gücünü etkileyen diğer nedenlerdendir. Destinasyonlar, rekabetçi üstünlüklerini

geliştirmek, turizm piyasasındaki pazar payını ve turizm gelirlerini artırmak için daha önce bahsedilen niceliksel ve niteliksel faktörlerin yanı sıra diğer faktörleri de içeren stratejiler geliştirmelidir. Böylelikle, ülke insanının daha fazla refah içinde yaşamını sürdürmesine katkı sağlamış olacaktır (Bahar, 2004: 95).

1.2. DESTİNASYON REKABET GÜCÜ STRATEJİLERİ VE PORTER'IN ELMAS MODELİ

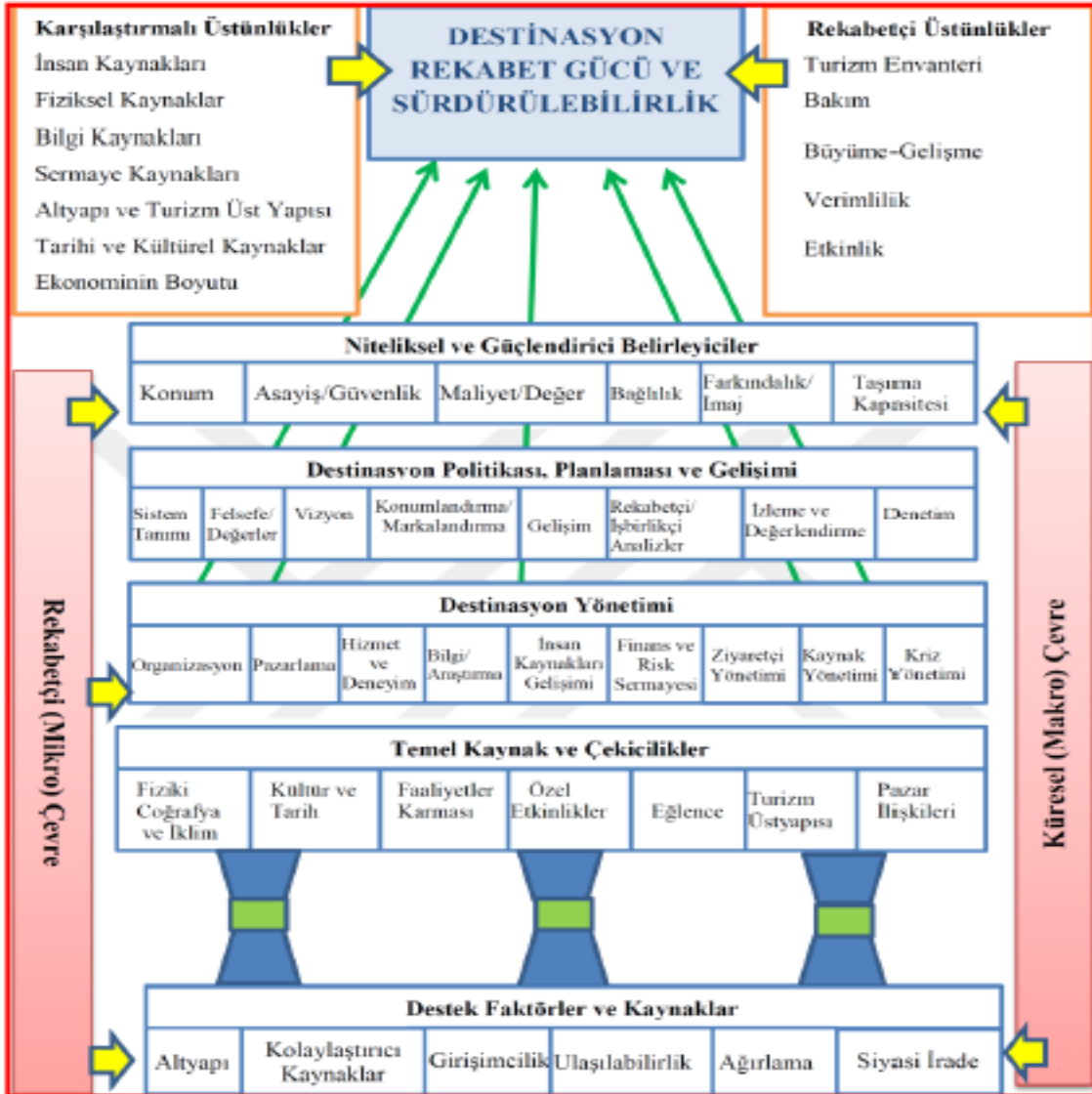
Turizm literatürü incelendiğinde rekabet kavramının çalışmalarda daha fazla yer aldığı görülmektedir. Bununla beraber 1980'lerden itibaren turizmde rekabet konulu çalışmaların genel rekabet yazınındaki gelişimin gerisinde kaldığı da dikkat çekmektedir. Sektörün çok bileşenli bir yapısının olması ve verileri elde etmekteki güçlüklerin turizm rekabet modellerinin geliştirilmesinde zorluklar yarattığı söylenebilir. Bu bölümde başlıca turizm destinasyon rekabet modellerine yer verilecektir.

1.2.1. Crouch ve Ritchie Destinasyon Rekabet Modeli

Literatürde destinasyon rekabet gücü üstüne gerçekleştirilen en kapsamlı araştırmalar Crouch ve Ritchie (1995, 1999) ve Crouch ve Ritchie (1993, 2000, 2003)'ün araştırmaları olarak gösterilebilir. 1999'da Crouch ve Ritchie, Smith ve Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlük ve Porter'ın rekabet avantajı teorilerini esas alarak "Destinasyon Rekabeti Modeli"ni geliştirmişlerdir. Crouch ve Ritchie 2000 yılında bahsedilen model üzerinde bir takım farklılıklar yapmışlar ve 2003 yılında hazırladıkları araştırmayla da modelin nihai halini oluşturmuşlardır (Crouch, 2007: 2). Crouch ve Ritchie, 1999 yılında destinasyon rekabet gücünü, Dünya Ekonomik Forumu tarafından gündeme taşınan şekliyle ele alarak tanımlama yapmışlardır. Bahsedilen modelde, rekabet gücü, "karşılaştırmalı üstünlük" ve "rekabet avantajı" şeklinde iki boyuta dayanmıştır. Modelde, bununla beraber, global makro - çevre (terörizm, global ekonomi, demografik ve kültürel eğilimler vb.) ve rekabetçi mikro - çevrenin, destinasyona etkisi olduğu kabul edilmiştir (Crouch, 2007: 2). Modelde diğer taraftan, devam ettirilebilir bir rekabet gücünün sağlanması gerekliliği ön plana çıkarılmıştır. Mutlak manada en fazla rekabet etme gücüne sahip başarılı destinasyonların, sürdürülebilir zeminde yerli halk için en fazla huzur ve refahı oluşturabilen destinasyonlar olduğu açıklanmıştır. Crouch ve Ritchie, herhangi bir destinasyonun

rekabet gücünün olması adına yalnızca ekolojik ve ekonomik değil, bunlarla birlikte kültürel, politik ve sosyal olarak da sürdürülebilir bir zeminde ilerlenmesi gerektiğini ön plana çıkarmışlardır. Modelin esas gayesi, destinasyonun rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir bir rekabet gücü var ederek finansal rahatlığı yükseltebilmektir. Crouch ve Ritchie'un 2003 yılında nihai halini verdiği model, beş temel bileşen (Temel Kaynak ve Çekicilikler, Destek Faktör ve Kaynaklar, Destinasyon Politikası, Destinasyon Yönetimi, Planlaması ve Gelişimi, Güçlendirici ve Niteliksel Göstergeler) ve bu bileşenlere ait otuz altı alt bileşenden oluşturulmuştur, (Sert ve Şahbaz, 2017: 80).

Şekil 1. Crouch ve Ritchie'un Destinasyon Rekabet Gücü Modeli



Kaynak: Crouch ve Ritchie, (2003: 63).

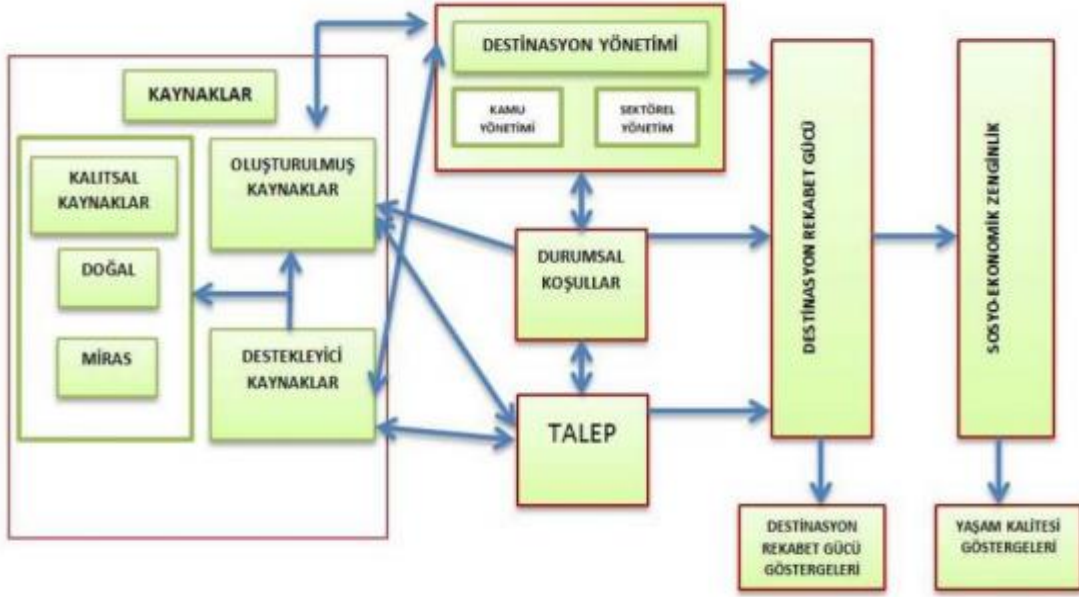
1.2.2. Kim'in Turizm Bölgesi Rekabet Edebilirlik Modeli

Kim 2000 yılında Asya-Pasifik Bölgesi'nin destinasyon rekabet gücünü belirleyebilmek amacıyla "dört boyutlu rekabet gücü kaynakları modelini ortaya koymuştur. Kim'e göre (2000), destinasyon rekabet gücüyle ilgili önceki çalışmaların rekabetçilik değerlendirmeleri, sadece, fiyat ve çekicilik analizlerini kapsadığı için kısmi bir yaklaşımla yapılmış olup, kendi çalışmasında böyle bir sınırlama yoktur. Kim, turizmde rekabet gücünü, bir ülkedeki turizm pazar yapısının ve şartlarının, turizm kaynaklarının, turizm insan kaynaklarının ve turizm altyapısının katma değer yaratması ve ulusal zenginliği artırabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kim, rekabet gücüne etki eden ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan göstergeleri içeren faktörleri birincil (Çevre, Özne, Kaynaklar), ikincil (Turizm Politikası, Turizm Planlaması, Turizm Yatırımları, Turizm Vergi ve Fiyatları, Turizm Yönetimi), üçüncül (Turizm Altyapısı, Ağırlama Sistemi, Çekicilikler, Tanıtım ve Turizm İş Gücü) ve dördüncül (Turizm Talebi, Turizm İstihdamı, Turizm Performansı ve Turizm İhracatı) kaynaklar olmak üzere dört seviyede gruplandırmıştır.

1.2.3. Dwyer-Kim Modeli

Dwyer ve Kim (2003), geliştirdikleri bütünleşik model ile farklı turizm destinasyonlarına uygulanabilecek bir rekabet modeli ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Avustralya ve Kore'de gerçekleştirilen çalıştaylardan sağlanan sonuçlarla Turizm Rekabeti Jenerik Modeli birleştirilerek yeni bir model oluşturulmuştur. Bütünleşik Model'in birçok yerinde Crouch ve Ritchie'un modelinden yararlanılmıştır. Aynı şekilde modelin göstergeleri de subjektif ve objektif ölçümleri birlikte içermektedir. Destinasyon Rekabeti Bütünleşik Modeli diğer birçok modelden farklı olarak firma bazındaki rekabeti ve ulusal boyuttaki rekabeti birleştirmektedir. Model, sekiz ana başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar şekil 2'de gösterilmektedir (Sarı Çallı, 2015: 35).

Şekil 2. Destinasyon Rekabeti Bütünleşik Modeli



Kaynak: Dwyer ve Kim, (2003: 378).

1.2.4. Beş Güç Modeli

Rekabetçi yönetimi iyi kavrayabilmek adına, genel anlamda rekabetin bileşenlerini incelemek gerekmektedir. Bu hususta epey detaylı çalışmalar gerçekleştiren Porter, Şekil 4’de gösterildiği gibi genel anlamda rekabeti yönlendiren güçleri 5 grup halinde ayırmıştır. Bu beş rekabetçi güç: sektöre yeni girenlerin tehdidi, sektörde mevcut rakipler arasındaki rekabet, tedarikçinin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve ikame ürünler şeklinde açıklanmıştır. Belirtilen bu rekabetçi güçler bazı sektörlerin neden ötekilerden daha fazla kazandığını ve başarıyı yakalamak için hangi kaynağın gerektiğini ve hangi stratejinin takip edilmesi gerektiğini açıklar (Önen, 2017: 372).

Beş Rekabet Gücü Modeli, bir kümelenmede faaliyet gösteren işletmenin, kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur. Bu analizden sonra işletmenin kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidine, ikame ürünlerin tehdidine ve tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmesi yani bu analizi, bir rekabet stratejisine dönüştürebilmesi gerekir. Bir sektörde rekabet eden her işletmenin, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır (Güngören ve Orhan, 2013: 205-206).

Şekil 3. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli



Kaynak: Önen, (2017: 372).

Şekil 3'te gösterilen Beş Rekabet Gücü, Porter tarafından (1998) şu şekilde ele alınmaktadır (Porter, 1998: 6):

- Potansiyel rakipler tarafından yeni girişlerin tehdidi,
- İkame mal veya hizmetlerden doğan tehdit,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Satıcıların (tedarikçiler) pazarlık gücü,
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet.

1.2.5. Jenerik Stratejisi

Rekabet taktikleri ve rekabetçi stratejiler firma verimliliği üstünde epeyce kuvvetli bir etkiye sahiptir. Porter, bu rekabet stratejilerini farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma şeklinde üç boyut halinde incelemiştir. Firma verimliliğini en üst düzeye taşıyabilmek adına ya düşük maliyetli ürünler imal edilmesi ya da ürün ya da servis hizmetlerinde veya ürün hattında farklılaşma sağlanması gerekmektedir. Porter'a göre, bu üç farklı strateji bütünüyle farklı yollarla sürdürülebilir olmakta ve rekabet üstünlüğü oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, bir firma başarılı olmak adına tanıtım stratejileri arasında (maliyet liderliği ile farklılaşma) bir seçim yapmak zorundadır. Eğer firmalar üç stratejiyi de aynı zamanda kullanmaya uğraşırlarsa başarılı olamayabilirler ve "arada sıkışıp kalan işletmeler" şeklinde isimlendirilirler (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008; Nandakumar ve diğ., 2011; Manteghi & Zohrabi, 2011; Chan & Wong, 1999; Porter, 1980; Morschett ve diğ., 2006). Porter'ın farklılaşma stratejisinin ürün, kalite, pazar, servis, imaj ve teknoloji gibi birçok boyutta uygulandığı gözlenmektedir

(Amoako-Gyampah & Acquah, 2008). Çağımız işgücü piyasasında tek stratejiyi başarılı bir biçimde uygulayan firmalara çok sayıda örnek vermek mümkündür. Örneğin; Mercedes Benz markada farklılaşmaya, Wal-Mart ve Air Asia maliyet liderliğine, Apple teknolojiye farklılaşmaya, Dominos Pizza servis hizmetlerinde farklılaşmaya gitmektedir (Baroto, Abdullah ve Wan, 2012). Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler aşağıda Şekil 4’te gösterilmiştir (Peker, Özdemir, Kerse ve Arsu, 2016: 13).

Şekil 4. Porter’ın Jenerik Stratejileri

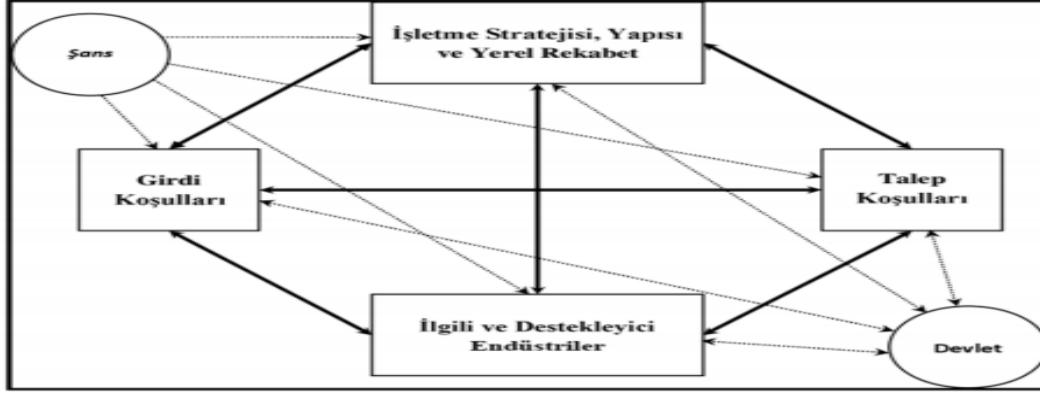
Rekabetçi Avantaj			
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma

Kaynak: Peker, vd., (2016: 13).

1.2.6. Elmas Modeli

Porter teorisinin temeli karşılaştırmalı üstünlüğün, rekabetçi üstünlüğe dönüştürülebilmesidir (Bahar ve Kozak, 2012: 52). Karşılaştırmalı olarak üstün olamayan bir destinasyon, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğünü yakalayabilir. Yani, faktör donanımı bakımından gerekli varlığa sahip olamayan destinasyonlar, var olan kaynakları değiştirip, değişik bir ürün meydana çıkararak, kaynaklarında bulunan eksikliği pozitif duruma dönüştürebilirler (Bahar ve Kozak, 2012: 52). Bu modele göre uluslararası sektörde rekabet gücü sağlamanın yöntemi, ulusal işletmelerin başarılarını uluslararası pazarlara taşımalarında yatmaktadır. Porter’ın rekabet modeli, “dinamik elmas” ya da “karo” şeklinde de isimlendirilir ve dört temel içsel faktör ile iki dışsal faktörün bileşiminden meydana gelir (Bahar ve Kozak, 2012: 48-49).

Şekil 5. Porter'ın Elmas Modeli



Kaynak: Porter, (1998: 172)

1.2.6.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, ülkenin üretim faktörlerinden meydana gelmektedir. Üretim sürecinin girdileri olarak ifade edilen üretim faktörleri beşeri beş grupta incelenmektedir (Porter, 1998: 75);

- Beşeri Kaynaklar
- Fiziksel Kaynaklar
- Bilgi Kaynakları
- Sermaye Kaynakları
- Altyapı Kaynakları

1.2.6.2. Talep Koşulları

Talep koşulları, Porter'a göre (1990: 78), yurt içi talebin yapısını ifade eden ulusal rekabet gücünün belirleyici değişkenlerinden biridir. Rekabet avantajını belirlemede yerel talebin kalitesinin, yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir. Güçlü ve bilinçli bir yerel talebin birçok yararı vardır; ilk olarak satıcıların, alıcıların ne almak istediklerini anlamalarına katkı sunar. Daha sonra ise firmanın müşterilerin beklentilerinde meydana gelebilecek değişimleri erken fark ederek buna uluslararası rakiplerinden daha önce cevap verebilmesi fırsatını sunar. Yerel alıcıların bilinçlilik düzeyi arttıkça, onların taleplerine yeterince cevap verebilen bir firmanın uluslararası ortamda rekabet gücü kazanma şansı da yükselecektir. Talep koşulları, ulusal rekabet gücünü elde etmeyi amaçlayan üç özelliğe sahiptir. Bunlar;

- Yurt içi talebinin düzeni
- Yurt içi talebin büyüklüğü ve büyüme yapısı

- Yerel talebin uluslararası hale gelmesi

1.2.6.3. İlgili Endüstriler ve Destekleyici Endüstriler

Porter'a göre ulusların rekabet üstünlüğünü sağlayan üçüncü faktör ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığıdır. İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi bir endüstri için önemli bir değişkendir. Bu tür kuruluşların varlığı ve gerçekleştirdiği faaliyetler sektörlerin rekabetçi gücünü, buna paralel olarak ihracatçılık kabiliyetini büyük oranda etkilemektedir (Barca vd, 2006: 40).

1.2.6.4. Firma Stratejileri, Firma Yapısı ve Firmanın Rekabet Düzeyi

Elmas Modeli'nde dördüncü güç olarak firmanın ortaya çıktığı, organize olduğu ve yönetildiği ortamın yanı sıra, bir başka belirleyici olan yerel rekabet şartlarının doğasına da yer verilmektedir. Ülkeler, yönetim uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde endüstriyle uyum sağladığı alanlarda başarılı olabilmektedir. Bölgesel koşullar firma ve sektörlerin stratejilerini de etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Ancak, firmaların buldukları çevrede yoğun rekabet olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip yenilikçi olması konusunda itici bir güç olacaktır. Doğru bir risk analizine dayalı, stratejik yönetimin gereklerine bağlı ve doğru seçilen bir firma stratejisi, küresel rekabet açısından önemlidir (Koç ve Ozbozkurt, 2014:89). Porter rekabet gücünü belirleyen dört faktörün dışında, iki farklı değişken olduğunu savunmuştur. Bunlar, dışsal faktör olan devlet ve şans faktörleridir.

1.2.6.5. Devlet

Dışsal belirleyiciler arasında yer alan “devlet” faktörü sektörlerin uluslararası rekabet gelişiminde çok hassas bir unsurdur. Porter' a göre devlet, rekabet üstünlüğü oluşturmamalı, Elmas Modeli' ndeki dört belirleyici üzerinde yetenek ve üstünlük kazandırmalı, firmaları ve sektörleri daha yüksek performans düzeyine ulaştırmalı ve rekabet güçlerini önemli derecede arttırmalıdır (Porter, 1990:125).

1.2.6.6. Şans Faktörü

Uluslararası piyasada bugüne dek uluslararası rekabet gücüne sahip firmaların başarılı veya başarısız olmalarında şans faktörü rolü de olabilmektedir. Herhangi bir ülkedeki işletmeler kontrolü dışında gelişen olaylar işletmelerin rekabet gücüne

olumsuz etkiler veya yeni fırsatlar sunabilmektedir (Özdemir, 2019: 26). Uluslararası ticaretin hızlı gelişimine bağlı olarak, üretim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yenilikçilik anlayışı, sosyal ve politik olaylar, talep ve tüketici tercihlerindeki değişimler ve birim üretim maliyetlerine yansıyan değişimler vb. gibi unsurlar piyasalarda ani gelişen tehdit ve birçok fırsat oluşturabilecek durumlar çıkartabilirler (Porter, 1990:124-125).

1.2.7. Kümelenme Stratejisi

Porter, kümelenmeyi ulusal ekonomi içinde ilgili ya da benzer ekonomik girişimde bulunan işletmelerin bir grup var etmesi biçiminde açıklamaktadır. Kümelenme kavramı, yeni bir kavram olduğu için ilgi çekmektedir. Porter 1990'lı yılların başlarında kümelenme teorisini popülerleştirmiştir. Müşteriler, rakipler ve tedarikçiler arasında rekabet avantajı ile iş birliği yaratacağını vurgulamıştır (Tutar, Tutar ve Eren, 2011: 97). Porter'ın kümelenme yaklaşımı başta Avrupa ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede rekabet gücü politikalarında ilk sıralarda olan, epeyce değerli bir yaklaşımdır. Bu tanınırlığın bir diğer ispatı da “şemsiye organizasyonlar” diye adlandırılabilir KOBİ birlikleri, sektör ya da odalar birliklerinin bütününde son zamanlarda sıradan diyaloglarda veya her toplantıda Porter isminin yoğun olarak geçmesidir. Kümelenme stratejisinin bu derece popüler oluşunun olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Öyle ki bazı kuruluşlarda, KOBİ birliklerinin bütün amacı “kümelenmek” şekline dönüşmüştür. Oysaki kümelenme, inovasyona erişebilmek adına basitleştirici, altyapı güçlendirici önlemler alınmasının bir şeklidir. Rekabet gücünün yükseltilmesi için bir vasıta (Tutar, Tutar ve Eren, 2011: 98).

İşletmelere rekabet avantajı, iş birliği, inovasyon ve buna bağlı olarak daha birçok alanda fayda sağlayan kümelenme kavramına ikinci bölümde daha detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜMELENME VE TURİZM KÜMELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde “kümelenme” kavramı konu edinilecektir. Bu amaçla öncelikle, kümelenme kavramına ilişkin literatür taraması yapılmış ve kümelenmelerin önemi ile faydaları araştırılmıştır. Çalışmanın devamında kümelenmede yer alan paydaşlardan bahsedilmektedir. Ayrıca kümelerin belirlenmesine yönelik stratejiler üzerinde durulmakta, turizm sektöründe kümelenme konusu ve turizmde küme uygulamalarıyla ikinci bölüm tamamlanmaktadır.

1. KÜMELENME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünya ekonomilerinin hızla artan küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek ve diğer firmalara karşı üstünlük elde etmek için entelektüel sermayeye sahip olmaları, daha fazla AR-GE faaliyetleri yürütmeleri, piyasa gelişimlerini sürekli takip etmeleri ve sürdürülebilir bir üretim anlayışı ile faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan firmaların küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri güçleşmektedir. Bu noktada hem küçük firmaları rekabet ortamından dışlanmaktan koruyacak, hem de büyük firmaların yüksek maliyet ve kaynak israfını azaltacak bir sistem olan kümelenmeler devreye girmektedir (Kuşat, 2010: 117).

Günümüzde bir ürünün girdilerden en son kullanıcılara ulaşmasına kadar geçen süreç karmaşık bir üretim ve hizmetler zincirini kapsamaktadır. Değer zinciri adı verilen bu süreçteki her unsurun (girdi sağlayıcıları, üretim, pazarlama, araştırma geliştirme, finansman, altyapı hizmetleri vb.) verimliliği ve üretkenliği rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Kümelenme yaklaşımı, küresel değer zincirinde yerel şirketlerin konumlandırılmalarını; üniversitelerin ve araştırma merkezleri gibi kurumların rekabet gücüne katkıda bulunma şekillerini ve hükümetin, şirketlerin performansını destekleme şekillerini açıklamaktadır. Bu bağlamda, kümelenme yaklaşımı hem birçok yatay politika alanına, hem de şirketler arasındaki bağlantılara odaklı olduğundan, son yıllarda, pek çok ülkedeki ulusal ve yerel kalkınma planları kümelenmeleri güçlendirmeye yönelik girişimleri ön plana çıkarmıştır (Çağlar, 2006: 308).

Kümelenmelerin kökenlerinin endüstri devrimi öncesine kadar uzandığı bilinmektedir. 1400 yıldan fazla bir süredir var olan Jingdezhen’ki çömlek ve porselen kümelenmeleri ile 800 yıldan beri Shengze kasabasında ve Jiangsu taşrasındaki

Wujiang'ta bulunan ipek kümelenmeleri, Çin'de yüzyıllar öncesine dayanan tarihsel kümelenmelere en belirgin örnekleri teşkil etmektedir (Sun ve Perry, 2008: 69). Kümelenmelerin uzun yıllar öncesinde var olmasına karşın kümelenmelerle ilgili ilk çalışmaların ortaya çıkışı 18. yüzyıl sonları ve 19.yüzyıl başlarında olmaktadır.

Kümelenme yaklaşımı günümüz literatürüne İngiliz iktisatçı Alfred Marshall tarafından geliştirilen “Bölgesel Yoğunlaşma” teorisi ile gelmekle birlikte A. Smith’in “Mutlak Üstünlükler Teorisi” ve D. Ricardo’nun “Karsılaştırılmalı Üstünlükler Teorisi” de kümelenme teorisinin oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir (Kartal, 2013: 32). 1980’li yıllarda ise ABD’de Harvard Üniversitesi İşletme Okulu profesörlerinden Michael Porter tarafından uluslararası rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi kapsamında kümelenme modeli gündeme getirilmiştir (Erol ve Yıldırım, 2013: 41).

Kümelenme kavramının temellerinin yığılmayı ele alan çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde bugünkü halini aldığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Bu yaklaşımlar kümelenme teorisinin her yönüyle anlaşılmasını sağlarken bölgesel inovasyon sistemleri ve öğrenen bölgeler coğrafi yığılma eksenindeki kümelenme teorisini bir adım daha öteye taşımış ve kümelenme kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Kümelenme kavramının oluşumuna etki eden yaklaşımlar ve bu yaklaşımların kümelenme tanımları aşağıda Tablo 4’de gösterilmektedir (Yiğit ve Ardıç, 2013: 37).

Tablo 4. Kümelenme Teorisine Etki Eden Yaklaşımlar

Teorik Yaklaşımlar	Küme Tanımları
Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri	Firmalar ürettikleri nihai ürünün maddi değerinin, üründe kullanılan girdilerin maddi değerinden fazla olduğunda pazara yakın, girdi maliyetleri ürün maliyetinde büyük bir orana sahip olduğunda kaynaklara yakın yerleşme eğilimindedirler.
Endüstriyel Bölge Yaklaşımı	Kümeler, belli coğrafi sınırlar içerisindeki aynı sektöre ait bir grup kuruluştan oluşmaktadır. Amaç ortak yerleşimin çeşitli faydalarından yararlanmaktır.
İtalyan Sanayi Bölgeleri	Kümeler firmalar arasındaki belirli sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin olduğu oluşumlardır. Bu ilişkiler ise hem iş birliğine hem de rekabete dayalıdır.
Yeni Sanayi Odakları	Kümeler bir nevi sosyal düzenleme işlevi de gören ağ yapıları içindeki esnek ve küçük işletmelerin işlem maliyetlerini düşürmek için coğrafi açıdan yoğunlaşmasıdır.

