Journal of Tourism and Gastronomy Studies

Journal homepage: www.jotags.org

Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama (Strategic Destination Management for the Improvement of Tourism Destination Competitiveness: An Application on Çeşme Alaçatı Destination)**

***Ediz GÜRİPEK[a], Öcal USTA[b]**

[a]Tokat Gaziosmanpaşa University, Zile Dinçerler Tourism and Hotel Management College, Tokat/Turkey
[b]İstanbul Kent University, Faculty of Humanities and Social Sciences, İstanbul/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 23.10.2018

Kabul Tarihi:14.12.2018

Anahtar Kelimeler

Stratejik yönetim

Stratejik destinasyon yönetimi

Rekabet gücünü etkileyen faktörler

Rekabet modelleri

Öz

Bu araştırma, destinasyon yönetiminin stratejik olarak ele alınması gerektiği ve ülkesel ölçekte destinasyonların rekabet gücünü belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı Dwyer ve Kim'in modelinde yer alan faktörlerin yerel ölçeğe uyarlanması ve stratejik destinasyon yönetimine göre bir model oluşturulmasıdır. Araştırmanın anakütlesini, Alaçatı destinasyonundaki farklı kurum, işletme ve birimler oluşturmaktadır ve gruplara göre örnekleme / tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Dwyer ve Kim'in modelindeki faktörlere göre Gomezelc ve Mihalic (2008) tarafından hazırlanan ölçekten yararlanılarak anket tekniği ile 457 kişiden veri elde edilmiştir. Araştırma 2012 yılının Eylül ayında ve 2013 yılının Mayıs ayında gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi için iki farklı istatistik programından yararlanılmıştır. Literatürde yer alan modelde doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşulları ile birlikte altıncı bir faktör olarak ele alınsa da, stratejik destinasyon yönetimini oluşturulan modele göre diğer faktörleri etkileyen bağımsız bir faktör olarak ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan ele edilen bulgulara göre Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün yüksek olduğu ancak stratejik olarak destinasyonun yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Keywords

Strategic management

Strategic destination management

Factors affecting competitiveness

Competitive models

Abstract

This research has been prepared in order to determine the competitiveness of destinations at the national scale and that the destination management should be dealt with strategically. The study aims to adopt the factors in the model of Dwyer and Kim to the local scale and to form a model according to the strategic destination management. The main population of the research consists of different institutions, enterprises, and units in Alaçatı destination and stratified sampling technique is used according to groups. Data were obtained from 457 people by using the method prepared by Gomezelc and Mihalic (2008) according to the factors in Dwyer and Kim's model. The study was conducted in September 2012 and in May of 2013. Two different statistical programs were used for data analysis. Although it is considered as a sixth factor along with natural and cultural resources, artificial sources, support resources, situational conditions and demand conditions in the model in the literature, it is concluded that strategic destination management should be considered as an independent factor affecting other factors according to the model created. According to the findings obtained from the research, it was revealed that Alaçatı destination has high competitiveness, but it should be managed strategically.

** Sorumlu Yazar.*
E-posta: ediz.guripek@gop.edu.tr (E. Güripek)

**Bu makale "Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama" adlı doktora tezinden derlenmiştir.

Makale Künyesi: Güripek, E. & Usta, Ö. (2018). Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 496-523.
DOI: 10.21325/jotags.2018.321

GİRİŞ

Stratejik yönetim, günümüz rekabet ortamında, tüm örgütler için yaşamlarını uzun dönemde devam ettirebilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Turizm destinasyonu için stratejik yönetimin en önemli iki özelliği olan vizyon ve misyonun oluşturulması gerekmektedir. Çünkü destinasyon yönetimi, destinasyonların varoluş nedeni olan misyona hizmet etmesini ve vizyonlarında belirledikleri uzun vadeli hedefler doğrultusunda yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Birbirlerine benzer turistik ürünler sunan destinasyonların birbirleriyle fiyat üzerinden kıyasıya rekabet etmelerinin etkileri, hem kendi destinasyonlarına hem de rekabet ettikleri destinasyonlara olumsuz olarak yansımaktadır. En düşük fiyatı sunabilmek için maliyetleri düşürme çabaları kaliteden ödün verilmesine neden olmaktadır. Ayrıca stratejik yönetim anlayışının temelinde fiyat rekabeti misyona ve vizyona katkı sağlamamaktadır. Çünkü stratejik yönetim anlayışında fiyatla rekabete girmek anlık ve geçici bir taktik olarak görmektedir. Özellikle yerel turizm destinasyonlarının birbirleriyle rekabet etmesinden ziyade yakın destinasyonların farklı turistik ürünler sunarak işbirliği yapmaları ve bu ürünleri ön plana çıkarmaları her iki destinasyon açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir bunun ise stratejik destinasyon yönetimi aracılığıyla sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde strateji, destinasyon, stratejik destinasyon yönetimi ve rekabet gücü kavramları ele alınmış ve ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

Strateji Kavramı

Modern yönetim yaklaşımının temel konularından olan strateji kavramının kökeni tartışılmalı bir konudur. Bir kısım araştırmacı tarafından strateji kavramının Yunanca veya Çince'den geldiği belirtilmekteyken Latince'deki yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamında olan "stratum" kelimesi de strateji kavramına atfedilebilmektedir. Bir diğer görüşe göre strateji, yunan asıllı olan eski General Strategos'un savaş bilgisini ve sanatını betimlemek adına "Generalin Sanatı" olarak nitelendirilmektedir. Bazı kaynaklarda ise askerin ya da ordunun sevki/güdümü anlamına gelen Arapça kökenli "Sevk-ül Ceyş" kelimesinin strateji kavramının yerine kullanıldığı görülebilmektedir. En genel anlamıyla strateji kavramı, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarını kapsamaktadır. (Tosun, 1982: 217; Haugstad, 1999: 2; Akat, Budak ve Budak, 2002: 197; Dinçer, 2004: 16; Can, 2005: 107; Luecke, 2005: xi; Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 217, www.tdkgov.tr).

Endüstri devriminin öncesinde Amerika'da demir yolunun gelişimi ve sertleştirilmiş kauçuğun bulunması gibi yenilikler ekonomik olarak bir canlılığa neden olmuştur (Ansoff, 1979: 21). Endüstri devrimi dönemine geçildiğinde Taylor, örgüt performansının artırılmasını iş görenler düzeyinde ele almıştır. Yönetim biliminde, 1950-1960'lı yıllardan önceki klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarında örgütün çevresi göz ardı edilmektedir (Miles ve Snow, 1978: 250-251). Bu dönemlerde arz yönlü bir üretimden talep yönlü bir üretime geçiş sürecine girilmiş, rekabet edilebilirlik ve dışa dönüklük örgütler için önemli hale gelmiştir. Rekabet ortamının baskısının artması ile birlikte 1970'li yıllarda örgütler, yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye başlamıştır. Bu bağlamda

strateji ve strateji yönetimi her geçen gün önem kazanmıştır. Stratejik yönetim düşüncesi; bilinen yakın geleceği önceden düşünme, uzak geleceği planlama ve sistem yaklaşımı gibi gelişmeleri kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 65).

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998), "Strategy Safari" adlı çalışmalarında, strateji literatürünün 1960'lı yıllardan günümüze 10 farklı yönetim okulu tarafından geliştirildiğini ifade etmektedirler. Bu okullar ve temel görüşleri sırasıyla, *tasarım okulu*; kavram oluşturma süreci, *planlama okulu*; biçimsel süreç, *konumlandırma okulu;* analitik süreç, *girişimcilik okulu*; vizyon yaratma süreci, *bilişsel okul*; zihinsel süreç, *öğrenme okulu*; kendiliğinden ortaya çıkan süreç, *güç okulu;* müzakere süreci, *kültür okulu;* ortaklaşa süreç, *çevre okulu;* tepkisel süreç ve *biçimleşme okulu;* dönüşüm süreci olarak nitelendirilmektedir. Her bir okul görüşünün farklı nitelikte olmasına karşın stratejik yönetim literatürüne çeşitli katkılar yapılmış ve gelişimi sürdürülmüştür.

Turizm sektöründe stratejik yönetim kavramı, mikro yaklaşımda işletme yönetimi düzeyinde ele alınırken, makro yaklaşımda destinasyonların yönetiminde kullanılması gereken bir planlama faaliyeti olmaktadır. Destinasyon alanı örgütler ve paydaşlar tarafından ortak olarak kullanılmaktadır. Örgüt ve paydaşların, destinasyon çekiciliklerine ve kaynaklarına zarar vermeden ve sürdürülebilirlik ilkesine uygun olarak hareket etmesi ve geleceğe ilişkin verilecek kararlarda stratejik bir yönetim belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, destinasyonların mevcut kaynaklarının kullanımı, yatırımların yönlendirilmesi ve destinasyonun pazarlanması gibi süreçler stratejik yönetim kapsamında ele alınmalıdır.

Destinasyon Kavramı

Kesin sınırlarının belirlenememesi açısından destinasyon kavramı birçok farklı yaklaşımla ele alınabilmektedir. Friedmann ve Weaver (1980) göre, destinasyon coğrafi açıdan algılanan değişkenlerin benzer olduğu yeryüzü parçasıdır. Bu yeryüzü, jeolojik yapısı olan, toprak, iklim, hayvan ve bitki örtüsü ve bir bölümü insanlar tarafından şekillendirilen toprak parçasıdır. Gunn (1994) destinasyonu, seyahat amacı olan bir topluluğun, gereksinimlerini karşıladığı yer olarak tanımlamaktadır. Destinasyon kavramı, çoğu zaman toplum tarafından fiziksel sınırları belli bir bölge olarak algılanmaktadır. Ancak, ziyaretçilerin bilincinde oluşturduğu değerler nedeniyle, her zaman çok kesin sınırları olan bir coğrafya parçası olarak değil; dil, kültür, yaşam biçimi, din, tarih, gastronomi gibi konuları da içine alan dünyanın bir parçası olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle destinasyon, idari, sosyal ve kültürel bir yer olarak görülmektedir (Tosun ve Jenkins, 1996: 520; Usta, 2008: 225; Eren, 2018).

Buhalis (2000), destinasyon kavramını, karmaşık turistik ürünlerle turistlere bütünleşik bir deneyim sunan ülke, şehir veya ada gibi iyi tanımlanmış coğrafik alan olarak tanımlamakta ve turistlerin seyahat güzergâhlarına, kültürel geçmişine, eğitim düzeyine, ziyaret amacına ve geçmiş deneyimlerine bağlı olarak algısal bir kavram olarak nitelendirmektedir. Turistik destinasyon, yarattığı ve sunduğu çekiciliklerle kendi başına bir talep oluşturur. Bu talebin temel ziyaret amacı sırasında ortaya çıkan ikincil gereksinimlerini de karşılaması gerekmektedir. Konaklama, beslenme, eğlence ve diğer hizmetler gibi gereksinimleri karşılayacak unsurlara sahip olması, bölge halkının turizme yaklaşımı ve turizm pazarına uzaklık gibi faktörler turistik destinasyon açısından önemlidir (Usta, 2008: 224). Çünkü bir yerin turistik destinasyon olarak tanımlanabilmesi için o yerin yaşamının ve ekonomik yapısının turizmin etkilerini taşıması gerekmektedir (Olalı, 1990: 85).

