

BİRİNCİ BÖLÜM

Destinasyon Yönetimi

Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
asimsaldamli@ibu.edu.tr

Dr. Halil İbrahim KARAKAN

hikarakan@gmail.com

BÖLÜMÜN AMAÇLARI

1. Destinasyonun kavramı, özellikleri, destinasyon tipolojileri ve destinasyonu oluşturan unsurlar hakkında bilgi verme,
2. Destinasyon yönetimi, yönetim stratejileri, yönetim örgütleri ve destinasyon yönetiminin rolleri gibi konuları açıklama,
3. Destinasyonun pazarlanmasında stratejik planlama, rekabet stratejileri, destinasyon pazarlama karması ve stratejik destinasyon kararları hakkında bilgi verme,
4. Destinasyonlarda marka kavramı, destinasyon markalamasında kullanılan taktikler ve ilgili önemli kavramları açıklama,
5. Bolu'nun turizm potansiyelinin değerlendirilmesi, marka destinasyon haline gelmesi ve tüketicilerin zihninde doğru konumlandırılabilmesi için önerilerde bulunma.

GİRİŞ

Turizm sektörünün önem kazanmasıyla birlikte, kendi aralarında rekabet halinde olan destinasyon bileşenlerinin destinasyon yönetimi çatısı altında toplanarak iş birliği içinde hareket etmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda farklı yönetici grupları tarafından kendi amaçları doğrultusunda yönetilen destinasyon bileşenleri, bütünde destinasyon yönetimi tarafından faydaların maksimize edileceği ortak bir amaç doğrultusunda ve iş birliği içerisinde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bir destinasyon bünyesinde eşsiz çekicilikler barındırırsa bile potansiyelini kullanması mümkün olmayacaktır.

Bolu ili; göller, yaylalar, milli parklar, termal kaynaklar, kış sporları, flora çeşitliliği, su kaynakları, tarihi değerler gibi turizm faaliyetlerine tema oluşturabilecek birçok zenginliğe sahip olmasının yanı sıra; konum olarak İstanbul ve Ankara gibi iki önemli destinasyon arasında köprü görevi gören stratejik bir yerde olması gibi bir avantaja da sahiptir. Dolayısıyla Bolu; doğa turizmi, spor turizmi, sağlık turizmi, geriatri turizmi, kış turizmi, kültür turizmi ve gastronomi turizmi gibi onlarca farklı turizm türüne ev sahipliği yapabilecek önemli bir destinasyon

olma özelliğini taşımaktadır. Bu eşsiz çekicilik unsurlarını bünyesinde bulunduran Bolu'nun, marka destinasyon olabilecek bir turizm potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

Destinasyon yönetimi konusunun kaleme alındığı bu bölüm dört ana başlıktan oluşmaktadır. Destinasyon kavramı ana başlığı altında; destinasyon unsurları ve destinasyonların özellikleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci ana başlığı olan destinasyon yönetimi konusu kapsamında; destinasyonlarda yönetim fonksiyonlarına ve destinasyon yönetim örgütlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde destinasyon pazarlaması başlığı altında; destinasyon pazarlamasında stratejik planlama ve stratejik destinasyon kararları konularına yer verilmiştir. Son bölümde ise destinasyon markası başlığı altında; çeşitli kavramlara ve destinasyon markalamasında kullanılan değerlere değinilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise Bolu ili destinasyon yönetimi kapsamında değerlendirilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

1.1. DESTİNASYON KAVRAMI

Destinasyon kavramı uluslararası alanyazında (literatürde) farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Fransızca kökenli bir kelime olan destinasyon, en kısa ifadeyle "*varılacak yer*" olarak nitelendirilmektedir. Destinasyon kavramını tanımlarken talep perspektifinden ve arz perspektifinden olmak üzere konuya iki farklı açıdan yaklaşıldığı görülmektedir. Talep perspektifinden yaklaşan bazı yazarlar destinasyonu turistleri bir yere çekebilecek ürünler, hizmetler, doğal ve yapay cazibe merkezleri olarak tanımlamaktayken; arz perspektifinden yaklaşan yazarlar ise destinasyonu bir alanla ilişkili tedarik sistemi olarak tanımlamışlardır (Hu ve Ritchie, 1993: 26).

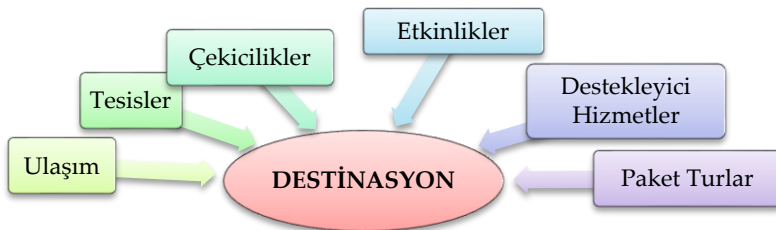
Siyasi ve algısal sınırlar da destinasyon tanımını şekillendirmektedir. Siyasi sınırlar açısından destinasyon; ikamet edilen yer dışında kalan, sınırları kesin olarak belirlenmiş coğrafi bölgeler olarak tanımlanmaktadır (Buhalis, 2000: 97). Öte yandan algısal sınır olarak destinasyon ise; sınırları çizilmiş bir yerden ziyade, turistin algısında oluşan, turizm kaynaklarının kümelenildiği bir coğrafi alan olarak tanımlanmaktadır. Örneğin Alpler; birden çok ülkenin sınırları içerisinde bulunmasına rağmen genellikle kayakçılar tarafından tek bir destinasyon olarak düşünülmektedir. Destinasyonu algısal sınırlarla değerlendiren bir başka örnek ise; kurvaziyer gemisinde seyahat eden turistlerden bir kısmının kurvaziyer gemisini, bir kısmının ise geminin uğradığı limanları destinasyon olarak algılamasıdır (Pisenza ve diğerleri, 2005: 3 ve Kotler ve diğerleri, 2010: 504).

Bieger (1998: 7)'e göre destinasyon, belirli pazarlarda diğer ürünlerle rekabet eden turistik bir üründür. Destinasyon ürünü; konaklama, yiyecek içecek, ulaşım, eğlence gibi bireysel mal ve hizmet üretiminin yanı sıra sosyo-kültürel çevre, doğal çevre, denizler, göller, dağlar vb. gibi kamusal ürünlerden oluşan destinasyon deneyimidir. Bu bileşenler destinasyon kavramını oluşturmakta ve destinasyon adına bir marka değeri yaratmaktadır.

1.1.1. Destinasyonu Unsurları

Destinasyonlar, içerisinde barındırdıkları çeşitli unsurlardan dolayı birbirinden farklı özelliklere sahiptirler (Rainisto, 2003: 6). Destinasyonu oluşturan bu unsurlar Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi turistik çekicilikler, tesisler, ulaşılabilirlik, paket turlar, etkinlikler ve destekleyici hizmetler olarak bilinmektedir (Mill ve Morrison, 2012).

Şekil 1.1: Destinasyon Unsurları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Turistik çekicilikler, destinasyonlar açısından vurgulanması gereken en önemli unsurdur. Her destinasyon; doğal, kültürel veya insan yapımı bazı çekicilik unsurlarına sahiptir. Doğal güzelliklere göller, denizler, dağlar, şelaleler gibi örnekler verilebilir. İnsan yapımı turistik çekiciliklere ise Eyfel Kulesi, Çin Seddi, Mısır Piramitleri gibi cazibe unsurları örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca etkinlikler, spor turnuvaları, festivaller ve kamplar da insan yapımı çekim unsurlarına örnek teşkil etmektedir. Kültürel çekicilikler ise yaşam tarzı, tarihi eserler, festivaller, müzeler ve mimari yapı gibi unsurlar olarak bilinmektedir (Yüksek, 2014: 19).

Ancak bir destinasyonun çekim unsurları bakımından zengin olması tek başına bir şey ifade etmemektedir. Bu değerlerin anlam kazanabilmesi için destinasyonda alt yapı, üst yapı ve ulaşım gibi imkanların niteliksel ve niceliksel anlamda yeterli olması gerekmektedir (Prideaux, 2009: 55). Bu bağlamda destinasyonda çeşitli ulaşım yollarının yanı sıra; konaklama, yeme içme ve eğlenme gibi ihtiyaçları karşılayacak turistik tesislere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bazen bu tesisler tek başlarına bile turistlerin destinasyona gitme sebepleri olabilir. Bu tesislerin destinasyonda olmaması destinasyonun turizm faaliyetlerini doğrudan etkiler. Örneğin bir destinasyon çok çeşitli ve nitelikli çekim unsurlarına sahip olsa bile destinasyonda kaliteli konaklama işletmelerinin bulunmaması turistleri gününbirlik seyahatlere yönlendirecektir (Mill ve Morisson, 2012).

Paket turlar ve etkinlikler de bir destinasyon için önemli çekim unsurlarıdır. Tur operatörlerinin ve acentelerin destinasyona yönelik düzenledikleri paket turlar sayesinde hedef kitleyi destinasyona çekmek çok daha kolay olacaktır. Paket turların yanı sıra etkinlikler de destinasyonu oluşturan önemli bileşenler arasında yer almaktadır. Etkinlikler turistlerin boş zamanlarını kaliteli bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda destinasyonlarda organize edilmiş konserler, festivaller, yarışmalar, tekne turları vb. etkinlikler gerçekleştirilmektedir (Buhalis, 2000: 99).