Tablo4 (Devam). Kümelenme Teorisine Etki Eden Yaklaşımlar

Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı	Kümeler ölçeğin artan getirisi, düşük taşıma maliyeti, işletme bağları ve bilgi yayılımı gibi mevcut yığılma ekonomilerinden doğan kendi kendini güçlendiren bir sürecin varlığı ile açıklanabilmektedir.
Küme Yaklaşımı	Kümeler belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmaların ve kurumların coğrafi konsantrasyonudur. Kümeler tedarikçiler ve müşteriler gibi değer zincirinin hem yukarısında hem de aşağısındaki, iş birliği ve rekabet için önemli olan bir dizi birbirine bağlanmış endüstriyi ve aktörü içerir.
Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Öğrenen Bölgeler	Kümeler kurumsal, politik ve sosyal bağlamda inovasyonu oluşturacak, sosyal ilişkilerin oldukça önemli olduğu, coğrafi olarak yakın konumda olan işletmelerden oluşan yapılanmalardır.

Kaynak: Yiğit ve Ardiç, (2013: 37).

Literatür taramasından elde edilen bulgulara göre, 950’lerden 2000’li yıllara kadar kümelenmeyle ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 5’de bu çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 5. 1953-2004 Yılları Arasındaki Kümelenme Yayınları

Geçen Terim	1950’ler	1960’lar	1970’ler	1980’ler	1990’lar	2000’ler
Kümelenme (ler) /Firmaların Kümelenmesi	0	0	0	0	9	15
Yığılma	2	4	23	45	305	380
a.Coğrafi Yığılma	0	0	0	0	4	7
b.Mekânsal Yığılma	0	0	0	3	17	23
Coğrafi Yoğunlaşmalar	0	0	1	4	71	50
Mekânsal Yoğunlaşmalar	0	0	3	0	32	51
Yerel veya Yerelleşen Endüstriler veya Firmalar	0	0	0	0	5	7
Büyüme Kutbu	1	1	3	4	12	5
İnovasyon Çevresi	1	2	2	5	126	95
Endüstriyel Yakınlaşmalar	1	2	2	5	126	95
*TOPLAM	5	9	34	66	707	728

Kaynak: Keskin ve Dulupçu, (2010: 4).

Tablodan da anlaşılacağı üzere kümelenme ile ilgili yapılan çalışmalar 1980’li yıllara kadar Marshall’ın “Bölgesel Yoğunlaşma” teorisi çerçevesinde ele alınmış çalışmalar olmakla birlikte, Micheal Porter’in çalışması yayımlandıktan sonra ilgi duyulan ve araştırılan konular arasında yer almıştır.

Ülkemizde 2000’li yıllardan itibaren, kümelenmeyi yaygın bir şekilde konu edinen bilim insanları tarafından yabancı literatür merkez alınarak çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Aşağıda Tablo 6’da bu çalışmalar gösterilmektedir.

Tablo 6. Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Türkiye’de Bazı Kümelenme Çalışmaları

Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Temel Alanı	Çalışmanın Modeli/Yaklaşımı
Savran (2007)	Coğrafi Yoğunluk	Yerel Uzmanlaşma
Kaygalak (2011)	Coğrafi Yakınlık (Dışsallıklar) Kümelenme	Yerel Uzmanlaşma İnovasyon
Yücer (2008)	Kümelenme	Kümelenmenin Yarattığı Dışsallıklar
Çelik (2008)	Kümelenme	Yer Seçim Eğilimleri
Akdeve (2008)	Coğrafi Yakınlık	İnovasyon Ağyapı
Keskin (2009)	Coğrafi Yakınlık Kümelenme	Yerel Uzmanlaşma Rekabet Gücü
Alsaç (2010)	Kümelenme	Bölgesel Kalkınma
Yıldırım (2011)	Kümelenme	Küme Yaşam Döngüsü
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2012)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma Rekabet Gücü	Kümelenme Destek Programı
Ekonomi Bakanlığı (2013)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma Rekabet Gücü	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ
Kalkınma Bakanlığı (2013)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma Rekabet Gücü	Kobi İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Kaynak: Oral, (2014: 15).

Türkiye’de kümelenme ile ilgili akademik ve politik çalışmalar son yıllarda ağırlık kazanmış olsa da bölgesel kalkınma bağlamında kümelenme yaklaşımına yönelik ilk adımların 1960’lı yıllarda Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) uygulamaları ile atıldığı ifade edilebilir. 1960’lı yıllarla başlayan bu süreçte kümelenme yaklaşımı bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak değerlendirilmiştir. Kümelenme yaklaşımı kalkınma planlarının gerçekleşmesine yardım edecek alt hedefleri oluşturmuş ve özellikle Dokuzuncu ve Onuncu Kalkınma Planları ile yasal bir nitelik kazanmıştır. 2000 sonrası süreçte kümelenme yaklaşımı bilgi ve yenilik kavramları bağlamında incelenmiştir. Ayrıca bu yıllarda kümelenme yaklaşımına politika ve uygulamada ağırlık verilmiş, kümelenme oluşumlarına yönelik teşvikler hazırlanmış ve bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kümelenme olgusu kilit bir role sahip olmuştur. Hâlihazırda Türkiye’de, kümelenme yaklaşımı ile bölgesel ve küresel ölçekte rekabet potansiyeline

sahip sektörlerin rekabette sürekliliği yakalaması ve küresel anlamda rekabetçi bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir (Tiryaki, 2015: 48).

2. KÜMELENME KAVRAMI

Kümelenme kavramı literatürde İngilizce olarak "cluster" , "clustering", "business cluster", "industrial cluster" , "competitive cluster", "porterian cluster" veya "stratejic allience" olarak yer almakta, Türkçe yazında küme, kümelenme veya kümeleşme, iş kümesi, endüstriyel kümelenme veya stratejik ortaklık biçiminde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bu farklılığın yazarların farklı paradigmalardan konuyu incelemesi ve kümelenme yaklaşımının farklı disiplinler tarafından uygulanması nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir (Boduroğlu, 2016: 16).

Kümelenme üzerine yapılan çalışmalar daha önce de belirtildiği üzere Alfred Marshall ile başlamaktadır. Kümelenme yaklaşımını temel alan farklı çalışmalar literatür de kullanılmış olsa da Porter 1990 yılında yayınlanan The Competitive Advantage of Nations kitabında uluslararası düzeyde yüksek rekabet gücüne sahip firmaların kümelenme eğilimi gösterdiğini belirterek, kendi kümelenme kavramını “rekabetçilik” konusu üzerinden geliştirilmiş, bu sayede kümelenme yaklaşımına farklı bir bakış açısı kazandırmış ve bugünkü kümelenme kavramının temellerini atmıştır (Alsaç, 2010: 15). Kümelenme kavramını akademik anlamda ilk kez ele alan Porter (1998: 78) kümelenmeyi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından önemli olan birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alır. Bunlar bileşen, makine ve hizmet sağlayan ihtisaslaşmış tedarikçileri ve ihtisaslaşmış altyapı sağlayıcıları kapsar. Kümelenmeler genelde dikey olarak tedarik kanallarını ve müşterileri; yatay olarak da tamamlayıcı ürünler üretenleri ve yetenekler, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler. Son olarak, kümelenmeler kamu kurumlarını ve üniversiteleri, standart belirleyici ajansları ve danışmanları, mesleki eğitim kurumlarını ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları kapsar.”

Kümelenmenin, farklı disiplinler tarafından incelenmesi ve farklı kavramlar çerçevesinde değerlendirilmesi kavramsal tanımın çeşitliliğine yol açmıştır. Aşağıda tablo 7’de kümelenme kavramına ilişkin farklı tanımlara yer verilmektedir:

Tablo 7. Alan yazında Öne Çıkan Kümelenme Tanımları

Crouch vd.	“Genel manada kümelenme; benzer faaliyetler yürüten firmaların, belirli bir alanda herhangi bir zorunluluk olmaksızın, birbirine yakın kurulma eğilimidir.”
Rosenfeld	“Kümelenme en basit anlamda, coğrafi yakınlıklarından ve bağımlılıklarından dolayı sinerji yaratabilecek firmaların, istihdam düzeyi her ne kadar yüksek ya da kayda değer olmasa da, yoğunlaşması olarak tanımlanabilir.”
Feser	“Ekonomik kümeler sadece ilgili ve birbirine destek olan sanayiler ve kuruluşlar değildir, daha ziyade birbirleriyle ilişkilerinden dolayı daha rekabetçi olan, ilgili ve birbirine destek olan kuruluşlardır.”
Swann ve Prevezer	“Kümeler, bir sanayi içerisinde belirli bir coğrafi alanda kurulmuş firma grupları olarak tanımlanmıştır.”
Simmie ve Sennett	“Yenilikçi küme, genelde tedarik zinciri vasıtasıyla yüksek derecede işbirliği içerisinde olan ve aynı piyasa şartları altında çalışan, çok sayıda, bağlantılı sınai ve/veya hizmet şirketleri olarak tanımlanabilir.”
Roelandt ve den Hertog	“Kümeler, birbiriyle katma değer yaratan üretim zinciri içerisinde bağlantılı, güçlü bir şekilde bağımlı olan firmaların (uzmanlaşmış tedarikçiler dahil) ve üreticilerin ağı olarak tanımlanabilir.”
Van den Berg, Braun ve Van Winden	“Popüler bir tanım olan küme en fazla yerel ve bölgesel ağlarla ilgilidir.”
Enright	“Bölgesel küme, üye firmaların birbirine yakın olduğu sınai kümedir.”

Kaynak : Alsaç, (2010: 9).

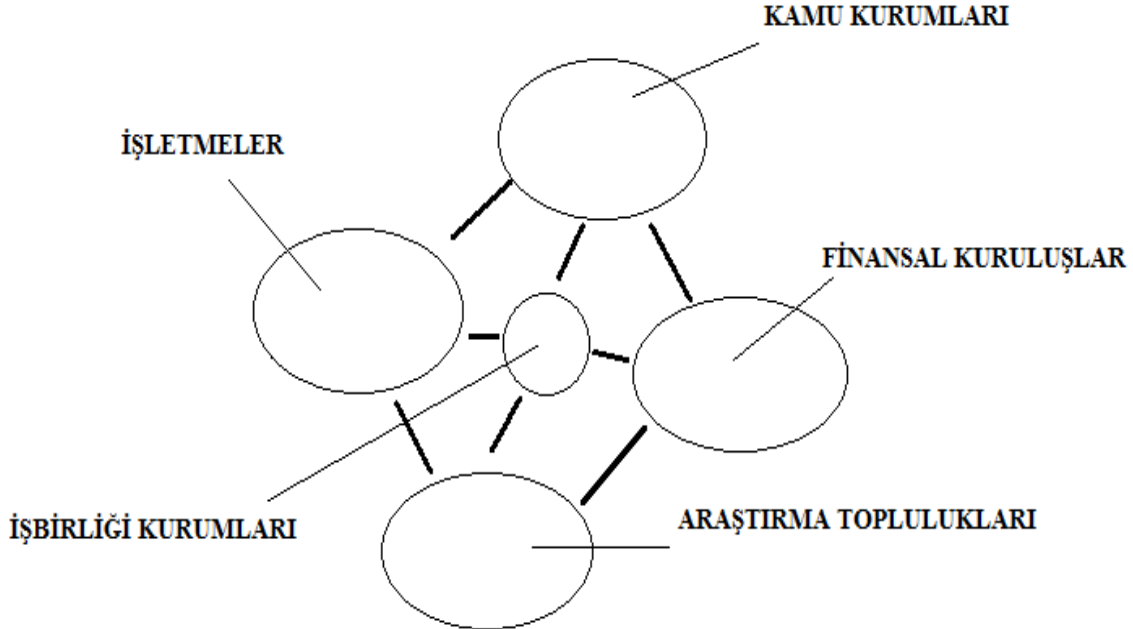
Kümelenmeler, aralarında coğrafi yakınlık bulunan ve aynı piyasa şartları altında çalışan firmaların ürün ve/veya hizmet üretim aşamalarında birbirleriyle ve tedarikçileriyle iletişimleri ve etkileşimleri sonucunda oluşan işbirliği ve yoğunlaşma olarak ifade edilebilir.

Görüldüğü gibi kümelenme ile ilgili birçok yazar tarafından çeşitli tanımlar yapılmış olmakla birlikte kümelenme kavramı üzerinde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bununla beraber ağ, tedarik zinciri, işbirliği, rekabet ve mekânsal yoğunlaşma gibi kavramların ele alınan bu tanımlarda ortak noktaları oluşturduğu ifade edilmektedir (Keskin ve Dulupçu, 2010: 443).

2.1. KÜMELERDE YER ALAN PAYDAŞLAR

Küme tanımlarında kümelenmelerin baş aktörü olarak firmalar yer almaktadır. Fakat kümelenmenin doğasında yer alan işbirliği, iletişim ve ağ yapılanması gereği firmalar tek başına yeterli olmayıp kümelenmeler için çok aktörlü bir yapı gerekmektedir. Kümelerde yer alan paydaşlar incelendiğinde işletmelerin yanı sıra kamu kurumları (hükümet, bakanlıklar, v.b.), araştırma toplulukları (üniversite, laboratuvarlar, araştırma merkezleri), finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, finans kuruluşları), işbirliği kurumları (odalar, kooperatifler, birlikler) gibi paydaşların da kümelerde yer aldığı görülmektedir (Alsaç, 2010: 32). Aşağıdaki şekil 6'de kümelenmede yer alan paydaşlar gösterilmektedir:

Şekil 6. Kümelerde Yer Alan Paydaşlar



Kaynak: Andersson vd.,(2004: 25).

Etkin bir kümelenmenin temel aktörlerinden birisi olan kamu kurum ve kuruluşlarının görevi genel olarak, kümelenmelere yasal altyapı (regulation) ile fiziki altyapı (infrastructure) gibi iki önemli fonksiyonu sağlamaktır. Özellikle sektörel kümelenmenin yapılanması ve kümelenme geliştirme çalışmaları sürecinde kamunun

sanayi ve teknoloji politikaları, yasal ve kurumsal düzenleme mekanizmalarıyla önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Erarslan Dönmez ve Yüksel, 2015: 29). Ayrıca aktörler arasında fikir birliğinin sağlanması, altyapı ihtiyaçlarının giderilmesi ve makro düzeyde kurumların desteğinin sağlanması kamunun önemli görevleri arasında yer almaktadır. Araştırma topluluklarının (üniversite, laboratuvarlar, araştırma merkezleri) rolü küme ile etkileşimin arttırılması, yeni teknolojinin geliştirilmesi ve gerekli durumlarda işgücüne nitelik kazandırılması konusunda katkı sağlamaktır. Finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, finans kuruluşları) ise firmalara kredi imkanı ve girişim sermayesi sağlayarak kümenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır. Son olarak işbirliği kurumları (dernekler, odalar, ticaret birlikleri) ise firmalar arasında bağlantıların kurulması ve kümede güven ortamı oluşturarak kümenin kendine özgü kimlik oluşturmasına katkı sağlar (Alsaç, 2010: 33). Küme aktörlerinin bir arada, işbirliği ve uyum içinde çalıştığı kümeye örnek olarak California Şarap kümesi gösterilebilir. California şarap kümesi 680 ticari şarap imalathanesinin yan sıra binlerce bağımsız şarap üzüm yetiştiricisini de içeren iyi bir kümelenme örneğidir. Ayrıca hem şarap üretimini hem de üzüm yetiştiriciliğini destekleyen geniş çaplı endüstrileri de kapsamaktadır. Geniş çaplı endüstri; aşılama, sulama, hasat teçhizatı, varil ve etiketler, uzmanlaşmış halkla ilişkiler, reklam veren firmalar ve tüketicileri hedefleyen çok sayıda firmadan oluşmaktadır. California'daki Davis Üniversitesinde dünyaca ünlü bağcılık ve enoloji programı şarapçılık ve bağcılık eğitimi vererek gerekli teknik işgücünü sağlanmasına destek olmaktadır (Porter, 1998: 78).

Özetle kümelenme aktörlerinin her biri kümelenmenin gelişimine çeşitli alanlarda katkı sağlamakta olup özellikle kümelerin işbirliği içerisinde etkileşimli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

2.2. KÜMELERİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

Küreselleşme akımının artan etkinliği sonucunda ticari sınırların etkilenmesi, küresel boyutta işletmelerin ortaya çıkması ve tüketici haklarının yasal olarak bütün ülkeler tarafından kabul görmesi, ürün ve /veya hizmet üreten işletmeleri hem mikro boyutta hem de makro boyutta yeni bir iktisadi örgütlenme hareketine yöneltmiştir. Buna bağlı olarak iktisadi örgütlenmesini değiştiren ülkeler ekonomik yapılarını iyileştirmiş, rekabet gücü yüksek ve sektörel kümelenmesini sağlamış işletmeler ortaya çıkarmışlardır. İktisadi örgütlenme tarzını değiştiremeyen ülkelerde ise, sosyo-

ekonomik refah kaybı yaşanmaktadır. Ülkelerin başarılı olmasını sağlayan en temel neden hem üretici hem de tüketici refahına katkı sağlayan rekabet gücünü arttırıcı politika uygulamaları olarak görülmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi kümelenme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eksikliği hissedilen alanlarda birbirlerini tamamlayan üyelerden oluşan yapısıyla maliyetleri en aza indiren kümelenme yaklaşımı ülke ekonomilerine birçok açıdan önemli katkılar sağlamaktadır (Timurçin, 2010: 155).

Devlet teşvikiyle gelişmiş güzel belirlenmiş bir coğrafyada tek başına var olan bir işletmenin kısa vadede büyük kazanç elde edebildiği fakat uzun vadede bu işletmenin var olabilmesi ve gelişebilmesi için kendi rakiplerinin bir arada bulunduğu bölgelere kayması gerekmektedir. Bunun sebebi iş kümelerinin bulunduğu coğrafyada, ilgili sektörle ilgili uzmanlaşmış ve yetkin tedarikçilere, eğitilmiş iş gücüne, sektör hakkında gerekli teknik bilgi ve desteği sağlayacak kuruluşlara ulaşmanın daha kolay olmasıdır. Bunlar da işletmelerin performansını arttırmakta, daha verimli ve yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Bunların yanında birbirlerine rakip firmaların bir arada olması, müşterilerin o bölgede kendi ihtiyaçlarına göre en karlı firmayı seçmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durumda firmalar arasındaki rekabetin müşteriye çekmek adına artması ve inovasyona daha fazla önem verilmesi beklenir. Bu sebeple firmalar, küresel pazarda rekabet edebilir hale gelirler (İZTO, 2013: 5).

Kümelenmenin işletmeler için bazı kilit avantajlar sunduğu kabul edilmektedir. Kümelenme stratejisini benimseyen işletmeler ve diğer örgütler değişkenlik gösteren ortamlara uyum sağlama sürecinde daha başarılı olarak bilgi düzeylerini ve becerilerini daha etkin şekilde kullanabilmektedirler. Bir kümenin üyesi olan örgütlenmeler için kümelenmeler; ölçek ekonomilerine ulaşmak, verimlilik artışı, esneklik, öğrenme ve yenilikçilik gibi faydaların yanı sıra küme oluşturdukları bölgenin çekicilikleri ve imajı sayesinde yabancı yatırımı kümeye çekmek için teşvik edici bir faktör olabilmektedir. Ayrıca küme dahilindeki işletmeler birbirleriyle etkileşim dahilinde bulunduğu bir rekabet ortamı oluşmakta ve uzun vadede rekabetçi avantajlar sağlamaktadır (Beyaz Kitap, 2008: 23). Kümelenmenin rekabet gücü anlamında sağladığı avantajlar, küme ortaklarının ürünlerini kalite standartlarına yükseltmeleri ve uluslararası geçerli kalite standart belgelerini almaları yönünde ortak bilinç oluşturması kapsamında da değerlendirilmektedir. Özelleşmiş girdiler, bilgiye erişim, sinerji ve kamu işbirliği ve teşvikiyle ile verimlilik artışı da sağlamaktadır (Karayel, 2010: 156).

Porter, kümelenmelerin, girdi maliyetlerini azaltmak, girdilerin daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, bilgiye ulaşmada kolaylık elde etmek, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak şeklinde temel faydaları olduğundan bahsetmektedir (Porter, 1998: 78). Karataş ise kümelenmenin faydalarından şu şekilde söz etmektedir (Karataş, 2006: 50):

- Firmaların pazardan daha fazla yararlanmalarını sağlar,
- Kaynakların kullanımında maliyet etkinliği sağlar,
- Kalkınma stratejilerinin paylaşımını sağlar,
- Pazar bilgisinin ve fikirlerinin paylaşımını sağlar,
- Pazar gücü koşullarından daha düşük oranda etkilenmeyi sağlar,
- Geçiş ücretlerini azaltır, uzmanlaşma sağlar,
- Manivela gücü olan bir diğer küme üyesinin uzmanlıklarından fayda sağlama yeteneğini geliştirir,
- Yenilik oranlarında artış sağlanır,
- Ortak problemlere ortak çözümler üretilir,
- Rekabetçilik için engelleri kaldırmada rol oynar,
- Ekonomik aktivitelere odaklanma konusunda fayda sağlar,
- Gelişim için hazırlanmış giriş sanayilerine yardımcı olur, ortak çalışma ekibi, teknoloji ve altyapı inşa eder,
- Kolektif bir şekilde rekabetçi olmak için yapılması gerekenler konusunda yol gösterir, uygun iş gelişimi ve işletim maliyetlerini paylaşır, daha deneyimli firmalardan rehberlik sağlanmasına yardımcı olur,
- Finansal pazarlarda daha önemli bir profil çizer, bir anda birçok üniteye ulaşılmasına yardımcı olur,
- Ortak öğrenme için çevre oluşturur,
- Sürekli destek için kendi sürdürülebilirliğini sağlar,
- Ölçek işletme ekonomilerine erişime imkân verir,
- Yabancı satıcıların ihtiyaçlarını karşılar,
- Diğer destek kuruluşlarından daha çok destek ve etki sağlar.

Özetlemek gerekirse kümelenmeler küme içerisindeki aktörlere birçok alanda avantaj sağlamaktadır. Bir kümeye dahil olan işletmeler birbiri ile etkileşimde bulunduğu, iletişim kurduğunda ve rekabet ettiğinde, uzun vadeli rekabetçi avantajlar yaratırlar. Kümelenmelerin mikro düzeyde ve makro düzeyde elde ettikleri

avantajlar rekabetçiliği arttırmakta ve bölgesel rekabet edilebilirliğe de katkı sağlamaktadır (Erkut, 2011: 25).

2.3. KÜMELERİN YAPISI VE OLUŞUMU

Kümelenme kavramı yeni ortaya çıkan bir kavram değildir; işletmeler uzun yıllardan beri küme özelliği göstermektedir. Kümelenmeler zaman içerisinde gelişmekte ve belirli aşamalar sonucunda var olmaktadır (Beyaz Kitap, 2008: 24). Bir sektör temelinde bir araya gelen işletmelerin yığın oluşturması ile başlayan süreçte, işletmeler arası etkileşimlerin başlaması ve artmasıyla birlikte kümeler ortaya çıkmakta ve daha sonra ortak tedarik, üretim, Ar-Ge, yenilik projeleri ile sağlanan etkileşim ve ilişkilerle kümelerin gelişmesi sağlanmaktadır. Söz konusu, etkileşim ve ortak faaliyetlerin sonucunda kümeler büyüyerek ve gelişerek olgun kümeleri oluşturmaktadırlar. Olgun kümelerde, çeşitli tarihi olaylar nedeniyle ya da çağın gerektirdiği üretimleri gerçekleştirebilmek için bazı dönüşümler yaşanmaktadır (Cansız, 2011: 14).

Kümelerin yaşam döngüsüne ve oluşumuna ilişkin olarak literatürde farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Aşağıda tablo 8'de kümelerin oluşumuna ve yaşam döngüsüne ilişkin sınıflandırma biçimleri gösterilmektedir.

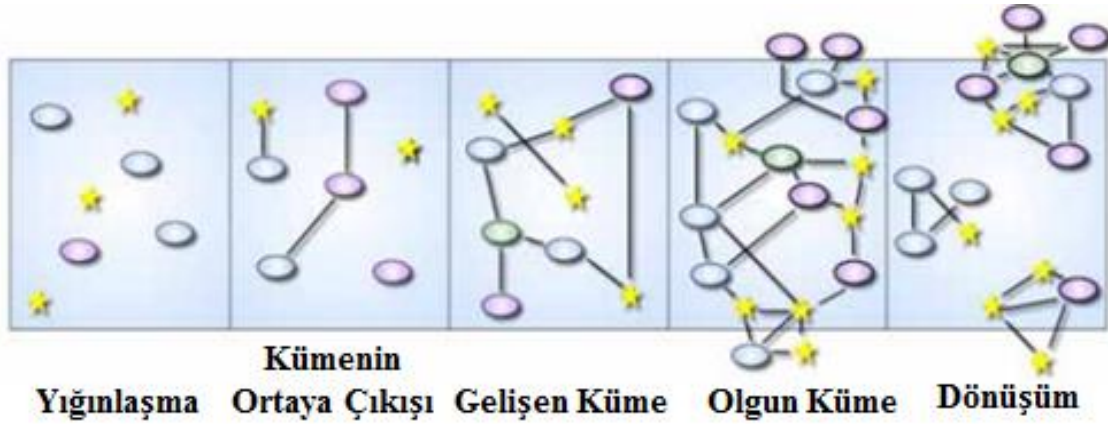
Tablo 8. Kümelenmelerin Yaşam Döngüsü

Araştırmacılar	Aşamalar
Rosenfeld, 2002	Embriyonik Aşama, Büyüme, Olgunluk ve Düşüş Aşaması
Menzel ve Forhnal, 2007	Ortaya Çıkma, Büyüme, Devamlılık ve Düşüş Aşaması
Andersson vd.,	2004 Yığılma, Kümenin Ortaya Çıkışı, Gelişme, Olgunlaşma, Dönüşüm Aşaması
Porter, 1998a	Doğum, Gelişme ve Düşüş

Kaynak: Yiğit ve Ardiç, (2013: 42).

Andersson vd. (2004), kümelerin yaşam döngüsünü diğer çalışmalara göre daha kapsamlı bir şekilde ele almış ve kümelerin yığılma süreci, kümenin ortaya çıkması, gelişme evresi, olgunlaşma evresi ve dönüşüm aşaması şeklinde sınıflandırmışlardır. Aşağıda bu sınıflandırma görsel biçimiyle gösterilmektedir (bkz. Şekil 7).

Şekil 7. Kümelerin Yaşam Döngüsü



Kaynak: Andersson, Serger, Sörvik ve Hansson, (2004: 30).

Kümelerin yığınlaşma aşamasında bölgede çok sayıda birbirinden bağımsız ve etkileşimde bulunmayan işletme ve aktör yer almaktadır. Yığınlaşma aşamasından sonraki süreç embriyo aşaması olarak belirtilmekte ve işletmelerin belirli bir aktivite etrafında işbirliği yaptıkları ve fırsatlar elde ettikleri küme yapısının oluşmaya başladığı süreç olarak değerlendirilmektedir. Benzer ya da ilgili faaliyet alanlarında çalışan yeni aktörlerin ortaya çıkması veya bu tip aktörlerin bölgeye çekilmesi, bütün bu aktörler arasında yeni bağlantıları oluşturmakta bölgeye ve faaliyetlere ilişkin genelde ortak çağrışım, internet sitesi oluşumları görülmeye başlamakta ve bu süreçte gelişen küme aşaması ortaya çıkmaktadır. Olgun kümeler ise belirli bir kritik aktör seviyesine ulaşmış, aynı zamanda kümenin dışındaki diğer kümelerle, faaliyetlerle ve bölgelerle ilişkilerini geliştirmiştir. Bu kümelerde, yeni girişim, ortak girişim ve filiz işletmeler aracılığıyla yeni işletmeler oluşturmaya yönelik bir ortam bulunmaktadır. Bu aşamayı dönüşen küme aşaması izlemektedir. Zaman ilerledikçe kümeler değişen pazarlar, teknolojiler ve süreçler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri, durgunluk ve zayıflama gibi riskleri önlemeleri için, yenilik yapmakta ve yeniliklere adapte olmaktadır. Bu, diğer faaliyetlere odaklanan bir ya da daha fazla yeni kümeye dönüşme biçiminde olabileceği gibi, basitçe ürün ve hizmetlerin dağıtım biçiminin değiştirilmesi şeklinde de olabilmektedir (Andersson vd., 2004: 30).

T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülen “KOBİ, İşbirliği ve Kümelenme Projesi” kapsamında oluşturulan raporda, kümelerin bir sektörün gelişmesi için bölgede var olan ekonomik unsurlara bağlı olarak doğal bir yoğunlaşma sonucu oluştuğu belirtilmekte ve fikir aşamasındaki yığınlar da dahil edildiğinde kümeler, gelişmişlik düzeyine göre 4 gruba ayrılmaktadır (T.C Ekonomi Bakanlığı, 2012: 31).

Tablo 9. T.C Ekonomi Bakanlığı Küme Yaşam Evreleri

Fikir
<ul style="list-style-type: none">• Aynı sektörde faaliyet gösteren bir yığın mevcuttur.• Yığın, bölgesel veya ulusal otoriteler tarafından kümelenme çalışması için seçilmiştir.
Başlangıç
<ul style="list-style-type: none">• Temel analizler gerçekleştirilmiştir.• Küme yönetimi oluşturulmuş ve görev tanımları yapılmıştır.• Kümenin marka kimliği oluşturulmuştur.• Küme stratejisi oluşturulmuştur.• Firmalar kümeye entegre edilmiştir.
Gelişen
<ul style="list-style-type: none">• Profesyonel tam zamanlı Küme yöneticisi/koordinatörü çalışmaktadır.• Kümenin tanımı yapılmıştır.• İleri düzey analizler gerçekleştirilmiştir.• Küme geliştirme projeleri için alternatif finansman kaynakları kullanılmaktadır.• İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sürekli olarak gerçekleştirilmektedir.• Küme yönetimi ulusal düzeyde sektör otoritesi haline gelmiştir.• Uluslararası ağlar tesis edilmiştir.
Olgun
<ul style="list-style-type: none">• Küme kendi kendini finanse edebilmektedir.• Sürdürülebilirliği kanıtlanmıştır.• Uluslararası platformda sektör otoritesi haline gelmiştir.• Lobi gücüne sahiptir.• Küme içinde uzmanlık grupları/alt kümelenmeler oluşmuştur.