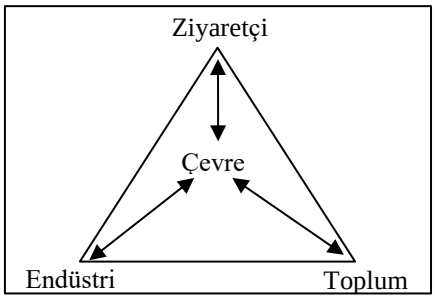
Cooper ve Hall (2008), destinasyon tanımlamalarından hareketle, yerleşim yeri (konum), yer duygusu ve yerel yer olmak üzere üç farklı destinasyon yaklaşımı olduğunu ifade etmişlerdir. Yerleşim yeri yaklaşımı ve coğrafi bakış ile dünya üzerinde sınırları belirli toprak parçası; yerel yer yaklaşımı ile, insanların günlük yaşantısının ve sosyal ilişkilerinin olduğu, içerisinde manzara, deneyim ve hizmetlerin yer aldığı fiziksel bir ortam; yer duygusu yaklaşımı ile, ziyaretçilerin duygulara hitap eden ve destinasyonun farklılığını ortaya koyan özellikleri ele almışlardır.

Stratejik Destinasyon Yönetimi

Destinasyon yönetimi kavramına stratejik açıdan yaklaşıldığında öncelikle stratejik yönetim çalışmalarının referans aldığı, açık analiz, fırsat ve kaynak olmak üzere üç temel yaklaşımın incelenmesi gerekmektedir. Açık analizi yaklaşımında, strateji ile ulaşılmak istenilen durumla fiilen ulaşılacak durum arasında bir fark oluşmaktadır ve arada oluşan farka açık denilmektedir. Fırsat yaklaşımında, çevrede fırsatlar araştırılarak buna uygun stratejiler belirlenmektedir. Kaynak yaklaşımında, işletme kaynaklarına uygun çevrede fırsatlar araştırılarak strateji geliştirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 73-76). Turizm sektörü açısından ise kaynak yaklaşımı ile stratejik yönetim ele alınmalıdır. Turizm sektörünün birincil hammaddesinin doğal çevre olması bu zorunluluğu ortaya çıkarmaktadır. Doğal çevre kendi kendini yenileyen ancak tahrip edildiğinde ya da aşırı kullanıldığında eski durumuna gelmesi mümkün olmayan bir kaynaktır. Doğal çevrenin korunması, turizm sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin tamamının çevreye duyarlı, yeşil çevre ve sürdürülebilir turizm politikalarını benimsemeleri ile mümkündür. Ayrıca tüketiciler de yeşil ürünleri daha fazla tercih ederek doğal çevrenin korunmasına katkı sağlayabilmektedirler (Kendir, 2014: 166). Doğal çevre, turistlerin destinasyon seçiminde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bölgenin ve tesisin bulunduğu yerin iklimi, manzarası, deniz ya da göl kıyısı olması gibi coğrafi koşullar turizm sektöründe fiyatlandırma stratejilerine etki etmektedir. Örneğin; manzarası olmayan odaya göre deniz manzaralı olan odanın fiyatı daha yüksek olarak belirlenmektedir. Kış turizmine yönelik kayak otellerinin fiyatlarını kar yağışının yoğun olduğu dönemlerde artırmaları da iklim koşullarının fiyat üzerindeki etkisini göstermektedir.

Turizm sektöründe tüketici tercihlerine bağlı olarak talepler farklılaşmakta ve bu farklılaşma giderek artmaktadır. Bu bağlamda yeni ve özel pazarlar ortaya çıkmakta, seyahat edenler daha aktif duruma gelmekte ve paket turlar içerisindeki aktiviteler daha bireysel içeriklere dönüşmektedir (Magaš, 2010: 1042). Dolayısıyla, turizm sektörünü geliştirmek ve sektörün pazar payını arttırmak için destinasyonların planlı, uzun vadeli ve sürdürülebilir hedeflere göre yönetilmesi gerekmektedir. Bu gelişimler ancak destinasyon yönetiminin misyonu ve vizyonu ile sağlanabilecektir. Destinasyon yönetimlerinin sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için paydaşlarıyla ortak hareket etmesi ve onları memnun etmesi önemlidir. Bu amaca yönelik literatürde sürdürülebilir destinasyon yönetimi modeli bulunmaktadır. VICE (Visitors, Industry, Community, Environment) olarak bilinen ve Türkçe karşılığı ZETÇ (Ziyaretçi, Endüstri, Toplum, Çevre) olan model; ziyaretçi tatmini, turizm endüstrisinin verimliliği ve kârlılığı, toplumun onayı ve çevrenin korunmasından oluşmaktadır. ZETÇ modelinde (şekil 1) paydaşların beklenti ve taleplerine göre ortak stratejiler ve uygulamalarla memnuniyetin sağlanacağı belirtilmektedir. Model, destinasyon için belirlenen ve uygulanacak stratejilerin ziyaretçilere, endüstriye, topluma ve çevreye olan etkilerinin incelenmesini içermektedir (Climpson, 2008).

Şekil 1: ZETÇ Sürdürülebilir Destinasyon Yönetimi Modeli (Climpson, 2008)



Destinasyonların stratejik olarak yönetimi, destinasyon için FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) analizinin yapılması ile başlayan vizyon, misyon, hedef ve amaçların belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bir destinasyonun stratejik olarak yönetilebilmesi için öncelikle o destinasyonun tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlamada destinasyonun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. Destinasyona yönelik geliştirilecek stratejiler için bu tanımlama oldukça önemlidir. Çünkü belirlenecek stratejiler destinasyonun güçlü yönlerini ön plana çıkarmak ve zayıf yönlerini güçlendirmeye ya da bu zayıflıklara karşı önlem almaya yönelik hazırlanmalıdır. Tablo 1'de İzmir ili Çeşme ilçesi Alaçatı destinasyonunda yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre hazırlanan turizm sektörüne yönelik örnek bir FÜTZ Analizi görülmektedir.

Bir destinasyonun stratejik olarak yönetilebilmesi için FÜTZ analizi sonucunda destinasyonun misyonu ve vizyonunun belirlenmesi gerekmektedir. Vizyon "gelecekte nerede olmak istendiği" sorusuna yanıt vermektedir. Örneğin bir destinasyonun, 20 yıl sonra ne durumda olmak istediğinin yanıtı o destinasyonun vizyonunu göstermektedir. Misyon ise bir destinasyonun varoluş nedenidir.

Tablo 1: Alaçatı Destinasyonu FÜTZ Analizi

ÜSTÜN YÖNLER	***ZAYIF YÖNLER***

• Ulaşım Kolaylığı
  • Bölgeye Ulaşım
  • Bölge içi ulaşım (yürüme mesafesi)
  • Uluslararası hava ve karayolu
• Tanınmış bir bölge
• Çeşitli festivallerle aktivite zenginliği
• Ulusal ve uluslararası su sporları (Rüzgâr sörfü vb.)
• Yerel yönetimin sektöre olan desteği
• Korunan mimari yapı
	• İşletmeler arası işbirliği eksikliği
	• Kurumlar arası işbirliği eksikliği
	• Bölgeye gelen turist profilinde değişim
	• İşletmeler arası yoğun rekabet
	• Yeni ve farklı ürün geliştirme çalışmalarına birçok işletmenin katılmaması
	• Yerel yönetim ve kamu kurumlarının yoğun sezonda personel sayısı olarak yetersiz oluşu
	• Yaz sezonunun kısa olması
	• Yüksek sezonda taşıma kapasitesinin aşılması nedeniyle çevre ve gürültü sorunları

FIRSATLAR	***TEHDİTLER***
• Bölgeye olan mevcut talep artışı • Alternatif turizm türlerine olan talep artışı • Büyük ve zincir otellerin bölgeye olan ilgisi • İzmir ili için belirlenen sağlık turizmi kapsımda sağlık amaçlı bölgede çıkan termal su kaynağının bulunması	• Yüksek fiyat politikası nedeniyle talep azalması • Yüksek sezonda taşıma kapasitesinin aşılması nedeniyle çevre ve gürültü sorunları • Sörf alanlarında beton yapılaşmanın artması ve sörf yapılan koya yat ve teknelerin girişi

Kotler, Haider ve Rein (1993: 100) misyonun, destinasyonun karakterine, çevreye, hizmet sağlayıcılarına, eğlence ve rekreasyonel faaliyetlere uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle destinasyonda gerçekleştirilen faaliyetlerin destinasyon paydaşlarının yararına ve onlara vereceği olası zararların en aza indirilerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Türkiye'nin ülkesel turizm vizyonu Türkiye Turizm Stratejisi 2023 politikasında "sürdürülebilir turizm yaklaşımı benimsenerek, istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar, uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm gelirleri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanması" olarak belirtilmiştir (Türkiye Turizm Stratejisi 2023, 2007: 4).

Bir destinasyonun uzun zaman içerisinde bozulmamış doğal çevreye sahip olması önemlidir. Destinasyonda yeterli iş imkânın bulunması ve işsizlik oranının çok düşük olması, yerel halkın sosyal ve ekonomik refah seviyesinin iyi durumda olması ve yatırım için çekicilik arz etmesi önemli hususlardır. Aynı zamanda destinasyonun, bozulmamış bir mimari yapıya sahip olması gibi vizyon gerekliliği vurgulanmaktadır. Destinasyonun sürdürülebilirliği için vizyonda belirlenen hedefe ulaşabilmeye yönelik yerel yönetimlerin, kamunun, özel sektörün, devletin ve diğer paydaşların birlikte faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Yoon (2002), çevrenin tutumunun ve yerellerin işbirliği durumunun turizm destinasyonlarının gelişimini etkilediğini belirtmektedir. Bu gelişimlerin ise destinasyonların rekabet stratejilerini desteklediğini ifade etmektedir. Destinasyonların, turizm pazarlamasında çevrenin değerlendirilmesi ve çevrenin imajı, uygun pazar, paydaşlarla güçlü bağlantılar, sektöre talep çekmeye yönelik stratejiler, turistlerin kalış sürelerini uzatmak ve harcamalarını artırmak, modern teknolojiye sahip olmak, tanıtım ve reklam, tesis standartları, turistik ürün oluşturma, yerel yönetim, örgütlerin ve halkın turizmin gelişimde rol üstlenmesi ve gerekli eğitimlere sahip olması, emniyet ve güvenliğin sağlanması, bilgi envanterlerinin oluşturulması, hizmet geliştirmeye yönelik araştırmaların yapılması, yaban hayatı ve doğal çevreyi koruma gibi rekabet stratejileri belirlemesinde fayda vardır. Çünkü destinasyonların rekabet gücü elde edebilmesi ve başarılı olabilmesi için bu stratejilerin uygulanması ve planlı olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Rekabet Gücü

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, destinasyonların rekabet ve çekim gücünü oluşturan çekiciliklere ve diğer kaynaklara sahip olmaları önemlidir. Bu kaynakların etkin ve sürdürülebilir olarak kullanılması destinasyona talep yaratılması açısından gereklidir. Turizm sektörünün politik, ekonomik, yasal, psikolojik ve çevresel gibi çok fazla sayıda faktörden etkilenmesi nedeniyle destinasyonların rekabet gücünü etkileyen faktörleri belirlemek oldukça güçtür. Turizme yönelik literatürde bu faktörleri belirlemeye yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda rekabet gücünü etkileyen faktörler farklı rekabet modelleri aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 2'de bu modeller ve modellerde ele alınan temel faktörler görüldüğü üzere benzer olmakla birlikte farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Ritchie ve Crouch'un Modeli en kapsamlı model olmasına karşın uygulanması oldukça zordur. Ritchie ve Crouch (2003) modelinde; insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi, finansal kaynaklar, alt yapı ve turistik üst yapı, tarihi ve kültürel kaynaklar ve ekonominin büyüklüğünden oluşan

kaynak zenginliğinin sadece benzer özellikteki destinasyonların karşılaştırılarak hangisinin üstün olduğunu belirlemek amacıyla yararlanılabileceği, rekabet gücünü ise kaynakların kontrolü ve envanteri, büyümesi ve gelişimi, etkili, verimli kullanılması, kısaca nasıl kullanıldığının belirleyici olduğunu belirtilmektedir.