Destek hizmetler ise destinasyon ürününü oluşturan dolaylı unsurlardır. Bu kapsamda ziyaretçiler, turistik mal ve hizmetlerin yanı sıra turizm ile ilgili olmayan bir takım ürün ve hizmetlerden de yararlanabilmektedir. Hastaneler, bankalar, telekomünikasyon hizmetleri ve medya; destekleyici hizmetler arasında sayılabilir (Buhalis, 2000: 99).

1.1.2. Destinasyonların Özellikleri

Destinasyon ürününün bir takım genel özellikleri bulunduğu gibi kendisini birçok rakibinden ayıran karakteristik özellikleri de bulunmaktadır. Hatta bazı destinasyonlar kendine has olan eşsiz özellikleri de sahip olabilmektedirler. Bir destinasyonun sahip olduğu özelliklerin eşsiz olması ve sayısal olarak çok olması destinasyona rekabet avantajı kazandıracaktır.

Alanyazında destinasyonların özellikleri genellikle iki şekilde ele alınmıştır. Bunlardan ilki destinasyonların sahip olduğu ortak özellikler, ikincisi ise destinasyonları diğer destinasyonlardan farklı kılan karakteristik özelliklerdir.

1.1.2.1. Destinasyonların Genel Özellikleri

Bu destinasyon özellikleri; destinasyonların kültürel değer olma özelliği, destinasyon ürününün ayrılmazlık özelliği, destinasyonların bütünsel bir yapıya sahip olma özelliği, destinasyonun çok amaçlı kullanım özelliği ve destinasyonun bir hizmet ürünü olma özelliği şeklinde sıralanabilir.

Destinasyonların kültürel değer olma özelliği: Kültür kavramı; toplumun normları, gelenekleri, dili, moda anlayışı, mimari yapısı, gastronomisi, sanatı vb. unsurları barındıran çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her destinasyon farklı unsurları içeren bir kültüre sahiptir. Bu kültürler birbiriyle benzerlikler ve farklılıklar gösterebilir (İliachenko, 2015). Bir destinasyonun sahip olduğu kültürel değerler; tarihi yapılar şeklinde somut değerler olabileceği gibi gelenekler şeklinde soyut değerler olarak da karşımıza çıkmaktadır (Yüksek, 2014: 11).

Destinasyonların ayrılmazlık özelliği: Destinasyonlar da tıpkı diğer turistik ürünler gibi üretildiği yerde tüketilen, stoklanma imkânı olmayan ve bölünemeyen özelliğe sahiptir. Bu bağlamda ziyaretçilerin, destinasyon ürününü deneyimlemek için ürünün üretildiği yere gitmesi ve ürünün bir parçası olması gerekmektedir (Cooper vd., 2008: 6).

Destinasyonların bütünsel olma özelliği: Bu bütünsel yapı; hizmet işletmeleri, ulaşım alt yapısı, tesisler ve destek hizmetler gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Cooper vd., 2008: 103). Ayrıca kamu sektörü (politikacılar, planlamacılar, hükümet temsilcileri vb.), özel sektör (yatırımcılar, girişimciler vb.), yerel halk ve sivil toplum kuruluşları (gönüllüler, dernekler, vakıflar vb.) da birer paydaş olarak destinasyonda turizmin gelişmesi açısından önemli unsurlardır. Bu unsurların tamamı her ne kadar birbirinden bağımsızmış gibi görünse de aslında birbirlerini tamamlayıcı yapıdadırlar (Kelly ve Nankervis, 2001: 9). Bir bölgede turizm akışının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için destinasyonu oluşturan

tüm bu unsurların o bölgede mevcut olması gerekmektedir. (Stephen ve diğerleri, 2003: 19).

Destinasyonun çok amaçlı kullanım özelliği: Destinasyonlar sadece turistik amaçlara hizmet eden, turistler tarafından yararlanılan yerler değildir. Destinasyonlar aynı zamanda yerel halk, işletmeler ve diğer paydaşlara da çeşitli faydalar sağlamaktadır. Destinasyonlar yerel halk için bir istihdam sahası olabilmekte ve işletmeler için iş alanları oluşturabilmektedir. Turizm sezonu dışında farklı müşterileri grupları farklı amaçlarla (düğünler, kongreler vb.) destinasyonlardan faydalanabilmektedir (Yüksek, 2014). Kısacası destinasyonun turizm için geliştirilen alt ve üst yapısı ikincil amaçlar için de kullanılarak diğer sektörlere, yerel halka ve bölgeye çeşitli faydalar sağlamaktadır. Fakat destinasyonun ikincil amaçlar için de kullanılmasının bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağlamda destinasyon planlaması yapılırken, destinasyonun taşıma kapasitesi ve kullanma-koruma dengesi göz önünde bulundurulmalıdır (Howie, 2001: 73).

Destinasyon ürününün bir hizmet ürünü olma özelliği: Destinasyonlar bir ürün olarak hizmet grubuna girmektedir. Hizmet ürünlerinin dayanıksızlık, dokunulmazlık, sahiplilik ve heterojenlik gibi kendine has özellikleri vardır. Hizmet üretimi soyut bir kavram olduğu için depolanması ve daha sonra satılması mümkün değildir. Bu yüzden hizmet ürünü grubuna giren destinasyonun da dayanıksız ve risk düzeyi yüksek bir ürün olduğu söylenebilir. Örneğin bir spor turnuvasında boş kalan koltukları ya da bir otelin satılmayan odalarını daha sonra satmak mümkün olmayacaktır. Bunun yanı sıra tatil satın alan turistler satın aldıkları hizmetin mülkiyetine değil sadece deneyimine sahip olacaklardır. Destinasyon ürününün bir diğer özelliği de soyut bir yapıda olmasıdır. Dolayısıyla ziyaretçilerin seyahat deneyimi satın almadan önce tatmak, dokunmak ve hissetmek gibi kontrol şansları bulunmamaktadır. Varılacak yer olarak destinasyonlar aynı olsa da ziyaretçiden kaynaklanan faktörler nedeniyle algılanma biçimi farklılık gösterebilir. Bu yüzden destinasyon ürününde standart bir kalitenin sağlanması mümkün değildir (Argan, 2019: 98).

1.1.2.2. Destinasyonların Karakteristik Özellikleri

Laws (1995: 105)'a göre her destinasyon kendi profilini oluşturacak çeşitli kaynaklara ve özelliklere sahiptir. Destinasyonun kendine has yapısını o destinasyonun karakteristik özellikleri meydana getirir. Fakat her destinasyon eşit bir şekilde oluşmamıştır. Bu yüzden ülkeler veya bölgeler turistik birer destinasyon olarak kendi rollerini üstlenmiştir. Destinasyonlardan bazıları yeterli kaynağa sahip olma avantajına sahipken, bazı destinasyonların ise kaynak açısından handikapları bulunmaktadır. Kaynaklar açısından dezavantajlı bulunan destinasyonlar yapay kaynaklar oluşturarak veya çeşitli etkinlikler düzenleyerek rekabet açısından dezavantajlı durumdan çıkabilir (Hsu ve diğerleri, 2004: 121).

Destinasyonların; doğal kaynaklar, destinasyon atmosferi, turistik alt yapı, politik ve ekonomik yapı ve kültürel yapı gibi kendine has özellikleri vardır. Bu bağlamda bir destinasyonda başarılı olmuş bir yönetim planı bir başka destinasyonda başarılı olmayabilir. Dolayısıyla her destinasyon içinde bulunduğu çevresel faktörlere göre kendi yönetim modelini geliştirmelidir. Laws (1995) de bu

düşünce ile hareket ederek, her destinasyon için özel bir sistem modeli geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Shoval ve Adi, 2004: 745). Destinasyonların karakteristik özelliklerini oluşturan faktörler Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1: Destinasyonların Karakteristik Özellikleri

Doğal Kaynaklar	-Hava -Gün ışığı süresi -Sahiller -Deniz suyunun kalitesi -Göller, dağlar, çöller gibi... -Flora ve faunanın çeşitliliği...
Destinasyon Atmosferi	-Lüks -Popüler olması -Egzotik -Mistik -Stresli -Eğlenceli...
Turistik Altyapı	-Otel ve pansiyon hizmetleri -Restoranlar -Barlar, diskolar ve kulüpler -Destinasyona ulaşma kolaylığı -Turist merkezleri -Turist enformasyon ağı...
Boş Zaman ve Rekreasyon	-Temalı parklar -Eğlence ve spor içerikli aktiviteler -Golf, balık tutmak, avlanmak, kayak, tüplü dalış vb. -Doğa yürüyüşleri...
Kültür, Tarih ve Sanat	-Müzeler, tarihi binalar -Festivaller ve konserler vb. -El sanatları -Yöresel yiyecek ve içecekler -Folklor...
Politik ve Ekonomik Faktörler	-Politik istikrar -Ekonomik gelişme -Güvenlik -Terörist saldırılar -Fiyatlar...
Doğal Çevre	-Manzaraların güzelliği -Şehrin çekiciliği -Hava, çevre ve gürültü kirliliği -Trafik yoğunluğu...
Sosyal Çevre	-Yerel halkın misafirperverliği -Sosyal haklar ve yoksulluk -Yaşam kalitesi -Yabancı dil sorunu...
Genel Altyapı	-Yolların, havaalanlarının ve limanların modernliği ve kalitesi -Sağlık hizmetlerinin modernliği -Telekomünikasyonun modernliği...

Kaynak: Kutlu (2019: 188).

