

**BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE
İNCELENMESİ**

Juan Camilo FERNANDEZ ACERO

ESKİŞEHİR 2023

**BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE
İNCELENMESİ**

Juan Camilo FERNANDEZ ACERO

YÜKSEK LİSANS YÖNETİM VE ORGANİZASYON

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak/2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Juan Camilo FERNANDEZ ACERO'nun "Bogota Turizm Kümesinin Rekabet Gücünün Elmas Modeli İle İncelenmesi" başlıklı tezi **25 Ocak 2023** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr.Öğr.Üy. Gökhan ÖNDER
Üye	: Doç. Dr. Ece DOĞANTAN
Üye	: Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ

.....
Prof. Dr. Saime ÖNCE
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE İNCELENMESİ

Juan Camilo FERNANDEZ ACERO

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, January 2023

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Gökhan Önder

Bu çalışmanın temel amacı: Kolombiya'nın başkenti Bogota ilindeki turizm kümesinin ulusal ve uluslararası rekabet avantajını belirleyen faktörlerin elmas modeli ile bir incelemesini gerçekleştirmektir.

Michael Porter tarafından geliştirilen “elmas modeli”, stratejik yönetim alanındaki önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu stratejik modelin yardımıyla belirli endüstrilerin neden küresel pazarlarda rakiplerine göre rekabet avantajına sahip olduğu değerlendirilebilmekte ve anlaşılabilir.

Elmas modeli, faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve firmalar arasındaki mevcut rekabete ek olarak Porter'ın dışsal faktörler olarak değerlendirdiği devletin rolü ve fırsat faktörlerinden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Elmas modelinin bazı faktörlerinde zayıf yanlarının bulunmasına rağmen, Bogota'nın turizm alanında ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet gücüne sahip olduğu görülmektedir. Bogota'nın, temel faktör koşullarını verimli ve etkin bir şekilde kullanması halinde, uluslararası turizm endüstrisinde en rekabetçi şehirlerden biri haline gelme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Elmas Modeli, Rekabet Avantajı, Kümelenme, Turizm Kümesi, Bogota.

ABSTRACT

EXAMINING THE COMPETITIVENESS OF BOGOTA TOURISM CLUSTER WITH THE DIAMOND MODEL

Juan Camilo FERNANDEZ ACERO

Department of Business Administration, Programme in Management and Organization Anadolu
University, Graduate School of Social Sciences Institute, January 2023

Doctor Lecturer Gökhan Önder

The purpose of this study is to perform an analysis of the factors that determine national and international competitive advantage through the diamond model applied to the tourism cluster in the capital city of Colombia, Bogota.

The Diamond Competitiveness Model, developed by Michael Porter, is one of the important models in the field of strategic management. With the help of this strategic model, it can be evaluated and understood why certain nations and industries have a competitive advantage over their competitors in global markets.

The main factors of the diamond model are factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, firm strategy, structure, and competition, along with the role of State and opportunities factors that Porter considers external. As a result of the research, the Diamond Model shows that Bogota has a competitive power in the field of tourism on a national and international scale, despite its weaknesses in some factors. Bogota has the potential to become one of the most competitive cities in the international tourism industry if it uses key factor conditions efficiently and effectively.

Keywords: Diamond Model, Competitive Advantage, Clustering, Tourism Cluster, Bogota.

ÖNSÖZ

Öncelikle bu süreçte gösterdiği sabır ve yol gösterici olan hocam Dr. Öğr.Gökhan ÖNDER'e şükranlarımı sunmak istiyorum.

Ayrıca Türkiye'ye gelip kültürünü öğrenmemi sağlayan ve bu programı sonuna kadar finanse eden YTB (Yurtdışı Türkler ve Akrabalar Topluluklar Başkanlığı) programına da en derin şükranlarımı sunmak istiyorum.

Öte yandan, bu araştırmanın tamamlanmasına şu ya da bu şekilde katkıda bulunan herkese, özellikle de dille ilgili ayrıntıları gözden geçirme konusunda sürekli yardımları için profesyonel turist rehberi Ulaş Yılmaz'a teşekkür etmek istiyorum.

Son olarak, eğitimimden vazgeçmek istediğim zor zamanlarımda bana destek olan ve motive eden aileme, anneme, babama, erkek kardeşime ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu başarı onlarsız olamazdı.

.../.../20....

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Turizmde Rekabet.....	3
1.1.1. Turizm sektöründe bölgesel rekabet	5
1.1.1.1. Porter’ın rekabet gücü modeli	7
1.1.2.1.1. Faktör koşulları	10
1.1.2.1.2. Talep koşulları	12
1.1.2.1.3. İlişkili ve destekleyici endüstriler	15
1.1.2.1.4. Firma stratejisi, yapı ve rekabet	16
1.1.2.1.5. Devletin rolü.....	17
1.1.2.1.6. Fırsatların rolü.....	18
1.1.2.1.7. Belirleyiciler arasındaki ilişkiler	19
1.1.2.2. Ritchie ve Crouch’un turizmin kavramsal rekabet modeli.....	20
1.1.2.2.1. Temel kaynaklar ve çekicilikler	21

1.1.2.2.2. Destek faktör ve kaynakları.....	22
1.1.2.2.3. Destinasyon yönetimi.....	22
1.1.2.2.4. Destinasyon politikası, planlaması ve geliştirme	24
1.1.2.2.5. Niteliksel Belirleyenler	24
1.1.2.3. Kim'in turizm rekabeti modeli	26
1.1.2.3.1. Birincil kaynaklar.....	26
1.1.2.3.2. İkincil kaynaklar	27
1.1.2.3.3. Üçüncül kaynaklar	27
1.1.2.3.4. Dördüncül kaynaklar	28
1.2. Kümelenme ve Turizm Kümesi	29
1.2.1. Kümelenme kavramı.....	29
1.2.2. Kümelenme kavramı ile ilişkili kavramlar	31
1.2.3. Kümelenme girişiminin önemi ve faydaları.....	32
1.2.3.1. Kümelenmenin önemi	32
1.2.3.2. Kümelenmenin faydaları.....	33
1.2.4. Kümelenme politikası	34
1.2.5. Kümelenme programlarının oluşumu.....	35
1.2.5.1. Doğum aşaması.....	35
1.2.5.2. Gelişme aşaması	36
1.2.5.3. Olgunluk aşaması.....	37
1.3.6. Kümelenme ve rekabet avantajı	37
1.3.6.1. Kümelenmeler ve verimlilik	38
1.3.6.2. Kümelenmeler ve inovasyon (yenilikler).....	39
1.3.6.3. Kümelenmeler ve yeni iş oluşumu	40
1.3.7. Turizm sektörü ve kümelenme	40
1.3.8. Turizm kümelenme uygulamaları	42

1.3.8.1. Dünya’da turizm kümelenme uygulamaları.....	42
1.3.8.2. Kolombiya’da turizm kümesi uygulamaları.....	44
2. İKİNCİ BÖLÜM: BOGOTA'DA KÜMENİN VARLIĞINA İLİŞKİN KANITLAR VE BOGOTA ŞEHİRİ TURİZM KÜMELENMESİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRİLEN UNSURLAR	47
2.1. Kümenin Varlığına İlişkin Kanıtlar	47
2.1.1. Bogotá turizm kümesinin istihdam yoğunlaşma faktörünün ölçülmesi.....	47
2.1.2. Bogota'daki turizm hizmet sağlayıcılarının ulusal toplamla karşılaştırılması..	50
2.2. Bogota'daki Turizm Kümesini Oluşturan Aktörler	53
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE İNCELENMESİ.....	55
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	55
3.2. Araştırmanın Kapsamı	55
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci.....	55
3.4. Verilerin Analizi	56
3.4.1. Porter elmas modeline göre rekabet gücü analizinden elde edilen bulgular	56
3.4.1.1. Faktör koşullarının analizi	56
3.4.1.1.1. Temel faktörler	56
3.4.1.1.2. Gelişmiş faktörler	59
3.4.1.2. Talep koşullarının analizi.....	63
3.5.1.2.1. Turistlerin karakterizasyonu.....	67
3.5.1.2.2. Seyahatin karakterizasyonu	74
3.5.1.3. İlişkili ve destekleyici endüstrilerin analizi.....	83
3.5.1.4. Firma stratejisi, yapı ve rekabet analizi.....	88
3.5.1.5. Devlet.....	93
3.5.1.6. Fırsatlar.....	95
3.6. REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİNİN İNCELENMESİ.....	96

SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA	114
ÖZGEÇMİŞ.....	124

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Porter'in dinamik elması (Porter, 1990).....	9
Şekil 1.3 Crouch-Ritchie'nin destinasyon rekabetine ilişkin kavramsal modeli (Ritchie & Crouch, 2003).	25
Şekil 1.4 Kim'in destinasyon rekabeti modeli (Kim, 2000)	28
Şekil 2.1 Bogota'daki turizm kümesini oluşturan aktörler.....	54
Şekil 3.1 Bogota turizm sektöründeki ilgili ve destek endüstrilerin sınıflandırılması	83

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1 Bogota ve Kolombiya için istihdam istatistikleri: 2015-2019.....	48
Tablo 2.2 Bogota'da turizm sektörü için istihdam yoğunlaşma faktörü (LQ)	48
Tablo 2.3 Cartagena ve Kolombiya için istihdam istatistikleri: 2015-2019	49
Tablo 2.4 Cartagena'da turizm sektörü için istihdam yoğunlaşma faktörü (LQ)	49
Tablo 2.5 Bogota'daki turizm hizmet sağlayıcılarının ulusal toplamla karşılaştırılması	52
Tablo 3.1 2018-2019 Yılları arasında turistlerin harcamaları (İDT, 2019)	78
Tablo 3.2 2018-2019 Yılları arasında turistlerin ortalama günlük harcamaları (IDT,2019)	79
Tablo 3.3 2019 Yılında otelde geceleme sayısı (İDT,2019).....	80
Tablo 3.4 Bogota'daki turizm hizmeti sağlayıcıları için 2015-2019 yılları arasındaki büyümenin karşılaştırılması	89
Tablo 3.5 Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi - ICTRC / 2018-2019	91
Tablo 3.6 Rekabet gücünün belirleyicilerinin incelemesi	97

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 3.1 2019 Yılında güney amerika'da turizm talebi (UNTWO, 2019)	64
Grafik 3.2 2019 Yılında Bogota'nın Kolombiya'daki turist akışındaki görece önemi (IDT, 2019) .	64
Grafik 3.3 2010-2019 arasında Bogota'ya gelen yerli ve uluslararası turistler (IDT, 2019)	66
Grafik 3.4 2019 Yılında turist giriş başvuru yeri (IDT, 2019).....	66
Grafik 3.5 2017-2019 Yılları arasında uluslararası turistlerin geldikleri yerler (IDT, 2019)	67
Grafik 3.6 2017-2019 Yılları arasında yerli turistlerin geldikleri yerler (IDT, 2019).....	68
Grafik 3.7 2019 Yılında uluslararası turistlerin seyahat nedeni (IDT, 2019)	69
Grafik 3.8 2019 Yılında yerli turistlerin seyahat nedeni (IDT,2019).....	70
Grafik 3.9 2019 Yılı için turistlerin cinsiyetleri (İDT,2019)	70
Grafik 3.10 2019 Yılı için uluslararası turistlerin yaş dağılımı (IDT,2019)	71
Grafik 3.11 2019 Yılı için yerli turistlerin yaş dağılımı (IDT,2019)	71
Grafik 3.12 2019 Yılı için uluslararası turistlerin seyahat grubu (İDT,2019).....	72
Grafik 3.13 2019 Yılı için yerli turistlerin seyahat grubu (İDT,2019).....	72
Grafik 3.14 2019 Yılı için uluslararası turistlerin eğitim düzeyi (İDT,2019).....	73
Grafik 3.15 2019 Yılı için yerli turistlerin eğitim düzeyi (İDT, 2019)	73
Grafik 3.16 Bogota'ya İlk Ziyaret (IDT, 2019).....	74
Grafik 3.17 2019 Yılı için turistlerin Bogota'yı tekrar ziyaret etme isteği (İDT ,2019)	75
Grafik 3.18 2019 Yılı için uluslararası turistlerin ulaşım tercihleri (İDT, 2019).....	76
Grafik 3.19 2019 Yılı için yerli turistlerin ulaşım tercihleri (İDT ,2019).....	76
Grafik 3.20 2019 Yılında uluslararası turistlerin konaklama tercihleri (İDT ,2019)	77
Grafik 3.21 2019 Yılında yerli turistlerin konaklama tercihleri (İDT ,2019)	77
Grafik 3.22 2015-2019 Yılları arasında Bogota otel doluluk oranları (İDT, 2019).....	78
Grafik 3.23 2019 Yılında uluslararası turistlerin harcama dağılımı (İDT, 2019)	79
Grafik 3.24 2019 Yılında yerli turistlerin harcama dağılımı (İDT, 2019)	80
Grafik 3.25 2019 Yılında şehir ile ilgili faaliyetlere katılım (İDT, 2019)	81
Grafik 3.26 2019 Yılında turistlerin bisikletle ziyaret ettikleri mekanlari (IDT, 2019).....	81
Grafik 3.27 2019 yılında turistlerin şehri ziyaretleri sırasında gerçekleştirdiği başlıca faaliyetler (IDT, 2019)	82
Grafik 3.28 Turizm hizmet sağlayıcılarının kategorilere göre dağılımı – 2019.....	88
Grafik 3.29 LatinAmerika MICE 2019 Sıralaması	92

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ACODRES	:Kolombiya gastronomi derneği endüstri
ADECCO	:İnsan Kaynakları Şirketi
ALAİCO	:Uluslararası Havayolları Birliği
ANATO	:Kolombiya Seyahat ve Turizm Acenteleri Derneği
AR-GE	:Araştırma ve Geliştirmedir
BANCOLDEX	:Kolombiya İş Geliştirme Bankası.
CCB	:Bogota Ticaret Odası
CİTUR	:Turist Bilgi Merkezi
COTELCO	:Kolombiya Otel ve Turizm Derneği
CPC	:Rekabet Edebilirlik Konseyi
CPTUR	:Turist Düşünce Merkezi
DANE	:Ulusal İstatistik Dairesi
ESCA	:Avrupa Kümelenme Analizi Sekreterliği
FARC	:Kolombiya devleti ile Kolombiya devrimci silahlı güçleri
FESTTUR	:Turizmde Yüksek Araştırmalar Fuarı
FINDITER	:Bölgesel Kalkınma Finansal Kuruluşu
FONDETUR	:Bogotá Turizm Geliştirme Fonu.
FONTUR	:Kolombiya Ulusal Turizm Fonu
GSYİH	:Gayri Safi Yurt İçi Hasıla PIB
GTA	:Gürcü Turizm Derneği
IDT	:İl Turizm Enstitüsü
IUCN	:Uluslararası Doğayı Koruma Birliği
İCTRC	:Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi
iNNpalsa	:Kolombiya Hükümeti Girişimcilik ve İnovasyon Ajansı
KOBİ	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri
LQ	:İstihdam Yoğunlaşma Faktörü
MCİT	:Kolombiya Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı
MICE	:Toplantılar, Teşvikler, Kongreler ve Sergiler
MinTrab	:Kolombiya Çalışma Bakanlığı
NTS	:Sektörel Teknik Standartlara
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PROCOLOMBIA	:İhracat, Turizm, Yatırım ve Ülke Markası Ajansı
RNT	:Ulusal Turizm Siciline
SENA	:Ulusal Öğrenim Hizmeti
SİTBOG	:Bogotá Turist Bilgi Sistemi
SİTP	:Bogota Entegre Toplu Taşıma Sistemi
UBER	:Uber Technologies, Inc.

UNIDO :Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü
UNWTO :Dünya Turizm Örgütü
USAID :Uluslararası Kalkınma Ajansı
ZİT :Turist İlgi Alanlar

GİRİŞ

Küreselleşmenin artan yükselişi ve dolayısıyla, ekonomik sektörler ve şirketler düzeyinde üretken altyapıların gerektirdiği değişimle birlikte, farklı bölgelerin dünya çapında rekabet edebilmesini sağlayan rekabet avantajları bulmak zorunlu hale gelmektedir.

Bogota turizm kümelenmesi, şehrin ekonomik kalkınmasında büyük öneme sahip olmasına rağmen, kümenin şehrin rekabet gücü üzerinde yarattığı etki çok az sayıda analize konu olmuştur. Genel bir şekilde ele alınan bu konu ile ilgili bilgi eksikliği olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmada, Porter'ın Elmas modeli kullanılarak, kümenin uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmesine katkıda bulunan ya da rekabet gücü elde etmesini engelleyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Porter, Elmas Modeli ile bir ulusun belirli endüstrilerde uluslararası rekabet gücünü nasıl elde edebileceğini ve ulusların nasıl rekabet avantajı sağladığını açıklamaktadır. Elmas modeline göre bir ülkenin rekabet gücü, o ülke içinde faaliyet gösteren üretken endüstriler tarafından sağlanmaktadır.

Porter, Elmas modelini oluşturan değişkenleri mal ve hizmet sektörlerine yönelik ayrı ayrı açıklamıştır. Turizm endüstrisinin hizmet sektörü içinde yer almasından dolayı elmas modelinin faktör açıklamaları hizmet sektörü esas alınarak yapılmaktadır.

Bu çalışma, kümelenme çerçevesinde bir analiz gerçekleştirmektedir. Turizmin temel ortamı, cazibe merkezlerinin ve kaynakların potansiyeli, altyapı ve turizm destek hizmetleri, turizm hizmetlerinin sunumunun ölçülmesi, hizmet kalitesi, mesleki yeterlilik, eğitim ve öğretim, iş ortamı ve rol tanımından hareketle sektörel bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Bogota turizm kümesinin rekabet gücü Porter'ın elmas modeli yardımıyla incelenecektir.

Porter'ın elmas modeli, sektörün sürdürülebilirliğini sağlayan rekabet avantajının aşağıdaki belirleyicilere dayalı rekabetçi bir ortam içerisinde bulunmasının hayati önem taşıdığını ileri sürmektedir. Bunlar, faktör koşulları, firma stratejisi, yapısı ve rekabet, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler, devletin rolü ve fırsatlardır. Porter, coğrafi olarak yoğunlaşmış bir ekonomik sektörü "kümelenme" olarak adlandırmaktadır.

Faktör koşulları, bir ulusun, bölgenin veya sektörün üretimde yararlandığı fiziksel kaynaklar, sermaye ve altyapı gibi üretim faktörlerinin bulunurluğunu, kalitesini, maliyetlerini ve bu faktörlerden yararlanan insan kaynaklarının uzmanlığını ifade etmektedir. Talep koşulları, pazar bölümlendirme özellikleri, büyüme hızı ve iş ortamı üzerindeki etkisi açısından talebin iç

kompozisyonunu ifade etmektedir. Firma stratejisi, yapı ve rekabet, şirketlerin yönetimini, yapılarını, genellikle sahip oldukları rekabet avantajlarını ve aralarındaki yerel rekabeti ifade etmektedir. Öte yandan, ilişkili ve destekleyici endüstriler, şirketlerin değer zinciri faaliyetlerini koordine edebildiği veya paylaşabildiği sektörlerle ek olarak, ilgili coğrafi alanların üretim-tüketim sistemindeki tedarik zincirini göstermektedir. Devlet ve fırsatlar, Porter'ın elmasında yer alan diğer unsurlardır. Devlet, sübvansiyonlar, hibeler, sermaye piyasaları politikası, eğitim politikası, iş ortamı ve tüketimi yönlendirebildiği için temel bir role sahiptir. Fırsatlar ise yatırım algısının değişmesi, teknolojik gelişmeler ile yeni sektörlerin doğuşu, büyümesi ve olgunlaşması, finansal piyasalardaki değişimler ve uluslararası gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yatırım alanları olarak değerlendirilebilir.

Bu model aşağıdaki nedenlerle bu çalışmada uygulanmak üzere seçilmiştir. Birincisi, model rekabet gücünü makro ve mikro düzeyde incelemekte ve firma/endüstri ve ülke bazında konuyu ele alabilmektedir. İkincisi, teorik açıdan ekonomideki tüm firma, endüstri ve sektörler için geçerli bir yapı sunmakta ve ülkelerin rekabet gücünü açıklarken diğer ülke ekonomilerini ve rekabet stratejilerini ele alarak konuyu bir bütün olarak incelemektedir.

Yapılan bu çalışmanın literatüre çeşitli noktalarda katkısı olacağı düşünülmektedir. Araştırılan kaynaklara göre literatürde Bogota özelinde bu çalışmaya benzer başka bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın hem literatüre hem de Bogota'nın turizm sektöründe rekabet stratejilerini belirlemesi bağlamında katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmanın genel olarak Bogota'nın turizm sektörü için rekabet stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda çözümler sunabileceği düşünülmektedir.

Birinci bölüm, turizm sektöründe rekabet edebilirlik ve kümelenme kavramı üzerine kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca Porter'ın "elmas modeline" belirleyicileriyle birlikte ayrıntılı olarak yer verilmektedir: Bunlar hem temel hem de gelişmiş faktör koşulları; talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, şirket stratejisi, yapısı ve rekabet; devletin rolü ve fırsatlar olarak sıralanmaktadır. Aynı zamanda "elmas modeli" ona benzer diğer modellerle karşılaştırılmaktadır. İkinci bölüm, Bogota ilinde bir turizm kümelenmesinin varlığına dair kanıtları yoğunlaşma indeksleri ile göstermektedir. Üçüncü bölüm, her bir belirleyici için olumlu ve olumsuz faktörleri vurgulayarak elmas modelinin belirleyicilerini ikincil veriler ile analiz etmektedir. Son olarak gelecekteki araştırmalara temel teşkil edebilecek sonuçlar sunulmaktadır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Turizmde Rekabet

Turizm, Zarza ve Serrano'ya (2013) göre 19. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi'nin bir ürünüdür. Amaçları arasında dinlenme, kültür, iş, ticaret ve aile ilişkileri vardır. Bununla birlikte Antik, Orta ve Modern Çağlardan beri açık bir tarihsel geçmişe sahip olan yerlerin ziyaret edilmesi anlamına da gelir. Turizm, ulaşım-iletişim teknolojileri ve araçlarının gelişimine bağlı olarak teşvik edilmiş, böylece turistik faaliyetler coğrafi olarak genişlemiştir (Ibáñez & Cabrera, 2011) . Ayrıca turizm, tedarikçilerin ve alıcıların etkileşim içinde olduğu çok sayıda aktöre sahiptir ve mevsimsel, bilgi yoğun bir sektördür (Ortiz Flórez et al., 2019).

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) (2003) turizmi, "insanların tatil, iş ve diğer nedenlerle bir yıldan az bir süre boyunca olağan çevreleri dışındaki yerlerde yaptıkları geziler ve konaklamalar sırasında gerçekleştirilen faaliyetler" olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Maldonado (2006), turizmin bir zenginlik kaynağı olarak karşılıklı ilişkileri pekiştiren sosyal ve kültürel bir olgu olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Gökdeniz ve Dinç (2003) turizmi, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçların karşılanması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Turizm, yerel faaliyetlere yönelik mal ve hizmet talebi oluşturarak yeni şirketlerin kurulmasını teşvik etmekte bölgede, refah ve gelir artışı ile sonuçlanabilecek ekonomik etkiler yaratmaktadır (Estevao & Ferreira, 2012).

Karmanova et al., (2017) turizmi "endüstri sonrası toplumda ekonomik gelişimin yönlerinden biri olarak çeşitli sosyo-ekonomik sorunların çözülmesine izin veren bir faaliyet" olarak tanımlamaktadır. Turizm, istihdam ve refahı artırmakta, toplumun yaşam kalitesini iyileştirmekte, nüfusun sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunmaktadır (Karmanova et al., 2017).

Son yıllarda, destinasyon sayısındaki artış ile birlikte turist sayısında kayda değer bir büyüme gözlemlenmiştir. Destinasyon sayısındaki artış destinasyonlar arasında daha fazla rekabet yaşanacağı anlamına gelmektedir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2020 yılı verilerine göre turizm endüstrisi 2019 yılında dünya genelinde % 4 büyüme göstermiş, 1 milyar 500 milyon kişi seyahat ederek konaklama gerçekleştirmiş ve 1 trilyon 507 milyar Amerikan Doları (\$) harcamada bulunmuşlardır. 2018 yılında; dünya genelinde 1 milyar 400 milyon kişi- 1 trilyon 463 milyar (\$) harcama yaparken, 2017 yılında; 1 milyar 323 milyon kişi- 1 trilyon 351 milyar (\$) harcama gerçekleştirmiştir, 2016 yılında ise; 1 milyar 235 milyon kişi 1 trilyon 253 milyar (\$) harcama yapmıştır.

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda ve insanların refah düzeylerinin artmasıyla birlikte tüketicilerin ihtiyaç algıları değişmiş ve turizm faaliyetleri bir ihtiyaç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Jackson & Murphy, 2006). Turizm yalnızca yüksek gelir düzeyine sahip kişilerin katılabildikleri bir faaliyet olmaktan çıkıp, orta ve dar gelirli tüketicilerin de katılabileceği ve milyonlarca insanın, gezip-görme, eğlenme, dinlenme, öğrenme gibi sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılayabilmek için sürekli yaşadıkları yerlerden geçici sürelerle başka ülke veya bölgelere gittikleri kitlesel bir nitelik kazanmıştır (Bahar, 2004).

Turizm, daha önce de belirttiğimiz gibi, son yıllarda küresel olarak yüksek büyüme gösteren sektörlerden biridir. Küresel olarak, turizm sektörü OECD bölgesinde ortalama olarak GSYİH'nın %4,2'si, istihdamın %6,9'u ve hizmet ihracatının %21,7'si ile doğrudan ilişkisi bulunan önemli bir ekonomik faaliyet koludur. OECD ülkelerinde turizm sektörünün büyüme performansı, 2014 yılından itibaren dünya ortalamasının üzerindedir. Hızlı büyüyen her endüstride olduğu gibi turizm sektöründe de ülkelerin paylarını arttırma çabaları rekabeti arttırmış, yeni araştırma ve çalışmalara yön vermiştir. Bu nedenle, birçok turizm ülkesi, özellikle kalkınma ve büyümeleri için zorunlu olan döviz girdisini sağlamak, yeni iş sahaları açmak ve milli gelirlerini arttırmak amacıyla uluslararası turizm pazarından pay almak için rekabet içindedirler (Kozak, 2004).

Turizm rekabeti ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri Crouch ve Ritchie (2003)'ye aittir. Hizmet sektörüne ilişkin rekabeti ülke, endüstri, ürün ve işletmeler bazında turizm destinasyonuna uygulamışlardır. Crouch ve Ritchie'ye göre, bir turizm bölgesinin yerleşiklerine yüksek bir hayat standardı sağlayan imkanlar, o yerin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir (Enright & Newton, 2004). Başka bir tanımda ise turizm rekabeti, artan stratejik bir değer olarak, turizm destinasyonunun bütünleştirilmiş kalite yönetimindeki başarı olarak tanımlanmaktadır (Go ve Govers, 2000).

Literatürdeki tanımlamaların hem makro hem de mikro düzeyde anlam içerdiği görülmektedir. Makro açıdan turizm rekabetinin nihai amacı yerleşiklerin reel gelirini arttırmaktır (Marina Novelli et al., 2006). Uluslararası pazarda ülke performansını etkileyen tüm sosyal, kültürel ve ekonomik değişkenleri kapsayan geniş bir olgudur. Mikro açıdan bakıldığında ise, rekabet firma/işletme düzeyinde ele alınır ve firmaya özgü davranışlar rekabeti açıklar. Rekabet gücü elde etmek isteyen bir turizm işletmesi, talep ettiği fiyatı ödemeye razı olan müşteri ve tüketiciler için en uygun mal ve hizmet sepetini sağlamak zorundadır (Gomezelj & Mihalič, 2008). Turizm rekabeti ile ilgili model geliştirmek ve rekabet gücünü hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek; farklı turizm bölgelerinin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesine, turist sayısı ve turist harcamalarının arttırılmasına ve ekonomik gelişmenin sağlanmasında sektör ve hükümet yetkililerine büyük fayda sağlayacaktır. Bu

bağlamda bir bölge için rekabetin geliştirilmesi demek, yeni iş imkanları ve daha iyi yaşam koşullarının sağlanması anlamına gelmektedir (Bahar, 2004).

Pek çok ülke, özellikle de elverişli doğal koşullara sahip üçüncü dünya ülkeleri, ekonomilerini canlandırmada turizme öncü bir rol vermektedir (Martínez-Pérez et al., 2019). UNWTO (2019) verilerine göre, birçok kaynak pazardan yurt dışına seyahat eden insanların oluşturduğu uluslararası turizmden elde edilen gelir, dünya hizmet ihracatının %29'unu ve tüm mal ve hizmet ihracatının %7'sini temsil etmektedir. Bu rakamlar, uluslararası turizmi dünyadaki beş ana ekonomik sektör arasına sokmaktadır. Bu haliyle turizm kimyasal ürün üretimi ve akaryakıt sektörünün arkasında; gıda ve otomotiv endüstrilerinin önünde yer almaktadır.

1980'lerde dünya turizm endüstrisinde talepten daha fazla turizm hizmeti arzı vardı. 1990'ların sonundan itibaren arz ve talep ilişkisinde değişiklik yaşanmış, artan talep global pazarlarda turizme yönelik yatırımları teşvik etmiştir. Turizm hizmeti sunan işletmelerin sayısındaki artış turistik destinasyonlar arasındaki rekabetin artmasına neden olmuş, optimal düzeyde rekabet gücü elde etmek, turistik destinasyonlar için stratejik bir faktör haline gelmiştir (Altimira Vega & Muñoz Vivas, 2011).

Son yıllarda, uluslararası arenada, bir turizm destinasyonunun rekabet gücü üzerinde en büyük etkiye sahip faktörlerin belirlenmesine yönelik artan bir ilgi ortaya çıkmıştır. Bu konuda en çok alıntı yapılan eserler şu şekilde sıralanabilir: (Crouch & Ritchie, 1999); (Chulwon Kim, 2003a); (Jiménez & Aquino, 2012). Yukarıda sıralanan araştırmalar, fiyatlar, altyapı, teknoloji, toplum, çevre, endüstriyel organizasyon ve dış koşullarla ilgili göstergeleri ele almıştır. Ayrıca başka çalışmalarda M. Porter'ın kavramları ve analiz araçlarını turizm alanına uyarlayarak, özellikle turistik destinasyonlar için rekabetçilik modelleri geliştirilmiştir (Monfort, 1999).

1.1.1. Turizm sektöründe bölgesel rekabet

Rekabet gücü, çeşitli konulara ve dolayısıyla turistik destinasyonlara da uygulanabilen geniş bir nedensel faktörler ağına bağlı olan karmaşık, çok boyutlu bir kavramdır. Rekabet gücünün tanımı hakkında teorik bir yapı oluşturmaya çalışırken Michael Porter, makroekonomik bir bakış açısıyla rekabetçiliği, bir ülkenin, nüfusun yaşam standardında eşzamanlı bir artışla birlikte uluslararası pazarlara katılımı sürdürme ve artırma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Porter, 1990). Turizm araştırması alanında, turistik destinasyonların rekabet gücü, "bir destinasyonun yerel kaynakları sürdürmesine ve rakiplerine göre pazardaki konumunu korumasına izin veren katma değerli ürünler yaratma ve bütünleştirme kapasitesi" olarak tanımlanabilir (Hassan, 2000). Pek çok araştırmacının

(Riddle, 1986),(Richardson, 1987) imalat endüstrilerinde sıklıkla gerçekleştirilen rekabet araştırmalarının hizmet sektörüne uygulanmasında hiçbir engelin olmadığını erken dönemlerde göstermesine rağmen Porter (1990) ve Newall (1992) tarafından da ifade edildiği gibi; hizmet sektöründe buna dair çok az araştırma yapılmıştır.

Turizmde rekabetin ölçülebilmesi, çok fazla sayıda faktörün etkisi altındadır. Bunlar, ziyaretçi sayısı, pazar payı, turist harcamaları, işgücü, turizm endüstrisinin katma değeri gibi objektif faktörlerle; kültür ve tarihi zenginlik, turizm deneyiminin kalitesi ve memnuniyeti gibi sübjektif faktörleri kapsamaktadır. Bu nedenle; rekabet hem göreceli (ne ile karşılaştırılacak) hem de çok boyutludur (rekabetin göze çarpan belirgin nitelik ve özellikleri nedir) (Bahar, 2004).

Bir turizm destinasyonunun orta ve uzun vadede kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesi rekabet avantajı olarak bilinmektedir (Peiró-Signes et al., 2015). Bir turizm destinasyonu çok çeşitli kaynaklara sahip olabilir, bununla birlikte, az sayıda turist ziyaret etmesine rağmen söz konusu kaynakları daha etkin ve verimli kullanan başka bir destinasyon kadar rekabetçi olmayabilmektedir (Gómez-Vega et al., 2022).

Ejarque (2005) turizm destinasyonunu şu şekilde tanımlamaktadır: “Markası, fiyatı ve pazardaki yeri ile yılın büyük bir bölümünde turizmi ekonomisinin temel dayanaklarından biri haline getirmek için yeterince büyük bir ziyaretçi ve turist akışını sürdüren bölge”. Bu tanım, turizmin, doğal, kültürel ve bölgesel çevresinin bir parçası olduğu fiziksel bir alan üzerinde geliştirilen, deneyimler üreten bir makro ürünle sonuçlandığını belirtmeyi mümkün kılmaktadır (Chhetri et al., 2017) Tanım, rekabetin sektörden ziyade destinasyon perspektifine odaklandığını vurgulamaktadır (Torres & Marrero, 2014).

Komppula ise (2014) bir turistik destinasyonun rekabetçiliğini, destinasyonun ziyaretçi veya turistleri çekme, tatmin etme, böylece daha verimli mal ve hizmetler sunabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım turistik rekabet gücünü, belirli özelliklerin ve çekici kaynakların rakiplere kıyasla verimli yönetimi sayesinde bir yerin çekiciliğini arttırması ile ilişkilendirmektedir. Bu görüş pek çok araştırmacı (Rodríguez et al., 2016) , (Ibañez & Cabrera, 2011) ve (Acuña, 2000) tarafından da paylaşılmaktadır.

Crouch & Ritchie (1999) tarafından öne sürülen sistematik destinasyon rekabetçiliği modeli, rekabet üstünlüğünün destinasyonun turizm kaynaklarını uzun vadede etkin bir şekilde kullanma yeteneği ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Fiziki coğrafya, kültürel ve tarihi ögeler, gerçekleştirilen etkinlikler ve turizm ile ilgili kurumlar destinasyonun rekabet üstünlüğü için birincil ögeler olarak ifade edilebilir ve turist destinasyon seçimini güdüleyen temel kaynaklar olmanın yanı sıra destinasyon

rekabetçiliğini arttırmak için planlayıcıların ve geliştiricilerin ele alması gereken öğelerdir (Estevaso & Ferreira, 2012). Bunun yanı sıra, model destekleyici faktörler ve kaynakları destinasyon rekabetçiliğinin ikincil kaynakları olarak açıklar (Ekin, 2004).

Açıklanan tanımların bir analizini yaparken, iki temel yönü vurgulamak önemlidir. Birincisi, rekabet edebilirlik, doğrudan gözlemlenemeyen ve ölçülmesi zor olan karmaşık, dinamik, çok boyutlu bir fenomen olarak görülmektedir. İkincisi, tamamen ekonomik bir yaklaşımdan, toplum ve sürdürülebilirlik değişkenlerini bütünleştiren daha geniş bir yaklaşıma doğru bir evrim görülmektedir. Turizm rekabet gücü araştırmalarının karmaşıklığı nedeniyle, rekabet gücünü belirleyen faktörleri açıklamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında sırasıyla, Porter'ın Rekabet Gücü Modeli, Ritchie ve Crouch'un Turizmin Kavramsal Rekabet Modeli ve Kim'in Turizm Rekabeti Modeline yer verilecektir.

1.1.1.1. Porter'ın rekabet gücü modeli

Rekabet yazınında rekabet gücü teorisi ile ilgili en çok tartışılan modellerden biri Michael E. Porter'ın Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy) (1980) ve Rekabet Avantajı (Competitive Advantage) (1985)(Porter, 1985) adını taşıyan eserlerinde formüle edilen ve ulusal rekabet gücü faktörleri ve rekabet gücünü oluşturan faktörlerin etkileşimi üzerine önemli katkıların yer aldığı rekabet modelidir. Model, ülkelerin stratejik rekabet planlarında, turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinde ve ekonominin farklı sektörlerinde geniş ölçüde karşımıza çıkmaktadır.

Porter (1990), 'The Competitive Advantage of Nations' adlı çalışmasıyla, bir firmanın başarı veya başarısızlığına neden olan faktörleri açıklayan bir çerçevenin geliştirilmesine büyük katkıda bulunmuştur. 'The Competitive Advantage of Nations', ulusal koşulların ve hükümet politikalarının bir firmanın rekabet gücü üzerindeki rolünü tartışmaktadır. Modelin temel amacı, bir firmanın yerel ortamının zaman içinde rekabet başarısını nasıl şekillendirdiğini ve neden bazı ülke endüstrilerinin ve firmalarının uluslararası ticarete başarılı olurken diğerlerinin başarısız olduğunu açıklamaktır.

Porter'e göre (1990) dünyada küresel rekabetin artmasıyla birlikte ulusların da önemi artmıştır. Rekabetin temeli bilginin yaratılmasına ve özümsemesine doğru kaydıkça ulusun rolü büyümüş, rekabet üstünlüğü oldukça yerel özelliklerin ön plana çıkarıldığı bir süreçle sağlanmaya başlamıştır. Ulusal değerler, kültür, ekonomik yapılar, kurumlar ve tarihsel farklılıklar gibi hususlar kolaylıkla taklit edilemedikleri için rekabet üstünlüğüne önemli katkılar sağlamaktadır (Dias-Sardinha et al., 2018). Çoğu ülkenin rekabet modelinde çarpıcı farklılıklar bulunmakta; birçok ulus bazı sektörlerde rekabet edememektedir. Belli sektörde başarılı olmuş uluslar bu başarılarını, dinamik bir yapıya ve

zorlayıcı bir ortama/çevresel koşullara sahip olmalarına borçludur (Segarra-Oña et al., 2012). Güçlü yerli rakiplerden, agresif tedarikçilerden ve talepkâr müşterilerden oluşan çevresel koşullar, ülke endüstrisinin inovasyon yapabilme ve kalitesini yükseltebilme kapasitesini arttırarak ulusun rekabet üstünlüğüne katkıda bulunmaktadır (Segarra-Oña et al., 2012); (Porter, 1998).

Porter (1998), endüstrilerde rekabet avantajı geliştirmenin sürekli iyileştirme ve yenilik gerektirdiğini vurgulamaktadır. Ona göre, yerel çevrenin, firmaları risk almaya ve yeni rekabet stratejilerine yatırım yapmaya ittiği yerde uluslar başarılı olmaktadır. Bu tür stratejileri sürdürmek ve sürekli yatırım yapmak için gelişmiş teknolojiye, iyi becerilere ve yeterli finansal kaynaklara sahip olmak gerekir. Söz konusu bu kaynaklar mevcut olduğunda, ülkeler doğru bir strateji izlemeyi başarabilmektedir. Yerel koşullar şirketleri bu stratejileri erken bir dönemde ve agresif bir şekilde benimsemeye teşvik ettiğinde uluslar başarılı olabilmektedir (Chhetri et al., 2017). Uluslar, uluslararası pazarlara açıldıklarında, yenilikler ve iyileştirmeleri uluslararası pazarın ihtiyaçları doğrultusunda sağladıklarında endüstrilerde başarılı olmaktadır. Uluslararası rekabette başarı sağlamanın yolu şirketlerin ulusal konumlarını uluslararası konuma dönüştürmelerine bağlı olmaktadır (Hood & Vahlne, 1988).

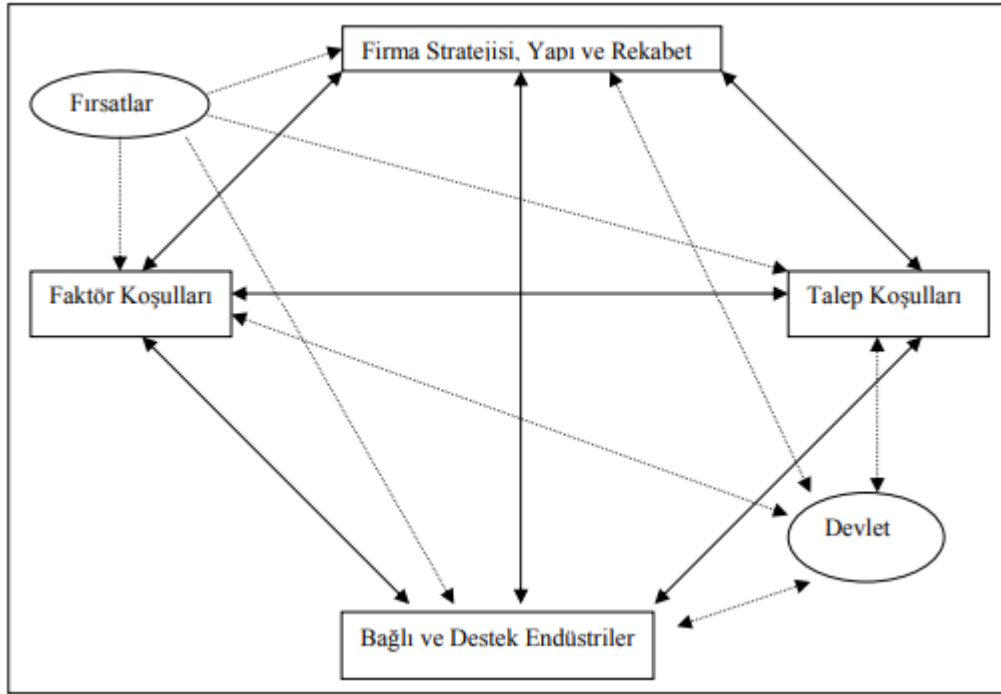
Porter'a (1990) göre, rekabet avantajının yaratılmasını destekleyen 'uygun' ortam, belirli faktörlere dayalı ulusal bir 'elmas' modelinde yer alan niteliklere dayanmaktadır. Porter'ın yaklaşımı firmayı analizin merkezine almasına rağmen, dış faktörlerin firmanın rekabet gücü üzerindeki rolünü de hesaba katar (Duren et al., 1994). Elmas Modeli (1990) rekabet gücünün, yenilik kapasitesi ve destinasyonda yer alan aktörlerin entegrasyonunu destekleyen unsurların bir kombinasyonu olduğu önermesine dayanmaktadır. 'Elmas Modeli' tarafından benimsenen ana faktörler/belirleyiciler şunlardır: faktör koşulları; talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi, yapısı ve rekabeti. Bu model daha sonra dışsal güçleri ele alan diğer iki belirleyicinin (devlet ve fırsatlar) dahil edilmesiyle genişletilmektedir. Elmas Modeli bileşenleri, aşağıda incelenecek olup şekil 1.1'de gösterilmektedir.

Porter (1998), belli bir endüstrinin başarısı veya başarısızlığının, tüm 'elmas' bileşenleri arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğunu ve söz konusu bu belirleyicilerin de şans koşullarını ve devlet politikasını etkileyebileceğini iddia etmektedir. Porter (1990)'a göre nitelikli yerli tedarikçiler, güçlü rakipler ve talepkâr müşterilerden oluşan yerel koşullar firmaları sürekli yenilik yapmaya teşvik etmektedir. Eğer ulusal koşullar bilgi, beceri ve varlıkların birikimine olanak sağlıyor ve firmalar

güncel bilgilere erişebiliyorsa rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Ulusal çevresel koşullar, işletmeleri zaman içerisinde becerilerini arttırmaya yönelik teşvikleri sağlamada önemli bir unsurdur.