Tablo 2: Turizm Destinasyonlarında Rekabet Modelleri

YAZARLAR	***MODELİN KAPSAMI***
M. E. Porter, 1980, 1985	• Faktör Koşulları • Talep Koşulları • Bağlı ve Destek Endüstriler • Örgüt stratejisi, Yapı ve Rekabet • Fırsatların ve Devletin Rolü
J. R. B. Ritchie ve G. I. Crouch, 2003	• Temel Kaynak ve Çekicilikler • Destek Faktörleri ve Kaynakları • Destinasyon Politikası, Planlaması ve Gelişimi • Destinasyon Yönetimi • Niteliksel Belirleyenler
L. Dwyer ve C. Kim, 2003	• Doğal ve Geliştirilmiş Kaynaklar • Destinasyon Yönetimi • Talep Koşulları • Bölgesel Koşullar • Destinasyon Rekabeti
C. Kim, 2000	• Birincil Kaynaklar • İkincil Kaynaklar • Üçüncül Kaynaklar • Dördüncül Kaynaklar
O. Bahar 2004	• Niteliksel Faktörler • Niceliksel Faktörler
Dünya Ekonomik Forumu 2007-2013	• Düzenleyici Çerçeve • İş Ortamı • Kaynaklar

Kaynak: Bahar ve Kozak (2012)'tan yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir.

Porter (1990) modelinde, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için stratejik yönetim uygulamaları gerektiğini vurgulamakta ve ülkelerin uluslararası rekabet gücü yüksek olan endüstriler belirlemesinin ve bu endüstrilere göre stratejiler geliştirilmesinin gerekliliğini de ifade etmektedir. Porter'ın ekonomideki tüm sektörler için geçerli bir yapıda olan ülkelerin rekabet gücüne yönelik "Elmas Modeli" turizm sektörü için de uygulanabilir görülmektedir (Bahar, 2004: 35). Bu modelinde ülkelerin rekabet gücünü ve avantajlarını belirleyen unsurları; faktör koşulları, talep koşulları, bağlı ve destek endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve rekabet olarak belirlemiştir. Kim (2000)'in oluşturduğu model; birincil kaynaklar, turizm paydaşları, kaynaklar ve çevre olmak üzere toplam dört boyuttan oluşmaktadır. Bahar (2004) tarafından oluşturulan modelde rekabet gücünü belirleyici faktörler; insan kaynakları, teknoloji, turizm arz koşulları (kaynaklar) ve talep koşulları (ekonomik, politik, psikolojik vb.) olarak ele alınmaktadır. Dwyer ve Kim (2003) modelde faktörleri; doğal kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, destinasyon yönetimi, durumsal koşullar, talep koşulları ve pazar performans göstergeleri olarak ele almaktadırlar.

Bu araştırmanın uygulamasında zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle Dwyer ve Kim'in bütünleştirilmiş modeli kullanılmıştır.

YÖNTEM

Gerçekleştirilen araştırmanın amacı, ulusal ölçekte destinasyonların rekabet gücünü etkileyen ve belirleyen unsurlar açısından Çeşme-Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün arz yönlü paydaşlarının değerlendirilmesi ve sürdürülebilir gelişim için stratejik destinasyon yönetiminin rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek bulguların, destinasyon yöneticilerine oluşturulacak stratejilerde yön göstermesi araştırmanın alt amacı içerisinde yer almaktadır. Araştırmanın uygulamasında Dwyer ve Kim (2003)'in modeli kullanılmıştır. Bu model, karşılaştırmalı üstünlükler yerine rekabet gücü açısından destinasyonların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Alan araştırması, bölgede özel sektörde iş yoğunluğunun az olması ve bazı işletmelerin kış döneminde kapalı olması nedeniyle 2012 yılının Eylül ayında ve 2013 yılının Mayıs ayında kamu kurumlarında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket formu, Dwyer ve Kim'in modelindeki faktörlere göre Gomezelc ve Mihalic (2008) tarafından hazırlanan ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket formu demografik özellikleri belirlemeye yönelik 10 ifade ve rekabet gücünü etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik 85 ifade olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde, doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar, talep koşulları ve destinasyon yönetimine yönelik faktörler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ankette (1) kesinlikle katılmıyorum ile (5) kesinlikle katılıyorum aralığında olan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

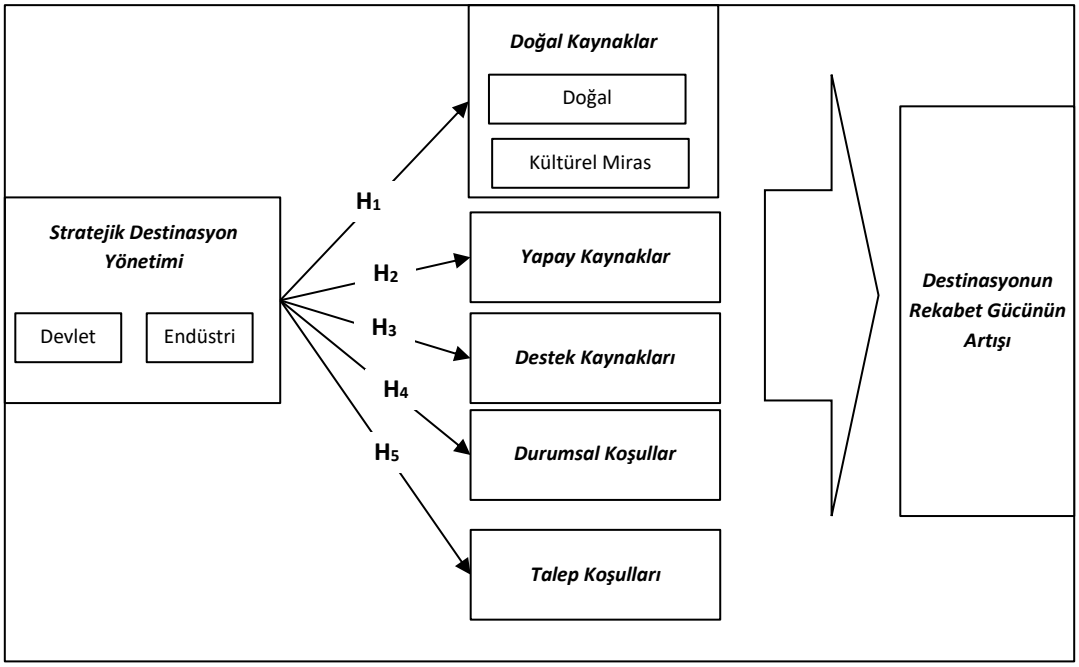
Araştırmanın anakütlesini, 152 konaklama işletmesi, 85 yiyecek içecek işletmesi, 10 sörf okulu, 44 belediye çalışanı, 90 kaymakamlık çalışanı, 200 emniyet müdürlüğü çalışanı, 21 akademisyen ve 800 öğrenci olmak üzere 1402 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada ana kütlenin homojen özellikler göstermemesi nedeniyle gruplara göre örnekleme /tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme seçimi, gruplara göre orantılı olarak belirlenmiş ve ana kütle için (1402) %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 302 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya yerel halk ve ziyaretçilerin dâhil edilememesi, destinasyon içerisindeki arz yönlü paydaşların tamamına yakın bir bölümüne anket formu dağıtılmış olunması ancak, zaman kısıtı, iş yoğunluğu gibi nedenlerle geri dönüş sağlanamaması ve Çeşme İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli emniyet mensuplarına, resmi olarak izin verilmediği gerekçesiyle veri elde edilememesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen bütünleştirilmiş rekabetçi modelinde, stratejik destinasyon yönetimi boyutu ile talep koşulları dışında kalan diğer rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında karşılıklı etkileşim olduğu görülmektedir.

Ancak bu araştırmada stratejik destinasyon yönetiminin diğer faktörler olan doğal ve kültürel kaynakları, yapay kaynakları, destek kaynakları, durumsal koşulları daha fazla etkilediği, bununla birlikte talep koşullarını da etkilediği varsayılarak şekil 2'de görülen model oluşturulmuştur.

Şekil 2: Araştırma Modeli



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

H_1: Stratejik destinasyon yönetiminin doğal kaynaklar üzerinde etkisi vardır.

H_2: Stratejik destinasyon yönetiminin yapay kaynaklar üzerinde etkisi vardır.

H_3: Stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerinde etkisi vardır.

H_4: Stratejik destinasyon yönetiminin durumsal koşullar üzerinde etkisi vardır.

H_5: Stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerinde etkisi vardır.

