





**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEKTÖREL KÜMELENME BAĞLAMINDA TURİZM  
KÜMELENMESİ: NEVŞEHİR ÜZERİNE BİR DURUM  
DEĞERLENDİRMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğba YILMAZ

Danışman

Doç. Dr. İbrahim YILMAZ

Nevşehir

Mart 2017

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

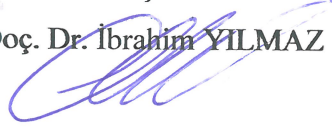
Tezi Hazırlayan  
Tuğba YILMAZ

“Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi: Nevşehir Üzerine Bir Durum Değerlendirmesi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Tuğba YILMAZ



Danışman  
Doç. Dr. İbrahim YILMAZ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı  
Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Doç. Dr. İbrahim YILMAZ danışmanlığında Tuğba YILMAZ tarafından hazırlanan “Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi: Nevşehir Üzerine Bir Durum Değerlendirmesi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

13.03.2017

### JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. İbrahim YILMAZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet UMUR

### İMZA

*[Handwritten signatures]*

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 30.03.2017 tarih ve 2017.16.259 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

30.03.2017  
*[Handwritten signature]*  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü  


## TEŞEKKÜR

Engin bilgisiyle ve tecrübesiyle tezin her aşamasında yol gösteren, ilgisini ve desteğini hiç eksik etmeyen, çok değerli tez danışman hocam Doç. Dr. İbrahim YILMAZ' a en içten saygılarımla çok teşekkür ederim.



**Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi: Nevşehir Üzerine Bir  
Durum Değerlendirmesi**

**Tuğba Yılmaz**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mart 2017**

**Danışman: Doç. Dr. İbrahim YILMAZ**

**ÖZET**

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler endüstrileri ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal vb. alanda etkilemektedir. Özellikle rekabetin gün geçtikçe artması endüstrileri farklı yaklaşımlara yönlendirmiştir. Kümelenmenin bölgesel ve ulusal rekabet açısından önemli faydalar sağlaması bu yaklaşımın önemini artırmaktadır. Birçok sektörde uygulanma imkânı bulan Elmas Modeli turizm sektöründe de kullanılmaya başlanan yöntemlerden biridir.

Araştırmanın amacı; Nevşehir'in sektörel kümelenme bağlamında turizm kümelenmesinin mevcut durum analizinin yapılarak avantaj ve dezavantajları ile öngörülebilir gelecekteki fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Bu kapsamda öncelikle kümelenme kavramı teorik açıdan irdelenmiş ve turizm kümelenmesi kavramına değinilmiştir. Nevşehir ilindeki turizm çeşitleri ve turizm paydaşları hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın teorik kısmında değinilen Elmas Modeli SWOT analizi ile ilişkilendirilmiş, ikincil veriler kullanılarak elde edilen bulgular ifadeler bazında gruplandırılmıştır. Analiz sonucunda, Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin zayıf yönlerinin ve tehdit unsurlarının daha fazla olduğu; güçlü yönlerinin ve fırsatların ise daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, Nevşehir turizm kümelemesinin geleceğine yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kümelenme, Elmas Modeli, SWOT Analizi, Nevşehir Turizmi

**Tourism clustering in the context of sectoral clustering: A Case Assessment on  
Nevşehir**

**Tuğba YILMAZ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Master's Thesis, March 2017**

**Supervisor: Associate Professor İbrahim YILMAZ**

**ABSTRACT**

Globalisation and technological developments affect industries in economical, socio-cultural, political etc. senses. Especially, the competition which increases day by day, leads industries to different approaches. Benefits provided by clustering in the terms of regional and national competition increases the importance of this approach. Diamond Model which can be easily implemented in many other sectors, is also one of the methods that recently being used in tourism sector.

The aim of the study is to designate the opportunities and threats in the predictable future and to reveal the advantages and disadvantages by analyzing the current state of tourism clustering (as part of Nevşehir's sectoral clustering). In this context, the concept of "clustering" has been examined theoretically and "tourism clustering" has been referred. Tourism varieties and stakeholders of Nevşehir has been mentioned. Diamond Model which is mentioned in the theoretical part of the survey is associated with SWOT analysis and findings which are acquired by secondary datas are classified on the basis of statements. As a result of the analysis, it is understood that the tourism clustering of Nevşehir has more weak spots and threat risks than its opportunities and strenghts. In accordance with the acquired findings, suggestions towards the future of Nevşehir's tourism clustering has been proposed.

**Key Words;** Clustering, Diamond Model, SWOT Analysis, Tourism of Nevşehir



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KLAUVUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### **KÜMELENME YAKLAŞIMI, GEREKÇELERİ, ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ**

1.1. Kümelenme Yaklaşımının Gerekçeleri ve Kümelenme Kavramı .....	4
1.1.1. Kümelenme Yaklaşımının Gerekçeleri.....	5
1.1.2. Kümelenme Kavramı .....	6
1.1.3. Kümelenme Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	8
1.2. Kümelenmenin Kuramsal Temelleri, Kümelerin Yapısı ve Yaşam Evreleri .....	12
1.2.1. Kümelenmenin Kuramsal Temelleri.....	12
1.2.2. Kümelerin Yapısı .....	14
1.2.3. Kümelenme Yaşam Evreleri .....	15
1.3. Kümelerin Özellikleri ve Sınıflandırılması .....	18
1.3.1. Kümelerin Özellikleri .....	18

1.3.2. Kümelerin Sınıflandırılması.....	20
1.4. Kümelenme ve Rekabet Avantajı İlişkisi .....	23
1.4.1. Kümelenmenin Faydaları .....	25
1.4.2. Rekabet Analizinde Elmas Modeli Yaklaşımı .....	28
1.4.2.1. Girdi (Arz ) Faktörü .....	30
1.4.2.2. Talep Faktörü .....	31
1.4.2.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler.....	32
1.4.2.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı (Şartları) .....	33
1.5. Kümelenme Politikaları .....	35
1.5.1. Kümelenme Politikalarının Temel İlkeleri .....	37
1.5.2. Kümelenme Politikalarının Ortak Özellikleri.....	38
1.5.3. Kümelenme Politikasının Aşamaları ve Hedefleri .....	41
1.5.4. Kümelenme Politikasının Başarı Faktörleri.....	42
1.6. Kümelenme Literatürü.....	44
1.6.1. Dünyada Kümelenme Çalışmaları ve Örnekler .....	44
1.6.2. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları ve Örnekler.....	47
1.7. Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi .....	52
1.7.1. Turizm Kümelenmesi Kavramı.....	53
1.7.2. Dünya’da Turizm Kümelenmesi Çalışmalarından Örnekler .....	55
1.7.3. Türkiye’de Turizm Kümelenmesi Çalışmalarından Örnekler .....	58
1.8. SWOT Analizi ve Turizmdeki Önemi.....	62

## İKİNCİ BÖLÜM

### NEVŞEHİR’DE TURİZM ÇEŞİTLERİ VE PAYDAŞLARI

2.1. Nevşehir’in Turizm Tarihi.....	65
2.2.Nevşehir İli Turizm Çeşitleri .....	68
2.2.1. Kültür Turizmi .....	68
2.2.2. İnanç Turizmi.....	71

2.2.3. Kongre Turizmi.....	73
2.2.4. Termal Turizm .....	76
2.2.5. Balon Turizmi .....	80
2.2.6. Atlı Doğa Turizmi.....	81
2.2.7. Trekking (Doğa Yürüyüşü) Turizmi.....	82
2.3. Nevşehir'in Turizm Paydaşları .....	83
2.3.1. Otel İşletmeleri.....	84
2.3.2. Ulaştırma İşletmeleri.....	88
2.3.3. Seyahat İşletmeleri.....	91
2.3.4. Yiyecek ve İçecek İşletmeleri .....	95
2.3.5. Diğer Paydaşlar .....	96
2.3.5.1. Hediyelik Eşya İşletmeleri .....	97
2.3.5.2. Şarap İmalathaneleri.....	98
2.3.5.3. Araç Kiralama İşletmeleri .....	99
2.3.5.4. Üniversiteler .....	100
2.3.5.5. Gıda Tedarikçileri .....	100
2.3.5.6. Yerel Yönetimler.....	101
2.3.5.7. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) .....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### NEVŞEHİR TURİZM KÜMELENMESİ SWOT ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	106
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	106
3.3. Nevşehir Turizm Kümelenmesi SWOT Analizi.....	107
3.3.1. Nevşehir İli Turizm Kümelenmesinin Avantajları .....	108
3.3.1.1. Girdi (Arz ) Faktörü .....	108
3.3.1.2. Talep Faktörü .....	109
3.3.1.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler.....	110

3.3.1.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Şartları.....	111
3.3.2. Nevşehir İli Turizm Kümelenmesinin Dezavantajları .....	112
3.3.2.1. Girdi (Arz) Faktörü .....	112
3.3.2.2. Talep Faktörü .....	114
3.3.2.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler.....	115
3.3.2.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Şartları.....	116
3.3.2.5. Devlet Faktörü.....	117
3.3.2.6. Şans Faktörü .....	118
3.4.Genel Değerlendirme.....	119
<b>SONUÇ</b> .....	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>128</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Kümelenmenin Gelişimi.....	10
<b>Şekil 2:</b> Kümelenme yapılanması. ....	15
<b>Şekil 3:</b> Kümelenmeyi belirleyen faktörler.....	23
<b>Şekil 4:</b> Porter'ın Elmas Modeli .....	30
<b>Şekil 5:</b> Kümelenme Politikalarının Aşamaları .....	41
<b>Şekil 6:</b> Kalifornia Şarap Kümesi Haritası .....	46
<b>Şekil 7:</b> Türkiye'de İller İtibariyle Sektörel Kümelenmeler.....	51
<b>Şekil 8:</b> SWOT Analizi.....	62

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Yabancı Literatürde Bazı Kümelenme Çalışmaları .....	45
<b>Tablo 2:</b> Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Türkiye’de Bazı Kümelenme Çalışmaları. ....	48
<b>Tablo 3:</b> Nevşehir Turizm Kümelenmesinde Temel Paydaşlar Arası İlişkilerin Analizi.....	120



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABİGEM</b>	: Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı
<b>AKİP</b>	: Anadolu Kümelenmeleri İşbirliği Platformu
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>B2B</b>	: İşletmeden İşletmeye İlişki
<b>CAT</b>	: Competitive Advantage of Turkey
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DTM</b>	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>GAP-GİDEM</b>	: Güney Doğu Anadolu Projesi- Girişimci Destekleme Merkezleri
<b>GTZ</b>	: Alman Teknik İşbirliği Kurumu
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>MFİB</b>	: Merkezi Finans ve İhale Birimi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>ONTT</b>	: Ulusal Turizm Ofisi
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgeleri
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TURSAB</b>	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
<b>UNESCO</b>	: United Nations Educational, Scientific and Culturel Organization
<b>URAK</b>	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin sağlamış olduğu kolaylıklar ve küresel ekonomideki gelişmeler ekonomik, sosyo-kültürel vb. alanlarda değişim yaratmıştır. Rekabet kavramının gittikçe önemli bir yere sahip olması, ülkelerin geleneksel anlayışlarını değiştirerek farklı yaklaşımları benimsemelerini beraberinde getirmiştir. Rekabet gücünü artırma, avantaj yaratmada uygulanmış ve başarısı kanıtlanmış olan kümelenme yaklaşımının, bölgesel ve ulusal kalkınmada rekabet üstünlüğü avantajı yaratacağı öngörülmektedir.

Araştırma, Nevşehir ilinin sektörel turizm kümelenmesi bakımından üstün ve zayıf yönlerinin saptanması ve gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel fırsat ve tehditlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Ulusal yazın alanında, turizm kümelenmesi çalışmalarının az sayıda olması bu araştırmanın gerekçelerindedir. Ayrıca rekabet üstünlüğü yaratılması ve bölgesel kalkınmanın sağlanmasında Elmas Modelinin uygulanması önem arz etmektedir.

Kümelenme, birbirleriyle rakip olan ve aynı zamanda aralarında ekonomik işbirliği bulunan benzer faaliyetlere sahip olan işletmeler ile bu işletmelerin tedarikçileriyle birlikte müşterilerin, eğitim kurumlarının, meslek kamu kuruluşları ve diğer kuruluşların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmasıdır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 96). Kümelenmenin başarılı olması için Elmas Modelinin dört temel unsuru ve diğer tamamlayıcı unsurların kendi aralarındaki ve birbiriyle olan bağlantıları önemlidir. Bu unsurlar sırasıyla şu şekildedir; girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi ve rekabet koşulları, devlet ve şans faktörüdür. Model söz konusu faktörlerin birbirleri olan etkileşimi ile belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşan işletmelerin verimliliği arasında pozitif bir ilişki kurmaktadır. Kısaca, Elmas modelindeki faktörler arasındaki bağlantı ne kadar kuvvetli ise, işletmelerin ya da bölgelerin verimlilikleri o derece yüksek olmaktadır (Aziz ve Norhashim, 2008: 364).



Porter'a (1990) göre, kümelenmenin oluşma sebebi coğrafi yakınlığın sağladığı paylaşılan ortak bir kültür olması ve işlem maliyetlerinin düşmesi ve rekabet avantajı sağlanmasıdır. Bu doğrultuda araştırma problemi şu şekilde belirlenmiştir:

- a) Rekabet gücünü açıklayan yaklaşımlardan olan kümelenme, turizm endüstrisindeki bölgesel rekabet gücünü nasıl etkilemektedir?
- b) Kültürel tarihi ve doğal turizm arz kaynaklarına sahip olan Nevşehir ili kümelenme potansiyeline sahip midir?

Turizm kümeleri daha az farklılaşmış, coğrafik bir bölgede yoğunlaşmış, kaliteli tesisler ve hizmetler sunan, etkili toplu üretim zinciri ve karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet avantajları oluşturan işletmeleri mükemmel bir yönetim ağına kavuşturan çekici bir yapılanmadır. Turizm kümelenmeleri turizm sektörünün çok özel faaliyetleri olan konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence ve çeşitli çekicilikler, tur operatörleri ve seyahat acenteleri, el sanatları, araba kiralama şirketleri ve destekleyici faaliyetlerin yanı sıra destek hizmetleri, ulaşım alt yapısı, eğitim ve öğretim, danışmanlık ve diğer mesleki hizmetleri de içine almaktadır. Bu nedenle bir turizm kümelenmesini geliştirmek için, spesifik faaliyetlerden ziyade, ortaklara ve diğer faktörlere gereksinim duymaktadır. (Kuşat, 2010: 127–128).

SWOT analizi bir bölgenin veya yörenin turizmde, güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesini, analiz edilmesini ve uygun hedeflerin belirlenmesini; fırsatların değerlendirilmesini ve tehditlere yönelik önlem alınmasını ve hatta tehditlerin fırsata dönüşmesini sağlamaktadır. SWOT kelimesi, güçlü yönler (Strenghts), zayıf yönler (Weaknesses), Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditler (Threats) olmak üzere dört İngilizce kelimenin baş harflerinden meydana gelmektedir. Turizm sektörünün ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel vb. birçok faktörden etkilendiği göz önüne alındığında SWOT analizi mevcut durumu değerlendirmek ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak için kullanılan en etkili araçlardandır. Özellikle turizmin ülke içindeki veya dünyadaki gelişmelerden en hızlı etkilenen sektörlerden biri olduğu düşünüldüğünde iç ve dış çevre analizi yapılması gerekmektedir. SWOT analizi turizm politikalarının belirlenmesi, ortak amaç ve ilkelerin planlanması ve geleceğe yönelik hedeflerin ortaya konulmasında önemli bir saptama aracı olarak kullanabilmektedir.

Porter'ın (1990) Elmas Modeli ile birlikte kümelenme kavramı çeşitli sektörlerde uygulanmaya başlanmıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de kümelenme yaklaşımı uygulama imkânı bulmuştur. Bu araştırmada, Nevşehir ili sektörel turizm kümelenmesinin SWOT analizi çerçevesinde avantajlarının ve dezavantajlarının tespit edilerek, geleceğe yönelik çıkarımlar sunulması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular yöre nin rekabet koşullarının belirlenmesine, küme aktörlerinin mevcut durumunun ortaya çıkmasına ve turizm payının arttırılmasına olanak sağlamaktadır. Ülkelerin rekabet gücünün belirlenmesine ilişkin uluslararası literatür incelendiğinde turizm endüstrisinin rekabetçiliğine ilişkin araştırma sayısının az olduğu görülmektedir. Araştırma turizm endüstrisi üzerine yapılmış olması ve rekabet analiz aracı olarak Porter'ın Elmas Modelinin SWOT Analizi çerçevesinde yorumu ile gerçekleştirilmesi sebebiyle literatür içerisindeki diğer araştırmalardan farklı özellik arz etmektedir.

Bu kapsamda üç bölüm olarak oluşturulan araştırmada, birinci bölümde kümelenme kavramı incelenmiş ve turizm kümelenmesi kavramına değinilmiştir. İkinci bölümde Nevşehir ilinin genel özellikleri, turizm çeşitleri ve paydaşlarıyla ilgili mevcut durum değerlendirilmesi yapılmıştır. Son bölümde ise, Porter'ın (1990) Elmas Modeli çerçevesinde Nevşehir'deki turizm kümelenmesinin mevcut durum tespiti yapılarak, geleceğe ilişkin çıkarım ve önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜMELENME YAKLAŞIMI, GEREKÇELERİ, ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

### 1.1. Kümelenme Yaklaşımının Gerekeçeleri ve Kümelenme Kavramı

Küreselleşme sürecinin hızla devam ettiği günümüzde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilen işletmeler hayatta kalabilmektedir. Yaşanan yoğun rekabet nedeniyle gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler uluslararası rekabet gücünü artırmak için ürünlerini rakiplerinden daha hızlı, daha kaliteli, daha düşük maliyetle üreterek yenilikçi yeteneklerini geliştirmeleri ve mevcut teknoloji seviyelerini yükseltmeleri gerekmektedir. Kümelenme yaklaşımı, bu gerekliliği yerine getirebilmenin yollarından birini oluşturmaktadır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 95).

“Günümüzde henüz kümelenme (cluster) kavramının üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, birbirine katma değer ekleyen üretim zinciri ile bağlı, bir ürünün/hizmetin üretilmesi konusunda doğrudan veya dolaylı olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı oyuncuların (üreticiler, tedarikçiler, müşteriler, bilgi üreten kurumlar, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri, kamu kurum ve/veya kuruluşları, yerel yönetim kurum ve/veya kuruluşları, medya, finansal kurumlar) ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları şeklinde tanımlanmaktadır” (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 2).

Porter’a (1998: 78) göre, kümelenme belirli bir alanda birbirleriyle bağlantıları olan, ortak tamamlayıcı tedarikçilerle ile etkileşimde olan işletmeler, destekleyici kurum ve kuruluşların belirli bir coğrafi yoğunlaşmasıdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, ekonomik kalkınma aracı olarak Porter’ın (1990) kümelenme yaklaşımı üzerine odaklanmaktadır (Phillips, Ryan, Karwandy, Graham ve Williams 2008: 241–242).

### 1.1.1. Kümelenme Yaklaşımının Gereçekleri

Kümelenme kavramını literatüre yerleştiren nedenlerden birisi ülkelerin artan dış rekabet baskısı altında sadece ucuz işgücü ile ayakta kalmaları günden güne zorlaşıyor olmasıdır. Ayrıca münferit olarak rekabet etme çabası içinde bulunan firmaların, kendi çabalarıyla bir yere gelemeyecekleri düşünülmektedir. Bu yaklaşımın temelinde, işletmelerin aynı coğrafi alana yerleşmesi ve karşılıklı bağımlılıktan gelen yoğunlaşma ile birlikte meydana gelen güce sahip olmakla birlikte, sistemin temelinde sektörel rekabetçiliğin gücünün artırılması olduğu görülmektedir. Bu yöntemin uluslararası rekabette yoğun kullanılmasının nedeni küresel değişikliklerde etkin bir rol üstlenmesidir. Günümüzde rekabet avantajını artırabilmek için, uzun vadede, nitelikli işgücünün yanına, ihtisaslaşmış firmaların eklendiği, bilgi paylaşımının en üst düzeylere taşındığı ve inovasyon (yenilik) kabiliyeti yüksek firmaların aynı coğrafi alanda yapılanmalar oluşturmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu ihtiyacı karşılayan kavram kümelenmedir (Kuşat, 2010: 117; Yılmaz, 2016: 116).

Endüstrilerin benzer alanlarda “coğrafi yoğunlaşma, bölgesel kalkınma modelinden kümelenme yaklaşımına geçişinin gerekçesi, Weber ve Marshall’a kadar uzanan” bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçte yapılan araştırmalarda, “doğal kaynaklar ile birlikte üretimde ölçek ekonomilerinin, pazarlara yakınlığın, işçi havuzu oluşturmanın, yerel girdi sağlayan tedarikçilerinin, ortak altyapının, azaltılmış işlem maliyetlerine bağlı olarak kümelenmenin yarattığı olumlu sonuçlardan bahsedilmektedir.” Bu özelliklerden “doğal kaynaklar ve üretimde ölçek ekonomileri kümelenme için en önemli gerekçelerden” birisidir (Timurçin, 2010: 137-138).

“Kümelenmenin gerekçeleri içerisinde ön görülen diğer bir görüş ise sosyolojiye dayalı bir yaklaşım olarak, yerel ekonomik aktörlerin birbirlerine güveni bağlamında ortaya çıkmaktadır (Timurçin, 2010: 138).

Kümelenme kavramının rekabet avantajında araç olarak uygulanması ve konu üzerine fazla sayıda araştırma yapılmasının öncesinde, ticaret ve mekân odaklı çalışmalar ortaya konulmuştur. Son dönemde, coğrafi ekonomistler, ağ kuramcıları başta olmak üzere çok sayıda disiplinden araştırmacı konu üzerine yoğunlaşmaktadır.

Aynı zamanda küme kavramı çok değişik boyutlarla inceleyerek, kavram üzerinde farklı bakış açıları geliştirilmektedir (Kocaoğlu, 2013: 93).

### **1.1.2. Kümelenme Kavramı**

Küreselleşmeyle birlikte değişen rekabet koşulları ülkelerin ekonomik olarak gelişmesi için farklı yaklaşımlara yönelmektedir. Bu bağlamda, bir ülkenin rekabet üstünlüğünün araştırılmasında yeni yöntemlerin uygulanması gerekliliğini ortaya çıkaran Porter (1990) kümelenme kavramını; “belirli bir alandaki birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan karırlıklı ilişkili işletmelerin, uzmanlaşmış arz edicilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki işletmelerin, ilişkili kurumların (örneğin üniversiteler, standart kuruluşlarının ve ticaret birliklerinin-derneklerinin) coğrafi yoğunlaşması” olarak ifade etmektedir (Kuşat, 2010: 118; Koç ve Özbozkurt; 2014: 87; Çakmak, 2015).

Swann ve Prevezer (1996: 139) kümeleri, belirli bir sanayi ve coğrafi alan içerisinde kurulmuş işletme grupları olarak tanımlamaktadır. Voyer (1997) kümelenmeyi; aynı sektörde faaliyette bulunan bir ya da daha fazla sayıdaki imalatçıları, tedarikçileri ve destek hizmet sağlayıcılarını bir arada barındıran işletmelerin coğrafik olarak bir araya gelmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir araştırmada (Rosenfeld, 1997: 4) kümelenme, işletmelerin coğrafi açıdan yakın olması ve birbirleri oluşan karşılıklı bağlılıktan gelen sinerji ile birlikte oluşan ortak hareket geçme olarak belirtilmektedir. Hill ve Brennan (2000: 66) kümelenmeyi, farklı işletmelerle arasında yakın alış-satış ilişkisi olan, ortak teknolojiyi kullanan veya uzmanlaşmış bir işgücü havuzunu paylaşan benzer endüstrideki rekabetçi işletmeler ve destek sağlayıcı kuruluşların coğrafi toplanması olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise, coğrafik olarak birbirine yakın belli bir pazar alanında bulunan ve rekabet ile işbirliğine dayalı ortak kalkınma vizyonuna sahip yerleşmiş girişimci desteği içeren dikey ile yatay ilişkilerde bulunan işletmeler bir kümeyi oluşturmaktadır (Cooke, 2001).

James, Wood ve Hart (2002: 50); kümelenmeyi, birbirleri arasında ilişki bulunan işletmelerin, yoğun ortaklık seviyesinde ve benzer piyasa koşullarında faaliyette bulunmak amacı ile aynı coğrafi alanda konumlanması olarak belirtmektedir.

Morosini (2004: 307) kümelenmeyi, “belirli bir coğrafi bölgede yaşayan yerleşik ve birbirine yakın ekonomik birimlerin, insanların ya da belli bir nüfusun sosyal bir topluluk olarak ortaya çıkardığı sosyo-ekonomik bir varlık olarak” ifade etmektedir.

Bozkurtoğlu’na (2013: 3) göre, kümeler birbirleri arasında benzerlikler, bağlar ya da ticari veya üretimden kaynaklı ilişkiler bulunan işletmelerin aynı coğrafi alanda faaliyetlerde bulunması sonucunda oluşmaktadır. Önemli olan aynı coğrafi alanda yoğunlaşan ve rekabet avantajına sahip olan birbirlerinden bağımsız şekilde faaliyetlerde bulunan işletmeleri ortak bir amaç doğrultusunda kümelenme yoluyla rekabet avantajı artırmak ve devamlılıklarını sağlamaktır.

Akbay’a (2014: 4) göre, kümeler benzer endüstride içerisinde yer alan ve birbirleri arasında işbirliği yapan aynı zamanda rakip olan işletmelerin, uzmanlaşmış tedarikçilerin ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmalarıdır.

Türkay’a (2010: 145–146) kümelenmeyi; belirli bir sektörde, üretim yapan ve tedarikçilik hizmeti veren işletmelerin, birbirlerine yakın alanda konumlanması ve bu yakınlığın bağlılık oluşturarak sinerjik bir yapıya dönüşmesi olarak tanımlamaktadır. Pazara yeni giren bir işletme eğer kuruluş yeri olarak kümelenme bölgesini seçmişse, bölgedeki hazır altyapıdan, kaynaklardan, bölgede bulunan kalifiye elemanlardan ve üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarından faydalanmaktadır.

Kümeler, üretim zinciri içerisinde birbirine katma değer yaratan, aynı zamanda birbiriyle bağlantılı ve bağımlı olan işletmelerden meydana gelen bir yapıdır. Kümelenme benzer ürünlere sahip olan işletmelerin aynı alanda yoğunlaşması değil, yatay ve dikey işbirliği oluşturan ve birbirlerini tamamlayıcı tedarikçilerin bir arada olduğu alan oluşturmalarıdır (Yıldız ve Alp, 2014: 252).

Küme tanımındaki ortak noktalar ise şunlardır (Oral, 2014: 18):

- Coğrafi alanda yakınlık ve yoğunlaşma (site, semt, şehir veya bölge),
- Kendi aralarında sosyal iletişimin olması,
- Birbiriyle ilişkili tamamlayıcı işletmelerin olması,

- Destekleyici ve tamamlayıcı hizmetlerin varlığı,
- Uzmanlaşma olması,
- Bireyler tarafından etkileşime açık bir organizasyon,
- Bilgiyi ortak üretme,
- Üretim sürecinde birbirini tamamlama,
- Gelişmeye ve kalkınmaya öncülük etmek.

Yukarıdaki tanımlarda kümelenme kavramıyla ilgili üç önemli nokta üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki; kümelenmelerin, üretim sürecinde işletmeler ve kurumlar arasında bilinçli ve sürekli işbirliğinin olmasıdır. Böylece ürün, girdi, hizmet gibi alanlarda işletmeler ortak faaliyetlerde bulunabilmektedir. İkincisi; kümelenmelerin aynı coğrafi alanda yoğunlaşmış olmasıdır. Bu durum işletmelerin ve destekleyici kurumların karşılıklı bilgi alışverişini de kolaylaştırmaktadır. Üçüncüsü ise; işletmelerin kümelenmenin sağladığı faydalardan (yenilik, verimlilik vb.) yararlanmalarıdır. İşletmeler, yenilikçiliğe duyulan ihtiyaçla birlikte üniversiteler ve diğer kurumlarla işbirliği içinde olmalarıdır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 97; Akbay, 2014: 4).

### **1.1.3. Kümelenme Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

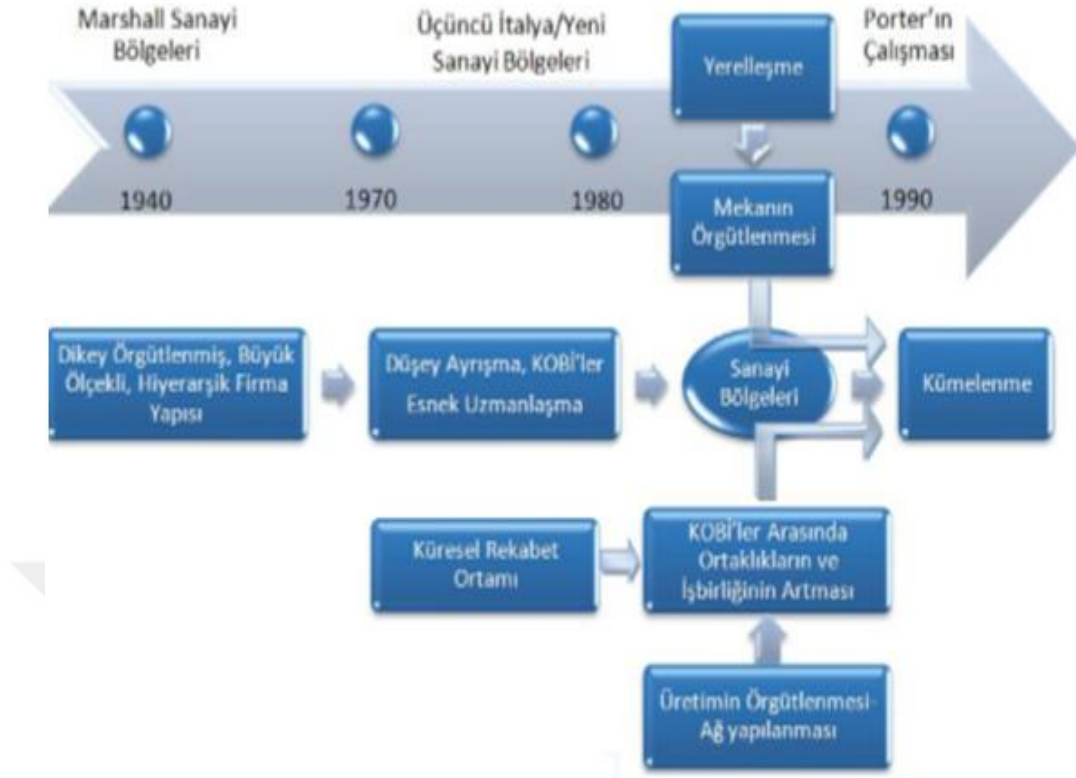
Porter'in (1990) çalışmasından sonra literatürde ilgi duyulan ve araştırılan konulardan olan kümelenme, rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Rekabet avantajı ile ilgili yapılan araştırmaların başlangıcından günümüze kadar geçen süreç içerisinde, kümelenmenin kavram olarak incelenmesi ve analiz edilmesi; ulusal veya bölgesel kalkınmada yöntem olarak kullanılmasını ve rekabet avantajında en çok tercih edilen yaklaşımlardan biri olmasını sağlamaktadır (Peeters ve Tiri, 2001).

Günümüzde imalat pazarında büyük bir paya sahip olan Çin, yüzyıllar öncesinde kümelenmelerin ilk örneklerini meydana getirmiştir. 1400 yıldan önce "Jingdezhen'de yer alan çömlek ve porselen kümelenmeleri ile 800 yıldan beri Shengze kasabasında ve Jiangsu" taşrasında bulunan ipek endüstrisi ile ilgili kümelenmeler, en eski kümelenme örnekleridir (Sun ve Perry, 2008: 69).

Kümelenmenin teorik temelini uluslararası iktisadın nedenleri oluşturmaktadır. Literatürde kümelenme, Marshall'ın "Bölgesel Yoğunlaşma" teorisine dayandırılmakla birlikte; Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi" ve D. Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" kümelenme yaklaşımının temellerini oluşturmaktadır (Kartal, 2012: 32). Marshall, bölgesel yoğunlaşma teorisinde, yoğunlaşmanın bölgede yer alan işletmelere özellikle kalifiye eleman bulmada avantaj sağlamadığını ifade etmiştir (Asheim, Cooke ve Martin, 2006: 5). Mutlak Üstünlükler Teorisi'ne göre ülkeler, ticari ilişkide bulunduğu diğer ülkeye göre hangi malları daha düşük maliyetle üretiyorsa o malda uzmanlaşarak ihraç etmeli, pahalıya ürettiği malların üretiminden uzaklaşarak bu malları dış ülkelere ithal etmelidir. Ricardo'nun Teorisi'nde ön planda olan üretimdeki üstünlüklerin derecesidir. Bir ülke hangi mal ya da hizmetin üretiminde daha yüksek oranda üstünlüğe sahipse o malın üretiminde uzmanlaşmalıdır. Böylece kıt kaynaklar en ekonomik şekilde kullanılmış olacaktır (Seyidoğlu, 2001: 17–19).

Marshall'ın (1890) endüstriyel bölgeler üzerine yaptığı araştırmalar, kümelenmenin kökeni olarak belirtilmekte ve Elmas Modelinin ortaya çıkmasında yol gösterici olduğu ifade edilmektedir. Marshall'ın, "Ekonominin Temelleri (Principles of Economics)" kitabında, "birbirleriyle benzer özellikte olan işletmelerin özel alanlarda bir araya geldikleri ve bunun sonucunda bazı kazanımlar elde ettiklerine vurgu yapılmıştır. Elde edilen bu kazanımları dışsal ekonomiler (external economies) olarak ifade etmiştir." (Erkut, 2011: 55; Öcal ve Uçar, 2011: 291; Tiftik, 2011: 98). "Belirli bir malın üretim sürecinde farklı kanallarla birbirlerine bağlı bulunan küçük işletmelerin oluşturmuş oldukları üretim mekânları" (Kartal, 2013: 38) olarak tanımlanan endüstriyel bölgelerde, eski İtalya'da hızla gelişen endüstriler (ayakkabı, tekstil, seramik vb.) için "esnek uzmanlaşma" yaklaşımı doğrultusunda araştırmalar başlatılmıştır (Dooley, Curran ve Simmie, 2008: 22). Marshall (1890) endüstriyel bölgeler de coğrafik yoğunlaşmanın, mal ve hizmet endüstrisine yeni giren işletmelere maliyet azaltmada yarar sağlayacağını belirtmiştir böylece farklı bir bakış açısı geliştirmiştir (Yiğit, 2014: 108).





Şekil 1: Kümelenmenin Gelişimi (Oral, 2014: 23)

Şekil 1’de görüldüğü üzere, 1970’lerde ihracat odaklı esnek üretim sistemleri ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) ağırlıklı sanayi bölgelerini inceleyen ve “3. İtalya” adı da verilen Neo-Marshallcı çalışmalar ortaya çıkmıştır (Kocaoğlu, 2013: 94) ve 1970-1980 dönemlerinde endüstriyel bölgelere üzerinde yapılan araştırmalar yoğunudur. Bu ilginin temeli, 1970’li yılların ortalarından itibaren “kitle üretimine dayalı ve dönemin endüstriyel sistemini etkileyen ekonomik, teknolojik, kurumsal ve politik alanlardaki güçlü” değişimlerdir (Öcal ve Uçar, 2011: 286–287) ve özellikle 1980’li yıllar “post-fordizm” tartışmasının yoğun olduğu ve endüstriyel bölgeler kavramı üzerine yoğunlaşmanın yaşandığı dönemlerdir (Gökçe, 2006: 3). Scott, Dawson ve Jones (2008) yeni endüstri bölgeleri ile benzer dinamikleri incelemiş ve yaratıcı bilişim sektörleri de analize dâhil etmiştir.

Yiğit'e (2014: 122) göre, Kümelenme Teorisinin gelişimi şu şekildedir;

- *Geleneksel Konum ve Yoğunlaşma Teorileri*; işletmelerin satışa hazır durumundaki ürünün değeri, ürünün hazır hale gelmesinde kullanılan girdilerin değerinden fazla olmasını durumunda; işletmeler “pazara yakın ve girdi maliyetlerinin” maddi oranın fazla olduğu kaynak ya da alanlara yerleşme eğilimindedir.
- *Endüstriyel Bölge Yaklaşımında*; kümeler belirli coğrafi sınırlar içerisinde benzer sektörlere ait gruplar kurmaktadır. Amaçları ölçek ekonomisinden yararlanmaktır.
- *İtalyan Sanayi Bölgelerinde*; küme içerisinde olan işletmeler arasında belirli “sosyal ilişkiler” ve etkileşimler vardır. Bu ilişkiler, hem rekabet hem de işbirliğini içermektedir.
- *Yeni Sanayi Odakları Kümeler*; “bir nevi sosyal düzenleme işlevi de gören ağ yapılarının içindeki esnek ve küçük işletmelerin işlem maliyetlerini düşürmek için coğrafi açıdan yoğunlaşmasıdır.”
- *Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımında*; “kümeler ölçeğin artan getirisi, düşük taşıma maliyeti, işletme bağları ve bilgi yayılımı gibi mevcut yığın ekonomilerinden doğan karlılığı yükselten ve yenilik faaliyetlerini artıran yapılardır.”
- *Küme Yaklaşımında*; kümeler aynı alan sınırları içerisinde, birbirleri arasında bağlantı olan firmalar ile kuruluşların coğrafi yoğunlaşmasıdır. “Kümeler tedarikçiler ve müşteriler gibi değer zincirinin hem yukarısı hem aşağısındaki, iş birliği ve rekabet için önemli olan bir dizi birbirine bağlanmış endüstriyi ve aktörü içermektedir.”

Porter'a (1990) kadar olan yaklaşımlarda kümelenme kavramından değil, çoğunlukla coğrafi yoğunlaşmadan bahsedilen bu araştırmalar kümelenmenin alt yapısını oluşturmaktadır (Yiğit, 2014: 108). Porter, ABD, Almanya, Danimarka, Güney Kore, İngiltere, İtalya, İsveç, İsviçre, Japonya ve Singapur olmak üzere 10 ülkede 100'den fazla sektörü araştırmasının ardından Elmas Modelini literatüre kazandırmış” (Kartal, 2012: 40-41) ve bu araştırmaları çerçevesinde kümelenme yaklaşımını geliştirmiştir. Marshall'ın araştırmasında ve yeni sanayi bölgeleri yaklaşımında da ifade edildiği

üzere, Porter'ın çalışmalarında da “coğrafi yakınlık” ve “yoğunlaşma” ana faktörler olarak belirtilmektedir (Tiftik, 2011: 102).

Florida (1995), kümelenme yaklaşımını “öğrenen bölgeler” kavramı daha sonra (2003) “yaratıcı bölgeler” çalışması ile desteklemiştir. “Bölgesel yenilik sistemleri” (Cooke, 1998) ve yenilikçi ortam yaklaşımları da son yıllarda kümelenme ve esasları ile doğrudan ilişkili güncel kavramlar ve yaklaşımlar arasında sıralanabilir (Kocaoğlu, 2013: 94).

Kuramsal olarak kümelenme ile ilgili çalışmaların ölçek ekonomilerinden kapsam ekonomilerine; fiziki ve doğal kaynak donanımı ve altyapıdan, insani sermaye ve bilgi altyapılarına; maddi sermayeden, sosyal sermaye ve kurumsal katmana kaydığı gözlenmektedir. Özellikle yenilik, süreç yeniliği, sürekli iyileştirme konularındaki çalışmaların sayısı hızla artmıştır. Ayrıca, coğrafi yakınlık ve yerelleşme, nakliye maliyetleri yerine; sosyal ve kurumsal açıdan ele alınmakta, yerelleşmenin bilgi üretimi, paylaşımı ve öğrenme üzerine etkileri vurgulanmaktadır (Kocaoğlu, 2013: 95).

## **1.2. Kümelenmenin Kuramsal Temelleri, Kümelerin Yapısı ve Yaşam Evreleri**

Kümelenmeler farklı şekillerde ve ölçeklerde meydana gelen uluslararası bir yapıdır. Küme içerisinde küçük, büyük ölçekte işletmeler olabileceği gibi, farklı özelliklere sahip işletmeler de olabilmektedir. Kümelenmeler sadece aynı iş kolunda faaliyette bulunan işletmelerden oluşabilir veya değer zincirlerini oluşturan tüm işletmeleri de kapsayabilmektedir (Timurçin, 2010:140).

### **1.2.1. Kümelenmenin Kuramsal Temelleri**

Kümelenme çalışmalarının ilk etkinlik hedefi, ortak bir farkındalık ve gelecekteki küme için kimlik oluşturmaktır. Güç ve hedef birliği içerisinde ortaklıklar kurarak, sağlam ve uyumlu bir stratejik işbirliğinde ekonomik yapı ile piyasalar içerisinde ortaklarına yeni avantajlar sunmak, artılar vermek kümelenmelerin var olma temel nedenidir (Yüce, 2012: 24).

Kümelenmenin kurumsal temelleri; yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşmadır. Bu unsurlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Beyaz Kitap, 2008: 22–23; Erkut, 2011: 8; Yıldız ve Alp, 2014: 251):

a) *Yakınlık*: Kümelenme içerisinde yer alan işletmelerin kalifiye insan kaynağı bulma, açık ve örtülü bilgi paylaşımı sağlamak amacıyla yakın alanda olmalarını ifade etmektedir. İşletmeler bir arada bulunma, uzman işgücüne erişim, gizli ve somut bilgilerin değişimi gibi yararlılardan faydalanabilmek için birbirlerine yakın alanlarda konumlanma eğilimindedirler. “Yakınlık; sosyal yakınlığı (kişisel ve sosyal bağlar, değişik işletmelerdeki yöneticiler ve işçiler arasındaki etkileşimin çeşidi ve düzeyi, teknik yakınlığı (iki veya daha fazla işletmenin kullandıkları teknolojilerin ne düzeyde benzer ya da farklı olduğu), pazar yakınlığını (değişik işletmelerin benzer, ya da birbirleriyle bağlantılı müşterilere sahip olup olmaması) ve ekonomik yakınlığı (alıcı-tedarikçi ilişkileri) kapsamaktadır.”

b) *Ağ Oluşturma*: Üretim zincirindeki tedarikçi, müşteri, rakip, üniversite ve ilgili diğer kurumlar arasındaki işbirliğini ifade etmektedir. Böylece yerel tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversiteler ve araştırma merkezleri arasındaki bağlantılar ve ortak hareket etme ilişkilerini de mümkün kılmaktadır. Bu süreçte güven sağlandığında işletmeler ve kurumlar arasındaki bilgi ve haber akışı artmaktadır. Aynı zamanda kümelenmenin gelişmesi ön koşullarından güvenilir bir ortamın yaratılması sağlanmış olmaktadır.

c) *Uzmanlaşma*: Endüstri içinde yer alan aktörler arasındaki işbölümü sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, işletmeler kendi faaliyetleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar ve daha az rekabet gücüne sahip oldukları için görevlerine ilişkin sorumlulukları da diğer küme aktörlerine bırakmaktadırlar. “Bir küme ve onun üyeleri yüksek bir oranda uzmanlaşmıştır. Uzmanlaşma, tamamlayıcı ve ek kaynaklara talebi arttırmakta ve küme içindeki aktörler arasındaki karşılıklı bağlılığı arttırarak kümeyi daha da güçlendirmektedir.”

Erkut’a (2011: 9) göre, kümelerin bu üç kurucu özelliğinin belirli bir kümeye nasıl uygulandıklarını kavramak, birkaç işletmenin ya da kurumun bir “küme” olarak

tanımlanması veya adlandırılması için gereken özel parametreleri belirlemekten çok daha fazla önemlidir.

### 1.2.2. Kümelerin Yapısı

Rekabet gücünü artırmanın ve bölgesel kalkınma yöntemlerinden birisi olan kümelenmelerde var olan ilişkiler; “alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, eğitim ya da araştırma girişimleri, dernekleşme ve lobicilik şeklinde oluşabilmektedir.” Kümelenme içindeki işletmeler aralarındaki bağlantılı ile ortak yetkinlikler yaratarak, “katma değeri sektör ortalamasına göre yüksek ürünleri pazara sunabilmektedirler” (Timurçin, 2010: 141).

Kümelenme, birbirleriyle yatay ve dikey olarak ilişkileri bulunan ve üretim sistemi (ürün, hizmet, girdi ve teknoloji gibi alanlarda) dâhilinde olan işletmelerden oluşmaktadır (Tutar vd., 2011: 96-97). Ayrıca kümeyi oluşturan tüm yapılar (imalat, tedarikçi, müşteri vb.) arasındaki işbirliği ve işbölümü diğer sanayi bölgelerine göre daha kuramsaldır. Kümeler yaşayan, öğrenen ve değişen çevre koşullarına daha kolay adapte olabilen organizasyonlardır (Taşdemir, 2004).

Kümelenme içerisinde, bölgesel rekabet avantajını artırmaya katkı sağlayacak aktörler bulunmaktadır. Bu aktörler; kamu kurum ve kuruluşları, eğitim kurumları, finans ve mesleki kurumlar ile diğer destekleyici kuruluşlardır (Sölvell, Lindqvist ve Ketels, 2003: 18). Küme içinde işbirliği bilinci çerçevesinde ortak hareket eden bu aktörler arasındaki işbirliği ve işbirliği yapılarının geliştirilmesi kümelenme yaklaşımının odak noktasıdır (Kavak, 2013: 12).