Bir ulusun çevresel koşulları, aynı zamanda, firmaları zaman içinde üstünlüklerini arttırmaya ve genişletmeye teşvik etmede önemli bir faktördür. Porter (1990), endüstrinin yalnızca bir veya iki belirleyicide başarılı olması durumunda, daha düşük düzeyli üstünlüklere dayalı rekabet avantajlarının mümkün olduğunu savunmaktadır. Bu tür bir avantajı sürdürülebilir kılmak zordur, hızla değişen koşullar ve küresel rakipler rekabet üstünlüğünü geçersiz kılabilir (Jackson & Murphy, 2006). Tersine, 'elmas' boyunca daha yüksek düzeyde, rakiplerin geçersiz kılmaları veya taklit etmeleri güç olan avantajlar yaratılır (Porter, 1990).

Turistik destinasyonda mevcut olan diğer belirleyiciler bu modelde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin: Kamu sektörü tarafından uygulanan liderlik; üretim faktörlerinin varlığı ve niteliği, şirketlerin rekabet gücü; turist talebinin kalitesi ve performansta daha yüksek bir kalite düzeyine ulaşmak için tüm temsilciler arasında oluşan sinerji vb. Model, özellikle turizm kümelenmelerinde bir entegrasyon stratejisi geliştirmek için kullanışlıdır (Porter, 1990).



Şekil 1.1 Porter'in dinamik elması (Porter, 1990)

Porter'in modeli, teorik açıdan ekonomideki tüm endüstri ve sektörler için geçerli bir yapıya sahiptir. Bu nedenle model, turizm sektöründeki işletmelere uygulanabilir ve ulusal turizm sektörleri

arasındaki rekabet gücünün hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu açıklayabilir (Bahar, 2004). Bu amaçla, Porter'ın dinamik elması aşağıda turizm sektörü yönünden tek tek ele alınmıştır.

1.1.2.1.1. Faktör koşulları

Bu grupta, turizm destinasyonunda yer alan üretim faktörlerine yer verilmiştir. Herhangi bir turizm bölgesindeki hizmeti satın almak adına o bölgeye seyahat etme arzusunda olan bir turist için, faktör koşulları çekiciliğin ve motivasyonun önemli belirleyicisidir. Diğer bir deyişle, turistin bir turizm bölgesini ziyaret etmedeki en önemli ve ilk nedeni; o ülkenin fiziksel, tarihsel, kültürel ve rekreatif (boş zamanı değerlendirme) kaynaklara sahip olmasıdır. Bunlar, o destinasyonun rekabet gücü oluşturmasına doğrudan etki eden unsurlardır (Bahar, 2004).

Porter (1990), faktör koşullarını temel ve gelişmiş faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Temel faktörler, miras alınan veya küçük yatırımlarla yaratılabilen faktörlerle ilgilidir. Bu faktörler çok çeşitli endüstrilerde bulunmakta, sınırlı avantaj türlerini desteklemektedir. Birçok ülkede mevcut olması nedeniyle geçersiz kılınması kolaydır. Temel faktörlerin örnekleri arasında doğal kaynaklar, iklim, konum, niteliksiz işgücü ve sermaye sayılabilmektedir (Gomezelj & Mihalič, 2008). Öte yandan, gelişmiş faktörler hem insan hem de fiziksel kaynaklara yapılan büyük ve sürekli bir yatırımla yaratılan faktörlerdir. Bu faktörler daha uzmanlaşmış olma eğilimindedir, rekabet avantajı için daha sürdürülebilir temeller sağlar, bununla birlikte daha riskli özel ve sosyal yatırımlar gerektirmektedir. Gelişmiş faktörler arasında modern dijital veri sistemleri, nitelikli mühendisler ve bilgisayar bilimcileri gibi yüksek eğitilmiş çalışanlar ve çeşitli disiplinlerdeki üniversite araştırma enstitüleri örnek olarak verilebilir (Collinson & Rugman, 2017).

Elmas modelinde, gelişmiş faktörlerin rekabet avantajı için önemli olduğu kabul edilir. Bu faktörler eğitim, araştırma ve inovasyon yoluyla oluşturulabilir ve bu nedenle bireyler, şirketler veya hükümet tarafından yapılan yatırımların bir ürünüdür (Marina Novelli et al., 2006). Temel varsayım, bir ulusun faktör koşullarını sürekli olarak yükseltmesi gerektiğidir. Temel faktörler, ülkeye daha sonra gelişmiş faktörlere yatırım yaparak güçlendirilebilecek bir başlangıç avantajı sağlar. Öte yandan, temel faktörlerdeki dezavantajlar, ülkelerin gelişmiş faktörlere daha fazla yatırım yapmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Porter (1990)). Bu nedenle, bir ülkenin eğitim sistemi veya altyapısı gibi gelişmiş faktörlerini yükseltmek, bir ülkenin rekabet avantajlarını geliştirmenin bir yolu olarak kabul edilir.

Porter (1990), halihazırda mevcut olan 'doğal' faktör koşullarına karşı özellikle bu 'yaratılmış' faktör koşullarının önemli olduğunu savunmaktadır. Oluşturulan bu faktör koşullarının, becerilerin

geliştirilmesi ve yeni bilgilerin oluşturulması yoluyla sürekli olarak yükseltilmesi önemlidir. Rekabet avantajı, önce özel faktörler yaratan ve daha sonra bunları sürekli olarak geliştirmek için çalışan birinci sınıf kurumların varlığından kaynaklanmaktadır (Segarra-Oña et al., 2012) Uluslar böylece faktör yaratmada iyi oldukları endüstrilerde başarılı olurlar (Porter, 1998b). Porter, söz konusu faktör koşullarını şu şekilde sınıflandırarak açıklamaktadır (Porter, 1998b):

- **Fiziki kaynaklar:** Arazi, su, iklim koşulları, madenler, ormanlar, hammadde ve elektrik gibi fiziksel unsurları ve bunların kullanım kalitesini içermektedir. Turizmin birinci derecede varlık nedeni olan fiziksel ve çevresel kaynakların korunması ve uzun dönemde sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, destinasyonun rekabet gücü elde edebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Suyu, iklimi, doğası ve çevresel güzellikleri bozulan bir destinasyona yönelik turizm talebinden söz edilemez.
- **İnsan kaynakları:** Turizm sektöründe istihdam edilen işgücü kaynaklarıdır. Nitelikli işgücünün sayısı, mesleki bilgi ve tecrübeleri, çalışma ahlakı ve disiplini gibi unsurlar beşeri kaynakların önemli özelliklerindedir. Turistlerin memnuniyeti ve ilerleyen yıllardaki ziyaretlerinde, beşeri kaynakların varlığı ve niteliği çok önemli olmaktadır.
- **Bilgi kaynakları:** Mal ve hizmetlere yönelik bilimsel ve teknik bilgilerle, piyasa araştırma raporları ve bilgisini içermektedir.
- **Sermaye kaynakları:** Turizm sektöründeki tüm sermaye yatırımlarını içermektedir. Yerli ve yabancı sermaye kaynakları ile bunların maliyeti, sermaye piyasası ve sektörü ilgilendiren finans, maliye ve kamu teşviklerini kapsamaktadır.
- **Altyapı yatırımları:** Ulaşım, haberleşme, taşıma sistemleri, teknoloji, sağlık, eğitim ve kültürel hizmetleri kapsamaktadır. Uluslararası turizm pazarında rekabet edebilmek için ülkeler gerekli altyapı yatırımlarını yapmak zorundadırlar. Çünkü, turizm talebini karşılayabilmek için gerekli olan altyapının uygun standartlarda ve zamanından önce yapılması, ülke ekonomisi açısından turizmden sağlanacak ekonomik faydanın artmasını sağlayacaktır. Altyapı konusuna yeterli özen gösterilmezse, turizmin ekonomik faydasından çok meydana getireceği düzensiz gelişme ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm aranması kaçınılmaz olacaktır (Bahar, 2004). Bununla birlikte, turistik faaliyetin özgünlüğü göz önüne alındığında, kültürel ve tarihi kaynakları önemli bir kategori olarak eklemek ve altyapıyı üst yapıyı içerecek şekilde genişletmek uygun görünmektedir (Rodriguez, 2000).

1.1.2.1.2. Talep koşulları

Turistik destinasyonların rekabet gücünü açıklamaya katkıda bulunan ikinci faktör, talep koşullarıdır. Burada, turistik destinasyonlara yakın, talepkar müşterilerin yerleşik şirketlerin ürün ve hizmetlerinin gelişimini teşvik edeceği düşünülmektedir.

Talep koşulları, bir endüstrinin ürün ve hizmetlerine yönelik iç talebin niteliğini ve boyutunu ifade eder. Burada temel özellikler, yerel müşteri talebinin gücü ve karmaşıklığıdır. Porter (1990), şirketlerin ihtiyaçlarına karşı en duyarlı oldukları müşteri kesiminin en yakın müşteriler olduklarını savunmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin ürünlerinin niteliklerinin şekillenmesinde iç pazar talebi özel bir önem taşımaktadır (Topolansky, 2008).

Ülke içi turizm piyasasındaki işletmeler arasında rekabet ne kadar yüksekse, bu ekonomik birimlerin uluslararası turizm piyasasında rekabet gücü elde etmeleri de o ölçüde kolay olacaktır (Segarra-Oña et al., 2012). Dinamik ve rekabetçi işletmeler uluslararası standartlara kolaylıkla uyum sağlamakta, değişen şartlara hızla reaksiyon göstermekte ve yeni çıkan fırsatları değerlendirerek rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır (Enright & Newton, 2005). Bu bağlamda; talep koşulları özellikle iç talep ve onun dış piyasalara yönelik etkisi, ulusal rekabet gücü kazanımında önemli olmaktadır. Yüksek bir iç talep, verimliliği arttırarak, gelişimi ve yeniliği cesaretlendirir (Bahar, 2004). Birçok turizm ülkesi öncelikle ülke-içi talebe bağlıdır; iç turizm daha iyi olduğunda, dış talep de (dış turizm) daha hızlı gelişmektedir (Altınay, 1995).

Porter'a göre talep koşulları ulusal firmalar tarafından yapılan yeniliklerin oranı ve özelliklerini şekillendirmekte en etkili belirleyicidir. Yerel talebin kalitesinin rekabet avantajını belirlemede yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğunu ileri sürmektedir (Porter, 1998). İç talebin tüketici ihtiyaçları ve endüstri trendleri hakkında doğru bilgiler veriyor olması önemlidir. İç talep, uluslararası pazar için hayati bir destektir (Diallo, 2021).

İç talebe ilişkin yukarıda ifade edilenler ve Porter'in (1998) bulguları, iç talebin bileşimi, büyüklüğü ve evrimi ve uluslararasılaşması olmak üzere iç talebin üç önemli mekanizmasını gözler önüne sermektedir. Aşağıda yer alan alt bölümlerde söz konusu mekanizmalara yer verilecektir.

İç talebin bileşimi

Yurt içindeki alıcıların talebi yüksek standartların karşılanmasını gerektiriyorsa, bu işletmeleri zorlayabilir (Öz, 2000). Rekabet üstünlüğü elde etmek için yerel talebin üç özelliğe sahip olması gerekir (Porter, 1998):

- Talebin bölümlenme yapısı: Porter'a (1998a) göre bu noktada düşük nüfusa sahip uluslar, iç talebin önemli bir kısmını temsil eden segmentlerde rekabet edebilirler ancak segmentin mutlak boyutu diğer uluslarda daha büyük olmasına rağmen, diğer uluslarda talebin küçük bir payını temsil edebilirler. Bazı sektörlerde, iç pazardaki segmentlerin çeşitliliği rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Sofistike olmuş ve talep eden alıcılar: Alıcıların beklentileri yerel firmaların niteliklerini ve hizmet kalitelerini ciddi biçimde etkilemektedir. Bu, firmaların tüketiciye üstün kalitede ürün ve hizmetler sunması yönünde firmalara baskı yaratır. Müşteriler, standart düzenlemeler, vergilendirme ve normlar gibi özel koşulları talep edebilmelidir (Diallo, 2021). Herhangi bir ulusal pazarda tüketicilerin talepleri fazlaysa ve bu tüketiciler yerel firmaları ürünün özellikleri, kalitesi ve hizmeti konusunda yüksek standartlara zorluyorsa firmalar rekabet avantajı yaratabilirler (Diallo, 2021). Porter'a (1998a) göre, ulusal bir firmanın yerel müşterileri dünyanın en sofistike ve talepkar alıcıları ise firma avantajlıdır. Bu nedenle tüketicilerin özellikleri talebin bölümlendirilmesinden daha önemlidir.
- İleride gündeme gelecek ihtiyaçları talep eden alıcılar: Uluslar, iç talebin şirketlerine ortaya çıkan alıcı ihtiyaçlarının daha net veya daha erken bir resmini verdiği sektörlerde rekabet avantajı elde eder. (Porter, 1998a). Bu fayda, yalnızca yeni ürünler için değil, tüm ürünler için önemlidir, çünkü ürünlerin sürekli iyileştirilmesini teşvik eder ve yeni oluşan segmentlerde rekabet etme yeteneğini artırır (Sert & Şahbaz, 2017).

İç talebin nicelik olarak büyümesi

İç talebin büyüklüğü, ulusun firmalarını büyük ölçekli tesislere, teknoloji geliştirmeye ve altyapı iyileştirmelerine agresif bir şekilde yatırım yapmaya teşvik ederek, ölçek ekonomilerinin veya öğrenmenin gerçekleştiği sektörlerde rekabet avantajlarına yol açabilir (Porter, 1998b). Talebin boyutu büyük olduğunda, benzer talebe sahip ülkelerle rekabet ederek daha düşük maliyetlere ulaşılabilir (Öz, 2000).

İç pazarın hacmi ülkenin ve endüstrilerinin rekabet avantajında kompleks ve önemli bir rol üstlenmektedir (Porter, 1990). Pazar büyüklüğü dört özellik altında ele alınabilir:

- Bağımsız alıcı sayısı: Çok sayıda bağımsız alıcının bulunması, bir veya iki müşterinin bir ürün veya hizmet için iç pazara hakim olduğu duruma göre yenilik için daha iyi bir ortam sağlamaktadır.

- İç talep büyüme oranı: İç talebin büyüme oranı, rekabet avantajı için büyüklük kadar önemli olabilir. İç talep ne kadar artarsa yenilikler o kadar hızlı gerçekleşecek ve böylece yeni teknolojiler benimsenecek ve yeni ürünlerin büyümesi ve gelişmesi diğer ülkelere göre avantaj sağlayacaktır. Büyüme hızının daha ılımlı olduğu uluslarda, şirketlerinin her biri faaliyetlerini yalnızca marjinal bir şekilde genişletme eğilimindedir.
- Erken iç talep: Bir ülkedeki bir ürüne yönelik erken talep, yerel şirketlerin kendilerini uluslararası pazardaki rakiplerinden önce konumlandırmalarına yardımcı olur.
- Erken doyumluk: Firmaların faaliyet gösterdiği yerel piyasaların erken doyumluğu ise firmaları yenilik yapmaya, değişmeye, güncellemeye ve yabancı pazarlara açılmaya zorlar ki, bu da sıklıkla olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Gürpınar & Sandıkçı, 2008).

İç talebin uluslararasılaşması

Güçlü ve değişimleri takip eden bir pazar, yerel firmaları küresel değişimleri takip etmeye zorlar. İç talebin uluslararası rekabetteki önemi giderek daha fazla artmaktadır. Değişiklikleri takip etmekte olan pazar alanı, yerel şirketleri veya endüstrileri uluslararası hareketleri izlemeye teşvik etmektedir. Kuvvetli ve değişimleri yakından izleyen bir piyasa, kuvvetle muhtemeldir ki, bölgesel firmaları global değişimleri yakından takip etmeye sevk eder. İç talepten kaynaklanan değişik etkiler birbirini güçlendirerek etkilediği gibi; talep koşulları ayrıca rekabet avantajının genel belirleyicileri olan unsurlarla da karşılıklı etkileşim içindedir (Gürpınar & Sandıkçı, 2008).

Talep koşullarını etkileyen üç unsurun rekabet avantajına sağladıkları katkı açısından önem derecelerine bakıldığında;

- Porter'ın (1990) yerel talebin kompozisyonunun rekabet avantajının temelini oluşturduğunu,
- Yerel talebin büyüme oranının yatırım davranışını, zamanlamasını ve motivasyonunu etkileyerek üstünlüğün büyümesine yardımcı bir işlevi olduğunu,
- Yerel talebin küreselleşmesine yol açan ve ulusun ürün ve hizmetlerini yurtdışına taşıyan mekanizmaların ise yerel talebin sağladığı rekabet avantajına üçüncü düzeyde katkıda bulunan bir etken olduğu söylenebilir (Bakoğlu, 2003).

Bahar'a (2004) göre, bu noktada, talep koşullarının rekabet gücünü hangi açılardan etkilediğinin belirlenebilmesi için turizm talebinin etkilendiği unsurların neler olduğunun bilinmesinde fayda bulunmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde belirtmek mümkündür:

Turizm talebini etkileyen faktörleri; ekonomik, sosyal, psikolojik, politik ve yasal faktörler şeklinde gruplandırmak mümkündür. Bunlardan kuşkusuz en önemli olanları, ekonomik ve sosyal faktörlerdir. Ulusal gelir, gelir dağılımı, nispi döviz kurları, uzaklık, turistik ürünün fiyatı, konaklama potansiyeli ve arz kapasitesi, reklam ve tanıtım, nüfus ve sağlık ile ulaşım ekonomik faktörleri oluşturur. Sosyal faktörler ise; moda, zevk ve alışkanlıklar, boş zaman, yaş, cinsiyet ve aile yapısı, meslek, toplumsal değer yargıları, din ve kentleşme düzeyinden oluşmaktadır (Bahar, 2004).

1.1.2.1.3. İlişkili ve destekleyici endüstriler

Turistik destinasyonların rekabet edebilirlik düzeylerini etkileyen faktörlerden biri de turizm işletmelerinin tedarikçileri ile kurdukları ilişkilerdir. Bir endüstride ilişkili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ise, işletmelerin karlı ve yenilikçi girdiler ile çalışma olasılıkları yüksektir. Bu etki, tedarikçiler ya da hizmet sağlayıcılar küresel rekabet deneyimine sahip olduklarında daha da güçlenir. İlişkili ve destekleyici endüstriler, rekabetçi ve ihracat yapan bir sektörün en temel değişkenini oluşturmaktadır (Jimenez & Aquino, 2012). Diğer bir deyişle, bu tür kurum ve kuruluşların varlığı ve faaliyetleri sektörün ve/veya sektörlerin rekabet gücünü ve dolayısıyla sektörün ihracat kapasitesini etkilemektedir.

Porter'in (1990) teorisi, uluslararası alanda başarılı olan firmaların genellikle rekabetçi olan tedarikçilere veya diğer ilişkili/destekleyici endüstrilere sahip olduğunu vurgular. Rekabetçi ulusal/uluslararası tedarikçilerin varlığının, endüstrilerin aşağıdakiler yoluyla rekabet gücünü geliştirmelerine yardımcı olduğunu savunur: en uygun maliyetli girdilere erişim; firmalar ve tedarikçiler arasında yeniliğe yardımcı olan yakın çalışma ilişkileri; ve ürün geliştirmede firmalar ve tedarikçiler arasında daha fazla koordinasyon (Estevao & Ferreira, 2012). Teori, girdilerin inovasyon veya bir endüstri sürecinin performansı üzerinde bir etkisi olmadığında, yerli tedarikçilerin önemini kaybettiğini belirtir. Bu durumda girdiler yabancı ülkelerden temin edilebilmektedir (Topolansky, 2008).

Başarılı ilişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile uluslararası turizm sektöründe rekabet avantajı yaratmak mümkündür (Dias-Sardinha et al., 2018). Ekonominin diğer sektörleri için de geçerli olan bu durum, özellikle turizm sektörü için çok daha önemli bir konu olarak görülmektedir (Chhetri et al., 2017). Turizm endüstrisi hizmet sektörünün bir çok dalı ile ilişki halindedir (Bahar, 2004). Oteller, restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri, gezi rehberliği gibi özel hizmetler; ulaşım, işletme, dağıtım, rekreasyonel, kültürel ve sportif faaliyetler vb. genel hizmetler ilişkili sektörlerle örnek olarak verilebilir (Martínez-Pérez et al., 2019). Turizm ürününün oluşturulmasına özel ve genel hizmet

gruplarını oluşturan ilişkili ve destekleyici endüstriler katkı sağlamaktadır (Low, 2003). Bu anlamda, turistik faaliyete katılan işletmelerin heterojen ve sayıca çok olduğu söylenebilir. Her biri kısmen turistik ürünün veya turist deneyiminin küresel değerini artırmaya katkıda bulunmaktadır (Gomezelj & Mihalič, 2008). Bu nedenle, turizm sektöründe değer yaratılması, farklı faaliyetlerin tek bir sistemde birleştirilmesine ve bunun sonucunda, geliştirilen farklı faaliyetler arasında sinerjilerin sağlanmasına dayanmaktadır (Torres & Marrero, 2014). İlişkili ve destekleyici endüstrilere olan ihtiyacın, gelişmiş faktör ve talep koşullarına paralel olarak geliştiği için; sistem bütünü içinde düşünülmesi gerekir (Komppula, 2014). Bu nedenle, istenen rekabet düzeyine ulaşmak için yukarıda belirtilen genel ve özel hizmet grupları arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

1.1.2.1.4. Firma stratejisi, yapı ve rekabet

Belirli bir endüstride rekabet avantajının sürdürüldüğü dördüncü faktör, yerel rekabetin doğası ile birlikte firmaların yaratıldığı, organize edildiği ve yönetildiği bağlamdır. Porter (1990), firmaların örgütlenme ve yönetilme biçimlerinin yerel çevreden ve ulusal politikalarından etkilendiğini öne sürmekte, ulusların, ulusal çevre tarafından belirlenen yönetim uygulamalarının, endüstrilerin rekabet avantajı kaynaklarıyla uyumlu olduğu endüstrilerde başarılı olabileceklerini ifade etmektedir (Topolansky, 2008).

Porter, ilgili ve destekleyici ve rekabetçi endüstrilerin varlığı olmadan, rekabet üstünlüğüne sahip bir endüstri oluşturmanın neredeyse imkânsız olduğunu göstermektedir (Rezazadeh & Pakneiat, 2008). Bir ülkede ilgili sektörlerin başarısı için sektörler arasında sağlıklı bir işbirliği şarttır (Rasiah, 2009). İnovasyon, rekabetçilik, öğrenme ve etkileşim (sinerji) üretmek için firmalar arasında yoğun bir işbirliğine gidilmelidir (Watchravesringkan, 2010). Öte yandan, gelişmiş bir ulusun tüm sektörlerinin uluslararası rekabette başarılı olabileceğini ummak gerçekçi değildir (Öz, 2000).

İlgili ve destekleyici endüstriler uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörler olarak da tanımlanabilir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirmesinin sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilmektedir (Guerra, 2010). Bu bağlamda ülkede rekabet avantajına sahip endüstrilerin varlığının yeni rekabetçi endüstrilere rehberlik ettiği ve güç kaynağı sağladığı ifade edilebilir. Bu durumda bir destek endüstrinin varlığı ilgili diğer endüstrilerde faaliyet gösteren firmalara etkinlik, yenilikleri ilk uygulayan olma ve maliyet avantajı gibi önemli üstünlükler sağlamaktadır. Özellikle sahip olunan etkin bir haberleşme ağı bu endüstrilere faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda hız sağlayacaktır (Porter, 1990).

Teori, rekabet avantajı yaratmanın yolu olarak bir firmanın operasyonlarının optimizasyonu ve koordinasyonuna işaret eder. Belirli bir endüstride bir firma tarafından gerçekleştirilen faaliyetler havuzu, Porter'ın değer zinciri olarak tanımladığı kategorilerde gruplandırılabilir (Vidjak, 2019). Ona göre değer zincirindeki tüm faaliyetler alıcı değerine katkıda bulunur ve bu nedenle değer zincirinin yönetimi rekabet avantajı yaratmak için bir kaynaktır (Porter, 1990).

Porter (1990), yerli firmaları büyümeye iten tek faktörün ekonomik nedenler olmadığını düşünmektedir. İşletmeler, sadece pazar payı için değil, nitelikli çalışanlar ve prestij için de rekabet ederler. Yerel rekabet güçlü olduğunda firmalar büyümek, verimlilik ve daha yüksek karlılık elde etmek için ihracat yapmak zorunda kalabilirler. Yurtiçi rekabetin az olduğu bir ortamda, yurtdışında başarılı olmak için gerekli rekabet avantajlarını geliştirmiş firmalar nadir olarak bulunur (Porter, 1990).

Sonuç olarak, ulusal turizm endüstrisindeki işletmelerin yukarıda belirtilen piyasalardan hangisinde faaliyet gösterdiği, stratejilerini ve yönetim şekillerini belirleyecek ve rekabet güçlerini etkileyecektir. Fiyat rekabetine ek olarak, mal ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya da dayanan turizm rekabeti için iç rekabetin varlığı, yeniliğe yönelme, dinamizm yaratma ve inovasyon açısından önemlidir (Ramón & Perles, 2007).

1.1.2.1.5. Devletin rolü

Porter'ın (1998) Elmas Modelinde devletin rolü, hem "bir katalizör hem de meydan okuyucu" olarak tanımlanmaktadır. Porter, devletin ekonomideki her şeyi "görünmez ele" bıraktığı bir serbest piyasa anlayışını benimsememektedir. Ancak Porter, devleti endüstrilerin temel bir yardımcısı ve destekçisi olarak da görmemektedir (Riddle, 1986) Ona göre hükümetler rekabetçi endüstriler yaratamazlar bunu ancak işletmeler yapabilir, ancak hükümetler daha rekabetçi seviyelere erişmeleri için işletmeleri destekleyip, teşvik edebilir. Bu, belirli endüstriler için nitelikli talep oluşturarak; altyapı, eğitim sistemi ve sağlık sektörü (faktör koşulları) gibi uzmanlaşmış faktör koşullarına odaklanarak; anti-tröst yasalarını uygulayıp yerel rekabeti teşvik ederek; ve değişime özendirerek sağlanabilir (Vidjak, 2019). Böylece devlet, belirli bir ülkedeki endüstrilere fayda sağlayacak şekilde yukarıda belirtilen dört faktörün geliştirilmesine yardımcı olabilir (Koç & Özbozkurt, 2014).

Devletlerin yürürlüğe koyduğu kanun ve düzenlemeler bazı hizmetlere olan talebi doğrudan etkileyebilmekte ve yeni hizmet sektörleri ortaya çıkarabilmektedir (Özdemir, 2019) . Yüksek çevre standartlarına sahip ülkelerde, temizleme, atık boşaltma ve benzeri hizmet sektörlerine olan yerel talep artmaktadır. Aynı şekilde, ulaşım sektöründe yüksek vergilerin varlığı araç kiralama ve leasing

yöntemlerine olan talebi artırmaktadır (Özdemir, 2019). Ancak, ülkelerin liberalleşme ve dış ticaret politikalarındaki farklılık nedeniyle, sektör üzerindeki etkileri de doğrudan ya da dolaylı olmaktadır. Devletin tanıtım ve reklam harcaması yapması, ülke içinde turizm büroları kurması vb. faaliyetler turizm hizmetleri talebini doğrudan etkilemektedir (Rodríguez et al., 2016). Ayrıca, devlet destinasyondaki fiziksel ve beşeri kaynakların geliştirilmesini sağlarken, sektör politikaları, eğitim ve dış ticaret faaliyetleri ile de rekabet gücüne dolaylı olarak etki etmektedir (Chulwon Kim, 2003b).

Porter'a göre (1998) ulusal rekabetçiliğin artırılmasında devletin önemli rolünün olduğu konulardan biri de eğitimidir. Devletlerin eğitim, bilim ve teknoloji politikaları ulusların rekabet gücüne direkt etki etmektedir. Nitekim günümüz dünyasına bakıldığında küresel pazarda öncü firmaların hemen hemen hepsinin gelişmiş ülkelerden çıkıyor olması bu ülkelerin nitelikli ve planlı eğitim, bilim ve teknoloji politikalarının etkisini göstermektedir (Özdemir, 2019). Devletin, nitelikli eğitim kurumları oluşturması, nitelikli eğitim süreçleri tasarlaması ve sanayi-üniversite işbirliği ile yapılmış araştırma projelerini destekleyerek uzmanlaşmış işgücü oluşturmaya odaklanması gerekmektedir (Gökmenoğlu et al., 2012).

Porter'e (1998) göre devlet, turizm faaliyetlerinin gelişmesi için gerekli koşulların yaratılmasında önemlidir. Devletler, turizm işletmeleri için nitelikli çalışanların kaynağı olarak eğitim standartlarını belirler, kamu malları ve destek hizmetlerini sağlar, teşvik politikaları ve vergi politikalarını belirlerler, piyasanın etkin bir şekilde işlemlerini sağlarlar (Vera, 1997).

1.1.2.1.6. Fırsatların rolü

Yukarıda tartıştığımız faktörler, turistik destinasyonların rekabet gücünü açıklamada çok önemli bir rol oynamasına rağmen, beklenmedik değişimlerin neden olduğu fırsatlarda rekabetçi üstünlük oluşturma sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Sözü edilen beklenmedik değişimler hem şirketlerin hem de kamu idarelerinin kontrolü dışındadır. Fırsatlar ve gelişen tesadüfi olaylar, turizm piyasasını ve sonuçta rekabet ortamını aniden değiştirilebilen unsurlardır (Bahar, 2004).

Fırsatlar ve gelişen tesadüfi olaylar, turizm acenteleri tarafından talepteki dalgalanmanın bir açıklaması olarak en yaygın atıfta bulunulan faktörlerden biri olmuştur (Peiró-Signes et al., 2015). Doğal afetler, savaşlar, suçlar, yabancı ülkelerin siyasi kararları, ekonomik krizler, radikal yenilikler vb. – söz konusu olaylar turistik yerlerin rekabetçi konumlarında ve imajlarında değişikliklere yol açmaları nedeniyle önemlidir (Santana & De lima, 2015) Bu nedenle, turistik destinasyonların bu olaylara tepki verme şekli, diğer rakip destinasyonlara karşı rekabetçi konumlarını korumak -tehditten korunmak- veya fırsattan yararlanabilmek için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek olarak sıralanabilir

(Segarra-Oña et al., 2012). Porter (1990), tesadüfi olayların, eski rakiplerin avantajlarını geçersiz kılabilceği ve yeni pazar koşulları yaratacağı için oyunun kurallarını değiştirebileceğini ileri sürer. Ancak yeni çevreye uyum sağlama yeteneğine sahip firmalar değişen koşullarda rekabet avantajı elde edebileceklerdir.

1.1.2.1.7. Belirleyiciler arasındaki ilişkiler

Sonuç olarak Porter'a göre (1990), dört içsel ve iki dışsal bileşenden oluşan dinamik elmas, karşılıklı etkileşimle birbirini güçlendiren bir yapıya sahiptir. Her bileşen birbirini etkilemekte, nihai başarı (rekabetçi üstünlük) her bileşende gelişme sağlamakla mümkün olmaktadır (Porter, 1998b). Örneğin, insan kaynaklarının niteliği, işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılmasına olanak sağlamadığı sürece, tüketiciler gelişmiş ürünlere ulaşamayacaktır. Rekabet yoğun olmadığı ve işletmelerin hedefleri arasında sürekli gelişmeyi desteklemek olmadığı sürece, kaynaklar inovasyona tahsis edilmeyecektir. Sonuç itibariyle, herhangi bir belirleyicideki zayıflık bir sektörün ilerleme ve gelişme potansiyelini sınırlandıracaktır (Porter, 1998b).

Bununla birlikte elmastaki bileşenler aynı zamanda kendi kendini güçlendirerek bir sistem oluşturabilirler. İki bileşen, yerel rekabet ve coğrafi yoğunlaşma, elmasın bir sisteme dönüştürülmesinde özellikle büyük güce sahiptir. Yerel rekabet bunu diğer tüm belirleyicilerde gelişimi teşvik ederek ve coğrafi yoğunlaşmada dört ayrı etkinin karşılıklı etkileşimini artırarak gerçekleştirir (Porter, 1998b). Etkiler her yönde kendini gösterebilir: Birinci sınıf tedarikçiler bazen ihtiyaçlarını karşıladıkları sektörde yeni girişimcilere dönüşür ya da son derece tecrübeli alıcılar, ilgili becerilere sahiplerse ve yeni sektörün stratejik olduğunu düşünüyorsa, tedarikçilerinin faaliyet gösterdiği sektörlere girebilirler (Porter, 1998b).

Elmasın sistemsel doğasının bir başka etkisi de ülkelerin nadiren tek bir rekabetçi sektöre ev sahipliği yapmasıdır; aksine elmas, rekabetçi sektör kümelenmelerini teşvik eden bir ortam yaratır. Rekabetçi sektörler ekonomide gelişigüzel yayılmamakta; genelde dikey (alıcı-satıcı) ya da yatay (genel müşteri, teknoloji, kanallar) ilişkilerle birbirlerine bağlanmaktadır. Kümelenmeler de coğrafi olarak yoğunlaşma eğilimi göstermektedir. Bir rekabetçi sektör karşılıklı güçlendirici bir süreçte bir başka sektörün oluşmasını sağlayabilmektedir (Porter, 1998b).

Bir kümelenme oluştuğunda, tüm sektör grubu karşılıklı olarak birbirini desteklemeye başlar. Faydalar ileri, geri ve yatay olarak akar. Bir endüstride, zaman içinde, belirleyici unsurlar veya faktörlerin etkileri rekabet avantajını teşvik etmeleri halinde artmaktadır. Böylece, etkileri her yönde görülmektedir (Porter, 1998b).

1.1.2.2. Ritchie ve Crouch'un turizmin kavramsal rekabet modeli

Bu model, turistik destinasyonların rekabetçiliğine yönelik ilk kavramsal katkılardan biridir (Garau, 2006). Model, turizm destinasyonlarının rekabetçi başarılarının nedenlerini ve temellerini açıklamayı amaçlamaktadır. Rekabetçi bir turistik destinasyon, turizm faaliyeti ile yerleşik nüfusun yaşam kalitesini yükseltmeye katkıda bulunan bir destinasyondur (Crouch & Ritchie, 1999). Model birçok araştırmacı tarafından turistik destinasyonların rekabet gücünü analiz etmek için en güçlü modellerden biri olarak kabul edilmektedir (Kim, 2003).

Crouch ve Ritchie turizmi, genel ve makro çevrede meydana gelen değişikliklerden sürekli olarak etkilenen, sadece turizmi değil tüm ekonomik faaliyetleri etkileyen açık bir sistem olarak görmektedir. Ritchie & Crouch (2003) hizmet sektörüne ilişkin rekabeti ülke, endüstri, işletme ve ürün bazında turizm destinasyonlarına uygulamışlardır. Onlara göre, en rekabetçi destinasyon, uzun dönemde vatandaşlarına en iyi refah koşullarını sağlayabilendir (Moreira et al., 2010). Bu bağlamda turistik bir bölgede yaşayan insanlar için yüksek yaşam standardı oluşturabilecek fırsatlar, o yerin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir (Ritchie & Crouch, 2003). Modelde, rekabet gücü, “karşılaştırmalı üstünlük” ve “rekabet avantajı” olarak iki boyuta dayandırılmıştır. Modelde aynı zamanda global makro-çevre (global ekonomi, terörizm, kültürel ve demografik eğilimler vb.) ve rekabetçi mikro çevrenin, destinasyonu etkilemekle birlikte turizm sistemini de etkilediği belirtilmiştir (Ritchie & Crouch, 2003).

Rekabet üstünlüğü için uygulanan politikaların sürdürülebilir olması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, rekabetçiliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu ilkenin göz ardı edilmesi halinde rekabet gücü geçici olmaktadır. Mutlak anlamda en fazla rekabet gücüne sahip başarılı destinasyonların, sürdürülebilir bir temelde yerel halkı için en çok refahı sağlayabilen destinasyonlar olduğu belirtilmiştir (Sert & Şahbaz, 2017). Bu açıdan bakıldığında rekabetçi destinasyon uygulamaları ekonomik, ekolojik, sosyal, politik ve kültürel faktörler kadar sürdürülebilirliğe de yer vermelidir (Ritchie & Crouch, 2003). Ritchie ve Crouch, bir destinasyonun rekabet gücüne sahip olabilmesi için sadece ekonomik ve ekolojik değil aynı zamanda sosyal, kültürel ve politik olarak da sürdürülebilir bir temelde gelişmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Kim, 2003).

Crouch ve Ritchie (1999), tarafından geliştirilen kavramsal modelde; fiziksel, beşeri, bilgi ve sermaye kaynakları, turizm alt yapısı, tarihi ve kültürel kaynaklar karşılaştırmalı üstünlüğü oluşturan kaynaklar olarak belirtilmektedir. Bunlar destinasyon seçimini etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu kaynaklara diğer ülkelere kıyasla daha fazla sahip olmak, karşılaştırmalı üstünlüğün bir göstergesidir.

Ancak bu kaynakların akıllıca kullanılması uzun vadede turizm rekabeti için çok daha önemli olmaktadır (Ibañez & Cabrera, 2011).

Rekabetçi (mikro) çevre; tur satıcıları, destekleyici endüstriler ve tedarikçiler, seyahat acenteleri gibi ticari aktörler ile birlikte, turizm piyasasındaki diğer rakip destinasyonlar ve o destinasyondaki kamu-özel sektör gruplarından oluşmaktadır (Ritchie & Crouch, 2003). Destinasyonun iç çevresi de rekabetçi mikro çevrenin bir parçasıdır. Çünkü bir turistik destinasyonun rekabetçi olabilmesi için organizasyonlar, hükümetler, şirketler ve bireylerin koordineli bir şekilde birlikte hareket etmesi gerekir (Ritchie & Crouch, 2003).

Küresel (makro) çevre ise, destinasyonun rekabet gücünü etkileyen küresel güçler ve gelişmelerdir. Diğer bir deyişle, makro çevreyi oluşturan gelişmeler, diğer sektörler gibi turizmi de etkilemektedir (Ritchie & Crouch, 2003) . Dünya ekonomilerindeki yeniden yapılanma hareketleri, demografik değişimler, teknoloji ve insan etkileşimindeki gelişmeler, kültürel değişimler ve demokrasinin küresel bazlı yayılımı söz konusu gelişmelere örnek olarak verilebilir (Pirnar, 2008). Dolayısıyla küresel çevreye ayak uyduramayan destinasyonlar rekabet gücünü kaybedecektir.

Modelin temel amacı, destinasyonun rekabet gücünü geliştiren ve sürdürülebilir bir rekabet gücü oluşturan faktörleri belirlemektir (Ritchie & Crouch, 2003). Ritchie ve Crouch (2003)'a göre, turistik destinasyonların rekabet gücünü etkileyen, makro ve mikro koşullar tarafından şekillenen faktörler: Temel Kaynaklar ve Çekicilikler, Destek Faktör ve Kaynakları, Destinasyon Yönetimi, Destinasyon Politikası, Planlaması ve Gelişimi ve Niteliksel Belirleyiciler olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılabilir.

1.1.2.2.1. Temel kaynaklar ve çekicilikler

Modelin bu bileşeni destinasyonu ziyaret eden turistler için motive edici birincil faktörleri içermektedir. Diğer bileşenler destinasyonda başarı ve kar için ikincil sıradayken; Temel Kaynak ve Çekicilikler ziyaretçilerin bir destinasyonu diğerine tercih etmelerinin ana nedenini oluşturmaktadır. (Ritchie & Crouch, 2003). Diğer bir anlatımla, muhtemel ziyaretçiler bir bölgeye gitmeden önce ilk olarak temel kaynak ve çekicilikleri oluşturan unsurların varlığına bakmaktadırlar. Bu faktörler:

- ***Fiziksel Çevre ve İklim:*** Destinasyonun doğal turizm özellikleri.
- ***Kültür ve Tarih:*** Destinasyonun insanlık mirası.
- ***Karma Aktiviteler:*** Turistik deneyimlerin ve fırsatlarının kapsamı ve çeşitliliği.
- ***Özel Etkinlikler:*** Belirli bir turistik önemi olan olayların sahnelenmesi.
- ***Eğlence:*** Sahne sanatları sektörünün turizme katkısı.

- **Üstyapı:** Turizm yapılarının kalitesi ve miktarı.
- **Pazar İlişkileri:** Kültürel ve ekonomik derinliğin köken(kaynak) pazarlar ile bağlantıları.

1.1.2.2.2. Destek faktör ve kaynakları

Önceki grubu oluşturan faktörler, turistleri turistik destinasyonları seçmeye iten birincil unsurlar olsa da rekabet güçleri destek faktörleri ile büyük ölçüde turizm endüstrisinin gelişme derecesine bağlı olacaktır. İstihdam yaratılması, vergilerin toplanması, zenginlik yaratılması, yerel nüfusun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, kaynakların ve cazibe merkezlerinin artırılması destek faktörlerini gündeme getirecektir (Ritchie & Crouch, 2003).

Bu faktör grubu aşağıdaki kategorilerden oluşmaktadır:

- **Altyapı:** Verimlilik, kalite, güvenlik, su temini, sağlık sistemi vb.
- **Erişilebilirlik:** Ulaşım olanakları, vize ve izinlerin verilmesi, havalimanı kapasitesi vb.
- **Kolaylaştırıcı kaynaklar:** İnsan (yerel nüfus), bilgi, sermaye, eğitim ve araştırma kurumları, finans kurumları vb.
- **Misafirperverlik:** Turistlere karşı destinasyon halkının hoşgörü düzeyi vb.
- **Girişimler:** Yatırım, yenilik, iş birliği, rekabet vb.
- **Siyasi irade:** Turizmin politik ve toplum liderleri tarafından desteklenme düzeyi vb.

1.1.2.2.3. Destinasyon yönetimi

Rekabetçi bir turizm destinasyonu geliştirmek, gelişim sürecine rehberlik etmek için ekonomik, sosyal ve çevresel olarak bir dizi hedefler belirlemek gerekmektedir. Aynı zamanda turizm politikası uygulanırken, yetkinlikleri net olarak ortaya koyan bir kurumsal yapı tasarlanmalıdır (Ritchie & Crouch, 2003).

Destinasyon yönetimi, destinasyonun rekabet gücünü etkileyen ve şekillendiren faktörleri kapsamaktadır. Bu faktör; temel kaynak ve çekicilerin özelliklerini geliştirecek, destek faktör ve kaynaklarının kalite ve etkinliğini güçlendirecek ve niteliksel belirleyicilerden kaynaklanan olumsuz etkileri elimine edecek faaliyetler üzerine odaklanır (Esteveo & Ferreira, 2012) Destinasyon yönetimi, Örgütlenme, Pazarlama, Hizmet Kalitesi, Bilgilendirme/Araştırma, İnsan Kaynakları Gelişimi, Finans ve Girişim Sermayesi, Ziyaretçi Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Risk Yönetimi olmak üzere 9 alt bileşenden oluşmaktadır.

