KIŞ TURİZMİ DESTİNASYONU PAZARLAMA YÖNETİMİ: ERZURUM ÖRNEĞİ

Gülizar AKKUŞ*

Alınış Tarihi: 16 Mart 2017 **Kabul Tarihi: 21 Haziran 2018**

Öz: Güçlü faktör donanımlarına sahip bir destinasyonda gerçekleştirilecek sağlam temelli pazarlama faaliyetleri büyük başarılar yakalamaktadır. Ancak Erzurum gibi birçok turistik kaynağa sahip bir destinasyon, etkili bir şekilde pazarlanamadığı için faktör donanımı açısından ne kadar yeterli olsa da rekabet ettiği birçok destinasyonun önüne geçememektedir. Destinasyonun daha etkin bir şekilde pazarlanabilmesi açısından turizm sektörü paydaşlarının fikir ve görüşleri büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada, Erzurum ilindeki turizm işletmesi yöneticilerinin destinasyonun pazarlanmasına ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Turizm işletmeleri seyahat acentaları, oteller ve iyi kalite restoranlar olmak üzere üçe ayrılmış ve işletme yöneticilerinin düşüncelerinin benzerlik gösterdiği ya da ayrıştığı noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel bir yöntem olan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniği benimsenmiş ve toplamda 18 yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda tüm paydaşların sorulara genellikle olumsuz yanıtlar verdiği tespit edilmiştir. Ancak otel yöneticilerinin, acenta ve restoran yöneticilerine kıyasla sorulara daha olumlu yanıtlar verdiği gözlenmiştir. Verilen olumsuz yanıtlara ilişkin yönetsel önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Destinasyon Pazarlama Yönetimi, Turizm İşletmesi Yöneticileri, Paydaşlar, Derinlemesine Görüşme, Erzurum-Palandöken

WINTER TOURISM DESTINATION MARKETING MANAGEMENT: ERZURUM SAMPLE

Abstract: *Marketing activities based on sound grounds and conducted at a destination equipped with sound factors are very successful. However, for example, Erzurum, which is equipped with enough factors, cannot take precedence over most of its competing destinations, since it is not being marketed efficiently, despite its having many tourism resources. Views and opinions of the stakeholders of the tourism industry are crucial for an effective marketing of a destination. The purpose of this study is to examine the views of the managers of tourism businesses in the province of Erzurum regarding the marketing of the destination. Tourism businesses are composed of three groups which are travel agencies, hotels and fine-dining restaurants. We tried to determine the points on which the managers of tourism businesses agree or disagree. This research adapted standardized open-ended interview technique which is a qualitative method. We conducted 18 face-to-face interviews in total. We concluded that all the stakeholders generally provided negative responses to the questions. However, we observed that hotel managers have provided more positive responses compared to those of the restaurant managers. We provided managerial suggestions for the negative responses.*

Keywords: *Destination Marketing Management, Tourism Enterprise Managers, Stakeholders, In-Depth Interview, Erzurum-Palandöken*

* Dr. Öğretim Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü

I. Giriş

Turizm destinasyonları, turist ihtiyaçlarını karşılayacak tatil deneyimini sağlayan bir bölge tarafından sunulan karmaşık ve entegre bir hizmetler portfolyosudur (Cracolici ve Nijkamp 2008: 336). Günümüz dünyasında ise destinasyonların özellikle uluslararası pazarda hayatta kalması ve büyümesi için rekabetçilik yaşamsal bir olgu haline gelmiştir. 1950 yılında, en iyi on beş turistik destinasyon dünyadaki toplam turist sayısının hemen hemen tümünü çekerken, altmış yıl sonra bu oran %57'ye düşmüştür (Bălan vd. 2009: 979). Artık destinasyonlar daha fazla ziyaretçi çekmek ve daha yüksek bir harcama düzeyine ulaşmak için performanslarını artırmak zorundadır (Croes 2011: 431).

Turizm piyasasında giderek artan bu yarışta öne çıkabilmek için, destinasyonun imkânlarının daha ayrıntılı ve sistemli bir şekilde anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Bir destinasyonda var olan turizm kaynakları, o bölgenin karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturmaktadır (Yoon 2002: 31-32). Fakat destinasyonun olanaklarını daha iyi anlamak için, karşılaştırmalı üstünlüğün temel elemanları yanı sıra rekabet avantajını oluşturan daha gelişmiş unsurları da dikkate almak gerekir.

Karşılaştırmalı üstünlük, destinasyonun hem doğal olarak meydana gelen hem de sonradan geliştirilmiş faktör donanımları (insan kaynakları, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı, tarihi ve kültürel kaynaklar) ile ilgilidir, rekabet avantajı ise destinasyonun bu kaynakları uzun vadede ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder. Özellikle faktör donanımı açısından dezavantajlı olan ülkelerin karşılaştırmalı zayıflığın üstesinden gelebilmek için, çoğu zaman rekabet avantajını geliştirme yoluna yönelmesi gerekir. Bu sayede doğal kaynakları yetersiz olsa dahi küçük bir kaynağı bile etkili bir şekilde kullanan destinasyonların, zengin kaynaklara sahip destinasyonların önüne geçmesi olasıdır (Crouch ve Ritchie 1999: 142-143).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin, karşılaştırmalı üstünlüklerin rekabet avantajına dönüştürülerek piyasa payının arttırılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Fakat Erzurum gibi önemli birçok turistik kaynağa sahip bir destinasyon, etkili bir şekilde pazarlanamadığı için faktör donanımı açısından yeterli olsa da rekabet ettiği birçok destinasyonun önüne geçememektedir. Bu durum üstünde önemle durulması ve ivedilikle çözülmesi gereken problemlerden biridir. Bu sebeple özellikle turizm sektörü bünyesinde hizmet veren kuruluşların yaşadığı problemler ya da konuya ilişkin gözlemleri büyük önem arz etmektedir. Bu sayede şehrin turistik açıdan pazarlanabilir hale gelmesi ya da daha doğru bir strateji ile pazarlanabilmesine yönelik kilit bilgiler elde edilebilir. Bu sebeple araştırmada Erzurum ili turizm sektörüne yön veren önemli işletmelerin yöneticileri ile derinlemesine görüşülerek konuya ilişkin düşüncelerini tespit etmek amaçlanmıştır.

II. Destinasyon Pazarlama Yönetimi

Destinasyonların bireylere ya da organizatörlere çekici, uygun ve özellikli olduğunu göstermek amacıyla yapılan pazarlama faaliyetlerinin tümü destinasyon pazarlaması kapsamında değerlendirilir (Uygur ve Çelik, 2009: 892). Var olan destinasyonları geliştirme ve rekabetçiliğini arttırmada destinasyon pazarlaması önemli bir araç olarak görülmektedir (Hvass, 2013: 1). Çünkü bu sayede gelir elde edilmekle birlikte istihdam yaratılmakta ve toplumun refahına katkıda bulunulmaktadır (Özdemir, 2014: 108).

Destinasyon pazarlama yönetiminde, destinasyonda yaşayan, orayı tanıyan ve destinasyonun geleceği konusunda endişe duyan özel ya da tüzel kişiler bulunmaktadır. Bu paydaşlar destinasyonun sürdürülebilir bir şekilde pazarlanmasına ilişkin birçok fikre sahiptir. Bu sayede destinasyonu rakiplerden farklılaştırarak daha cazip hale getirecek yeni ve yaratıcı çözümler bulunabilir ve olası riskler en aza indirilebilir (Yavuz, 2007: 40-41). Ancak bu kişilerin ya da kuruluşların ortak bir akıl ile hareket etmesi büyük önem arz etmektedir. Aksi takdirde destinasyon pazarlama faaliyetlerinde görev alan paydaşların her birinin farklı planlar ya da stratejiler uygulaması kafa karışıklığına neden olacaktır. Bu sebeple özellikle aynı destinasyondaki turizm sektörü paydaşlarının işbirliği büyük önem taşır.