*Kümelenmenin Yatay ve Dikey Boyutu:* Kümelenme içerisinde oluşan ilişkilerden biri yatay ilişki boyutudur. Bu boyutta, işletmeler ortak çıkarlarını ilgilendiren konularda hem rekabet, hem de işbirliğinin gerektirdiği amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunurlar. Kümelenmenin yatay boyutuna popüler ve başarılı sanayi yığınları örnektir. Kümelenmenin dikey ilişki boyutu ise, girdi/çıktı ilişkileri ile birbirine bağlı işletmeleri kapsamaktadır. Dikey boyutta ilişkiler yüzeysel, bilgi paylaşımı veya karşılıklı güvene dayanan gerçek ortaklıktır (Karayel, 2010: 11–12). “Kümelenmenin

dikey boyutunda yer alan işletmelere iş ortağı olurken, yatay boyutta birçok rakip yer alır” (Malmberg ve Maskell, 2001: 11).



Şekil 2: Kümelenme yapılanması (Kavak, 2013: 13)

Şekil 2’de görülen unsur, sektörel bir kümenin etkili bir şekilde işleminde önem taşımaktadır. Bir bölgede, küme içinde faaliyette bulunan lider işletmeler, ihracat potansiyeli yüksek olan ve değer analiz yaratan işletmelerdir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için lider işletmeler, bir değer zincir içerisinde, uzman tedarikçi ağına, hizmet ve altyapı sunucularına ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, insan kaynakları, AR-GE, mali kaynaklara erişim, iş ve yatırım ortamı ile fiziksel altyapı da kümenin performansını doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir (Kavak, 2013: 13).

### 1.2.3. Kümelenme Yaşam Evreleri

Kümelenme yeni gelişen bir olgu değildir; işletmeler uzun yıllar boyunca farklı ölçeklerde kümelenmeden etkilenmişlerdir. Kümeler belirli bir zaman içinde oluşmakta, kümelerin gelişmesi ve evrim geçirmesi uzun yıllar sürebilmektedir (Erkut, 2011: 25-26).

Kümelerin yaşam döngüsü üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama olan, “doğum veya oluşum dönemi geleneksel yapıya ve doğal gelişime bağlı olarak olabildiği gibi,

herhangi bir işletmenin izlemiş olduğu yolu diğer işletmelerin takip etmesi ile de olabilmektedir.” Kümelenmenin ilk aşamasında, işletmelerin birbirlerini gözlemesi sebebiyle bu dönemde başarısızlık söz konusu olmamaktadır. Bu aşamada işletmeler pasif ve yalnız hareket etme yerine gruplaşarak aktif hareket etme eğilimindedir. Pasif gruplaşma işletmelere, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet işletmelerinin ve uzman işgücünün bulunmasını sağlamaktadır. Aktif gruplaşma ise uzmanlaşmış tedarikçilerden dış kaynak sağlamak, işletmeler arasındaki bağlantıları ve işbirliğini geliştirmek, bilgi iletimi sağlamak ve “üniversite gibi özel destekleme kurumlarının katkılarını karşılıklı etkileşimle öğrenmek suretiyle, temel yetkinliklerin güçlendirilmesini” alanlarında avantaj yaratmaktadır (Gözek, 2012: 29-30) ve coğrafi alan üzerine vurgu yapmamaktadır (Erkut, 2011: 26).

Kümelenmenin ikinci aşaması gelişim evrimidir. Bu dönemde, kümelerin oluşumundan itibaren küme içerisinde bulunan yerel kurumların desteklemesi hem rekabet avantajı yaratmada hem de kümenin gelişimi için oldukça önemlidir. Gelişen ve büyüyen kümeler pazardaki en iyi işletmeleri de kendi bünyesine çekmektedir. Özellikle bölge içinden veya dışından girişimciler bu büyümeyi fark eder ve kümeye dâhil olma eğiliminde olmaktadır. Bu süreçte uzmanlaşmış tedarikçiler ortaya çıkmakta, eğitim kurumları, AR-GE kurumları ve diğer kurumlarla bilgi iletişimi sağlanmaktadır. Aynı zamanda altyapı-üstyapı gelişmekte ve kümenin gücü ve ünü artmaktadır. Bu dönemde küme uzun vadeli ekonomik, sosyo-kültürel planlamaya ihtiyaç duymaktadır (Timurçin, 2010: 147–148).

Son aşama ise, küme yayılma (olgunlaşma) dönemidir. Bu aşamada, kümeler resmi ve resmi olmayan kurumlarla daha aktif etkileşim içindedir. “Birlikte işletme kurmalar, ortak girişimler ve yayılmalar yoluyla yeni işletme oluşumunun içsel dinamiği kümenin belirleyici niteliği haline gelmektedir” (Erkut, 2011: 26). Kümenin olgunluk döneminde, küme oluşumunu tamamlandıktan sonra, kümelenme yapısı sürdürülebilir bir düzeye ulaşmaktadır. Kümelenmelerin sürdürülebilir bir konuma gelmeleri için belirli bir zaman gerektirmektedir. Bir kümenin oluşum evresini geçirdikten sonra sürdürülebilir bir duruma gelmesi ise yaklaşık olarak iki yıllık bir süreyi kapsamaktadır (Güneş, 2009: 36).

Rosenfeld (2002) ise araştırmasında kümelenmelerin belirli süreçlerden geçtikten sonra yaşam döngüsüne ulaştığını belirtmektedir. Kümelerin yaşam evrimi; embriyonik, büyüme, olgunluk ve düşüş aşaması olarak ifade edilmektedir. Kümelerin bu aşamaları ise kısaca şu şekildedir (Kavak, 2013: 15):

- *Embriyonik Aşama:* Küme aktörleri için bu evre keşiflerin, buluşların ve içsel yatırımın yapıldığı dönemdir.
- *Büyüme Aşaması:* Bu dönemde rakip ve taklitçi işletmeler ile ana işletmeden ayrılan küçük işletmeler kümeye katılarak gelişmekte ve girişimciliğı desteklemektedir.
- *Olgunluk Aşaması:* Bu aşamada, faaliyetler ve süreçler rutin hale gelmektedir, daha fazla taklitçi işletme pazara girmekte, maliyetler rekabet avantajı için uygun konuma gelmektedir.
- *Düşüş Aşaması:* Bu evrede ürünler daha düşük maliyetle üretilmekte veya ikame ürünlerle maliyetlerin düşürülmesi eğilimi bulunmaktadır.

Akbay'a (2014: 6) göre, kümelerin oluşumu beş kademedeyincelenabilir:

- *Yoğunlaşma:* İşletme ve diğer aktörlerin zaman içerisinde katılımlarıyla oluşan sanayi bölgelerinde görülmektedir. Bu bölgelerde işletmeler arasında ağlar yeterince oluşmamıştır.
- *Kümenin Ortaya Çıkışı:* Coğrafi alanda birbirine yakın aktörlerden bazılarının daha özel bir faaliyetle ilgili etkileşim başlatmaları ve birlikte faaliyette bulunmalarını sağlayan fırsatların farkına varmaları şeklinde olmaktadır.
- *Gelişen Küme:* Benzer ya da ilgili faaliyet alanlarında çalışan yeni aktörler ortaya çıktıkça veya bu tip aktörler bölgeye çekildikçe, tüm bu aktörler arasında yeni bağlantılar oluşmaktadır. Resmi veya resmi olmayan işbirliği örgütleri sahaya inebilir, bölgeye ve faaliyetlere ilişkin genelde ortak çağrışım, internet sitesi oluşumları görülmeye başlanmaktadır.
- *Olgun Küme:* Belirli aktör yığına erişmiş, aynı zamanda kümenin dışındaki diğer kümelerle, faaliyetlerle ve bölgelerle ilişkilerini geliştirmiştir. Buralarda, yeni girişim, ortak girişim ve filiz işletmeler



(spin off) aracılığıyla yeni işletmeler oluşturmaya yönelik bir ortam bulunmaktadır.

- *Dönüşen Küme:* Zaman ilerledikçe, pazarlar, teknolojiler ve süreçler değiştikçe kümeler de değişmektedir. Kümelenmenin varlığını devam ettirmesi, durgunluk ve düşüş gibi riskleri önlemeleri için, yenilik yapmaları ve yeniliklere adapte olmaları gerekmektedir. Bu, farklı faaliyetlerde bulunan işletmeler için bir ya da daha fazla yeni kümeye dönüşme olabileceği, üretim ve dağıtım kanallarının değişmesi ile de mümkündür.

Coğrafik yoğunlaşmalar da kümelenmelerin oluşumunda belirleyici bir etkiye sahiptir. Pazara yeni giren işletmeler birbirinden uzak ve yeni konumlar yerine mevcut kümelenme içerisinde olabilmektedir. Böylece, tedarikçiler ve pazarlama karması elemanları coğrafik yapı içinde hızla artacaktır. Ayrıca, kümelenme içinde yer alan işletmelerin fazla sayıda olması önemli bir iç pazar oluşturmaktadır (Yüce, 2012: 18–19).

### **1.3. Kümelerin Özellikleri ve Sınıflandırılması**

Kümelerin farklı mekânsal, ilişkisel, ekonomik yapılarda ve türlerde ortaya çıkmasına neden olan birçok sebep vardır. Küme türlerini belirleyen çok sayıda etmen arasında sektör yapısı, bölgesel ve kuramsal altyapı, kümeye ait işletme sayısı, büyüklükleri, hiyerarşi ve karşılıklı bağımlılık öngörülmektedir (Kocaoğlu, 2013: 152 – 153).

#### **1.3.1. Kümelerin Özellikleri**

Kümelenme, üretim sistemi, dağıtım kanalları ve tüketicileri kapsayacak şekilde genişlemektedir. Bu genişlemeye; tedarikçiler, teknolojik ya da genel girdileri sağlayan diğer sektördeki işletmeler ile kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları (STK), üniversiteler, diğer eğitim kurumları, mesleki eğitim kurumları, bilgi ve AR-GE desteği sağlayan kurumlar ve gibi diğer kurumları da kapsamaktadır. Bir kümenin aktörleri olan işletmeler, tedarikçi, müşterileri veya rakip işletme gibi çeşitli rollerde bulunmaktadır. “Örneğin bir üniversite, bir kümelenmenin üyesi olabilmekte ve o üniversite bir üretim işletmesine bilgi sağlayabilmektedir. Bu

durumda üniversite, kümelenme içinde bilgi tedarikçisi haline gelmektedir” (Karayel, 2010: 42; Demirgil, Ünlü, Sezgin, Sungur ve Dulupçu, 2016: 26).

İyi gelişmiş bir küme içerisinde farklı ortak bağlantılar olmaktadır. Bu bağlantıların sayısı ve ekonomik değeri kümelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlantılar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Alüftekin, Yüksel, Taş, Çakar ve Bayraktar 2009: 13–14; Erkut, 2013: 13):

- Ortak müşteriler (hem birey, hem işletme),
- Ortak tedarikçiler ve hizmet sağlayıcı işletmeler,
- Ulaşım, iletişim vb. ortak alt yapı ve üst yapı sistemleri,
- Ortak eğitim ve çalışma tesisleri ile işçi havuzu için ortak yaklaşımlar,
- Ortak üniversite, AR-GE merkezleri ve teknoloji sağlayan kurumlar.

“Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili tedarikçileri koordine etmede, bölgenin gelişimini ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır” (Eraslan vd., 2008: 118).

Eroğlu ve Yalçın’a (2012: 84) göre, kümelenmenin birinci özelliği, genel karakterdir. Kent alanlarını, bölgeleri hatta ulusal sınırları aşan ölçekte konumlanan ve birçok kümelenmede görülen coğrafi yakınlıktır. İkincisi, küme karakteristiği, yani işletmeler arasında ve diğer kuruluşlarla (üniversiteler, devlet araştırma laboratuvarları ve teknoloji ve iş alt yapısı desteği sunan diğer birimler vb.) kuvvetli resmi ya da resmi olmayan ilişkilere sahip işletmeler topluluğu olmasıdır. Üçüncü özellik ise, kümelerin büyük ölçekli yapılar olması ile kritik ana girdiler için kendi taleplerini karşılayabilme kabiliyetidir.

Rabellotti’nin (1995) araştırmasına göre, kümelenmenin temel özelliklerini şu şekilde özetlenmektedir:

- Sektör olarak uzmanlaşmış küçük ve orta ölçekli işletmelerin coğrafi yakınlığı,
- Ürün, bilgi ve insan gücünün değişimine dayalı ileri ve geriye yönelik bağlantılar,

- Ekonomik birimlerle ilişki, genel kültür ve sosyal geçmiş,
- Küme içerisinde faaliyet gösteren ekonomik birimleri destekleyen kamu kurumlarının ve özel yerel kurumların ağ yapısıdır.

Kümelenmenin diğer bir özelliği ise, belirli yetenek ve yeterlilik seviyesinde insanlardan meydana gelen işçi havuzu kaynağı oluşturmaktır. “Kümelenme içindeki işletmelerin talep ettikleri çalışan özellikleri benzer olmakla birlikte; çalışanlara sunulan fiziki ortamlar, ücretlendirme, eğitim vb. gibi insan kaynakları uygulamaları da aynıdır. Bu durumda kümelenmeler, çalışma koşulları itibarıyla kendi içlerinde homojen bir görüntü sunmaktadırlar. Aynı zamanda, çalışma koşulları bakımından dışarıdaki işletmelere göre daha etkin bir durum ortaya koymaktadırlar. Bahsedilen çalışma koşulları, kümelenme içinde çalışanların, çalıştıkları bölgeyi algılamalarını ve bölgede çalışma isteklerini de etkilemektedir” (Türkay, 2010: 145).

### **1.3.2. Kümelerin Sınıflandırılması**

Kümelenmeler özellikleri doğrultusunda farklı boyutlarla rekabet avantajı yaratarak, küme aktörlerinin “üretkenliği” ve “verimliliğini” artırmaktadır. Bu “üretkenlik ve verimlilik” işletmelerin yenilik ve yaratıcılık düzeyi etkilemekte böylece yeni mal veya hizmet üretilmektedir (Yüce, 2012: 24).

Markusen (1996), çalışmasında kümelenme tiplerini ve özelliklerini araştırmıştır. Markusen’e göre beş ayrı küme vardır. Bunlar:

- Marshall Tipi Endüstri Bölgeleri
- İtalyan Tipi Kümelenme
- Göbek ve Ok Modeli Kümelenmeler
- Uydu Sanayi Bölgeleri (Kümelenmeleri)
- Devlet Ağırlıklı Kümelenmelerdir

Keskin ve Dulupçu’ya (2010: 454) göre, gelişme yönüne göre kümelerin sınıflandırılması şu şekildedir:

- *İşleyen Kümeler*: Kritik sayıya ulaşmış işletmeler, yerel bilgi, uzmanlaşma, personel ve kaynakları kendi avantajlarına uygun kullanarak kümelenme dışındaki işletmelerle rekabet etmektedir.
- *Gizli Kümeler*: İşletme sayısı kritik noktada değildir fakat coğrafi yakınlıktan yararlanmayı sağlayan etkileşim ve bilgi akışı bulunmamaktadır.
- *Potansiyel Kümeler*: Başarılı bir kümelenme olmak için yeterli yetenek ve niteliklere sahiptir fakat bunlar yeterli değildir.
- *Zorlama Kümeler*: Bu kümelenmeler devletin desteğine sahiptir fakat organik gelişme için gerekli olan yeterli işletme sayısı ve uygun koşullara sahip değildir. Devlet programlarında yazılı olan elektronik ve biyoteknoloji kümelerinin büyük bir kısmı örnek olarak verilebilir.

Kümelerin sınıflandırılmasına ilişkin bir diğer sıralama şu şekildedir (Timurçin, 2010: 150):

- *Dikey Kümeler*: Alıcı ve aracılardan ilişkilerinin birbirleri ile sürekli, sağlam ve yoğunlukları olan işletmelerin gruplarından, değer zincirlerinden oluşmaktadır.
- *Yatay Kümeler*: Ürünlerin tamamlayıcılık ya da ikame ilişkileri sayesinde ağ dışlılıkları ile yakın sektörlerin tek bir sektör olarak birbirlerine bağlanması ile oluşan işletme gruplarıdır.
- *Karmaşık Kümeler*: İşletme gruplarının aynı anda hem yatay hem de dikey olarak birbirleri ile bağlantılı ilişkilerinden oluşmaktadır.
- *Kapsayıcı Kümeler*: Karmaşık kümelerin sanayi hizmetleri ile özel altyapı hem de önemli kamu ve toplumsal aktörleri kapsayan ilişkilerden oluşmaktadır.

Gelişmemiş ya da gelişmekte olan bölge ekonomilerinin kalkınmasında destekleyici yöntem olarak kullanılan ve devlet politikalarında uygulanacak bir araç olarak nitelendirilen kümelenme için literatürde pek çok modelden bahsedilmekle birlikte temelde kümelenme şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Seçilmiş, 2015: 10):

- *Saf Kümelenme Modeli (The model of pure agglomeration)*: Temelini coğrafi yakınlık oluşturan bu model, kümelenmenin azalan işlem maliyetleri, uzmanlaşmış yerel iş gücü, bilgi akışı ve dışlılık üzerine etki yapmaktadır.

- *Endüstriyel Kompleks Kümelenme Modeli (The industrial-complex model)*: Bu model, ticari bağlantıları temel alan işletmeler arasındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir ve istikrarlı ilişkileri kümelenmenin gerçekleşmesi için kullanmaktadır.
- *Sosyal Ağ Kümelenme Modeli (The social-network model)*: Bu model, resmi olmasa dahi, kurumların ve bağlantıların rolleri ile ekonomik faaliyetlerin sosyal entegrasyonuna odaklanmaktadır.

Kümeler, etkinlik ve kendini gerçekleştirme düzeyleri açısından da farklılık göstermektedir. Bu açıdan kümeler için şu kategoriler kullanılmaktadır (Timurçin, 2010: 151–152):

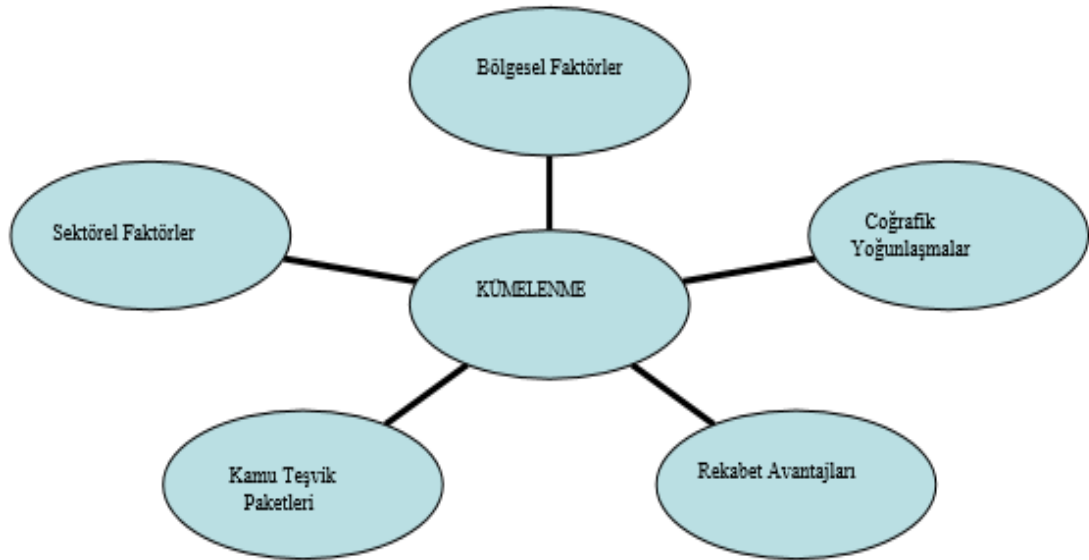
- *Çalışan (Güçlü) Kümeler*: Yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynak yığını, işletmelerin dış rekabette avantaj olarak kullandıkları yoğunlaşma ekonomisi doğrultusunda yaratırlar. Yerel rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimden doğan bilgi olmaktadır.
- *Gizli (Kısmi) Kümeler*: Kümelenmenin yararlarından faydalanmak için yeterli ama aynı bölgede bulunmamaktan dolayı yeterli etkileşim ve bilgi akışı düzeyini geliştirmemiş ilişkili sanayilerdeki önemli işletmeler kitesidir. Kısmi olarak bilgi, ürün ve dağıtım kanallarının olumlu olmasına rağmen istenilen düzeyde değildir.
- *Potansiyel Kümeler*: Başarılı kümelerin gelişimi için gerekli özelliklerin bazılarını sahiptirler. Gelişmiş ağ yapıları, girişimcilerin rekabet yeteneği ve ortak hedefler doğrultusunda büyüebilmektedir.
- *Politik Güdümlü Kümeler*: Devlet tarafından destek amacıyla seçilen ancak doğal gelişme için önemli işletme ya da şartların eksik olduğu kümelerdir.
- *“İyi Niyetli Düşünce” Kümeleri*: Sadece önemli bir kitle değil aynı zamanda doğal gelişmeyi destekleyebilecek her hangi bir avantaj kaynağının da eksik olduğu politik güdümlü kümelerdir. Aynı şekilde bunlar potansiyel kümelenme olarak da ifade edilmektedir.

Kümelerin sınıflandırılması, küme destekleme politikalarının detaylarını belirlemede oldukça yararlıdır. “Örneğin, çalışan kümeler için dış pazarlara erişimin kolaylaştırılması; gizli kümeler için işletme arası bağlantılar, kurumsallaşma ve bilgi

üretimi gelişimine imkân veren kendini gerçekleştirme düzeyine ulaştırmak. Potansiyel kümeler için çalışan bir küme olma yolunda yeterli kitleyi geliştirmek veya çekmek; iyi niyetli düşünce kümeleri için ise daha fazla yaratıcı yaklaşımlar yaratmak rekabet avantajı yaratılabilmesi açısından önemlidir” (Timuçin, 2010: 152).

#### 1.4. Kümelenme ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Son yüzyılın küresel yapılanmasında rekabet ve rekabetçilik kavramı ve bunun yanı sıra nasıl rekabetçi olunur ve bu rekabetçilik nasıl sürdürülebilir sorularının cevabı Porter’ın yapmış olduğu araştırmalarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Porter’ın bu konuyla ilgili olarak yapmış olduğu çıkarım ise ekonomisi güçlü olan ülkeler aynı zamanda rekabetçi bölgesel sektörlere de sahiptir. Bunu da kümelenme yaklaşımı gerçekleştirmektedir (Kuşat, 2010: 120).



Şekil 3 : Kümelenmeyi belirleyen faktörler (Yüce, 2012: 1)

Şekil 3’te görüldüğü üzere, kümelenmeyi oluşturan faktörlerden olan rekabet avantajı düşük maliyet ve farklılaşabilme avantajıyla ilgilidir (www.kobikumelenme.gov.tr, 2016). Kümelenmenin, küçük veya büyük ölçekte işletmeleri kapsayan, bölgesel ya da uluslararası rekabet avantajı yaratan ve çağdaş kavramları içeren bir yaklaşım olması; yerel yönetimleri, kamu kurumlarını, özel kuruluşları, araştırma kurumlarını, sivil toplum kuruluşlarını ve toplumun diğer ilgili alanlarında yer alan aktörleri bir araya getirmektedir. Böylece planlamalar ve

uygulamalar, merkeziyetçilikten uzaklaşarak yerel aktörlerin katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte, rekabet gücü yüksek işletme ya da sektörlerin seçilip, eksik aktörlerin tamamlanıp, aralarındaki iletişimin etkin olması sağlanmaktadır. Sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılması ve rekabet avantajının sürekliliğinin sağlanması ulaşmak istenilen hedeftir (Erkut, 2011: 17).

Kümelenmenin ana faydası ve gerçekleşme gerekçesi rekabet üstünlüğü yaratmak ve bunun sürekliliğini sağlayan bir yapı ortaya koymaktır (Aydemir ve Soydaş, 2014: 15). Kümelenmenin rekabet üzerinde üç önemli aşamada etkisi vardır. İlki; aynı sınırlar ve piyasada hareket eden işletmelerin “verimliliğini” arttırmak, ikinci aşama; “yenilikçiliğin yönünü ve hızını belirlemek,” son aşama ise; kümelenmenin kendi içinde gelişmiş ve güçlenen yeni iş olanaklarının artırılmasıdır (Deller, 2009: 59).

Kümelenme bölgesel rekabet gücünü artıran bir yaklaşımdır. Vardan (2009: 5) araştırmasında, küresel ekonomik krizlerde fırsat ve tehditleri önceden fark eden işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan ve uzmanlaşmada yarar sağlayan bu yaklaşımın rekabet gücü kazandıracağını belirtmektedir. Ayrıca “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” (KOSGEB) ve “Alman Teknik İşbirliği Kurumu” (GTZ) işbirliği ile yürütülen “Anadolu’da Ekonominin Desteklenmesi Projesi” doğrultusunda yayımlanan “Küme Yönetimi Uygulama Kılavuzunda” kümelerin başarılı faktörleri şu şekildedir (Yüce, 2012: 18):

- 1) Ekonomik performans, pazara erişim ve yenilik yapma yeteneği açısından yeterli potansiyel çıktıya sahip işletmeler,
- 2) Ortakların kümeler ve küme faaliyetlerine aktif olarak katılımının temeli olarak çıkar beklentisi ve bu çıkarlara açıkça yönelimi,
- 3) Aktif bilgi havuzlama ve özellikle de “söze dökülmemiş bilgi” türü bilginin havuzlamasına katılıma hazır olma,
- 4) Karşılıklı güveni bir esas olarak oluşturma ve sürdürme,
- 5) Küme faaliyetlerini koordine etmek ve iç ve dış ağların oluşturulmasını idare etmek (küme yönetimi) için bütün ortakların katıldığı ortak bir ağ yönetimi,
- 6) Toplum ve piyasalar için ortak bir imajın geliştirilmesi.

Kümeler, başka bir açıdan incelendiğinde ise, süreçleri ve ilişkileri içermektedir. Bunlar somut olabilirken çoğu zaman soyuttur ve analitik araçlara bağlı standart istatistiklerle ölçülememektedir (McRae-Williams, 2004: 238). Kümelenmelerin üstünlüğü, rekabet üzerinde etkisi olan kişisel ilişkiler, yüz yüze iletişim, birey ve kurumların oluşturduğu ağlar ile kendi aralarındaki etkileşim derecelerine bağlıdır. Kümelenmenin gerçekleşmesi bu tür ilişkilerin ilgili alanlarda gelişmesine ve daha etkili olmasına imkân sağlarken, resmi veya resmi olmayan kültürel normlar ise, kümelenmenin gelişmesinde ve çalışmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Öcal ve Uçar, 2011: 296).

#### **1.4.1. Kümelenmenin Faydaları**

Kümelenme, işlevsel açıdan birbirine bağımlı işletmeler arasında ürün, bilgi veya teknolojinin iletimi ve etkileşimi yoluyla oluşmaktadır. Kümelenmeler belirli hedefler doğrultusunda ve fayda beklentisi içerisinde bulunmaktadır. “Öncelikle bir kümenin üyesi olmak girdi sağlamada, bilgi, teknoloji ve ilgili kurumlara ulaşmada, ilişkileri koordine etmede ve gelişimi teşvik etmede daha verimli çalışmalara olanak sağlamaktadır. Müşteriler, üreticiler ve rakipler ister belli bir yakın coğrafyada konumlanmış, ister tamamlayıcı uzmanlıkla bağlantılı kurulmuş olsun etkinliği teşvik eder ve uzmanlaşmayı artırmaktadır. Küme içerisindeki rekabetçi ve işbirlikçi tutumların etkileşimi yeni ürün oluşumunda ve yaratıcılıkta önemli dinamikleri harekete geçirmektedir. Küme içindeki işletmeler arasında güvenden kaynaklı işbirlikleri ile riskler minimize edilmekte ve rekabetçi pozisyonlar maksimize edilmektedir” (Eroğlu ve Yalçın, 2012: 85; Şahin, 2016: 7). Ayrıca küme aktörleri, kendi aralarında önemli bir iç pazar oluşturmakta ve piyasaya yeni giren işletmeler hazır ilişki ve ağlardan kolayca yararlanmaktadır (Kavak, 2013: 32).

Herhangi bir kümeye dâhil olan işletmelerin, diğer işletmelere kıyasla daha rekabetçi, yenilikçi ve daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Kümelenmelerin oluşturduğu avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Keskin, 2009: 117–118):

- Kümelenmeler, işletmelerin pazar payından daha büyük oranda pay almasını sağlamaktadır.



- Kümelenmeler, işletme kaynaklarını birleştirerek ve giderlerini paylaşarak maliyet etkinliği oluşturmaktadır.
- Kümelenmeler, iş (ticari) kalkınma stratejileri konusunda bilgi paylaşımı sağlamaktadır.
- Kümelenmeler, pazar bilgisinin ve pazara yönelik fikirlerinin paylaşılması ve ortak öğrenme ortamı yaratmaktadır.
- Tedarikçilerle işbirliğinin yanı sıra kümelenmeler; işletmeler, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve diğer destekleyici kurumlar arasında da işbirliğinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.
- Kümelenmedeki işletmeler, zorlayıcı pazar rekabet koşullarına daha düşük oranda maruz kalmaktadır.
- Kümelenmeler içinde bulunan işletmelere diğer işletmelerin bilgi birikimi ve uzmanlıklarından faydalanmalarına imkân tanımaktadır.
- Kümelenmeler, inovasyon oranlarının yükselmesini sağlamaktadır.
- Kümelenmeler, benzer sorunlara ortak çözümler getirmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Kümelenmeler, zorlayıcı rekabet koşulları için engelleri kaldırmada rol oynamaktadır.

Kümeler, işletmelerin bilinçli veya bilinçsiz olarak bir araya gelmesi; ortak proje geliştirme, ortak AR-GE faaliyetlerinde bulunma, yatay ilişkiler yoluyla veya tedarikçilik faaliyetleri gibi dikey ilişkiler yoluyla olmaktadır. Bu ilişkiler kanalıyla gizli bilgi dâhil her türlü bilginin aktörlere iletilmesi sağlanmaktadır. Bilgi dağılımının doğal sonucu olarak da tasarım yetkinliğinin, yaratıcılığın ve yenileşim faaliyetlerinin gelişmesi, bölgedeki teknoloji seviyesinin giderek yükselmesi, bilgiye dayalı katma değer artması ve verimliliğin güçlenmesi sağlanmaktadır (Gözek, 2012: 35).

Kümelenmede yer alan benzer faaliyette bulunan işletmeler ile işbirliğine giden küçük bir işletmenin (büyük ölçekli bir işletme gibi harekete geçilmekte) talebi tedarikçiler tarafından kısa zamanda yerine getirilmektedir. Başka bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise, kümelenme aktörleri arasında karşılıklı bağımlılık olup, birisinin göstereceği iyi performans diğerlerini de iyi yönde etkilemektedir. Örneğin,

geleneksel veya alternatif turizm sektörü kümelenmesinde, ziyaretçilerin destinasyon üzerine görüşlerini sadece çevresel çekicilikler etkilememekte; ayrıca konaklama tesisleri, ulaşım hizmetleri, rehberlik, yeme-içme yerleri, alış-veriş merkezleri gibi tamamlayıcı ürün ve hizmetlerin kalitesi ve verimlilikleri de etkilenmektedir (Kavak, 2013: 30–31).

Bir başka araştırmada (Eroğlu ve Yalçın, 2012: 85) kümelenmenin avantajları şu şekilde özetlenmektedir:

- İşletmeler küme içerisinde normalden daha hızlı büyürler.
- Kümeler fazla sayıda yeni işletmelerin sektörlere girişlerini sağlar.
- İşletmeler küme içerisinde daha yenilikçi olurlar.
- Bilimin küme içerisindeki gücü ile birlikte, yeni işletmelerin oluşumu ve gelişimi gözlenir.
- Kümelenme, dışarıdaki kalifiye işgücünü çekebilmek için fırsatlar oluşturur.
- Kümelenme, uzmanlaşmış tedarikçilere ve müşterilere yakınlık sağlar.

“Kümeler özelleşmiş kaynaklar, hizmetler, bilgi, araştırma enstitüleri ile eğitim gibi genel ihtiyaçlara daha etkin erişim sağlayarak; işletmeler arasında daha kolay koordinasyon ve işlem yapılmasını sağlamakta; iyi örneklerin yayılmasını hızlandırarak ve rakipler arasında performans kıyaslaması (benchmarking) yapılmasına imkân tanıyarak verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır” (Kavak, 2013: 34).

Kümelenmeler, işletmelerin kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin erişimine de katkı sağlamaktadır. Örneğin, kümeye dâhil olan işletmelere, devlet tarafından yapılan ve sunulan altyapı, AR-GE merkezleri, eğitim kurumları vb. hizmetlerden ve olanaklardan kolayca ve bedava sahip olmalarına imkân sunmaktadır (Kavak, 2013: 32).

Kümelenmelerle rekabet avantajı gücü arasındaki doğru orantılı ilişkiyi daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek üzere kümelenmenin işletmelere sağlayacağı faydalar şunlardır (Aydemir ve Soydaş, 2014: 15):

- Üretkenliği artırarak verimlilik artışları sağlamaktadır.
- İnovatif faaliyetleri ve sonuçta yeni ürün ve süreçleri ortaya çıkarmaktadır.
- Modern bilgi ve teknolojiye ulaşımı kolaylaştırarak maliyeti azaltmaktadır.
- Kalifiye elemanların aynı çatı altında toplanmasını sağlayarak işletme maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır.
- Yerel tedarikçilerin kullanımı ile maliyetler düşürmektedir.
- Pazar, teknoloji, rekabet bilgileri aynı çatı altında toplamaktadır.
- Sanayi, üniversite, devlet ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya toplayarak işbirliğini güçlendirmektedir.
- Yeni iş alanlarını ve istihdamı desteklemektedir.
- Pazara giriş kolaylığı sağlayarak giriş engellerini azaltmaktadır.
- AR-GE faaliyetlerinde akademik kurumlardan ve devlet kurumlarından destek alma daha da kolaylaştırmaktadır.
- Teknolojiye ulaşım konusunda fayda sağlamaktadır.

Kümelene; piyasalar, teknoloji ve diğer alanlar hakkındaki verilerin yayılmasını, işletmelerin müşterilere yönelik spesifik hizmetler sunmasını, tedarikçilerin belirlenmesini ve insan kaynaklarının uzmanlık alanları doğrultusunda paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Erkut, 2011: 24).

#### **1.4.2. Rekabet Analizinde Elmas Modeli Yaklaşımı**

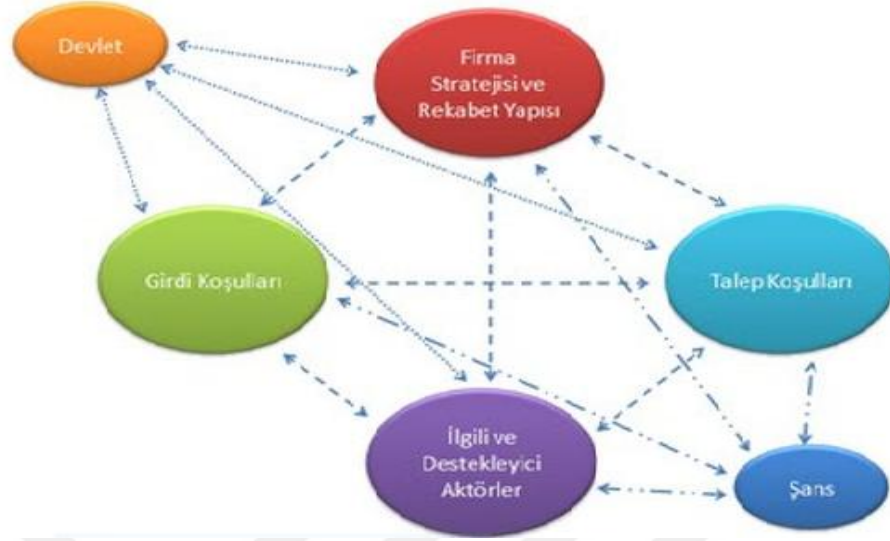
Amerikalı ekonomist Michael Porter tarafından rekabet avantajı üzerine geliştirilen Elmas Modeli (Lade, 2006: 325), dört değişkenden meydana gelen bir sistemden oluşmaktadır. Eğer bir küme, bu dört değişkenden ve aralarındaki bağlardan destek sağlanarak oluşturulan Elmas Modeli, kümeyi küresel ölçekte rekabet edebilir hale getirmektedir (Bozkurtoğlu, 2013: 7).

Uluslararası rekabette analiz yöntemlerinden biri olan Elmas Modelinin temelleri Michael Porter tarafından atılmıştır. Michael Everett Porter, “Harvard Üniversitesi İşletme Bölümünde (Harvard Business School) ekonomi ve yönetim bilimleri profesörüdür ve Strateji ve Rekabetçilik Enstitüsü (Institute for Strategy and Competitiveness) başkanıdır. Porter ayrıca kümelene ile rekabet avantajlarının meydana getirilmesi teorisinin kurucusudur. Birçok otorite tarafından en etkili

yönetim düşünürlerinden biri olarak belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle Michael Porter stratejik yönetim alanındaki tespitleri ile çığır açmış bir yönetim gurusudur” (Has, 2013: 1).

Porter tarafından literatürde önemli ivme kazanan ve rekabet avantajı yaratmada araç olarak kullanılan kümelenme kavramı üstünlük arayışının yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Rekabet üstünlüğü ile ilgili yapılan araştırmaların başlangıcından günümüze kadar olan süreçte, kümelenmenin kavramının incelenmesi ve analizi, ulusal veya bölgesel ekonomilerin yenilikçi özelliklerinin ve rekabetçi güçlerinin tespit edilmesinde popüler bir araç haline gelmiştir (Arıcıoğlu, Gökçe ve Koraş, 2013: 3). Porter, rekabet avantajı gücünün ülkelerin mevcut kaynaklarını minimum düzeyde kullanarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği faaliyet alanlarının seçmesi gerektiğini ve kurulacak kümelerle de sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Porter kümelenmeyi ortaya koyarken, rekabet üzerinde etkisi olan Elmas Modelini temel almaktadır. Elmas Modeli olarak adlandırılan yapının unsurları şunlardır: *Girdi Faktörü, Talep Faktörü, İlgili ve Destek Sektörler, Şirket Stratejileri ve Rekabet (iş) Ortamı, Devlet (Kamu) Faktörü ve Şans Faktörüdür* (Arıcıoğlu vd., 2013: 3; Tutar vd., 2011: 5). Modelin dört etmeni arasındaki etkileşim ve yoğunluk, işletmelerin üretkenliğini ve rekabet gücünü artırmaktadır (Asheim, Cooke ve Martin, 2006: 9). Örneğin girdi faktöründeki avantajlar, rekabet düzeyi için yeterli olmadıkça kümelenme işletmeleri yenilikçi olmaya teşvik etmeyecektir. Benzer şekilde, talep faktörü bölgesel rekabet yapısına uygun olmadıkça kümelenme avantaja dönüşmemektedir. Bu bağlamda, Elmas Modelindeki unsurlar arası etkileşim (Porter, 1990: 71–72), doğal kaynaklara dayalı sektörlerde, düşük teknoloji ya da yetenek gerektiren alanlarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak, bu durum sürdürülebilir bir yapıda değildir ve rakipler tarafından kolaylıkla uygulanabilir niteliktedir (Tiftik, 2011: 110).

Girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler, işletme stratejisi ve rekabet şartları modeli oluşturan ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen değerler olurken; devlet ve şans faktörleri iki dolaylı faktördür (Koç ve Özbozkurt, 2014: 88)



Şekil 4: Porter'ın Elmas Modeli (Erkut, 2011: 21)

Şekil 4'te görüldüğü üzere, devletin dışsal bir etken olarak dört faktör üzerinde etkisi olduğu dikkat çekmektedir. Modeli oluşturan değerler arasındaki etkileşim bağlarının birbirlerine ve modelin bütününe etki derecesi bölgeden bölgeye, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir (Erkut, 2011: 2). Porter'ın (1990) Elmas Modeli aşağıdaki kısımda açıklanmaktadır.

#### 1.4.2.1. Girdi (Arz) Faktörü

Ülkeler kendi girdileri olan kaynakları ve teknolojileri kendileri üretebilmektedir. Bölgenin özelleşmiş girdi, işgücünün niteliği, sermaye, fiziki altyapı, bilgi altyapısı, bilim teknoloji altyapısı, tedarikçiler, ara mallar, hammaddeler vb. alanlardaki nitelikleri belirli bir sektörde rekabet edebilmesi için gereken girdi faktörünü kapsamaktadır (Keskin, 2009: 114).

Endüstriler, içinde buldukları piyasa koşullarına uygun ve yeterli girdilere sahip olabilirse başarılı olmaktadır. Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 114):

- *Beşeri Kaynaklar*: İşgücü sayısı, niteliği
- *Fiziki Kaynaklar*: Arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi

- *Bilgi Kaynakları*: Mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi, piyasa bilgisi
- *Sermaye Kaynakları*: Yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası,
- *Altyapı*: Çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumlarıdır.

1980 yılları öncesi, kapalı ekonomilerde rekabetin durağan ve zayıf olduğu ve maliyet minimizasyonu doğrultusunda olduğu dikkat çekmektedir. “Kapalı ekonomilerde, üretim faktörlerindeki rekabetçi üstünlük veya ölçek ekonomileri belirleyici olmaktadır. Ancak bu görünüm, günümüzde gerçek rekabeti ortaya koymakta başarısız kalmaktadır. Rekabet, yeniliği ve stratejik farklılıkları araştırmaya dayalı hale gelmiştir. Faktör girdilerine dayalı minimizasyonun değerini yitirmesinde üç koşul etkin rol oynamaktadır (Öcal ve Uçar, 2011: 297–298).

Porter rekabet gücü açısından “girdi faktörünü, basit (doğal kaynaklar, iklim, bölge, yeteneksiz ve yarı yetenekli işgücü ve borç sermayesi) ve gelişmiş girdi faktörü (modern dijital veri iletişim altyapısı, mühendisler ve bilgisayar uzmanları gibi yüksek eğitilmiş personel ve araştırma kurumları) olarak ikiye ayırmaktadır.” Günümüzde gelişmiş girdi faktörleri, uluslararası rekabet üstünlüğü elde etmede oldukça önemlidir (Öcal ve Uçar, 2011: 297–298). Porter’ın (1990: 82) verdiği örnekte; “diyabet alanında uzmanlaşmış iki hastaneye sahip olan Danimarka’nın, dünya insülin pazarının başlıca ihracatçılarından birisi olduğundan bahsedilmektedir. Uzmanlaşmış faktörler oluşturduktan sonra bunları sürekli yenileyip geliştiren bu ülke, sağlık alanında dünyanın sayılı ülkelerinden birisi olma konumunu korumaktadır. Bir başka örnek ise çiçek ve bitkilerin toplanması, paketlenmesi ve taşınması konusunda uzmanlaşan Hollanda’nın dünyanın bir numaralı çiçek ihracatçısı konumuna gelmesidir.” Girdi faktörünün, yeterli ve kaliteli seviyede olması rekabet gücü kazanımı açısından önemlidir (Güneş, 2009: 23).

#### **1.4.2.2. Talep Faktörü**

Kümedeki işletmelerin, müşteriler ya da tedarikçilere yönelik üretimleri talep faktörünü etkilemektedir. Talep faktörü, kaliteli ve nitelikli ürünler talep edenleri, sorunlara çözümler arayan müşterileri, tüketici haklarını koruyan düzenlemeleri,

müşteri talep önceliği vb. unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, değişimleri yakından takip eden bir pazar, yerel işletmelerin küresel ölçekte olmasını da sağlamaktadır (Keskin, 2009: 114).

Porter, ulusların rekabet üstünlükleri ile ilgili araştırmasında, işletmelerin ürettikleri ürüne veya hizmete olan yerel talebin güçlü ve bilinçli olmasının öneminden yola çıkarak talep şartları faktörüne de vurgu yapmıştır. Güçlü ve bilinçli bir yerel talebin birçok yararı vardır; ilk olarak satıcılara alıcıların isteklerini anlamaya yönelik bilgi sağlar. Daha sonra ise işletmelere, müşterilerin beklentilerinde meydana gelebilecek değişimleri erkenden fark etmesini sağlar. Böylece işletmeler rekabet avantajı elde eder. Yerel alıcıların tüketicilere yönelik bilinçlenme düzeyi arttıkça, onların taleplerine yeterince cevap verebilen bir işletmenin uluslararası ortamda rekabet gücü kazanma şansı da yükselecektir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 88).

Bölgelerdeki yerel talep, işletmeleri ve üreticileri yeni ürün veya hizmetler konusunda diğer bölgelere göre daha önce veri sağlayabiliyorsa, o bölgenin de rekabet gücü artmaktadır. Yerel pazardaki alıcılar; yerel işletmelere yenilik, çeşitlilik ve kalite yönünden ileri rekabet için baskı yaparak onların yabancı rakiplere oranla rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlamaktadır (Eroğlu ve Yalçın, 2012: 89). Kümelenmede yer alan işletmeler dışarıdan gelen talepler için üreticiyken aynı zamanda kendi içlerinde de birbirlerinin müşterisi konumundadır. Kümelenmelerin dışından gelen talepler, kümelenme içindeki tüm işletmelere karşılıklı ticari ilişkiler vasıtasıyla yayılmakta, birçok işletme ve endüstriyi etkilemektedir. Bu durum karşılıklı etkileşimler dikkate alındığında hem mevcut pazardaki ve hem de kümelenme içindeki talebi pek çok açıdan geliştirebilmektedir (Öcal ve Uçar, 2011: 299).