- **Örgütlenme:** Örgütlenme faaliyeti, destinasyonun organizasyon yapısıyla ilgilidir. Turizm bölgesinin tüm yönlerinin ve özelliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, her şeyin çok ayrıntılı bir şekilde koordine ve organize edilmesini gerektirmektedir.
- **Pazarlama:** Destinasyon pazarlaması denilince ilk akla gelenler hiç kuşkusuz ki, reklam ve tanıtımdır. Bununla beraber; ürün paketlemesi, dağıtım kanallarına verilen önem, uygun fiyat politikası ve ürün geliştirmeye yönelik faaliyetler de destinasyon pazarlaması içinde yer almaktadır.
- **Hizmet kalitesi:** Ziyaretçilere arz edilen turizm hizmetinin kalitesi ve geliştirilmesi, destinasyonun rekabet gücü kazanımında önemli bir rol oynamaktadır. Kaliteli ve sorunsuz bir ürün arz ederek, bunu devam ettirebilenler açık bir rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar.
- **Bilgilendirme/Araştırma:** Destinasyon yönetiminin bilgi bileşeni, ziyaretçi ihtiyaçlarını belirlemek ve etkin ürün geliştirmeyi sağlamak için ihtiyaç duyulan bilgileri tespit etmek ve yöneticilere iletmek için kullanılan bir faktördür. Ayrıca bilgilendirme faaliyeti, turizm sektörünün ekonomik birimlerinin performansının izlenmesi ve takibi ile ziyaretçi memnuniyetinin periyodik kontrolünü içermektedir (Bahar, 2004).
- **İnsan kaynakları gelişimi:** Destinasyon yönetiminin önemli rollerinden biriside eğitimidir. Hem genç hem de üst düzey yönetici yetiştirmeye yönelik programların destinasyon yönetiminde önemi artmaktadır.
- **Finans ve risk sermayesi:** Turizmin onlarca iş koluna yaptığı etki göz önünde bulundurulduğunda, yeni iş alanları açılabilir ve uygun fırsatlar girişimcilerin karşısına çıkabilir. Bu noktada da girişimcilere düşük faizli kredi imkanları sağlanması gerekmektedir.
- **Ziyaretçi yönetimi:** Ziyaretçilere akılda kalıcı deneyimler sunarak, tekrar gelmelerini sağlamak ve yoğun bölgelere yapılacak ziyaretlerde mevcut kapasite düşünülerek çeşitli kısıtlamalar yapmak gerekmektedir.
- **Kaynakların yönetimi:** Destinasyondaki kaynaklarla ilgili olarak gelişen sorumluluk duygusu ve duyarlılığı içerir. Bu bağlamda turizmden kolayca zarar görebilecek kaynakların yaygınlaştırılması, korunması, bakımı, planlanması ve sürdürülebilirliği, kalıcı rekabet gücü ve uzun vadeli verimlilik sağlanması açısından önemlidir (Jackson & Murphy, 2006).

- **Kriz yönetimi:** Destinasyonun marka imajına ve rekabet gücüne etki edebilecek her türlü politik, doğal, ekonomik krizler öncesi, kriz anı ya da kriz sonrası tedbirlerin alınması ve yönetilmesi gerekmektedir.

1.1.2.2.4. Destinasyon politikası, planlaması ve geliştirme

Belirli ekonomik ve toplumsal hedefler ile destinasyonun planlaması ve kalkınması için yapılan bir stratejik ya da politika temelli çerçeve turizm kalkınmasının yapısı ve tarzının yönetilmesinde rehberlik sağlayabilir. Bu tarz bir çerçeve destinasyondaki yerel halkın refahına ve rekabetçi ve sürdürülebilir bir destinasyon oluşturma sürecine katkı sağlar. Bundan dolayı, iyi bir destinasyon politikası ve planlaması destinasyon rekabeti ile sonuçlanmalıdır. (Ritchie & Crouch, 2003). Modelde destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi boyutu sekiz başlık altında ele alınmıştır.

- **Sistemi tanımlama:** Paydaşların destinasyonu tanınması/farkında olması.
- **Felsefe ve değerler:** Paydaşların önceliklerinin tespit edilmesi.
- **Vizyon:** Toplumun arzuladığı geleceği hazırlamak.
- **Markalaşma / Konumlanma:** Destinasyonun turizm kimliği yaratmadaki çabası.
- **Gelişim:** Turizm kalkınması için politikaların kalitesi ve bağlılığı
- **Rekabet ve işbirliği analizleri:** Rekabet ortamının bilinmesi
- **İzleme ve değerlendirme:** Sonuçların incelenmesi ve stratejiye uygun ayarlamalar yapılması
- **Denetim:** Destinasyonun performansını denetleme derecesi

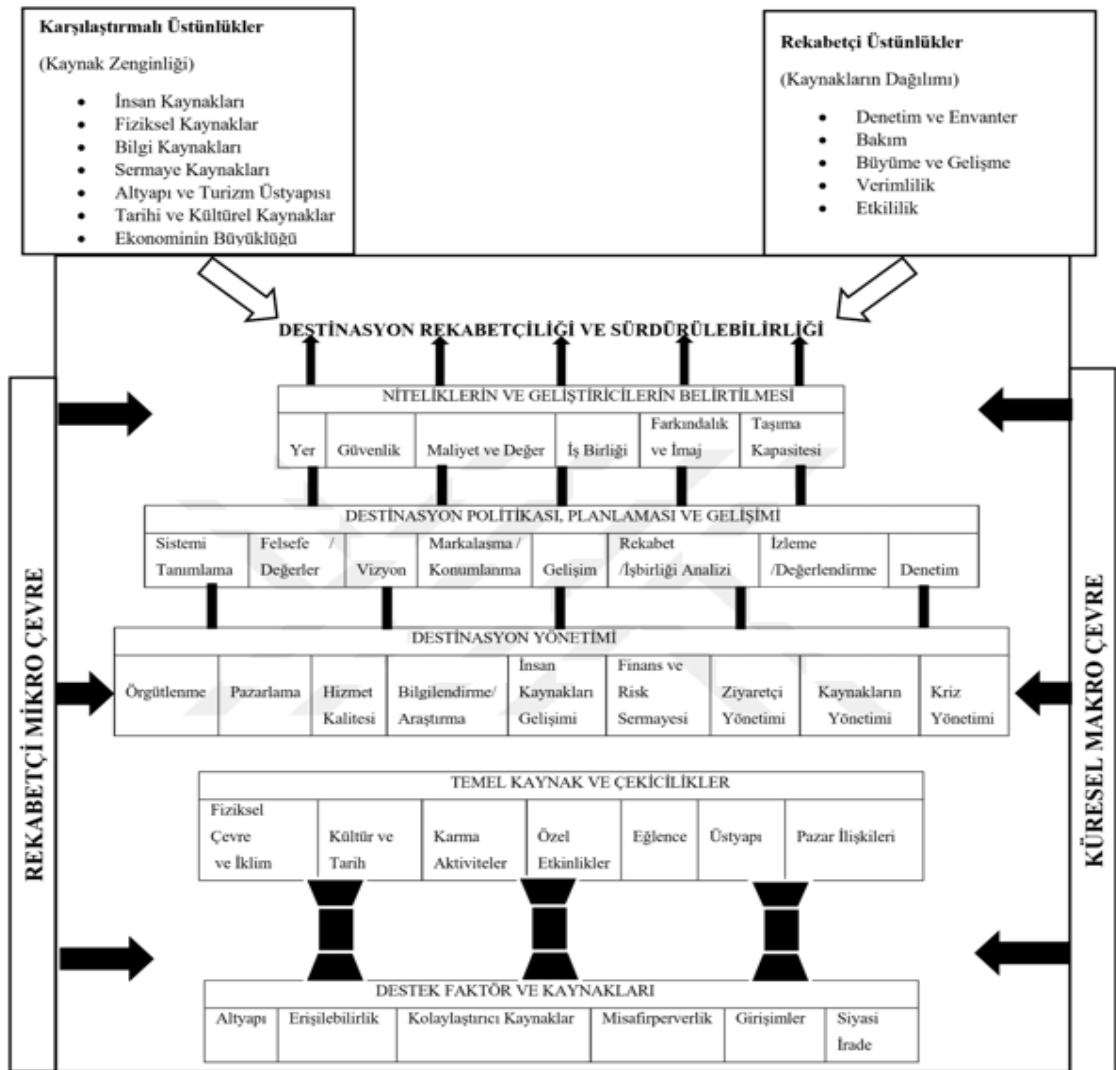
1.1.2.2.5. Niteliksel Belirleyenler

Bir turistik destinasyonun rekabet potansiyeli, daha önce yukarıda sıralanan üç grup faktörün kapsamı dışında olan ve ayrıca turizm sektörünün kontrol edemediği bir dizi faktör tarafından sınırlandırılabilir (Ritchie & Crouch, 2003). Bu faktörler arasında:

- **Yer:** Hedef pazarın destinasyona erişebilirliği ve destinasyonun kültürel, doğal, ekonomik konumu oldukça önemlidir.
- **Güvenlik:** Ziyaretçiler kendilerini güvende hissetmedikleri destinasyonu tercih etmeyeceklerdir.
- **Maliyet ve değer:** Turistlerin tatil deneyimi boyunca yaptıkları harcamalar sonucu duyduğu memnuniyet düzeyini ele alan bir kavramdır.

- **İş birliği:** Bir destinasyonun rekabet gücünde yaşanan değişim ve dönüşümler rakip destinasyon üzerinde çeşitli değişimler yaratmaktadır.
- **Farkındalık ve imaj:** Turistin destinasyonun geneli ile ilgili olarak sahip olduğu genel kanı ve gözlemlerdir.
- **Taşıma kapasitesi:** Bir destinasyonun almış olduğu talebi karşılayabilme gücüdür.

Bu boyut, temel kaynak ve çekiciliklerin alt boyutlarını geliştirir, destek faktör ve kaynaklarının verimliliğini güçlendirir, nitelikler ve geliştiricilerden kaynaklanan olumsuz koşulları engelleyerek temel faaliyetlere odaklanılmasını sağlar (Sarı, 2015).



Şekil 1.2 Crouch-Ritchie'nin destinasyon rekabetine ilişkin kavramsal modeli (Ritchie & Crouch, 2003).

Yukardaki şekil 1.3'de Ritchie ve Crouch modeli gösterilmektedir. Bu şemada dört faktör grubu temsil edilmektedir. Bunlar sırasıyla makro ve mikro çevreden etkilenir. Ayrıca en üstte

karşılaştırmalı üstünlüklerle, rekabet gücünü oluşturan faktörler görülmektedir. Bir destinasyona ait mevcut turizm kaynakları o yerin karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturur. Bunların uzun dönemde etkili ve verimli kullanımı ise destinasyonun rekabet gücünü artırır (Ritchie & Crouch, 2003). Bu bağlamda, destinasyonun çekiciliğini oluşturan kaynaklar, rekabet gücünü etkileyen esas unsurlardır.

Bu bağlamda; Crouch ve Ritchie (Ritchie & Crouch, 2003)(Ritchie & Crouch, 2003), uluslararası turizm piyasasında rekabet gücü kazanabilmek ve destinasyonun olanak ve yeteneklerini geliştirmek için sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Modelin en önemli amacı ise, bölge insanının ekonomik refahını artırarak, destinasyonda sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanmaktır (Ritchie & Crouch, 2003). Onlara göre, uzun dönemde kaynaklarını en etkili ve verimli kullanan destinasyonlar, rekabet gücü bakımından en avantajlı olanlardır.

1.1.2.3. Kim'in turizm rekabeti modeli

Turizm rekabeti modeli, ülkeler arasında turizm sektörlerinde karşılaştırma yapmak için Kim (2000) tarafından geliştirilmiştir. Model, turizm araştırmacılarının daha önce yaptıkları çalışmalardan yararlanarak rekabet gücünü etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Turizm rekabeti modeli, farklı turistik destinasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin hangi faktörlerden oluştuğunu da ortaya koymaktadır (Ejarque, 2005).

Model, ülke ve firma rekabetinin temel unsurlarını bir araya getirmekte ve özellikle Crouch ve Ritchie'nin kavramsal modelinden yararlanmaktadır. Kim'e (2000) göre, destinasyon rekabetçiliği ile ilgili daha önceki çalışmaların rekabet konusundaki değerlendirmeleri, sadece fiyat ve çekicilik analizlerini içerdiğinden kısmi bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir.

Turistik destinasyonların rekabet gücünü açıklayan Kim'in Turizm Rekabet Modeli (2000)(C Kim, 2000) Şekil 4'te gösterilmekte ve boyutları ile birlikte aşağıda açıklanmaktadır:

1.1.2.3.1. Birincil kaynaklar

Rekabet gücünün birincil kaynakları, Çevre, Özne ve Kaynaklar olarak üç faktörden oluşmaktadır;

- ***Özne:*** Politikacılar, sektörle bağlantılı kamu kurumlarının yöneticileri ve sektör yöneticileri
- ***Çevre:*** Politik, ekonomik, sosyo-kültürel veya teknolojik çevrede gerçekleşen dış kaynaklı çevresel unsurlardır.
- ***Kaynaklar:*** Ülkenin tarihi, kültürel ve doğal kaynaklarından oluşmaktadır.

1.1.2.3.2. İkincil kaynaklar

İkincil kaynaklar arasında turizm politikası, destinasyon planlaması, destinasyon yönetimi, sektöre yapılan yatırımlar, turizm vergileri ve fiyatları yer almaktadır.

- **Turizm politikası:** Gerçekçi bir vizyon oluşturulması, etkili politikalar oluşturulması ve uygulanması, yasal düzenlemeler, devletin teşvik ve destekleri, çevresel denetimler gibi konuları kapsamaktadır.
- **Turizm planlaması:** Kamu ve özel sektör paydaşlarının sürdürülebilir turizmin gerçekleştirilebilmesi için bir araya gelerek öneriler sunması ve katma değer yaratabilmesi.
- **Turizm yatırımları:** Rekabetçi destinasyonların yapılması ve turizm işgücünün eğitimi için katma değeri olan yatırımların yapılması.
- **Turizm vergi ve fiyatları:** Turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinin sağlanabilmesi için uygun vergi politikalarının uygulanması ve turizm ürününe yönelik uygun fiyat/değer bileşiminin belirlenmesi ile ilgilidir. Yüksek vergi düzeyleri ve ürün fiyatları tüketicilerin rakip ürünleri tercih etmesine neden olabilir.
- **Turizm yönetimi:** Turizm politikası ile planlaması ve turizm destinasyonlarının yönetimine ilişkin metotlardır.

1.1.2.3.3. Üçüncül kaynaklar

Üçüncül kaynaklar, turizm altyapıları, ziyaretçi konaklama sistemi, kaynakların çekiciliği, reklam ve sektördeki insan kaynaklarının niteliğidir.

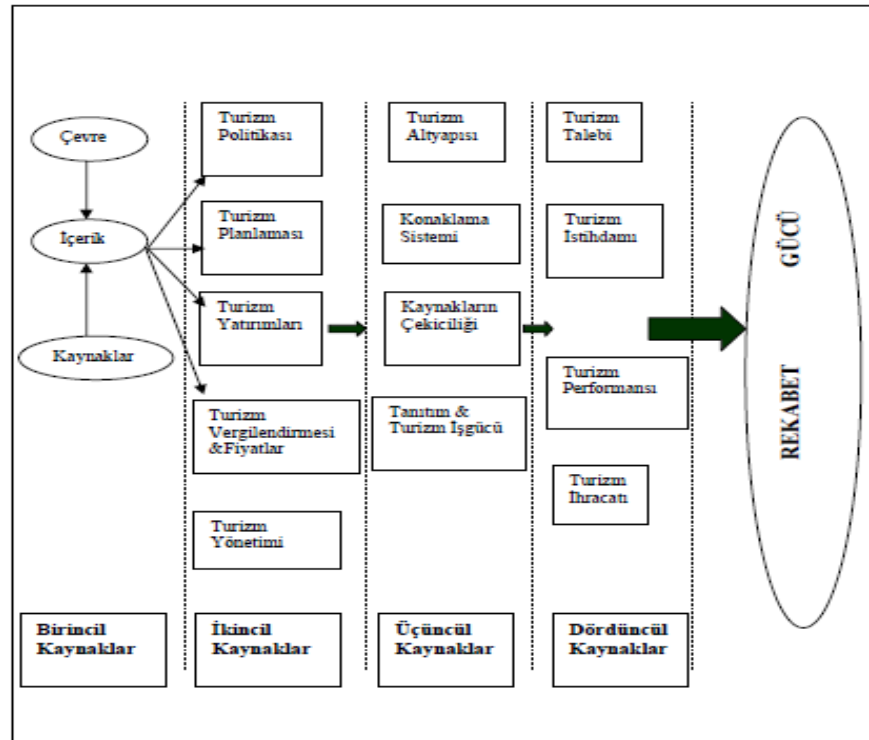
- **Turizm Altyapısı:** Turizm ulaşırma sistemleri, turist rehberliği ve bilgi sistemleri, konaklama tesisleri, sergi ve uluslararası kongre binaları gibi unsurlardır.
- **Ağırlama Sistemi:** Turizm arzına ilişkin, turistlerin ihtiyaç ve konforunu sağlayan imkanlardır (farklı dillerde bilgilendirmeler ve levhalar, ağırlama, finansal servisler ve ülkeye göç kontrolleri).
- **Çekicilikler:** Tema parklar gibi insan eliyle yapılan ve turistleri çeken kaynakların yanında, doğal, tarihi ve kültürel kaynaklardır.
- **İnsan Kaynakları Gelişimi:** Turizm sektöründe hizmet veren işgücüne yönelik eğitim kurumları, turizm endüstrisinde çalışanların eğitim seviyesi, hizmet ve rehberliğin kalitesidir.

1.1.2.3.4. Dördüncül kaynaklar

Bunlar, önceki üç kaynağın sonucu olarak kabul edilir. Turizm talebini, sektörün yarattığı istihdamı, turizm performansını ve sektörün büyüme oranlarını, sektör ödemeler dengesini, ülkenin GSYİH'sine sektör katılımını ifade etmektedir.

- **Turizm talebi:** Turizm faaliyetlerine yönelik talep miktarının ölçümüdür
- **Turizm istihdamı:** Turizm sektörü tarafından yaratılan istihdamdır. Endüstrideki toplam çalışan oranı, turizm sektöründeki işgücünün verimliliği, turizm istihdamın yıllık reel büyüme oranı verilerini kapsamaktadır.
- **Turizm performansı:** Turizm sektörüne ilişkin sonuçları gösteren verilerdir (büyüme oranları, denizaşırı ülkelerden girişler, denizaşırı ülkelerden gelen ziyaretçi sayısının büyüme oranları, turizm ödemeler dengesi, turizm sektöründeki gayrisafi milli hasıla, ortalama konaklama süresi, tekrar ziyaret etme oranı vb.)
- **Turizm ihracatı:** Denizaşırı ülkelerden gelen ziyaretçilerin harcamaları, ziyaretçilerin kişi başı harcaması ve turizm ihracatının tüm endüstriler içindeki oranı (Kim, 2000).

Kim, her rekabet gücü kaynağının farklı bir ağırlığa sahip olması gerektiğini, dördüncül kaynaklara her zaman daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini düşünmektedir.



Şekil 1.3 Kim'in destinasyon rekabeti modeli (Kim, 2000)

1.2. Kümelenme ve Turizm Kümesi

Küreselleşme, şirketlerin her yerden sermaye, mal ve teknoloji temin etmesine ve faaliyetlerini en uygun maliyetli yerde konumlandırmasına olanak tanımaktadır. Hükümetlerin ekonomik rekabette etkilerini büyük ölçüde küresel güçler yüzünden kaybettiği düşünülmektedir (Bora, 2006). Bu perspektif, yaygın olmakla beraber, rekabet gerçekliğine uymamaktadır. The Competitive Advantage of Nations (1990, Ulusların Rekabet Üstünlüğü) adlı eser ulusların belirli endüstrilerde rekabet gücü elde edebilmesinin koşullarını açıklamaktadır. Eser, küresel ekonomide rekabet gücü kazanımı için kümelenmelere önemli bir rol vermektedir (Jackson & Murphy, 2006). Kümelenmeler, birbiriyle rekabet eden, ama aynı zamanda işbirliği de yapan belirli alanlarda birbirine bağlı işletmeler, uzman tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili sektörlerdeki firmalar ve bağlantılı kurumlardan (örneğin, üniversiteler, standart kurumları ve ticaret birlikleri) oluşan coğrafi yoğunlaşmalar olarak tanımlanabilir (Porter, 1998b).

Kümelenme kavramı ülke, devlet ve kent ekonomilerine ilişkin yeni bir düşünce tarzını temsil etmektedir ve işletmeler, hükümetler ve rekabetçiliği artırmaya çalışan diğer kurumlar için yeni roller getirmektedir. Kümelenmelerin varlığı, rekabet üstünlüğünün büyük bölümünün belirli bir işletmenin, hatta sektörünün dışında, yani iş birimlerinin coğrafi konumlarında ve onlar arasındaki etkileşimde yattığını göstermektedir (Enright & Newton, 2005; Porter, 1998).

1.2.1. Kümelenme kavramı

Çeşitli biçimleriyle kümelenme olgusu literatürde geniş olarak araştırılmasına rağmen, kümelenmeler daha geniş bir rekabet teorisinden ve coğrafi konumun küresel ekonomi üzerindeki etkisinden bağımsız olarak anlaşılabilir değildir. Kümelenmelerin ayrı ayrı firma ve sektörlerden ziyade ekonomilerde yaygın olması, rekabetin doğası ve coğrafi konumun rekabet üstünlüğündeki rolü hakkında önemli fikirler vermektedir.

Kümelenme kavramını ilk kullanan araştırmacılardan biri olan Porter (Porter, 1990), The Competitive Advantage of Nations adlı kitabında kavramı şöyle tanımlamıştır:

“Bir kümelenme veya üretken kompleks, kalkınmaya dayalı üretken bir faaliyet etrafında ağlar aracılığıyla faaliyet gösteren, coğrafi ve / veya sektörel olarak temel sektör etrafında uyum ve tamamlayıcılıklarla yoğunlaşan bir işletmeler grubudur. Bu işletmeler, kümenin başarısını garanti etmenin mümkün olduğu dinamik süreçler oluşturarak yüksek derecede uzmanlaşma, rekabet gücü ve verimlilik elde etmektedir.”

Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü kümelenmeyi (UNIDO) (1997): “ Kümeye, birbirleri ile ilişkili veya birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünleri üreten ve satan kuruluşların sektörel ve coğrafi temelde yoğunlaşmalarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Öte yandan, Bogota Ticaret Odası (CCB) (2010) kümelenme kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: Uzman tedarikçilerin, ilgili şirketlerin ve ilişkili kurumların, belirli bir ekonomik faaliyet etrafında birbirine bağlı rakip işletmeler ve işbirliği yapan kurumlarla birlikte coğrafi yoğunlaşmasıdır. Business Europe (2009), kümelenmelerin; iş yaratma, yeniliği teşvik etme, farklı aktörler arasında bilginin yayılmasını sağlama ve değer zinciri boyunca tamamlayıcı sektörler arasında güçlü sinerji yaratmanın kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Brennan ve Hill'e (2000) göre kümelenme; diğer endüstrilerle yakın alış-veriş ilişkisi bulunan, ortak teknoloji ya da ihtisaslaşmış bir iş gücü havuzunu kullanan benzer endüstrideki kuruluşların veya rekabetçi işletmelerin coğrafi olarak toplanmasıdır.

Swann (1998) teknolojik ve coğrafi anlamda kümelenmeyi, belirli bir alanda ilişkili sanayilerdeki firma grubu olarak ifade ederken, (Hertog & Roelandt, 1999) kümelenmeyi, değer zincirinde güçlü bir şekilde bağımlı işletmelerin karşılıklı oluşturdukları üretim ağı olarak ifade etmişlerdir. Başka bir tanımda kümeler, yalnızca birbirine destek olan ilgili endüstrilerden ziyade karşılıklı ilişkileri nedeniyle daha yoğun etkileşime sahip, rekabetçi ve birbirine destek sağlayan kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Feser, 1998).

Kümeler, bölgenin fiziki imkânları, AR-GE, eğitim olanakları, ekonomik kurumlar ve iş gücüne kolay erişim avantajlarıyla desteklenen, sektörel olarak bağlantılı sanayi dallarındaki firmaların oluşturduğu bir bağ olarak da tanımlanmaktadır (Bradschaw & Blakely, 2002) .

Becattini'nin (1979) temel analiz birimleri olarak endüstriyel bölgelerin kullanımını savunan ufuk açıcı çalışmasının ardından, birçok araştırmacı, endüstriyel kümelenmeleri veya endüstriyel bölgeleri kendi başına bir varlık olarak değerlendirmiştir. Belli bölgelere ilişkin vaka çalışmaları, endüstriyel kümelenmeler üzerine en anlaşılır kaynakları oluşturmaktadır.

Kümelenmelerin önemi nadiren kabul gören yeni yönetim gündemleri yaratmaktadır. İşletmelerin konumlandıkları iş ortamlarında vergilerin, elektrik giderlerinin ve ücretlerin ötesinde bir anlam taşıyan, somut çıkarları vardır. Kümelenmenin sağlığı işletmelerin sağlığı açısından önemlidir. Aslında, bir işletme yerel rakiplerinin varlığından fayda sağlayabilir (Porter, 1998b).

1.2.2. Kümelenme kavramı ile ilişkili kavramlar

Kümelenme kavramıyla ilgili olarak birbiriyle ilişkili farklı kavramlar bulunmaktadır. Uzmanlaşma, coğrafik yoğunlaşma ve yığılma kavramları, belirli bir ülke, bölge veya şehirde ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması veya dağılımı ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar, ekonomik faaliyetlerin mekânsal dağılımını anlatmak için kullanılmaktadır ve kümelenme ile benzer anlamlara sahip olmakla birlikte temelde bazı farklılıklar içermektedir (Karaalp, 2008).

Yığılma ekonomileri, bir ekonomide mal ve hizmet üretimlerinin mekansal yakınlığından sağlanan yararlarıdır. Temel olarak ölçek ekonomileri, dışsal ekonomiler, artan getiriler ve eksik rekabetçi piyasa yapısı üzerinde şekillenen yığılma ekonomileri, “Yerleşme ekonomileri” ve “kentleşme ekonomileri” olmak üzere genel olarak ikiye ayrılarak ele alınmaktadır (Dias-Sardinha et al., 2018).

Yoğunlaşmada bir diğer dikkat çekici durum, yığın ile küme arasındaki farklılığın belirlenmesidir. Coğrafi zorunluluk ya da pazara yakınlık gibi nedenlerden etkilenerek bir arada varlığını sürdüren her yığın küme olarak kabul edilmediği gibi, mutlaka küme olacak anlamını taşımamaktadır (Dias-Sardinha et al., 2018).

Uzmanlaşma, bir bölgede üretim yapan sanayinin payının o sanayinin diğer bölgelerde yapılan üretime göre daha fazla olup olmadığı ile ilgilidir. Uzmanlaşma çalışmaları bir ülkenin ya da bölgenin ekonomik yapısını ortaya çıkarmaktadır (Karaalp, 2008).

Paydaş kavramı her ne kadar teknik açıklamalarla belirlenmiş olsa da kümenin değer zinciri içerisinde takım arkadaşlığı ve bütünleyicilik anlamını taşır. Firmanın faaliyetlerini sürdürmesinin yanı sıra ürünün gerçekleştirilmesindeki optimizasyon yaklaşımı ve tedarik sürecinin yönetilmesinde rol dağıtımını da açıklar (Arıcıoğlu & Yiğit, 2018). Bu durum aynı zamanda küme yönetiminin tercihlerini ve küme örgütlenmesinin nasıl oluşacağı konusuna ışık tutar. Nihayetinde bütün bu oluşum ve paylaşımlar kümenin rekabetçiliği açısından her bir paydaşın önemini ortaya koymaktadır (Dias-Sardinha et al., 2018).

Rekabet kavramı sahadaki oyuncular ve paydaşların bu kavramı nasıl algıladığı ile yakından ilişkilidir. İktisat, işletme, sosyoloji, uluslararası iktisat, stratejik yönetim, kalkınma iktisadı, girişimcilik, sanayi sosyolojisi gibi bilim dalları ve çalışma alanları konuyu anlamamıza katkı sağlamaktadır (Arıcıoğlu & Yiğit, 2018). Diğer taraftan rekabet sadece firmaları değil üretim süreci içerisindeki tüm paydaşları kapsar, onlardan destek alır ve onları etkiler. Çünkü rekabet kümelenme bağlamında bir takım oyununa işaret eder (Karaalp, 2008).

İş birliği çoğu zaman zorunluluk, çıkar, maliyet gibi kavramlarla açıklansa da üzerinde durulması gereken asıl nokta iş birliği ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkidir. Bu anlamda işbirliğinin neyi anlattığı ve içerdiği oldukça önem taşımaktadır (Garau, 2006). İçeriği oluşturan aktörler, ilişki biçiminin türü, rekabet, büyüme ve verimlilik gibi kavramlar işbirliğinin odağı/anlamı ile ilişkilendirilmelidir (Arıcıoğlu & Yiğitoğlu, 2018). Kümelenme teorisine benzer networking teorisine göre birbiriyle iş birliği yapan firmaların konumu önem taşımaktadır. Ancak kümelenme, belli coğrafi bölgedeki sınırlı bir iş birliği üzerine kurulmuştur (Arıcıoğlu & Yiğitoğlu, 2018)

Yenilikçilik ise rekabet ve işbirliğinin ortak kavramı olarak ortaya çıkar. İç pazarda üstünlük kadar dış pazarda da etkin olmanın yolu maliyet liderliği ve farklılık sağlamak üzerinden tartışıldığına göre her ikisini de anlamlı kılacak kavram yenilikçiliktir (Karaalp, 2008). İster Ar Ge ister süreç isterse ürün bağlamında ele alınsın yenilikçilik, kümelenmenin gereklerinden ve çıktılarında birisi olarak değerlendirilmektedir (Ibañez & Cabrera, 2011).

1.2.3. Kümelenme girişiminin önemi ve faydaları

1.2.3.1. Kümelenmenin önemi

Kümelenmelerin önemi değişik açılardan kendini göstermektedir (Özkan, 2008). Kümelenmeler, işletmelerin teknoloji ve bilgi birikimlerini paylaşma yoluyla güçlerini birleştirebilecekleri etkin iş birliklerinin önünü açmaktadır. Kümelenmeler aracılığıyla sektörel ağlar kurma, teknoloji, pazar bilgisi, araştırma ve geliştirme, uluslararası uzmanlık ve buna benzer önemli konularda yeterli kaynakları olmayan işletmelerin yaratıcılık ve uluslararası rekabet edebilme potansiyeli artmaktadır. Kümelenmelerde, işletmeler, diğer işletmelerle kaynakları paylaşarak, birlikte hareket edip çalışabilirler. Küme içerisinde yer alan işletmeler, rekabet güçlerini, çalışan sayılarını, üretimlerini arttırabilir ve potansiyel yabancı yatırımcılar için fark edilen işletmeler haline gelebilirler (Öz, 2000).

Porter (1990), kümelenmelerin rekabeti beş şekilde etkileme potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir:

- Grup şirketlerinin verimliliğini arttırmak.
- Yeniliği teşvik etmek.
- Yeni şirketlerin kurulmasını teşvik etmek.
- Fırsatçı davranışları azaltmak.
- Şirketler arası koordinasyon baskısını arttırmak.

1.2.3.2. Kümelenmenin faydaları

Porter'a göre (1990), kümelenme girişiminden elde edilecek potansiyel faydalar yöneticiler ve diğer kamusal aktörleri kümelenme girişimi politikalarını uygulamaya teşvik etmiştir. Genelde iyi geliştirilmiş ilişkili iş toplulukları üç önemli faaliyete katkıda bulunmaktadır (Güneş, 2009):

- Verimliliği arttırmak (Özelleşmiş girdilerle bilgiye ulaşma, sinerji kurma ve toplum ihtiyaçlarına yönelik pazarlama faaliyetleri.)
- Daha hızlı yenilik (Yoğun rekabet, müşterek yapılan araştırmalar ve daha yoğun yarışma ortamı.)
- Yeni iş alanları oluşturmak (Mevcut pozisyonları doldurarak ve kümelenmenin sınırlarını genişleterek.)

Küme girişimleri, bölgelerin ekonomik kalkınma süreçlerini yönetmelerine yardımcı olur. Ayrıca mevcut endüstrilere odaklanmayı teşvik eder. Güçlü bölgesel kümeler ayrıca bölgeyi yatırımlar açısından da cazibe merkezi haline getirebilir. Kümelenmeler, ulusal ve uluslararası aktörleri harekete geçirebilir (CLOE, 2006). Küme yapılarının işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Özkan, 2008):

- Şirketlerin tamamlayıcı becerileri ve yetkinlikler geliştirmelerini, ağda rakipleri ile rekabet etmelerini veya izole bir şirket için son derece karmaşık pazarlara girmelerine olanak sağlar.
- Öğrenme fırsatlarıyla daha yüksek düzeyde uzmanlaşmayı sağlar.
- Tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon, yeni fikirlerin, yeni işlerin üretilmesini teşvik eden sosyal ilişkilerin ve kültürel birliğin güçlendirilmesini sağlar.
- Karmaşık pazarlarda faaliyet gösteremeyen işletmeler rekabet gücünü arttıran tamamlayıcı beceriler ve yetkinlikler geliştirme yeteneği elde eder.
- Karşılıklı bilgiyi pekiştiren ve en iyi uygulamalardan yararlanmayı mümkün kılan iletişim süreçleri oluşturur.
- Hukuktan muhasebeye, danışmanlıktan güvenliğe kadar her türlü özel hizmet altyapısına erişimi mümkün kılar.
- Risk sermayesi konusunda uzmanlaşmış olanlar bankalardan, sigortadan ve diğer ekonomik-finansal merkezlerden destek alma ihtimalini kolaylaştırır.
- Küme firmaları arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler bilgi alışverişini mümkün kılar ve teknik bilgilere erişim kolaylaşabilir.

- AR-GE faaliyetlerinde akademik kurumlardan ve devlet kurumlarından destek alma ihtimali artar.
- Kümenin bulunduğu coğrafi alan ilgili sektör açısından bilinir hale gelince, bu bilinirlik kümenin bir marka haline gelmesini sağlayabilir.

1.2.4. Kümelenme politikası

Kümelenme politikası; kümelerin verimliliği, rekabet edebilirliği, karlılığı ve küme işletmelerinde istihdamı artırdığı görüşü üzerine kuruludur (CLOE, 2006).

Kümelenmenin bu kadar çeşitli kavramlarla sıkı bir ilişki içerisinde olması ve her kavramın farklı bir politika alanının içerisinde olması kümelenme politikasının tek bir politik alanla sınırlı olmadığını göstermektedir. Kümeler başlıca beş politika alanının kesişim noktasında bulunmaktadır: bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, KOBİ gelişim politikaları ve dış ticaret politikaları (Rodrik, 2008). Değişik ihtiyaçları olan birbirlerine bağımlı aktörlerden oluşan kümelerin gelişimi için birkaç kurumun bir araya gelmesi ve eşgüdüm içinde çalışması gerekmektedir (Lins, 2000).

Kümelenme politikaları ortak eylem planlayan ve uygulayan platformları destekleyen aktivitelerin bir karışımıdır (Rodrik, 2008). Kümelenmeyi bir süreç olarak kabul edip rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir kümelenme politikasının iki temel özelliği olduğu söylenebilir (Ketels, 2009). Bu özelliklerden ilki koordinasyon sorunlarının ve dışsallıkların üstesinden gelebilmek için oluşturulan ortak eylem platformlarının gelişmesine destek vermesidir. Yine bu platformlar küme katılımcılarının yeni fırsatları değerlendirme konusunda daha iyi karar vermelerine de yardımcı olmaktadır (Ketels, 2009). Küme girişimleri bu tip platformların en başında yer alır ve kamu müdahalesi olmadan ortaya çıksalar bile kuruluş sürecinde devletin rolü önemlidir (CLOE, 2006). İkincisi ise devletin bölgesel kümelerde iş birliği platformunun olup olmadığına bakmaksızın inovasyon veya doğrudan yabancı sermaye çekme gibi spesifik politikalara destek vermesidir. Kümelenme politikası, belirli yenilikçi önlemleri dahil etmekten çok, belirli bir alandaki belirli faaliyet gruplarını desteklemek için mevcut olanları entegre etmeye ve uyarlamaya çalışır. Bu şekilde, kümelenme politikaları mevcut kamu kaynaklarını yeniden dağıtmak veya genişletmekten çok entegre etmek için bir çerçeve oluşturur (Ketels, 2009).

Kümelenme politikaları oluşturulurken mevcut kümenin yapısına (sektörün bölgede olması ve geçmişi, işletmelerin büyüklüğü, mevcut ve harekete geçebilecek bölgesel güç v.s.) göre farklı

politikalar geliştirilmelidir. Öncelikle geliştirilecek olan bölgesel politikalarda başka bölgelerin taklit edilmemesi gerekmektedir. Aksi halde oluşturulan politika bölgenin gelenek, yapı ve problemleri ile tutarlı olmayacaktır (Timurçin, 2010).

1.2.5. Kümelenme programlarının oluşumu

Guerra'nın (2010) kümelenme programını oluşturma döngüsünün bir parçası olarak tanımladığı evreler şunlardır:

1.2.5.1. Doğum aşaması

Bu evre, başlangıçta bağımsız ve ilgisiz endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerin varlığı ile karakterize edilir. Küme oluşumu, bölgedeki ekonomik faaliyetlerin performansına bağlıdır. (Castillo, 2008) Kümeler üç şekilde oluşturulabilir (Castillo , 2008): 1) Sektörün değer zincirinin diğer ekonomik aktörleri arasında ve kümelenmelerinde ekonomik avantajlar bulan şirketlerin, kurumların, tedarikçilerin ve müşterilerin kendiliğinden kümelenmesiyle; 2) Faydalar üreten ağlar yaratmanın potansiyel avantajlarını belirleyen ve küme içinde ilişki ağları yaratmanın potansiyel avantajlarını belirleyen bir veya daha fazla firma ve kurum tarafından yönetilen özel sektörler aracılığıyla oluşturulurlar; 3) Yerel bir ekonomik kalkınma stratejisi olarak kamu yatırımı yoluyla ve böylece yerel şirketlerin yeni pazarlara erişimini kolaylaştırarak, ilgili şirketlerin organizasyonunu ve rekabet gücünü geliştirerek. Her durumda, bir kümenin ortaya çıkması için bir dizi unsurun mevcut olması gerekir: uzman işçiler, uzman araştırmacılar, elverişli bir fiziksel konum ve özellikle uygun bir altyapı. Genellikle doğal avantajlardan (iklim ve biyoçeşitlilik gibi) ve iş fırsatlarından gelen itici güçler, bölgede gelecek vaat eden ekonomik faaliyetlere neden olur ve bu faaliyetler “kümelenmenin tohumunu” oluşturur (Guerra, 2010).

Özkan'a (2008) göre, küme oluşturma çabalarına başlanmadan önce mevcut durum tespiti yapılır. Durum tespiti ise aşağıdaki aşamalardan oluşur:

- Öncelikli olarak rekabet gücü yüksek sektörleri belirlemek (Rekabet gücü en yüksek sektörler öne çıkarılmalıdır).
- Sektörde kümeye dahil olmak üzere seçilecek yeterli sayıda firma olup olmadığını tespit edebilmek için bir araştırma yapmak. (İlk olarak, farklı sektörler ele alınıp bu sektörlerde küme oluşturacak kadar firma olup olmadığı araştırılır. Sektör veya sektörlerin küme oluşumuna uygun olup olmadığına ilişkin kümelenme çalışması yapılır.

- Bölgede yönetim yaklaşımının benimsenme düzeyi belirlenir: Bu, bölgede faaliyet gösteren şirketlerin gruplaşma yaklaşımını kabul etme derecesinin belirlenmesinin ardından varılan tespitler ışığında politika önerileri oluşturulur.
- Bölgenin kendi içinde ve ulusal aktörlerle kurduğu iş birliği ve ittifaklar incelenir. Şu sorulara cevap aranmalıdır: Kümenin düşünülen bölgede diğer aktörlerle ortak hareket etme kapasitesi var mı? Firmaların karşılıklı iş yapma eğilimleri nasıl? Bir kümenin verimli olması için diğer aktörlerle birlikte iş yapma eğiliminde olması ve destekleyici bileşenlerle iş birliği yapması gerekir.
- Kümelenme haritasının kesin olarak belirlenmesi ve kümenin oluşumunda yer alan kuruluşların belirlenmesi gerekir. Küme bölgesinin sınırları belirlenir ve buna göre küme haritası çizilir.

1.3.5.2. Gelişme aşaması

Bu aşamada, küme, belli bir bölgede belirli bir ekonomik faaliyette uzmanlaşmış düşük bir şirket konsantrasyonu ile karakterize edilir. Kümenin oluşumu ile, aktörlerin belli bir faaliyet alanı etrafında iş birliği yapmaları belirtilmektedir. (Guerra, 2010). Özkan'a (2008) göre, bu aşama, kümelenmenin olduğu ve rekabet gücünün geliştiği aşamadır. Kümelenmeler çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir:

- Devletin yönlendirmesiyle oluşan kümelenme: Kümeler devlet tarafından organize edilebilmektedir. Bu şekilde organize edilmiş başarılı birçok kümelenme mevcuttur.
- Yerel toplumsal olguların tesadüfen yol açmasıyla oluşan kümelenme: Bazı kümeler kendiliğinden ortaya çıkar. Tesadüfler veya olgular küme oluşumunu başlatabilmektedir.
- Bölgede var olan doğal kaynak çerçevesinde kendiliğinden ortaya çıkan kümelenme: Bölge içerisinde mevcut olan bir kaynak sonucu küme kendiliğinden oluşmaktadır.

Gelişme aşaması, ilgili oldukları belirli ekonomik faaliyetin ürün ve hizmetlerinin rekabet avantajlarını oluşturmak için güçlü bir şekilde bağlantılı olan kritik bir şirket, endüstri ve kurum kitlesinin varlığı ile karakterize edilmektedir. Bu aşamaya geçen kümelenmeler, "kalkış ve büyümeyi" başaran, ortak amaç ve faydalarına ulaşmak için şirketler, endüstriler ve kurumlar arasında güçlü birleştirici bağların kurulmasıyla karakterize edilen kümelerdir (Guerra, 2010).

Bu evrede, kümelenme organizasyonları, özellikle işlerini başarılı bir şekilde yürütmelerini sağlayan rekabetçi bir ekonomik altyapının geliştirilmesine ve güçlendirilmesine odaklanarak iş birliği içinde çalışmaktadır. Bu nedenle, bu aşamada, bu altyapının kilit sağlayıcıları, özellikle üniversiteler ve

araştırma ve teknoloji geliştirme merkezleri, bankacılık ve finans kurumları ve devlet kurumları ile güçlü bağlantılar bulunmaktadır (Barbosa & Zamboni, 2001). Aynı şekilde, bu gelişme aşamasında, kümenin ortamında ("ekosistem") yer alan ve girdi sağlayıcıları, uzmanlaşmış destek hizmetleri olan diğer şirketler veya kümeler ile bağlantılar genişlemeye başlamaktadır (Guerra, 2010).

1.3.5.3. Olgunluk aşaması

Kümelenme olgunlaşma aşamasına girerken, belli stratejiler baskın olmaktadır. Örneğin, şirketler inovasyonu teşvik etmek için, endüstriler ve kurumların işbirlikçi ağları ile bağlantılar kurarak kümenin konsolidasyonu ile ilgili strateji geliştirir. Bu evrenin tipik bir örneği, kümelenmenin yeni teknolojileri içine dahil etmesi ve yenilikçi ürünlerin üretilmesine dayalı yeni bir yaşam döngüsünü oluşturmaya başlamasıdır (Torres & Marrero, 2014). Kümelenme şirketleri, olgunlaşmanın bu aşamasında inovasyon üzerine yatırım yapma kararı vermezlerse, kümelenmenin azalmaya başlaması ve sonunda ortadan kalkması muhtemeldir. Bu evrenin özelliği, ekonomik altyapı, girdiler ve özel destek hizmetleri sağlayıcıları ile bağlantıların güçlendirilmesi ve sağlamlaştırılmasıdır (Guerra, 2010).