Araştırma Bulguları ve Veri Analizi

Araştırmada toplam 700 ulaşılabilir kişiye anket formu dağıtılmış ve 457 geri dönüş sağlanmıştır (%65). Araştırmanın birinci bölümünden elde edilen veriler sosyal bilimler için kullanılan paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünden elde edilen verilere LISREL 8.80 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşturulan model test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan 85 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha 0,959 olarak bulunmuştur. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda t değeri anlamsız olan; doğal ve kültürel kaynaklar boyutundan 1 ifade, yapay kaynaklar boyutundan 5 ifade ve durumsal koşullar boyutundan 1 ifade analizden çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çıkartılan ifadelerden sonra genel bir değerlendirme yapıldığında güvenilirlik analizinin kalan 78 ifade için Cronbach Alpha katsayısının 0,961 olduğu tespit edilmiştir. Dwyer ve Kim (2003) tarafından yapılan boyutlandırma temel alınarak yapılan güvenilirlik analizlerinde Alpha değeri; 25 ifadeden oluşan stratejik destinasyon yönetimi boyutu 0,906 güvenilir, 18 ifadeden oluşan yapay

kaynaklar boyutu 0,876 güvenilir, 12 ifadeden oluşan destek kaynakları boyutunda 0,843 güvenilir, 11 ifadeden oluşan durumsal koşullar boyutunda 0,825 güvenilir, 8 ifadeden oluşan doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda 0,787 güvenilir ve 4 ifadeden oluşan talep koşulları boyutunda 0,658 güvenilir ve kabul edilebilir (Nunnally, 1978) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerden cinsiyete göre yaklaşık %58'nin erkek ve % 42'sinin kadın olduğu, yaş grubuna göre dağılımında en yüksek oranla % 55,4'ünün 25 yaş ve altında ve en düşük oranla %1,5'inin 55 yaş ve üstünde olduğu; eğitim durumuna göre en yüksek oranla %53,4'ünün üniversite öğrencisi en düşük oranla %1,5'inin ön lisans mezunu olduğu; faaliyet alanına göre; % 53,4'ünün öğrenci olduğu, % 24,1'inin konaklama tesisi işlettiği, % 9,8'inin yiyecek içecek tesisi işlettiği, % 6,1'inin kamuda görevli olduğu, % 2,4'ünün yerel yönetimde görevli olduğu, % 2,2'sinin akademisyen olduğu ve %1,8'inin ise sörf okulu tesisi işlettiği ve konaklama tesisi, yiyecek içecek tesisi ve sörf okulu tesisi olan toplam 163 işletmenin % 76,1'inin belediye belgeli, 23,3'ünün turizm bakanlığı belgeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımı; % 45,8'inin yönetim kurulu başkanı ya da üyesi, % 19,5'inin bölüm müdürü/müdür yardımcısı, %12,1'inin genel müdür/müdür yardımcısı, % 11,1'inin kamuda çalışan, % 3,7'sinin kamuda yönetici olduğu, işletmelerinin faaliyet yıllarına bakıldığında % 61,1'i 0-5 yıldır, %22,2'si 6-10 yıldır, % 8,6'sı 11-15 yıldır ve % 8'i 15 yıldan fazla bir süredir faaliyetini sürdürdüğü, işletmelerin % 87,5'inde 1-50 çalışan, % 9,9'unda 51-100 çalışan ve % 3,1'inde 101-150 çalışan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin % 37'sinin tüm yıl, % 28,4'ünün 5-6 ay, %19,8'inin 7-8 ay, % 12,3'ünün 9-10 ay, % 1,9'unun 3-4 ay ve % 0,6'sının 1-2 ay açık olduğu, % 30,9'unun %4 1-60 doluluk, % 30,9'unun % 21-40 doluluk, % 27,8'inin %61-80 doluluk, % 7,4'ünün %81-100 doluluk ve % 3,1'inin 0-20 doluluk oranı ile çalıştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 3'te katılımcıların ifade ortalamaları ve ortalamaların standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 3: İfadelere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	KOD	***İFADELER***	**Ort.**	**S.S.**	**Sayı**
DESTİNASYON KAYNAKLARI	**DESKA 1**	Sağlık ve medikal hizmetler	***3,16***	1,14	457
	DESKA 2	Bankacılık hizmetleri	3,63	1	457
	DESKA 3	Animasyon faaliyetleri	3,27	1,14	457
	DESKA 4	Genel olarak hizmet kalitesi	***3,74***	0,96	457
	DESKA 5	İletişim hizmetleri	3,66	0,95	457
	DESKA 6	Bilgiye erişilebilirlik	3,57	1,04	457
	DESKA 7	Halk ve turistler arasında güven duygusu	3,63	1,08	457
	DESKA 8	Yeterli ve nitelikli gümrük personeli	3,22	1,15	457
	DESKA 9	Olumlu davranışlara sahip gümrük personeli	3,35	1,18	457
	DESKA 10	Yerel halkın misafirperverliği	3,73	1,06	457
	DESKA 11	Turist gönderen ana pazarlarla bağlantı	3,53	1,06	457
	DESKA 12	Yabancı turistler için kolay vize koşulları	3,65	0,96	457

Tablo 3'ün devamı

DOĞAK VE KÜLTÜREL KAYNAKLAR	**DOKU 1**	Temizlik	3,74	1,09	457
	DOKU 2	İklim	***4,21***	0,78	457
	DOKU 3	Doğal çevre	3,72	1	457
	DOKU 4	Flora ve fauna	3,64	0,99	457
	DOKU 5	Geleneksel el sanatları	3,43	1	457
	DOKU 6	Sanatsal ve mimari özellikler	3,74	0,97	457
	DOKU 7	Tarihi yerler	3,53	0,96	457
	DOKU 8	Zengin kültürel miras	3,46	1,04	457
	DOKU 9	Ulusal parklar	***3,04***	1,2	457
SUNİ KAYNAKLAR	**SUKA 1**	Su sporları	***4,21***	1,01	457
	SUKA 2	Mevsimsel aktiviteler	***2,70***	1,39	457
	SUKA 3	Çevresel aktivite çeşitliliği	3,66	0,89	457
	SUKA 4	Rekreasyonel olanaklar	3,56	0,99	457
	SUKA 5	Spor aktiviteleri için fiziksel olanaklar	3,40	1,07	457
	SUKA 6	Macera aktiviteleri olanakları	3,42	1,1	457
	SUKA 7	Yiyecek içecek hizmetleri	3,78	0,91	457
	SUKA 8	Mutfak çeşitliliği	3,68	0,95	457
	SUKA 9	Doğa alanlarına erişilebilirlik	3,66	0,98	457
	SUKA 10	Kongre turizmi olanakları	3,18	1,22	457
	SUKA 11	Kırsal turizm olanakları	3,70	1,01	457
	SUKA 12	Termal ve kaplıca turizm tesisleri	3,28	1,18	457
	SUKA 13	Konaklama tesislerinin sayısı ve kalitesi	3,58	1,02	457
	SUKA 14	Havaalanı durumu	3,24	1,21	457
	SUKA 15	Rehberlik, danışma ve bilgilendirme hizmetleri	3,30	1,13	457
	SUKA 16	Özel etkinlik ve festivaller	3,74	0,99	457
	SUKA 17	Tiyatro, sanat galerisi, sinema vb. kültür ve eğlence olanakları	3,41	1,12	457
	SUKA 18	Yerel halkın özel etkinliklere desteği	3,72	0,97	457
	SUKA 19	Gece yaşamına yönelik eğlence olanakları	3,76	1,02	457
	SUKA 20	Ulaşım olanakları	3,46	1,14	457
	SUKA 21	Alışveriş olanakları	3,31	1,14	457
	SUKA 22	Eğlence parkları	3,02	1,15	457
	SUKA 23	Yeterli turizm etkinlikleri	3,51	1,07	457
DURUM KOŞULLARI	**DURKO 1**	Politik istikrar (Yerel yönetim)	***3,79***	0,99	457
	DURKO 2	Emniyet ve güvenlik	3,43	1,16	457
	DURKO 3	Ülkenin politik istikrarı	3,37	1,16	457
	DURKO 4	Toplam harcamaların karşılığı	3,43	1,13	457
	DURKO 5	Konaklama harcamasının karşılığı	3,36	1,02	457
	DURKO 6	Yetenekli yöneticilerin bulunması	3,56	1,04	457
	DURKO 7	Alışveriş ürünlerine ödedikleri harcamanın karşılığı	***3,33***	1,13	457
	DURKO 8	E-ticaret olanaklarından yararlanma	3,40	1,11	457
	DURKO 9	İşletmelerin bilgi teknolojilerini kullanımı	3,43	1,03	457
	DURKO 10	Kamu ve özel sektörün iş birliği	3,44	1,1	457
	DURKO 11	Yatırımcıların girişim sermayesinden yararlanabilmesi	3,44	1,03	457
	DURKO 12	Turistik yatırım ortamı	***3,79***	0,99	457
TALEP KOŞULLARI	**TALKO 1**	Destinasyon imajı	3,93	0,89	457
	TALKO 2	Turistik ürünlerinin uluslararası alanda bilinirlik	***4,01***	0,94	457
	TALKO 3	Turistlerin tercihleriyle uyumlu turistik ürünler	***3,68***	0,98	457
	TALKO 4	Uluslararası turizm pazarında bilinirlik	3,90	0,93	457