#### **1.4.2.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler**

Küme içerisinde birbirine yakın konumlanmış tedarikçiler ile tüketiciler iletişim hattının yakınlığından, hızlı ve devamlı enformasyon akışından, sürekli fikir ve inovasyon alışverişi vb. alanlarda rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Uluslararası düzeyde rekabet edebilir tedarikçi ve destekleyici işletmelerin varlığı, maliyet avantajı sağlamanın yanında sektörün hızlı ve verimli bir şekilde gelişmesine

yardımcı olmaktadır. İlgili ve destekleyici sektörlerin (aktörlerin) varlığı ve bileşimi küme içerisindeki işletmelerin yenilik yapma süreçlerini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 89).

Bir endüstride ulusal avantajın belirleyicisi olarak, uluslararası rekabet gücüne sahip üretici endüstrilerin, yan veya destekleyici sanayilerin ülke içinde bulunması ifade edilmektedir. Gerek girdi temini gerekse yeniliklerin uygulanması ve faaliyetlerin uluslararası ortama taşınmasında, bağlı ve destek endüstrilerin durumu önemlidir. “Destek endüstriler; etkin bir destek ağı içinde işletmeye etkinlik, hız, önderlik ve maliyet avantajı kazandırır. Bilgi ağı ve kültürel yakınlık sayesinde bağlı ve destek endüstrilerden kaynaklanan uyarıcı etkiler devreye girmektedir.” Bağlı ve destek endüstrilere olan ihtiyaç, gelişmiş girdi faktörü ve talep faktörüne bağlı olarak geliştiği için; bunun da sistem bütünü içerisinde düşünülmesi gerekir. Bu süreçte tedarikçiler küresel rekabette güçlenmektedir. İlgili ve destekleyici endüstriler, bir endüstrinin gelişimi içinde, yerel işletmeleri de canlandırmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 118).

Bölgede ana bileşen, makine ve hizmetlerde uzmanlaşmış yerel tedarikçiler ve ilgili endüstrilerin yakınlığı, girdilerin küresel piyasalardan elde edilmesine engel olmaktadır. Bu durum, yetenekli yerel tedarikçilerin olmasını; bölgedeki işlem maliyetlerini ile ithalata ve uzaktaki satıcılara duyulan ihtiyacı azaltmakta, sorunların çözümünü de kolaylaştırmaktadır. “Bununla birlikte işletmeler dikey bütünleşmenin her bir değer düzeyini yeniden değerlendirme hakkına sahip olmaktadır. Araştırma ve geliştirme, dağıtım ve pazarlama gibi fonksiyonlarda tamamlayıcı işletme olmak daha kolay bir hale geldiğinden, yetenekli yerel işletmeler bu fonksiyonlarda yer alarak etkinliğe katkı sağlamaktadır” (Öcal ve Uçar, 2011: 301).

#### **1.4.2.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı (Şartları)**

Firma stratejisi ve rekabet yapısı, yerel rekabetin çeşidi ve yoğunluğunu belirleyen kurallar, teşvikler ve normlar ile ilgilidir. Bunlar, bir işletmenin iç ve dış pazarına yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Örneğin; firmaların yönetilme türleri, rekabet etme yöntemleri, işletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri, yönetici ile



çalışanlarının motivasyonları, ilgili endüstrideki rekabet gücü ve ulusal rekabet ortamının büyüklüğüdür (Öcal ve Uçar, 2011: 300; Eroğlu ve Yalçın, 2012: 90).

Ülkeler, yönetim uygulamaları ile rekabet üstünlüğü uygulamalarının uyumlu olması durumunda başarılı olmaktadır. Doğru ve işletmelerle uyumlu bir risk analizine dayalı ve stratejik yönetimin gereklerine bağlı seçilen bir firma stratejisi, küresel rekabet açısından önemlidir. Firma faaliyetinin gerçekleştirildiği sektörün yapısal özellikleri, rekabet durumu ve buna paralel bir strateji uygulanmalıdır. “Yerel rakipler birbirlerini fiyatları aşağı çekme, kaliteyi artırma ve yeni ürünler ve süreçler üretme yönünde zorlayacaklardır. Fiyattaki rekabetinin yanı sıra teknolojiye dayalı rekabet ulusal avantajın sürdürülebilmesi için gereklilik arz etmektedir” (Koç ve Özbozkurt, 2014: 89).

Bölgesel koşullar ve özellikler, işletmelerin rekabet stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, firmalar düşük rekabeti tercih etmektedir, ancak bölgesel rekabet firmaları yeniliğe, yeni bir şeyler üretmeye ve gelişmeye zorlamaktadır. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabeti doğurmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 120).

Porter (1990), bir bölgenin rekabet gücü üzerinde etkisi olan aynı zamanda birbiriyle ilişkili olan dört temel unsuru kullanarak Elmas Modelini oluşturmuştur (Öcal ve Uçar, 2011: 296). Ancak güncel kaynaklarda devlet faktörü ve şans faktörü de Elmas Modelinde diğer faktörler olarak incelenmektedir.

*Devlet Faktörü:* Küme çalışmalarının en önemli aktörü devlet olmakla birlikte dolaylı bir etkiye sahiptir. Devletin yaptığı faaliyetler ve uygulamalar bir tür “küme kolaylaştırıcısı” olarak hareket etmektedir. Devlet, işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde edebilmeleri için destekleyici görev ve sorumluluklara sahiptir. Bunlar; piyasalar için gelişen koşullar oluşturmak, işletmelerin verimliliklerini ve performanslarını yükseltmeye teşebbüs sağlamak ve onları bu yönde cesaretlendirmek, müşteri talep ve beklentilerini proaktif bakış açısıyla tahmin etmek, rekabette tekelleşmeyi engellemektir. Ayrıca devlet faktörü, küme aktörleri ile kamu kurum kuruluşları arasında bağlantı kurmaktadır. Bu bağlamda, elmas

modelinde devletin rolü, rekabet gücü sağlamak değil, modeli oluşturan dört ana unsurlar çerçevesinde etkileşimde olmak ve sektörü desteklemektir (Has, 2013: 5; Koç ve Özbozkurt, 2014: 89).

Kümelenme yaklaşımı kapsamında, devletin görev ve sorumlulukları; küme aktörleri arasında iletişimi ve ilişkileri kolaylaştırmak, kalkınma sorunlarına yönelik karşılaştırmalı üstünlük üzerine düzenleme sağlamak, ulusal ve bölgesel politikaların uygulanmasında etkin bir kurum olmaktır. Ayrıca teknolojik ve sosyo-kültürel gelişmeleri takip ederek politikalarında bu hususlara da yer vermelidir (Timurçin, 2010: 159).

*Şans Faktörü:* İşletmenin kontrol altında olmayan alanlar ile diğer faktörler kapsamında değerlendirilmeyen unsurlardır. Şans faktörü, aniden değişebilecek tesadüfi olaylardır. Bu olaylar bazen bir bölge için avantaj sağlarken, bazen ise bölge açısından negatif etkiler yaratabilmekte veya başka bir firmaya avantaj imkânı sunabilmektedir. Diğer bir deyişle, değişen fırsatlar aynı bölge içinde bazı firmaların rekabet güçlerini kaybetmelerine neden olurken diğer firmaların bundan dolayı bir avantaj ve güç kazanmalarını sağlayabilmektedir (Güneş, 2009: 25; Erkut, 2011: 23).

Küresel rekabeti dolaylı etkileyen olan şans faktörü genellikle yenilikler, temel teknolojilerde yenilenmeler, girdi maliyetlerinde ani değişimler (petrol), finans piyasasındaki değişimler (para birimi, döviz), dünya ve yerel talepteki büyük ölçekli dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar olarak ifade edilmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 120).

### **1.5. Kümelenme Politikaları**

Kümelenme politikası; kümelerin verimliliği ve rekabet edebilirliği yükseltmek, kümeye dahil olan işletmelerin kar oranlarını artırmak ve küme aktörleri arasında istihdam sağlamaya yöneliktir (Bacak ve Altaş, 2011: 4). “Bir kamu politikası olarak kümelenme politikalarının oluşumunda öncelikle devletin refah yaratma sürecinde iş dünyasının bütün potansiyelini açığa çıkarabilecek mikro destekleri ve makro politikaları oluşturması öncelik taşımaktadır. Devletin uygulamaya koyduğu temel politikalar, ulusal yatırım, endüstri ve ticaret politikaları kümelenme politikalarının

oluşturulmasından önce olması gereken temel politikalar.” Ayrıca, küme aktörlerinin ürün ve pazar geliştirmeye yönelik stratejileri olması zorunludur. Ayrıca, bu politikalar arasında karşılıklı uyum ve etkileşim olmalıdır (Timurçin, 2010: 156-157).

Kümelerin ortaya çıkmasında, gelişmesinde ve kümelenmeye yönelik politikaların oluşturulmasında öne çıkan dört kurumsal yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, özellikle kümelerin bulunduğu bölgedeki finans kurumlarının desteğidir. İkincisi, bölgede yer alan eğitim kurumlarının varlığıdır. Bu kurumlar sadece işçiye değil aynı zamanda işletme sahiplerine yönelik olarak da eğitimler sağlamaktadır. Bu eğitim programlarının yerel gereksinimlere yönelik olarak planlanması da ayrı bir önem taşımaktadır. Üçüncüsü, işletmelerin gelişmesine yönelik hizmetlerdir. Üretim, teknoloji ve ihracat konusunda çeşitli destekler sunan bu kurumlara ilk kuruluş aşamasında yerel yönetimlerin katkısı olmakta daha sonra ise tümüyle faaliyetlerini kendi bünyesinde sürdürmektedir. Dördüncü kurumsal yapı ise, sanayi hizmetleridir. Burada en önemli unsur sanayi için ucuz ve uygun niteliklerde satılan mallar, arsalar, binalar ya da altyapı hizmetleridir (Timurçin, 2010: 156–157).

Kümelenme politikaları oluşturulurken “mevcut kümenin yapısına (sektörün bölgede olması ve geçmişi, işletmelerin büyüklüğü, mevcut ve harekete geçebilecek bölgesel güç vs.) göre farklı politikalar geliştirilmelidir. Geliştirilecek olan bölgesel politikalarda öncelikle başka bölgelerin taklit edilmemesi gerekmektedir. Aksi halde oluşturulan politika bölgenin gelenek, yapı ve problemleri ile tutarlı olmayacaktır. Bölgenin dışındaki örnekler değerli birer teşvik unsuru olsalar da bölgenin kendi özel durumu daha önemlidir. Bölgenin profilinde oluşan kümenin potansiyelinden yararlanmak için özel yapısal şartlara da ihtiyaç vardır. Ancak bunların hepsinin başlangıçta olmasına gerek yoktur. Kümelenme politikalarının oluşturulmasında işletmelerin işlevsel yapıları ve çevresel faktörler dikkate alınmalıdır” (Timurçin, 2010: 157).

Kümelenme politikası ulusal düzeyde birçok politikanın eşgüdümünü gerekli kıldığından, etkin bir uygulama için bir yönetim programı ihtiyacı oluşmaktadır. Bu tip programın amacı, politikanın ulusal ve yerel düzeyde sorunsuz uygulanmasını

sağlamaktır. Yönetişim programı içerisinde tanımlanan “farkındalık, bilinçlendirme, iş dünyasının sahiplenmesi, kamu kurumları arasında işbirliğinin artırılması” gibi eylemler ortak bir platformun kurulmasını gerekli kılmaktadır (Bacak ve Altaş, 2011: 4).

### **1.5.1. Kümelenme Politikalarının Temel İlkeleri**

Kümelenmenin farklı tanımları ile devletin politikaları kümelenme politikasını etkilemektedir. Kümelenme, tarım politikaları, çalışma politikaları, insan kaynakları ve eğitim politikaları (mesleki eğitim, üniversite düzeyleri, teknik ve iş) ile turizm politikaları ile belirli seviyede ilişkilidir. Kümeler, yenilikçilik, AR-GE ve tasarım alanlarında, girişimciliğe ve becerilerin oluşturulmasına doğrudan etki yaptığı için eğitim özel bir önem taşımaktadır (Beyaz Kitap, 2008: 32).

Boekholt ve Thuriaux (1999)’a göre, “kümelenme politikası kamu-özel dayanışması, ortak araştırma ihtiyaçlarının belirlenmesi, üreticiler ile tedarikçiler arasındaki ortak gelişim çalışmaları ve yerel iş alanı ile bağlantıların teşvik edilmesi ile ilgilidir.”

Küme politikaları genellikle kamu kurumları tarafından oluşturulmaktadır ve özel sektörün desteği de sağlanmaktadır (Bora, 2006: 82). Kümelerin geliştirilmesi konusunda özellikle Avusturya, Belçika, İspanya, Finlandiya, Yunanistan, Almanya, Fransa, İrlanda, İtalya, Hollanda, Portekiz, İsveç, İngiltere gibi Avrupa ülkelerinde ileri düzeyde politikalar uygulanmaktadır. Bu politikaların temelinde, kümeyi oluşturan aktörlerin, kendi aralarındaki işbirliğini geliştirmek ve aynı zamanda bu işletmeler ile yerel destekleyici kurum ve kuruluşlar (bölgedeki üniversiteler, bilgi/beceri geliştirici diğer kurumlar, AR-GE kurumları, bölgesel inkübatörler ve teknoloji ve bilim parkları gibi) arasındaki uyum ve işbirliğini en üst seviyeye çıkarmaktadır. Bu hedefler doğrultusunda, yerel başlangıç finansman olanakları, bölgenin fiziksel altyapısı, bilgi ve iletişim olanakları, yerel vergi ve düzenleme koşulları ve bölgedeki yaşam kalitesi de gelişmektedir (Timurçin, 2010: 139–140).

Kümelenme politikaları, işletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesi, bölgesel kalkınmanın sağlanması, kaliteli üretimin gerçekleşmesi, inovasyona dayalı gelişimin oluşması rekabet gücü ve ihracatın artmasını sağlamak amaçlarını kapsamaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler küresel rekabet gücünü artırmak için küme politikalarına ihtiyaç duymaktadır. Küme politikaları mikro ve makro ölçeklidir (Haykır Hobikoğlu ve Hacıoğlu Deniz, 2011: 234). Küme politikalarının amacı sadece ulusal rekabet üstünlüğü sağlamak değil yerel rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Bora, 2006: 84).

### **1.5.2. Kümelenme Politikalarının Ortak Özellikleri**

Küme yaklaşımı tek tek işletmeleri değil, tüm ağı desteklemeye yöneliktir. Bu bir anlamda sektör gruplarının yanında; büyük işletmeleri, KOBİ'leri, araştırma merkezlerine ve kamu kurumlarını birbirine bağlayan değer zinciridir. Politikanın amacı her bir unsuru ayrı ayrı değil, bileşenlerin tümünden oluşan sistemi geliştirmektir. Dolayısıyla kümelenmede kamunun katkısı belirli işletmeleri desteklemeyi değil, tüm kümenin gelişme koşullarını iyileştirmeyi hedef almaktadır (Cansız, 2011: 22).

Kümelenmeyi bir süreç olarak kabul edip rekabet edebilirliği artırmayı hedefleyen bir kümelenme politikasının temel özellikleri aşağıda özetlenmektedir (Bacak ve Altaş, 2011: 5):

- Koordinasyon sorunlarının ve dışsallıkların üstesinden gelebilmek için oluşturulan ortak hareket platformlarına devlet desteğidir. Bu tip platformlar, küme katılımcıları arasında pozitif bağlantıları artıracak gibi var olan yetkinliklerin geliştirilmesine de sağlamaktadır.
- Bölgesel kümelerde işbirliği platformunun olup olmadığına bakılmaksızın yenilikçilik veya doğrudan yabancı sermaye çekme gibi özel politikalara devlet desteğidir. Bu tip destekler kümedeki firmaların yaptığı yatırımları ya da taahhütleri garanti altına almaktadır. Küme girişimlerinin farklı ihtiyaçları olacağı göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçları karşılayacak özel küme destek programlarının fonksiyonel programlar dâhilinde uygulanmasının daha etkin sonuçlar vermesi beklenmektedir.

Timurçin'in (2010: 158) araştırmasına göre, kümelenme politikalarının ortak özellikleri üç grupta toplanmaktadır:

- Küme politikaları yalnızca işletmeleri değil, tüm ağı desteklemeye yöneliktir. Bu ağlar sektör grupları yanında işletmeleri, araştırma enstitülerini ve kamu

kurumlarını birbirine bağlayan sektör içi değer zincirleridir. Politikanın amacı her bir bileşkeni ayrı değil, ağın tümünü geliştirmektir.

- Küme politikası yalnızca seçilmiş kümeler ile ilgilidir. Bu yaklaşım, kaynakların bölgedeki o kaynaklardan en fazla yararlanabilecek sektörlerde toplanmasını sağlamaktadır. Yerel ekonominin bütün ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktansa birkaç sektörün gelişmesini hedef almaktadır. Amaç, bu sektörel değer zincirlerini bir bütün hale getirerek çarpan etkisi yaratmak ve bu sayede geliri, istihdamı, araştırma ve ürün performansını artırıcı bir ekonomik büyümeyi bu bütünün çevresinde geliştirmektir. Küme politikaları kamu sektörü tarafından başlatılsa da özel sektörün de önemli rolü vardır.
- Küme politikalarının üçüncüsü, küme içi öğrenmeyi ve inovasyonu geliştirmeyi hedef almaktadır. Bunun geleneksel politikalardan farkı, tüm bölgenin yenilik gücünü geliştirmekten ziyade belli sektörlerdeki gelişirmeye yönelik olmasıdır.

Erkut'a (2011: 30) göre, kümelenme politikasını ortak özelliklerinden biri işletmelerin ve diğer küme aktörlerinin ortak hareket etmesini sağlamaktır. "Kümelenme yaklaşımı, politikanın odağında büyük bir değişim anlamına gelmektedir. Bireysel işletmelere odaklanan politikadan ziyade bir grup işletmenin ve ilgili aktörlerin kümesine odaklanma söz konusudur. Bireysel işletme desteklemelerinden bir iş kümesinin tamamına destek sağlama yönündeki bu odak değişikliği, politika hazırlama açısından bazı önemli sonuçları beraberinde getirmektedir." Bu sonuçlar şunlardır:

- İşletmeleri doğrudan değil, dolaylı olarak destekleyen faaliyetleri kapsar; örneğin yerel hizmet merkezlerinin kurulmasını, şirket içi ve şirketler arası işbirliğini ve ağ oluşumunun canlandırılması, yerel kalkınma ajansları ile yerel şirket birleşmelerine ve kurumlarına destek sağlanmasını teşvik eder,
- Aktörler arasında işbirliğinin geliştirilmesini destekler ve gayri resmi iş uygulamalarının karşılıklı değişimi ile norm ve kuralların oluşumunu (güven, bilgi paylaşımı vb.) teşvik eder,
- Ortak faaliyetlere odaklanır. Örneğin, yerel marka yaratmaya, ortak tanıtım ve pazarlama stratejileri geliştirmeye, ticaret fuarlarına ortak katılım sağlamaya, ihracat bilgilerini düzenlemeye yardımcı olur,

- Eğitim, AR-GE, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda ortak kurumları destekler,
- Girişimcileri destekleyici işletmeler, kalite merkezleri gibi altyapı ile ilgili ortak yapıları destekler.

Kümelenme politikasının diğer bir önemli özelliği, farklı politikaların kesişme noktasında olmasıdır. Kümelenme, yapı itibarıyla politika düzenlenmesine bütünlük bir yaklaşımdır. Çoğu zaman, kümelenmeyi teşvik eden olan politikalar, tüm çeşitlilikleriyle şirket politikalarından bölgesel kalkınma politikalarına, bilim ve teknoloji ile yenilikçilik politikalarına kadar değişik politika alanları ile bağlantılıdır ve aşağıda kümelenme ile politikaların bağlantılı olabileceği alanlar belirtilmektedir (Beyaz Kitap, 2008: 27):

- Politikalar mevcut ve geleneksel kümeleri desteklemeyi amaçladığında, çoğu zaman sanayi ve şirket gelişim politikalarının içinde konumlanmaktadır. Bu girişimler, şirketler arasında dikey ve/veya yatay işbirliğini teşvik etmeye büyük ölçüde yoğunlaşarak mevcut kümelerde değer zincirini güçlendirmektedir. Bu tarz kümeler, yüksek seviyede uzmanlaşma eğilimi göstermektedir (örneğin tekstil, mobilya).
- Politikalar yüksek büyüme oranına sahip sanayilerde yeni kümelerin ortaya çıkmasını teşvik etmeye yönelik olduğunda, çoğunlukla teknoloji ve yenilikle bağlantılıdır ve dar anlamda da şirketler arası ile şirketler ve araştırma merkezleri arasındaki AR-GE işbirliğine odaklanırlar.
- Kümeler çoğu kez bölgesel kalkınma politikaları bağlamında teşvik edilmektedir; bu bağlam içinde kümelenmeler kendi başına bir politika hedefi olmaktan ziyade hedefe götüren araç konumundadır. Bu tarz politikaların genel hedefi, bölgesel kalkınmayı canlandırmak ve bölgesel farklılıkları azaltmaktır.

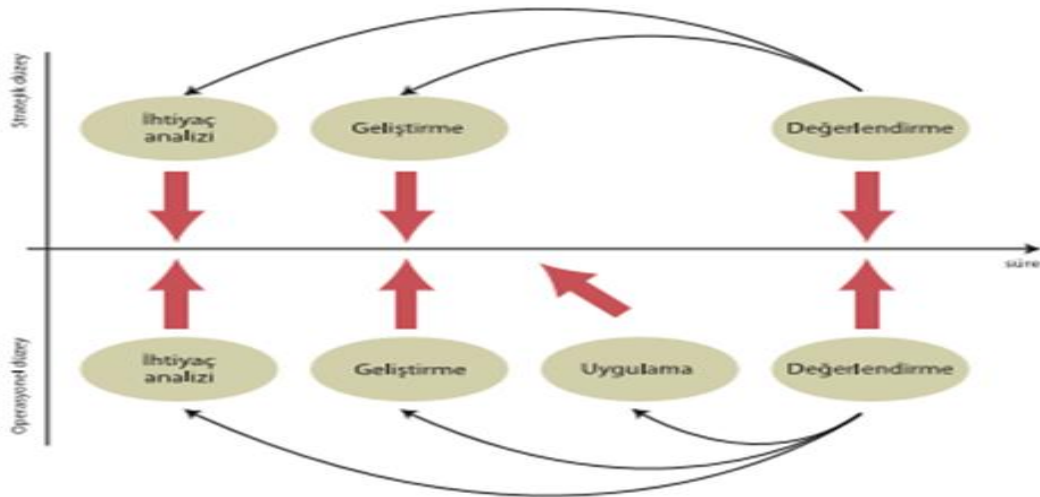
Son olarak, kümelenme politikalarının bir diğer önemli özelliği ise, çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanmasıdır. Kümelenme aktörleri içerisinde büyük ölçekli işletmeler de olabilmektedir ve kümeler bu işletmeler tarafından yönetilebilmektedir. Fakat kümelerin gelişmesi ve sürdürülebilir seviyede olabilmesi için çok sayıda küçük ve orta ölçekte işletmeye ihtiyaç duymaktadır. Küme içinde

büyük ölçekte işletmelerin bulunması ise, kümelenmeye güvenilirlik kazandırmakta ve başarısını artırmaktadır. (Beyaz Kitap, 2008: 27).

### 1.5.3. Kümelenme Politikasının Aşamaları ve Hedefleri

“Kümelenme yaklaşımının hem ekonomik gelişme hem de firmalar açısından çıkarımları vardır. Bu çıkarımların uluslararası avantajları kalkınmaya yol açarken, ülkeleri uluslararası ilişkilerde etkin bir konuma getirmektedir” (İrhan, 2010: 11). Bu bağlamda ulusal kalkınmada etkin olan kümelenme politikalarının oluşum aşaması şu şekildedir (Erkut, 2011: 32–33; Kartal, 2012: 56):

- Analiz: İhtiyaçların tespit edildiği ve bu ihtiyaçlara hitap eden mevcut politikaların incelenmesidir.
- Geliştirme: İhtiyaçlara yönelik politikaların geliştirilmesi ve ana politika hedeflerinin tanımlanması, kaynakların gözden geçirilmesi ve kümelenme politikası araçlarının araştırılmasıdır.
- Uygulama: Elde edilen programın uygulanması için prosedürlerin, seçim süreçlerinin, bütçelerin ve zaman tablolarının hazırlanmasıdır.
- Değerlendirme: Uygun bir faaliyet sürecinden sonra program performansının ve politikanın etkinliği ile verimliliğinin değerlendirilmesidir.



Şekil 5: Kümelenme Politikalarının Aşamaları (Beyaz Kitap, 2016: 30)



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, kümelenme politikalarında süreç, analiz ile başlamakta sürekli olarak geri bildirim, uyarılma ve yeniden düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca politika aşamaları tavandan tabana ve tabandan tavana aynı anda hareket etmesi önemlidir (Kartal, 2013: 57).

Kümelenme politikası, ulusal ve bölgesel “yenilikçilik kapasitesinin” artırılmasını, ekonomik kalkınmanın desteklenmesini ve işletmeler ile kurumların bilgi iletişiminin hızlandırılmasını hedeflemektedir. “Müdahale alanlarının ulusal ve bölgesel düzeyde uygulanacak politikaların merkezinde yer alması önemli görülmektedir. Özellikle yerelde girişimcilik kültürünü geliştirecek politikaların kümelenme politikası ile bütünleştirilmesi müdahalelerin etkinliğini artırabilmektedir” (Bacak ve Altaş, 2011: 4).

Küme politikaları, tüm kümenin gelişme koşulları kapsamında büyümeyi amaçlamaktadır. Bölgesel koşullara uygun altyapı kurmak, pazarlama ve markalaşma yöntemlerini geliştirmek, işletmeler ile diğer bilgi sağlayıcı kurumların (üniversite, meslek kuruluşları vb.) arasında işbirliğinde etkin bir yapıya sahiptir. Kümelenme politikası sadece seçilmiş kümelerle ilgilidir. Politikalar ayrıca küme içi öğrenmeyi, yenilik ve geliştirmeyi hedef almaktadır (Bora, 2006: 82–83).

#### **1.5.4. Kümelenme Politikasının Başarı Faktörleri**

Kümelenme politikalarının başarılı bir şekilde uygulanmasına ilişkin belirli şartlar ve koşullar bulunmaktadır. “Bu faktörlerden bir kısmı, kümelerin kurucu özellikleri ile ilgilidir. Bir kısmı ise, kümenin oluşmasını sağlayan çevre ile kümenin gelişmesi ve yayılması için gereken temel faktörlerle bağlantılıdır. Son olarak ise, üçüncü bir dizi faktör de küme gelişimini destekleyen politika tasarımı ile ilgilidir. Kümelerin iç özelliklerine ilişkin başarı faktörleri şunlardır” (Erkut, 2011: 34–35):

- Kritik kitleye ulaşmak
- Rekabetçi baskıda herhangi bir azalmanın olmamasını sağlamak
- Kendi kendine yetmeyi engellemek
- Ana şirketlere aşırı bağımlılığı önlemek

Kümelerin çevreye bağlı başarı faktörleri şunlardır (Erkut, 2011: 34–35):

- Güçlü beceri temeli
- Ağ oluşturmanın, bağlantıların, araçların ve ortaklıkların mevcut olması
- Sosyal sermaye
- Girişimci enerji

Kümelerin politika tasarımına ilişkin başarı ise faktörleri şunlardır (Erkut, 2011: 34–35):

- Kümelerin yaşam döngüsünü, kümelenme politikalarının yaşam döngüsüyle uyumlu hale getirmek,
- Tavandan tabana ve tabandan tavana olan girişimlerin arasında bir denge bulmak,
- Özel aktörleri mümkün oldukça dâhil etmek,
- Güçlü hükümet-işletme ortaklıkları kurmak,
- Kurumlar arası etkileşim yaratmak,
- Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek,
- Yerel düzeyde olabildiğince yoğun bir uygulama yapısını formüle etmek,
- Uzun vadeli bir zaman çizelgesi benimsemek,
- Küme ve kümelenme politikalarının yararlarına ilişkin güçlü bir bilinç oluşturmak.

Kümelenme girişim ve politikalarının stratejik odağın rekabetçiliği artırma üzerine kurgulanması önemlidir. Sektör seçiminde, büyüme potansiyeli olan sektörlerin öncelikli olması ve bölgenin özel koşullarını dikkate almaksızın ileri teknoloji kümelerinin hedeflenmemesi gerekmektedir. Politikanın bütünüyle ileri teknolojiye odaklanması, ulusal düzeyde kümelenme politikasının kısa ve orta vadede başarı getirecek iyi uygulamaların gelişimini engellemektedir. Teknolojik olmasa da yenilik içeren girişimlere yeteri kadar önem verilmemesi kümelenme perspektifini daraltmaktadır. Kümelenme sürecinde ulusal düzeyde hazırlanmış olan dokümanlarla (strateji belgeleri, kalkınma planları vb.) tutarlı bir politikanın kurgulanması önemlidir (Bacak ve Altaş, 2011: 10).

## **1.6. Kümelenme Literatürü**

Ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme, sektörel ve bölgesel kalkınma stratejileri ile başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulunmaktadır (Erkut, 2011: 4). Günümüzde teknolojinin ve tedarik kaynaklarının küreselleşmesi ile piyasalarda kendi kendine hareket edebilmenin artması, daha düşük iletişim ve ulaşım maliyetlerine erişilmesi, maliyetlerin en aza indirgenmesinin etkilerini rekabet avantajı değerlerini değiştirmektedir. Yoğunlaşma ekonomileri bazı kaymalara uğramakta ve gittikçe kümelenme yaklaşımı önemli hale gelmektedir. Kümelenmelerin varlığı tüm ekonomilerde geniş bir şekilde hissedilmekle birlikte, rekabetçi üstünlükleri tüm endüstrilerde eşit düzeyde gerçekleştirilmemektedir (Öcal ve Uçar, 2011: 296).

### **1.6.1. Dünyada Kümelenme Çalışmaları ve Örnekler**

Tarihsel olarak kümelenme yaklaşımının gelişimine bakıldığında, dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ve özellikle “Dünya Ekonomik Forumu Küresel Ekonomik Raporlarında” da ön sırada yer alan Amerika’nın bu alanda öncü bir rol oynadığı görülmektedir. Bilişim teknolojilerinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olan “Silikon Vadisi,” Amerika’da ortaya çıkan ilk kümelenme örneği olmakta ve bu alanda kaydedilen başarı kısa zamanda gıdadan tekstile, inşaat malzemelerinden savunma sanayisine ve eğitime birçok alanda kümelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kavak, 2013: 33).

Endüstriyel kümelenmeye artan ilginin Micheal Porter’in (1990) çalışmalarına dayanan bir kaynağı bulunmasına rağmen, farklı alanlarda kullanılan kümelenmenin yaygın kullanımı bir karışıklığa yol açmaktadır (Nordin, 2003: 10).

Kümelenme ile ilgili yapılan araştırmaların yaklaşık 50 yıllık bir geçmişi vardır. Weber ve Marshall’ın yığınlaşma teorileri ile başlayan bu süreç içerisinde, kümelenmenin dönüm noktası Porter’in (1990) yapmış olduğu araştırmadır. Porter’in kümelenme ile ilgili yayımlanan çalışmasından sonra birçok araştırmacı konuya ilgi duymaktadır (Timurçin, 2010: 179).

**Tablo 1:** Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Yabancı Literatürde Bazı Kümelenme Çalışmaları  
(Oral, 2014: 13)

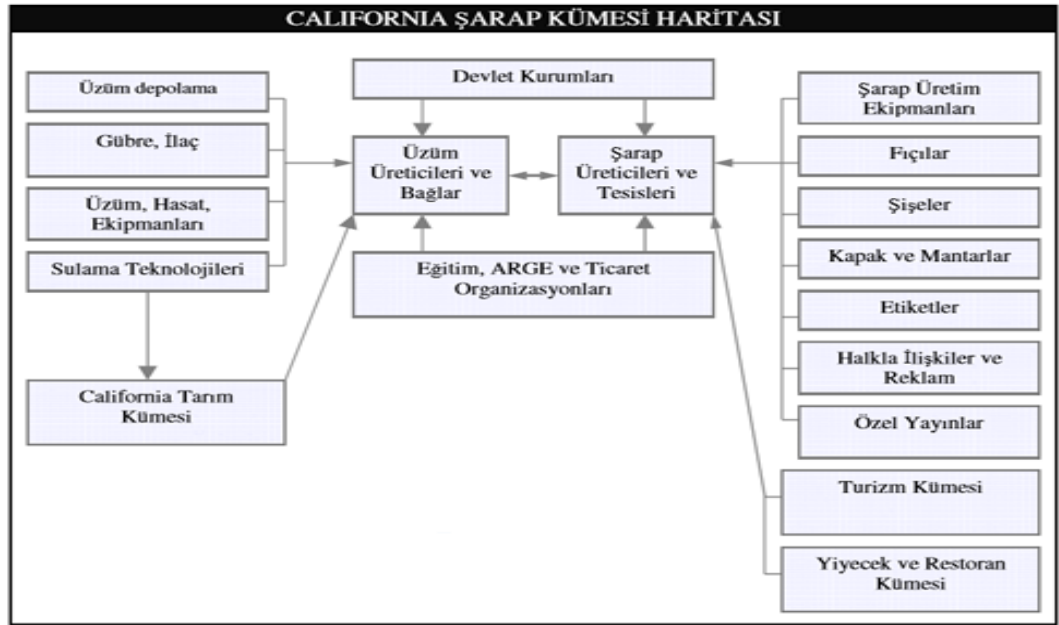
Araştırmacı	Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Modeli/Yaklaşımı
Marshall (1890)	Coğrafi Yakınlık	Endüstriyel Bölgeler
Piore ve Sabel (1984)	Yerel Uzmanlaşma, İnovasyon	Yeni Sanayi Odakları
Porter (1990)	Kümelenme Rekabet Gücü	Elmas Modeli
Camagni (1991, 1995)	Coğrafi Yakınlık, Yerel Uzmanlaşma	Yenilikçi Ortamlar Yenilikçi Çevre
Florida (1995)	Yerel Uzmanlaşma, Coğrafi Yakınlık	Öğrenen Bölgeler
Markusen (1996)	Coğrafi Yakınlık, Mekansal Yoğunlaşma	Küme Tipolojisi
Cooke (1998)	Coğrafi Yakınlık, Yerel Uzmanlaşma	Yerel ve Bölgesel Yenilik Sistemleri
Asheim ve İsaksen (2002)	Coğrafi Yakınlık, Yerel Uzmanlaşma	Yerel ve Bölgesel Yenilik Sistemleri

Tablo 1’de özellikle 1990’lı yıllarda kümelenme araştırmalarının fazla sayıda olması dikkat çekmektedir. Bunu sağlayan yerel kalkınmada kümelenmenin bir model olarak incelenmesidir (Oral, 2014: 13).

2008 yılının sonunda Avrupa Komisyonu, “Avrupa Birliği’nde Birinci Sınıf Kümelere Doğru” (Towards World-Class Clusters in the EU) dokümanını hazırlamıştır. Bu dokümandaki hedefler arasında; bölgesel ve ulusal düzeyde kümelenme politikasının geliştirilmesi, kümeler arasında uluslar üstü işbirliğinin teşvik edilmesi, küme organizasyonlarının mükemmelleştirilmesine yönelik çalışmalarının gerçekleştirilmesi gibi ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede Avrupa düzeyinde kümelenme politikasını etkin kılan yapılar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Bacak ve Altaş, 2011: 8):

- 2008 yılının sonunda kurulan, uluslararası çapta tanınan ve yirmi uzmanın yer aldığı, Avrupa Komisyonu’na tavsiye niteliğinde kararlar sunan “Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu” (European Cluster Policy Group).

- Kümelenme konusunda karşılıklı deneyimlerin paylaşıldığı ve işbirliğinin geliştirildiği, ayrıca istatistiksel olarak Avrupa'daki kümeleri tanımlayan bir proje olan "Avrupa Kümesi Gözlemevi" (European Cluster Observatory).
- Küme yönetimi kalitesini artırmak için bazı gösterge ve ölçütlerin geliştirilmesi amacıyla kurulan "Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi" (European Cluster Excellence Initiative).
- Küme politikalarının geliştirilmesinden sorumlu bölgesel veya ulusal otoritelerin Avrupa düzeyinde sürekli bir politika diyalogu kurmak üzere kurulan bir platform olan "Avrupa Küme Birliği" (European Cluster Alliance).



**Şekil 6:** Kalifornia Şarap Kümesi Haritası (Erkut, 2011: 60)

Şekil 6'da görülen California şarap kümelenmesi, dünyadaki kümelenmelere en iyi örneklerden birisidir. "California şarap kümesi 680 ticari şaraphane ve binlerce bağımsız üzüm üreticisinden oluşmaktadır. Ayrıca aşı, sulama ve hasat teçhizatı, fıçı ve etiketler, uzman halkla ilişkiler ve tanıtım şirketleri ve tüketici ile ticari kitleyi hedef alan çok sayıda şarap reklamı dâhil olmak üzere hem şarap yapımını hem de üzüm yetiştiriciliğini destekleyen geniş çaplı tamamlayıcı sanayi de bu kümeye dahildir" (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 99). California'daki şarap kümesi; kar amaçlı şaraphaneleri, üzüm üreticileri, üretimi gerçekleştirecek donanımları (sulama,

hasat) sunan tamamlayıcı işletmeleri, destekleyici reklam ve kurumsal iletişim birimlerini, Davis'deki "California Üniversitesi'nin dünyaca ünlü olan bağcılık ve şarapçılık programını, Şarap Enstitüsü ve California Senatosunun özel komitelerinin desteğini de içermektedir. Ayrıca, bu kümenin ziraat, gıda, restoran ve ülke şarap turizmi ile ilgili California'daki diğer kümelerle de bağlantısı vardır" (Erkut, 2011: 59; Yıldız ve Alp, 2014: 253).

Dünyanın her yerinde kümelenmeler, ülkelerin ekonomik çıkış kapısı ve rekabet gücünün artırılmasında en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Bu bakış açısıyla dünya genelinde çok çeşitli güçlü sektörel kümelenmeler mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır (Erkut, 2011: 7; Yüce, 2012: 29);

- Japonya: Keiretsu (Şirket Ağları) Kümelenmesi,
- Çin: Şangay The North Bund Gemicilik Hizmetleri Kümelenmesi,
- İsveç: Kristianstad Yiyecek/İçecek Kümelenmesi,
- Almanya: Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi,
- Norveç: Deniz Taşımacılığı Kümelenmesi,
- İtalya: Mermercilik Kümelenmesi,
- İspanya: Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi.

Yukarıdaki örneklere ilaveten, Avustralya (Victoria) Şarap İş Kümesi, Avustralya (Cairns) Turizm ve Konaklama İş Kümesi, İspanya Castellon Seramik İş Kümesi Londra ve ABD – Wall Street finans kümelenmesi, Las Vegas'ta Turizm (Eğlence-Kumar) kümelenmesi diğer başarılı küme örneklerindedir. ABD'de Detroit ve Convery şehirleri otomotiv sektöründe, Fransa-Paris turizm sektöründe, Japonya elektronik, İsveç finans sektöründe, Hindistan-Bangalor yazılım sektöründe başarılı kümelenme örneklerini oluşturmaktadır (Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 99).

### **1.6.2. Türkiye'de Kümelenme Çalışmaları ve Örnekler**

Türkiye'de uluslararası rekabetçiliği geliştirmek amacıyla kümelenme uygulamaları mevcuttur. Ekonomi Bakanlığı ihracatı arttırmak amacı ile kümelenme çalışmalarına destek vermektedir. "Bu bağlamda, ihtiyaç analizi, istihdam, eğitim ve danışmanlık programları, yurt dışı pazarlama ve alım heyeti ve son olarak bireysel danışmanlık alt

başlıklarından oluşan işletmelere kümelenme yolunda verilecek destek kapsamı ve süreci belirlenmiştir. Bu çalışmalar için proje başına belli ödenekler ve teşvikler devlet tarafından sağlanmaktadır” (Dilek, 2016: 49). Türkiye’de kümelenme çalışmalarının temelleri 1960’lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde planlı kalkınma dönemiyle birlikte atılmıştır. Bu dönemden itibaren “sanayiye dayalı büyüme” temel amaçlardan biri olmuştur. Bu politikanın bir sonucu olarak kamu politikalarıyla devlet tarafından planlı sanayileşme ve kentleşme amacıyla Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS) uygulamalarına başlanmıştır. Özellikle Türkiye’de sanayinin gelişmesine paralel olarak, OSB’ler sanayi içerisinde önemli alanlar haline gelmişler ve son derece önemli yoğunlaşmalar yaratmışlardır (Akbay, 2014: 9–10).

**Tablo 2:** Temel Alanı ve Yaklaşımlarıyla Türkiye’de Bazı Kümelenme Çalışmaları (Oral, 2014: 14–15).

Araştırmacı	Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Modeli/Yaklaşımı
Savran (2007)	Coğrafi Yoğunluk	Yerel Uzmanlaşma
Yücer (2008)	Kümelenme	Kümelenmenin Yarattığı Dışsallıklar
Çelik (2008)	Kümelenme	Yer Seçim Eğilimleri
Akdeve (2008)	Coğrafi Yakınlık	İnovasyon Yapı Ağyapı
Keskin (2009)	Coğrafi Yakınlık Kümelenme	Yerel Uzmanlaşma Rekabet Gücü
Alsac (2010)	Kümelenme	Bölgesel Kalkınma
Yıldırım (2011)	Kümelenme	Küme Yaşam Döngüsü
Kaygalak (2011)	Coğrafi Yakınlık (Dışsallıklar) Kümelenme	Yerel Uzmanlaşma İnovasyon
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2012)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma	Kümelenme Destek Programı
Ekonomi Bakanlığı (2013)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma Rekabet Gücü	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ
Kalkınma Bakanlığı (2013)	Kümelenme Yerel/Bölgesel Kalkınma	KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi

Tablo 2’de görüldüğü üzere, Türkiye’deki kümelenme literatürü yabancı araştırmalar temel alınarak oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca akademik araştırmalarla birlikte çeşitli devlet kurumlarını yaptığı araştırmalar da yoğunluktadır (Oral, 2014: 14–15). Türkiye “Avrupa Birliği” (AB) tam üyelik müzakereleri çerçevesinde 1995 yılında “Gümrük Birliği” anlaşması imzalanmış ve ülkenin dünya ekonomileri ile bütünleşme süreci başlamıştır. “Türkiye’de Lizbon Kriterleri ile birlikte son dönemde hükümetin eylem planına da giren kümelenme yaklaşımı, Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine Müsteşarlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve bunlara bağlı ilgili politikalar da kümelenme yaklaşımına göre tasarlamaya başlamıştır.” Türkiye’de kümelenme ile ilgili ilk pilot çalışma “Competitive Advantage of Turkey” (CAT) grubu tarafından başlatılmıştır. İlk açılış dönemlerinde gönüllük esasına göre faaliyette bulunan kuruluş daha sonra “Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu” (URAK) altında bir sivil toplum kuruluşu hüviyeti kazanmıştır (Yüce, 2012: 15; Oğuztürk ve Sarıçoban, 2013: 99). Kümelenme kavramının yer aldığı ilk belge 2004 yılında yayınlanan “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planıdır.” Bu planda kümelenme kavramının önemi ve gerekçesi belirtilerek, özellikle yerel kümelerin desteklenmesi hususuna vurgu yapılmıştır (Akbay, 2014: 10).

Dokuzuncu Kalkınma Planında kümelenmelerin desteklenmesine ilişkin ifadeler yer verilmekte (DPT, 2007–2013: 91–94), 2009 yılında yürürlüğe giren “Yeni Teşvik Sisteminin” dört ana hedefinden birisi de sektörel kümelenmenin desteklenmesi olarak belirtilmektedir. Türkiye’de kümelenme konusunda en kapsamlı çalışma Mart 2007’de başlatılan “Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” kümelenme üzerine bir “Strateji Belgesi” geliştirilmesi suretiyle Türkiye’deki ulusal kümelenme politikasının oluşturulmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Avrupa Birliği’nden fon alan proje kapsamında Türkiye’de on tane pilot kümelenme bölgesi kurulmuştur. Kümelenme yaklaşımı doğrultusunda yapılan analizlerde tekstil, otomotiv yan sanayi, turizm, gıda, makine imalat vb. sektörleri kapsayan birçok proje tasarlanmıştır. Sözleşme yetkilisi, “Merkezi Finans ve İhale Birimi” (MFİB) olan projeyi, uluslararası şirketler birliği teknik desteği ile T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) yürütmektedir. Türkiye’de var olan kümeler ve küme girişimleri



arasındaki işbirliği ve koordinasyonun sağlanması amacıyla 03 Haziran 2010 tarihinde “Anadolu Kümelenmeleri İşbirliği Platformu” (AKİP) kurulmuştur (Yüce, 2012: 35–36; Gebeş ve Battal, 2014: 278; Akbay, 2014: 12).