Kümenin olgunluk evresi, kümenin oluşumu tamamlandıktan sonra, kümelenme yapısının sürdürülebilir konuma gelmesi halidir. Kümelenmelerin sürdürülebilir bir konuma gelmeleri için belli bir zaman dilimi gerekmektedir (Özkan, 2008).

1.3.6. Kümelenme ve rekabet avantajı

Porter'a (1998) göre, kümelenmeler üç açıdan rekabetçiliğin geliştirilmesine katkıda bulunur;

- Onu oluşturan şirketlerin veya sektörlerin verimliliğini artırmak,
- Daha üretken olma yeteneğini arttırarak yenilik kapasitesini çoğaltmak,
- İnovasyonun desteklendiği ve kümelenmenin geliştiği yeni şirketlerin yaratılması için fırsatları genişletmek.

Kümelenmelerin ortaya çıkması, çeşitli ülkelerde yaygın olarak gözlemlenmesine rağmen, kümelenmelerin sağladığı rekabet avantajlarının, tüm alanlarda benzer olmadıklarını belirtmek önemlidir (Estevao & Ferreira, 2012). Rekabet, karmaşık olduğunda kümelenmelerin kalitesi artar, bu da yazarın küme sayısının her ülkenin ekonomik kalkınmasıyla doğrudan ilişkili olarak artma eğiliminde olduğunu varsaymasına yol açmaktadır.

1.3.6.1. Kümelenmeler ve verimlilik

Porter'a (1998) göre, bir kümelenmenin geliştirilmesi, aşağıdaki nedenlerle üretkenlik seviyelerinin yükselmesine izin verir:

Kaynaklara Erişim: Bir kümelenmenin içinde yer almak, alternatifleriyle karşılaştırıldığında- dikey bütünleşme, dış kurumlarla kurulan resmi ittifaklar ya da uzak yerlerden gelen "ithal" girdiler- parça, makine, işletme hizmetleri ve personel gibi uzmanlaşmış girdilere erişimde üstünlük sağlayabilir. Ya da daha düşük maliyetli erişime olanak sağlayabilir. Bu durumda, kümelenme, eğer rekabetçi yerel tedarikçiler mevcutsa, doğal olarak girdileri bir araya getirmenin daha etkin bir yolu olabilecek mekânsal bir örgütlenme biçimini temsil etmektedir. Yetkin yerel tedarikçilerin bulunmadığı durumlarda, kümelenmenin dışından kaynak temin etmek zorunlu olabilmektedir; ancak bu ideal bir uygulama değildir. (Porter, 1998b).

Enformasyona Erişim: Bir kümelenmede, firmalarda ve yerel kurumlarda pazar, teknik konular ve diğer uzmanlaşmış alanlara ilişkin kapsamlı enformasyon toplanır. Bu enformasyona kümelenmenin içinden daha iyi şekilde ya da daha düşük maliyetle erişilebilir. Böylece firmalar, üretkenliğini artırma ve üretkenliğin üst sınırına daha çok yaklaşma olanağı bulurlar (Porter, 1998b). Bu etki ayrıca aynı şirketin birimleri arasındaki enformasyon akışı için de geçerlidir (Adams & Jaffe, 1996). Bilgili ve tecrübeli alıcılar çoğu zaman kümelenmelerin bir parçasını oluşturmaktadır. Diğer kümelenme katılımcıları da genellikle alıcı ihtiyaçları hakkında enformasyon edinir ve paylaşırlar (Saxenian, 1994).

Tamamlayıcılar: Bir kümelenme, üretkenliği sadece girdi elde etme yoluyla değil, kümelenme katılımcılarının faaliyetleri arasındaki tamamlayıcıları sağlayarak da artırır. En belirgin tamamlayıcı ürünler arası tamamlayıcıdır. Örneğin, turizmde ziyaretçinin deneyim kalitesi sadece ana etkinliklerin (örneğin, kumsallar ya da tarihi mekânlar) cazibesine değil; bölgedeki oteller, restoranlar, hediyelik eşya dükkânları, havaalanı ve ulaşım olanaklarının sunduğu konfor ve hizmete de dayanmaktadır. Bu örnekte de görülebileceği gibi, kümelenmenin parçaları çoğu zaman birbirine karşılıklı olarak bağımlıdır. Kümelenme parçalarından birinin performansının kötü olması diğerlerinin de başarısını gölgelemektedir (Porter, 1998b).

Kurumlara ve kamu mallarına erişim: Kümelenmeler, başka durumlarda maliyetli olabilecek birçok girdiyi kamu ve yarı kamu malına dönüştürmektedir. Örneğin, yerel programlarda eğitimli çalışanları işe almak dahili eğitim maliyetini ya tümüyle ortadan kaldırır ya da daha da düşürür. Firmalar genellikle yerel kurumlardan uzmanlaşmış altyapı ya da uzman danışmanlığı gibi olanaklara çok

düşük maliyetle erişebilirler. Aslında, bir kümelenmede toplanan enformasyonun kendisi bir yarı kamu malı olarak da düşünülebilir (Porter, 1998b). Kümelenmeler, kamu malı varlığına yaklaşan bir şekilde ortaya çıkan geniş bir koşullar dizisi yaratır.

Teşvikler ve performans ölçümü: Kümelenmeler, bağımsız ve dikey bütünleşmiş firmalarda ortaya çıkan bazı sorunların çözümüne yahut hafifletilmesine yardımcı olur. Kümelenmeler, çeşitli sebeplerden ötürü, şirketleri yüksek üretkenlik elde etmeye teşvik etmektedir. Bu sebeplerden en önemlisi, rekabet baskısıdır. Kolaylıkla ve sürekli bir karşılaştırma yapılabilmesi ve yerel rakiplerle benzer koşullara (örneğin, işgücü maliyeti ve yerel pazarlara erişim) sahip olunması sebebiyle başka alanlarda rekabet etme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, çevre baskısı dolaylı yoldan rekabet eden ve hatta hiç rekabet etmeyen firmalar arasında bile rekabet baskısını artırmaktadır. Yerel toplulukta iyi görünmenin gururu ve arzusu, firmalara birbirine üstünlük sağlama çabasında motivasyonu sağlamaktadır (Porter, 1998b).

Diğer yerel firmalar da benzer işlevler gördüğü için, kümelenmeler ayrıca şirket içi faaliyetlerin performansının ölçümünü de kolaylaştırır. Yöneticiler, dahili maliyetleri emsal işlemlerle karşılaştırmak ve çalışan performansını diğer yerel firmalarla karşılaştırarak çalışan takip giderlerini düşürmek için daha geniş fırsatlar yakalamaktadır (Porter, 1998b).

1.3.6.2. Kümelenmeler ve inovasyon (yenilikler)

Porter (1998) tarafından analiz edilen diğer bir konu, kümelerin yeniliği teşvik etmesidir. Kümelenmelerin inovasyon ve üretkenlik artışı açısından sunduğu faydalar, bağımsız bir coğrafi konumla karşılaştırıldığında, bazı risklerin olmasına rağmen, önemli olabilmektedir. Mevcut üretkenliği artıran aynı kümelenme özellikleri inovasyon açısından daha da önemlidir.

Kümelenme katılımı ayrıca yeni teknoloji, işletme ya da teslimat olanaklarının algılanmasında da üstünlükler sunar (Porter, 1998b). Katılımcılar, diğer kümelenme şirketleriyle sürekli ilişkiler, tesis ziyaretleri ve yoğun yüz yüze temaslar sayesinde, gelişen teknolojiler, parçaların ve makinelerin elverişliliği; hizmet ve pazarlama olanakları vb. hususlar hakkında erkenden ve etkili bir şekilde bilgi edinirler. Kümelenme üyeliği diğer firmaların doğrudan gözlemlenmesini mümkün kılar ; öte yandan, izole bir şirkette bu gözlemler daha maliyetlidir ve bilgi elde etmek daha da zordur, bu nedenle izole şirketlerin dahili bilgi üretimine daha fazla kaynak ayırması gerekmektedir (Trajtenberg & Hernderson, 1993).

1.3.6.3. Kümelenmeler ve yeni iş oluşumu

Porter'a (Porter, 1998b) göre, oluşturulan şirketlerin çoğu izole yerlerde değil, kümelenmeler içinde doğar. Kümelenmeler, sundukları fırsatlar sayesinde onların oluşumunu teşvik eder. Bunun birçok nedeni vardır. Birincisi, kümelenmeler fırsatlara ilişkin daha iyi bilgiye sahip olması sayesinde giriş teşviki sağlar. Bizzat bir kümelenmenin varlığı bir fırsata işaret eder. Kümelenmenin içinde ya da yakınında bir yerlerde çalışan bireyler; ürünlerde, hizmetlerde ya da tedarikçilerde doldurulması gereken boşlukları daha kolay algırlar. Bu bilgiyle donanmış bireyler, mevcut boşlukları doldurmayı hedefleyen yeni firmalar kurmak üzere yerleşik firmalardan daha kolay ayrılırlar.

Kümelenme konumlarında algılanan fırsatlar yine kümelenmelerin içinde değerlendirilir; çünkü buradaki giriş engelleri başka yerdekenden daha düşüktür. Bu nedenle, gerekli malzeme ve insan kaynaklarının daha kolay bir şekilde toplanma olasılığı vardır. Yeni girişimciler, fikirleri ve yetenekleriyle daha büyük ekonomik değer yaratma veya daha üretken bir şekilde faaliyet gösterme olasılığı ile kümeye çekilmektedir. Ayrıca küme dışında kurulan şirketler, üretkenlik ve yenilikçilik avantajlarından yararlanmak için yan kuruluşlar kurma eğilimindedir (Porter, 1998b).

Tüm bu faktörler-alçak giriş engelleri, potansiyel yerel müşteriler, yerleşik ilişkiler ve "başarılı" yerel firmalar-algılanan giriş risklerini azaltmaktadır. Bir kümelenmede uzmanlaşmış yatırımlara ve diğer faktörlere ihtiyacın azalması sebebiyle çıkış engelleri de daha düşük olabilmektedir (Doeringer, 1997).

Yeni şirketlerin oluşumuyla ve giriş ve çıkışın önündeki düşük engeller sayesinde, zamanla kümelenmelerde daha fazla derinlik ve genişlik elde edilmektedir. Sonuç, birçok şirketin diğer konumlardaki rakiplerine göre avantajlarını artırabilmesidir (Porter, 1998b).

1.3.7. Turizm sektörü ve kümelenme

Hizmet sektörü her geçen gün büyümesini artırırken kümelenme uygulamaları turizm sektöründe de gözlenir hale gelmiştir. Turizm, hizmete dayalı ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadır. UNWTO'ya göre turizm sektörü dünyanın en büyük sektörleri arasında yer almaktadır ve diğer tüm sektörlerden daha fazla iş fırsatı sunmaktadır (Güneş, 2009). Bu bağlamda turizm sektörü, bölgesel ve ulusal kalkınma için bir motor işlevi görmektedir. Turizm, dünyadaki birçok ülkenin ve bölgenin en büyük gelir ve istihdam kaynağını oluşturmaktadır (Nordin, 2003).

Turizm kümesi ortak amaçlar için belli bir coğrafyada yoğunlaşan ve sıkı bağlar kurarak, ortak rekabet güçlerini geliştirmek için birlikte çalışan şirketler ve kuruluşlardır (Bora, 2006). Novelli et

al. (2006) göre, turizm kümeleri, mutlaka aynı sektöre ait olmayan, ancak aralarındaki ağların, ittifakların ve diğer dinamiklerin varlığından yararlanan tamamlayıcı şirketlerin varlığının bir sonucudur (Tinsley ve Lynch, 2001).

Turistik küme, ziyaretçileri belli bir coğrafi alana çeken; konaklama, yeme-içme tesisleri, eğlence ve ulaşım hizmeti veren kuruluşların bütünü olarak düşünülebilir (Lins, 2000). Beni'ye (2003) göre bir turizm kümelenmesi: *'Yüksek kaliteli ekipman ve hizmetler, sosyal ve politik uyum, üretim zinciri ve ortak kültür arasındaki bağlantı ve karşılaştırmalı ve rekabetçi stratejik avantajlar sağlayan şirket ağlarında mükemmel yönetim ile sağlanan, sınırlı bir coğrafi alan içinde öne çıkan turizm cazibe merkezleri grubudur'*.

Turistin sektörün üretiminin bir parçası olması turizm sektörü için özel bir durumdur. Üretim sektörünün önde gelen firmaları genellikle ürünün kalitesini daha üretilmeden kontrol etme imkanına sahipken, turizm sektöründe üretilen ürünlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı gerçekleşmektedir (Güneş, 2009).

Bir turistin deneyimini belirleyen faktörlerin bilinmesi, günümüzde destinasyonların planlanması ve yönetimi için temel unsurlardan biridir (Güneş, 2009). Oliver'a (1980a) göre, bir turist destinasyonu seçmeden önce tutum ve motivasyon temel unsurlardır. Bu durumda memnuniyet, beklentilerin ve algılanan nihai sonucun karşılaştırıldığı bir süreçtir. Ancak bu hizmetlerin büyük çoğunluğu tüketicilerin deneyimlerine ve katılımlarına dayalı olduğu için bu memnuniyet süreci duyuşsal unsurları da içerebilir. Turistlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan turistik destinasyonlar kaliteli destinasyonlar olmayacak ve kısa sürede düşüşe geçecektir. Turistleri çekmek için destinasyonlar, maliyet, konfor ve rahatlık gibi temel turist ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Kotler, 2008).

Varisco'ya göre (2007) turizm kümelerinin gelişimi 3 farklı yaklaşımla değerlendirilebilir. Turistik bir ürün olarak küme, rekabetçilik için elmas modeli ve sosyal aktörlerin etkileşimi olarak küme.

Morzova'ya göre (2013) turizm kümelenmesi, daha az farklılaşmış, coğrafi bir bölgede yoğunlaşmış, kaliteli tesisler ve hizmetler sunan, etkili toplu üretim zinciri ve karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet avantajları doğuran şirketleri mükemmel bir yönetim ağına kavuşturan çekici bir yapılanma olarak tanımlanmaktadır.

Turizm kümelenmesi bu yaklaşımda, bir üretim zincirinin oluşumuna olanak tanıyan teknolojik ve ticari unsurlarla donatılmış bir turizm ürününü oluşturmak için gerekli çekiciliğe sahip coğrafi bir alandır.

Kümeyi teşvik etmeye yönelik öneriler, geleneksel turizm planlamasından ve sektörün gelişme hedeflerinden farklıdır: Turist sayısını artırmak, mevsimsellik sorunlarının üstesinden gelmek, kaynaklara ve ürünlere değer vermek, hizmetlerin kalitesini iyileştirmek, destinasyonu tanıtmak vb. Bu yaklaşımda, turizm kümelenmesini teşvik etme konusunda sorumluluk kamu sektörüne düşmektedir (Varisco, 2007).

İkinci yaklaşım, Porter'ın teorisini ve rekabet edebilirlik modelini uygulayan küme çalışmalarında gözlemlenir. Analiz, Porter'ın rekabet gücünün ünlü elmasının uygulamasına odaklanır: turist talebinin koşulları; faktör analizi; hizmet veren şirketlerin stratejisi, yapısı ve rekabeti; ve özel sektör kurumlarının analiz edildiği destek sektörleri (Varisco, 2007). Porter (1990) "Ulusların Rekabet Avantajı" adlı çalışmasında önerilen orijinal modelde olduğu gibi, devlete tamamlayıcı bir rol biçer.

Model, katılımcı örneklerle tasarlandığı ölçüde özel sektörün vizyonunu içeren stratejik planların oluşturulmasında sıklıkla kullanılır. Ancak, stratejilerin uygulanması da kamu sektörüne düşmektedir (Nordin, 2003). Bu çalışmalar yerel kalkınmayı genel bir amaç olarak düşünebilir, ancak ortak özellikleri, ulusal veya uluslararası pazarlara olağanüstü bir katılımın kalkınma için yeterli bir koşul olduğu varsayımı altında, destinasyonun rekabetçiliğini ön plana çıkarmasıdır (Topolansky, 2008).

Üçüncü yaklaşım, turizm kümesini yerel kalkınma teorisi içinde bir analiz kategorisi olarak tasarlar ve turizm destinasyonunun rekabetçiliğinin kalkınmayı oluşturmak için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşul olarak düşünülmesi anlamına gelir (Varisco, 2007). Aynı zamanda, kümelenmeyi, bazı durumlarda sosyal ve kültürel faktörlerin üretim dinamikleri üzerindeki etkisini kabul ederek katı bir şekilde ekonomik alanı aşan geniş bir karşılıklı ilişkiler dizisiyle ilgili olarak analiz etmeyi de ima etmektedir (Ibañez & Cabrera, 2011). Bir ülkedeki turizm kümelenmesinin küresel ölçekte rekabet edebilmesi için şirketlerin, merkezi hükümetlerle ortak eylemler içinde olması gerektiğini belirtmek önemlidir.

1.3.8. Turizm kümelenme uygulamaları

1.3.8.1. Dünya'da turizm kümelenme uygulamaları

Turizm sektörü kendine has özellikleri nedeniyle diğer sektörlerden farklılık gösterebilmektedir. Öncelikle turizmde tüketici ürünün üretildiği yere yani küme yapısının bulunduğu bölgeye gitmelidir. Turistler seyahat ürününe ek olarak diğer kişisel ürün ve hizmetleri de satın alırlar. Turizm ürününün çeşitliliği nedeniyle dağıtım kanalı diğer sektörlerle göre çok farklı araçlardan oluşmaktadır (Güneş, 2009).

Turizm kümesi analizi, turizmin özgün özelliklere sahip olması nedeniyle ilgi çekicidir (Nordin, 2003). Küme tanımlamanın farklı yöntemleri vardır. Anketlerle (saha araştırması) toplanan veriler aracılığıyla ortak özelliklerin listelenmesinden, seçilen değişkenlerle daha karmaşık analitik yöntemlerin kullanımına kadar uzanmaktadır (Santana & De lima, 2015).

Turizm alanında kümelenmelere örnek olarak dünyada pek çok uygulama gösterilebilir. Turizm alanında genel olarak kitle turizmine yönelik, güneş, deniz ve kum üçlüsünü sunan bölgeler olduğu kadar, belirli bir turizm çeşidine örnek kümelenme bölgeleri de bulunmaktadır (Güneş, 2009). ABD'de Las Vegas şehri kumar (casino) alt sektöründe turizm kümelenmelerinin sinerji yani katlanan olumlu etkilerden en olumlu şekilde faydalanmaktadır (Pirnar, 2008).

Hurtado ve Bonilla (2012) İspanyol turizm alanlarını sunduğu hizmetler ve talep özelliklerine göre sınıflandırmak için bir model kullanmışlardır. Ayrıca Moreira et al (2010), Rio de Janeiro'daki Santa Tereza bölgesinde bir turizm işletme kümelenmesinin oluşturulmasını ve bunun yerel kalkınma ile bağlantısını araştırmıştır. Turizm kümeleri ile ilgili diğer bazı çalışmalar da Brezilya'da geliştirilmiştir. Lins (2000), Florianópolis şehrinin turizm kümelenmesini incelemiş ve Silva ve Cunha (2006), gruplar halinde Recife'yi ziyaret eden turistlerin profilini belirleyen bir çalışma yürütmüşlerdir.

2006 yılında kurulan Georgian Tourism Association (GTA), Gürcistan'da yer alan otel, turizm ve şarap şirketlerinden oluşan bir kümelenme organizasyonudur. Küme, ülkedeki turizm şirketleri arasında iş birliğini geliştirmek ve sürdürülebilir turizmin gelişimi için çalışmaktadır. Küme, Gürcistan Ulusal Turizm İdaresi, Korunan Alanlar Ajansı, uluslararası kuruluşlar (USAID, GIZ Özel Sektör Geliştirme projesi, GIZ bölgesel toplumsal kalkınma projesi, Avrasya Vakfı, SDC, IUCN vb.), yerel ortaklar (yani Elkana, Geoland vb.) ve üye şirketlerden oluşmaktadır. GTA, bazıları uluslararası olarak organize edilmiş 10'dan fazla projeyi tamamlamıştır.(Yalçınkaya ve Güzel, 2019).

Jamaika'da turizm çok önemli ekonomik getiri sağlayan bir sektördür. Turizm sektörü bir mega kümelenme olarak Jamaika'nın 2010 ihracat planına dahil edilmiştir. Bu bağlamda küme ile ilgili bütün işletmelerin ortak ihracat stratejisine yönelik olarak faaliyet göstermesi sağlanmıştır. Jamaika Mega Turizm Kümelenmesi ile turizm ürününün değerinin artırılması, bu bağlamda, uluslararası rekabet gücüne sahip bir turizm sektörü oluşturulması, turistlerin memnuniyet düzeyinin artırılması ve turizm ihracatının artırılması planlanmaktadır (Pirnar, 2008).

2012 yılında Fransa'da kurulan Cluster Montagne turizm sektöründe faaliyet gösteren ve ESCA tarafından altın etiketle ödüllendirilen kümelerden biridir. Küme organizasyonu Fransız Alpleri'nin

merkezinde yer almaktadır. Amaçlarından biri, dünya çapında sürdürülebilir dağ turizminin gelişimi için Fransız know-how'ını tanıtmaktır. Hedeflerden bir diğeri ise, altyapı inşaatı, konaklama ve etkinlik organizasyonu için Fransız mükemmeliyetçiliğini kullanmak ve "Fransız Seyahati" stratejisi ile dış pazarlara yönelik yapılandırılmış bir turizm sektörü organize etmektir. Dağ turizmi söz konusu olduğunda, Dışişleri ve Uluslararası Kalkınma Bakanlığı, Spor Bakanlığı, Maliye Bakanlığı iş birliği yaparak destinasyon için yaz turizmini geliştirmeye çalışmaktadır. Küme esas olarak uluslararası kuruluşlar aracılığıyla Şili, Çin, İran ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerle işbirliği içinde olmuştur (Collinson & Rugman, 2017).

Şarap turizmi, Toskana'nın 2012'de Wayn Ödülü'nde, Floransa ve Siena'nın Tripadvisor tarafından "Travellers Choice Ödülleri" aracılığıyla benzer bir adaylık kazanmasından bir yıl sonra "En İyi Şarap Destinasyonu" kazanmasında öncü faktördür. Peyzaj, kültürel miras, İtalyan yaşam tarzı ve kırsal yaşam, tipik ve kaliteli tarımsal ürünlerin zenginliği, ürünlerin markası ve bölgesel markalar vb. her bir faktör, Toskana turizmine katma değer ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Marka ve bölgesel miras arasındaki bağlantı, markanın yerel kimliğini güçlendiren ve bölgeyi daha rekabetçi hale getiren sinerjik bir dürtü verir; ve bu durum bir performans iyileştirme potansiyelini temsil etmektedir (Lemmi & Tangheroni, 2015).

Turisfera, Tenerife'deki ilk turizm kümesidir. Yenilik yapmak için iş birliği açığını kapatma ihtiyacı nedeniyle 2010 yılında ortaya çıkmıştır. Kümenin amacı, turizm sektöründeki şirketlerin yenilikçi girişimlerini arttırmak ve yenilikçi projeler yürüten bir turizm şirketleri ağı oluşturmaktır. Ayrıca bronz etiket veya ESCA ile ödüllendirilmiştir. Kümenin 23 üyesi vardır. Organizasyon yemek ve şarap turizmine odaklanmaktadır (Hollensen, 2014).

Türkiye'de yer alan turizm kümesi örneklerinden biri ise Sultanahmet Turizm Kümelenmesidir. Projeye 2000 yılında başlanmış ve 2005 yılında küme oluşturulmasıyla tamamlanmıştır. Bölgede bu kümelenme sayesinde ciddi dönüşümler (ciro, ortalama geceleme sayısı, harcama tutarları, gelen turist sayısı vb) yaşanmıştır (Gökdeniz, 2015).

1.3.8.2. Kolombiya'da turizm kümesi uygulamaları

Kolombiya'da, kümelenme geliştirme çalışmalarından biri Rodriguez (2012) tarafından yapılmıştır. Kolombiya'da Küme Yönetimi kitabında yansıttığı çalışmada Rodriguez (2012), Aralık 2004 ile Mayıs 2011 arasındaki dönemde Andes Üniversitesi Strateji ve Rekabet Edebilirlik Merkezi tarafından yönetilen kümelerin rekabet edebilirliğine yönelik destek programından elde edilen deneyimleri aktarmaktadır.

Bu destek programı kapsamında Kolombiya'da tespit edilen on dört küme ile çalışılmıştır. Bunlar: *Santander de Quilichao'da (Cauca) Grafik Sanatlar, *Cartago ve Ansermanuevo'da (Valle del Cauca) nakış ve ajur *Santander'de çikolata *Cúcuta'da (Norte de Santander) şekerlemeler, *Bogota'da Kozmetik, *Cali'de (Valle del Cauca) deri ve ayakkabı, *Bogota'da demir dışı metaller, *Bogota'da (Cundinamarca) Yazılım, *Risaralda'da Turizm, *Quindío'da Turizm, *Tolima'da Kahve, *Atlantartico'da Sağlık, *Medellin'deki enerji kümeleridir (Rodríguez, 2012).

Aynı zamanda, Özel Rekabet Edebilirlik Konseyi (CPC), kümeler etrafında bölgesel üretkenliğin güçlendirilmesine rehberlik etmek için çaba sarf etmektedir. 2010 yılı raporunda, kapasite bakımından ülkenin genel durumunu belirlemek amacıyla, uluslararası alanda yapılan çalışmaya benzer bir çabayı tekrarlayarak, ilk kez Kolombiya ekonomisindeki kümelenmelerin haritasının çizilmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır (CPC, 2011). Bu nedenle, CPC ile çeşitli üniversiteler ve ticaret odaları arasında yapılan yakın bir izleme çalışması ve ortak çalışma ile Porter elmas modeli kullanılmıştır. Bu, kümelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine olanak tanıyan, her bölgede büyümenin motorlarının konsolide edilmesini sağlayan ve kamu-özel çalışma gündemlerinin tasarlanmasına hizmet eden çalışmaların geliştirilmesine yönelik bir ilk adımdır (CPC, 2011).

Öte yandan, 2012 yılında, Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı ve iNNpulsa Colombia, şirketlerin stratejilerini yeniden tanımlamalarından başlayarak daha çekici ve sofistike iş segmentleri belirlemeleri için tasarlanmış bir girişim olan Rekabetçi Rotalar programını başlatmıştır. Program, yol haritalarının geliştirilmesine dayalı olarak uluslararası düzeyde test edilmiş bir metodoloji kapsamında Küme Müdahale Girişimlerini geliştirdi. Bu kapsamda şirketlerin küresel pazarlarda rekabet etme, ürün ve hizmetlerde yenilik yapma ve genel olarak satışlarını artırma olanaklarını, becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan "Colombia Inn" adlı merkez kurulmuştur ve bu merkez aracılığıyla resmi olarak tanıtımlar yapılmaktadır (CITUR, 2020).

Novoa (2013) Cartagena şehrinde, kongre etkinliklerinin oteller, restoranlar, lojistik, ulaşım ve ticaret gibi farklı sektörlere katkısını analiz etmektedir. Bu analizi yapmak için, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmış ve bir döküman incelemesi yürütmüştür. Ayrıca bu çalışmayı tamamlamak için etkinliklere katılan 219 turistten anketler ile veri toplanmıştır. Bu anketin 2010 – 2012 dönemindeki sonuçlarına göre, 2012 yılında düzenlenen 223 etkinlik sayesinde sektör yıllık %16,1 büyüme göstermiştir. Bu etkinlikler ulusal etkinliklerin %46,6'sını oluşturmuştur. Novoa, yarattığı istihdam ve şehre sağladığı tanınırlık nedeniyle kongre turizminin sektördeki en önemli faaliyetlerden biri olduğu sonucuna varmıştır.

Acevedo (2015), Michael Porter'ın elmas modelini kullandığı "Medellin İş Turizmi, Fuarlar ve Kongreler Kümelenmesinin Bir Analizi" adlı yüksek lisans tezinde, 2014 yılında Medellin şehrinin Bogota'dan sonra yabancı turistler tarafından en çok ziyaret edilen ikinci yer olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedeni, yerel liderler, altyapı iyileştirmeleri ve tamamlayıcı sektörlerdir. Özellikle Plaza Mayor kongre merkezi, ayrıca iki havaalanı ve bu yerlere ulaşım kolaylığı ve şehirdeki etkinlikler Medellin'i çekici bir yer haline getirmektedir.

Bustamante (2018), Turizm Bakanlığının kurulmasından bu yana Bogota şehrinde iş turizmi hakkında bir araştırma yürütmüştür. Kullandığı metodoloji, turizmin evrimi ile ilgili ekonomik çalışmaların ve istatistiksel verilerin yanı sıra internet sitelerinin bir incelemesini kapsamaktadır. Yazar, Kolombiya'nın 2006-2016 döneminde Kanada, Kosta Rika ve Pasifik İttifakı ile imzaladığı ticaret anlaşmalarının altını çizmektedir. Düzenlenen etkinliklerin, turist sayısını ve bilgi alışverişini artırmaya yönelik stratejiler olduğunu, bu stratejilerin de söz konusu sektörlerin güçlenmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Benzer şekilde, daha fazla kalkınma ve ekonomik büyüme sağlamak için şehirde düzenlenen kongre, etkinlik ve fuarlara odaklanan çalışma eğitim, altyapı, lojistik ve ulaşım alanlarındaki başarıları göstermektedir.

Atlantik bölgesinde, bölgede doğa turizminin geliştirilmesine odaklanan 466 firma belirlenmiştir. Bu kümenin amacı, sektördeki aktörler arasında gruplaşma ve sinerji yaratmaktır. Halihazırda şirketlerin çoğu (%95,7) başkentte yer alsa da amaç, doğa ürünlerini geliştiren turizm hizmet sağlayıcılarının bulunması için fırsatlar yaratmaktır (Puello & Ovallos, 2019). Bölgede doğa turizmi alanında farklı alanlarda (kamu kurumları, üniversiteler, hizmet sağlayıcılar vb.) faaliyet gösteren 45 aktörden veri toplanmış, rekabeti etkileyen faktörler tanımlanmıştır.

2. İKİNCİ BÖLÜM: BOGOTA'DA KÜMENİN VARLIĞINA İLİŞKİN KANITLAR VE BOGOTA ŞEHİRİ TURİZM KÜMELENMESİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRİLEN UNSURLAR

2.1. Kümenin Varlığına İlişkin Kanıtlar

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, belirli bir bölgedeki kümelerin varlığını belirlemek ve kanıtlamak için iki yoğunlaşma indeksi hesaplanmıştır. Birincisi, San Diego Hükümetler Birliği (SANDAG, 2001) verilerinden yararlanılarak hesaplanan istihdam yoğunlaşma faktörüdür. İkincisi ise işletme yoğunluğunun karşılaştırılmasıdır. Bogota'daki turizm hizmeti sağlayıcılarını ulusal toplumla karşılaştırarak ulusal ortalamanın üzerinde bir yoğunluğun Bogota'da yer alıp almadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Bogotá turizm kümesinin istihdam yoğunlaşma faktörünün ölçülmesi

İstihdam yoğunlaşma faktörü (LQ), incelenen sektörün bölgesel ve ulusal düzeylerde istihdam edilen personel sayısını karşılaştırarak bir ekonomik faaliyette belirli bir alanda işgücünün yoğunluğunu belirlemeyi mümkün kılar. Diğer bir deyişle, söz konusu katsayıda karşılıklı olarak elde edilen sonuç ne kadar yüksek olursa, söz konusu ekonomik faaliyetin yüksek bir yoğunlaşmasının mevcudiyeti beklenir. 1'den büyük bir LQ endeksi, bölgenin belirli sektörlerde ulusal ortalamadan daha fazla istihdama sahip olduğunu gösterirken, oranın 1,25'e eşit veya daha büyük olması bölgesel bir uzmanlaşmanın bulunduğunu ifade eder. Şu şekilde hesaplanır:

İstihdam yoğunlaşma faktörü

$$LQ = \frac{\left(\frac{X_{ik}}{X_k}\right)}{\left(\frac{Y_i}{Y}\right)}$$

X_{ik} : k ilinde i ekonomik faaliyet alanında istihdam

X_k : k ilinde toplam istihdam

Y_i : i ekonomik faaliyet alanı için toplam ulusal istihdam

Y : toplam ulusal istihdam.

Bogota'daki turizm kümelenmesinin istihdam yoğunlaşma faktörünü bulmak için, 2015 ve 2019 yılları arasında şehirde istihdam edilen toplam kişi sayısına ilişkin yıllık bilgiler ve aynı dönemde ülkenin başkentinde turizm sektöründe istihdam edilen kişi sayısı referans alınmıştır. Benzer şekilde, genel olarak tüm endüstriyel sektörlerde ulusal düzeyde istihdam edilen toplam kişi sayısına ilişkin

yıllık bilgiler ve 2015 ve 2019 yılları arasında Kolombiya düzeyinde turizm sektöründe istihdam edilen kişi sayısı analiz edilmektedir.

Veriler, Ulusal İstatistik Dairesi (DANE) (DANE, 2020) ve Kolombiya Çalışma Bakanlığı'ndan (MinTrab) (2015-2019) temin edilmiştir. Tablo 2.1 Bogota'daki ve Kolombiya'daki toplam ulusal istihdamı ve turizm istihdamını göstermektedir.

Tablo 2.1 Bogota ve Kolombiya için istihdam istatistikleri: 2015-2019

	ORTALAMA OCAK-ARALIK				
	2015	2016	2017	2018	2019
Toplam ulusal istihdam	22.114	22.225	22.455	22.529	22.384
Bogota'da toplam istihdam	4.200	4.187	4.125	4.154	4.186
Turizm alanında ulusal istihdam	5.120	5.148	5.158	5.122	5.274
Bogota'da turizm alanında istihdam	1.300	1.281	1.240	1.240	1.312

Not: Sonuçlar bindir. Binlere yuvarlama nedeniyle toplamlar biraz farklı olabilir.

Bogota'da 2015-2019 dönemi için turizm sektörünün ortalama LQ'su 1,32'dir, sonuç sektör faaliyetlerinin çok yüksek potansiyele ve şehirde önemli bir varlığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum aşağıda tablo 2.2 ile gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Bogota'da turizm sektörü için istihdam yoğunlaşma faktörü (LQ)

LQ					
2015	2016	2017	2018	2019	ORTALAMA
1,33	1,32	1,30	1,31	1,33	1,32

Aynı formülle Kolombiya'daki başka bir şehirle karşılaştırmalı bir analiz yapmak amacıyla, Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi'ne (ICTRC) göre 2019 yılı için ikinci sırada yer alan Cartagena şehri incelenmiştir. Bu çalışma turist düşünce merkezi CPTUR (2020) tarafından yapılmıştır.

Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi (ICTRC), turizm endüstrisinde en rekabetçi şehir ve bölgelerin hangileri olduğunu belirlemek için yapılan bir çalışmadır.

Bu ölçümde sekiz kriter rol oynamaktadır: ekonomik, sosyal, çevresel, kültürel, altyapı, iş, destinasyon yönetimi ve pazarlama stratejisi. Bu kriterlerin her biri kuruluş tarafından gerçekleştirilen analizlere göre bir puan almakta ve turizm rekabet gücü sıralamasının belirlenmesini sağlamaktadır.

2019 yılında Bogota 10 üzerinden 7,01 puanla listede birinci sırada yer almıştır ve yukarıda belirtildiği gibi Cartagena 10 üzerinden 6,31 puanla listede ikinci sırada yer almıştır.

Bogota örneğinde olduğu gibi, bilgi aynı bilgi kaynaklarından ve aynı zaman diliminde alınmıştır. Cartagena istihdam verileri aşağıda Tablo 2.3'te yer almaktadır.

Tablo 2.3 Cartagena ve Kolombiya için istihdam istatistikleri: 2015-2019

	ORTALAMA OCAK-ARALIK				
	2015	2016	2017	2018	2019
Toplam ulusal istihdam	22.114	22.225	22.455	22.529	22.384
Cartagena'da toplam istihdam	866	877	866	922	954
Turizm alanında ulusal istihdam	5.120	5.148	5.158	5.122	5.274
Cartagena'da turizm alanında istihdam	262	240	252	261	268

Not: Sonuçlar bindir. Binlere yuvarlama nedeniyle toplamlar biraz farklı olabilir.

Elde edilen sonuçlara göre, Cartagena'da 2015-2019 dönemi için turizm sektörünün ortalama LQ'su 1,26'dır. Sektör faaliyetlerinin yüksek potansiyele ve şehirde önemli bir varlığa sahip olduğu görülmektedir. Ancak Bogota ile karşılaştırıldığında sonuç daha düşüktür. Bu durum aşağıda tablo 2.4 ile gösterilmiştir.

Tablo 2.4 Cartagena'da turizm sektörü için istihdam yoğunlaşma faktörü (LQ)

LQ					
2015	2016	2017	2018	2019	ORTALAMA
1,29	1,25	1,26	1,24	1,25	1,26

2.1.2. Bogota'daki turizm hizmet sağlayıcılarının ulusal toplamla karşılaştırılması.

Kolombiya Turist Bilgi Merkezi (CITUR) ve Kolombiya Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı'nın (MCIT) 2020 verilerine göre Bogota şehri, kategori / alt kategori durumuna göre aşağıda yer alan turizm hizmet sağlayıcılarına sahiptir. (CITUR, 2020).

Turizm hizmet sağlayıcılarının 13 kategorisi mevcuttur. Bunlar;

- Seyahat acente işletmeleri
- Ulusal ve uluslararası turizm için araç kiralayan işletmeler
- Park turist hizmet bayileri işletmeleri
- Zaman paylaşım ve çok sahipli işletmeler (Belirli bir süre boyunca bir mülkü (tatil konaklaması) kullanma ve yararlanma hakkının sağlanması.)
- Otomotiv kara taşımacılığı işletmeleri
- Seyahatler için tasarruf işletmeleri
- Konaklama işletmeleri
- Gastronomi ve benzeri işletmeleri
- Tur rehberleri
- Turist temsilciliği
- Kongre, fuar ve konvansiyon profesyonel operatörleri
- Tema parklar
- Turist ücretsiz bölgelerde işletme, geliştirme ve endüstriyel kullanıcılar

Aşağıda yer alan tablo 2.5'te 2015-2020 yılları arasında Bogota şehrinde turizm hizmeti sağlayıcılarının toplam işyeri sayıları gösterilmektedir. İstatistikler ayrıca ulusal toplamla karşılaştırılmıştır.

- Bogota'nın ulusal toplama göre çok yüksek bir turizm hizmeti sağlayıcısı katılım oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum turizm potansiyelini arttırmaktadır.
- Bogota, ulusal alanda 33 bölge ile karşılaştırıldığında, turizm hizmeti şirketlerinin ortalama %12'sinden fazlasına sahiptir.
- Bogota için en yüksek katılımın olduğu alt sektörlerden biri, ortalama %36 ile kongre, fuar ve kongrelerin profesyonel işletmecileri alt sektörüdür.
- Bogota'da 2019'da 5.218 turizm hizmet sağlayıcısı mevcuttur. Başkentte 2.015 seyahat acentesi vardır.

- Bogota bölgesinin turizm ürünlerinin ticarileştirilmesi ve satışı için iş eksenini temsil etmektedir. Bu durumun etkisiyle bölge komşu bölgelerden işletmecileri çekmektedir. Ayrıca, sahip olduğu potansiyel doğa, kültür, macera, gastronomik ve dini turizm ürünlerinin konumlandırılması ve pazarlanması için fırsatlar sunmaktadır.

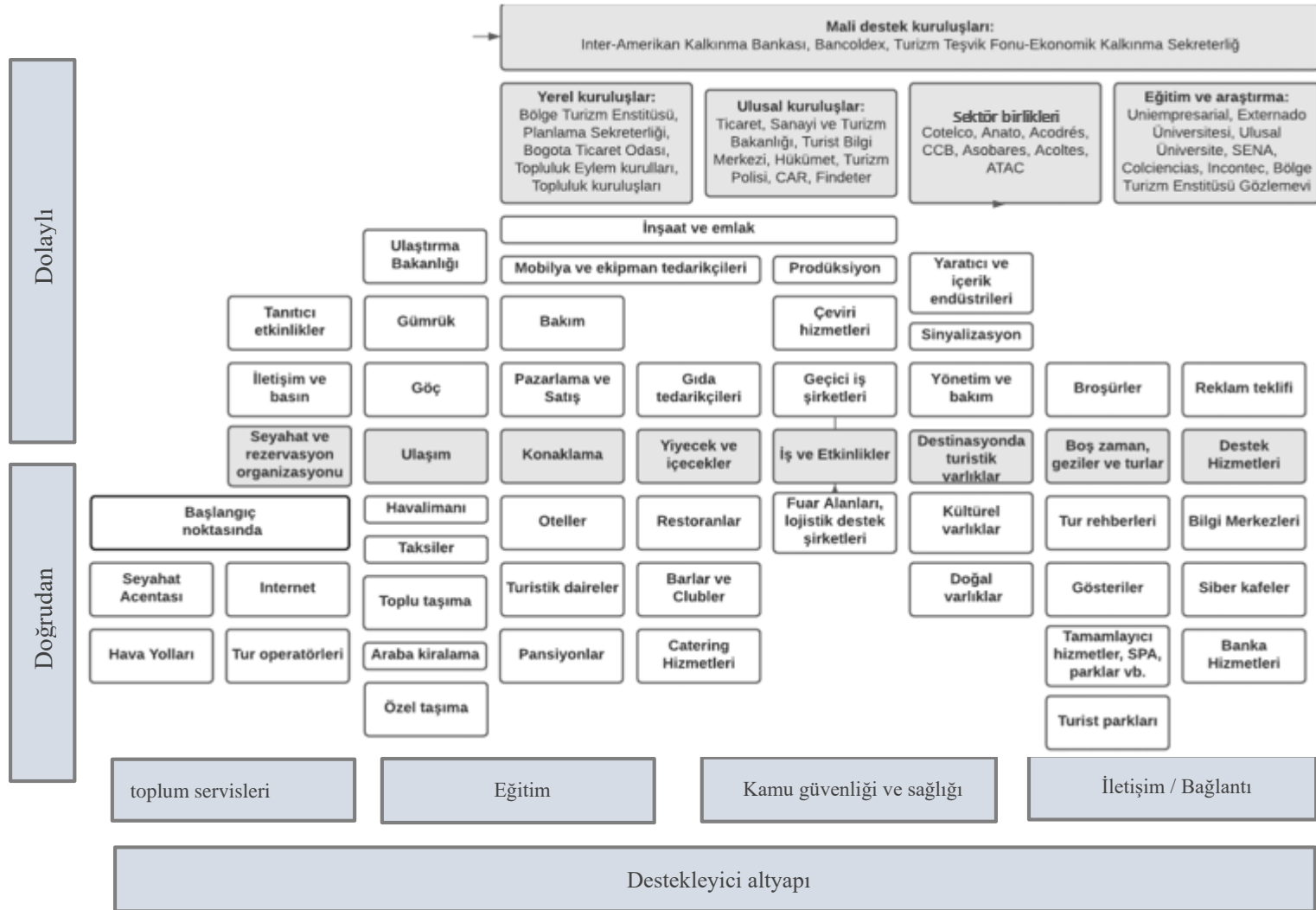
Tablo 2.5 Bogota'daki turizm hizmet sağlayıcılarının ulusal toplamla karşılaştırılması

	2015			2016			2017			2018			2019		
	Bogota D.C	Ulusal toplam (33 il)	(%) Bogota'nın Payı	Bogota D.C	Ulusal toplam (33 il)	(%) Bogota'nın Payı	Bogota D.C	Ulusal toplam (33 il)	(%) Bogota'nın Payı	Bogota D.C	Ulusal toplam (33 il)	(%) Bogota'nın Payı	Bogota D.C	Ulusal toplam (33 il)	(%) Bogota'nın Payı
Kongre, fuar ve konvansiyonların profesyonel operatörleri	184	474	38,82	215	547	39,31	180	473	38,05	189	512	36,91	287	763	37,61
Otomotiv kara taşımacılığı işletmeleri	79	361	21,88	90	461	19,52	80	448	17,86	102	600	17,00	152	844	18,01
Gastronomi ve benzeri işletmeleri	452	1027	44,01	487	1090	44,68	587	1266	46,37	541	1247	43,38	565	1482	38,12
Konaklama işletmeleri	747	12342	6,05	809	14091	5,74	847	16427	5,16	872	19901	4,38	1646	27540	5,98
Ulusal ve uluslararası turizm için araç kiracıları işletmeleri	39	162	24,07	40	177	22,60	39	182	21,43	35	209	16,75	58	381	15,22
Turist temsilciliği	143	512	27,93	164	615	26,67	168	580	28,97	133	439	30,30	191	630	30,32
Seyahat acentası işletmeleri	1526	5861	26,04	1660	6636	25,02	1518	6483	23,42	1492	6927	21,54	2015	9810	20,54
Park turist hizmet bayileri işletmeleri	0	25	0,00	1	34	2,94	3	35	8,57	1	23	4,35	1	30	3,33
Tur rehberi	156	1081	14,43	131	1063	12,32	163	1148	14,20	200	1271	15,74	270	1528	17,67
Tema parklar	2	37	5,41	2	48	4,17	2	51	3,92	2	51	3,92	4	87	4,60
Turist ücretsiz bölgelerde işletme, geliştirme ve endüstriyel kullanıcılar	0	12	0,00	1	23	4,35	0	16	0,00	0	8	0,00	0	4	0,00
Zaman paylaşimli ve çok sahip işletmeler	18	72	25,00	18	67	26,87	13	49	26,53	14	45	31,11	16	63	25,40
Seyahatlar için tasarruf işletmeleri	12	43	27,91	17	54	31,48	18	48	37,50	16	46	34,78	13	47	27,66
TOPLAM	3358	22009	15,26	3635	24906	14,59	3618	27206	13,30	3597	31279	11,50	5218	43209	12,08

2.2. Bogota'daki Turizm Kumesini Oluşturan Aktörler

Turizmin değer zinciri, sektörde faaliyet gösteren aktörler ve aktörler arasında yer alan bağlantılardan oluşur. Bunlar aynı amaç için etkileşime girse de bağlantılar ve aktörler, hizmetlerin veya malların sağlanmasında katma değer yaratılmasına katkıda bulunan farklı üretim hatları geliştirmektedir.