Tablo 3'ün devamı

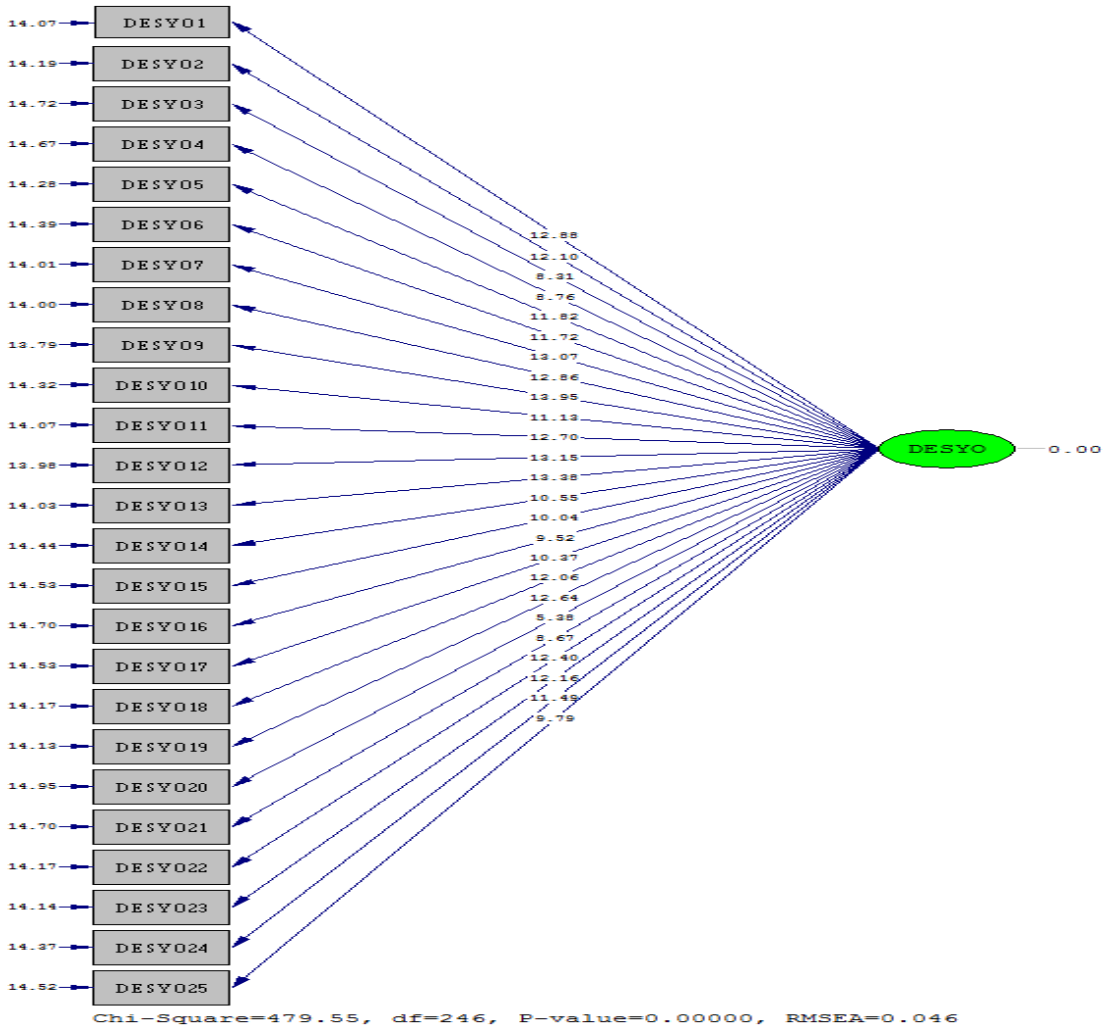
STRATEJİK DESTİNASYON YÖNETİMİ	**DESYO 1**	Yerel yönetimin sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi	3,61	1,04	457
	DESYO 2	Özel sektörün sürdürülebilir turizm gelişimine önem vermesi	3,56	1,05	457
	DESYO 3	Yerel turizm işletmelerinin girişimciliği	3,61	1	457
	DESYO 4	Turizm işletmelerinin verimli çalışması	3,67	1	457
	DESYO 5	Turizm eğitim programlarının yeterliliği	3,46	1,11	457
	DESYO 6	Turistlerin ihtiyaçlarını dikkate alan turizm eğitim programları	3,46	1,11	457
	DESYO 7	Turistlerin değerlerini dikkate alan bir vizyon	3,56	1,02	457
	DESYO 8	Yerel halkın değerlerini dikkate alan bir vizyon	3,54	1,06	457
	DESYO 9	Paydaşların değerlerini dikkate alan bir vizyon	3,54	1,04	457
	DESYO 10	Toplumsal değerleri dikkate alan bir vizyon	3,54	1,08	457
	DESYO 11	Yeni turistik ürün ve hizmetler	3,56	1,03	457
	DESYO 12	Sosyal turizm politikaları	***3,33***	1,16	457
	DESYO 13	Araştırma verilerinin yeterliliği	3,36	1,14	457
	DESYO 14	Turizm ve diğer sektörlerin birlikte gelişimi	3,35	1,12	457
	DESYO 15	Merkezi ve yerel yönetimin turizmin gelişimine desteği	3,70	1,01	457
	DESYO 16	Yerel halkın turizm gelişimine desteği	3,77	0,97	457
	DESYO 17	Yerel yönetimin turizm eğitimine desteği	3,65	1,07	457
	DESYO 18	Özel sektörün turizm eğitimine desteği	3,48	1,08	457
	DESYO 19	Eğitimli turizm sektörü çalışanlarının olması	3,39	1,06	457
	DESYO 20	Destinasyon markasının etkili gelişimi	***3,79***	0,96	457
	DESYO 21	Yabancı yatırımcılar için çekicilik	3,69	1,03	457
	DESYO 22	İşletmeler arasında işbirliği	3,36	1,12	457
	DESYO 23	Hizmetin kalitesinden memnuniyet	3,61	0,96	457
	DESYO 24	Turizm hizmetlerinin kalitesinin durumu	3,56	1,01	457
	DESYO 25	Yerel turizm örgütlerinin itibarı	3,55	1,03	457
DOĞAL VE KÜLTÜREL KAYNAKLAR			3,61	0,61	457
SUNİ KAYNAKLAR			3,49	0,53	457
DESTEK KAYNAKLARI			3,51	0,64	457
DURUM KOŞULLARI			3,48	0,63	457
TALEP KOŞULLARI			3,88	0,66	457
STRATEJİK DESTİNASYON YÖNETİMİ			3,55	0,58	457

Tablo 3'te görüldüğü üzere doğal ve kültürel kaynaklara yönelik ifade bakıldığında iklimin uygunluğu ifadesi 4,21 ile en yüksek, ulusal parklar yeterlidir ifadesi 3,04 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Suni kaynaklar boyutunda su sporları açısından elverişlidir ifadesi 4,21 ile en yüksek, mevsimsel aktiviteler ifadesi ise 2,70 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Destinasyon kaynakları boyutunda genel olarak hizmet kalitesi ifadesi 3,74 ile en yüksek, sağlık ve medikal hizmetler ifadesi ise 3,6 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Durum koşulları boyutunda yerel yönetimde politik istikrar ifadesi 3,79 ile en yüksek, alışveriş ürünlerine ödenen ücreti karşılığını alma ifadesi ise 3,33 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Talep koşulları boyutunda turisti ürünlerin uluslararası alanda bilinirliği ifadesi 4,01 ile en yüksek, turistlerin tercihleriyle uyumlu turistik ürünler ifadesi 3,68 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunda ise destinasyon markasının etkili gelişimi ifadesi 3,79 ile en yüksek, sosyal turizm politikalarının yeterliliği ifadesi 3,33 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3 genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların destinasyona yönelik algılarının ortalamanın üzerinde ve olumlu olduğu görülmekte ancak destinasyonun gelişimine yönelik yapılan faaliyetlerin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Stratejik destinasyon yönetimine yönelik doğrulayıcı faktör analizi

Varsayılan modele göre stratejik destinasyon yönetimi boyutuna tek bir boyut olarak faktör analizi yapılmıştır. Rekabet gücünü etkileyen diğer faktörler olan doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşulları boyutları birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur.

Şekil 3: Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı ve t Değerleri



Anket formunda yer alan 25 ifade olan gözlenen değişkenin gizli değişkeni ölçüp ölçemediğinin araştırılması için doğrulayıcı faktör modeli kurulmuş ve örtük değişkenlerin varyansı 1'e sabitlenerek ölçek belirsizliği ortadan kaldırılmıştır. Modelde yapılan iyileştirmeler nedeniyle birçok model denenmiştir. Şekil 3'te ölçüm modelinde yapılan iyileştirmeler sonrası görünümü yer almaktadır.

Tablo 4'te yer alan ölçüm modeline ilişkin değerlere göre; bütün katsayıların anlamlı, teorik olarak geçerli, uyum belirlilik katsayılarının yeterli ve kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması mükemmel uyum olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Stratejik Destinasyon Yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

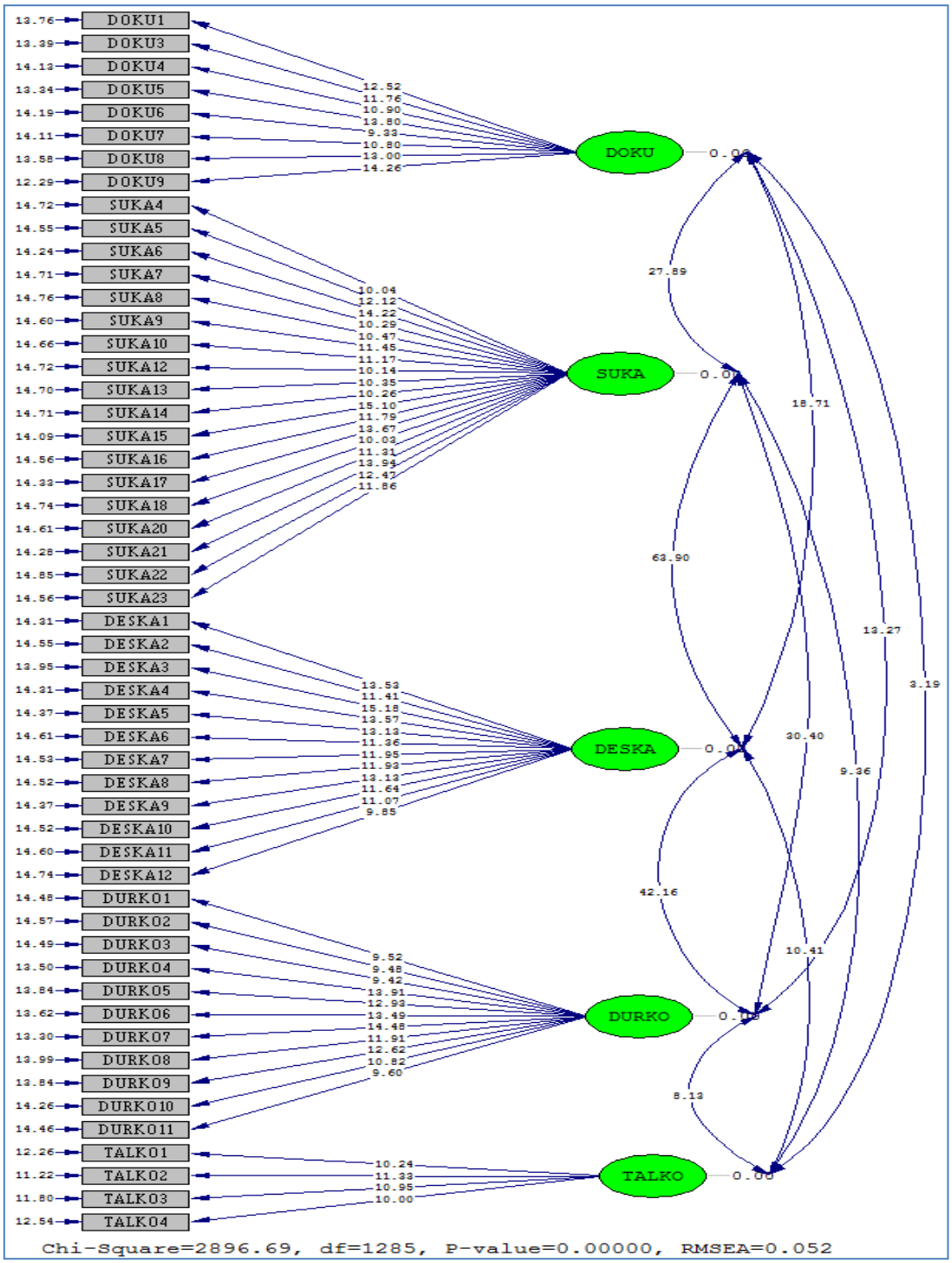
	İyi Uyum Değerleri*	**Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutuna İlişkin Değerler**
X^2	p> ,05	479
X^2**/df**	≤ 2 mükemmel uyum ≤ 2,5 mükemmel uyum ≤ 3 mükemmel uyum ≤ 5 orta düzeyde uyum ≥ 0,90 mükemmel uyum	479/246= 1,94
GFI/AGFI	0 uyum yok 1 mükemmel uyum ≥ ,90 mükemmel uyum	0,92/0,90
RMSEA	≤ 0,05 mükemmel uyum ≤ 0,06 iyi uyum ≤ 0,07 iyi uyum ≤ 0,08 iyi uyum ≤ 0,10 zayıf uyum	0,046
RMR/SRMR	1 uyum yok 0 mükemmel uyum ≤ 0,05 mükemmel uyum ≤ 0,08 iyi uyum ≤ 0,10 vasat uyum	0,051/0,046
CFI	0 uyum yok 1 mükemmel uyum ≥ ,90 iyi uyum ≥ ,95 mükemmel uyum	0,98
NFI / NNFI	0 uyum yok 1 mükemmel uyum ≥ ,95 mükemmel uyum	0,96/0,98
PGFI	0 uyum yok 1 mükemmel uyum	0,70
Kritik Sayı		296

* Kaynak: Şimşek, 2007.

