Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 2018
Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 14, No. 2, 2018

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR TURİZM PAYDAŞLARININ DESTİNASYON YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇISI: ERZURUM ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Gülizar AKKUŞ
Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, *(gulizar.cengiz@atauni.edu.tr)*

ÖZET

Türkiye'de destinasyonlar tek bir ulusal çatı altında yönetilmektedir. Destinasyonların gelişiminde aktif rol oynayan paydaşların bu konu hakkındaki düşünceleri, destinasyon yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu araştırmada, Erzurum ilindeki turizm sektörü paydaşlarının destinasyon yönetim örgütüne ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemek ve nasıl bir strateji izlenmesi gerektiğine yönelik öneriler de bulunmak amaçlanmıştır. Paydaşlar kamu sektörü ve özel sektör olarak ayrılarak düşüncelerinin benzeştiği ya da ayrıştığı noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel bir yöntem olan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniği benimsenmiş ve toplamda 45 yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen yanıtlardan yola çıkılarak bir takım yönetsel önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Destinasyon Yönetimi, Destinasyon Yönetim Örgütü, Turizm Paydaşları, Erzurum.*

PUBLIC AND PRIVATE SECTOR TOURISM STAKEHOLDERS' DESTINATION MANAGEMENT PERSPECTIVE: ERZURUM SAMPLE

ABSTRACT

In Turkey, destinations are managed under a single national roof. Stakeholders, who play an active role in the development of destinations considerations about this issue will help develop destination management strategies. In this study, it was aimed to examine in depth the opinions of the tourism sector stakeholders in Erzurum province regarding the destination management organization and to make suggestions about how to follow the strategy. The stakeholders were divided into public sector and private sector, and tried to find points where the similarities or similarities were not observed. A standardized open-ended interview technique, which is a qualitative method in the research, was adopted and a total of 45 face-to-face interviews were conducted. A number of managerial advices were made by getting out of the answers obtained.

Keywords: *Destination Management, Destination Management Organization, Tourism Stakeholders, Erzurum.*

www.ijmeb.org ISSN:2147-9208 E-ISSN:2147-9194
http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.2018239948
Başvuru Tarihi: 17.05.2017, Yayına Kabul Tarihi: 15.12.2017

1. Giriş

Destinasyon yönetimi, destinasyon politikası, planlaması ve gelişiminden oluşan makro düzeydeki vizyonu gerçekleştirme çabasıyla, tüm paydaşların günlük olarak kendi bireysel ve örgütsel sorumluluklarını yerine getirdiği daha çok mikro düzeyde bir faaliyettir (Benedetti, 2010:18). Destinasyon yönetiminin organizasyon fonksiyonu ile ilgili en son kavramsallaştırma yabancı yazında DMO (destination management organization) olarak yer bulan "*destinasyon yönetim örgütü*" kavramı ile gerçekleşmiştir (Ritchie & Crouch, 2010:1062). Destinasyon yönetim örgütleri, destinasyonları yöneten ve pazarlanmasından sorumlu olan ulusal, bölgesel ya da yerel ölçekteki örgütlerdir (UNWTO, 2004). Bu örgütler turistleri kendi destinasyonlarına çekmeye yönelik faaliyetler yürüten ve paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayan organizasyonlardır. DMO'ların sektörel meslek örgütlenmesi şeklindeki yatay örgütlenmelerden ziyade dikey bir şekilde örgütlenmeye ihtiyacı vardır. Ancak bu sayede tüm paydaşların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi sağlanabilir (Genç vd., 2014:51).

Günümüzde destinasyon yönetim örgütlerinin esas faaliyetleri destinasyon promosyonları olmaktan çıkmış (Crouch & Ritchie, 1999:149), adeta birer toplum pazarlamacısı, endüstri koordinatörü ve kısmen kamu temsilcisi olmuşlardır (Morrison vd., 1998). Türkiye'de ulusal düzeyde turizm yönetimi ve pazarlamasından sorumlu tek turizm örgütü Kültür ve Turizm Bakanlığı'dır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Türkiye sınırları içerisindeki tüm turistik destinasyonların yönetimine ilişkin kararları alan bir kamu kuruluşudur. Destinasyonlardaki tüm turizm sektörü paydaşlarını organize eden bir koordinatör görevi de üstlenmektedir. Bu sebeple Türkiye'nin sahip olduğu tek destinasyon yönetim örgütünün Kültür ve Turizm Bakanlığı olduğunu söylemek mümkündür.

DMO'ların destinasyonlar için bir turizm vizyonu geliştirmesi, bu vizyonu tüm paydaşlar ile paylaşması, destinasyonun güçlü yanları yanı sıra zayıflıklarını da anlaması, uygun bir pazarlama stratejisi geliştirmesi ve bunu başarıyla uygulaması destinasyonların geleceği açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü yüksek düzeyde rekabetçi bir destinasyon şansla var olamaz. Teşvik edilen ve olanak tanınan turizm gelişiminin uygun formlarını içeren iyi planlanmış bir çevreye ihtiyaç duyar. Turizm politikası bu çevreyi sağlamada kilit bir rol üstlenmekte ve rekabetçi destinasyonlar için uygun bir çerçeve yaratmaktadır (Vanhove, 2006:111).

Türkiye aksine Londra ve Paris gibi birçok başarılı destinasyonda ulusal turizm örgütleri ile birlikte yerel ölçekte birçok destinasyon yönetim örgütü oluşturulmuştur. Bu örgütler gerek bölgesel ya da eyalet bazında gerek kent, kasaba gibi küçük coğrafi alanların turizm yönetimi ve pazarlamasından sorumludur. Özellikle Avusturalya'da destinasyon yönetim projeleri büyük bir başarıyla uygulanmaktadır (Türker vd., 2014: 55). Türkiye'de ise 2023 Turizm Stratejisi içerisinde Örgütlenme başlığı altında Turizm Konseyleri Yasası ve Konseylerin Kurulması planı gündeme gelmiştir. Bu kapsamda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ulusal, il bazında ve noktasal düzeyde konseylerin kurulmasına yönelik gerekli yasal düzenlemeleri yapacağı belirtilmiştir. Ancak 2007 yılında başlanıp iki yıl içerisinde tamamlanması gereken bu sürece ilişkin henüz somut adımlar atılmadığı görülmektedir (2023 Türkiye Turizm Stratejisi, 2007:45). Bu sebeple Erzurum gibi destinasyonlar yerel ya da bölgesel bir destinasyon yönetim örgütüne sahip olmadığı için Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın desteğine büyük ihtiyaç duymaktadır. Bu

araştırmada Erzurum ilindeki turizm sektörü paydaşlarının Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın faaliyetlerine ve uygulamalarına bakış açısını ortaya koymak ve görüşlerini derinlemesine incelemek amaçlanmıştır.