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı, (2012: 31)

Kümelerin evrimleşme süreci, birçok aktörün kararına göre gerçekleşen zamana bağlı bir oluşumdur. Kümelenmenin oluşabilmesi için tarihsel ve kültürel birikimin yanı sıra Ar-Ge ve işgücü kapasitesi, eğitim öğretim altyapısı, tedarikçilere yakınlık, ekonomik sermaye, uzmanlaşmış hizmetler, makine imalatçıları ve yazılım tasarımcıları, ağlar ve birlikler, sosyal sermaye, girişimcilik ortamı, inovasyon, piyasa liderleri ve yenilikçilerin varlığı, dış bağlantılar ve vizyonun belirlenmiş olması gerekmektedir (Erol ve Yıldırım, 2013: 46).

2.4. KÜMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Kümeler ölçeklerine, genişliklerine ve gelişme durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bazı kümeler ilk olarak KOBİ'lerden (örneğin, İtalyan ayakkabı ve

Kuzey Carolina mobilya kümelenmeleri) oluşmaktayken, bazı kümeler ise, küçük ve büyük firmaların her ikisini de kapsayarak oluşmaktadır. (Hollywood veya Alman kimya kümelenmeleri gibi). Yine bu kümelerin bazıları üniversiteler ile önemli bağlantılara sahip değilken, bazıları ise araştırma üniversiteleri ile bağlantılı kümelerdir. Kümelerin birbirlerinden farklı oluşumları, kümelerin sınıflandırılması ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Öcal ve Uçar, 2011: 289).

Kümeler işlevleri, çıktıları ve amaçları bağlamında “sanayi kümeleri”, “yenilikçi kümeler” ve “risk kümeleri” şeklinde ayrıştırılarak üç başlıkta değerlendirilmektedir. Genel olarak sanayi kümeleri benzer veya ilişkili ekonomik faaliyetleri bir araya getirerek; öğrenme ve uyumu hızlandıran, bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasında etkili olabilecek uygun iş ortamının oluşturulmasını sağlayan mekânsal yığınlaşmalardır. Sanayi kümelerinin merkezinde sermaye ve coğrafi yakınlık bulunmakta ve KOBİ’lerden oluşmaktadır. Söz konusu açılardan da bölgesel karakterli kümeler olarak değerlendirilmektedir. Bir bölgesel sanayi kümesi, süreçleri üzerine odaklanarak rekabetçi olmayı amaçlarken, yenilik kümesinin temelini ise çok çeşitli üretim faaliyetlerden ziyade yenilik alanı oluşturmaktadır. Bu da yeni ürünler ve yeni süreçlerin oluşturulması, bu yeni ürün ve süreçleri kullanan yeni sanayi dallarının oluşturulması anlamına gelmektedir. Risk kümelerinde ise temel amaç yeni şirketler oluşturmaktır. Risk kümesinde işletmelere finans, mekân ve tesis biçiminde sunulan maddi desteklerin yanı sıra maddi olmayan destekler sağlanmakta ve işletmelere bilgi kaynakları sunulmaktadır. Risk kümesinin bilgi kaynaklarını, üniversiteler, kamu araştırma enstitüleri, merkezleri ve özel araştırma merkezleri oluşturmaktadır (Cansız, 2011: 20).

Diğer taraftan Enright (2000: 12) kümelenmeleri; işleyen kümeler, gizli kümeler, potansiyel kümeler ve politika odaklı kümeler biçiminde sınıflandırmayı önermektedir. İşleyen kümeler, kritik bir yerel bilgi birikimi kitlesinin, uzmanlığın, personel ve kaynakların, firmalar tarafından kullanılarak kümenin dışında kalan firmalarla rekabet etme avantajı sağlayan kümeler olarak tanımlanmaktadır. Gizli kümeler ise, üye firma sayısı kritik seviyeye ulaşmasına rağmen coğrafi yakınlık ve yerel bilgi avantajından fayda sağlayarak gerekli ilişki ağı ve bilgi paylaşımı oluşturamayan topluluklar olarak belirtilmektedir. Potansiyel kümeler, küme oluşturmak için gerekli temel özelliklere sahiptir, fakat henüz kendi öz farkındalığı olmayan topluluklardır. Son olarak politika odaklı kümeler ise; hükümet politikaları nedeni ile desteklenerek oluşturulan kümeler

olarak ifade edilmektedir (Enright, 2000: 12). Kümelerin farklı şekillerde sınıflandırılması, küme destekleme politikalarının detaylarını belirlemede oldukça yararlıdır. İşleyen kümeler için dış pazarlara erişimin kolaylaştırılması; gizli kümeler için işletmeler arası bağlantılar, kurumsallaşma ve bilgi üretimi gelişimine imkân veren kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşma, potansiyel kümeler için çalışan bir küme olma yolunda yeterli kitleyi geliştirme veya çekme; iyi niyetli düşünce kümeleri için ise, daha fazla yaratıcı yaklaşımlar yaratmayı rekabet avantajı elde etmeyi sağlaması açısından önemlidir (Timurçin, 2010: 152).

Mercan, Halıcı ve Baltacı (2004: 173) ise kümelenmeleri işletmelerin birbiri ile ilişkilerini dikkate alarak dikey, yatay, kompleks, ve kapsayıcı şeklinde sınıflandırma yapmıştır. *Dikey kümelenmeler*, işletme gruplarında ve değer zincirinde, alıcıların ve araçların birbirleriyle ilişkilerinin sürekli, yoğun ve sağlam olduğu kümelenmeler olarak tanımlanmaktadır. *Yatay kümelenmeler* ise, yakın sektörlerin ürünlerin tamamlayıcılık ya da ikame ilişkileri nedeniyle ağ dışsallıkları oluşturması ve tek bir sektörün işletmelerinin birbirine bağlanması ile oluşan işletme gruplarının bulunduğu kümeler iken, *kompleks kümelenmeler* ise işletme gruplarının aynı zamanda hem yatay hem dikey olarak birbirleri ile bağlantılı olduğu kümelenmeler olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, *kapsayıcı kümelenmeler* de kompleks kümelenmelerin sanayi ve hizmetleri ile hem özel altyapıyı hem de önemli toplumsal aktörleri ve kamuyu kapsadığı ilişkilerden oluştuğu kümelenme türü olarak ifade edilmektedir (Mercan, Halıcı ve Baltacı, 2004: 173).

3. KÜMELENME POLİTİKA VE STRATEJİLERİ

Değişen bölgesel gelişme anlayışları, aktörleri, bağlantılı ve etkileşimli ilişkiler yoluyla bölgenin gelişmesini amaçlayan bütüncül bir yaklaşıma yönlendirmiş, firmaların yenilikçiliğe verdiği önemin artması da dışsal koşulların sorgulanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda da, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesi yeni bir politika aracı olarak gündeme gelmiştir. Kümelenme politikası, bölgelerin iç potansiyellerine olduğu kadar farklı politika alanlarının potansiyellerinin geliştirilmesinde de önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Alsaç, 2010: 48).

Kümelenme politikaları verimlilik, rekabet edilebilirlik, karlılık, istihdam, yenilikçilik, üretimi geliştirmek ve bölgesel kalkınmayı sağlamak için bir araç olarak görülmektedir. Kümelenmenin ilişkili olduğu kavramların çeşitliliği de kümelenme

politikalarının tek bir politik alanla sınırlı olmadığını göstermektedir. Kümeler bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, KOBİ gelişim politikaları ve dış ticaret politikaları temelinde değerlendirilmektedir. Ayrıca tarım politikaları, çalışma politikaları, insan kaynakları ve eğitim politikaları ile turizm politikaları da kümelenme ile belirli seviyelerde ilişkili politika alanlarıdır (Beyaz Kitap, 2008: 32).

Dünyadaki küme uygulamalarına bakıldığında, büyük bir kısmının sanayi sektörlerinde gerçekleştirilmekte olduğu görülmekte ve sanayi sektörlerinde yer alan küçük işletmeler, büyük işletmeler ve diğer aktörlerin bir araya getirilmesi ve birlikte iş yapmalarının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, küçük işletmelerin, yenilik, esneklik ve istihdam yaratma kapasiteleri geliştirmek ve büyük işletmelerin ölçek ekonomisi şartlarından yararlanmaları mümkün hale gelmektedir. Oluşturulması amaçlanan bu yapı ile hedeflenen daha yenilikçi ve rekabetçi bir ortamdır. Diğer taraftan ülkelerin rekabette avantajlı konuma geçmek için daha az gelişmiş bölgelerde işletmeleri bir araya getirmesi ve ortak iş yapma kültürlerini geliştirmesi de küme oluşturma politikalarının amaçları arasında yer almaktadır (Cansız, 2011: 22). Kümeler, piyasa aktörlerinin birbirleriyle iletişimini kolaylaştırır, ortak AR-GE ve ticarileştirme çalışmaları gerçekleştirir, kollektif hizmetler sunarak iş bağlantılarını güçlendirir. Kümelenme politikaları, doğrudan yabancı yatırım ve ihracatın artırılması, stratejik endüstrilerde kaliteli emek gücünün geliştirilmesi, AR-GE işletme bağlantısının korunarak çıkan sonuçların üretime dönüştürülerek ticarileştirilmesi gibi amaçlar içermektedir (Hobikoğlu ve Deniz, 2011: 234). Kümelenme politikalarına ilişkin temel hususlar aşağıda tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Kümelenme Politikalarına İlişkin Temel Hususlar

Risk sermayesi finansmanını destekleyen program ve yasaların hayata geçirilmesi
Destek hizmetleri için teknoloji transferinin sağlanması
Fikri ve Sınai mülkiyet haklarının korunması
Sanayi -üniversite işbirliğinin desteklenmesi
Uzmanlaşan mesleki eğitim desteğinin sağlanması
İhracat ağlarının geliştirilip etkinleştirilmesi
Küme haritalandırma çalışmalarını etkinliğinin sağlanması
Şirketler arası ağ kurumunun gerçekleştirilmesi
Piyasa istihbaratını gerçekleştirilmesini sağlayan sistemlerin kurulması
Alıcı satıcı aracılık hizmeti sağlayan kurumların etkinleştirilmesi
Teknik standartların belirlenmesi
Uluslararası düzeyde piyasa bilgisine ulaşımı sağlayan sistemlerin kurulması
Değerlendirme sisteminin kurulması
Beraber çalışacak işletmelerin belirlenmesini sağlayan sistemlerin kurulması
Kobiler için iş geliştirme desteğinin sağlanması
Küme ve bölgenin pazarlanması
Çalışma ortağı arayışlarının değerlendirileceği sistemin kurulması
Tedarik zinciri için bağlantı yardımının sağlanması
Etkileşimi sağlamak için farklı piyasa aktörlerinin aynı coğrafi bölgeye yerleştirilmesi
Emek piyasasına dair bilginin toplama ve kullanımını sağlayacak sistemler geliştirme

Kaynak: Hobikoğlu ve Deniz, (2011: 23).

Kümelenme politikası oluşturma nedenleri olarak, kümelenmelerin oluşumunu ve gelişimini engelleyen piyasa başarısızlıkları, kümelenmelere sağlanan destekler ve müdahale alanlarının faaliyetleri gösterilmektedir. Piyasa başarısızlıkları ifadesi ile kümelenme sürecinde oluşan bedavacılık (free rider), dışsallık ve asimetrik enformasyon, küme çıkarları arasındaki uyumsuzluk gibi unsurlar anlaşılmaktadır. Küme politikalarının oluşturulma nedenlerinden bir diğeri ise, kümelere sağlanan destekler ve müdahale alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, devletin mevcut olan destek modelleri ve kümelenmeler için geliştirilecek olan yeni destekler arasında uyumluluğun sağlanması gerekmektedir (Bacak ve Altaş, 2011: 3).

3.1. KÜMELENME POLİTİKASININ HEDEFLERİ

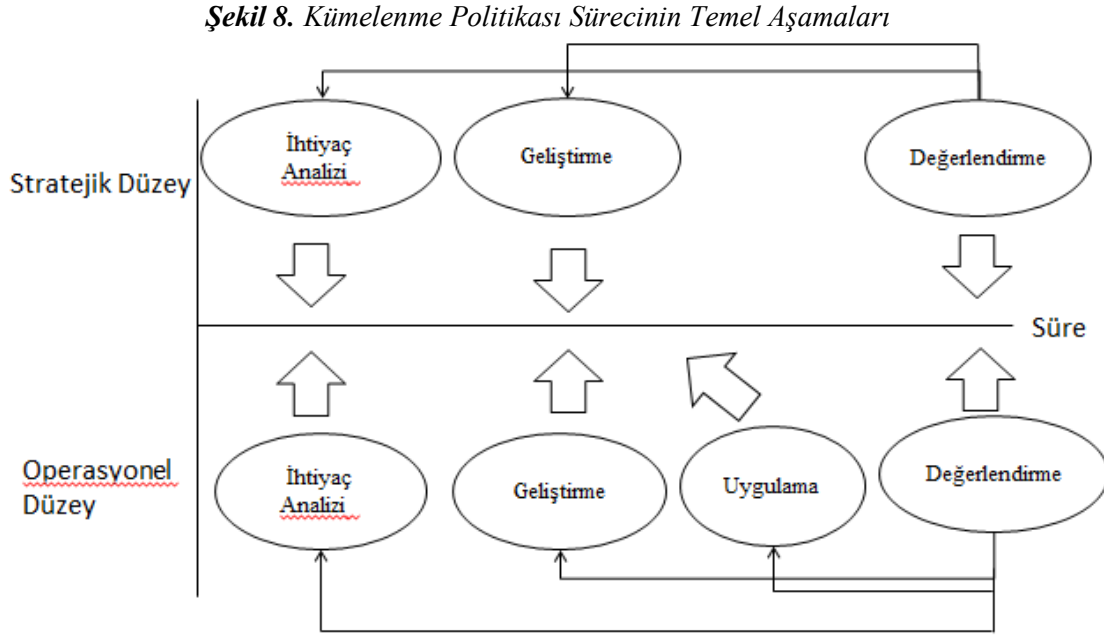
Ülkelerin kümelenme politikalarını uygulamadaki hedefleri ülkeden ülkeye değişmektedir, ancak genel olarak ülkenin istihdam yapısı, sermaye ihtiyacı, teknoloji transfer ihtiyacı, eğitim altyapısı, ihracat stratejisi, vb. ülkeye özgü koşullar çerçevesinde belirlenmektedir (Süygün, 2013: 24). İtalya, Almanya, ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler gibi, gelişmekte olan ülkeler de bu alanda politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bu politikalar, gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde benzer hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu hedeflerin başlıcaları şunlardır (F.Tutar, E. Tutar ve Eren, 2011: 13):

- İşletmelerin yeni teknolojiler geliştirmesini desteklemek (ABD, AB)
- Endüstrilerin rekabet gücünü artırmak (Hindistan, Meksika, Yeni Zelanda, İtalya)
- İhracat kalitesini yükseltmek (Hindistan, Meksika)
- Yabancı sermayeyi çekmek (Çek Cumhuriyeti)
- Yeni pazarlara girmek (Hindistan, Meksika, İtalya)
- İşsizliği azaltmak (İtalya, İngiltere)
- İhracat potansiyelini geliştirmek (Hindistan)
- Eğitim ve teknolojik gelişme (İrlanda)

Uzun vadede kümelerin üretime, rekabet gücüne ve büyümeye katkı sağlamaları beklenmektedir. Tarihsel süreçte kümelenme politikaları, girişimcilik, KOBİ gelişimi, istihdam, bölgesel bütünlük ve bölgesel kalkınma, uluslararası rekabet edebilirlik, ihracata dayalı büyüme, KOBİ'lere uluslararası nitelik kazandırılması, doğrudan yabancı yatırımın çekilmesi, yenilikçilik, bilim ve teknoloji; yeni teknolojiye dayalı şirketler ve yeni kurulmuş şirketler, sürdürülebilir kalkınma ve kırsal kalkınma başlıklarına dayalı olarak dar kapsamlı şekilde değerlendirilmiş, bu da hem dikkate alınabilecek politika araçlarının alanını, hem de işbirliği faaliyetlerinin kapsamını sınırlandırmıştır. Yaşanan tecrübeler sonrasında kümelenme politikaları KOBİ'lere dayalı programlardan uluslararası rekabet edebilirliği ve yenilikçiliği amaçlayan programlara doğru bir değişim göstermektedir (Beyaz Kitap, 2008: 28).

3.2. POLİTİKA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Kümelenme politikası sürecinin temel aşamaları dört başlık altında değerlendirilmiştir. Bu aşamalar şekil 8’de sunulmaktadır:



Kaynak: Beyaz Kitap, (2008: 30).

Yukarıdaki tabloda gösterilen aşamalardan ihtiyaç analizi aşaması, ihtiyaçların tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara hitap eden mevcut politikaların incelenmesi kısmını ifade etmektedir. Geliştirme aşaması ise, söz konusu ihtiyaçları karşılamak üzere bir politika geliştirilmesi, temel politika hedeflerinin tanımlanması, kaynakların gözden geçirilmesi ve politika araçlarının araştırılmasını içermektedir. Uygulama aşaması; programın uygulanması için prosedürlerin, seçim sürecinin, bütçelerin ve zaman tablolarının hazırlandığı kısımdır. Son olarak değerlendirme aşaması ise, uygun bir faaliyet sürecinden sonra program performansının ve politikanın etkinliği ile verimliliğinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Beyaz Kitap, 2008: 29).

3.3. KÜMELENME POLİTİKALARININ BAŞARILARINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Kümelenme politikalarının uygulanarak başarılı olması açısından her ülkenin ve bölgenin kendine has bir kümelenme yapılanmasının bulunması ve farklılaşması beklenir. Ülkelere ve bölgelere göre oluşan bu farklılığa rağmen kümelenmelerin başarılarını etkileyen faktörlerin hemen hemen aynı olduğu ve değişmediği

görülmektedir. Küme politikalarının başarısını etkileyen temel faktörler, ülkede bulunan sosyal sermaye, iş ortamı, kümelerin büyük ve küçük işletmelerin birlikteliği ile oluşması, kümelerin uluslararası güçlü bağlantılara sahip olması ve kamunun etkin destek ve hizmetleri sağlaması olarak sıralanabilir (Cansız, 2011: 28). Timurçin (2010: 165) ise, kümelenmelerin başarısızlık nedenlerini değişen rekabet koşullarına ayak uyduramamanın sonucunda kümelerde üretim isteğinin azalması, eski teknoloji ve teçhizat kullanımı, benzer kümelerdeki rekabet, dayanışma etkinliklerinin ve yeteneğinin kaybolması ve iç dinamizm kaybı şeklinde beş başlık altında toplamıştır. Ayrıca kümelenmelerden en iyi verimliliği elde etmek için giderilmesi gereken eksiklikler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Kümelenme Politikası İçin Başarı Faktörleri

<p>Kritik kitleye ulaşmak. Etkileşimlerin şirketlerin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olabilmesi için, yeterli sayıda ilgili aktörün katılımının sağlanması gerekmektedir.</p>	<p>Özel aktörleri mümkün olduğunca uygulamalara dahil etmek (sadece kamu sektörü tarafından yürütülen girişimleri engellemek). Kümelenme girişimleri (KG) normalde özel sektör tarafından yönetilmektedir. Özel sektör, yerel ve küresel çapta olanakları ve tehditleri tanımlamak için en iyi konumda bulunmaktadır.</p>
<p>Etkilerde kilitlenmeyi engellemek. Bir kümenin uluslararası pazarlarda büyüme olasılığı çok düşük olan bir sektörde veya alanda uzmanlaşması durumunda, kümeler potansiyel olarak “etkilerde kilitlenme” durumuna takılıp kalabilir. Bu durumda risk, bir sektör veya alanda uzmanlaşmakta değil, kümenin daha ziyade, uluslararası pazarlarda büyüme olanağı olan faaliyetlere yönelik çok az imkanla donatılması ve sıkışmasında yatmaktadır.</p>	<p>Tavandan tabana ve tabandan tavana olan girişimlerin arasında bir denge bulmak. KG’ler tabandan tavana yapısında girişimlerdir ve dolayısıyla, yerel paydaşların katılımını ve aktif katkılarını gerektirmektedir.</p>
<p>Rekabetçi baskıda herhangi bir azalma olmamasını sağlamak. Diğer bir olumsuzluk ise, bir küme dahilinde işbirliği uygulamaları hakim olduğunda ve küme kendini dünyanın geri kalanından koruduğunda gerçekleşebilecek rekabetçi baskının azalması durumu ile bağlantılıdır. Küme aktörleri arasındaki işbirliği ve rekabet arasındaki hassas denge korunmalıdır.</p>	<p>Kümelerin yaşam döngüsünü, kümelenme politikalarının yaşam döngüsü ile uyumlu hale getirmek. Kümelerin ve aynı şekilde, kümelenme politikalarının yaşam döngüleri vardır. Politika seçenekleri, kümenin içinde bulunduğu özel gelişim aşamasına göre uyarlanmalıdır. Özellikle, farklı paydaşlar ve değişik destek araçları farklı aşamalarda harekete geçirilmelidir.</p>

<p>Kendi kendine yetmeyi engellemek. Kümelere ilişkin olası bir risk, kümelerin aşırı bir biçimde kendilerine odaklandıkları ve bu esnada da ulusal veya uluslararası anlamda kümenin ötesinde olan daha geniş kapsamlı fırsatlara (ve tehlikelere) dair görüşü kaybettikleri durumlarda ortaya çıkan “kendi kendine yetme sendromu”dur.</p>	<p>Güçlü hükümet–işletme ortaklıkları kurmak. Kamu ve özel sektörün çıkarlarını, hedeflerini ve politikalarını uyumlu hale getirmek, sürdürülebilirliği sağlamada yardımcı olabilmektedir.</p>
<p>• Anahtar şirketlere aşırı bağımlılığı önlemek. Diğer bir önemli risk ise bir kümenin anahtar şirket(ler)e aşırı düzeyde bağımlı olmasını kapsamaktadır; bu durum söz konusu lider şirketlerin rekabet edebilirliğinin azalması halinde problem oluşturabilir</p>	<p>Kurumlar arası etkileşim yaratmak. Bir kümelenme politikası, kümelerin ihtiyaç duyacağı değişik şekilde, duruma özel uyarlanmış desteği sağlayabilmek için çok çeşitli kurumsal aktörü de kapsamalıdır.</p>
<p>Güçlü beceri temeli. Uzmanlaşmış bir işgücünün varlığı, kümelerin sistem dışı değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını sağlar ve aynı şekilde, kümelerin evrimleşme sürecinin sürekliliğinin garantiye alınmasına yardımcı olur.</p>	<p>Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek. Kümelenme politikası, operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar bütün ve yetkililerin sürekli olarak kapasitelerinin ve altyapılarının geliştirilmesi önemli kılar. (örneğin proje yönetim kapasitesi).</p>
<p>Ağ oluşturmanın, bağlantıların, araçların ve ortaklıkların mevcut olması. Ortaklıklara ilişkin önceden var olan her nevi eğilim ya da etkileşimi tercih eden kuruluşların varlığı, küme gelişimini kolaylaştıracaktır.</p>	<p>Yerel düzeyde olabildiğince yoğun bir uygulama yapısının formüle dökülmesi. Başarılı bir kümelenme politikasının, küme gelişimini destekleyen programları ve önlemleri uygulaması için güçlü yerel kurumlara ihtiyacı vardır.</p>
<p>“Sosyal sermaye”. Güven, paylaşılan değerler ve ortak normlar kümeler dahilinde etkileşimi kolaylaştıran özelliklerdir.</p>	<p>Girişimci enerji. Kümelere dinamizmini sağlamak için önemli bir unsurdur.</p>
<p>Uzun vadeli bir zaman çizelgesi benimsemek. Kümelere ve kümelenmenin yararları genellikle hemen ortaya çıkmaz. Politika, uzun vadeye yatırım yapmalıdır ve kümelerin sağlıklı bir evrim süreci geçirmeleri için uygun çevreyi sağlamalıdır.</p>	<p>Küme ve kümelenme politikalarının yararlarına ilişkin güçlü bir bilinç. Bir kümelenme politikasının başarılı bir şekilde uygulanması, karar vericilerin ve paydaşların kümelenme ve yenilik süreçlerini çok iyi bir biçimde anlamalarına bağlıdır.</p>

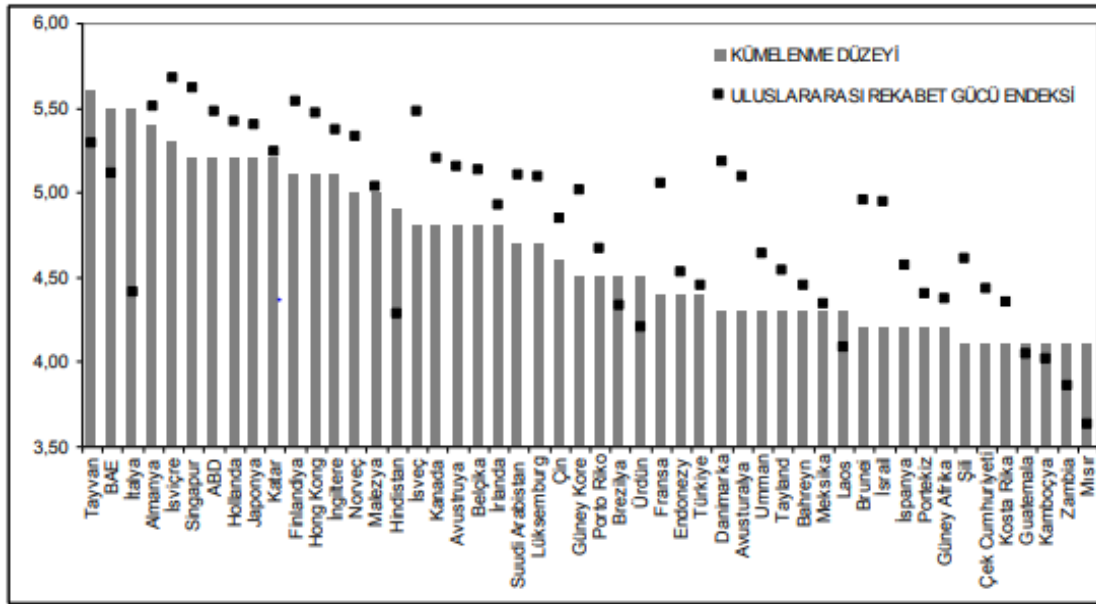
Beyaz Kitap, (2008: 31).

4. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜMELENME ÖRNEKLERİ

Kümelenme temelli sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri, hem ulusal hem de uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülmekte ve başta

gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır (Gözek, 2012: 1). Konuya ilişkin literatürde, kümelenmelerin oluşturulmasının gerekçeleri olarak, kümelerin verimlilik ve yenilik için faydaları ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerin tamamında, geçiş ülkelerinde ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda kümelenmeye ilişkin politika ve programlar uygulanmaktadır (Cansız, 2011: 39). Kümelenmeler, ülkelerin rekabet gücünün artırılması konusunda da gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir. Dünyanın dört bir yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda birçok proje bulunmaktadır. Ülkelerin rekabet gücünü artırmanın yanı sıra, kümelenme çalışmalarının KOBİ'lerin de rekabet gücünü artırdığına ilişkin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaşanmış birçok örnek bulunmaktadır. Dünya genelinde çok sayıda ve farklı özelliklerde küme tespit edilmiştir. Aşağıda şekil 9'da dünya genelinde kümelenme düzeyi sıralamasında ilk 50 ülke gösterilmektedir (Kocaoğlu, 2013: 226).

Şekil 9. Dünyada Kümelenme Düzeyi Sıralamasında İlk 50 Ülke



Kaynak: Kocaoğlu, (2013: 226).

Tabloda da görüldüğü üzere kümelenme düzeyi en yüksek ülkeler olarak Tayvan, Birleşik Arap Emirlikleri, İtalya, Almanya, İsviçre, Singapur ve ABD görülmektedir. Türkiye ise sıralamada 31. Sırada bulunmaktadır.

Tarihsel olarak kümelenme yaklaşımının gelişimine bakıldığında kümelenmelerin ilk örneklerine dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ve özellikle Dünya Ekonomik Forumu Küresel Ekonomik Raporları'nda da ön sırada yer alan Amerika Birleşik Devletleri'nde rastlanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de

kümelenme uygulamaları Harvard Üniversitesi, Rekabet Enstitüsü profesörlerinden Michael Porter ve ekibi tarafından başlatılmıştır (Erkut, 2011: 56).

Bu bölümde gelişmiş olan ülkelerden; ABD, Japonya, Fransa ve İtalya'daki kümelenme uygulamaları örnek verilmekte ve son olarak da Türkiye'deki kümelenme uygulamaları kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

4.1. ABD'DE BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI

San Francisco şehrinin güneybatısında yer alan Silikon Vadisi ABD kümelenmelerinde ilk akla gelen çekici bir örnektir. Bilişim teknolojilerinin yanı sıra entegre devreler, mikro işlemciler ve bilgisayarlar geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Silikon Vadisi mühendisler ve bilim adamları tarafından ortaya çıkan yeni teknolojik bilginin Savunma Bakanlığı'nın finansman desteğiyle, risk sermayesi şirketlerinin verimli bir ağ yapılanması ve Stanford Üniversitesi'nin kurumsal liderliğinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Silikon Vadisi'nin oluşumundaki önemli etkenlerden bir diğeri de çok erken bir tarihten beri risk (girişim) sermayesi ağının var olmasıdır. Burada önemli olan unsur, ilk yatırımcıların büyük çoğunluğunun elektronik sanayi kökenli olması, dolayısıyla uğruna riske girdikleri teknoloji ve işletme projeleri hakkında bilgi sahibi olmalarıdır (Cansız, 2011: 40).