Rekabet gücünü arttıran diğer boyutlara yönelik doğrulayıcı faktör analizi

Anket formunda yer alan 60 ifade olan gözlenen değişkenin gizli değişkeni ölçüp ölçemediğinin araştırılması için doğrulayıcı faktör modeli kurulmuş ve örtük değişkenlerin varyansı 1'e sabitlenerek ölçek belirsizliği ortadan kaldırılmıştır.

Şekil 4: Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı ve t Değerleri



Modelde yapılan iyileştirmeler nedeniyle birçok model denenmiştir. Ölçüm modelinde yapılan iyileştirmeler sonrası görünümü Şekil 4'te görüldüğü üzere; doğal ve kültürel kaynaklar boyutunda 1 ifade, yapay kaynaklar boyutunda 5 ifade ve durumsal koşullar boyutunda 1 ifade olmak üzere toplamda modelin yol diyagramında t değeri anlamsız olan 7 ifade (Doku2, Suka1, Suka2, Suka3, Suka11, Suka19 ve Durko12) analizden çıkarılmıştır.

Tablo 5: Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlara İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Endeksi Değerleri

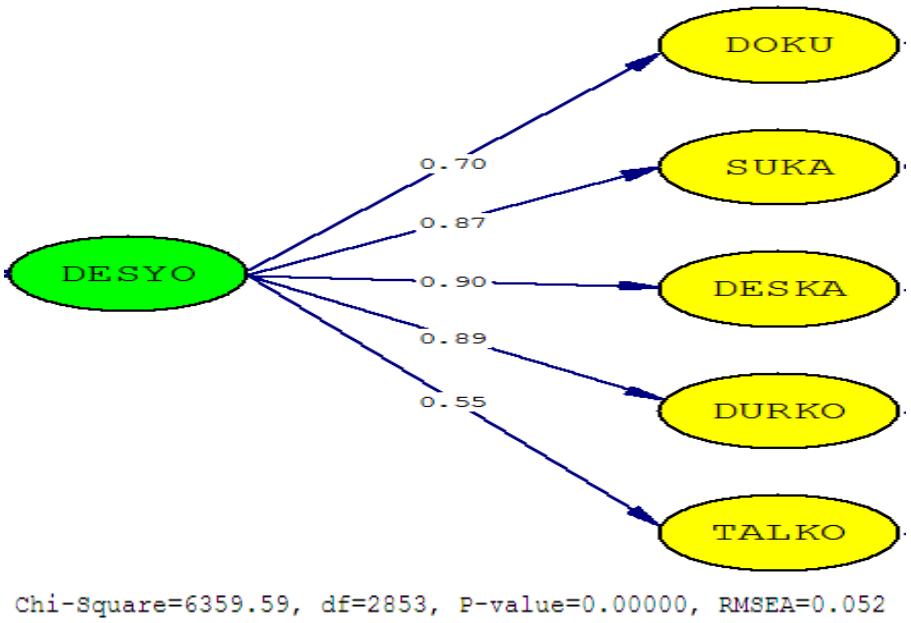
	Rekabet Gücü Arttıran Unsurlara İlişkin Değerler
X^2	2896
X^2**/df**	2896/1285= 2,253
GFI/AGFI	0,81/0,78= 1,038
RMSEA	0,052
RMR/SRMR	0,066/0,059=1,118
CFI	0,97
NFI / NNFI	0,94/0,97= 0,969
PGFI	0,72
Kritik Sayı	251,46

Tablo 5'teki ölçüm modeline ilişkin değerlere göre; bütün katsayıların anlamlı, teorik olarak geçerli, uyum belirlilik katsayılarının yeterli ve kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0,05'ten büyük ve 0,08'den küçük olması kabul edilebilir sınırda olduğunu göstermektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli için ölçüm modeli, oluşturulan hipotezlere göre hazırlanmış ve analiz edilmiştir. Şekil 5'te ölçüm modelinin yol diyagramı görülmektedir.

Şekil 5: Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 6'da modele ilişkin tüm katsayılar istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. RMSEA değerinin 0,05'ten büyük ve 0,08'den küçük olması kabul edilebilir sınırda olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Stratejik Destinasyon Yönetiminin Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutlar Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler

	Modele İlişkin Değerler
X^2	6359
X^2**/df**	6359/2853= 2,228
GFI/AGFI	0,74/0,72
RMSEA	0,052
RMR/SRMR	0,068/0,061
CFI	0,97
NFI / NNFI	0,94/0,97
PGFI	0,68
Kritik Sayı	257

Şekil 5 ve tablo 6'ya göre araştırmada oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

H_1: Stratejik destinasyon yönetiminin doğal kaynaklar üzerinde bir etkisi vardır. ***(KABUL / 0,70)***

H_2: Stratejik destinasyon yönetiminin suni/yapay kaynaklar üzerinde bir etkisi vardır. ***(KABUL 0,87)***

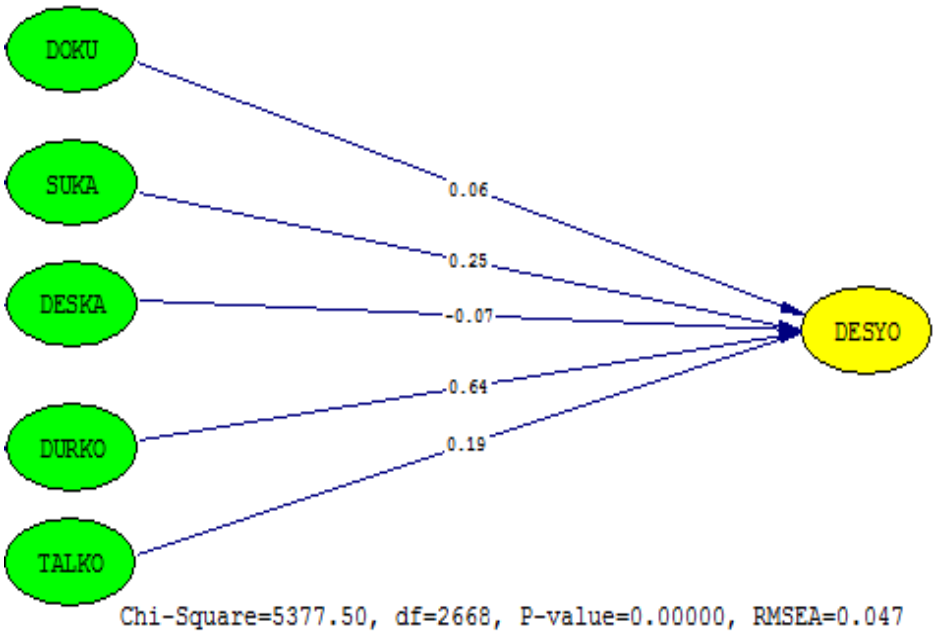
H_3: Stratejik destinasyon yönetiminin destek kaynakları üzerinde bir etkisi vardır. ***(KABUL 0,90)***

H_4: Stratejik destinasyon yönetiminin durumsal koşullar üzerinde bir etkisi vardır. ***(KABUL 0,89)***

H_5: Stratejik destinasyon yönetiminin talep koşulları üzerinde bir etkisi vardır. ***(KABUL 0,55)***

Varsayımlanan modelde destinasyon yönetiminin bağımsız değişken olmasına karşın, faktörler arası karşılıklı ilişkiyi belirlemek için şekil 6'da görülen, stratejik destinasyon yönetiminin bağımlı değişken; doğal ve kültürel kaynaklar, yapay kaynaklar, destek kaynakları, durumsal koşullar ve talep koşullarının bağımsız değişken olarak da modelin doğru oluşturulup oluşturulmadığı test edilmiştir.

Şekil 6: Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 7'de modele ilişkin tüm katsayılar istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. RMSEA değerinin kabul edilebilir sınıra yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Rekabet Gücünü Arttıran Diğer Boyutların Stratejik Destinasyon Yönetimi Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Değerler

	Modele İlişkin Değerler
X^2	5377
X^2**/df**	5377/2668= 2,015
GFI/AGFI	0,76/0,74
RMSEA	0,047
RMR/SRMR	0,078/0,067
CFI	0,97
NFI / NNFI	0,94/0,97
PGFI	0,70
Kritik Sayı	269

Şekil 6'da görülüğü üzere, doğal ve kültürel kaynakların stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi çok düşük düzeydedir (0,06). Yapay kaynaklar boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi düşük düzeydedir (0,25). Destek kaynakları boyutunun stratejik destinasyon yönetimi boyutu üzerine etkisi ise çok düşük düzeyde ve olumsuzdur (-0,07). Talep koşulları boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi düşük düzeydedir (0,19). Durumsal koşullar boyutunun stratejik destinasyon yönetimi üzerine etkisi ise yüksek düzeydedir (0,64). Bu

değerlerden hareketle şekil 5'te yer alan modelin aslında doğru model olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejik destinasyon yönetimi boyutu destinasyonun rekabet gücünü oluşturan faktörlerden etkilendiği ancak kendisinin bu faktörleri daha fazla etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle aslında stratejik olarak destinasyonların yönetilmesi ile destinasyonların rekabet gücünün arttırılabileceği söylenebilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda stratejik destinasyon yönetimi boyutu ile diğer boyutlar arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak aralarındaki ilişki daha net ortaya konulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre destinasyon yönetim ile diğer tüm faktörler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada değerlendirilen 6 faktör arasındaki ilişki düzeyi ve derecesi tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Arası Korelasyon Matrisi (** p> 0,01)

		DOKU	SUKA	DESKA	DURKO	TALKO	DESYO
DOKU	Pearson Korelâsyon	1					
	Anlamlılık						
	SAYI	457					
SUKA	Pearson Korelâsyon	,647**	1				
	Anlamlılık	,000					
	SAYI	457	457				
DESKA	Pearson Korelâsyon	,538**	,804**	1			
	Anlamlılık	,000	,000				
	SAYI	457	457	457			
DURKO	Pearson Korelâsyon	,447**	,673**	,737**	1		
	Anlamlılık	,000	,000	,000			
	SAYI	457	457	457	457		
TALKO	Pearson Korelâsyon	,182**	,351**	,402**	,331**	1	
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000		
	SAYI	457	457	457	457	457	
DESYO	Pearson Korelâsyon	***,518***	***,720***	***,736***	***,745***	***,484***	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	
	SAYI	457	457	457	457	457	457

Korelasyon analizi sonuçlarına göre stratejik destinasyon yönetimi ile; doğal ve kültürel kaynaklar arasında orta düzeyde (0,52), yapay kaynaklar arasında yüksek düzeyde (0,72), destek kaynakları arasında yüksek düzeyde (0,74), durumsal koşullar arasında yüksek düzeyde (0,75) talep koşulları arasında orta düzeyde (0,48) bir ilişki tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 248). Korelasyon analizi değişkenler arası ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyen ve nedenselliği açıklamakta sınırlı kalan bir analiz yöntemidir. Bu nedenle değişkenler arasındaki nedenselliği belirleyebilmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucu stratejik destinasyon yönetimi boyutunun doğal ve kültürel kaynaklar boyutu, yapay kaynaklar boyutu, destek kaynakları boyutu, durum koşulları boyutu ve talep koşulları boyutu üzerindeki etkilerini gösteren veriler Tablo 9'da özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan Y=b0+(b1) (DOKU/SUKA/DESKA/DURKO/TALKO) regresyon denklemlerinin tümünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=0,000 <0,05) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir.