Turizm sektörü temsilcileri arasında kurulan işbirliği sayesinde, turistlerin istek ve beklentileri daha iyi anlaşılabilir ve destinasyon için gerekli stratejiler daha iyi bir şekilde algılanabilir. Sektör temsilcileri birbirlerine olan bağımlılıklarını daha iyi kavrayabilir ve beraber hareket ederlerse destinasyonun daha verimli ve etkin bir şekilde pazarlanabileceğini görebilir. Paydaşların her birinin tek başına bir pazarlama stratejisi izlemesinden ziyade ortak bir pazarlama bütçesine katkıda bulunarak çok daha büyük ölçekli pazarlama faaliyetleri yürütülebilir ve daha geniş kitlelere ulaşılabilir. Bu sayede finansal risk de en aza indirilmiş olur. Bununla birlikte, ortak yürütülen pazarlama faaliyetleri konusunda sektör temsilcilerinin hemfikir olması, iletilen mesajın hedef kitle üzerindeki inandırıcılığını ve etkileme gücünü de arttıracaktır (Aktaş, 2007:126).

Etkili bir pazarlama stratejisi yürütmek için öncelikle destinasyonun pazarlanmasında aktif rol oynayan turizm sektörü paydaşlarının tüm fikir ve görüşleri destinasyon yönetim örgütü ya da ulusal turizm örgütü tarafından dikkatle dinlenmelidir. Bununla birlikte, tüm örgütlerin birlikte hareket etmesini sağlayacak ortam yaratılmalı ve paydaşların düzenli aralıklarla iletişim kurması sağlanmalıdır. Bu sayede destinasyon organize olmuş bir şekilde pazarlanabilir ve risk yönetimi daha kolay sağlanır.

III. Araştırma

A. Araştırmanın Amacı

Güçlü faktör donanımlarına sahip bir destinasyonda gerçekleştirilecek sağlam temelli pazarlama faaliyetleri büyük başarılar yakalamaktadır. Bu sebeple turistik açıdan birçok kaynağa sahip olsa dahi, destinasyonların pazarlanmasındaki eksikliklerin ya da yanlışlıkların tespit edilmesi amaçlanan hedeflere ulaşma ve başarılı olma bakımından büyük önem arz etmektedir. Erzurum da sahip olduğu birçok faktör donanımına rağmen, pazarlanması sürecindeki yanlış politikaların rekabetçiliğini olumsuz yönde etkilediği gözlenmektedir.

Bu araştırmada destinasyonun daha etkili ve sistemli bir şekilde pazarlanabilmesi için destinasyonun turistik gelişimine katkıda bulunabilecek yerel paydaşların konuya ilişkin düşüncelerini tespit etmek amaçlanmıştır. Açık uçlu görüşme formu yardımıyla Erzurum ilindeki turizm işletmesi yöneticilerinin destinasyonun pazarlanmasına ilişkin görüşleri derinlemesine incelenmiştir.

B. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nitel bir tasarım benimsenmiş ve derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmada görüşme, temel veri toplama araçlarından olup (Punch, 2005: 165), insanların gerçekliğe ilişkin algılarını öğrenmeye yönelik iyi bir yol ve başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir (Jones, 1985: 46). Görüşmeler birçok türde olabilir. Bu araştırmada standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniği (Yıldırım ve Şimşek 2016: 132) benimsenmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu literatür taraması neticesinde elde edilen bilgilerden yola çıkılarak deneyimli akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir.

Kapsamlı literatür taraması sonucu, görüşme soruları oluşturulurken Dwyer ve Kim (2003)'in turizm sektörüne yönelik geliştirmiş olduğu Bütünleştirilmiş Rekabetçilik Modelinde yer alan destinasyon pazarlama yönetimine yönelik ifadelerden yararlanılması uygun bulunmuştur. Modelde yer alan ifadeler özellikle turizm sektörü paydaşlarına hitap ettiği için tercih edilmiştir. Modelde destinasyon pazarlama yönetimi ile ilişkili 10 ifade bulunmaktadır. Nitel araştırma konusunda deneyimli akademisyenler ile yapılan görüşmelerde üç ifadenin çıkarılmasına ve destinasyonun genel nitelikleri ile paydaş özellikleri göz önüne alınarak bazı ifadelerin değiştirilmesine karar verilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin dört soruyu daha iyi anlamasına yardımcı olmak ve daha ayrıntılı yanıtlar vermesini sağlamak amacıyla sondalar eklenmiştir. Toplam yedi sorudan oluşan bir görüşme formu elde edilmiş ve yanıtlayıcılar bu sorular ile sınırlandırılmamıştır. Görüşmelerde yöneticilerin kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerine ve kendi terimlerini kullanmalarına izin verilmiş ve konuya dair söylemek ya da eklemek istedikleri tüm hususlar dinlenmiştir.

Tablo 1. *Görüşme Soruları*

Destinasyon Pazarlama Yönetimi	
1	Erzurum'u bir turistik destinasyon olarak konumlandırmanın, Erzurum için önemli olduğunu düşünüyor musunuz? (Erzurum bir turizm bölgesi olmalı mı?)
2	Erzurum'un bir turistik destinasyon olarak imajını nasıl buluyorsunuz?
3	Erzurum'a yönelik destinasyon pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?
4	Erzurum'daki destinasyon deneyimlerinin bir hizmet paketi şeklinde sunulduğunu düşünüyor musunuz? (Turistler Erzurum'da aynı anda birden fazla faaliyeti yapabiliyor mu? Kayak, şehir turu, yöresel yemekler vb.)
5	Erzurum'daki turizm işletmeleri ile ulaşım organizasyonları arasındaki bağlantıları nasıl buluyorsunuz?
6	Erzurum'da rakip turistik ürünlerin bilgilerine dayalı bir destinasyon pazarlaması uygulandığını düşünüyor musunuz? (Uludağ, Kartalkaya ya da Doğu Anadolu Bölgesi)
7	Erzurum'daki turistik çekicilikler ve turist tercihleri arasındaki uyumu nasıl değerlendiriyorsunuz? (Biz ne sunuyoruz, turist ne istiyor?)

C. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erzurum ilindeki turizm işletmesi yöneticileri oluşturmakta olup, örneklem seyahat acentası, otel ve restoran işletmesi yöneticileri olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem belirlenirken temsil niteliğinden ziyade örneklemin araştırma konusu ile ilişkisine dikkat edilmektedir. Bu sebeple daha çok amaçlı örnekleme yöntemi kullanılır (İslamoğlu, 2009: 183). Bu araştırmada da amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi seçilmiştir. Bundaki amaç, örneklemde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır.

Araştırmada seyahat acentalarından A grubu olanlar (6), 5 yıldızlı (4) ve 3 yıldızlı oteller (2), iyi kalite restoranların ("İyi kalite restoranlar", İngilizce'de "fine dining" olarak tanımlanan "servis, dekorasyon, hitap, yemek kalitesi ve sunum anlamında yüksek standartta hizmet veren restoranlar" anlamında kullanılmıştır.) yöneticileri (6) değerlendirmeye alınmıştır. Örnekleme dâhil edilen tüm işletmelerin ve temsilcilerinin Erzurum ili turizmine yön vermede aktif rol oynayan paydaşlardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Belirtilen işletmelerin sahipleri, genel müdürleri ya da departman müdürleri olmak üzere toplam 18 yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Haziran 2016 tarihinde yapılan tüm görüşmeler, paydaşlara konu ile ilgili bilgi verildikten sonra randevu alınarak kendi çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada görüşmeci olarak yazar ve bir akademisyen ile birlikte iki lisansüstü öğrenci görev almıştır. Görüşmeler yaklaşık 25-35 dakika arası sürmüştür. Katılımcılardan gerekli izin alındıktan sonra çoğunda ses kaydı alınmış, ses kaydı alınmasını istemeyen üç işletmede görüşmeci tarafından elle not tutulmuştur.

D. Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel verilerin çözümlenmesinde çok çeşitli bakış açıları ve uygulamalar bulunmaktadır. Çünkü sosyal gerçekliğin derinlemesine incelenecek birçok yönü ve açıklanacak birçok soru vardır (Coffey ve Atkinson, 1996: 14). Bu sebeple çözümlemenin tek bir doğru yolu olmadığı gibi, önemli olan çözümleme tekniğinin araştırmanın amacına bağlı ve başından itibaren araştırmanın diğer bölümleriyle bütünleştirilmiş olmasıdır (Punch, 2005: 188).

Araştırma probleminin kuramsal ya da kavramsal çerçevesini ortaya koymak, araştırma deseninin tutarlılığı ve amaca dönük olması bakımından büyük önem taşır. Kuramsal çerçevenin var olduğu veya ortaya konduğu bir araştırmada, araştırmacı problemle ilgili boyutların tanımlanmasında, bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin saptanmasında, bilgi toplama araçlarının boyutlarının belirlenmesinde ve analiz aşamasında kullanılacak temaların seçilmesinde önemli avantajlara sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 83). Bu araştırmada destinasyon pazarlamaya ilişkin kuramsal bir çerçeve olduğu için temellendirilmiş kuram çözümlemesinden ziyade betimsel analiz uygulanmıştır. Temellendirilmiş kuram, farklı ve özgül bir araştırma yaklaşımı olup, sosyal bilimlerde en sık kullanılan yorumlama stratejisidir. *"Temellendirilmiş kuram çözümlenmesinde, verilerde asıl önemli olan şeyi bulmak ve ona odaklanmak önemlidir. Bütün süreç verileri, aşama aşama daha soyut kavram ve kategorilerden oluşan daha küçük bir kümeye dâhil edebilmekle ilgilidir. Dolayısıyla başlangıçtan itibaren odak noktası, birbiriyle doğru biçimde bütünleşebilecek olası kavramlardır. Nihai olarak, verilerdeki değişimi önemli oranda açıklayan ve diğer veri parçalarını bütünleştiren temel bir kategori etrafında temellendirilmiş bir kuram inşa etmektir* (Punch, 2005: 155-156, 202)*."* Betimsel analizde ise amaç elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Görüşülen ya da gözlenen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak, araştırma bulgularını doğrulamak ve desteklemek için sıklıkla doğrudan alıntılara yer verilir. Bununla birlikte zaman zaman araştırmacının verileri yorumlaması da gerekebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239).

Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirliği belirleyen önemli bir etken olup, bir araştırma verisi geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada benzer bilgilere ulaşma olasılığı oldukça yüksektir.

Bu sebeple nitel araştırmalarda geçerlik konusu güvenirliğe nazaran daha önceliklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270). Bu araştırmada geçerliği sağlamak konusunda Lincoln ve Guba (1985)'nın önerdiği stratejiler izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 279, 282). İç geçerliği sağlamak için çeşitleme yöntemi kullanılmıştır. Farklı özelliklere sahip katılımcılar araştırmaya dâhil edilerek farklı algıların ve yaşanmışlıkların ortaya konması yoluyla çoklu gerçekliklere ulaşılmıştır. Dış geçerlik için araştırmada aktarılabilirliği arttırmak amacıyla genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşılmaya çalışılmış ve veri kaynakları yani örneklem bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmiştir. Güvenirliğin tespitinde ise LeCompe ve Goetz (1982) tarafından önerilen stratejiler dikkate alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 273-275). İç güvenirliği sağlamak için veriler betimsel bir yaklaşımla doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuştur. Görüşmelere birden fazla araştırmacı dâhil edilmiştir. Bulgular birden fazla araştırmacı tarafından karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve açık ya da anlaşılır olmayan olgular tespit edilerek çalışmaya dâhil edilmemiştir. Ayrıca araştırmada veri toplama araçlarının hazırlanmasında kavramsal çerçeve rehber alınmış ve ulaşılan sonuçlar elde edilen verilerle ilişkili bir biçimde sunulmuştur. Dış güvenirliği sağlamak amacıyla tüm katılımcılar ve görüşmelerin yapıldığı ortam açık bir şekilde tanımlanmıştır. Bununla birlikte görüşmelerin yapılışı ve verilerin kaydedilme biçimi de ayrıntılı bir biçimde (Tablo 2) sunulmuştur.

IV. Bulgular

Araştırma bulguları analiz edilirken araştırmacıya kolaylık sağlaması açısından görüşmecilerin isimleri yerine kodlamaya gidilmiştir. Seyahat acentası yöneticileri S1, S2, otel yöneticileri O1, O2, restoran yöneticileri ise R1, R2 şeklinde sıralanarak kodlanmıştır.

Tablo 2. *Görüşülen Turizm İşletmesi Yöneticileri ve Görüşme Bilgileri*

Seyahat Acentaları (A Grubu Acentalar)					
S1	11 Turizm	Sahibi	07.06.2016	10:30– 10:45	Ses kaydı
S2	ETS Turizm	Sahibi	10.06.2016	13:50– 14:05	Ses kaydı
S3	Hilal Turizm	Sahibi	08.06.2016	11:00– 11:30	Ses kaydı
S4	Medam Turizm	Sahibi	07.06.2016	15:00– 15:35	Ses kaydı
S5	PSF Turizm	Sahibi	14.06.2016	11:00– 11:26	Ses kaydı
S6	VIP PAL Turizm	Sahibi	17.06.2016	10:45– 11:00	Ses kaydı
Konaklama İşletmeleri (Oteller)					
O1	SWAY Hotels (*****)	Genel Müdür	04.06.2016	11:00– 11:25	Ses kaydı
O2	Polat Renaissance Hotel (*****)	F&B Müdürü	04.06.2016	15:00– 15:20	Ses kaydı

O3	Dedeman Hotel (*****)	F&B Müdürü	27.06.2016	13:00– 13:20	Ses kaydı
O4	Palan Hotel (*****)	Satış & Pazarlama Müdürü	15.06.2016	10:00– 10:15	Ses kaydı
O5	Polat Otel (***)	Genel Müdür	17.06.2016	14:00– 14:25	Ses kaydı
O6	Dilaver Otel (***)	Genel Müdür	07.06.2016	15:00– 15:30	Ses kaydı
Restoranlar (İyi Kalite Restoranlar)					
R1	Erzurum Evleri	Personel Müdürü	27.06.2016	14:00– 14:25	Ses kaydı
R2	Güzelyurt Restaurant	Sahibi	26.06.2016	16:00– 16:25	Ses kaydı
R3	Sarıköşk Restaurant	Sahibi	18.06.2016	15:30– 16:10	Not tutma
R4	Koç Cağ Kebap	Sahibi	20.06.2016	14:38– 15:15	Not tutma
R5	Tarihi Emirşeyh Köftecisi	Personel Müdürü	25.06.2016	11:00– 11:15	Ses kaydı
R6	Muammer Ustanın Yeri	Personel Müdürü	05.06.2016	11:25– 11:45	Not tutma

A. Destinasyon Pazarlama Yönetimi

"*Erzurum'u bir turistik destinasyon olarak konumlandırmanın, Erzurum için önemli olduğunu düşünüyor musunuz?*" sorusuna acenta yöneticilerinin dördü olumlu cevap vererek, Erzurum'un bir turizm destinasyonu olduğunu ve turizmin Erzurum için önemli bir değer olduğunu belirtmişlerdir. S6 konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

"İnsanlar sıcak iklimlerden gelip yazın burada bahar turizmine yönelecekler yani yayla turizmi gibi bir uygulama olacak. Yüksek rakımından dolayı doğunun, sıcak bölgelerden kaçanlar için rahat bir turizm merkezi olacağına inanıyorum."