2. Alanyazın Taraması

Günümüze kadar örgütlenmenin destinasyonların etkin bir şekilde yönetilmesi açısından turizm merkezlerine sağladığı ya da sağlayacağı avantajlara yönelik birçok çalışma yapılmış ve destinasyon yönetim örgütlerinin önemi birçok farklı destinasyon üzerinden incelenmiştir.

Presenza (2005:1) destinasyon yönetiminin turizm bölgeleri için önemli bir bileşen olduğunu belirtmiş, bununla birlikte destinasyon denetiminin rolünü de tanımlamıştır. Abruzzo bölgesi adında bir İtalyan destinasyonuna dayalı yaptığı örnek olay çalışmasında, bazı İtalyan destinasyonlarında uygulanan "Osservatorio Turistico Regionale"nin turizmin karmaşıklığını azalttığını vurgulamıştır. Bununla birlikte aynı yıl Presenza vd. destinasyon yönetim örgütlerinin "*dış destinasyon pazarlama*" işlevine ya da "*iç destinasyon geliştirme*" fonksiyonuna ait olabilecek etkinliklerini tanımlamak için bir model geliştirmiştir.

Sheehan vd. (2007:113) Torino ve Calgary olmak üzere farklı iki destinasyondaki destinasyon yönetim örgütlerinin performansını dengeli kart yöntemi ile incelemiştir. Çalışmada, bu örgütlerin rollerine ilişkin kavramsal bir model ve her bir rolü yerine getiren spesifik etkinlikler sunulmuştur. D'Angella (2008:1) ise destinasyon yönetim örgütleri arasında işbirliğini sağlamak ve bunu korumak için grup olarak karar verme üzerine odaklanmıştır. Barselona, Berlin ve Viyana'da ampirik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, destinasyon yönetim örgütlerinin ana faaliyetlerinden birinin, yeni ürün geliştirme veya büyük etkinliklerin organizasyonu için turizm firmaları ile etkileşimi içerdiğini ortaya koymuştur. Pennington-Gray vd. (2009:247) destinasyon yönetim örgütlerinin turizm sektörünün kriz yönetimi planlarında önemli bir rol oynadığına değinmiş ve Florida'nın DMO kriz planları incelenmiştir.

Yavuz & Karabağ (2009:113) Türkiye'deki turizm potansiyelinin daha iyi bir şekilde tanıtılması ve pazarlanması için dört basamaklı bir model geliştirmiştir. Modeldeki en önemli basamak "destinasyon yönetim örgütü" seviyesi olarak kabul edilmiş ve araştırmada Türkiye'nin mevcut ulusal turizm örgütüne ilişkin yapısal bazı değişiklikler öngörülmüştür. Benzer şekilde Saraniemi (2011:247)'de destinasyon markası geliştirme sürecinde belirli bir ulusal turizm örgütü tarafından gerçekleştirilen çeşitli faaliyet ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve önerilerde bulunmuştur.

Pearce & Schänzel (2013:137) yapılmış diğer çalışmalardan farklılaşarak, destinasyon yönetimi konusunda turistlerin düşüncelerini almak amacıyla Yeni Zelanda'da üç farklı konumdaki gençlik yurdu misafirleriyle bir dizi odak grup görüşmesi yapmıştır. Katılımcılar destinasyon pazarlamaya ihtiyaç duyulduğunu, bilgi sağlamanın değerini ve ziyaretçi yönetiminin önemini kabul etmiştir.

Quinlan vd. (2013: 1-15) destinasyon yönetiminde paydaş katılımının önemini konu aldığı araştırmada, en iyi uygulamalara ilişkin bir literatür taraması sunmuştur. Adeyinka-Ojo vd. (2014:151) ulusal turizm örgütleri bölgesel ya da il düzeyinde bir irtibat bürosu kurduğunda

rollerinin sınırlı olduğunu ve özellikle kırsal turizm bağlamında bunların sadece bilgilendirme bürosu görevi üstlendiğini belirtmiştir.

Bosnić vd. (2014:153) ise Hırvatistan turizminde rekabetçiliğin arttırılabilmesi için destinasyon yönetiminin önemine değinen kavramsal bir araştırma yapmıştır. Benzer şekilde Spasić & Pavlović (2015:23) Sırbistan turizmi için destinasyon yönetim örgütlerinin olası olumlu etkilerini konu almıştır. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki işbirliğine dayanan destinasyon yönetim örgütlerinin rolünün güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Genç vd. (2014:49) sürdürülebilir bir destinasyon yaratmak için örgütlenmenin önemini ele aldığı çalışmada, Çanakkale ilindeki 24 turizm sektörü paydaşı ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Çanakkale'nin istenilen turizm potansiyeline kavuşamamasının en büyük nedeninin örgütlenme eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Acuner (2015:62) yaptığı çalışmada Zigana turizm merkezini sürdürülebilir açıdan değerlendirmek amacıyla yedi turizm sektörü paydaşı ile görüşmüştür. Araştırma sonucunda destinasyon paydaşları arasında iletişim ve koordinasyon sorunu olduğunu ve bunun da yerel destinasyon yönetim örgütü oluşturularak aşılacağını belirtmiştir.

Timareva vd. (2015:96) destinasyon yönetim örgütlerinin Bulgaristan-Plovdiv bölgesinin gelişiminde önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir. Kentin destinasyon yönetimi, turizm gelişiminde yer alan bazı örgütlerin faaliyetlerine dayanarak analiz edilmiştir. Varghese (2013:50) ise Karnataka için elverişli bir model olan destinasyon yönetim örgütünün markalaşma, imaj oluşturma ve rekabetçilik için destinasyondaki müdahalesini çalışmıştır. 2016 yılında ise destinasyon yönetim örgütleri aracılığıyla Karnataka'nın yeterlilikleri üzerine kavramsal bir değerlendirme yapmıştır (Varghese, 2016:102).

Destinasyon yönetimine ilişkin araştırmalar incelendiğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde birçok destinasyonun bölgesel ya da yerel destinasyon yönetim örgütlerinin performansına ya da bu örgütler içerisindeki paydaşların işbirliğine yönelik çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir. Ancak Türkiye'de yapılan çalışmaların çoğunda farklı birçok destinasyon için örgütlenmenin gerekliliği vurgulanmış ve model önerileri getirilmiştir. Bu durum Türkiye'de henüz turistik destinasyonlarda örgütlenmeye dayalı sıkıntılar yaşandığının önemli bir göstergesidir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Destinasyonların ulusal ve uluslararası piyasada hayatta kalması ve büyümesi için rekabetçi bir nitelik taşıması gerekmektedir. Giderek artan rekabetçilik karşısında durabilmek için ise destinasyonların etkin ve sistemli bir şekilde yönetilmesi ve destinasyonun örgütsel yapısının geniş bir bakış açısı ile ele alınması şarttır. Bu geniş bakış açısı, destinasyonun tüm yönleriyle refahının sağlanması konusunda yönetimi sorumlu olarak görmektedir (Ritchie & Crouch, 2010:1062).