Turizm sektörü, diğerlerinin yanı sıra seyahat, iş toplantıları, fuarlar, konaklama, yemek, etkinlikler ve benzeri alanlarda ekonominin diğer sektörleriyle bağlantılar oluşturarak doğrudan ve dolaylı olarak istihdam yaratır. Sektörde yer alan aktörlerden bazıları lojistik operatörler ve seyahat acenteleridir. Oteller ve diğer konaklama yerleri, hava-kara taşımacılığı, ekipman-altyapı kurumları, restoranlar, araştırma merkezleri ve akademik eğitim merkezleri; Devlet kurumları, destek şirketleri ve turistlerin kaldığı süre içinde diğer eğlence hizmetleri sağlayan işletmeler diğer aktörler olarak sıralanabilir.



Şekil 2.1 Bogota'daki turizm kümesini oluşturan aktörler

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, yerel düzeyde turizm sektörünün dinamiklerini anlamaya yardımcı olacak değişkenler ve göstergeler içermektedir. M. Porter'ın elmas modeline göre Bogota turizm kümesi ikincil verilerden yararlanılarak analiz edilecektir. Araştırma, betimsel bir niteliğe sahiptir. Araştırmanın açıklayıcı bir yaklaşıma sahip olduğu ifade edilebilir.

Bogota Turizm Kümesinin güçlü ve zayıf yönleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli unsurlar Michael Porter'ın elmas modelinden yararlanılarak tespit edilmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Kolombiya Bogota turizm kümesini kapsamaktadır. Bogota turizm kümesi, onu oluşturan tüm aktörlerle birlikte analiz edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışma sadece Bogota Turizm Kümesinin analizi ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Bu çalışmadaki bilgiler, 2019 yılı için analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bazı durumlarda, karşılaştırmalar yapmak için önceki yıllara ait verilerden yararlanılmıştır.

Araştırma, Bogota ilçe turizm enstitüsü gibi bazı kuruluşlar tarafından yürütülen Bogotada turizm kümelenmesinin analizine ilişkin önceki çalışmalardan elde edilen bilgi ve verilerin derlenmesiyle ikincil kaynakların kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir.

Aynı şekilde (IDT, DANE, MCIT, PROCOLOMBIA, COTELCO, CCB, CITUR) gibi farklı kuruluşların internet sayfalarında yer alan bilgilerden yararlanılmıştır. Öte yandan, kümelerin rekabet edebilirliği konusunda diğer bölgelerde yürütülen bazı çalışma ve tezler, küme aktörlerinin belgeleri, bibliyografik danışma, konuyla ilgili dergi, kitap ve makalelerden yararlanılmıştır.

Buna göre, önceki bilgi kaynaklarıyla birlikte araştırma, Bogota Turizm Kümesi'nin teşhisine yardımcı olacak ve kümenin sürdürülebilir ve rekabetçi gelişimi için eylem stratejileri tespit edip önerebilecek bilgilerin üretilmesini amaçlamaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

3.4.1. Porter elmas modeline göre rekabet gücü analizinden elde edilen bulgular

3.4.1.1. Faktör koşullarının analizi

Birinci bölümde bahsedildiği gibi, Porter, faktör koşullarını temel ve gelişmiş faktörler olarak iki gruba ayırmaktadır. Temel faktörler fiziksel, yani doğada doğal olarak bulunan, kökleri bölgenin toprağında, suyunda, minerallerinde, ikliminde, tarihi, kültürel ve doğal kaynaklarında bulunan faktörlerdir. Gelişmiş faktörler ise bilgi, altyapı, insan ve sermaye kaynaklı faktörlerdir.

3.4.1.1.1. Temel faktörler

Turizm açısından değerlendirildiğinde faktör koşulları, turisti o bölgeye veya destinasyona yönelten fiziksel, tarihi ve kültürel kaynaklardır. Başka bir deyişle, o bölgenin veya destinasyonun çekiciliği, turistin seyahat etme kararında en önemli faktördür. O yerde zaten var olan bu kaynaklar, çaba harcamaya gerek kalmadan bölgenin veya istenen hedefin rekabet gücü üzerinde doğrudan etki yaratan unsurlardır.(Esen & Uyar, 2012).

Bogota örneği için bu faktörlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Fiziki Kaynaklar

Bogota, resmi olarak, Kolombiya Cumhuriyeti'nin başkentidir ve Cundinamarca bölgesindedir. Bogota deniz seviyesinden ortalama 2.625 metre yükseklikte olduğu için Quito ve La Paz'dan sonra dünyanın en yüksek üçüncü başkentidir. Kolombiya'nın merkezinde, And Dağları'nın Doğu Cordillera'sında bulunan bir oluşum olan Cundiboyacense yaylalarının bir parçası olan Bogota savana olarak bilinen doğal bir bölgede yer almaktadır. Şehir, sıcaklıkları -3 ile 18°C arasında değişen, yıllık ortalama 13°C sıcaklığa sahip, soğuk bir dağ iklimine sahiptir. DANE'den (2018) 2018'de gerçekleştirilen nüfus sayımına göre, Bogota'da 7.412.566 kişi yaşamaktadır. Kilometrekare başına yaklaşık 16.470 kişilik bir nüfus yoğunluğuna sahiptir. Nüfusun %47,8'i erkek, %52,2'si kadındır.

Bogota örneğinde, il turizm enstitüsü (İDT), bileşenlerinin yeterli koordinasyonu veya karşılıklı ilişkisi içinde öncelikli temalara sahip turizm ürünleri geliştirir, böylece talebin ihtiyaç veya beklentilerine etkin bir şekilde yanıt verip farklı aktörler için faydalar üretmektedir.

Bu enstitü doğa, kültür, sağlıklı yaşam ve turizm aracılığıyla, turizm zincirini ve kümesini oluşturan kişi ve şirketlerin ekonomik olarak yeniden canlanmasını destekleyerek Bogota Bölgesi'nde turizmi geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Turistik Ürün, çapraz bir sürdürülebilirlik ekseninde bölge üzerindeki belirli eylemlerin etkileşiminin sonucudur. Bu nedenle, turizmin gelişimi üretken, sürdürülebilir, sorumlu ve kapsayıcı olmalı ve yerel ve bölgesel alanlara uygulanmalıdır. Pazardaki konumlanması, ulusal ve uluslararası talebi yakalayan pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yoluyla şehrin imajını veya markasını içermelidir.

Şehrin ve ülkenin sahip olduğu zayıflıklara, esas olarak güvencesiz bir kara altyapı ağı, daha fazla hava bağlantısı ve güvenlik ihtiyacına rağmen, Bogota, prestijli bir turizm destinasyonu olmak için büyük ekonomik çabalar harcamaktadır. Aslında, en büyük taahhüdü, turizm ürünlerini çeşitlendirmek ve her tür ziyaretçiye uyarlayarak değerli doğal kaynaklarından yararlanmaktır. Bu şekilde, aşağıdaki segmentler öne çıkmaktadır:

Doğal segment: Doğa turizmi, doğal ortamların gözlemlenmesi, üzerinde düşünülmesi ve şehrin biyolojik çeşitliliğinin tanınması ve yerel halkın geleneksel kültürlerine eşlik etmesine dayanmaktadır (İDT, 2018). Bütün bunların uygulaması için il turizm enstitüsü (İDT) ziyaretçilerin, endüstrinin, doğal çevrenin ve yerel toplulukların ihtiyaçlarını karşılamak için şehrin ekonomik, sosyal ve çevresel dinamiklerini dikkate almaktadır.

Bogota'da doğa turizminin tasarımı ve geliştirilmesi, çevre bilincine etkin bir şekilde katkıda bulunması, iş fırsatları yaratması ve yerel turizm arzını teşvik etmesi için destinasyondaki tüm bu koruma, eğitim ve yorumlama eylemlerinin entegre bir şekilde yönetilmesi ve uyarlanması gerekmektedir. Ana faaliyetler kuş gözlemciliği turizmi, tarım turizmi, bisiklet turizmi ve doğa yürüyüşleridir.

Bogota şehrinin doğayı seven ziyaretçiler için sunduğu fırsatlar çok çeşitlidir. Şehirde 4.500'den fazla park mevcuttur. Geniş doğal alanların yanı sıra akarsular, bataklıklar, doğal yollar, sulak alanlar ve göller bulunmaktadır. Buna ek olarak, şehir And ekosistemlerine özgü fauna ve flora türlerini hala korumaktadır.

En önemli rezervlerden biri, dünyanın en büyük páramo'su olarak kabul edilen Páramo de Sumapaz'dır. Şehrin güneyindeki Usme kasabasına bir saat uzaklıktadır. Orada gözlüklü ayı, geyik, kartal ve akbaba gibi çeşitli hayvan türleri yaşamaktadır. Bu paramo, çok sayıda orman rezervine, kamp alanına, ayrıca Guatavita, Neusa veya Chingaza gibi göllere ve turistik kasabalara da sahiptir.

Bu nedenle il turizm enstitüsü, kuş gözlemciliği faaliyetleri, ekolojik yürüyüşler, kır ve macera turizmi, fauna ve flora gözlemi, kampçılık, dağcılık gibi doğal rezervlerin çevresindeki sektörlerde farklı faaliyetler yürütmek için çeşitli planlar geliştirmiştir.

Kültürel segment: Bogota, Kolombiya'daki çeşitli kültürel dinamiklerin merkez üssüdür. Yerel, ulusal ve uluslararası kapsamda çok çeşitli sanatsal etkinlikleri bünyesinde bulundurmaktadır.

Bu anlamda, IDT, turizmin gelişimi için bu faaliyetleri arttırmaya yönelik farklı eylemler gerçekleştirmektedir. Bu eylemlere örnek, aşağıdaki yan ürünler veya programlardır.

- IDT, bu sektörün farklı izleyicilere, farklı özelliklere hizmet eden kentin çoklu sanatsal ürünlerini yaymanın bir yolunu bulmuştur. Kent mirasının bir parçası olarak kültürel karakteri geri kazanmayı önemsemektedir. Kentte tiyatro, plastik sanatlar, dans, edebiyat ve müzik başta olmak üzere çeşitli sanatsal etkinlikler gerçekleştirilmektedir (IDT, 2020).
- Bogota Müzeleri, başkentte kültür turizminin en önemli bileşenlerinden biridir. Bu müzeler bir ilham kaynağı ve mirasın koruyucusu olarak görülmektedir. IDT, kentin kültürel ve turistik sunumunda müzelerin önemli rolünü bildiğinden, yerel halkın, yerli ve yabancı turistlerin bu yerleri ziyaret etmesini teşvik etmek, turistlere farklı kültürel deneyimler ve bölge sakinlerine iş fırsatları sunmak için çalışmaktadır. (IDT, 2020).
- Gastronomi, Bogota'nın turizm gelişiminde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Gastronomi, Kolombiya başkentini ziyaret etmek için önemli nedenlerden ve hatta motivasyonlardan biridir. Şehrin gastronomik alanları, restoranlar, pazar yerleri, pastaneler ve kafeler tarafından sağlanan deneyimin bir parçasıyla oluşmaktadır. Bu da ziyaretçiler ve turistler tarafından yapılan turizm harcamalarının önemli bir bileşenine yansımıştır. (IDT, 2020).
- İnanç Turizmi, ülkelerin kültürlerini, geleneklerini ve tarihlerini bilmenin tezahürü olarak değerlendirilmektedir. Turistler için esas olarak kutsal alanlara veya kutsal yerlere yapılan ziyaretlerin yanı sıra hac ziyaretleri, dini kutlamalar ve mezarlıklara yapılan ziyaretlerle farklı deneyimler sunulmaktadır. Turizm araştırma merkezi (CPTUR), Kolombiya'nın İlk Katedrali, Monserrate Lordu Bazilikası ve Guadalupe tepesi gibi bu tipolojiyle ilişkili şehirdeki kiliselerin envanterini belirlemiştir (IDT, 2020).
- Bogotá, farklı tarzlarda müzikal seçenekleriyle şehirdeki çeşitli etkinlikler, gösteriler ve mekanlara ev sahipliği yapan bir yerdir. Kolombiya'nın veya uluslararası atmosferin

keyfini çıkarabileceğiniz kafeler, barlar, diskolar ve kumarhaneler burada bolca bulunmaktadır. Dans edilecek yerler, canlı müzik yapılan yerler, lezzetli yemeklerin ve el yapımı içeceklerin satıldığı kaliteli mekanlar bulunmaktadır. Ayrıca fast food mekanları da mevcuttur. (IDT, 2020).

Sağlıklı yaşam segmenti: Bogota, çeşitli kültürel ifadeler ve kentsel faaliyetlere yönelik olanaklara vurgu yapan, büyük bir şehir olarak sunduğu geniş olanaklarla tanınan bir destinasyondur. Aynı zamanda, ilginç doğal alanları ve günümüzde şehrin her yerinde farklı esenlik hislerini yaşamınıza izin veren çok sayıda hizmet ve aktivite ile otantik bir bölgedir. Şehir, kentsel alanda ve sağlıklı gastronomi hizmetlerinin, fiziksel ve zihinsel egzersizlerin pratiğinin olduğu kırsal alanlara yönelik çekici bir sağlıklı yaşam deneyimine sahiptir.

İşletmeler segmenti: Kolombiya'nın başkenti olan Bogota, iş gezileri, toplantılar veya MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) için uygun bir destinasyondur. Tüm bunlar rekabet avantajları üretebilecek: hava bağlantısı, finansal ve politik istikrar, farklı endüstrilerde yaşanan gelişmeler, sektör için alanlar ve eğitim kurumları, otel kapasitesi, dünya standartlarında etkinlikler düzenlemek için alanları kapsamaktadır.

3.4.1.1.2. Gelişmiş faktörler

Gelişmiş faktörler, ileri teknoloji, vasıflı işgücü, modern altyapı, üniversite araştırma enstitüleri gibi öğeleri içerir. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmak için temel faktörler yerine gelişmiş faktörlerin kullanılması önemlidir.(Arslan & Şahin, 2016).

Bogota örneği için bu faktörlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

İnsan kaynakları

Turistik destinasyonların, turizm endüstrisinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve hem kendi dillerinde hem de İngilizce iletişim kurabilen teknisyen, teknoloji uzmanı ve profesyonellere sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde Bogota'da yerel eğitim kurumları, lisans, uzmanlık ve yüksek lisans seviyelerinde teknik veya profesyonel kariyer gibi turizm eğitimine yönelik çeşitli programlar sunmaktadır. Ancak Externado Üniversitesi'nde Turizm ve Otel İşletmeciliği programında araştırmacı profesör olan Luisa Tribiño'ya göre, turizm programları “bu sosyal olgunun dünya çapında büyümesi ve ülkemizin sahip olduğu fırsatlarla karşılaştırıldığında yeterli değildir” (Luisa Tribiño, 2019).

Öte yandan, ülkede ve Bogota'da turizmin öğretildiği yaklaşımı yeniden düşünmek önemlidir. Programların çoğu, bölgesel, sosyal ve kültürel yönleri göz ardı ederek, vizyonlarını ekonomik bir faaliyete indirgeyen turizm şirketlerinin yönetimine odaklanmaktadır. (Luisa Tribiño, 2019).

Konuyla ilgili olarak, ilçe turizm enstitüsü, sektörün Eğitim ve Öğretim Komitesi ile birlikte çalışmaktadır. Böylece eğitim kurumları, farklı destinasyonları etkileyen çevresel, sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik kriterlerine dayalı müfredat sistemlerine rehberlik etmeye başlamıştır. Tribiño'ya göre başka bir iyi işaret, çeşitli eğitim kurumlarının araştırma yoluyla programlarının kalitesini artırmaya yönelik artan ilgidir (Luisa Tribiño, 2019).

Öte yandan IDT, turizm, konaklama ve gastronomi akademik tekliflerini hem teknik, hem teknolojik hem de profesyonel düzeyde aynı senaryoda bir araya getirmek için her yıl Turizmde Yüksek Araştırmalar Fuarı - FESTTUR'u gerçekleştirmektedir. Ayrıca dil okulları, eğitim kredi kooperatifleri, değişim, burs ve teşvik planlarını yürüten seyahat acenteleri, turizmi bir yaşam seçeneği olarak gören öğrenciler için orta ve yüksek öğretim arasındaki geçişi kolaylaştırarak boşlukların kapanmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca Bogotá'da ulusal bir kamu kurumu olan Ulusal Öğrenim Hizmeti – SENA'da bulunmaktadır. Turizmle ilgili olarak, sektörün rekabet gücünü artırmak için eğitimi teşvik eden ana kurumlardan biridir. Turizm sektöründe çalışanların iş becerilerini belgeleyebilen ve böylece iyi hizmet sunumunu garanti edebilen ildeki tek kurumdur.

Adecco Colombia'da aday ve geçici deneyim başkanı Noel González'e göre (2019), turizm sektöründe bilinen mesleklerin (tur rehberi, resepsiyonist, danışman ve tanıtımcı) yanı sıra sosyal iletişim, yöneticilik, pazarlama ve satış gibi diğer meslekler tanıtılmalıdır.

Turist sayısındaki artış göz önüne alındığında, otel ihtiyacının büyümesi ve Kolombiya'ya daha fazla hava bağlantısı, turizm sektörünü mevcut ve gelecekteki profesyonellerin bu sektördeki çalışmalarını sayesinde organizasyonların güçlendirilmesine katkıda bulunmaları için en iyi seçenek haline getirmektedir. Yeni iş projelerinin gelmesi, yeni nitelikli kurumların oluşturulması, tüm bunların dijital ortama uygun hale getirilmesi, müşteri hizmetleri, pazarlama ve satış faaliyetleri bu sektör lehine bir diğer önemli gelişmeler olmaktadır (Noel, 2019).

Profesyoneller, İngilizce ve Portekizce gibi ikinci bir dile hâkim olmayı gerektiren iş piyasasının taleplerine karşı çok dikkatli olmalıdır. Ayrıca sürekli eğitimde kalmak ve müşteri hizmetlerinde yetkinlikleri geliştirmek de gereklidir, bu onların sektörde çekici bir iş profili oluşturmalarına ve kuruluşlara katma değer sunmalarına yardımcı olacaktır. (Noel, 2019). Yabancı dil bilen

profesyonellere yönelik artan talebe rağmen, Bogota şehrinde diğer dillere hâkim olma becerisine sahip personelin az olması, diğer şehirlere kıyasla rekabet gücü kaybına neden olmaktadır. Çünkü bu şehirler bu tip kalifiye personele sahip oldukları için daha kolay yabancı yatırım alma imkânı bulmaktadırlar. Şehrin ekonomik olarak aktif nüfusunun sadece %27,4'ü İngilizce sınavında (B1 ve B2 seviyeleri) yüksek bir seviyeye ulaşmaktadır.

Sermaye Kaynakları

Son yıllarda, Latin Amerika'daki girişimcilerin ve yatırımcıların Bogota hakkındaki algıları, ülkenin başkentini yatırım yapmak ve şirket kurmak için çekici bir şehir olarak değerlendirdikleri yönündedir. Günümüzde Bogota'da yabancı sermayeli yaklaşık 1.700 şirket bulunmaktadır ve bunların 99'u küresel işletmelerdir. (Camara de comercio de bogota, 2019).

105.000 milyon ABD Doları tutarında bir GSYİH ile Bogota, Kolombiya GSYİH'sının %32'sine sahiptir. Bu rakam, Guatemala, Kosta Rika ve Panama gibi ülkelerin GSYİH'sini aşmaktadır. Aynı zamanda, Bogota şehri ülkenin toplam şirket sayısının %26'sına, finansal işlemlerin %55'ine ve yüksek nitelikli insan sermayesine ev sahipliği yapması nedeniyle ülke ekonomisinin lokomotifi olarak değerlendirilebilir (Alcaldia de Bogota, 2019). Yabancı sermayenin geliş merkezi olarak, büyük bir pazar büyüklüğüne sahiptir.

Bogota'da turizm sektörünün vurgulanması gereken yönlerinden bazıları, ulusal toplamda %6,44'ü temsil eden turizm istihdamıdır. Ayrıca, kent %0,06 turizm bütçesine, 9.810'dan fazla aktif turizm hizmet sağlayıcısına, %1,94 turizmin GSYİH'ya yönelik katkısına ve yıllık 4.474.847 dolar yolcu gelirinə sahiptir. (Cotelco, 2019). Öte yandan, 2019 yılının son çeyreğinde sektör 32.112 doğrudan ve 274.096 dolaylı iş sağlamıştır (IDT, 2020).

Öte yandan, İDT, Fondetur adlı bir fon aracılığıyla, turizm projelerinin yürütülmesini, Bogota ve bölgede insani gelişmeyi ve sürdürülebilir turizmin gelişimini desteklemektedir. Bunun yanı sıra sektördeki girişimcilerin üretken faaliyetlerini güçlendirmekte ve insanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. (IDT, 2020).

Fondetur, Findeter ve turizm KOBİ projelerini finanse eden Bancoldex gibi turizm faaliyetleri için kredi olanakları olmasına rağmen, sektördeki bu koşullara büyük ölçüde uymayan birçok küçük şirket için bunlara erişim koşulları karmaşıktır. Aynı şekilde, turizm girişimciliği için başlangıç sermayesi

şeklinde daha büyük teşvikler sınırlıdır ve genel olarak KOBİ'lerin erişmeye çalışabileceği kredi teklifleri hakkında önemli bir bilgisizlik bulunmaktadır.

Yukarıdaki unsurlar, sürdürülebilirlik sertifikasyon süreçleri ve sektörel teknik standartlara (NTS) uygunluk açısından özellikle hassastır; bu, maliyetli olmaları nedeniyle girişimcilerin bunları ele alamayacağı anlamına gelmektedir.

Ulusal İstatistik Departmanı (DANE) tarafından 2020 Büyük Entegre Hanehalkı Anketine göre, Bogota, Kolombiya'da okuma yazma bilmeyen kişi sayısının en düşük olduğu bölgedir. Ülkede yapılan bir ankete göre nüfusun sadece %2'si okuma yazma bilmemektedir. Anketleri cevaplayan kişilerden elde edilen verilerin sonucuna göre ise nüfusun %90,3'ünün okuma-yazma bildikleri görülmektedir. Geriye kalan yüzde ise (%7,7) bu soruya cevap veremeyen (5 yaş altı) çocuklar ve bu konuda bilgi vermeyen kişilerdir (DANE, 2020).

Fiziksel altyapı

Bogotá, hava veya kara yoluyla kolay erişime sahip bir şehirdir. Hava taşımacılığı ile ilgili olarak, Bogota'nın El Dorado Uluslararası Havalimanı ülkedeki en önemli havalimanıdır. Latin Amerika'da kargo hizmetleri alanında birinci havalimanıdır. San Pablo-Guarulhos Uluslararası Havalimanı'nın ardından yolcu taşıma durumunda ise ikincidir. Bu havalimanı, birçok ulusal ve uluslararası destinasyona hizmet vermektedir. Karayolu taşımacılığı ile ilgili olarak, Bogota'nın şehir merkezinde yolcu ve kargo terminali bulunmaktadır. Bu terminale bağlı şehir çıkışlarında (güney, kuzey, doğu ve batı) ayrıca dört başka terminal daha bulunmaktadır. Bu şekilde, belediyeler arası ve şehirler arası otobüs terminalleri sistemi oluşturulmuştur.

Şehir içi veya şehir dışı hareketliliği ile ilgili olarak, Bogota'da günde 13 milyondan fazla seyahat yapılmaktadır. Bunların %42'si Bogota Entegre Toplu Taşıma Sistemi "SITP", %26'sı metropol toplu taşıma sistemi "TransMilenio", %22'si özel otomobil, %12'si yürüyerek, %3'ü taksi, %3'ü motosikletle ve %2'si bisikletle gerçekleştirilmektedir. Bisiklet yolu sistemi (532 kilometrelik özel bisiklet kullanımı için ayrılmış şerit) Amerika kıtasındaki en kapsamlı sistemlerden biridir. Latin Amerika'nın en kalabalık şehirlerinden biri olmasına rağmen, Bogotá'da metro sistemi yoktur, ancak daha zor erişime sahip bölgelere ulaşmak için teleferik tipi bir ulaşım sistemi mevcuttur (Secretaria de transito de Bogota, 2020).

İş ve etkinlikler segmentinde Bogota, etkinlikler, toplantılar, işletmeler, fuarlar düzenlemek için Amerika'daki en iyi şehirlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Hava bağlantısı, finansal ve politik istikrar, farklı endüstrilerdeki gelişmeler, çeşitli sektörlerle yönelik alanlar ve eğitim kurumları, otel

kapasitesi, dünya standartlarında etkinliklerin düzenlendiği alanlar gibi önemli avantajlara sahiptir. 2016 yılında Bogota, Best Cities Global Alliance'ın (Best Cities Global Alliance, 2016) seçkin grubuna dahil olmuştur. Bu grupta, Berlin, Cape Town, Kopenhag, Dubai, Edinburgh, Houston, Melbourne, Singapur, Tokyo'nun yanı sıra Bogota dünyanın en iyi toplantı destinasyonlarından biri olarak yer almaktadır. Böylece “Kolombiya'nın başkenti, bu grupta Latin Amerika'nın tek temsilcisidir” (Alcaldia de Bogota, 2016).

Kolombiya'nın turizm danışmanlık merkezine (CITUR, 2020) göre, yoğunlukla şehrin turistik bölgelerinde bulunan yaklaşık 1.646 otel Bogota'daki ziyaretçilerin hizmetindedir. Bogota Bölge Sağlık Sekreterliğine bağlı, sağlık hizmetleri sunan 25 kurumdan oluşan geniş bir ağ da şehirde bulunmaktadır. Bu kurumlar sağladıkları hizmete göre üç düzeyde gruplandırılmıştır. Bütün bunlara ek olarak şehrin farklı bölgelerine dağıtılmış 142 tıbbi bakım noktası bulunmaktadır.

Enformasyon altyapısı

Bilgi ve iletişim kaynaklarına bakıldığında, gazete, dergi, ulusal ve uluslararası televizyon kanallarının sayısı, internet fiber ağının gelişmesi ve kolay erişilebilir olması ve farklı iletişim kaynaklarının çeşitliliği turizm sektörünün güçlü yönleri olarak değerlendirilebilir.

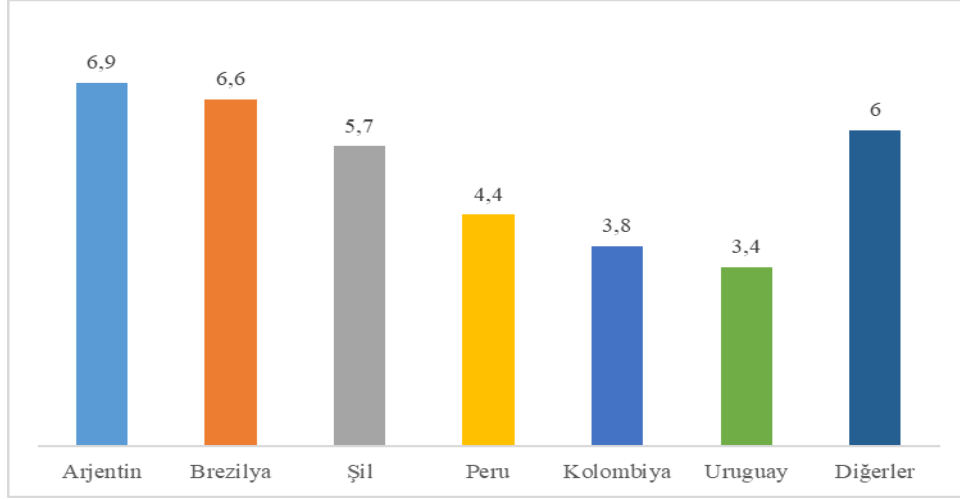
Ülke ve şehir genelinde erişilebilir internet altyapısının varlığı, birden fazla sabit hat ve mobil operatörün faaliyet göstermesi önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Turizm sektöründeki bilişim teknolojileri yazılımlarının yabancı kaynaklı olması turizm sektörünün bilişim teknolojileri açısından zayıf olduğunu göstermektedir.

3.4.1.2. Talep koşullarının analizi

Bogota'daki turizm faaliyetlerinde iç talebin yüksek olması uluslararası piyasada ülke ve şehir turizminin rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Kolombiyalı turistler de yabancı turistler gibi, “Doğa, Kültür, Sağlıklı Yaşam ve İşletmeler” kombinasyonunun bulunduğu ılıman iklime sahip yerleri tercih etmektedir.

UNTWO'a göre 2019 yılında Kolombiya, Güney Amerika'daki beşinci en büyük turizm ekonomisidir. Bölgedeki doğrudan rakipleri ise Peru ve Uruguay'dır. Aşağıdaki grafik, Güney Amerika'ya gelen uluslararası turist sayısını göstermektedir.

Grafik 3.1 2019 Yılında güney amerika'da turizm talebi (UNTWO, 2019)

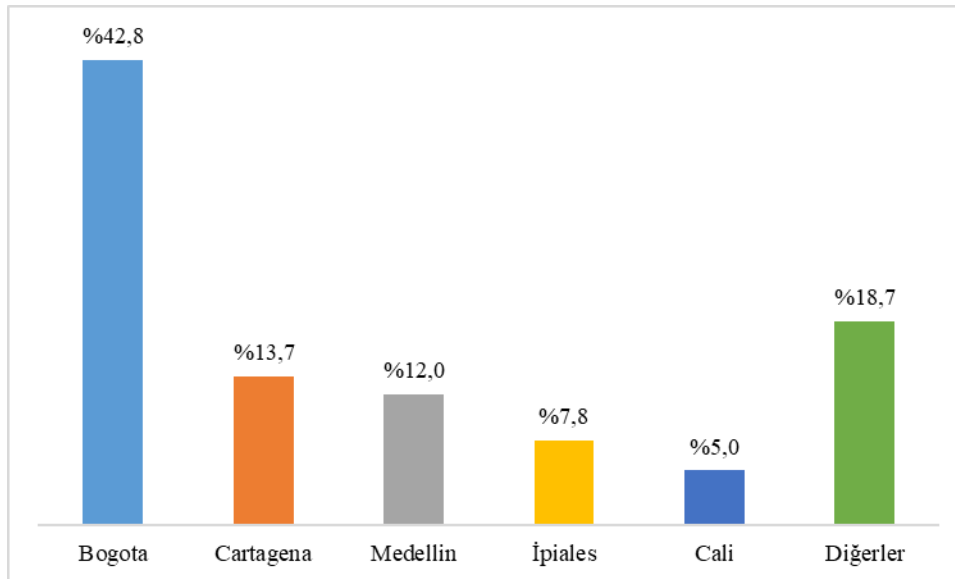


Not: Milyon kişi

Ulusal İdari İstatistik Departmanından (DANE, 2019) alınan rakamlara göre, Kolombiya'da turizm sektörünün katma değerinin ekonominin toplam katma değeri içindeki payı ise %2'dir.

Öte yandan grafik 3.2, 2019 yılında Kolombiya'ya gelen yabancı ziyaretçi akışında Bogota'nın önemini göstermektedir. Bogota, Kolombiya'da turizm açısından en önemli destinasyondur. Bogota, tek başına Kolombiya'da kendisinden sonra gelen en önemli 4 destinasyondan daha fazla turiste ev sahipliği yapmaktadır.

Grafik 3.2 2019 Yılında Bogota'nın Kolombiya'daki turist akışındaki görece önemi (IDT, 2019)



Bogota turizm sektörünün talep koşullarını Porter elmas modeline göre analiz etmek amacıyla, yıllık gerçekleştirilen "Viajeros 2019" anketinden yararlanılmıştır (İDT, 2019). Araştırma, İl Turizm Enstitüsü tarafından yürütülen ve Bogota Ulaştırma Terminali ve El Dorado Uluslararası Havalimanı'nda uygulanan olasılıksal örnekleme yoluyla yıllık bir araştırma dizisinin devamıdır.

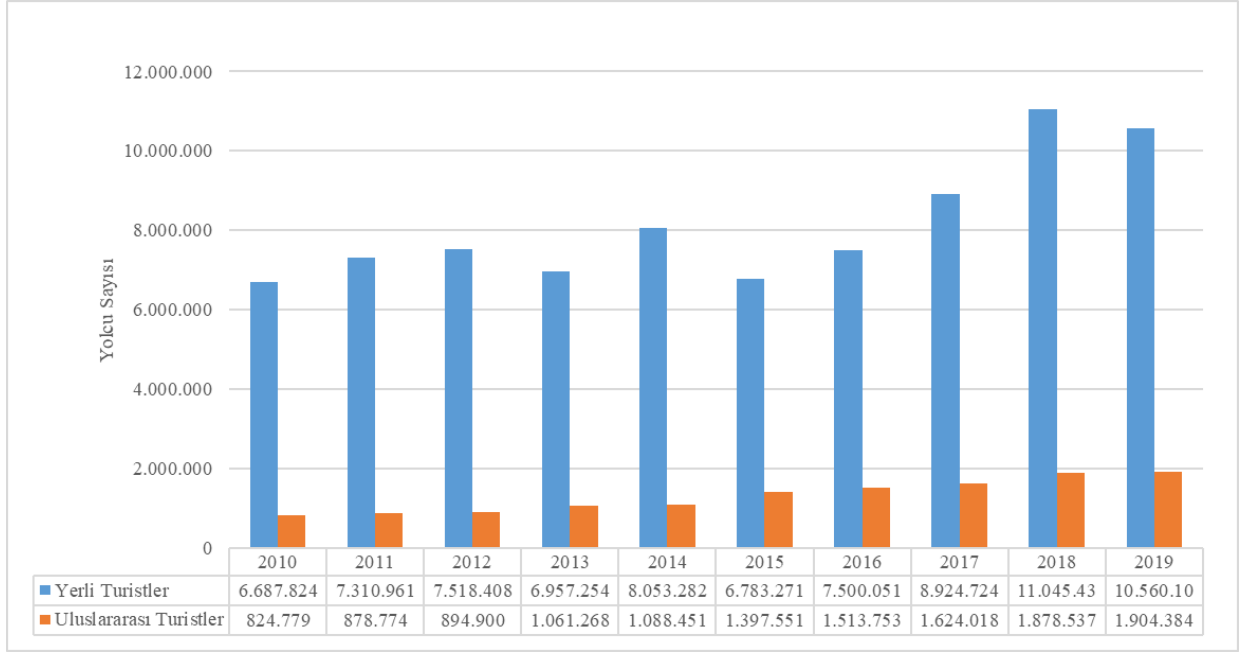
Bu anket, Bogota'dan ayrılırken giden yolcu akışının sonuçlarını değerlendirmek ve bu şekilde şehri rekabetçi bir merkez ve ulusal ve uluslararası düzeyde turizmde lider olarak pekiştirmek için geniş bir fiziksel ve teknik kaynak dağıtım yoluyla geliştirilmiştir.

Turistlerin toplam gezgin sayısının bir alt kümesi olduğu dikkate alınmalıdır. Bogota'ya gelen yabancı uyruklu sakinlerin %77'si turist (en az bir gece geçirmektedirler) ve %22'si günübirlikçi (geceyi geçirmemektedirler) olarak sınıflandırılır, uluslararası yerleşik olmayanlar söz konusu olduğunda, %97'si kendilerini turist ve %3'ü diğer tür gezginler olarak sınıflandırmışlardır.

Turist olarak sınıflandırılan grup, Dünya Turizm Örgütü-UNWTO'nun sınıflandırması ve tavsiyeleri izlenerek bu çalışma için analizin hedef grubunu oluşturmaktadır.

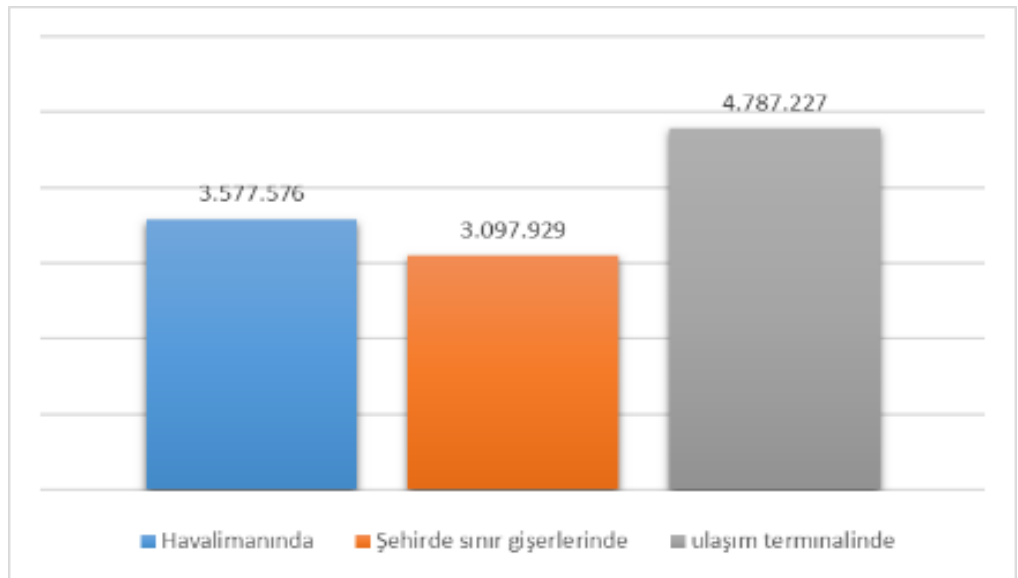
İl Turizm Enstitüsü'nün "Viajeros 2019" Anketi'nden elde edilen sonuçlara göre Bogota, 2019 yılında 12.464.489 turist tarafından ziyaret edilmiştir. Grafik 3.3, Bogota'daki yerli ve yabancı turist istatistiklerini göstermektedir. Yerli turist sayısında dalgalanma gözlenmesine rağmen son iki yılda bir büyüme trendi olduğu görülmektedir. 2010'da 6,6 milyon olan yerli turist sayısı, 2018'de 11 milyona ulaşmıştır ve 2019'da ise 10,5 milyona gerilemiştir. Bu rakam 2010'dan bu yana %58'lik bir artış ifade etmektedir. Uluslararası turistlerle ilgili olarak, trend her zaman yükseliştir, 2010'da 824 bin olan turist sayısı 2019'da 1,9 milyona ulaşmıştır, %131'lik bir artış söz konusudur.

Grafik 3.3 2010-2019 arasında Bogota'ya gelen yerli ve uluslararası turistler (IDT, 2019)



Grafik 3.4'ye göre turistlerin %38,4'ü (4.787.227 kişi) ulaşım terminalinden şehre giriş yaparken, sınır geçişlerinden giriş yapanların oranı %32,9'dur. %28,7'lik bir oranla 3,577,576 turist ise şehre havalimanından giriş yapmıştır.

Grafik 3.4 2019 Yılında turist giriş başvuru yeri (IDT, 2019)



3.5.1.2.1. Turistlerin karakterizasyonu

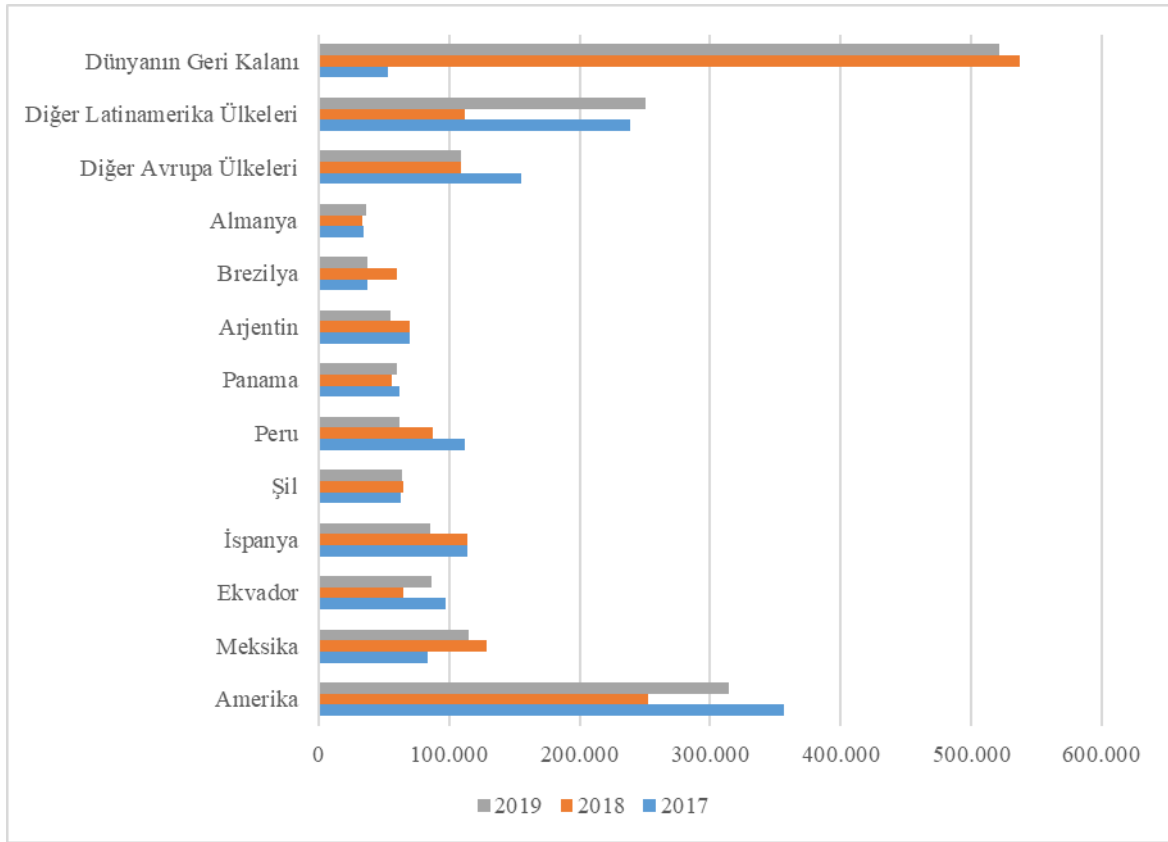
Turistlerin geldikleri yerler

Ulusal turizm başka bir deyişle yerli turistler %85 ile kent için daha büyük bir paya sahiptir. Uluslararası turizm ise %15'i oluşturmaktadır.