Aynı soruya S1'in verdiği yanıt ise şu şekildedir:

" ... Sadece dağ ve kayak turizmiyle Erzurum bir turizm merkezi olamaz, Erzurum'u kurtarmaz. Yani evet kayak turizmi belki bazı şeylerin önünü açabilir. Ama mesela Erzurum'un kültürel değerleri çok fazla... Yani bu tabyaların bir tanıtımı yapılsa, zannediyorum ki sadece bu tabyaları gezmek için bile çok insan gelir. Sonra Tortum-İspir taraflarında özellikle Gürcülerden kalma çok kilise var. Mesela Öşvank Kilisesi onlar için kutsal bir değer olarak bilinir. Ayrıca trekking dediğimiz yürüyüş var... Bir de ne var oteller yetersiz, müşteriyi şehre yönlendirmiyor. Ilıca'ya, Hasankale'ye kaplıcaya göndersin, oradakilerde faydalansın. Şehirde bir cağ kebap yesin, oltu taşı teşbih alsın. Yani gelen turist otele kapalı kalıyor."

S5 ise düşüncelerini şu cümleler ile ifade etmiştir:

"Erzurum bir turizm bölgesi olmalı, ama önce yatırım yapılmalı… Erzurum şu anda sadece turistler için geçiş güzergâhı. Doğu Anadolu'ya tur yapan firmaların çoğu Erzurum'u sadece geçiş güzergâhı olarak kullanıyor ve çoğu sadece iki saat duruyor. Çünkü turistin burada yapacağı bir şey yok. Konaklama konusunda fiyatlarımız çok pahalı, restoranlarımız uygun değil. Onlar için eğlence çok önemli ama eğlence mekânlarımız çok kısıtlı."

Acenta yöneticileri kış turizmi yanı sıra geliştirilebilecek diğer turizm türlerini öne sürerek, bunlara ilişkin konumlandırma faaliyetleri yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Aynı soruya otel yöneticilerinin tamamı Erzurum'un bir turizm merkezi olması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. O4 kültür turizmine odaklanılması gerektiğini, O5 kaplıcaları ve peribacalarını (Narman) kullanarak konumlandırılması gerektiğini belirtmiştir. O3 kış turizmi açısından çok önemli bir konumda bulunduklarını, Palandöken'in pist uzunluğu bakımından dünyada üçüncü olduğunu ve doğal pist açısından da güzel bir kaynağa sahip olduklarını belirtmiştir. O2 konuya farklı bir açıdan yaklaşarak düşüncelerini şu cümleler ile ifade etmiştir:

"Erzurum için değil, Türkiye'deki daha doğrusu dünyadaki noktalar destinasyon olarak ele alındığı müddetçe vardır. Bugün burada biz bir oteliz. 650 yatak kapasitemiz var. Etrafımızdaki oteller olmasa hiçbir firma buraya uçağını indirmez. Demek ki destinasyon satılır, otel değil. Destinasyon satmamız lazım… artık oteller bireysel isimlerinden ziyade destinasyon ismini Palandöken'i satmaya çalışıyor. Yani misafir Erzurum'a gelsin de, sonra karar versin nerede kalacağına. Erzurum Türkiye'nin değil, dünyanın en büyük kayak destinasyonlarından biridir. En büyük artılarından biri kayak. İkincisi üniversiteler. Üçüncüsü ise sağlık. Bunlar olduğu zaman Erzurum Türkiye'nin en büyük destinasyonlarından biri olacak."

İlk soruya ilişkin restoran işletmecilerinden dördü Erzurum'un bir turizm bölgesi ya da merkezi olması gerektiğini vurgulamıştır. Paydaşlar sorunun daha anlaşılabilir olması adına formda yer verilen sondadan yola çıkarak soruyu cevaplayabilmiştir. R5 şehrin kış turizmi potansiyeli ile tarihi ve kültürel değerlerine önem verilmesi gerektiğine değinmiştir. R2 özellikle yayla turizmine vurgu yapmıştır. R4 ise bir sonraki soruda verdiği cevapta yayla turizminin geliştirilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

İkinci soru olan *"Erzurum'un bir turistik destinasyon olarak imajını nasıl buluyorsunuz?"* ifadesine acentaların tümü olumsuz yanıtlar verirken, S4 doğrudan kötü şeklinde cevap vermiştir. S3 ise imajın son zamanlarda özellikle eski yapıların restorasyonu ile iyileştirilmeye çalışıldığını belirtmiştir. S2, acentaların ve otellerin interneti etkin bir şekilde kullanamamasına değinerek, imajın bu sebeple olumsuz olduğundan bahsetmiştir. S6, gerek yerel halk gerek esnafa ilişkin bir tanıtım ve bilgilendirme eksikliği olduğu için turistlere yanlış davranıldığını ve imajın zedelendiğini ifade etmiştir. S1 ise olumsuz imajın sebebini yerel yönetim ve sivil toplum örgütlerinin başarısızlığı olarak değerlendirmiştir. S5'in konuya ilişkin düşünceleri ise şu şekildedir:

"Erzurum tarihi ve kültürel olarak çok güzel bir şehir ama bunu (diğer büyük) acentalar ile görüşüyoruz. 'Neden destinasyona bunları koymuyorsunuz' diye. Diyorlar ki, 'Turizm ile alakalı bir alanınız yok. Tarihi yerleriniz var ama turistin burada yapacağı bir faaliyet yok.'... Örneğin, bir Çifte Minerali Medresemiz var sekiz yıldır yapılamıyor (restorasyon). Bir Üç Kümbetler yapmışlar, oraya gidiyorsunuz bir etkinlik yok. Bir kalemizin içinde çay ikram edemiyoruz, vakit geçirtemiyoruz. Tabyalara gidiyorsun, turistin lavabo ihtiyacını karşılayacak hiçbir yer yok. Yani bunlar olmadığı sürece bunları destinasyona (tur güzergâhlarına) koymazlar."

Aynı soruya otel yöneticilerinden sadece ikisi (O3, O6) olumlu yanıt verirken, ikisi (O4, O5) soruyu yanıtlamamıştır. O1 ve O2 ise Erzurum'un turistik imajının zedelendiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak O1, *"Halkımız iyi yönleri yaymakla değil, kötü yönleri duyurmakla ilgili olduğu için imajımız zedelenmiştir."* şeklinde cevap vermiştir. O2 ise düşüncelerini şu cümleler ile dile getirmiştir:

"*Erzurum'un en büyük sıkıntılarından biri destinasyonu sadece özel sektörün tanıtması. Bakanlıkların ve kamunun buna yeterince destek verememesi ve coğrafik koşullar. Bugün insanlar kayak turizmi dendiği zaman yılın sadece 15 günü sömestr dönemini ortaya çıkarıyor. Bugünden örneğin 2017 yılı sömestr zamanına uçak bileti bakın, eğer açıksa 300 TL'den başlıyor. Dolayısıyla oteller uçak biletlerinden ucuz. Burada destinasyona Turizm Bakanlığı'nın desteğinin gerekliliği açığa çıkıyor. Uçaklara katkı payının verilmesi, uçakların inmesi için mevcut koşulların iyileştirilmesi, yurt dışı pazarında başta terördür, ikili ilişkilerdir bunların tamamen çözülmesi…*

… Örnek vereyim 2009 yılında kuş gribi olduğu zaman bizim basınımız Türkiye'deki kanatlı hayvanların toplanıp öldürülmesi, yok edilmesi olaylarını gösteriyor. Doğu Anadolu'da bir tane hayvan çıkmış, Erzurum'daki ve diğer yerlerdeki tüm hayvanlar yok ediliyor ve insanlar bunları televizyondan izliyor… Biz kendi bindiğimiz dalı çok iyi kesen bir milletiz. Tanıtım konusunda zayıf, karalama konusunda birebiriz."