Tablo 9: Stratejik Destinasyon Yönetimi Boyutunun Rekabet Gücünü Arttıran Boyutlar Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	Önem	Beta	T	Tolerans	VIF
DOKU	1	,518[a]	,268	,266	166,584	,000[a]	,518	12,907	1,000	1,000
SUKA	1	,720[a]	,518	,517	489,644	,000[a]	,754	22,128	1,000	1,000
DESKA	1	,736[a]	,542	,541	538,888	,000[a]	,736	23,214	1,000	1,000
DURKO	1	,745[a]	,555	,554	567,201	,000[a]	,745	23,816	1,000	1,000
TALKO	1	,484[a]	,234	,232	139,084	,000[a]	,484	11,793	1,000	1,000
Bağımsız Değişken: DESYO										

Regresyon analizlerindeki tüm modellerde stratejik destinasyon yönetimi boyutu bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir.

Bağımlı değişkenin doğal ve kültürel kaynakları olduğu modele ait R^2 %26,8, düzeltilmiş R^2 ise %26,6'dır. Stratejik destinasyon yönetimi boyutu, doğal ve kültürel kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %26,6'sını açıklayabilmektedir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun doğal ve kültürel kaynaklar boyutu üzerindeki etkisi nedeniyle araştırma modeline ilişkin oluşturulan $\mathbf{H_1}$ hipotezi kabul edilmiştir. Doğal ve kültürel kaynakların artırılamaması nedeniyle stratejik destinasyon yönetiminin etkisi düşüktür. Stratejik destinasyon yönetiminin doğal ve kültürel kaynakların korunması ve kullanılması yönünden etkileyebileceği söylenebilir.

Bağımlı değişkenin yapay kaynaklar olduğu modele ait R^2 %51,8, düzeltilmiş R^2 ise %51,7'dir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutu, yapay kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %51,7'sini açıklayabilmektedir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun yapay kaynaklar boyutu üzerindeki etkisi nedeniyle araştırma modeline ilişkin oluşturulan $\mathbf{H_2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımlı değişkenin destek kaynakları olduğu modele ait R^2 %54,2, düzeltilmiş R^2 ise %54,1'dir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutu, destek kaynakları boyutundaki değişkeninin %54,1'ini açıklayabilmektedir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun destek kaynakları boyutu üzerindeki etkisi nedeniyle araştırma modeline ilişkin oluşturulan $\mathbf{H_3}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımlı değişkenin durum koşulları olduğu modele ait R^2 %55,85, düzeltilmiş R^2 ise %55,4'tür. Stratejik destinasyon yönetimi boyutu, durum koşulları boyutundaki değişkenliğin %55,4'ünü açıklayabilmektedir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun durum koşulları üzerindeki etkisi nedeniyle araştırma modeline ilişkin oluşturulan $\mathbf{H_4}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Bağımlı değişkenin talep koşulları olduğu modele ait R^2 %23,4, düzeltilmiş R^2 ise %23,2'dir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutu, doğal ve kültürel kaynaklar boyutundaki değişkenliğin %23,2'sini açıklayabilmektedir. Stratejik destinasyon yönetimi boyutunun talep koşulları üzerindeki etkisi nedeniyle araştırma modeline ilişkin oluşturulan $\mathbf{H_5}$ hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Alaçatı, imajı güçlü gelişen ve gelişmiş bir destinasyondur. Alaçatı için öncelikli olarak detaylı bir FÜTZ analizinin yapılarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, Alaçatı destinasyonunun arz yönlü paydaşlar açısından değerlendirilmesi niteliği taşıması nedeniyle bir anlamda FÜTZ analizi olarak değerlendirilebilir. Rekabet gücünü arttırmaya yönelik stratejilerin oluşturulabilmesi için güçlü ve zayıf yönler belirlendikten sonra Alaçatı destinasyonu için çevredeki fırsatların ve tehditlerin araştırılması ile bu fırsat ve tehditlere göre hangi güçlü yönlere önem verileceği ve hangi zayıf yönlerin güçlendirileceği tespit edilmelidir. Kültürel turizm ve diğer alternatif turizm türlerine olan talebin artmasına paralel olarak Alaçatı destinasyonunda düzenlenen kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerin sayısı ve çeşidi de giderek artmaktadır. Festivaller gibi etkinliklerin düzenlenmesi, bölgelere yönelik turizm sezonunun uzatılması ve çeşitliliğin artırılması destinasyona rekabet avantajı sağlayabilir (Tayfun ve Arslan, 2013: 192). Alaçatı destinasyonunun sürdürülebilirliğinin sağlanması ve rekabet gücünü artırılmasına yönelik alternatif turizm türlerine göre konumlandırılması gerekmektedir. Bununla birlikte bu faaliyetleri yapmak ve kurumlar arasında işbirliğini sağlamak için Alaçatı'da bir destinasyon yönetim örgütünün kurulması gerekmekte ya da mevcut Alaçatı Turizm Derneği bu faaliyetleri yürütülmesi gerekmektedir.

Alaçatı'da faaliyet gösteren işletmeler arasında yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Porter, stratejik yönetim için belirlediği genel stratejilerde maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki temel strateji önermektedir. Fiyat rekabeti ise pazarlama stratejileri içerisinde rakipleri zayıflatmaya ve yıpratmaya yönelik taktiksel bir strateji olarak ele alınmaktadır. Buradan hareketle Porter, turistik ürün üretiminde maliyetin düşürülerek mevcut piyasa fiyatından satış yapılmasını ya da üründe farklılık yaratılarak piyasa fiyatının üzerinde bir fiyata satış yapılması ile ortalamanın üzerinde getiri sağlanmasını önermektedir. Dolayısıyla konuya stratejik yönetim açıdan yaklaşıldığında destinasyonun sürdürülebilir gelişimini sağlamak için işletmelerin hizmet kalitesi ile rekabet etmeye ve işletmelerin farklı ürünlere ve pazarlara yönlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Alaçatı Turizm Derneği'nin çabaları ile yılın çeşitli zamanlarında festivaller ve etkinlikler düzenlenerek yaz sezonunda oluşan talep, yıl içerisinde dağıtılmaya ve daha da arttırılmaya çalışılmaktadır. Rüzgâr sörfü ve diğer benzer sporların yıl içerisinde 10 ay boyunca yapılabiliyor olması talebin dağıtılmasına açısından önemlidir. Buradan hareketle destinasyona olan talebin arttırılması için Alaçatı Turizm Derneği'nin bölgede yer alan tüm işletme ve kurumlar tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Alaçatı destinasyonu ulusal turizm örgütü tarafından da önemli bir turizm merkezi olarak değerlendirilmektedir. Turizm Bakanlığı'nın belirlediği dört turizm kenti (Didim, Oyma Pınar, Kuzey Antalya, Çeşme-Alaçatı) arasında yer alan Alaçatı için yapı yoğunluğu düşük tutulmak şartıyla koruma tedbirleri alınarak ekolojik ve ekonomik verimliliğe

yönelik bir turizm kenti oluşturulması amaçlanmış, bölgedeki SİT alanları tek tek bölümler halinde incelenerek turizme kazandırılmasına yönelik, Alaçatı Turizm Merkezi, Yumru Koyu Turizm Merkezi, Güvercinlik Turizm Merkezi, Mersin Körfezi Turizm Merkezi olmak üzere toplam dört merkez belirlenmiş ve planlama çalışmalarına başlanmıştır (www.ktbyatirimlarisletmeler.gov.tr). Bu çalışmalar kapsamında belirli alanlarda kontrollü yapılaşmaya ve gelişmeye izin verilmektedir.

Araştırmadna elde edilen bulgulardan hareketle, destinasyon yönetiminin stratejik olarak ele alınması ve vizyon misyon ifadeleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca destinasyon yönetimi kavramının literatürde stratejik destinasyon yönetimi olarak kullanılması önerilmektedir. Araştırmada test edilen modele ilişkin değerlerinin iyi uyum ya da kabul edilebilir değerlerde çıkması nedeniyle oluşturulan hipotezler doğrultusunda, stratejik destinasyon yönetimi boyutunun, rekabet gücünü artıran diğer faktörler dışında bağımsız bir boyut olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Stratejik destinasyon yönetimi her ne kadar diğer boyutlara göre oluşturulsa da, yapılan analizler sonucu stratejik destinasyon yönetimi boyutunun, rekabet gücünü arttıran diğer boyutlar üzerinde etkisinin olduğu yerel ölçekte yapılan araştırma ile tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle stratejik destinasyon yönetimi boyutunda ortaya çıkan bir artış karşısında, rekabet gücünü artıran diğer boyutlarda da artış meydana gelecektir.

Bu araştırmada arz yönlü paydaşlar açısından Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün arttırılmasında stratejik yönetimin önemi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda değerlendirme dışı tutulan paydaşlar olan; yerel halk, ziyaretçiler, turizm sektörü dışında kalan ancak turizm sektörünün de girdi sağladığı ve bölgede faaliyet gösteren diğer işletmelerin de yer alacağı araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte ileride yapılacak araştırmalarda, rekabet gücü göstergelerinin de değerlendirilerek, bu araştırmada elde edilen bulgulara göre Alaçatı destinasyonunun gelişim durumu belirlenebilir. Bu araştırma, ülkelerin rekabet gücünü belirlemeye yönelik bir modelin yerel ölçekte test edilmesinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan modelin, Alaçatı dışında başka yerel destinasyonlarda da test edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi, (4. Bası),* Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management,* John Wiley&Sons, Inc., Newyork.

Bahar, O. (2004). *Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm Ekonomisi, (4. Baskı),* Detay Yayıncılık, Ankara.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon,* Detay Yayıncılık, Ankara.

Buhalis, D. (2000). "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management,* 21(1): 97-116.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim, (7. Baskı),* Siyasal Kitabevi, Ankara.

Climpson, A. (2008). "Sustainable Destination Management: The VICE Model", www.insights.org.uk, 06.07.2013.

Cooper, C. ve Hall, C. M. (2008). *Contemporary Tourism an International Approach,* Butterworth- Heinemann, Burlington.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (7. Baskı),* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators", *Current Issues in Tourism,* 6(5): 369-414.

Dünya Ekonomik Forumu / WEF. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013,* Editörler Jenifer Blanke ve Thea Chiesa. World Economic Forum, Geneva.

Eren, S. (2018). "*Gastronomic Identity and Gastronomic Image in Tourism Destinations: A Local Food Perspective".* Social Sciences Researches in the Globalizing World, (Editörler: Efe, R., Rusev, M., Straus, E., Avcıkurt, C. Soykan, A. ve Parlak, B.) içinde 488-498, St.Kliment Ohridski Universty Press, Sofia.