Türkiye'nin ulusal turizm örgütü Kültür ve Turizm Bakanlığı olup, henüz yerel ya da bölgesel destinasyonların kendi örgütlenmelerini sağlayamadıkları bilinmektedir. Tüm turizm sektörü paydaşları Kültür ve Turizm Bakanlığı çatısı altında toplanarak destinasyonlarına ilişkin

plan ve politikalarda Bakanlığın liderliğine ihtiyaç duymaktadır. Ancak destinasyonun ulusal bir çatı altından yönetilmesi zaman zaman sıkıntılara yol açmaktadır. Yönetimdeki eksikliklerin ya da yanlışlıkların tespit edilmesi destinasyonun amaçladığı hedeflere ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaca da destinasyonun turistik gelişimine katkıda bulunabilecek yerel paydaşların düşünceleri dikkate alınarak ulaşılabilir. Bu sebeple araştırmada açık uçlu görüşme formu yardımıyla Erzurum ilindeki turizm sektörü paydaşlarının destinasyon yönetim örgütüne ilişkin görüşlerini derinlemesine tespit etmek amaçlanmıştır. Paydaşlar kamu sektörü ve özel sektör olarak ayrılarak düşüncelerinin benzerlik gösterdiği ya da ayrıştığı noktalar da belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. 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 & Şimşek, 2016:132) benimsenmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu alanyazın taraması neticesinde elde edilen bilgilerden yola çıkılarak deneyimli akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir.

Kapsamlı alanyazın taraması sonucu, görüşme soruları oluşturulurken Dwyer & Kim (2003)'in turizm sektörüne yönelik geliştirmiş olduğu Bütünleştirilmiş Rekabetçilik Modelinde yer alan destinasyon yönetim örgütlerine yönelik ifadelerden yararlanılması uygun bulunmuştur. Modelde yer alan ifadeler özellikle turizm sektörü paydaşlarına hitap ettiği ve hem kamu hem de özel sektör paydaşı görüşlerinin değerlendirilebilmesine imkân sağladığı için tercih edilmiştir. Modelde destinasyon yönetim örgütleri ile ilişkili beş ifade bulunmaktadır. Nitel araştırma konusunda deneyimli akademisyenler ile yapılan görüşmelerde bir ifadenin çıkarılmasına ve destinasyonun genel nitelikleri ile paydaş özellikleri göz önüne alınarak bazı ifadelerin değiştirilmesine karar verilmiştir. Toplam dört sorudan oluşan bir görüşme formu elde edilmiş ve yanıtlayıcılar bu sorular ile sınırlandırılmamıştır.

Tablo 1: Erzurum İli Turizm Sektörü Paydaşlarına Yöneltilen Görüşme Soruları

	Destinasyon Yönetim Örgütleri
1	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın kamu ve özel sektör turizm organizasyonları için koordinatör görevi üstlenmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
2	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminde tüm turizm paydaşlarının görüşlerini etkin bir şekilde temsil ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?
3	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm politikası, planlama ve gelişiminde özel sektör ile birlikte hareket ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?
4	Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminin doğasını ve türünü değerlendirerek stratejik olarak izlediğini düşünüyor musunuz? Neden?

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Erzurum ilindeki tüzel ve gerçek kişilerden oluşmakta olup, örneklemi Erzurum'da bulunan kamu ve özel sektör turizm paydaşları 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.

Kamu sektörü paydaşları belirlenirken merkezi yönetim, yerel yönetimler ve üniversite olarak bölümlemeye gidilmiştir. Özel sektör ise seyahat acentaları, konaklama işletmeleri, restoranlar, alışveriş merkezleri ve sivil toplum kuruluşları (STK) olarak ayrıştırılmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının özel sektör içerisinde değerlendirilmesinin sebebi, ulaşılan STK başkanlarının işletme sahibi sıfatı taşımasıdır.

Kamu sektörü paydaşlarından merkezi yönetimde Erzurum Valiliği (Vali Yardımcısı), Erzurum İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) (Tanıtım ve İşbirliği Birim Başkanı), yerel yönetimde, Erzurum Büyükşehir Belediyesi, Erzurum Palandöken Kent Konseyi, Emniyet Genel Müdürlüğü, üniversitede Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Dış İlişkiler Ofisi (Erasmus Birimi Uzmanı ve Erasmus Program Asistanı) ve Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri bölümüne ulaşılabilmiştir.

Özel sektörde seyahat acentalarından A grubu olanlar (6), konaklama işletmelerinden 5 yıldızlı (4) ve 3 yıldızlı oteller (2), restoranlardan lüks olarak sınıflandırılabilecekler (20), alışveriş merkezleri (2) değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte sivil toplum kuruluşlarından Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) ve Erzurum Genç İşadamları Derneği (ERGİM)'ne ulaşılmıştır. Örnekleme dâhil edilen tüm kurumların Erzurum ili turizmine yön vermede aktif rol oynayan paydaşlardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Belirtilen kurumların sahipleri, işletmecileri ve müdürleri ya da yetkilendirdikleri kişiler olmak üzere toplamda 45 yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler 22 Mayıs haricinde 3-27 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Mayıs ayının 25'i ve 7'sinde dört görüşme, 10'u, 12'si ve 17'sinde üç görüşme, kalan diğer tarihlerde birer ve ikişer görüşme şeklinde gerçekleşmiştir. 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 3 lisansüstü öğrenci görev almıştır. Görüşmeler yaklaşık 15-20 dakika arası sürmüştür. Katılımcılardan gerekli izin alındıktan sonra sadece iki görüşmede video kaydı olmak üzere çoğunda ses kaydı alınmış, ses kaydı alınmasını istemeyen ya da buna izin vermeyen kurumlarda görüşmeci tarafından elle not tutulmuştur. Bununla birlikte iki kurumun e-posta ile cevap verme talebi de değerlendirilmiştir.

3.4. Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma soruları Dwyer & Kim (2003)'in Bütünleştirilmiş Rekabetçilik Modelinde yer alan destinasyon yönetim örgütlerine ilişkin ifadelere dayanmaktadır. Bu sebeple

araştırmada kuramsal bir çerçeve var olduğu için temellendirilmiş kuram çözümlemesinden ziyade betimsel analiz uygulanmıştır. Çatı örgütten kaynaklı problemlerin tespiti amacıyla yapılan betimsel analizde 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 verilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016:239).

Araştırmada geçerliği sağlamak konusunda Lincoln & Guba (1985)'nın önerdiği stratejiler izlenmiştir (Yıldırım & 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. Hem tüm kent yönetiminde söz sahibi olan ve şehirdeki tüm paydaşları temsil edebilecek bir paydaş (Vali Yardımcısı) hem de daha spesifik bilgilere ulaşabilmek adına restoran işletmecileri ile görüşülmüştür. Güvenirliğin tespitinde ise LeCompe & Goetz (1982) tarafından önerilen stratejiler dikkate alınmıştır (Yıldırım & 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 sunulmuştur.

4. Bulgular

Araştırma bulguları analiz edilirken araştırmacıya kolaylık sağlaması açısından görüşmecilerin isimleri yerine kodlamaya gidilmiştir.