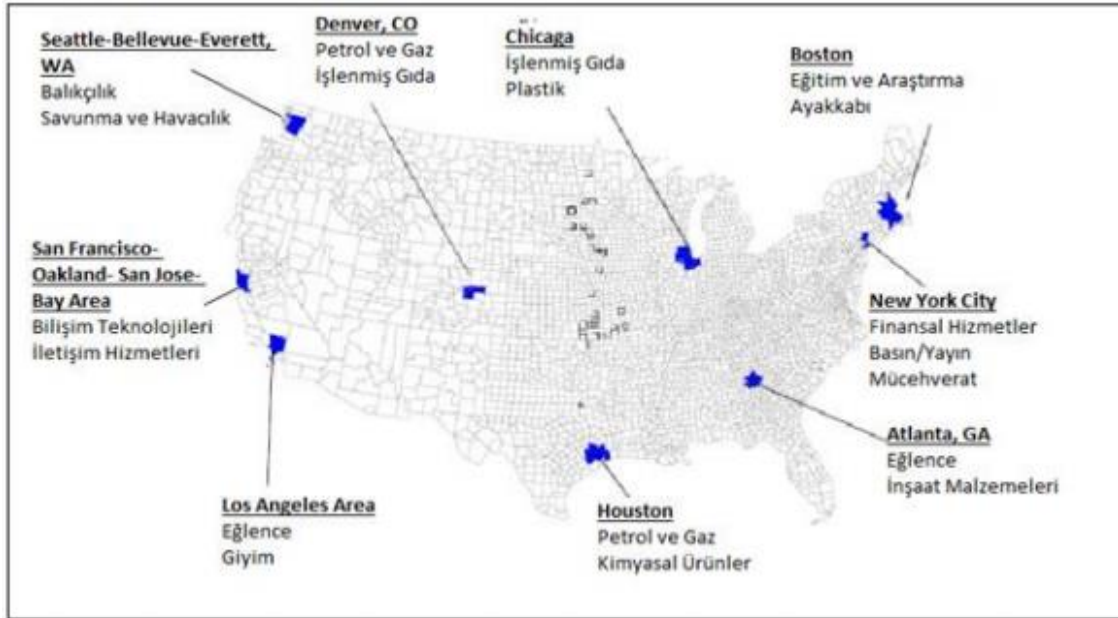
Dünya ekonomileri içerisinde önemli bir paya sahip olan film sektörü alanında ülkelerin ilk sırasında ABD yer almaktadır. Güçlü bir sektörel kümelenmeye sahip olan Amerikan film sektörü, özellikle bünyesinde büyük stüdyoları barındıran Hollywood bölgesinde faaliyetlerine yoğunlaşmakta ve Hollywood tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle Hollywood şu anki yapısı itibarıyla hem bir sektörü hem de coğrafi bir alanı temsil etmektedir (Feldman ve Martin, 2005: 1242 akt. Karayel, 2010: 177).

ABD'de diğer önemli küme yapılanması olan US Capitol, 1980 ve 90'lardan sonraki süreçte internet ve biyoteknoloji konularıyla alakalı işletmelerden oluşan en başarılı kümelerden biri haline gelmiştir. US Capitol'un 1970'lerin başında risk sermayesi, iş hizmetleri, sosyal sermaye ve sanayi odaklı araştırma yapan üniversiteler gibi destekleyici faktörlere sahip olmadığı görülmektedir. US Capitol bölgesinde sağlık ve savunma sektörleriyle ilgili kamu kurumlarının ve araştırma kuruluşlarının bulunması, federal laboratuvarların yoğun olması ve bu kurumlardan nitelikli işgücünün temin edilebilmesi nedeniyle telekom ve biyoteknoloji sektörlerinde yeni nesil girişimlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. 1980'li yıllarda US Capitol bölgesinde

ortaya çıkan çok sayıdaki biyoteknoloji işletmesi, kamu laboratuvarlarının birer ürünü olarak nitelendirilebilir. Bölgede daha çok hizmet sektörlerinde işletmeler kurulmakla birlikte, zamanla ticari ürün geliştiren ve Ar-Ge çalışması yapan işletmeler de ortaya çıkmıştır. Bu da kamu ağırlıklı bir bölgeden, özel sektör ağırlıklı ileri teknolojik bir kümeye dönüşmenin kendiliğinden ve tabandan tavana yayılan bir süreç olduğunu göstermektedir (Cansız, 2011: 40).

Daha önceki bölümlerde bahsetmiş olduğumuz California şarap kümelenmesi de hem üzüm yetiştiriciliği hem de şarap yapımını destekleyen birçok sayıda işletmeden oluşmuş güzel bir kümelenme örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda şekil 10'de ABD'de kümelenmelerin olduğu bazı alanlar gösterilmektedir.

Şekil 10. ABD'de Kümelenme Alanları



Kaynak: Erkut, (2011: 57).

4.2. JAPONYA'DA BAŞARILI KÜME UYGULAMALARI

Japonya'da yerel kümelenme stratejileri 1990'ların sonundan itibaren oluşturulmuştur. 1995'li yıllara kadar imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ağlarına yönelik yürütülen kümelenme politikaları zamanla imalat sanayi faaliyetlerine ilişkin meydana gelen değişimin de etkisiyle yetersiz görülmeye başlanmış ve yeni yaklaşım olarak KOBİ'leri, büyük işletmeleri, üniversiteleri ve diğer araştırma kuruluşlarını da içine alan farklı aktörler arasında bağlantılar oluşturmayı hedef alan bir politika benimsenmiştir. Japonya'nın son dönem kümelenme çalışmalarına bakıldığında, iki küme programı dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, 2001 yılında

başlayan Ekonomi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca (METI) yürütülen Sanayi Kümeleri Programı; diğeri ise, 2002 yılında başlayıp, 2007 yılı itibarıyla sona eren ve Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığınca (MEXT) kümelere yönelik olarak uygulanmış programdır. Sanayi kümeleri ve bilgi kümelerinin büyük çoğunluğu aynı alanlarda yer alan birbirlerinden bağımsız kümelenmeler olup yönetimlerindeki farklılık ile bağlı oldukları bakanlıkların farklı amaçları olması (METI ve MEXT) açısından birbirlerinden ayrılmaktadır. (Cansız, 2011: 42). Japonya'daki ticaret ağları kümelenmesi dışında var olan diğeri bir kümelenme ise, Japonya cilt bakım endüstrisi kümelenmesidir. Japonya' da biri Tokyo' da diğeri Osaka' da olmak üzere cilt bakım endüstrisinin iki ayrı kümelenmesi mevcuttur. Cilt bakım ürünlerinin üretiminde çok önemli olan yüksek nitelikli yağ gibi hammaddelerin ithal edilmesi gerekmektedir. Japonya doğal kaynaklara sahip bir ülke olması nedeniyle, kaynaklara yakınlığından dolayı Tokyo ve Osaka bölgeleri ithal edilen hammaddeleri daha düşük bir taşıma maliyeti ile elde etmektedirler. Bu nedenle, Japon cilt bakım firmalarının bu bölgelerde doğal bir coğrafi yoğunluğu söz konusudur (Huang, Stone, Sunouchi, Tan ve Tashiro, 2013: 12).

4.3. FRANSA'DA BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI

Fransa'da uygulanan bölgesel gelişme politikalarının temel amacı, uzun süre boyunca üretim ve istihdamın ülke genelinde dengeli dağılımını sağlamak olmuştur. Özellikle, Fransa'nın görece geri kalmış bölgeleri ile gelişmiş bölgeler olan başkent ve çevresi arasındaki farkın kapatılmasına odaklanılmıştır. Bunun için, teşvike dayalı planlama yaklaşımı yerine, dezavantajlı bölgelere altyapı yatırımı yapılması ve mali kaynakların bölgeler arası dağılımının belirlenmesi şeklinde yönlendirici bir yaklaşım benimsenmiştir. Bölgesel planlama, ulusal planların bir parçası olmuş ve ulusal strateji 1960'lardan itibaren Fransa Mekânsal Planlama Ajansı (DATAR) tarafından uygulanmaya başlanmıştır. 1982'den itibaren bölgesel ve yerel birimlerin karar almada daha etkin rol almalarını sağlayacak çeşitli düzenlemeler yapılmıştır(Alsaç, 2010: 84).

Fransa'da uluslararası çapta rekabetçiliği olan kümelerden birisi de Fransa'nın çiçek ve ıtır yönünden en zengin bölgesi olan Grasse'de yer alan PASS (Parfumes, Aromas, Scents, Flavours) Kümesidir. PASS Kümesi, Provence Alpes Cote de'Azur bölgesinde yer almaktadır. Provence Alpes Cote de'Azur Bölgesinin aromatik bitkilerin üretimi ve bu bitkilerden yeni ürün üretilmesindeki deneyimi çok eski yıllara

dayanmaktadır. PASS Kumesinin amacı, Provence Alpes Cote de'Azur'da, uluslararası rekabetçiliği olan mükemmeliyetçi veya mükemmel bir sektör geliştirme olarak belirtilmektedir (Sayın ve Dulupçu, 2018: 153).

4.4. İTALYA'DAKİ BAŞARILI KÜMELENME UYGULAMALARI

Dünyadaki kümelenmelere, ayakkabı parçaları, makine, kalıp, tasarım ve deri tedarikçileri olarak Ferragamo ve Gucci gibi tanınmış ayakkabı şirketlerini de içeren İtalyan deri moda kümesi örnek olarak verilebilir. İtalyan deri moda kümesi, farklı türlerdeki deri ürünleri ve ayakkabı üreticilerinin dahil olduğu bir dizi ilişkili sanayiden oluşmaktadır. Bu sanayiler, yaygın pazarlama araçlarıyla çalışmakla birlikte benzer müşteri alanlarında benzer imajlarla rekabet etmektedir. Hazır giyim, atkı ve aksesuarları da içeren tekstil modasındaki bir İtalyan kümesi genellikle yaygın kanallar kullanan tamamlayıcı ürünler üretmektedir. İtalyan deri modası kümesinin olağanüstü gücü, İtalyan işletmelerinin kullandıkları çok sayıdaki sinerji ve bağlantılar sayesinde (Porter, 1998: 79).

5. TÜRKİYE'DE BAŞARILI KÜMELENME ÖRNEKLERİ

Kümelenme özellikle 1980'li yıllardan sonra, Türkiye ekonomisinde yer almaya başlamış bir kavramdır. Kümelenme, sanayi işletmelerinin üretim, girdi, hammadde, işgücü, lojistik, pazara erişim gibi birçok konuda işletmelere oldukça fayda sağlamış ve maliyet azaltıcı tedbirler sağlayarak, küresel piyasada rekabet edebilme gücünü artırmış ve ülkemizde birçok ilde değişik sektörler ile yerini almıştır. Kümelenmeye dâhil olan işletmelerin birçoğu, kümelerden fayda sağlamışlardır (Kalfa ve Yürekli, 2016: 72).

Türkiye' de son yıllarda kümelenme konusunda yapılan çalışmalar artan bir ivme ile yürütülmektedir. Devlet politikaları arasında kümelenme çalışmalarına yer vermeye başlanmıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından Türkiye'nin "küme haritası" çıkarılmıştır. Bu haritada 32 sektörde birbiriyle ilişkili sektörlerin kümelendiğini tespit etmiştir. Bu sektörler aşağıda listelenmiştir (Herdem, 2014: 101):

- Tarımsal ürünler ve işlenmiş gıda,
- Analitik aletler ve tıbbi gereçler,
- Otomotiv ve motorlu taşıtlar,
- İlaç sanayi,
- Yapı malzemeleri,

- Kimyasal ürünler,
- Bilgi teknolojileri,
- Enerji üretimi ve iletimi,
- Tekstil,
- Turizm.

Aşağıdaki şekilde Türkiye'deki kümelenmelere yer verilmiştir.

Şekil 11. Türkiye'deki Kümelenme Alanları



Kaynak: Seki ve Arslan, (2018: 44).

Türkiye'de kümelenmeler doğal kaynaklara bağıllık sonucunda, dağınık halde bulunmaktadır. Birkaç bölge dışında genel olarak her bölgede bazı sektörlerde uzmanlaşmış bir küme yer almaktadır. Bu kümelerin bazıları çok eski zamanlardan gelen bazıları da kendiliğinden ortaya çıkan benzer kümelenmelerdir. Örneğin, eskiden ipekli dokuma merkezi olan Bursa'da ipeğe benzerliği nedeniyle floş, sentetik iplik ve kumaş; Denizli'de havlu, bornoz ve ev tekstili; Uşak'ta battaniye; Adana'da pamuklu dokuma; Kahramanmaraş'ta pamuk ipliği; Gaziantep'te küçük makine halıcılığı; İstanbul'da örme ve konfeksiyon kümeleri oluşmuştur (Timurçin, 2010: 185). Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu (AKİP) tarafından belirtilen ve kümelenmelerden bazıları ise şunlardır (<http://www.akip.org.tr>);

- Eskişehir-Bilecik-Kütahya seramik iş kümelenmesi
- Çukurova tarım makineleri ve teknolojileri kümelenmesi
- ODTÜ teknokent savunma sanayi kümelenmesi

- Eskişehir havacılık kümelenmesi
- Gaziantep makine metal kümelenmesi
- OSTİM savunma ve havacılık kümelenmesi
- GAP organik tarım kümelenmesi
- OSTİM yenilenebilir enerji ve çevre teknolojileri kümelenmesi
- NÜKSAK nükleer sanayi kümelenmesi
- OSTİM medikal sanayi kümelenmesi
- Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi
- BOSB Bursa Tekstil Kümelenmesi
- Bodrum Yat Kümesi

Ülkemizde birçok avantaja sahip kümelenme çalışmaları mevcut olmasına rağmen kümelenme konusunda bazı eksiklikler de bulunmaktadır. Söz konusu bu eksiklikler; şirketler, kamu kuruluşları, üniversitelerden oluşan üçlü sarmalın verimsiz çalışması, işbirliği ile iş ortaklığına dair iş kültürünün azlığı ve kümelenme kavramının henüz iyi anlaşılammış olması gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca ülkemizde kümelenme çalışmalarının başarılı olabilmesi için kümelenmeye olan ilginin ortak bir anlayışa dönüştürülmesi gerekmektedir (Kafka ve Yürekli, 2016: 66).

6. TURİZM SEKTÖRÜ VE KÜMELENME

Turizm sektörü hem ölçek, yatırım, örgütlenme, yönetim boyutlarıyla hem de geriye ileriye bağımlılığı, çok yönlülüğü ile özel deneyim ve bilgi gerektirmektedir. Ayrıca teknolojiyi yakından takip etme zorunluluğu da sektörün ayırıcı özelliklerinden biridir. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında turizm sektörünün çok hızlı gelişme gösteren bir sektör olduğu görülmektedir (Şen ve Şit, 2015: 31).

Küreselleşen dünyada ekonomik ve kitlesel bir olgu haline gelen turizm 20. Yüzyılın sonlarında ülkelerin karşılaştıkları ekonomik sorunların çözümünde etkili olması ve ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle en çok ekonomik yönü ile ele alınmış toplumsal bir etkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (N.Kozak, M.Kozak ve M.Kozak, 2012: 73).

Turizmin ülke ekonomilerindeki artan önemi karşısında daha fazla pay almak isteyen ekonomiler turizm gelirlerini kendine çekmek için çeşitli stratejiler ortaya atmışlardır. Porter'in ünlü Elmas Modeli ile birlikte çeşitli sektörlerde olduğu gibi turizmde de kümelenme yaklaşımı uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde de

kümelenme stratejisine kayıtsız kalınmamış, çeşitli sektörlerle birlikte turizm sektöründe de kümelenme çalışmaları yapılmıştır (Kartal, 2013: 1).

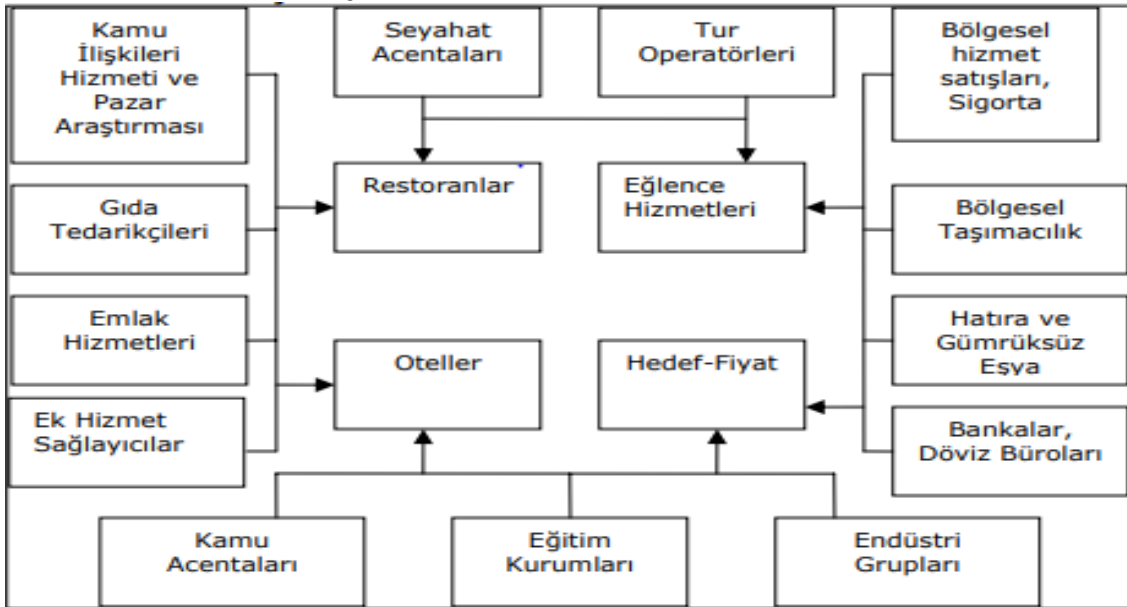
Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye de gerek ekonomik politikaları kapsamında ve gerekse mikro bazda turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Turistik amaçlı yatırımlardaki artış, milli gelir içinde turizmin payının yükselişi, hizmet sektöründe öncelikli istihdam alanı haline dönüşmesi, ödemeler dengesine olumlu katkısı ve yabancı sermayeyi ülkeye çekmesi sektörün önemini açıkça göstermektedir (Dilber, 2007: 209). Ayrıca turizm sektörü, ülkelerin veya bölgelerin sahip oldukları turizm arz kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi ve bölgesel bir kalkınmanın sağlanması konusunda da önemli bir yere sahiptir (Çeken, 2008: 32).

Kümelenme kavramının turizm sektörüne uygulandığı düşünüldüğünde uzmanlaşma, işbirliği, oluşturulan sinerji ve inovasyonla birlikte turizmin bölgesel kalkınmada istenilen amacı sağlamasına zemin hazırlanabilir. Ülkemizin zengin turizm potansiyeline sahip geri kalmış bölgelerinde kümelenme sayesinde, turizm potansiyelinin verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanması, böylece bu bölgelerde kalkınma hızının artması, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının giderilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesinde turizmin etkin bir rol oynayacağı öngörülmektedir (Kartal, 2013: 193). Bunun en güzel örneği; Sultanahmet Turizm Kümelenmesidir. Bu başarılı örneklerden sonra Türkiye’de bu alanda yapılan kümelenme çalışmaları; MEVKA (Mevlana Kalkınma Ajansı) Bölgesi Turizm Kümelenmesi, Kapadokya Turizm Kümelenmesi, Antalya Bölgesi Turizm Kümelenmesi, Muğla Turizm Kümelenmesi, Mardin Turizm Kümelenmesi, Bolu Turizm Kümelenmesi’dir. Bu çalışmaların ortak noktası, yapılan analizlerle bölgedeki turizm potansiyelinin belirlenmesi ve bu potansiyelin kümelenme faaliyeti sonucunda nasıl aktif hale getirileceği konusunda araştırmalar yapılmasıdır (Gökdeniz, 2015: 40).

Turizm kümelenmesinin bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi ve bölge içinde kalkınma kutbu oluşturması beraberinde verimliliğin ve rekabet edilebilirliğin artmasını, maliyetlerin azalmasını bunun sonucunda bölgeye gelen turist sayısında ve harcamalarındaki artışı, turizmden elde edilen gelir artışını, yeni sektörlerin piyasaya girmesini ve bu sayede de bölge içinde istihdam artışını ve sosyo-kültürel kalkınmayı getirmiştir. Söz konusu bu etkiler turizm kümelenmesinin bölgesel kalkınmaya etkilerinden birkaçıdır (Kartal, 2013:194).

Turizm kümelenmeleri, turizm faaliyetleri çerçevesinde birbirine bağlı şirket ve kurumların coğrafi yoğunlaşması olarak tanımlanabilir. Bu yoğunlaşma; tedarikçileri, hizmetleri, hükümetleri, kurumları, üniversiteleri ve rakipleri içermektedir. Turizm kümelenmeleri, turizm sektörünün spesifik faaliyetleri olan konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence ve çeşitli çekiciliklerle ilgili hizmetleri sunan işletmelerle birlikte, tur operatörleri ve seyahat acenteleri, el sanatları, araba kiralama şirketleri ve destekleyici faaliyetlerin yanı sıra, örgütsel destek hizmetleri, ulaşım alt yapısı, eğitim ve öğretim, danışmanlık ve diğer mesleki hizmetleri de içine alır. Bu nedenle, bir turizm kümelenmesini geliştirmek, spesifik faaliyetlerden ziyade, ortaklara ve diğer faktörlere gereksinim duyar (Kuşat, 2010: 127). Turizm kümelenmesine ilişkin şekil aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 12. Turizm Kümelenmesi Modeli



Kaynak: Kuşat, (2010: 128).

Yukarıdaki şekil incelendiğinde turizm sektörü ile doğrudan ilişkili olan firmaların turizm sektörü ile dolaylı ilişkileri olan diğer birçok sektör ile bağlantılı ve ilişkili olduğu fark edilmektedir.

Turizm ürünleri imalat sektöründe olduğu gibi, ürünü müşteriye sunmadan önce kalitesini kontrol etme ve zincirdeki diğer sektörlerin tatmin düzeyini ölçme, inceleme imkanını sunmamaktadır. Bu durum, turizmde eş zamanlı üretim ve tüketim yapılmasından kaynaklanmaktadır. Fakat turist ziyaret ettiği bölgedeki konakladığı otelden çok memnun ayrılmasına karşın, otelin yakınındaki bir restorandan memnun kalmadığı için bir daha aynı otele ve turizm bölgesine gelmeyebilir. Tipik bir turizm

kümelenmesinde, örneğin, bir ziyaretçinin kalite deneyimi yalnızca temel aktivitelerden hoşnutluk düzeyine değil, aynı zamanda oteller, restoranlar, alış-veriş merkezleri ve ulaşım imkânları gibi tamamlayıcı işletmelerin etkinliğine de bağlıdır. Bu durum da, turizmin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini, yani; turizmin hizmetlerin toplamıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Kümenin temel özelliğinden dolayı da üyeleri birbirlerine tamamen bağımlı olduklarından, birinin sergileyeceği başarı diğerlerinin de başarısını artıracakı öngörülmektedir. Bu nedenle, turizm sektöründeki kümelenmeyle beraber üyeler işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürerek, müşterek pazar paylarını ve kapasitelerini artırma olanağına kavuşabilir, bu durumda kümedeki bütün firmaları memnun edecektir (Erarslan, Bulu ve Bakan, 2008: 21).

Kümelenmeler, turizm sektöründe yerel ve bölgesel gelişmenin en popüler oluşumlarından birisi haline gelmiştir. Turizm sadece gıda, ulaşım, konaklama endüstrisiyle bağlantısı olan ve bu sektörlerin gelişimini destekleyerek kendisine katkı sağlayan bir sektör olarak değerlendirilmemelidir (Göçen, 2013: 73).

6.1.DÜNYADA TURİZM KÜMELENMESİ ÇALIŞMALARINDAN ÖRNEKLER

Dünyada turizm kümelenmelerine örnek olarak çok sayıda kümelenme mevcuttur. Bunlar, daha öncede bahsetmiş olduğumuz hem coğrafik hem de sektör kümelenmesine örnek teşkil eden California şarap kümelenmesi, Avustralya (Victoria) Şarap İş Kümesi, Avustralya (Cairns) Turizm ve Konaklama İş Kümesi, LasVegas'ta Turizm (Eğlence-Kumar) kümelenmesi, Fransa-Paris turizm kümelenmesi, Tunus turizm kümelenmesi, Jamaika mega turizm kümelenmesi, İspanya (Endülüs) turizm kümelenmesi ve Tayland medikal turizm kümelenmesi, belli başlı örnekleri teşkil eder (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 99, Güneş 2009: 52, Kartal, 2013: 104).

Tayland'da turizm çeşitlerinden tedavi amaçlı seyahati kapsayan medikal turizm kümelenmesi başarılı olarak pazarlanmaktadır. Tayland, medikal turizmin ülkede gelişmesinden önce, çekiciliğe sahip bir destinasyon olarak turizm talebini çekmekteydi. Daha sonra bilhassa hastanelerin açılması ve sağlık hizmetlerinin düşük işgücü maliyeti ve döviz kurunun avantajları sayesinde düşük ücretle sunulabilmesi ile medikal turizm açısından da cazip bir destinasyon olarak ön plana çıkmıştır. Örneğin; Tayland'da bir operasyon, konaklama ve seyahat ücreti dâhil olmak üzere, ABD'de gerçekleşen bir operasyonun fiyatının yarısından daha az bir ücrete gerçekleştirilmektedir (Pınar, 2008:3 akt. Güneş, 2009: 52).

Tunus ekonomisi içerisinde imalat ve tarım sektörünün yanında turizm sektörü de en önemli sektörlerden birisini oluşturmaktadır. Ülkede birçok kişi bu sektörden istihdam sağlamak ve geçimini kazanmaktadır. Tunus son yıllarda özellikle sağlık ve termal turizmini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Devlet bütçesinden turizm sektöründeki yatırımlara milyar dolar ayrılmıştır. Termal turizmin yanında güneş tedavileri, golf, çöl ve gemi turizmi gibi alternatif alanlarda sektör çeşitlendirilmeye çalışılmaktadır. Turizmdeki kümelenme ile Tunus'un konaklama tesislerinde önemli artışlar meydana gelmiş; bu da gelen turist sayısını arttırmıştır. Turist sayısındaki artış ülkenin döviz gelirlerinin de artmasına yol açmıştır. Son yıllarda meydana gelen terörist saldırılar ve siyasi istikrarsızlık bu olumlu gelişmelerin devam etmesini engellememiş, geciktirmiştir (Kartal, 2013: 102).

Jamaika örneğinde, turizmin çok önemli ekonomik getiri sağlayan bir sektör olduğu anlaşılmaktadır. Turizm sektörü bir mega kümelenme olarak Jamaika'nın 2010 ihracat planına dahil edilmiştir. Bu bağlamda, büyük mega kümelenmesi ile ilgili olarak bütün işletmelerin ortak ihracat stratejisine yönelik olarak faaliyet göstermesi sağlanmıştır. Jamaika Mega Turizm Kümelenmesi ile turizm ürününün değerinin artırılması, bu bağlamda, uluslararası rekabet gücüne sahip bir turizm sektörü, turistlerin memnuniyet düzeyinin artırılması, turizm ihracatının artması planlanmaktadır (Pınar, 2008:3 akt. Güneş, 2009: 53).

6.2. TÜRKİYE'DE TURİZM KÜMELENMESİ ÇALIŞMALARINDAN ÖRNEKLER

1999 yılında Competitive Advantage of Turkey (CAT), Türkiye'nin Rekabet Avantajı Projesi ile ilk kez gündeme gelen rekabet avantajı elde etme gerekliliği, bu projenin 2004 yılında kurumsallaştırılarak Uluslararası Rekabet Avantajları Kurumu'nun (URAK'ın) kurulmasıyla gerçek ilgiyi görebilmiştir. CAT Projesi kapsamında 1999 yılı başında Türkiye'nin rekabet üstünlüğüne sahip sektörleri tanımlanmaya çalışılmış ve seçilen ilk adaylar, sektör lideri olarak çalışmalara başlamıştır. Bu çerçevede rekabet avantajına sahip sektörlerden biri olarak turizm sektörü seçilmiş ve kümelenme geliştirme çalışmaları kapsamında bir pilot bölge belirlenmesine karar verilmiştir. Pilot bölge olarak da Sultanahmet Bölgesi seçilmiştir. CAT Projesi kapsamında Sultanahmet Turizm Kümelenme Geliştirme Projesi 2000 senesinde başlamış ve 5 yıl devam etmiştir. Bu bölgede coğrafi olarak birbirine çok yakın turistik destinasyonların varlığı ve büyük firmaların sektöre girmesiyle artan ve

hızlanan sermaye akışı, sektörün rekabetçiliği üzerinde olumlu katkıda bulunmuştur. Bu yapılanmanın rekabetçilik üzerindeki olumlu etkisi öncelikle turizm talebi üzerinde etkili olmuş, mevsimsel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan turistik talep dalgalanmalarının büyük ölçüde önüne geçilmiştir. Turistik talebin turist sayısından çok, niteliğiyle değerlendirilmesi gereği, turizmde niceliğin değil niteliğin daha fazla önemli olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Ayrıca yine bu sektörde günü kurtarıcı tedbirlerin yerine, sürdürülebilirliğin önemli olduğu, rekabetin sadece günlük ve yerel/ulusal olmadığı; her zaman ve küresel olduğu da idrak edilmiştir. Kümelenmenin tanıtımında öncelikle sektöre destek olan bütün kurum ve kuruluşlar ile sektörde alt yapı oluşturan bütün firmalar bir platformda bir araya toplanarak güçlü bir internet ağı ile birbirine bağlanmış ve ortak bir internet sitesi hazırlanmıştır. Bu sayede tanıtım yetersizliği aşılmıştır. Bir sonraki aşama, yazılı medyanın sisteme dâhil edilmesi yönünde olmuş ve bu amaçla bir gazete yayınlanmaya başlamıştır. Bu hareketi, İstanbul Valiliği'nin ön ayak olmasıyla oluşturulan ve iletişimi artıracakı düşünülen bir turizm platformunun oluşturulması takip etmiştir. Yarı resmi olan bu platform, sektörün bu yörede birbirine daha sıkı bağlanmasına önemli katkıda bulunmuştur. Sektörün eksik olan kalifiye eleman problemi de gerçekleştirilen çabalarla ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla istihdam edilen elemanlara konuyla ilgili işin uzmanları tarafından eğitim verilmesi ve bu eğitimlerin periyodik aralıklarla tekrarlanması sektörün kalifiye eleman açığının giderilmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Sektörde istihdam üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmalar, inovatif turistik ürünlerin artışına da destek olmuştur. Artan taleple birlikte satışlarda yaşanan patlama, sektörde fiyat artışları ve dolayısıyla sektörel gelir artışlarına olanak tanımıştır (Kuşat,2010: 133).