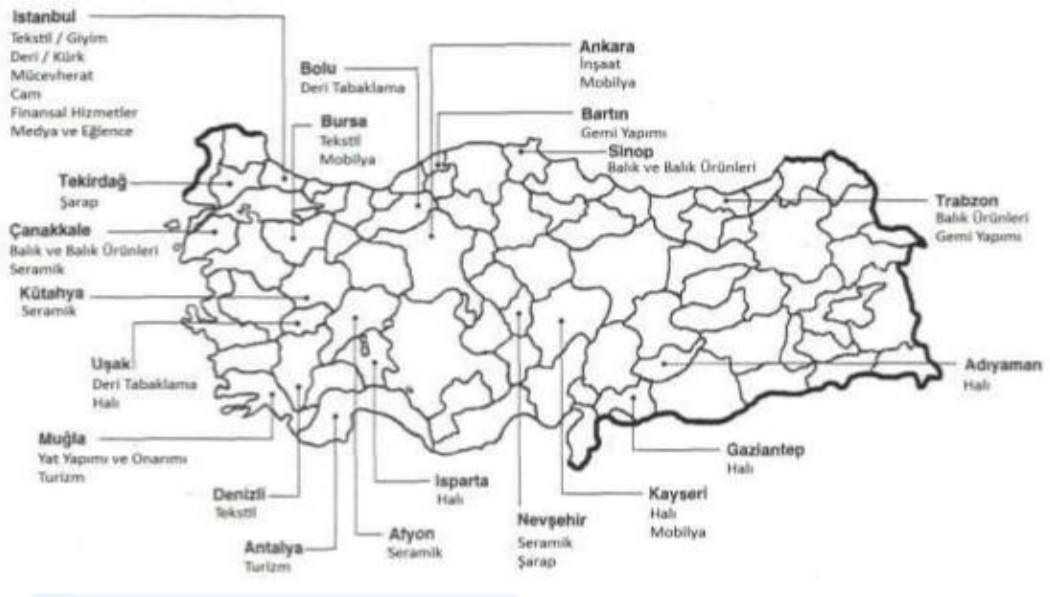
Türkiye’nin resmi politikası gereği Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na ulusal düzeyde kümelenme politikasının geliştirilmesi görevi verilmiştir. Bu çerçevede ilgili Bakanlık 2007, 2008 ve 2009 yılı programlarında “kümelenme analizi ve kümelenme haritalandırma çalışmasının tamamlanmasında ihtiyaç duyulacak olan güncel ve sağlıklı verilerin toplanması ve doğal süreçler ile gelişen kümelenme potansiyellerinin ortaya çıkarılması amacı ile Sanayi Bilgi Sistemi kurulması yönünde çalışmalar başlatmıştır” (Yüce, 2012: 16).

Son yıllarda Türkiye’de kalkınma politikalarının başında gelen kümelenme yaklaşımının çeşitli bölgelerde uygulanmasına yönelik çalışmalar ve araştırmalar Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yürütülmekteydi. Ancak 06.04.2011 tarih ve 6223 sayılı kanun ile bu projeler “Kalkınma Bakanlığı” tarafından yürütülmeye başlatılmıştır (Gebeş ve Battal, 2014: 282).

Türkiye’deki kümelenme çalışmalarının kronolojisi kısaca şu şekildedir (Güneş, 2009: 55):

- 1990’da Porter kümeler konusundaki ünlü makalesini yayınlamıştır. (Clusters and the New Economics of Competition)
- 1999 yılında Türkiye Ofisi CAT (Competitive Advantages of Turkey-Türkiye’nin Rekabet Avantajları) çalışmalarına başlamıştır.
- 1999–2001 yılları arasında; iş dünyası, devlet kuruluşları, akademisyenlerin ve medyanın desteği kazanılmıştır. Yine bu dönemde Türkiye’nin ulusal ekonomik performansı ve iş ortam analizi tamamlanmış, Türkiye’nin rekabet gücü yüksek endüstrileri belirlenmiş ve bu alanlarda küme çalışmalarına başlanmıştır.
- 2001 yılında Sultanahmet pilot çalışması başarı ile sonuçlanmıştır. 2002 yılında Güney Doğu Anadolu Projesi- Girişimci Destekleme Merkezleri (GAP-GİDEM) çalışmalarına başlanmıştır. 2004 yılında İstanbul kümelenme envanter çalışmasına başlanmıştır.

Türkiye'nin coğrafi koşullarının dağınık olması kaynakların da farklı alanlarda bulunmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda ülkede var olan kümeler dağınık bir yapıya sahiptir. Birkaç bölge haricinde diğer bölgelerde kümeler belirli sektörlerde uzmanlaşmıştır. Ülke genelinde kümelenme yaygın olan sektörler; tekstil, mühendislik, paketlenen yiyecek-içecektir. Bu kümelerin bazıları geçmişten gelen kültürleri bazıları ise coğrafi yakınlık sebebiyle doğal olarak oluşmaktadır (Timurçin, 2010: 184).



Şekil 7: Türkiye’de İller İtibariyle Sektörel Kümelenmeler (Keskin, 2009: 173)

Şekil 7 incelendiği üzere, Türkiye’deki iller itibariyle sektörel kümeler ise şu şekilde özetlenebilir (Timurçin, 2010: 184; Yıldız ve Alp, 2014: 254) :

- Denizli’de havlu, bornoz ve ev tekstili,
- Adana’da pamuklu dokuma,
- Kahramanmaraş’ta pamuk ipliği,
- Gaziantep’te küçük makine halıcılığı,
- İstanbul’da örme ve konfeksiyon,
- Trabzon’da balık ürünleri ve gemi yapımı,
- Muğla’da yat yapımı ev onarımı,
- Tekirdağ’da şarap,
- Kütahya ve Afyon’da seramik kümeleridir.

Bozkurtoğlu'na (2013: 12–13) göre, yukarıda örneklere bulunan küme uygulamalarında önemli olan husus; kültürel ve anlayış farklılıklarından dolayı yurtdışındaki bir sistemin birebir aynısını Türkiye'de uygulamada zorluklar olabilmektedir. Bu bağlamda, kümelenmenin uygulanması için sosyologlar ve antropologların desteği altında Türkiye'ye uygun iyileştirmeler saptanarak, kümelenme çalışmalarına başlanmalıdır. Örneğin, "Türkiye'de işletmeler bireysel hareket etmeyi tercih edebilir ve bu yüzden kümelenmeye sıcak bakmayabilirler. Fakat aynı zamanda da Türk insanı başarılı olanı takip etmeyi de sever. Bu yüzden kümelenme çalışması için önce o bölgede bulunan sektörün ileri gelenleri ikna edilmeli ve geri kalan işletmeler için yapılacak reklam çalışması bu firmalar üzerinden uygulanmalıdır."

### **1.7. Sektörel Kümelenme Bağlamında Turizm Kümelenmesi**

Sektörel kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ağlar ve olanaklardan faydalanmasını sağlamaktadır (Erkut, 2011: 7).

Sektörel kümelenme, bölgesel endüstri kümelerini oluşturan şirketlerin kendi aralarındaki işbirliğini geliştirmek ve aynı zamanda bu şirketler ile bölgesel destekleyici kurum ve kuruluşlar (bölgedeki niversiteler, bilgi/beceri geliştirici diğer kurumlar, AR-GE kurumları, bölgesel teknoloji ve bilim parkları arasındaki uyum ve işbirliğini en üst düzeye çıkarma hedefi olan kümelerdir (Timurçin, 2010: 139–140).

Turizm kümelenmesi, turizm faaliyetleri çerçevesinde birbirine bağlı şirket ve kurumların coğrafik yoğunlaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu yoğunlaşma; tedarikçileri, hizmetleri, hkmetleri, kurumları, niversiteleri ve rakipleri içermektedir. Turizm kümelenmeleri, daha az farklılaşmış, coğrafik bir bölgede yoğunlaşmış, kaliteli tesisler ve hizmetler sunan, etkili toplu üretim zinciri ve karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet avantajları doğuran şirketleri mükemmelen bir yönetim alanına kavuşturan çekici bir yapılanma olarak tanımlanmaktadır (Kuşat, 2010: 127).

### 1.7.1. Turizm Kümelenmesi Kavramı

Turizm kümelenmesi, ürünlerinin yerel tabanına ve bölgenin turizm ürününe katılan işletmelerin ortak bir eylem bağlantılı bir araya getirilen özel karakteristik turizm ürünlerini kapsamaktadır (Cunha ve Cunha, 2005: 3).

Turizm endüstrisinde yer alan işletmeler ile diğer işletmelerin coğrafi yakınlık sonucunda işbirliği ve ortak çıkarlar doğrultusunda bir araya gelmesiyle turizmde kümelenmeler oluşmaktadır (Pınar ve Genç, 2009: 100). Bu bağlamda, coğrafi yakınlık ve dayanışma yoluyla birleşen turizm işletmeleri yüksek bir sinerjiye sahip olmaktadır (Iordache, Ciochina ve Asandei, 2010: 103).

Turizm kümesi, ortak amaçlar doğrultusunda belirli bir alanda yoğunlaşan, aralarında ilişkisel ağlar kuran, rekabet güçlerini geliştirmek için ortak faaliyette bulunan işletme ve kuruluşların oluşturduğu yapıdır (Bora, 2006: 75). Turizm sektörünün sınırları tam olarak belli olmadığından, sağlıklı bir strateji belirlemek de zordur. Dünyadaki hiçbir sektör turizm sektörü kadar çeşitlilik göstermez. Restoranlar, oteller, havayolları, seyahat acenteleri ve yan hizmet alanlarını kapsayan bu sektör aslında her sektörden bir parça barındırmaktadır (Güneş, 2009: 47).

Turizm kümesi turizm faaliyetleri ile birbirine bağlı şirketler ve kurumların coğrafik yoğunluğudur. Bunlar; tedarikçiler, hizmetler, hükümetler, kurumlar, üniversiteler ve rakipleri içermektedir (Iordache, Ciochina ve Asandei, 2010: 105).

Schejbal'a (2012: 4) göre, turizmde kümelenmesi, yerel ve bölgesel koşullara göre, konaklama tesislerini, yeme-içme işletmelerini, kültürel yerleri ve ulaşım gibi birden fazla işletmeyi bir arada kapsayan birleşik bir yapıdır.

Turizm destinasyonu birden çok aktörleri içerdiği gibi turizm kümelenmesi de birçok yerel ve bölgesel kesimleri kapsamaktadır: Konumlar (golf sahaları, müze/galeriler, parklar, canlı eğlence mekânları ve diğer siteler), ulaşım (havaalanı, charter otobüs ve uçak seferleri, toplu taşıma), destek hizmetleri (tesis yönetimi, halkla ilişkiler, reklamcılık, finans, sigorta), konaklama, perakende alışveriş, restoran, özel eğitim programları yanı sıra yerel yönetimler, turizm kar amacı gütmeyen kuruluşlar,

üniversiteler. Tüm bunların birbirleri ile işbirliği içinde olmaları durumunda; kaliteli ve yenilikçi bir turizm markası (bölgesel veya yerel turizm ürünü) oluşarak destinasyonun rekabet gücü artmaktadır (Kachniewska, 2013: 44). Ayrıca, bu işletmeler, bireysel ve belirli bir sistem düzeyinde turizm kümelenmesinin oluşuma katkıda bulunarak turizm destinasyonun rekabet gücünü destekler (Kim ve Wicks, 2010: 6).

Kuşat'ın (2010: 127–128) araştırmasına göre, turizm kümelenmelerinin gelişmesinde rol oynayan öncü faktörler şunlardır:

- Rekabetçi girişimlerin varlığı,
- Uygun coğrafi konum, doğal yapı, kültürel yapı, yemek kültürü, ağırlama,
- Ana ortaklar civarında yoğunlaşma,
- Ortakların büyük çeşitliliğidir.

Turizm kümeleri, tasarım, teçhizat, gıda, yiyecek-içecek gibi farklı endüstrilerle etkileşim içerisindedir ve destekleyici ağlara sahiptir. Müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmek için turizm kümelerinin sektör dışındaki işletmeler ile ilişki sisteminin bulunması gerekmektedir (Aydemir ve Soydaş, 2014: 17).

Başka bir araştırmaya (Kuşat, 2010: 129–130) göre turizm sektöründe kümelenmeler; coğrafi, dikey, yatay, yanal, teknolojik ve odaklanmış kategorilerde oluşturulabilir. Bu kümelenme türleri şu şekildedir:

- *Coğrafi Kümelenme*: Ekonomik faaliyetleri ve kümelenme üyelikleri yerel olarak başlamakta (dağ ve kıyı turizmi kümelenmeleri gibi) ve evrensel olarak son bulmaktadır (uzay turizmi kümelenmeleri gibi).
- *Dikey Kümelenme*: Kümelenmelerde üretim ya da uygulama aşamalarında iç bağlantı yaygın olmaktadır. Bu durumda önemli olan kümelenme içinde nihai inovasyonu başlatan ve uygulayan ağ katılımcıdır.
- *Yatay Kümelenme*: Bazı endüstriler ya da sektörler daha büyük kümelenmelere dönüşebilmektedir (otellerin ve tur operatörlerinin internet ağ sistemleri gibi).

- *Yanal Kümelenme*: Kümelenme içerisinde yüksek ekonomik etki sağlayan, yeni iç birleşmeyle sonuçlanan çeşitli sektörler katılabilmektedir (kümelenme benzeri oluşumlar gibi).
- *Teknolojik Kümelenme*: Tek ve aynı teknolojiyi kullanan uygun yapılanmalardır (turizm kümelenmesi rezervasyon sistemi gibi).
- *Odaklanmış Kümelenme*: Şirket kümelenmeleri, kalite gibi teknoloji merkezi ya da eğitim kurumunun girişimi altında belirli bir amaca odaklanmaktadır. Bu durum şirketler arasındaki işbirliğinin temel gerekçesi değildir. Fakat işbirliğinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ağ her zaman olmasa da, otomatik olarak inovasyonların geliştirilmesini uyarmaktadır. İnovasyon süreçlerinin içerisinde engellemeleri kaldırmak yerine koruma tedbirlerini artıran (gizli teknolojiler ya da gizli ticaret gibi) ağlar bulunmaktadır.

Kümelenme içerisinde bulunan işletmeler, hem yerel hem de seyahatten doğan ticaretten gelir sağlamaktadır. Merkezde bulunan turistik ürünler turizm destinasyonun bel kemiğini oluşturmaktadır. Belirli bir bölgedeki turizmin yaygınlaşması destinasyonda bulunan ürünlerin kalitesini artırmaktadır. Turizm destinasyonları, gelişimlerini tamamladıkları zaman turizm kümelenmesinin merkezini oluşturmakta ancak bazı destinasyonlar işbirliği, ortak vizyon ve ortak amaçları olan firmalardan yararlanmamaktadır. Ancak sağlıklı bir şekilde gelişim sağlayan destinasyonlar kendi içlerinde belirli ölçekte ortak bir öncelik oluşturarak başarılı bir turizm kümelenmesi olabilmektedirler (Güneş, 2009: 49–50).

### **1.7.2. Dünya’da Turizm Kümelenmesi Çalışmalarından Örnekler**

Son yıllarda kümelenme çalışmaları gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkenin kalkınma stratejisi olmuş ve kalkınma programlarında yer almıştır. Kalkınma programlarında teşvik mekanizmaları ile desteklenen kümelenme çalışmalarının öncelikleri; işletmelerin inovasyonlarını destekleme ve geliştirmek, iletişimi kolaylaştırmak ve çabuklaştırmak, ağlar arası işbirliği için koordinasyon sağlamak, marka ve kalitenin oluşmasına öncülük etmek, rekabetçi anlayışın hâkim olduğu başarılı kümeler oluşturmaktır (Yüce, 2012: 29).

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: 51).

Turizm kümelenmesinin başarılı örneklerinden olan, Tayland'da tedavi amaçlı seyahati kapsayan medikal turizm kümelenmesi büyük bir üne sahiptir. Tayland, medikal turizmin ülkede gelişmesinden önce, çekiciliğe sahip bir destinasyon olarak turizm talebini çekmekteydi. Daha sonra bilhassa hastanelerin açılması, sağlık hizmetlerinin düşük işgücü maliyeti ve döviz kurunun avantajları sayesinde düşük ücretle sunulabilmesi ile medikal turizm açısından da cazip bir destinasyon olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin; Tayland'da bir operasyon, konaklama ve seyahat ücreti dâhil olmak üzere, ABD'de gerçekleşen bir operasyondan fiyatının yarısından daha az bir ücrete gerçekleştirilmektedir (Güneş, 2009: 52).

Tunus Turizm Kümelenmesi, Tunus ekonomisi içerisinde en önemli sektörlerden birisini oluşturmaktadır. Ülkede birçok kişi geçimini bu sektörden kazanmaktadır. Turizm Bakanlığı, hükümetin turizm sektöründeki politikalarını 50 personel ve bir koordinasyon organı olarak uygulamakla yükümlüdür. Bakanlık maddi teşvikler ile turizm endüstrisinin rekabet gücünü artırıcı bir ofis kurmuştur. Ulusal Turizm Ofisi (ONTT), 12 bölüm, 8 bölgesel ofis ve 19 uluslararası ofisten oluşmuş ve toplamda 1200 personel ile hükümet tarafından tanımlanan politika uygulama misyonu vardır. Bu bölgedeki bölgesel turizm ofisleri kalite kontrolü, yerel turistik etkinlikler, fuar ve festival organizasyonlarından sorumludur. Uluslararası turizm ofisleri ise, ülkenin turizm sektörü için tasarım, pazarlama ve medya kampanyalarının uygulanmasından sorumludur. Özellikle, reklam ve promosyon çalışmaları ülkenin tanıtımı için pazarlama kampanyalarının uygulanmasında önde gelen aktör olmaktadır. Hükümet ise, ağırlıklı olarak otel altyapılarına ve turizm sektörüne yatırım yapmaktadır. Hükümetin altyapı yatırımı, otel sayısında ve konaklama kapasitesinde istikrarlı ve sürekli artışa yol açmaktadır (Kartal, 2012: 102–103).

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 büyük mega kümelenmesi ile ilgili olarak 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, turistlerin memnuniyet düzeyinin artırılmasını planlanmaktadır (Güneş, 2009: 53).

İspanya, özerk bölgelere sahip ve güçlü bir parlamenter monarşi ile yönetilen Avrupa Birliği üyesi bir ülkedir. 2000'li yılların başında ekonomik performansı Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ortalamasının üstünde büyüme gerçekleştirmekteydi. İspanyada turizmin gelişimi Franco Hükümeti'yle başlamıştır. 1972–1975 yılında yeni bir "Turizm kalkınma planı" oluşturulmuştur. Amaç: yüksek gelirlili yabancı turist çekmektir. Bu amaçlara ulaşmak için, yeni düzenlemeler ve pazarlama çabaları hayata geçirildi. Daha sonra 1984 yılında yeni bir "İspanyol Turizm Konseyi " kamu ve özel sektör arasındaki etkileşimi teşvik etmek için kurulmuştur. Üçüncü olarak saldırgan bir yerel reklam kampanyası başlattı. Son olarak turizmi güçlendirmek için "Andalucian (Endülüs) Turizm Kümelenmesi" çalışması başlatılmıştır (Kartal, 2012: 104–105).

Endülüs turizm kümelenmesinin elmas modeline göre analizi şu şekilde yapılmaktadır (Kartal, 2012: 107–109):

- Faktör (girdi) koşulları; Endülüs, yüksek hızlı ulaşım altyapısına sahiptir. Demiryolu ile İspanya'nın geri kalanına bağlanır. Kamuya ait altı havaalanı vardır.
- Talep koşulları; yerel talep toplam talebin % 30'unu oluşturmaktadır. Yerel talep genellikle keşif, eko-turizm ve kültür turizminde yoğunlaşmıştır.
- Firma stratejisi, yapı ve rekabet faktörü; Endülüs Turizm Kümelenmesi için en büyük zorluklardan birisi verimliliklerdir. Ayrıca aşırı bürokrasi ve genellikle yanlış düzenlemeler kümelenme faaliyetlerini sekteye uğratmaktadır.
- İlgili ve destekleyici sektörler; küme firmaları tipik olarak çok küçük olmakla birlikte ne üzerlerine küme yükseltme görevi almış ne de yüksek bir sesle hükümetle iletişime geçmeyi denemişlerdir. Yüksek turizm potansiyeline rağmen işbirliği sınırlı düzeyde olup koordineli bir kümelenme çabası olmamıştır. Sanayi ile küme arasındaki ilişkiler büyük ölçüde kopuktur.



Turizm kümelenmesi örnek alındığında, turistin kalite anlayışı sadece ana ürünlerle sınırlı olmamakta, tamamlayıcı ürünlerinde kaliteli olmasına dayandırılmaktadır. Bir oteli ziyaret eden turist, otelin içinde veya çevresinde bulunan restoranlar, alışveriş merkezleri ve bölgedeki ulaşım ve eğlence imkânlarına en az konakladığı otel kadar değer vermektedir. Bu kümelenmiş yapının yarattığı birbirine bağımlılık iyi kullanılırsa ek müşteri memnuniyetine, kötü kullanılırsa da müşteri kaybına yol açmaktadır. Bu durum, turizm işletmelerinin sektörel pazar faydalarını ve kapasitelerini beraber çalışarak arttırabileceklerinin göstergesidir (Güneş, 2009: 48).

### **1.7.3. Türkiye’de Turizm Kümelenmesi Çalışmalarından Örnekler**

Kümelenme yaklaşımının Türkiye’de uygulanmasına yönelik olarak ilk önemli faaliyet; kümelenme yaklaşımını geliştiren Michael Porter’ın ekibi liderliğinde 1999 yılında başlatılan Türkiye’nin Rekabet Avantajı (Competitive Advantage of Turkey – CAT) platformudur. Platforma olan desteğin hem kamu hem de özel sektörde giderek artmasıyla birlikte, platformun kurumsallaştırılması fikri ortaya çıkmış ve 2004 yılında Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) kurulmuştur. “URAK Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması: Türkiye’nin Rekabet Avantajı (CAT) Projesi kapsamında Sultanahmet turizm kümelenme geliştirme projesi 2000 senesinde başlamış ve 2005 yılına kadar devam etmiştir. Proje rekabetçilik analizi, kümelenme analizi ve kümelenme geliştirme aşamaları olmak üzere üç ana kısmın bitirilmesi ile tamamlanmıştır. Kümelenme geliştirme çalışmaları yerel öncelik tarafından kurulan sistemle devam etmektedir” (Timurçin, 2010: 184–185).

Erzurum ve Kars ile Mardin illerinin kümelenme analizi yapıldığında; Mardin ili daha çok kültürel ve tarihi değerlerden yararlanırken, Erzurum-Kars illeri iklimsel ve coğrafi koşulların yanı sıra kültürel ve tarihi değerlerden de faydalanmaktadır. Bu üç il için de turizm önemli olmakla birlikte, analizlerde Kars’a yönelik küçük bir yönlendirmenin yerel ekonominin canlandırılması bakımından önemli bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Mardin Turizm İş Kümesi ile ilgili olarak güçlü bir küme kimliği olduğu kesin bir şekilde ileri sürülebilir. Mardin, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) gibi uluslararası kuruluşlar ve Kraliyet aileleri tarafından yapılan ziyaretler aracılığıyla uluslararası

görünürlük kazanmış olmasına çok şey borçludur (BROP Bölgesinde Kümelene Analizi, 2009: 3).

Bora (2006) tarafından yapılan araştırmada, İstanbul Tarihi Yarımadasının turizm kümelene analize edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, rekabet avantajı sağlamada sadece kümelene yaklaşımının yeterli olmadığı, daha sonraki süreçlerde işlemler, gözlemler ve değerlendirmeler yapılarak sürekliliğin sağlaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Erzurum bölgesinin turizm kümelene potansiyeline yönelik yapılan bir araştırmaya (Güneş, 2009: 88) göre, Erzurum ili turizm aktörlerinin işbirliği yönelimlerinin düşük olduğu görülmektedir. Aktörler arasında diyalog ve ortak proje gelişimi de bulunmamaktadır. Kümelene yaklaşımında kamu otoritesinin de rolü büyüktür. Ulusal veya yerel yönetimin turizm konusunda destek ve teşvik sağlaması, yapılanmalara öncülük etmesi ve desteklemesi destinasyonun rekabet avantajı sağlamasında önemli bir konu olarak vurgulanmaktadır.

Muğla Valiliği (2010) tarafından yürütölen “Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelene Analizi ve Makro Düzey Stratejik Plan” araştırması sonuçlarına göre, kentin turizm açısından özellikle mevcut olan geleneksel turizm (deniz-kum-güneş), sağlık ve spor turizmi alanında iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kentte merkezi destinasyon haline gelen Marmaris, Bodrum ve Fethiye'nin ise yeteneklerine uygun olarak öngörölen sektörlere yönelik kümelene geliştirme çalışmalarına başlamaları gerekmektedir. Sektörünün dönüşümü ve alternatif turizm sektörüne yönelmesi ile arzu ettikleri hedeflere ulaşabileceklerini belirtmişlerdir.

Sultanahmet turizm kümeleneğinde sektörel kümelerde çalışma koşullarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmada (Türkay, 2010), sektörel kümelenemelerin çalışma koşulları alanında homojen bir görünüm elde edebileceği analiz edilerek kanıtlanmıştır.

Ahiler Kalkınma Ajansı (2011) tarafından hazırlanan saha araştırmaları raporunda, Kapadokya Bölgesinin mevcut durum ve sorunları üzerine düzenlenen çalıştay da Nevşehir iline yönelik yer alan ifadeler şunlardır;

- Ürün farklılaştırma ve geliştirmeye yönelik modeller ile tanıtım ve markalaşma çalışmaları kümelenme kapsamında değerlendirilmelidir.
- Üniversiteler tarafından kümelenme girişimi konularına odaklanılması önerilmektedir.

Kapadokya bölgesinin mevcut durumunun tespiti ve turizm kümelenmesinin analizi amacıyla yapılan çalışmada (Belcr, 2012) Nevşehir iline ait sonuçlar şunlardır;

- Avanos, Ürgüp ve Göreme'nin mevcut kümelenme yetenekleri uygun olarak kümelenme geliştirme çalışmalarına başlanması gerekmektedir.
- Kümelenme geliştirme çalışmaları ile gelecek 20 yıl içerisinde Nevşehir ili turizm sektörünün yaklaşık 8 milyon turist çekeceği ve alternatif turizm sektörlerine yönelmesi ile birlikte 10 Milyar dolar ciro hedefine ulaşılacağı beklenmektedir.
- Kümelenmeye hizmet veren tedarikçiler açısından lojistik sorunların çözümlü için tedarikçilerin lojistik hizmetlerinde bölge imkanlarının çeşitlendirilmesi ve yeni sistemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Kümelenme işletmelerinin ticari potansiyellerinin geliştirilmesine yönelik çapraz satış işlkilerin kurulması işletmeler açısından yaşanan finansal sorunlara destek olacak bir uygulamadır.
- Seyahat acentelerin diğer kümelenme üyeleri ile olan işlkilerinin güçlenebilmesi için aktörler arası işlkilerin ve işbirliklerin geliştirilmesine yönelik yeni modellemelerin yapılması gerekmektedir.

Karadal ve Gündoğdu'ya (2012) ait araştırmada Aksaray'ın kültürel turizminin kümelenme potansiyeli Porter'ın Elmas Modeline göre avantaj ve dezavantajlar açısından incelenmiştir. Elde edilen analizler sonucunda, Aksaray ilindeki kültür turizminin mevcut haliyle turizm sektöründe küme özelliği göstermediği lakin küme olma potansiyeli taşıyan sektörlerden birisi olduğuna ulaşılmıştır.

Bölgesel kalkınmada turizm kümelenmesinin incelendiği araştırmaya (Kartal, 2013: 206-207) göre, özellikle ülkenin doğu bölgelerinin, turizm potansiyeli bakımından güçlü olmasına rağmen hem bu potansiyelini kullanamamış hem de çeşitli nedenlerden dolayı geri kalmışlığından kurtulamamış bir bölgeler olması sebebiyle; bu bölgelerde turizm kümelenmesi sayesinde kalkınma kutbu oluşturabilir. Özellikle, Sultanahmet Turizm Kümelenmesinden elde edilen veriler değerlendirildiğinde uygulanacak turizm kümelenmelerinin bölgesel kalkınmada etkili bir araç olacağı anlaşılmaktadır.

Mardin Turizm İş Kümesinin SWOT analizinde; Mardin'in önemli tarihi varlıklara sahip olması, çeşitli dönemlere ev sahipliği yapan mimarilerin bulunması ve değişik damak tatlarının olması güçlü yönleri; düşük konaklama tesisleri, zayıf tanıtım faaliyetleri ve zayıf altyapı olanakları zayıf yönleri; ülke genelinde artan turist sayısı, giderek artan yurt içi ve yurt dışı talep fırsatları; global krizin turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemesi, yatırımlarının kriz yüzünden azalması, düşük hizmet kalitesinin talebi zayıflatması da tehditleri göstermektedir (Kartal, 2013: 188–189).

Nevşehir ili Ürgüp ilçesinde “Turizm Sektöründeki Krizin Kapadokya Ekseninde Yönetimi” başlığı altında düzenlenen “11. Turizm Eğitimi Arama Konferansı sonuç raporuna” çerçevesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır (Kozak, 2016):

- Turizm mevzuatında, özellikle kriz dönemlerinde işçi ve işverenin korunmasına yönelik değişiklik yapılmalıdır.
- Turizm sektöründe çalışan güvenlik birimlerinin yabancı turistlerle iletişim sorunun çözülmesine yönelik yabancı dil eğitimi verilmelidir.
- Sivil toplum kuruluşlarının daha etkin kullanılarak ulaşım konusunda kısa vadeli çözümler üretilmelidir.
- Kongre turizmine yönelik yöre için “özel teşvik sistemi uygulanmalı ve yatırımlar” yapılmalıdır.
- “Kültür” ve “Turizm” kavramları birbirinden ayrılarak “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı” adı altında yeni bir bakanlık kurulmalıdır.

Aydemir ve Soydaş (2014: 13) tarafından, Denizli ilinin kümelenme potansiyelinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada; “firmalar arası işbirliği, kamu kurum ve

kuruluşları ile ilişkiler ve tedarikçiler ile ilişkilerde orta düzeyde bir yaklaşım gözlenmiştir.” Kümelenme oluşumu dikkate alındığında, kamu kurum ve kuruluşlarının sektöre etkisinin yeterli olmadığı belirtilmektedir.

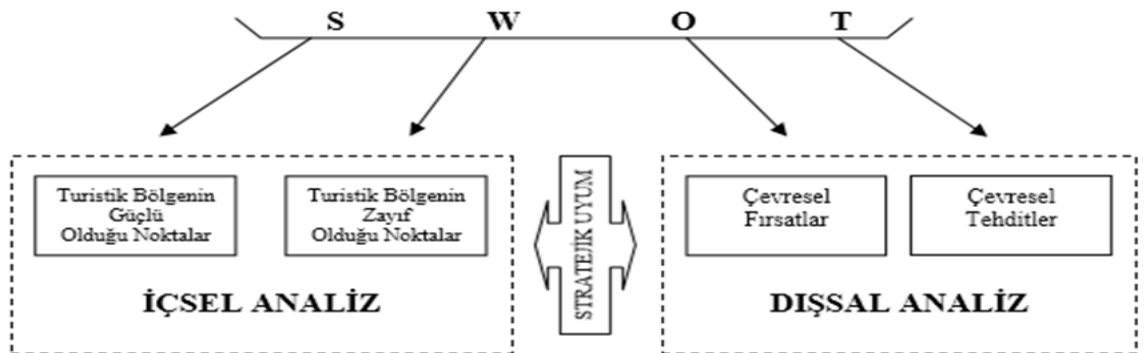
### 1.8. SWOT Analizi ve Turizmdeki Önemi

SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) Analizi, bilinçli ve sistematik bir değerlendirmeyle kaynakların ve yeteneklerin en iyi biçimde kullanılması ve yeni stratejilerin geliştirilmesinde yararlanılacak temel yöntemlerden birisidir (Büyükalaca ve Gül, 2009: 26).

SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (Gül, 2008: 28):

- Strength (İşletmelerin güçlü veya üstün olduğu yönlerini ifade etmektedir)
- Weakness (İşletmelerin güçsüz veya zayıf olduğu yönlerini belirtmektedir)
- Opportunity (İşletmelerin sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir)
- Threat (İşletmelerin karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri kapsamaktadır)

SWOT Analizi çeşitli sektörlerde ve bilim dallarında stratejik planlama, pazarlama ve yönetim konularında araştırmacılar ve bilim adamları tarafından farklı amaçlarla kullanılmaktadır (Gökçe, 2006: 10). Bir organizasyonun çevresi ile etkileşiminin olarak incelendiği bir yöntemdir (Kansız, Acuner ve Yavuz, 2008: 6). Dolayısıyla her bir işletme başarılı olabilmek için içinde bulunduğu dış çevreyi ve kendi iç çevresini analiz etmek zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 65).



Şekil 8: SWOT Analizi (Gökçe, 2006: 15)

Şekilde 8’de görüldüğü üzere, SWOT Analizinde yer alan güçlü ve zayıf yanlar işletme veya örgütün kendi yetenekleri ile ilgili iken fırsat ve tehditler genellikle örgüt dışından kaynaklanmaktadır (Dinçer, 2004; Tek, 1997: 97–98 Cebecioğlu, 2006: 81-82).

SWOT Analizi, işletmenin kapasitesindeki mevcut farklılıkları değişik stratejiler ile ortaya koymakta ve bu ayırt edici farklılıkların tespiti ile işletmeye büyük avantaj sağlamaktadır (Wheelen ve Hunger, 1992). Organizasyonlarda SWOT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilmektedir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda SWOT bir “Mevcut Durum Analizidir.” SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “Gelecek Durum Analizidir” (Cebecioğlu, 2006: 82).

SWOT Analizinde incelenen ifadelerin ve analizden elde edilen verilerin “hiçbir zaman mükemmel olmadığı ve geleceğin de belirsiz olduğu unutulmamalıdır”. Güçlü yönler ile işletmenin temel yeteneklerinde sahip olduğu avantajlar olarak belirtilmektedir (Middleton ve Clarke, 2001: 207–209).

Zayıf yönler, işletmelerin piyasadaki hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu “içsel yetkinlik, kaynak veya niteliklerin eksikliği” olarak ifade edilmektedir (Leigh, 2006: 1096). Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır (Gül, 2008: 36).

Fırsatlar, SWOT Analizi kapsamında işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü mikro ve makro çevre faktörlerinin incelenmesi ve geleceğe dönük avantajların saptanması sürecini içermektedir (Özgen, 2006: 65).

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir (Gül, 2008: 35). Perry ve Bacon

(2007: 94) işletme tarafından fırsat olarak nitelendirilen unsurların eksik veya işletme aleyhine olduğu durumlarda tehditlerin söz konusu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda işletmeler açısından tehditler fırsatlar ile birlikte ele alınması ve geleceğe yönelik önlemler alınması gereken faktörlerden oluşmaktadır.

Sektörlerde geniş bir uygulama alanı bulan SWOT Analizi turizm işletmeleri ve destinasyonlarının yerel yönetimleri açısından sıkça uygulanan bir tekniktir. Turizm endüstrisinde sunulan ürün ve hizmetlerin yüksek yatırım gerektirmesi, turizm ürününün heterojen olması, tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi ve turizm talebinin birçok gelişmeden anında etkilenmesi (N. Kozak, vd., 2010: 38-40) bu sektörde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin ve turizmle ilgili yerel yönetimlerin sürekli durum analizleri yapmasını zorunlu kılmaktadır (Özgen, 2006: 56).

“Turizm işletmeleri tarafından SWOT kapsamında yapılacak güçlü yönlerin analizi turizm işletmelerinin emek yoğun yapıda olması, çoğunlukla hizmet sunumu ve soyut hizmetlerin varlığı nedeniyle daha da önem taşımaktadır. Ayrıca turizm sektöründe benzer hizmetler sunan birçok işletme ve/veya destinasyon olması turizm işletmelerinin iç çevre faktörlerini sürekli olarak kontrolünü ve geliştirmesini zorunlu kılmaktadır” (Özgen, 2006: 63).

Doswell (2002: 199), turizmin geleceğini olumsuz yönde etkileyecek eğilim, olaylar veya faktörler, turizme karşı olumsuz sosyal tutumlar, artan deniz ve nehir kirliliği, döviz kurlarındaki olumsuz değişimler, tedarik sıkıntıları, nitelikli işgücü eksikliği, yeni rakiplerin ortaya çıkması vb. faktörlerin turizm işletmeleri ve/veya turizm sektörü açısından tehdit olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir.

SWOT analizinin, destinasyonun geçmiş bilgilerinden de yararlanılarak bu gününün tanımlanıp, gelecek hakkında daha sağlıklı tahminlerin yapılabilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir (Gökçe, 2006: 17).

## İKİNCİ BÖLÜM

### NEVŞEHİR'DE TURİZM ÇEŞİTLERİ VE PAYDAŞLARI

#### 2.1. Nevşehir'in Turizm Tarihi

Antik dönemde adı “Nysa” olan Nevşehir, Romalıların, İranlıların ve yedinci yüzyıldan itibaren Arapların hâkimiyetine geçmiştir. 17. yüzyılda Damat İbrahim Paşa zamanında eski ismi ‘Muşkara’ (sağlam yapılı) olan şehre ‘Yeni Kent’ anlamına gelen ‘Nevşehir’ ismi verilmiştir (Karakaya, 2007: 4; Gürdal Dursin, 2011: 249–250; Mert, 2014: 3; [www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr](http://www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr), 2016).

Nevşehir’de yapılan araştırmalara göre, şehirde Neolitik döneme (M.Ö. 7 bin) ait yerleşmelerin olduğu saptanmıştır. “M.Ö. 1600’lerde Hitit Krallığı’nın egemenliği altında olan kente, M.Ö. 12. yüzyılda göç kavimlerinin, M.Ö. 7. yüzyılda Kimmer ve İskitlerin saldırıları yaşanmıştır. Nevşehir, M.Ö. 680 – 610 yıllarında Asur ve M.Ö. 610 – 550 yıllarında Med egemenliğinin ardından Perslerin yönetimine girerek Kappadokia Satraplığı içinde yer almıştır. M.Ö. 332 yılında Pers soylularından I. Ariarathes bağımsız Kappadokia Krallığı’nı kurmuştur. M.S. 17 yılında Roma İmparatorluğu’na katılan Nevşehir sonra, Persler, Sasaniler daha sonra da Anadolu Selçuklu Devleti yönetimine girmiştir. Bölge 1097 yılında Haçlıların eline geçmiştir.” 1398’de Karamanoğulları yöreye egemen olmuştur. Kent, 1466 yılında Osmanlı egemenliği altına girmiştir. 1954 yılında ise il unvanına sahip olmuştur ([www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr](http://www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr), 2016; Nevşehir Doğa Master Planı, 2013 ).

Kentin yüzölçümü 5.660 km<sup>2</sup>’dir. Şehir, Kapadokya adı ile bilinen bölge içerisinde yer alan ve Anadolu’nun orta kesiminde konumlanan Nevşehir,” kuzeyde Kızılırmak Yayı, Güneyde Toros Dağları, Doğuda Fırat, Batıda Tuz Gölü arasında kalan bölgededir.” Erciyes, Melendiz ve Hasandağı arasında volkanik sahada yer alan Nevşehir, kül ve tüflerden oluşan jeolojik bir yapıya sahiptir (Tunçbilekli, 2006: 62). Biriken tuf tabakasının yağmur, rüzgâr ve diğer doğal etkenlerin aşındırmasıyla



oluşan peribacaları (Dinç ve Güngör, 2013: 100) dini özelliklerin ağır bastığı yerleşim yerlerini meydana getirmiştir (Mert, 2014: 9). Bu oluşumu Nevşehir ilçelerinden olan Avanos, Uçhisar ve Ürgüp'te yoğun biçimde izlemek mümkündür. Hatta bu oluşumların bazıları günümüzde karakol, konaklama tesisi veya kafe-restoran gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği özgün mekânlardır (Evcil, 2011: 22).

Günümüzde popüler bir destinasyon olarak bilinen Nevşehir'in tarihi, köklü bilimsel araştırmalardan, arkeolojik kazılara, koruma projelerinden seyahatnamelere kadar değinen bir kaynağa sahiptir. "Kâşifler" diye adlandırılan ilk ziyaretçiler 1950'li yıllarda Nevşehir'i keşfetmeye başlamıştır. Özellikle Ürgüp ve Avanos ilçelerinde yoğunlaşan ziyaretçilerin sayıları 1960'lı yıllarda artmaya başlamıştır (İlhan ve Ersoy, 2011: 179). 1970'lerde ise doğal coğrafi oluşumları, mağaraları ve bölgedeki tarihi alanları görmek isteyen bağımsız ziyaretçi akınının başlaması kent genelinde turizmin sektör olarak doğmasını sağlamıştır. Bu dönemde Nevşehir'e gelen turistlerin harcama miktarları tatmin edici olmasa da konaklama sürelerinin uzun olması turizm işletmelerinin sayısının ve turizme yönelik yatırımlarının artmasını teşvik etmiştir. (Belçer, 2012: 83). 1980'li yıllarda devletin turizm teşviklerinin de katkılarıyla yörede büyük konaklama işletmeleri kurulmaya başlanmıştır (Buyruk, 2011: 397).

Kentte, "170 arkeolojik sit alanı, 16 kentsel sit alanı, 35 doğal sit alanı, 9 karma sit alanı olmak üzere toplam 230 sit alanı ve 1614 kültür varlığı olmak üzere 1844 adet taşınmaz kültür varlığı mevcuttur" (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

Kent genelinde "ziyarete açık 5 adet müze, 13 adet ören yeri bulunmaktadır, Müzelerde 7.891 adet arkeolojik, 6.765 adet etnografik eser, 188 adet mühür ve mühür baskısı, 14 adet arşiv vesikası, 2 adet tablet, 17.780 adet sikke, 128 adet el yazması ve 268 diğer olmak üzere toplam 33.036 adet eser bulunmaktadır" (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

Nevşehir, tarih ve doğanın birlikte oluşturduğu çekiciliklerinin bütünsel bir güzellik sergilediği beldeleri ve bölgede yaşamış uygarlıkların tarihsel açıdan zenginleştirdiği kültürel birikimi (Tutar, Kocabay ve Kılınç, 2007: 202), mağara yerleşimleri,

kayalara oyulmuş kiliseleri, yer altı şehirleri, arkeolojik yapı ve kalıntılarıyla önemli bir çekim merkezidir (Beler, 2012: 83). Yerli ve yabancı turistler tarafından oldukça ilgi çeken, Göreme Açık hava Müzesi M.S. IV. yüzyıldan XIII. yüzyıla kadar yoğun bir şekilde manastır hayatına ev sahipliği eden bir kaya yerleşim yeridir. Müzede bulunan kiliselerde Hıristiyanlığın ilk dönemlerinde kullanılan geometrik süslemeler boya katmanlarında görülebilirken; daha sonraki tarihlerde yapılan fresklerde İncil ve Hz. İsa'nın hayatından sahneler betimlenmektedir. "Göreme Açık Hava Müzesi, Kızlar ve Erkekler Manastırı, Aziz Basileus Kilisesi, Elmalı Kilise, Aziz Barbara Kilisesi, Yılanlı Kilise, Karanlık Kilise, Çarıklı Kilise ve Tokalı Kilise ziyarete açıktır. Göreme Tarihi Milli Parkı, 6 Aralık 1985 tarihinden itibaren doğal ve kültürel varlık olarak UNESCO'nun Dünya Mirası Listesi'nde yer almaktadır" (Yılmaz, 2011: 186; www.kaphip.org, 2016). Bu açık hava müzesinde bugün 365'den fazla kilise olduğu bilinmektedir (Berkmen, 2015: 599).

Kentte, Bizans ve Roma dönemine ait tuf kayalar içinde oyulmuş kiliseler, şapeller, manastırlar, keşiş hücreleri, birbirine bağlı dehlizler ve kuyularla bağlantılı yer altı şehirleri bulunmaktadır (Keten ve Karaca, 2011: 9). Nevşehir'de turistlerin en çok ilgi gösterdiği yeraltı şehirleri; içerisinde şarap üretimi yapılan su kuyuları ve ahırlar bulunan Derinkuyu, Hititler tarafından yapılan Kaymaklı, Mazı köyünde derin bir vadide yer alan Mazı, apartman düzeninde inşa edilen Özkonak, Acıgöl'deki yamaçta yer alan Tatların, Kaymaklı kasabasında yer alan ve geniş bir alana yayılan Özlüce (Zile) ve henüz tamamı tespit edilemeyen Gülşehir'deki Sivasa Gökçetoprak'tır (Asma, 2011: 52). Bu yeraltı şehirlerinden birisi olan Derinkuyu yer altı şehrinin, kiliselerden farklı kendine has yapısal özellikleri bulunmaktadır. Derinkuyu, bir yer altı şehirde bulunması gereken tüm özelliklere sahiptir (kilise, ahır, yemekhane, kiler, şıra hane vs.). 1965 yılında hizmete açılan bu yer altı şehrinin halen %10'u gezilebilmektedir (Mert, 2014: 15). Bu kentin dünyada başka bir örneği yoktur ve Nevşehir'in özgün jeolojik oluşumları sayesinde yer altı kentlerin inşası mümkün olmuştur (Evcil, 2011: 23).