Tablo 2: Görüşülen Kurumlar ve Kişilere İlişkin Kodlama

Sektörler	Birimler	Kurumlar	Kodlar
Kamu Sektörü	**M**erkezi Yönetim	Erzurum Valiliği	KM1
		Erzurum İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	KM2
		KUDAKA	KM3
	Yerel Yönetim	Erzurum Büyükşehir Belediyesi	KY1
		Palandöken Kent Konseyi	KY2
		Emniyet Genel Müdürlüğü	KY3
	Üniversite	Dış İlişkiler Ofisi (2)	KÜ1, KÜ2
		Erzurum Meslek Yüksekokulu	KÜ3

Tablo 2 devam

Özel Sektör	**S**eyahat Acentaları	A Grubu Acentalar (6)	ÖS1-ÖS6
	Konaklama İşletmeleri	5 Yıldızlı Oteller (4) 3 Yıldızlı Oteller (2)	ÖK1-ÖK6
	Yiyecek-İçecek İşletmeleri	Lüks Restoranlar (20)	ÖY1-ÖY20
	Alışveriş Merkezleri	AVM (2)	ÖA1, ÖA2
	Sivil **T**oplum **K**uruluşları	STK (2)	ÖSTK1, ÖSTK2

*Görüşmecilerin konumlarına ilişkin bilgiler saklı bırakılmıştır.

4.1. Destinasyon Yönetim Örgütü

Paydaşların Türkiye'nin ulusal turizm örgütü olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği bu araştırmada dört soru bulunmaktadır. Her bir soruya verilen yanıtlar ayrı bir başlık altında sunulmuştur. Mümkün olduğunca kısa cevaplar vermeye çalışan ve ortak noktaları bulunan paydaş yorumları birlikte değerlendirilmiş, farklılaşan yorumlar birebir aktarılmıştır.

4.1.1. *"Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın kamu ve özel sektör turizm organizasyonları için koordinatör görevi üstlenmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?"* Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirme

Kamu sektörü paydaşları, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın gerek kamu sektörüne gerekse özel sektöre yol gösterme ve yardım konusunda önemli bir destek olduğunu ve turizm faaliyetlerinin koordinasyonunda bir üst çatı varlığının oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. KY2 turizm alanındaki en iyi elemanların Bakanlık bünyesinde çalıştığını ve bu sebeple tüm turizm organizasyonları ile ilgili doğru kararları vereceklerine inandıklarını belirtmiştir. Ancak KM3 Bakanlığın daha dinamik bir yapı ile bu rolü üstlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte KÜ1 Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın belli bir takım görevleri üstlendiğini, belirli düzenlemeler yaptığını ancak çok büyük yatırımlara girişmediğini ve tek bir bölgeye bağlı kaldığını belirtmiştir. KÜ3 ise soruya ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

"*Turizm organizasyonları için koordinatörlük görevini Bakanlığın yürütmesi bölgedeki destinasyonlardan pek verim alınamamasına neden olur. Ancak bölgesel koordinatörlüklerin oluşturulması sayesinde bölge hakkında daha çok bilgiye sahip olunacak ve uygun destinasyonlar oluşturulacaktır.*"

Aynı soruya özel sektör turizm paydaşlarından seyahat acentalarının bakış açısı kamu sektörü paydaşları kadar olumlu olmamakla birlikte seyahat acentası yöneticilerinden sadece biri (ÖS3) bütün organizasyonların tek bir elden yani devlet eli ile yönetilmesinin güzel bir şey olduğunu söylemiştir. Bunun dışındaki üç acenta yöneticisi (ÖS1, ÖS2, ÖS5), ulusal bir turizm örgütünden ziyade bölgesel bir koordinatör olması gerektiğini vurgulamıştır. ÖS4 ise Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın koordinatörlük görevine bakış açısını şu sözcüklerle ifade etmiştir:

"Turizm Bakanlığı'nın görevi ne derece üstlendiği önemli. Tabi kamu ile yapılan bir çalışmanın kamu kontrolünde yapılması daha iyi. Paydaşlar olarak bu işten para kazanan, amacı kar olan işletmelerde çalışmak önemli. Her şeyi kendileri yapıp bedavaya getireceklerse bu şehirde turizm hiç olmasın. Birliktelik olacaksa çok güzel, ama olmayacaksa hiç güzel değil. Her şeyi devlet yapsın, o zaman biz seyahat acentasını niye açıyoruz ki."

Seyahat acentaları aksine tüm konaklama işletmeleri yani oteller, Bakanlığın koordinatör görevi üstlenmesinin oldukça doğru bir strateji olduğunu vurgulamıştır. ÖK1'in bu konudaki paylaşımları şu şekildedir:

"Doğru değerlendiriyorum. Oldukça gerekli. Özellikle uluslararası işletmelerin Bakanlığa bağlı olması hem derdini anlatmak hem de çözüm bulup yardım alabilmek için çok önemlidir… Örneğin en son ilettiğimiz konu Rusya ile yaşadığımız sıkıntılardı. Bildiğiniz üzere bu sene Rus pazarı çok etkilendi. Derdimizi Turizm Bakanlığı'na ilettik ve Bakanlıkta bunu ilk ağızdan Başbakanla konuştu. Bununla ilgili bir çalışma yapıldı ve bu çalışmayı Başbakan aracılığı ile bize duyurdular, teşvik vb. gibi."

Restoran yöneticilerinden dokuzunun Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın kendilerini temsil ettiğini düşünmediği açığa çıkmıştır. Dokuz restoran işletmecisi ise Bakanlığın kamu ve özel sektör turizm organizasyonları için koordinatör görevi üstlenmesinin olumlu bir faaliyet olduğuna değinmiştir. ÖY5 belli standartlar oluşturulması için kamu desteği alınmasının yerinde bir uygulama olduğunu belirtmiştir. ÖY3 bu sayede daha adil bir ortam sağlandığını düşünmektedir. ÖY20 ise, kamu ve özel sektörü kucaklayarak bir çatı altında toplayıp koordine etmenin daha iyi sonuçlar doğuracağını dile getirmiştir. Bu konuya olumlu yaklaşan restoran işletmecilerinden ÖY17 kurumun daha verimli ve titiz çalışması gerektiğini de eklemiştir. ÖY16 ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Bizce devlet eliyle yapılması günümüz için pozitif ancak ileri dönem için özelleştirme çalışmalarının olması da gerekir."

Bununla birlikte Erzurum için büyük bir turistik değer olan iki restoran yöneticisi Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bu rolü üstlenmesini doğru bulmamış ve gerekçe olarak Bakanlığın olmadığı ülkelerde turizmin çok daha ileride olduğunu belirtmişlerdir. ÖY2'nin konuya ilişkin aktardıkları şu şekildedir:

"Aslında bu konuda fikrim yüzde elli yüzde elli, olumlu-olumsuz gidip geliyor. Fakat son araştırmalarımda gördüm ki, yoğun turist alan ülkelerde Turizm Bakanlığı mevcut değil. Bu ülkelerin turist sayısı yılda 40-50 milyondan çok çok yukarı. Örneğin, Yunanistan'ın turist sayısı da olması gerekenden daha aşağıda. Demek ki Turizm Bakanlığı'nın üstlenmesi doğru değil. Daha çok sivil kuruluşlar bu işi üstlenmeli ve devlet denetiminde başka bir şekilde yürütmelidir."