Konya ve Karaman illerini kapsayan MEVKA Bölgesi'nin turizmde gelişimini sağlıklı ve planlı bir şekilde gerçekleştirmek, geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek amacı ile gerçekleştirilen çalışma ile bölgede faaliyet gösteren turizm sektörünün (alternatif turizm) sektörel kümelenme analizleri yapılmış ve makro düzey stratejik planı ortaya çıkarılmıştır (www.mevka.org.tr).

Çeşitli uygarlıklara sahne olan Konya M.Ö. 7000 yılına kadar giden bir tarihin izlerini taşımaktadır. Ören yerleri, tarihi ve doğal sit alanları, mağaraları ve sivil mimari örnekleriyle zengin bir tarihi mirasa sahiptir. Konya önemli bir turizm potansiyeline sahiptir. Konya merkezinde Mevlana, Karatay Çini eserleri, İnceminare, Sırçalı Medrese, Atatürk, Etnografya ve Arkeoloji Müzeleri olmak üzere yedi, ilçelerde

Çatalhöyük Örenyeri Müzesi, Ereğli Müzesi, Akşehir Batı Cephesi Karargâhı Müzesi ve Akşehir Arkeoloji Müzesi dört adet olmak üzere toplam 11 müze bulunmaktadır. Ayrıca Bölge Yazma Eserler Kütüphanesi ve Yusufâğa Yazma Eserler Kütüphanesi adında Konya ilinde ulusal kültürümüzün korunduğu yazma eserler kütüphaneleri bulunmaktadır. Bölgenin konumu ve coğrafi yapısı gereği ulaşım bağlantı noktası olarak belirlenmiş olan Konya, kültür ve inanç turizmi odaklı yerleşimler kapsamında değerlendirilmiş ve planlanmıştır (Kartal, 2013: 147).

İnsanoğlunun, üstünde ilk uygarlık adımlarını attığı ve insanlık tarihinin her safhasına tanıklık etmiş Karaman'da ise Karaman Müzesi, Karaman Kalesi, Derbe Kilisesi, Madenşehir Öreni, Değlene Öreni, Mahalaç Kilisesi, Manazan Mağaraları, Dereköy Fisandon Kilisesi (Camisi), İbrala (Yeşildere) Kilisesi (Camisi), Alahan Manastırı (Kocakalesi), Hz. Mevlana'nın Annesinin ve Yakınlarının Kabirleri (Mader-i Mevlâna (Aktekke) Camii), Yunus Emre Camii ve Türbesi (Yunus Emre Karamanlıdır), Çeşmeli Kilise, Binbir Kilise Karaman'ın belli başlı turistik yerleridir (Kartal,2013: 148).

“Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi ” ile T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) tarafından yürütülen Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamındaki 10 ilde kümelenme analizleri yapılmıştır. Söz konusu 10 il içerisinde yer alan Erzurum, Kars ve Mardin illerinin kümelenme analizleri sonucunda “Erzurum ve Kars” ile “Mardin’de yer alan iki turizm kümesi de faktör koşulları etrafında oluştuğu, Mardin daha çok kültürel ve tarihi değerlerden yararlanırken, Erzurum-Kars iklimsel ve coğrafi koşulların yanı sıra kültürel ve tarihi değerlerden de faydalandığı görülmüştür. Bu üç il için de turizm önemli olmakla birlikte, analizlerde Kars’a yönelik küçük bir yönlendirmenin yerel ekonominin canlandırılması bakımından önemli bir potansiyele sahip olduğu görülmüştür (BROP, 2009: 3).

Mardin Turizm İş Kümesi ile ilgili olarak güçlü bir küme kimliği olduğu kesin bir şekilde ileri sürülmüş; Mardin ilinin, UNESCO gibi uluslararası kuruluşlar ve kraliyet aileleri tarafından yapılan ziyaretler aracılığıyla uluslararası görünürlük kazandığı belirtilmiştir. BROP Bölgesindeki diğer pek çok kümede olduğu gibi, Mardin Turizm İş Kümesi bünyesinde de yerel gıda sanayini içine alacak bir organize kümelenme girişiminin başlatılması öngörülmüştür (BROP, 2009: 3).

Erzurum ve Kars Turizm Kumesinde ise Erzurum’da yüksek profilli bir uluslararası etkinlik olan Üniversiteler Arası Kış Oyunları nedeniyle Kars’ın potansiyelinin gölgede kaldığı belirtilmiş olup, ortak bir küme kimliği üzerinde görüş birliğine varılmasının gerekliliği belirtilmiştir (BROP, 2009: 3).

Muğla Valiliği (2010) tarafından yürütülen “Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Plan” araştırması sonuçlarına göre, Muğla’nın turizm açısından özellikle mevcut olan geleneksel turizm (deniz-kum-güneş), sağlık ve spor turizmi alanında iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, Muğla’da merkezi destinasyon haline gelen Marmaris, Bodrum ve Fethiye’nin ise, potansiyellerine uygun olarak öngörülen sektörlere yönelik kümelenme geliştirme çalışmalarına başlamaları gerekmektedir. Sektörün dönüşümü ve alternatif turizm sektörüne yönelmesi ile arzu ettikleri hedeflere ulaşabileceklerini belirtmişlerdir (Yılmaz, 2017: 60).

Aksaray, tarihi ve coğrafi konumu itibari ile kırsal ve kültür turizmi açısından oldukça önemli değerlere sahip olan ve bu değerleri arz edebilecek insan potansiyeline sahip bir kenttir. Aksaray ili Anadolu’da en eski yerleşimlerden başlayarak hemen hemen her kültür katmanına ait izlere rastlayabileceğimiz bir ildir.

Karadal ve Gündoğdu (2012: 162) yaptıkları çalışmada Aksaray’daki kültürel turizmin kümelenme potansiyelini incelenmiş, yapılan küme analizi çalışmaları sonucunda, Aksaray’da, mevcut haliyle turizm sektöründe küme özelliği göstermeyen, ancak küme olma potansiyeli taşıyan sektörlerden biri olarak kültür turizmi gösterilmiştir. Özellikle, Aksaray kent merkezi, Ihlara ve Manastır Vadisi, Güzelyurt ve Gülağaç ilçeleri, kültür turizminin gelişmesi açısından küme olma kapasitesine sahip alanlar olarak belirlenmiştir (Karadal ve Gündoğdu, 2012: 162).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz turizm kümelenmesi çalışmaları dışında, Kapadokya Turizm Kümelenmesi, Antalya Bölgesi Turizm Kümelenmesi, Bolu Turizm Kümelenmesi gibi çalışmalar mevcuttur. Zengin doğal ve kültürel kaynaklara ve çekiciliklere sahip ülkemizde turizm potansiyelini kullanamayan bölgelerin turizm kümelenmesi ile ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda gelişmesi sağlanabilir.

Afyonkarahisar ili turizm gelişiminde en önemli etkenlerden birisi termal kaynakların varlığıdır. İlde Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın belirlediği dört termal turizm merkezi bulunmaktadır. Termal kaynakların yanında, Afyonkarahisar İli kültürel

kaynaklar yönüyle de zengindir. Afyonkarahisar, “Frigya Kültür ve Termal Turizm Gelişim Bölgesi”nde yer almaktadır. Anadolunun en eski medeniyetlerinin yaşadığı ve o dönemlere ait antik kalıntıların bulunduğu arazi Frig Vadisi olarak adlandırılmaktadır. Afyonkarahisar için oldukça önemli bir turizm çekiciliğidir. Ayrıca ilin, savaş turizmi açısından da çekicilikleri mevcuttur. Afyonkarahisar Tarihi Evleri, kalesi, mevlevihanesi, müzeleri ve gastronomi şehri gibi özellikleri turizm potansiyeli açısından oldukça önemli unsurlardandır. İlde turizm yatırımları her geçen gün artmaktadır. Özellikle termal kaynaklara bağlı yatırımlarda artış görülmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Afyonkarahisar’ın turizm kümelenme potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi için ‘üç yıldız analizi’ yapılmış ve turizm kümelenmesinin rekabet gücüne etkisi Porter’in elmas modeli temel alınarak hazırlanan görüşme yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM KÜMELENMESİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULMA: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı Afyonkarahisar turizminin kümelenme potansiyelinin değerlendirilmesi ve konaklama sektörü kümelenmesinin rekabet gücü üzerine bir değerlendirmesinin yapılmasıdır.. Bu bağlamda Afyonkarahisar turizminin kümelenme potansiyelinin belirlenmesinde üç yıldız analizi kullanılmıştır. Konaklama sektörü kümelenmesinin rekabet gücünün değerlendirilmesi amacıyla da Porter'ın Elmas Modeli yaklaşımı çerçevesinde sektörde yer alan paydaşlar ile görüşme sağlanmış ve yapılan görüşme neticesinde küme bünyesinde yürütülen faaliyetler ve elde edilen sonuçlar ortaya konmuş, kümelenmenin işletmelerin rekabet gücüne etkileri değerlendirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte ticaretin hız kazandığı günümüzde, rekabetin artması, işletmelerin piyasa şartlarına uyum sağlaması, yenilikçilik, uluslararasılaşma, uzmanlaşmış iş gücü ve tedarikçiye erişim, verimlilik ve rekabet edilebilirlik açısından kümelenme modeli önemli bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma kapsamında Afyonkarahisar ili turizm sektörünün kümelenme potansiyelinin değerlendirilmesi ve konaklama sektörü kümelenmesinin rekabet gücünün değerlendirilmesi ile Afyonkarahisar iline yönelik olarak yapılacak ekonomik planlamalara ve çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmada turizm kümelenmesinin belirlenmesi amacıyla nicel analiz yöntemlerinden biri olan üç yıldız analizi kullanılmıştır. Üç yıldız yöntemi, üç farklı parametre üzerinden yapılmış olup, analiz birimi olarak Türkiye referansıyla Afyonkarahisar olmak üzere iki kodlu faaliyet sınıflamasına göre uygulanmıştır. Bu üç parametre, istihdam verileri baz alınarak elde edilmiştir. Bunlar sırasıyla “büyüklük”, “başatlık” ve “uzmanlaşma” dır.

Konaklama sektörünün rekabet gücü üzerine değerlendirilmesi için ise Porter'ın Elmas Modeli analizi kullanılmış ve bu model kapsamında nitel analiz yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve katılımcılarla yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce her paydaşa önce araştırmanın içeriği ve amacı hakkında bilgi verilmiş, daha sonra görüşmelerin ses kaydı altına alınması için izin istenmiştir. Afyonkarahisar kamu kurum ve kuruluşlarına (Afyon Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Büyükşehir Belediyesi, Ticaret Sanayi Odası) konaklama işletmeleri yöneticileri (Bakanlık belgeli ve 5 yıldızlı) ve seyahat acentelerine literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda sorular yönlendirilmiş ve görüşme sağlanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmecinin alan ve konusuna sadık kalma koşuluyla önceden hazırlamış olduğu soruları ve görüşme esnasında daha detaylı bilgi alabilmek için gereksinim duyulan ek soruları sorma özgürlüğünün bulunduğu bir yöntemdir. Görüşme formu yaklaşımı ya da yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde, farklı kişilerden benzer bilgilerin alınması amaçlanmaktadır (Pattan, 1987: 37)

4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini 2019 yılında Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları, bakanlık belgeli beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve seyahat acenteleri oluşturmaktadır.

5. AFYONKARAHİSAR İLİ TURİZM KÜMELENME POTANSİYELİNİN ÜÇ YILDIZ ANALİZİ İLE TESPİT EDİLMESİ

Çalışmada Afyonkarahisar ili turizm kümelenme potansiyelini belirlemek amacıyla üç yıldız analizi tekniği kullanılmıştır. 3 yıldız analizi; kümelerin tanımlanması için büyüklük, baskınlık ve uzmanlaşma başlıklarındaki sayısal analizleri önerir. Bu yöntem Avrupa'da Cluster Observatory Projesi'nde de önerilmiş bir sayısal analiz yöntemidir. Analiz genellikle istihdam sayıları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu analiz NACE kodlarına atanmış sektörel kümelenmelerin uzmanlaşma için yeterli yığınlaşmayı sağlayıp sağlayamadıkları değerlendirilir. (<http://www.smenetworking.gov.tr/>). Bu teknik Avrupa Birliği ve ABD'de en fazla tercih edilen kümelenme analizidir. Üç Yıldız Analizi Yönteminin diğer kümelenme yöntemlerine göre üstünlüğü kümelenme yapan olgun sektörler dışında aday ve

potansiyel kümelenme sektörlerini de göstermesidir. “Üç Yıldız Analizi rekabetçi sektörleri saptarken belirli bir bölgede aynı yâda benzer sektörde faaliyet gösteren firmaların istihdam düzeylerini üst bir bölge ile karşılaştırarak ilgili sektörün bölgedeki payını ve o sektördeki hâkimiyetini, ihtisasını ortaya koymaktadır (Karahallı OSB, 2014: 8). Üç yıldız analizinde üç ana değere bakılır: Büyüklük (Size), Baskınlık / Başatlık (Dominance) ve Uzmanlaşma / İhtisaslaşma (Specialization).

Üç Yıldız Analizi yönteminde Büyüklük, Baskınlık / Başatlık ve Uzmanlaşma / İhtisaslaşma parametrelerinin her biri için söz konusu sektördeki kümelenmenin gerçekleştiğini ifade edebilmesi amacıyla bir sınır değerin belirlenmesi gerekmektedir. Sınır değerlerin belirlenmesi kümelenme çalışmalarında önemli bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Genel olarak büyüklük ve baskınlık / başatlık parametreleri için 0,007 rakamı alınmaktadır, uzmanlık/ihtisaslaşma için ise neredeyse bütün çalışmalarda sektörün ildeki istihdam payının, sektörün ülkedeki payına oranının eşit olması bekleneceğinden 1 değeri alınmaktadır. Büyüklük ve baskınlık / başatlık parametreleri için alınan 0,007 değerinin standart kriterlere dayanan bir değeri yoktur. Bu durumu göz önüne alan bazı çalışmalar bazı tekniklerle bu kriteri daha nesnel bir hale getirmeye çalışmışlardır. (Şen ve Sandal, 2017: 49);

Büyüklük (Size): (e_i / E_i), ildeki sektör istihdam verisinin, sektörün ülke toplam istihdam verisine oranıdır. Örneğin konaklama sektöründe Afyonkarahisar ilinde çalışan kişi sayısının, Türkiye genelinde konaklama sektöründe çalışan kişi sayısına bölünmesi ile elde edilen değerdir. Eğer bir kümedeki istihdam belirli bir düzeyin üzerinde ise, bu kümenin ekonomik fayda yaratma potansiyeli de yükselmektedir. Çalışmada büyüklük kriteri [e_i / E_i] için toplam 81 il olmasından dolayı ve her bir ildeki ilgili sektörün ülke geneli içindeki payı ($1/81=0,012$) olacağından, bu değer büyüklük kriteri için eşik değer olarak alınmıştır. Yani [e_i / E_i] $\geq 0,012$ ise ilgili sektör 1 yıldız alır.

Baskınlık / Başatlık (Dominance): (e_i / e_t), ildeki sektör istihdam verisinin, ildeki toplam istihdam verisine oranıdır. Örneğin konaklama sektöründe Afyonkarahisar ilinde çalışan kişi sayısının, Afyonkarahisar ilinde bütün sektörlerde çalışan kişi sayısına bölünmesi ile elde edilen değerdir. Eğer bir kümedeki istihdam seviyesi bölgesel düzeyde belirli bir seviyenin üzerine çıkıyorsa, bu kümenin de ekonomik fayda yaratma potansiyeli de yükselmektedir. Çalışmada başatlık kriteri [e_i / e_t] için, üretim yapılan ve verisine ulaşılabilen 89 sektör bulunmaktadır. Fakat 89 sektörden 7 tanesinin Afyonkarahisar’da istihdamı olmaması nedeniyle geriye kalan 82 sektör

değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda başatlık için eşik değer ($1/82=0,012$) olmaktadır. Bu değer eşik değer olarak alınmıştır. Yani $[ei / et] \geq 0,012$ ise ilgili sektör 1 yıldız almış olur.

Uzmanlaşma / İhtisaslaşma (Specialization) : $[(ei / et) / (Ei / Et)]$, sektörün ildeki istihdam payının, sektörün ülkedeki istihdam payına oranını göstermektedir.. Eğer bir küme kategorisi belirli bir ilde, ülkenin geri kalanına göre daha büyük bir yoğunluk gösteriyorsa, bu kümenin de ekonomik fayda yaratma potansiyeli de yükselmektedir. Uzmanlık katsayısı $[(ei / en)/(Ei / En)]$ için de sektörün ildeki payının sektörün ülkedeki payına oranının eşit olması bekleneceğinden, bu nedenle $[(ei / en)/(Ei / En)]$ oranının beklenen değeri 1 olur ve eşik değer olarak da 1 alınır. Yani $[(ei / en)/(Ei / En)] \geq 1$ ise ilgili sektör 1 yıldız almış olur.

Bu çalışmada;

ei: Afyonkarahisar ilinin konaklama sektöründeki istihdamını,

et: Afyonkarahisar'ın toplam istihdamını,

Ei: Türkiye'nin konaklama sektöründeki istihdamını,

Et: Türkiye'nin toplam istihdamını ifade etmektedir.

Çalışmada toplam 89 sektörün 7 tanesinin Afyonkarahisar'da istihdamı olmadığı için değerlendirme dışı tutulmuştur. Geriye kalan 82 sektör için eşik değerini belirlemede; istihdam açısından her bir sektörün konaklama sektörü içindeki beklenen değerinin, çalışmada değerlendirdiğimiz 82 sektöre bölünmesi ile elde edilen değer esas alınmaktadır.

6. AFYONKARAHİSAR TURİZM SEKTÖRÜ İÇİN YAPILAN ÜÇ YILDIZ ANALİZİNİN SONUCU

Üç yıldız analizini gerçekleştirmek için gerekli olan en güncel veriler elde edilmiştir. Bu verilere ilişkin büyüklük, başatlık ve uzmanlık katsayılarına ilişkin hesaplamalar yapılmıştır. Afyonkarahisar iline ait sektörler iş yeri sayıları ve sigortalı çalışan sayılarına ait veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. Afyonkarahisar İline Ait Sektörler İş Yeri Sayıları Ve Sigortalı Çalışan Sayıları

Faaliyet kodu Activity code	Faaliyet Grupları (*) (NACE Rev.2 Sınıflandırmasına Göre) Branch of activities according to NACE Rev.2 Classification (*)	Afyonkarahisar		Türkiye	
		İşyeri sayısı Number of work place	Sigortalı sayısı N'of comp. insured person	İşyeri sayısı Number of work place	Sigortalı sayısı N'of comp. insured person
01	Bitkisel Ve Hayvansal Üretim	240	2512	16.711	106.852
02	Ormancılık Ve Tomrukçuluk	27	595	3.362	39.705
03	Balıkçılık Ve Su Ürünleri Yetiştirilimi	3	66	1.166	9.062
05	Kömür Ve Linyit Çıkartılması	2	6	436	37.596
06	Ham Petrol Ve Doğalgaz Çıkarımı	0	0	30	2.304
07	Metal Cevheri Madenciliği	3	317	779	27.746
08	Diğer Madencilik Ve Taş Ocak.	152	1567	5.004	65.181
09	Madenciliği Destekleyici Hizmet	9	425	560	7.833
10	Gıda Ürünleri İmalatı	518	5567	42.846	446.064
11	İçecek İmalatı	10	392	665	15.624
12	Tütün Ürünleri İmalatı	0	0	63	4.341
13	Tekstil Ürünleri İmalatı	28	957	16.843	422.166
14	Giyim Eşyaları İmalatı	35	631	33.071	493.952
15	Deri Ve İlgili Ürünler İmalatı	4	160	6.451	61.750
16	Ağaç, Ağaç Ürünleri Ve Mantar Ür.	90	348	10.618	65.426
17	Kağıt Ve Kağıt Ürünleri İmalatı	6	50	2.570	55.194
18	Kayıtlı Medyanın Basılması Ve Çoğ.	27	94	7.825	53.225
19	Kok Kömürü Ve Petrol Ürün. İm.	3	13	272	8.620
20	Kimyasal Ürünleri İmalatı	26	274	4.611	79.394
21	Eczacılık Ve Ecz.İlişkin Mal.İm..	0	0	390	22.641
22	Kauçuk Ve Plastik Ürünler İm.	53	649	13.332	208.467
23	Metalik Olmayan Ürünler İma.	545	7798	14.160	228.354
24	Ana Metal Sanayi	16	47	6.854	168.084
25	Fabrik.Metal Ürün.(Mak.Tec.Har)	132	1024	35.657	379.581
26	Bilgisayar, Elektronik Ve Optik Ür.	7	19	1.705	34.932
27	Elektrikli Techizat İmalatı	18	58	6.100	145.280
28	Makine Ve Ekipman İmalatı	49	438	11.313	156.563
29	Motorlu Kara Taşıtı Ve Römork İm.	8	105	3.752	202.365
30	Diğer Ulaşım Araçları İmalatı	3	30	1.079	51.278
31	Mobilya İmalatı	104	492	22.207	161.996
32	Diğer İmalatlar	13	227	6.656	57.781
33	Makine Ve Ekipman.Kurulumu Ve On.	119	893	19.488	145.159
35	Elk.Gaz,Buhar Ve Hava.Sis.Üret.Da.	190	1062	15.411	105.934
36	Suyun Toplanması Arıtılması Ve Dağıt.	12	70	827	14.902
37	Kanalizasyon	10	66	522	15.301
38	Atık Maddelerin Değerlendirilmesi	48	1178	3.535	98.399
39	İyileştirme Ve Diğer Atık Yön.Hiz.	1	3	107	1.089
41	Bina İnşaatı	1468	8931	142.241	1.331.723
42	Bina Dışı Yapıların İnşaatı	220	5656	14.684	417.205
43	Özel İnşaat Faaliyetleri	386	1969	57.219	334.510
45	Toptan Ve Per.Tic.Ve Mot.Taşıt.On.	389	1056	53.671	218.330
46	Toptan Tic.(Mot.Taşıt.Onar.Hariç)	555	2676	136.699	719.965
47	Perakende Tic.(Mot.Taşıt.Onar.Har)	2465	9591	318.511	1.322.295
49	Kara Taşıma.Ve Boru Hattı Taşıma.	1389	5571	124.360	550.391

Tablo 12 (Devam). Afyonkarahisar İline Ait Sektörler İş Yeri Sayıları Ve Sigortalı Çalışan Sayıları

50	Su Yolu Taşımacılığı	0	0	2.384	14.936
51	Havayolu Taşımacılığı	0	0	286	25.244
52	Taşıma.İçin Depolama Ve Destek.Fa.	124	1124	18.657	246.169
53	Posta Ve Kurye Faaliyetleri	22	140	2.786	38.171
55	Konaklama	177	3132	18.257	205.291
56	Yiyecek Ve İçecek Hizmeti Faal.	692	4066	118.311	658.546
58	Yayıncılık Faaliyetleri	17	126	2.526	24.803
59	Sinema Filmi Ve Ses Kaydı Yayıncılı.	4	50	2.134	18.099
60	Programcılık Ve Yayıncılık Faal.	6	17	755	10.365
61	Telekominikasyon	21	64	3.216	24.667
62	Bilgisayar Programlama Ve Danış.	12	52	8.392	79.491
63	Bilgi Hizmet Faaliyetleri	8	401	1.717	57.180
64	Finansal Hizmet.(Sig.Ve Emek.Har.)	98	360	7.218	88.350
	Sigorta				
65	Reas.Emek.Fonl(Zor.S.G.Hariç)	31	93	3.844	24.310
66	Finans.Ve Sig.Hiz.İçin Yard.Faal.	44	104	11.851	50.550
68	Gayrimenkul Faaliyetleri	127	342	59.654	123.113
69	Hukuki Ve Muhasebe Faaliyetleri	238	642	49.564	149.047
70	İdari Danışmanlık Faaliyetleri	74	440	20.199	213.530
71	Mimarlık Ve Mühendislik Faaliyeti	132	629	24.737	162.597
72	Bilimsel Araştırma Ve Geliş.Faal.	2	23	872	12.188
73	Reklamcılık Ve Pazar Araştırması	22	57	7.401	59.000
74	Diğer Mesleki,Bilim.Ve Tek.Faal.	36	150	8.596	47.345
75	Veterinerlik Hizmetleri	35	97	2.500	7.594
77	Kiralama Ve Leasing Faaliyetleri	31	86	5.785	29.456
78	İstihdam Faaliyetleri	13	228	2.152	73.288
79	Seyahat Acentesi,Tur Oper.Rez.Hiz	34	144	8.016	44.362
80	Güvenlik Ve Soruşturma Faaliyet.	144	1446	21.364	310.499
81	Bina Ve Çevre Düzenleme Faaliyet.	613	5990	56.188	733.060
82	Büro Yönetimi,Büro Desteği Faal.	396	3417	50.579	419.318
84	Kamu Yön.Ve Savunma,Zor.Sos.Güv.	63	558	3.439	130.970
85	Eğitim	273	2727	33.985	536.294
86	İnsan Sağlığı Hizmetleri	127	1695	24.029	327.963
87	Yatılı Bakım Faaliyetleri	13	153	1.462	28.887
88	Sosyal Hizmetler	36	275	4.954	51.981
90	Yaratıcı Sanatlar,Eğlence Faal.	7	25	1.455	12.870
91	Kütüphane,Arşiv Ve Müzeler	3	3	427	3.000
92	Kumar Ve Müşterek Bahis Faal	21	64	3.279	7.647
93	Spor, Eğlence Ve Dinlence Faal.	26	95	8.098	46.982
94	Üye Olunan Kuruluş Faaliyetleri	79	230	10.601	52.197
95	Bilgisayar Ve Kişisel Ev Eşya.Onar.	74	337	11.966	63.146
96	Diğer Hizmet Faaliyetleri	108	437	31.410	106.324
97	Ev İçi Çalışanların Faaliyetleri	2	2	15.024	18.029
98	Hanehalkları Tar.Kendi İht.Faal.	0	0	406	1.439
99	Uluslararası Örgüt Ve Tems.Faal.	0	0	441	4.119
	'Ek-9 Ev Hizmetlerinde 10 Günden Fazla Çalışanlar'	64	64	39.402	40.840
	Toplam –Total	13.432	93.668	1.874.682	14.477.817

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu, (2017).

Tabloya bakıldığında Türkiye genelinde konaklama sektöründe faaliyette bulunan toplam işyeri sayısı 18.257 ve konaklama sektöründe sigortalı çalışan kişi sayısı ise 205.291'dir. Afyonkarahisar ilinde ise konaklama sektöründe faaliyette

bulunan işyeri sayısı 177 ve konaklama sektöründe sigortalı çalışan kişi sayısı ise 3132'dir.

Üç yıldız analizinin değerlendirilmesinde eğer bir sektör; Büyüklük (Size),

Baskınlık/Başatlık (Dominance) ve Uzmanlaşma/İhtisaslaşma (Specialization) parametrelerinin herhangi birinden sınır değeri geçmesi durumunda 1 yıldız aldığı kabul edilir ve Aday Küme (Candidate Cluster) olarak adlandırılır. Eğer söz konusu sektör iki parametrede sınır değerinin üzerine çıkarsa 2 yıldız olarak Potansiyel Küme (Potential Cluster) olarak adlandırılır. Eğer her üç parametrede de sınır değerin üzerine çıkarsa 3 yıldız olarak Olgun Küme (Mature Cluster) olarak tanımlanır (Şen ve Sandal 2017: 52). Aşağıdaki tabloda Afyonkarahisar ili konaklama sektörüne ait büyüklük baskınlık ve uzmanlaşma katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Afyonkarahisar İli Konaklama Sektörüne Yönelik Olarak Büyüklük, Başatlık Ve Uzmanlık Katsayıları Hesaplamaları

Faaliyet kodu Activity code	Faaliyet Grupları (*) (NACE Rev.2 Sınıflandırmasına Göre) Branch of activities according to NACE Rev.2 Classification (*)	Afyonkarahisar		Türkiye		≥0,012	≥0,012	≥1
		İşyeri sayısı Number of work place	Sigortalı sayısı N'of comp. insured person	İşyeri sayısı Number of work place	Sigortalı sayısı N'of comp. insured person	Büyüklük	Başatlık	Uzmanlık
						Ei/Ei	ei/et	(ei/et)/(Ei/Et)
55	Konaklama	177	3132	18.257	205.291	0,015	0,033	2,36
Toplam		13.432	93.668	1874682	14477817			

Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu, (2017).