Anadolu'daki birçok yerleşim yerinde de görüldüğü gibi, Nevşehir coğrafi konumu nedeniyle farklı kültürleri bünyesinde bulundurmakta ve İç Anadolu Bölgesinin önde gelen turizm merkezlerinden birini oluşturmaktadır. Gerek tarihi zenginlikler

açısından, gerekse doğal varlıklar açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Nevşehir her yıl artan sayıda yerli ve yabancı turisti bölgeye çekmektedir (Tutar vd., 2007: 203).

## **2.2.Nevşehir İli Turizm Çeşitleri**

Nevşehir turizmini oluşturan seyahatlerde turistler, şehir merkezi ve ilçelerinde konaklamakta, turizm paydaşları (konaklama, ulaşım, eğlence, alışveriş vb.) tarafından sunulan hizmet ve ürünleri satın almaktadırlar. Bunun sonucunda il turizm sektörü, turistlerin istekleri doğrultusunda gelişerek değişmektedir (Babacan Çengel, 2013: 88).

Nevşehir ilinin coğrafi avantajları ve iklim özelliklerinden dolayı birçok turizm faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Belçer, 2012: 84). 1973 yılında alınan kararlarla Göreme çevresi, Ürgüp, Avanos, Ortahisar, Kaymaklı, Derinkuyu, Soğanlı vadisi, Ihlara vadisi ‘Turizm gelişim alanı’ olarak belirlenmiştir. Nevşehir’in sahip olduğu doğal çekicilikler turistlere kültür turizmi, inanç turizmi, kongre turizmi, termal turizm, atlı doğa turizmi ve balon turizmi gibi farklı olanaklar sunma imkanı sağlamaktadır (Gürdal Dursin, 2011: 253–254).

### **2.2.1. Kültür Turizmi**

Yerleşilen her alanda, insanların miras olarak bıraktığı kendilerine ait kültürel bir görünüm ve yapı ile karşılaşmak mümkündür. Bu doğrultuda, oluşan farklılıklar turizmin başlangıç döneminden günümüze kadar ilgi çekici özelliğini koruyarak devam etmektedir. Özellikle son yıllardaki iletişim ve ulaşım araçlarındaki gelişmeler insanların değişik kültürleri görme, öğrenme, tanıma merakını körüklemiş ve bu yerleri gezip görme arzusu kültür turizminin gerekçesini oluşturmuştur (Gülmez, 2012: 13).

Kültür turizmini tanımlanmadan önce kültür kavramından bahsedildiğinde; kültür terimi Latincedeki ‘Cultura’ ya da ‘Colere’ kelimesinden kaynaklandığına ulaşılmaktadır. Latince’de bu kelime, ‘bakmak’ ya da ‘yetiştirmek’ anlamına gelmektedir (Uygur ve Baykan, 2007: 32).

Kültür turizminin sahip olduğu farklı özelliklerden dolayı, birçok yerli ve yabancı turist, çeşitli toplumlara ait farklı kültürleri tanıma ve öğrenme isteği içinde seyahat etmektedir. İnsanlar yalnızca kendi kültürlerinin izlerini ya da etkilerini görme isteği eğiliminde değildir aynı zamanda kendi kültürleri dışındaki kültürleri de merak etmekte ve onlara karşı da ilgi duymaktadır. İnsanların farklı kültürleri tanımak ve öğrenmek için yaptıkları seyahat ve konaklamalar ile burada gerçekleştirdikleri turistik faaliyetler kültür turizmi kapsamında değerlendirilmektedir (Uygur ve Baykan, 2007: 33; Albayrak, 2011: 14).

Kültür turizmi doğal çevreyi, kültürle bağlantılı çevreleri ve aynı kültürlerde yaşayanları tanımak ve kültürleri korumak isteyen küçük grupların katıldığı turistik faaliyetler olarak nitelendirilmektedir (Ryan, 2002: 953).

Boz'a (2004: 138) göre, kültür turizmi tarihi ve ören yerlerini, SİT alanlarını, müzeleri, sanat merkezlerini, festival, kültürel ve el sanatlarıyla ilgili fuarların bulunduğu yerleri, abideleri ziyaret etmeyi, doğayı, folkloru, sanat ve hac merkezlerini inceleme ve bu mekânlarda geçmişte ikamet eden insanların yaşama biçimini tanıma gezileri içerir.

“Doğal ve tarihsel kültür varlıklarını, kültürel etkinlikleri, güncel sanat eserlerini, bazı sosyo-ekonomik olguları turistik bir ürün biçiminde gezginlerin hizmetine sunan kültür turizmi, yalnızca tarihsel olanı değil, günceli de kapsamaktadır” (Baykan, 2012: 15–16).

Kültür turizmi sayesinde sanat, müzik, dans, otantik ürünlerin hepsi kültür olarak pazarlanırken, aynı zamanda ulusal, bölgesel ve yöresel boyutlarda kültürel aktivitelerin ve sanat ürünlerinin yaşatılması, sunulması yerli ve yabancı tüm turistlerin ilgisini çekmektedir (Lanquar, 1991: 53).

Günümüzde kültür turizmine duyulan ilgi ve talep gittikçe artmaktadır ve kültür turizmi ülkeler arasında anlaşma da kullanılan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Kültür izlerine ilişkin yaklaşımlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişebileceği

gibi kültürel mirasının çeşidine, niteliğine, alanın özelliklerine, tarihçesine, turizm talep yoğunluğuna göre de değişebilmektedir (Emekli, 2005: 102).

Kültür turizmi talebi ile seyahate çıkma amacı arasında benzer etkenler bulunmaktadır. Örneğin; eski uygarlıkların ve onlara ait kalıntıların, müzelerin, tarihi yapıların, eski sanat eserlerinin ziyaret edilmesi, araştırma, öğrenme ve dini amaçlı seyahatler kültürel turizm içinde de yer almaktadır. Ayrıca seyahat esnasında kütüphaneler, festivaller, fuarlar, tiyatro ve sinema gibi aktivitelere katılmak da bu kültür turizmi kapsamında değerlendirilmektedir. İnsanların bilgilerini ve deneyimlerini arttırmak amacıyla yerel müzik ve dans, dil ve edebi çalışmalar ile yerel alt kültürleri tanımaları için yapılan seyahatler de kültür turizmi kapsamındadır (Üçpınar, 2013: 77–78; Bülbül, 2015: 17).

Kültür turizmi açısından Türkiye'nin en zengin ve ilgi çekici illerinden birisi olan Nevşehir; Hititler, Frigler, Persler, Roma İmparatorluğu, Bizans Devleti, Selçuklular, Moğollar, Karamanoğulları ve Osmanlı İmparatorluğu başta olmak üzere birçok uygarlığa ev sahipliği yapmıştır. Bütün bu uygarlıkların izler bıraktığı Nevşehir, geçmişini arayan yerli ve yabancı birçok ziyaretçi için son derece önemli bir cazibe merkezidir (Şamiloğlu ve Serin Karacaer, 2011: 140).

Turizmde görsel kaynaklardan olan ve “doğa anıtları” olarak tanımlanan yer şekillerine sahip şehrin (Şamiloğlu ve Serin Karacaer, 2011: 145) ilgi çeken kültürel değerleri; manastır ve kiliseler, yeraltı şehirleri, antik kentler, Selçuklu ve Osmanlı dönemine ait mimari eserler, bölgenin otantik mimarisi, müzeler, geleneksel el sanatları ve etnografi değerler, sosyal ve kültürel etkinlikler, yöresel beslenme biçimleri ve yiyecek-içecek (özellikle şarap) çeşitleridir (İlhan ve Ersoy, 2011: 189).

Kent genelinde kültür turizminin alt yapısını oluşturan turistik çekicilik örnekleri şunlardır; “kaya oyma kiliseler (Göreme Tokalı- Elmalı-Karanlık-Çarıklı-Yılanlı-Aziz Basil-Aziz Barbara, Çavuşin Nicephorus Phocas, Mustafapaşa Aios Vasilios-Sinasos Alakara-Basil-Konstantin Helena, Gülşehir St. Jean Kilisesi, Tatların Kiliseleri), Yeraltı Şehirleri (Kaymaklı, Derinkuyu, Özkonak, Tatların, Mazı, Özlüce), Hacıbektaş Veli Külliyesi, Kervansaraylar (Ağzıkarahan, Sarıhan),

Selçuklu ve Osmanlı Dönemine ait diğer dini ve kültürel yapılar (Taşkınpaşa Camii ve Medresesi, Damat İbrahim Paşa Camii ve Külliyesi, Aşçıbaşı Camii (Gülşehir), Ulu Camii (Avanos), Gülşehir Karavezir Camii ve Külliyesi). Selçuklular dönemine ait diğer eserler ise Alâeddin Camii (Avanos), Kızılkaya Camii (Gülşehir)'dir. Ayrıca Nevşehir merkezde bulunan Damat İbrahim Paşa Hamamı önemli tarihi hamamlardandır” (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

Kişilerin hangi kültürel destinasyonu ziyaret edeceklerine karar vermeleri, kendilerini bu destinasyona yönelten nedenler ve kararlarında etkili olan faktörlerin yeni bir konu olması nedeniyle kültür turizm pazarının detaylı şekilde incelenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (McKercher, 2002: 30).

### **2.2.2. İnanç Turizmi**

Turizm, seyahat talebi üzerinde büyük bir etkiye sahip olan din ile bağlantılı bir sektördür. Dinsel kavramlar ve faaliyetler, geçmişten günümüze kadar olan süreç içerisinde insanları seyahate yönlendiren önemli bir faktör olmuş ve turistik faaliyetlerin özelliklerinin tanımlanmasına da olanak sağlamıştır (Albayrak, 2011: 31).

Dini yapılar, dinsel etkinlikler, yaşam tarzları, dini festivaller turistik tüketici talep ve beklentilerini, davranışlarını etkilemekte ve kişileri inanç turizmine yönlendirmektedir (Henderson, 2003: 447). Kutsal yerlerin bu dinlere mensup kişiler ya da turizm eylemi için diğer kişiler tarafından ziyaret edilmesi ve bu faaliyetlerin turizm kapsamında olması inanç turizmi olarak tanımlanmaktadır. “Bütün dinlerin rehberleri, dini mekânların, kutsal şehir ve tapınakların inananları tarafından ziyaret edilmesini şart koyarken, aynı zamanda ekonomik bir hareket başlatmışlardır. Bunun sonucudur ki, günümüze kadar geçen süreçte, bu şehir ve tapınakların bulunduğu ülkeler, bu ziyaretlerden sürekli fayda sağlamışlardır” (Gülmez, 2012: 21).

Üçpunar'a (2013: 78) göre, insanların kendi inançları doğrultusunda psikolojik çekim etkisinde kalarak, inanma duygularının ve ihtiyaçlarının tatmini hedefiyle yaptıkları turistik etkinlikler inanç turizmini oluşturur.

“İnanç turizmi kısaca; kutsal yerlerin ziyaretini amaçlayan turizm türüdür.” Bu turizm türünü gerçekleştirmenin amacı, insanların “dini duyguları tatmin etmek” isteği ve inandıkları “dini gereklilikleri yerine getirmek” ve farklı inançları öğrenme arzusudur. İnançlar gereği yapılan ibadetlerin mekâna bağlı olması kişileri o yapılara çekmektedir (Gülmez, 2012: 14).

Anadolu toprakları üzerinde uzun yıllardan bu zamana kadar süregelen farklı yaşam biçimleri ve ilgili dönemlerin özelliklerini yansıtan dini inançlar, örf ve adetler, mimari ve sanat eserleri günümüzde inanç turizmine önemli birer kaynak oluşturmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010: 25).

Roma İmparatorluğu bütün Anadolu’yu ele geçirdikten sonra, Hıristiyanlığın yayılma dönemlerinde Hıristiyanlığın yasaklanması sebebiyle dinsel özgürlük olmadığı için halk Göreme vadilerine sığınmıştır. Nevşehir’in doğal yapılarının içine saklanmış kayaları oyarak konut ve kiliseler yapmışlardır. Bölge uzun yıllar Hıristiyanlık Okulu ve misyonerlik merkezi olarak kalmıştır. Bu nedenle Kapadokya Hıristiyanlığın merkezi sayılmıştır (Bingöl, 2007: 498; Karakaya, 2008: 9). Dini inançlar doğrultusunda ibadetlerin mekânlarda gerçekleşmesi kişilerin söz konusu mekânlara yönlendirmektedir (Joseph ve Kavoori, 2001: 1001).

Nevşehir inanç turizmi açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Özellikle Hıristiyanlığın yasaklandığı dönemlerde din adamlarının ibadetlerini yerine getirebilmek için meydana getirdikleri kaya kiliseleri ve şapeller 600’ün üzerindedir. Hıristiyanlığın yayılma noktası olarak kabul edilen Nevşehir, aynı zamanda Ortodoks mezhebinin de doğuş noktasıdır. Bunun yanında İslami eserler açısından önemli veriler vardır. Öncelikle Hacıbektaş’ta bulunan Hacıbektaş-ı Veli’ye ait dergâh külliyesi dini açıdan son derece önemlidir. Bu külliyyede yapılan dini törenler son derece ilgi görmekte ve on binlerce insan yöreye akın etmektedir (Tunçbilekli, 2006: 76; Şamiloğlu ve Serin Karacaer, 2011: 141). Ayrıca il sınırları içerisinde bulunan vadilerde fazla sayıda kayadan oyma kiliseler ile 11 adet 19. yüzyılda inşa edilmiş “Ortodoks Kilisesi” de bulunmaktadır. “Özellikle Göreme Vadisi, Zelve Vadisi, Gomedada Vadisi ve Açıkсарay Vadisi kilise ve manastırlar açısından zengin vadilerdir” (www.nevsehir.gov.tr, 2016). “Hacı Bektaş Veli’nin öğretisinin

temellerini attığı ve Alevi-Bektaşî düşüncesinin olgunlaştığı Hacı Bektaş Veli Külliyesi kentte ve Türkiye’de inanç turizmine yönelik en önemli yerleşimlerden birisidir. Her yıl düzenli olarak ulusal ve uluslararası boyutta Hacı Bektaş Veli Anma törenleri burada gerçekleştirilmekte ve binlerce insan burayı ziyaret etmektedir” (www.ahika.gov.tr, 2016).

### **2.2.3. Kongre Turizmi**

Kongre sektörünün tarihi incelendiğinde insanların var olduğundan bu zamana kadar toplantıların da bulunduğu görülmektedir. Eski kültürleri inceleyen arkeologlar, kişilerin kendi toplumu ilgilendiren konularda (avlanma taktikleri, savaş planları, barış anlaşmaları) ortak alanlarda bir arada toplandıklarına ilişkin tarihi kalıntılar ile karşılaşmışlardır (Özer, 2010: 6–7).

Kongre ve ziyaretçi bürolarının temelleri, 1895 yılında, gazeteci Milton Carmichael’ın öncülüğünde, Detroitli bir grup iş adamının Detroit Şehrini bir kongre merkezi olarak tanıtmaya karar vermesi amacıyla başlamıştır. Sonraki yıllarda bu iş adamları, “Detroit Metro Kongre ve Ziyaretçi Bürosu’nu” (Detroit Metro CVB) kurmuşlardır. 1913 yılında Atlantali iki iş adamı, seyahat katılımcılarını ve kongre organizasyonlarını Atlanta’ya yönlendirebilmek için bir kongre bürosu kurmuşlardır. Daha sonra “Atlanta Kongre ve Ziyaretçi Bürosu” (Atlanta CVB) kurulmuştur. 1914 yılında, ülkenin çeşitli şehirlerine yayılan kongre ve ziyaretçi büroları “Uluslararası Kongre ve Ziyaretçi Büroları Birliği” (IACVB – International Association of Convention and Visitor Bureaus) adını alarak “Uluslararası Kongre Büroları Birliğini” oluşturmuşlardır (Güllü, 2010: 24–25).

“Uluslararası Dernekler Birliği” (UIA) verilerine göre “ilk uluslararası kongre 10 Mart - 8 Haziran 1681 tarihleri arasında Roma’da gerçekleştirilen uluslararası tıp kongresidir.” Bu kongreden sonra 1681 – 1851 tarihleri arasındaki her yılda en fazla 5 uluslararası toplantının yapıldığı belirtilmektedir. Turizm tarihinde en uzun süren kongre ise 18 Eylül 1814 – 9 Haziran 1815 tarihleri arasında gerçekleştirilen Viyana kongresidir (Tavmergan ve Aksakal, 2004: 18; Baykan, 2012: 9).



Günümüzde kongre turizmi çerçevesinde yapılan faaliyetlerin biçimi, yöntemi, zamanı gibi unsurlar, kavramla ilgili çeşitlilik sağlamaktadır. Bu kavramların kökenini Latince terimler oluşturmaktadır. Örneğin, konferans (conference) kelimesinin kökeni ortaçağ “conferentia” kelimesinden türetilmiştir ve “birlikte olmak için bir araya gelmeyi” ifade etmektedir. Kongre kavramının kökeni ise Latince’de toplanma ve buluşma anlamında kullanılan “Congressus” kelimesinden gelmektedir (Arber, 2008: 4). Çakıcı’ya (2006:5) göre, kongre; “ulusal ve uluslararası düzeyde, en az 300 kişinin katıldığı, karşılıklı bilgi alışverişi ortamının yaratıldığı büyük çaplı toplantılardır”.

“Kongre turizmi, hem ulusal ve hem de uluslararası platformdaki dinamik ve çok yönlü gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.” Kongre turizminin içeriğini oluşturan bilgi alışverişi ve yeni verilerin derlenerek değerlendirilmesi, ulusal ve uluslararası toplumsal ve kültürel ilişkilerin sonucunda oluşmaktadır. Kongre faaliyetlerinin turizm kapsamında değerlendirilmesinin nedeni budur (Aymankuy, 2003: 7).

Kongre turizmi arzının oluşturulabilmesi için coğrafi konum, doğal çekicilikler, tarihi ve kültürel değerler, iklim, ulaşım, konaklama imkânları, seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence ve sosyal imkânlar gibi turistik alt-üst yapı unsurları oldukça önemlidir (Ersun ve Arslan, 2009: 142).

Aydın’a (1997: 13) göre, “kongre turizmi, insanların ortak konular üzerinde toplu bir şekilde görüşmeleri amacıyla oturdukları yerlerin dışına organize biçimde seyahat etmeleri, gerektiğinde geçici konaklamalar yapacak şekilde bir yerde toplanmaları ve bu arada etrafi görmek, dinlenmek, eğlenmek gibi eğilimlerini tatmin etme olayıdır.”

Kongre ve toplantılar turizm endüstrisinde büyük bir paya sahiptir. Çünkü turizmin önemli sorunlarından biri olan sezonluk dalgalanmalardan etkilenmemektedir. Bir başka ifade ile toplantı ve kongrelerin yılın on iki ayı yapılabilmesi ülkelere turizm açısından önemli katkılar sağlamaktadır (Bailey, 1991: 64–66).

Kongre turizmi, belirli turizm potansiyeline sahip ülkelerde ya da bölgelerde görülen yoğunluğun önlenmesi, turizmin sezonluk yapısının engellenmesi ve tesislerin doluluk oranlarının artırılmasında etkili bir turizm çeşididir. Ayrıca kongre katılımcıları ile refakatçilerin harcamalarının diğer turistlere oranla daha fazla olması dolayısıyla ülkenin döviz girdilerinin artırılması üzerinde ekonomik etkiye sahiptir. Bu bağlamda, en fazla teşvik edilmesi gereken turizm türüdür (Şener, 2005: 5).

Oktay'a (1997: 52) göre, kongre turizmi genellikle sabit maliyetlerden oluştuğu için kendi arzını kendisi oluşturamamaktadır. Kongre binasının yapılması ve olanakların (donanımların) sürekli olarak modernize edilmesi, kongre merkezinde bulunan konaklama işletmelerindeki yatak kapasitesinin artırılması, kongre yerine ulaşmayı sağlayan; havalimanları, karayolları, otoyollar gibi alt yapılar ile kongre binaları çevrelerindeki altyapı ve üstyapılarının uygun olarak düzenlenmesi yüksek maliyetleri yatırımları içermektedir. Kongre olanaklarının pazarlanması ulusal örgütler aracılığı ile olduğu kadar işletme ve tesislerin özel çabaları ile de mümkün görülmektedir (Karasu, 1985: 88).

Kongre turizmi açısından, kongre merkezinin tercih edilmesinde önemli bir unsur, şehrin yeterli düzeyde konaklama kapasitesi ve imkânlarına sahip olmasıdır. Kongre yeri olarak seçilen şehrin veya bölgenin toplantı otellerinin toplantı salonu olanakları ise diğer önemli unsurdur (Arslan, 2009: 46).

Türkiye'de kongre organizasyonları genellikle seyahat acenteleri tarafından düzenlenmektedir. Nevşehir'de kongre turizmine yönelik uzmanlaşmış seyahat acentesi sayısı çok azdır. Kentte bulunan seyahat acenteleri genellikle tatil ve alternatif turizm çeşitlerine yönelik faaliyette bulunmaktadır. Fakat kongre organizasyonu, diğer turizm çeşitlerinden "farklı ve karmaşık" bir yapıya sahiptir. "Bu nedenle kongre organizasyonu konusunda bilgi ve tecrübe birikimi olmayan acenteler tarafından düzenlenecek organizasyonlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, destinasyon imajını olumsuz yönde etkileyecek ve onarılamaz yaralar açabilecektir" (Ersun ve Arslan, 2009: 148).

Misafirlerinin büyük bir çoğunluğunu ilkbahar ve sonbahar aylarında ağırlayan Nevşehir ili için kongre turizmi büyük önem taşımaktadır. Kentte bulunan 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerin kapasitesi düzenlenecek “kongre, seminer, konferans ve panel” vb. organizasyonlar için uygundur. Fakat kongre turizmi için bu kapasiteler yeterli değildir. Nevşehir’de bulunan “4 ve 5 yıldızlı” otellerde farklı tıp kongreleri, ilaç firmaları tarafından düzenlenen kongreler, çeşitli işletmelerin bayii toplantıları, çeşitli sempozyum ve paneller başarı ile gerçekleştirilmiştir (Tunçbilekli, 2006: 75). Kentte kongre turizminin öneminin fark edilmeye başlanması ile birlikte, “coğrafi yapıyı yansıtan mimariye sahip modern ve yenilikçi anlayışla inşa edilen kongre otellerinin sayısı giderek artmaktadır” (Şamiloğlu ve Serin Karacaer, 2011: 143).

Nevşehir’de kongre turizmi alanındaki rekabet gücünün geliştirilebilmesi ve mevcut kaynaklarıyla çekebileceği kongre turisti potansiyeline ulaşabilmesi için, ilgililerin tümünü harekete geçirecek ortak bir vizyona ihtiyaç vardır. Geleceğin nasıl şekillendirileceğini tanımlamak için, bilgi ile beslenen zengin bir hayal gücü oluşturulması gerekmektedir. Çizilecek vizyonun sadece bir hayal olarak kalmaması ya da başkaları tarafından kolaylıkla algılanabilmesini önlemek amacıyla vizyonun gerçekçi ama zorlayıcı olması da önemlidir (Ersun ve Arslan, 2009: 149).

Arslan’a (2009: 80–81) göre, Nevşehir ilinin kongre turizmi konusunda önemli darboğazlar söz konusudur ve kısa vadede bunları aşılması kolay görünmemektedir. Öncelikle ulaşım sorununun çözülmesi gerekmektedir. Konaklama açısından ise, tesislerde mutlaka toplantı ve kongre merkezlerinin yer alması kongre turizmi açısından önemli bir gelişmedir. Kentte kurulacak kongre ve ziyaretçi bürosunun yerel yönetimlerle birlikte bu konularda öncülük etmesi ve turizm arzı ile ilgili planlama çalışmalarına katılması halinde kongre turizminin geliştirilmesi yönünde daha gerçekçi adımların atılması mümkün olabilecektir.

#### **2.2.4. Termal Turizm**

Termal turizm, seyahat olgusunun başlangıcından günümüze kadar var olan en eski turizm hareketlerinden birisidir. Termal turizminin başlangıç tarihi hakkında net bir bilgi olmamakla birlikte, “M.Ö. 2000’li yıllara kadar uzandığı, hasta olan hayvanların doğal bir içgüdüyle yararlandıkları termal suları zamanla insanlarda

keşfetmiş ve bu kaynakların tortu görüntülerinin” ya da sıcaklıklarını etkisine kapılmışlardır (Tekin, 2004: 21). Termal suların kullanılması ve tedavisine yönelik ilk araştırmalar Yunanlılar döneminde yapılmıştır (Karakuş, 2012: 20). Termal kaynakların çeşitli hastalıkların tedavisinde etkili olması (Usta ve Zaman, 2015: 195), kaynakların sağlık üzerinde kullanımını artırmıştır. Özellikle ilkçağlarda insanlar kaynaklardan dini ve sağlık amacıyla yoğun olarak yararlanmışlardır. Termalizmin sistemli gelişimi ise Roma dönemine rastlamaktadır (Akbulut, 2010: 36).

Günümüzde insanlar turizme yönelik talepleri belirlerken, hem sağlıklı olmak hem de tatil ihtiyacını karşılamaya yönelik eğilim göstermektedirler. Bu bağlamda, turizm açısından önemli olan insanların sağlıklarına kavuşması ya da sağlıklarını koruması amacıyla turizmin yarattığı ortamları ekonomik bir faaliyet olarak kullanılmasıdır. Bu nedenle dünyada ve Türkiye’de “termal tedavi uygulaması ile tatil ihtiyacının birleştirilebildiği merkezlere yönelik” talepler artmaktadır. Çeşitli termal sular, termal merkezler ve bu merkezler üzerinde kurulan termal turizm işletmeleri ise termal turizmin altyapısını oluşturmaktadır (Albayrak, 2011: 18; Aslan, 2015: 23).

“Term” kelimesi Latince "sıcak" anlamına gelmektedir ve kökeni "termos" (thermos) kelimesidir. “Term” kelimesi Romalılar döneminin ilk zamanlarında "Halk banyoları", anlamında kullanılmış, daha sonra "su alınan yer" olarak ifade edilmiştir. “Doğal sıcak sular için termal (thermal), suların sıcaklık özelliğini belirtmek için termik (thermique), doğal sıcak su kaynaklarının incelenmesi ve sağlık amacıyla kullanmak üzere düzenlenmesi için ise termalizm (thermalisme) yani termal turizm etkinliği kelimesine rastlanmaktadır” (Kabukcuoğlu, 2013: 20).

Sağlık turizminin en eski biçimi termal sularda yapılan termal turizmdir. Özellikle, volkanik veya sismik bölgelerde geliştirilmesi daha kolay olmakla beraber bu özellikleri taşımayan bölgelerde de yapay yöntemlerle geliştirilebilmektedir. Günümüzde, genellikle sağlık amaçlı yapıyor olarak algılansa da, yaygınlaşması Romalılar zamanına kadar dayanmaktadır (Akoğlan Kozak ve Bahçe, 2009: 189–190).

Sağlık turizmi kapsamında değerlendirilen termal turizm, içeriğinde belirli oranda “mineral bulunan maden sularının dinlenme, zindeleşme, tedavi” vb. değerlendirilmesi amacıyla meydana gelen faaliyetlerdir (Çontu, 2006: 26).

“Termal turizm; sağlığı koruma ya da iyileşme amacıyla belirli bir süre için yer değiştiren insanların doğal kaynaklara dayalı turistik bir tesise giderek kür uygulaması, konaklama, beslenme ve eğlence gereksinimlerinin yanı sıra kaynağın bulunduğu yere ait iklimsel özelliklerden, kültürel ve tarihi dokusundan faydalanım olanağı sunan hatta alışveriş, geleneksel aktiviteler gibi karmaşık pek çok anı ve faaliyet zenginliği yaşatma olanağına sahip turizm hareketidir” (Aslan, 1992: 2).

Termal turizm, belirli bir sıcaklıkta olan ve doğal olarak yeryüzüne çıkan faydalı, mineraller içeren şifalı suların yörede şifalı çamur ve buharlar oluşturması sonucunda gelişen turizm türüdür (Tavşan, 2012: 6, Dinler 2014: 5).

Termal turizm başka bir araştırmada (Ongun, 2013: 47) ise; belirli hastalık ve ya rahatsızlıkların tedavi edilmesi aynı zamanda dinlenmek ve zindelik kazanmak için termal su kaynaklarının konumlandığı destinasyonlara yönelik yapılan seyahatler olarak ifade edilmektedir. Termal turizm, jeotermal kaynaklar olduğu sürece talep oluşturacak bir turizm türüdür (Göyün, 2001: 2).

“Termal turizmin amacı, sadece eğlence, yeni yerler ve insanlar görmek değil; aynı zamanda şifalı su kaynaklarından ve iklim tedavisinden de yararlanmaktır. Güzelleşmek ve daha sağlıklı olmak, stresten uzaklaşmak, bedeni ve akli dinlendirmek için kaplıcaların kullanımı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de artmaktadır. Kaynak zenginliği açısından dünyada ilk yedi ülke arasında yer alan Türkiye’nin termal suları, hem debi ve sıcaklıkları hem de çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri ile Avrupa’daki termal sulardan daha üstün nitelikler taşımaktadır” (Yıldırım, 2005: 24).

Türkiye’deki termal sular ile Avrupa ülkelerinde bulunan termal sular karşılaştırıldığında şu farklılıklar saptanır (Tavşan, 2012: 16–17):

- Türkiye’de termal sular doğal ve debisi yüksektir. Batı’daki sular ise, genellikle derin sondaj tekniği sonucunda ortaya çıkabilen sulardır.
- Türkiye’deki termal sular, maden değeri yüksektir ve kükürt, radon, tuz vb. mineraller bakımından zengindir. Termal tedavi açısından önemli faydalara sahiptir. Avrupa’da ise termal sular ise genellikle eriyik madenleri, kükürt ve radyoaktif özellikleri sınırlı oranlara sahiptir.
- Türkiye’de termal suların büyük bir bölümü deniz kıyısında (Armutlu, Kestanbol, Çeşme gibi), bir kısmı orta yükseklikteki dağlık ve ormanlık bölgelerde (Bolu, Kızılcahamam, Gediz gibi) yer almaktadır. “Bu avantaj ve farklılıklar termal kaynakların kullanımı bakımından çeşitlilik, çekicilik ve avantaj sağlamaktadır.”
- Türkiye’de tedavi amaçlı yapılan kür süresi uzundur. “Örneğin, Köyceğiz-Sultaniye’de kür süresi yılda 210 güne ulaşmaktadır. Avrupa’da en fazla 120 gündür. Ancak Avrupa’nın bu alanda sahip olduğu alt-üst yapı tesis ve hizmetleri ile doktor denetiminde sürdürülen kaplıca kür ve tedavi hizmetlerinin bakımından Türkiye ile karşılaştırılmasının mümkün olmadığı belirtilmektedir.”

Termal turizminin bir turizm ürünü olabilmesi için, termal kaynaklarla ilgili doğal bir altyapının bulunması, diğer bir deyişle söz konusu bölgede doğal olarak belirli sıcaklıkta, içerisinde çeşitli minerallerin bulunduğu suların yeryüzüne çıkması gereklidir. Bu doğrultuda, “termal turizm” her ülkenin veya bölgenin kolaylıkla rekabet avantajı sağlayacağı bir sektör olmamakla birlikte, termal kaynaklara sahip olan bölgeler için alternatif turizm faaliyetleri açısından üstünlük elde edebilecekleri bir konudur (Albayrak, 2011: 19).

Nevşehir’in Kozaklı ilçesinde bulunan termal kaynaklarının kullanılması Selçuklu Dönemine kadar dayanmaktadır. Ancak yöre halkı termal kaynakları havuzda banyo yapmak amacıyla kullanmışlardır. Bu konudaki ilk önemli teşebbüsler 1960’lı yıllarda başlamıştır. 1960 yılı içerisinde modern seviyede olabilecek ilk tesis Nevşehir İl Özel İdaresi tarafından yapılarak özel bir işletmeye kiralanmıştır. Daha sonraki dönemde ise, Maden Tetkik ve Arama (MTA) tarafından yapılan sondaj çalışmaları yapılmış ve araştırmalar geliştirilerek günümüzde jeotermal kaynaklardan

en iyi şekilde yararlanmaya çalışan bir varış yeri haline gelmiştir (Kabukcuoğlu, 2013: 53).

“Nevşehir ili Kozaklı ilçesi kaplıcaları, Alman Kaplıcaları Birliği sınıflamasına göre Sodyumlu, Kalsiyumlu ve Klorlu olup A ve C grubu şifalı sular grubuna girmektedir. Su sıcaklığı 27°C ve 93°C arasında değişmektedir. Sağlık turizminde önemli bir yere sahip kaplıcalar ve içmeceler Kozaklı ilçesinde son yıllarda yapılan yatırımlarla kendini hissettirir duruma gelmiştir. Türkiye'nin en önemli Termal Sağlık merkezlerinden biri olan Nevşehir'in Kozaklı İlçesi'nde sağlık turizmine yönelik faaliyetleri içeren 20 adetten fazla otel ve motel, yaklaşık 6.000 yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir” (www.ahika.gov.tr, 2016: 22).

Termal turizm sektörü değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Örneğin “devletin sektörü teşviklerle desteklemesi, yoğun şehir hayatına geçiş, çalışma hayatının yoğunluğu, artan stres, yaşlanan dünya ve ülke nüfusu vb. pek çok sebep termal turizm sektörünün artan bir talep yapısı ile karşılaşmasına neden olmuştur” (Sandıkçı, Çelik, Töre Başat ve Yayla, 2013: 237).

### **2.2.5. Balon Turizmi**

Hava sporları ve turizm amacıyla kullanılan araçlardan olan balonun, ilk ortaya çıkışı 18.yy sonlarına uzanır. “Balon, içine doldurulan sıvı propan gazının ısıtılması ile havalanır. Uygun rüzgârda (10 km/hl'nin altındaki) oldukça uzun süreler sakın bir uçuşla kalabilir. Ortalama seyir yüksekliği 500–1500 feet arasında olan balona yön vermek, tecrübeli bir pilot tarafından kolaylıkla yapılabilir” (Akoğlan Kozak ve Bahçe, 2009: 197).

Turistik yörelerdeki yerel etkinliklerde balonla kent turları düzenlenmesi balonun basit bir motor ile tek ya da iki kişilik uçuş imkânı sağlayan microlayt ve motorsuz uçuş imkânı sağlayan planör de hava sporları ve turizmde gerçekleştirilen diğer etkinliklerdir (Albayrak, 2011: 32).

Balonun yolcuları taşıyan, genellikle “hafif ve sentetik bir madde olan viminden” üretilir. Sepetin içinde bulunan “her biri yaklaşık 20 kg. ağırlığında olan propan”

tüplerinin her biri balonu yaklaşık 40–45 dakikalık bir uçuş sağlamaktadır. Balon firmaları uçuş öncesinde, “uçulacak olan hava aracı tescil işareti, uçuş amacı, uçuş tarihi, uçuş saati, uçuş bölgesi belirtilerek Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne” başvuru yapmaktadır (Küçükaşan, 2007: 263). “Balonlar genellikle İngiltere ve İspanya gibi ülkelerden temin edilmektedir. Ayrıca pilotlar da Avrupa ülkeleri, ABD ve Rusya gibi ülkelerde eğitim almaktadır. Balon üreticisi işletmeler teknik bakım da sağlamaktadır” (www.ahika.gov.tr, 2016). 1991 yılında, Türk Hava Kurumu (THK) ile başlayan 2006’da diğer özel şirketlerle hareketlenen sıcak hava balonculuğu, bölge turizminin vazgeçilmezleri arasına girerek her yıl binlerce turisti 90 – 140 avro arasında değişen fiyatlarla uçurmaktadır (Babacan Çengel, 2013: 113).

Nevşehir’in doğal çekicilik ve iklim özelliklerinden faydalanılarak yörede balon turizmi oldukça gelişmiştir. Özellikle yabancı turistler tarafından oldukça ilgi duyulan balon uçuşları, güneşin doğuşunu havada iken karşılamak ve peri bacalarının otantik atmosferini izlemek için sabah erken saatlerde yapılmaktadır (Tunçbilekli, 2006: 77). Nevşehir ilinde ruhsatlı olarak çalışan 25 adet balon firması bulunmaktadır (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

Türkiye Turizm Stratejisi (2007: 47) raporlarına göre, “Kapadokya’nın mistik atmosferi üstünde yapılan 1–2 saatlik balon turları, tarihi ve doğal yapı içerisinde gelişmiş özgün kentsel dokular, el sanatları ve gurme turizmi gibi potansiyelin sürdürülebilir turizm gelişmesi anlayışı çerçevesinde pazarlanması” yapılacağı belirtilmektedir.

#### **2.2.6. Atlı Doğa Turizmi**

Atlı doğa turizmi, tarihi ve doğal çekiciliklerin yer aldığı uygun topografya şartlarının olduğu alanlarda atlarla yapılan bir turizm çeşididir. Yurt içinde ve yurt dışında giderek gelişmektedir. Alternatif turizm anlayışının gereklerinden biri olan turistlerin turizm aktivitelerinde aktif rol almalarını da desteklemektedir (Gülbay, 2016: 219).

Nevşehir’de düzenlenen ilgi çekici faaliyetlerden biriside “atlı doğa turizmidir.” “Bölgedeki doğa harikası vadiler gelen ziyaretçilere at sırtında gezdirilerek farklı bir



turizm etkinliği gerçekleştirilmektedir.” Bu turizm türü yörede belirli seyahat acentesi tarafından yapılmaktadır. Gzerghlar ise genelde şu şekildedir; “Avanos, Mustafapaşa, Gomeda vadisi, Zelve, Paşabağları, Sarıhan, Zemi Deresi, Kılıçlar Vadisi, at Vadisi, Devrent vadisi ile Aksaray Güzelyurt (Gelveri)’a kadar uzanmaktadır” (Tunçbilekli, 2006: 76–77; Beler, 2012: 85).

### **2.2.7. Trekking (Doğa Yürüyüşü) Turizmi**

Dünyadaki ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel vb. değişimler, turizm anlayışında farklılıklar oluşturmaktadır. Bu değişimler insanların kitle turizminden alternatif turizm türlerine doğru yönlendirmektedir. Dolayısıyla doğayla iç içe yürüyüş yapmanın keyfini hissedenler için bu tür yürüyüşler giderek bir tutkuya dönüşmektedir (Gürsoy, 2016: 1096). Doğa yürüyüşünün tarihine bakıldığında 19. yüzyılda ortaya çıkan natüralist akım, insanları keşfetmeye ve yeni yerler öğrenmek için doğaya gitmeye yönlendirmiştir. Bu olgu ile beraber doğa yürüyüşü için gruplar hatta kulüpler oluşmuştur (Ekinci, 2012: 43).

İlk doğa yürüyüşü turları 1968 yılında yapılmıştır. İlk yürüyüş organizasyonları “Mountain Travel (Amerikan)” ve “Trekking İnternational (İtalyan)” seyahat şirketleri tarafından Nepal’de yapıldı ve sonra hızla gelişti (Ekinci, 2012: 43).

Kendini sağlıklı hisseden her yaştan insanın rahatlıkla yapabileceği bir doğa sporu olan “trekking, doğal engellerle dolu bir arazi parçasını herhangi bir ulaşım aracı kullanmaksızın yürüyerek geçmek” anlamında kullanılan İngilizce bir kelimedir. Türkçeye “doğa yürüyüşü” olarak çevrilen sözcüğün asıl anlamı, “kağnı ya da yaya olarak g” demektir. Bunun batıda bir spor olarak algılanması ise, yine 19. yüzyılın sonunda Güney Afrika yerlilerinden esinlenilerek oluşturulan izcilik ile bağlantılıdır (www.kaphip.org, 2016). Doğa yürüyüşü eko turizm kavramı içerisinde önemli bir faaliyet olarak da yer almaktadır (Derman, 2014: 134).

Trekking (Dağ yürüyüşü); doğada, bir noktadan diğer bir noktaya varmak amaçlı yapılan, genelde hafif tempolu sportif yryşlerdir. Trekking her mevsimde yapılabilir; ancak hava ve ortam şartlarına, mesafeye ve zorluk derecesine göre gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Trekking parkurları birkaç saat sürebileceği gibi

birkaç hafta hatta ay da sürebilir. Başlangıçta doğasever insanların, doğal güzellikleri yaşamak ve doğada bulunmak amaçlı gerçekleştirdikleri kişisel veya arkadaş çevresi etkinlikleri olarak başlayan trekking, günümüzde alternatif turizm çatısı altında giderek ekonomik boyut kazanmış ve büyümüştür (Dinç, 2016: 292).

Trekking, doğa ile iç içe, mesafeleri yürüyerek aşılabilen, herhangi bir beceri gerektirmeyen bir sportif turizm türüdür (Soykan, 2004: 27). Bektaş, (2010: 6) araştırmasında ise, trekking “belirli bir noktadan diğer bir noktaya, bir dağın zirvesinden geçerek, en az üç-dört gün süreyle yürüyerek” ulaşılması olarak tanımlanmaktadır.

Yürüyüş turizmi, doğal alanları korumaya karşı duyarlı ve o yöredeki halkın kültürüne saygılı, yerel mimarinin, kaynakların kullanımını hedef almaktadır. Amacına uygun yapıldığında çevrenin korunması ve bölgede yaşayan insanların sosyo-ekonomik gelişmesi için kaynak yaratabilen bir turizm çeşididir (Altıparmak, 2002: 275).

Nevşehir’de açık hava etkinlikleri kapsamında yapılan doğa yürüyüşü (Çalışkan, 2011: 373) doğaya dönüş isteklerini spor ve sağlıklı yaşam olanaklarını da aynı anda sunarak tatmin edebilecek coğrafi bir yapıya sahiptir. Yüzyıllar boyu aktif olan Hasan ve Erciyes dağları tüm yöreyi tüflerle kaplamış, bu tüflerin aşınması ile oluşan vadiler ve buralarda bulunan patikalar yürüyüş yolları oluşturmuştur (Tunçbilekli, 2006: 76). Bu doğal çekicilikler Uçhisar - Ürgüp - Avanos çevresinde kolaylıkla ziyaret edilebilir (Türkeş, 2005: 75).

### **2.3. Nevşehir’in Turizm Paydaşları**

Türkiye’nin sahip olduğu doğal ve kültürel zenginliklerin korunmasında turizmin önemli katkısı vardır. Bu kaynakları değerleri artmakta ve milli gelire ekonomik bir katkı sağlayacak duruma gelebilmektedir. Bu anlamda ekonomik olarak geri kalan bölgeler; otel ve yiyecek içecek işletmeleri, “seyahat işletmeleri ve sektörü doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren diğer işletmeler aracılığı ile turizmden elde ettikleri gelirlerle ekonomik gelişmelerini destekleyebilmektedirler” (Ceylan ve Bayazit, 2011: 76).

### 2.3.1. Otel İşletmeleri

Günümüzde konaklama ihtiyacını gidermeye yönelik tesisler olarak ifade edilen otel kavramı Fransızca olan “L’hôtel (hôtel)” kelimesinden türetilmiştir ve “misafirhane” anlamında kullanılmaktadır. Otel kelimesinin kökenin Fransızca olmasının nedenleri; “Fransızların otelcilik sektöründe öncülük yapmaları, otelciliği ilk kez uluslararası platforma taşımaları ve otel kelimesinin ilk kez Fransa’da kullanılmasıdır”. Bu nedenler doğrultusunda konaklama sektörüyle ilgili kullanılan birçok terimin kökeni Fransızca olmuştur. Fransa’da ilk otelciliğin başladığı tarih kesin olarak bilinmemekle birlikte, 18.yüzyılda ortaya çıktığı öngörülmektedir (Yakartepe ve Binan, 2011: 80).

1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği” tarafından yapılan açıklamaya göre aşağıdaki özelliklere sahip işletmelerin otel olarak ifade edilebileceği bildirilmektedir (Yılmaz, 2014: 37):

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Misafirleri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

“Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” (www.tursab.org.tr, 2016).

Otel; yapısı, donanımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisidir (Akat, 2008: 85).

“Otel, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir” (Dabanlı, 2010: 10).

Başka bir çalışmada (Doğan ve Gencan, 2013: 71) oteller, “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletme” olarak ifade edilmektedir.

Gün’e (2008: 18) göre, otel işletmelerinin evrensel bir tanımının yapılmasının güç olmasıyla birlikte geniş çapta üzerinde fikir birliğine varılmış birkaç genel tanım vardır. Bunlardan biri; insanların konaklama beslenme ve diğer ihtiyaçların karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir.

Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyacını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme spor ve eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir.” Otel işletmeleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Literatürde genel kabul gören sınıflandırmaya göre (Babacan Çengel, 2013: 70; Kemer Kavut, 2013: 40–41):

- Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre otel işletmeleri (Şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri gibi),
- Büyüklüklerine göre otel işletmeleri (Oda sayısı 100 ve daha az olan küçük, oda sayısı 100 ile 300 arası olan orta ve oda sayısı 300 ve daha fazla olan büyük oteller),
- Mülkiyetleri bakımından otel işletmeleri (Özel mülkiyete ait oteller, kamu mülkiyetine ait olan oteller ve karma mülkiyetli oteller),

- Çalışma sürelerine göre bütün yıl ve mevsimlik hizmet sunan otel işletmeleri,
- Yasal yapılarına göre turistik oteller ve turistik olmayan otel işletmeleri,
- Hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri (Belediye Belgeli oteller, nitelikli ve niteliksiz oteller, “turizm işletme belgeli” oteller),
- Uygulanan fiyat düzeyine göre otel işletmeleri (Lüks, orta ve düşük gelir grubuna hizmet sunan oteller),
- Konumuna göre otel işletmeleri (Havaalanı, istasyon, liman veya kent otelleri),
- Sunulan hizmet çeşidine göre otel işletmeleri (Eğlence, dinlence, sağlık, spor ve kongre otelleri).