1.2. DESTİNASYON YÖNETİMİ

Destinasyon yönetimi; milyarlarca lira gelir elde edilmesini sağlayan, binlerce insana istihdam olanağı oluşturan, bölgenin kalkınmasına katkıda bulunan makro düzeyde bir organizasyondur. Bir destinasyon, içinde barındırdığı çekiciliklerden, turizm tesislerinden, yerel halktan, yerel yönetimlerden ve diğer paydaşlardan oluşan oldukça çok yönlü bir yapıya sahiptir. Destinasyon çatısı altında toplanan bileşenler birbirinden bağımsız ama bütüne bağlı, rekabet halinde ama iş birliği içinde, bireysel ama birbirini tamamlayan bir algoritma ile hareket etmektedirler. Bu çelişkili sistemin sorunsuz bir şekilde işlemesi için destinasyon yönetimi kilit bir rol oynamaktadır.

Turistlerin ihtiyaçları, yerel halkın beklentileri ve işletmelerin amaçları birbirinden çok farklı olduğu için paydaşlar arasındaki koordinasyonu sağlamak oldukça zordur (Prezenza ve diğerleri, 2005: 6; Atar ve Konaklıoğlu, 2017: 229). Bu paydaşların önceliklerinin farklı olması, bu öncelikleri optimum bir şekilde kapsayacak ortak bir amacın gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifadeyle tekil amaçlar doğrultusunda yönetilen destinasyon bileşenleri, iletişim, koordinasyon ve iş birliği sağlayacak şekilde bütüncül bir yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda destinasyon yönetiminin, destinasyonu oluşturan bileşenlerin arasında pozitif bir uyum sağlama eylemi olduğu söylenebilir (Howie, 2004: 1). O halde farklı enstrümanları yöneten orkestra şefi nasıl enstrümanlar arasında uyumu sağlıyorsa, destinasyon yönetimi de kendi içinde bulunan bileşenlerin uyumunu sağlamakla mükelleftir. Bu ifade ışığında destinasyon yönetiminin ortak bir amaca hizmet edecek şekilde; destinasyonun sahip olduğu kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak, destinasyonun çekiciliklerini artırmak, yerel halkın turizm konusunda bilinçlenmesini sağlamak, turistlerin memnuniyet düzeyini artırmak, destinasyon imajını iyileştirmek ve destinasyonu bir marka haline getirmek gibi görevlerinin bulunduğu söylenebilir (Özdemir, 2014: 83).

1.2.1. Destinasyon Yönetiminin Fonksiyonları

Destinasyonda sunulan hizmetlerin kaliteli olması için destinasyonun iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bir destinasyonun iyi yönetilmesi, yönetim sürecinde her bir yönetim fonksiyonunun başarılı bir şekilde icra edilmesi ile mümkün olabilir (Türkay, 2014: 20). İlgili alanyazında yönetimin temel fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları olarak belirtilmektedir (Ülgen ve Mirza, 2013: 32-34).

Planlama: Türk Dil Kurumu planı, hedeflenen işin gerçekleşmesi için uyulması gereken düzen olarak tanımlamaktadır (TDK, 2021). Planlama ise; amaçlara ulaşmak için belirlenen kararlar topluluğu olarak tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirza, 2013: 35; Koçel, 2011: 154-164). Bu bağlamda destinasyon planlaması, belirli bir dönemde destinasyonda ulaşılmak istenen hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçları, olanakları, yapılacak işleri ve bu işlerin sonuçlarını gösteren kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Destinasyon planlaması bir bölgede turizmi geliştirmek amacıyla izlenecek yolun belirlenmesi ve bu kapsamda turizm politikalarının oluşturulması gibi stratejik eylemleri içermektedir. Destinasyon planlaması yaparken; turizmin kontrolsüz gelişiminin önlenmesi,

kaynakların verimli kullanılması, sürdürülebilirliği sağlanması, olumlu arazi kullanımının gerçekleştirilmesi, pozitif çevresel değişimin sağlanması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve turizmin ortaya çıkarabileceği sosyal problemlerin önüne geçilmesi gibi konuların üzerine eğilmek gerekmektedir (Dredge, 1999: 772).

Destinasyon planlama sürecinde; liderler, sponsorlar, hedefler ve amaçlar belirlenmeli, destinasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak farklı senaryolar geliştirilmeli, destinasyon planlama sürecine tüm paydaşlar dahil edilerek sorumluluklar ve öncelikler belirlenmelidir (Gunn ve Var, 2002: 245).

Örgütlenme: Planlamanın olumlu bir sonuca ulaşması ancak iyi bir örgüt yapısının kurulması ile mümkün olabilecektir (Tokgöz, 2013: 30). Örgütlenme; hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşacağını belirlemek için gerekli olan insan kaynağını, araçları ve olanakları uygun miktarda ve nitelikte bir araya getirerek örgüt yapısını oluşturmaktır (Göral, 2014: 6). Destinasyonlarda örgütlenme fonksiyonu destinasyon yönetim örgütleri (DYÖ) ekseninde gerçekleşmektedir. Destinasyon yönetimi açısından önemli bir süreç olan örgütlenme aşamasında; işlerin belirlenerek gruplara ayrılması, işi yapacak kişilerin atanması ve bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi kararlar verilmektedir (Öztürk ve Başpınar, 2012: 101).

Yönelme: Destinasyon yönetiminin üçüncü fonksiyonu olan yönelme, planlanan işler sonucunda örgütlenen tüm kaynakların faaliyete geçirilmesi ve bu faaliyetin devam ettirilmesi olarak tanımlanabilir. Destinasyon yönetim sürecinde yönelme fonksiyonu, destinasyonlarda mevcut olan kurumların kaliteli hizmet üretmeye yönlendirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda destinasyonlar açısından yönelme kavramı destinasyonun tamamında turizm operasyonlarının turistlere en yüksek düzeyde deneyim sunması olarak nitelendirilebilir (Türkey, 2014: 117).

Koordinasyon: Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve faaliyetlerini uyumlu bir şekilde gerçekleştirebilmesi için yapılan yönetsel faaliyetlere, koordinasyon (eşgüdümleme) denmektedir (Dinçer ve Hussin, 2009: 372-373). Konuya destinasyon açısından bakıldığında, bu işlevi yerine getirmekle sorumlu olan; merkezi, bölgesel ve sektörel olmak üzere üç önemli turizm organizasyon tipi vardır. Merkezi organizasyonlar bakanlıklar veya uluslararası düzeyde kuruluşlardır. Merkezi organizasyonların, turizmin gelişimini sağlamak için stratejiler geliştirme, turizm tanıtımı yapma, ulusal düzeyde kanunlar düzenleme, turizm yatırımlarını destekleme ve turizm faaliyetlerini koordine etme gibi görevleri bulunmaktadır. Bölgesel organizasyonlar turizm destinasyonlarındaki destinasyon yönetim örgütleri ve buna benzer kuruluşlardır. Bu organizasyonlar destinasyonlarda bulunan yerel yönetimler ve paydaşlarla iş birliği halinde hareket ederek yerel turizm stratejilerini geliştirir ve koordine ederler. Sektörel organizasyonlar ise bu koordinasyonun içerisinde yer alan, turizm sektörüne hizmet sunan tatil üreticileri olarak ifade edilen organizasyonlardır. Bu kuruluşlar turizm tedarik zincirinde bulunan konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, tanıtım büroları, yiyecek içecek işletmeleri gibi işletmelerdir (Şengel, 2017: 54-55).

Kontrol: Kontrol fonksiyonunun temel amacı, planların öngördüğü sonuçlara ne derecede ulaşıldığını ölçümlemektir. Bu bağlamda kontrol fonksiyonunun örgütlere geri bildirim sağlama gibi bir özelliği bulunmaktadır. Fakat destinasyon bir hizmet ürünü olduğu için planların öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşabildiğini anlamak kolay olmamaktadır (Türkay, 2014: 131). Soyut bir hizmet olan destinasyon ürününün planlanan sonuca ulaşip ulaşmadığını anlamak için aşağıdaki göstergelerden yararlanılabilir (Mintel, 2005: 2)

- Turizm gelirleri, ziyaretçi sayıları, geceleme sayıları, turizmden elde edilen vergilerin miktarı ve düzenlenen tur sayıları gibi istatistiki veriler.
- Turist memnuniyet düzeyleri, turist sadakati, turistlerin tekrar ziyaret etme niyeti ve destinasyon imajı algıları gibi nitel göstergeler.
- Seyahat ve turizm rekabet gücü endeksleri.

Yukarda bahsedilen gösterge verileri planlanan sonuçlara uzak kalmışsa destinasyonda yönetim süreci planlama fonksiyonundan itibaren yeniden gözden geçirilmeli ve sorunun hangi aşamadan kaynaklandığı tespit edilerek düzeltilmeye çalışılmalıdır.

1.2.2. Destinasyon Yönetim Örgütleri

Dünyada turizm sektörünün önem kazanması ile destinasyonlar turizm sektöründe rekabet avantajı sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu amaçla, ülkeler etkili bir destinasyon yönetimi için çeşitli örgütlenme sistemleri geliştirmişlerdir. Avrupa ve Amerika'daki birçok destinasyon, "Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ)" adı verilen organizasyonlar oluşturarak verimliliği ve rekabet gücünü artırmayı amaçlamışlardır (Aksöz, 2019: 56).

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün tanımına göre Destinasyon yönetim örgütleri; "*destinasyonların imajını, markasını ve konumunu yöneten, pazarlayan ve yönlendiren, kuruluş şekline göre kâr amacı güden veya gütmeyen profesyonel kuruluşlar*" olarak tanımlanmaktadır (UNWTO, 1998). DYÖ'ler genellikle kamu- özel sektör ortaklığıyla kurulan örgütlerdir. Aksöz (2019: 56) çalışmasında DYÖ'lerini; "*bir destinasyonun kendisine has özelliklerine uygun olarak ziyaretçilerin taleplerini karşılamak için etkili bir tanıtım ve pazarlama stratejisi geliştirmek amacıyla resmen görevlendirilen örgütler*" olarak tanımlamıştır.