Tablo incelendiğinde Afyonkarahisar ili konaklama sektöründe büyüklük başatlık ve uzmanlık sınır değerinin üzerinde değerler aldığı için 3 yıldız olarak olgun küme olarak tanımlanmaktadır. Üç yıldız analizi sonuçlarının diğer değişkenlerle desteklenmesi adına Afyonkarahisar'daki konaklama sektörünün iki kodlu detayda istihdam ve firma sayısı açısından değerlendirilmesi yapıldığında, elde edilen veriler aşağıdaki gösterilmektedir.

Tablo 14. Konaklama Sektörünün İki Kodlu Detayda İstihdam Ve Firma Sayısı Açısından Değerlendirilmesi

Kod No	Faaliyet Grubu	Afyonkarahisar İstihdam	Türkiye İstihdam	Oran (%)	Afyonkarahisar Firma Sayısı	Türkiye Firma Sayısı	Oran (%)
55	Konaklama	3132	205291	0,015	177	18257	0,01

Afyonkarahisar ilinde ise konaklama sektöründe çalışan kişi sayısı 3132'dir. Bu sayı il içindeki toplam istihdamın (93.668) %3,34 'üne tekabül etmektedir. Ayrıca Afyonkarahisar ilinde ise konaklama sektöründe faaliyet gösteren iş yeri sayısı 177'dir. Bu sayı il içindeki toplam işyeri sayısının (13432) %1,32'si olduğu görülmektedir.

7. AFYONKARAHİSAR İLİ KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE REKABET GÜCÜ ANALİZİ

Bu çalışma, Afyonkarahisar ili konaklama sektörü rekabet analizinin ortaya çıkartılması ve değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede, birçok rekabet analizi çalışmasında olduğu gibi burada da Porter tarafından geliştirilmiş ve birçok sektörde ve ülkede rekabet analizinde kullanılan bir yöntem olan Elmas modelini esas alan bir yaklaşımla bu model kapsamında nitel analiz yöntemlerinden görüşme tekniğine dayalı bir alan araştırması yapılmıştır.

Elmas modelinde yer alan dört temel belirleyiciye ve iki dışsal faktöre göre sektör analizinin yapıldığı ve rekabet gücünün ortaya konulduğu bu modele göre sorular hazırlanmıştır. Bu temel belirleyiciler, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve rekabet ortamı olarak kabul edilirken dış faktörler ise devlet ve şans olarak belirlenmiştir.

7.1. KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARI

Ülkenin yetişmiş işgücü, sermaye, doğal kaynaklar ve alt yapı gibi endüstride rekabet etmek için gerekli üretim faktörlerinin durumunu kapsamaktadır. Ülkelerin üretim faktörlerinin ilerleme hızının yüksek olduğu sektörlerde rekabet gücü kazanması beklenmektedir. Ayrıca firmaların girdi faktörlerinin yüksek kalitede ve düşük maliyette olması; rekabet avantajını arttırmaktadır (Porter, 1990: 71). Ülke sanayileri içerisinde her sektörün girdi koşulları farklıdır. Rekabet gücünü etkileyen bu faktörler her sektör ve ülke için farklılık gösterir (Gürpınar, 2007: 103).Bu bağlamda da konaklama sektörünün rekabet gücünü etkileyen faktör (girdi) koşulları; nitelikli işgücü, Konaklama tesislerinin niteliği, bölgenin turizm çekicilikleri, tanıtım ve altyapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

7.1.1. Nitelikli İşgücü

Turizm, gelir yaratıcı etkisi, sağladığı döviz girdisi ve istihdam arttırıcı özelliği ile dünya ekonomilerinin en önemli sektörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Küreselleşme ile birlikte ekonomik önemi ön plana çıkan turizm sektörü, 21. yüzyıl dünya ekonomisinde en hızlı gelişen sektör olup; gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede ekonomik büyümenin ve gelişmenin anahtarı olarak görülmektedir (Bahar, 2006: 137). Türkiye’de turizm sektörü özellikle 1980’lerden itibaren önemli bir gelişme göstermeye başlamış ve ülke ekonomisine ciddi boyutlarda katkı sağlayan gelir kaynaklarından biri durumuna gelmiştir. Turizm, Türkiye için önemli bir döviz kaynağı oluşturarak, yeni istihdam olanaklarının meydana getirilmesinde dolayısıyla da işsizliğin azaltılmasında ve ödemeler dengesi problemlerinin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Akın, Akın ve Şimşek, 2012: 64). Turizm sektöründe insan faktörü, önemli bir unsur konumundadır (Timur, 1992: 47). Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmeleri de emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerindeki personellerin tümünün dolaylı da olsa otel misafirleriyle temasları vardır. Dolayısıyla, otellerin istihdam politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Ucuz işgücü niteliksizse, bu durum uzun dönemde pahalıya mal olabilir. İstihdam edilen personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde de olsa eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir (Örücü ve Emaktar, 2002: 22).

Türkiye’de mesleki turizm eğitimi, ilk defa 1953 yılında Milli Eğitim Bakanlığı ile Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın işbirliği ile Ankara ve İzmir Ticaret Liseleri’nde “Garsonluk, Aşçılık ve Komilik” kurslarının açılmasıyla, bazı turizm derneklerinin de rehberlik kursları düzenlemeleri ile başlamış, yaklaşık 50 yıllık bir dönem içinde de kademeli ve farklı bir eğitim şeklinde gelişme göstermiştir (Olahı vd.,1983: 215).

7.1.2. Konaklama Tesislerinin Niteliği

Turizm ürününü oluşturan turizm işletmeleri içerisinde, konaklama işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Turizm hareketlerine katılan insanlara, birincil olarak güvenli barınma olanağı sunmak üzere, onların konfor, dinlenme, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini de karşılayan konaklama işletmeleri kendi içerisinde; otel, motel, tatil köyü, pansiyon, dağ oteli, termal tesis gibi çeşitlere ayrılmaktadır. Konaklama tesisleri müşterilerin gecelemelelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmaktadır. Bu tesisler turizm faaliyetlerinin

durağan kısmını oluşturmaktadırlar ve konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu, oteller oluşturmaktadır (Kozak vd., 2012: 57). Türkiye’de kitle turizmin yaygınlaşması ve uluslararası turizm talebinin artması ile otellerin nitelik ve standartlarında da yükselme meydana gelmiştir. Türkiye 1990’da beş yıldızlı sadece 41 otele sahipken, 2020 yılında turizm işletme ve yatırım belgeli toplam beş yıldızlı otel sayısı 855’dir. Bunlardan 48 tanesi termal oteldir (yigm.ktb.gov.tr). Türkiye’de turizm yatırımcılarının, son yıllara kadar turizm talebindeki büyümeye cevap verecek nitelikte ve kapasitede yatırım yapmaları turizm sektörünün gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

7.1.3. Bölgenin Turizm Çekicilikleri ve İmajı

Çok kısa bir tanımla “Turizm Bölgesi”, turistler tarafından ziyaret edilen ve diğer bölgelerden farklı özellikler barındıran yerler olarak tanımlanabilir (Ünüsün ve Sezgin, 2005: 162). Turizm bölgeleri, turistlerin taleplerine ve seyahat alışkanlıklarına yönelik coğrafik alanlar olmakla birlikte, turistik ürünlerin ziyaretçilerine bir karışım şeklinde sunulan alanlar olarak da tanımlanmaktadır. Bir bölgenin turistik cazibe alanı olması için, turistlerin tüm beklentilerini, altyapı imkanlarını ve doğal farklılıkları bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Ayrıca, turist algılamalarına cevap verecek nitelikte bir bölge imajının oluşturulması bölgenin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır (Akyurt, 2008: 6).

Turizm bölgelerinin öneminin artmasında, gelişen teknolojik şartlar ve seyahat alışkanlıklarının değişmesi sonucu turizm sektöründeki rekabet şartlarının etkileri görülmektedir. Turizmin bölgelere ayrılmasındaki genel amaç, seyahat edilecek yerlerin özelliklerinin ortaya çıkarılarak daha çok turizm harcamasının yapılmasını sağlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için, bir turizm bölgesinin doğal ya da yaratılmış olan değerlerinden oluşan avantajlarını uzun dönemler için rekabet edilebilir ve sürdürülebilir avantajlar olarak dönüştürmesi gerekmektedir (Lee, 2000: 317).

7.1.4. Tanıtım

Günümüzde dünyanın en büyük endüstrilerinden birisi haline gelen, uluslararası turizmden büyük pay alan ülkelerin bu konudaki başarılarını etkileyen etkenler arasında, bilimsel araştırmalara dayanan tanıtma kampanyalarının önemi büyüktür. Çünkü, potansiyel turizm talebini belirli bir yeri ziyaret etmek üzere harekete geçiren şey,

onların sahip oldukları güdüler kadar, zihinlerinde oluşan ya da oluşturulan objektif ya da subjektif “gerçeklere” dayanan imajlar ve tanıtma kampanyalarıdır (Tolunguç, 2000: 44). Turizm ve tanıtımı birbirlerinden ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Doğru olarak gerçekleştirilen her tanıtım faaliyeti sonuç olarak turizme olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Kültürel, siyasi ve ekonomik tanıtım faaliyetlerinin tamamı ile turistik tanıtım koordineli biçimde olmalı ve birbirlerini tamamlamalıdır (Sarı, 2010: 67).

7.1.5. Altyapı

Turizmin gelişmesi ve turizm faaliyetlerinin yürütülmesinde çevre çok büyük bir öneme sahiptir. Bu faaliyetlerin yürütülmesi aşamasında turist sayısının artmasıyla çevreye ait doğal ve kültürel kaynakların daha fazla turist tarafından kullanılması altyapı, üstyapı ve çevresel yatırımların önemini arttırmıştır (Türkay ve Saraç, 2019: 99).

Bir destinasyonun altyapı yatırımları; su, kanalizasyon sistemleri, enerji kaynakları, sağlık hizmetleri, çöp ve drenaj sistemleri, haberleşme ağı, destinasyon cadde ve sokakları, metrosu, tüneli ve güvenlik sistemlerinden oluşmaktadır. Üstyapı yatırımları ise konaklama ve yeme içme işletmeleri, alışveriş merkezleri ve sağlık üniteleri gibi turistlerin ihtiyaçlarının karşılandığı altyapı haricinde tüm kurum ve kuruluşları içermektedir (İçellioğlu, 2014: 43).

Bilgi ve haberleşme kaynakları açısından ülkenin sahip olduğu, ulusal ve uluslararası gazete, dergi, televizyon kanallarının sayısı, fiber internet ağının gelişmişliği ve kolay ulaşılabilirliği ve farklı iletişim kaynaklarının çeşitliliği turizm endüstrinin güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Turizm endüstrisi açısından gelişmiş ulaşım altyapısının varlığı güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Türkiye, özellikle 2000’li yıllardan sonra deniz, hava, ulaşım ve altyapı çalışmaları için önemli gelişmeler katletmiştir (Özdemir, 2019: 31).

7.2. KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI

Küresel ölçekte turizm sektöründe, firmanın rekabet gücünü artırıcı etkiye sahip standart bir yönetim organizasyon biçimi yoktur. Ülkedeki turizm firmalarının genelinde, iç piyasa da kabul gören yönetim ve organizasyon biçimlerinin dış piyasa yönetim ve organizasyon şekillerinin rekabet avantajı unsurlarını bütünleştirici bir organizasyon biçiminde yürütülmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren yerli

firmalar, işletme yönetim ve strateji becerilerini sektörel değişimleri temel alarak sürekli olarak yenilemektedirler. Uluslararası turizm sektörünün öncü firmaların yönetim tarzların kendi yönetim biçimlerine uygulayarak veya belirli derecede kendi organizasyon sistemlerine kopyalama yöntemi ile ekleyerek uluslararası rekabette avantaj elde etmektedirler. Bununla beraber, yerli turizm işletmelerinin teknolojik gelişmeler ve yenilikleri adapte etmekteki becerileri rekabet gücü açısından pozitif bir etki yaratmaktadır. Uluslararası turizm endüstrisinde ortaya çıkan yeni pazarlama, tanıtım veya rezervasyon yöntemlerinin uygulamaya alınması yerli turizm işletmelerinin küresel çapta rekabet edilebilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır (Özdemir, 2019: 34).

7.3.KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE TALEP KOŞULLARI

Talep koşulları, sunulan hizmetlere olan talep şekil ve çeşitliliğini ifade etmektedir. Talep koşulları, günümüz hizmet endüstrisinin uluslararası rekabet gücü açısından en güçlü tek belirleyicisi konumundadır. Küreselleşmenin ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı hizmet sektörü hızlı bir büyüme ve ilerleme dönemindedir. Pek çok yeni hizmet sektörleri ortaya çıkmakta ve mevcut hizmet sektörleri yeniden yapılandırılmaktadırlar. Talep koşulları bu sürecin ana yönlendirici faktörü durumundadır (Porter, 1998: 258).

7.3.1. İç Talebin Büyüklüğü

Türkiye'deki turizm faaliyetlerine iç talebin yüksek olması uluslararası piyasada ülke turizminin rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Türk turistler de, yabancı turistler gibi, “deniz kum güneş” kombinasyonun bulunduğu ılıman Akdeniz iklimine sahip yerleri tercih etmeleri sezon da doğan boşlukları doldurmaları talebi artırmaktadır (Özdemir, 2019: 32).

7.3.2. İç Talebin Niteliği

Türkiye paket tur ve her şey dahil sistem dahilinde kitle turizm talebinin yoğun olduğu bir destinasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu durum yüksek işlem hacmine sahip yurtiçi tur operatörleri tarafından olumlu görülse de her şey dahil konseptlerde deniz kum güneş standardından ziyade durumdaki iç bölgelere yönelik turizm hareketini zayıflatmakta ve turizm hareketinin ülke geneline yayılması açısından olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Tur paketlerinin yaz aylarına odaklanmış olmasından

dolayı deniz kum güneş turizmi diğer turizm faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir (Özer, 2012: 101). Ülkenin tarihi geçmişe sahip, aynı zamanda turizm kentleri olan, İstanbul ve İzmir gibi şehirlerin sağlık ve sanayi gelişmişlikle beraber ülkeye sağladığı iş seyahatleri, kongre ve fuarlara yönelik turist talepleri de ülke turizm için güçlü bir yön olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2019: 32).). Yılın her dönemi aktif olarak faaliyet gösteren termal turizm faaliyetinin yeterli tanıtımı sonucunda turizm faaliyetlerinde yılın her döneminde süreklilik sağlanabilir.

7.4. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR

Bir ülkenin iç pazarındaki güçlü ve dinamik ilgili ve destekleyici endüstriler, firmaların global rekabet gücü üzerinde pozitif etki yapar. Modelin bu yönü, seçilen bir endüstriyi direk ya da dolaylı yünden etkileyen işletmelerin önemini içerir. Porter bu tip yardımcı iş kollarını ilgili ve destekleyici endüstriler olarak tanımlar. Bunlar sıklıkla işletmeye hizmet veren satıcıları içerir (Gürpınar, 2007: 125).

7.4.1. Tedarikçiler

Turizm endüstrisinin genel yapısı itibariyle içerisinde yer alan firmalar birbirine iç içe geçmiş seyahat, konaklama, eğlence, yiyecek içecek sektörlerinin birbirleriyle hem tedarikçi ve alıcı rollerinde oldukları bir yapıda hem de model de yer alan bağlantılı endüstriler kapsamında birbirleriyle ilişki içinde bulunmaktadır (Özer vd., 2012: 1072). Türk turizm sektörünün sahip olduğu yiyecek ve içecek sektörünün uluslararası rekabet gücü turizm endüstrisine avantajlı hale getirmiştir. Ülkedeki işletmelerin belirli lokasyonlarda kümelenmelerin ve yeterli sayıda tedarikçinin varlığı güçlü bir yön olarak tanımlanmıştır. Turizm işletmelerin tedarikçi konumunda bulunan inşaat, mobilya, gıda üretimi, tekstil ve iletişim sektörlerin sayıca çok olması ve turizm kümelenmelerin olduğu lokasyonlara yakınlığı, turizm işletmelerine maliyet avantajı sağlamaktadır (Özdemir, 2019: 33).

7.4.2. Turizm Kuruluşları

Uluslararası turizm kuruluşları herhangi bir kar amacı gütmeyen turizmin gelişmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması yolunda adımlar atan, turizm alanında faaliyet gösteren kurumları bir çatı altında toplayan ve onların temsilciliğini yapan, dünya genelinde geçerliliği olan kuralları koyup uyulmasını sağlayan kuruluşlardır.

Başta Dünya Turizm Örgütü olmak üzere bu amaçla kurulmuş pek çok kuruluş bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Şahin ve Ünal, 2016: 38);

- Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (United Nations World Tourism Organization – UNWTO)
- Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO)
- Uluslararası Turizm Birliği (AIT)
- İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD)
- Dünya Seyahat Acentaları Birliği (World Association of Travel Agencies – WATA)
- Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (World Travel and Tourism Council – WTTC)
- Uluslararası Otel ve Restoran Birliği (International Hotel&Restaurant Association - IH&RA)

Türkiye’de turizmin gelişmesine katkı sağlayan kamu ve özel turizm kuruluşları bulunmaktadır. Kamusal turizm kuruluşları kâr amacı gütmeyen, ticari amaçları olmayan ve kamu yararını öncelikli tutan işletmelerdir. Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) ve İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri bu teşekküllerin en güzel örneklerindedir (Şahin ve Ünal, 2016: 38).

Özel turizm kuruluşları ise; Özel hukuk kurallarına göre kurulan ve yönetimleri özel kişilere bırakılan, Türkiye’de de birçok ilde bulunan turizm vakfı, turizm birliği ve turizm derneği gibi teşekküllerdir. Özel turizm kuruluşları, kamusal turizm kuruluşlarında da olduğu gibi kâr amacı gütmeyen veya herhangi bir ticari kaygı taşımayan kuruluşlardır (Sezgin, 2001: 83). Bu kuruluşlardan bazıları aşağıdadır;

- Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED)
- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB)
- Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği (ATİD)
- Türkiye Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB)

7.4.3. Üniversite- Konaklama İşletmeleri İşbirliği

Günümüzde, uygulamalı eğitime ve sanayinin gelişimine önem veren ülkeler üniversite-sektör işbirliğini arttırmak için yatırım yapmakta ve bunun için kaynaklar

ayırmaktadır. Üniversitelerin sektör ile işbirliği halinde olması beraberinde iki taraf için de pek çok olumlu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Kaynakların etkin kullanılması, bilgiye dayalı uygulamalar ve rekabet üstünlüğü sağlamak için üniversite ve sektör arasında işbirliği önem arz etmektedir (Sel ve Tepeci, 2016: 123).

Üniversite-sektör işbirliği, üniversitelerin bilgi birikimi, insan gücü, teknoloji ve araştırma kaynakları ile endüstrinin deneyim, insan kaynağı, sermaye ve fiziksel donanımının sistemli olarak bir araya getirilmesiyle gerçekleştirilen eğitim, öğretim, araştırma ve diğer faaliyetlerini içeren bir kavramdır. Günümüzde üniversiteler yürüttükleri eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra aynı zamanda da bölgede faaliyet yürüten turizm paydaşları ile birlik olup; turizm mezunlarına istihdam ve staj imkânları yaratmak, bölgesel kalkınmaya aracı olmak, girişimciliği özendirmek ve Ar-Ge faaliyetlerine destek olmak durumundadırlar (Sel ve Tepeci, 2016: 125).

Örneğin, üniversite ile işbirliği işletmeler açısından personel ihtiyacını karşılama ve maliyet azaltma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca, bu işbirliği sektöre eğitilmiş ve alanında uzman bireylerin yetiştirilip istihdam edilmesine ve rekabet gücü kazanılmasına olanak vermektedir (Jauhari ve Thomas, 2013: 110).

Turizm sektörünün en temel özelliklerinden birisi sektörün başarısının insan kaynağına dayandığı olmasıdır. Sektör temsilcileri üniversitelerden elde edecekleri kalifiye elemana ve bilgi birikimine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, sektör üniversiteler ile turizm endüstrisinin işleyişine ilişkin uygulamalı ders, staj, konferans, kongre gibi konularda geniş kapsamlı işbirliği yaparak insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır (Wildes ve Tepeci, 2002: 74).

7.5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DEVLETİN ROLÜ

İklimi, kültürü ve jeolojik yapısı turizme çok elverişli bir ülkede, dışa açılış ve kalkınma hamlesi hizmet sektörü yardımı ile olabilir. Böylece, turizm sektörü açısından zengin kaynaklara ve potansiyele sahip bir ülkede faktör donatımı teorisine de uygun olarak, turizmin teşvik edilmesi ve devlet tarafından desteklenmesi, ekonominin doğal dengesi içinde kabul edilebilir bir durumdur (Duran, 1997: 41).

7.5.1. Teşvikler

1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığının kurulmasıyla turizm sektörü resmi olarak hükümet tarafından desteklenmeye başlanılmıştır (kültür.gov.tr). Türkiye’de turizm sektörünü farklı devlet teşvikleri ile desteklenmeye çalışılmıştır. Hükümet tarafından yerel işletmelere yatırım teşvikleri destekleri ile beraber mevcut işletmelerin faaliyetlerinde de faiz, nitelikli işgücü ve vergi destekleri sunmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe yüzde 18 olan K.D.V. oranlarını 2008 yılında yüzde 8 oranına düşürmüştür. Ülke ayrıca turizm sektörünü ulaşım imkanlarını geliştirilmesi bağlamında da ciddi yatırımlar gerçekleştirmiştir. Turizm potansiyeli olan bölgelerde bulunan havaalanları sayısını artırmak, havayolu sektöründe markalaşmaya gitmek, mevcut yolların geliştirilmesi veya yeni duble yolların yapılması ve yabancı turizm firmaların ülkeye girişleri için kolaylaştırıcı önlemler almıştır. Bu tür devlet desteklerin sektöre uluslararası alanda rekabet gücüne olumlu yönde etkilemektedir (Özdemir, 2019: 35).

7.5.2. Uluslararası İlişkiler

Turizm sektöründe diğer ülkelerle ilişkiler büyük önem arz etmektedir. Turizm sektörü kırılğan yapısı nedeniyle yaşanan gelişmelerden çabuk etkilenen bir sektördür. 24 Kasım 2015’te düşürülen Rus uçağı nedeniyle Türkiye turizm sektörü için büyük bir turist kitlesi olan Rusları kaybetmiş ve yaşanan bu hadise nedeniyle Ruslar o dönemde Türkiye’ye gelmemişlerdir. Uluslar arası ilişkilerin olumlu olması turizmde rekabet gücünü olumlu etkilerken, yaşanan olumsuz ilişkiler turizm sektörü açısından negatif sonuçlar vermektedir (Özdemir, 2019: 35).

7.6. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ŞANS FAKTÖRÜ

Turizm sektörü diğer sektörlerle işbirliği içerisinde olan ve birçok sektöre istihdam yaratan ülke ekonomisi için önemli bir sektördür. Uluslararası yaşanan ekonomik dalgalanmaların ülke turizmine yansımaları da olumsuz olabilmektedir. Yaşanan istikrarsızlıklar ve iç karışıklar turizm sektöründe talep kayması yaratabilmektedir (Özdemir, 2019: 35).

Turizm sektörü doğal afetler, salgın hastalıklar, terör olayları gibi olumsuz hadiselerden çok çabuk etkilenen bir sektördür. 2019 yılının sonlarında Çin’de ortaya çıkan Covid 19 virüsü nedeniyle birçok sektör olumsuz etkilendi. Covid 19 virüsü

nedeniyle küresel çapta bir turizm krizi yaşandı. Ülkeler uluslararası seyahat kısıtlamaları getirdi.

Dünya Turizm Örgütü'nün konuya dair hazırladığı rapor incelendiğinde; virüsün yayılım hızını ve etkilerini dikkate alarak şuan için virüsün etkilerinin ne düzeyde olacağını tahmin edilemesinin zor olacağını fakat uluslararası ölçekte seyahat hizmetleri arzının salgına bağlı olarak önemli ölçüde azalacağını ve salgının küresel turist hareketliliğini %1 ila %3 oranında azaltacağını, bu durumda uluslararası turizm gelirlerinde yaklaşık 30 ila 50 milyar Amerikan doları kayıp anlamına geleceği belirtilmiştir (UNWTO Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism, 2020).

Turizm sektörü küresel anlamda yaşanan krizleri fırsata çevirmeli ve turizmin gelişimi için daha fazla çaba sarfetmelidir. Dünyayı etkisi altına alan Covid 19 virüsü nedeniyle turizm sektöründe birçok önlemler alınmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm faaliyetlerinin güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir genelge yayınlamıştır. Yaşanan bu krizden en az şekilde etkilenmek için alınan ve alınacak önlemlere dikkatle uyulması gerekmektedir.

8. AFYONKARAHİSAR İLİ KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN ELMAS MODELİ İLE REKABET GÜCÜ ANALİZİ BULGULARI

Yapılan görüşmeden elde edilen verileri esas alarak araştırmaya katılan kişiler K1, K2, K3,...vb. şeklinde kodlanmıştır. Nitel katılımcılara ait bilgiler Tablo 15'de yer almaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri

Katılımcı	Görevi	İşletme Türü
K1	Genel Müdür	Otel
K2	Genel Müdür	Otel
K3	Genel Müdür	Otel
K4	Genel Müdür	Otel
K5	Genel Müdür	Otel
K6	Genel Müdür	Otel
K7	Genel Müdür	Otel
K8	Yetkili Kişi	Seyahat Acentası
K9	Yetkili Kişi	Seyahat Acentası
K10	Müdür	Yiyecek İçecek İşletmesi
K11	Müdür	Termal Havuz İşletmesi
K12	Şube Müdürü	Turizm Bakanlığı
K13	Şube Müdürü	Sanayi ve Ticaret Odası
K14	Yetkili Kişi	Zafer Kalkınma Ajansı

8.1. ŞANS FAKTÖRÜNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Afyonkarahisar ili konaklama sektörü kümesi görüşme formunda yer alan sorular neticesinde “Şans faktörü” açısından değerlendirildiğinde elde edilen veriler ve katılımcı görüşlerine göre; Afyonkarahisar’ın termal turizm alanında Türkiye’de önemli bir konumda olması, termal turizmin yanı sıra kültürel turizm, sağlık turizmi, spor turizmi, kongre turizmi, eko-turizm ve savaş alanları turizmi gibi farklı turizm türlerine kaynak oluşturacak turizm değerlerine sahip olması, Afyonkarahisar ili altyapı ve üstyapı yatırımlarının yeterli olması, tesislerin yeterli sayıda ve kalitede olması, büyük şehirlere ulaşımın ilin coğrafi konumunun avantajlı olması, fizik tedavi ve rehabilitasyon hastanesinin varlığı ve sağlık ile ilgili eğitim kurumlarının müfredatlarında termal turizm ve sağlık turizmi ile alakalı derslerin mevcut olması, turizm fakültesinin varlığı ve bu alanda örgün ve yaygın eğitim imkanı, kentin gastronomi şehri olma özelliği buna karşılık; havalimanının şehir merkezinden uzak, sadece İstanbul üzerine uçuşların yapılması ve uçuş saatlerinin geç saatlerde olması dolayısıyla otel giriş çıkış saatlerine uyumsuz olması, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yeterli düzeyde yapılmaması gibi dezavantajlara sahip olduğu görülmektedir. Afyonkarahisar ilinde büyük bir kongre merkezinin kurulmasının ve bu sayede yapılacak olan fuar vb. etkinliklerin Afyonkarahisar’ın tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini geliştireceği düşünülmektedir.

Burada K2 kodlu katılımcı *“Afyonkarahisar’da birçok turizm çeşidi mevcut. İnanç turizmi, spor turizmi doğa turizmi...vs. Turizm çeşitlendirmesi adına sürekli bir şeyler yapılıyor. Sandıklı doğa turizmine kazandırılmaya çalışılıyor. Dünya motokros düzenleniyor spor turizmi açısından çok iyi. Futbol takımları ağırlanıyor. Karavan turizmi geliyor. Kongre turizmi açısından da Afyonkarahisar önde gelen illerden birisi. Merkezi bir kongre merkezi yapılması tüm otellere fayda sağlar. Böylece Afyonkarahisar’da çok büyük fuarlar yapılabilir. Bununla ilgili altyapının yeterli olduğu görüşümdedir. Afyonkarahisar’ın birçok turizm açısından potansiyeli var. Termal turizm açısından uzmanlaşmayı sağladık. Fakat diğer turizm çeşitlerinde de uzmanlaşma sağlayabilmemiz için daha fazla enerji sarfetmeliyiz.”* şeklinde ifade ederken K6 ve K7 kodlu katılımcılar ise *“Afyonkarahisar’ın iç pazarda tanıtım faaliyetlerinde herhangi bir problem yoktur. İç pazar tanıtım ve pazarlama konusunda gayet iyi düzeydedir. Fakat yurtdışı pazarında sıkıntı vardır. Yurtdışı fuarlarına da katılmaktayız. İstanbul Antalya Bodrum denildiğinde yurtdışında biliniyor fakat*

Afyonkarahisar yurtdışında tanınmamış bir şehirdir. Bunun başlıca nedenlerinden birisi ise Afyonkarahisar'ın yeni gelişen bir destinasyon olmasıdır. İkinci sebep ise ulaşım konusudur. Zafer Havalimanı'ndan uçuşların 2 sefer yapılması ve saatlerinin turizm saatlerine uymaması olarak değerlendirilebilir. Bu problem de turizmciler tarafından ele alınmış ve çözümü için gerekli çalışmalar yapılmıştır. Türk Hava Yolları yakın bir zamanda uçuşları değiştirecek ve problemde ortadan kalkmış olacak.”