Uluslararası turistler

Grafik 3.5'ye göre 2019 yılında uluslararası turist gelişinde ilk sırada %17 ile Amerika Birleşik Devletleri yer almaktadır. Meksika, İspanya, Ekvador, Şili, Peru, Panama, Arjantin, Almanya ve Brezilya birlikte toplam turist gelişlerinin %43'ünü oluşturmaktadır. Latin Amerika'nın geri kalanı %8'i ve Avrupa'nın geri kalanı ise %5'i oluşturmaktadır. Grafik 3.5, son iki yılın büyümesinin, geleneksel olarak Bogota'yı ziyaret eden ülkelerden değil, dünyanın geri kalanından gelen %27'lik ziyaretçi artışından kaynaklandığını göstermektedir. Bu ülkeler Avustralya, Yeni Zelanda, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Hindistan ve Kore'dir.

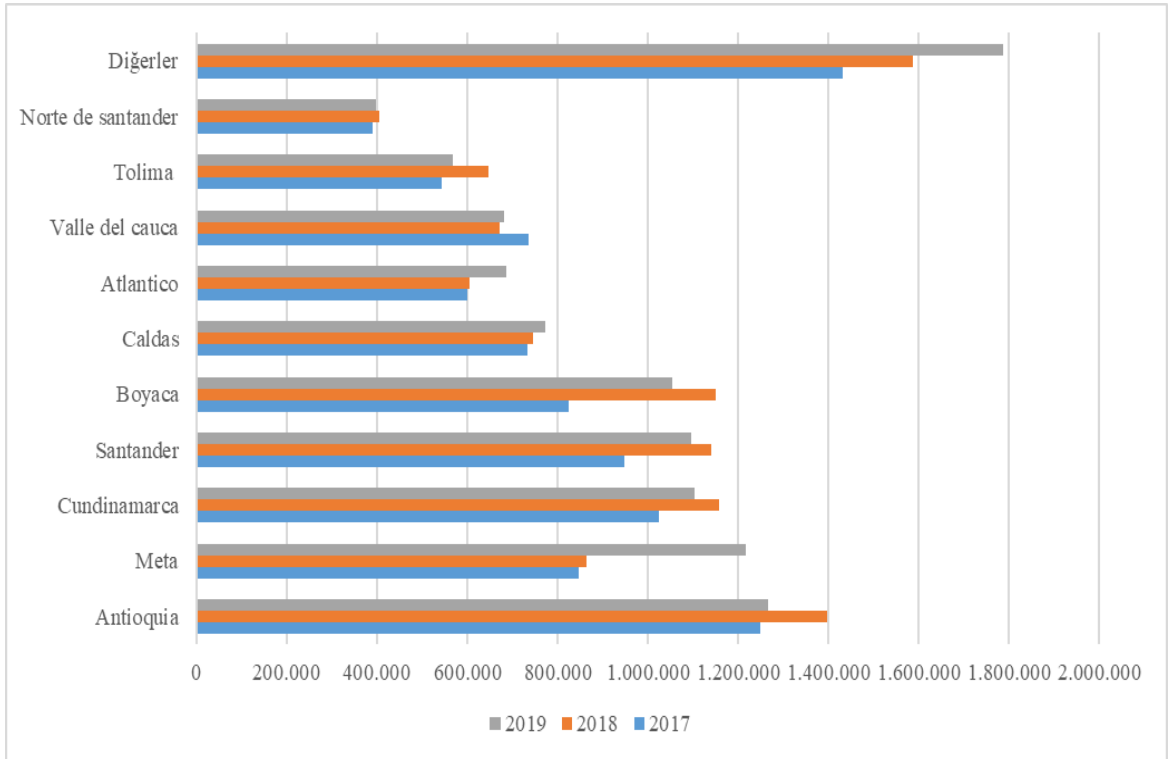
Grafik 3.5 2017-2019 Yılları arasında uluslararası turistlerin geldikleri yerler (IDT, 2019)



Yerli turistler

Yerli turist istatistikleri grafik 3.6'ta gösterilmektedir. Son iki yılda Bogota turizminin ağırlıklı olarak Antioquia, Meta, Cundinamarca, Santander ve Boyacá illerinden gelenlerle büyüdüğü görülmektedir. Bu iller birlikte 2019'da yerli turistlerin %54'ünü temsil etmektedir. Yukarıdaki kentlerden yılda 1 milyon ila 1,3 milyon aralığında turist Bogota'yı ziyaret etmektedir. Norte de Santander, Huila, Bolivar, Magdalena ve Risaralda 160 bin ile 300 bin arasında turist ile %12'yi temsil etmekte ve ülkenin geri kalanı %9'u oluşturmaktadır. Ardından, %25'i oluşturan Caldas, Atlántico, Valle ve Tolima'dan yılda 300 bin ile 1 milyon arasında turist Bogota'yı ziyaret etmektedir.

Grafik 3.6 2017-2019 Yılları arasında yerli turistlerin geldikleri yerler (IDT, 2019)

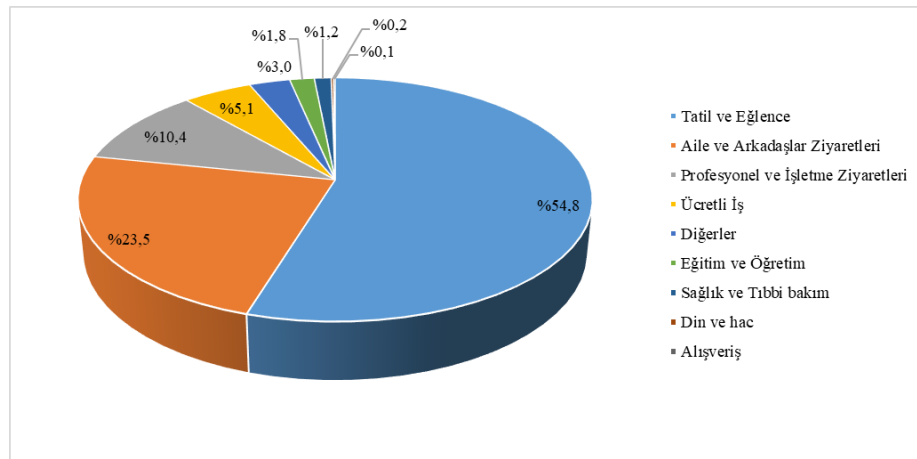


Turistlerin seyahat nedeni

Uluslararası Turistler

Grafik 3.7'ye göre 2019 yılında Bogota'yı ziyaret eden uluslararası turistlerin çoğunluğunun seyahat etmelerinin ana nedeni %54 ile tatil ve eğlence amaçlıdır. İkinci sebep ise %23,5 ile aile ve arkadaşları ziyaret etmektir. Yerli turistlerden farklı olarak, uluslararası turistlerin %10,3'ünün profesyonel ve iş ziyareti nedenleriyle Bogota'yı ziyaret ettiği görülmektedir. Şehri ücretli iş için ziyaret eden uluslararası turistlerin oranı ise %5,1 olmuştur. Eğitim ve öğretim (%1,8), sağlık ve tıbbi bakım (%1,2), din ve hac (%0,2) ve alışveriş (%0,1) nedenleri en düşük katılımın görüldüğü kategorilerdir.

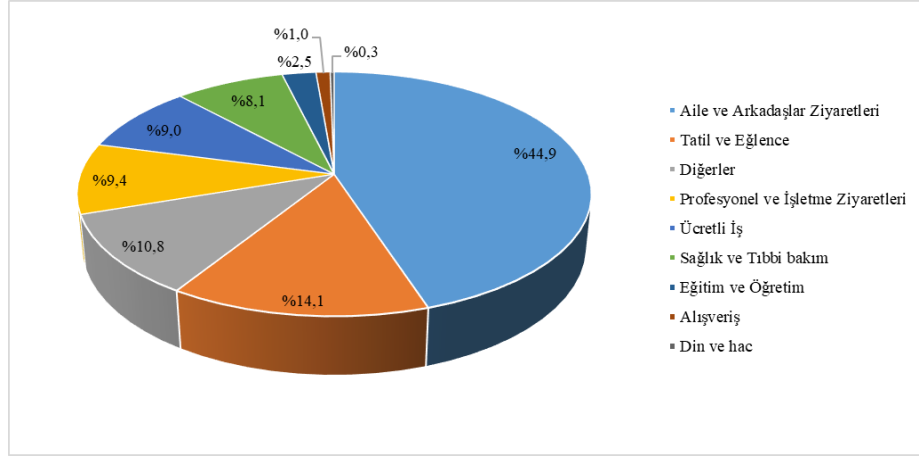
Grafik 3.7 2019 Yılında uluslararası turistlerin seyahat nedeni (IDT, 2019)



Yerli turistler

Grafik 3.8'e göre 2019 yılında, geçen yıllarda olduğu gibi, yerli turistlerin ana ziyaret nedeni %44,9'luk bir oranla aile ve arkadaş ziyaretleridir. İkinci sırada ise %14,1'lik bir oranla tatil, dinlenme ve rekreasyon yer almaktadır. Mesleki ve iş ziyaretleri nedenleriyle gelen yerli turist oranı ise %9,4'tür. %9'u Bogota'yı ücretli işler için ve %8,1'i tıp ve sağlık hizmetleri için ziyaret etmiştir. %2,5 ile eğitim ve öğretim, %1,0 ile satın alma ve %0,3 ile dini ziyaretler, en düşük ziyaret kategorileri olmuştur.

Grafik 3.8 2019 Yılında yerli turistlerin seyahat nedeni (İDT,2019)

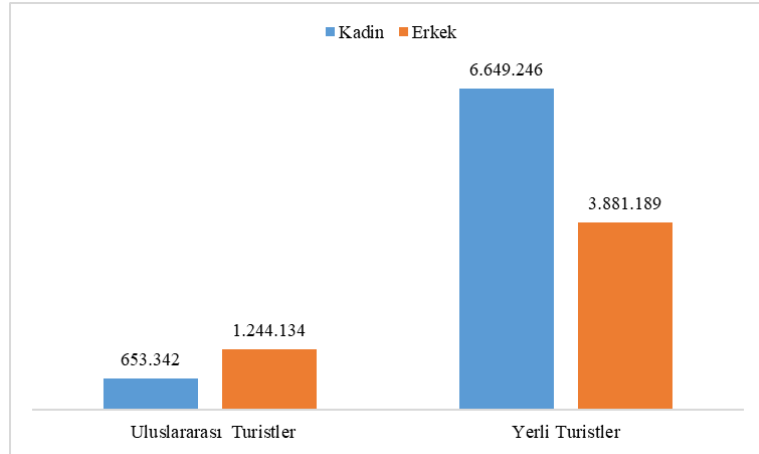


Turistlerin cinsiyetleri

Grafik 3.9'ya göre 2019 yılında şehre gelen tüm uluslararası turistlerin %65,3'ü erkek, %34,3'ü kadındır. Aynı şekilde yerli turistler içinde erkeklerin oranının %63, kadınların oranının ise %36,8 olduğu görülmektedir.

2018 yılına göre turistlerin şehre gelişinde kadınların oranı azalmıştır. Uluslararası turistlerde yüzde 2,2 puan, yerli turistlerde ise 4,5 puan azalma meydana gelmiştir.

Grafik 3.9 2019 Yılı için turistlerin cinsiyetleri (İDT,2019)

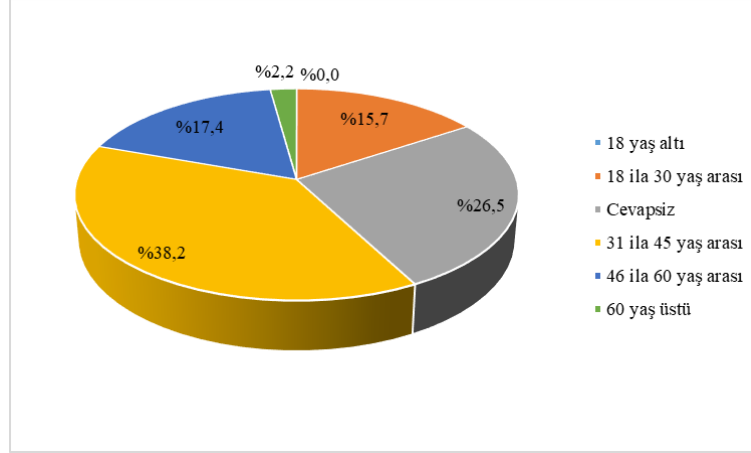


Turistlerin yaşı

Uluslararası turistler

Grafik 3.10'ya göre 2019 yılında Bogota'yı ziyaret eden uluslararası turistlerin %38,2'si 31-45 yaş aralığında, %17,4'ü 46-60 yaş aralığında, %15,7'si ise 18-30 yaş aralığında yer almaktadır. Şehre gelen 60 yaş üstü nüfus, tüm uluslararası turistlerin %2,2'sini oluşturmaktadır.

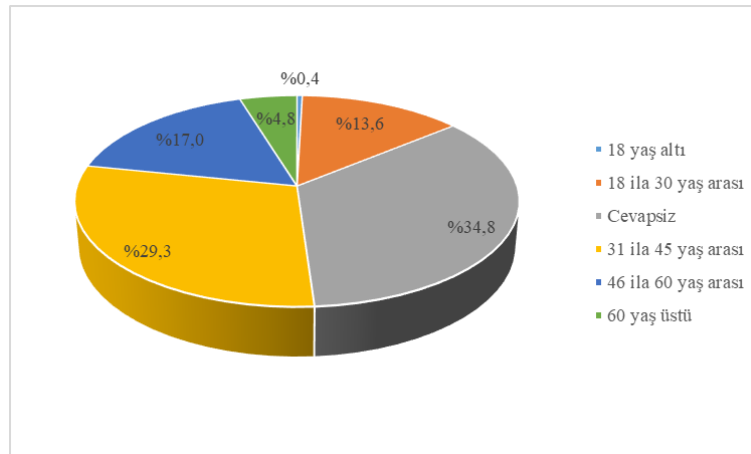
Grafik 3.10 2019 Yılı için uluslararası turistlerin yaş dağılımı (IDT,2019)



Yerli turistler

Aynı şekilde, grafik 3.11'e göre 2019 yılında Bogota'ya gelen yerli turistlerin, %29,3'ü yabancı turist istatistiklerine benzer şekilde, 31-45 yaş aralığındadır. İkinci sırada, 46 ila 60 yaşları arasındaki turistler yer almaktadır ve bu kategori toplam yerli turist sayısının %17'sini oluşturmaktadır. %13,6'sı 18-30 yaş aralığında ve %4,8'i ise 60 yaşından büyüktür.

Grafik 3.11 2019 Yılı için yerli turistlerin yaş dağılımı (IDT,2019)

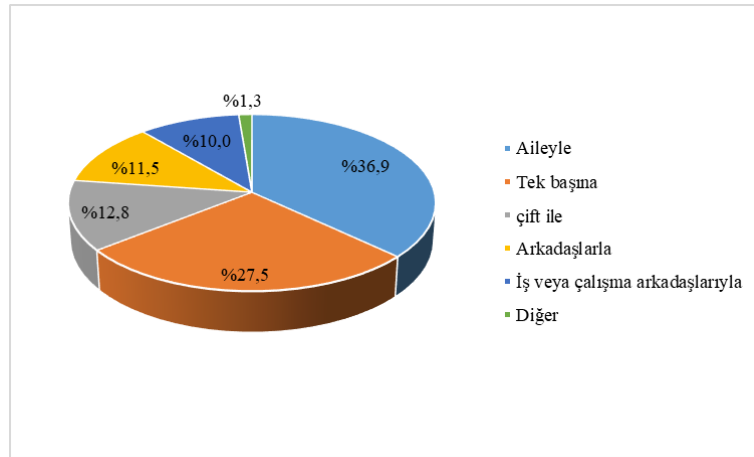


Turistlerin seyahat grubu

Uluslararası turistler

Grafik 3.12'ye göre, 2019 yılında uluslararası turistlerin, %36,9'u bir aile grubuyla seyahat ederken, %27,5'i şehre tek başına seyahat etmiştir. %12,8'i seyahatini partner ya da eşiyle birlikte gerçekleştirmiştir. %11,5'i arkadaşlarıyla seyahat etmiştir ve %10'u bir iş veya eğitim partneri ile seyahat etmiştir. Küçük bir oranla %1,3 ise spor okulları, vakıflar gibi başka bir grupla seyahat etmiştir.

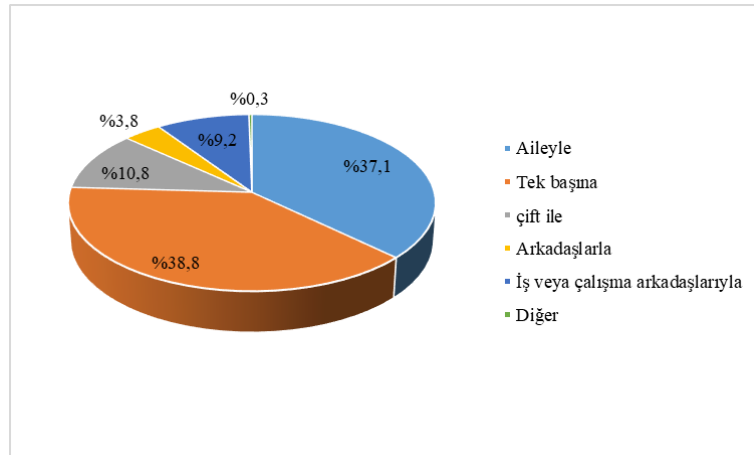
Grafik 3.12 2019 Yılı için uluslararası turistlerin seyahat grubu (İDT,2019)



Yerli turistler

Grafik 3.13'ye göre, 2019 yılında yerli turistlerin %38,8'i tek başına, %37,1'i ailesi ve %10,8'i eşiyle birlikte seyahat etmiştir. %9,2'si iş ve/veya çalışma arkadaşlarıyla gelmiştir ve son olarak %3,8'i bir grup arkadaşıyla seyahat etmiştir.

Grafik 3.13 2019 Yılı için yerli turistlerin seyahat grubu (İDT,2019)

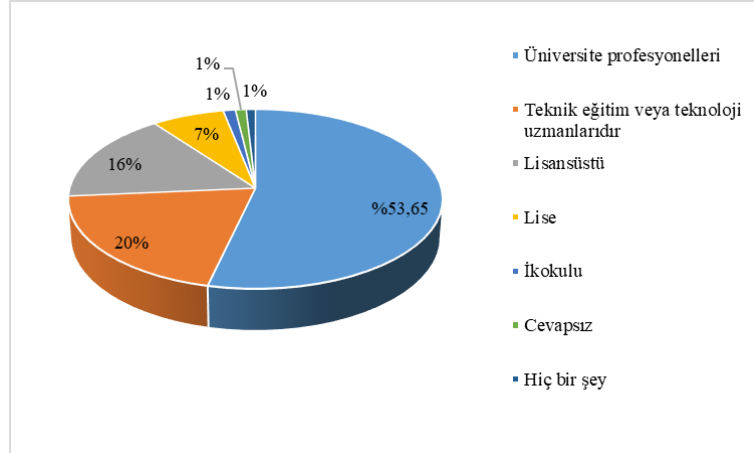


Turistlerin eğitim düzeyi

Uluslararası turistler

Grafik 3.14'e göre 2019 yılında, uluslararası turistlerin, %53,6'sı üniversite mezunu, %19,9'u teknik eğitim veya teknoloji uzmanlarıdır. %16,3'ünün lisansüstü eğitim düzeyi vardır, %7'si liseyi ve %1,2'si ilkokulu tamamlamıştır.

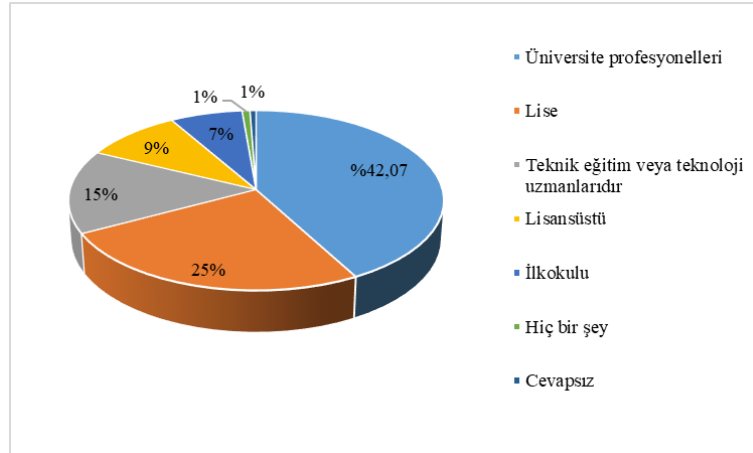
Grafik 3.14 2019 Yılı için uluslararası turistlerin eğitim düzeyi (İDT,2019)



Yerli turistler

Grafik 3.15'e göre 2019 yılında, yerli turistlerin %42,1'i üniversite mezunu, %25,1'i ortaokulu bitirmiş, %15,0'ı teknisyen veya teknoloji uzmanı, %9,4'ü ise lisansüstü eğitimi tamamlamıştır. Son olarak yerli turistlerin %7'si ilköğretim eğitimi almıştır.

Grafik 3.15 2019 Yılı için yerli turistlerin eğitim düzeyi (İDT, 2019)



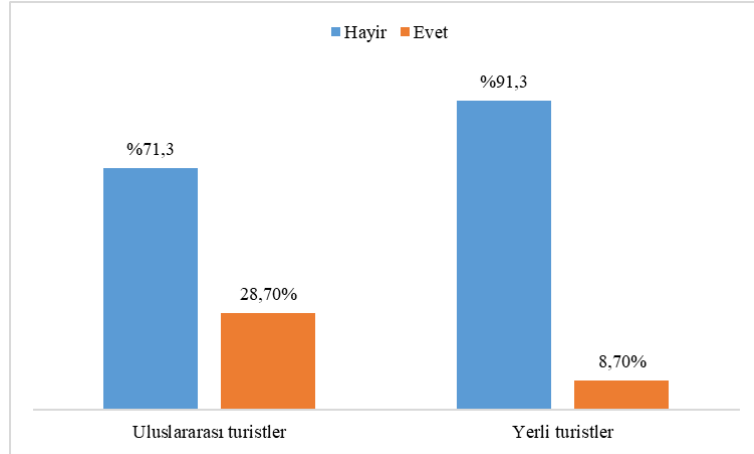
3.5.1.2.2. Seyahatin karakterizasyonu

Bogotá'ya ilk ziyaret

'Viajeros 2019' anketinden, yerli turistlerin %8,7'sinin Bogota'yı ilk kez ziyaret ettiği ve kalan %91,3'ünün bir süre önce şehri ziyaret ettiği görülmektedir. 2018 yılında yapılan anketin sonuçlarına bakıldığında, Bogota'ya ilk kez kayıt yaptıran yerli turist sayısında %28,5 puanlık bir azalma olduğu görülmektedir.

Uluslararası turistlerin ise %28,7'sinin şehri ilk kez ziyaret ettiği belirtilmiştir. Bu oran 2018'e göre 26,2 puan azalmıştır.

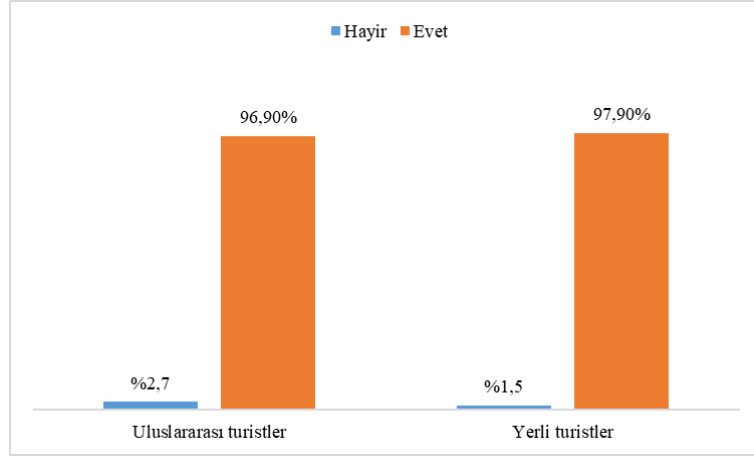
Grafik 3.16 Bogota'ya İlk Ziyaret (IDT, 2019)



Bogota'ya geri dönecek misiniz?

Öte yandan, grafik 3.17 turistlerin Bogota'ya tekrar dönüp dönmeyecekleri sorusuna verdikleri yanıtları göstermektedir. Yerli turistlerin %97,9'unun Bogota'yı tekrar ziyaret etmek istedikleri, %1,5'inin ise şehri tekrar ziyaret etmek istemedikleri görülmektedir. Uluslararası turistlerin yanıtları incelendiğinde, turistlerin %96,9'u Bogota'ya döneceklerini belirtirken, %2,7'si şehre dönmeyeceklerini belirtmiştir.

Grafik 3.17 2019 Yılı için turistlerin Bogota'yu tekrar ziyaret etme isteği (İDT ,2019)



Bogotá'da konaklama sırasında kullanılan ulaşım

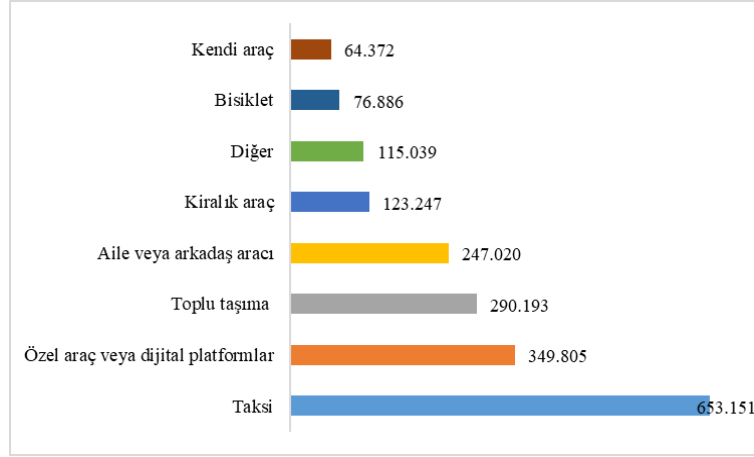
Uluslararası turistleri

Grafik 3.18, 2019 yılı için uluslararası turistlerin ulaşım tercihlerini göstermektedir. Bogota'da kaldıkları süre boyunca 635 binden fazla kişi taksi hizmetinden yararlanırken, özel araç veya dijital platformları kullanan yaklaşık 440 bin turist bulunmaktadır. 290 binin biraz üzerinde turist toplu taşıma araçlarını (otobüs, Transmilenio) kullanmıştır. 247 bin uluslararası turist ise aile veya arkadaşlarının araçları ile ulaşımını gerçekleştirmiştir.

Kiralık araçta ise 2018 yılına göre 123,2 bin olan uluslararası turist kullanımı %1,9 oranında artarken, kendi araçlarını kullanan turist oranı %1 azalmıştır.

Diğer kategoride ise kiralık otobüsler, şirket veya şirket araçları, büyükelçilik, havalimanı, otel ve resmi araç ulaşımı yer almaktadır. Bu kategoride 115 bin yabancı turist yer almaktadır. Son olarak bisiklet, 76,8 bin uluslararası turist tarafından kullanılmıştır.

Grafik 3.18 2019 Yılı için uluslararası turistlerin ulaşım tercihleri (İDT, 2019)



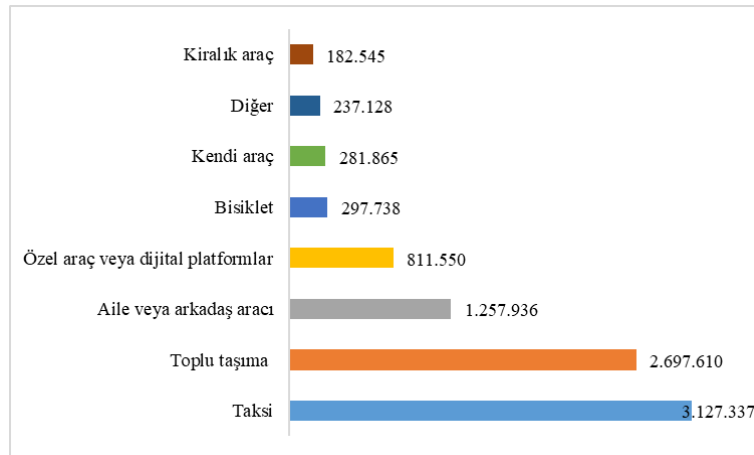
Yerli turistler

Grafik 3.19'a göre 2019 yılında, taksi ve toplu taşıma (otobüs, Transmilenio) kullanan yerli turist sayısı sırasıyla 3,2 milyon ve 2,6 milyondur. Ardından 1,2 milyon ile aile ya da arkadaş aracı gelmektedir.

Yerli turistlerin ulaşım tercihleri sırasıyla 811 bin, 281 bin ve 182 bin olmak üzere özel araç hizmetine (UBER), otonom sürüş hizmetine, kendi aracına ve daha az oranda kiralık araca bağlı olmaktadır.

Kiralık otobüs, iş yeri, elçilik, hava alanı, otel ve devlet araçları ile şirket veya şirket aracı ile ulaşım sağlayanlar kategorisinde ise 115 bin yerli turist yer almıştır. Son olarak bisiklet 295,7 bin yerli turist tarafından kullanılmıştır.

Grafik 3.19 2019 Yılı için yerli turistlerin ulaşım tercihleri (İDT, 2019)

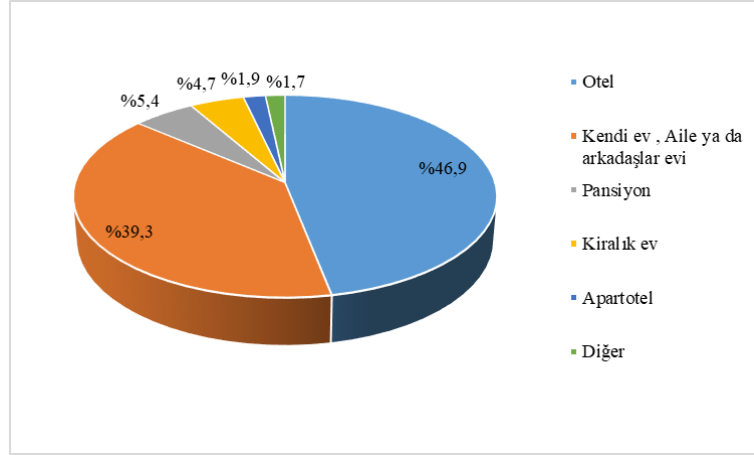


Bogota'da konaklama yeri

Uluslararası turistler

Grafik 3.20'ye göre 2019 yılında, uluslararası turistlerin büyük çoğunluğu (%46,9) bir otelde konaklamıştır. %39,3'ü ise akraba ve arkadaş yanında konaklamıştır. %5,4'ü pansiyonda kalmıştır. 2018 yılına benzer şekilde %4,7'si kiralık evde, %1,9'u da apart otelde konaklamıştır.

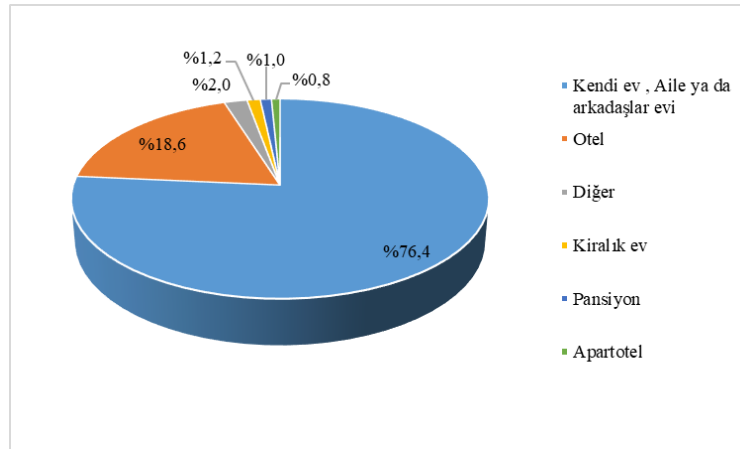
Grafik 3.20 2019 Yılında uluslararası turistlerin konaklama tercihleri (İDT, 2019)



Yerli turistler

Öte yandan, grafik 3.21'e göre yerli turistlerin %76,4'ü Bogota'yı ziyaret ederken tercih ettikleri konaklama yerinin aile veya arkadaş evi olduğunu belirtmiştir. %18,6'sı otelde konaklamıştır. 2018'deki oranlara yakın olarak %1,2'si kiralık evde, %1'i pansiyonda ve %0,8'i apart otelde konaklamıştır.

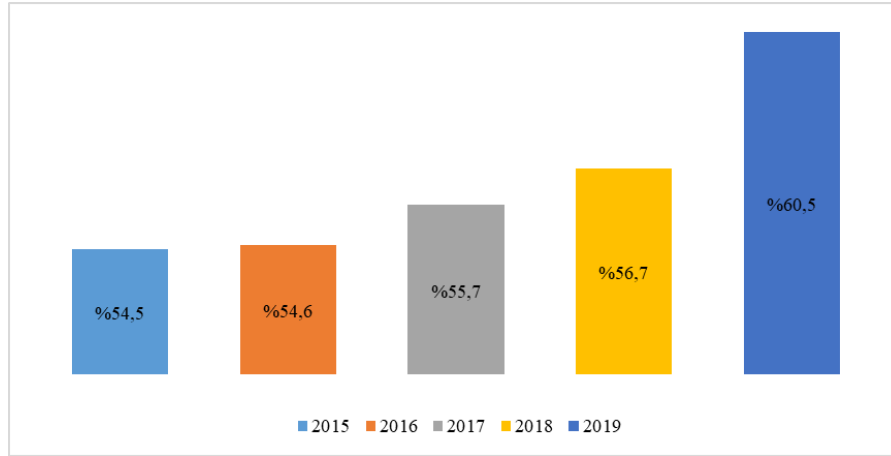
Grafik 3.21 2019 Yılında yerli turistlerin konaklama tercihleri (İDT, 2019)



Otel doluluk oranları

Grafik 3.22'ye göre, 2019 yılında Bogota'da otel doluluk oranları, 2015 yılına göre 5,99 puan artarak %60,54 ile son beş yılın en yüksek düzeyine ulaşmıştır.

Grafik 3.22 2015-2019 Yılları arasında Bogota otel doluluk oranları (İDT, 2019)



Turistlerin harcamaları

Çalışmanın, bir bölümünde, turistlerin Bogota'ya yaptığı seyahatte bilet masrafları hariç olmak üzere turistlere ne kadar harcama yaptıkları sorulmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında tablo 3.1, 2018'e kıyasla turistlerin harcamalarında %1,4'lük bir artış olduğunu göstermektedir. 2018 yılında yerli turistler 1.515 milyon dolar harcarken, 2019 yılında 1.523 milyon dolar harcamışlardır, artış yüzde 0,5 olmuştur. Uluslararası turistler ise 2018'de 916 milyon dolar harcarken, 2019'da harcama miktarı %2,7 artış göstererek 941 milyon dolara yükselmiştir.

Tablo 3.1 2018-2019 Yılları arasında turistlerin harcamaları (İDT, 2019)

	2018	2019	Var
Yerli Turistler	\$1.515	\$1.523	0,5%
Uluslararası Turistler	\$916	\$941	2,7%
Toplam	\$2.431	\$2.464	1,4%

Turistlerin ortalama günlük harcamaları

Tablo 3.2'ye göre günlük ortalama harcamaya bakıldığında, yerli turistler 2018'de 42 dolar, 2019'da 47 dolar harcamıştır, bu yüzde 12 artış anlamına gelmektedir. Uluslararası turistler, 2019 yılında 103

dolar harcamışlardır. 2018'de bu miktar 100 dolardır ve bir yıl öncesine göre %3'lük bir artış olmuştur. Harcamaların genel ortalaması 60 dolardır, yıllık artış oranı ise %7,1'dir.

Tablo 3.2 2018-2019 Yılları arasında turistlerin ortalama günlük harcamaları (İDT,2019)

	2018	2019	Var
Yerli Turistler	\$42	\$47	12,0%
Uluslararası Turistler	\$100	\$103	3,0%
Toplam	\$56	\$60	7,1%

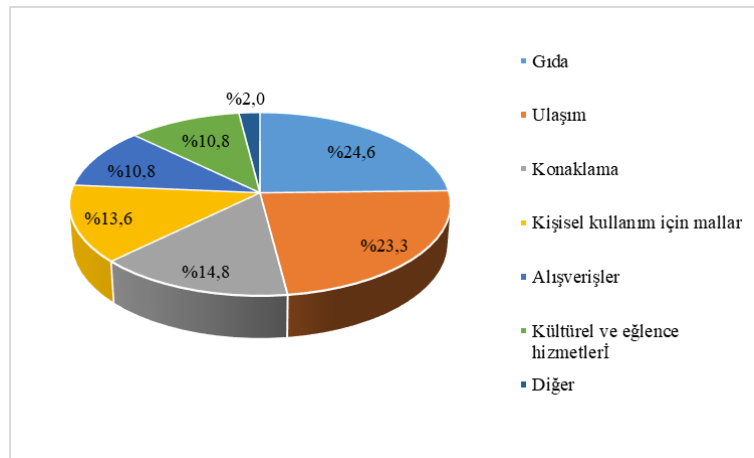
Harcama dağılımı

Uluslararası turistler

Grafik 3.23'e göre, harcamaların tahmini dağılımına bakıldığında, 2019 yılında uluslararası turistler sırasıyla gıda (%24,6) iç ulaşım (%23,3) konaklama (%14,8) kişisel kullanım için ürünler (%13,6) alışverişler (%10,8), ve kültür ve eğlence hizmetlerinde (%10,8) harcama yapmışlardır.

2018 yılına göre gıda (2,4 puan), kültür ve eğlence hizmetleri (2 puan), kişisel kullanım ürünleri (5,1 puan) ve iç ulaşım (4,9 puan) harcamalarının dağılım yüzdesi artmıştır. Bir önceki yıla göre yüzdesi düşen kategorilerde ise düşüşün konaklama (11,5 puan) ve satın alma (0,07 puan) kategorilerinde olduğu görülmektedir.

Grafik 3.23 2019 Yılında uluslararası turistlerin harcama dağılımı (İDT, 2019)



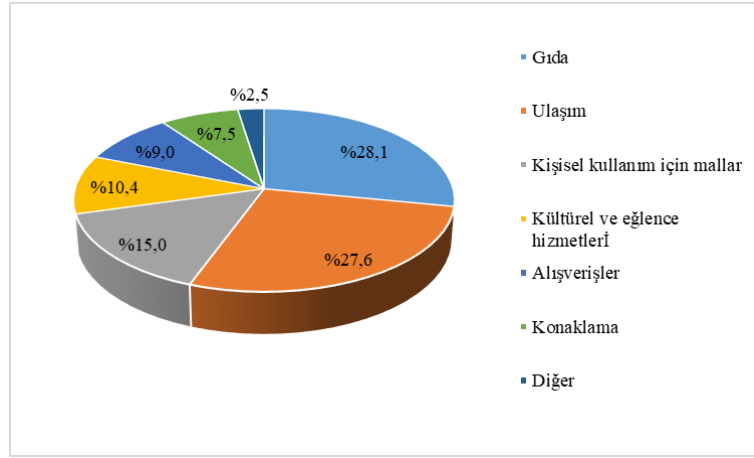
Yerli turistler

Grafik 3.24'e göre 2019 yılı boyunca yerli turistlerin, Bogota şehrine yaptıkları gezi için tahmini harcama dağılımının sırasıyla %28,1 ile gıda, %27,6 ile iç ulaşım, %15 ile kişisel kullanım için

ürünler, kültür ve eğlence hizmetlerinde %10,4, alışverişlerde %9 ve konaklamada %7,5 olduğu görülmektedir.

2018 yılı sonuçlarına göre 2019 yılında yerli turistlerin yaptığı harcamaların yüzdesi gıdada (2,6 puan), iç ulaşımda (3,8 puan), kişisel kullanıma yönelik ürünlerde (3,4 puan), kültür ve eğlence hizmetlerinde ise (2,6 puan) artış göstermiştir. Satın alma (4,6 puan) ve konaklamada (3,8 puan) azalma söz konusudur.

Grafik 3.24 2019 Yılında yerli turistlerin harcama dağılımı (İDT, 2019)



Otelde geceleme

Tablo 3.3'e göre 2019 yılı boyunca genel olarak turistler bir otelde 4 gece, uluslararası turistler 5 gece ve yerli turistler ise 4 gece konaklamışlardır.

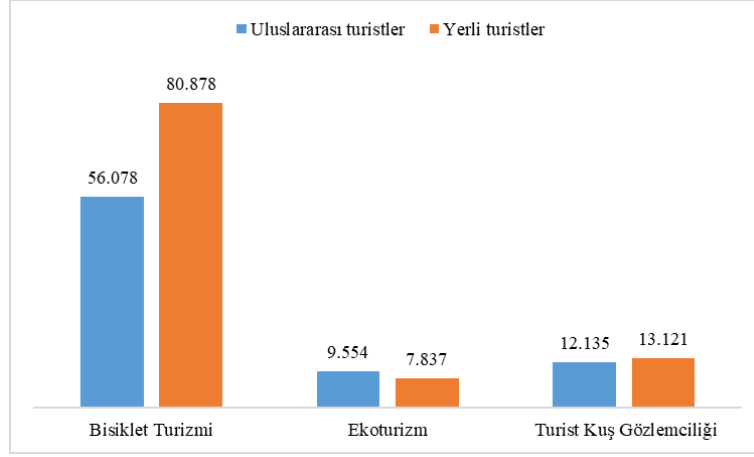
Tablo 3.3 2019 Yılında otelde geceleme sayısı (İDT,2019)

	Otelde Geceleme Sayısı
Yerli Turistler	4
Uluslararası Turistler	5
Toplam	4

Şehir ile ilgili faaliyetler

Bogota'da 2019 yılında toplam 136.956 turist bisiklet turizmi, 17.391 turist ekoturizm ve 25.256 turist kuş gözlemciliği ile ilgili faaliyet gerçekleştirmiştir.