Soruya restoran temsilcilerinden R2, R3 ve R6 olumsuz bir şekilde yanıt vermiş, R5 geçen yıllara oranla daha iyi olduğunu dile getirmiştir. R1 ve R4 ise konuyu tamamen oldukça olumlu bir şekilde karşılamış ve imajının gayet iyi olduğunu belirtmiştir.

"Erzurum'a yönelik destinasyon pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?" sorusuna S4 ve S5 dışında diğer tüm acenta yetkilileri katılmış ve özellikle son yıllarda daha fazla dikkat edildiğini eklemiştir. S1 Valiliğin bu konuda önemli bir desteğinin olduğunu, S6 ise Belediye Başkanının büyük çabaları olduğunu belirtmiştir. Aynı soruya otel yöneticilerinden O3 ve O6 cevap vermezken, O1 yetersiz olduğunu, O4 yerel yönetimlerin, O5 ise Turizm Bakanlığı'nın bu konuda gereken hassasiyeti göstermediğini dile getirmiştir. Bu soruya ilişkin tek olumlu yanıt O2'den gelmiş ve gerek STK'lar gerekse yerel yönetimler ile birlikte turizm fuarlarına

gidildiğini belirtmiştir. Restoran yöneticilerinin ise tamamı bu soruya olumsuz yanıt vermiştir. R5 bazı çalışmalar yapıldığını ancak bunların yetersiz olduğunu dile getirmiştir. R2 ise Erzurum'un sadece geçiş güzergâhı olarak değerlendirildiğini, etkin bir şekilde pazarlansa idi daha iyi yerlerde olacağını belirtmiştir.

"Erzurum'daki destinasyon deneyimlerinin bir hizmet paketi şeklinde sunulduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna seyahat acentası yöneticilerinden S3 dışındaki tüm yetkililer olumsuz yanıt vermiştir. Acenta temsilcilerinin çoğu turistin şehirde zaman geçireceği alanların oldukça kısıtlı olduğunu ve bu sebeple turistin sadece Palandöken'de bulunan otellere bağımlı olduğunu belirtmiştir. S1 bu durumun önüne geçebilmek için otellerin acentalar ile işbirliği yapması gerektiğini belirtmiştir. S5 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

"Biz onları kışın kendimiz yapıyoruz. Otellerde kendimiz satış yapıyoruz. Elimizden geldiği kadarını yapıyoruz ama dolu dolu geçiyor mu deseniz geçmiyor. Çünkü burada Erzurum'un en büyük eksiklerinden birisi turistin şehirde zaman geçireceği alanın çok az olması. Mesela turist kayağını yapıyor biz yemeği satıyoruz turiste, yemeğini ve tatlısını yiyor ama sonrası yok. Sonrası olmadığından insanlar sıkılıyor yani eğlence mekânlarının olmaması onların vakit geçireceği mekânların azlığından dolayı o konuda zorlanıyoruz."

Aynı soruya otel yöneticilerinden sadece O3 olumlu yanıt verirken, O5 ve O6 soruyu yanıtlamamıştır. O4 ise bu konuda geleceğin turizmcilerine güvendiğini ifade etmiştir. O2'nin bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

"… Bu bölgedeki en büyük eksik eğlence. Turist tatile geldiği zaman sabah saat 08:00'dan 16:00'a kadar kayağını yapıyor ki zaten artık otelimizin pistleri gece kayağına oldukça müsait, akşam saat 22:00'a kadar kayak hizmeti veriliyor. Ama saat 22:00'dan sonra misafir eğleneceği mekânlar arıyor. Erzurum'da henüz bu oluşmadı. Ama ilerleyen zamanlarda olacağını ümit ediyorum. Yazın Bodrum kışın Uludağ… İnsanların kayak kaymaya gittiği yoktur Uludağ'a. Eğlenceye gidiyor. Mesela her otelin kulübünde ya da discosunda canlı Dj performansları veya ünlü sanatçıları izlemeye gidiyor… Örneğin biz yemeklerimizi turistlerimizle buluşturuyoruz. Akşam saat 19:00-24:00'a kadar ayran aşından dut çullamasına kadar her türlü yemeği misafire sunuyoruz."

Restoran yöneticilerinden dördü soruya kesinlikle katılmazken, R4 ve R5 soruyu olumlu bir şekilde yanıtlamıştır. R4 birçok aktivitenin mevcut olduğunu, R5 ise acentalar aracılığıyla geldiklerini eklemiştir. R2'nin konuya ilişkin düşünceleri ise birçok paydaşın bahsettiği eğlenceye yönelik faaliyetlerin eksikliğidir.

"Erzurum'daki turizm işletmeleri ile ulaşım organizasyonları arasındaki bağlantıları nasıl buluyorsunuz?" sorusuna tüm acenta yetkilileri olumsuz yanıt verirken, S3 birkaç ay önce TÜRSAB'da bu konu ile ilgili bir toplantı yapıldığını ve daha iyi bağlantıların sağlanacağını belirtmiştir. S4 bağlantıların kötü olmasının sebebini paket tur geliştirememelerine bağlamıştır. Ancak S2 ve S6

aynı konuya değinerek, işi sadece uçak bileti satmak olan bir acentanın bile tur düzenleyip satma işine girmesine karşı tepkilerini dile getirmişlerdir. Aynı soruya otel yöneticilerinden O1 ve O3 dışındakiler olumsuz yaklaşım sergilemiştir. O3 koordineli bir şekilde çalıştıklarını ve hiçbir sorun yaşamadıklarını dile getirmiştir. O1'in konuyla alakalı görüşleri şu şekildedir:

"Taşeron ve taşımacılık firmaları çok başarılılar ve sayıları gittikçe arttı. Araç sayıları arttı. Tedarikçilerimiz bu işte çok başarılılar. Ama tabi eksiklikleri var. Çok büyük bir organizasyon geldiği zaman kendi bağlantılarını kullanarak değişik illerden bağlantılı oldukları şirketlerden araba temin edebiliyorlar."

Aynı soruya restoran yöneticilerinden R6 fikrinin olmadığını dile getirirken, R4 kararsız kalmıştır. R5 ise özellikle Belediyenin bu konuda elinden geleni yaptığını belirtmiştir. Kalan üç paydaş ise Erzurum'daki turizm işletmeleri ile ulaşım organizasyonları arasındaki bağlantıların oldukça kötü, yetersiz ve eksik olduğunu dile getirmiştir.

"Erzurum'da rakip turistik ürünlerin bilgilerine dayalı bir destinasyon pazarlaması uygulandığını düşünüyor musunuz?" şeklinde sorulan soruya S3 ve S6 herhangi bir cevap vermezken, S1 dışındaki üç acenta da olumsuz yanıt vermiştir. S1 şu cümleleri ile soruyu cevaplamıştır:

"Şimdi Erzurum'un kayak konusunda en büyük rakipleri Uludağ ve Erciyes'tir. Yani diğerleri çok da Erzurum için rakip değil, zaten iyi bir pazarlama yapılsa Erzurum'a rakip olamaz çünkü çok iyi pistlere sahibiz.

Erzurum'daki sıkıntı eğlence sektörünün olmaması… Bunun için tedbirlerin alınması gerekir."

Altıncı soruya otel yöneticilerinden O4 ve O5 cevap vermezken, O6 sadece fiyat konusunda rakiplerin takip edildiğini dile getirmiştir. O1 ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak rakiplerin sunduğu ürünlerin bilgilerine dayalı bir stratejiden ziyade her sene turist ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kendilerini geliştirdiklerini ve yenilediklerini belirtmiştir. O1'in konuya ilişkin cümleleri aşağıda verilmiştir:

"Tabi ki oteller arasında kendimizi ön plana çıkartmak için çeşitli farklılıklar göstermemiz gerekiyor. Bu nedir? Hepsinde kar var doğru. Fakat siz bunu nasıl farklılaştırabilirsiniz. Suni karlama ile. Biz kendimize ait pistlerimizi suni karlamayla karlıyoruz. Sezonu diğerlerinden daha uzun tutabiliyoruz… Ya da kayak odasındaki kayaklar, kullandığımız takımlar, kayak hocalarımız, pist özelliklerimiz ve gece kayağı gibi şeyler bizi farklı kılıyor… Şimdi diğer bölgeler daha çok medya ile öne çıktığı için Uludağ ulaşımı çok zor olmasına karşın kendini çok iyi pazarladı."