Termal turizm açısından çok önemli kaynaklara ve nitelikli termal otel işletmelerine sahip olan Afyonkarahisar, diğer turizm çeşitleri açısından da oldukça önemli bir potansiyele sahiptir. Afyonkarahisar'ın başlıca turizm çeşitleri şunlardır (afyon.ktb.gov.tr);

1. Kültür Turizmi

- Frigya Vadisi
- Müzeler ve Örenyerleri
- Diğer Tarihi Yerler

2. Eko (Doğa) Turizmi

- Akdağ
- Milli Parklar
- Yaylalar
- Mağralar
- Yürüyüş Turizmi

3. İnanç Turizmi

- Camiler
- Türbeler
- Külliye

4. Termal (Sağlık) Turizmi

- Ömer- Gecek Termal Turizm Merkezi
- Sandıklı Hüdai Termal Turizm Merkezi
- İhsaniye Gazlıgöl Kaplıcaları

- Bolvadin- Heybeli Kaplıcaları

5. Kuş Gözlem Alanı

- Akdağ
- Acıgöl
- Akşehir ve Eber Gölü

Afyonkarahisar turizm potansiyeli açısından oldukça zengin bir şehirdir. Farklı turizm çeşitlerine sahiptir. Termal turizm konusunda uzmanlaşma sağlamıştır. Fakat diğer turizm çeşitlerinde yeterince uzmanlaşma sağlayamamıştır. Termal turizm yanında diğer turizm çeşitleri de desteklenmeli ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi adına tüm turizm paydaşlarının üzerine düşen görevleri yerine getirmeleri ve işbirliği sağlamaları gerekmektedir.

Afyonkarahisar termal turizm faaliyetini yıl boyu sürdürebilmektedir. Türkiye'de kaplıca ve ılıca yönünden sayılı iller arasındadır. Bu sebeple son yıllarda fertler, şirketler ve kooperatifler termal turizme yönelik yatırımlara yönelmişlerdir. Yapılan ve yapılacak olan bu yatırımların sonunda Afyonkarahisar turizmde hak ettiği yerini alacaktır. Aşağıdaki şekilde termal turizm bölgelerine yer verilmiştir.

Şekil 13. Afyonkarahisar İli Termal Turizm Bölgeleri



Afyonkarahisar ili bulunduğu yer bakımıyla da oldukça avantajlı bir konumdadır. Afyonkarahisar, Ege Bölgesi'nin bir ili olarak kabul edilmektedir. Ancak, coğrafi olarak ilin bir bölümü İç Anadolu Bölgesi'nde iken, küçük bir bölümü de

Afyonkarahisar ili turizm tesisleri yeterli sayıda ve kapasitedir. İl genelinde 5 yıldızlı otel sayısı 11dir. Bu otellerden Korel Thermal Resort Clinic & SPA, İkbal Thermal Hotel & SPA, Budan Thermal & Convention Centre ve NG Afyon Wellness & Convention yeşil yıldızlı otellerdir.

Termal sular yer altında bulunan havzalarda depolanmış olarak bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda Afyonkarahisar'ın 4 ana bölgesindeki termal suların özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 17. Afyonkarahisar Bölgelerinin Termal Su Özellikleri

Gazlıgöl Bölgesi Termal Su Özellikleri			
Fiziksel Özellikler	Renksiz, kokusuz,gazlı	Sıcaklık	64°C
PH Değeri	6,90	Radyoaktivite	0,20-0,29
Potasyum	88,30 mg/lt	Klorür	146,10 mg/lt
Sodyum	896,90 mg/lt	Nitrat	Eser
Lidyum	Eser	Sülfat	3,00 mg/lt
Kalsiyum	75,10 mg/lt	Hidrosfosfat	0,67 mg/lt
Magnezyum	18,00 mg/lt	Hidrokarbonat	2635,20 mg/lt
Demir	21,90 mg/lt	Metasilikat Asidi	54,70 mg/lt
Aliminyum	1,60 mg/lt	Metatitan Asitler	4,23 mg/lt
Karbondioksit	636,00 mg/lt	Kükürtlü Hidrojen	2,00 mg/lt
Toplam mineralizasyon: 3443,16 mg/lt			
Heybeli Bölgesi Termal Su Özellikleri			
Fiziksel Özellikler	Berrak	Sıcaklık	56,30°C
PH Değeri	7	Radyoaktivite	6,90-12,10
Potasyum	42,60 mg/lt	Klorür	175,00 mg/lt
Sodyum	33,90 mg/lt	Bromür	12,70 mg/lt
Nitrat	0,70 mg/lt	Sülfat	337,00 mg/lt
Kalsiyum	245,00 mg/lt	Karbondioksit	50,80 mg/lt
Magnezyum	74,71 mg/lt	Hidrokarbonat	1342,00 mg/lt
Demir	9,79 mg/lt	Metasilikat Asidi	363,50 mg/lt
Iyodür	760,20 mg/lt	Kükürtlü Hidrojen	3174,90 mg/lt
Toplam mineralizasyon: 3443,16 mg/lt			
Hüdaî Bölgesi Termal Su Özellikleri			
Fiziksel Özellikler	Renksiz, berrak	Sıcaklık	62-68°C
PH Değeri	6,60-7	Radyoaktivite	13-25
Potasyum	42,38 mg/lt	Klorür	95,00 mg/lt
Sodyum	299,90 mg/lt	Alüminyum	0,03 mg/lt
Nitrit	0,70 mg/lt	Sülfat	491,50 mg/lt
Kalsiyum	182,65 mg/lt	Florür	3,84 mg/lt
Magnezyum	21,89 mg/lt	Hidrokarbonat	0,13 mg/lt
Demir	0,44 mg/lt	Metasilikat Asidi	4,45 mg/lt
Iyodür	10,03 mg/lt	Meta Borik Asidi	44,20 mg/lt
Amonyum	0,85 mg/lt	Lidyum	0,04 mg/lt
Mangan	0,26 mg/lt	Hidrofosfat	0,28mg/lt

Tablo 17 (devam). Afyonkarahisar Bölgelerinin Termal Su Özellikleri

Bikarbonat	558,76 mg/l	Serbest Karbondioksit	332,64 mg/l
Toplam mineralizasyon: 1669,5 mg/l		Radon	3367,00 pci/l
Ömer Gecek Bölgesi Termal Su Özellikleri			
Fiziksel Özellikler	Renksiz, berrak	Sıcaklık	51-98°C
PH Değeri	6,50-7,30	Radyoaktivite	3,20-10,30
Potasyum	141,93 mg/l	Klorür	1620,00 mg/l
Sodyum	1428,54 mg/l	Alüminyum	0,21 mg/l
Nitrit	0,01 mg/l	Sülfat	615,00 mg/l
Kalsiyum	215,17 mg/l	Flüorür	5,02 mg/l
Magnezyum	40,89 mg/l	Hidrokarbonat	1,80 mg/l
Demir	0,95 mg/l	Metasilikat Asidi	27,13 mg/l
İyodür	0,01 mg/l	Meta Borik Asidi	63,70 mg/l
Amonyum	2,80 mg/l	Lidyum	0,26 mg/l
Mangan	0,20 mg/l	Hidrofosfat	0,80mg/l
Bikarbonat	1298,08 mg/l	Serbest Karbondioksit	339,68 mg/l
Toplam mineralizasyon: 3455,00 mg/l			

Kaynak: Özdemir, (2014: 71-76).

Afyon termal kaplıcaları hekim kontrolünde banyo uygulamaları şeklinde inflamatuvar romatizmal hastalıkların (romatoid artrit, ankilozan spondilit başta olmak üzere) kronik dönemlerinde; kronik bel ağrısı, osteoartrit gibi noninflamatuvar eklem hastalıklarının; miyozit, tendinit, travma, fibromiyalji sendromu gibi yumuşak doku hastalıklarının tedavisinde tamamlayıcı tedavi unsuru olarak, Ortopedik operasyonlar, beyin ve sinir cerrahisi sonrası gibi uzun süreli hareketsiz kalma durumlarında mobilizasyon çalışmalarında, kronik dönemdeki seçilmiş nörolojik rahatsızlıklarda, cerebral palsy gibi hastalıkların tedavisinde rehabilitasyon amacıyla, stres bozukluğu, nörovegetatif distoni örneklerindeki gibi genel stres bozukluklarında ve spor yaralanmalarında tamamlayıcı tedavi unsuru olarak kullanılabilir niteliktedir (<https://afyon.ktb.gov.tr/>).

Şans faktörü içerisinde yer alan bir diğer konu başlığı ise Afyonkarahisar turizmin genel sorunlarının belirlenmesi olarak çalışmada yer almıştır. Burada K1 kodlu katılımcı “Afyonkarahisar ili iç pazarda tanıtım konusunda sıkıntı yaşamamaktadır. Fakat yurtdışı tanıtımı konusunda yetersizdir. Bu konudaki çalışmaların hem özel sektör hem de kamu tarafından daha fazla desteklenmesi gerekmektedir. Bu noktada kamu ve özel sektör işbirliğinin daha fazla artırılması gerekmektedir. Bu konu da turizm sorunu olarak değerlendirilebilir. Afyonkarahisar termal turizmin başkenti olarak değerlendirilen bir şehrimiz. Otellerin sunumu ve kapasiteside oldukça iyi durumda fakat destinasyon olarak geliştirilmeli. Afyonkarahisar’a gelen turistler sadece termal

turizmden faydalanmamalı bunun yanı sıra Afyonkarahisar'ın kültürel doğal güzelliklerine de zaman ayırmalı. Bunun için rekreasyon alanlarının daha fazla turizme açılması ve geliştirilmesi turizm açısından faydalı olacaktır.” K12 kodlu katılımcı “ Afyonkarahisar'ın çok güçlü turizm çekicilikleri var. Ama bunun yanında yerel halkın turizme bakış açısında daha güçlü değişimlere ihtiyacımız var. Daha profesyonel yatırımlara ihtiyacımız var. Dışarıdan yatırımcıyı çekecek adımlara ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Afyonkarahisar'da turizm alanındaki eğitimli çalışan profili zayıf. Staj dönemlerinde üniversitenin desteğiyle bu sorun aşıyor fakat turizm alanındaki üniversite mezunları Antalya gibi daha büyük şehirleri ve kitle turizminin yaygın olduğu şehirleri tercih ediyorlar. Diğer taraftan başka bir sorun ise seyahat acentalarının hac ve umre turizmi ağırlıklı çalışmış olması. Bu noktada seyahat acentaları dışarıya götürme noktasında olduğu kadar getirmek için de daha fazla çalışmalı.”

Sandıkçı ve Üzgen (2013: 61) Afyonkarahisar ilini termal turizm açısından SWOT analizi ile değerlendirmiştir. Bu çalışmaya göre güçlü yönler;

- İl'in var olan termal turizm imajı
- İl'de sağlık turizmine uygun zengin doğal kaynakların varlığı
- Termal turizm alanında İl'in son yıllarda popülaritesinin artması
- İlin coğrafi konumu ve pazara/pazarlara yakınlık
- Devam eden termal turizm yatırımları
- İl insanının konukseverliği

olarak belirtilmiştir. Zayıf yönler ise;

- Termal turizmde kamu teşviklerinden yeterince yararlanamama
- İl'deki seyahat acentalarının misyonlarını yeterince gerçekleştirememeleri
- Termal turizmde yaşanan finansman sorunları
- Turizm bilincinin yeterince gelişmemesi
- İl'deki kamu ve yerel yönetimlerin termal turizmin gelişimi açısından yeterli katkı sağlayamaması /istekli olmaması.
- Kurumlar arasında eşgüdümde görülen eksiklikler

Afyonkarahisar ili termal turizminin fırsatları ise;

- İl'de devam eden havaalanı yatırımının olması
- Termal turizmin yılın on iki ayı yapılan bir turizm çeşidi olması

- Termal turizme olan ilginin artması
- İl'deki termal konaklama işletmelerinin sayı olarak gelişmesi
- İl'deki termal konaklama işletmelerinin kalite olarak gelişmesi
- İl'in kamuoyundaki ,termal turizm başkenti' imajı

olarak belirtilmiştir. Tehditler ise;

- Termal turizmde müşterilerin artan pazarlık güçleri
- Yeni termal turizm bölgelerinin turizm pazarına girmesi
- Seyahat acentalarının artan pazarlık güçleri
- Kalifiye personelin diğer turizm bölgelerine göçü
- İmar sorunlarının termal turizmi olumsuz yönde etkilemesi
- Gelecekte doğal kaynakların ve çevrenin tahrip olma riski

8.2. GİRDİ (FAKTÖR) KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Afyonkarahisar, turizm ve özellikle termal turizm potansiyeli açısından oldukça avantajlı bir konumdadır. Ancak Porter'e göre faktör koşulları içerisinde yer alan kaynak avantajı, sürdürülebilir rekabet gücü için ana unsur olarak değerlendirilmemiş, asıl önemli olanın bilgiye dayalı alt yapı oluşturabilmek için uzman insan kaynağıyla yeni faktörler üretmek olduğu belirtilmiştir. Porter' a göre kaynak bolluğu her zaman avantaj sağlamayabilir. Zengin kaynaklar, üretimin etkinliğini ve yeniliklerin üretilmesini olumsuz etkileyebilmektedir. Pazarda yüksek payı almak ve bunu devamlı kılabilmek için, sektördeki firmaların sürekli yenilik ve inovasyonlar geliştirmesi gerekmektedir. Gelişen teknolojiye uyum sağlamak hatta yeni teknolojilerin gelişmesine öncülük etmek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsurları arasında gelmektedir. Bütün bu bahsedilenler ise, ancak alanında uzman ve özel yetiştirilmiş insan kaynağı, teknolojik alt yapı ve Ar-Ge çalışmalarına yeterli yatırım yapılarak sağlanabilecektir (Porter, 1990). Yapılan görüşmeler Faktör koşullarına ilişkin analiz edilirken, Porter' ın konuya bakış açısına göre bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan faktör koşulları; coğrafi konum ve kaynaklar, hammadde ve ürünler, fiziki olanaklar, insan kaynakları, sermaye durumu, bilgi kaynakları, ar-ge ve alt yapı olarak ele alınmıştır.

Afyonkarahisar ili konaklama sektörü kümesi yapılan görüşmeler neticesinde “faktör (girdi) koşulları” açısından değerlendirildiğinde; konaklama tesislerinin yeterli

sayıda ve kalitede olması, konaklama tesislerinde turizm alanında eğitim almış kişilere öncelik verilmesi, personellere ve yöneticilere mesleki eğitim ve kişisel eğitim faaliyetleri uygulanması, tanıtım ve pazarlama da yeni iletişim yöntemleri ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanılması, müşteri odaklı olunması avantajlar yaratacağı buna karşılık; turistlerin konaklama sürelerinin kısa olması, yatırımların ve yerel halkın turizme bakışının gelişmesi gerektiği dezavantaj olarak görülmektedir.

Burada K1 kodlu katılımcı “İşletmemizde turizm alanında eğitim almış personelin %80’i ilkokul ve lise mezunu kişiler, %20’sini ise önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır. Turizm sektöründe tecrübe daha ağır basmakta çünkü işleyişi biliyor, pratikte daha iyi oluyolar.” K4 kodlu katılımcı “Otelimizde kaliteye oldukça önem veriyoruz. Yiyecek içecek kalitesini sağlamak adına nitelikli personel istihdam ediyoruz. Tüm birimlerde kaliteye ulaşmak için gerekli toplantıları ve çalışmalarını düzenliyoruz. Çalışanlarımıza mesleki eğitim ve kişisel eğitim imkanları sunuyoruz. Misafirlere gelen geri bildirimleri değerlendiriyoruz.” K5 kodlu katılımcı ise “ Yıllık doluluk oranımız %23 oranında. Ortalama konaklama süresi ise 3-5 gün kadar. Bunun nedeni olarak da Afyonkarahisar’ın birçok şehre yakın bir kavşak konumunda olması. Yolculuk eden misafirlerin otelimizde konaklaması konaklama sürelerinin kısa olmasına neden oluyor.”

Tablo 18. Afyon Kocatepe Üniversitesine İlişkin Sayısal Veriler

Temel Bilgiler	Öğrenci Sayısı	Personel Sayısı
Kuruluş Tarihi: 1992	Önlisans:10.365	Akademik Personel: 1.021
Fakülte Sayısı:13	Lisans:21.095	İdari Personel: 856
Yüksekokul Sayısı:4	Yüksek Lisans:1.973	Araştırma Görevlisi:219
Enstitü Sayısı:5	Mezun: 147.500	
Araştırma Merkezi Sayısı:28	Toplam Öğrenci: 34.979	
MYO Sayısı: 14		
Turizm Alanında Eğitim Alan Öğrenci ve Personel Sayıları		
Kuruluş Tarihi:2005	Toplam Öğrenci Sayısı:1.266	Fakülte: Akademik Personel: 24
Bölüm Sayısı:4	Toplam Mezun Sayısı: 868	İdari Personel:6
AKÜ Afyon MYO Turizm İşletmeciliği -Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri -Aşçılık	Toplam Öğrenci Sayısı: 150	Akademik Personel:6

Kaynak: Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, (2020).

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm, ülke ekonomilerine büyük katkı sağlayan, çalışan ve müşteri olarak insan psikolojisi üzerine kuruludur. Üretim ve tüketimin eş

zamanlı olması, emek-yoğun yapı, üretildiği yerde tüketilme gibi kendisine özgü özelliklere sahip olan turizm sektöründe ekonomik değer konaklama, yeme-içme, seyahat, pazarlama işletmeleri aracılığıyla oluşmaktadır. Turizm sektöründe ürünün soyutluğu, üretimde insanın temel girdi olması, zamanın satılması, taklit edilebilme kolaylığı, yoğun rekabet ve dış etkenlerden kolay etkilenen bir yapının olması, hizmetin kaliteli ve sürekli geliştirilebilir olmasını gerektirmektedir. Bu durum sektör işletmelerinde işletmeciliği önemli hale getirmektedir. Bu doğrultuda turizm işletmelerinde ve uluslararası tanınırlığa sahip, yüksek katma değerde bilgi üreten, bölgenin ekonomik sosyal ve kültürel gelişimine yön veren ve turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı sağlamak açısından oldukça önemlidir.

2014-2015 Eğitim öğretim yılında 35 normal öğretim ve 35 ikinci öğretim öğrencisiyle eğitimine başlayan Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü konaklama işletmelerinin yanı sıra, yiyecek-içecek işletmelerinin ihtiyaç duyduğu mutfak şeflerini (yöneticilerini) yetiştirmektedir. Bu doğrultuda; öğrencilerin mutfak bilgi ve becerilerinin kazandırılmasının yanı sıra, hem Türk Mutfağı hem Dünya mutfakları hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları ve temel işletmecilik eğitimlerini almaları sağlanarak, iki yabancı dil bilen, uluslar arası niteliklere sahip mutfak şefleri (yöneticileri) olarak turizmde nitelikli personel olarak çalışmaya başlamaktadırlar.

Yapılan görüşmeler neticesinde işletmelerin maliyet kalemlerinin en fazla personel enerji ve gıda alanında olduğu gözlenmiştir. Burada K6 kodlu katılımcı “ *İşletmemizin maliyet kalemlerini ilk sırada personel, enerji ve gıda oluşturmaktadır. Konaklama sektöründe personel giderlerinde genellikle cironun %30 unu geçmemesi gerekmektedir. Fakat Afyonkarahisar’da bölgesel faktörlerin etkisiyle bu oran %30 u geçiyor. Çünkü bölgede kar marjı ve fiyatlandırma düşük. Personel giderleri sirkülasyon maliyeti değil. Daha iyi hizmet verebilmek için yeterli sayıda personel çalıştırmanın maliyeti diyebiliriz.*”

Yapılan görüşmeler neticesinde Afyonkarahisar’daki işletmelerin spor ve wellness alanında iyileştirme adına çalışmalar yaptıkları gözlenmiştir. Burada K4 kodlu katılımcı “ *İşletmemizde spor tesislerimizi arttırmak ve geliştirmek adına çalışmalar yürütüyoruz. Ayrıca wellness konseptinde ilerlemeyi düşünüyoruz. Sağlıklı yaşam ile ilgili bazı çalışmalarımız var. Termal denilince insanların aklında oluşan hamam kültürünü biraz değiştirmek gerekiyor. Bunun için de ürün yapınızı wellness konseptine kaydırmanız gerekiyor.*”

8.3.TALEP KOŞULLARINA İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

İlgili küme, yapılan görüşmeler neticesinde “talep koşulları” açısından analiz edildiğinde; Afyonkarahisar’ı tercih eden turistlerin orta yaş grubu olduğu, eğitim seviyesinin lise ve üniversite düzeyinde olduğu, çoğunluğunun termal ve sağlık turizmi amacıyla Afyonkarahisar’ı tercih ettikleri, fakat Afyonkarahisar’ın lokasyon olarak konumu ve geceleme yapan turistlerin olması nedeniyle konaklama sürelerinin ortalama 2 ile 4 gün arasında değiştiği görülmektedir.

Burada K9 kodlu katılımcı *“Afyonkarahisar’ı tercih eden turistler genelde 40 yaş ve üzerindeki kişilerden oluşuyor. Termal otele yaşlanınca gidilmeli algısı oluşmuş insanlarda. Sadece sağlık amacıyla termal turizmi tercih ediyorlar. Bu algının değişmesi gerekiyor. Her yaştan kesim termal otelleri tercih edebilmeli.”*

Porter’in talep koşullarını, daha çok iç piyasaya yönelik olarak analiz ettiği görülmektedir. Porter’ a göre iç talep, dış talep için öncü konumundadır. İç talebin yönelimleri ve niteliği, uluslararası piyasada rekabet avantajı getirecek önemli ipuçlarını barındırmaktadır. İç talebin niteliği, büyüklüğü, tüketicilerin bilgili ve istekli olması, yerel talebin büyüme oranı gibi alt başlıklarda incelenen bileşen, Porter için küresel tüketici ihtiyaçlarını tahmin etme ve yurt içi talebin uluslararası hale gelebilmesi, rekabet gücü elde edilebilmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. İç pazarda var olan ve zaman içerisinde gelişebilecek ihtiyaç ve beklentilere yönelik oluşturulacak yeni ürün ve inovasyonlar çoğu zaman dış pazarda da büyük oranlarda kabul görmektedir (Ör, 2019: 70).

8.4. İLGİLİ VE DESTEK SEKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

İlgili küme, yapılan görüşmeler neticesinde “İlgili ve destek sektörler” açısından analiz edildiğinde; Afyonkarahisar ili turizm sektörü için destekleyici kuruluşlar içerisinde Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB), İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED), Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Türkiye Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB), Anadolu Turizm İşletmecileri Derneği (ATİD), Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Birliği (ETİK), gibi birçok kuruluş yer almaktadır.

Turizm sektörü diğer birçok sektörün desteği ile faaliyetlerine devam edebilmektedir. Bu bağlamda Afyonkarahisar ili bünyesinde birçok kümelenme faaliyeti

mevcuttur. Afyonkarahisar'daki turizm tesislerinin F&B departmanı gereksinimleri düşünüldüğünde gıda kümelenmeleri büyük önem arz etmektedir. Afyonkarahisar ili Türkiye'de yumurta üretiminde 2018 yılı itibariyle %15,4 ile ilk sırada yer almaktadır. Afyonkarahisar'da tavukçuluk ve yumurta kümelenmesi yanı sıra, tahıl un yem ve tedarikçileri kümesi, hayvancılık, işlenmiş et ve süt ürünleri kümesi gibi kümeler sayesinde F&B departmanı gıda tedarikçisinde oldukça avantajlı bir konumdadır. Afyonkarahisar doğal taş kümelenmesinde de önde gelen iller arasında yer almaktadır. Bu sayede hem konaklama tesislerinin ihtiyacı hem de turistlerin hatıra ve hediyelik eşya ihtiyacının tedarikçisinde avantaj sağlayabilmektedir. Afyonkarahisar ili "İlgili ve destek sektörler" açısından fotoğrafçılık, kişisel bakım ve kozmetik, giyim ve en önemlisi yiyecek ve içecek sektörleriyle bağlantılı faaliyet göstermekte ve bu sektörlerle istihdam yaratmaktadır. Afyonkarahisar ilinin kendine özgü yöresel yemek kültürü ve gastronomi şehri olması gibi faktörler de turistleri Afyonkarahisar'ı tercih etmek için cezp etmektedir.

Burada K13 kodlu kullanıcı "*Afyonkarahisar ili ihracat yapan iller sıralamasında ortalama 28. sırada yer alıyor. Büyükşehir olabilecek ilk il şuanda Afyon olarak gözüküyor. Ekonomik olarak çok iyi durumdayız. Et üretiminde ülkemizde 4. sırada yer alıyoruz. Patates ve soğan üretiminde yine ilk sıralarda Afyon ye almakta*"

Turizm, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonomi açısından önemli bir sektördür. Turizmde beş, on ve on beş yıllık dönemsel hedeflerin ortaya konulması ve bu hedeflere ulaşmak için planlı çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Firma stratejileri ve rekabet ortamı açısından değerlendirildiğinde 2023 Turizm Stratejisi kapsamında Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından "Afyonkarahisar İli Turizm Master ve Eylem Planı" önem arz etmektedir. Hazırlanmış olan "Afyonkarahisar İli Turizm Master ve Eylem Planı" ile ilin turizm potansiyelini ve marka değerlerini ortaya çıkararak pazarlamak, insan gücü kaynaklarını, mali ve teknik imkânlarını geliştirmek amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.

8.5. FİRMA STRATEJİLERİ VE REKABET ORTAMINA İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

İlgili küme, yapılan görüşmeler neticesinde "firma stratejileri ve rekabet ortamı" açısından analiz edildiğinde; işletmelerin rekabetçi kıyaslama tercih ettikleri ve özellikle fiyat politikası belirlerken başka işletmeler ile kıyaslama yaptıkları görülmektedir.

İşletmelerin firma stratejilerinde kendi uzmanlaşma sağladıkları alanda kendilerini geliştirmek ve yeniliklere ve değişimlere açık olmak yer almaktadır. İşletmelerin sadece fiyat olarak kıyaslama yapması, işletme içi, fonksiyonel ve jenerik kıyaslamaya yer vermemiş olmaları dezavantaj olarak görülmektedir.

Burada K6 kodlu katılımcı *“Fiyatlandırma sizin konumlandırmanızda çok önemli rol oynuyor. Kişilerde fiyat üzerinden farklı bir algı oluşuyor. Fiyatınız düşükse olumsuz bir algı oluşabiliyor. Bu nedenle biz fiyatlarımızı diğer otel işletmeler ile karşılaştırarak olması gereken düzeyde tutuyoruz.”* K2 kodlu katılımcı ise *“ Biz işletme olarak fiyat konumlandırma gibi analizleri tabii ki yapıyoruz. Bunların raporları zaten mevcut. Fakat biz kıyaslama yaparken hiçbir oteli kötülemiyoruz. Afyon olarak destinasyon olarak turisti buraya çekmek önemli. Bir gün x işletmesinde kalan mutlaka bizim işletmemizde de kalacak.”*

8.6. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE DEVLETE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

İlgili küme yapılan görüşmeler neticesinde “devlet faktörü” açısından değerlendirildiğinde; Kültür ve Turizm Bakanlığı işletmelere altyapı ve üstyapı teşvikleri sağlamakta ayrıca gerekli denetimleri gerçekleştirmektedir. Ayrıca Turizm meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları, sektör temsilcileri, kamu kurum ve kuruluşları ile akademik topluluklar turizmi geliştirmek adına çalışmalar yürütmektedir. Bu bağlamda Elmas modelinin dışsal bileşeni olan devlet, sektörel ve ulusal rekabet gücünü birçok yönden dolayı ancak oldukça yüksek seviyede etkileyen bir role sahiptir.

Burada K12 kodlu katılımcı *“ Afyonkarahisar termal turizm alanında Avrupa’da 1. sırada yer alıyor. Afyonkarahisar’ın 2006 yılında termal turizm merkezi olma yolundaki adımları bölgede yapılmış imar planları ile gerçekten büyük ivme kazandı. Merkezde Oruçoğlu Termal Otel ile başlayan serüven zamanla yeni otellerinde yapılmasını sağlamıştır. Afyonkarahisar Türkiye’de ‘Termalin Başkenti’ ünvanını hak eden bir şehirdir. Tanıtımda daha modern yöntemleri tercih etmeye çalışıyoruz. Afyonkarahisar’ın bir geçiş noktası değil bir varış noktası olarak konumlandırılmamız gerekiyor. Bunun için de altyapıları güçlendirmek lazım, rekreasyon alanlarında bilgilendirme levhasından tutun da interaktif bilgilendirmeye varıncaya kadar arttırmak gerekiyor. Kültür ve Turizm Bakanlığı altyapı yatırımlarına ciddi kaynak ayırmıştır. Termal suların otellere ulaştırılmasının sağlanması konusunda, termal bölgedeki yol çalışmalarının yapılması ve daha birçok alanda destek sağlamıştır. Kültür ve Turizm*

Bakanlığı turizm yatırımı yapacak kişilere hazine arazilerini tahsis ederek toprak satın almaya harcayacağı enerjiyi bina yapmaya harcaması konusunda destek sağlamaktadır.”

Gerçekleřtirilecek olan yatırımlar için çeşitli teşvikler sağlanmaktadır, bunlar arasında en önemlisi ve etkilisi bedelsiz arazi tahsisidir. Bu uygulama sayesinde yapılan yatırımlar özsermaye ile gerçekleştirilmektedir ve maliyetler açısından önemli düzeyde avantaj sağlanmaktadır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan bölgelerde yatırımı ve istihdamı artırmayı amaçlayan 5084 sayılı kanun, Kùltür ve Turizm Bakanlığı’nın “Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Eylem Planı 2007 – 2013” kapsamında belirlediği ürün çeşitlendirmesi stratejisi dahilinde öncelik verilen termal turizm yatırımlarını da içine almaktadır (Çelik, 2010:114).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Temelleri Marshall'a dayanan kümelenme kavramı, Porter'in "Ulusların Rekabet Avantajı" adlı kitabıyla tanınmaya başlamış ve araştırmacıların ilgisini çekmeyi başarmıştır. Dünya'da kümelenme ile ilgili başarılı uygulamalar ve bu konuda yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Kümelenme verimlilik, yenilikçilik, bölgesel kalkınma, ulusal ve bölgesel rekabetçiliği arttıran bir yaklaşım olması nedeniyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak kullanılan bir politika aracı haline gelmiştir.