DYÖ'nin faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. DYÖ'nin temel faaliyetleri; yönetim, ürün geliştirme, tanıtım, etkinlik ve bilgilendirmedir. Bu örgütlerin destek faaliyetleri ise eğitim, araştırma, finansman sağlama, girişim ve lobi faaliyetleridir. Ayrıca DYÖ'nin plan ve stratejiler oluşturarak; turistlere kaliteli deneyimler yaşatmak, turizm gelirlerini artırmak ve turizm faaliyetlerini bölgesel ve mevsimsel olarak yaymak gibi görevleri de bulunmaktadır (Kozak ve Baloğlu, 2010: 15). Tüm bunların yanı sıra DYÖ'nin destinasyonun sahip olduğu kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamak için paydaşlar arasında koordinasyonu kurmak gibi bir görevi de bulunmaktadır (Pike ve Cris, 2004: 334). DYÖ'ler faaliyet alanlarına göre farklı örgütlenmeler şeklinde yapılanmıştır. Bu örgütler Ulusal Turizm Örgütleri (UTÖ), Bölgesel Turizm Örgütleri (BTÖ) ve Kongre ve Ziyaretçi Büroları (KVZB)'dir (UNWTO, 1998).

Ulusal Turizm Örgütleri (UTÖ): Birçok ülkede turizmin gelişiminin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için devlet tarafından kurulan UTÖ bulunmaktadır. UTÖ, ulusal çapta destinasyon yönetimi, destinasyon pazarlaması ve destinasyon tanıtımından sorumludur. UTÖ, bulunduğu ülkenin Turizm Bakanlığı veya ilgili devlet bölümüne bağlı olarak faaliyet gösterir (Adamczyk, 2005: 45). Bir kamu kurumu olarak faaliyet gösteren UTÖ, ülkedeki hükümet yapısına göre bakanlık, otorite, genel müdürlük veya kurul olarak örgütlenirler (UNWTO, 1998).

Bölgesel Turizm Örgütleri (BTÖ): BTÖ, belirli bir bölgenin amaçları ve çıkarları doğrultusunda bölgeye yönelik yönetim ve pazarlama çalışmalarını yürütür. BTÖ, hükümet ile yerel paydaşlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi sağlamakla yükümlüdür. BTÖ'nin sorumlulukları arasında; destinasyon adına turistlere iyi bir deneyim imkânı sunabilecek ürünler geliştirmek, bölgesel turizmin temsilciliğini ve liderliğini yapmak, bölge turizmini geliştirmeye yönelik bilgiler sağlamak, iletişim faaliyetlerini yürütmek ve eğitim faaliyetlerinde bulunmak gibi görevler vardır (Aksöz, 2019: 43).

Kongre ve Ziyaretçi Büroları (KVZB): KVZB; genellikle belediyeler, vakıflar ve ticaret odaları önderliğinde kurulur. KVZB'nın üyeleri genellikle seyahat acenteleri, konaklama işletmeleri ve kongre salonları yöneticileridir (Lapierre vd., 1999: 236). KVZB; bir şehrin, bir kasabanın veya daha küçük çaplı olan bir destinasyonun yönetimini, pazarlamasını, danışmanlığını ve koordinesini sağlamakla görevli organizasyonlardır. KVZB'nın kurulmasının temel amacı faaliyette bulunduğu destinasyonun bir bütün olarak pazarlanmasına olanak sağlamak ve söz konusu destinasyona marka kimliği kazandırmaktır. KVZB'nın diğer amaçları ise destinasyonda gerçekleşecek kongre, fuar, sergi vb. etkinliklerin yurtiçi ve yurtdışında tanıtımını yapmak ve turizmin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda KVZB, destinasyonda arz kanadı olan işletmeleri aynı çatı altında toplarken, talep kanadı olan araçlara ve ziyaretçilere kentte ilk temas noktası ve bilgi sağlama kaynağı olma görevlerini üstlenirler (Morrison ve diğerleri, 1998: 3).

Bu bilgiler ışığında aşağıda, Tablo 1.2'de de görüldüğü üzere makro düzeyde faaliyet gösteren UTÖ'nin imaj, markalama, tutundurma gibi daha uzun dönemli ve stratejik görevlere odaklandığı, bölgesel çapta faaliyet gösteren BTÖ'nin stratejik görevler yanında eğitim, danışma ürün geliştirme gibi sorumluluklarının da olduğu ve KVZB'nın ise daha küçük bir destinasyonda turizm sektörü ile alakalı konuların çözümüne yönelik sorumluluklarının bulundu görülmektedir. Bu bağlamda bu organizasyonların yönetim alanı genişledikçe daha sınırlı işlere daha stratejik ve kapsayıcı bir şekilde eğildikleri söylenebilir. Dolayısıyla UTÖ, daha stratejik planlar ve politikalar geliştirirken, KVZB'nın ise daha operasyonel ve taktiksel faaliyetler gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 1.2: Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Sorumluluk Alanı

SORUMLULUK ALANLARI	ULUSAL	BÖLGESEL	YEREL (KVZB)
Destinasyonda Tutundurma (Markalama ve İmaj dâhil)		√	√
Özellikle KOBİ'lere Yönelik Kampanyalar	√	√	√
Tarafsız Bilgi Sunmak	√	√	√
Merkezi Bilgi Ofisi ve Rezervasyon İşlemleri	√		
Destinasyon Koordinasyonu ve Yönetimi	√		
Ziyaretçi Danışma	√		
Staj ve Eğitim	√	√	
Sektör (İş) Tavsiyeleri	√	√	
Yeni Ürün Oluşturma	√	√	
Etkinlik Geliştirme ve Yönetimi	√	√	
Strateji, Araştırma ve Geliştirme	√	√	√

Kaynak: Aksöz (2019: 44).

1.3. DESTİNASYON PAZARLAMASI

Destinasyon pazarlaması en kısa ifadeyle “hedef pazarın ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla turistik ürünlerin tasarlanması” olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve diğerleri, 2002: 183). Turizm destinasyonları özellikleri bakımından birbirine benzeyen ürünler sunduğundan, bu ürünlerin özelliklerinden çok ziyaretçilerde yaratacağı duygu ve deneyimlere odaklanılmalıdır (Özdemir, 2008: 74). Bu bağlamda bir destinasyonun başarılı şekilde pazarlanabilmesi için stratejik pazarlama planlamasının yapılması, pazarlama karmasının doğru bir şekilde oluşturulması, marka, kalite ve tasarım yönetiminin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir (Howie, 2004: 143).

1.3.1. Destinasyon Pazarlamasında Stratejik Planlama

Destinasyon pazarlamasının doğru bir şekilde yapılabilmesi için öncesinde üzerinde iyi çalışılmış stratejik bir pazarlama planının oluşturulması gerekmektedir. Pazarlama planı; örgütün amaç ve stratejilerinin düşünülmesiyle başlar. Pazarlama planı; turizm işletmeleri açısından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri ifade ederken, destinasyonlar açısından destinasyonda bulunan işletmelerin koordinasyonu için pazarlama etkinliklerinin planlanmasını ifade eder (Yüncü, 2019: 68). Bir destinasyonun pazarlama planlaması yapılırken bir takım stratejik konuların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu stratejik konulara aşağıda değinilmiştir.

1.3.1.1. Stratejik Unsurların Belirlenmesi

Destinasyon için yapılan pazarlama planlamasında öncelikle bir durum analizi yapılmalıdır. Bu bağlamda destinasyonun içsel yönden güçlü ve zayıflıklarının ortaya konması, dışsal yönden de fırsatlar ve tehditlerinin saptanması gerekmektedir. Destinasyon açısından güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve teh-

ditlerin belirlenmesine yönelik yapılan durum analizine SWOT analizi denmektedir. Bu aşamada SWOT analizine ek olarak destinasyona ve rakip destinasyonlara ilişkin trend (eğilim) analizleri yapılabilir (Yüncü, 2019: 73). Yapılan analizler sonucunda destinasyona ilişkin misyon, vizyon, hedefler ve amaçlar gibi stratejik unsurlar belirlenir.

Misyon ve vizyon: Misyon, destinasyonun var oluş nedenini ortaya koyarken; vizyon ise destinasyonun gelecekte ulaşmayı planladığı hedefleri tanımlamaktadır. Bu bağlamda destinasyonu diğer destinasyonlardan ayıran eşsiz bir misyon ve vizyon bildirgesinin stratejik planlamanın omurgası olduğu söylenebilir. Destinasyonun misyonu ve vizyonu, destinasyonun tüm paydaşlarını inanç ve ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde oluşturulmalıdır. Misyon ifadesi genellikle kısa ve etkili bir cümle olmaktadır. Örneğin, “ziyaretçilere yüksek kalitede deneyim sunmak” ifadesi bir misyon ifadesi olabilir (Yüncü,2019: 71).

Hedefler ve amaçlar: Hedefler ve amaçlar destinasyonun ulaşmak istediği sonuçları tanımlar. Hedefler geniş kapsamlı ve uzun vadeli sonuçları içerirken, sonuca nasıl ulaşıldığı ile ilgili ifadeleri içermemektedir. Örneğin “ Karadeniz Bölgesi’nin en büyük pazarına sahip olmak istiyoruz” şeklinde bir ifade hedef cümlesi olabilir. Amaçlar ise destinasyonun çeşitli araçlar vasıtasıyla ulaşmak istediği kısa ve orta vadeli sonuçların daha detaylı ifadesini içerir. Etkili bir amaç cümlesi gerçekçi, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır (Yüncü,2019: 73). Bu bağlamda “Etkili pazarlama stratejileri uygulanarak, Bolu’yu ziyaret eden turist sayısında 5 yıl içerisinde en az %30 artış sağlamak” cümlesi örnek bir amaç cümlesi olabilir.