Sorunun sorulduğu iki alışveriş merkezi yöneticisinden ÖA1 bu durumu olumlu değerlendirirken, ÖA2:

"Buna kesin bir cevap vermek bana doğru gelmiyor. Kamu kuruluşlarının bazı noktalarda özel kuruluşlara görevini devretmesi inancındayım. Bazı konular kamu kurumlarınca

denetlenmesi gerekirken, bazı konuların da sivil toplum örgütleri tarafından denetlenmesinin daha doğru olacağı inancındayım. Tam net bir cevap vermemekle beraber sivil toplum örgütlerinin denetlemesinin daha uygun olacağı düşüncesindeyim." şeklinde yanıtlamıştır. Son olarak Bakanlığın koordinatörlük görevini sivil toplum kuruluşları da olumlu karşılarken, ÖSTK2 paydaşlar ile birlikte hareket etmesinin daha doğru olacağını vurgulamıştır.

4.1.2. *"Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminde tüm turizm paydaşlarının görüşlerini etkin bir şekilde temsil ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?"* Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirme

İkinci soruya KY2 hariç merkezi ve yerel yönetim kanadındaki kamu sektörü paydaşları, Bakanlığın paydaş görüşleri doğrultusunda stratejiler ürettiğini belirtmiştir. Kamu sektörünün üniversite ayağını temsil eden KÜ2 konuya ilişkin düşüncelerini şu cümleler ile izah etmiştir:

"Bakanlığın temsil edilen her kurumu yakından tanıdığını ve bilgi alışverişinde bulunduğunu düşünmüyorum. En azından varsa bile görünürlüğü az. Bu da benim herhangi bir paydaşın görüşüne başvurmadığı izlenimine kapılmama neden oluyor."

Soruya özel sektör turizm paydaşlarından seyahat acentaları içerisinde bulunan ÖS2, görüşlerinin çeşitli birlikler tarafından alındığını ve bu birliklerin dinlendiğine inandığını, ancak beyan ettikleri görüşlerin nasıl dile getirildiğini ya da ne kadarının anlatıldığını bilmediğini ifade etmiştir.

ÖS1 bu zamana kadar Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın paydaş olarak değerlendirdiği acentalar ile hiçbir toplantı yapmadığını belirtmiş ve bu konuda temennide bulunmuştur. ÖS4, birkaç ay önce fizibilite çalışması için geldiklerini ancak bölge ile ilgili hiçbir bilgiye sahip olmadıklarını, bu sebeple temsil de edemeyeceklerini ifade etmiştir. ÖS5 ise soruya ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

"Turizm Bakanlığı kendi görüşlerinin daha doğru olduğunu düşündüğü için bu işe hizmet eden insanların fikirlerini göz ardı ediyor. En son dışarıdan gelen charter uçuşları için acentaya uçak başı 6000$ vereceklerini söylediler ama bu sadece Türkiye'deki 4 operatör için geçerli, bizler için geçerli değil… Yani sadece onlar desteklenmiş oldu."

Otel yöneticilerinden ÖK4 ve ÖK5 Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın paydaş görüşlerini temsil ettiğini düşünmemektedir. ÖK5 turizmi geliştirmek amacıyla verilen ya da yapılan birçok desteğin Erzurum için geçerli olmadığını da eklemiştir. Olumlu görüş beyan eden ÖK2 örneğin yaşanan bir krize dair kanuni düzenlemelerin hemen gerçekleşmesinin beklenmemesi gerektiğini, bu işlerin biraz zaman aldığını belirtmiştir. Bu sebeple turizm gelişiminde paydaş görüşlerinin önemli olduğu ancak uygulamada biraz sabırlı olunması gerektiğini eklemiştir.

İkinci soruya restoran yöneticilerinden ÖY14 ve ÖY17 kısmen katıldığını dile getirmiş, ÖY15 *"Benim açımdan yapmıyor, fakat dağdaki oteller açısından yapıyor ise bilemem."* şeklinde cevap vermiştir. Bunun dışında ÖY5 sadece belirli bir kesimin görüşünün alındığını ve bunun genelleştirildiğini dile getirmiştir. ÖY19 ise benzer biçimde herkesin görüşü alınmadığı için ülkede sadece belirli bölgelerin turizminin geliştiğini ifade etmiştir. ÖY7 son bir iki yıldır konuya ilişkin bazı çalışmaların olduğundan ancak yetersizliğinden bahsetmiştir.

AVM yöneticilerinden ÖA1 sorulan soruyu olumsuz bir şekilde yanıtlarken, ÖA2 Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişimi konusunda sektör temsilcilerinin görüşlerini dikkate aldığı ve etkin bir şekilde gereken çalışmaları yürüttüğüne inandığını ifade etmiştir. STK paydaşlarının her ikisi de Bakanlığın daima tüm sivil toplum kuruluşlarını dinlediğini belirtmiştir.

4.1.3. *"Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm politikası, planlama ve gelişiminde özel sektör ile birlikte hareket ettiğini düşünüyor musunuz? Neden?"* Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirme

Soruya kamu sektörü temsilcilerinin tamamı olumlu yanıt vermiştir. Hatta KM1 bunun en büyük göstergesinin Bakanlığın özel sektör ile yaptığı istişareler ve onlara sunduğu kolaylıklar olduğunu dile getirmiştir.

ÖS1 ve ÖS5 Bakanlığın herhangi bir planlama girişiminde özellikle acentalar söz konusu ise sektörün öncü isimleri ile birlikte hareket ettiğini ancak yerel firmaların görmezden gelindiğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin olarak konaklama işletmesi paydaşlarından ÖK2 bu tür faaliyetlerin yeni yeni gündeme geldiğine değinmiştir. ÖK1 ise düşüncelerini şu cümleler ile ifade etmiştir:

"Özel sektörde her işletme olaya kendi açısından bakıyor fakat Turizm Bakanlığı genel ülke profilinde turizme bakar. Tabi ki herkesin derdini dinleyip genel bir çözüm üretmeye çalışır. Genel istekler bir havuzda toplanır ve bununla ilgili çözümler sunulur. Özel sektörle birlikte tabi ki hareket ediyor. Mesela Erzurum bölgesinin destinasyon satışı hakkında ya da buradaki kış döneminde Winterfest gibi değişik etkinlikler düzenlenmesinde, şehir turizminin ön plana çıkartılması, Belediye ve Valiliğin destekleri. Bunların hepsi Turizm Bakanlığı sayesinde gerçekleşiyor."