Aynı soruya restoran yöneticilerinden R4 cevap vermezken, R5 yeterli olmadığını, R6 son dönemlerde Valiliğin bu konu ile ilgili çalışmaları olduğunu belirtmiştir. R1 ve R2 bu konuda aynı düşünceleri paylaşmış ve bir destinasyon rakip olarak görülseydi, en az onlar gibi ya da onlardan daha iyi bir durumda olmaya çalışılırdı şeklinde yorum yapmıştır.

"Erzurum'daki turistik çekicilikler ve turist tercihleri arasındaki uyumu nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusuna S2 oldukça olumlu bir yanıt vererek, *"12-14 senelik iş hayatımda gördüğüm şu ki; Erzurum'a turist kış turizmi için geliyor ve beklentisini karşılıyor."* demiştir. Ancak bunun dışındaki tüm acenta yetkilileri aradaki uyumsuzluğa vurgu yapmıştır. S1 konuya ilişkin olarak şu düşüncelerini paylaşmıştır.

"Biz Erzurum'da sadece kayak sunuyoruz. Turist geldiği zaman eğlenmek istiyor."

Buna ek olarak S6'da *"Turistlerimiz tarihi yerleri görmek istiyorlar ama Çifte Minareler senelerdir tadilatta, kale kapatılmıştı bizim uğraşlarımızla açıldı. Türkler tarihi yerlere çok ilgili değil ama yabancı turistler tarihi yerleri önceden araştırıp gelip yerinde görmek istiyorlar ama burada çoğunu inceleme fırsatı bulamıyorlar, bu olumsuz bir etki oluyor. Mesela tabyalara giden turist orada hiçbir ihtiyacını karşılayamıyor çünkü bakım maalesef yok."* şeklinde yanıtlamıştır.

Konuyla ilgili olarak S4 ise turistin beklediği çeşitliliği bir türlü sağlayamadıklarını dile getirmiştir. Son soruya ilişkin otel yöneticilerinin çoğu olumlu bir yaklaşım sergilemiştir. Ancak O1 ve O2 turistin her beklentisine karşılık verilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. O1 "*Tabi ki bu konuda turistin her istediği olacak anlamına gelmiyor. Ancak yorumlarını, isteklerini, şikâyetlerini toplayıp değerlendiriyoruz… Turist Erzurum'a geldiği zaman kayak yapmak istiyor. İnsanlar Cuma gelip Pazar dönmeli kayak olanağı istiyor. Bunlara uzun bir kayak imkânı sunuyoruz, akşam olduğunda pistimizi kapatmayıp aydınlatılmış pistler yaptık."*

O2 ise konuya farklı bir açıdan yaklaşarak daha önce işletmelerinde de uygulanan her şey dâhil sistem ile ilgili eleştirilerde bulunmuştur.

"… Biz de 2001-2002 yıllarında her şey dâhil sisteme geçtik… Biz turisti bu konuda tembelleştirmiş durumdayız. Turist istemeden biz yapıyoruz. Turizm insanların dinlenmesi için para harcamasını gerektiren bir durum. Buna uygun cafeler, restoranlar açılmalı. Ama biz Türkiye'de ucuz olsun, maliyetleri kurtaralım diye açık büfe yemeklere, şişme yemeklere dönüyoruz."

Son soruya restoran işletmecilerinden R4 bilgisi olmadığını belirtmiş, R5 ise turistlerin tüm isteklerine karşılık verildiğini dile getirmiştir. R1, R2 ve R6 Erzurum'un kesinlikle turistlerin beklentilerini karşılayamadığına vurgu yapmıştır. R3 ise konuyla ilgili olarak şu düşünceleri paylaşmıştır:

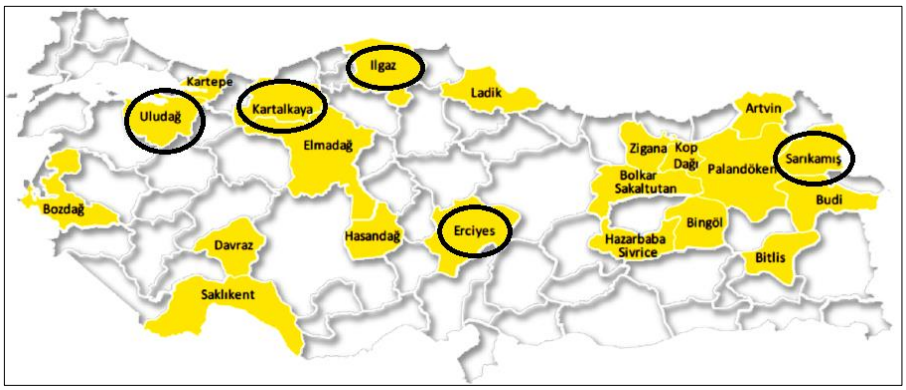
"Erzurum'da sadece kayaktan ibaret bir turistik ürün sunulmakta olup, bunun dışında bir hizmet verilmemektedir. Turistik ürünlerin bir paket olarak sunulmasının turist için daha cazip bir seçenek olduğu düşünüldüğünde, sunulan hizmet tabi ki yeterli değildir ve turist istek ve tercihlerini karşılamamaktadır."

Genel olarak paydaşlar turistlerin Erzurum'da kış ve spor turizmi ihtiyacını iyi bir şekilde karşılasa da eğlence ihtiyacını karşılayamadığından sıklıkla bahsetmiştir. Bunun dışında turiste daha iyi bir hizmet vermek adına özellikle otellerin birtakım yeniliklere gittiklerini de dile getirmişlerdir.

V. Sonuç ve Öneriler

Erzurum iklimi dolayısıyla kış turizmine en elverişli alpin destinasyonlardan biridir. Alpin destinasyonlar, her mevsim doğal güzelliklere ilgi duyanlar ile birlikte kayak gibi kış sporu amacıyla seyahat edenleri çeken destinasyonlardır. Birçok alpin destinasyon kent merkezlerine yakın ve özel araba ile kolayca ulaşılabilir olmasına rağmen, bazıları hala keşfedilmemiş olup, gezginler için otantik deneyimler sunmaktadır (Buhalis, 2000: 101-102). Erzurum-Palandöken de şehre sadece 5 km. uzaklıkta ve adeta "keşfedilmemiş" sayılabilecek bakir bir destinasyondur.

Türkiye'de kış turizminin en önemli noktaları Bursa-Uludağ, Erzurum-Palandöken, Bolu-Kartalkaya, Kars-Sarıkamış ve Kayseri-Erciyes olarak gösterilmektedir (KUDAKA, 2014: 13). Aynı kategoride değerlendirilmesi sebebiyle Palandöken'in olası rakiplerinin bu kış turizmi merkezleri olduğu söylenebilir. Önceki araştırmalarda turistler açısından Palandöken'in en önemli rekabetçilik faktörleri kar kalitesi, kış sezonunun uzunluğu ve doğal kayak alanları olarak belirlenmiştir (Akkuş, 2016: 231). Bu sebeple özellikle Çankırı-Ilgaz gibi bölgeler yılın yarısına yakın bir süreyi karla kaplı geçirdiği için (Çakmak ve Yılmaz, 2017: 94) sezon uzunluğu açısından Palandöken'e rakip olabilir. Bu bilgilerden hareketle, Palandöken'in olası rakipleri şekil üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 1. Palandöken'in Olası Rakipleri (KUDAKA, 2014: 14)

Erzurum Palandöken Kış Sporları Turizm Merkezi özellikle mevcut yatak kapasitesi, mevcut mekanik tesislerin kapasitesi ve uzunluğu açısından diğer rakiplerinden oldukça üstün bir konumdadır. Palandöken'in en yakın rakibi olarak görülen Uludağ'da 22 adet mevcut mekanik tesis bulunurken, Palandöken'de 19 adet olmasına rağmen, Uludağ'daki bu tesislerin kapasitesi 15.000 kişi/saat, Palandöken'in 24.563'dür. Bununla birlikte tesislerin uzunluğu Uludağ'da 16145 m. iken, Palandöken'de bu uzunluk 22018 m.'ye çıkmaktadır.