Türkiye’de otelcilik sektörünün modern anlamdaki ilk oteli, 1841 yılında Beyoğlu’nda açılan “Hotel d’Angleterre’ dir.” Avrupa’daki otellerle benzer standartta olduğu düşünülmektedir. 1892 yılında, Wagon Lits -120 odalı, 200 yataklı – misafirlerinin ağırlanması için Tepebaşı’nda Pera Palas ve Büyük Londra Oteli açılmıştır. 1914 yılına açılan Tokatlıyan Oteli ile diğerleri, o dönemde çok sayıda ticaret ve siyaset insanlarını ağırlayarak, Avrupa ve Ortadoğu’nun en lüks otelleri olarak tarihe geçmiştir. Park Otel ise, Cumhuriyet döneminde yerli tüccarlarına hizmet vermek amacıyla faaliyete geçmiştir (Yakartepe ve Binan, 2011: 8; Babacan Çengel, 2013: 66).

Nevşehir’in modern anlamda turizm amaçlı konaklama işletmelerinin tarihi, 1950’li yılların sonlarına denk gelmektedir. 1950 – 1965 yılları arasında bölgede sadece küçük pansiyonlar, konaklama işletmeleri olarak hizmet vermekteydiler. 1960’lardan önce, çok az sayıda konaklama olanağı olması ve endüstrinin gelişimi için yapılandırılmış bir yaklaşımın olmayışı nedeniyle, kentte turizm ve dolayısıyla konaklama sektörünün oldukça yavaş geliştiği görülmektedir (Babacan Çengel, 2013: 126). 1970 yıllarında ise “sırt çantalı ve bağımsız olarak seyahat eden yabancı turist sayısında” artışla birlikte, turistlerin talep ettiği düşük fiyatta konaklama ve pansiyon seviyesinde hizmet veren konaklama işletmelerinin sayısı artmıştır (Buyruk, 2011: 6).

Yıl genelinde belli bir doluluk oranını yakalayarak zarar etmek istemeyen özellikle orta ve standart anlayışla hizmet veren konaklama işletmeleri, çeşitli grup, şahıs ya da kurumlarla çalışma yoluna gitmektedirler. Kentteki orta büyüklükteki oteller, büyük otellere göre daha az bilinmektedirler. Genellikle orta düzeyde standardı olan bu oteller doluluk oranlarını artırabilmek adına pek çoğu tur gruplarıyla çalışmaktadırlar. Düşük harcama gruplarına hizmet veren bu otellerin hizmet ve konaklama kaliteleri düşüktür. Şehirde bulunan büyük ve yıldızlı oteller, belli bir standardı ve hizmet kalitesini arayan büyük ve özellikle yabancı grupları getiren “incoming tur” şirketleriyle çalışarak yıllık doluluk oranlarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Oteller, büyük tur şirketlerine önemli oranda fiyat avantajı sağlamaktadırlar (Babacan Çengel, 2013: 128–129).

Nevşehir’de, özellikle otelciler bölgenin sahip olduğu doğal turizm arzını, altyapı ve üstyapı hizmetleriyle destekleyerek, turizm sektöründe hizmet vermektedirler. Şehir genelinde konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren çok sayıda otel, butik otel, motel, pansiyon bulunmaktadır. Bölgedeki yıldızlı oteller Nevşehir, Ürgüp, Avanos gibi bölgenin merkezi yerlerinde iken, küçük ölçekte ve yıldızsız oteller Nevşehir, Ürgüp, Avanos gibi merkezlerin yanında daha küçük yerleşim yerleri olan Ortahisar, Göreme ilçelerindedir (Babacan Çengel, 2013: 123). Nevşehir Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın istatistiklerine göre il genelinde 223 adet belediye belgeli otel bulunmaktadır (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

Son yıllarda kayadan oyma butik oteller, Ürgüp, Uçhisar, Ortahisar, Göreme, İbrahimpaşa, Mustafapaşa ve Avanos gibi genellikle doğal ve tarihi mekânların yakınına yapılarak, ilin doğal turizm kaynak ve çekicilikleri konaklama tesislerinde yansıtılmaya çalışılmaktadır (Babacan Çengel, 2013: 123). Ayrıca şehirde bulunan ve bir zincirin parçası olan büyük oteller, merkez ofisler tarafından yönetilmekte ve genellikle tur gruplarıyla çalışmaktadırlar. Burada uygulanan yöntem ile politikalar, piyasa koşullarındaki arz ve talebe göre belirlenmektedir. Bunun sonucunda tanıtımdan pazarlamaya, fiyat istikrarsızlığından yetersiz hizmete, şahıs ve kurum otellerine kadar pek çok olumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu durum, büyük otellerin pazara uyum koşullarını kısıtlamaktadır. Böylece bu oteller, nitelik ve nicelik olarak

başarılı olmalarına karşın ulusal turizm piyasasının gerisindedir (Babacan Çengel, 2013: 129).

### 2.3.2. Ulaştırma İşletmeleri

Ulaşım, üretim merkezleri ile tüketim merkezleri arasındaki ticaretin gelişmesini sağlar. Genel anlamı ile ulaşım; insanın ya da eşyanın bir yerden diğer bir yere hareket etmesidir. Ulaşım aynı zamanda bir üretim faaliyetidir (Baytar, 2014: 6). Günümüzdeki ulaşım düzeyine zamanla ulaşılmıştır (Sonar, 2013: 29–30).

Ulaşım ve turizm arasındaki ilişki “Turizm Ulaştırması” kavramını ortaya çıkarmıştır. Turizm ulaştırması, kişilerin turistik seyahat amacıyla, yaşadıkları yerden turizm çekim merkezlerine, güvenli ve düzenli bir şekilde taşınmasını sağlayan bir hizmet faaliyetidir (Doğaner, 1996: 20).

Pehlivan (2010: 8–9), turizmde ulaştırmayı, kişilerin turistik çekim merkezlerine hızlı, düzenli ve güvenli bir şekilde taşınmasını sağlayan bir hizmet faaliyet olarak tanımlamış ve çekirdek ürünün taşıma, zenginleştirilmiş ürüne bu hizmeti konforlu kılan her türlü özellik olduğunu belirtmiştir.

Turizmin ulaşım ile etkileşim içinde olduğu alanlar şunlardır (Pehlivan, 2010: 10):

- Turizm sektörünün büyük derecede ulaşımdan etkilenmiştir ve ulaşım dayalı gelişmenin bir fonksiyonudur.
- Turizm, farklı kategorilerde uygun tesislere ve ulaşım ihtiyacı duyulan, bireysel bir olgudur.
- Turizm için ulaşım faaliyetleri, turist akışlarını hem büyüten hem de sınırlayan temel bir ihtiyaçtır. Ayrıca, sunulan ulaşım hizmetlerinin kalitesi turist tipini de belirler.
- Bugünün ve geleceğin teknolojisi ile talepleri karşılayan başarılı bir ulaşım sistemi, turizmin büyümesinde kilit rol oynar.
- Ulaşım fiyatları, talebin esnekliğini ve fiyat yapısı çeşitliliğini etkiler. Farklı ulaşım türlerinde fiyat indirimini ve niteliksel iyileştirmeler turizmde rekabeti de etkilemiştir.

- Yurtiçi ve yurtdışı ulaştırma sistemleri arasındaki entegrasyon ve ülkelerin eşgüdüm içinde hareket etmeleri, turist akışını olumlu etkiler, iç ve dış turizmin büyümesini sağlar.
- Ulaşım alanındaki teknolojik ilerlemeler gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ulaşım yapılarında önemli etkiler yaratır. Daha verimli, hızlı ve güvenli ulaşım sistemleri, turizmin genişlemesi ve büyümesi yönünde fayda sağlar.
- Artan talep ve büyüyen ulaşım imkânlarına bağlı olarak, turizm gelişiminin asıl unsurlarından biri olan konaklama da büyür.
- Terminallerin ve güzergâh üzerindeki tesislerin sistematik altyapılarının iyileştirilmesi, yeni teknolojilerin uyarlanması, etkili yaygın pazarlama tekniklerinin uygulanması gibi ulaşım alanındaki gelişmeler dünya turizmi üzerinde yaygınlaştırıcı bir etkiye sahiptir.

Raylı yolların ilk şekilleri, eskiçağlarda Hindistan’da ve Yunanistan’da kullanılan eski taşlar ile 16. yüzyılın ortalarına doğru Almanya’da Herz demir madenlerinde tahtadan yapılmış raylar üzerinde maden yüklü arabaların işletilmesinde görülmektedir (As, 2006: 10).

Havacılık alanına gelindiğinde ise, ilk sivil hava hattı 1919 yılında Berlin ile Weimar arasında kurulmuştur. Aynı yıl Almanların “Zeppelin” adlı hava gemisi ilk kez Atlantik’i geçmeyi başarmıştır (As, 2006: 19-20). Hava taşımacılığının ilk yıllarında, havalimanları sadece iniş ve kalkış sağlayabilen teknik donanıma sahip meydanlardı. Hava ulaştırmasındaki gelişmelere paralel olarak, havaalanında yapılan değişik ve yeniliklerle birlikte teknik ve işletme altyapısı uygun modernizasyon çalışması sonucunda günümüzdeki havalimanı kavramı ortaya çıkmıştır (Arıkan, 1998: 49).

Türkiye’de ulaşım sektörünün gelişimine bakıldığında, demiryolu ulaşımının ilk olarak 1856 yılında başladığı görülmektedir. İlk demiryolu hattı 130 km ile İzmir-Aydın arasında İngilizler tarafından yapılmıştır (Baytar, 2014: 18). Denizyolu ile yolcu taşımacılığı, kara ve demiryollarından sonra üçüncü sırada gelmektedir. Yük taşımacılığında ise daha fazla tercih edilmektedir. Deniz ulaşımının en önemli



avantajı binlerce kişinin ve binlerce ton yükün aynı anda taşınabilmesidir (Baytar, 2014: 31).

Denizyolu ulaşımı, yolcu taşınmasıyla birlikte, konaklama, ağırlama, eğlence ve alışveriş olanaklarını içinde sunan “ Gemi Turizmini” ortaya çıkarmıştır. Günümüzde denizde kıyı çizgisinin daha girintili kesimlerine girebilen yatlar, yat turizminde ulaşım ve konaklama aracı olarak kullanılmaktadır (Doğaner, 1996: 20).

Türkiye’de başka bir destinasyonda bulunmayan turizm çekiciliklerine sahip olan Nevşehir, “Pers Dönemi’ndeki Kral Yolu’nun, Selçuklu Dönemi’ndeki tarihi ipek yolunun” kentten geçmesi ile birlikte önemli bir konuma sahip olmaktadır (Nevşehir Doğa Master Planı, 2013). Ulaşımın yaygın olarak karayolu ile yapıldığı şehirde, turistik merkezler dışında ulaşımı sağlayan karayolları yetersiz ve kalitesizdir. Özellikle Avanos Kızılırmak üzerinde bulunan köprünün ancak tek araç geçebilecek genişlikte olması karayolu ulaşımını olumsuz yönde etkilemektedir. Ulaşımın sağlanabilmesi için büyük araçların, karşı yönden gelen küçük araçların geçmelerini beklemeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2012: 35).

Kent genelinde en çok tercih edilen şehirlerarası ulaşım aracı ise otobüslerdir. Nevşehir otobüs terminallerinin kent merkezinden uzak olması ve sorunun çözümü için otobüs firmalarına kent merkezine yakın bir bölgenin tahsil edilmesine yönelik bir çaba olmaması ulaşım koşullarını olumsuz etkilemektedir. Şehir içi taşımacılıkta ise, özel araçlarla sağlanan ulaşım ve oto kiralama ile ayrıca seyahat acenteleri bünyesinde hizmet veren taşımacılık faaliyetleri bulunmaktadır. Aynı zamanda kent ulaşımında toplu taşıma araçları ve taksilerde kullanılmaktadır (www.ahika.gov.tr, 2016).

Nevşehir ilinin “Kozaklı ilçesinin Kanlıca ve Karasenir kasabalarından demiryolu geçmektedir. Ulaştırma Bakanlığı, Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü tarafından yapım ve işletilmesi planlanan Kayseri-Şeafaatli Demiryolu Projesi; İl idari sınırlarından da geçmektedir. 107.613 km uzunluğunda planlanan demiryolu hattının; yaklaşık 16 kilometrelik kısmı Nevşehir sınırları içerisindedir” (Nevşehir Doğa Master Planı, 2013).

Nevşehir'in ulaşım araçlarından diğeri ise, "15 Kasım 1998 tarihinde Nevşehir – Tuzköy Hava Meydanı" adıyla hizmet veren havalimanıdır. "17 Aralık 1998 gün ve 235556 sayılı Resmi Gazetede yayımlandığı üzere Nevşehir – Kapadokya Havalimanı" adı altında "uluslararası sınır kapısı ilan edilmiştir. Havalimanı şehir merkezine 30 km, ilçe merkezine ise 11 km. uzaklıktadır. Ulaşım hizmetleri otobüs, dolmuş ve taksi ile sağlanmaktadır. Kapadokya Havalimanı, Nevşehir'in yanı sıra çevre illerin de sivil hava ulaşımına açılan kapısı niteliğindedir" (www. ahika.gov.tr, 2016; www.kapadokya.dhmi.gov.tr, 2016).

### 2.3.3. Seyahat İşletmeleri

İnsanoğlunun tarih boyunca yaptığı seyahatlerle ile günümüzdeki seyahatlerin anlamı ve amaçları arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Günümüzde seyahat kelimesi ve zevk kelimesi benzer faaliyetler için kullanılmaktadır. Daha önceleri seyahat kelimesi "zorluk ve sıkıntı" anlamına gelmektedir. Travel' in (seyahat) kökenini oluşturan sözcük olan "travail'in" karşılığı "acı çekme" idi. 18. yüzyılda Kuzey Amerika'da batıya doğru göç eden öncülerin seyahati ile 21. yüzyılda bir otomobil seyahati farklılıklar bulunmaktadır (İçöz, 2011: 1; Deniz, 2014: 5).

Seyahat acentesi: "Kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri sağlamaya yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluşur" (www.tursab.org.tr, 2016).

Seyahat acenteleri, turizm endüstrisinde üretim ve dağıtımı gerçekleştiren, turizm işletmelerinin ürettiği ürünlerin pazarlaması görevi yerine getiren tur operatörleri ile bu işletmelerin yararlandığı ulaştırma işletmelerini kapsamaktadır (Arıca, 2014: 448–449). Seyahat acenteleri turistlerin seyahat ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hizmet veren ticari kuruluşlardır (Holloway, 1994: 58–59). Aynı zamanda, seyahat acenteleri, geniş bir alana dağılan turizm pazarlarına ulaşabilmek için en etkili aracı işletmelerdir (İçöz, 2003: 48).

Seyahat acentelerinin tarihçesi çok eskiye dayanmaktadır. Geçmişten günümüze insanların seyahat amaçları farklılık arz etse de insanlar sürekli olarak sağlık, din, ticaret, zevk ve eğlence vb. amaçlarla seyahat etmişlerdir. Milattan önce düzenlenen Yunan olimpiyat oyunları, Romalılar döneminde şifalı sulara yapılan ziyaretler, Müslümanların Hac vazifeleri, Yahudilerin Kudüs'ü ziyaretleri seyahat sektörüne örnek olarak gösterilebilmektedir. İlk çağlardan itibaren yapılan seyahat hareketleri endüstri devrimi, buharın ulaştırma araçlarında kullanılması ve yapılan keşifler sayesinde önem kazanmıştır (Buzcu ve Oğuz, 2015: 79).

Thomas Cook'un düzenlediği ve belirli bir grubu alıp, konaklama ve taşıma hizmetleri de sunarak, gezdirmesi bugünkü anlamda organize turların başlangıcı olarak kabul edilir (Hacıoğlu, 1989: 3).

Seyahat acentelerinin gelişmesi ve bugünkü seviyede olabilmesi açısından 2. Dünya Savaşı dönüm noktası olmuştur. Bu dönemden önce seyahatlerde ulaşım araçları olarak sıklıkla gemi ve tren kullanılmıştır. Savaştan sonra kara ve havayolu ulaşımında görülen gelişmeler ve seyahat endüstrisine sunduğu yeni olanaklar tur düzenleme organizasyonlarının önemini arttırmıştır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 6; Mısırlı, 2008: 9).

Türkiye tarihinde seyahat acenteliğinin başlangıcı sayılacak "Türk Seyyahin Cemiyeti," 29 Eylül 1923'de, Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatları üzerine, Avrupa'daki örnekleri gibi olmak koşuluyla İstanbul'da kurulmuştur. "Kurum ilk önce Türk Seyyahin Cemiyeti, 1926 yılında Türkiye Turing Klubü, 1930 yılından itibaren ise Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu" adlarını kullanılmıştır (Şahin, 2014: 142).

Seyahat acenteleri 1972 yılında çıkarılıp resmi gazetede yayınlanan "1618 sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'na" göre; kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan onlara enformasyon hizmeti veren konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine katkıda bulunan ticari kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Yavuz, 2007: 14; Akat, 2008: 88-89).

Türk turizm mevzuatında seyahat acenteleri ile ilgili tanımların ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (İçöz, 2003: 69):

- Seyahat acenteleri turistlere kar amacı ile hizmet vermektedir.
- Kara, deniz ve hava ulaşım araçları ile turistlere ulaşım olanakları sağlamaktadır.
- Turistlere gereken ve ihtiyaç duydukları bilgileri vermektedir.
- Turizm ekonomisine ve ödemeler dengesine katkıda bulunmaktadır.
- Seyahat acenteleri ticari kuruluşlardır.

Seyahat acenteleri müşteri ile turistik mal ve hizmetlerin sahipleri arasında aracı rolü oynayan, gerçekleştirdikleri satışlar üzerinden komisyon alan işletmelerdir (Evliyaoğlu, 1989: 115).

Seyahat acenteleri, seyahatle ilgili işleri hazırlayan koordine eden, aynı zamanda seyahat üretimin pazarlamasını yapan kuruluşlardır (Yıldız, 1995: 6). “Seyahat acenteleri kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır” (Küçükaslan, 2007: 106).

Seyahat acenteleri, günümüz ekonomisinin güncel ve gelişme yeteneği olan, sürekli gelişim içinde olan turizm ve seyahat endüstrisinin ürettiği mal ve hizmetleri çağa uygun teknikleri ve gelişmiş pazarlama yöntemlerini uygulayarak satan ticari kuruluşlardır (Mısırlı, 2008: 37). Başka bir tanımda, “seyahat eden kişilerin beslenme ihtiyaçlarını olabildiğince karşılamak ve belirli bir kar sağlamak amacıyla kurulan ticari işletmelerdir” şeklinde ifade edilmektedir (Kurnaz, 2011: 5).

Seyahat acenteleri, turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme hizmetleri yanında yine turistlerin ihtiyaç duydukları diğer yan hizmetleri sunan işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Yan hizmetler olarak da ifade edilen bu hizmetler içerisinde; enformasyon sağlama, kısa süreli gezi ve turlar düzenleme, ulaşım araçları temini, seyahat sigortası gibi hizmetler yer almaktadır (Deniz, 2014: 24). Nevşehir Kültür ve

Turizm Bakanlığı'nın derlemiş olduğu verilere göre il genelinde 130 adet işletme belgeli seyahat acentesi bulunmaktadır (www.nevsehir.gov.tr, 2016).

*Tur Operatörleri:* Tur operatörlüğünün gelişmesinde, seyahat acentelerinin faaliyet alanlarını ve kapasitelerini artırmaları sonucunda işletme yapılarının geliştirmesi ve büyümesi etkilidir (İçöz, 2003: 197–198).

Tur operatörleri, hukuk statülerine göre seyahate çıkacak kişilerin, başlangıçtan dönüşe kadar geçen süre içerisinde ihtiyaçlarını karşılamak üzere (yeme-içme, eğlence, rehberlik hizmetleri, şehir turları vb.) gezi plan ve programları hazırlayan ve direkt ya da seyahat acenteleri aracılığıyla hizmet veren kuruluşlardır (Evliyaoğlu, 1989: 115–116).

Tur operatörü, “turizm sektöründe konaklama, ulaştırma, catering, rehberlik, transferler, eğlence vb. gibi birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri en ufak ayrıntılarına kadar bir araya getirerek bir gezinin başından sonuna kadar tüm gerekli faaliyetlerle toplam bir turizm ürününü, yani paket turu oluşturan ve turizm pazarına sunan işletmelerdir” (Küçükaslan, 2007: 109).

Tur operatörü, işletmelerin genel çalışma prensipleri doğrultusunda araç, gereç ve ekipmanları etkin şekilde kullanarak, işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre koruma düzenlemelerine ve mesleğin verimlilik ve kalite gerekliliklerine uygun olarak, görev ve işlemleri yerine getirir (Mısırlı, 2008: 163).

Farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen (ulaştırma, transfer, geceleme, yeme-içme, animasyon, rehberlik vb.) hizmetleri paket tur adı altında bir araya getirerek yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi satış büroları veya seyahat acenteleriyle sunan işletmelerdir (Akat, 2008: 88). Aynı zamanda sağladıkları hizmetler yaygın olarak değişse bile o kadar çeşitlidir ki; çoğunlukla hayal gücüne bağlı olarak sınırlı olabilmektedirler (Lundberg, 1990: 129).

Tur operatörleri genellikle bir destinasyon ile ilgilenen ve o bölgeye yönelik paket tur düzenleyen işletmeler olarak (Tepelus, 2005: 102), farklı sınıflandırmalar vardır.

Bunlar; “kitle turizmi tur operatörleri, uzmanlaşmış tur operatörleri, yurt içi tur düzenleyen tur operatörleri ve dışarıdan getirici (karşılıyıcı) tur operatörleri şeklinde sıralanabilir” (Aleaddinoğlu ve Can, 2007: 53).

#### **2.3.4. Yiyecek ve İçecek İşletmeleri**

Temel ihtiyaçların en önemlisi olan yeme ve içme, insan hayatında çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de birinci sırayı alan, fiziksel ihtiyaçların en önemlisi, yeme ve içme gereksinimleridir. İnsanlık tarihi düşünüldüğünde, yeme içme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak ilk çağlardan beri girişimcilerin faaliyetleri sonucu yiyecek içecek işletmeleri yaşamdaki yerini almıştır (Önbaş, 2009: 16).

Yiyecek hizmetlerine ilişkin en eski kayıtlar Mısır’da bulunurken; mutfak kültürü ise en eski uygarlıklardan olan Çin, Hitit ve Mezopotamya ile birlikte gelişmiştir. İlkçağdan itibaren ticari bir faaliyet de hizmet sunulan “toplu beslenme” eğilimi, “kentleşme ve sanayileşmeye paralel olarak gelişmiş,” yaşamda önemli bir yere sahip olmuştur (Türksoy, 2002: 4).

Tarih boyunca farklı sebeplerden dolayı yer değiştiren insanoğlu, yerleştirdikleri bölgelerde de yeme-içme kültürlerini değiştirmişlerdir. İngiltere’de 1600’lü yılların ortalarında açılan kafeler (coffehouse), yiyecek - içecek işletmelerinin ilk örneklerini teşkil etmektedir. 18. yüzyılda ise Londra’da yaklaşık 3000 adet kafe vardı. Bugünkü düzeyde ilk yiyecek - içecek işletmesi 1765 yılında Paris’te açılmıştır. Bu tarihten önce ise halka yönelik yiyecek-içecek hizmeti hanlar bulunmaktadır (Denizer, 2005: 6; Erdek, 2011: 42).

Orta çağda Romen Katolik Kilisesi, gezginlerin dinlenme ihtiyacını karşılamak amacıyla manastırlar yaptırmıştır. İngiltere’de 1400’lü yıllarda, Amerika’da ise “1600’lü yıllarda seyahat yolları üzerinde hanlar kurulmuştur. Türkiye’de ise bu konudaki ilk örnekler, hayır işlevini üstlenen imarethane ve aşevleridir. Aşevleri, özellikle Bektaşî ve Mevlevî dergâhlarında” önemlidir. Osmanlı döneminde ve özellikle Yeniçeri Ocaklarında yeme – içme etkinlikleri oldukça önemli bir yere sahiptir (Koçak, 2004: 2).

İnsanlar eğitim, kültür ve refah seviyesi arttıkça beslenme şekline ve türüne daha çok dikkat etmektedirler. İnsanların sağlıklı beslenirken bir yandan da dinlenmek, eğlenmek istemeleri yiyecek-içecek işletmelerinin çeşitlenmesine, bu ise yiyecek-içecek endüstrisinin gelişmesine yol açmıştır (Yavuz, 2007: 20). M.S. 1200 yıllarından itibaren Londra, Paris ve diğer kentlerde basit anlamda restoranlar ortaya çıkmıştır (Özata, 2010: 6). 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm hareketlerinin kitlesel bir olguya dönüşmesi, sanayileşme ile birlikte “ev dışında yemek yeme” olayının artması, yiyecek ve içecek hizmetlerinin daha da önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur (Güler, 2007: 104).

Tarih içerisinde insanların belli bir ücret ödeyerek faydalandıkları ya da belli bir ücret ödemeye gerek duymadan faydalandıkları çeşitli vakıf ve devlete ait yeme içme yerleri daima mevcut olmuştur. Bu kuruluşlar gelişerek, müşterilerin çeşitli şekillerde beslenme ihtiyacına cevap veren biçimsel olarak değişimlere uğrayan yiyecek içecek işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurnaz, 2011: 5).

Yiyecek-içecek işletmeleri genellikle konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet vermektedir. Ancak günümüzde bağımsız işletme olarak faaliyet gösterenlerin sayısı oldukça fazladır (Akat, 2008: 88; Kozak vd., 2010: 59). Ayrıca bu işletmeler; “yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir” (Özata, 2010: 7).

Yiyecek - içecek işletmeleri konaklama tesisleri bünyesinde ya da özel kuruluşlar olarak ticari faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmeler dışarıda yemek yemeyi tercih eden veya evlerinden uzakta bulunan insanlara, kar amacıyla üretim ve satış yapan aynı zamanda eğlence etkinlikleri de sunabilen farklı ölçek ve özelliklere sahip işletmelerdir (Erdek, 2011: 39).

### **2.3.5. Diğer Paydaşlar**

Nevşehir ili sınırları içerisinde yer alan diğer paydaşlar aşağıdaki kısımlarda yer almaktadır.

### 2.3.5.1. Hediyelik Eşya İşletmeleri

Türkiye’de hediyelik eşya denildiğinde tablo, gümüşler, ahşap ürünler veya eşya, seramik, çini, el halısı, kilim, bakır eşya, imitasyon mücevher, yapma çiçek gibi çok farklı ürünler akla gelmektedir (Sarıçay, 2012: 39). Turner ve Reisinger’a (2001) göre ürün satın alınmasını etkileyen üç önemli nitelik vardır. Bunlardan birincisi değerdir (serisi, kalitesi), ikincisi ürünün görüntüleme özelliği (rengi, görüntüsü, paketlenmesi, boyutu), üçüncüsü ise benzersizliği yani hafızada kalmasıdır. Mağaza özelliklerine bakıldığında ise 12 bileşenin önemli olduğunu belirlenmiştir. Bu bileşenler; fiyat, kalite, çeşit, ürün modası, satış personeli, mağaza konumun iyi ve kolay erişilebilir olması, diğer kolaylık ölçütleri, servisi, indirim promosyonları, reklamları, mağazanın atmosferi ve saygınlığıdır.

Hediyelik eşya alanında, Nevşehir ili ve ilçeleri bölgesel özelliklerinden dolayı el sanatları, yöresel ürünlerde önemli çekim bir merkezidir. Özellikle halı ve kilim dokumacılığı, örgüler ve oyalar ile çömlekçilik ve testiciler bölgede çok eski bir geçmişe sahiptir. Bu el sanatları turistik talebin oluşmasından çok önceleri de yöre halkının kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilmektedir. Bölgede uzun yıllar öncesinde de bu ürünleri üreten ve satan mütevazı küçük ticarethaneler bulunmaktaydı. Avanos da testi, yine Avanos, Ürgüp ve Nevşehir il merkezinde halı ve kilim atölyeleri ile Kaymaklı ’da mil işi örgüler uzun yıllardan beri bulunmaktadır (Aksü, 2011: 157).

Nevşehir’de Neolitik Çağ’dan itibaren devam eden çanak çömlek yapımı, günümüzde daha çok Avanos bölgesinde yaygınlık göstermektedir. “Anadolu’da çömlek yapımı Neolitik devirde (M.Ö. 7000’li yıllar) Çatalhöyük’te başlamış, M.Ö. 2000’lerde Mezopotamya’dan ticaret için gelen Asurlular Hititlere çömlek yapımını öğretmişlerdir.” Avanos, çömlekleriyle ünlü bir destinasyondur. Üretilen çanak çömlekler bugün olduğu gibi İlk Tunç Çağ’da da Avanos dağları ve Kızılırmak’ın eski yataklarından elde edilmektedir. “İlk yapılan çömleklerin sargı-dolama yöntemiyle elde biçimlendirildiği” bilinmektedir. Fırınlama için de açık ateş kullanılmıştır. Çark yapımı çanak çömlek örneklerine Hacıbektaş ilçesinde yoğun olarak rastlanmaktadır (Kaymakçı, 2011: 75; Sarıkaya Hünere ve Er, 2011: 226).



Nevşehir’de özel bir üretim alanına sahip olan çömlekler özellikle Avanos’ta profesyonel olarak üretilmekte ve buradaki çömlek ustaları yıllardır bu zanaatı yaşatmaktadır. Volkanik bir arazi üzerine kurulu olan bu ilçe, bir yandan Kızılırmak’ın getirdiği çamur, öte yandan yakın çevredeki elverişli kil yatakları dolayısıyla yoğun bir seramik üretimi için uygundur. Çeşitli işlemlerden geçilerek üstün nitelikli bir seramik hamuru haline getirilen yağlı kırmızı toprak basit görünümlü atölyelerde şekil kazanmaktadır (Aksü, 2011: 153; Ceylan ve Bayazit, 2011: 82).

### **2.3.5.2. Şarap İmalathaneleri**

Türkiye konumu itibariyle bağcılık için en elverişli iklim kuşağına sahip ülkelerden birisidir. Aynı zamanda ülke üzüm asmasının gen merkezidir ve köklü bir bağcılık kültürüne sahiptir. Değişik yörelerde yapılan arkeolojik kazılardan çıkarılan tarihi eserlerde üzümle ilgili şekil ve kabartmaların yer alması, bu görüşü doğrular niteliktedir. Arkeolojik kazılardan elde edilen bulgulara göre, Anadolu’da bağcılık kültürünü M.Ö. 3500 yılına kadar dayandığını ortaya çıkmaktadır. “Anadolu’da Hititler zamanında asma ve şarabın büyük önem taşıdığı, M.Ö. 1800–1550 yıllarında bağcılığın çok gelişmiş olduğu, dini merasimlerde ve sosyal yaşantıda üzüm ve şarabın tanrılara adak olarak sunulduğu belirlenmiştir” (Tosun, 2005: 9–10).

Günümüzde Türkiye, “bağcılık alanında gelişmiş ülkelerin aksine, üretilen üzümler genellikle kurutulmuş ya da sofralık olarak değerlendirilmektedir. Şaraplık üzüm üretimi toplam üzüm üretiminin yaklaşık %11’ini oluşturmaktadır. Bu üzümlerin ise sadece % 2,5-3’ü şaraba işlenmekte, geri kalan kısmı şıralık olarak değerlendirilmektedir” (Şenuyar, Demirbaş ve Saygın, 2014: 2).

Şarabın anavatanı olan Kafkasya bölgesinde sonra o dönemlerde varlığını sürdürmüş en önemli medeniyetlerden biri olan Hititler, Anadolu topraklarında şarap üretimine devam etmişlerdir. Bu nedenle Orta Anadolu Bölgesinde Ürgüp civarları çok eski bir şarap bölgesidir. Nevşehir’de şarabın ne zaman ortaya çıktığı bilinmemektedir. Fakat elde edilen arkeolojik bulgular sayesinde, üzüm yetiştiriciliği ve şarap üretiminin tarihi bölge tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (Yüncü, 2010: 70).

Erken Cumhuriyet döneminde, Ankara Atatürk Orman Çiftliği şarapçılık önemli bir yere sahiptir (MacDonald, 2012: 30). Özellikle 1990 yılından sonra kalite yönünden büyük gelişmeler elde eden Türk şarapçılığında (Bulal, 2005: 80), İç Anadolu’da şarapçılık denildiğinde akla gelen önemli merkezlerden biri Nevşehir’dir. “Köklü bir şarapçılık geleneğine sahip olan yöre, kendisine özgü emir üzümlerinden üretilen beyaz şarapların kalitesi ile ünlüdür.” Nevşehir’de şarap üreten işletmeler arasında en önemlileri” Kocabağ ve Turasan’dır. Bu işletmeler haricinde küçük ve büyük ölçekte şarap imalathaneleri bulunmaktadır (www.ahika.gov.tr, 2016: 23).

Nevşehir’in kapasite büyüklüğü bakımından öne çıkan şarap üretim tesisi Turasan Şarapçılıktır. 1943 yılından bu yana kentte faaliyet gösteren Turasan, Türkiye’nin turistlerce en fazla ziyaret edilen şaraphanesidir. Nevşehir’in şarapçılık alanındaki diğer bir sembolü Ürgüp’te 1943 yılından bu yana düzenlenen Uluslararası Şarap Yarışmasıdır. “Uluslararası Bağcılık ve Şarapçılık Ofisinin” onayı ile organize edilen bu yarışmanın amacı, yabancılara Türk şarabını, yerli üreticilere de yabancı şarapları tanıma fırsatı vermektir (Tosun, 2005: 13).

Bozdoğan’ın (2010: 157) araştırmasına göre, Nevşehir-Ürgüp çevresi “Emir ve Dimrit” üzümünün “doğal köpüren şarap” üretimine uygunlukları ele alınmış ve bu iki üzüm çeşidinden kabul edilebilir nitelikte doğal köpüren şarap elde etmenin mümkün olduğu belirlenmiştir. Lakin en uygun koşulları belirlemek amacıyla, hammadde ve işleme tekniği üzerinde daha ayrıntılı araştırmalara ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.3.5.3. Araç Kiralama İşletmeleri**

Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği (TOKKDER), araç kiralama sektöründe yer alan işletmeler bir çatı altında birleşerek sektörel gelişimin yönünü belirlemek ve sorunlara çözüm bulmak amacıyla 1997 yılında kurulmuştur (Deniz, 2014: 35).

Türkiye’de araç kiralama sektörünün gelişimi 2000’li yıllarla ivme kazanmaktadır. 2000’li yılların öncesinde Türkiye’de ağırlıklı olarak günlük kiralama işlemleri gerçekleştirilirken, vergisel avantajları nedeniyle uzun dönem kiralama firmalar

tarafından en çok tercih edilen araç finansman modeli haline gelmeye başlamaktadır (Çeltik, 2009: 158).

Nevşehir’de bulunan her bir araç kiralama işletmesinin yaklaşık onar adet arabası bulunmaktadır ve ortalama günlük fiyatı ise 80-200 TL arasında değişmektedir. Kiralık araç şirketleri genellikle oteller ve acentelerle organize bir şekilde hizmet sunmaktadır (Belçer, 2012: 104).

#### **2.3.5.4. Üniversiteler**

Nevşehir Üniversitesi, 17 Mayıs 2007 tarihinde hizmet vermeye başlamıştır. Erciyes, Gazi ve Hacettepe Üniversitelerine bağlı bulunan Fakülte, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokulların adı ve bağlantısı değiştirilerek oluşturulan ve Rektörlüğe bağlanmıştır (TÜİK, 2016). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi biri ana yerleşke olmak üzere toplam 6 farklı yerleşke ve 7 fakülte, 7 meslek yüksekokulu, 3 yüksekokul, 3 enstitü ve 8 araştırma ve uygulama merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Rektörlük Binası, Kapalı Spor Salonu ve Tesisleri, Merkezi Derslik, Merkezi Laboratuvar, Kongre Merkezi ve Eğitim Fakültesinin ek blokları ile 208.800 metre kare kapalı alanıyla fiziki yapılanmasını hızla tamamlamaktadır (www.nevsehir.edu.tr, 2016).

Belçer’in (2012: 99) araştırmasına göre, Nevşehir’de bulunan turizm işletmeleri, eğitim alan öğrencilerin uygulama ihtiyaçlarını karşılamada yetersizdir. Bu bağlamda, özellikle turizm işletme sahiplerinin araştırmacılara karşı sektör verilerini açma ve araştırma faaliyetlerinin getireceği finansal yüke katlanma konusunda isteksiz oldukları belirlenmiştir.

#### **2.3.5.5. Gıda Tedarikçileri**

Nevşehir, turizm sektörüne hammadde sağlamada birçok tedarikçiden hizmet almaktadır. Özellikle tarım ürünleri ve bakliyat alanında geniş bir tedarikçi ağına mevcuttur. Gıda ürünlerinin transferinin büyük çoğunluğu kara yolu üzerinden sağlanmaktadır. Konu oteller bağlamında incelendiğinde ise, paket tur fiyatlarının düşüklüğü sebebiyle grup turistlerle çalışan oteller gıda çeşitliliği ve kalitesine önem

vermemektedir. Butik otellerin ve bağımsız turistleri hedef alan işletmelerin ise gıda çeşitliliği ve kalitesine en üst düzeyde önem verdikleri tespit edilmiştir (Belser, 2012: 104).

### **2.3.5.6. Yerel Yönetimler**

Dinlenme ve eğlenme ihtiyacının giderilmesinin bir hak olduğu gerekçesiyle kamu kurum ve kuruluşları, turizm kapsamında olan “birçok hizmeti ücretsiz olarak bireylere sunmaya çalışmaktadır. Bu kamu kurum ve kuruluşları arasında, başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere yerel yönetim kuruluşu olan belediyeler önemli yere sahip bulunmaktadır” (Kızılırmak ve Ertuğral, 2011: 44). Yerel yönetimler, turizm sayesinde yerel halkın istihdam seviyesinin artırması, yöreye gelir sağlaması ve yerel yönetimlerin turizmden vergi geliri elde etmesi sebeplerinden dolayı turizmi desteklemektedir (Baş, Kılıç ve Güçer, 2016).

Günümüzde yerel yönetimler, şehirlerde oldukça fazla yaşanan çarpık yapılaşma, konut ve ulaşım sorunu, kanalizasyonların yeterli olmaması, su kirliliği, hava kirliliği, gürültü kirliliği, rekreasyon alanlarının eksikliği, eğitim ve kültürel olanakların yetersizliği vb. birçok sorunu çözmeye uğraşmaktadırlar. Benzer sorunlar Avanos ve Gülşehir için de söz konusudur. Her iki belediye yönetimi de çarpık kentleşmeye bağlı altyapı, su, ulaşım ve çevre başta olmak üzere sosyal ve kültürel pek çok hizmeti gerçekleştirebilmek için uğraş vermektedirler (Yavuzer ve Cihan, 2010: 43).

Belediyeler, “yerel yönetimler içerisinde turizm ile bağlantısı en kuvvetli kurumlardır.” Belediyelerin görev ve sorumlulukları ile turizm yönelik işlevleri de kapsamaktadır. Bu görev ve sorumluluklar iki alana ayrılmaktadır. “Birinci bölümü oluşturan görev ve sorumluluklar; tanıtım, spor, kültür, sanat ve rekreasyon vb. turizme yönelik hizmetlerdir. İkinci bölümü oluşturan görev ve sorumluluklar ise; planlama, denetim, peyzaj, park, temizlik, çevre düzenlemesi, imar, ulaşım, konut gibi hizmetler ise, turizmi etkileyen hizmetler olarak gruplandırılabilir” (Kızılırmak ve Ertuğral, 2012: 47).

Yerel yönetimlerin turizm ile ilgili sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Baş vd., 2016);

- Turistler için ( konferans merkezleri) ve ülke vatandaşları için ( tiyatrolar, parklar, spor alanları, müzeler) boş zaman faaliyetlerinin hazırlanması
- Yerel düzeyde planlamalar
- Arazi kullanımı için kontrol mekanizmasının geliştirilmesi
- Ziyaretçi hizmetlerinin hazırlanması
- Otomobiller ve tur otobüsleri için park alanlarının hazırlanması
- Karavan alanlarının hazırlanması
- Bölgesel turizm örgütlerinin kullanımı için istatistiklerin hazırlanması
- Tanıtma ve pazarlama
- Tarihi binaların korunması
- Kamu sağlığı ve güvenliği

Belediye sınırlarında yaşayan insanların ve özellikle ekonomik gücü zayıf olanların ortak ihtiyacı olan rekreasyon, dinlenme ve eğlenme ihtiyaçlarının karşılanması, yörenin ve ülkenin tanıtılması ve turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin talep oluşturulmasına yönelik faaliyetler yerel yönetimin diğer sorumluluklarıdır (Kızılırmak ve Ertuğral, 20112: 50).

Yavuzer ve Cihan'ın (2010: 52) araştırmasına göre, Avanos ve Gülşehir ilçelerinde altyapı yetersizliği, su ve ulaşım sorunu, çevresel düzenleme, sosyal ve kültürel etkinliklerin eksikliği, yöneticilerin halk ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerin zayıf olması ve faaliyetler hakkında gerekli bilgilendirme yapılmaması yerel yönetimin yetersiz olduğu konular olarak belirtilmektedir. Yerel yöneticilerin, halkı ve sivil toplum kuruluşlarını karar alma süreçlerine katma eğiliminde olmadıkları da elde edilen diğer bulgulardır.

#### **2.3.5.7. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)**

Sivil toplum kuruluşu, ekonomik gelir kazanma amacıyla olmayan, “kolektif yarar esası” çerçevesinde faaliyetlerde bulunan; kamuoyuna bilgi vermek ve kişileri yönlendirmek amacıyla “gönüllük” esasına bağlı faaliyet gösteren kuruluşlardır. Kendi amaç ve değerlerine hizmet etmemeleri, hükümetten, kamu makamlarından, siyasi partilerden bağımsız olmaları, ticari çıkar gözetmemeleri, kar amacı

gütmemeleri ve merkezi otorite ile vatandaş arasında arabuluculuk yapmaları sivil toplum kuruluşlarının en belirgin özelliklerindedir (Özer, 2008: 91).

Sivil toplum kuruluşlarının en temel işlevleri şu şekilde sıralanmaktadır (Talas, 2011: 392):

- Kamuoyu oluşturmak amacı ile bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak,
- Çoğulcu toplum yapısının oluşumunu sağlamak suretiyle egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak,
- Kendi içlerinde oluşturdukları katılımcı bir kültürle, yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak,
- Pilot projeler üretmek, bu projelere kaynak bulmak ya da bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, sosyal refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek.

“Kamuoyu oluşturmak, baskı grubu haline gelmek, ülkelerce icra edilen politika tercihlerinde etkileyici rol üstlenmek vs. şeklinde çalışan sivil toplum örgütlerinin çalışma alanlarına örnek olarak dernekler, sosyal hareketler, vatandaşlık grupları, tüketici dernekleri, küçük üretici dernek ve kooperatifleri, kadın örgütleri, yerli halk örgütleri ve çeşitli başka kuruluşlar verilebilir” (Talas, 2011: 392).

Ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte markalaşmanın hedeflenmesi, ulusal tanıtım ve pazarlamaya ek olarak varış noktası bazında tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine başlanması bir bölge için oldukça önemlidir ve bu çalışmalar günümüzde kalkınma ajanslarının öncü çalışmalarıyla gerçekleştirilmektedir (Özkul ve Demirer, 2012: 163).

Nevşehir ilinde yer alan Sivil Toplum Kuruluşları turizme yönelik birçok alanda faaliyet göstermektedir.

*Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği (KAPTİD)*; Kapadokya’yı ulusal ve uluslararası platformlarda tanıtmak amacı ile kurulan dernek, Turistik Otelciler Federasyonu (TÜROFED) üyesi bir sivil toplum kuruluşudur. Kurulduğu günden bugüne, İngiltere, Almanya, İtalya, İspanya, Rusya ve Japonya gibi

Kapadokya'ya turist gönderen ülkelerde açılan büyük turizm fuarlarına katılarak ülkeyi ve Kapadokya'yı dünyaya tanıtmaya çalışmaktadır. KAPTİD bünyesinde hepsi bölgenin önemli turizm işletmecilerinden oluşan 60 üye bulunmaktadır (www.cappadociaexplorer.com, 2016).

*Kapadokya Altyapı Hizmet Birliği (KAPHİB)*, Nevşehir ilinin Kozaklı İlçesi, Kültür ve Turizm Bakanlığınca "Turizm Bölgesi" ilan edilmiş ve bu alanla sınırlı olmak üzere zorunlu olarak Kapadokya Altyapı Hizmet Birliği (KAPHİB) kurulmuştur. İlk bütçesini 2010 yılında yapmış olup gelir tahsilâtının sorunlu olması, kendi personelinin bulunmaması, kurumsallaşmaması gibi sebeplerle turizm fuarlarında bazı tanıtım faaliyetleri dışında birlik henüz etkinlik kazanmamıştır (www.kaphib.org.tr, 2016).