1.3.1.2. Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazar Seçimi

Destinasyon pazarlamasının daha etkili bir şekilde yapılması için pazar bölümlenme, hedef pazar seçimi ve konumlandırma stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Pazar bölümlenme; heterojen bir pazarda istek ve ihtiyaçları benzerlik gösteren tüketicileri homojen pazar bölümlerine ayırmaktır (Odabaşı ve Oyman, 2001). Heterojen pazardan bölünen homojen pazarlar arasından bir veya daha fazla pazar bölümü hedef pazar olarak seçilir. Bu aşamadan sonra seçilen hedef pazarda destinasyon ürününü konumlandırma çalışmaları yapılmaktadır. Konumlandırma; destinasyon ürününün rakip destinasyonlardan farklı olarak tüketici zihninde oluşturduğu ve sürdürüldüğü algıdır. Destinasyon planlayıcıları destinasyonu konumlandırırken şu sorulara cevap vermeleri gerekmektedir (Yüncü,2019: 76):

- Destinasyon rakiplerinden nasıl farklılaştırılabilir?
- Farklı pazar bölümlerinde bulunan müşterilerin ihtiyaçları ne şekilde karşılanabilir?
- Destinasyonu diğer destinasyonlardan farklı kılabilecek özellikler nelerdir?
- Turizm pazarında destinasyonun eşsiz bir kalitede olması nasıl sağlanabilir?
- Destinasyonun ziyaretçilere sağladığı en önemli fayda nedir?

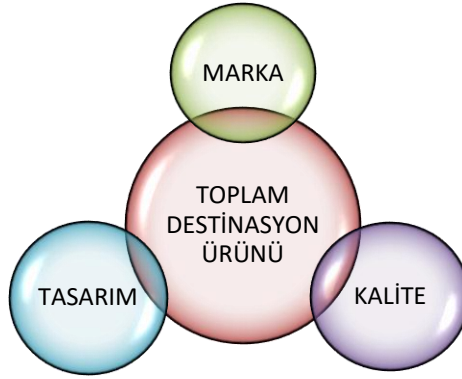
- Ziyaretçilerin destinasyonu ziyaret etmeye yönelik talepleri nasıl artırılabilir?
- Ziyaretçilere sunulacak destinasyon deneyimini neler zenginleştirebilir?

1.3.1.3. Destinasyon Pazarlama Karması

Bir mal veya hizmet tasarlanırken pazarlama karması oluşturulmaktadır. Bu durum destinasyon ürünü için de geçerlidir. Destinasyon pazarlama karması temel olarak ürün, dağıtım, fiyat ve tutundurma unsurlarından meydana gelmektedir (Torlak, 2008: 11).

Ürün: Destinasyon pazarlamasında ürün, destinasyonun kendisini ve destinasyonda verilen çeşitli hizmetleri (konaklama, ulaşım vb.) ifade etmektedir (Buhalis, 2000: 115). Destinasyon ürünü, Şekil 1.2’de görüldüğü gibi marka, kalite ve tasarım gibi çeşitli unsurlardan meydana gelmektedir (Argan,2019: 101).

Şekil 1.2: Destinasyon Ürünü



Kaynak: Argan, Metin (2019: 101)

Destinasyon ürününün özelliklerinden birisi olan **marka**; " bir ürünü rakip ürünlerden ayırt eden, kimliğini belirleyen isim, simge, sembol, şekil veya bunların bileşkesi" olarak tanımlanmaktadır (Smith, 2008: 118). **Kalite**, destinasyonun kendisinin ve destinasyonu tamamlayan ürün, hizmet ve deneyimlerin niteliğini ifade etmektedir. **Tasarım** ise ürünün turist zihninde algılatılması için yapılan konumlandırma çalışmalarını kapsar (Argan, 2019: 101-104).

Dağıtım: Bir destinasyon açısından dağıtım, üreticiden tüketiciye ürünü ulaştırılan işletmeler zinciri olarak tanımlanmaktadır. Üreticiler ürünlerini genellikle nihai kullanıcılara doğrudan satmazlar. Bu durumda üreticiler ile nihai kullanıcılar arasında dağıtım kanalını oluşturan aracılar bulunur (Kotler ve Keller, 2006: 468). Destinasyonlarda da genel olarak iki tür araçından söz edilebilir. Bu araçlar; toptancı aracı olarak nitelendirilen tur operatörleri ve perakendeci olarak nitelendirilen seyahat acenteleridir. Turizmde dağıtım kanalı üyeleri oldukça fazla olabilmektedir. Tur operatörleri ve seyahat acentelerinin yanı sıra Destinasyon Yönetim Örgütleri de dağıtım kanalı üyesi olarak nitelendirilebilir. Ayrıca

ikincil hizmet sunan kulüpler, kredi kartı şirketleri, topluluklar ve özel aracılar da dağıtım zincirinin üyesi olarak değerlendirilebilirler (Buhalis, 2000: 116).

Fiyat: Pazarlama karması içerisinde tek gelir getirici bileşen olan fiyat, destinasyon deneyimi karşılığında turistlerin ödedikleri veya ödemeye istekli oldukları maddi değerdir. Ürün veya hizmetlerin fiyatı, diğer pazarlama karması bileşenlerinin oluşturduğu değerlerin karşılığıdır. Bir destinasyon ürünü tasarlanırken maliyetlerin kontrol edilmesi ve fiyatın iyi belirlenmesi gerekmektedir (Yüncü, 2019: 82).

Tutundurma: Pazarlama karmasının son ögesi olan tutundurma ise; hedef pazara bilgi vermek amacıyla destinasyon için yararlı olabilecek mesajların iletilmesini içeren pazarlama çabalarıdır. Tutundurma çabalarında destinasyonun başarılı olabilmesi için hedef pazarın iyi tespit edilmesi, kitlenin özelliklerinin belirlenmesi ve onları güdüleyen faktörlerin detaylı olarak araştırılması gerekir (Yüncü, 2019: 83).

1.3.2. Destinasyona Yönelik Jenerik Rekabet Stratejileri

Destinasyon yönetimi pazar seçimi yaptıktan sonra bu pazarın içinde bulunan rakiplerle etkili bir şekilde rekabet edebilmelidir. Bu kapsamda destinasyon yönetimi; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri arasında destinasyon için en uygun rekabet stratejisini belirlemelidir (Yüncü, 2019: 77).

Maliyet (fiyat) liderliği: Turizm ürünlerine olan talepte fiyat esnekliğinin oldukça yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda fiyatta oluşan bir birimlik değişimin destinasyona yönelik seyahatleri doğrudan etkilemesi beklenmektedir. Bu stratejide, destinasyon ürününü pazarlarken kalite-maliyet dengesini optimum düzeyde tutarak fiyatların rakip destinasyonlara göre daha makul düzeyde oluşması sağlanmalıdır. Örneğin Türkiye ve Yunanistan gibi destinasyonların; İtalya, İspanya ve Fransa gibi destinasyonlara göre işgücü ve üretim maliyeti açısından rekabet üstünlüğü bulunduğundan bu stratejiyi tercih etmeleri gerçekçi olabilir (Yüncü,2019: 78).

Farklılaştırma: Destinasyon ürününü rakiplerinden ayıracak stratejiler geliştirilmesine farklılaştırma stratejisi denmektedir. Bu bağlamda destinasyonun sunduğu; ürün, hizmet, işgücü niteliği ve fiyat gibi faktörlerden bir veya birkaçının benzersiz olması gerekmektedir. Bu faktörlerin rakiplere göre daha farklı sunulması destinasyona rekabet gücü kazandıracaktır. Bu avantajın sürdürülebilir olması için destinasyon sürekli olarak iç ve dış çevresini gözlemlemeli, analiz etmeli ve yenilikçi fikirler üretmelidir (Yüncü, 2019: 78).

Odaklanma: Pazarın büyük bir bölümünde rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aksine, odaklanma stratejisinde pazarın bir veya birkaç bölümünde rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlanmaktadır. Bu stratejinin temel amacı rakip destinasyonlar çok geniş pazar bölümlerinde faaliyet gösterirken, odaklanma stratejisini uygulayan destinasyonun sadece odaklandığı pazar bölümünde uzmanlaşarak, hedef pazarda rakiplerine göre daha etkili bir şekilde hizmet sunmasıdır (Bahar ve Kozak, 2012: 95).

1.3.3. Destinasyonlarda Stratejik Kararlar

Destinasyonu etkileyebilecek gelişmeler, trendler ve beklentiler destinasyon ürünü ile ilgili bazı stratejik kararlar almayı gerektirebilir. Bu stratejik kararlar; statükoyu korumak, ürünlerde değişikliğe gitmek, ürün genişletmek, yeni ürün sunmak veya ürün silmek şeklindedir. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

Statükoyu korumak: Talep düzeyi yüksek olan destinasyonlarda alınabilecek en mantıklı karar destinasyon ürününe hiçbir değişikliğe gitmemek olabilir. Örneğin İstanbul, Antalya, Paris gibi önemli destinasyonlarda ürün değişikliğine gitmek çok büyük riskleri beraberinde getirebilir. Bu bağlamda talep düzeyi yüksek olan destinasyonlar statükoyu korumaya çalışmalıdır (Argan, 2019: 113).