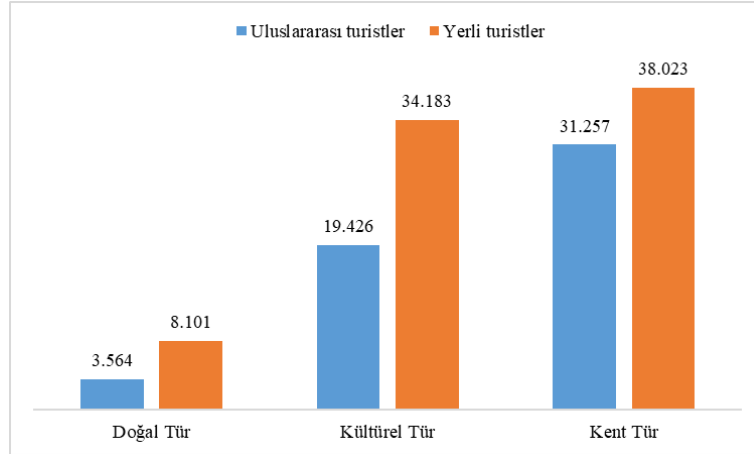
Grafik 3.25 2019 Yılında şehir ile ilgili faaliyetlere katılım (İDT, 2019)



Bogota'da bisiklet turu yapan 136 bin turistin 56.078'i uluslararası turistlerdir ve 2019 yılında toplam uluslararası turist sayısının %2,94'ünü oluşturmaktadır. Öte yandan, 80.878 bisiklet turu yapan yerli turist sayısıdır ve şehirdeki toplam yerli turist sayısının %0.8'ini oluşturmaktadır.

2019 yılında bisiklet turu yapan turistler tarafından en çok ziyaret edilen ortamlar incelendiğinde, en yüksek frekansa sahip mekanlar kentsel ortamlardır (bisiklet yolu turları, pazar meydanları vb.). Bundan sonra kültürel mekanlar ve daha az sıklıkla doğal ortamlar gelmektedir.

Grafik 3.26 2019 Yılında turistlerin bisikletle ziyaret ettikleri mekanları (IDT, 2019)



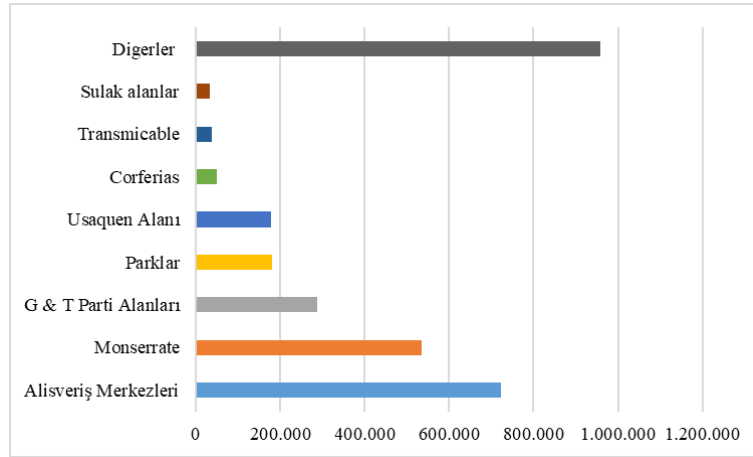
Bogota'daki 17.590 ekoturistin, 9.554'ü uluslararası turistlerdir ve tüm uluslararası turistlerin %0.7'sini oluşturmaktadır. Aynı şekilde, 8.036'sı yerli turistlerdir ve toplam yerli turist sayısının %0.1'ini oluşturmaktadır. Turistlerin ekoturizm için ziyaret ettikleri yerler: Tocancipá, Sylvania,

Cerros Orientales, Piedra Colgada (Susa, Cundinamarca), Cascada la Chorrera, Nemocón, Laguna de Guatavita, Quebrada Las Delicias, Jardín Botánico, Choachi ve Chingaza Parkıdır.

Öte yandan, 2019 yılında Bogota'daki 25 bin kuş gözlemcisinin 12.135'i uluslararası turistlerdir ve şehirdeki toplam uluslararası turist sayısının %0,9'unu oluşturmaktadır.. Ulusal turistlerin sayısının ise 13.680 olduğu ve 2019 yılında Bogota'yı ziyaret eden toplam yerli turist sayısının %0.2'sini oluşturduğu görülmektedir. Turistlerin bu faaliyetleri gerçekleştirmek için ziyaret ettikleri alanlar şunlardır: La Florida Parkı, La Vaca Sulak Alanı, Juan Amarillo Sulak Alanı ve Botanik Bahçesi.

Aşağıdaki grafik 3.27, 2019 yılında turistlerin şehri ziyaretleri sırasında gerçekleştirdiği başlıca faaliyetleri göstermektedir. Verilere göre Bogota'da en çok Alışveriş Merkezleri turistler tarafından ziyaret edilmiştir. En çok ziyaret edilen parklar arasında şunlar vardır: Simón Bolívar, Jaime Duque, Nacional, De Los Novios, Ciudadela Recreo, Colina, Florida, La Granja, La Independencia, Tunal ve El Virrey. Aynı şekilde, sulak alanlar arasında, daha önce bahsedilenlere ek olarak: Córdoba, El Burro, Torca ve Guaymaral en çok ziyaret edilen mekanlardır.

Grafik 3.27 2019 yılında turistlerin şehri ziyaretleri sırasında gerçekleştirdiği başlıca faaliyetler (IDT, 2019)



3.5.1.3. İlişkili ve destekleyici endüstrilerin analizi

İlişkili ve destekleyici endüstriler, şirketlerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliklerini geliştirmelerine olanak sağlayan faaliyetleri, çabaları ve beklentileri paylaşabilecekleri sektörlerdir. Bogota örneğinde, Bogota turizm sisteminin bir parçası olan farklı bağlı sektörler analiz edilmekte ve sadece rolleri referans olarak alınmamaktadır. Aynı zamanda turizm faaliyetindeki ve aralarındaki iletişimdeki önemleri de ele alınmaktadır. Kentin turizm sektörünün yönetiminde yer alan beş makro sektör ele alınmıştır. Bu makro sektörler, ilin turizm faaliyeti ile doğrudan veya dolaylı bağlantısı olan ana aktörler olarak kabul edilmektedir. Ek olarak, bunlar koordinasyon birimi olarak devlet tarafından yönlendirilebilecek ortak çıkarları paylaşmaktadır.

Teorik çerçevede ifade edildiği gibi, turizm faaliyetinde en önemli unsurlardan biri, yerel topluluk ve turizm hizmeti sağlayıcıları ile birlikte sektör için önemli bir işbirliği ağı oluşturan hükümet aygıtıdır. Aynı şekilde turizm alanında çalışan sivil toplum kuruluşları gibi bazı aktörlerden de söz edilmektedir. Genel olarak, bu bağlı ve destek sektörler/endüstriler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi 5 gruba ayrılabilir.



Şekil 3.1 Bogota turizm sektöründeki ilgili ve destek endüstrilerin sınıflandırılması

Bu şekilde, çeşitli bağlı ve destek sektörlerin katılımı, turizm sektöründe karar alma süreçlerine katkıda bulunur, kararlar her sektörün kendi hedefleri ve rolü ile ilişkilendirilir.

'Devlet' olarak kategorize edilen ilk grupta, İl Turizm Enstitüsü -IDT- gibi devlet kurumları yer almaktadır. Bu enstitü 2007 yılında kuruluşundan bu yana, Bogota şehrinin ekonomik kalkınmasını, şehrin turizm faaliyetini teşvik ederek ve destinasyonun rekabet edebilirlik ve sürdürülebilirlik koşullarını yöneterek desteklemektedir. Bogota İl Turizm Enstitüsü, Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) bir üyesidir. İl Turizm Enstitüsü yasal statüye sahip, idari ve mali özerkliğe ve kendi malvarlığına sahip bir kamu kuruluşudur. Bu enstitü İl Ekonomik Kalkınma Sekreterliğine bağlıdır. Amacı, turizmin tanıtımı ve Başkent'in konumlandırılması (positioning) için politika, plan ve programları yürütmektir. İl Turizm Enstitüsü, bu plan, program ve proje çalışmalarını büyük ölçüde

kamu-özel stratejik işbirliği çatısı altında yürütmektedir. Kurum, fayda/maliyet oranını maksimize etmeyi, istihdamı, yatırımları, elde edilen döviz miktarını, şehrin rekabet gücünü ve yaşam kalitesini arttırmayı hedeflemektedir (IDT, 2020).

Elde edilen sonuçlar önemlidir. Bogota, Kolombiya'da ulusal ve uluslararası turizmde ana destinasyon olarak kendini kanıtlamıştır. Sektörün dinamikleri, turizm altyapısına ulusal ve uluslararası yatırımları ve şehir için daha büyük cazibe merkezleri açısından şehrin ekonomik faaliyetini yönlendirmektedir. Turizm, ilgili sektörleri ile birlikte şehirdeki işlerin %30'a yakını oluşturarak en fazla istihdama sahip sektörlerden biri olmaktadır. Öte yandan, sektör bugün ülkede üçüncü en önemli döviz kaynağıdır ve geleneksel olmayan sektörler arasında ilk sırada yer almaktadır. İl Turizm Enstitüsü Bogota'yı sürdürülebilir bir turizm destinasyonu ve turizm sektörünü de ekonomik kalkınma ve şehrin refahının öncüsü olarak konumlandırmaya odaklanmıştır (IDT, 2020).

Öte yandan, 2000 yılından bu yana, Bogota Ticaret Odası ve Bogota Belediyesi- bazı işletme sahipleri ile birlikte bölgelerin üretken kalkınmasını teşvik eden Mipymes ve kuruluşlar için 2000 tarihli 590 sayılı Kanun tarafından verilen hükümet politikalarını yeniden etkinleştirmeye çalışmışlardır (Camara de comercio de bogota (CCB), 2010). Özellikle metal işleme, madencilik, el sanatları, eğitim ve turizm gibi bölgesel ekonomi için stratejik olarak tanımlanan sektörleri kapsayan bu politikalar, onları uygulamaya koyan kuruluşlar için fayda sağlamaktadır.

Bogota Ticaret Odası, girişimcilerin, üniversitelerin, hükümetin ve diğer kurumların, şirketlerin üretkenliğini ve ekonomik çevrelerini iyileştiren projeler ve eylemler geliştirmek için bir araya geldiği kümelenme girişimlerinin Latin Amerika'da en önemli gündemlerinden birine öncülük etmektedir. Bu kümelerdeki işletme sahipleri, ihtiyaçlarına göre uyarlanmış özel programlara erişebilmektedir. Programlar, süreçleri iyileştirme, satışları artırma, yeni teknolojileri dahil etme ve uluslararası düzeye getirmeyi hedeflemektedir. Diğer bir deyişle rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

Bu Küme Girişimleri kapsamında şirketler ayrıca aşağıdakiler için diğer aktörlerle birlikte çalışmaktadır:

- Eğitim hizmetlerini ve araştırma faaliyetlerini ihtiyaçlara göre düzenlemek.
- Maliyetlerin düşürülmesine olanak tanıyan işbirliğine dayalı lojistik modelleri uygulamak.
- Rekabet gücünü artırmak için düzenlemeler önermek.

- Yabancı yatırım çekmek.
- Kenti uluslararası bir değer olarak konumlandıran ticari platformlar aracılığıyla kümelerin değer önerilerini görünür kılmak.

Diğer önemli kuruluşlardan biri, turizm tanıtımına dayalı parafiskal katkıların finansal yönetiminden ve sektördeki yatırım projelerine katkı sağlamaktan sorumlu olan Ulusal Turizm Fonudur (Fontur) (FONTUR, 2017). Öte yandan, turizmi, Kolombiya'daki yabancı yatırımları, madencilik dışı enerji ihracatını ve ülke imajını geliştirmekten sorumlu kuruluş olan PROCOLOMBIA bulunmaktadır. Bu kuruluş, ulusal ve uluslararası ofis ağı aracılığıyla, iş fırsatları yaratmayı ve geliştirmeyi amaçlayan uluslararasılaştırma stratejilerinin tasarımını ve uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlayan hizmetler veya araçlar aracılığıyla müşterilere kapsamlı destek ve tavsiye sunmaktadır (PROCOLOMBIA, 2016). Ayrıca, toplumun çıkarlarını temsil eden ve bölgenin kalkınması için bölge yetkililerini yöneten Bogota Konseyi de bulunmaktadır. İl politikalarının ve planlarının oluşturulmasını ve izlenmesini destekleyen il planlama sekreterliği ve turistlere güvenlik sağlamakla bağlantılı turizm polisi, turistik mekanların kontrolünü sağlamakta ve turizm bilgilendirme faaliyetlerini desteklemektedir.

Özel kuruluşlar arasında, turizm sektörüne yönelik programları olan eğitim merkezleri, özellikle ulusal öğrenme hizmeti (SENA) dahil edilebilir. Bu eğitim merkezi, Kolombiyalı işçilerin sosyal ve teknik gelişimine yatırım yapma, insanların ülkenin sosyal, ekonomik ve teknolojik büyümesine katkıda bulunan üretken faaliyetlere dahil olmaları için kapsamlı mesleki eğitim sunma ve yürütme gibi işlevleri yerine getirmektedir (SENA, 2000). SENA, turizm sektöründeki yüksek işgücü talebi ile ilgili olarak Kolombiya Otel ve Turizm Derneği, Turizm Bakanlığı gibi kuruluşlar ve sektördeki çeşitli şirketler ile birlikte turizm sektörüne ait şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan sektörel bir grup oluşturmuştur. Bu sektörel çalışma grubu hükümet, akademi ve iş adamları temsilcileri, sektörün ihtiyaç duyduğu meslek profillerini belirlemekte ve insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik politikalar önermektedir. SENA, bu diyalog alanlarında belirtilenlere dayanarak, eğitim programlarını bu gereksinimleri karşılayacak şekilde uyarlamaktadır. Sektörel çalışma grubunun çalışmaları sayesinde otel, restoran, seyahat acenteleri ve sektörle ilgili diğer kuruluşların talep ettiği farklı iş kollarında şirketlerin ihtiyaç duyduğu performans tanımlayan 41 işgücü yeterlilik standardı geliştirilmiştir. SENA'nın konaklama ve turizm alanında sunduğu 18 nitelikli eğitim programı ve 47 tamamlayıcı eğitim programı, konaklama, yeme-içme, pazarlama hizmetleri, turizm geliştirme, turist yönlendirme ve etkinlik organizasyonu gibi ihtiyaçları karşılamaktadır.

Externado de Colombia Üniversitesi, Birleşik Ulusal Yüksek Öğrenim Kurumu, UNINPAHU üniversite kurumu, Los Libertadores Üniversite Vakfı ve Augustinian Üniversitesi gibi diğer eğitim kurumları da bulunmaktadır. Aynı zamanda, Grancolombiano politeknik, unitec ve Uluslararası Politeknik gibi teknik ve teknolojik kurumlar da vardır. Ayrıca, turizm bakanlığı tarafından öğrencilerin turizme ilgilerini teşvik etmek ve boş zaman etkinliklerine odaklanmak için bir girişim olan turizm dostu okullar gibi eğitim kurumları da bulunmaktadır.

Öte yandan, turizm sektöründe araştırma ve bilgi üretimine adanmış Kolombiya Turist Düşünce Merkezi (CPTUR) gibi turizm sektöründe araştırma ve geliştirmeye odaklanan kuruluşlar bulunmaktadır. Kuruluşun çalışmasının bir parçası olarak, rekabetçilikle ilişkili faktörleri kaydetmek ve ölçmek için ve sonuçları yetkililer tarafından değerlendirilebilecek politikaların ve projelerin tanımlanmasında faydalanılmak üzere Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi oluşturulmuştur (CPTUR, 2017). Ayrıca Turizm, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bir platformu ve girişimi olan Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR)' de bulunmaktadır. Bu platformun amacı, ülke turizmi için önemli bilgiler sağlayan bölgesel ölçümleri konsolide etmek ve böylece sektörel istatistiklerin ulusal ve uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına olanak tanıyan standartlar oluşturmaktır. Bu araç, ulusal ve yerel yönetimin eylemlerine rehberlik etmeye, diğer değişkenlerin yanı sıra kamu politikaları ve yatırımları için sağlam temellere sahip stratejik bilgiler üretmeye olanak tanır. Bu araç aynı zamanda turizm sektöründeki şirketlerin daha rekabetçi olabilmesi için karar vermeyi kolaylaştıracak resmi bilgilere sahip olmalarını sağlamaktadır (CITUR, 2015).

Öte yandan IDT, Kolombiya'daki tek turizm enstitüsünü şehrin ve ülkenin hizmetine sunmuştur. Bu enstitü bünyesindeki uzmanlar tarafından ve çeşitli kuruluşlarla ittifak halinde yürütülen araştırmalar yoluyla sektöre yönelik bilgi üretilmekte ve analizler gerçekleştirilmektedir. Böylece sektörü daha iyi incelemek için güvenilir ve alternatif bir bilgi kaynağı oluşturulmaktadır. Enstitüde şu anda Bogota'daki konaklama tesislerinin envanteri bulunmaktadır ve 2010'dan beri DANE ile birlikte "gezgin anketi" adı verilen yıllık bir anket gerçekleştirilmektedir (SITBOG, 2015).

Bu kategori aynı zamanda Sosyal Turizm Vakfı, Regenera gibi sivil toplum kuruluşlarını da içermektedir. Öte yandan, sektördeki iş adamları ve kuruluşlar tarafından oluşturulan sendika birlikleri şunlardır: Kolombiya otel ve turizm derneği (COTELCO), Kolombiya seyahat ve turizm acenteleri derneği (ANATO), Kolombiya gastronomi derneği (ACODRES) ve uluslararası havayolları birliği (AIAÍCO).

CITUR'a göre 'turistik hizmet sağlayıcıları' ile ilgili olarak, Bogota'da 13 turizm hizmeti sağlayıcı kategorisi bulunmaktadır. Bu turizm şirketleri, Bogota Turizm Ana Planında tanımlanan Turist İlgi Alanlarının (ZIT) bir parçasıdır. Turizm hizmetleri sunumu ve turist akını bu alanlarda yoğunlaşmıştır (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011). Bu çalışmanın 2. bölümünde açıklandığı gibi, 13 kategori şunlardır:

- Seyahat acente işletmeleri
- Ulusal ve uluslararası turizm için araç kiracıları işletmeleri
- Park turist hizmet bayileri işletmeleri
- Zaman paylaşım ve çok sahipli işletmeler
- Otomotiv kara taşımacılığı işletmeleri
- Seyahatler için tasarruf işletmeleri
- Konaklama işletmeleri
- Gastronomi ve benzeri işletmeleri
- Tur rehberi
- Turist temsilciliği

Turizmle bağlantılı diğer bir inceleme alanı yerel topluluklardır. Bu sayede turizm kamu politikasının üretildiği yer olan yerel nüfusa büyük önem verilmekte ve aynı zamanda yerel halkın turizm faaliyeti hakkında sahip olduğu algı analiz edilebilmektedir. Bu alan, turizm faaliyetinin gerçekleştiği bölgelerin Topluluk Eylem Kurullarının liderleri ve Yerel Yönetim Kurullarının başkanları tarafından temsil edilmektedir.

Son olarak, turistler, turizm sektörünün gelişimi için kilit bir faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bunun nedeni, turistik faaliyetlerin diğer faaliyetleri teşvik etmek ve sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda mirasın ve doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunmak için bir fırsat olarak görülmesi gerektiği gerçeğidir. Bu nedenle, turistlerin bakış açısının kamu politikasına entegrasyonu, onlar için tatmin edici bir deneyim sağlanmasına dönüşen kılavuz ilkelerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

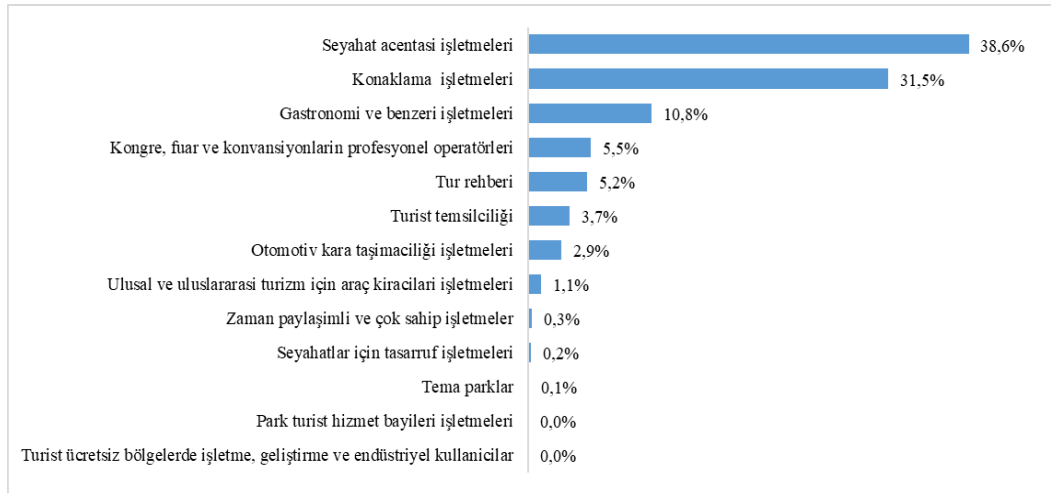
Daha önce de belirtildiği gibi, aktörler arasındaki etkileşim, kurumlar arasındaki iletişim ve ilişki olarak tanımlanabilir. Bu etkileşim, turizm sektörünün sorunları ve zorluklarını ortak mücadele ile ele almak için entegrasyon ve karşılıklı etkileşim açısından turizm faaliyetine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, yukarıda bahsedilen ilgili sektörler turizm yönetişiminin merkezi bir yönünü oluşturmakta ve her birinin katılımı, çevre ile uyum konularına katkıda bulunmaktadır.

Bu kapsamda, ilgili taraflara fayda sağlayan ortak hedeflere ulaşmanın, turizm yönetişiminin izlenecek eylem çizgilerini tanımlamanın ötesine geçmesi gerektiği açıktır. Bunun nedeni, kararların alındığı ortamın, değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinin ve turistik faaliyetin etki yarattığı aktörlerin veya kuruluşların dikkate alınması gerektiği gerçeğidir. Bu, bir destinasyonun turizm yönetiminde tanımlanan ve gelişimine katkıda bulunabilecek stratejiyle uyumlu ortak çalışma ve paylaşılan sorumlulukların dile getirilmesiyle elde edilebilir (Peters, 2007).

3.5.1.4. Firma stratejisi, yapı ve rekabet analizi

Bogota turizm sektörü, turizm hizmeti sağlayan aktörler bakımından 13 kategoriye ayrılmıştır. Başlıca kategoriler; konaklama işletmeleri, gastronomi, seyahat acenteleri, turist rehberleri ve ulaşım sağlayıcılarıdır. İş alanları biraz farklı olsa da ortak amaçları turistlere en iyi hizmeti vermektir. Bu nedenle, her bir alt sektör, rekabet gücünü artırmak için diğer alt sektörler ile birlikte çalışmaktadır. Aşağıda bu alt sektörlerin performansının bir analizi yer almaktadır. Tablo 3.4'e göre, 2019 yılı sonu itibarıyla turizm hizmeti veren toplam 5.218 şirketin aktif olduğu görülmektedir. Bu, 2015'ten bu yana %55'lik bir büyümeyi temsil etmektedir (CITUR, 2020). 2019 yılında turizm hizmeti sağlayıcıların ana kategorilerinin %38,6 ile seyahat acenteleri, %31,5 ile konaklama işletmeleri ve ardından %10,8 ile gastronomi işletmeleri olduğu görülmektedir.

Grafik 3.28 Turizm hizmet sağlayıcılarının kategorilere göre dağılımı – 2019



2015 yılına kıyasla tüm turizm hizmet sağlayıcılarında önemli bir artış olmuştur. En fazla artışı sağlayanlar %120,3 ile konaklama işletmeleri ve %100 ile tema parklardır. Sadece zaman paylaşimli

ve çok sahipli işletmelerde %11,1'lik düşüş olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablo 3.4, 2015 ve 2019 yılları arasındaki karşılaştırmayı daha ayrıntılı olarak göstermektedir.

Tablo 3.4 Bogota'daki turizm hizmeti sağlayıcıları için 2015-2019 yılları arasındaki büyümenin karşılaştırılması

	Şirket Sayısı		(%) Katılım oranı		(%) Varyasyon oranı
	2015	2019	2015	2019	2015-2019
Seyahat acentası işletmeleri	1526	2015	45,4%	38,6%	32,0%
Konaklama işletmeleri	747	1646	22,2%	31,5%	120,3%
Gastronomi ve benzeri işletmeleri	452	565	13,5%	10,8%	25,0%
Kongre, fuar ve konvansiyonların profesyonel operatörleri	184	287	5,5%	5,5%	56,0%
Tur rehberi	156	270	4,6%	5,2%	73,1%
Turist temsilciliği	143	191	4,3%	3,7%	33,6%
Otomotiv kara taşımacılığı işletmeleri	79	152	2,4%	2,9%	92,4%
Ulusal ve uluslararası turizm için araç kiracıları işletmeleri	39	58	1,2%	1,1%	48,7%
Zaman paylaşimli ve çok sahip işletmeler	18	16	0,5%	0,3%	-11,1%
Seyahatlar için tasarruf işletmeleri	12	13	0,4%	0,2%	8,3%
Tema parklar	2	4	0,1%	0,1%	100,0%
Park turist hizmet bayileri işletmeleri	0	1	0,0%	0,0%	100,0%
Turist ücretsiz bölgelerde işletme, geliştirme ve endüstriyel kullanıcılar	0	0	0,0%	0,0%	-
TOPLAM	3358	5218	100,0%	100,0%	55,4%

Bir önceki tabloya göre, şirket sayısındaki bu artışlar sektör için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir, çünkü bu gelişmeler iş rekabetini ve dolayısıyla inovasyonu ve hizmet iyileştirmesini teşvik etmektedir.

Rekabetin önemli ölçüde arttığı sektörlerden biri ise konaklama hizmetleridir. Bunun başlıca nedeni, ulusal devlet tarafından otel altyapısına yatırım için uygulamaya konan bir dizi teşvikler arasında aşağıdakiler vurgulanabilir:

- Otel hizmeti veren şirketler için 30 yıl süreyle gelir vergisi muafiyeti uygulanmıştır. Bu vergi muafiyeti sadece yeni projelerde değil 2003 ile Aralık 2020 arasında yeniden modellenen, genişletilen veya kaydedilen tüm projelere uygulanmıştır (DIAN, 2002).
- Nüfusu iki yüz binin üzerinde olan belediyelerde 31 Aralık 2026 tarihine kadar inşa edilecek olan ve tadilatı yapılan veya genişletilen otellerde sunulan otel hizmetlerinde 20 yıl süreyle gelir vergisi oranı %9 olacaktır. (DIAN, 2002).

Geri kalan turizm hizmeti sağlayıcılarında büyüme oranları düşük olmasa da düşük girişimcilik düzeyi daha yüksek rekabet seviyelerine ulaşmanın önünde önemli bir engeldir. Vergi yükü, daha yüksek rekabet seviyelerine ulaşmayı engellemenin yanı sıra, kayıt altına alma sırasında zorluklar yaratarak girişimcilik faaliyetlerini sınırlıyor olabilir.

Vergi yüküne ek olarak, sektördeki şirketlerde daha yüksek kalite, gelişmişlik ve standartlara ulaşmanın önündeki bir diğer engelde sürdürülebilirlik standartlarının uygulanmasındaki zorluktur. Bunun başlıca nedeni bilgi ve kaynak eksikliğinin yanı sıra politikaların benimsenmesi için yetersiz olan mekanizmalardır. İş insanlarının hem ulusal hem de bölgesel kamu kurumları tarafından talep edilen gereklilikleri yerine getirebilmesinin zor olduğu tahmin edilmektedir. Ek olarak, birçok sağlayıcı bu düzenlemelere uymanın sağlayacağı ekonomik faydaları sorgulamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, yukarıda yer alan istatistikler Ulusal Turizm Siciline (RNT) kayıtlı, yani resmi olan şirketlere atıfta bulunmaktadır. Bogota'daki turizm sektörünün aşağı yukarı %20'lik bir bölümünün kayıt dışı olduğu göz önüne alındığında, faaliyet göstermek için yasal gerekliliklere uymaları gerekmediğinden kayıtlı ve kayıt dışı şirketler arasında haksız rekabet oluşmaktadır. (Portafolio, 2020). Bu da sektörün rekabet gücünü sınırlandırmaktadır. Çünkü şirketlerin stratejilerini inovasyona değil fiyat rekabetine göre düzenlemeye teşvik etmektedir.

Şirketlerin kurulması için gerekliliklerin yerine getirilmesine ilişkin yerel kurumların ve ulusal devletin taleplerine rağmen, hükümet ayrıca sürekli yatırım ve gelişimi garanti altına almak için sektörü kamu-özel ittifakları stratejisi aracılığıyla geliştirmeye çalışmıştır. Benzer şekilde, resmi şirketlerin Kolombiya Seyahat ve Turizm Acenteleri Birliği (ANATO) ve Kolombiya Sorumlu Turizm Derneği (ACOTUR) gibi dernekler oluşturmak için bir araya gelmesi olumlu bir gelişmedir. Bu, sektörün uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayan ve aynı zamanda diğer şirketlerden farklılaşmasını sağlayan uygulamaları oluşturmakta ve geliştirmektedir.

Bir destinasyon olarak Bogota, tüketicilerin ihtiyaçları için farklı değer önerileri sunan çok çeşitli şirketlere sahiptir. Alıcılar, piyasada bulunan çok sayıda seçenek karşısında seçim yapabilme olanağına sahiptir.

Daha önce de belirtildiği gibi, alıcıların bu tür kararları verirken dikkate aldığı önemli kanallardan bazıları internet platformlarıdır. Bu platformlarda alıcılar farklı teklifleri görebilirler ve en uygun olanı bulduklarında doğrudan bu tekliflerden sorumlu şirketlerle iletişime geçebilirler (CITUR, 2020).

Son yıllarda turizm sektörü pazarında farklı bir trend gözlenmektedir. Bir yandan, değer zincirinin belirli seviyelerinde (özellikle tur operatörleri ve konaklama işletmeleri) iş yoğunlaşmasına yönelik bir eğilim olurken öte yandan, giderek daha fazla uzmanlaşma görülmüştür (havayolları, tur rehberleri, belirli bir üründe uzmanlaşmış seyahat acenteleri vb.) (Ortíz Flórez et al., 2019).

Bogota'daki turizm sektörü, yeni turizm sağlayıcılarının ortaya çıkması nedeniyle yenilik sunan çok sayıda rakibin bulunduğu oldukça dinamik, açık ve rekabetçi bir pazardır (IDT, 2020). Her biri yeni turist çekmek ve böylece daha fazla fayda elde etmek için en düşük fiyatı uygulamaya çalışmaktadır. Turistlerin ilgisini çekecek yeni hizmet veya malları tanıtır ve daha fazla fayda elde etmek istemektedirler. Turistlerin bu yeni hizmetleri öğrenmesi için reklama yatırım yapmaları ve böylece yeni sistemlerini ve fiyatlarını duyurmaları gerekmektedir. Tedarikçilerin tanıtımı sayesinde bilgilenen turist, kendisine uygun olanı seçebilmektedir (Portafolio, 2020).

Rekabet ortamında, bölüm 2'de genel olarak belirtildiği gibi, Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi - ICTRC her yıl 21 il ve 81 ilçe için turizmde rekabet ortamının sonuçlarını ve analizlerini sunmaktadır. Bunlar 2019 yılı için geçerli sonuçlardır (CPTUR, 2020).

Bogotá şehri, Kolombiya'nın en rekabetçi ili ve Kolombiya'nın ana turizm merkezi olarak kabul edilmektedir ve farklı değerlendirme kriterlerinde (ekonomik, sosyal, çalışma, kültürel, altyapı, iş, destinasyon yönetimi ve pazarlama stratejileri) 10 üzerinden 7,72 puan alarak en yüksek puana ulaşmıştır. Bogota, pazarlama stratejisi, altyapısı, turizmin ekonomik etkisi, kültürel ve çevresel yönetimi ile öne çıkmıştır (CPTUR, 2020).

Tablo 3.5 Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksi - ICTRC / 2018-2019

	2018	2019	Sıralama (2019)
Kültürel	6,48	8,77	4
Çevresel	8,35	8,72	2
Destinasyon Yönetimi	4,79	5,35	16
Ekonomik	8,16	8,28	1
İşletme	7,92	7,27	1
Pazarlama Stratejisi	7,72	8,96	1
Sosyal	8,67	8,34	2
Altyapı	7,41	8,48	1
ICTRC (ulusal ortalama)	7,14	7,72	1

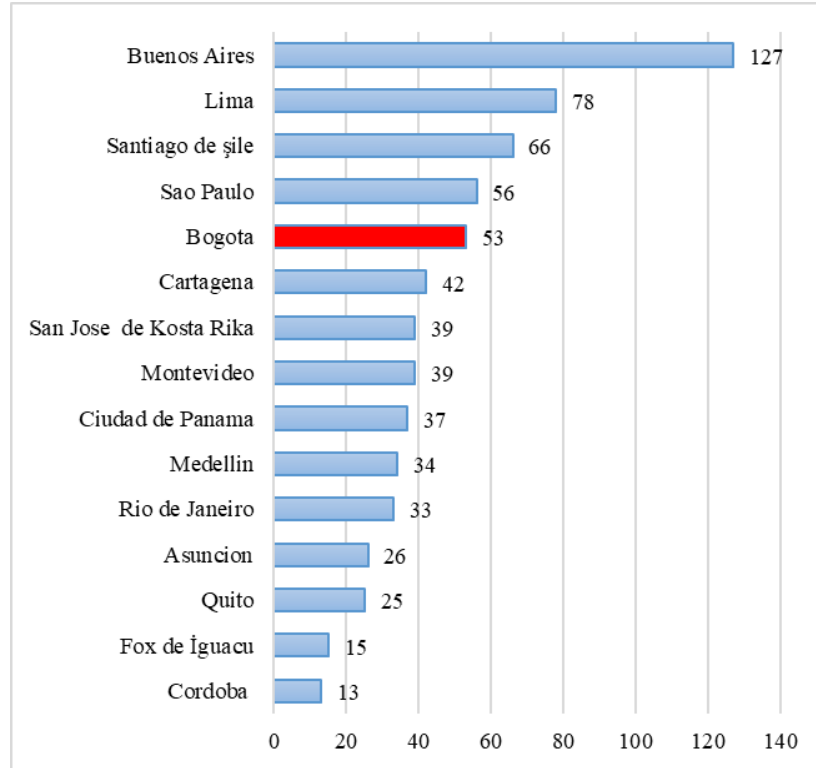
Cartagena ili, 10 üzerinden 6,31 puan alarak ikinci sırada yer almaktadır ve çevresel, ekonomik ve ticari kriterlerle öne çıkmaktadır. İlin sahip olduğu pazarlama stratejisine eklenen turistik ürün ve hizmetlerin sunumu, hem ulusal hem de uluslararası özel turizm fuarlarına katılmak için hem geleneksel hem de sanal farklı kanallarda önemli bir varlık sürdürmesine olanak sağlamıştır (CPTUR, 2020).

Medellín ili ise, 10 üzerinden 6,29 puanla üçüncü sırada yer almaktadır. Pazarlama, çevresel ve kültürel strateji kriterlerinde öne çıkmaktadır (CPTUR, 2020).

Benzer şekilde, 2014 yılında Bogota, IdN ve CEPEC tarafından Yatırım Cazibesi için Latin Amerika Şehirleri Sıralamasına göre Latin Amerika'da yatırım için en cazip dördüncü şehir seçilmiştir (Camara de comercio de bogota (CCB), 2014).

Öte yandan, uluslararası toplantılar sektöründe dünyanın önde gelen derneği olan ve uluslararası dernek toplantıları sektöründe uzmanlaşmış MICE (2019) göre, Bogota 2019'da sıralamada 2018'e göre bir sıra yükselmiştir. Buenos Aires, Lima, Santiago de Chile ve Sao Paulo'nun ardından beşinci sırada yer almıştır. Kent, Cartagena, Montevideo, San José de Costa Rica, Panama gibi şehirlerin üzerinde yer almıştır. Ayrıca etkinlik ve toplantı düzenleme alanında lider bir şehirdir. Bogotá, markasının gücü, uygun iklim ve dijital bağlantı altyapısındaki önemli gelişmelerle öne çıkmıştır.

Grafik 3.29 Latin Amerika MICE 2019 Sıralaması



Son yıllarda Latin Amerika'daki iş insanlarının ve yatırımcıların Bogotá hakkındaki algısının yukarıda sıralanan verilerden yola çıkarak olumlu yönde değiştiği söylenebilir. Yatırımcılar, Kolombiya'nın başkentine yatırım yapmak ve şirket kurmak için şehri cazip bir kent olarak görmeye başlamıştır. Bugün yaklaşık 99'u küresel işletme olmak üzere 1.500 yabancı sermayeli şirket kentte yer almaktadır (Camara de comercio de bogota (CCB), 2014). Yatırım için cazip bir yer olarak

pekiştirilmesine katkıda bulunan bir diğer büyük avantaj ise bölgede uluslararası bir iş merkezi olmasıdır.

Kolombiya'nın başkentini uluslararası alanda konumlandırmak ve aynı şekilde yatırım cazibesini arttırmak için Bogota, Bogota Ticaret Odası ve büyükşehir belediyesi tarafından yönetilen bir kamu-özel girişimi olan Invest In Bogotá Yatırım Teşvik Ajansına sahiptir. Invest'in amacı, Bogotá şehrinde yeni fırsatları keşfetmeleri için yatırımcıları desteklemektir. Bunun için yatırım sürecinin her aşamasına özel hizmetler sunulmaktadır (Investinbogota, 2018).

2008 ve 2020 yılları arasında Invest in Bogotá, 25 ülkede tahmini 1.075 milyon ABD doları tutarında yatırım yapmıştır ve Bogotá için yaklaşık 16.710 istihdam yaratmıştır. Bu, Bogotá'nın Geleceğin Küresel Şehirleri Sıralamasında yatırım teşvik stratejisinde dünyanın sekizinci şehri olarak tanınmasına katkıda bulunmuştur (Investinbogota, 2018). 2009'da Invest in Bogotá, Dünya Bankası tarafından gelişmekte olan bir ülkedeki en iyi yatırım ajansı olarak değerlendirilmiştir (Portafolio, 2009).

3.5.1.5. Devlet

Küreselleşme olgusu ile turizmin bölgesel kalkınmanın lokomotifi haline gelmesi hem Kolombiya devletinin hem de Bogota şehrinin turizme daha fazla ilgi göstermesine fayda sağlamıştır. Bu, turizmi teşvik etmek için farklı program ve faaliyetlere yol açmış ve kalkınma planlarında dikkate alınması gereken temel bir husus olmuştur.

Turizm sektörünün konsolidasyonu, stratejileri daha iyi geliştirmek için yeterli bir kurumsal çerçeveye sahip olmayı zorunlu bir koşul olarak gerektirmektedir. Bu kurumsallık, ilgili tüm kuruluşları kapsamlı, bu faaliyetin gelişimini güçlendiren bir düzenleyici çerçeve olmalı ve yeterli bir düzenleme ve denetim planı tanımlanmalıdır (CEPAL, 2014).

Turizm sektörü, ulusal ve yerel düzeydeki farklı kurumların katılımını içeren bir faaliyet olduğundan, bu organizasyona, farklı aktörler arasında koordinasyon ve kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesi eşlik etmelidir. Bunlardan bazıları Ulaştırma Bakanlığı, Invías, INCO, Aerocivil, Savunma Bakanlığı, Ulusal Polis, SENA, DANE, Çevre, Konut ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı, Kültür Bakanlığı ve bütün bunlar, Sanayi Ticaret ve Turizm Bakanlığı ile birlikte kendi bölgelerinde turizmin gelişmesi için gerekli olan politikaları oluşturmaktadır.

Bu kurumsal organizasyon, Ticaret Sanayi ve Turizm Bakanlığına aşağıdaki işlevleri vermektedir (Cancilleria, 2003) :

- Turizm politikasının formüle edilmesi.
- Bölgesel kuruluşlara teknik yardım sağlanması.
- Sektör için kalite süreçlerinin teşvik edilmesi.
- Turizm eğitimi politikası önerilmesi.
- Turizm ile ilgili konularda çalışmalar oluşturulması.
- Turist hizmet sağlayıcılarının neden olduğu hizmet ihlalleri için sunulan şikayetler hakkında düzeltici önlemler alınması.

Yukarıdakilere göre ulusal düzeyde 2018-2022 Sektörel Turizm Planı "Turizm: Bizi birleştiren amaç" şunları amaçlamaktadır (MICT, 2018):

- Verimliliği güçlendirme girişimleri ile Kolombiya'nın bir turizm destinasyonu olarak rekabet edebilirliğinin artırılması.
- Ortak sorumluluk ve turizm sektöründeki aktörler arasında ağlar oluşturulması.
- Ülkenin ulusal ve uluslararası pazarlarda konumlandırılması.

Bu şekilde, arz ve talep arasındaki ilişkide daha fazla verimlilik ve etkileşimin teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bu plan iş üretkenliği, bölgesel eşitlik ve toplulukların yaşam kalitesini ve turizmin faydalarını en üst düzeye çıkarmaktadır. Ulusal devlet, bu hedefe ulaşmak için 2018-2022 dönemi için orta ve uzun vadeli eylem rotasını tanımlayan altı büyük stratejik hedef oluşturmuştur (MICT, 2018).

Stratejik hedefler şunlardır:

- Turizm sektörüne ivme kazandıracak kurumsal koşulların oluşturulması.
- Entegre destinasyon yönetimi ve ülkenin turizm arzının güçlendirilmesi
- Turizm için daha fazla yatırım, daha iyi altyapı ve bağlantıların oluşturulması.
- Turizm sektöründe yenilik ve iş geliştirilmesi.
- Turizmde rekabet edebilirlik için beşeri sermayenin güçlendirilmesi.
- Dönüştürücü, kapsayıcı ve eşitlikçi bir turizmin teşvik edilmesi.

Stratejik hedeflerin her biri, belirli bir amaca yanıt vermektedir. Stratejilerin çoğu Ticaret Sanayi ve Turizm Bakanlığı ve ona bağlı kuruluşlar tarafından yönetilmekle birlikte, bazıları etkileşimli çalışmayı gerektirmektedir.

2017'de yerel düzeyde, Bogotá Belediye Başkanlığı, Ekonomik Kalkınma Sekreterliği ve İl Turizm Enstitüsü liderliğindeki yeni il turizm politikası yayınlanmıştır. Bu politikada Güney Amerika'nın

yaratıcı destinasyonu olması hedefiyle Bogota şehri turizm sektörü için yol haritası oluşturulmuştur. Amaç, sektörü şehrin ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimi için faydalı bir sektör olarak güçlendirmektedir. 2038 yılına kadar bir ufka sahiptir ve kamu politikalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi için araçlara sahiptir (SDP, 2018). Bunun için aşağıdaki hedefler geliştirilmiştir:

- Bilgi, yenilikçilik, çevresel sürdürülebilirlik ve yerel, ulusal ve küresel etkileşime dayalı etkin yönetimi teşvik ederek turizm sektörünün Bogotá'nın ekonomik kalkınmasına fayda sağlayan sektörlerden biri haline getirilmesi.
- Sosyal açıdan zenginleştirici, sürdürülebilir, yaratıcı ve dinamik bir turizmin teşvik edilmesi.
- Yüksek kaliteli turistik ürün ve hizmetlerle Bogotá'nın yaratıcı, otantik, çeşitli ve mükemmel deneyimlerin yeri olarak güçlendirilmesi.
- Bogotá'nın Güney Amerika'da ayrıcalıklı bir konuma sahip, tematik bir teklif projeksiyonu ve gezginler için ilgi alanlarına göre mükemmel bir turizm destinasyonu haline getirilmesi.
- Tüm yerel ve turist ziyaretçilerin turistik yerlere gitmelerini, bilgilere ve şehrin sunduğu hizmetlere erişmelerinin teşvik edilmesi.