Friedmann, J. ve Weaver, C. (1980). *Territory and Function, the Evolution of Regional Planning,* California University Press, California.

Gomezelc, D. O. ve Mihalic, T. (2008). "Destination Competitiveness: Applying Different Models, the Case of Slovenia", *Tourism Management,* 29(2): 294-307.

Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning (3. Baskı),* Taylor & Francis, Washington.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 23(2): 61-85.

Haugstad, B. (1999). *Strategy Theory- a short review of the literature.* (Kunne Project Report), www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Strategy%20 Theory_N0299_Haugstad.pdf (12.03.2012).

Kendir, H. (2014). "*Yeşil Pazarlama".* Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar ve Turizmde Uygulamaları (Editör: Artuğer, S.), içinde 165-202, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kim, C. (2000). *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region,* Korea Institute for International Economy Policy. Seoul.

Kotler, P., Haider, D. H. ve Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations,* Free Press, New York.

Luecke, R. (2005). *Strategy; Create and Implement the Best Strategy for Your Business,* Harvard Business School Press, Boston.

Magaš, D. (2010, 6-8 Mayıs). *Why the Destination Management Organization?.* Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, Conference Proceedings (ss. 1041-1047). Düzenleyen: Üniversity of Rijeka Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija Hırvatistan.

Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978*). Organizational Strategy, Structure, and Process,* McGraw-Hill, USA.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari,* Free Press, New York.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2. Baskı),* McGraw Hill, New York.

Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması,* İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 122, İstanbul.

Porter, M. E. (1980*). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance,* Free Press, New York.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* Free Press, New York.

Ritchie, J. R. B., ve Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective,* Cabi Publishing, Cambridge.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel Lisrel Uygulamaları,* Ekinoks Yayıncılık, İstanbul.

Tayfun, A. ve Arslan, E. (2013). "Festival Turizmi Kapsamında Yerli Turistlerin Ankara Alışveriş Festivali'nden Memnuniyetleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 5(2): 192-206.

Tosun, C. ve Jenkins, C. L. (1996). "Regional Planning Approaches to Tourism Development: The Case of Turkey", *Tourism Management,* 17(7): 519-531.

Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi, (2. Baskı),* Savaş Yayınları, Ankara.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023. (2007), Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (Genişletilmiş 2. Baskı),* Detay Yayıncılık, Ankara.

Usta, Ö. (2008). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım,* Detay Yayıncılık, Ankara.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim, (4. Baskı),* Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

www.tdk.gov.tr, (15.02.2012).

www.ktbyatirimlarisletmeler.gov.tr/TR,9772/ turizm-kentleri.html, (06.07.2013).

Yoon, Y. (2002). *Development of a Structural Model for Tourism destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (Virginia Tech), Virginia.

Strategic Destination Management for the Improvement of Tourism Destination Competitiveness: An Application on Çeşme Alaçatı Destination

Ediz GÜRİPEK

Tokat Gaziosmanpaşa University, Zile Dinçerler Tourism and Hotel Management College, Tokat/Turkey

Öcal USTA

İstanbul Kent University, Faculty of Humanities and Social Sciences, İstanbul/Turkey

Extensive Summary

This research has been prepared in order to determine the competitiveness of destinations at the national scale and that the destination management should be dealt with strategically. The study aims to adopt the factors in the model of Dwyer and Kim to the local scale and to form a model according to the strategic destination management. The main population of the research consists of different institutions. The main population of the research consists of different institutions, enterprises and units in Alaçatı destination and stratified sampling technique is used according to groups. Enterprises and units in Alaçatı destination and stratified sampling technique is used according to groups. Data were obtained from 457 people by using the method prepared by Gomezelc ve Mihalic (2008) according to the factors in Dwyer and Kim's model.

This model reveals the strengths and weaknesses of destinations for competitiveness rather than comparative advantages. The field study was carried out by face to face interviews from quantitative research methods in September 2012 and in May of 2013, due to the low workload in the private sector in the region and the winter period of some enterprises.

The questionnaire was prepared by Gomezelc and Mihalic (2008) according to the factors in Dwyer and Kim's model. The questionnaire form consists of two parts, which are 10 expressions to determine demographic characteristics and 85 expressions to determine the factors affecting competitiveness. In the second chapter, natural/endowed (natural, heritage, cultural) resources, created resources, supporting resources, situational conditions, demand conditions and factors for destination management are included.

The population of the research consisted of 152 accommodation establishments, 85 food and beverage companies, 10 surf schools, 44 municipal employees, 90 district governors, 200 police director employees, 21 academicians, and 800 students. In the study, since the universe did not show similar characteristics, sampling / stratified sampling technique was used.

The stratified sampling selection was proportional to the groups, and the sample size was calculated to be 302 in the 95% confidence interval for the population (1402). The fact that local people and visitors cannot be included in

the research, the questionnaire form was distributed to almost all of the supply-side stakeholders in the destination, but the data cannot be obtained due to reasons such as time constraint, work intensity and not being allowed officially to the security officers in Çeşme County Police Department. Such reasons are the limitations of the research.

The questionnaire used in the research consisted of 85 statements, Cronbach's Alpha coefficient was found to be 0,959. However, as a result of confirmatory factor analysis, the value of t was insignificant; 1 expression from the dimension of natural and cultural resources, five expressions from the size of the created resources and one expression from the dimension of the situational conditions were excluded from the analysis.

When a general evaluation was made after the statements made after the confirmatory factor analysis, the Cronbach's Alpha coefficient was found to be 0,961 for the remaining 78 expressions.

Alpha value in the reliability analysis based on the research by Dwyer ve Kim (2003). A strategic destination management size of 25 statements (0,906), 18 statements source of created resources, (0,876), 12 statements of supporting resources (8,843), 11 statements of situational conditions (0,825) 8 statements of natural and cultural resources (0.787) and 4 statements of the demand conditions (0,658) were found reliable and acceptable (Nunnally, 1978).

According to the demographic characteristics of the participants, 58% of the participants are male, and 42% are female. It is concluded that 53,4% of the students are at the highest rate of university education and 1,5% of them are associate degree graduates.

According to the field of activity; it was found that 53,4% were students, 24,1% operated accommodation facilities, 9,8% operated food and beverage facilities, 6,1% worked in the public sector, and 2,4% worked in the local government. It was found that 2,2% of them were academicians and 1,8% of them operated surf school. It is concluded that 76,1% of the 163 enterprises with accommodation facilities, food and beverage facilities and surf school facilities are municipality certificated and 23,3% are certified by the ministry of tourism.

Distribution of participants according to their positions as follows: 45,8% was chairman or member of the board, 19,5% was department manager/deputy director, 12,1% was general manager/deputy director, 11,1% was employed in the public sector. 61,1% of the enterprises' operating years are 0-5 years, 22,2% are 6-10 years, 8,6% are 11-15 years and 8% are more than 15 years for a while, it has been concluded that there are 1-50 employees in 87,5% of the enterprises, 51-100 employees in 9,9% and 101-150 employees in 3,1%. 37% of the enterprises were in the whole year, 28,4% in 5-6 months, 19,8% in 7-8 months, 12.3% in 9-10 months, 1,9% in 3-4 months and 0,6% of them were open 1-2 months, 30,9% of the 4% 1-60% occupancy, 30,9% of them occupied 21-40%, 27,8% of the 61-80% occupation, 81% occupancy of 7,4% and 3,1% of the occupants with 0-20 occupancy rate.

The measurement model for the structural equation model was prepared and analyzed according to the hypotheses created. Figure 5 shows the road diagram of the measurement model. In Table 6, all coefficients of the model are statistically positive and significant. The RMSEA value is higher than 0,05, and less than 0,08 indicates an acceptable limit. According to the findings, all hypotheses created in the study were accepted.

H1: Strategic destination management has an impact on natural resources. (ACCEPTED / 0,70)

H2: Strategic destination management has an impact on created sources. (ACCEPTED 0,87)

H3: Strategic destination management has an impact on supporting resources. (ACCEPTED 0,90)

H4: Strategic destination management has an impact on situational conditions. (ACCEPTED 0,89)

H5: Strategic destination management has an impact on demand conditions. (ACCEPTED 0,55)

The hypotheses were re-tested with correlation and regression analyzes, and the results of the correlation analysis indicated that the strategic destination management. These relations were found to be moderate (0,52) among natural and cultural resources, high (0,72) among created resources, high (0,74) among supporting resources, and high (0,75) among situational conditions and average level (0,48) among demand conditions.

In all models of regression analysis, strategic destination management dimension was included as an independent variable in the analysis. In the model where the dependent variable is natural and cultural resources, R^2 has been calculated as; %26,8 and the adjusted R^2 has been found as %26,6. The strategic destination management dimension can account for 26,6% of the variability in natural and cultural resources. Due to the impact of the strategic destination management dimension on the natural and cultural resources dimension, the H1 hypothesis related to the research model was accepted. Due to the lack of natural and cultural resources, the impact of strategic destination management is considered to be low. It can be said that strategic destination management can affect the conservation and use of natural and cultural resources.

In the model where the dependent variable is created resources, R^2 has been calculated as; %51,8 and the adjusted R^2 has been found as %51,7. The strategic destination management dimension can explain 51,7% of the variability in the size of the created resources. Due to the effect of the strategic destination management dimension on the created sources, the H2 hypothesis was adopted for the research model.

In the model where the dependent variable is supporting resources, R^2 has been calculated as; %54,2 and the adjusted R^2 has been found as %54,1. The strategic destination management dimension can explain 54,1% of the variable in supporting resources. The H3 hypothesis related to the research model was accepted because of the effect of the strategic destination management dimension on the size of the sources of support.

R^2 of the model where the dependent variable is the situational conditions is 55,85%, and the adjusted R^2 is 55,4%. The strategic destination management dimension can explain 55.4% of the variability in the situational conditions. The H4 hypothesis related to the research model was accepted because of the impact of the strategic destination management dimension on the situational conditions.

R^2 of the model where the demanding variable is demand conditions is 23,4%, and adjusted R^2 is 23,2%. The strategic destination management dimension can explain 23,2% of the variability in natural and cultural resources. Due to the impact of the strategic destination management dimension on the demand conditions, the H5 hypothesis related to the research model was adopted.

As a result, destination management needs to be addressed strategically and supported by vision-mission statements. Therefore, it is recommended to use the concept as strategic destination management in the literature.

Following the hypotheses created due to good compliance or acceptable values of the values of the model tested,

It is concluded that the strategic destination management dimension should be evaluated as an independent dimension except for natural and cultural resources, created resources, supporting resources, situational conditions and demand conditions which increase the competitiveness. Although strategic destination management has been established according to other dimensions, it has been determined by the results of the analyzes that the strategic destination management dimension affects other dimensions that increase the competitiveness at the local scale. In other words, in the face of an increase in the size of strategic destination management, there will be an increase in other dimensions that increase competitiveness. According to the findings obtained from the research, it was revealed that Alaçatı destination has high competitiveness, but strategically it should be managed.