Mevcut ürünlerde değişikliğe gitmek: Bu yaklaşımda temel yapı bozulmama biçimde mevcut destinasyon korunur fakat destinasyonda aksayan boyutlarda ufak değişimler yapılabilir. Örneğin ırkçılık olaylarının olduğu bir destinasyonun tanıtım filminde ırkçılık yapılan grubu temsil edecek bir reklam yıldızı oynatılarak bir imaj modifikasyonu gerçekleştirilebilir (Argan, 2019: 113).

Mevcut ürünü genişletmek: Bu yaklaşımda var olan ürünlerde radikal değişiklik olmadan ürün genişletme yoluyla destinasyon ürününe yeni seçenekler ilave edilir. Mevcut ürün geliştirme bir nevi ürün çeşitlendirme mantığına dayanmaktadır. Kültür turizmine yönelik faaliyet gösteren bir destinasyona tema parkın ilave edilmesi bu duruma örnek gösterilebilir (Argan, 2019: 113).

Yeni ürün sunmak: Bir ürün olarak destinasyonlar asla yok olmazlar. Fakat ziyaretçiler tarafından destinasyon ürününe olan ilgi azalabilir. Destinasyon ürününe olan ilgi azaldığında destinasyonu farklı bir ambalajla tekrar sunmak gerekir. Bu ürün kararında, var olan ürünlerin haricinde yepyeni bir ürün tasarlanır (Argan, 2019: 114).

Ürün silmek: Etik olmayan turistik ürünlere yönelik tepkilerden dolayı destinasyonlar bazı ürün türlerinden vazgeçmek zorunda kalabilir. İspanya kültürünün önemli parçası olan boğa güreşlerinin bir dönem yasaklanması da destinasyonlarda ürün silmeye örnek gösterilebilir (Argan, 2019: 115).

1.4. DESTİNASYON MARKASI

Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre marka; bir satıcının ürünlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların bir kombinasyonudur (Ar, 2007: 102). Bir markanın oluşumunda özellikle isim, ticari marka (alametifarika) ve simge gibi içerikler etkili olmaktadır. Bu durum destinasyon markaları için de geçerlidir. Bir destinasyon için marka ismi destinasyonun anıldığı isimdir. Destinasyonda marka simgesi; destinasyonun bir parçası olarak destinasyonu çağrıştıran görsel ifadedir. Örneğin, ziyaretçilere Eyfel Kulesi Paris'i çağrıştırmaktadır. Ticari marka ise herhangi bir markanın tescili sonucunda yasallaşmasına ve başkaları tarafından kullanılmasının önlenmesine yarar. Her ne kadar şehirlerin marka olarak tescil edilmesi mümkün olmasa da şehrin içinde bulunan bazı cazibe merkezleri marka olarak tescil edilebilmektedir (Argan, 2019: 102).

Destinasyonların turistik birer marka haline gelmesinin birtakım faydaları bulunmaktadır. Marka bir destinasyon; ziyaretçilere satın almada daha az kaygı yaşatacak, enerji ve zaman tasarrufu sağlayacak ve ziyaretçilerin öz benliğini güçlendirecektir. Ayrıca marka destinasyon sayesinde üreticiler; kolaylık, fiyat, pazarlama ve üretim avantajlarına sahip olacaktır. Bu kapsamda destinasyon yönetim örgütlerinin; simge, logo, müzik ve slogan gibi bileşenleri kullanarak marka destinasyon yaratması destinasyona olumlu bir imaj, güvenilirlik ve rekabet gücü kazandıracaktır (Kutlu, 2019: 180).

1.4.1. Destinasyon Markasına İlişkin Kavramlar

Bu başlık altında marka konusuna ilişkin bir takım önemli kavramlara değinilmiştir. Bu kavramlar; marka sadakati, marka imajı, marka konumlandırma, marka farkındalığı ve marka kişiliği kavramlarıdır. Bu kavramlara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Marka sadakati: Marka konusunda önemli bir kavram olan marka sadakati, tüketicilerin markaya olan inancının gücünü temsil etmektedir. Tüketicilerin markaya olan sadakat duyguları iki boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki tüketicilerin kaygı düzeylerini azaltan güven boyutudur. Diğer bir boyut ise sevmeye, hoşlanmaya, sempati duyma durumunda oluşan duygusal boyuttur (Kutlu, 2019: 184).

Marka imajı: Markayla sıkı sıkıya bağlı bir kavram olan marka imajı, ürün ya da hizmetin tüketici zihninde oluşan algıdır. Bir diğer ifadeyle marka imajı; tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmidir. Bir destinasyonun marka imajını hedef kitleye aktarmada kullanılan en önemli araçlar slogan, simge, görsel tema ve etkinliklerdir (Kutlu, 2019: 185).

Marka konumlandırma: Marka ile ilgili bir diğer önemli kavram da marka konumlandırma teorisi. Al Ries ve Jack Trout tarafından formüle edilen marka konumlandırma teorisindeki temel varsayım, çağımızda tüketicilerin bir iletişim bombardımanına maruz kalmaları ve dolayısıyla bu mesajların çok büyük bir kısmını görmezden gelmeleridir. Bu gürültülü ortamda markanın mesajının tüketicilere ulaşabilmesi için alıcılara birçok konuda mesaj iletmek yerine, odaklanılan bir konuda sürekli mesaj iletmek gerekir (Kutlu, 2019: 186).

Marka farkındalığı: Marka farkındalığı hedef kitlede bulunan tüketicilerin markanın farkında olması durumunu açıklamaktadır. Marka farkındalığı "hatırlama" ve "tanıma" olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Tanıma, tüketicinin marka ile karşılaştığında tüketici tarafından markanın anlamlandırılması olarak ifade edilmektedir. Hatırlama ise, satın alma ihtiyacının ortaya çıktığı anda tüketicinin markayı anımsaması olarak tanımlanmaktadır (Kutlu, 2019: 186).

Marka kişiliği: Markalar da tıpkı insanlar gibi çeşitli kişilik özelliklerine sahiptirler. Markaların bu kişilik özellikleri marka planlayıcılar tarafından stratejik olarak konumlandırılır. Deneyimli, genç, çağdaş, güvenilir gibi pek çok kişilik özelliği markalara yansıtılır. İnsanlar daha çok kendilerine yakın hissettikleri markaları alma eğiliminde oldukları için marka kişiliği ürün pazarlamasında

önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bir destinasyon olarak Hollanda'nın kampanyasında "Mr. Holland" isminde bir karakter yaratılarak Hollanda'nın eğlenceli yönü vurgulanmıştır (Kutlu, 2019: 186).

1.4.2. Destinasyon Markalamasında Kullanılan Değerler

Yoğun rekabet ortamında destinasyonlar mevcut oldukları pazarlarda hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda destinasyonlar rekabet gücünü korumak için bir yandan zayıf yönlerini güçlendirmeye çalışırken bir yandan da sahip oldukları kaynak ve değerleri marka haline getirmek istemektedirler. Destinasyon markalamasında kullanılan bazı değerlere bu bölümde kısaca değinilmiştir.

İmaj: İmaj kavramı, tüketicilerin hafızasında oluşan algısal bir resim olarak tanımlanmaktadır. Bu resim tüketicilerin zihninden kolayca silinmemekte ve değişmemektedir. Bu yüzden destinasyon imajı için çok yönlü bir pazarlama karması oluşturulması gerekebilir. Bu kapsamda destinasyon ürünü için logonun yanı sıra mesaj içeren bir slogan da geliştirilmelidir. Bu mesajlar inandırıcı ve kanıtlanabilir olmalıdır (Kutlu, 2019: 195). Aşağıda Tablo 1.3'te bazı destinasyonların kullandıkları sloganlar verilmiştir.

1.4.3. Dünyada Kullanılan Destinasyon Sloganları

Çekicilik ve cazibe: Destinasyonlar için imaj geliştirmek bazen tek başına yeterli olmamaktadır. Destinasyonların iyi bir imajın yanı sıra eşsiz çekiciliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda bazı destinasyonlar çekicilik yönünden şanslıdırlar ve eşsiz çekiciliklere baştan beri sahiptirler. Bu konuda şanslı olan destinasyonlar bu çekiciliklerini parlatmalıdırlar. Çekicilik yönünden şansız olan destinasyonlar ise bu alanda yatırım yaparak insan yapımı çekicilik unsurları geliştirmelidirler (Kutlu, 2019: 195).

Altyapı ve üst yapı: Bir destinasyonda planlı bir şekilde tasarlanmış alt yapı olanakları (yol, peyzaj, drenaj vb.) ve üst yapı olanakları (turistik tesisler, hastane, alışveriş merkezleri vb.) bir pazarlama avantajına dönüştürülebilir. Örneğin İstanbul'da Kapalı Çarşı her yıl binlerce turist çeken birer üst yapı örneğidir (İlgüner ve Asplund, 2011: 79).

Tablo 1.3: Dünyada Kullanılan Destinasyon Sloganları

Destinasyon	Slogan	Tema
Avustralya	Avustralya gibisi yok	Eşsizlik
Trinidad & Tobago	Gerçek Karayipler	Orijinalite
Seyşeller	Başka bir dünya	Farklılık
Burundi	Güzel Burundi	Doğal Güzellik
Türkiye	Misafirimiz olun	Davet/Misafirperverlik
İtalya	İtalya'da üretildi	Moda/Marka
Yunanistan	Daima birinci sınıf	Kalite

Kaynak: Erdoğan Morçin, 2017:1085

Tarihi olaylar ve önemli şahsiyetler: Bir destinasyonda yaşanmış önemli tarihi olaylar ve destinasyonla özdeşleşmiş önemli şahsiyetler destinasyon markasına değer katmaktadır. Örneğin Malaga kenti ünlü ressam Picasso, Prag kenti ise ünlü yazar Kafka ile kendisini konumlandırmıştır. Bunların yanı sıra Çanakkale önemli bir savaş alanı olduğu için özellikle iç turizm için önemli bir çekim merkezi durumundadır (Kutlu, 2019: 196).