*Ahiler Kalkınma Ajansı*, 25 Ocak 2006 tarih ve "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" çerçevesinde, 25 Temmuz 2009 yılında kurulmuş bir ajanstır. Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerini kapsayan ajansın merkezi Nevşehir'dir. Ajans, bölgesel kalkınma planları çerçevesindeki politikaların ve programların yerel düzeyde uygulanması ve takibi amacıyla kurumsal bir yapıya ve yasal dayanağa sahiptir. Ajanstan beklenen en temel faaliyetler, yerel paydaşlar arasında bölgesel kalkınmaya dayanak sağlayacak motivasyonu sağlamak, kurumsal kapasite gelişimine katkı vermek, koordinasyonu sağlamak ve kalkınma süreçlerini hızlandıracak plan, program ve projeleri hayata geçirmektir (www.ahika.gov.tr, 2016).

*Hacı Bektaş Veli Kültür Derneği*, 1964 yılında Hacıbektaş Turizm derneği adıyla kurulmuştur. Dernek üyeleri, 1993 yılından 2004 yılına kadar belediye çalışanları ile birlikte Hacı Bektaş Velii Anma etkinliklerini düzenlemiştir. 2006 yılından günümüze kadar üçü ulusal dördü uluslararası yedi önemli etkinlik düzenlemiştir (www.hacibektasderneği.com, 2016).

*Göreme Kasabası Turizm Geliştirme Kooperatifi (Gör-Koop)*, 1986 yılında 40 üyeye kurulmuş bir kooperatiftir. 186 üyesi bulunan Gör-Koop'un, temel amacı Göreme turizmini geliştirmektir. Kooperatif, 1994 yılından itibaren İstanbul'da

oluşturulmaya başlayan uluslararası turizm fuarları başta olmak üzere, Londra, Berlin, Milano, Tokyo gibi büyük turizm fuarlarına temsilciler göndermiş ve bu fuarlarda Göreme'nin ve bölgenin tanıtımına yönelik, poster, broşür, CD gibi tanıtım materyalleri ilgililere ulaştırmıştır (www.cappadociaexplorer.com, 2016).

*Kozaklı Termal Bölgesi Turizm Tanıtma Derneği (KOZTEB)*, Kozaklı ilçesindeki turizm işletmecilerinin kendi aralarında oluşturduğu bir sivil toplum kuruluşudur. Derneğin kuruluş amaçları arasında, üyeleri arasında birlik ve beraberliği sağlamanın yanı sıra, Kozaklı termal bölgesinin Türkiye ve dünyada tanıtılması ön planda yer almaktadır (www.cappadociaexplorer.com, 2016).

*Avanos Çömlekçiler Derneği*, Avanos'u bu topraklarda daha farklı kılan çömlekçiliğin önemini anımsatmak ve kültürel mirasa sahip çıkabilmek için 2006 yılında kurulmuştur. "Avanos çömlekçilik ile ilgili sorunları çözmek, Avanos çömlekçilerinin yeteneklerini ve birikimlerini, el becerilerini sergilemek, üretken hale getirmek, pazarlar bularak ekonomilerine katkıda bulunmak, altyapı eksikliklerini gidermek hedeflerini oluşturmaktadır" (www.cappadociaexplorer.com, 2016).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### NEVŞEHİR TURİZM KÜMELENMESİ SWOT ANALİZİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, Nevşehir ilinde turizm kümelenmesinin mevcut durumunun tespit edilmesi ve geleceğe ilişkin projeksiyonun ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda Nevşehir'deki turizm kümelenmesinin üstün ve zayıf yönleri ile gelecekteki muhtemel fırsatlar ve tehditler SWOT analizi ile ortaya konulmuştur.

Araştırma Nevşehir'deki turizm kümelenmesine ilişkin bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Araştırma, ayrıca gelecekteki benzer araştırmalar için bilgi kaynağı olması ve sektör uygulamaları için örnek teşkil etmesi bakımından da önemlidir.

Türkiye'de kümelenme konusu üzerine son yıllarda çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak literatürde, kümelenme kavramının turizm sektörü ile ilişkilendirilmesi ve turizm kümelenmesine üzerine yapılan araştırmalara yoğun rastlanılmaması bu araştırmanın gereklerindedir. Bu araştırmada ise, Elmas Modelinin her bir faktörü (boyutu) için SWOT analizi çerçevesinde avantaj ve dezavantajlar başlıkları altında değerlendirmeler yapılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ikincil kaynakların analizine dayanmaktadır. Bu kapsamda konuyla ilgili makaleler, tezler, kitaplar, konferans vb. bilimsel çalışmalar incelenmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme ve SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi tekniği kullanılarak, ikincil veri ve bilgi kaynakları incelenmiş, bunun sonucunda paydaşlar arasında ilişki analizini içeren tablo oluşturulmuştur. Tabloda paydaşlar arasındaki ilişki analizi

değerlendirmeleri ilişki yok (-), zayıf, orta ve iyi şeklinde yapılandırılarak ikincil veriler ile tespit edilmiştir.

Kümelenme araştırmaları önemli ölçüde sosyo-ekonomik bir özellik taşımaktadır. Bu sebeple insanların davranışlarını ve kültürel yapılarını kapsayan sosyolojik doku üzerine yapılan araştırmalarda çalışmanın verimliliği ve güvenilirliğinin tespiti amacıyla nitel araştırmaların kullanılması gerekmektedir. Nitekim insan ve toplum davranışlarını inceleyen psikoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında incelenen davranışların analiz ve sonuçlarını sayılarla tespit etmek mümkün olmayabilmektedir. Bu alanlarda yapılan analizler kişilerin nasıl davrandığını ölçmeye yönelik iken niçin ve nasıl sorularını tespit etmeye yönelik değildir. Bu bağlamda, araştırılan olgu ve olayları açık ve ayrıntılı bir şekilde ölçümlenmesi, betimlenmesi ve açıklanmasına yönelik yapılan bu araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılarak doküman incelemesi ile veriler elde edilmektedir.

Kavramsal ve teorik çatı oluşturulduktan sonra Porter'ın (1990) Elmas Modeli temel alınarak Nevşehir'deki turizm kümelenmesinin mevcut durumu SWOT Analizi ile ortaya konulmuştur.

Analiz aşamasında, kümelenmeye ilişkin geliştirilen ifadelerin önemli bir bölümünün içerik bakımından Elmas Modelindeki birden çok faktörü ilgilendirdiği unutulmamalıdır. Ancak, ifadelere mümkün mertebe en çok ilişkili oldukları faktörler altında yer verilerek bir ayırım yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, söz konusu ifadelerden bazıları aynı anda avantaj ve fırsat, bazıları da dezavantaj ve tehdit olarak nitelendirilebileceği için; SWOT analizinde güçlü yönler ve fırsatlardan oluşan birbiriyle ilişkili ifadeler avantajlar, zayıf yönler ve tehditlerden oluşan ifadeler ise dezavantajlar başlığı altında incelenmiştir.

### **3.3. Nevşehir Turizm Kümelenmesi SWOT Analizi**

Kümelenmelerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücünü artırıcı etkilere sahip olduğu kabul edilebilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ve mevcut veriler gelişmiş sektör ve ülkeler düzeyinde kümelenme yaklaşımının uygulandığını göstermektedir.

Tarih ve doğanın iç içe bütünsel bir çekicilik sunduğu ve yörede hüküm sürmüş uygarlıkların zenginleştirdiği kültür birikimi ile Nevşehir, hem Türkiye turizmi hem de dünya turizmi açısından önemli bir konuma sahiptir. Nitekim önemli bir konuma sahip olan ve kendine özgü güzellikleri içerisinde barındıran Nevşehir ili ile ilgili hazırlanan araştırma Nevşehir turizminin mevcut durumunu saptamakla birlikte turizmde faaliyet gösteren sektörel paydaşların kümelenme durumunu da ortaya koymaktadır.

Nevşehir ili turizm kümelenmesinin mevcut durumu değerlendirilirken Porter'ın (1990) Elmas Modeli temel alınmış ve SWOT analizi çerçevesinde tespitte bulunulmuştur. İkincil verilerin kullanıldığı çalışmada geçmiş bilgilerle mevcut durum değerlendirilmiş ve geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### **3.3.1. Nevşehir İli Turizm Kümelenmesinin Avantajları**

Nevşehir Turizm kümelenmesinin avantajları; girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi ve rekabet şartları boyutları altında incelenmektedir.

#### **3.3.1.1. Girdi (Arz) Faktörü**

Girdi (Arz) faktörü, bir işletmenin rekabet edebilmesini etkinleştiren, üretim faktörlerini sağlamada işletmenin yetenek ölçütleridir (Curran, 2001: 224). Rekabet avantajını sağlamaya yönelik üretim, sermaye, insan kaynakları ve altyapı vb. unsurlarını kapsamaktadır. Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin girdi faktörüne ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır (İlhan, 1999; Koyuncu ve Yılmaz, 2002; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; İlhan ve Ersoy 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012):

- Nevşehir ilinin doğal yapısı nedeniyle dünyada kendisine alternatif başka bir yerin olmaması
- Nevşehir ilinin tarihi, dini, kültürel ve doğal vb. çekicilikleri bir arada barındırması
- Kültür, kongre, inanç, termal, doğa turizmi, balon turizmi vb. alternatif turizm potansiyelinin olması

- Coğrafi konumun getirdiği avantajlar nedeniyle turistik alanlarının birbirine yakın olması
- Nevşehir ilinin konum itibarıyla Kapadokya Bölgesi içerisinde yer alması
- Yörenin köklü bir tarihsel geçmişe sahip olması
- Nevşehir sınırları içerisinde konumlanan Göreme Tarihi Milli Parkı'nın UNESCO Dünya Miras Alanı listesinde bulunması
- Göreme Açık Hava Müzesinin dört mevsim ziyaret edilebilir olması
- Nevşehir'in, "Kültür ve Turizm Bakanlığı" tarafından ilan edilen "Orta Anadolu Termal Turizm Bölgesi" içinde yer alması
- Dünyanın diğer yerlerinde ilin sahip olduğu doğal güzelliklerin bir başka benzerinin bulunmaması nedeniyle ilerleyen zaman içerisinde kurulması muhtemel turistik tesisler
- Hıristiyan dünyasına yönelik eski kilise ve manastır hayatını temsili olarak canlandıracak şekilde dini alanlar kurulabilir olması
- Nevşehir ilinde yer alan yapılar ile doğal yeryüzü şekilleri veya yer altı şehirleri arasındaki kurgunun ortaya çıkarılması
- Kozaklı ilçesinin sahip olduğu termal turizm kaynakları
- Antalya-Kayseri illeri arasında 2023 yılına kadar yapılacak olan "hızlı tren projesi" ile ulaşımda kolaylık sağlanması ve Nevşehir'e yönelik ulaşım alternatifinin artması.

Nevşehir ilinin konum itibarıyla özel bir destinasyon olan Kapadokya Bölgesinde yer alması turizm kümelenmesi potansiyelini etkilemektedir. Yörenin coğrafi konumu itibarıyla, kültür ve doğal kaynakları bir arada barındırması, benzersiz çekiciliklere sahip olması ve paydaşların yakın alanlarda bulunması girdi faktörünü içeren avantajlardandır.

### **3.3.1.2. Talep Faktörü**

"Talep koşulları, belirli bir sektördeki kalite, fiyat ve hizmetler hakkında tüketicilerin isteklerine bağlı baskılardan oluşur" (Barragan, 2005: 6). Talep faktörü ulusal ve bölgesel talebin yapısını ifade etmektedir ve rekabet gücünün ana belirleyicilerinden biridir. Nevşehir iline turizm kümelenmesinin SWOT analizi sonucunda elde edilen

talep faktörüne ilişkin ifadeler şunlardır (Buyruk, 2011; Hatipoğlu ve Şengül 2011; İlhan ve Ersoy 2011; Beler, 2012; www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr, 2016):

- Yörede, üst gelir grubuna hizmet veren butik kaya otellerin yer alması
- Turistler için alternatif turizm çekiciliklerinin olması
- Yerli turistlerin bölgeye ilgisindeki artış
- Turizm çeşitliliğinin zengin olması sebebiyle her kesimden turiste hitap edebilmesi
- “Şarap yolları” fikrinin gastronomi amaçlı yolculuk eden turistler için cazip olabilmesi
- Özellikle kış aylarında balayı turizmi için uygun bir yöre olması
- Uzak Doğu Ülkeleri vatandaşlarının bölgeye olan yoğun ilgisi
- Hacıbektaş ilçesinin sahip olduğu inanç turizm potansiyelinin özellikle iç turizm açısından yeterince değerlendirilmesi
- Yörenin güvenilir bir bölgede yer alması.

Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin talep faktörleri incelendiğinde, yörede butik kaya otellerin varlığı, farklı motivasyonlara sahip kişileri yöreye çeken turizm alternatiflerinin olması ve güvenilir bir bölgede yer alması başlıca avantajları oluşturmaktadır.

### **3.3.1.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler**

İlgili ve destekleyici sektörler, bir işletme ya da sektörün araştırma gücünün, özellikle “rol modelleri ile araştırma işbirlikçileri gibi davranan ilgili ve başarılı araştırma birimlerinin varlık ölçüsüdür.” Bu birimler uluslararası rekabet için sanayi ile işbirliği yapan tedarikçilerin ve dağıtıcıların ağıdır (Doğan, 2011: 52). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin ilgili ve destekleyici sektörlerle ilişkin veriler şunlardır (İlhan, 1999; Özer, 2010; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Buyruk, 2011; Sarıkaya Hünerel ve Er, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012):

- Nevşehir iline doğrudan ulaşım sağlayan Nevşehir Kapadokya Havalimanı ve Kayseri Erkilet Havalimanı'nın bulunması

- Geçmişten günümüze üretimi giderek azalsa da halı, el sanatları, çömlek ve mücevher gibi otantik ürünlerin üretiminin il içinde yapılıyor olması
- Alpinizm imkânı üzerinde düşünülmesi, spor alanları ve çeşitlerinin artırılması, tesisleşmeye önem verilerek, ilin sporcular için cazip hale getirilmesi
- İlgili kurum ve kuruluşların Avrupa Birliği projeleri ve hibe programları
- Uluslararası zincir otellerin bölgede tesislerinin olması ve turistik yeni yatırım yapma potansiyeli
- Nevşehir ilinin doğal bir film, dizi platosu olması ve gerçekleşen film ve dizi çekimlerinin iç ve dış tanıtım ile pazarlama açısından önemli olması.

İlgili ve destekleyici sektörler kapsamında, yörede iki farklı havalimanı bulunması, kümelenme çalışmalarına yönelik hibe programları, uluslararası zincir otellerin yörede tesislerinin olması ve yörenin sahip olduğu doğal çekicilikler neticesinde iç - dış pazarlama ve tanıtımda kullanılması avantajlar olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.3.1.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Şartları**

Firma stratejisi ve rekabet şartları, işletmelerin nasıl kurulduğu, organize edildiği, yönetildiği ve sürdürülebilir ulusal rekabet üstünlüğü kazanmada yardımcı olan yerel rekabet ortamı içerisinde nasıl konumlandığını belirleyen koşulları incelemektedir (Coşkun ve Geyik, 2002; Tuna, 2006: 9). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin firma stratejisi ve rekabet şartlarını içeren ifadeler aşağıda yer almaktadır (Gün, 2008; Dabanlı, 2010; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012):

- Güçlü bir turizm geleneğinin varlığı sonucunda, konaklama hizmetleri, balon ve termal turizmde alt sektörel turizm kümelenme potansiyellerinin varlığı
- Yürüyüş alanlarının (trekking) seyahat acentelerinin programlarında çok önemli olması sebebiyle acenteleri yurtdışındaki işbirlikçiler ile görüşerek yeni güzergâhlar bulabilmesi, çeşitlendirme yapabilmesi
- Konaklama sektöründe küçük ve orta büyüklükte işletmelerin varlığı ve bunların işbirliğine yatkınlığı (Küçük Oteller Birliği gibi)

- Yörenin “Kültür ve Turizm Koruma ve Geliştirme Bölgeleri” içerisinde yer almasından dolayı turizm işletmelerinin bölgesel destek ve teşviklerden yararlanabilmesi
- Turizm hareketlerinin geliştirilmesine yönelik büyük bir isteğin olması.

Firma stratejisi ve rekabet şartlarında yer alan ifadelerden olan, yörenin alt sektörel kümelenme potansiyelinin olması, bölgesel destek ve teşviklerden yararlanabilmesi ve farklı ölçeklere sahip işletmelerin işbirliğine yatkınlığı avantaj başlığı altında değerlendirilmektedir.

### **3.3.2. Nevşehir İli Turizm Kümelenmesinin Dezavantajları**

Nevşehir Turizm kümelenmesinin dezavantajları; girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler, firma stratejisi ve rekabet şartları, devlet faktörü ve şans faktörü boyutlarında incelenmektedir.

#### **3.3.2.1. Girdi (Arz) Faktörü**

Girdi (Arz) faktörü, bir ülke ya da bölgenin üretim faktörleri açısından durumunu yansıtmakta olup, işletmenin ihtiyacı olan “nitelikli işgücü, sermaye, doğal kaynaklar, bilgi kaynakları ve altyapı donatımını” kapsamaktadır (Heydarov, 2016: 37). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin girdi faktörünü içeren dezavantajları aşağıdadır (İlhan, 1999; Koyuncu ve Yılmaz, 2002; Tunçbilekli, 2006; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; İlhan ve Ersoy 2011; Önür, 2011; Beler, 2012; Karakuş, 2012; Yılmaz, 2012; Kabukçuoğlu, 2013; Yılmaz, 2014; Kozak, 2016):

- Sektörde faaliyet gösteren işletmeler için kalifiye eleman bulmadaki güçlükler
- Sektörde çalışan personelin çalıştığı işletmeyi sahiplenmemesi ve benimsenmeyen örgüt kültürü
- Turizm eğitimi alan nitelikli mezunların başka bölgelere gitmeleri ya da başka sektörlerde istihdam edilmeleri
- Deneyimli personel eksikliği ve bunun yol açtığı yönetim zafiyeti
- Yöredeki yönlendirme levhalarının eksik olması ve yer bulmanın zorluğu
- Nevşehir ili genelinde çevre korumaya yönelik düzenlemelerin yetersiz olması

- Turistik amaçlı ATV/motosiklet gibi araçların bilinçsiz kullanımları sonucu doğal ortama zarar verilmesi
- Kara ve havayolu ulaşım imkânlarının sınırlılığı
- Ulaşımında karayoluna bağımlılığın fazla oluşu
- Karayolu ulaşım firmalarında hizmet veren şoför, muavin ve diğer personellerinin turizm konusunda eğitilmiş olmamaları ve çoğunun yabancı dil bilmemesi
- Otobüs terminallerinde bulunan danışma bürolarının genel olarak boş kalması ya da güvenlik güçleri tarafından kullanılması
- Kapadokya Havalimanında yolculara hizmet veren nitelikli işletmelerin yetersizliği (Restoran, kafe gibi)
- Kapadokya Havalimanında farklı noktalara direkt uçuşların eksik olması ya da hiç olmaması
- Kapadokya havalimanı ulaşımının özel işletmeler ya da taksilerle yapılması sonucunda meydana gelen ulaşım sorunu
- Nevşehir ili tarihinin derinlemesine araştırılmamış olması ve jeolojik oluşumuna ilişkin araştırmaların yetersiz oluşu
- Yörede sosyal etkinliklerin, restoran ve eğlence yerleri gibi hizmet sunan işletmelerin yetersiz olması
- Kentte yeterli sayıda kaliteli ve nitelikli SPA hizmeti veren işletmelerin olmaması
- Sağlık turizmi teşviklerinin hastanelerle sınırlı olması
- Alternatif turizm potansiyelinden yeterince yararlanılamaması
- Kongre ve fuar turizmine yeterince önem verilmemesi, bu konuda gerekli teknik ve beşeri donanım ile destekleyici hizmetlerin sağlanmaması
- Nevşehir ilinin kısa süreli destinasyon noktası olarak pazarlanması
- Turistik yapıların zamanla deforme olması.

Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinde girdi faktörüne ilişkin elde edilen veriler çoğunlukla insan kaynakları alanında, turizm arzını oluşturan fiziksel unsurların yetersiz ve eksik olması ile tanıtıma gereken önem verilmemesi üzerinedir.



### 3.3.2.2. Talep Faktörü

Elmas Modelinin diğer faktörleri ile etkileşim içerisinde ve etkin kullanılması çerçevesinde rekabet gücünü sağlamaktadır. Yurtiçi talebin durumu ve karakteri, işletmelerin tüketici ihtiyaç ve isteklerini nasıl algıladıkları, yorumladıkları ve cevapladıkları ile ilgilidir (Özer, 2012: 43). Talep faktörünün dezavantajlarına yönelik ifadeler şunlardır (İlhan, 1999; Koyuncu ve Yılmaz, 2002; Tutar, Kocabay ve Kılınç, 2007; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Buyruk, 2011; İlhan ve Ersoy, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012; <http://www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr>, 2016):

- Turistlerin ortalama kalış süresinin düşük olması
- Mevsimsellik ve kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü
- Bölgeye gelen turistlerin gelir seviyesinin düşük olması
- Turist sağlığı ve güvenliğindeki yetersizlikler
- Fiyatlar arasındaki dengesizlik sonucu oluşan fiyat istikrarsızlığı
- Hizmet kalitesini artırma ve organizasyonel beceri seviyesini yükseltme adına yapılması gereken çalışmaların yeterli seviyede olmaması
- Turizm işletmelerinin yurtiçi/yurtdışı turizm fuarlarına yeterince katılımın olmaması ve yeterli destek sağlanmaması
- Nevşehir ili sınırları içerisinde özellikle düşük bütçeli genç turistlere, öğrencilere vb. kitlelere hizmet sunacak tesislerin yetersiz olması
- Nevşehir iline gerçekleştirilen seyahatlerin çoğunlukla paket turlarla gerçekleşmesi
- Nevşehir ilinin kısa süreli destinasyon noktası olarak algılanması
- Dünya ekonomisindeki gelişmeler ve Türkiye'deki siyasal, ekonomik vb. istikrarsızlıklar
- Diğer ülkelerde yapılan Türkiye'ye ait tanıtımlarda ülkenin güvenli bir destinasyon olarak yansıtılmaması ve yanlış tanıtım ve pazarlama çabaları
- Komşu ülkelerde gerçekleşen karışıklık, savaş vb. gibi olumsuz gelişmelerin ülke imajına ve turizme zarar vermesinin yöreye yansımaları
- Türkiye'de yıl boyunca gerçekleşen şiddet ve terörizm olaylarının turizmi olumsuz etkilemesi

- Gerek Türkiye'nin dış politikadaki tutumu, gerekse AB ve ABD ile olan inişli-çıkışlı ilişkiler nedeniyle diğer ülke vatandaşlarının Türkiye'yi ve dolayısıyla Nevşehir'i ziyarete yönelik tutumlarındaki olumsuz değişiklikler
- Türkiye'deki şiddet, terör vb. olaylara istinaden diğer ülkelerin, vatandaşlarını Türkiye'ye gönderme konusunda izledikleri politikalar.

Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin mevcut durumunun tespit edildiği araştırmada talep faktörünün dezavantajlarını oluşturan ifadelerin sayısının fazla olması dikkat çekmektedir. Günümüzde ülkede ve diğer ülkelerde süregelen şiddet, terör vb. olumsuz gelişmelerin talep üzerinde etkisi oldukça fazladır. Ayrıca destinasyonun imajı da talep faktörünün dezavantajlarını artırmaktadır.

### 3.3.2.3. İlgili ve Destekleyici Sektörler

İlgili endüstriler, değer zincirindeki faaliyetleri koordine eden, paylaşım yapan ya da tamamlayıcı ürünleri üreten işletmeleri kapsamaktadır. Destek endüstriler ise değer zincirinde yer alan bir ya da bir kaç faaliyeti üstlenen endüstrileri ifade etmektedir. Destek endüstriler, “üretilen girdiler, yeni yöntemler, yeni teknolojilerden faydalanmada oluşturduğu fırsatlar, bilgi transferi, inovasyon gibi birçok etkisi ile rekabet gücü üstünlüğü elde etmede potansiyel olma niteliği” içeren unsurları kapsamaktadır (Doğan, 2011: 52- 53). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin ilgili ve destekleyici sektörler kapsamında elde edilen verileri şunlardır (Tutar, Kocabay ve Kılınç, 2007; Özer, 2010; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Buyruk, 2011; Sarıkaya Hünerel ve Er, 2011; Yılmaz, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012; Mert, 2014; Kozak, 2016):

- Turizm sektörü ile eğitim kurumları arasındaki işbirliğinin zayıflığı
- Katılımcı yönetim anlayışının makro düzeyde uygulanamayışı
- Göreme Tarihi Milli Park sahası üzerinde farklı statüde korunan alanların bulunması sebebiyle alan üzerinde birden çok kurumun söz sahibi olması
- Otobüs terminallerinde güvenlik sisteminin yetersiz olması
- İstatistikî veri toplama ve doğru istatistik konusunda yaşanan sorunlar
- Nevşehir ili turizminin tanıtımı, markalaştırılması ve yatırım eksiklerinin giderilmesi konularındaki yetersizlikler

- Nevşehir sınırları içerisinde satışa sunulan hediyelik eşyaların büyük çoğunluğunun il dışında üretilmesi
- Turizmden elde edilen gelirlerin yerel halkın yeterince pay almaması ve bu durumun yerli halkın turizme olan ilgisizliğini artırması
- Yöre halkı tarafından büyük ölçüde turizme yatırım yapılmaması
- Halkın turizm konusunda farkındalık düzeyinin yetersiz olması
- Yerel yönetimlerin alternatif ürünlere karşı ilgisizliği
- Turizm sektörüne yönelik yeterli sayıda ve nitelikli meslek edinme kursları ve hizmet içi eğitim seminerlerinin bulunmaması
- Turizm ile ilgili kamu ve özel sektör kurumların (yerel yönetim, sivil toplum örgütleri, kalkınma ajansları vb.) yörenin tanıtım ve pazarlama çabalarına yönelik koordinasyon eksikliği
- Turizm işletmelerinin girdi olarak kullandıkları kalemlerin yüksek maliyetli oluşu (sabit sermaye yatırımları, çalışan maaşları, devlete ödenen vergiler ve primler, enerji maliyetleri vb.).

Nevşehir ilinin turizm kümesinin aktörleri kendi aralarında, geleneksel kaygılardan dolayı genellikle işbirliğine eğilimli olmadıkları dikkat çekmektedir. Paydaşlar koordinasyon ve etkileşim içinde olmak yerine kendi çıkarlarını maksimum seviyede tutarak kısa vadede kazanma hedefinde hareket etmektedirler.

#### **3.3.2.4. Firma Stratejisi ve Rekabet Şartları**

Firma stratejisi ve rekabet şartları, işletmelerin organizasyon biçimlerini, iç piyasa yapısını ve ulusal rekabetin durumunu ifade etmektedir. İşletmelerin faaliyetini gerçekleştirdikleri ülke içindeki rekabet yapısı, şekli ve ortamı üzerinde etki ederek, gelişmenin devamlılığını sağlamaktadır (Heydarov, 2016: 43). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin firma stratejisi ve rekabet şartlarını içeren ifadeler aşağıda yer almaktadır (Gün, 2008; Dabanlı, 2010; Yüncü, 2010; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Evcil, 2011; Önür, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012, Kozak, 2016):

- Turizm sektöründe sunulan hizmetler için kalite ve sertifikasyon konularında yaşanan eksiklikler

- Kapadokya Bölgesi içinde yer alan yörenin turizm, ulaşım gibi alanlardaki teşviklerden yeterince yararlanabilmesine yönelik çabalar
- Turizm işletmelerinin devlet teşvikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması
- Sektör paydaşları tarafından iş birliği yerine genellikle münferit çabaların tercih ediliyor olması
- Profesyonel olmayan girişimcilerin standartları düşürmesi ve güveni sarsması
- Turistik değerlerin korunması konusunda halkın yeterli duyarlılığa sahip olmaması
- Bazı turizm işletmelerinin kaliteli hizmet sunumu yerine hediyelik eşya satışına odaklanması, satış üzerinden komisyonculuk üzerine kurulu hizmet anlayışı, etik olmayan uygulamalar
- Nevşehir ilinde gerçekleştirilen turizm faaliyetlerindeki haksız rekabet unsuru (az sayıdaki büyük grupların talebi yönlendirme güçleri)
- Yabancı sermaye yatırımlarının yetersizliği ve finansman sorunu
- Nevşehir iline yeni yatırımların ve yatırımcıların kazandırılması konusunda yaşanan sıkıntılar
- Turizm işletmeleri arasındaki koordinasyon eksikliği, entegrasyon çabalarının yetersiz olması
- Başta doğal olmak üzere sosyal, ekonomik vb. taşıma kapasitesi türlerinin aşılabildiğine ilişkin çalışmaların olmayışı
- Yeni pazarları araştırma kültürünün geliştirilmemesi
- Turizmde kurumsallaşma sorunu
- Turizmde ortak vizyon eksikliği.

Turizm faaliyetleri çevresinde hizmet veren işletmeler ve kurumlar kaliteli üretim ve hizmet sunumu yerine satış odaklı anlayış içerisinde olmaları yörenin gelişmesini ve rekabet durumunu etkilemektedir.

### **3.3.2.5. Devlet Faktörü**

Devlet faktörü, Elmas Modelinin dört ana faktörü üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Küme kolaylaştırıcı olarak hareket etmektedir. Devlet, işletmelerin rekabet avantajı

sağlamalarına yönelik yaptırım ve standartların sağlanması için görev ve sorumluluklara sahiptir. Ülke içinde rekabetin durumunu takip etmek, tekelleşmeyi önlemek, kriz dönemlerinde müdahale etmek eğilimi içerisinde bulunabilmektedir. Devlet faktörünün dezavantajlarını içeren ifadeler şunlardır (Koyuncu ve Yılmaz, 2002; Tutar, Kocabay ve Kılınç, 2007; Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011; Buyruk, 2011; İlhan ve Ersoy, 2011; Beler, 2012; Yılmaz, 2012; Kozak, 2016):

- Devlet kurumları arasında yetki sorunu ve koordinasyon eksikliği
- Sit alanı sınırlamalarından dolayı alt ve üst yapı hizmetlerinde yaşanan aksamalar
- Çarpık yapılaşma ve görüntü kirliliği
- Turizmde uygulamalı eğitim politikasının yetersiz olması ve mesleki eğitimin yerel ekonominin ihtiyacına göre biçimlendirilememesi
- Sürdürülebilir bir turizm politikasının uygulanmaması
- Turizmin yoğun olduğu bölgelerde özellikle katı atık ve kanalizasyon konusunda alt yapı eksikliği
- Yeni turizm girişimleri için, girişim sahiplerine turistik işletme belgesi alımı gibi bürokratik işlemlerde kolaylık ve desteklerin sağlanmaması
- Kamu kurumlarının kaynak yetersizliği
- Turistik çekiciliklerin korunmasına yönelik yaptırımların yeterince uygulanmaması
- Ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yetersiz oluşu.

Devlet, kümelerin gelişmesi ve desteklemesini sağlamaktadır. Nevşehir turizm kümelenmesinde devlet faktörünün koruma ve uygulamalara yönelik yaptırımlarda eksiklikler ve yetersizlikler olduğu dikkat çekmektedir.

### **3.3.2.6. Şans Faktörü**

Uluslararası alanda değişen koşullar yeni fırsatlar ve şanslar yaratmaktadır. Bu değişkenler, “teknolojik gelişmeler, girdi maliyetlerindeki ani değişimler (petrol şoku gibi), dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarında değişiklikler, dünya piyasaları ve yerel piyasalardaki talepte dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladığı politikalar ve

savaşlar” olarak örneklendirilmektedir (Heydarov, 2016: 45). Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin dezavantajlar başlığı altında değerlendirilen şans faktörüne ilişkin elde edilen veriler şunlardır (Ahiler Kalkınma Ajansı, 2011, Beler, 2012):

- Döviz kurundaki istikrarsızlık yüzünden ortaya çıkan kur zararı, yakıt fiyatlarının yüksekliği
- Turizmin politik, sosyo-kültürel vb. faktörlere bağlı olan kırılgan bir sektör olması sebebiyle Türkiye’de ve komşu ülkelerde yaşanan olumsuzlukla
- Türkiye’nin önemli bir rol oynadığı Orta Doğu bölgesinde olası siyasi, ekonomik vb. gelişmelerin turizm açısından tehdit oluşturması.

Şans faktörü, işletmelerin kontrol altına alamadığı durumları ifade etmektedir. Son yıllarda Türkiye ve diğer ülkelerde meydana gelen olumsuz gelişmeler, turizm kümelenmesine ilişkin dezavantajları artırmaktadır.

### **3.4.Genel Değerlendirme**

Turistik tüketimin ana unsurunu teşkil eden doğal, tarihi ve sosyo-kültürel bileşenlerin coğrafi olarak bir arada bulunması nedeniyle bu bölgeler başta konaklama işletmeleri olmak üzere turizmle doğrudan ya da dolaylı ilgili işletmelerin kümелendiği yerlerdir. Ancak kümelenme yaklaşımının gereği olarak bu işletmelerin bilinçli ve ortak bir vizyon çerçevesinde bir arada bulunmaları gerekir.

**Tablo 3:** Nevşehir Turizm Kümelenmesinde Temel Paydaşlar Arası İlişkilerin Analizi

	Otel İşletmeleri	Ulaştırma İşletmeleri	Seyahat İşletmeleri	Yiyecek-İçecek İşletmeleri	Hediyelik Eşya İşletmeleri	Şarap İmalathaneleri	Araç Kiralama İşletmeleri	Üniversiteler	Gıda Tedarikçileri	Yerel Yönetimler	Sivil Toplum Kuruluşları
Otel İşletmeleri	-	Orta	İyi	Orta	Zayıf	Zayıf	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta
Ulaştırma İşletmeleri	Orta	-	İyi	Orta	Yok	Yok	İyi	Zayıf	Yok	Orta	Orta
Seyahat İşletmeleri	İyi	İyi	-	Orta	Orta	Orta	İyi	Orta	Yok	Orta	Orta
Yiyecek-İçecek İşletmeleri	Orta	Orta	Orta	-	Yok	İyi	Zayıf	Zayıf	Orta	Orta	Zayıf
Hediyelik Eşya İşletmeleri	Orta	Yok	Orta	Yok	-	Yok	Yok	Zayıf	Yok	Orta	Orta
Şarap İmalathaneleri	Orta	Yok	Orta	İyi	Yok	-	Yok	Zayıf	Orta	Zayıf	Zayıf
Araç Kiralama İşletmeleri	Orta	İyi	İyi	Zayıf	Yok	Yok	-	Zayıf	Yok	Zayıf	Zayıf
Üniversiteler	Orta	Zayıf	Orta	Orta	Zayıf	Zayıf	Zayıf	-	Zayıf	Orta	İyi
Gıda Tedarikçileri	Orta	Yok	Yok	Orta	Yok	Orta	Yok	Zayıf	-	Zayıf	Yok
Yerel Yönetimler	Orta	Orta	Orta	Orta	Orta	Zayıf	Zayıf	Orta	Zayıf	-	Orta
Sivil Toplum Kuruluşları	Orta	Orta	Orta	Zayıf	Orta	Zayıf	Zayıf	İyi	Yok	Orta	-

Nevşehir ili temel paydaşlar arası ilişkilerin analizi tablosuna (Tablo: 3) bakıldığında bu anlayışa dayalı bir birliktelikten bahsetmek çok da mümkün gözükmemektedir. Nevşehir’de faaliyet gösteren turizm paydaşları, kümelenmenin ön koşullarından olan paydaşlar arası işbirliği ve koordinasyon yerine münferit çabalar içindedirler. Yerel paydaşlar arasındaki koordinasyonsuzluk ve çıkar çatışmaları turizm hizmetlerinin kalitesine ve sektörün rekabet gücüne zarar vermektedir. Son yıllarda sıkça gündeme gelmeye başlayan ortaklaşa rekabet anlayışının bölgedeki turizm paydaşları arasında yeterince kabul görmediğini söylemek mümkündür. Şüphesiz bu durum, turistik bir destinasyon olarak ilin hak ettiği yere ulaşmasındaki en önemli engellerden biridir.

ABİGEM tarafından hazırlanan raporda Kapadokya Bölgesi Turizm Kümelenmesinin muhtemel etkilerine ilişkin şu tespitler yapılmaktadır: Başarılı bir

kümelenme ile maliyetlerin %5-10 arasında düşeceği, satışların %10-20 arasında, karlılığın ise %15-25 arasında artacağı belirtilmektedir. Ayrıca sektörün rekabet gücünün de %20-30 arasında artacağı öngörülmektedir (Kartal, 2013: 207). Nevşehir’de başarılı bir turizm kümelenmesinin uygulanmasıyla turizmdeki gelişmeler çok sayıda sektörü de harekete geçirecektir. Hem turizm sektöründeki olumlu gelişmeler hem de bağlantılı sektörlerdeki gelişmelerle birlikte bölgedeki gelir düzeyi artacak, sektörlerdeki gelişmeler yeni iş alanları açarak istihdamı artıracak, bölgenin rekabet gücü artacak, bu gelişmelerle birlikte bölgede sosyo-kültürel bir dönüşüm de yaşanacaktır.





## SONUÇ

Günümüzde sınırlar ortadan kalktığı için dünyada yaşanan bir gelişme bütün ülkeleri etkileyecek bir durum oluşturmaktadır. Küreselleşmenin de etkisi ile birlikte ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasi alanlarda değişim hızla artmaktadır. Değişim, rekabet, ortaklık gibi kavramlar hayatın içinde daha fazla yer almaktadır. Yaşanan bu gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabetçilik politikalarında önemli bir yaklaşım olarak görülen kümelenme kavramının dünya genelinde oldukça yaygın bir uygulama alanı olmasını sağlamıştır.

Araştırmada, ikincil verilerden elde edilen bulgular doğrultusunda Nevşehir ilinin sektörel bağlamda turizm kümelenmesinin mevcut durumu tespit edilerek, geleceğine ilişkin değerlendirme yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Nevşehir ilinin sektörel kümelenme bağlamında avantaj ve dezavantajlarının analiz edildiği araştırmada kavramsal ve kuramsal çerçevede kümelenmenin literatürdeki yeri, tanımı ve gelişim süreçleri üzerinde durulmuş, rekabet avantajı ile ilişkilendirilmiş, dünyadan ve Türkiye'den uygulama örneklerine yer verilmiştir. Nevşehir ili ile ilgili genel ve turizme yönelik verilere değinilmiştir. Rekabet gücünü elde etme ve sürdürülemede, ülkemizde son dönemlerin önemli bir kavramı haline gelen kümelenme yaklaşımının etkisinin ne olacağını ortaya koymak amacıyla ikincil verilerden yararlanılarak SWOT analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ifadelerin içerik yönünden birden fazla başlık için uygun olması ve SWOT analizlerinde hiçbir zaman tek bir doğru sonuca ulaşamayacağı, bu noktada en iyi tahminlemenin gerekli olduğu göz önüne alındığından analizde avantajlar ve dezavantajlar olarak incelenmiştir. Yani fırsatlar avantajlar içinde, tehditler dezavantaj içinde birlikte ele alınmıştır.

Kümelenme yaklaşımının temelleri Marshall'a kadar dayanmaktadır. Porter (1990) tarafından kümelenme analiz yöntemi olarak Elmas Modeli kullanılmıştır. Modelde rekabet avantajını belirleyen dört ana unsur ve iki tamamlayıcı unsur yer almaktadır. Ana unsurlar; girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler ve firma stratejisi ve rekabet şartları, tamamlayıcı unsurlar ise devlet faktörü ve şans faktörü olarak ifade edilmektedir.

Nevşehir ilinin turizm kümelenme analizi değerlendirildiğinde, yörede faaliyet gösteren turizm paydaşlarının fiziksel ya da coğrafi olarak birbirlerine yakın olmaları kümelenme yaklaşımı açısından önemli bir koşulu sağlamaktadır. Ancak bu, kümelenme çalışmalarının başarısı için yeterli değildir. Örneğin, küme olma şartlarından olan birbiriyle ilişkili işletmeler arasındaki karşılıklı iletişim, koordinasyon ve uzmanlaşma konusunda önemli eksiklikler vardır.

Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin geliştirilmesi ve turizmde önemli bir yere sahip olabilmesi için zayıf yönler güçlendirmeli ve olası tehditler ise yok edilmeli ya da fırsata çevirmelidir. İçinde bulunduğumuz dönemde turizmde yaşanan olumsuz gelişmeler yöredeki turizm kümelenmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Destinasyon güvenli bir konuma sahip olmasına rağmen ülke içindeki terör ve şiddet olayları tüm turizm sektörü üzerinde etki yaratmıştır. Türkiye'nin diğer ülkeler tarafından güvenli olmayan ülke olarak nitelendirilmesi yabancı yatırımın önünü kapatmış ve turist sayısını da önemli oranda azaltmıştır. Bunun sonucu olarak, Nevşehir iline gelen turist sayısı da azalmıştır. İşletmeler ve yatırımcılar yöreye yatırım yapmama ya da faaliyetlerine son verme seçeneklerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeler, dezavantajlar başlığı altında yer alan girdi faktörü, talep faktörü, ilgili ve destekleyici sektörler ile firma stratejisi ve rekabet şartlarındaki ifadelerin sayısını artırmıştır.

Girdi faktörü içerisinde yer alan ulaşım sorunu ve turizm personelinin yetersizliğine yönelik ifadeler dezavantaj oluşturan başlıca sorunlardır. Ayrıca nitelikli turizm tesislerinin sayısının az olması ve yeterli donanımlara sahip olmaması diğer konulardır. İl'e gelen turistlerin konaklama süresinin düşüklüğü, ülkede olağanüstü hal (OHAL) ilan edilmesi, iç ve dış siyasi gelişmelerin olumsuz yansımaları ve ülke imajının zedelenmesi talep faktöründeki olumsuzlukları oluşturmaktadır. Nevşehir ilinin turizme yönelik pazarlama ve tanıtım yetersizliği, markalaşmaya yönelik faaliyetlerin eksikliği ilgili ve destekleyici sektörü; etik anlayıştan uzak rekabet şartları ve turistik değerlerin korunmasına yönelik plan ve programların uygulanamayışı firma stratejisi ve rekabet şartlarında görülen dezavantajlardandır. Özellikle devlet faktörü altında bulunan Turizm Master Planının hayata geçirilmemesi, yeterli yaptırım ve denetimden uzak turizm gelişimi, alt-üst yapı

sorunlarının sürekliliği acil çözüm bulunması gereken konulardır. Dünyada ve Türkiye’de meydana gelen olay ve gelişmeler sonucunda döviz kurlarında görülen istikrarsızlıkta şans faktörü kapsamında dezavantaj oluşturmaktadır.

Nevşehir ilinin jeolojik yapısı ve zengin turizm çekicilikleriyle özel bir konuma sahip olması, Göreme Açık Hava Müzesi ve diğer çekiciliklerin benzeri bulunmaması, güvenli bir bölge olması üstün yönlerini oluşturmaktadır.

Nevşehir ilinin turizm kümelenmesinin dezavantajlarını avantaja çevirmek veya tehditleri yok etmek amacıyla uygulanabilecek öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- ✓ Turizm sektör temsilcileri, aktörleri ve kamu kurumlarının katılımı sağlanarak “Nevşehir Turizm Master Planı” uygulanmalıdır.
- ✓ Nevşehir destinasyonunun tarihi, kültürel ve coğrafi değerlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde tanıtılması, sürdürülebilir bir turizm hareketliliğinin sağlanması ve bölgede turizm ile ilgili sorunların yerinde tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi için gereken etütler yapıldıktan sonra Nevşehir markalaştırmaya çalışılmalıdır (Önür, 2011: 85).
- ✓ İç pazar için ürün çeşitlendirilmesi, değişen pazarın ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi, yeni pazarlar belirleme ve pazara uyarlanmış ürün geliştirme çalışmalarının sistematik ve sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Yeni pazara girerken fiziki altyapının hazırlanması ve insan kaynakları (yabancı dil ve iletişim) sorunlarının çözülmesi, bölgesel ölçekte elektronik rezervasyon sistemlerinin oluşturulması ve özellikle elektronik ortamda müşteri ilişkileri yönetimi etkinliğinin sağlanması ve bölgesel bazda destinasyon yönetim-pazarlama örgütlerinin kurulması sorunun çözümü için öncelikli çözüm önerilerindedir (Kozak, 2016: 13).
- ✓ Yörenin turizm çekicilerine bakıldığında kültür, kongre, termal, doğa balon turizmi gibi türlerin öne çıkmaktadır. Bu unsurlar, medya ve diğer iletişim ortamlarında yörenin tarihinden gelen hikâyeler ve mitlerle birleştirilerek, gezilip mutlaka görülmesi gereken yerler ve etkinlikler olarak ön plana çıkarılmalıdır (Önür, 2011: 86).