Aynı şekilde bu politika da dört stratejik hedef etrafında şekillenmektedir: destinasyon konumlandırılması (positioning), otantik, yenilikçi ve sürdürülebilir destinasyon, akıllı turizm ve katılımcı yönetim.

3.5.1.6. Fırsatlar

Kolombiya'daki barış süreci, Kasım 2016'da Kolombiya devleti ile Kolombiya devrimci silahlı güçleri (FARC) arasında imzalanan bir anlaşma ile başlamıştır. Anlaşma, 50 yılı aşkın çatışmayı sona erdirmeyi amaçlıyordu. Bu anlaşmada altı önemli nokta belirlenmiştir. Bunlar: kapsamlı tarımsal kalkınma politikası, siyasi katılım, yasa dışı uyuşturucu sorununa çözüm, mağdur tazminatı, çatışmanın sona erdirilmesi ve anlaşmanın onaylanması için mekanizmalar. Bu anlaşmanın imzalanması, Kolombiya ve Bogota'ya yönelik uluslararası turizmin büyümesinde bir artış sağlamıştır. Bu anlaşmanın imzalanmasından bu yana dünya ortalamasının neredeyse üç katından fazla, Amerika kıtası ortalamasının ise sekiz katından fazla ekonomik büyüme gerçekleşmiştir (Espectador, 2019). Bunun başlıca nedeni turistik bölgelerde güvenliğin artması ve ülkenin uluslararası imajının iyileşmesidir. Bu olay, Kolombiya ve başkenti Bogota'ya uluslararası ilgi odağı olma ve kendisini çekici bir destinasyon olarak tanıtmaya fırsatı vermektedir.

Öte yandan, 2011 yılında Amerika Birleşik Devletleri ile Serbest Ticaret Anlaşması'nın imzalanmasıyla, devlet ve sektördeki şirketler, en son bilgi teknolojilerine ve turistik potansiyeli fark

edebilen uluslararası operatörlere erişebilmektedir (MİCT, 2018). Bu anlamda kurumlar arası anlaşmalar ve takaslar sektörün ihracatında artış yaratabilecektir. Aynı zamanda, yeni serbest turizm bölgeleri, döviz işlemleri serbestisi, ticari malların serbest girişi, vergi muafiyeti, yurtdışında kredi sözleşmeleri gibi endüstriyel bölgelerle aynı ayrıcalıklara ve muafiyetlere sahip oldukları için turizm faaliyetini desteklemektedir (MİCT, 2018).

3.6. REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİLERİNİN İNCELENMESİ

Yukarıda yer alan bulgulara dayanarak, aşağıdaki 3.6 nolu tabloda, her bir belirleyici için rekabet gücünü etkileyen olumlu ve olumsuz yönler, buna ek olarak bilginin elde edildiği kaynaklar yer almaktadır.

Tablo 3.6 Rekabet gücünün belirleyicilerinin incelemesi

Belirleyici	Olumlu Yönleri	Kaynaklar	Olumsuz Yönleri	Kaynaklar
Faktor koşulları	Yüksek kaliteli turizm ürünlerinin varlığı.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co/es/productos-turisticos	Kentsel hareketlilik çok azdır. Kent içi ulaşım sistemi verimli değildir.	<i>Ulusal planlama müdürlüğü.</i> https://www.dnp.gov.co
	Mükemmel bir stratejik konum.	https://bogota.gov.co/ubicacion-de-bogota-sitios-turisticos-vias-y-alrededores-de-bogota	Bazı alanlar çok güvensizdir.	https://www.infobae.com/
	Uluslararası turistler için Kolombiya'ya ilk varış noktası.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> <i>/Bogotá'da 'Viajeros' araştırma anketi - 2019 Yılı.</i> https://www.idt.gov.co/	Yabancı dil bilen nitelikli insan kaynakları sınırlıdır.	<i>Ulusal istatistik müdürlüğü.</i> https://www.dane.gov.co/
	Tarihi, kültürel, arkeolojik ve doğal zenginlik	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co/es/productos-turisticos	Turizm bilgilerinin ilgili aktörlere yayılması zaman almaktadır.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT) /Bogotá'da 'Viajeros' araştırma anketi - 2019 Yılı.</i> https://www.idt.gov.co/

	Turizm konusunda uzmanlaşmış eğitim merkezlerine sahiptir.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT).</i> https://www.idt.gov.co/es/redirect-de-informacion-turistica	Turizm için var olan çeşitli programlara ve eğitim olanaklarına rağmen, üniversite eğitim programlarında turizm yönetiminin dışında farklı alanlarda daha nitelikli programlara ihtiyaç vardır	<i>İl eğitim sekreterliği.</i> www.educacionbogota.edu.co
	Bogota, Kolombiya'nın okuma yazma bilmeyen kişi oranının en düşük olduğu bölgesidir.	<i>Ulusal istatistik müdürlüğü.</i> https://www.dane.gov.co/		
	Ulaşımında uygun hava ve kara bağlantısı seçeneklerine sahiptir.	<i>İl ulaştırma sekreterliği.</i> https://www.movilidadbogota.gov.co/		
	El Dorado de Bogota, ülkenin en önemli havalimanıdır.	<i>İl ulaştırma sekreterliği.</i> https://www.movilidadbogota.gov.co/		

Şehrin her yerine stratejik olarak yerleştirilmiş 5 kara ulaşım terminaline sahiptir.	<i>İl ulaşırma sekreterliği. https://www.movilidadbogota.gov.co/</i>		
Uluslararası öneme sahip büyük bir etkinlik merkezidir.	<i>MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions). https://www.mice.lat/5267-greater-bogota-convention-bureau</i>		
Uluslararası standartlara uygun odalara ve sürekli artan otel altyapısına sahiptir.	<i>CPTUR. Turist Düşünce Merkezi. https://cptur.org/</i>		
Kapsamlı bir sağlık hizmeti sağlayıcıları ağına sahiptir.	<i>İl sağlık sekreterliği. http://www.saludcapital.gov.co</i>		

Talep koşulları	Bogota, Kolombiya'da turizm açısından en önemli destinasyondur. Kolombiya'ya gelen turistlerin yaklaşık yarısı Bogota'ya gelmektedir.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT) /Bogotá'da 'Viajeros' araştırma anketi - 2019 Yılı.</i> https://www.idt.gov.co/	Turistik destinasyonlar ve ürünler için pazarlama ve ticarileştirme stratejilerinin olmaması, potansiyel talebin gerçekleştirme performansını azaltmaktadır.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT) /Bogotá'da 'Viajeros' araştırma anketi - 2019 Yılı.</i> https://www.idt.gov.co/
	Bogota'ya gelen çok sayıda turist, Amerika Birleşik Devletleri ve İspanya gibi gelişmiş ülkelerden geldikleri için talepkar alıcılar olarak nitelenebilir.		Tamamlayıcı turizm paketlerinin çok az tanıtımı ve pazarlanması.	
	Yüksek bir iç turizm talebinin varlığı. Çok sayıda yerli turist tatillerini geçirmek için Bogota'yı tercih etmektedir.		İlk kez gelen yerli turist sayısında önceki yıllara göre azalma gerçekleşmektedir.	

	<p>Müşteriler veya turistler, destinasyonlar ve turistik ürünlerle ilgili çeşitli seçeneklere ve alternatiflere sahiptir.</p>		<p>Hem yerli hem de yabancı çok sayıda turist, aile evlerini ve arkadaşlarını kalmak için tercih etmektedir. Bu, otel, airbnb, pansiyon gibi barındırma hizmeti sağlayıcıları için pazar kaybı anlamına gelmektedir.</p>	
	<p>Turizm sektöründe kişi başına ortalama günlük harcama oranı zamanla artış göstermektedir.</p>			
	<p>Gelişmiş ülkelerden gelen ileri yaşlardaki turist sayısının çokluğu sağlık turizmi için fırsatlar yaratmaktadır.</p>			
	<p>Turist akışını destekleyen daha fazla sayıda</p>			

	uluslararası havayolunun varlığı.			
	Konulandırılmış dört segment ile pazar çeşitlendirme olanakları.			
İlişkili ve destekleyici endüstriler	Değer zincirini temsil eden aktörlerin varlığı. Özellikle finans ve ulaşım sektörleri gibi dolaylı sektörlerin aktif katılımı.	<i>Bogota Ticaret Odası.</i> https://www.ccb.org.co/	Sektörde uzmanlaşmış turist taşımacılığı eksikliği.	<i>Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR).</i> https://www.citur.gov.co/
	Kümede iyileştirme ve yeniliği mümkün kılan aktörler arasında iyi koordinasyon ve iş birliği.		Destinasyonun tanıtım ve ticari eylemlerinin farklı aktörlerin katkılarıyla şekillenen sistematik bir yapıya sahip olmaması.	
	Gastronomi kümesinin varlığı.	<i>Bogota Gastronomi kümesi.</i> https://www.ccb.org.co/Cl	Turizm hizmet sağlayıcıları için teknolojik platformların zayıf olması	

		<i>usters/Cluster-de-Alimentos-y-Gastronomia</i>		
	İş turizmi ve etkinliklerde uzmanlaşmış bir kümelenmenin varlığı.	<i>İş turizmi ve etkinliklerde uzmanlaşmış bir kümesi. https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo</i>		
	Bogota Turizm Ana Planında tanımlanan turist ilgisini temsil eden mevcut turizm hizmeti sağlayıcılarının varlığı.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT) https://www.idt.gov.co</i>		
	Seyahat acentelerinin sayısı ve faaliyetlerinde son yıllarda artış görülmektedir.	<i>Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR). https://www.citur.gov.co/</i>		
	Bogota sektörle ilgili plan ve projeleri teşvik etmek ve yürütmekle görevli kendi bölge	<i>İl turizm enstitüsü (İDT) https://www.idt.gov.co</i>		

	turizm enstitüsüne (IDT) sahiptir.			
	Bogota Ticaret Odası ve Ulusal Öğrenim Servisi (SENA) gibi birçok hükümet ve eğitim kurumunun sektöre sunduğu destekler.	<i>Bogota Ticaret Odası.</i> https://www.ccb.org.co/ <i>Ulusal Öğrenim Servisi .</i> https://www.sena.edu.co/		
	Bogota'nın kendi turizm finans fonuna sahip olması.	<i>Bogota turizm finans fonun.</i> www.https://fondetur.idt.gov.co/		
Firma stratejisi, yapı ve rekabet	Önceki yıllara göre turizm sağlayıcılarının her birinin sayısının artması, böylece işgücü rekabetinin daha fazla teşvik edilmesi.	<i>Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR).</i> https://www.citur.gov.co/	Yalnızca büyük ölçekli otel gruplarının yararlanabildiği kamu yardımları.	<i>Bogota Ticaret Odası.</i> https://www.ccb.org.co/

Özel programlara ve politikalara sahip devlet kurumları.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co	Sektörde görülen yüksek düzeyde kayıt dışılık.	
Cartagena, Medellín ve Cali gibi diğer şehirlerle rekabetin yarattığı dinamik ortam.	<i>Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR).</i> https://www.citur.gov.co/	Sponsorluk eksikliği veya ülkedeki Cartagena ve Medellin gibi diğer şehirler arasındaki güçlü rekabet nedeniyle etkinliklerin diğer seçeneklerde gerçekleştirilmesi.	<i>Kolombiya Turist Danışma Merkezi (CITUR).</i> https://www.citur.gov.co/
Hem yerel (SITBOG) hem de ulusal (CPTUR) bir turizm göstergeleri sisteminin varlığı.	<i>CPTUR. Turist Düşünce Merkezi.</i> https://cptur.org/	Girişimcilik seviyesinin düşük olması.	<i>Bogota Ticaret Odası.</i> https://www.ccb.org.co/
Bogotá, CPTUR tarafından oluşturulan göstergelere göre Kolombiya'nın en rekabetçi eyaleti olma	<i>CPTUR. Turist Düşünce Merkezi.</i> https://cptur.org/	Yüksek vergi yükünün, girişimcilik faaliyetlerini sınırlandırması.	

	unvanını yıllardır elinde tutmaktadır.			
	Bogota, farklı turist ilgi alanlarını destekleyen bir turizm ana planına sahiptir.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co	Yüksek sürdürülebilirlik standartlarının şirketlerde daha yüksek kalite ve gelişmiş standartlara ulaşmaya yönelik başarı şansını azaltması.	
	2014 yılında Bogota, IdN ve CEPEC tarafından Yatırım Cazibesi için Latin Amerika Şehirleri Sıralamasına göre yatırım için en cazip dördüncü şehir seçilmiştir.	<i>MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions.</i> https://www.mice.lat/5267-greater-bogota-convention-bureau	Turizm hizmeti sağlayıcılarının, standartları karşılamanın ekonomik faydalarına yönelik şüphelere sahip olması.	<i>CPTUR. Turist Düşünce Merkezi.</i> https://cptur.org/
	Daha yüksek kalite ve yenilik endeksleri	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co		

	oluşturan iş rekabetindeki artış.			
Devletin rolü	Turizmle ilgili kamu politikalarını uygulamak için Sanayi, Kültür ve Turizm Bakanlığı başkanlığındaki ulusal hükümetin farklı kurumları tarafından sektöre sürekli destek sağlanması.	<i>Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı.</i> https://www.mincit.gov.co	Hedef ve stratejilerin gerçekleştirilmesi için kurumlar arası uyum eksikliği.	<i>Ulusal planlama müdürlüğü.</i> https://www.dnp.gov.co /
	Geliştirilen Ulusal ve İl bazında kalkınma planları.	<i>Ulusal planlama müdürlüğü.</i> https://www.dnp.gov.co/	Yüksek yolsuzluk algısı oranları	https://transparenciacolombia.org.co/especial-radiografia-de-hechos-de-corrupcion-2016-2020/

	2018-2022 Sektörel Turizm Planı.	<i>Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı.</i> https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/desarrollo-regional/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022		
	Gelecek 15 yılı şekillendiren Bogotá Belediye Başkanlığı, Ekonomik Kalkınma Sekreterliği ve İl Turizm Enstitüsü liderliğindeki yeni il turizm politikası.	<i>İl planlama sekreterliği.</i> https://www.sdp.gov.co/		
Fırsatlar	Turizm Sektörü için yeni teknoloji ve yeniliklerin getirebileceği fırsatlar.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co	Dünya çapında turizm arzındaki artış.	<i>UNTWO .</i> https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152

Sanayileşmiş ülkelerin sektörlerindeki firmalarla stratejik iş birlikleri yapma fırsatı.		Uluslararası pazara cevap verme kapasitesinin yeterli olmaması.	<i>İl turizm enstitüsü (İDT)</i> https://www.idt.gov.co
Turizm makro projelerinin geliştirilmesi için yabancı yatırım çekme olanakları.			
Potansiyel pazarın genişletilmesi.			
İç ve dış turizm talebi beklentilerindeki artış.			
Barış sürecinin başlaması ile turist sayısında görülen artış.	<i>Kolombiya Dışişleri Bakanlığı-</i> https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/cartillaabcdelacuerdofinal2.pdf		

SONUÇ

Bogota, Latin Amerika'da turizm sektöründe en çok ziyaretçi çeken ilk 4 destinasyon arasında bulunmaktadır. Bogota turizm sektörü ülke ve şehir ekonomisine çok önemli olumlu katkılar sağlamaktadır.

Bogota'da turizm sektörünün vurgulanması gereken yönlerinden bazıları, ulusal toplamda %6,44'ü temsil eden turizm istihdamıdır; %0,06 turizm bütçesine, 9,810'dan fazla aktif turizm hizmet sağlayıcısına, %1,94 turizmin GSYİH'ya katkısına ve yıllık 4,474.847 dolar turizm gelinine sahiptir. Öte yandan, 2019 yılının son çeyreğinde sektörün istihdama katkısı 32.112 doğrudan iş ve 274.096 dolaylı iş olmuştur. Bu bağlamda, turizm sektöründe şehir ve ülkeye rekabet avantajı sağlayan temel belirleyicilerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu avantajlar, turizm sektöründe sürdürülebilir bir rekabet gücünün kazandırılmasına yönelik doğru ve yerinde uygulanabilir programlarla desteklenmelidir.

Bu çalışmaya başlanırken bir temel düşünce ile yola çıkılmıştır. Porter'ın elmas modelinin belirleyicilerine göre Bogota turizm sektörü kümelenmesinin gerçekten rekabet avantajına sahip olup olmadığını incelemek. Bu bağlamda Bogota turizm sektörü elmas modelinin altı faktörü bağlamında incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde de Bogota turizm sektörünün rekabet yapısı değerlendirilmiştir.

Kentin coğrafi konumundan dolayı sahip olduğu iklim koşulları, şehirdeki turizm endüstrisi için rekabet avantajı sağlayan ana faktörlerden biridir. Kentin ulusal ve uluslararası turizm sektöründeki ana rekabet avantajları sahip olduğu temel faktör koşullarından gelmektedir. Ilıman iklimi, kültürel zenginlikler ve birbirinden farklı turizm rekreasyonel kaynaklarına elverişli akarsu, göl ve doğa turizmüne uygun dağlık bölgeleri Bogota için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır. Öte yandan Bogota, öncelikli temalara sahip turistik ürünlere sahiptir. Talebin ihtiyaçlarına veya beklentilerine etkin bir şekilde yanıt verecek ve değer önerisi oluşturan farklı aktörlere fayda sağlayacak şekilde bileşenleri arasında yeterli bir koordinasyona veya karşılıklı ilişkiler ağına sahiptir. Kültür, Sağlıklı Yaşam, İş ve Doğa Turizmi aracılığıyla, Bogotá'da turizme geniş bir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bogota turizm sektörü rekabet gücüne pozitif yönde etki eden diğer temel koşullar; iletişim sistemlerindeki ilerlemeler, doğal kaynaklar, altyapı kaynakları ve üniversite ve araştırma kurumlarıdır. Aynı zamanda kamu kurumları, teşvikler ve uygulanabilir ve kârlı yatırım projeleri portföyleri aracılığıyla kamu ve özel tasarrufların stratejik projelere kanalize edilmesini teşvik etmektedir. Şirketlerin finansmanı için yeni stratejiler oluşturulmuştur, bunlardan biri de

(FONDETUR) Fonudur. Ancak uluslararası turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yabancı dil bilen personel eksikliği, güvensizlik, son derece düzensiz ulaşım sistemi ve turizm faaliyetini destekleyecek özel eğitim programlarının olmaması, şehir turizm sektörünün rekabet edebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Bogota'deki iç talep koşulları yapısı bakımından turizm sektörüne olumlu katkı sunmaktadır. Yoğun iç talep yapısının yerel pazarda ki talepkar yapısı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürekli bir gelişim göstermelerini sağlamaktadır. Bogota'daki turizm sektörüne yönelik iç talebin yüksek olması uluslararası piyasada şehir ve ülke turizminin rekabet gücünü pozitif yönde etkilemektedir. Turistlerin yer ve turistik ürünler açısından çeşitli seçenek ve alternatiflere sahip olması ve uluslararası turistlerin büyük çoğunluğunun gelişmiş ülkelere gelmesi de bir rekabet gücü sağlamaktadır. Aynı şekilde, gelişmiş ülkelere büyük bir yaşlı nüfusun varlığı, Bogota'yı sağlık ve eğlence odaklı turizm faaliyetleri için cazip bir destinasyon haline getirmektedir. Şehrin turizm endüstrisine yönelik iç talebin yoğunluğunun nitelik yönünden aynı derecede talepkar olmamaları rekabet gücüne olumsuz etki etmektedir. Benzer şekilde, Bogota'nın bir turizm kenti olarak tanıtım ve pazarlamasının düşük olması, kenti ikinci kez ziyaret eden yerli turistlerin azalması da rekabet avantajını olumsuz etkilemektedir.

Tedarikçi konumunda bulunan firmaların gelişmişlik seviyesi, bağlantılı sektörlerin desteği, fiyat efektif girdilere hızlı erişim düzeyinin yüksek olması ve ilgili ve destekleyici kuruluşların varlığı şehrin turizm sektörünün rekabetçi bir yapıda olduğunun göstergesi olarak tespit edilmiştir. Turizm işletmeleri için tedarikçi konumunda bulunan, gıda üretimi, finans, ulaşım, iletişim v.b sektörlerin sayıca çok olması ve turizm kümelerinin olduğu lokasyonlara yakınlığı, turizm işletmelerine maliyet avantajı sağlamaktadır. Öte yandan, turizm sektörüne yönelik eğitim programları sunan eğitim kurumlarının sayısı ve sektörde araştırma yapmakla görevli kurumların oluşturulması güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte, özellikle turistlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ulaşım eksikliği ve turizm sektörü tedarikçilerine yardımcı olacak zayıf teknolojik platformlar rekabetçiliği olumsuz etkileyen yönlerdir.

Bogotá turizm sektöründe yer alan birçok firmanın ve farklı aktörlerin neredeyse ortak ve uyum içinde faaliyet göstermesi firmaların sürekli bir rekabet içerisinde olması anlamına gelmektedir. Sektördeki işletmelerin sürekli bir rekabet içinde bulunmaları şehrin turizm sektörünü olumlu etkilemektedir, çünkü yerel rekabetin yüksek olduğu piyasalarda, yerel firmaların uluslararası piyasada rekabet şansı artmaktadır. Bogota turizm sektörünün sürekli rekabetçi yapısı uluslararası rekabet edebilirliğine güç katmaktadır. Aynı şekilde, şehirdeki turizm işletmeleri, uluslararası piyasada bilinirliği olan veya

lider konumunda olan zincir otellerle markalaşma yoluna gitmekte veya kendi yerli markasını yaratma yolunda ilerlemeler sağlamaktadır. Öte yandan, şehrin yerel ve uluslararası düzeyde tanınması ve ülkedeki diğer şehirlerle doğrudan rekabet etmesi ona rekabet gücü kazandırmaktadır. Ancak, yüksek kayıt dışılık oranları ve yüksek vergi yükü rekabetçiliği olumsuz etkilemektedir.

Devletin turizm sektörüne yönelik yatırım ve teşvikleri endüstriyi olumlu yönde etkilemiştir. Ulaşım ve altyapı yatırımlarına devam edilmesi ve hem ulusal hem de yerel politika ve planların oluşturulması turizm sektörünü olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, Bogota'nın rekabetçi durumunu olumsuz etkileyen ana unsurlardan biri yüksek yolsuzluk algısıdır.

Barış sürecinin imzalanmasıyla Bogota'da turizm sektörü uluslararası düzeyde büyük ilerleme kat etmiş ve ilgi görmüştür. Bu, birçok uluslararası turistin Kolombiya'yı tercih etmesini sağlamıştır. Öte yandan, bu barış anlaşması sayesinde güvenlik olmadığı için ziyaret edilmesi güç olan biyolojik çeşitlilik açısından zengin alanlar halkın kullanımına açılmıştır.

Serbest ticaret anlaşmasının imzalanması ile en son bilgi teknolojilerine ve uluslararası operatörlere erişim sağlanabilmektedir. Bu sayede ulaşım, depolama, haberleşme, ticaret, finansal hizmetler, restoran ve otellere yönelik yabancı yatırımlarda kayda değer bir artış yaşanmakta ve bu da turizmi olumlu yönde etkilemektedir.

Bogota turizm endüstrisinin gelişmesinin başlıca sebebi ülkenin sahip olduğu temel faktör koşullarıdır. Talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, işletmelerin kurumsal yapı ve stratejileri, kümelenme, devlet destekleri ve şans faktörleri de şehir turizm endüstrisinin rekabet gücünün gelişmesinde rol oynamıştır.

Elmas modeli, bazı faktörlerinde zayıf yanlarının olmasına rağmen, Bogota'nın turizm alanında ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bogota, temel faktör koşullarını verimli ve etkin bir şekilde kullanırsa, uluslararası turizm endüstrisinde en rekabetçi şehirlerden biri haline gelme potansiyeline sahiptir. Şehrin bulunduğu konum, sahip olduğu kültürel zenginlik ve doğal güzellikler, nitelikli iş gücü, gelişmiş ulaşım ve altyapı ve bilgi teknolojileri gibi kaynakların verimli ve etkin kullanımı ile birleştirilmesi halinde Bogota'nın rekabet gücü önemli ölçüde artabilecektir.

Şirketler, araştırma grupları ve üniversitelerle birlikte, turistik ürün ve hizmetlerin daha fazla sunulmasını, dönüştürülmesini ve ticarileştirilmesini teşvik eden faaliyetlere katkı sağlamalıdır. Bu, daha fazla katma değer yaratmak için, yerli ve yabancı tüketicilerin daha talepkar ve sofistike olduğu

pazarlarda daha fazla katılım elde etmek anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, kalite standartlarının değer zincirinin tüm halkalarında önemli bir büyüme sağlanabilecek şekilde uygulanarak hizmet süreçlerinin kalitesinde sürekli artışlar sağlayacak uygulamalar teşvik edilmelidir. Bu şekilde, küreselleşen bir bağlamda daha rekabetçi olmak mümkündür.

Yukarıdakileri başarmak için, kümelenme ve ilişkilendirilebilirlik konularında yol haritaları geliştirmek gereklidir. Bu sayede, farklılaştırılmış hizmet paketleri, hizmet süreçlerinde daha yüksek kapasite ve tedarikçi ve müşterilerle yakın ilişkiler geliştirilmelidir. Elbette bu, tedarik zinciri yönetimi (SCM) ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ile ilgili stratejiler ve teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Çalışmadaki verilerin kapsamı, 2020 ve 2021 yıllarında etkili olan küresel salgın (COVID-19) nedeniyle 2019 yılında son bulmaktadır. Verilerin kapsamının 2019 yılında son bulması bir sınırlılık olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acuña, M. (2000). El clúster ecoturístico de Monteverde / Costa Rica. Costa Rica. Universidad Nacional Centro Internacional de Política Económica.
- Adams, ve Jaffe. (1996). Ana şirketin Ar-Ge faaliyetlerinin fabrika düzeyi üretkenliği üzerindeki etkisinin coğrafi mesafeyle birlikte azaldığını buldu.
- Altimira Vega, R., ve Muñoz Vivas, X. (2011). El turismo como motor de crecimiento económico. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 40, 677–710.
- Altınay, M. (1995). Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri. Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Arıcioglu, M., ve Yiğitöl, B. (2018). Kümelenmenin Anlamı: Akademik Bakış Açılarının Çözümlemesi Üzerine Bir Deneme. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Arslan, İ. ,ve Şahin, Ş. (2016). Kümelenmenin Kobi'lerin İhracat Performasına Etkisi: Kuyumcukent'te Bir Uygulama. Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series.
- Bahar, O. (2004). Türkiye'de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: muğla örneği. muğla üniversitesi.
- Barbosa, M., ve Zamboni, R. (2001). La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil. In Director (Issue C). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4498/1/S0111948_es.pdf
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industrial'. Rivista Di Economia e Politica Industriale, 1, 7–21.
- Beni, M. (2003). Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. Aleph.
- BestCities Global Alliance. (2016). BestCities Global Alliance. <https://www.the-iceberg.org/partner/bestcities-global-alliance/>
- Bora, G. (2006). Kentsel Turizm: İstanbul Tarihi Yarımada' da Turizm Kümelenmesi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.
- Bradschaw, T., ve Blakely, E. (2002). Planning Local Economic Development: theory and Practice. Sage Publications.
- Camara de comercio de bogota (CCB). (2010). Clusters. Camara de Comercio de Bogota. <https://www.ccb.org.co/Clusters>
- Camara de comercio de bogota (CCB). (2014). Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones de IdN y CEPEC.

- Cancilleria. (2003). DECRETO 210 DE 2003 Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto_0210_2003.htm#:~:text=El Ministerio de Comercio%2C Industria y Turismo tiene como objetivo,desarrollo de los sectores productivos
- Castillo, R. (2008). Cluster: oportunidad para el turismo. *El Administrativo*, 1.
- CEPAL. (2014). Acerca de Inversión extranjera directa. <https://www.cepal.org/es/temas/inversion-extranjera-directa/acerca-inversion-extranjera-directa>
- Chhetri, A., Chhetri, P., Arrowsmith, C., ve Corcoran, J. (2017). Modelling tourism and hospitality employment clusters: a spatial econometric approach. *Tourism Geographies*, 19(3), 398–424. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1253765>
- CITUR. (2015). Centro de Información Turística de Colombia. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- CITUR. (2020). Bogota'da turizm hizmet sağlayıcılarının kategori / alt kategoriye göre sınıflandırılması-CENTRO DE INFORMACION TURISTICA , Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Más Información en: <https://www.citur.gov.co/#gsc.tab=0> © MINCIT. www.citur.gov.co
- CLOE. (2006). Clusters Linked over Europe, Cluster Management Guide. Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives. <http://www.clusterforum.org>, Erişim T: 15.01.2009
- Collinson, S., ve Rugman, N. (2017). *International Business*,. Pearson, Dartmouth College.
- CPC, C. privado de competitividad. (2011). Estudios de caso de cluster. Informe Nacional de Competitividad 2010-2011. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2010-2011/estudios-de-caso-de-cluster/>
- CPTUR. (2017). Centro de pensamiento turistico. <https://cptur.org/>
- CPTUR, C. de pensamiento turistico colombia. (2020). ICTRC capitales y municipios 2019. <https://cptur.org/publicaciones/WY1JVgF5v6ArxSW>
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). Tourism, Competitiveness, and societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137–152.
- DANE. (2020). Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH. Departamento Nacional de Estadística. http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/317/data_dictionary

- Diallo, F. (2021). Porter'in elmas modeli ve gine cumhuriyeti bağlamında bir değerlendirme. bursa uludağ üniversitesi.
- DIAN. (2002). La exención por ampliación o remodelación de hoteles.
- Dias-Sardinha, I., Ross, D., ve Calapez Gomes, A. (2018). The clustering conditions for managing creative tourism destinations: the Alqueva region case, Portugal. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(4), 635–655. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1327846>
- Doeringer. (1997). A cluster development initiative in morocco. McGraw-Hill and FOCS.
- Duren, E., Martin, L., ve Westgren, R. (1994). Framework for Assessing National Competitiveness and the Role of Private Strategy and Public Policy. Westview Press, 37,59.
- Ejarque, J. (2005). Destinos turísticos de éxito : diseño, creación, gestión y marketing.
- Ekin, Y. (2004). Turizm Paydaşları Perspektifinden Turizm Gelişimi ve Destinasyon Rekabetçiliği: Antalya Örneği. Akdeniz Üniversitesi.
- Enright, M. J., ve Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008>
- Enright, M. J., ve Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339–350. <https://doi.org/10.1177/0047287505274647>
- Esen, S., ve Uyar, H. (2012). Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 620–627. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.104>
- Espectador. (2019). Así se ve el futuro del turismo en Colombia.
- Estevao, C., ve Ferreira, J. J. (2012). Tourism cluster positioning and performance evaluation: The case of Portugal. *Tourism Economics*, 18(4), 711–730. <https://doi.org/10.5367/te.2012.0137>
- Europe, B. (2009). Unite and innovate! European clusters for recovery. www.clusterobservatory.eu/library/100068.pdf,
- Feser, E. (1998). Old and New Theories of Industry Clusters. *Selected Work*, 18–40.
- FONTUR. (2017). No Title. [Quienes Somos. https://fontur.com.co/es](https://fontur.com.co/es)
- Garau, J. (2006). “Propuesta de dos indicadores para la mediación de la competitividad de los destinos de sol y playa del mediterráneo: avance de resultados desde el

- punto de vista de la demanda. XV Simposio Internacional de Turismo y Ocio, ESADE - Fira Barcelona,. <http://www.esade.es/cedit2006/cas/home.php>.
- Gökdeniz, A. (2015). Turizmde Kümelenme ve Bölgesel Kalkınma Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5(1), 37–48.
- Gökdeniz, A., ve Dinç, Y. (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi,. Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Gökmenoğlu, S., Akal, M., ve Altunışık, R. (2012). Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13, 3-44.
- Gómez-Vega, M., Herrero-Prieto, L. C., ve López, M. V. (2022). Clustering and country destination performance at a global scale: Determining factors of tourism competitiveness. *Tourism Economics*, 28(6), 1605–1625. <https://doi.org/10.1177/13548166211007598>
- Gomezelj, D. O., ve Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- Guerra, L. (2010). Cluster Económico y el Proceso de Clusterización. <https://clusterizando.com/2010/09/05/ciclo-de-vida-de-un-cluster/>
- Güneş, E. (2009). Turizm kümelenmesi ve erzurum bölgesi turizm kümelenme potansiyeline yönelik bir araştırma. sakarya üniversitesi.
- Gürpınar, K., ve Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası rekabetçilik analizinde michael e. porter'in elmas modeli yaklaşımı: türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(february), 239–245.
- Hertog, P., ve Roelandt, T. (1999). Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: an Introduction to the Theme: OECD Boosting Innovation: the Cluster Approach. Prentice-Hall, 9–23.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Pearson, Dartmouth College.
- Hood, N., ve Vahlne, J. (1988). *Strategies in Global Competition*. Croom Helm.
- Hurtado, J., ve Bonilla, J. (2012). Clasificación de las zonas turísticas españolas en función de las características estructurales de la oferta y la demanda – una aplicación mediante un modelo de clases latentes', *Estudios y Perspectivas en Turismo*. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(1), 34–51.

- Ibañez, R., ve Cabrera, C. (2011). Teoría general del turismo: un enfoque global y nacional (U.A.deB.California(ed.)).http://uabcs.mx/difusion2017/files/%0Alibros/pdf/184_20160908023838.pdf
- IDT. (2020). Producto Turístico- Instituto Distrital de Turismo. <https://www.idt.gov.co/es/productos-turisticos>
- IDT. (2019). Encuesta Viajeros. [https://www.idt.gov.co/sites/default/files/investigación viajeros en bogotá 2019 DVV1 \(1\).pdf](https://www.idt.gov.co/sites/default/files/investigación%20viajeros%20en%20bogotá%202019%20DVV1%20(1).pdf)
- Investinbogota. (2018). Como invertir en Bogota. <https://es.investinbogota.org/como-invertir/>
- Jackson, J., ve Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism An Australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.04.005>
- Jiménez Baños, P., ve Aquino Jiménez, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 977–995.
- Jimenez, P., ve Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 977–995.
- Karaalp, S. (2008). Türkiye’de Sektörel Yığılımlar ve Bölgeler Arası Yakınsamaya Etkisi. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Karmanova, T., Podsevalova, E., ve Zikirova, S. (2017). Cluster Model of Regional Tourist Business in Russia. *Asian Social Science*, 11(6), 279–286. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n6p279>
- Ketels, C. (2009). Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy. Harvard Business School and Stockholm School of Economics.
- Kim, C. (2000). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. Korea Tourism Research Institute.
- Kim, Chulwon. (2003a). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Kim, Chulwon. (2003b). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5). <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Koç, M., ve Ozbozkurt, O. (2014). Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2, 85–91.

- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. In *Tourism Management* (Vol. 40, pp. 361–371). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Kozak, M. (2004). Türkiye’de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: muğla örneği. muğla üniversitesi.
- Lemmi, E., ve Tangheroni, M. (2015). Food and Wine Tourism as a Pull Factor for Tuscany. *Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 6(11), 36–53.
- Lins, H. (2000). Florianópolis, cluster turístico? *Turismo Em Análise*, 55–70.
- Low, W. (2003). Competitiveness of Singapore’s Services Sector: Tourism and Related Services. www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/0032.pdf.
- Maldonado, C. (2006). Turismo y comunidades indígenas: Impactos , pautas para autoevaluación y códigos de conducta. In *Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS)*. http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117521.pdf
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M., ve Parra-Requena, G. (2019). Cultural Tourism Clusters: Social Capital, Relations with Institutions, and Radical Innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793–807. <https://doi.org/10.1177/0047287518778147>
- MICE. (2019). ICCA. Índice de Turismo de Reuniones y Eventos 2019.
- MICT. (2018). Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 Turismo: El propósito que nos une. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013#:~:text=De esta manera%2C se busca,vida de las comunidades receptoras.>
- MÍCT. (2018). ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. <https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>
- Monfort, V. (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: benidorm y peñíscola.
- Moreira, M., Prevot, R., ve Segre, L. (2010). ¿Cuál es el papel del turismo en el desarrollo local? Un análisis crítico del clúster turístico de Santa Teresa – rj, Brasil. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 19, 812-834.
- Morozova, N. (2013). The Impact of Internationalization on the Business Tourism in the Regions of Russia: Challenges and Opportunities in the Beginning of 21st Century. *Chorzowskie Studia Polityczne*, 6, 261-268.

<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171341679>

- Nordin, S. (2003). *Tourism Clustering&Innovation*. ETOUR European Tourism Research Institute.
- Novelli, M, Schmitz, B., ve Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism. *Tourism Management*, 1141–1152.
- Novelli, Marina, Schmitz, B., ve Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Ortíz Flórez, J. S., Cancino, S. E., ve Cancino Escalante, G. O. (2019). El aporte del turismo al desarrollo económico del Municipio de Pamplona, región nororiental de Colombia. *Revista Espacios*, 40, 15.
- Öz, O. (2000). Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter'ın son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi. In E. Üniversitesi (Ed.), 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,.
- Özdemir, A. (2019). Ulusların rekabetçi avantajı: elmas model çerçevesi ve türk turizm sektörünün rekabet gücü. *TESAM Akademi Dergisi*, 6(2148 – 2462), 11–41.
- Özkan, B. (2008). Adıyaman Tekstil Kümelenmesindeki İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Algıları. *Sakarya Üniversitesi*.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. del V., Miret-Pastor, L., ve Verma, R. (2015). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 155–167. <https://doi.org/10.1177/1938965514557354>
- Pirnar, I. (2008). Rekabet Gücü Yaratmada Turizm Kümelenmeleri. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi.
- Portafolio. (2009). Invest In Bogotá, una de las agencias de promoción de inversión con mejor desempeño según Banco Mundial. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/invest-in-bogota-agencias-promocion-inversion-mejor-desempeno-banco-mundial-185034>
- Portafolio. (2020). El plan para combatir la informalidad en el sector turístico.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Free Press, 396.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press, 557.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1998a). Cluster and the New Economic of Competition. *Harvard University Business Review*, 77–90.

- Porter, M. (1998b). *Rekabet Üzerine* (Harvard Business School Publishing (ed.)). Harvard Business School Publishing.
- PROCOLOMBIA. (2016). Que es procolombia. <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- Puello, N., ve Ovallos, D. (2019). Análisis del nivel de competitividad en clústers. Caso iniciativa turismo de naturaleza en Atlántico, Colombia. *Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*.
- Ramón, A., ve Perles, J. (2007). Determinantes y configuración de la ventaja competitiva de los destinos turísticos residenciales en España. Ponencia Presentada En La xxxiii Reunión de Estudios Regionales: Competitividad, Cohesión y Desarrollo Regional Sostenible. Asociación Española de Ciencia Regional y Asociación Castellano- Leonesa de Ciencia Regional, León (España).
- Rasiah, S. (2009). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*.
- Rezazadeh, M., ve Pakneiat, A. (2008). Vangelis. An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of transnational education host countries. *International Journal of Educational Management*.
- Richardson, J. (1987). A sub-sectoral approach to services' Trade theory. En O. Giarin (ed.). *The emerging service economy*. Pergamon, 59–82.
- Riddle, D. (1986). *Service-led growth: the role of the service sector in worlddevelopment*. Praeger.
- Ritchie, J., ve Crouch, G. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International Publishing.
- Rodríguez, J. M., Rubio, L., Alonso, M., ve Celemín, M. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 38, 411–427.
- Rodriguez, M. (2000). *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de las zonas Rías Bajas Bajas*, Tesis Doctoral, Departamento de Organización de Empresas y M.
- Rodrik, D. (2008). *Normalizing Industrial Policy*. Commission on Growth and Development Working Paper, 3.
- SANDAG. (2001). *San diego regional employment clusters Engines of the Modern Economy*. SANDAG INFO, 01.
- Santana, L., ve De lima, J. (2015). Characterization of tourism clusters in Brazil. *Tourism Economics*, 21(5), 957–976.

- Saxenian. (1994). Silikon vadisindeki çarpıcı enformasyon akışının işleyişini tanımlar.
- SDP. (2018). Política Distrital de Turismo. <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/politicas-sectoriales/politicas-publicas-sectoriales/politica-distrital-de-turismo#:~:text=Promover turismo propio de una,alta calidad en entornos memorables.>
- Secretaria de transito de Bogota. (2020). Movilidad en Bogota. <https://www.movilidadbogota.gov.co/>
- Segarra-Oña, M. del V., Miret-Pastor, L. G., Peiro-Signes, A., ve Verma, R. (2012). The Effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters. *European Planning Studies*, 20(8), 1319–1334. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.680586>
- SENA. (2000). Ejecucion de la formacion. <https://ejecuciondelaformacion.sena.edu.co/cursos-cortos>
- Serrano, H., Zarza, M., ve Serrano, C. (2013). Turismo cultural, transiciones en términos de género y su prospectiva. *El Periplo Sustentable*, unknown(25), 135–158. <https://doi.org/10.21854/eps.v0i25.886>
- Sert, A., ve Şahbaz, P. (2017). Turist Bakış Açısıyla Destinasyon Rekabet Gücünün Belirlenmesinde SosyoDemografik Özelliklerin Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5, 74–92.
- Silva, A., ve Cunha, I. (2006). Silva, A.W.L., and Cunha, I.F. (2006), , XIII SIMPEP, Bauru – São Paulo. In X. SIMPEP (Ed.), *Identificação do perfil dos turistas que visitam a cidade de Recife por meio de uma análise psicográfica.*
- SITBOG. (2015). Observatorio de Turismo. <https://www.idt.gov.co/es/sitbog>
- Swann, G. (1998). *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology.* Oxford University Press.
- Timurçin, D. (2010). Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. *İstanbul Üniversitesi.*
- Topolansky, F. (2008). *MERCOSUR Union, Porter’s diamond and the competitiveness of the Uruguayan broiler industry.* University of Gloucestershire.
- Torres, P., ve Marrero, M. (2014). Algunas consideraciones sobre la medición de la competitividad de destinos turísticos. *Retos Turísticos*, 2. [http://retos.umcc.cu/index.php/retojs/article/viewFile/60/54.](http://retos.umcc.cu/index.php/retojs/article/viewFile/60/54)
- Trajtenberg, ve Hernderson. (1993). firmaların kendi aralarında ve üniversiteler ile firmalar arasında Ar-Ge ve yenilik açısında yayılma ilişkin güçlü bir deneysel mevcuttur.

- UNIDO, O. de las N. U. para el D. I. (1997). The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries. www.unido.org/doc/4530.
- UNWTO. (2019). El turismo internacional sigue adelantando a la economía mundial. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- UNWTO. (2020). International Tourism Highlights 2020 Edition. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456>
- UNWTO, O. M. do T. (UNWTO). (2003). Turismo internacional: uma perspectiva global.
- Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico. *Aportes y Transferencias*, 11, 31–42.
- Vera, J. (1997). Análisis territorial del turismo. Ariel Geografía. Barcelona.
- Vidjak, M. (2019). The Competitive Advantage of Nations: Porter's Diamond Framework for Croatia. University of Zagreb.
- Watchravesringkan, W. (2010). The "double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience. *Management International Review*,.
- Yalçınkaya, T., ve Güzel, T. (2019). A General Overview of Tourism Clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(1), 27–39.