Doğal güzellikler, eğlence ve dinlence alanları: Bu değerlere sahip olan destinasyonların en şanslı çekim merkezleri olduğu söylenebilir. Bazı destinasyonlar; göller, ormanlar, kanyonlar, milli parklar gibi doğal güzellikler yönünden zengindirler. Birçok destinasyon bünyesinde barındırdığı bu doğal güzelliklerle marka haline gelmiştir. Destinasyonların sahip olduğu bu doğal güzellikler; kullanma koruma dengesi sağlanarak, sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve pazarlanması gerekmektedir (İlgüner ve Asplund, 2011: 82).

Destinasyona özgü kültürel etkinlikler ve sportif etkinlikler: Bir destinasyona özgü olan fakat evrensel bir şöhreti bulunan kültürel etkinlikler, destinasyonların marka değerini artırmaktadır. Ayrıca bu etkinliklerin, destinasyona kitleler halinde turist çekme gibi bir fonksiyonu da bulunmaktadır. Bu etkinliklere Almanya’da Oktoberfest ve Brezilya’da Rio Karnavalı gibi onlarca örnek verilebilir. Avrupa Birliği her yıl bir destinasyonu kültür başkenti seçmekte ve bu destinasyonlarda %10 civarı bir ziyaretçi artışı sağlanmaktadır. Olimpiyatlar gibi sportif organizasyonlar da turistleri kitleler halinde seyahate yönlendirmektedir. Tüm bu organizasyonların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, ev sahibi destinasyonun marka değerine katkıda bulunacaktır (İlgüner ve Asplund, 2011: 83).

Anıtlar, müzeler ve beklenmedik yapılar: Eşsiz anıtsal yapılar ve önemli müzeler destinasyonların marka değeri kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin Mısır Piramitleri, bir destinasyon olarak Gize’yi marka destinasyon haline getirmiştir. Anıtsal yapıların yanı sıra farklı amaçlarla inşa edilmiş bazı yapılar da zaman içerisinde sembol haline gelerek destinasyonla özdeşleşmektedir. Berlin Tv/Radyo kulesi, Heathrow havaalanı, Moskova Metrosu vb. beklenmedik turistik yapılara örnek olarak gösterilebilir (Kutlu, 2019: 198).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir destinasyonun kendiliğinden gelişmesi mümkün olmadığından “yönetilmeye” ihtiyaç duymaktadır. Yönetimsiz bir destinasyon gelişimi, kısa dönemde mikro ölçekte karlılık yaratsa da uzun dönemde çevresel ve toplumsal değerler açısından telafisi mümkün olmayacak sonuçların ve büyük maliyetlerin doğmasına yol açacaktır. Destinasyon yönetiminin; destinasyonun kısa ve uzun vadeli kültürel, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğinden taviz vermeden, paydaşlara sağlanan faydayı maksimize edebilecek kaliteli turist deneyimleri sağlayan stratejiler ve politikalar geliştirmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Günümüzde Paris, Barselona, Londra ve New York gibi birçok başarılı destinasyon ulusal turizm yönetimi dışında yerel düzeyde destinasyon yönetim örgütleri

oluşturarak paydaşların katılımının sağlandığı bir yönetimin önemini kabul etmekte ve bu doğrultuda çeşitli çalışmalar yaparak başarılı olmaktadırlar. Türkiye’de ise birçok destinasyon turizm açısından yüksek potansiyele sahip olmasına rağmen destinasyon yönetimine gerekli önem verilmemektedir. Oysa, eşsiz çekiciliklere sahip olan bir destinasyon iyi yönetilmediği takdirde ya turizm potansiyelini tam anlamıyla kullanamayacak ya da koruma – kullanma dengesi ve taşıma kapasitesi gibi konulara dikkat etmeyerek destinasyon kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlayamayacaktır.

Bir destinasyon ürününün oluşması için çekiciliklere, ulaşılabilirliğe, paket turlara, etkinliklere, destekleyici hizmetlere ve olumlu bir imaja ihtiyaç duyulmaktadır.

Bolu bir destinasyon olarak doğal ve kültürel zenginliklerinden dolayı özellikle Judd ve Fainstein’in *“kültürel destinasyon”* ve McKercher’in *“çekiciliklere sahip destinasyon”* tipolojileriyle uyduğu görülmektedir. Bolu ilinin; göller, milli parklar, termal kaynaklar, flora çeşitliliği, su kaynakları, tarihi değerler gibi turizm faaliyetlerine tema oluşturabilecek birçok zenginliğe sahip olmasının yanı sıra, Page’in *“kış sporları merkezi”* tipolojisine de uyduğu görülmektedir. Dolayısıyla Bolu destinasyonunun; doğa turizmi, spor turizmi, sağlık turizmi, geriatri turizmi ve kültür turizmi gibi çok sayıda farklı turizm türüne hizmet verebilecek önemli bir turizm merkezi olduğu söylenebilir. Ayrıca Bolu destinasyonunun Osmanlı saray mutfağından miras kalan hünerli aşçıların da bulunması gastronomi turizmi açısından bir avantaja dönüştürülebilir. Bolu’nun konum olarak İstanbul ve Ankara gibi iki önemli destinasyona yakın olması kongre turizmi ve destinasyon ürününün önemli bir unsuru olan ulaşım konusunda kente büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Eşsiz doğal çekicilikleri olan Bolu; etkili bir destinasyon yönetimi ile özellikle doğa turizmine odaklanarak, bu alanda bir marka şehir olabilecek potansiyele sahip olduğu bilinmektedir. Marka olmak için tutarlı ve gerçekçi bir slogan, logo, simge ve bir melodiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda Bolu destinasyonu *“tabiatın kalbi Bolu”* şeklinde bir slogan geliştirmiştir. Bolu ilinde her kavşağa bir sembol heykel yerleştirilmesine yönelik bir uygulama olsa da Bolu’nun asıl simgesi olan Abant ve Yedigöller tüketicilerin zihninde konumlandırılmalıdır. Bolu ili destinasyon markalamasında ek olarak *“tarihi olaylar ve önemli şahsiyetler”* markalama taktiğini de uygulayabilir. Bu bağlamda yarı mistik bir kahraman olarak görülen Koroğlu efsanesi değerlendirilmesi önerilmektedir. Nitekim Türklerin Robin Hood’u olarak bilinen Koroğlu’nun Türk dünyasını birleştiren bir değer olması nedeniyle Bolu’da her yıl Uluslararası Koroğlu Festivali düzenlenmektedir.

Bolu destinasyonunda tüm bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için Bolu Valiliği, turizm akademisyenleri, profesyonel turizmciler, yerel halk, il turizm müdürlüğü, turizm işletmeleri, belediye, üniversite, sivil toplum kuruluşları, sponsorlar ve diğer tüm paydaşların katılımı ile yerel bir turizm konseyi oluşturulması önerilmektedir. Nitekim bu konu ile ilgili Bolu Valiliği ve Bolu Ticaret ve Sanayi Odası-

nın (BTSO'nun) girişimleri olmuştur. Bu turizm konseyinin bir turizm destinasyonu olarak Bolu'nun misyon, vizyon, amaç ve hedef bildirelileri üzerinde çalışmalar yapması önerilmektedir.

Bolu'da turizm sektörünün girdisi olan doğal kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi için destinasyonda yetersiz olan nitelikli konaklama tesislerinin, alışveriş merkezlerinin, yiyecek içecek işletmelerinin niceliksel ve niteliksel olarak geliştirilmesi önerilmektedir. Buna bağlı olarak sektöre nitelikli işgücü sağlaması amacıyla üniversitede turizm bölümlerinin ve hizmet içi eğitimlerin desteklenmesi önerilmektedir.

Bolu ilinde bulunan doğal güzellikler, kentin sakinliği ve termal kaynaklar kullanılarak yaşlı nüfus yoğunluğuna sahip olan Avrupa pazarına yönelik geriatri turizmi ürününün konumlandırılması bir başka önerimizdir. Fakat bu kaynakların kullanma - koruma dengesi sağlanarak tüm turizm faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesine de dikkat edilmelidir.

Bolu Valiliği ve diğer paydaşların öncülüğünde turizm rehberliği hizmetlerinin sağlanması için çeşitli yerlere Turizm Enformasyon Ofisleri açılması önerilmektedir. Hatta İstanbul ve Ankara gibi yüksek potansiyelli, yakın illere Turizm Tanıtım Ofisleri kurulabilir. Bu bağlamda Ayrıca her yıl milyonlarca yerli ve yabancı turist ağırlayan İstanbul'un turizm potansiyeli değerlendirilerek, Bolu destinasyonunun ikincil destinasyon olarak konumlandırılması önem taşımaktadır.