Restoran temsilcilerine aynı soru yöneltilmiş ve iki paydaş bu birlikteliğin kısmen gerçekleştiğini ifade etmiştir. ÖY1 ve ÖY2 ise Bakanlığın özel sektör ile birlikte hareket ettiğini ancak yapılan faaliyetleri yeterli bulmadıklarını vurgulamışlardır. ÖY2 düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

"Düşünüyorum ama yeterli değil. Bunu Erzurum için değil genel olarak söylüyorum. Erzurum için değerlendirecek olursak, Turizm Bakanlığı'ndan çok yerel yönetimlerin büyük etkisi var. Ancak yerel yönetimlerde buradaki turizm eksikliklerini Turizm Bakanlığı'na istediği gibi yansıtamıyor."

ÖY1 ise, *"Özel sektör ile hareket ettiğini düşünüyorum. Planlama yapılırken bilgi alışverişi olduğuna inanıyorum ve bunun da gelişmeye katkı sağladığını düşünüyorum. Fakat yeterli bir plan ve program yapılmadığını görüyorum."* şeklinde cevap vermiştir.

Alışveriş merkezi temsilcilerinden ÖA1 Bakanlığın sadece kendi güvendiği iş ortakları ile birlikte hareket ettiğini, yeni girişimcilere fırsat verilmediğini ifade etmiştir. Sivil toplum kuruluşlarından ÖSTK2 ise birlikteliğin yeterli olmadığını ve daha geniş kapsamda yapılması gerektiğini dile getirmiştir.

4.1.4. *"Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminin doğasını ve türünü değerlendirerek stratejik olarak izlediğini düşünüyor musunuz? Neden?"* Sorusuna Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirme

Destinasyon yönetim örgütleri ile ilgili son soruyu kamu sektörü paydaşları olumlu yanıtlamıştır. Ancak KÜ2 turizm sektörü çok geniş bir sektör olduğu için Bakanlığın bunu tamamen kontrol altında tutmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. KY2 ise konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Hayır. Bu tamamen yaşadığımız il ile alakalı olabilir ama 2011'de yapılan olimpiyatlardan sonra buradaki kış turizminin tamamen çöküşe geçmesi bence bundan kaynaklıdır." KY2, 2011 yılında yapılan Universiade kış oyunları sonrası atıl kalan tesisleri öne sürerek Bakanlığın şehrin kış turizmi potansiyelini değerlendirmediği gerekçesiyle soruya olumsuz yanıt vermiştir.

Soruya acenta temsilcilerinden ÖS2 ve ÖS6 olumsuz yanıt verirken, diğer dört paydaş Bakanlığın stratejik olarak turizm gelişimini izlediği fikrine katılmış ancak acentalara herhangi bir faydası olmadığından bahsetmişlerdir. Otel paydaşları içerisinden ÖK4 olumsuz bir bakış açısı sergilemiş ancak diğer paydaşlar bu konuda hemfikir olup, Bakanlık gerekli çalışmaları yapmasaydı deniz, kum, güneş ya da kış turizmi gibi turistik ürün çeşitlerinin ortaya çıkamayacağını belirtmiştir.

Restoran temsilcileri ile yapılan görüşmelerde ÖY3, Erzurum turizminin dünyadaki gelişimin gerisinde kaldığını, ÖY10 ise Palandöken'in gelişemediğini öne sürmüştür. ÖY5, son zamanlarda Erzurum'a yapılan yatırımların bunun bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. ÖY6 kısmen katıldığını dile getirmiştir. Paydaşların çoğu Bakanlığın böyle bir strateji izlediğini ancak uygulamada yetersiz kaldığını ya da denetlemede eksikliklerin olduğunu belirtmiş ve iyi yönde temennilerde bulunmuştur.

Alışveriş merkezi yöneticilerinden ÖA2'nin konuya ilişkin düşünceleri ise şu şekildedir:

"Erzurum'un son on yılında bir gelişim var, özellikle kayak pistlerinde. Değil uluslararası camia, iller bazında bile yeterli seviyede Erzurum'un tanıtıldığı inancında değilim. Bakıldığı zaman kış turizmini dolu dolu geçirmesi gerekiyor. Yeterli sayıda otelimiz yok, var olan otellerimizin de doluluk oranları iyi ama bu yeterli mi? Avrupa'nın en iyi pistlerinden hatta dünyanın en iyi pistlerinden birine sahip bir il için bence yeterli değil."

STK temsilcilerinden ÖSTK2 şu düşünceleri dile getirmiştir:

"Düşünüyorum ama yeterli değil. Türkiye'nin 81 vilayetinde illerde, ilçelerde fizibilite çalışmaları yaparak daha etkili olacağını düşünüyorum. Mesela Turizm Bakanlığı'nda görev alan Bakan yardımcısı ya da Müsteşarımızın Erzurum'un herhangi bir köyünde kaç santigrat derece sıcak su çıktığını, bu sıcak suyun Erzurum'un hem ısınmasına hem de termal turizme katkısını bilmesi mümkün değil."

Özellikle son iki yoruma bakıldığında, sektör temsilcilerinin Bakanlığın Erzurum'da uygulanabilecek turizm türlerine ilişkin yeterli bilgi sahibi olmamasını eleştirdiği