Diğer olası rakiplerinin durumu da benzerlik taşımaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kış Sporları Turizm Merkezlerine İlişkin Genel Bilgiler).

Turizm işletme belgeli konaklama tesislerine geceleme yapmak amacıyla gelen toplam turist sayısına bakıldığında, 2016 yılı verilerine göre Palandöken (118.598), Uludağ'ın (486.167) oldukça gerisindedir. Aynı durum bu tesislerde konaklayan turistlerin toplam geceleme sayısı içinde geçerlidir. Palandöken için bu sayı 251.537 iken, Uludağ'da 866.447 olarak gerçekleşmiştir. Ancak ortalama kalış süresi açısından Palandöken 2.1 ile diğer tüm yakın rakiplerini (Uludağ: 1.8, Kartalkaya: 1.6, Sarıkamış: 1.6, Erciyes: 1.8; Ilgaz: 1.3) geride bırakmıştır. Doluluk oranları açısından da durum benzerlik göstermektedir. Özellikle 2016 yılında %41.75 ile Uludağ (37.49) yanı sıra diğer tüm rakiplerinden öne geçmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, İşletme Belgeli Tesisler). Ancak yapılan turizm çalıştaylarında destinasyonun etkin bir şekilde yönetilmediği ve pazarlanmadığına dair sıklıkla fikir beyan edildiği gözlenmiştir. Bu sebeple araştırmada Erzurum ili turizm sektörü paydaşlarının destinasyonun pazarlanması ile ilgili düşüncelerini tespit etmek amacıyla sektör temsilcileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler sonucunda Erzurum'un sadece kış turizmine odaklanmaması gerektiği, bununla birlikte sahip olduğu birçok turistik değere göre konumlandırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletme temsilcilerinin çoğu tarih ve kültür mirası açısından zengin olduğu için Erzurum'un özellikle tabyaları, Çifte Minareli Medresesi, Üç Kümbetleri ve Öşvank Kilisesi gibi somut varlıkları ile ön plana çıkarılması gerektiğini dile getirmiştir. Bunun yanı sıra birçok paydaş destinasyonun yayla turizmine elverişli olduğu ve değerlendirilmesi gerektiği konusunda ısrarcı olmuştur.

Erzurum üç farklı bölgede sahip olduğu kaplıcalar ile özellikle yerli turistlerin ilgisine çekse de işletme yöneticileri bu turistik ürün çeşitliliğinin yabancı turistler için de farklılık arz edeceğini düşünmektedir. Çünkü özellikle kış sporu ile ilgilenen turistlerin en çok aradığı faaliyetlerden biri hamam, sauna gibi imkânlardır. Bununla birlikte, bireysel bazı katılımcılar ise Narman'da bulunan kırmızı peribacalarından ve olası trekking parkurlarından bahsetmiştir.

Erzurum'un imajına yönelik paydaşların genellikle olumsuz bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Özellikle acenta yöneticilerinin tamamı olumsuz görüş bildirmiştir. Paydaşların bir kısmı geleneksel evlerin ve bazı tarihi yapıların restorasyonuna ilişkin olumlu bir algıya sahip olsa da Çifte Minerali Medrese'nin tadilatının bir türlü bitmediğine sıklıkla değinmiş ve bu sebeple imajın oldukça kötü etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu sebeple özellikle Çifte Minareli Medrese'ye yönelik yenileme işlemlerinin hızlandırılması gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte yerel yönetimlerin ve STK'ların şehrin turistik imajını yenilemek adına sürekli bir faaliyet içerisinde olması gerekmektedir.

Turizm işletmesi yöneticilerinin çoğu Erzurum turizmine yönelik pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütüldüğünü düşünmemektedir. Yalnızca acenta yöneticilerinin konu ile ilgili olumlu bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Görüşmeler sonucunda destinasyonun daha etkin bir şekilde pazarlanabilmesi için paydaşların birlikte ve ortak bir akıl ile hareket etmesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple destinasyon yönetiminde etkin rol oynayan sektör temsilcilerinin belirli aralıklarla bir araya getirilmesi ve görüşlerinin alınması gerektiği söylenebilir. Ancak bu sayede Erzurum'un sahip olduğu doğal kaynakların ve turistik çekiciliklerin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde pazarlanması söz konusu olacaktır. Bununla birlikte gerek pazarlama faaliyetleri gerek paydaşların bir araya getirilmesi hususunda turizm işletmelerinin, yerel yönetimlerin ve Turizm Bakanlığı'nın desteğine ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü paydaş katılımını ve işbirliğini sağlayacak bir üst çatı olması gerektiği konusunda paydaşlar neredeyse hemfikirdir. Bu sayede ortak stratejiler daha kolay gerçekleştirilebilir ve paydaşlar şehrin turizm potansiyelinin gelişebilmesi için birbirlerine duydukları ihtiyacı daha iyi anlayabilirler.

Katılımcıların çoğu, turistlerin Erzurum'da aynı anda birden fazla turistik faaliyeti yapamadığını ve turistlere bir hizmet paketi sunamadıklarını düşünmektedir. Bunun en büyük sebebi olarak da eğlence imkânının kısıtlı olmasını göstermişlerdir. Daha önceki çalışmalarda (Akkuş, 2016: 250) Erzurum'a özellikle kış turizmi için gelen turistlerin genç yetişkin bireylerden oluştuğu ve özellikle eğlenceye yönelik faaliyetler aradıkları tespit edilmiştir. Ancak Erzurum'da özellikle turistlerin aradığı eğlence faaliyetlerine yönelik çok kısıtlı bir imkân sunulmaktadır. Bu sebeple şehir merkezinde olmasa bile, kayak merkezlerinin bulunduğu mevkilerde eğlence hizmetlerine ilişkin yatırımların yapılması turistlerin memnuniyetini sağlama açısından uygun olacaktır. Bununla birlikte görüşülen paydaşların bazıları Çifte Minareli Medrese ya da Üç Kümbetlerde çeşitli etkinlikler yapılması ve aktif bir şekilde kullanılarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Erzurum'un önemli tarihi değerleri olan bu yapılara ve çevrelerinin düzenlenmesine ilişkin günümüzde birçok çalışma yapılmaktadır. Ancak paydaşlarında dile getirdiği gibi buralarda yapılacak sergi, etkinlik, konser gibi faaliyetlere büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü ancak bu sayede tarihle iç içe vakit geçirerek insanlara daha unutulmaz deneyimler yaşatılabilir. Aksi takdirde bu yapılar sadece kısa bir sürede gezilen ve çok önemli olmayan bir ayrıntı olarak insanların hafızasında yer edecektir. Ayrıca Erzurum tabyalarında da aynı durum söz konusu olmakla birlikte, turistlerin bu alanı gezerken ihtiyaç duyabileceği market ya da tuvalet gibi birimlerin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir. Böylelikle turist o tarihi alanı gezerken daha fazla vakit geçirebilir ve daha olumlu duygular ile ayrılabilir.