- ✓ Dünya Miras Alanı Kapadokya bölgesinde yer alan Göreme Açık hava Müzesi, kültürel ve doğal önemi nedeniyle her yıl çok sayıda turist çekmektedir. Ziyaretçilerine farklı deneyimler sunan duvar resimleriyle boyanmış kaya oyma mekanları ile önemli bir turistik potansiyele sahip olan Göreme Açık hava Müzesi'nin nasıl gezileceğine dair stratejileri içeren bir sunum programı oluşturulmalıdır (Özçakır ve Güçhan, 2011: 179).
- ✓ Nevşehir ilinin turizm arzını oluşturan kaynaklar açısından zengin olması turizm talebinin artırılması için yeterli değildir. Bu bağlamda ziyaretçilere, onların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda tanıtım ve pazarlama yapılmalıdır (Koyuncu ve Yılmaz, 2002: 56).
- ✓ Tanıtım ve pazarlama yetersizliği konusunda kamu-özel sektör işbirliği içerisinde olumlu bir imaj yaratılmalıdır. Özellikle turizmde etik kurallarının yerel halkın da bilinçlendirmesine yönelik çaba gösterilmelidir. Turizmde etkin ve ucuz tanıtımın ağızdan ağza iletişim olduğu unutulmamalıdır.
- ✓ Gelen turisti memnun göndermek temel amaç olmalıdır ve yöreye gelen turist sayısını arttırmak yerine turist profilini yükseltmek gerekir (www.abigem.gov.tr, 2016).
- ✓ Yörenin özgün çekiciliklerini oluşturan doğal ve kültürel değerler ve bunlarla ilişkili olarak geliştirilebilecek rekreatif faaliyetlerin koruma-kullanma dengeleri belirlenerek, çekiciliklerin hangi pazarlara hitap edeceğine dikkat edilmelidir (İlhan, 1999: 254).
- ✓ Kültür ve Turizm Bakanlığı, Valilik ve yerel yönetimler arasında işbirliği sağlanmalı ve gerekli mevzuat düzenlemeleri sektörün ihtiyaçları dikkate alınarak yapılandırılmalıdır (Belçer, 2012: 150).
- ✓ Nevşehir şaraplarının pazarlanması için; öncelikle bölgenin şarap turizminde mevcut durum analizi yapılarak somut verilerden yola çıkılmalı, dünyada ve Türkiye'de öne çıkan benzer turizm varış yerleri incelenmelidir. Çeşitli pazarlama tekniklerine (markalaşma, ambalajlama, etiketleme vb.) önem verilerek, bölgeye yönelik şarap tanıtım ve tadım turları düzenlenebilir. Bölgedeki üniversitelerde şarap üretim teknolojisi ya da benzer isimler altında programlar açılarak kalifiye eleman yetiştirilmesi ve üretimde verim artışı sağlanabilir. Ayrıca, gastronomi ve şarap turizmi gibi özel ilgiye dayalı turizm türlerini pazarlayan acenteler desteklenmeli, hizmet pazarlaması

çerçevesinde bölgenin diğer tarihi ve kültürel çekicilikleri şarap turizmi ile birleştirilerek sunulmalıdır (Hatipoğlu ve Şengül, 2011: 340–34).

- ✓ El sanatları ve hediyelik eşya üretimine yönelik olarak, yöreye ziyaret eden turist profillerine göre ürün çeşitliliği yaratılmalıdır. Ayrıca dünyada moda yaratan ürünler ve pazarlar araştırılarak ürün farklılaştırılması yapılmalıdır. Yörede ulusal ve uluslararası festivaller düzenlenmelidir.
- ✓ Özellikle düşük sezonda, satıcı ve alıcı arasında sağlıklı diyalog kurulamaması sebebiyle oluşan niteliksiz hizmet imajını ortadan kaldırmak için STK ve diğer destekleyici kurumların işbirliğiyle satıcılara yönelik eğitim verilmelidir.
- ✓ Geçmişten günümüze sayıları gittikçe azalan el sanatları ve hediyelik eşya üreten ustaların yerine yetiştirilmek üzere uygulamalı kurslar teşvik edilmelidir. Kurslarda usta öğreticiler eğitim vererek işin incelikleri öğretilmeli ve sınavlarda el becerisine önem verilmelidir.
- ✓ Yabancılarla doğrudan iletişime geçmesi gereken güvenlik güçlerinin yabancı dil bilgisini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir (Kozak, 2016: 26).
- ✓ Konaklama süresinin düşüklüğü konusunda bölge orijinli acenteler bir haftalık programlar düzenlemelidir. Yürüyüş güzergâhları (trekking) acente programlarında çok önemlidir bu yüzden çevre temizliği ve peyzaj çalışmalarına ağırlık verilmelidir (www.abigem.gov.tr, 2011).
- ✓ Yörede son yıllarda oldukça rağbet gören dizi-film sektörünün artırılmasına yönelik teşvikler sağlanmalı ve popüler kültürün avantajlarından yararlanılmalıdır. Tanıtım ve pazarlama sorunun çözümü için bir örgüt kurulmalı ve örgüt marka, imaj, logo çalışması ve turist profiline yönelik AR-GE faaliyetlerinde bulunmalıdır.
- ✓ Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007) “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” belgesinde, turizmde ihtisaslaşan yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde yarışan marka turizm bölgelerinin tespiti yapılacak ve bu alanlar Turizm Merkezi ve Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi olarak ilan edilecektir, ibaresi vardır. Bu bölgelerden biri olan Nevşehir ilinin planlı bir gelişim gerçekleştirilmesi için fiziki planlar tamamlanmalı ve bu planlarda alternatif turizm türlerinin nitelikli bir biçimde geliştirilmesi hedeflenmelidir.

- ✓ Özellikle Kozaklı ilçesinde sağlık turizmine ve üçüncü yaş turizmine hitap edecek uygun nitelikli tesislerin yapılması, mevcut tesislerin fiziksel özellikleri ile personel kalitesinin artırılmalıdır. Ayrıca sağlık turizmine yönelik olarak Avrupa ülkelerinin tercih ettiği tesislerin kriterleri belirlenerek bunlara uygun plan ve projeler geliştirilmelidir (Kozak, 2016: 29).
- ✓ Kalkınma ajansları ve diğer STK'ların teşvik etmesi ile birlikte üniversitelerin katılımı sağlanarak turizm stratejisi üzerine sempozyum, konferans vb. etkinlikler düzenlenmelidir.
- ✓ Dünyadaki örnekleri incelenerek Nevşehir'de oluşturulacak bir yaşam kültür müzesi uygulamalı halkbilimi alanında atılabilecek önemli bir adım olabilir. Kültür turizminin canlanması ve kaliteli turistlerin bölgeye çekilebilmesi için somut olmayan kültürel mirasın kültürel animasyon ve uygulamalı halkbilimi modellerine göre yeniden düzenlenmesi bölgenin hak ettiği saygınlığı geri kazanmasını sağlayabilir (Yılmaz, 2012: 34).

SWOT Analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, Nevşehir turizm kümelenmesinin dezavantajları yok edilmeli ve tehditler fırsata dönüştürülmelidir. Yerel halkın öncelikli olarak turizm konusunda bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir. Ayrıca bütün paydaşların katıldığı geleceğe yönelik ortak bir vizyon oluşturulması yöre turizminin geleceği açısından değerlendirilmelidir. Nevşehir ilinin turizm sektörünün her alanında başarıya sahip olabilmesi için paydaşlar sundukları hizmetlerde ve geleceğe ilişkin planlamalarda kalite ve işbirliğini hedeflemelidir. İşletmelerin işbirliği düzeyi arttıkça performans ve verimliliği yükselmektedir. Bu doğrultuda, ilgili kamu kurum ve kuruluşları desteği sağlanarak tüm paydaşları ortak katılımıyla oluşturulan bir vizyon uygulanmaya başlanmalıdır.

Turizm kümelenmesi alanında gelecekte yapılacak daha kapsamlı ve yeni araştırmalar, bölgesel ve ulusal turizm sektörüne faydalar ve yeni uygulamalar konusunda yardımcı olacaktır. Aynı zamanda rekabet avantajı sağlamada yol gösterici bir yaklaşım olarak değerlendirilebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Ahiler Kalkınma Ajansı (2011) Kapadokya Bölgesi Turizm Çalıştay, *Ahiler Kalkınma Ajansı Saha Çalışmaları Raporu*, 03-20 Ocak 2011, Nevşehir.
- Akat Ö (2008) *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, 4. Baskı (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).
- Akbay M (2014) *Türkiye'de Kümelenme Çalışmaları İnceleme Raporu. Read Paper* [www.academia.edu/10339385](http://www.academia.edu/10339385) (20 Mart 2016).
- Akbulut G (2010) Türkiye'de kaplıca turizmi ve sorunları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(1): 35-54.
- Akoğlan Kozak M, Bahçe S (2009) *Özel İlgi Turizmi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Aksü S (2012) Nevşehir turizminde alışverişin önemi. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları*
- Alaeddinoğlu F, Can As (2007) Türk turizm sektöründe tur operatörleri ve seyahat acenteleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 50-66.
- Albayrak A (2011) Tüketicilerin alternatif turizm türlerini satın alma davranışlarını etkileyen faktörler. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi ve Beslenme Ana Bilim Dalı, Ankara
- Altıparmak M (2002) Turizmin çeşitlendirilmesi, sürdürülebilir turizm ve planlama, *II. Turizm Şurası*, 12-14 Nisan 2002, Ankara.
- Alüftekin N, Yüksel Ö, Taş A, Çakar G, Bayraktar F (2009) Küresel krizden çıkışta kümelenme modeli: Tekstil ve hazır giyim sektörü örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 1-19.
- Arber E (2008) Türkiye'de kongre turizminin sorunları ve çözüm önerilerine yönelik bir alan araştırması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Arıca, R (2014). Eskişehir'de faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynaktan yararlanma alanları üzerine bir araştırma. N. Kozak ve E. Günlü (Ed.), *VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*: 04-05 Nisan 2014-Aydın: Bildiriler 431-445, Aydın.
- Arıcioğlu MA, Gökçe S, Koraş M (2013) Kümelenme ve rekabet analizi için bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (30): 1.

- Arıkan İ (1998) Havayolu ulaşımı ile turizm ilişkisi ve havaalanları. *Turizm Araştırmaları Dergisi* 9: 46-54.
- Arslan K (2008) *Türkiye’de Kongre Turizmini Geliştirme İmkânları* (İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul).
- As E (2006) Cumhuriyet dönemi ulaşım politikaları (1923 – 1960) Doktora Tez, Dokuz Eylül Üniversitesi, Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, İzmir.
- Asheim B, Isaksen A (2002) Las sistemas regionales de innovacion, las PYMEs y la politica de innovacion. *Sistemas Regionales De Innovación* 93-114.
- Asheim BT, Cooke P, Martin R (2006) *The Rise Of The Cluster Concept In Regional Analysis And Policy. Clusters and regional development: critical reflections and explorations.* (Routledge, London) 1-29.
- Aslan Z (1992) Termal turizm işletmelerinde hizmet standartlarının geliştirilmesi ve pazarlama faaliyetine etkisi: Balçova termal merkezi uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Aslan Z (2015) Turizm - sağlık ve hukuk sempozyumu. *Sempozyum bildiri kitapçığı Nisan, 23-42.*
- Asma B (2011) Rusya - Türkiye turizminin vazgeçilmez köprüsü: Kapadokya. *I. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu* Kasım, 2: 45-62.
- Aydemir B, Soydaş ME (2014) Denizli İli turizm kümelenme potansiyeli. *PJESS* 1(2): 13-26.
- Aydın Ş (1997) Kongre turizmi ve Türkiye’nin kongre turizmi potansiyeli. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale.
- Aymankuy Y (2003) *Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Aziz KA, Norhashim M (2008) Cluster-based policy making: assessing performance and sustaining competitiveness. *Review of Policy Research* 25(4): 349-375.
- Babacan Cengel B (2013) Kapadokya Bölgesi’ndeki butik otellerde konaklama nedenlerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde



- Bacak Ç, Altaş F (2011) Kümelenme Politikaları ve öneriler. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 2(2): 1-13.
- Bailey M (1991) Of mice and money: Asia's conference-related industry is young but growing fast. *Asian Business* 64-66.
- Barragan S (2005) Assessing The Power Of Porter's Diamond Model In The Automobile Industry In Mexico After Ten Years Of Nafta. Master Of Science In Management, Faculty Of Management, University Of Lethbridge, Lethbridge, Alberta, Canada.
- Baş M, Kılıç B, Güçer E (2016) Türkiye'de yerel yönetimler ve turizm. <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/11a/01.htm> (11 Şubat16).
- Baykan S (2012) Alternatif turizm kaynaklarından golf turizmi ve kongre turizmi; ülkemize ekonomik katkıları açısından karşılaştırılması: Antalya örneği. Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Antalya
- Baytar İ (2014) Van'da ulaşım sistemleri ve ulaşım sistemlerinin tarihi gelişimi. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Coğrafya Anabilim Dalı, Van.
- Bektaş F (2010) Kaçkar havzası trekking parkurlarının spor turizmi bakımından değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Belçer EM (2012) Turizm Kümelenmesi Analizi ve Kapadokya Örneği, Kobi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Bakanlığı (Nevşehir Hizmet Merkezi Müdürlüğü Yayını, Nevşehir).
- Berkmen H (2015) Avanos kültür varlıkları çalışması, Kapadokya bölgesinde suyun izi. *MEGARON* 10(4): 595-609.
- Beyaz Kitap (2008) Türkiye için Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi.
- Bingöl Z (2007) *Anadolu'da İnanç Turizmi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Boekholt P, Thuriaux B (1999) Public policies to facilitate clusters: background, rationale and policy practices in international perspective. *Boosting Innovation: The Cluster Approach* 381-412.
- Bora G (2006) Kentsel turizm: İstanbul Tarihi Yarımada'da turizm kümelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, İstanbul.

- Boz M (2004) Turizmin gelişmesinde alternatif turizm pazarlamasının önemi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Bozdoğan A (2010) Nevşehir-Ürgüp çevresi emir ve dimrit üzümlerinden doğal köpüren şarap üretimi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gıda Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana.
- Bozkurtoğlu S (2013) *Kümelene Modeli ve Türkiye'deki Kümelene Çalışmaları* (İzmir Ticaret Odası, İzmir).
- BROP Bölgesinde Kümelene Analizi (2009) Küme Oluşumu Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı İlleri'nde Küme Analizleri, *Ulusal Kümelene Politikasının Geliştirilmesi Projesi*, Dış Ticaret Müsteşarlığı.
- Bulal E (2005) Türkiye'de şarapçılık: gelişme eğilimi, üstünlükler ve kısıtlar. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Antalya.
- Buyruk L (2011) Kapadokya'da Butik Otel İşletmeciliğinin Gelişimi ve Sorunları, *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu*, Ürgüp, Nevşehir, 16–19.
- Buzcu Z, Oğuz S (2015) Adana'daki a grubu seyahat acentalarının sorunlarını belirlemeye yönelik bir çalışma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 3(2): 78-85.
- Bülbül F (2015) Sağlık turizminin Türkiye'deki gelişimi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Büyükalaca O, Gül A (2009) Osmaniye ili SWOT analizi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Camagni RP (1991) Technological change, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space. *Papers In Regional Science* 211-249.
- Camagni RP (1995) The concept of innovative milieu and its relevance for public policies in European lagging regions. *Papers In Regional Science*, 74(4), 317-340.
- Cansız M (2011) *Türkiye'de Kümelene Politikaları ve Uygulamaları* (Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu, Ankara).

- Cebecioğlu C (2006) SWOT analizi ve bir işletme üzerine uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Ceylan U, Bayazit M (2011) Avanos (Nevşehir) mlekiliğinin bölgedeki turizm pazarlamasındaki öneminin değerlendirilmesi. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri* 8: 73.
- Cooke P (2001) Knowledge Economies: Clusters, Learning & Co-Operative Advantage, (Routledge, London).
- Cooke P (2002) *Knowledge Economies: Clusters, Learning And Cooperative Advantage*. (Routledge, London).
- Coşkun R, Geyik M (2002) Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesinde Bir Yntem nerisi: Tows Matrisi. *II.Orta Anadolu Kongresi: Ekim, Niğe Üniversitesi*.
- Cunha SK, Cunha CJ (2005) Tourism cluster competitiveness and sustainability: Proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR* 2(2): 47-62.
- Curran PJ (2001) Competition in UK Higher Education: applying Porter's diamond model to Geography departments. *Studies in Higher Education* 26:2 223-25.
- akıcı C (2006) *Toplantı Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- akmak O (2015) Türkiye için kümelenme stratejisi. <http://www.deuiktisat.org/Files/418e28a6-9f7a-4a12-8ed6-1d64621cfd9d.pdf> (20 Eylül 2016).
- alışkan O (2011) Nevşehir'in iklim ve canlı ikliminin turizm açısından değerlendirilmesi. *Marmara Coğrafya Dergisi* 24: 370-381.
- Çeltik A (2009) Kurumsal filo kiralama sektörünün gelişimi ve ülke ekonomisine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- ontu M (2006) Alternatif turizm eşitleri ve Kızılcahamam termal turizmi rneği. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Bolu.
- Dabanlı E (2010) Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliği: Kapadokya Bölgesi'nde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Düzce

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

Deller SC (2009) Overview of firm location theory and TRED. *Targeting Regional Economic Development* 47-67, (Routledge, Madrid).

Demirgil H, Ünlü H, Sezgin A, Sungur O, Dulupçu MA (2016) Alanya Turizm Sektöründe Kümelene ve Ağyapı Analizi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 8(1): 25-41.

Deniz FG (2014) Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentelerinde kullanılan turistik ürünlerin 2000-2013 dönemindeki gelişimi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Denizer D (2005) *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, (Detay Yayıncılık, Ankara).

Derman E (2014) Gençlerin serbest zaman aktivitesi olarak doğa yürüyüşüne katılım kısıtlarının belirlenmesi. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı* 04-05 Nisan, Aydın (Basım Yeri Ankara).

Devlet Planlama Teşkilatı (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. (DPT Yayınları, Ankara).

Devlet Planlama Teşkilatı (2007) *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Gıda Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. (DPT Yayınları, Ankara).

Dilek A (2016) Endüstriyel kümelenemenin karşılaştırmalı analizi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Dinç A (2016) Konya’da alternatif turizmin yeni mekânı: Derbent Aladağ kayak merkezi. *I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi Bildiri Kitabı* 07-09 Nisan, Erzincan.

Dinç B, Güngör Y (2013) *Türkiye'nin Kültür Mirası 100 Doğa Harikası*. (NTV Yayınları, İstanbul).

Dinçer Ö (1994) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Baskı, İstanbul).

Dinler M (2014) Hizmet sektöründe halkla ilişkiler faaliyetlerinin tüketici algısına etkisi: termal turizm sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

- Doğan İF (2011) Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter'ın Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Doğan NÖ, Gencan S (2013) Seyahat acentası yöneticilerinin bakış açısıyla en uygun otel seçimi: bir analitik hiyerarşi prosesi (AHP) uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 41: 69-88.
- Doğaner S (1996) Türkiye turizm ulaştırması. *Coğrafya Araştırmaları* 4: 19-45.
- Dooley S, Curran HJ, Simmie JM (2008) Autoignition measurements and a validated kinetic model for the biodiesel surrogate, methyl butanoate. *Combustion and Flame* 153(1): 2-32.
- Doswell R (2002) *Tourism: How Effective Management Makes The Difference*. Digital Printing. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ekinci E (2012) Bireyleri doğa yürüyüşlerine katılıma motive eden nedenlerin belirlenmesi: Ankara örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- eko turizm eylem planı 2013-2023. *Orman ve Su İşleri Bakanlığı 8. Bölge Nevşehir Şube Müdürlüğü*, Şubat, Nevşehir.
- Emekli G (2005) Avrupa Birliği'nde turizm politikaları ve Türkiye'de kültürel turizm. *Aegean Geographical Journal* 14: 99-107.
- Eralp Çolakoğlu O, Çolakoğlu Ü (2007) *Seyahat Acentaları Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Eraslan H, Bulu M, Bakan İ (2008) Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: Türk turizm sektöründe uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 5(3): 15-29.
- Erdek F (2011) Yiyecek içecek işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde yöresel mutfağın kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Erkut FÇ (2011) Kümelenme ve Aydın ilindeki kümelenme potansiyeli olan alanlar. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Eroğlu O, Yalçın A (2012) Kümelenmeye İlişkin Literatür Taraması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3(2): 81-96.

- Eroğlu O, Yalçın A (2013) Kümelenme ve rekabetçilik ilişkisi: kavramsal bir inceleme. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2): 175-193.
- Ersun N, Arslan K (2009) Alternatif turizm çeşidi olarak Kapadokya bölgesinde kongre turizmini geliştirme olanakları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 34: 139-164.
- Evcil N (2011) Nevşehir ve yakın çevresinde sürdürülebilir turizm ve ekoturizm olanakları. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu* Kasım, 1: 17-28.
- Evliyaoğlu S (1989) *Genel Turizm Bilgileri* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Florida R (1995) Toward the learning region. *Futures* 27(5): 527-536.
- Florida R (2003) Cities and the creative class. *City & Community* 2(1): 3-19.
- Gebeş F, Battal Ü (2014) Türkiye’de havacılık kümelenmeleri ve finansman sorunları. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences* 7(1): 273-288.
- Gökçe F (2006) Yerel destinasyonlarda turizm potansiyelinin belirlenmesinde SWOT (FÜTZ) analizi tekniği: Giresun örneği, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği’nin Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Hatay.
- Göyün D (2001) Kızılcahamam Kaplıcalarının Termal Turizm Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözek S (2012) Kümelenme ve Türkiye’de kırsal ve tarımsal kalkınma açısından uygulanabilirliği. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Adana.
- Gül S (2008) Swot analizi. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Yurt dışı Enstitüsü, Bakü.
- Gülbay F (2016) Alternatif turizme genel bir bakış. *1. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi Bildiri Kitabı* 07-09 Nisan, Erzincan.
- Güler S (2007) Yiyecek ve içecek işletmeleri için rekabet avantajı yaratacak stratejik seçenekler. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* 18(1): 101-104.

- Güllü Ç (2010) Türkiye'de kongre turizminin yasal zemine oturtulması çalışmaları kapsamında örnek taslak kanun tasarısı. 3. Dönem Kültür ve Turizm Uzmanlık Tezleri, Tanıtma Genel Müdürlüğü.
- Gülmez Z (2012) Türkiye’de ve Dünya’da sağlık turizmi ve çeşitleri: sağlık turizminin ülkemizdeki mevcut durumu ve bazı ülkelerle kıyaslanması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Gün G (2008) Konaklama işletmelerinde işgören devir hızının personel motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik Kapadokya Bölgesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Güneş E (2009) Turizm kümelenmesi ve Erzurum bölgesi turizm kümelenme potansiyeline yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Gürdal Dursin A (2011) Görsel iletişim tasarımı kimlik tanıtımı “Nevşehir bölgesi ve Kapadokya etnik kimliği” 1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Kasım, 1: 245-262.
- Gürpınar K, Sandıkçı M (2008) Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter’ın elmas modeli yaklaşımı: Türkiye’deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 105-125.
- Gürsoy Y (2015) Giresun’da yürüyüş turizminin çeşitlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 37(8): 1094-1101.
- Hacıoğlu N (1989) *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Balıkesir.
- Has Z (2013) Kümelenme teorisi ve Porter elmas modeli. <http://www.izto.org.tr/>. (25 Eylül 2016).
- Hatipoğlu A, Şengül S (2012) Şarap turizmi çerçevesinde Kapadokya şaraplarının pazarlanabilirliği. 1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları 1(2).
- Henderson JC (2003) Managing tourism and islam in peninsular Malaysia. *Tourism Management* 24(4): 447-456.

- Heydarov P (2016) Azerbaycan-Naftalan Bölgesinin Sağlık Turizmi Açısından Elmas Modeliyle İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Hill EW, Brennan JF (2000) A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: the foundation of regional competitive advantage. *Economic Development Quarterly* 14(1): 65-96.
- Hobikoğlu EH, Deniz MH (2011) Kümelenme modeli ve politikaları çerçevesinde bilgi yapılanması ve rekabet ilişkisi. *Network* 78(37): 44.
- Holloway J C (1994) *The Business of Tourism, Pitman Publishing* (4. E., Great Britain).
- Holloway JC (1994) *The Business of Tourism, Pitman Publishing*, (Publishing, London).
- [http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal;jsessionid=LwRnYygVpqqmXQJHZxYDY0Xk9tV3kvB1GlsXV24J1rDqwXDQxn800!1639494041?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pageKayseri\\_Hizmetler\\_Hizmet&nodePath=/WLP%20Repository/ABIGEM/TR/ABIGEMLER/KAYSERI/HIZMETLER/K%C3%BCmelenme](http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal;jsessionid=LwRnYygVpqqmXQJHZxYDY0Xk9tV3kvB1GlsXV24J1rDqwXDQxn800!1639494041?_nfpb=true&_pageLabel=pageKayseri_Hizmetler_Hizmet&nodePath=/WLP%20Repository/ABIGEM/TR/ABIGEMLER/KAYSERI/HIZMETLER/K%C3%BCmelenme) (10 Mart 2016).
- <http://www.cappadociaexplorer.com / /icerik.php?cid=24> (18 Eylül 2016).
- <http://www.hacibektasdernegi.com /dernegimiz/tarihce> (19 Eylül 2016).
- <http://www.kapadokya.dhmi.gov.tr/havaalanlari/sayfa.aspx?hv=10&mnu=1496#.WNUfxvmLTIU> (12 Ekim 2016).
- <http://www.kobikumelenme.gov.tr/detay.cfm?MID=4> (20 Haziran 2016).
- <http://www.nevsehir.edu.tr/tr/tarihce> (15 Eylül 2016).
- [http://www.nevsehir.gov.tr/kurumlar/nevsehir.gov.tr/ilimizrehber/turizm\\_2015.pdf](http://www.nevsehir.gov.tr/kurumlar/nevsehir.gov.tr/ilimizrehber/turizm_2015.pdf) (15 Eylül 2016).
- <http://www.nevsehir.kulturturizm.gov.tr/TR,74239/turizm.html> (15 Eylül 2016).
- <http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler> (13 Kasım 2016).
- Iordache C, Ciochină I, Asandei M (2010) Clusters-Tourism activity increase competitiveness support. *Theoretical and Applied Economics*, 5(5): 99-112.
- İçöz O (2003) *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi Genişletilmiş* (4. Baskı) (Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara).



- İlhan İ (1999) Bölgesel Turizm planlaması modeli ve Nevşehir örneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- İlhan İ, Ersoy E (2011) Nevşehir ekonomisinin sektörel analizi. 1. *Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu* Kasım, 4: 153-194.
- İrhan (2010) Bölgesel ekonomilerin uluslararası ilişkilere etkisi: Kümelenme yaklaşımı. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2: 6-13.
- James S, Wood P, Hart D (2002) Space linkages and successful urban regions: A cross national comparison. *Journal of urban technology*, 3(9): 49-68.
- Joseph AC, Kavoori AP (2001) Tourism and the host community. *Annals of Tourism Research* 28(4): 998–1009.
- Kabukçuoğlu S (2013) Nevşehir ili Kozaklı ilçesindeki sağlık turizmi potansiyeli ve bu potansiyeli artırabilmek için yapılabilecekler. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kachniewska M (2013) Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (1): 33-56.
- Kansız N, Akın Acuner Ş, Yavuz MA (2008) Çay sektörü SWOT analizi (güçlü / zayıf yönler, fırsatlar / tehditler), *Milli Produktivite Merkezi*, Rize.
- Karadal H, Gündoğdu G (2012) Kültürel Turizmin Kümelenme Potansiyeli: Aksaray Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 14(22): 155-162.
- Karakaya M (2007) Seyahatnamelerde Nevşehir. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Niğde.
- Karakuş M (2012) Termal turizm ve rekreatif etkinlikler açısından Kozaklı'nın değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Kayseri.
- Karasu T (1985) *Kongre Turizmi ve Türkiye (Durum, Sorunlar, Öneriler)* (Kültür ve Turizm Bakanlığı- Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara).
- Karayel S (2010) Yenilikçi bir örgütlenme modeli olarak "kümelenme" ile işletme performansı ilişkisi: ayakkabıcılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

- Kartal G (2013) Bölgesel kalkınmada kümelenme: Türkiye’de turizm kümelenmesi (2000-2012). Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Niğde.
- Kavak İ (2013) Kümelenme temelli bölgesel ekonomik büyümede varlık değerlendirmesi; Antalya ili örnekleme. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Isparta.
- Kaymakçı S (2012) Nevşehir’de çanak çömlek kültürünün geçmişi (İlk Tunç Çağı – M.Ö. 3200-1800). 1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları 7(2).
- Kemer Kavut E (2013) Turizm tedarik zinciri yönetiminde alıcı tedarikçi ilişkileri: Kapadokya bölgesi konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Keskin H (2009) Kümelenme ve sektörel bağlantıları açısından Isparta ili orman ürünleri endüstrisinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Keskin H, Dulupçu MA (2010) Kümelenmeler: bir literatür incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1): 441-461.
- Keten H, Karaca G (2011) The possibility of people who don't have art education attending to artwork. file:///C:/Users/packard%20bell/Downloads/The%20possibilities (18 Eylül 2016).
- Kızılırmak İ, Ertuğral SM (2012) Sosyal turizmin gelişiminde yerel yönetimlerin rolü ve yapılan uygulamalar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1(2): 33-53.
- Kim N, Wicks BE (2010) Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness. *International CHRIE Conference-Refereed Track* 1-9.
- Kocaoğlu İU (2013) Firma rekabet gücünü artıran faktörler ve kümelenme yaklaşımı: türkiye doğal taş kümelenmelerinin rekabet gücü açısından incelenmesi. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Koç M, Özbozkurt BO (2014) Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* 2(3): 85-91.
- Koçak N (2004) *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi* (2. Baskı) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Korkmaz G (2001) Seyahat Acenteleri Pazarlamasında Kullanılan Yeni Teknolojiler ve Bunların Seyahat Acentelerinin Pazarlama Faaliyetlerine Getirdiği Yenilik ve Kolaylıklar. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koyuncu M, Yılmaz İ (2002) Nevşehir’de faaliyet gösteren otel işletmeleri yöneticilerinin profilinin belirlenmesine yönelik bir inceleme. *Turizm Araştırmaları Dergisi* 13(1).
- Kozak N (2016) Turizm Sektöründeki Krizin Kapadokya’da Ekseninde Yönetimi. *11. Akademik Turizm Eğitimi Arama Konferansı Sonuç Raporu*, 9-10 Aralık, Nevşehir (Basım yeri İstanbul).
- Kozak N, Kozak MA, Kozak M (2010) *Genel Turizm İlkeler – Kavramlar* (9. Baskı) (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Kurnaz A (2011) Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Marmaris örneği. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Kuşat N (2010) Kobi’ler için kümelenmelerin önemi ve turizm sektörü için kümelenmelerin uygunluğunun araştırılması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2(2): 115-138.
- Küçükaslan N (2007) *Özel İlgi Turizmi* (1. Baskı) (Ekin Yayınevi, Bursa).
- Lade C (2006) Tourism factors on the murray river: success factors and barriers. *Australasian Journal of Regional Studies*, The 12(3): 321.
- Lanquar R (1991) *Turizm ve Seyahat Sosyolojisi*, (1. Basım). Çev: G. Öztunalı Kayır. (İletişim Yayınları, İstanbul).
- Leigh D (2006) *SWOT Analysis*. Bölüm 47, From: Pershning, J. A. (2006). *Handbook of Human Performance Technology* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc).
- Lundberg DE (1990) *The Tourist Business*. (6. Baskı). (Van Nostrand Reinhold, New York).

- MacDonald J (2012) The heritage of viticulture in Anatolia: Connecting Cappadocia and Mardin through a cultural route of the vine / Anadolu'da bağcılık mirası: Kapadokya ve Mardin'i şarap kültürüyle bağlamak. Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kültürel Miras Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Malmberg A, Maskell P (2001) The elusive concept of localization economies. Paper for the 'Industrial Clusters' Revisited: Innovative Places or Uncharted Spaces. In *Session, AAG Annual Conference, New York*, 34: 429–449.
- Markusen A (1996) Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography* 72(3): 293-313.
- Marshall A (1890) *Principles of Political Economy*, (Maxmillan, New York).
- Marshall A (2006) Principles of Economics, Mcmillan, London, 1890'dan aktaran: Bjorn Asheim, Philip Cooke ve Ron Martin. The rise of the cluster concept in regional analysis and policy a critical assessment, *Clusters and Regional Development*, Routledge Taylor&Francis Group, USA.
- McKercher B (2002) Towards a classification of cultural tourists. *International Journal of Tourism Research* 4(1): 29-38.
- McRae-Williams PJ (2004) Wine and tourism: cluster complementarity and regional development. In *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference* 237-245.
- Mert T (2014) Nevşehir ili Kozaklı ilçesinin tarihi ve sosyo-ekonomik kültürel yapısı. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Mısırlı İ (2008) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* 3.Baskı (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Middleton VTC, Clarke J (2001) *Marketing in Travel and Tourism* (3rd Edition). (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Morosini P (2004) Industrial clusters, knowledge integration and performance. *World Development* 32(2): 305-326.
- Muğla Valiliği (2010) *Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelene Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı*. <http://www.muğlakulturturizm.gov.tr> (15 Mart 2016).
- Nevşehir Doğa Master Planı (2013) Nevşehir turizminin çeşitlendirilmesine yönelik

- Nordin S (2003) *Tourism Clustering & Innovation: Paths To Economic Growth And Development* (University European Tourism Research Institute, Mid-Sweden).
- Oğuztürk BS, Sarıçoban K (2013) Küresel rekabette kümelenme ve inovasyonun rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5(1): 94-104.
- Oktay İÇ (1997) Güncel turizm yönelimi içinde kongre turizmi ve İstanbul Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Endüstrisi, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Ankara.
- Ongun B (2013) Turizm ve sağlık turizmi (denizli örneği). Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Oral M (2014) Kümelenme yaklaşımının firma performansına etkisi: Ankara Ostim örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Coğrafya Anabilim Dalı, Ankara.
- Öcal T, Uçar H (2011) Kümelenmelerde yapısal değişim ve rekabet gücü. *Sosyal Siyaset Konferansları* 60(1): 285-321.
- Önbaş N (2009) yiyecek içecek işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Önür N (2012) Yeni iletişim olanakları içinde Nevşehir turizminin markalaşmasında inovasyonların ve niş pazarlamanın önemi. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları* 6(2).
- Özata E (2010) Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin orta restoranlarda araştırılması üzerine bir vaka analizi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özçakır Ö, Güçhan NŞ (2012) Göreme Açık hava Müzesi'nin sunum sorunlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları* 6(2).
- Özer KO (2012) Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli İle Türkiye İspanya Karşılaştırması. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.

- Özer MH (2008) Günümüz itibariyle sivil toplum kuruluşlarının iktisadi ve sosyal fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 7(26): 86-97.
- Özer Ş (2010) Kongre turizmi ve Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin kongre hizmetleri yönetiminin incelenmesi: Kayseri ve Nevşehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Özgen Ü (2011) Termal turizm açısından Afyonkarahisar ilinin SWOT analizi ile değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Özkul E, Demirer D (2012) Şehirlerin turistik markalaşmasında kalkınma ajanslarının rolü, bölge planları üzerine bir doküman incelemesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 4(4) : 157-181.
- Peeters L, Tiri M, (2001) Identification of techno-economic clusters using input-output data: application to Flanders and Switzerland. *Innovative Clusters* 251.
- Pehlivan E (2010) Ulaşım faaliyetlerinin turizm faaliyetlerine etkisi: İstanbul örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, DAP-Gayrimenkul Geliştirme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Perry RC, Bacon DW (2007) Commercializing Great Products With Design for Six Sigma. *New Jersey: Pearson Education Inc.*
- Phillips PW, Ryan CD, Karwandy J, Graham JL, Williams TLP (2008) The Saskatoon agricultural biotechnology cluster. *Handbook of Research on Innovation and Clusters: Cases and Policies 2: 239-252.*
- Pınar İ, Genç R (2009) Turizm kümelenmelerinde medya yönetiminin önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 2(1): 99-104.
- Piore MJ, Sabel CF (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity.* (Basic boks, New York).
- Porter M (1998) Clusters and new economics of competition, *Harvard Business Review* 76(6): 77-90.
- Porter ME (1990) The competitive advantage of notions. *Harvard Business Review* 68(2): 73-93.
- Rabellotti R (1995) Is there an “industrial district model”? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development* 23(1): 29-41.

- Reisinger Y, Turner L (1997) Cross-cultural differences in tourism: Indonesian tourists in Australia. *Tourism Management* 18(3): 139-147.
- Rosenfeld SA (1997) Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies* 5(1): 3-23.
- Rosenfeld SA (2002) *Creating Smart Systems: A Guide To Cluster Strategies In Less Favoured Regions*, (Carrboro, Regional Technology Strategies, North Carolina).
- Ryan C (2002) Tourism and cultural proximity: Examples from New Zeland. *Annals of Tourism Research* 29(4): 950-963.
- Sarıçay NS (2012) Gülümseten sektör: Hediyelik eşya sektörü ekonominin nabzını yükseltebilir mi? *AR-GE Bülten 2012- Sektörel* (İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir).
- Sarıkaya Hünerel Z, Er B (2012) Nevşehir yöresindeki el sanatlarının halk eğitim merkezlerinde açılan el sanatları kurslarına etkisinin incelenmesi. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildirileri Nevşehir Üniversitesi Yayınları* 8(2).
- Schejbal C (2012) Clusters in tourism. *Acta Geoturistica* 3(1): 1-7.
- Scott D, Dawson J, Jones B (2008) Climate change vulnerability of the US Northeast winter recreation–tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 13(5-6): 577-596.
- Seçilmiş İE (2015) Türkiye’de yaratıcı endüstrilerin kümelenmesi. *Ege Academic Review* 15(1).
- Seyidoğlu H (2001) *Uluslararası İktisat-Teori, Politika ve Uygulama*, 14.Baskı, (Güzem Yayınları, İstanbul).
- Simmie J (2008) The contribution of clustering to innovation: from Porter I agglomeration to Porter II export base theories. *Handbook of Research on Innovation and Clusters* 19-32.
- Sonar Ş (2015) Türkiye’de uygulanan demiryolu ulaşımı politikaları. Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Giresun.
- Soykan E (2004) Kütahya ilinde rekreatif amaçlı trekking (doğa yürüyüşü) alanlarının belirlenmesi ve spor turizminin geliştirilmesi açısından

- değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Sölvell Ö, Lindqvist G, Ketels C (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*, (Ivory Tower, Stockholm).
- Sun Z, Perry M (2008) The role of trading cities in the development of chinese business cluster. *International Business Research* 1(2): 69.
- Swann P, Prevezer M (1996) A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. *Research Policy* 25(7): 1139-1157.
- Şahin G (2014) Atatürk Döneminde Batı'daki Olumsuz Türk ve Türkiye İmajını Düzeltme Çabaları ve Türk Seyyahin Cemiyeti'nin Bu Konudaki Çalışmaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(3).
- Şahin Ş (2016) Kümelenmenin KOBİ'lerin ihracat performansına etkisi: Kuyumcukent örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şamiloğlu F, Serin Karacaer S (2011) Kapadokya yöresinin turizm potansiyeli ve Türkiye ekonomisindeki yeri. *1. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu* Kasım, 3: 129-150.
- Şener MM (2015) Kongre turizmi ve Türkiye'deki kongrelerde katılımcı beklentilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şenuyar C, Demirbaş N, Saygın Ö (2014) Türk şarap sektörünün mevcut durumu ve sektörün gelişimini sınırlayan faktörlerin değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi* 28(2): 1-12.
- Talas M (2011) Sivil toplum kuruluşları ve Türkiye perspektifi. *TÜBAR-XXIX* Bahar.
- Taşdemir İ (2004) Küresel ekonomide coğrafi rekabet ve Türkiye'de sanayi odaklarının tanımlanması. *Uludağ Üniversitesi I. Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyumu*, Ankara. TC. Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Dokümantasyon Daire Başkanlığı Enformasyon Bülteni.
- Tavmergan İP, Günlü EA (2004) *Kongre ve Toplantı Yönetimi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Tavşan S (2012) Termal turizm işletmelerinde müşteri şikâyetlerinin analizi üzerine bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.



- Tek ÖB (1997) *Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları: Global Yönetimsel Yaklaşım* (Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 7. Baskı). (Cem Ofset Matbaacılık Sanayi AŞ, İstanbul).
- Tekin Y (2004) *Türkiye Şifalı Sular Rehberi*, (Ümit Yayıncılık, Ankara).
- Tepelus CM (2005) Aiming for sustainability in the tour operating business. *Journal of Cleaner Production* 13: 99-10.
- Tiftik H (2011) KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılmasında kümelemenin rolü ve önemi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Timuçin D (2010) Türkiye'de KOBİ'lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tosun M (2005) *Şarap Sektör Araştırması* (Türkiye Kalkınma Bankası).
- TUİK <http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid> (15 Eylül 2016).
- Tuna E (2006) The Tobacco Sector In The Republic Of Macedonia Competitiveness Analysis, Degree Thesis in Business Administration, Theses No:446, SLU, Department of Economics.
- Tunçbilekli P (2006) Turizmin bölgesel kalkınmaya etkisi: Nevşehir örneği. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Niğde.
- Tutar F, Kocabay M, Kılınç N (2007) Turizm sektöründe e-ticaret uygulamaları: Nevşehir örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi* 9(12): 196-206.
- Tutar F, Tutar E, Eren MV (2011) Bölgesel/yerel ekonomik kalkınmanın popülerleşen yeni aktörü: kümelenme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 3(2): 94-116.
- Türkay O (2010) Sektörel kümelenmelerde çalışma koşullarının algılanması: Sultanahmet turizm kümelenmesi Örneği. *Dumlupınar Sosyal Bilimler Dergisi* 145-158.
- Türkeş M (2005) Orta Kızılırmak bölümü güney kesiminin (Kapadokya yöresi) iklimi ve çölleşmeden etkilenebilirliği. *Ege Coğrafya Dergisi* 14: 73-97.
- Türksoy A (2002) *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, (Turhan Kitabevi, Ankara).
- Usta N, Zaman M (2015) Kızılcahamam ilçesi turizmde termal kaynakların önemi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(2): 187-208.

- Uygur SM, Baykan E (2007) Kültür turizmi ve turizmin kültürel varlıklar üzerindeki etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 30-49.
- Üçpunar G (2013) Sağlık hizmetleri pazarlaması sağlık ve termal turizmi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Ülgen H, Mirze SK (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Literatür Yayınları Yayın No: 113) İstanbul.
- Vardan ÖC (2009) Küresel rekabette alternatif güç: kümelenme politikaları. *Çerçeve Dergisi* 17(51).
- Voyer R (1997) Emerging high-technology industrial clusters in Brazil, India, Malaysia and South Africa. *International Development Research Centre* 24.
- Wheelen TL, Hunger JD (1992) *Strategic Management and Business Policy* (Addison-Wesley Publishing Company, Fourth Edition, New York).
- Yakartepe EC, Binan C (2011) İstanbul'un modernleşme dönemi otelleri (1840-1914). *MEGARON*, 6(2): 79-94.
- Yavuz H (2007) Yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli işgören istihdamını etkileyen faktörler: Sakarya örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Yavuzer H, Cihan A (2010) Yerel yönetimlerden beklentiler (Avanos ve Gülşehir örneği). *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi (SBArD)* 15: 39-55.
- Yıldırım Ö (2005) Termal turizm işletmelerinde müşteri sadakati ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Yıldız S, Alp S (2014) Bir kümelenme örneği olarak Kars kaşar peyniri endüstri kümesi. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32(1) 249-272.
- Yıldız Y (1995) Seyahat acentalarının tarihi gelişimi ve Türkiye'deki durumu. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Yılmaz D (2016) Küresel ekonomik krizlerin lojistik firmalarına etkileri: Bir çözüm önerisi olarak kümelenme modeli. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz İ (2011) Müze ziyaretçilerinin hizmet kalitesi algılamaları: Göreme Açık Hava Müzesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 22 (2) 183-193.

- Yılmaz İ (2012) Nevşehir'in kültür turizmi kaynakları, pazarlama sorunları ve çözüm önerileri. 2. *Ulusal Kırsal Turizm Sempozyumu Aksaray Üniversitesi 20-22 Eylül 29-46.*
- Yılmaz V (2014) Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Yiğit S (2014) Kümelenme teorisi: kavramsal bir çerçeve. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 9(2): 107-128.
- Yüce HM (2012) Kümelenme olgusu ve kobiler. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yüncü HR (2010) Şarap turizmi bölgelerinin rekabet edebilirliğine yönelik bir model önerisi: Kapadokya örneği. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Tuğba Yılmaz

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri: Giresun

Tarihi: 25 Ocak 1990

Tel: 0531 230 3991

E-posta: tgbylmz28\_@hotmail.com

Adresi: Beştelsiz Mah. Doktor Sadık Ahmet Cad. Pekerler Apt. Kat:3 D:7

Zeytinburnu/ İSTANBUL

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Çukurova Üniversitesi	2013
Lise	Tirebolu Anadolu Lisesi	2008

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015–2017	The House Hotel Cappadocia	Misafir Hizmetleri
2013–2014	The Haze Karaköy	Resepsiyonist
2012	Magic Life Kemer	Resepsiyonist

### YABANCI DİL

İngilizce