görülmektedir. Bunun yanı sıra gerçekleştirilebilecek önemli turizm türlerine ilişkin yatırımlar yapılsa da bunların uzun vadede atıl kaldığından bahsedilmiştir. Erzurum'daki turizm sektörü paydaşlarının kentin sahip olduğu değerleri tanıtmaya ve bu değerlerin kullanılabilmesi için öneriler geliştirmeye yönelik büyük bir istek içerisinde olduğu gözlenmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Erzurum iklimi dolayısıyla kış turizmine en elverişli alpin destinasyonlardan biridir. Özellikle kar kalitesi, kış sezonunun uzunluğu ve doğal kayak alanları turistleri destinasyona çeken önemli rekabetçilik faktörleridir (Akkuş, 2016:231). Ancak yapılan turizm çalıştaylarında destinasyonun etkin bir şekilde yönetilmediği ve pazarlanmadığına dair sıklıkla fikir beyan edildiği gözlenmiştir. Bu sebeple özellikle turizm sektörü paydaşlarının konuya ilişkin düşünce ve fikirlerini derinlemesine tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Erzurum ili için önemli bir rol üstlenen turizm sektörü paydaşları ile görüşülmüştür. Kamu sektörü ve özel sektör turizm paydaşlarının çatı örgüt ile ilgili düşünceleri alınmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Kamu sektörü paydaşlarının Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ilişkin en olumlu değerlendirdiği konu, örgütün turizm politikası, planlama ve gelişiminde özel sektör ile birlikte hareket ettiği savıdır. Kamu sektörü paydaşları, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın özel sektörün düşüncelerine önem vererek belirli politikalar geliştirdiğini öne sürmüştür. Bununla ilgili sürekli olarak turizm sektörü paydaşlarına yönelik toplantılar gerçekleştirildiği vurgulanmıştır. Ancak aynı soruya özel sektör temsilcilerinin verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, otel yöneticileri bu konuda kamu sektörü paydaşları gibi düşünürken, seyahat acentaları ve restoran yöneticilerinin aynı düşünceyi paylaşmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi, yapılan toplantı ya da çalıştayların daha çok konaklama işletmesi temsilcileri ile gerçekleştirilmesi olabilir. Çünkü bahsi geçen diğer paydaşlar genellikle kendilerine böyle bir talepte bulunulmadığını belirtmiş ve kendilerinin ulusal anlamda temsil edilmediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Kamu sektörü paydaşlarının en çok katılmadığı konu ise Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminde tüm turizm paydaşlarının görüşlerini etkin bir şekilde temsil etmemesi olmuştur. Bu oranın ortaya çıkmasının temel sebebi kamu sektörünün üniversite ayağını oluşturan paydaşların bu konuya katılmamış olmasıdır. Bunun dışında diğer tüm merkezi ve yerel yönetim paydaşlarının çoğu olumlu fikir beyan etmiştir. Bunun sebebi üniversite temsilcilerinin özel sektör paydaşları ile kurduğu irtibatlarda bu konu ile ilgili eleştiriler duymuş olması ya da gözleme dayalı bir fikir beyanında bulunmuş olması gösterilebilir. Çünkü özellikle seyahat acentaları, restoran ve üç yıldızlı otel temsilcileri Bakanlığın sadece büyük otellerin görüşlerini dikkate aldığını dile getirmiştir. Bu durum aslında sektörün büyük bir kısmını oluşturan küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinin sıkıntılarının ya da dileklerinin göz ardı edilmiş olabileceğini akla getirmektedir. Bakanlık ulusal bir turizm örgütlenmesi olduğu için sadece belirli işletmelere ve faaliyetlerine odaklanması doğal bir sonuçtur. Çünkü kaynak ve zaman sıkıntısı tüm coğrafik birimlere ulaşılmasını imkânsız hale getirmektedir.

Özel sektör turizm paydaşlarının destinasyon yönetim örgütüne ilişkin en olumsuz beyanı da kamu sektörü paydaşları ile aynı noktada toplanmıştır. Kamu sektörü paydaşları gibi özel sektör paydaşları da Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm gelişiminde tüm turizm

paydaşlarının görüşlerini etkin bir şekilde temsil etmediğini dile getirmiştir. Ancak özel sektör paydaşlarının çoğu özellikle iki başlıkta olumlu beyan bildirmiştir. Bunlar Türkiye'deki ulusal turizm örgütünün kamu ve özel sektör turizm organizasyonları için koordinatör görevi üstlenmesi ve turizm gelişiminin doğasını ve türünü değerlendirerek stratejik olarak izlemesi hususlarıdır. Çünkü sektör paydaşları destinasyonun yönetiminde bir üst çatı olması gerektiğini ve bu sorumluluğu Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın üstlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte verilecek stratejik kararlarda da Bakanlığın aktif bir rol oynaması gerektiğine değinmişlerdir. Yani özellikle Erzurum'daki özel sektör turizm paydaşlarının tek ulusal destinasyon yönetim örgütü olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan beklentileri bulunmaktadır. Gerek koordinatörlük gerekse stratejik kararlar konusundaki eksikliklerin tamamlanmasını talep etmektedirler.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, sorulara kamu sektörü paydaşlarının daha olumlu yanıtlar verdiği gözlenmiştir. Bu durumun sebebi, kamu sektörü paydaşlarının Bakanlığın yürüttüğü faaliyetler konusunda daha bilgili olması ve işleri daha yakından takip ediyor olması olabilir. Ancak özel sektörün konuya ilişkin bilgilendirilmesinde yaşanan eksiklikler büyük bir dezavantaj yaratmaktadır.

Elde edilen bilgiler ışığında destinasyon yönetimine ilişkin bazı öneriler de bulunulabilir:

- Özellikle Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından, Erzurum'un bir turistik destinasyon olarak yönetimine ilişkin organize edilen tüm çalışmalara bölge ile ilgili uzmanların yönlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde Erzurum'u hiç tanımayan bir bilirkişinin sunduğu projeler ya da önerdiği faaliyetler halk tarafından benimsenemeyebilir ve uzun vadede başarısız olabilir. Bu sebeple Kültür ve Turizm Bakanlığının farklı coğrafi bölgelere hâkim birçok uzmanı bünyesine kazandırması büyük bir önem arz etmektedir.
- Çatı örgüt tarafından Erzurum'da yürütülen destinasyon yönetimi ile alakalı tüm toplantı, çalıştay vb. hakkında gerekli duyurular yapılarak, katılımcıların sektörlere eşit bir şekilde dağıtılmasına özen gösterilmelidir. Ancak bu sayede birçok iş kolunu etkileyen ve birçok meslek grubundan etkilenen turizm sektörünün başarısından söz edilebilir.
- Tüm turizm paydaşlarına eşit ilgi gösterilerek, destinasyon yönetiminde alınacak kararlara ilişkin yapılacak görüşmelerde kendilerini dışlanmış hissetmelerinin önüne geçilmelidir. Çünkü bu durum kendilerini sürecin dışında gören turizm paydaşlarının olumlu katkılarından yararlanamamak bir yana süreçle ilgili olumsuz düşünceler beslemesine de sebebiyet vermektedir.
- Erzurum ilinin temel turistik çekiciliği kış turizmi olarak görülmekte ve genellikle Palandöken bölgesine ilişkin kararlar alınmaktadır. Fakat sürdürülebilir destinasyon yönetimi açısından turizm yaklaşımının sınırlı lokasyonlarla değil, tüm şehri kapsayacak şekilde ele alınması gerekir. Bu sebeple özellikle yerel kültürü ve şehrin kimliğini yansıtmakta önemli katkısı olan yiyecek içecek işletmeleri ve yöresel ürünler sunan işletmelerin destinasyon yönetimi sürecinde fikirlerinin alınması oldukça önemlidir.
- Araştırma ile Erzurum'daki turizm sektörü paydaşları, özellikle oteller ile restoran ve seyahat acentaları arasında bir iletişim ve koordinasyon sorunu bulunduğu tespit edilmiştir. Acuner (2015) de araştırmasında bu sorun ile karşılaşmış ve sorunun ancak

yerel bir destinasyon yönetim örgütü kurularak aşılacağını belirtmiştir. Bu öneri Erzurum ili içinde geçerlidir.