Çalışmada Afyonkarahisar ili turizm kümelenmesinin rekabet gücü üzerine bir değerlendirme yapılmış ve turizm kümelenme potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi için üç yıldız analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Afyonkarahisar konaklama sektörü kümelenmesi 3 yıldız almış, olgun bir küme olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın devamında Porter'in Elmas Modeli yaklaşımı ile mevcut kümelenmenin rekabet gücü üzerine bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu amaçla Afyonkarahisar kamu kurum ve kuruluşlarına (Afyon Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Ticaret ve Sanayi Odası) konaklama işletmeleri yöneticileri (Bakanlık belgeli ve 5 yıldızlı) ve seyahat acentelerine literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda ve PORTER'in elmas modeli temel alınarak hazırlanan sorular yönlendirilmiş ve görüşme sağlanmıştır.

Kümelenme ve rekabet birbirlerini etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Rekabet kümelenmeyi olumlu etkileyebildiği gibi kümelenme de rekabete olumlu katkı sağlayabilmektedir. Özellikle işbirliği sağlama konusunda bu bağlamda ortak faaliyetlerde bulunma, ortak projeler geliştirme, tedariğe erişimde birlikte hareket etme, ortak iş gücü ve buna bağlı olarak verimlilikte artış ve maliyetlerde düşüş gibi konularda birçok fayda sağlamaktadır.

Elmas modeli yaklaşımı temel alınarak yapılan görüşmeler analiz edildiğinde Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin mevcut kümelenme sayesinde rekabet içinde oldukları işletmeler ile rekabet yeteneklerini arttırabilmek için uzmanlaşma sağladıkları alanda kendilerini geliştirme, yeniliklere ve değişimlere ayak uydurma, bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde fayda sağlama, diğer konaklama işletmelerinin yapısı ve yönetsel yetenekleri ile yakından ilgilenme gibi konularda çaba sarf ettikleri sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede mevcut kümelenmenin varlığı

işletmelerin rekabet edilebilirliklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Afyonkarahisar'daki turizm kümelenmesinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmış olan üç yıldız analizinde Afyonkarahisar turizm kümesi olgun küme olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda Afyonkarahisar'daki turizm kümelenmesi çalışan bir küme olma yolunda yeterli kitleyi geliştirme veya çekme konusunda desteklenmeli ve farkındalığı sağlanmalıdır.

Kümelenme bütün destinasyon yaklaşımını ve algısını da etkilemektedir. Bu bağlamda mevcut kümelenmenin geliştirilebilmesi amacıyla ilgili ve destekleyici unsurların varlığı ve rekabet yeteneğine katkı düzeyleri incelenmeli, ayrıca sektördeki ilerlemelerin hangi unsurlardan kaynaklandığı ya da hangi aktörün yeterli performans gösterememesi nedeniyle sektörün ilerlemesini engellediği gibi konular da değerlendirilmelidir. Afyon yıllardır ciddi yatırım potansiyeline ve paydaşların ilgisine rağmen arzu edilen seviyede değildir. Bu araştırma ile de kümelenme konusundaki eksiklik ortaya çıkarılmak istenmiş ve yapılan bu çalışmanın Afyonkarahisar iline yönelik olarak yapılacak ekonomik planlamalara ve çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olan turizm sektörü ülkelerin döviz dengesi açısından da stratejik bir sektördür. Turizm, döviz ve istihdam yaratan özelliği ile ekonomik, farklı kültürleri bir araya getiren ve insanların dinlenme ihtiyacını karşılama ile sosyo-kültürel bir faaliyettir. Yine çevreyi de olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen taleplerin söz konusu olduğu bir faaliyet alanıdır. Dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinden bir olan turizmin bugün için önemli sorunları bulunmaktadır. Dünyada yaşanan krizler turizm sektöründe olumsuz yönde etkilemektedir. 2019 yılının son günlerinde Çin'in Hubei eyaletinin Vuhan kentinde ortaya çıkan ölümcül yeni tip koronavirüs (Kovid-19), küresel ulaşım ağı nedeniyle hızlı bir şekilde yayıldı. Bulaşma hızı nedeniyle hükümetleri çaresiz bırakan salgın, dünya ekonomisinde ani şokların yaşanmasına sebep oldu. Bu durum turizm sektöründe de ciddi etkilere yol açtı.

Türkiye'nin Kovid-19 nedeniyle ortaya çıkan tehditi fırsata çevirmeli ,değişen tüketici alışkanlıklarına bağlı olarak reforme edilecek olan turizm sektörü, sağlığı temel alan bir perspektifle gelişmelidir. İnsanların daha küçük ve sağlığı önceleyen otellere yönelme ihtimali, salgın sonrası dönemde Türk turizm sektörü için yeni gelir kaynakları

yaratabilir. Sağlık turizminin daha fazla ön plana çıkması ise Kovid-19'la mücadelede elde edilen başarının en önemli çıktıları arasında olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M., ve Yasai-Ardekani, M. (2008). Does The Implementation Of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From A Transition Economy In Subsaharan Africa. *Journal of Business Research*, Sayı 61, 346-354.
- Akdemir, B. ve Kırmızıgül, B. (2016). Destinasyon Rekabetçiliğinin Değerlendirilmesinde Ortaya Çıkan Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, Sayı 4, 538.
- Akgül, O. (2003). *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Kültür Turizmi, Aphrodisias-Geyre Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Akın, A., Şimşek, M.Y. ve Akın, A. (2012). Turizm Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Önemi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Sayı 4, 63-81.
- Akış, S. (1999). Sürdürülebilir Turizm ve Türkiye, Anatolia. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 10, 37.
- Akkuş, G. (2016). *Destinasyon Rekabetçiliği İçin Deneyimsel Turizm: Turist Perspektifinden Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akyurt, H. (2008). *Turizm Bölgesine Yönelik Talebi Etkileyen Faktörlerden İmaj Ve Çeşme Örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Alagöz, S. (2007). Yeşil Pazarlama ve Eko Etiketleme. *Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 11, 1.
- Albayrak, A. ve Özkul E. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, Sayı 8, 16.
- Alsaç, F. (2010). *Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi*. (Planlama Uzmanlığı Tezi). Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Amoako-Gyampah, K. ve Acquaah, M. (2008). Manufacturing Strategy, Competitive Strategy And Firm Performance: An Empirical Study In A Developing Economy Environment. *International Journal Of Production Economics*, Sayı 111, 575-592.
- Andersson T., Schwaag-Serger S., Sörvik J. ve Wise E. (2004). *Cluster Policies Whitebook*. IKED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Bacak, Ç. ve Altaş, F. (2011). Kümelenme Politikaları ve Öneriler. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, 3.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Ti). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 16, 141.
- Bahar, O. (2006). Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 13(2), 137-150.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barca, M.vd. (2006). Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve ihracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller, İ.T.O projesi.
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. ve Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, Sayı 20, 120-133.

- Bell, S. ve Menguc, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*, Sayı 2, 132.
- Beyaz Kitap, (2008). *Türkiye için Kümelene Politikasının Geliştirilmesi*, http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Beyaz%20Kitap/Beyaz_Kitap.pdf
- Beyhan, Ş. G. ve Ünügür S.M. (2005). Çağdaş Gereksinimler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm Ve Kimlik. *İTÜ Dergisi*, Sayı 4, 1.
- Boduroğlu, E. (2016). *İşletmelerin Kümelere Bakış Açısı Ve Kümelenemelerde Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği: Essiad Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- BROP <http://akip.org.tr/files/download/73c391b5d6fcd76> (10 Şubat 2020).
- Burnaz, E. ve Ayyıldız, H. (2018). Destinasyon Rekabetçiliği Endeksi Önerisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı 21, 237.
- Can, E. (2013). Turizm Destinasyonlarında Sürdürülebilir Turizmin Sürdürülebilir Rekabet Açısından Değerlendirilmesi. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 26.
- Cansız, M. (2011). *Türkiye’de Kümelene Politikaları ve Uygulamaları*, Ankara: Ümit Ofset.
- Chan, R. Y. K., ve Wong, Y. (1999). Bank Generic Strategies: Does Porter’s Theory Apply İn An İnternational Banking Center. *International Business Review*, Sayı 8, 561-590.
- Crouch, G. I. ve Ritchie, J. B. (1999). Tourism, Competitiveness, And Societal Prosperity. *Journal Of Business Research*, Sayı (3), 137.
- Crouch, G.I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness : A Survey And Analysis Of The İmpact Of Competitiveness Attributes*. Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Çağlar, E. (2006). *Türkiye’de Yerelleşme Ve Rekabet Gücü: Kümelenemeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri*. Ankara: TEPAV Yayını.
- Çakır, G. ve Çakır, A. (2010). Konaklama Tesislerinde Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Su Kaynaklarının Korunmasına Yönelik Uygulamalar. *Tarım Bilimleri Araştırma Dergisi*, Sayı 3, 33.
- Çeken, H. (2008). Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 32.
- Çelik, S. (2010). *Afyonkarahisar’da Uluslararası Termal Turizm Destinasyonu Oluşturma Potansiyelinin Analizi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Çetintürk, İ. (2017). Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati: Üniversite Sosyal Tesisleri Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Sayı 14, 93-109.
- Demir, M. ve Demir, Ş. (2004). Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Kapsamında Futbol Turizmi; Antalya Bölgesinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, 95.
- Dilber, İ. (2007). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 2, 209.
- Dulupçu, M. (2018). Bölgesel Rekabetçilik Ve Kümelene: Alanya Turizm Konaklama Sektörü İçin Küme Stratejisi Önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, 153.

- Duran, M. (1997). Kalkınma Stratejileri ve Teşvik Politikalarının Belirlenmesi. *Hazine Dergisi*.
- Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants And Indicators. Current Issues In Tourism, *Current Issues in Tourism*, Sayı 6, 378.
- Dwyer, L., Forsyth, P. ve Rao, P. (2002). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Versus Domestic Inflation, *Journal of Travel Research*, Sayı 40, 328-336.
- Enright, M. J. (2000). Survey On The Characterization Of Regional Clusters: İntial Results. University of Hong Kong, 1-21.
- Eraslan, İ., Dönmez, C .ve Yüksel, A . (2015). Kümelenme Yaklaşımının Kavramsal Tanımı: Sistem Ve Sistemlerin İşleyişi Açısından Bir Değerlendirme. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, 29.
- Eraslan, İ. H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Sayı 3, 21.
- Erkut, F. Ç. (2011). *Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar*. (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erol, D. ve Yıldırım, K. (2013). Türkiye’de Kümelenme Yaşam Döngüsü: OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, 41.
- Esen, F. ve Kılıç, B (2017). Destinasyon Rekabetçiliğini Etkileyen Faktörler: Fethiye Ve Marmaris Turizm Destinasyonlarında Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Journal of International Social Research*, Sayı 10, 645.
- Göçen, S. (2013). *Turizm Sektöründe Kümelenmenin Rekabetçi Avantaj Açısından Katkılarının Belirlenmesi: Antalya Turizm Bölgesi Örneği*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama Sektöründe Yeşil Yönetim Kavramı, Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları ve Otellerde Yeşil Yönetim Uygulama Örnekleri. *International Journal of Social and Economic Sciences (IJSES) E-ISSN*, Sayı 7, 2.
- Gökdeniz, A. (2015). Turizmde Kümelenme ve Bölgesel Kalkınma Üzerindeki Etkileri (Ayvalık’ta Kümelenme Potansiyeli ve AYTUGEB Örneği). *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 40.
- Gözek, S. (2012). *Kümelenme ve Türkiye’de Kırsal Ve Tarımsal Kalkınma Açısından Uygulanabilirliği*, (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güneş, E. (2009). *Turizm Kümelenmesi Ve Erzurum Bölgesi Turizm Kümelenme Potansiyeline Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güngören, M. ve Orhan, F. (2013). Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara ili’nde Bir Uygulama. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 205-206.
- Gürpınar, K. (2007). *Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Güven, M. ve Çelik, N. (2007). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, 2.
- Hassan, A. ve Uşaklı, Ahmet (2012). “Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi: Akdeniz Çanağındaki Destinasyonlara Yönelik Karşılaştırmalı Analiz”, 13. Ulusal Turizm Kongresi, 06-09 Aralık 2012, Antalya, 935-952.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants Of Market Competitiveness In An Environmentally Sustainable Tourism İndustry. *Journal Of Travel Research*, Sayı 38, 240.

- Herdem, P. (2014). *Rekabet Avantajı Sağlamada Bir Araç Olarak Kümelenme: Konya Yazılım Ve Arge Firmaları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Hitt, M., Ireland, D. ve Hoskisson, R. (1995). *Strategic Management*. West Pub. Col.
- Hobikoğlu, E. H. ve Deniz, M. H. (2011). Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi. *Network*, Sayı 78, 44.
- Hobikoğlu, E. ve Deniz, M. (2011). Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi. *International Conference on Eurasian Economies*, Sayı 1, 234.
- <http://akip.org.tr/files/download/73c391b5d6fcd76> (Erişim Tarihi: 6 Şubat 2019).
- <http://sdt.unwto.org> (Erişim Tarihi: 12 Ekim 2019).
- <http://www.akip.org.tr/clusters>, (Erişim Tarihi: 5 Şubat 2019).
- <http://www.akip.org.tr/informations/view/beyaz-kitapturkiye-icin-kumelenme-politikasinin-gelistirilmesi>, (Erişim Tarihi: 2 Şubat 2019).
- <http://www.izto.org.tr/portals/0/bilgi%20bankas%C4%B1/projeveraporlar/kumelenme/kumelenmemodeli.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2019)
- <http://www.sgk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15 Ocak 2020)
- <https://ogrenci.aku.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 16 Temmuz 2020)
- Huang, J., Stone, V., Sunouchi, T., Tan, V. ve Tashiro, T. (2013). *Japanese Skin Care Cluster*, Harvard Business School.
- İçellioglu, C. Ş. (2014). Kent Turizmi ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul'un Swot Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı (1), 37-55.
- İleri, H. (1999). Verimlilik, Verimlilik İle İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 1, 10.
- Jauhari, V. ve Thomas, R. (2013). Developing Effective University-Industry Partnerships: An Introduction. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Sayı, 5(3), 238-243.
- Kahraman, N. ve Türkay O. (2006). *Turizm ve Çevre*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kalfa, V. R. ve Yürekli, E. (2016). Ülke Kalkınmasında Kümelenmenin Önemi ve Türkiye'de Kümelenme Projeleri. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 8, 72.
- Karadal, H. ve Gündoğdu, G. (2012). Kültürel Turizmin Kümelenme Potansiyeli: Aksaray Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1,162.
- Karahallı OSB, (2014). Küme Geliştirme Süreci Diğer Aşamalar Paydaşlarla Yapılan Kümelenme Çalışmayı Sonuçları, Karahallı Organize Sanayi Bölgesi Araştırma Raporu.
- Karataş, N. (2006). Firma Kümeleşme Eğilimleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Planlama Dergisi*, Say 3, 50.
- Karayel, S. (2010). *Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak "Kümelenme" İle İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kartal, G. (2013). *Bölgesel Kalkınmada Kümelenme: Türkiye'de Turizm Kümelesi*. (Doktora Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Keleş, Y. (2015). Pelit, E. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. E. Pelit (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (21). Ankara: Grafker Yayınları.

- Keskin, H. ve Dulupçu M. A. (2010). Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 4.
- Kim, C. (2000). A Model Development for Measuring Global Compatitiveness of The Tourist Industry in The Asia-Pasific Ragion. *Korea Institute for International Economic Policy. APEC Study Series 00-03*.
- Kobu, B. (1999). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kocaoğlu, İ.U. (2013). *Firma Rekabet Gücünü Artıran Faktörler Ve Kümelenme Yaklaşımı: Türkiye Doğal Taş Kümelenmelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi*, (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Koc, M , Ozbozkurt, O . (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme . İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi , Sayı 2, 85-91
- Kozak ,N., Kozak M., ve Kozak M., (2012). *Genel Turizm*, Ankara: Detay Yayınları.
- Kozak, M. (Ed.). (2013). *Turizm Ekonomisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, M., Kozak N. ve Kozak M. (2001). *Genel Turizm: İlkeler Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşat, N. (2010). Kobiler İçin Kümelenmenin Önemi ve Turizm Sektörü İçin Kümelenmenin Uygunluğunun Araştırılması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 117.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, www.turizm.gov.tr (29 Eylül 2018).
- Manteghi, N., ve Zohrabi, A. (2011). A Proposed Comprehensive Framework For Formulating Strategy: A Hybrid Of Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter`S Generic Strategies And Fuzzy Quality Function Deployment. *Procedia Social And Behavioral Sciences* Sayı 15, 2068-2073.
- Lee, J. (2002). *Towards A Dynamic Model of Destination Image Formation: Examining The Role of Expectation and Direct Experience on Image Formation*. Yayınlanmamış Doktora (Tezi), Texas A&M University, USA.
- McWilliams, E. G. ve Crompton, J. L. (1997). An Expanded Framework For Measuring The Effectiveness Of Destination Advertising. *Tourism Management*, Sayı 18, 127-137.
- Mercan, B., Halıcı, N. S., ve Baltacı, N. (2004). Küresel Ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu Ve Gelişimi, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi*, 25-26.
- Mesci Z. (2014). Otellerin Çevreci Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Yeşil Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Örnek Olay Çalışması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Sayı 11, 91.
- Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA), 16 Şubat 2019. *Tr 52 Düzey 2 (Mevka) Bölgesi Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi Ve Makro Düzey Stratejik Planı*, <http://www.mevka.org.tr/Yukleme/Uploads/Dsy2Fhipy782017125436PM.pdf> (25 Aralık 2019).
- Middleton, V. Ve Hawkins R. (1998). *Sustaniable Tourism: A Marketing Persfective*, Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Morschett, D., Swoboda, B., ve Schramm-Klein, H. (2006). Competitive Strategies İn Retailingın Investigation Of The Applicability Of Porter`s Framework For Food Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Sayı 13, 275-287.
- Nandakumar, M., Ghobadian, A., ve O`Regan, N. (2011). Generic Strategies And Performance – Evidence From Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Sayı 3, 222-251.
- Oğuztürk, B. S. ve Sariçoban, K. (2013). Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Sayı 5, 99.

- Olalı, H. (1982). *Turizm Politikası ve Planlaması*, İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- Olalı, H. ve Timur A. (1988). *Turizm Ekonomisi*, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Olalı, H., Nazilli S., Kırcioğlu N. ve Sümer M. (1983). Dış Tanıtım ve Turizm. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Oral, M. (2014). *Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi: Ankara Ostim Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Öcal, T. ve Uçar, H. (2011). Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 60, 289.
- Önen, V. (2017). Porter' In Beş Güç Metodu ile Türkiye Havayolu Yolcu Pazarı Rekabetçi Analizi. *International Journal of Academic Value Studies*, Sayı 3, 372.
- Örücü, E. ve Emektar, E. (2002). *Otel Önbüro Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Şikayetleri Çözümleme Yolları (Muğla İli Ortaca İlçesi Dalyan Bölgesi Örneği)*. Turizm Akademisi, Gazi Üniversitesi Vakfı Yayını, Sayı 2, 17-29.
- Özdemir, A.(2019). Ulusların Rekabetçi Avantajı: Elmas Model Çerçevesi ve Türk Turizm Sektörünün Rekabet Gücü. *TESAM Akademi Dergisi*. Sayı 6, 11-41.
- Özdemir, Ş. (2014). *Termalin Başkenti Afyonkarahisar*, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü.
- Özer, K. O., Latif, H., Sarıışık, M. ve Ergün, Ö. (2012). International Competitive Advantage Of Turkish Tourism Industry: A Comperative Analyse Of Turkey And Spain By Using The Diamond Model Of M. Porter. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 58, 1064-1076.
- Özer, K.O. (2012). Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli İle Türkiye İspanya Karşılaştırması Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Özsağır, A. ve Akın A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri Ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Electronic Journal of Social Sciences*, Sayı 11, 41.
- Öztürk, Y. ve Kenzhebayeva, A. (2013). Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi: Türkiye ve Kazakistan'daki Termal Otel İşletmelerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Sayı 1, 42.
- Pattan,G. (1987).HPLC of Molecular Species of Glycerophospholipids in Studies of Lipoproteins and Lipid Transport. *In Journal of Chromatography Library*, Sayı 37, 315.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 5, 13.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press,
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and The New Economics of Competition* .Boston: Harvard Business Review.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ritchie, J. B. ve Crouch, G. I. (2003). *The Compatitive Destination: a Sustianable Tourism Perspective*. Wallingford, UK. Cabi Publishing.
- Sandıkçı, M. ve Özgen, Ü. (2013). Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından Swot Analizi İle Değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 51-79.
- Sarı, G. (2010). *Seyahat Acentelerinin İç Turizme Yönelik Uyguladıkları Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Tanıtımadaki Yeri ve Manavgat A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Sarı Çallı, D. (2015). *Destinasyon Rekabet Gücü Açısından İstanbul'un Karşılaştırmalı Analizi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sarkım, M. (2007). *Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirme Politikaları ve Antalya Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sayın, M. ve Dulupçu, M. A. (2018). Bölgesel Rekabetçilik İçin Küme Yaklaşımı: Alanya Turizm Konaklama Sektörü İçin Küme Strateji Önerisi. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, Sayı 31, 153.
- Seki, İ. ve Arslan, M. (2018). Trc2 (Diyarbakır – Şanlıurfa) Bölgesi Kümelenme Potansiyeli Analizi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 44.
- Sel, Z. G., ve Tepeci, M. (2016). Turizmde Üniversite-Sektör İşbirliği Nasıl Geliştirilebilir?. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı, 5(2).
- Sert, A. N. ve Şahbaz, R. P. (2017). Turist Bakış Açısıyla Destinasyon Rekabet Gücünün Belirlenmesinde Sosyo-Demografik Özelliklerin Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Sayı 5, 80.
- Sezgin, M.O. (2001), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sun, Z. ve Perry, M. (2008). The Role of Trading Cities in the Development of Chinese Business Cluster. *International Business Research*, Sayı 1, 69.
- Sustainable Tourism for Development Guidebook, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415496>.
- Süygün, M. S. (2013). *Uluslararası Rekabet Gücü Stratejisi Olarak Kümelenme: Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi Örneği*, (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şahin, S. ve Ünal, A. (2016). Uluslararası Ve Ulusal Turizm Kuruluşları. https://www.researchgate.net/publication/336210997_Uluslararası_ve_Ulusal_Turizm_Kuruluşları.
- Şen, A. ve Şit M. (2015). Turizm Gelirlerinin Türkiye Ekonomisindeki Rolü Ve Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 8, 31.
- Şen, Ö. ve Sandal, E. (2017). Gaziantep İlinde Üç Yıldız Analizi Yöntemi İle Endüstriyel Kümelenme Analizi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, Sayı 22, 39-62.
- T.C Ekonomi Bakanlığı, (2012). *KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, Kümeler İçin Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu*. <http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/KOBİ-%C4%B0%C5%9Fbirli%C4%9FiveK%C3%BCmelenmeProjesiOrtakRekabetAlanlarır%C4%B1%20Strateji%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20 Ocak 2019).
- Timur, A. (1992). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları. Turizm Eğitimi: Konferans - Workshop, Turizm Bakanlığı, Ankara.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tiryaki, M. E. (2015). *Kümelenme Yaklaşımı Çerçevesinde Mekansal Yoğunlaşma-Rekabet İlişkisi: İstanbul Merter Tekstil Merkezi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Toker, B. (2007). Türkiye'de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Ün. İİBF Dergisi*, Sayı 14, 81.
- Tolunguç, A. (2000). *Turizmde Tanıtım ve Reklam*. Mediacat Kitapları, Ankara.
- Tutar, E. ve Tutar, F. (2004). *Turizm Ekonomi Türkiye ve OECD*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Tutar, F., Tutar, E. ve Eren, M. V. (2011). Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popülerleşen Yeni Aktörü: Kümelenme. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 13.
- Türkay, O., ve Saraç, Ö. (2019). Altyapı, Üstyapı ve Çevre Sorunlarının Turist Şikâyetleri Kapsamında Değerlendirilmesi ve Yerel Yönetimlerin Çözüm Potansiyeli: Antalya Örneği. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, Sayı 10.
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*, Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.
- Usta, Ö. (1992). *Turizm*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Ankara: Detay Yayınları.
- Ülker, E. (2010). *Destinasyon Pazarlamasında Destinasyon Seçimi Karar Verme Süreci Üzerine Bir Çalışma: Bozcaada Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Ünlüönen, K., Tayfun A., ve Kılıçlar A. (2011). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ünlüönen, K. Tayfun A. ve Kılıçlar A. (2007). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- UNWTO Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fspublic/2020-03/UNWTO-Impact-Assessment-COVID19.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.06.2020).
- Ünusan, Ç. ve Sezgin, M. (2005). *Turizmde Strateji Kesimli Pazarlama İletişimi*, Konya: Nüve Kültür Merkezi Yayınları.
- Yağcı, Ö. (2003). *Turizm Ekonomisi*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayınları.
- Yılmaz, İ. A., Ünal A. ve Çakır G. (2015). Sürdürülebilir Turizm Literatürü Üzerine Bir Değerlendirme: Türkiye Bağlamı. *Mesleki Bilimler Dergisi (MBD)*, Sayı 4, 2.
- Yılmaz, T. (2017). *Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi: Nevşehir Üzerine Bir Durum Değerlendirmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Yiğit, S. ve Ardiç, K. (2013). Kümelenme Ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, Sayı 1, 37.
- Yükçü, S. ve Atagan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, 8.

EKLER

Ek 1: Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı Çerçevesinde Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme Formu

1) Şans Faktörü

- Afyonkarahisar turizminin genel sorunları nelerdir?
- Afyonkarahisar ilinin turizm potansiyeli hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Afyonkarahisar ilinin turizm tanıtma ve pazarlama faaliyetleri yeterli midir? Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilebilmesi için ne gibi düzenlemeler yapılmalıdır?
- Afyonkarahisar'daki turizm tesislerini yeterli buluyor musunuz?
- Afyonkarahisar ekonomisi ve şehir planlaması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- Afyonkarahisar ili ulaşım konusunda yeterli mi?

2) Faktör Koşulları

Nitelikli İşgücü:

- İşletmenizde turizm alanında lise ve yüksek öğretimini tamamlamış mevcut personel sayınız nedir?
- İşe alımlarda turizm konusunda eğitim almış kişilere öncelik sağlıyor musunuz?
- Personellerinize ve yöneticilerinize mesleki eğitim ve kişisel eğitim faaliyetleri uyguluyor musunuz?

Teknoloji:

- İşletmenizde bilgi teknolojilerinden faydalanma dereceniz nedir?
- Yeni teknolojileri ve iletişim yöntemlerini kullanıyor musunuz?
- Tanıtım ve pazarlama faaliyetleri için sosyal medya kullanıyor musunuz?

Maliyet:

- İşletmenizin maliyet kalemleri en fazla hangi unsurlardan oluşmaktadır?
- Satış ve maliyetlerinizi diğer otel işletmeleri ile kıyaslıyor musunuz?

Ürün

- Yerel ve uluslararası pazarda rekabet gücünüzü ve hizmet kalitenizi arttırmak için toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol çemberlerini uyguluyor musunuz?
- Otelinizin ulusal ve uluslararası seyahat acentaları ile işbirliği hakkında bilgi verir misiniz?
- Müşterilerinize satış sonrası hizmetlerde bulunuyor musunuz?
- Turistlerin konaklama süreleri ve bu durumun işletmeye avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi verir misiniz?

Sermaye

- İşletmenize yeni olanaklar sunulursa yatırım yapmak istediğiniz alanlar var mıdır?

3) Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet

- İşletmenizin vizyon ve misyonu hakkında bilgi verir misiniz?
- İşletmenizde benchmarking uyguluyor musunuz? Uyguladığınız benchmarking nedir?(Rekabetçi, İşletme içi, fonksiyonel, jenerik)
- İşletmenizde dış kaynaklardan yararlanıyor musunuz?
- İşletmenizde diğer işletmelerden farklı olarak uzmanlaşma ve farklılaşma sağladığınız ürün/hizmet mevcut mu?
- İşletmenizde fayda maliyet analizi uyguluyor musunuz?
- İşletmenizde ürün odaklı, kar odaklı, müşteri odaklı stratejilerden hangisini tercih ediyorsunuz?

4) Talep Koşulları (Otel yöneticileri ile görüşme yapılacak)

- İşletmenizin yıllık ortalama doluluk oranı nedir?
- İşletmenizi tercih eden misafirlerin özellikleri nelerdir?(yaş cinsiyet vb)
- İşletmenizi tercih eden misafirlerin tercih sebebi ve tekrar işletmenizi tercih etme durumu nedir?

5) Devlet (İl turizm müdürlüğü ile görüşülecek)

- Turizm sektörüne sağladığınız teşvikler nelerdir?

- İthal mallarda vergi indirimi ve muafiyeti uyguluyor musunuz?
- İşletme vergilerinde indirim düzeyleri nelerdir?
- Turizm yatırımları için verilen hibe oranı hakkında bilgi verir misiniz?
- Turizm yatırımları için arazi tahsisleri nasıl gerçekleşmektedir?
- Turizm işletmelerine sağlanan kredi ve faizleri hakkında bilgilendirme yapabilir misiniz?
- Alt yapı ve üst yapı yatırımlarında turizm desteği hakkında bilgi verir misiniz?
- Turizm işletmelerine uyguladığınız denetimler nelerdir?

6) İlgili ve Destekleyici Sektörler

- Afyonkarahisar ekonomisi ve ihracatı hakkında düşünceleriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında Afyonkarahisar'da doğdum. Lise eğitimimi 2008-2012 yılında Serik Anadolu kız meslek lisesi web tasarımı bölümünde tamamladım. 2012 yılında Çanakkale 18 mart üniversitesi turizm fakültesi konaklama işletmeciliği bölümünü kazandım. 2014 yılında yatay geçiş ile Afyon Kocatepe Üniversitesine yerleştim. Üniversite lisans eğitimimi 2017 yılında tamamladım. Aynı sene turizm işletmeciliği Anabilim dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