OKUMA PARÇASI: DESTİNASYON YÖNETİMİ VE MARKA

"New York çeşitli ırkların, dinlerin ve yaşam biçimlerinin uyum içinde yaşadığı bir kenttir. New York, kültürel çeşitliliğiyle farklı bir enerji sunar. Ancak New York kendiliğinden marka olmamıştır. New York'un markalaşma süreci 1970'li yıllarda başlatılmıştır ("I Love New York" Resim 1). 1977'de başlayan ve on sene kesintisiz sürdürülen bu kampanya son derece kritik bir dönemde gündeme gelmiştir. O yıllarda New York kent idaresi iflas etmek üzereydi. Birçok firma iş merkezlerini başka eyaletlere taşımaya başlamıştı. New York, o yıllarda insanların girmeye korktuğu sokakları, harabeye dönüşmüş semtleriyle suç oranları astronomik rakamlara ulaşmış bir kentti. Yönetimin yeni hedef ve stratejisinin başarısı ve bunu uzun yıllar istikrarlı bir şekilde uygulaması sayesinde New York bugün dünya ticaretinin ve turizminin merkezi oldu. Sadece New York örneği bile "marka kent" yaratmanın, getirisi ne kadar yüksek bir yatırım olduğunu anlatmaya yeter. Bu stratejisini birçok farklı hediyelik eşya üzerinde de uygulamaktadır. Amsterdam'ın hikâyesi de New York ile benzerlik göstermektedir. Ford fabrikasının kapanması, artan işsizlik ve suç oranı bu şehri arayışa yöneltmiştir. 1983 yılında göreve gelen belediye başkanı Van Thijn, şehri pazarlama odaklı politikalar ile yönetmiş "Amsterdam'da Zaten Var" kampanyasını başlatmıştır. Bu amaçla A harfi yerine, gülümseyen, kanal kıyısı evleri hatırlatan bir grafik öge kullanmıştır. Kentin kederli yüzünü değiştirmeye çalışan kampanya ile halkına "Dıştan bakınca zaten gülümsüyor, haydi sıra sende" diyerek marka kişiliği oluşturmak ve onları kentin yüzü hâline getirmeyi amaçlamıştır. Şimdiki "I am Amsterdam-Ben Amsterdamım" kampanyası bir önceki kampanyanın, daha zekice ve daha kurnazca bir devamıdır. Bu kampanya ile "Amsterdamlılar Amsterdam'ın ta kendisi, dolayısıyla kentimizin sesiyiz ve kentimize duyduğumuz

inancı göstermenin tam zamanı" algısını pekiştirmek hedeflenmiştir. Bir başka simge kent lüksün başkenti Paris'tir. Paris parfüm, moda, iyi yemekler, olağanüstü güzel binalar ve müzeleri çağırıştırır. Simgesi Eiffel Kulesi'dir. Paris'in sıklığı ve lüksü temsil etmesi bilinçli bir devlet politikasının sonucu olmuştur. Güneş Kral olarak bilinen XIV Louis öncesinde Paris'in sıklıkla ya da iyi yaşamla alakası yoktu. Bugün Paris'te lüksü temsil eden her şey, aslında XIV. Louis'in emriyle başlatılan ulusal hareketin sonucu olarak gelişmiştir. Fransız mutfağı bile bu dönemde" icat edilmiştir"

Resim 1: Destinasyon Markalama Örneği (I Love New York)



Kaynak: Aksoy, 2011, akt: Kutlu, 2019: 198

KAYNAKÇA

- Adamczyk, B. (2005). The National Tourism Organisations of Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary – the organization and activities, *Tourism*, 53 (3): 247-258.
- Aksöz, O. (2019). Destinasyonda Ürün Geliştirme, *Destinasyon Yönetimi*, D. Yüncü (Derleyen), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi, 38-61.
- Ar, A. A. (2007). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argan, M. (2019). Destinasyonda Ürün Geliştirme, *Destinasyon Yönetimi*, D. Yüncü (Derleyen), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi, 113-120.
- Aslan, F. G. (2017). "Destinasyon Tanıtımında Örgütlenme ve İşbirliğinin Önemi". *Kültür ve Turizm Bakanlığı 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı*. 1-3 Kasım 2017, Ankara: 246- 257
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2017). Türkiye'yi Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin Destinasyon Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kültür ve Turizm Bakanlığı 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı*. 1-3 Kasım 2017, Ankara: 226-244
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Bieger, T. (1998). Re-Engineering Destination Marketing Organisations: The Case of Switzerland. *Tourism Review*, 53(3): 4-17.
- Mckercher, B. (2001). "A Comparison of Main-Destination Visitors and Through Travelers at a Dual Purpose Destination", *Journal of Travel Research*, 39: 433-441.

- Buhalis, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*,21(1): 97 -116
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. (2008). *Tourism Principles and Practice*, UK: Prentice Hall
- Dinçer, M. Z. ve Hussin, A. T. (2009). Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında Koordinasyon (Coordination), *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*. C, Avcıkurt, Ş. Demirkol ve B, Zengin (Derleyen). İstanbul: Değişim Yayınları, 371-398.
- Dredge, D. (1999). Destination Place Planning and Design, *Annals of Tourism Research*, 26: 772 791.
- Erdoğan Morçin, S. ve İşler, D. (2017). "Destinasyon Sloganlarında Kullanılan Temaların Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22: 1081-1090.
- Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, London: Routledge, 105.
- Genç, K., Atay, L. ve Eryaman, M. Y. (2014). Sürdürülebilir Destinasyon Yaratma Sürecinde Örgütlenmenin Önemi: Çanakkale Turizmi Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1): 49-61.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gunn, C. A. and Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, London: Routledge.
- Howie, F. (2004). *Managing The Tourist Destination*. London: Thomson.
- Hsu, C. H. C., Wolfe, K. and Kang, S. K. (2004). Image Assessment for a Destination With Limited Comparative Advantages. *Tourism Management*, 25(1): 121-126.
- <http://www.tdk.gov.tr>, *Planlama*, (Erişim tarihi: 11.04.2021).
- Hu, Y. and B. J. R. Ritchie (1993)., Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach, *Journal of Travel Research'* 32 (2): 25-34.
- Iliachenko, E. Y. (2005). 'Exploring Culture, History and Nature as Tourist Destination Branding Constructs: The Case of a Peripheral Region in Sweden. *VIII. Nordic-Scottish Conference on Rural and Regional Development*, Iceland. Akureyri.
- İlgüner, İ. ve Asplund, C. (2011). *Marka Şehir. İstanbul*: Marketing Yayınları.
- Judd, D. R. and Fainstein, S. S. (1999). *The Tourist City*, New Haven, Conn: Yale University Press.
- Kelly, I. and Nankervis, T. (2001). *Visitor Destinations*. (Birinci baskı). Milton: Wiley&Sons.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. UK: Prentice Hall.

- Kotler, P., Bowen, J. T. and Makens, J. C. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*. UK: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T. and Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Kozak, M. and Baloğlu, Ş. (2011). *Managing and Marketing Tourist Destinations. Strategies to Gain a Competitive Edge*. New York: Routledge.
- Kutlu, Ö. (2019). Destinasyonda Ürün Geliştirme, *Destinasyon Yönetimi*, D. Yüncü (Derleyen), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi, 178-205.
- Mckercher, B. (2001). A Comparison of Main-Destination Visitors and Through Travelers at a Dual Purpose Destination, *Journal of Travel Research*, 39: 433-441.
- Mill, R.C. ve Morrison, A. M., (2012). *The Tourism System, (7th ed.)* Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing.
- Mintel International Group Limited Report (2005). *DMO Funding Models, Destinasyon Marketing-International*. London: Mintel International Group Limited.
- Morrison M. A., Stacey M. B. and Donald J. A. (1998). "Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1): 1-19.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2001). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Özdemir, G. (2014). *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk Başpınar, N. (2012). Büro Yönetiminde Örgütlenme. *Büro Yönetimi*. D, Tengilimoğlu (Derleyen). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: 100-131.
- Page, S. J. (1995). *Urban Tourism*. London: Routledge
- Pike, S. and Chris R (2004). Destination Positioning Analysis Through A Comprasion of Cognitive, Affective, and Conagtive Perceptions, *Journal of Tourism Research*, 42: 333-342,
- Prezenza, A. and Sheehan, L. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 3: 1-16.
- Prideaux, B. (2009). *Resort Destinations; Evolution, Management and Development*, UK: Butterworth Heinemann.
- Rainisto, K. S. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Shoval, N. and Adi, R. (2004). "Categorization of Tourist Attractions and the Modeling of Tourist Cities: Based on the Co-plot Method of Multivariate Analysis", *Tourism Management*, 25: 741-750

- Smaranda, S. and Daniela, M. (2012). "Tourism Organization and Coordination in Australia and the Managerial Strategy for Tourism Development". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5: 1-16.
- Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Elsevier (Butterworth-Heinemann), Hungary: Burlington, MA
- Stephen W. B. and Shalini S. (2003). Destination Communities, Resource and Types, *Tourism in Destination Communities*, S. Singh, D. J. Timothy ve R. K. Dowling, CABI Publishing (Editor), Wallingford, 19.
- Şengel, T. (2017). *Seyahat Acentalarının Düzenlenen Paket Turların Hazırlanması ve Pazarlanmasında Süreç ve Koordinasyon Yönetimi: İstanbul Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, N. (2013). "Yönetim Fonksiyonları", *Yönetim ve Organizasyon*, Koparal, C. ve Özalp, İ. (Derleyen). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Torlak, Ö. (2008). Pazarlamının Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler, *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, İ. Varinli ve K. Çatı (Derleyen). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkay, O. (2014). *Destinasyon Yönetimi Yönetim Bilim Bakış Açısıyla İşlevler, Yaklaşımlar ve Araçlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uca Özer, S. (2010). *Şehir Turizmi ve Kültür: Yabancı Turistlerin Kültürel Bir Destinasyon Olarak İstanbul'u Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- UNWTO (1998). *Tourism to the Year 2000 and Beyond*, Madrid, World Tourism Organization,
- Yüksek, G. (2014). *Turizm Destinasyonları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüncü, D. (2019). Destinasyonda Ürün Geliştirme, *Destinasyon Yönetimi*, D. Yüncü (Derleyen), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi, 66-97.