- Genç vd. (2014)'ninde belirttiği gibi destinasyonların istenilen turizm potansiyeline kavuşamamasının en büyük nedeni örgütlenme eksikliğidir. Bu sebeple Kültür ve Turizm Bakanlığı, tek ulusal örgütlenme olması sebebiyle eylem planlarında öne sürdüğü tüm faaliyetleri etkin bir şekilde yürütmeli ve destinasyonların mikro düzeyde yönetilebilmesi için gerekli konseyleri kurma çabalarını hızlandırmalıdır.
- Ancak bu örgütler ya da konseyler kurulurken Adeyinka-Ojo vd. (2014)'nin de üzerinde durduğu gibi, bunların sadece bilgilendirme bürosu şeklinde işlememesi gerektiği, aksine destinasyon yönetimine ilişkin önemli rolleri olduğu unutulmamalıdır.
- Erzurum ili destinasyon rekabetçiliğinin arttırılabilmesi için Spasić & Pavlović (2015)'in elde ettiği sonuçlara benzer şekilde, özel sektör ile kamu sektörü arasında işbirliğine dayanan bir destinasyon yönetim örgütlenmesi üzerinde durulmalıdır.

Günümüz uygulamalarına bakıldığında, ulusal düzeyde destinasyon yönetimi anlayışının terk edilmeye başlandığı görülmektedir. Turizmde başarılı olarak kabul edilen ülkelerin bütüncül bir örgütlenmeden ziyade, daha küçük alanlarda yani mikro destinasyon örgütlenmelerine yöneldiği gözlenmektedir. Türkiye'de bu tarz bir örgütlenmenin daha faydalı olacağını öngörerek 2023 turizm stratejisinde konuya değinse de, henüz somut bir adım atılmamıştır. Bu sebeple özellikle üniversite, seyahat acentası ve restoran temsilcilerinin önemle üzerinde durduğu bölgesel koordinatörlüklerin ivedilikle kurulması gerektiği söylenebilir. Bu konuda Yavuz & Karabağ (2009:113)'ın Türkiye için geliştirdiği destinasyon yönetim örgütlenmesi modeli göz önünde bulundurulabilir. Bununla birlikte yapılan görüşmeler neticesinde bu örgütlenmelerde özellikle STK'ların bulunması gerektiği paydaşlar tarafından özellikle belirtilmiştir.

Bu araştırma örneklem açısından maksimum çeşitlilikte olmasına rağmen, Erzurum ilinde bulunan turizm sektörü paydaşları ile sınırlandırıldığı için gelecekte yapılacak çalışmalarda diğer ilçelerdeki yerel yönetimler başta olmak üzere özel sektör paydaşları ile birlikte tüm ili kapsayacak bir araştırma yapılabilir. Bununla birlikte turistler destinasyon yönetiminin bir parçası olduğu halde pek dikkate alınmadığı için Pearce & Schänzel (2013)'in çalışmasında olduğu gibi turistler ile derinlemesine görüşmeler de eklenebilir. Ayrıca bir diğer nitel teknik olan odak grup görüşmesi yoluyla tüm paydaşlar bir araya getirilerek daha etkileşimli bir süreç sonucu Erzurum adına daha verimli olabilecek öneriler ortaya konabilir.

Kaynakça

Acuner, E. (2015). Zigana Turizm Merkezi'nin sürdürülebilir turizm kriterleri çerçevesinde yerel destinasyon yönetim örgütleri tarafından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi,* 1 (2015), 62-93.

Adeyinka-Ojoa, S. F., Khoo-Lattimorea, C., & Naira, V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 144 (2014), 151-163.

Akkuş, G. (2016). *Destinasyon rekabetçiliği için deneyimsel turizm: Turist perspektifinden bir değerlendirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

D'Angella, F. (2008). Destination management and stakeholders' collaboration in urban destinations. Erişim Tarihi: 14.03.2017 http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf18.pdf

Benedetti, J. (2010). *The competitiveness of Brazil as a Dutch holiday destination*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Breda University of Applied Science, Tourism Destination Management, Hollanda.

Bosnić, I., Tubić, D., & Stanišić, J. (2014). Role of destination management in strengthening the competitiveness of Croatian tourism. *Ekonomski Vjesnik/Econviews,* 27 (1), 153-170.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and social prosperity, *Journal of Business Research*, 44, 137-152.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.

Genç, K., Atay, L., & Eryaman, M. Y. (2014). Sürdürülebilir destinasyon yaratma sürecinde örgütlenmenin önemi: Çanakkale turizmi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 49-61.

İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İzmit: Beta Yayınları.

Jones, S. (1985). Depth interviewing. İçinde R. Walker (ed.), *Applied qualitative research* (ss. 45-55). Aldershot: Gower.

Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives and budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing,* 7(1), 1-19.

Pearcea, D. G., & Schänzel, H. A. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management,* 2 (2013), 137-145.

Pennington-Gray, L., Cahyanto, I., Thapa, B., McLaughlin, E., Willming, C., & Blair, S. (2009). Destination management organizations and tourism crisis management plans in Florida. *Tourism Review International*, 13(4), 247-261.

Presenza, A. (2005, Mayıs). *The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*. 14th International Leisure and Tourism Symposium ESADE, 1-14.

Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science,* 3, 1-16.

Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Quinlan, T., Lally, A. M., & O'Donovan, I. (2013). *Stakeholder engagement in destination management: a systematic review of literature*, 9th Annual Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), Galway-Mayo Institute of Technology, 1-15.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness / sustainability: Brazilian perspectives. *Brazilian Public Administration Review*, 44 (5), 1049-1066.

Saraniemi, S. (2011). From destination image building to identity-based branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 247-254.

Sheehan, L., Presenza, A., & Minguzzi, A. (2007). Analyzing the performance of destination management organizations: An empirical study, *Sinergie Rapporti di Ricerca,* 26, 113-125.

Spasić, V., & Pavlović, D. (2015). The role of destination management companies (DMC) in improving competitiveness of Serbia as a tourism destination. *SITCON 2015 Key Issues on Tourism Destination Competitiveness,* 23-28.

T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2007). *Türkiye turizm stratejisi 2023 eylem planı 2007-201*3, Yayın No: T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları – 3085, Ankara.

Timareva, S., Arabska, E., & Shopova, I. (2015). Role of destination management and marketing organizations in regional development. *Trakia Journal of Sciences,* 13(1), 96-102.

Türker, A., Güzel, Ö., Türker, G. Ö., & Duman, F. (2014). A proposal of branding water-based recreational activities within the destination management project in the Dalaman basin, Muğla, Turkey. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 2(6), 53-69.

Vanhove, N. (2006). A comparative analysis of competition models for tourism destinations. İçinde M. Kozak, L. Andreu (ed.) *Progress in tourism marketing. advances in tourism research series* (ss. 101-114). İngiltere: Elsevier.

Varghese, B. (2013). Intervention of destination management organization's in tourist destinations for branding, image building and competitiveness – A conducive model for Karnataka. *Journal of Investment and Management,* 2(3), 50-56.

Varghese, B. (2016). A strategic evaluation on competency of Karnataka destinations through destination management organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 102-108.

World Tourism Organization (2004). *Survey of destination management organisations report*.

Yavuz, M. C., & Karabağ, S. F. (2009). Ulusal turizm tanıtımı ve pazarlama yönetimi örgütlenmesi: Türkiye için bir model önerisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 36, 113-130.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Genişletilmiş 10. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.