Görüşmeler neticesinde özellikle seyahat acentaları ve restoranların, oteller ile işbirliği içerisinde hareket etmek istediği anlaşılmıştır. Çünkü Palandöken'de bulunan bir otele gelen misafir şehre inmemektedir. Bunun en büyük sebeplerinden biri Palandöken ile şehir arasındaki ulaşımın sadece taksiler ile sağlanması ve güzergâhta kullanılan herhangi bir toplu taşıma aracının olmamasıdır. Bu mesafeye konulacak bir ring otobüsü ile gelen turist şehirle arasında bağlantı olduğunu hissedecek ve belki de kendisine farklı olan bir kültürü şehrin merkezine inerek gerçek anlamıyla keşfetme imkânı bulacaktır. Bununla birlikte oteller, acentalar ile birlikte hareket ederek gelen turistlere yönelik paket turlar geliştirebilir ya da günübirlik bazı turlar düzenleyebilir. Özellikle kış turizminde önemli destekleyici bir turistik ürün olan kaplıcalar değerlendirilerek günübirlik turlar düzenlenebilir ya da buz pateni imkânı sunan tesislerin tanıtımı yapılarak turistik ürün arzı genişletilebilir.

Oteller sadece acentalar ile değil, restoranlar ile de işbirliği kurarak gelen turistleri yöresel lezzetler ile buluşturabilir. Özellikle geleneksel *Erzurum evleri* gibi tarihi ve kültürel maddi miras varlıkları bünyesinde sunulan toplu ya da bireysel yemek organizasyonları turistleri etkileyebilecek otantik değerlerdir. Birçok başarılı destinasyon bu tarz faaliyetler yürütmektedir. Özellikle bu konuda başarılı olmuş örnekler dikkate alınarak farklı organizasyonlar düzenlenebilir.

Görüşülen paydaşların çoğu, Erzurum iyi bir şekilde tanıtılıp pazarlanırsa, rakiplerinin önüne geçebileceğini vurgulamıştır. Ancak bunun için yerel halk ve yerel yönetimler başta olmak üzere konunun önemi tüm paydaşlar tarafından ehemmiyetle anlaşılmalıdır. Paydaşlar Erzurum'un sadece özel sektör tarafından tanıtıldığını, ancak bu konuda kamu kurumlarının yeterince destek vermediğini belirtmiştir. Bu sebeple kamunun özellikle tüm paydaş fikirlerini alarak bir tanıtım ve pazarlama stratejisi geliştirmesi gerektiği söylenebilir. Aksi takdirde her özel sektör paydaşı kendi tanıtımını yapacak ve beklenen gelişme çok daha yavaş olacaktır. 2017 yılı kış sezonunda bu konuya ilişkin bir adım atılmış ve Palandöken "*Ejder 3200*" sloganıyla tanıtılmıştır. Ancak bu adımın ileriye götürülerek Erzurum'a gerçek bir fayda sağlayacak seviyeye getirilmesi gerekmektedir. Sloganın duyurulması için hem kamu sektörü hem de özel sektör paydaşlarının ortak bir akıl ile hareket etmesi oldukça önemlidir. Özellikle uluslararası pazarda önemli bir rol oynayan internet kullanımının Erzurum ilindeki turizm sektörü paydaşları tarafından etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Çünkü internet kullanımı özellikle müşteri ilişkileri yönetimi açısından oldukça önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Akkuş & Akkuş, 2016). Bununla birlikte özellikle ülke genelinde olumsuz haberlerden ziyade destinasyonun olumlu yönlerini ön plana çıkaracak haberlere yer verilmesi de oldukça önemlidir.

Bir destinasyonun etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve pazarlanabilmesi için paydaş görüşleri büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada paydaş görüşleri derinlemesine görüşme tekniği yardımıyla ele alınmıştır, ancak gelecekte yapılacak araştırmalarda paydaşları bir araya getirerek bir odak grup görüşmesi yapmak oldukça faydalı olabilir. Zaman ve maliyet açısından zor bir yöntem olsa da bu sayede etkileşimli bir şekilde paydaş görüşleri değerlendirilebilir ve daha somut öneriler geliştirilerek daha verimli çıktılar elde edilebilir. Bununla birlikte destinasyonun pazarlanması açısından paydaşların düşünceleri daha farklı sorular ile ölçülmeye çalışılabilir. Örneklem biraz daha genişletilerek hediyelik eşya ya da araç kiralama işletmeleri ve yerel halk gibi diğer paydaşların da görüşleri alınabilir. Ayrıca Erzurum, şehir merkezinde birçok turistik faaliyete imkân sağlasa da özellikle Uzundere gibi "*yavaş şehir*" etiketine sahip önemli ilçelerin paydaşları ile de görüşmeler düzenlenmesi fayda sağlayacaktır.

Kaynaklar

Akkuş, G. (2016). Destinasyon Rekabetçiliği İçin Deneyimsel Turizm: Turist Perspektifinden Bir Değerlendirme *(Yayınlanmamış Doktora Tezi),* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akkuş, Ç. & Akkuş, G. (2016). Turizm Sektörü Kobilerinin e-CRM Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi ve KOBİ Özelliklerine Göre Farklılıklarının İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi (İSARDER),* 8 (1): 380-412.

Aktaş, G. (2007). Turizmde Destinasyon Pazarlaması, *Genel Turizm-Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler*, Editör: Orhan İçöz, Ankara: Turhan Kitabevi.

Bălan, D., Balaure, V., Vegheş, C. (2009). Travel and Tourism Competitiveness of the World's Top Tourism Destinations: An Exploratory Assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica,* 11 (2): 979-987.

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

Coffey, A. ve Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Strategies*, Londra: Sage.

Cracolici, M. F. ve Nijkamp, P. (2008). The Attractiveness and Competitiveness of Tourist Destinations: A Study of Southern Italian Regions, *Tourism Management,* 30: 336–344.

Croes, R. (2011). Measuring and Explaining Competitiveness in the Context of Small Island Destinations, *Journal of Travel Research,* 50 (4): 431-442.

Crouch, G. I. ve Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44: 137-152.

Çakmak, F. & Yılmaz, Ö. (2017). "Turizmin Sürdürülebilirliği Açısından Kış Turizmi", *1. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, (ss. 90-99), 23-25 Kasım 2017, Kastamonu.

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

Hvass, K. A. (2013). "To Fund or Not to Fund: Acritical Look at Funding Destination Marketing Campaigns". *Journal of Destination Marketing & Management*, http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.09.001.

İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İzmit. Beta Yayınları.

Jones, S. (1985). Depth Interviewing. İçinde R. Walker (Editör) *Applied Qualitative Research* (ss. 45-55). Aldershot: Gower.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı - KUDAKA (2014). Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Erzurum İli Turizm Sektörü Raporu http://erzurumdayatirim.kudaka.org.tr/dokumanlar/Erzurum_Turizm_Sektoru_Raporu_Ozet.pdf

Özdemir, G. (2014). *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar,* Ankara: Siyasal Kitabevi.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, Konaklama İstatistikleri, İşletme Belgeli Tesisler http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html Erişim Tarihi: 20.02.2018

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, Turizm Çeşitleri, Kış Sporları Turizmi, Kış Sporları Turizm Merkezlerine İlişkin Genel Bilgiler http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,10177/kis-sporlari-turizm-merkezlerine-iliskin-genel-bilgiler.html Erişim Tarihi: 20.02.2018

Uygur, S. M. ve Çelik, A. (2009). "Etkinlik Turizminin Destinasyon Pazarlaması Üzerindeki Etkilerinin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Olarak İstanbul İlinde Bir Uygulama", *10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yavuz, M. C. (2007). "Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturulmasında Kimlik Geliştirme Süreci: Adana Örneği", Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Genişletilmiş 10. Baskı,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yoon, Y. (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness From Stakeholders' Perspectives *(Yayınlanmış Doktora Tezi).* Virginia: The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Hospitality and Tourism Management.